

2015

봄 호

—
vol.14
—

조정을 위한 설득과 수사

Persuasion &
Rhetoric Report

- 조정에서 전략적 개입으로서 질문
- 상대의 공감을 이끌어 내는 대화의 기술
- 조선 역관에게 배우는 협상과 설득의 지혜
 - 국립서울병원 갈등조정 사례로 보는 성공적인 분쟁 해결의 방법과 지혜



조정을 위한 설득과 수사

Persuasion & Rhetoric Report

발행인 | 박용상

편집인 | 권우동

발행일 | 2015년 3월 1일

등록일 | 2013년 2월 21일

등록번호 | 서울중.바 00163

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

편집실무 | 언론중재위원회 교육본부 연구팀

TEL. 02-397-3043 FAX. 02-397-3049 홈페이지 www.pac.or.kr

디자인·제작 | (주)계문사 (02-725-5216)

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

■ 조정에서 전략적 개입으로서 질문	1
문 용 갑 (한국갈등관리·조정연구소 소장)	
I. 전략적 개입으로서 질문	3
II. 조정 단계와 질문	5
III. 갈등당사자의 생각과 관점 명료화 질문	7
IV. 자기책임력 강화 질문	9
V. 관점 바꾸기 질문	11
VI. 장애극복 질문	18
VII. 인지와 가정의 근거 파악 질문	20
VIII. 맺음말 : 갈등당사자를 위한 질문	22
■ 상대의 공감을 이끌어 내는 대화의 기술	25
민 영 옥 (한국스피치&리더십센터 원장)	
I. 소통을 위한 첫 걸음	27
II. 어떻게 소통할 것인가	27
III. 효과적인 대화기법	28
■ 조선 역관에게 배우는 협상과 설득의 지혜	39
이상 각 (역사저술가)	
I. 들어가는 말	41
II. 대륙을 종횡했던 협상의 귀재, 이화종	42
III. 한 여인을 구해 한 나라를 살린 대장부, 홍순언	44
IV. 언변을 통한 타개의 달인, 표현	47
V. 부드러운 설득으로 조선을 지켜낸 김지남	48
VI. 맺음말	52

■ 국립서울병원 갈등조정 사례로 보는 성공적인 분쟁 해결의 방법과 지혜	53
김 광 구 (경희대학교 행정학과 교수)	
Ⅰ. 국립서울병원 갈등의 전개과정	55
Ⅱ. 갈등조정위원회의 구성과 운영	57
Ⅲ. 국립서울병원 갈등조정 사례의 시사점	62

조정에서 전략적 개입으로서 질문



문 용 갑
한국갈등관리·조정연구소
소장

- I. 전략적 개입으로서 질문
- II. 조정 단계와 질문
- III. 갈등당사자의 생각과 관점 명료화 질문
- IV. 자기책임력 강화 질문
- V. 관점 바꾸기 질문
- VI. 장애극복 질문
- VII. 인지와 가정의 근거 파악 질문
- VIII. 맺음말 : 갈등당사자를 위한 질문

조정에서 전략적 개입으로서 질문

I. 전략적 개입으로서 질문

갈등은 하나의 원인에 의해 설명될 수 없는, 여러 요소들의 상호 관계 속에서 형성되는 복잡한 사회체계이다. 갈등체계는 조정인이 제3자로 참여함으로써 새로운 국면을 맞게 되고 다양한 방향으로 변할 수 있다.¹⁾ 조정인의 조정 참여는 갈등당사자가 말하는 바를 조정인 자신이 제대로 이해했는지 확인하기 위해 그의 말을 자기가 이해한 말로 바꾸어 다시 물어 보는 바꾸어 말하기(Paraphrasing)와 질문으로 시작된다. 따라서 바꾸어 말하기와 호기심을 가지고 정중히 갈등당사자에게 질문하는 것은 조정인의 중요한 조정기법이기도 하다.

조정에서 조정인이 갈등당사자에게 영향을 미칠 수 있는 언어적 행동은 바로 질문이다. 가령 우리는 낯선 곳에서 누군가에게 길을 물어봄으로써 필요한 정보를 얻을 뿐 아니라 동시에 응답자의 생각에 직접적인 영향을 미치기도 하고, 그의 생각까지도 예상할 수 있다. 예를 들어 “예, 저는 버스정거장까지 어떻게 가는지 모릅니다”라고 말했을 때 이는 간접적 질문으로, 응답자가 버스정거장까지 길을 안내하도록 하거나 그의 가능한 반응을 예상할 수 있다. 슈츠 폰 툰(Schulz von Thun)의 대화모델에 따르면, 이 응답자는 메시지를 네 귀 즉, ‘사실 귀(Sach-Ohr)’, ‘요청 귀(Appell-Ohr)’, ‘자기표현 귀(Selbstoffenbarungs-Ohr)’, ‘관계 귀(Beziehungs-Ohr)’ 중 ‘요청 귀’로 들어서 버스정거장까지 가는 길을 알려주거나 또는 ‘자기표현 귀’로 들어서 길을 몰라 당황스러워하는 사람에게 동정을 표할 것이다. 우리는 대개 교육을 통해 질문에 대해 응답하는 데 익숙하다. 그래서 질문에 대한 응답자의 반응을 쉽게 예상할 수 있다. 이러한 의미에서 조정에서 질문은 ‘전략적 개입(Strategic Intervention)’이다.²⁾ 다시 말해

1) 문용갑, 2011, 『갈등조정 심리학』(학지사).

2) Tomm, K., 1996, *Die Fragen des Beobachters* (Carl Auer).

조정인은 조정에서 질문을 받는 갈등당사자가 그 질문을 어떻게 처리할지에 대해 어느 정도 예상할 수 있다.

조정 맥락에서 갈등당사자는 조정인의 질문에 대해 응답하지 않을 수 없다. 조정인의 질문은 세 측면으로 영향을 미친다. 첫째, 질문은 질문하는 조정인이 정보를 획득하도록 해준다. 둘째, 질문은 갈등당사자로 하여금 무엇에 전념할 것인지를 정해준다. 셋째, 질문은 조정에서 대화의 방향을 제시한다.

실제적으로 조정인은 질문을 통해 갈등당사자의 생각과 문제를 파악할 수 있다. 특히 조정 시작 단계에서는 처음부터 개방적 질문을 통해 갈등당사자들이 제약받지 않고 자유롭게 표현할 수 있도록 해야 한다.

조정인은 질문을 통해 조정과정에도 결정적인 영향을 미칠 수 있다. 갈등당사자에게 지루하고 무의미하거나 심지어 속임수 같은 ‘나쁜 질문’으로는 조정 분위기가 훼손될 뿐 아니라 중요한 정보도 수집하기 어렵다. 이에 반해 ‘좋은 질문’은 일반적으로 응답자가 사용하는 언어로 표현되어 갈등당사자가 이해하기 쉽고, 응답의 범위가 한정적이지 않고 개방적이고 그리고 인지적으로나 정서적으로도 흥미를 불러일으킨다.

갈등당사자에 대한 존중은 조정인의 기본자세인 공감적 이해에서 비롯된다. 조정에서 대화기법은 언어적·비언어적으로 표현하는 방식과 밀접한 관련이 있으므로 기술적으로는 완벽한 질문이라도 갈등당사자에게 제대로 전달되지 않을 수 있다. 질문을 받는 갈등당사자도 자신의 갈등 및 대화패턴을 개선하고 신중히 새로운 생각과 관점을 가져야하지만, 조정인이 선입견에 뿌리를 둔 채 ‘왜’라는 질문을 자주 하면 응답하는 갈등당사자는 방어적 태도를 취하거나 이해받지 못하고 캐묻는다는 느낌에 저항하게 된다. 응답자의 욕구와는 상관없이, 질문자의 호기심만 채우려는 아래의 예시와 같은 질문은 응답자에게 존중 받지 못한다는 감정을 유발한다.

갈등당사자: “어제 사무실에서 동료와 다툼 뒤 생애 처음으로 교통사고를 당했습니다. 그 사고로 정말 정신이 없었습니다.”

조 정 인: “당신은 이전에도 그런 사고를 당한 적이 있습니까?”

갈등당사자는 조정인의 바꾸어 말하기에 공감과 존중의 메시지가 있고, 자신이

경험한 상황이나 말하는 바를 조정인도 자신과 동일하게 이해했다는 느낌을 가질 때 이어지는 질문에 대해 응답할 마음이 생긴다.

다음에서는 조정에서의 질문이 지닌 기능에 대해 살펴보고자 한다. 조정에서는 질문 그 자체보다는 질문하는 조정인의 태도와 질문의 목적이 더 중요하다. 각 상황에 적절한 질문이 필요한 이유가 이 때문이다.

II. 조정 단계와 질문

조정 효력은 조정 단계에 맞게 갈등대화를 어떻게 구조화하느냐에 달려있다.³⁾



〈그림 1〉 조정 단계

조정인은 조정 단계에 따라 적절한 질문을 통해 갈등당사자를 리드하는 동시에 평가, 편 가르기, 해석, 무시, 비난, 재촉, 제안 등으로 채워진 습관적인 대화 패턴을 해체하고 원만한 대화패턴을 형성하는 것이 중요하다.⁴⁾ 하지만 조정단계구조를 지나치게 강조하게 되면 동일한 대화 및 질문패턴이 반복되어 오히려

3) Kessen, S. and M. Troja, 2002, "Die Phasen und Schritte der Mediation als Kommunikationsprozess," F. Haft and K. V. Schlieffen (Hg.), *Handbuch Mediation* (Beck) pp. 339-420.

4) Troja, M., E. Schwitters and S. Kessen, 2002, "Mediation als Gegenstand der Ausbildung," F. Haft and K. V. Schlieffen (Hg.), *Handbuch Mediation* (Beck) p. 1309.

대화가 제대로 진행될 수 없다. 따라서 조정에서 핵심 과제는 질문을 통해 갈등대화가 체계적이고 목표 지향적으로 이루어지도록 하고 동시에 명료한 구조 안에서 갈등당사자의 욕구와 이해관계에 맞춰 최대한 유연하게 이루어지도록 하는 것이다. 처음부터 문제에만 초점을 맞추면 갈등당사자들은 자신들의 소망과 이해관계를 조절하는 능력을 잃을 수도 있다.⁵⁾ 갈등당사자들의 갈등 수준이 서로 다른 상태에서 각자의 이해관계와 욕구까지 불분명한 상태라면, 이는 갈등대화가 체계적으로 진행되고 있지 않다는 징후이다. 갈등당사자 일방은 해결책을 제시하는데 상대방은 어떤 문제인지도 모르는 경우가 그 일례이다.

두 번째 정보수집 단계에서 조정인은 먼저 조정에서 다루어져야 할 이슈들을 모으는 데 집중한다.

조정인: “당신의 생각으로는 어떤 사안들이 논의되어야 한다고 보니까?” 또는
“이 조정에서 어떤 문제들을 해결하고 싶으신가요?”

세 번째 이해관계 및 욕구구명 단계는 조정의 핵심이다. 조정이 필요하고 또 기회인 까닭은 갈등당사자가 스스로 자신의 입장 뒤에 숨겨진 이해관계와 욕구를 확인한 다음에 상대방에게 이를 명확히 알리면, 상대방의 이해관계와 욕구까지 인식하는 것을 도울 수 있기 때문이다. 이러한 점에서 조정인이 하는 질문은 갈등당사자가 어떻게 스스로 자신의 경직된 입장에서 벗어날 수 있는지 체험하도록 하는 데 초점이 맞춰진다.⁶⁾

네 번째 창의적으로 해결책을 강구하는 단계에서 갈등당사자들은 문제를 해결하는 데 도움이 될 수 있는 아이디어를 제시할 것이다. 이때 조정인은 “문제 해결을 위해 생각 가능한 것은 무엇인가?”라는 핵심질문을 중심으로 다양한 부수적 질문을 함으로써 갈등당사자들이 습관적인 사고패턴에서 탈피하여 새로운 대안들을 찾을 수 있도록 창의성 향상을 도와야 한다.

5) Bush, R. A. B. and J. P. Folger, 1994, *The Promise of Mediation* (Jossey-Bass), p. 70.

6) Bush, R. A. B. and J. P. Folger (1994), Kessen, S., and U. König. 2002, “Eisenbahntrasse Gasteinertal. Einige Anmerkungen zur Kunst des Wartens,” *Zeitschrift für Konfliktmanagement(ZKM)*, vol. 3, pp. 128-134.

다섯 번째 단계에서는 갈등당사자들의 이해관계와 욕구에 근거하여 갈등당사자들이 발상한 아이디어들을 평가하고 갈등당사자 모두에게 유용하고 실현 가능한 것들을 최종 선정한다. 이 단계에서는 갈등당사자들이 조정합의안에 대해 지속적으로 만족할 수 있도록 하기 위해 조정인은 질문을 통해 각 갈등당사자가 자신의 결정이 초래할 결과들을 충분히 성찰하도록 해야 한다.

조정인: “1년 후 당신은 오늘의 이 합의 결과를 어떻게 볼 것 같은가요?” 또는
“이 합의에 따라 당신은 내일 오전에 동료가 회의하도록 자리를 비워 주어야 합니다. 자리가 비워지고 나면 무엇을 할 것 같습니까?”

만약 갈등당사자가 합의 결과에 대해 불안해할 경우에는 결정을 거부하도록 한다. 이 단계에서는 해결책이 법적으로, 기술적으로, 경제적으로, 생태적으로 그리고 사회적으로 실현 가능한지와 실효성이 있는지를 묻는 이행가능성 질문이 핵심을 이룬다.

조정인: “이 해결책은 언론법에 부합합니까?”
“이 해결책에 동료들도 동의할까요?”

끝으로 조정 종결 단계에서는 합의 사항의 구체적인 이행 방법에 대해 질문한다.

Ⅲ. 갈등당사자의 생각과 관점 명료화 질문

조정인은 특히 조정 초기에 갈등당사자들이 이슈에 대해 제약받지 않고 자유롭게 표현할 수 있도록 개방형 질문을 한다(“그 상황을 어떻게 보았는지 자세히 말씀해 주십시오”). 처음에는 갈등당사자들이 동일 사실에 대해 유사하게 평가하는지 파악하기 위해 많은 정보를 수집하는 것이 중요하다.

한 조정에서 두 관리자가 생산관리 방식에 대해 합의했다고 했지만 조정인은 그 합의가 실제로 이루어졌는지 의심스러웠다. 그래서 조정인은 어리석게 보일 지라도 조정 참여자들에게 합의과정에 대해 설명해 달라는 질문을 하였다. 조

정 참여자 모두가 합의과정에 대해 잘 알고 있기에 조정인의 질문은 시간 낭비 일 뿐이라고 여겼다. 그러나 합의과정에 대해 자세히 답하던 중 조정 참여자 일부가 “당신들이 그렇게 했군요. 나는 그에 대해 전혀 몰랐습니다. 왜 내게 다른 정보들이 전해졌는지 이제야 알겠습니다”라는 반응을 보였다.

조정인의 정보질문은 모든 참여자를 위한 정보기반을 구축하고 더 나아가 질문하는 데 자신이 없거나 허점을 보이지 않으려는 참여자들에게 도움이 된다.

갈등당사자들이 갈등에 대한 자신들의 견해를 밝히면, 조정인은 일방의 생각을 상대방의 표현을 해석하기 위한 틀로 활용하지 말아야 한다(“당신은 그의 생각에 대해 어떤 말을 하겠습니까?”, “그것을 어떻게 보나요?” 또는 “그의 말이 맞나요?”). 조정인은 마음속으로 한 발 물러나 첫 번째 당사자와 같은 기점에서 두 번째 진술을 듣는다. 이때 두 번째 사람은 조정인의 도움을 받아 자신이 생각하는 갈등에 대해 진술하고 첫 번째 사람의 진술에 대해서는 입장표명을 하지 않도록 한다(“그 문제에 대해 어떻게 생각하는지 말해주십시오” 또는 “A의 말과는 상관없이 당신의 생각을 말해주시겠습니까?”). 질문자가 인지적 부조화를 피하기 위해 응답자의 욕구와 이해관계는 밝히지 않고 자신이 세워놓은 가설만을 확증하고자 하면 폐쇄형 질문이 차지하는 비중이 높아진다(“당신이 김씨와 더 이상 함께 일할 수 없다고 한다면, 당신은 다른 곳에서 일하고 싶다는 것인가요?”). 갈등당사자의 극히 일반적인 표현 뒤에 숨겨진 것에 시선을 돌리기 위해서는 명료화 또는 구체화 질문을 사용한다.

당사자: “중요한 일을 하는데 우리 모두 태만해서는 안됩니다”

조정인: “중요한 일을 하는데 태만하다는 것이 무엇을 말하는지를 구체적으로 말해주시겠습니까?” 또는 “이해를 돕기 위해 그에 관한 예를 들어줄 수 있습니까?”

당사자: “그것은 더 마음에 들지 않습니다.”

조정인: “무엇보다 더 마음에 들지 않는다는 말인가요?”

당사자: “나는 항상 불안해서 우리 회의에 늘 몰입할 수 없습니다.”

조정인: “당신은 무엇 때문에 불안합니까?”

또한 조정인은 갈등양당사자가 서로 자신이 말하고자 하는 것이 무엇인지 그리고 그것이 상대방에게 제대로 전달되었는지 여부가 명확해지도록 노력한다.

“당신은 이씨의 말을 듣고 왜 그렇게 반응하였습니까? 당신에게 무슨 일이 생겼습니까?”

“당신은 그것을 어떻게 이해했습니까? 그것이 어떻게 들렸습니까?”

“당신은 무엇 때문에 그렇게 화가 났습니까?”

IV. 자기책임력 강화 질문

조정에서 자기책임의 원칙은 조정과 다른 갈등해결방법을 구분 짓는 기준이다. 하지만 이 원칙은 그 중요성에 비해 가볍게 다루어지는 경우가 많다. 자기책임은 갈등당사자에게 요구되는 원칙이지만, 갈등당사자들은 해결책이 보이지 않는 위기 상황에서는 쉽게 불성실해지거나 조정인에게 구체적인 해결책까지 도움을 받으려 한다. 이런 상황에서 조정인은 자신보다는 갈등당사자를 중심에 놓는 자세가 필요하다. ‘모든 정답을 알고 있는 사람은 없다. 어떤 대답이 맞는지도 아무도 모른다.’⁷⁾ 하지만 갈등당사자의 문제와 욕구에 관한 정보를 주고 그를 위해 어떤 답이 맞는지를 알고 있는 전문가는 바로 갈등당사자 자신이기 때문이다.

한 예로 사장이 사망한 뒤 불거진 기업승계갈등에 관한 조정에서 사장의 딸은 자신의 요구가 관철되지 않자 조정을 포기하겠다고 엄포를 놓았다. 그녀는 조정인이 도와주길 바라며 모든 조정참여자들에게 조정 진행 여부는 자신의 결정에 달려있다는 신호를 보냈다. 조정인은 그녀에게 언제라도 조정을 중단할 수 있다고 알리고, 협상테이블에서 가족들과 공동의 해결책을 강구하고자 한 이유가 무엇인지 물었다. 잠시 망설이다가 그녀는 말다툼으로 가족과의 관계를 악화시키고 싶지 않다고 했다. 이같이 질문하는 조정인의 자세로 갈등당사자들이 스스로 갈등을 처리하고 그 해결책을 강구해야 할 뿐 아니라 자신의 행동결과에 대해서도 스스로 책임져야 한다는 것을 깨닫게 되면서 자기책임의 원칙이 지켜진 것이다. 갈등당사자의 자기책임은 다음의 예와 같이 조정의 진행 여부

7) Dahrendorf, R., 1992, *Der Moderne Soziale Konflikt* (DVA), p. 261.

와도 직결될 수 있다.

조정인: “조정은 자율적인 절차입니다. 당신은 당신의 갈등을 해결하는 데
조정보다 더 좋은 방법을 알고 있습니까?”

조정인은 또한 갈등당사자들의 일부 방해 행동에 대해서도 자기책임이라는 측면에서 질문할 수 있다.

조정인: “당신은 조정을 반대하고 중단해서 무엇을 얻고자 합니까?”

“무엇 때문에 조정을 반대하고 중단하고자 합니까?”

“당신의 목표는 무엇입니까?”

“당신에게 도움이 되는 방법은 무엇입니까?”

“어떤 생각에서 조정을 반대합니까?”

“나는 당신의 행동을 이해하고 싶습니다. 당신이 이렇게 행동하는
이유를 자세히 말해줄 수 있습니까?”

많은 갈등당사자들이 대화가 어려운 상황에서 어떤 질문을 해야 하는지를 묻는다. 하지만 이들의 고민은 갈등당사자들에게 도움을 주기 위한 것이 아니라 그들 자신을 위한 것이다.

조정인: “나는 지금 무엇을 할 수 있는가?”

“나는 지금 어떤 질문을 해야 하는가?”

이와 달리 조정인은 다음과 같은 질문을 할 수 있다.

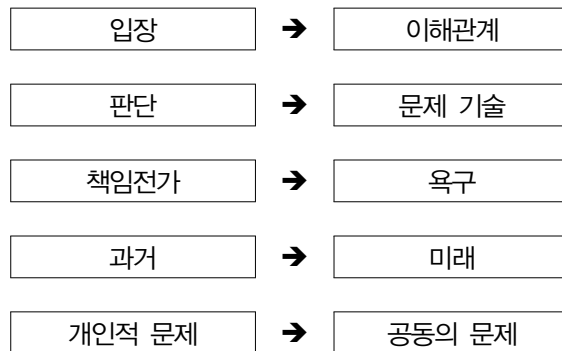
조정인: “당신은 어떤 도움이 필요합니까?”

“당신이 일보 전진한다는 느낌을 갖기 위해 무엇이 필요합니까?”

이러한 질문을 통해 갈등해결에 대한 책임은 다시 갈등당사자에게로 돌아간다.

V. 관점 바꾸기 질문

〈그림 2〉에서 보듯이, 갈등을 생산적으로 처리하기 위해서는 갈등당사자의 관점이 왼쪽에서 오른쪽으로 바뀌어야 한다.



〈그림 2〉 관점의 전환

A와 그의 상사인 부장 B를 가정해보자. A는 부장이 퇴근 전 급한 업무를 책상에 놓고 가 매우 화가 났다. 야간 근무를 해야 할 판이다. 조정에서 A는 “나는 퇴근 시간 18시까지 업무를 마치고 퇴근하려 했습니다”라고 말했다. A의 입장 뒤에 숨겨진 이해관계와 욕구를 파악하기 위해 조정은 A에게 중요한 것이 무엇인지에 초점을 맞추어 질문을 하였다.

조정인: “퇴근 시간 18시가 중요한 이유를 말해주시겠습니까?” 또는
 “18시 5분이라면 어떤 말을 했을까요?”

만약 질문이 해결책에 관한 것이거나(“당신은 간혹 18시 이후에도 일한 적이 있습니까?”, “부장이 업무를 다른 사람에게 시킬 수도 있었다고 생각하십니까?”, “다른 직원들도 18시에 퇴근합니까?”), A에게 판단하거나 책임을 전가하도록 유도하거나(“왜 당신은 18시에 퇴근할 수 없다고 생각하십니까?”, “18시에 퇴근하기 위해서는 무엇이 변해야 합니까?”), 정중하지 못하면(“당신의 요구가 적절하다고 생각하십니까?”), A는 자신의 욕구를 명확히 의식하지 못하게 되고 부장 B도 A에게 무엇이 왜 중요한지 알 수 없게 된다.

부장 B가 결심한 듯 반격한다. “A와는 더 이상 같이 일할 수 없습니다. 함께 일하는 것이 이제는 불가능합니다.” 이에 대해 조정인이 질문한다.

조정인: “함께 일하는 것이 당신에게 구체적으로 어떤 의미를 지닙니까?”
“당신은 무엇이 힘든 것입니까?”
“A와 함께 일하는 것이 왜 문제입니까?”
“A와 함께 일한 적이 있습니까?”

앞에 두 질문은 두 단어 “당신” 또는 “구체적으로” 중에 무엇을 강조하느냐에 따라 다르지만 문제의 범위를 가능한 넓게 하려는 의도는 동일하다. 세 번째와 네 번째 질문은 협력에 초점을 맞춘 것이다. 이러한 질문들은 응답자에게 구체적인 업무상황을 생각하도록 하기 때문에 도움이 되지만, A와 B 간의 문제는 단지 협력에만 있다고 볼 수 없기 때문에 편협한 시각을 갖게 할 수도 있다.

사실 A와 B는 부장 자리를 놓고 경쟁하던 동료 사이였다. 반년 전 부장으로 승진한 B는 평소 A가 자신을 상사로 대우하지 않는다고 생각했다. 네 번째 질문은 의식적으로 과거에 관한 것이다. 그 이유는 두 사람이 서로 원만하게 협력했던 과거를 언급하게 함으로써 A의 숨은 욕구를 추론하기 위해서이다.

조정인: “당시 좀 더 원만히 함께 일한 적이 있었군요?” 또는
“당신이 보기에 과거 함께 일한 이후 변한 게 무엇입니까?”

대화방식이 파괴적이면 갈등당사자들은 과거에 얽매이기 때문에 A와 B 역시 업무에 대해 서로 상대방에게 그 책임을 돌리게 된다. 조정에서 과거에 어떤 일이 있었는지 밝히고, 증거를 제시하고 필요한 경우 수정할 수도 있지만, 갈등당사자들에게는 이보다는 대화의 초점을 미래에 맞추는 것이 도움이 된다.

조정인: “두 분은 업무와 관련하여 서로 다른 이유로 화를 내고 있는 것 같습니다. 두 분께서는 각자 내일부터 업무가 더 잘 진행되기 위해 오늘 당장 무엇이 해결되어야 한다고 생각하십니까?”

갈등당사자들이 개인적 문제와 관점을 서로 존중하면서 갈등을 새로운 각도에

서 보게 되면 갈등을 공동 문제의 일부분으로 볼 수 있다.

조정인: “갈등에 대해 두 분이 서로 다른 면을 보고 있기 때문에 더 살펴볼 필요가 있는 것 같습니다. 두 분이 함께 풀 수 있는 공동의 문제는 무엇이라고 생각하십니까?”

한편 골프장건설분쟁과 관련한 조정에서 관련 당사자들은 조정에 참여하려는 태도를 보였지만, 첫 조정회의에서 서로 상대방에게 책임을 전가하고 적대시하며 시각을 과거로 돌리려는 분위기가 감지되었다. 이런 분위기에서는 갈등에 대한 참여자들의 관점을 바꾸는 것이 조정인의 핵심 과제이다. 조정인은 다음과 같은 질문을 하였다.

조정인: “골프장건설이 앞으로 어떻게 될 것 같습니까?”

이 질문은 갈등당사자들의 개인적 문제와 생각을 알아봄과 동시에 시각을 미래로 향하기 위한 것이다.

〈그림 2〉에서 보듯이, 갈등당사자의 관점이 왼쪽에 있으면, 생각이 갈등으로 인한 부정적인 사건과 현상들에 영향을 받는다. 이런 경우 조정인은 적절한 질문을 통해 갈등당사자들이 갈등에 대해 그동안 보지 못한 측면들을 보게 하고, 아울러 갈등당사자들이 현재 상황이나 상대방에 대해 좋은 점을 생각하도록 독려할 수 있다.

대학교 행정실 직원 간 발생한 갈등 조정에서 갈등에만 얽매인 직원들은 프로젝트 시작 시 서로 협력하자고 다짐한 이유는 잊고 있었다. 조정인은 조정참여자들을 두 명씩 마주 보고 앉도록 한 다음 질문카드에 프로젝트 관련 공동작업을 함에 있어 상대방의 장점 세 가지를 적게 하고, 이어서 상대방이 생각하는 자신의 장점 세 가지도 적도록 했다. 이어서 참여자들은 서로 자신의 카드를 상대방에게 보여주며 설명한 다음 카드를 보드에 붙였다. 그들은 서로 상대방의 장점을 교환함으로써 쟁점사안에 대해 건설적으로 논의하게 되었고 공동의 해결책을 찾을 수 있다는 기대감을 갖게 되었다.

갈등당사자: “나는 당신이 나의 장점을 이렇게 생각하는지 몰랐습니다. 나에 대해 이렇게 생각해줘서 고맙습니다. 당신의 장점을 잊고 있었습니다.”

관점 바꾸기를 독려하는 데는 체계론적 질문(Systemic Questions)이 도움이 된다. 체계론적 질문은 체계와 행위자를 전체로 보게 하고 갈등당사자로 하여금 자신의 생각과 행위에 상대방을 대입시킴으로써 새로운 정보를 갖도록 해준다. 체계론적 질문은 한편으로는 비유, 은유, 그림 또는 영상을 통해 생각하게 하고 다른 한편으로는 서로 다른 점을 깨닫게 한다. 공원건설계획과 관련하여 한 시민이 자신의 사유지에 일반인의 출입을 허용하는 문제로 오랜 기간 어려움을 겪고 있었다. 조정인은 그에게 자신의 상황을 전혀 다른 이야기로 표현하도록 질문하였다.

조정인: “말씀하면서 어떤 생각이 드십니까? 이와 비슷한 상황(또는 유사한 문제)가 또 있었습니까?”

이 질문을 통해 조정참여자들은 그에게 실제로 중요한 것이 무엇인지 이해할 수 있었다. 조정참여자들에게는 특정 상황을 한 편의 드라마처럼 자세히 표현하도록 하는 것이 도움이 된다.

조정인: “동료 A와의 일상적 관계를 구체적으로 묘사해 주시겠습니까?”
“내일 오전에 엘리베이터에서 그를 만나게 된다면, 그 상황은 어떤 경험이 될 것 같습니까? 또는 무엇이 연상되겠습니까?”
“제가 지금 비디오카메라를 가지고 당신의 상황을 한번 촬영하고, 이 조정이 성공적으로 끝난 뒤에 또 한번 찍는다면 두 영상에 어떤 차이가 있을까요?”

인식하기 어려운 욕구를 파악하기 위해서는 기적질문을 할 수 있다.

조정인: “오늘 밤 기적이 일어나 당신의 문제가 완전히 해결된다면 내일 아침 무엇이 달라지겠습니까?”
“무엇을 보면 그 변화를 확인할 수 있겠습니까?”
“친구는 기적이 일어났다는 것을 어떻게 알겠습니까?”

“당신의 갈등이 해결되었다는 것을 고객은 어떻게 알아차릴 수 있습니까?”
“오늘 이 조정이 성공하면 내일 여러분의 협력작업은 어떻게 진행될 것 같습니까?”

이들 질문과 순환질문은 인식의 차이, 전과 후의 차이, 의미부여와 해결책의 차이를 명확히 하는 것이 주된 목표이다. 인지와 의미해석이 다르다는 것이 밝혀지면 생각이 변한다.⁸⁾ 순환질문을 통해 갈등당사자는 자신의 행동, 상호작용, 의미 그리고 반응행동이 서로 어떻게 연관되었는지에 대해 스스로 성찰할 수 있다.

조정인: “당신 A는 B가 그 문제를 어떻게 본다고 생각하십니까?”
“B에게 가장 큰 문제는 무엇이라고 생각하십니까?”
“일이 잘되면 동료는 어떤 반응을 보일 것 같습니까?”
“당신이 자녀를 키운다고 하면 부인은 어떻게 반응할 것 같습니까?”
“당신은 부인의 반응에 어떻게 반응할 것 같습니까?”

골프장건설 조정에서 공동의 해결책을 찾는 시점에서 한 갈등당사자가 예전의 요구를 다시 들고 나왔다. 모두에게 유리한 해결책을 찾아야 한다는 생각에 조정인은 그에게 질문하였다.

조정인: “당신의 요구가 B에게도 좋은 것일 거라고 생각하십니까? B에게 중요한 것은 무엇이겠습니까?”

이 질문은 갈등당사자의 시각을 입장에서 다시 문제해결 쪽으로 돌리기 위한 것이었다.

순환질문은 한편으로는 갈등당사자들에게 자신들의 관점을 서로 교환하게 하고 관점을 관계에 두도록 하기 때문에 대화가 역동적이고 상호작용적으로 이루어지도록 돕는다. 하지만 다른 한편으로는 갈등당사자들에게 감당하지 못할 부담을 주거나 갈등해결책이 실제 갈등당사자 간 관계에서는 적용하기 어려운 것일 수 있다.

8) Fragen, Z., 2001, *Systemische Therapie in Fallbeispielen* (Carl-Auer-Systeme).

조정에서 순환질문이 효과를 보기 위해서는 갈등당사자들이 서로의 차이를 좁히고 자신도 갈등에 일정부분 책임이 있음을 인정해야 한다. 그렇지 않으면 상대방의 생각을 묻는 질문은 오히려 역효과를 불러일으킬 수 있다.

갈등당사자: “나는 상대방이 어떤 생각을 하던 신경 쓰기 싫습니다. 나는 나대로
... 할 것입니다.”

조정에서 특히 척도질문은 매우 효과적이다. 척도질문을 통해 특정 상황에 대한 주관적 평가와 그 평가들을 서로 비교할 수 있다.

조정인: “당신(A)은 B와의 작업분위기에 대해 0점부터 10점 사이에 몇 점을 주겠습니까? 0점은 작업분위기를 생각할 수조차 없이 나쁜 것이고, 10점은 상상할 수 있는 가장 좋은 분위기를 의미합니다.”

점수는 텍스트보다 더 강하게 응답자로 하여금 자신의 생각과 욕구를 직면하게 한다. 텍스트는 점수보다 의미변별력이 크고 그 의미에 대한 평가도 갈등상대방으로부터 더 큰 영향을 받기 때문이다. 점수가 갈등당사자들에게 구체적으로 어떤 의미든 간에, 그들의 머리에는 작업분위기에 대해 “좋다” 아니면 “나쁘다”는 이미지가 선명해진다. 그 이미지를 더 선명하게 하려면 이런 질문을 할 수 있다.

조정인: “당신(A)은 작업분위기에 3점을 주었습니다. 4점이 되기 위해 당신은 무엇을 할 수 있습니까?(또는 무엇이 필요합니까?)”
“무엇으로 3점과 4점의 차이를 알 수 있습니까?”

갈등당사자의 자원을 활성화하기 위해서는 다음과 같은 질문도 가능하다.

조정인: “당신이 무엇을 하면(또는 어떤 일이 벌어지면) 3점이 2점으로 되겠습니까?”

이 질문은 원하는 상태와는 정반대의 상태에 대해 묻는 직면질문(Confrontation Question)으로 이어진다. 관리자 3명이 참여한 조정에서 교묘히 술수를 부리며

갈등 처리에는 소극적인 태도를 보이는 상황이 벌어졌다. 조정인은 다음과 같은 질문으로 이 상황을 직면시켰다.

조정인: “여러분이 어떻게 하면 이 조정이 실패해서 아무런 결과도 내지 못할 것 같습니까?”

관리자: “우리가 지금대로 하면 그렇게 되겠지요.”

이로써 세 사람은 자신들의 행동을 바꾸어야 한다는 것을 깨달았다. 이러한 직면질문은 아이디어 발상 단계에서도 그 효과가 크다. ‘건설보다 파괴가 쉽다’는 말이 있듯이, 대개는 목표를 성취하지 못한다는 부정적인 생각이 더 많게 마련이다. 하지만 직면질문에 이어 긍정적 국면으로 전환되면 흥미로운 아이디어를 발상할 수 있다. 가설질문은 응답자에게 상상을 통해 새로운 통찰을 하도록 하는데 효과적이다.

조정인: “맡은 업무를 모두 마쳐야만 한다면, 당신은 당장 어떤 일을 해야 합니까?”

“그 일로 상황이 더 좋아지겠습니까 아니면 나빠지겠습니까?”

“왜 더 좋아지겠습니까? (아니면 더 나빠지겠습니까?)”

끝으로 이어서 미래전망질문을 한다. 이 질문은 대화와 협상이 어려운 상황에서 당사자들이 문제에서 벗어나 소망과 자원에 집중하도록 하는 데 도움을 준다.

조정인: “당신이 이 회사에 새로 입사한다고 상상해 보십시오. 그토록 꿈꾸던 일을 하기 위해 당신은 작업환경을 어떻게 꾸미겠습니까?”

“만약 당신이 세상의 권력과 돈을 모두 갖는다면 세상은 어떤 모습이겠습니까?”

모든 체계론적 질문의 공통점은 조정에 참여한 갈등당사자들을 숙고하도록 자극해서 이미 준비된 진술을 하지 않도록 하는 것이다. 이를 통해 기존의 경직된 대화와 갈등패턴이 변하거나 중단되어야 갈등에 대해 새로운 관점이 생긴다.

VI. 장애극복 질문

체계론적 상담과 치료에서 유래한 해결중심질문기법은 특히 내용 또는 절차상 교착상태에 빠진 경우에 적합하다. 조정인은 해결중심질문을 통해 갈등당사자가 자신의 자원을 찾게 하여 체념이나 파괴적 태도에서 벗어나도록 도울 수 있다. 문제나 장애에 대해 구체적으로 언급한 다음에는 개인적 목표를 구체화하고 시선을 해결 방향으로 돌려야 한다. 그리고 이어서 자원중심질문을 함으로써 당사자가 자신의 자원과 함께 그 자원을 통해 활성화될 수 있는 또 다른 자원을 찾아 상황을 개선하고 문제를 해결하는데 활용하도록 한다. 이렇게 질문을 통해 갈등당사자가 문제 상태(“문제가 정확히 무엇인가?”)에서 해결 상태(“당신은 무엇을 성취하고자 하는가?”)를 거쳐 자원 상태(“...위해 당신은 무엇이 필요한가?”, “...위해 당신은 무엇을 할 수 있는가?”)⁹⁾로 이동하도록 인도하는 것이 조정인의 역할이다.

갈등당사자들을 교착상태에서 벗어나게 하기 위해서는 이 3단계를 거치는 것이 결정적으로 중요하다. 교착상태에 빠진 당사자들은 문제에 대한 자신의 시각을 인식하지 못하며 전체 상황을 어두운 먹구름으로 보고 장애요소가 구체적으로 무엇인지 알지 못한다. 이러한 상황에서 갈등당사자들은 자신의 소망 또는 자원에 대한 질문을 받으면 부담스러워하거나 기존의 입장을 강화하는 답변을 하게 된다.

갈등당사자: “회사 상황이 너무 싫습니다.”

조 정 인: “상황이 좋아지기 위해서 당신은 무엇이 필요합니까? 당신은 어떤 도움이 필요합니까?”

갈등당사자: “아무것도 모르겠습니다. 앞이 캄캄합니다.”

이런 경우 자원질문은 교착상태에서 벗어나는 데 전혀 효과가 없다. 오히려 교착상태를 더 강화시킬 뿐이다.

갈등당사자: “B와는 더 이상 함께 일할 수 없습니다.”

9) Kessen, S. and M. Troja (2002).

조 정 인: “그러면 당신은 무엇을 원합니까?”

갈등당사자: “B가 사라지는 것입니다.”

이처럼 때이른 소망질문도 입장을 더 강화시킬 뿐이다. 해결중심질문은 갈등당사자가 문제, 해결, 자원에 대해 현재뿐 아니라 과거 또는 미래에서 바라보도록 할 수 있다.

사장과 직원들의 조정에서 쟁점은 서로의 대화였다. 직원들은 사장이 자신들과의 대화에서 단지 자신들만 야단치고 실수만 들먹인다고 불평했다. 체념하듯 그들은 사장은 결코 변하지 않을 것이라고 잘라 말했다.

조정인: “당신들의 대화가 과거에는 어떠했습니까?”

이 질문에 직원들은 스스로 놀란 듯, 과거 사장과 대화의 지금보다 훨씬 더 좋았다고 했다. 그들은 회사 일과 관련 없는 사적인 대화도 기억할 수 있었다. 사장은 과거 자주 직원사무실을 찾아 대화를 나누곤 했다. 직원들은 그런 대화가 그리웠다. 이에 반해 사장은 직원사무실을 방문하면 직원들이 자신을 비판자로만 보고 싫어하는 것 같다는 인상을 받았다. 그런 인상은 몇 년 동안 지속되었다. 이런 상황에서 과거에 대한 질문은 차이를 분명히 하고 그 차이의 원인이 무엇인지를 밝혀주었다.

자원질문은 교착상태를 극복하는 데 효과적이다. 따라서 갈등처리가 다시 가능해지면 문제, 해결, 자원 상태 3단계를 모두 거칠 필요가 없다.

소프트웨어 회사에 불거진 관리자들 간 갈등에서 한 관리자(A)는 상대방(B)이 자신을 믿지 않을 것이라고 단언하였다. 조정인은 A에게 B가 시간도 믿지 않을 것인지 물었다. 그러자 A는 웃으면서 시간은 당연히 믿는다고 하면서 B와 함께 하는 프로젝트의 어려움을 언급했다. 조정인이 일반화된 표현에 대해 반박하자 불분명했던 문제가 명료해졌고 어려운 상황의 돌파구를 찾을 수 있었다.

해결중심질문은 상대방과 제3자의 두 관점을 통해 보완된다. 이 두 관점에서 순환적 질문을 할 수 있다. 문제, 해결 그리고 자원에 관한 모든 질문은 과거, 현재, 미래의 측면에서 순환적 질문으로 재구성될 수 있다. 순환질문을 통해 갈등당사자는 상대방의 관점에서 생각할 수도 있고 제3자(다른 부서 인원, 방

문객, 사장 등)의 관점에서 자신(A)과 상대방(B)의 관계를 바라볼 수도 있다. 이를 통해 갈등당사자는 자신만의 관점에서 벗어나 다양한 관점(Decentralization of Own Perspective)을 갖게 된다.

Ⅶ. 인지와 가정의 근거 파악 질문

갈등은 하나의 원인과 결과로만 설명할 수 없는 복잡한 사회체계이다. 갈등당사자들은 복잡한 갈등실재를 단지 선택적으로만 인지할 뿐이다. 갈등으로 불안해하고 혼란에 빠진 갈등당사자는 내적 인지구조와 정서적, 이념적 정신모델에 의거하여 그 복잡성을 감소시킨다.¹⁰⁾ 복잡성의 정도는 갈등당사자가 갈등을 얼마나 어렵게 체험하느냐에 달려있다. 갈등당사자는 갈등의 전체 맥락을 보기보다는 개인적으로 평가한 일부분에만 집중한다. 그 평가는 복잡한 사실적 실재가 아니라 실재에 대한 개인적 이미지에 근거한 것이다. 그 이미지는 개인적 경험, 사회적 환경 그리고 가치에 영향을 받은 개인적 시각, 의도 그리고 인지구조에 기초한다.¹¹⁾ 일반적으로 갈등당사자는 자신의 생각이나 가정을 뒷받침할 근거를 찾으려 하며 반론을 제기하는 과정에서 생길 수 있는 인지부조화도 회피하고자 한다.

이에 관한 작은 실험을 할 수 있다. 당신은 학생들에게 2, 4, 6 수열을 제시하고 이 수열은 당신이 정한 법칙을 따른다고 한 다음 학생들에게 위의 수열과 같은 법칙의 다음 수열을 제시하고, 그 법칙을 알아맞혀 보라고 한다. 아마 대부분의 학생들은 8, 10, 12 라는 수열을 제시하고 ‘2의 배수’가 법칙이라고 할 것이다. 이 답이 틀렸다고 하면 학생들은 14, 16, 18 수열을 제시할 것이다. 그 또한 틀렸다. 아마 ‘모든 짝수’라고 할 수도 있지만 이 또한 틀렸다. 답은 모든 자연수이다. 이 실험이 너무 작위적인 느낌이 든다고 말할지도 모르겠지만, 인간의 생각과 사고방식이 정해진 틀 안에서 이뤄진다는 것을 아주 명백하

10) Troja, M., 2001, *Umweltkonfliktmanagement und Demokratie. Zur Legitimation Kooperativer Konfliktregelungsverfahren in der Umweltpolitik* (Otto-Schmidt).

11) Troja, M. (2001), Kofman, F. and P. Senge, 1993, “Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations,” *Organizational Dynamics*, vol. 22, no. 3, p. 3.

게 보여주는 너무나도 유명한 실험이다. 학생들은 왜 10, 10, 10과 같은 생소한 수열 또는 9를 말함으로써 당신의 의중을 꿰뚫고 당황스럽게 할 생각을 하지 못했을까? 이는 인간이 평상시에 사고하는 방법과도 아주 밀접한 연관을 갖는다.

조정에서 조정인은 제3자로서 생소한 수열이나 9를 제시하는 것이다. 제3자는 갈등당사자의 틀에 박힌 생각과 가정을 정확히 파악하고 창의력을 자극하고 (“...라면 어떻게 될까요?”, “그것으로 인해 어떤 결과가 발생할까요?”, “...라면 최악의 경우 어떤 일이 일어날까요?”) 예외 상황을 탐색한다(“동료와 함께 원만히 일했던 적이 있습니까?”, “그 당시 다른 점은 무엇이었습니까?”, “더 좋았던 상황도 있었습니까?”, “무엇이 달라졌나요?”). 갈등당사자가 상대방의 과오만을 입증해 보이려 할 경우에는 의도적으로 긍정적인 것에 대해 질문할 수 있다(“동료의 어떤 점을 높이 평가합니까?”, “그가 특히 잘하는 것은 무엇입니까?”).

조정에서 의사결정은 매우 중요하다. 갈등당사자들이 하는 개인적 결정과 공동의 결정은 주어진 정보에 대한 해석에 근거한다. 하지만 갈등당사자 각자는 그 정보를 선택적으로만 인지하기 때문에 실제로는 제시하는 정보가 서로 다르다. 갈등당사자는 문제를 해결하기 위해 경험칙(Heuristic)이나 기준점(Anchor Point)에 근거하여 복잡성을 줄이려고 하지만, 그 경험칙이나 기준점은 해당 문제를 위해 중요한 정보들과는 거리가 멀다. 이는 복잡한 상황을 처리하기 위해 필연적이라고 할 수 있지만, 상황을 판단함에 있어 경험칙과 기준점으로 인해 체계적이고 심각한 오류를 범하거나 편협한 결정을 한다면 커다란 문제가 아닐 수 없다. 조정인은 모든 조정 단계에서 갈등당사자가 어떤 정보와 근거로 결정하는지 그리고 가능한 대안들이 모두 고려되었는지 살펴보아야 한다. 인간은 결정하는 데 있어 모든 선택지를 검토하지 않고 단지 최소한의 대안만을 가지고 결정하는 경향이 있다.

갈등당사자들은 수많은 정보와 지식을 가지고 조정에 참여한다. 논리적으로 보면, 집단이 각각의 구성원보다 더 높은 수준의 지식을 처리할 수 있다. 하지만 문제는 개별 지식이 집단지식이 될 수 있느냐는 것이다. 책상 위에 긴요한 정보들이 놓여있지만 막상 조정참여자들은 그 정보들을 인식하지 못할 수도 있다. 그들은 많은 정보 중에 자신에게 유리한 정보가 무엇인지 식별하지 못하기 때문이다. 아울러 집단구성원들은 평상시 공동 정보를 활용할 수 있지만, 갈등

당사자가 되면 가능한 정보나 지식을 공동으로 문제를 해결하는 데 활용하지 못한다. 집단구성원이 집단 내 지식을 활용하지 못하는 경우에는 표적 질문을 할 수 있다.

조정인: “이 자리에서 언급되지 않은 또 다른 정보가 있습니까?”
“당신의 일상을 한 편의 드라마처럼 상상해보십시오. 지금까지 빼놓은 것들이 있습니까? 당신의 가정과 반대되는 것들이 있습니까?”

갈등당사자가 겪은 경험을 이해하기 위해서는 일반적인 패턴에서 탈피해서 ‘정상적 인지기제’¹²⁾에 반하는 질문을 하는 것이 중요하다. 이런 질문을 통해 조정인은 공감과 비판 사이에 적절한 거리를 유지할 수 있다. 즉, 조정인의 역할은 한편으로는 공감적 이해를 표하고 다른 한편으로는 갈등당사자가 자기성찰을 통해 절대적이라고 여기는 자신의 정신모델에 대해 의심하도록 하는 것이다.

VIII. 맺음말 : 갈등당사자를 위한 질문

갈등조정은 질문으로 시작해서 질문으로 끝난다. 어떤 질문이냐에 따라 조정이 성공할 수도 실패할 수도 있다. 조정에서의 질문은 갈등당사자의 갈등 및 대화 패턴을 변화시킨다는 점에서 그 형식과 기능에 있어 일상대화에서의 질문과 사뭇 다르다. 질문은 갈등당사자가 갈등으로 인한 마음의 상처를 치유 받고, 관점과 생각을 바꾸고 인식과 가정에 대해 성찰하고, 상대를 역지사지로 이해하고 여러 장애요소들을 극복할 수 있도록 하는 전략적 개입기법이다. 따라서 좋은 질문을 한다는 것은 조정인에게 커다란 과제가 아닐 수 없다.

체계론적 심리상담과 마찬가지로 조정에서 질문의 목적은 명확한 답을 찾는 명료성이 아니라 다양성과 크고 작은 차이를 밝히는 탐색과정에 있다. 이를 위해 적합한 질문을 어떻게 활용할 것인가? 적합하고 유용한 질문이 되기 위해서는 초점이 질문하는 조정인에서 그 질문에 응답하는 갈등당사자와 질문에 대한 그의 반응으로 옮겨가야 한다. 그리고 개별 질문이 아니라 질문 과정이 강조되

12) Popper, K. R. and J. C. Eccles, 1985, *Das Ich und sein Gehirn* (Zürich), p. 95.

어야 한다. 질문과정은 조정에 임하는 조정인의 태도와 문제해결, 관계개선, 갈등당사자의 성장과 발전 중 무엇에 목표를 두느냐에 달려있지만, 조정에 참여하는 갈등당사자들이 서로 이해하는 대화를 하고 자율적으로 갈등해결책을 찾기 위해서는 모든 질문이 갈등당사자의 심층심리구조(갈등대상, 감정, 이해관계, 욕구)를 겨냥하여야 한다. 그 과정에서 조정인의 관심은 ‘좋은 질문’, 질문의 효과 등이 아니라 응답자인 갈등당사자의 능력 향상에 모아져야 한다. 이를 위해 조정인은 ‘어떤 질문을 할 것인가?’를 고민하기에 앞서 갈등당사자의 이야기를 경청하는 것이 중요하다. 질문의 질은 경청에 달려있다.

【 참고문헌 】

- Haynes, J. M. 1994, *The Fundamentals of Family Mediation* (Jossey-Bass).
- Kahneman, D., A. Slovic, and A. Tversky, 1982, *Judgment under Uncertainty* (Cambridge University Press).
- Potter, B. 1996, *From Conflict to Cooperation* (Ronin).
- Simon, F. B., and C. Rech-Simon, 2009, *Zirkuläres Fragen: Systemische Therapie in Fallbeispielen* (Carl-Auer-Systeme).
- Troja, M., & S. Kessen, 1999, “Mediation als Kommunikationsprozess,” *KON: SENS-Zeitschrift für Mediation*, vol. 2, no. 6, pp. 335-340.
- Werner, A. R. 1998, *Entscheidungsprozesse in Gruppen Kognitive und Soziale Verzerrungstendenzen* (Deutscher Universitäts-Verlag).

상대의 공감을 이끌어 내는 대화의 기술



민 영 옥
한국스피치&리더십센터
원장

I. 소통을 위한 첫 걸음

II. 어떻게 소통할 것인가

III. 효과적인 대화기법

1. 상대를 인정하라
2. 상대를 존중하라
3. 사랑과 절대적인 지지
4. 진실성과 피드백
5. 칭찬의 효과
6. 감동과 힐링, 함께 이루자
7. 진정한 조언은 미래 지향적으로
8. 동기 부여하기
9. 플러스 알파를 만드는 마법의 언어

상대의 공감을 이끌어 내는 대화의 기술

좋은 대화에는 ‘123법칙’이 적용된다. 123법칙이란, 대화 중에 하고 싶은 말을 1분 했다면 2분 들어주는 것이 좋으며, 대화 동안 상대방의 말에 3번 맞장구치는 것을 가리킨다. 따라서 성급한 판단과 평가를 최대한 보류하고 조언과 충고 역시 최소한으로 하며, 하더라도 최대한 나중에 하겠다는 마음으로 대화에 임하는 것이 좋다. 이처럼 자신이 말하는 것보다는 듣는 것이 중요하며, 단순히 듣는 데에 그치지 않고 적극적인 반응과 공감을 해주어야 진정한 경청이 되고 대화가 된다.

I. 소통을 위한 첫 걸음

모든 인간관계는 대화로부터 시작된다. 서로의 눈을 보며 생각을 읽고 대화를 통해서 마음을 읽는 것이다. 대화를 하다보면 사람들의 생각, 느낌, 가치관, 그리고 삶의 목표와 방향, 인격이 보인다.

“말은 인격이다.” 대화를 통해 사람들의 과거, 현재, 미래를 볼 수 있으며, 그 사람의 일생을 볼 수 있는 것이다. 말에는 온도가 있다. 자신을 사랑하는 사람은 긍정적이고 따뜻한 언어를 사용한다.

II. 어떻게 소통할 것인가

상대와 공감하고 교감할 수 있는 가장 기본적인 방법은 상대와의 조화로운 동조가 이루어질 수 있도록 자신을 상대에게 맞추는 것이며, 이를 통해 자연스럽게

게 상대를 이해하게 된다.

주어진 공통 관심사를 통해 다른 사람과 쉽게 공감할 수 있다면, 우리가 원하는 사람과 교감할 수 있다. 상대와 진심으로 교감을 이루고 싶다면, 뭔가에 대해 공감하고 싶다면 당신이 가져야 할 것은 무엇보다도 상대에 대한 관심과 호기심, 관찰과 집중, 상대를 열심히 보고 신중하게 듣고 이해하려는 노력이다. 그런 노력이 있다면 당신은 자연스럽게 상대와 동조할 수 있게 된다.

상대가 천천히 말한다면 당신도 천천히 말하는 것이 좋다. 상대가 흥분되고 들떠 있다면 당신 역시 상대의 상태에 맞춰주는 것이다. 상대가 당신을 진지하게 응시한다면 그 시선을 피하지 말고 진정으로 그의 눈을 응시해 주도록 하자. 상대방은 당신에게 굉장한 친밀감과 더불어 신뢰감을 갖게 될 것이다.

Ⅲ. 효과적인 대화기법

효과적인 대화를 위해서 먼저 상대방의 말을 충분히 들어주어야 한다. 탈무드에 “인간은 입이 하나 귀가 둘이 있다”라는 말이 나온다. 이는 듣기를 두 배 더 하라는 뜻이다. 상대방이 무슨 생각을 하는지, 무슨 문제가 있는지, 듣고 싶은 말은 무엇인지, 욕구(Need)가 무엇인지, 귀로 눈으로 몸짓으로 마음으로 정성을 다해 상대방의 이야기를 들어야 한다는 뜻이다.

잘 듣는다는 것은 일방적으로 자기의 이야기를 하는 것보다는 상대가 이야기하고자 하는 사실적인 내용, 사실의 밑바탕에 깔린 상대방의 기분, 상대가 구체화하지 못했거나 표현하지 못한 숨은 뜻과 기분을 반복, 요약, 공감, 수용하는 것이다.

이러한 일은 잘 들어야 가능한 일이다. 상대방의 말을 끝까지 듣지 않아서 생기는 오해와 성급한 예단으로 진심이 잘못 전달되고 뜻이 왜곡되는 일을 방지할 수 있으며, 자신의 말과 뜻을 상대방이 오해하지 않도록 하여 서로 진정한 소통과 공감, 감동과 힐링에 이를 수 있는 중요한 포인트가 된다.

1. 상대를 인정하라

인간의 욕구 중 가장 강력한 것은 남에게 인정받고 싶은 욕구이다. 메슬로우의 욕구 5단계를 보면 인간은 인정받음을 통해 사랑과 소속감(3단계), 존경받고자 하는 욕구(4단계)를 충족하려 한다. 내가 인정받고 싶다면 상대방을 먼저 인정해 주는 것이 중요하다. 상대방의 이야기를 들으면서 말 속에 담긴 기분을 상대방의 입장에서 받아들이는 일은 대인관계에서 가장 중요한 기술이다.

인정하고 공감해야 편안한 인간관계를 맺을 수 있다. 시시비비를 가리고 비난하고 판단하고 결론 내리기보다는 상대방을 객관적 입장으로 바라보면 모두 이해되고 공감된다. 무슨 답을 주어 해결해준다는 생각 이전에 “그랬구나”라며 끄덕여주고 “잘했어” 또는 “안타깝다”는 위로의 말로 공감해주고 인정해주면 상대방은 감동할 것이다.

2. 상대를 존중하라

이 세상을 살아 갈 수 있는 것은 ‘나’라는 존재감이 있기 때문이다. 내가 존중받지 못한다면 얼마나 외롭고 힘들겠는가? 대화를 하면서 상대방을 진심으로 존중하고 있다는 것을 느끼게 하라. 그렇게 마음에서 우러나오는 따뜻한 정으로 상대를 감싸 준다면 상대방은 안심하고 있는 그대로의 자기를 나타내 보일 것이다. 그러면 자신의 이야기를 충분히 믿고 맡길 수 있도록 신뢰하게 되어서 터놓고 이야기 할 수 있게 되고, 두터운 공감대가 형성되어 친구가 되고 멘토가 될 수 있을 것이다.

한 사람 한 사람의 소중한 인격체가 모여 ‘우리’라는 공동체를 만들어 사는 삶이 된다. 존중하는 마음, 감사한 마음, 아껴주는 마음을 가지고 대화하다 보면 어느새 한마음이 되어 새로운 아이디어도 생기고, 장점도 발견하고, 자신감과 용기가 솟는 대화가 될 것이다. 존중하는 태도가 밑바탕에 깔려 있어야 인간 대 인간으로서의 만남이 가능하다.

3. 사랑과 절대적인 지지

생텍쥐페리는 “사랑은 서로 마주보는 것이 아니라 함께 같은 방향을 보는 것이다”라고 했다. 하나가 되어 주는 것이란 모든 허물까지도 덮어줄 수 있고 두려움, 힘듦, 나약함도 이길 수 있는 대화를 한다는 것이다. 평등하지만 언제까지 동반자로 함께할 수 있는 관계에 대한 믿음이 바탕이 되고 서로의 울타리, 지지자가 되어 항상 내 편이라는 절대적인 믿음을 심어 주는 것이 사람을 얻는 첫 번째 덕목이다. 우리들에게는 선함과 악함, 즐거움과 괴로움, 사랑과 미움, 옳고 그름, 있고 없고가 함께 공존한다.

‘틀림’이 아닌 ‘다름’을 인정하자. 자기 의견만 주장하고 상대방을 지적하기보다는 서로의 생각을 모아 새로운 방향을 제시하고 성장을 도모할 수 있는 생산적인 대화, 응원하고 지지하는 사랑이 충만한 대화를 나누는 사람이 매력적이며 대화의 시간도 아깝지 않다고 느낀다.

4. 진실성과 피드백

신뢰감과 오랜 인간관계를 위해선 나의 생각과 느낌을 있는 그대로 전하는 용기가 필요하다. 또한 우리의 삶은 끊임없는 피드백의 연속이다. 자신들의 행동이 어떻게 전달되었는지 상대방의 반응을 살펴야 하며, 혹여 부정적인 피드백이라도 겸허하게 받아들여 자신을 성장시켜야 한다.

이와 같이 효과적인 대화기법을 통해 소통하고, 공감하여 감동을 줄 수 있으며, 상대방에게 좋은 영향력을 미쳐 변화를 이끌어낼 수 있는 대화로 매력 있는 사람, 호감 가는 사람, 다시 만나고 싶은 사람이 되어야 한다.

5. 칭찬의 효과

“칭찬 한 마디가 내 인생을 바꿔 놓았다”, “칭찬을 받으면 바보도 천재로 바뀐다”는 말이 있다.

칭찬의 신비한 힘! 칭찬의 효과는 위대하다. 칭찬은 놀라운 속도로 자신감과

행복감을 갖게 하고 불가능도 가능하게 만든다. 자신을 칭찬할 줄 아는 사람만이 남을 칭찬할 수 있다. 자기 자신부터 칭찬하라!! 감사한 마음을 가질 수 있음을, 공감할 수 있고, 사랑할 수 있음을!!

그 동안 찾지 못했던 내 장점들을 찾아 칭찬해 보자. 칭찬은 자신을 기쁘게 하고 상대방을 행복하게 하여 공동 승리를 안겨준다. 누구든 만나면 진솔한 마음으로 장점을 찾아내어 칭찬하라. 칭찬은 비용이 들지 않는다. “한 방울의 꿀이 수많은 벌을 끌어 모으지만 1만 톤의 가시는 벌을 모을 수 없다”는 서양 속담도 있다. 긍정적인 면을 강조할 때 불가능할 것 같은 일까지 수행할 수 있게 되는 것이다.

또한 상사는 부하 직원이 잘 하고 있을 때 좀 더 적극적으로 격려해 주고 칭찬해 준다면 좀 더 좋은 결과를 만들 수 있을 텐데 우리는 그 좋은 기회를 그냥 흘려보내곤 한다. 단, 잘못을 했는데도 칭찬을 하거나 실수나 부진한 결과에 대해서도 칭찬을 한다면 오히려 역효과가 나타날 수 있다. 이럴 때는 부진과 실수의 원인을 먼저 진단하고 잘한 부분은 칭찬하고, 부족한 부분은 정확하게 짚어 내어서 실수를 반복하지 않게 격려한다면 다음에 좋은 결과를 기대할 수 있을 것이다.

6. 감동과 힐링, 함께 이루자

대화의 포인트는 소통이다. 소통이 되지 않는 대화는 혼자만의 공허한 울림이 되고 만다. 따라서 상대방의 말을 경청하고 공감하고, 내 생각과 진심을 담아 위로하고 칭찬하고 격려하고 난 다음, 내 자신의 경험과 사례를 들어서 설득하고 손잡아 준다면 감동의 눈물을 흘리고 힐링에 이르게 될 것이다. 상대가 치유받는 순간 나도 힐링이 되는 것이다.

비즈니스 스피치에서 가장 중요시 되는 것은 정보 전달력과 설득력, 신뢰감이다. 그러나 아이러니하게도 정작 이야기를 듣는 사람들에게 최대의 적은 다름 아닌 ‘지루함’이다. 대화의 내용도 중요하지만 말의 억양과 목소리톤의 변화와 적절한 예시로 스토리텔링을 해야 한다. 특히 중요한 내용을 강조할 때에는 그 부분에서 목소리를 한 톤 높여서 이야기하는 것이 효과적이다.

사람은 누구나 자신의 실수보다 남의 실수가 더 커 보인다. 만약 누군가가

잘못을 저질렀다면, 대부분은 ‘실수’일 가능성이 많다. 중요한 뭔가를 미처 알지 못했든가 옳다고 믿었던 정보가 틀렸든가, 나름대로 잘 하려던 것이 어긋났을지도 모른다. 그리고 실수를 한 사람은 대부분 의기소침해지거나 자괴감에 시달리게 된다. 제3자에게 자신의 실수가 탄로 나가거나 그로 인해 누군가에게 손해를 끼친 경우라면 더욱 그럴 것이다.

그가 실제로 잘못을 저질렀는지 여부나 잘못의 크기와 무관한 공격적인 태도는 그 어떤 경우에도 긍정적인 결과를 낳지 못한다. 지적받고 비판받은 사람은 더욱 더 의기소침해져 또 다른 실수를 하게 되고, 지적한 사람과의 관계 역시 꺾여 위지기 십상이다. 물론 잘못을 지적한 사람이 선생님이나 직장 상사라면 직접적으로 내색하지는 못하겠지만, 마음속 깊은 곳 어딘가의 문이 굳게 닫히게 된다.

아마도 대부분 ‘나는 그렇지 않다’고 생각할 것이다. 물론 우리는 대부분 좋은 사람이다. 그러므로 주변인들에게 비판이나 공격보다는 충고나 조언을 하려고 노력한다고 생각한다. ‘내가 잔소리를 하려는 게 아니라’, ‘너한테 뭐라고 하는 건 아닌데’ 혹은 ‘널 위해 하는 말이야’라는 등의 말은 스스로도 많이 하고 주위에서도 많이 하고 주위에서도 많이 듣는 이야기들이 아닌가.

하지만 냉정하게 생각해보자. 정말 ‘널 위해 하는 말’이라면, ‘잔소리를 하려는 게 아니라’면 구태여 그런 말을 덧붙일 필요가 있었을까? 내가 그들에게 했던 것이 정말 그들을 위한 말이었을까? 진정으로 그들이 따뜻하고 고맙게 받아들일 수 있는 조언이었는가? 반대로 나 역시 누군가에게서 그렇게 고마운 조언을 받았다고 느낀 적이 있었던가? 좋은 조언은 공감대를 이루고 애정 어린 마음이 있어야 한다. 아인슈타인의 어머니는 학교에서 돌아와 풀이 죽어있는 아들에게 “사람이 모든 걸 다 잘할 필요는 없단다. 너는 수학과 우주에 관심이 많으니 그 분야를 잘하면 된단다”는 어머니의 조언은 소심한 아인슈타인에게 커다란 기동 역할을 했다.

지적과 조언은 그야말로 종이 한 장 차이라 할 수 있다. 많은 이들이 경험했을 상황을 하나 가정해 보자. 당신이 직장에서 맡은 일을 열심히 하고 있었는데, 그날따라 과도한 업무량에 치여 그만 상사에게 메일로 보고하는 것을 깜박했다고 하자. 당신은 그날 저녁에 있던 약속도 취소하고 종일 식사도 제대로 하지 못할 정도로 쉴 틈 없이 바쁘게 일했다. 그래서 결국 그날 끝내야 할 모든 일을 완벽하게 마쳤다. 말로 표현할 수 없이 피곤한 한편 다소간의 뿌듯한

마음으로 돌아가려고 준비하고 있는 당신에게 상사가 다가온다. “OO씨, 내가 낮에 넘긴 일은 다 됐어요?”라고 물었을 때, “다 했다”고 대답하는 순간 당신은 그것을 상사에게 보고하지 않았다는 것을 떠올리고 ‘아차’한다.

그때 상사는 바로 당신에게 이렇게 말한다. “그럼 먼저 나한테 메일을 보냈어야지.” 당신은 물론 죄송하다고 말할 것이며, 지금이라도 늦지 않았다면 그 자리에서 바로 상사에게 메일을 보낼 것이다. 당신의 실수이고, 상사는 응당 메일을 받았어야 하므로 그것에 대해 지적할 수 있다. 그러나 상사의 그 말이 결코 당신에게 좋게 들리지는 않을 것이다. 당신이 그 순간 많이 피곤하다면, 그 업무에 대한 자부심이나 부담감이 컸다면 혹은 이미 상사에 대한 불만을 가지고 있었다면 당신은 다음과 같이 말하고 싶은 마음을 꼭 참아야 할지도 모른다. “제가 할 일을 안 한 것도 아닌데, 메일은 지금 보내면 될 거 아닙니까?”

여기에서 중요한 것은 과거의 실수는 돌이킬 수 없다는 점이다. 지난 잘못에 대해 ‘이러이러한 것이 잘못 이었다’라는 사실을 이야기하는 것은 잘못을 저지른 이가 누구이든 간에 그의 기분을 상하게 할 뿐이다.

7. 진정한 조언은 미래 지향적으로

우리는 어떤 잘못이나 실수를 통해 일종의 교훈이나 깨달음을 얻을 수 있으며, 이후에는 다시 그런 일을 반복하지 않도록 노력하게 된다. 그렇다면 그 잘못이나 실수는 어떤 일보다 값진 경험이 될 것이다. 해리포터 작가인 조앤 K. 롤링은 “실패 없이는 진정한 자신도, 진짜 친구도 알 수 없다”는 말로 세계 최고의 대학인 하버드 졸업생들에게 실패의 값진 경험에 대해서 조언하였다. “경험을 현명하게 사용한다면, 어떤 일도 시간 낭비는 아니라”라는 로맹의 말처럼, 우리는 얼마든지 지난 과오를 현명하게 활용할 수 있다.

이처럼 우리가 충고나 조언을 하는 이유는 ‘이 다음’을 위한 것, 즉 발전을 위한 것이어야 한다. 그러므로 우리의 조언은 상대로 하여금 이후에 다른 노력을 할 수 있는 의욕을 불러일으킬 때에 효과가 있다. 그렇다면 상대로 하여금 의욕을 불러일으키는, 상대가 고맙게 받아들일 수 있는 조언은 어떻게 할 수 있을까?

가장 중요한 것 중 하나는 잘못 그 자체에 초점을 맞추어 이야기하지 않는 것이다. “왜 나한테 메일을 먼저 보내지 않았지?” 라든가 “네가 저장을 하지

않아서 내 파일이 다 날아갔잖아”라는 식으로 이미 돌이킬 수 없는 과거의 잘못에 대해 이야기하는 것은 상대방을 위축시킬 뿐 결과적으로 문제의 해결이나 앞으로의 개선에 아무런 도움이 되지 않는다. 아마 마음의 문을 굳게 닫은 채 억지로 하는 사과를 받을 수 있을 뿐이다.

그보다는 그 잘못으로 인해 얻은 교훈, 앞으로 나아갈 방향을 중심으로 이야기를 해보자. “다음부터는 나에게 메일 보내는 걸 잊지 않았으면 좋겠어요.” 덧붙여 “이렇게 많은 일을 하루에 다 해내다니 정말 대단하군요. 수고 많았어요. 다음부터는 나에게 메일 보내는 것 잊지 말아요”라고 한다면 금상첨화일 것이다.

또 한 가지 중요한 것은 상대의 실수나 잘못에 대해 체념하거나 단정 짓는 표현을 쓰지 않는 것이다. 모든 경우에 있어 ‘어쩔 수 없다’는 말만큼 사람의 의욕을 꺾기에 효과적인 표현은 없다. 같은 맥락에서 그의 잘못이 항상 반복되어 온 성향이나 성격인 것처럼 말하는 것 또한 대단히 좋지 않다.

예를 들어 “넌 항상 말을 너무 신경질적으로 해. 네 성격이 그런 건 어쩔 수 없겠지만 상대방은 기분이 상할 수 있으니 좀 조심해줬으면 좋겠어”라는 말을 듣는다면 어떻게겠는가. 본인 스스로가 평소 말을 다소 신경질적으로 한다든가 성격이 신경질적이라는 것을 인지하고 있든 그렇지 않든 간에 이런 단정적인 표현은 상대방에게 반감을 주는 동시에 사기를 꺾게 된다. ‘내 성격이 그렇다는데 나보고 어찌란 말인가? 성격이란 그리 쉽게 고칠 수 없는 것이 아닌가? 게다가 이 사람은 이미 이렇게 단정 짓고 있는데 내가 노력한다고 알아주거나 할까? 그런 생각을 하다보면 아마 없던 신경질도 부리게 될 것이다. 그보다는 “네가 한 말은 항상 정확하고 예리해서 도움이 많이 돼. 다만 조금만 상냥하게 말해”라고 말하면 어떨까.

즉 진정한 ‘조언’을 하고자 한다면 상대가 가진 현재의 좋은 점을 먼저 인정하고 미래지향적인 개선과 발전의 관점에서 이야기하는 것이 좋다.

절대 상대방의 잘못에 초점을 두지 말고, 단정 짓거나 체념하는 표현을 쓰지 않는 것도 중요하다. 또한 앞으로의 개선 방향에 대해서 역시 일방적으로 제시하는 것보다는 넌지시 질문해보고 함께 고민하는 태도를 보이는 것이 효과적이다.

보지도 듣지도 말하지도 못했던 헬렌켈러를 박사로 만든 것은 설리반 선생님의 따뜻한 조언이었다. “너는 매우 특별한 아이란다. 마음의 눈으로 나무를 볼 수 있는 ….” 또한 저술가와 구호활동가로 유명한 한비야 씨에게는 사랑의 조

언가 아버지가 계셨다. “비아야 해보거나 하렴”하고 항상 말씀하셨다고 한다. 좋은 조언은 이처럼 큰 사람을 만든다.

8. 동기 부여하기

주어진 환경이나 조건에 따라서는 상대에게 선택의 가능성을 제시하기 어려운 경우가 있을 것이다. 정확하게 정해진 방법과 도구를 활용해 정해진 목표를 달성하는 것이 최우선 과제인 경우, 우리가 자율적으로 무언가를 선택하고 결정하기란 쉽지 않다. 또한 그 때문에 어느 정도 권위를 내세운 명령이 필요한 경우도 생긴다.

권위라는 것이 그 자체만으로 부정적인 의미를 갖는 것은 아니다. 오히려 누구나 존경하고 말없이 따를 수 있게 하는 것이 권위이므로, 때로는 그것을 활용하는 것이 효과적일 수 있다. 단, 상대방에게 권위에 대한 거부감을 유발시키지만 않는다면 말이다.

결국 어떤 경우어나 중요한 것은 상대에게 그것을 따를 수 있는 동기를 부여하는 것이다. 조금만 생각한다면 우리는 모든 경우에 대단히 자연스럽게 상대에게 동기를 줄 수 있다.

표현은 완곡하게 전달은 정확하게, 무언가를 명령하기에 앞서 유사한 내용의 질문을 해보는 것도 좋은 방법이다. “내일이 발표니까 철저하게 준비하도록 해라”보다는 “내일 있을 발표 준비는 잘 되어 가니?”라고 넉넉한 질문을 던져보는 것은 어떤가.

앞의 말은 부담을 주는 동시에 열심히 하고자 하는 의욕을 꺾는다. 그러나 뒤의 질문은 아마도 두 사람이 자연스럽게 현재의 진행상황에 대해서 그리고 앞으로 더 필요한 것들에 대해서 함께 이야기하도록 해줄 것이다.

결국 우리가 상대에게 부탁하거나 권고하고 싶은 내용들에 대해 구체적으로 접근할 수 있게 되는 것이다. 질문 역시 대화의 일부로 질문을 통해 상대의 이야기를 지지하고 더욱 활성화시킬 수 있으며, 대화를 자연스럽게 자신이 선호하는 방향으로 유도하거나 원하는 정보를 얻기 위한 이야기를 이끌어 낼 수도 있다.

9. 플러스 알파를 만드는 마법의 언어

상대방이 어떤 불만을 가지고 있거나 당신을 비판할 때, 불만을 토로할 때 당신은 보통 어떻게 반응하는가? 우리는 대부분 다른 이의 비난이나 공격에 익숙하지 않아 당황하게 된다. 그리고 이에 대응해 함께 화를 내거나 반대로 장황하게 자신이 그렇게 한 이유에 대해 설명하기 마련이다. 그러나 이미 화가 난 상대에게 그러한 설명은 변명으로 받아들여질 뿐이며, 상대의 분노와 불만은 더욱 커지게 된다.

그럴 때에는 “그 말이 옳습니다”라는 말의 힘을 빌려보자. 사람은 본능적으로 자신이 옳다고 믿고 그것을 상대에게 인정받고 싶어하므로, 본인이 인정할 수도 없는 잘못이나 상대의 불만에 대해 “당신이 옳다”고 인정하기란 쉽지 않다. 많은 이들이 “왜 잘못된 것도 없는데 사과를 해야 하죠? 그건 잘못된 것이 아닌가요?”라고 묻는다. 물론 맞는 말이다. 그러나 불평하는 사람은 나름의 이유와 논리를 가지고 있기 마련이다. 만약 그 사람의 말이 사실이라면 일단 “그 말이 옳습니다”라고 인정하고, 필요하다면 사과를 한 후 해결 방안에 대해 고민해보는 것이 현명하다.

일이 왜 그렇게 되었는지, 왜 어쩔 수 없었는지를 설명하기보다는 잘못된 것을 바로잡는 데에 시간을 쓰는 것이 더 효율적이기 때문이다.

불만을 품은 상대의 입장에서조차 만약 우리가 자신의 이야기를 바로 인정해주고 해결 방안에 대해 이야기한다면 태도를 바꾸고 이야기를 들어보려고 할 것이다. 그러나 만약 상대의 말이 사실이 아니거나 절대 동의할 수 없는 내용이라면 일단 최소한 상대방의 심리상태만이라도 이해하려는 노력을 해보자.

어떤 이유에서건 분노해 있는 상대의 감정 자체를 인정하는 것이다. “당신이 화난 것을 이해합니다” 등 상대의 심정에 공감한다는 표현의 말을 한다면 그 뒤에 훨씬 부드럽게 대화를 이어갈 수 있게 된다.

즉 그것은 잘못을 인정하는 것이 아니라 상대의 기분에 대해 공감하고 동정한다는 의미의 표현이므로 그 뒤에는 역시 그 문제나 상황을 개선할 수 있는 방안에 대해 고민하고 이야기하면 된다. 즉, Yes-But 화법이다. 일단, 긍정으로 화답하고 나서 합당한 이유와 반대논리를 피력하는 것이다.

또한 상대방이 어떤 부탁을 했을 때, 그 사람의 마음을 얻는 가장 좋은 방법

은 물론 그 부탁을 들어주는 것이다. 상대의 기대를 저버리지 않고 언제나 “물론 좋아”, “당연히 그렇게 해야지”, “내가 도와줄 수 있어”라고 대답할 수 있다면 얼마나 좋겠는가, 특히 그 상대가 내게 소중하고 가까운 사람이라면 더더욱 그럴 것이다.

그러나 안타깝게도 우리가 모든 부탁을 다 들어줄 수는 없다. 심지어 때로는 상대의 바람을 들어줄 수 있는 가능성이 전혀 없거나 도움이 되는 그 무엇도 할 수 없는 경우도 있을 것이다. 그럴 때 우리는 뭐라고 하면 좋을까?

만약 이런 상황에서 우리가 “...해줄 방법이 없다”라든가 “어쩔 수 없다”라는 등의 표현을 쓰게 된다면 어떨까? 아무리 어쩔 수 없는 상황이라 하더라도 그런 표현이 반복되면 상대는 우리가 자기에 대해 무심하다고 생각하게 될 것이다. 뿐만 아니라 우리 스스로도 반복되는 상황 속에 무력감을 느끼게 된다. 만약 어쩔 수 없이 상대에게 나쁜 소식을 전해야 한다면 “...할 수 없다”든가 “방법이 없다”는 말 대신 “...하기를 바란다”, “...했으면 좋겠다”라는 식으로 순화하여 부드럽게 표현해 보는 것은 어떨까? 이는 상대가 원하는 것을 나도 원한다는 공감의 표현으로 상대와 좀 더 정서적인 친밀감을 느끼게 할 수 있을 뿐 아니라, 상대의 상황에 대해 나 역시 신경 쓰고 걱정하고 있다는 표현을 함으로써 나의 거절이 정말 어쩔 수 없는 것임을 상대에게 느끼게 해준다.

뿐만 아니라 조금이라도 당신이 해줄 수 있는 일, 상대가 얻을 수 있는 일에 초점을 맞추어 이야기해보는 것도 좋은 방법이다. 당신이 해볼 수 없는 일, 상대가 얻을 수 없는 것에 초점을 맞춘 대화는 좋지 않은 상황을 더욱 악화시키고 상대를 코너로 몰고 가는 결과를 낳을 뿐이다. 그러나 반대로 어려운 상황 속에서도 무엇을 할 수 있으며 얻을 수 있을지를 함께 모색하는 대화 속에서는 서로를 좀 더 이해하고 공감할 수 있게 된다. 상대가 원했던 실질적인 도움을 주지 못하더라도 서로 간의 이러한 소통이 가능해진다면 그 정서적인 위로는 그에게 무엇보다도 견줄 수 없는 소중한 선물이 될 것이다.

조선 역관에게 배우는 협상과 설득의 지혜

이 상 각
역사저술가



- I. 들어가는 말
- II. 대륙을 종횡했던 협상의 귀재, 이화종
- III. 한 여인을 구해 한 나라를 살린
대장부, 홍순언
- IV. 언변을 통한 타개의 달인, 표현
- V. 부드러운 설득으로 조선을 지켜낸 김지남
- VI. 맺음말

조선 역관에게 배우는 협상과 설득의 지혜

I. 들어가는 말

조선시대의 역관은 중국이나 일본에 파견된 사절단의 통역을 맡았을 뿐만 아니라 대부분의 외교실무를 전담했던 특수직 공무원이었다. 중국 사절단의 경우 고위관리로 구성된 사신들은 예조에서 작성한 문서를 전달하고 황제를 배알한 다음 환영연에 참석하는 것으로 공식 업무를 마쳤다. 그들은 한학에 능통했지만 말이 통하지 않았으므로 현지의 관리들과 의례적인 필담을 나누었을 뿐 현안에 대한 논의는 거의 불가능했다.

하지만 사역원에서 오랫동안 외국어 전문가로 조련된 역관들은 중국 관리들과 만나 자유롭게 소통하면서 조선의 입장을 대변했고, 각종 정보를 수집하여 대중국정책 수립에 공헌했다. 그들은 또 각종 외교 분쟁에 적극 관여했을 뿐만 아니라 중국의 각종 기밀을 탐지하고 첨단 과학기술을 입수하여 국가 안보에 큰 힘을 실어주었다.

그럼에도 불구하고 역관의 품계는 정3품 이하로 제한되어 있었고, 빈곤한 재정 탓에 급료도 제대로 지급받지 못했다. 때문에 조정에서는 궁여지책으로 역관에게 인삼전매권과 같은 무역특권을 부여함으로써 생계 자금을 자체조달하게 했다. 때문에 역관들은 통역의 소임을 마친 다음에는 시장으로 달려가 국제무역상으로서의 부수적인 임무를 수행해야 했다.

역관들의 활동이 가장 활발했던 시기는 임진왜란과 병자호란 시기였고, 이후 청나라와의 평화체제가 구축되고 국제무역이 활성화된 숙종 연간이었다. 조선시대 대외협상의 주역이었던 역관들이 남긴 다양한 에피소드를 통해 현대인들이 실생활에서 활용할 수 있는 협상과 설득의 방법을 알아보자.

II. 대륙을 증횡했던 협상의 귀재, 이화종

연산군 대부터 명종 대까지 활동했던 역관 이화종은 명나라와의 교섭 과정에서 뛰어난 학문과 번뜩이는 재치로 명성을 날렸다. 언젠가 그는 홍문관의 부탁으로 북경의 유리창 서점가에서 『통감강목(通鑑綱目)』을 구입하려 했지만 명나라 조정의 서책 반출 금지조치로 인해 벽에 부딪혔다. 궁리 끝에 그는 예부의 관리를 찾아가 이렇게 말했다.

“한퇴지의 시에 ‘사람이 고금에 통달하지 못하면 말과 소에 옷을 입힌 것과 같다(人不通古今, 馬牛而襟裾)’라고 했습니다. 조선에서 『통감강목』을 찾는 이유가 바로 그것입니다.”

평소 우습게 여기던 조선 역관의 입에서 당대의 명문장가 한유의 시구가 흘러나오자 깜짝 놀란 관리는 특별히 그에게 책을 구입할 수 있게 해주었다.

이화종은 것처럼 빼어난 학문을 지녔을 뿐만 아니라 외교석상에서의 돌발 사태에도 즉각 대처하는 능력까지 갖추고 있었다. 종종 때 대궐에서 명나라 사신을 환영하는 연회가 열렸다. 전례에 따라 사신은 관모에 꽃을 꽂고 참석했는데 임금이 깜박 잊고 왕관에 꽃을 꽂지 않았다. 그러자 사신이 눈살을 찌푸리며 물었다.

“손님과 주인이 함께 즐기는데 전하께서는 어찌하여 꽃을 꽂지 않으셨습니까?”

명나라 측 역관으로부터 그 말을 전해들은 임금은 대꾸할 말이 없어 낮이 붉게 물들었다. 그때 어전통사로 곁에 배석하고 있던 이화종이 임금의 입에 귀를 기울이는 척하더니 사신을 향하여 이렇게 말했다.

“꽃이 노인의 머리에 오르기를 부끄러워하리라 여겨 그리하였는데 귀인의 심기를 불편하게 했다면 미안할 따름이요.”

그 말을 들은 사신은 임금이 자신을 대접하는 뜻에서 꽃을 꽂지 않은 것이라 여기고 몹시 기뻐했다. 이화종은 이처럼 순간적인 재치와 화술로 냉랭해진 분

위기를 화기에애하게 바꾸는 데 성공했던 것이다.

첨예한 이해관계가 오고가는 외교 현장에서 역관의 역할은 실로 중요하다. 잘못 내뱉은 한 마디로 인해 피비린내 나는 전쟁이 벌어지는가 하면, 수십 년 철천지원수도 하루아침에 친구가 된다. 그런 말을 중간에서 조율하는 것이 역관의 임무이자 능력이었다.

이화종의 활약은 그후에도 계속되었다. 1328년(중종 23년), 야인에게 포로가 되었다가 풀려난 중국인 유장이 명나라로 정식 쇄환(刷還)되기 전에 요동의 탕참(湯站)으로 도주했다. 한데 그는 요동도사(遼東都司)를 찾아가 조선이 군사를 일으켜 요동을 공격하려 한다고 무고했다. 당시 조선은 비밀리에 여진족 토벌을 논의하고 있었는데 그 기밀의 일단이 누설된 것이다.

그로 인해 중대한 외교 분쟁이 야기되자 조정에서는 서둘러 이화종을 북경에 파견했다. 특명을 받은 그는 명나라 관리를 만나 요동 지역에 있는 여진족 토벌의 당위성을 설파함으로써 명나라의 오해를 불식시키는 한편, 중국인 쇄환에 대한 조선의 권리를 강력하게 주장했다. 그리하여 이화종은 조선군이 명나라 경내인 요동에서 군사 활동을 할 수 있도록 허락받는 등 값진 외교적 승리를 거두었다.

그 무렵 역관들은 통역업무 외에도 여진족의 포로가 되었다가 탈출했거나, 국경을 넘어와 인삼을 캐거나 도벌을 일삼다가 체포된 중국인들의 쇄환 업무를 병행하고 있었다. 언젠가 이화종이 서해에서 표류하다 조선 연안에 상륙한 중국인들을 명나라 군사들이 주둔하고 있는 탕참에 인계하자 요동도사의 관리 왕송이 따지고 들었다.

“무릇 달아났다가 돌아오거나 표류하다 상륙한 중국인은 요동도사에 넘겨주는 것이 전례인데, 어찌하여 탕참에 떠맡기는가? 달아날 염려가 있으면 매를 때려 묶어 끌고 와도 되고, 목에 칼을 씌우거나 발에 차꼬를 채워도 되지 않겠는가?”

그의 힐난에 이화종은 정색을 하고 맞받아쳤다.

“우리나라는 예로부터 대국을 지극하게 섬기고 있습니다. 그러므로 험한 일을 당한 중국인을 보면 늘 배불리 먹이고 예의로 대합니다. 어찌 그들을 때리고

묶어서 끌고 오거나, 목에 칼을 씌우거나 밭에 차꼬를 채울 수 있겠습니까. 본래 그들을 호송하는 군마도 명목 없이는 함부로 오가지 못하는데, 그들이 달아나면 일처리가 서로 난감해질 수밖에 없습니다. 그러니 신속하게 탕참에 인계하여 귀국의 관리 하에 요동도사로 호송하는 것이 마땅하지 않겠습니까?”

이런 이화종의 논리 정연한 수사에 왕송은 아무런 반박도 할 수 없었다. 그렇게 해서 1단계 목표를 달성한 이화종은 내친 김에 압록강 근처에 몰려와 농사 짓는 중국인들을 단속해 달라고 요구했다.

“이전에 대인께서 엄중하게 그 일을 금지했는데, 아직도 협강(夾江)에 들어와 경작하는 사람들이 많습니다. 그들의 성정이 지극히 완고하고 포악하니 하루 빨리 조치를 취해 주십시오.”

“올해는 곡식이 여물었으니 추수가 끝난 다음에 처리합니다.”

“안 됩니다. 그러면 협강의 불법 경작을 영원히 막을 수 없습니다. 어느 해인들 법을 어기는 사람이 없겠으며 어느 해인들 가을에 곡식이 여물지 않겠습니까?”

이처럼 이화종이 강력하게 밀어붙이자 반론이 궁색해진 왕송은 결국 손을 들고 말았다. 그리하여 압록강 근처에 들어가 농사짓던 중국인들을 모두 추방하고, 그해 익은 곡식은 탕참 지휘관의 감독 하에 모두 거두어 요동도사의 창고에 보관하기로 결정되었다.

이 외교 협상의 결과를 볼 때 언뜻 왕송이 패한 것처럼 보이지만 왕송은 조선의 요구를 들어준 대가로 요동도사가 필요로 하는 대량의 양곡을 무상으로 확보했으므로 오히려 공을 세웠다고 할 수 있었다. 이처럼 이화종은 상대가 만족할 만한 미끼를 던져주고 나름의 실리를 취했던 노련한 협상가였다.

Ⅲ. 한 여인을 구해 한 나라를 살린 대장부, 홍순언

조선의 역관들 중에 가장 유명한 인물이 바로 홍순언이다. 평소 의협심이 남달랐던 그는 명나라 사행 길에서 위기에 빠진 한 여인을 구해줌으로써 조선 왕실의 숙원이었던 종계변무(宗系辨誣)를 해결했을 뿐만 아니라 임진왜란이 일어났

을 때 명나라가 원군을 파견하는 데 결정적인 역할을 했다. 『통문관지(通文館志)』에는 다음과 같은 이야기가 실려 있다.

“역관 홍순언이 사신과 함께 북경으로 향하던 도중 요동 지역에 있던 통주의 홍루에서 만난 기녀가 부모님의 장례 치를 돈을 마련하기 위해 몸을 팔러 나왔다는 이야기를 듣고 무역대금으로 가져갔던 거금을 내주어 자유의 몸이 되게 해주었다. 한데 그녀가 훗날 명나라의 실세였던 병부시랑 석성의 후처가 되어 은혜를 갚았다.”

당시 홍순언은 전례에 따라 무역을 하기 위해 관아에서 돈을 빌려갔는데, 여인 때문에 한 푼도 남김없이 몽땅 써버린 것이다. 빈털터리가 된 그는 귀국한 뒤 채무를 변제하지 못해 공금을 유용한 죄로 감옥에 갇히고 말았다. 사람들은 그가 미녀에게 홀려 호기를 부렸다가 패가망신하게 되었다고 수군거렸다.

그런데 새옹지마라고 했던가. 1583년(선조 16년)에 선조 임금은 명나라에 조선왕실 최대의 숙원이었던 종계변무를 해결하기 위한 주청사를 파견하면서 외교실무를 맡은 역관들에게 책임을 지웠다. 이번에도 문제를 풀어내지 못하면 역관들을 죽이겠다고 협박했던 것이다.

일찍이 명나라 정통 사서인 『대명회전(大明會典)』과 『황명조훈(皇明祖訓)』에 조선의 태조 이성계가 이인임의 아들인데 우왕·창왕·공양왕·세자 왕석까지 4명의 국왕을 죽이고 나라를 얻었다고 기록되어 있었다. 종계변무란 바로 그 사서의 내용을 수정하는 임무였다.

명나라는 그 동안 조선의 끈질긴 간청을 들어줄 듯 말 듯 하며 2백여 년 동안 애간장을 태웠다. 공세적인 외교 전략의 일환이었다. 이런 국가적인 사안을 역관들이 하루아침에 해결한다는 것은 불가능했다. 궁지에 몰린 역관들은 홍순언에게 부채를 해결해 줄 테니 사행 역관으로 나서 달라고 부탁했다.

어차피 빈털터리였던 홍순언은 그들의 제안을 수락하고 옥문을 나섰다. 그리하여 1584년(선조 17년) 이른 봄, 그는 주청사 황정욱의 수석역관이 되어 명나라에 들어갔다. 어차피 자신의 힘으로 종계변무를 해결한다는 것은 불가능했으므로 그는 거의 자포자기 상태였다.

그런데 갑자기 기적이 일어났다. 그의 앞에 예부의 최고 책임자인 예부시랑 석성이 나타났던 것이다. 석성은 그가 과거에 통주에서 구해준 여인이 자신의

계실(繼室)이 되었음을 알리며 은혜를 갚겠노라고 다짐했다. 그의 노력으로 홍순언은 조선왕실의 종계를 올바르게 고친 『대명회전』 만력본을 품에 안고 귀국할 수 있었다.

1590년(선조 23년) 선조는 홍순언의 공을 치하하며 광국공신(光國功臣)으로 삼고 당릉군(唐陵君)이라는 군호까지 내려주었다. 아울러 왕실의 경호를 맡는 종2품직 우림위장(羽林衛將)에 임명했다. 역관의 한품은 정3품 사역원정에 국한한다는 『경국대전(經國大典)』의 법령을 뛰어넘은 파격적인 인사였다.

홍순언의 활약은 그후에도 계속 이어졌다. 임진왜란 개전 초기 조선군이 일본군에 궤멸당하고 선조가 의주까지 피란하자 그는 급히 북경에 달려가 병부상서로 재임하던 석성에게 원군 지원을 간청했다. 그때까지 신속한 일본군의 북상을 주시하면서 조선과 일본의 동맹을 의심하고 있던 명나라 조정은 ‘조선이 무너지면 요동까지 위태롭다’는 석성의 견해에 따라 대규모의 원군을 파견했던 것이다.

이윽고 명군이 압록강을 건너오자 홍순언은 이여송의 통역관을 자원하여 진군 일정을 조율하고 조선 조정의 입장을 대변하는 등 존망의 위기에 빠진 조국을 구하기 위해 혼신의 힘을 기울였다. 그리하여 홍순언은 1598년(선조 31년)에 세상을 떠났지만 그의 이름은 조선 역관들의 전설로 살아남았다.

홍순언은 단순한 역관이라기보다는 따뜻한 인품과 충심을 바탕으로 외교 실무자로서의 진면목을 발휘한 대장부였다. 그가 남긴 업적의 근원은 바로 인간에 대한 연민이었고, 인류에 대한 순수한 사랑이었다.

사람들은 종종 자신의 연약한 면을 드러내 동정을 사려고 한다. 아이들은 상처를 내보이고 싶어 하고, 어른들은 한때 겪었던 고통과 재난의 경험을 훈장처럼 내민다. 그들의 연민을 끌어안고 쓰다듬어 주면 그 이상의 보답으로 다가온다.

석성은 그런 홍순언의 연민의 힘에 이끌려 명나라의 모든 것을 내주어 조선을 구했으며, 그 책임을 지고 목숨을 잃었다. 훗날 명나라가 멸망한 뒤 그의 가족들이 조선 땅에 들어와 해주 석씨의 내일을 열었음은 실로 무한한 인연의 여정을 짐작케 한다.

IV. 언변을 통한 타개의 달인, 표현

외교 현장에서 역관의 역할은 잘해야 본전이고 실수는 금세 도드라진다. 언제 오역이 나올지 모른다. 일이 끝난 뒤에도 자칫 방심했다간 기밀을 누설할 수도 있다. 때문에 역관은 순발력과 재치가 필요하면서도 늘 입이 무거워야 한다. 자신을 드러내서는 안 되는 존재인 것이다. 하지만 역사 속에는 주머니 속의 송곳처럼 자연스럽게 자신의 능력을 내보인 역관이 몇몇 기록되어 있다. 그 중에 한 사람이 명종 대부터 선조 연간까지 활약했던 역관 표현이다.

1597년(선조 30년) 명나라와 일본의 화의가 결렬되면서 고니시 유키나가와 가토 기요마사가 이끄는 왜군 1만 5천 명이 부산에 상륙했다. 그때 표현은 원군을 청하기 위해 정사 권협을 모시고 압록강을 건넜다. 한데 요동도사의 고위 관리 유공윤이 길목을 막아섰다.

“진짜로 왜군이 남해에 들어왔는지, 어느 방향으로 이동하고 있는지 확실하게 증거를 보여주시오. 그래야 우리가 먼저 조정에 연락할 게 아니요.”

그러자 표현은 사신을 대신하여 유공윤을 설득했다.

“적군은 벌써 함안과 곤양을 거쳐 진주와 두치진 등지까지 올라와 서쪽을 노리고 있습니다. 이들이 예전처럼 조선 땅 깊숙이 들어온 뒤에는 명나라에서 원병을 보내도 늦을 것입니다.”

“무슨 말인지는 알겠지만, 우리도 절차를 지켜야 하오.”

“이전에도 왜군의 목표가 요동이었거니와, 빨리 조치를 취하지 않아 저들이 압록강을 넘어오기라도 한다면 귀공은 황제의 노여움을 피할 수 없습니다. 적의 재침은 중요한 정보이니 서둘러 조정에 보고한다면 오히려 공을 높이 치하할 것입니다.”

이처럼 표현은 조선의 어려운 형세와 명나라의 지원을 애원하면서, 한편으로 요동도사 관리들을 교묘하게 겁박하고, 공을 세울 수 있는 기회임을 예돌러 표현했다. 그러자 겁을 먹은 유공윤은 서둘러 북경으로 사신을 안내할 수밖에 없었다.

그렇게 1차 목표를 달성한 표현은 서둘러 현지 상인들을 만나 화약의 원료인 염초와 각궁의 재료인 물소뿔을 대량으로 구입하여 귀국함으로써 장비가 미약했던 조선군이 왜군의 공세에 대응할 수 있는 기반을 마련했다.

권협이 『석당공연행록(石塘公燕行錄)』에 나오는 이 에피소드는 정유재란 초기 명나라 원병이 신속하게 달려와 왜군의 북진을 막아냈던 이면에는 역관 표현의 보이지 않는 활약이 있었음을 증언하고 있다.

하나의 사안에 있어서 모든 사람이 같은 생각을 가질 것이라고 믿어선 안 된다. 바로 앞에서 보면 삼각형이지만 몇 걸음 뒤로 물러서면 원형으로 보일 수도 있다. 그러므로 누군가를 설득하고자 할 때는 부수적인 시선을 이해하는 척 하면서 반드시 본질을 짚어주어야 한다. 그런 면에서 표현은 ‘공심복적(攻心服敵)’, 곧 마음을 공략하여 복종시키는 방법으로 눈앞의 이익에 집착하는 명나라의 관리를 설득했던 것이다.

V. 부드러운 설득으로 조선을 지켜낸 김지남

숙종 대의 역관 김지남은 뛰어난 정보력으로 청나라에서 화약제조법을 입수했고, 조정 신료들이 무관심했던 조청 국경 분쟁에 슬기롭게 대처했던 인물이다. 그는 28세였던 1682년 일본의 제5대 쇼군 도쿠가와 쓰나요시(德川綱吉)의 취임을 계기로 통신사를 파견했던 임술사행에 예물을 담당하는 압물통사로 참여하여 최초로 외국 땅을 밟았다.

그해 11월 16일, 귀국한 김지남은 강희제의 즉위 20주년을 축하하는 진하사의 일원으로 북경에 들어갔다. 그렇게 1년 동안 대륙과 열도를 드나든 그는 일본에서는 막강한 위력의 조총을 경험했고 청나라에서는 민간인들의 일상용품인 폭죽에 놀랐다.

그는 두 나라의 화약기술이 조선과 비교할 수 없을만큼 진보되어 있다는 사실을 알고 경각심을 품었다. 임진왜란이 한창이던 1593년에 역관 표현이 명나라에서 염초 제조법을 배워 왔지만 숙종 대에 들어선 당시에는 이미 구식이였다. 그때부터 김지남은 조정 중신들에게 화약기술 개발을 종용했지만 당쟁이

한창이라 아무도 귀 기울이지 않았다. 애가 탄 그는 홀로 화약 제조기술을 익히고 중국의 인맥을 총동원하여 기술자를 수소문했다.

1693년(숙종 19년) 진하사에 수행역관으로 연경에 들어간 그는 드디어 민간인 화약기술자를 찾아내 신식 화약제조기술을 입수했다. 그것은 길가의 흙에서 화약제조 핵심재료인 염초를 추출하는 첨단기술이었다. 그때부터 김지남은 병기창 도제조 남구만의 후원을 받아 제도가 간편하고 폭발력이 뛰어난 화약제조에 성공했고, 그 비법을 자세히 설명한 『신전자초방(新傳煮硝方)』을 편찬했다.

이를 두고 훗날 정조는 ‘금석(金石)과 같은 성헌(成憲)’이라며 높이 평가했다. 정조 시대, 장용영에서 막강한 조총병단을 운영하고 군사훈련에 화약이 빈번하게 쓰인 이면에는 이와 같은 김지남의 끈질긴 집념이 자리하고 있었다.

그 후 급변하는 숙종 대의 조정 분위기 속에서 역관의 소임에만 몰두하던 김지남은 청나라와의 국경 획정회담에 참여하면서 후기 조선의 강역을 확정하는데 큰 공을 세운다. 여진족이 세운 청나라는 백두산 유역을 민족의 발상지로서 매우 신성시하고 있었다. 때문에 민간인의 거주와 통행을 엄히 금하고 수시로 관리를 보내 백두산 인근의 형세를 조사하곤 했다.

그 무렵 남구만은 1697년(숙종 23년) 청나라에서 비밀리에 입수한 『성경도(盛京圖)』를 숙종에게 바치면서, 압록강과 두만강 두 강의 근원이 모두 백두산 정상에서 출발하여 동서로 나뉘어 흘러 바다로 들어가는데, 이것이 바로 우리나라의 경계라고 보고했다. 백두산이 조선 영토의 기점임을 상기시킨 것이었다.

1712년(숙종 38년) 2월 24일, 강희제는 길림성을 관할하던 오랄 총관 목극등에게 백두산을 기점으로 조·청간의 경계를 획정하라고 명했다. 아울러 조선에 사신을 보내 자신의 뜻을 통보했다. 그로 인해 조선 조정에서는 난리가 났다. 본래 명나라의 『대명일통지(大明一統志)』에는 백두산이 여진(女眞)에 속한다고 기록되어 있었고, 조선의 최북단 요새인 진(鎭), 보(堡)의 파수(把守)는 백두산에서 한참 떨어진 갑산 근처에 있었다. 때문에 청나라 조사관이 그곳을 경계로 삼자고 고집하면 반박하기가 힘들었다.

궁리 끝에 신료들은 백두산 아래 흐르는 토문강과 압록강 두 강을 경계로 물의 남쪽을 조선의 영역으로 주장하기로 했다. 한데 그 근거를 『성경도』로 하려다가 포기했다. 청나라 측에서 지도의 출처와 구입경로를 따지면 조선의 대청 정보체계가 무너지기 때문이다. 그로 인해 국경의 경계획정은 목극등의 입김에

좌우되는 형국이 되어 버렸다.

이윽고 목극등이 현지에서 출발했다는 보고를 받은 조정에서는 접반사 박권, 함경감사 이선부 등과 역관 김응현, 김경문 등을 파견하고 여러 군관을 대동하게 했다. 이때 숙종은 노련한 중국통 김지남에게 차사간이란 관직을 주어 수행하게 했다. 역관 김경문은 김지남의 아들이었으니 부자가 큰일에 동원된 것이었다. 압록강 인근에서 만난 양국의 관리들은 함께 혜산진을 거쳐 4월 29일 백두산에 다다랐다. 그때 목극등이 박권에게 물었다.

“공은 두 나라의 경계를 밝게 알고 계십니까?”

“제가 직접 보지는 못했지만 백두산 마루에 큰 못이 있는데, 서쪽으로 흘러 압록강이 되고 동쪽으로 흘러 두만강이 되니, 큰 못의 남쪽이 곧 양국의 경계입니다. 지난해 황제께서 물으셨을 때에도 똑같이 아뢰었습니다.”

“조선에 그것을 증빙할만한 문서가 있습니까?”

“개국 이래 관습적으로 인정되어 왔는데 문서가 무슨 필요하겠습니까?”

“백두산 남쪽에 연이어 파수가 있습니까?”

“이곳은 매우 험준하여 사람의 발자취가 없으므로 파수를 두지 않았습니다. 대국의 책문 밖에 있는 땅과 마찬가지로입니다.”

이때 박권은 자신이 백두산 남쪽이 조선 땅이라고 했는데도 상대가 불쾌한 기색이 보이지 않았으므로 내심 안도했다. 게다가 목극등은 백두산의 지도를 한 장 그려달라는 역관의 부탁에 “대국의 산천은 그려 줄 수 없지만 백두산이야 조선 땅이니 문제될 것이 없겠지”라며 선선히 응낙하는 것이었다. 분위기에 휩쓸린 박권은 국경 획정이 별 문제 없이 해결되리라 생각하며 내심 안도했다. 그런데 일행이 백두산에 오르던 도중 목극등이 박권에게 권했다.

“산길이 험한데 귀공은 나이가 많아 힘들어 하는 것 같으니 무산(茂山)으로 내려가서 기다리시오. 우리가 일을 마무리하면 만나서 문서를 작성합시다.”

그 말을 들은 박권은 기다렸다는 듯이 발길을 돌렸다. 나라의 국경을 획정하는 큰일에 최고책임자가 빠져버린 것이다. 이제 조선 측 인사는 몇몇 군관과 차사간 김지남, 역관들만 남았다. 노련한 목극등이 노린 것은 바로 그것이었다. 그

는 처음부터 백두산 전역을 청나라 영토로 확정지을 심산이었다. 그는 실권이 없는 조선 관리들에게 통고하듯 말했다.

“이 땅은 대청의 발상지로 신성한 땅이니 양국의 경계는 갑산으로 합시다.”

이런 상황에서 대응할 수 있는 사람은 김지남과 김경문 부자뿐이었다. 그때부터 두 사람은 앞다투어 목극등을 설득했다.

“예로부터 백두산은 조선의 성지였습니다. 전조인 명나라도 이곳을 조선 영토로 추인하지 않았습니까. 그 전례를 따름으로써 대국의 성덕을 보여주십시오.”

“무슨 소리? 조선의 파수는 갑산 근처에 있지 않은가. 그곳이 조선의 경계라고 인정하고 지키고 있는 것이 아닌가.”

“그것은 오해입니다. 백두산 지역이 청조의 발원지와 겹치기 때문에 일찍이 태조 황제께서 조선 국왕과 협의하여 민간인의 출입을 금하는 봉금지대로 정했기 때문입니다. 그래서 조선의 파수가 멀리 물러나 벌목자나 심마니들을 막아서고 있는 것입니다. 하지만 양국의 경계를 정식으로 문서화한다면 봉금 이전의 상태로 정하는 것이 태조황제의 어의에 부합할 것입니다. 현 황제가 양국의 경계를 확정하려는 뜻은 영토 확장이 아니라 성지의 보전에 있을 것입니다. 그 과정에 조선이 힘을 보탠다면 어찌 기뻐하지 않겠습니까?”

이와 같은 김지남 부자의 간곡한 설득이 마침내 목극등의 마음을 움직였다. 사실 목극등은 강희제의 뜻이 깔끔한 경계선 확정을 통한 내정의 안정임을 알고 있었다. 거기에 김지남이 분쟁 없이 일을 매듭짓는 것도 큰 전공이라고 달래자 욕심을 버렸던 것이다.

“흠, 그대의 말에도 일리가 있다. 그렇다면 어떻게 정하는 것이 타당하겠는가?”

“백두산 정상의 천지에서 발원한 물줄기가 압록강과 토문강의 갈래를 이루므로 천지를 중심으로 양국의 국경을 정하는 것이 마땅합니다. 물길은 쉽게 바뀌지 않으므로 지도상으로도 명확하게 표시할 수 있습니다.”

“좋다. 그렇게 하자. 그대는 말이 통하니 편하군. 이 내용을 비석에 새겨두도록 하자.”

그렇게 해서 그해 5월 15일 백두산 남녘 중턱에 사상 최초로 중국과 조선의 국경을 획정한 백두산정계비가 세워졌다. 그 결과 조선의 강역은 애초에 조정이 받아들이기로 내정했던 강역보다 5백 리나 넓어졌다. 김지남으로부터 보고를 받은 숙종은 손뼉을 치며 기뻐했다. 백만 대군으로도 이루기 힘든 일을 일개 역관이 뛰어난 언변으로 이루어냈기 때문이다.

실로 김지남은 오랜 사행의 경험을 통하여 청나라 고위 관리들의 속성을 잘 파악하고 있었다. 아울러 목극등이란 인물의 학식과 인품을 믿고 성실한 태도로 설득한 것이 주효했다. 그것은 협상 과정에서 상대방의 신뢰도가 분명치 않다면 일단 그를 훌륭한 신사로 간주하고 대화를 진행하라는 현대적인 협상의 법칙에도 부합하는 것이었다.

인간은 누구나 남에게 정직한 인물로 보이고 싶다. 악당에게도 정직한 친구가 있고 그를 위해 눈물짓는 어머니가 있는 것이다. 그러므로 협상을 할 때는 의견이 일치하든 결렬되든 간에 상대방에게 자신을 미화시킬 수 있는 기회를 주어야 한다. 선의는 배려를 부르고 배려는 양보를 부추긴다. 양보는 최선의 합의를 이끌어낸다. 그것이 가장 현명한 협상의 기술이다.

VI. 맺음말

예시한 몇 가지 일화에서 볼 수 있듯이 백척간두와 같은 상황에서 조선의 역관들이 발휘했던 설득과 조율의 이면에는 언제나 상대방에 대한 인간적인 배려가 담겨 있었다. 아울러 오랜 세월이 걸쳐 다져놓은 인간관계와 그것을 바탕으로 입수한 각종 정보를 최대한 활용함으로써 그들은 늘 최선의 성과를 도출해 냈다.

그들은 회담 초기에는 늘 강한 카드를 내보이지만 막바지에는 언제나 상대방의 입장과 의견을 존중하면서 한두 발자국 정도는 흔쾌히 물러날 준비를 갖추고 있었다. 그러기에 관전자들의 시야에는 단기적으로는 승패가 갈린 듯이 보이지만 장기적으로는 머리를 맞댄 쌍방이 더불어 승자가 되는 멋진 그림을 완성할 수 있었다. 실로 그들은 협상을 매듭짓는 최종 병기가 능수능란한 화술이나 금전적인 이익이 아니라 상대방의 선의를 이끌어내는 진실한 마음임을 잘 알고 있었던 것이다.

국립서울병원 갈등조정 사례로 보는 성공적인 분쟁 해결의 방법과 지혜

김 광 구
경희대학교 행정학과
교수



I. 국립서울병원 갈등의 전개과정

1. 국립서울병원의 연혁과 현황
2. 국립서울병원의 이전추진과 재건축의 재추진
3. 갈등영향분석의 실시와 참여적 의사결정의 한계

II. 갈등조정위원회의 구성과 운영

1. 상황의 변화
2. 갈등조정위원회의 구성
3. 갈등조정위원회의 운영

III. 국립서울병원 갈등조정 사례의 시사점

1. 성공적 조정의 요인
2. 극복 요인

국립서울병원 갈등조정 사례로 보는 성공적인 분쟁 해결의 방법과 지혜

I. 국립서울병원 갈등의 전개과정

1. 국립서울병원의 연혁과 현황

국립서울병원은 보건복지부 산하 우리나라 최고이자 최대의 정신병원이었다. 이 병원은 미국의 원조를 통해 1961년 현 광진구 중곡동에 입지하였다. 당시 정신병원의 입지는 도시 외곽에 위치하는 것이었고 정신질환자들은 가족 또는 지역공동체와 격리해 치료하는 것이 통념이었다. 바로 그러한 곳이 광진구 중곡동이었다.¹⁾

그러나 1980년대 이후 서울의 인구가 급격하게 팽창되면서 정신병원 주변에 주택과 상가 등이 입주하게 되었고 병원도 노후화되어 주민들로부터 이전을 요구받게 되었다. 새롭게 입주하게 된 주거와 상가기능 등이 병원기능과 조화되지 못하고 주민들이 정신병원을 기피시설로 인식하면서 이전요구의 강도는 높아져 갔다.

나아가 지하철 개통 등으로 부동산 가격의 상승과 지역개발이 본격화된 1990년대 이후부터 그리고 1995년 지방자치제가 본격적으로 시행된 때부터 이전 요구는 더욱 높아졌다. 특히 이명박 시장 재임 당시 뉴타운 사업을 통한 지역개발 욕구가 비등하게 되어 2005년에는 구의원 및 시의원 등 지역정치인 등으로부터 정신병원은 이전을 강하게 요구받게 되었다.²⁾

1) 국립서울병원은 2002년 5월 6일 기존의 국립서울정신병원에서 “정신”이라는 글자를 빼고 개칭된 것이다. 국립서울병원은 재건축 이전에는 약 960병상을 수용할 수 있었다.

2) 경실련(사)갈등해소센터, 2010, 『국립서울병원관련 갈등조정위원회 백서 : 20여 년의 갈등을 해소하기 위한 356일의 여정』(대한민국국회).

2. 국립서울병원의 이전추진과 재건축의 재추진

국립서울병원 이전요구가 본격화 된 시점은 보건복지부가 병원 개원 30년이 경과하여 노후문제가 발생하게 되자 병원 현대화 계획을 수립하게 된 1989년부터이다. 보건복지부는 현 부지에 건물을 신·증축하여 기능 및 구조의 현대화를 추진하였으나, 국회에서 관련 예산이 광진구 지역구 국회의원에 의해 삭감되었고 이때부터 본격적으로 주민들은 국회 청원 등을 통해 병원의 이전을 요구하게 되었다.

이후 보건복지부는 광진구 중곡동 부지가 협소하고 주민들의 이전 요구까지 제기됨에 따라 1995년부터 서울 인근 지역으로 이전후보지를 찾아 나섰으나 마침 지방자치체가 실시되는 시점이어서 적절한 후보지역을 찾을 수 없었다. 이후 계속하여 2003년까지 다양한 방법으로 이전후보지를 물색하였으나 적합한 이전대상지를 찾을 수 없었다.

보건복지부가 정신병원을 이전하기 위해 두 차례에 걸친 계획변경 및 8년 동안 50여 개 후보지를 검토하는 등 진정성을 갖고 노력하였으나, 결과적으로 광진구 이외의 지역으로 이전은 불가능했다.

이에 보건복지부는 2003년 8월 정신병원을 현 부지에 재건축하기로 결정하였고 2004년 정기국회에 재건축 예산을 신청하였으나 광진구 지역구 국회의원에 의해 관련 예산이 삭감되었다.

이후 지역 정치인들은 2006년 지방선거를 앞두고 2005년 초부터 보건복지부의 정신병원 재건축 방침에 반발하면서 쟁기대회, 광진구의회 결의문 채택, 서명운동 등을 전개하였다.³⁾

3. 갈등영향분석의 실시와 참여적 의사결정의 한계

2005년 4월 국무조정실은 우리나라 최초로 중앙정부의 장기갈등과제 중 일부를 대상으로 갈등영향분석을 실시하였는데 국립서울병원 갈등이 갈등영향분석의 대상이 되었다. 중립적인 갈등영향분석팀으로 하여금 3개월간 국립서울병원

3) 김광구·이선우, 2013, “조정기제를 통한 안양교도소 관련 갈등해소 연구,” 『한국교정학회소식』 제59호(한국교정학회), 61-101쪽.

재건축 관련 이해당사자들을 만나 병원에 대한 지역주민의 인식, 병원이전 요구이유, 병원이전 추진방법, 병원이전 가능성, 병원 부지 활용방안, 대화의 필요성과 가능성, 갈등해소 방안 등 다양한 이해관계를 파악하고 참여적 의사결정방법을 활용한 갈등해소를 제안하였다.⁴⁾

이후 보건복지부와 국립서울병원은 갈등영향분석을 바탕으로 2005년 말부터 2006년 7월까지 주민설명회를 개최하였고, 갈등관리전문가와 함께 참여적 의사결정방법을 통해 주민들과 대화로 갈등을 해소하고자 노력하였다.

그러나 미흡한 갈등영향분석과 그에 따른 갈등관리전문가에 대한 중립성 및 전문성 문제 그리고 지방선거라는 정치적 환경 등으로 인해 대화를 통한 갈등해소는 성공하지 못하였다.⁵⁾

II. 갈등조정위원회의 구성과 운영

1. 상황의 변화

(1) 보건복지부와 국립서울병원의 변화

국제적으로 정신질환 치료접근법은 격리 중심이던 과거와는 달리 가족과 지역사회와 함께 치료하는 접근법으로 전환되었다. 그리고 정신질환자가 치료를 받을 수 있는 병원과 시설이 과거에는 서울과 수도권에만 위치하고 있어서 국립서울병원의 대형화가 요구되었으나 이제는 전국 어디에서도 공공 및 사설 정신병원이나 시설이 위치하고 있어 국립서울병원의 규모와 기능이 변화될 필요가 있었다. 즉 규모는 300여 병상으로 축소하고 병원기능 중심에서 연구기능 중심으로 전환시킬 필요가 있었다. 이와 더불어 보건복지부는 국립서울병원을 병원현대화를 통해 우리나라를 대표하는 최고의 정신병원이자 선도병원으로 그 위

4) 김광구·신창현, 2006, “국립서울병원 재건축에 따른 갈등영향분석,” 『도시행정학보』 제19집 1호(한국도시행정학회), 143~173쪽.

5) 김광구·신창현(2006), 김광구·이선우, 2011, “조정기제를 이용한 갈등해소 : 국립서울병원 사례를 중심으로,” 『한국지방자치학회보』 제23권 1호(한국지방자치학회), 93~117쪽.

상과 이미지를 제고하고자 하였다.

보건복지부는 2009년 국립서울병원을 폐쇄하고 (가칭)국립정신건강연구원을 중심으로 하는 (가칭)종합의료복합단지 건립계획을 수립하였다. 이에 따라 보건복지부는 주민들이 기피하는 시설이 아닌 선호시설로 기능을 전환하였다고 인식하게 되었다.

(2) 지역정치구도의 변화

광진구 출신의 모든 정치인은 국회의원이든, 시의원이든, 구의원이든 소속 정당을 떠나 자신의 선거공약으로 반드시 정신병원의 이전추진을 내걸어 왔다. 2008년 제18대 국회의원에 광진구에서 당선된 당시 한나라당 소속 권택기 의원도 마찬가지였다. 권택기 의원은 당선 후 지역의 오랜 숙원사업인 정신병원의 이전을 추진하고자 다각적인 실천 방법을 모색하였다.

권택기 의원은 자신의 공약을 무리하게 고집하지 않고 새로운 방법으로 지역의 현안을 해소하고자 노력하였다. 권택기 의원은 같은 당 소속의 당시 전재희 보건복지부장관과 소통하고 국무조정실과 협력하여 국립서울병원 관련 갈등을 해소하기 위해 「공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정」에 근거하여 2008년 12월 갈등조정위원회를 구성하기로 합의하였다.

광진구 핵심 정치인의 이러한 입장의 변화는 그동안의 대립적 갈등관계가 협력적 갈등관계로 전환되는 결정적인 계기가 되었다. 국회의원의 리더십에 따라 광진구청, 지역주민들도 갈등조정위원회에 참여하게 되었다.

2. 갈등조정위원회의 구성

갈등조정위원회는 광진구 시의원과 구의원, 광진구 부구청장과 관련 공무원, 주민자치위원장, 국립서울병원 이전 범주민 대책위원회 대표, 복지부와 병원 관계자, 갈등관리전문가 등 총 20명으로 구성되었다. 갈등조정위원회의 명칭은 ‘국립서울병원 관련 갈등조정위원회’라고 중립적으로 결정되었다.

위원회는 운영규칙을 두었는데 회의의 녹음 또는 녹화, 회의내용의 언론공개 등을 원칙으로 하였고, 특히 조정위원들의 의사결정은 합의제를 원칙으로 하여

다수결이나 표결처리는 허용하지 않기로 하였다. 그리고 위원회의 활동은 2010년 2월 28일까지로 결정하였다.⁶⁾ 이 기간 동안 본회의 31회, 실무소위원회의 27회, 기타 회의 6회 등 총 64회의 회의를 통해 합의안 도출을 시도하였다.

3. 갈등조정위원회의 운영

(1) 핵심 쟁점과 의제 우선순위 선정

국립서울병원 관련 갈등의 핵심 쟁점은 주민들은 무조건 이전을 주장하는 반면, 복지부 측은 현 부지의 재건축을 주장하는 부분이었다. 즉 주민들은 병원의 존재가 지역발전을 저해하고 지역이미지를 훼손하고 있으며 정신병원이 도심에 입지해 있을 이유가 없다고 주장하였다. 이에 반해 복지부 측은 병원의 현대화가 시급하며, 이전대상지를 찾을 수 없고, 더 이상 주민들이 기피하는 정신병원이 아닌 정신건강연구원을 포함하여 지역의 발전과 이미지 개선에 도움이 되는 종합의료복합단지 신축하고자 한다고 주장하였다.⁷⁾

이렇듯 이전과 재건축 이슈가 상호 대립하고 있는 상황에서는 대화가 가능하지도, 진전이 있을 수도 없었다. 이에 복지부 측과 주민 측 모두 이전대안을 우선적으로 논의하기로 합의하였고, 이를 조건으로 복지부는 정신건강연구원 설립 등 종합의료복합단지 계획안에 대한 주민 설명회를 열 수 있는 기회를 얻게 되었다.

양측은 갈등조정위원회 제5차 본회의('09.04.17)에서 국립서울병원 관련 갈등 해소를 위한 세 가지 대안을 순차적으로 검토하기로 합의하였다. 대안 논의는 가장 먼저 광진구 외부로 이전, 다음으로 광진구 내 대체부지 마련, 그리고 끝으로 현 부지에 신축하는 안이었다. 다만 선행 대안이 실행 불가능하다는 판단은 양측의 합의로 결정하기로 하였고, 합의가 도출된 이후에 다음 대안을 검토하기로 하였다. 더욱 중요한 것은 갈등조정위원회가 도출한 합의안은 주민설명회 등을 거쳐 주민동의를 반드시 받아야한다고 합의하였다.

6) 경실련(사)갈등해소센터 (2010).

7) 보건복지부는 국립서울병원을 폐쇄하고 국립정신건강연구원과 부속병원을 현 부지에 신축하고 여유 부지에 종합의료행정타운 및 의료바이오 비즈니스센터를 유치하기로 계획하였다[경실련(사)갈등해소센터 (2010)].

(2) 대안 논의 과정

첫 번째 대안은 광진구 외부로의 이전이었다. 이 대안은 1차 회의에서부터 8차 회의까지 약 4개월의 기간 동안('09.02.20~'09.05.27) 4개의 이전후보지와 포천시가 제안한 후보지 등을 검토하였다. 그러나 이들 후보지들은 법적인 제약, 주민동의 필요, 접근성 및 경제성 등에서 복지부가 제시한 이전 기준에 충족되지 못하였다. 또한 포천시장은 종합병원 기능을 유치 조건으로 내걸어 수용할 수가 없었다. 이에 6차 회의('09.05.11)에서 외부 이전은 현실적으로 어렵다고 판단하고 광진구 내 대체부지 대안 검토를 합의하였다.⁸⁾

두 번째 대안은 광진구 내의 대체부지 모색이었다. 7차 회의에서 광진구 내의 긴고랑 지역이 제안되었고, 8차 회의('09.05.27)~11차 회의('09.06.30)를 통해 긴고랑 인근 지역 주민들에게 복지부 측 계획을 설명하려 하였으나, 실무소위원회 회의에서 긴고랑 지역주민 200여 명이 자기 지역으로의 병원이전을 반대하였다. 이에 따라 12차 회의('09.07.08)에서 광진구 내 이전검토는 중단하기로 합의하였다. 이러한 합의는 이전으로 인해 또 다른 갈등이 야기되어서는 안된다는 사전 합의에 따른 것이었다.

세 번째 대안은 12차 회의에서 복지부 측이 제시한 정신건강연구원 및 부속 병원 신축 대안을 검토하기로 하고 동시에 지역경제 활성화 방안을 포함하여 광진구에 제공될 인센티브 등을 논의하기로 합의하였다. 그러나 지역의 선출직 정치인들은 추가적으로 광진구 외부로의 이전논의를 요구하였다. 이에 따라 복지부는 일정 조건⁹⁾에 입각해 광진구 외부 이전후보지를 9월까지 찾는 동시에 실무소위원회로 하여금 현 부지 신축안을 검토하고 9월까지 이전부지를 찾지 못하면 복지부의 신축안의 효과를 지역주민들에게 설명하기로 합의하였다.

추가 외부 이전부지 모색은 14차 회의('09.08.17)부터 17차 회의('09.09.30)까지 서울 마곡, 경기 광고, 고양, 성남 등을 대상으로 추진하였으나 유치의사

8) 이후 갈등조정위원회는 포천시 측과 협상을 시도하여 종합병원 조건의 변화를 타진하였으나 실패하여 최종적으로 제8차 회의('09.05.27)에 광진구 외부 이전이 어렵다고 조정위원 전원이 합의하였다[김광구·이선우(2011)].

9) 일정 조건이란 서울시청 반경 30km 이내의 통근 1시간 내 가능한 지역, 2년 내 착공이 가능한 지역, 주민과의 새로운 갈등이 없는 지역, 서울 마곡 및 경기 광고 지역의 유치 의사 타진 등이다[경실련(사)갈등해소센터(2010), 44쪽].

가 없음을 확인하였고 포천시도 '09.10.30까지 유치의사를 제출하지 못하였다.

이와 동시에 실무소위원회는 현 부지 신축 대안에 대한 논의를 진행하였는데, 복지부는 공기단축을 위해 중곡역 지구의 종상향(제2종 일반주거지역 → 준주거지역) 없이 정신건강연구원의 선(先)신축을 주장한 반면, 주민들은 지역의 종상향을 전제로 중곡역지구단위계획과 연계한 신축을 요구하였다.

이에 따라 18차 회의('09.10.20)에서 종상향을 전제로 복지부 측 안대로 정신건강연구원, 의료행정타운, 의료바이오비즈니스센터 등이 입주하는 종합의료복합단지를 신축하고 광진구의 중곡역지구단위계획과 연계를 합의하였다.¹⁰⁾

(3) 최종 대안과 주민동의 과정

보건복지부가 제안한 현 부지 신축안에 대해 주민의견수렴과 동의절차를 거치기로 하고 그동안의 경과와 대안도출 배경을 주민들에게 설명하는 주민보고회를 갖기로 21차 회의('09.11.17)에서 결정하였다. 구체적으로 주민의견수렴을 광범위하면서도 체계적으로 파악하기 위해 주민보고회, 여론조사 및 공론조사를 실시하기로 하였으나 비용과다 문제로 공론조사는 여론조사 기관이 제시한 심층면접(주민참여형 여론조사)과 정보제공형 여론조사로 대체하기로 결정하였다.

먼저 주민보고회는 자발적으로 참여한 주민들을 대상으로 최종 합의안의 도출 과정과 최종 합의안의 내용 및 예상효과를 설명하였다. 모두 3회의 주민보고회를 개최하였고 2~3차에 참석한 주민들의 의견을 파악한 결과 총 229명 중 찬성 101명, 반대 114명, 중립 13명, 무응답 1명으로 나타났다.

다음으로 주민참여형 여론조사 형태의 심층면접이 실시되었다. 이 조사에는 중곡동 주민 49명을 성별, 지역별, 주거형태별로 선발하여 갈등조정위원회의 활동경위와 최종 합의안에 대해 상세히 설명하고 중립적인 사회자를 통한 토의와 질의과정을 거친 후 의견수렴을 하였다. 이 심층면접을 통해 찬성 41명, 반대 1명, 유보 7명의 결과가 도출되었다.

마지막으로 정보제공형 여론조사가 실시되었다. 광진구 중곡동 주민 1,000명을 성별, 연령별, 동별, 주택소유형태별로 무작위 추출하여 면접원이 전화를 걸

10) 경실련(사)갈등해소센터 (2010), 47쪽.

어 국립서울병원 관련 내용을 충분히 설명한 후 의견을 조사하였다. 이 조사를 통해 83%가 찬성, 13.2%가 반대를 표명하였다.

이 세 가지의 주민의견수렴 결과를 바탕으로 29차 회의('10.02.05)에서 갈등조정위원회는 복지부 측의 (가칭)종합의료복합단지안을 채택하기로 최종 합의하였다. 이후 31차 회의에서 보건복지부 장관, 광진구청장, 권택기 의원 등이 (가칭)종합의료복합단지 계획에 대한 양해각서를 채택하였고 갈등조정위원회는 해산하였다.¹¹⁾

Ⅲ. 국립서울병원 갈등조정 사례의 시사점

1. 성공적 조정의 요인

(1) 대안논의 순서와 공동사실관계 확인

국립서울병원 갈등은 주민들은 이전을, 복지부는 재건축을 주장하면서 20여 년 간 계속돼 왔다. 대화의 장이 열리자 주민들은 이 대화가 지속되기 위해서는 병원이 외부이전 가능성을 먼저 확인하고자 하였다. 주민들은 이전 가능성 여부를 확인하기 전에는 이전이라는 오랜 숙원을 포기할 수 없었기 때문이다. 이에 복지부도 주민들의 의사를 존중하고 이전 대안을 검토하도록 하였다.

사실 1996년부터 2004년까지 약 47차례에 걸쳐 복지부와 병원 측은 이전부지를 찾았으나 주민들의 반대 또는 부적합 등의 이유로 이전부지를 찾는 데 실패하였다. 그러나 이러한 과정에 주민들이 참여하지 않았기 때문에 복지부와 병원 측의 이전의사에 대한 진정성을 알 수 없었다. 따라서 이전이 불가능하다는 복지부와 병원 측의 주장을 수용할 수 없었던 것이다. 이는 오랫동안 쌓여 온 불신의 결과이기도 하였다.

이러한 불신을 극복할 수 있는 방법은 바로 주민들과 복지부가 함께 이전가능성에 대한 사실관계를 확인하는 것이었다. 갈등조정위원회는 광진구 외부 이

11) 경실련(사)갈등해소센터 (2010), 83쪽.

전이라는 대안을 가장 먼저 논의하기로 합의하였고, 이 과정에서 주민들과 복지부 측은 이전 후보지를 찾기 위해 함께 이전가능성을 모색하였다. 이러한 과정이 바로 공동사실관계 확인이었다. 함께 정보를 생산하고 함께 정보를 해석하는 공동사실관계를 통해 서로 간의 이견이 존재하는 것을 원천적으로 방지함으로써 상호간의 신뢰가 구축될 수 있었다.

아무리 정부가 정보를 공개해도 그 생산된 정보가 중립적이고 객관적이지 못하면 그 정보는 신뢰를 얻지 못한다. 국립서울병원 갈등조정 사례에서 가장 먼저 주목할 점은 바로 양자의 입장 차이를 근본적으로 극복할 수 있었던 공동사실관계 확인이라 할 수 있다.

(2) 인식의 전환과 창조적 대안 설계

국립서울병원은 지역주민들에게 오랫동안 기피시설로 인식되어 왔고 따라서 주민들은 반드시, 무조건적인 이전을 주장하였다. 주민들은 병원이 지역발전의 걸림돌이고, 지역이미지를 훼손하여 왔다고 인식하였다. 이러한 문제를 해결하는 유일한 방법은 병원을 외부로 이전하는 것이라고 생각하였다.

그러나 주민들은 갈등조정과정을 통해 이전이라는 대안 이면에는 지역의 발전과 지역이미지의 변화라는 근본적인 이해관계가 있음을 인식하게 되었다. 병원이 전만이 유일한 대안이 아니라 병원의 현대화를 통해 지역의 발전을 추구하고 지역의 이미지를 바꿀 수 있다는 인식의 전환이 조정과정을 통해 이루어졌다.

그리고 복지부가 병원의 전통적 기능을 고집하지 않고 기피시설이 아닌 선호시설로 기능을 근본적으로 바꾼 것도 이러한 인식의 전환을 가능하게 한 주요한 배경이다.¹²⁾

결과적으로 기피시설을 선호시설로 전환함과 동시에 병원을 현대화함으로써 지역의 발전과 이미지 개선에 도움이 될 수 있도록 합의를 도출할 수 있었다. 국립서울병원 갈등조정 사례는 이전과 재건축이라는 이분법적 틀에서 과감하게 벗어나 자신들이 욕구하는 이해관계를 함께 추구할 수 있는 창조적인 대안을 찾아낼 수 있음을 보여주었다.

12) 김광구·이선우 (2011), 110쪽.

(3) 합의에 의한 의사결정

갈등조정위원회는 운영규칙을 정함에 있어 다수결이나 표결이 아니라 조정위원 전원의 합의를 원칙으로 하였다. 이 원칙은 우리나라 상황에서 매우 이색적인 원칙으로 다수결원칙에서 벗어난 이 방식이 과연 실현 가능할 수 있을지에 대해 의문을 갖게 한다.

그러나 국립서울병원의 갈등조정자들은 다수결원칙이 아니라 전원합의제라는 대단히 실험적인 의사결정방식을 추구하였다. 이 합의제 원칙이 실현 가능하게 되기 위해서는 모든 대안과 그리고 모든 토론에 제한과 제약이 있어서는 안된다. 참여한 모든 위원들이 토론과 대안논의가 합리적이라고 인식해야 하고 자신의 주장과 목소리가 무시되거나 존중되지 못한다고 인식한다면 합의는 이루어질 수 없는 것이다.

결과적으로 국립서울병원 갈등조정위원회는 참여한 전원이 모두 공감하는 논의 과정을 추구하였고 성공하였던 것이다. 이러한 공감에 기반을 둔 합의는 다수결에 의해서 소외되는 소수집단을 근원적으로 방지할 수 있어 논의 후에 발생할 수 있는 논란을 원천적으로 차단할 수 있게 해 주었다.

국립서울병원 갈등조정과정은 우리나라에서 소수자의 목소리를 적극적으로 반영하고 참여할 수 있게 하는 ‘공감에 기반을 둔 합의제’의 성공 가능성을 보여준 최고의 사례라 할 수 있다.

(4) 지역정치인의 역할과 보건복지부의 자세

광진구의 모든 지역 정치인은 병원의 이전을 공약 삼아 당선되는 것이 일반적이었고 이 공약을 지키기 위해 노력하여 왔다. 즉 ‘병원이전’만이 유일한 대안이라는 정치적 함정에 빠져 문제를 해결하지 못했던 것이다. 그러나 지역구 국회의원은 이전의 여부를 주민들에게 어떻게 합리적으로 확인하게 하고 더 나아가 병원의 현대화가 어떻게 지역의 발전에 기여할 수 있는지를 고민하였다.

지역구 국회의원은 법령에 근거하여 우리나라 최초로 갈등조정위원회의 구성을 주도하였고 더 나아가 (가칭)종합의료복합단지라는 창조적 개념을 만들어 병원 현대화가 지역경제 활성화에 도움이 될 것이라고 주민들을 적극적으로 설득하였다.

이와 함께 보건복지부도 병원의 단순한 현대화를 통한 자기 목적달성에서 벗어나 대화를 통해 지역주민들의 근본적인 염원이 지역발전과 지역이미지 개선임을 알게 되었다. 이에 따라 병원의 기능을 연구기능으로 전환하였고 의료협회 등 기관유치, 의료바이오비즈니스센터 유치 등 지역발전을 요구하는 주민들에게 부응하고자 하였다. 더 나아가 병원 주변지역의 종상향이라는 지역과 주민들의 실질적 이해도 충족시키고자 노력을 기울였다.¹³⁾

(5) 주민참여와 동의 절차

갈등조정위원회는 대표자들의 대화체이다. 이 대화과정을 상세하게 일반 주민들에게 알리는 노력이 없다면 갈등해소는 원만하지 않게 된다. 그러나 국립서울병원 갈등조정위원회에는 중곡동 자치위원장들이 참관하여 의견을 개진하였고 회의 내용을 주민들에게 알리고 주민들의 의견을 전달해 주었다. 이러한 과정을 통해 여론을 조성할 수 있었다. 더 나아가 지역 언론들도 객관적이고 공정하게 회의 내용을 주민들에게 알리는 중요한 역할을 해 주었다.

국립서울병원 갈등조정사례에서 주목할 점은 조정위원회가 도출한 최종 대안은 그 자체가 최종합의가 아니라 주민들의 동의를 확보한 후에야 최종적인 합의가 될 수 있음을 보여 준 것이다. 또한 일반적인 주민보고회가 아닌 주민참여형 여론조사와 정보제공형 여론조사를 통해 과학적으로 공정하게 주민들의 의견을 수렴하여 논란의 여지를 원천적으로 제거할 수 있었다. 향후 이러한 의견수렴절차가 갈등해소 사례에 널리 활용될 가능성을 보여 주었다고 판단된다.

(6) 조정기제의 활용

갈등의 유형과 원인은 매우 다양하여 획일적인 대안과 해결책을 모색하는 것은 불가능하다. 모든 갈등은 특수한 맥락을 갖고 있기 때문이다. 이러한 특수한 맥락을 이해하면서 갈등을 해소할 수 있는 방법이 바로 조정기제이다. 조정기제는 대화를 통해 문제를 해결하려는 의지를 갖고 있지만 당사자 간의 협상만

13) 경실련(사)갈등해소센터 (2010), 85~88쪽.

으로는 해결이 어려운 상황에서 중립적인 제3자의 도움을 통해 갈등을 해결하는 방법이다.

국립서울병원 갈등조정은 우리나라에서 성공적으로 제3자의 조정이 이루어진 소중한 사례이다. 이 사례에서 조정자들은 이해당사자들의 근본적인 갈등원인을 인식하게 해주었고 이를 해소할 수 있도록 의제와 논의 과정을 유도해 주었다. 조정자들은 전문성을 발휘하였고 객관성과 중립성을 유지해 가면서 이해당사자들이 서로 대화하고 신뢰할 수 있도록 촉진해 주었다. 이들의 과정설계 노하우와 과정운영 전문성이 20년 묵은 갈등을 해소하는 데 결정적으로 작용했다고 해도 과언이 아닐 것이다.

2. 극복 요인

국립서울병원 갈등조정사례는 과정설계라는 관점에서 문제점을 노정하고 있다. 즉 조정기제의 활용여부 결정 및 조정과정의 설계 단계에 조정전문가가 참여하지 못하였다는 점이다. 그로 인하여 초기에 갈등조정위원회의 명칭 및 목적 설정에서 갈등이 발생하기도 하였다. 갈등조정위원회 운영의 문제는 주로 국회의원, 국무조정실, 보건복지부 등 갈등조정 전문가가 아닌 공무원들이 내렸기 때문으로 판단된다.

첫 조정회의에 참여한 갈등전문가가 상황을 파악하고 나서야 조정위원회의 공식 명칭, 운영규정 설정, 의제설정 등이 사후적으로 결정되었다. 이러한 이슈들은 원칙적으로 첫 조정회의가 시작되기 전에 사전적인 단계에서 이해관계자들 간에 합의가 되어야 한다.

이렇게 조정기제는 정교한 분석과 설계를 기반으로 할 때만이 갈등해소라는 성공에 다가갈 수 있다. 앞으로 갈등관리 전문가뿐만 아니라 공무원 및 이해당사자들도 조정기제에 관한 설계와 운영에 대해 충분한 지식을 갖춘다면 우리나라 갈등해소에 커다란 도움이 될 것이다.

• 조정을 위한 설득과 수사 – 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. 기고 : 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. 기고 : 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. 기고 : 언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법

• 조정을 위한 설득과 수사 – Persuasion & Rhetoric Report』 과월호 목차 •

2014년 2월호 (vol.8)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 기고 : 한국 사회 갈등 원인에 대한 일고(一考) 2. 감정을 이용한 설득과 조정 스피치 3. 『조선왕조실록』에 나타난 설득과 수사의 리더십 (下) - 『광해군일기』와 『정조실록』을 중심으로 - 4. 미국 또래조정(Peer Mediation)의 현황과 사례
2014년 4월호 (vol.9)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 설득을 위한 경청(傾聽) 2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (I) 3. 국가 간 협상의 지혜 - 루이지애나와 알래스카 판매 협정을 중심으로 - 4. 프랑스의 사전 갈등예방 기구, CNDP(국가공공토론위원회)의 현황과 사례 5. 기고 : 노자가 전하는 갈등해결의 지혜
2014년 6월호 (vol.10)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조정과 협상전략 2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (II) 3. 『줄리어스 시저』에 나타난 설득과 수사 - 브루터스와 안토니의 연설을 중심으로 - 4. 한 통의 편지가 단초가 된 미(美)·소(蘇) 간 군축협상 5. 기고 : 장자의 우언(寓言)·중언(重言)·치언(訶言)의 은유법
2014년 8월호 (vol.11)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 창의적 분쟁해결을 위한 조정의 기법 2. 설득을 위한 논쟁 3. 광고 카피를 통해 본 수사학적 표현술 - 문채(文彩)를 중심으로 - 4. 기고 : 분쟁의 성공적 해결을 위한 조정절차 고찰
2014년 10월호 (vol.12)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 분노를 다스리는 설득전략 2. 상대의 설득으로부터 자신을 지키는 방어 기술 3. 탐사보도에 나타난 수사학 - 〈PD수첩〉 ‘광우병’편 보도를 중심으로 - 4. 통합을 이끈 링컨의 설득과 수사 - 〈게티즈버그 연설〉을 중심으로 - 5. 기고 : 한국사회의 공공갈등과 해결방안에 대한 소고
2014년 12월호 (vol.13)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 문화의 유형과 갈등해결전략 2. 설득과정에서 범할 수 있는 논리적 오류와 극복방안 3. 삼국지를 통해 본 설득과 협상의 지혜 - 적벽대전(赤壁大戰)에 이르는 과정을 중심으로 - 4. 왜 조정을 하는가? 5. 미국 로스쿨 ADR 교육의 현재 - 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -



안 내

※ 격월간으로 발간하던 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』를 2015년부터는 『조정을 위한 설득과 수사』라는 제호로 연 4회 걸쳐 발간하게 되었음을 알려드립니다.

☞ 『조정을 위한 설득과 수사』는 언론중재위원회 홈페이지(www.pac.or.kr) 또는 모바일 웹(mpac.or.kr)의 정보자료실에서도 보실 수 있습니다.

☞ 이 책자와 관련된 문의사항이 있으면 언론중재위원회 연구팀(02-397-3043)으로 연락주시기 바랍니다.