

조정을 위한 설득과 수사

Persuasion & Rhetoric Report

2016
봄호

Vol. 18

- 행동경제학으로 풀어보는 설득 II
- 불확실한 상황하에서의 설득전략
- 키케로의 연설로 보는 수사학의 진수
- 섉스투스 로스키우스 변론을 중심으로
- 영화 속 협상의 노하우
- 형사사건도 조정으로 해결한다
- 영국 방사성폐기물관리위원회 사례와 ADR로서의 퍼실리테이션



2016 | 봄호 vol.18

조정을 위한 설득과 수사 Persuasion & Rhetoric Report



발행인 박용상
편집인 권우동
발행일 2016년 3월 1일
등록일 2013년 2월 21일
등록번호 서울중.바 00163
발행처 언론중재위원회 (서울 중구 세종대로 124 프레스센터빌딩 15층)
편집실무 언론중재위원회 교육본부 연구팀
TEL. 02-397-3044 FAX. 02-397-3049 홈페이지 www.pac.or.kr
디자인·제작 세일포커스 02-2275-6894

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

조정을 위한 설득과 수사





차례

- 행동경제학으로 풀어보는 설득 II | 김경일 1**
 - I. 시작하며 3
 - II. 행동경제학, 돈을 통해 보는 인간 심리의 작동방식 4
 - III. 불확실함과 구체성에 대한 몰입 6
 - IV. 소비의 기쁨과 지불의 고통을 같은 시간에 배치하지 마라 9
 - V. 행동경제학과 시간 그리고 설득 10
 - VI. 후회와 만족의 구분 11
 - VII. 마치며 14

- 키케로의 연설로 보는 수사학의 진수 | 김종영 17**

- 영화 속 협상의 노하우 | 박상기 33**
 - I. 시작하며 35
 - II. 협상의 시작은 상대의 마음을 사로잡는 것 37
 - III. 거절할 수 없는 제안을 하라 40
 - IV. 가장 매력적인 힘, ‘전문성’ 44
 - V. 협상 마무리 전략, “상대를 안심시켜라” 47

CONTENTS

■ 형사사건도 조정으로 해결한다?! 강문원	51
I. 형사조정제도 소개	53
II. 형사조정제도의 특징	54
III. 형사조정위원의 역할 등	55
IV. 참고할 만한 조정 사례들	56
V. 다른 분쟁해결제도	58
VI. 맺음말	60
■ 영국 방사성폐기물관리위원회 사례와 ADR로서의 퍼실리테이션 구기욱	61
I. 들어가는 말	63
II. CoRWM의 활동과 핵심원칙	64
III. CoRWM 안의 퍼실리테이션	67
IV. 우리나라의 퍼실리테이션 인식	69
V. 합의와 퍼실리테이터	70
VI. 의사결정대회(Decision Conferencing)와 MCDA	72
VII. 맺음말	73



행동경제학으로 풀어보는 설득 II

: 불확실한 상황하에서의 설득전략

김 경 일

아주대학교 심리학과 교수

- I. 시작하며
- II. 행동경제학, 돈을 통해 보는 인간 심리의 작동방식
- III. 불확실함과 구체성에 대한 몰입
- IV. 소비의 기쁨과 지불의 고통을 같은 시간에 배치하지 마라
- V. 행동경제학과 시간 그리고 설득
- VI. 후회와 만족의 구분
- VII. 마치며



행동경제학으로 풀어보는 설득 II



: 불확실한 상황하에서의 설득전략

I. 시작하며

1980년대부터 학문적으로 발전을 거듭해 이제 웬만한 사람들의 귀에도 꽤 익숙한 학문 분야가 이른바 행동경제학(Behavioral economics)이다. 20세기 후반 미시경제학 분야에서 가장 중요한 변화 중 하나로도 손꼽히는 행동경제학은 쉽게 말하자면 심리학과 경제학의 만남이다. 따라서 인간의 판단과 의사결정을 전공으로 하는 심리학자인 필자에게도 당연히 쏟아지는 질문 중 하나가 바로 “도대체 행동 경제학이 무엇이나?”이다. 그리고 이와 관련해서는 거의 언제나 덧붙여지는 주문 하나가 있다. “제발 좀 쉽게 설명해 달라.” 그리고 이어지는 대부분의 질문은 바로 이것이다. “그래서 그 학문이 우리 인간의 소통과 설득에 어떤 도움이 되는가.” 결론부터 말하자면 행동경제학은 단순히 경제학의 한 분파나 이론에 그치는 것이 결코 아니다. 우리 인간의 말과 행동 하나하나에 적용될 수 있는 수많은 노하우들을 만들어 낼 수 있다. 그러니 중요하다 하지 않을 수가 없는 지식들이다. 왜 그런지 차근차근 알아보자.

경제학은 기본적으로 인간은 합리적이라고 가정한다. 그런데 합리적이라는 것은 무엇인가? 여기서 우리의 생각에 선악 혹은 옳고 그름의 잣대가 개입되는 것이 문제다. 경제학에서 이야기하는 합리성은 그런 것이 아니다. 하나만 예를 들어보자. 대표적으로 경제학의 합리성 가정에 일관성이라는 원칙이 있다. 가령, A와 B가 있을 때 어떤 사람이 A를 더 좋아한다고 치자. 그리고 B와 C를 보고선 B가 좋다고 대답한다. 그럼 A와 C가 주어지면? A가 좋다고 대답해야 한다. 그래야 합리적인 것이다. 무엇이 더 옳고 그른 것이 아니라 일종의 논리 연산자와 같은 ‘규칙’을 사용하여 그 규칙이 동일하게 적용된다면 같은 결론에 도달해야 한다는 것이 이른바 합리적 의사결정의 핵심이다. 그런데 실제 우리 인간의 생각과 행동을 돌아보면 그렇지 않은 경우도 얼마든지 있다. 다시 말해 A와 C가 주어졌을 때 C가 좋다고 할 수 있는 경우도 얼마든지 있는 것이다. 그렇다면 A와 C 중 이번에는 C를 더 좋다고 반응하게 하는 그 원인이 무엇인가? 행동경제학을 연구하는

심리학자들과 경제학자들은 바로 이 점에 초점을 맞춰 왔다.

심리학이나 경제학의 역사를 망라하는 것이 목적인 지면이 아니다. 행동경제학을 통해 이 두 학문의 연구 결과들이 조정을 위한 설득과 수사에 어떻게 적용될 수 있는가를 쉽게 풀어보는 것이 목적일 것이다. 따라서 행동경제학의 개별 이론들 중 중요한 몇 가지를 통해서 그 이론들이 어떻게 인간의 소통과 커뮤니케이션에 영향을 미치는가를 한번 알아보자.

II. 행동경제학, 돈을 통해 보는 인간 심리의 작동방식

행동경제학이라고 하면 가장 먼저 떠오르는 사람은 현재 시카고 대학의 석좌교수로 재직하고 있는 리차드 탈러(Richard Thaler)다. 행동경제학의 아버지를 넘어 교황이라고까지 불리는 탈러는 2002년 노벨경제학상을 수상한 프린스턴 대학의 심리학자 다니엘 카네만(Daniel Kahneman) 교수조차도 그 공을 돌렸던 인물이다. 지난 금융 위기로 빚더미에 앉은 미국을 이끈바 401(K) 저축 플랜의 설계로 구한 사람으로 불리기도 한다. 그런데 왜 경제학 이론이 설득과 수사에 적용되고 심지어 조정에 핵심적인 메시지를 전달할 수 있을까? 결론부터 말하자면 그의 이론은 사람이 자신의 현재 욕구에 기초해 타인의 메시지 혹은 제안을 어떻게 받아들이는가가 사소해 보이지만 결정적인 변수들에 의해 좌우된다는 것을 설명하고 있기 때문이다. 하나만 예를 들어보자. 먼저 우리가 다음의 상황에 있다고 가정한다.

〈상황 A〉

오랜만에 평소 가보고 싶던 가수의 콘서트장을 찾았다. 티켓 가격은 10만 원이다. 티켓을 사기 위해 지갑을 열어봤는데 10만 원을 잃어버린 사실을 알았다. 그렇다면 10만 원을 지불하고 콘서트 티켓을 구입하겠는가?

이 상황에서 사람에 따라 티켓을 구입할 수도 있고 아닐 수도 있을 것이다. 그렇다면

다음의 상황은 어떤가?

〈상황 B〉

오랜만에 평소 가보고 싶던 가수의 콘서트 티켓을 10만 원에 구입했다. 공연 당일 콘서트장에 도착했는데 티켓을 잃어버린 것을 알았다. 그리고 이 티켓은 재발행되지 않는다고 한다. 그렇다면 다시 10만 원을 지불하고 콘서트 티켓을 구입하겠는가?

이번에는 어떻게 하겠는가? 웬지 상황 A에서보다 이 상황(B)에서는 티켓을 구입하고자 하는 마음이 더 사라진다. 실제로 대부분의 사람들도 그렇다. B의 상황에서는 웬지 더 돈이 아깝게 느껴지고 그래서 티켓을 사려고 하는 사람들의 수가 줄어드는 것이다.

결국 두 상황 모두에서 10만 원에 해당하는 가치를 잃어버린 것이고 콘서트를 보려면 10만 원을 다시 지불해야 한다. 그럼에도 왜 차이가 일어나는 것일까? 상황 A에서 잃어버린 10만 원은 전적으로 지갑에 있는 현금의 일이다. 하지만 상황 B에서 잃어버린 것은 콘서트를 위한 것이었다. 그러니 상황 B에서는 그것을 위해 ‘다시 지불’한다는 느낌이 더 강하게 든다. 그러니 아깝고 속상한 기분이 더 드는 것이다.

이처럼 사람들은 마음의 구좌(Mental account)를 어떻게 만드느냐에 따라 전혀 다른 방식으로 생각한다. 따라서 비슷한 일에 무언가를 소모하면 그 다음 일에 인색하게 되는 것이다. 이번에는 다음의 두 상황을 비교해 보자.

〈집단 A〉 일주일 전 농구경기를 보기 위해 5만 원을 지출했다.

〈집단 B〉 일주일 전 5만 원 짜리 주차위반 스티커를 발부받았다.

두 집단에게 꽤 유명한 음악회에 갈 것인지를 물어보았다. 결과는 어떻게 나타날까? 이미 눈치 빠른 독자들께서는 알아차리셨을 것이다. 집단 A에서 음악회를 가겠다는 응답이 현저히 줄어든다. 왜 이런 일이 일어나는 것일까? 마음의 구좌에서 비슷한 항목에 대한 지출이 이미 일어났기 때문이다. 하지만 집단 B에게 5만 원의 지출은 전혀 다른 성격의 일이다. 그러니 아직 마음의 구좌에 돈이 남아있는 것이다. 이런 현상이 꼭 돈에 대해서만 일어난다는 법은 없을 것이다. 아니 더 정확하게는 대부분의 인간 행동에서 관

찰되는 현상일 것이다. 그래서 행동경제학의 연구 결과는 조금만 확장시켜 생각해 보면 인간과 인간 사이에서 일어나는 수많은 현상들을 설명하고 예측하는 데 매우 유용하게 사용될 수 있음을 알 수 있다.

III. 불확실함과 구체성에 대한 몰입

인간은 불안을 너무나도 싫어한다. 왜일까? 불안하면 그 다음에 오는 부정적 사건들에 대한 고통이 커지기 때문이다. 이를 잘 보여주는 일상생활의 예는 무수히 많다. 회초리를 맞을 때도 뒤에 맞는 것이 더 아프다. 앞사람들이 맞는 걸 보고 불안이 커지기 때문이다. 그래서 같은 물리적 고통에도 더 아파한다. 그래서 사람들은 불안을 참으로 싫어한다. 그런데 살다보면 자연스럽게 이 불안이 커지는 상황이 무언지 알게 된다. 이른바 모호하고 불확실한 상황이다. 공포영화가 무서운 이유도 그 때문이다. 괴물이나 귀신 나오는 장면만 따로 떼어 내 보게 되면 그렇게까지 무섭지는 않다. 그런데 그게 언제 나올지 모르는 모호하고 불확실한 상황에서 보게 되니 무서운 것이다. 한 마디로 불안은 모호함과 불확실함을 통해 극대화된다. 그러니 사람들은 그 반대인 구체적인 무언가에 필요 이상으로 매력을 느끼게 된다. 인간이 얼마나 모호함을 싫어할까? 이른바 엘스버그의 패러독스(Ellsberg Paradox) 현상을 통해 한 번 알아보자.

〈상황〉

항아리에 90개의 공이 담겨 있다. 여기에는 30개의 빨간 공이 있으며 나머지 60개는 까만 공이거나 노란 공이다. 그런데 까만 공과 노란 공의 비율은 모른다. 게임의 규칙은 간단하다. 먼저 공의 색깔을 말한 후 눈을 감고 항아리에서 공을 꺼낸다. 꺼낸 공의 색깔이 자신이 말한 색깔과 일치하면 돈을 받는다.

이제 사람들에게 첫 번째 질문을 한다. 그 질문은 “빨간 공(A) 혹은 까만 공(B) 중에서 어디에 돈을 걸겠습니까?” 이 질문에 대해 대부분 빨간 공(A)을 선택하겠다고 말한다.

30개라는 것이 확실하니 말이다. 여기까지는 그럴 수 있다고 치자. 이제 그 다음 단계가 문제다. 다시 공을 항아리에 집어넣어 90개를 만들어 놓고 두 번째 질문을 한다. 이 질문에 사람들은 어떻게 반응할까? “빨간 공과 노란 공(C) 혹은 까만 공과 노란 공(D) 중에서 어디에 돈을 걸겠습니까?” 이 질문에 대부분의 사람들은 까만 공 혹은 노란 공(D)이 나오는 쪽에 돈을 걸겠다고 한다. 같은 사람에게 첫 번째 질문과 두 번째 질문을 연속해서 물어봐도 이러한 경향이 고집스럽게 나타난다. 그런데 조금만 더 생각해보면 이는 매우 우스운 일이다. 왜냐하면 첫 번째 질문에서 까만 공이 아닌 30개의 빨간 공에 걸겠다고 하는 것은 자동으로 까만 공이 30개보다 적다고 가정하는 것이다. 그리고 이는 다시 노란 공이 30개보다 많다는 가정과 연결된다. 이를 질문 2와 연결시키면 ‘빨간 공 + 노란 공’은 60개가 넘으며 이는 ‘까만 공 + 노란 공’(60개)보다 더 당첨될 확률이 높다는 이야기가 된다. 그런데도 많은 사람들은 A와 D를 선택한다. 이렇게 사람들은 지금 이 순간에 확실하고 구체적으로 보이는 대안들에 무작정이면서도 엄청난 매력을 느낀다. 이를 보여주는 예 중 중요한 것 하나만 더 살펴보자.

판단과 의사결정에 관한 심리학 서적이나 행동경제학 교재들을 보면 대부분 초반부에 나오는 유명한 예가 하나 있다. 이른바 알레의 역설(Allais Paradox)이다. 예를 들어, 다음 두 개의 게임이 있다고 하자.

〈게임 A〉

10억 원 딸 확률이 100%다.

〈게임 B〉

이는 다소 더 복잡하다. 10억 원 딸 확률이 89%이고 50억 원 딸 확률이 10%이며 남은 1%의 확률로 아무것도 따지 못한다.

둘 중에서 무엇을 선택하겠는가? 사람들의 선택은 A에 좀 더 몰린다. 그렇다면 다음 둘은 어떤가?

〈게임 C〉

10억 원 딸 확률이 11%다. 나머지 89%의 확률로 아무것도 따지 못한다.

〈게임 D〉

50억 원 딸 확률이 10%다. 그리고 나머지 90%의 확률로 아무것도 따지 못한다.

C와 D, 둘 중 어떤 게임이 더 좋은가? 물어볼 필요도 없다. 절대 다수의 사람들이 D를 선택한다. 그런데 여기에는 재미있는 불일치가 있다. 10억 원 딸 확률 89%를 게임 A와 B에서 각각 빼 낸 것이 게임 C와 D이기 때문이다. 따라서 A를 선택한 사람은 C를 선택해야 일관성이 있는 것이다. 하지만 누구도 그런 선택을 하지 않는다. 수학적으로는 같은 값을 빼 낸 것이지만 심리적으로는 무언가 중요한 것이 하나 더 빠졌기 때문이다. 바로 A에서 C로 가면서 확실함(100%) 또한 무너졌다는 것이다. 그래서 A를 선택한 누구에게도 C를 선택할 이유는 없어진다.

인간은 이만큼 확실한 것을 좋아한다. 그런데 문제는, 실제로는 확실한 것도 아닌데 확실한 것처럼 포장만 된 경우조차도 그것을 더 좋아한다는 사실이다. 우리 실생활에서 얼마든지 그런 사례를 찾아볼 수 있다. 얼마 전 필자의 대학 부근 타이어 판매점이 내건 광고가 좋은 예다. 작년 초까지만 하더라도 그 판매점에서는 ‘타이어가 신발값보다 싸다’는 광고를 내걸었었다. 그런데 지난달부터 ‘타이어 3개 사면 1개 무료’라는 광고로 바꿨다. 호기심에 그 판매점 사장님께 매출에 변화가 있었느냐고 물었더니 광고를 바꾼 후 상당히 긍정적인 효과가 있었다는 대답을 들었다. 타이어가 아무리 싸다고 해도 관심이 없던 소비자들이 3개를 사면 1개를 ‘확실하게’ 무료로 해준다는 광고에 더 끌렸다는 것이다. 조금만 생각해 봐도 실소를 금할 수가 없는 대목이다.

실제로 비슷한 이야기를 해주는 연구들이 상당수 있다. ‘세탁 3벌 할 때마다 1벌은 무료’라는 광고가 ‘세탁 한 벌당 가격 25%씩 인하’라는 광고보다 더 힘을 발휘한다. 실제로 세탁을 2벌만 하면 후자가 더 좋은 조건인데도 말이다. 하지만 이를 인간 판단의 비합리적 측면으로만 보면 안 된다. 그만큼 확실한 것은 인간으로 하여금 고민의 양을 줄여주기 때문에 선호된다는 관점으로 봐야 한다. 이는 인간의 커뮤니케이션에도 중요한 의미

하나를 던진다. 나와 대화하고 있는 사람들에게 내가 얼마나 확실한 측면을 알려주고 있냐를 되돌아볼 필요가 있다는 것이다.

이는 무엇을 의미하는가? 확실함을 보장하는 규칙들은 작더라도 반드시 지켜져야 한다. 예를 들어, 'OO하면 확실하게 XX할 수 있다'라는 형태의 메시지들이다. 이런 규칙들은 아주 작은 것이라도 제대로 지켜지지 않으면 사람들의 피로감, 좌절 혹은 분노와 같은 부정적 감정의 표출이 심각한 수준으로 올라간다. 반대로 이와 관련된 작은 규칙이라도 확실하게 시행된다는 느낌을 주면 그 효과는 예상외로 크다. 왜일까? '예측 가능성'을 높이기 때문이다. 그러니 불안이 사라지게 되고 구체적이면서 확실한 무언가를 예상할 수 있게 된다. 특히나 초조하거나 불안해 하고 있는 사람들에게는 작은 약속들이 구체적으로 지켜지고 있는가가 매우 중요한 정보다.

IV. 소비의 기쁨과 지불의 고통을 같은 시간에 배치하지 마라

행동경제학에서 이야기하는 또 다른 측면은 이른바 지불 분리(Payment decoupling)다. 이것도 예를 통해 알아보는 것이 더 이해하기 쉽다. 가끔 이런 생각이 들 때가 있다. 우리 대부분은 놀이동산에서 자유이용권을 구입한다. 그런데 집에 돌아갈 때 쯤 이런 생각이 문득 드는 경우가 상당수 있다. '오늘 만약 자유이용권을 구입하지 않고 놀이기구를 이용할 때마다 티켓을 샀다면'하고 말이다. 이른바 정액제와 종량제의 차이이다. 전자는 미리 (혹은 나중에) 정해진 '상당한' 돈을 지불하고 대신 마음껏 쓰는 것이다. 그리고 후자는 사용할 때마다 거기에 맞게 돈을 지불하는 것이다. 휴대전화든, 놀이동산이든, 그리고 뷔페식당에서든 우리는 정액제 메시지나 광고에 더 솔깃해 한다. 왜일까? 대부분의 경우에는 회사와 식당에 더 이익이고 소비자에게는 불리한데도 말이다. 행동경제학 이론에 의하면 이는 사람들이 보이는 지불 분리 경향성 때문이다. 즉 소비의 즐거움의 순간에 지불의 고통을 같이 등장시켜 그 긍정적 느낌을 갉아먹게 하고 싶지 않다는 것이다.

그래서 사람들은 결국에는 더 많은 지출을 하면서도 정액제를 선호하는 경향을 보인다. 왜 이럴까? 이미 그 답은 나와 있다. 그것이 만족의 양을 더 늘리기 때문이다. 같은

여행 코스라도 정액제(즉 패키지)로 다녀온 사람들이 무엇을 이용할 때마다 돈을 지불했던 사람들에 비해 더 큰 만족감을 느낀다. 사람들은 이렇게 만족의 양을 늘리기 위해 시간이라는 변수를 사용해 소비와 지불의 간격을 벌리려고 한다. 신용카드가 왜 과소비를 부추기는가도 정확히 이 현상에 해당한다.

V. 행동경제학과 시간 그리고 설득

행동경제학의 중심을 이루는 이론과 관련 현상들을 이해하면 이제 설득의 핵심에 좀 더 다가갈 수 있다. 그러기 위해서는 ‘시간’이라는 변인이 얼마나 중요한 힘인가를 이해해야 한다. 조정과 설득이 힘든 이유 중에 가장 중요한 핵심은 상대방으로 하여금 최소 이상의 희생이나 손해를 감수할 것을 요구하기 때문이다. 이는 그 자체로 어려운 일이다. 왜냐하면 인간은 확실한 손실을 감수하기보다는 차라리 다소의 모험을 선택하고 싶어 하기 때문이다. 확실하게 단기적으로 작은 손실을 감수해야만 장기적으로 더 큰 위험 요소를 피할 수 있는 상황에서 그렇게 하지 못해 인간은 더 큰 손실이나 위기에 봉착한다. 그렇다면 인간은 어떤 경우에 확실한 손실을 기꺼이 감수하는가? 핵심은 시간과 순서에 있다. 그리고 그보다 한 발 더 깊숙이 들어간 기저에는 상상과 감정이라는 것이 있다. 사람들에게 다음과 같이 물어본다.

100%의 확률로 5만 원을 잃는 1안과 25%의 확률로 20만 원을 잃고 75%의 확률로 아무 것도 잃지 않는 2안 중 어떤 것을 선택할 것인가?

대부분의 연구나 실제 인터뷰를 살펴보면 평균적으로 약 80%의 사람들이 2안을 선택하겠다고 응답한다. 사람들은 확실한 손실을 감수하는 것이 싫기 때문에 자칫 잘못하면 더 큰 손실을 입을 수 있는 모험을 선택한다는 것이다. 그런데 재미있는 것은 1안과 2안을 동시에 보여주거나 설명해 주지 않고 순서를 정해 하나씩 제시하면 사람들의 선택이 정반대의 양상을 띠게 될 수도 있다는 것이다. 방식은 다음과 같다. 먼저 2안의 상황을

설명한다. 그리고는 잠시 사람들을 가만히 둔다. 생각할 시간을 주는 것이다. 그러면 사람들은 2안의 상황이 얼마나 좋지 않은 것인지, 즉 20만 원이라는 큰 돈을 잃을 때의 상실감과 손해가 얼마나 큰가에 관해 곰곰이 생각해 볼 수 있게 된다. 즉 상상의 양이 커진다. 상상이라는 것은 참으로 재미있는 힘을 발휘한다. 우리는 어떤 싫은 것에 대해 상상하는 것만으로도 몸서리치거나 짜증을 내곤 하지 않는가. 아직 그 일이 벌어진 것도 아닌데 말이다. 20만 원을 잃는다는 상상을 일정 시간 해 보면 이제는 당연히 그 상황을 피하고 싶은 욕구도 커진다. 이때 1안을 대안의 형태로 보여준다. 그리고는 이렇게 이야기 해준다. “1안을 선택하면 2안의 상황을 피할 수 있다.” 이러면 70%의 사람들이 기꺼이 1안을 받아들여 2안의 상황을 피하겠다고 응답한다. 사람들이 확실한 작은 손실을 받아들일 것이라고 설득된 것이다. 사실 보험도 이렇게 팔린다. 그래서 연구자들에 따라서는 이 현상을 보험 프리미엄(Insurance premium)으로 부른다.

이는 무엇을 의미하는가? 우리는 설득이 이성애 호소하는 것이어야 한다고 생각한다. 하지만 위의 예는 설득이 결코 그것만 가지고는 이루어지지 않는다는 것을 분명히 보여주고 있다. 상상을 할 수 있도록 시간적 여유를 부여함으로써 감성 역시 움직여 주어야 한다는 것을 의미한다. 이런 과정을 거치면 2안의 상황에 대해 각기 다른 사람들이 느끼는 감정이 같아진다. 몇 개의 대안을 놓고 그 중 더 합리적인 안은 이것이니 그것을 고르라고 하는 식의 양자택일식 강요가 왜 설득이 아닌지를 보여주는 결정적인 대목이다. 많은 설득과 협상의 전문가들이 상대방으로 하여금 ‘생각할 시간’을 줌으로써 오히려 나와 상대방 모두에게 이익이 될 수 있는 결과에 더 빨리 다다를 수 있다고 말하는 이유가 바로 여기에 있다.

VI. 후회와 만족의 구분

최근의 행동경제학 이론을 살펴보면 후회와 만족 역시 매우 중요하게 구분이 되고 있음을 알 수 있다. 그런데도 우리는 이 둘을 하나의 자 양쪽 끝에 있는 개념으로 이해, 더 정확히는 오해해왔다. 이른바 만족의 반대가 후회라는 착각이다. 실제로 사람들이 “후회

없이 OO해서 만족스럽다.”라는 식의 표현들을 얼마나 많이 하면서 살아가는가. 이는 결국 후회하지 않을 것이 만족스럽고 따라서 좋은 것이라는 생각을 의미한다. 과연 그럴까? 심리학자들과 경제학자들이 연구해 본 바로는 결코 아니다. 왜냐하면 후회와 만족은 별개의, 즉 독립적인 마음의 과정이기 때문이다. 따라서 동시에 경험할 수도 있으며 혹은 둘 중 어느 것도 느끼지 않을 수도 얼마든지 있다.

후회와 만족이 만들어지는 과정은 매우 상이하다. 먼저, 후회를 한 번 살펴보자. 후회는 비교에 의해서 만들어지는 감정이다. 예를 들어보자. 내가 2,000만 원을 주고 어떤 자동차를 샀다. 그런데 며칠 뒤, 다른 친구가 같은 자동차를 1,800만 원에 샀다거나, 혹은 2,000만 원을 주고 더 좋은 자동차를 샀다는 것을 알게 됐다. 그럼 나는 어떤 생각을 하게 될까? “좀 더 알아볼 것을…” 혹은 “다른 곳에서 살 것을…” 하는 후회가 자연스럽게 뒤따른다. 후회는 이런 식으로 만들어진다. 내가 어떤 대상을 선택하고 난 뒤 다른 선택이나 대안과의 ‘비교’가 이루어진 후에 주로 만들어진다는 것이다. 그렇지만 만족은 어떤 경우에 하는가? 철저히 대상 그 자체로부터 느끼는 감정이다. 내가 어떤 자동차를 아무리 싸게 샀다 하더라도 그 자동차의 성능과 승차감이 내가 기대했던 것만큼 좋아야만 만족할 수 있기 때문이다. 즉 무언가와 비교가 만들어내는 것이 후회고, 대상 자체로부터 느끼는 것이 만족이다.

그래서 행동경제학의 이론들은 행복이나 삶의 질과 같은 개념을 이야기할 때에도 자주 언급되고 있다. 조금만 생각을 깊게 해봐도 연결이 가능해지기 때문이다. 인생 전반이든 아니면 오늘 하루든 후회를 하지 않기 위한 노력만을 기울이게 되면 말 그대로 ‘후회 없음’은 가질 수 있겠지만, 만족과는 별 상관없이 없는 삶이 될 가능성이 크다. 그렇다면 이 둘 중 어느 것이 더 행복과 관련이 있겠는가. 당연히 만족이며 따라서 후회 없는 삶은 무언가 중요한 하나가 빠져있을 수밖에 없다. 그래서인지 동서고금을 막론하고 수많은 현인(賢人)들이 한결 같이 진정한 행복은 자기 자신으로부터만 찾을 수 있는 것이라고 말해주는 것인지도 모른다. 남들보다 더 가지거나 더 누리는 것은 결국 비교를 통한 ‘후회 없음’에 그치기 때문이다.

그런데 왜 이 둘의 구분이 중요한가? 바로 그 다음 행동의 방향과 질이 달라지기 때문이다. 그리고 그 핵심에는 ‘변화에 대한 민감도’가 자리 잡고 있다. 후회가 염려되는 사

람이 가장 먼저 취하는 것은 변화의 양을 줄이는 것이다. 이것도 예를 들어보자. 주부 A와 B가 있다. 두 사람 모두 현재 살고 있는 아파트를 팔고 앞 단지로 이사 갈까 말까를 고민하고 있다. 고심 끝에 A는 그냥 눌러 앉아 살았고 B는 이사를 갔다. 그런데 A가 계속 살고 있는 아파트 가격이 오천 만 원 떨어졌다. B가 새로 이사 간 아파트도 오천만 원 떨어졌다. 그런데 B가 예전에 살던 아파트는 가격이 그대로다. A와 B 중 누가 더 후회를 많이 할까? 당연히 B다. B는 “이사 오지 말걸...”이라는 이전 상태와의 비교가 훨씬 더 많아지기 때문이다. 이렇듯 인간은 같은 양의 손해 X라도 변화를 만들어 낸 다음에 그 손해 X를 당하게 되면 변화 없이 경험하는 X의 경우보다도 훨씬 더 후회를 많이 한다.

따라서 큰 폭의 변화나 모험적 투자가 필요한 경우에는 후회의 개념이 활성화되는 것은 그다지 바람직하지 않다. 대신, 어디에서 더 만족할 수 있는가에 대한 측면이 부각되어야 한다. 이것도 하나의 예를 통해서 알아보자. 다음의 두 가지 게임이 있다.

〈게임 A〉

$\frac{11}{12}$ 의 확률로 12만 원을 획득할 수 있고 나머지 $\frac{1}{12}$ 의 확률로 24만 원을 잃는다.

〈게임 B〉

$\frac{2}{12}$ 의 확률로 79만 원을 획득할 수 있고 나머지 $\frac{10}{12}$ 의 확률로 5만 원을 잃는다.

이 두 게임을 놓고 사람들에게 선호도를 물어본다. “두 게임 중 하나를 할 수 있다면 어느 것을 선택하시겠습니까?” 이 질문에 대부분의 사람들은 게임 A를 선택한다. 그렇다면 사람들은 게임 A를 더 좋아한다고 확실하게 말할 수 있을까? 꼭 그렇지만은 않다. 다음과 같은 질문을 통해서 정반대의 양상도 얼마든지 관찰이 가능하다. “두 게임 중 어느 것이든 하기 위해서는 티켓을 사셔야 합니다. 티켓 가격이 어느 정도까지면 사시겠습니까?” 이것도 마찬가지로 선호도에 관한 질문이다. 왜냐하면 지불 용의가 있는 최대금액을 물었기 때문이다. 그리고 상식적으로 이 금액이 더 크다면 당연히 더 선호하는 것이라고 볼 수 있다.

사람들이 게임 A에 지불할 용의가 있는 금액은 얼마나 될까? 일단 12만 원을 넘어서 금액을 지불한다는 것은 바보짓이다. 딸 수 있는 돈이 12만 원이니까 말이다. 그래서 사람들의 대답은 평균적으로 5~7만 원이다. 그런데 게임 B에 대해서는 사람들이 10만 원, 더 나아가 20만 원을 지불하겠다는 사람들조차도 나타난다. 게임 B에 대한 사람들의 대체적 반응은 이런 식이다. “따기만 하면 80만 원 가까운 돈이 생기네요. 모험을 한 번 해보겠습니다.”라고 말이다.

재미있는 반전이다. 관련 분야 연구자들은 이를 두고 ‘선호도 반전 현상(Preference reversal)’이라고 부른다. 게임 A와 B 중 어느 것을 하겠냐고 물어보면 사람들은 A를 선택(즉 선호)하는 것으로 나타나는데 두 게임 중 어디에 더 돈을 많이 쓰겠냐고 물어보면 B에 더 많은 돈(즉 이것도 선호)을 쓰겠다고 응답한다. 왜 이런 불일치가 일어나는 것일까? 답은 호환성에 있다. 사람들은 자신에게 주어진 질문과 가장 호환되는 정보가 무엇 인지를 선택의 대상으로부터 찾으려 하기 때문이다. 그래야 나의 결정(즉 반응)이 더 쉬워질 뿐만 아니라 더 적절하다는 느낌을 가질 수 있기 때문이다. 그래서 선택을 하는 상황에서는 확률이, 돈을 투자하는 상황에서는 투자를 통해 획득할 수 있는 돈의 크기가 각각 호환성 있게 보이는 것이다. 실제로 비관(확률)과 낙관(딸 수 있는 돈)의 차이도 이렇게 종이 한 장 차이로 갈린다.

Ⅶ. 마치며

“12개월 후에 10만 원을 받겠는가, 아니면 13개월 후에 12만 원을 받겠는가”라고 사람들에게 물어본다. 그러면 절대 다수의 사람들이 후자를 선택한다. 더 기다리겠다는 것이다. 하지만 “지금 당장 10만 원을 받겠는가, 한달 후에 12만 원을 받겠는가”라고 물어보면 사람들은 대부분 전자를 선택한다. 사람들은 오늘의 쾌락을 이겨내지 못한다는 것이다. 그래서 우리는 노후준비를 망치는 것이며 이는 명백한 사실이다. 1992년 미국 국방부는 대규모 인력 감축을 실시했다. 무려 6만 5000여 명의 장교와 일반병사가 그 대상이었다. 국방부는 그들에게 퇴직금을 일시불로 받을지 아니면 연금 형태로 받을지를 물

었다. 당시 미국 국채 수익률은 7% 정도였지만 연금 형태로 받게 되면 연이율이 18% 내외에 달했다. 그러니 연금 형태가 단연 유리했다. 하지만 그 결과는? 장교의 52%, 병사의 92%가 일시불을 선택했다. 이들이 입은 손해를 모두 합하면 17억 달러에 달한다고 한다.

이러한 상황에서, 연금에 더 많은 관심을 가지게 하여 정부와 국민 모두가 윈윈할 수 있도록 행동경제학은 어떻게 조언했을까? 탈러 교수는 지금 당장은 적은 금액으로 납부를 시작한 뒤 급여가 올라갈 때마다 납부액을 늘려가는 형태를 제안했다. 그러면 사람들은 납부 초반부에 큰 저항감을 가지지 않을 수 있다. 그리고 자기도 모르는 사이에 점점 더 많은 금액을 적립할 수 있게 된다. 지난 금융 위기로 빚더미에 앉은 미국을 이끈바 401(K) 저축 플랜의 설계로 구한 사람으로 탈러가 불리는 이유다. 그리고 이는 불과 10년도 지나지 않은 현재에 ‘급여가 올라갈수록 강제 저축을 늘리라’는 재테크 상식으로 이미 자리 잡았다.

탈러 교수의 유명한 저서 중 하나가 바로 『넛지(Nudge)』다. 넛지라는 말을 사전에서 찾으면 ‘팔꿈치로 슬쩍 찌른다’이다. 멍살을 잡고 호통치거나 정색을 하고 강요하는 것이 아니라 은근슬쩍 무언가를 바꾸는 것만으로도 상대방의 마음과 행동을 크게 바꿀 수 있음을 말하려는 것이다. 남자 화장실에서 소변이 변기 밖으로 튀지 않게 하기 위해 “한 걸음 더 다가서시오”라는 명령조 문구나 “남자가 흘리지 말아야 할 것은 눈물만이 아니다”라는 점잖은 훈계보다는 파리 한 마리를 변기 안의 적당한 위치에 그려 넣어 재미있게 사람들의 행동을 바꾸는 것이 이에 속한다. 그리고 행동경제학에는 변기 안의 파리와도 같이 ‘작은 변화지만 큰 결과의 차이’를 만들어 내는 것들로 가득 차 있다. 본 지면에서 지금까지 살펴본 것들은 극히 일부에 불과하다. 행동경제학의 수많은 ‘변기 안 파리’는 무엇일지 한 번쯤 공부를 시작해 보는 것이 어떨까?

조정을 위한 설득과 수사



키케로의 연설로 보는 수사학의 진수

: 섹스투스 로스키우스 변론을 중심으로

김 종 영

서울대학교 기초교육원 교수



키케로의 연설로 보는 수사학의 진수



: 섹스투스 로스키우스 변론¹⁾을 중심으로

키케로는 인문학의 보고다. 인문학(Humanitas)이라는 말도 그가 만들었다. 인문학이란 무엇인가? 사람다움, 사람으로서의 도리, 사람으로 살아가기 위해 꼭 지켜야 할 것들을 연구하는 학문 아니던가? 인간으로 살아가기 위해 무엇이 중요한 것인지 키케로는 주목했다. 시대의 격변기를 살며 공화정을 지키려고 온몸을 불살랐고, 귀족 신분이 아니라 중인계급에서 최고위 관직을 거머쥐었으며, 콘술(Consul, 집정관)을 거쳐 원로원, 급기야 나라를 구해 로마의 국부(國父)가 된 사나이, 키케로.

르네상스시대 인문주의자들은 키케로에 열광했다. 그를 복원하며 신에 도전하였는지도 모른다. 키케로주의라는 조어도 만들어졌다. 대관절 그는 누구인가? 키케로는 한마디로 정의하기 어렵다. 역사가 몸젠이나 작가 시오노 나나미는 노획한 정치가 정도로 그를 평한다. 그러나 키케로는 그렇게 단순하게 평가받을 인물이 아니다. 살아 있을 당시에 그와 존재감을 겨룰 수 있는 인물은 거의 없었다. 정적 카이사르도 그를 인정하지 않았던가? 어찌 보면 시대를 잘못 읽어 죽을 수밖에 없었지만, 또 그럴 것을 예감하였기에 저술에 몰두할 수도 있었다. 비록 정복은 하였다 하더라도 그리스의 높은 문화수준에 자극받은 로마인들, 마냥 부러워할 수만은 없었기에 로마인들에게도 제대로 읽을 만한 책을 저술해야겠다고 야심을 불태웠던 키케로. 그가 우리에게 남긴 저술만 놓고 보아도 그는 가히 인류의 스승으로 대우받아 마땅하다. 그의 저서 중 설득과 중재에 관한 책 몇 권만을 살펴보기로 하자. 『브루투스(Brutus)』에서는 로마의 건국시기부터 공화정 말기까지의 그리스·로마 최고의 작가와 연설가들의 장단점을 조목조목 비교하며 말하기와 글쓰기의 주요 원리들을 들려준다. 예를 들어, 누구는 이 분야에선 탁월하지만 저 분야에선 좀 약하다. 그러면 어떻게 해야겠는가? 키케로는 그 방법을 친구 아티쿠스와 아끼는 후배 브루투스와의 대화 형식으로 풀어가며 우리에게 들려준다. 문헌학자 푸어만이 최고의 수사학 교본이라고 칭찬을 아끼지 않았던 『연설가에 대하여(De Oratore)』에선

1) 필자 주: 본문에 수록된 국문 번역 연설문들은 키케로, 2015, 『설득의 정치』, 김남우 외 공역(민음사), 키케로, 2006, 『수사학. 말하기의 규칙과 체계』, 안재원 편역(길)에서 발췌하여 일부 각색한 내용임을 밝힙니다.

이상적인 연설가의 덕목을 설파한다. 그 이전의 수사학 교재들이 주로 말의 기술에 초점을 맞추었다면 이 책은 사람이 전면에 등장한다. 기술에서 사람으로, 그의 인간 사랑을 읽을 수 있는 정통 수사교본이라고 할 수 있다. 그 밖에도, 칸트의 스승 바움가르텐으로 하여금 미학의 체계를 세울 수 있도록 영감을 주었을 뿐만 아니라, 건축가 알베르티에게도 조화의 아이디어를 제공한 『연설가(Orator)』, 열여덟의 나이로 말감(Thesis)을 발견할 때 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대해 조목조목 설명하고 있는 『발견술에 관하여(De Inventione)』, 논거를 발견해서 분류하고 확장해나가는 데 어떻게 적용하는지를 설명하고 있는 『토피카(Topica)』, 아들과 문답을 나누며 말하는 사람의 힘에 대해 정리하고 있는 『수사학(Partitiones Oratoriae)』 등이 대표적이다.

이들 수사학 관련 책 외에 법, 철학, 역사, 윤리, 우정, 노년, 선 등 각종 주제에 대하여 일목요연하게 정리하고 있는 그의 저서들은 인문주의를 열게 했고 오늘을 살아가는 우리에게 인문학의 중요성을 알게 해주었다. 이론서를 비롯하여 특정 주제를 정리한 책들은 차치하고라도, 키케로에게서 빼놓을 수 없는 보물은 그가 행한 수많은 연설이다. 그는 연설을 통해 사람 사는 사회의 제대로 된 그림을 그렸으며, 인간이 취해야 할 태도에 대해 알려주었다. 인간의 종적 특성에서부터 자연과 인간의 관계, 인간과 인간의 관계, 무릇 사람이려면 어떻게 살아야 하는지를 강변하였던 연설. 그 연설 속에는 그야말로 어떠한 텍스트에서도 볼 수 없는 인간다움, 사람냄새, 공동체의 정신, 덕, 용기, 절제 등이 들어 있다. 그래서 그의 연설은 인문학의 보고가 된다. 아니, 인문학의 교과서다. 그는 연설로 세상을 구했다. 이 글에서는 그의 많은 연설 가운데 하나를 분석해보기로 한다. 스물여섯, 약관의 나이에 당대 최고 실력자의 변호를 받고 있는 실세 중의 실세를 상대해 무고한 청년을 변호하여 승리로 이끈 변론에 주목하고, 그 연설 속에 나타난 설득과 중재의 정신을 수사적으로 밝혀보고자 한다.

기원전 80년 로마, 친부살해(Parricidium)죄로 한 청년이 고발당했다. 청년의 이름은 섹스투스 로스키우스(Sextus Roscius)다. 고발자는 가이우스 에루키우스(Gaius Erucius). 고발자의 배후에는 루키우스 코르넬리우스 크뤼소고누스(L. Cornelius Chrysogonus)가 있다. 그는 술라(Cornelius Sulla)의 휘하에 있는 사람이다. 술라가 누구인가? 날아가는 새도 떨어뜨린다는 당대 최고의 실력자다. 아무도 고발당한 사람을 변호하려 들지 않는

다. 괜히 변호했다가 권력 실세에 미운털이 박히는 것은 불 보듯 뻔하다. 이런 상황에서 청년 키케로가 변호하겠다고 나선다. 사람들이 수군거리기 시작한다. “키케로라고? 대체 누구지? 허, 그 친구 이름 처음 들어보는데… 그건 그렇고 기개 하나는 살 만하네. 대체 어떻게 변호하겠다고 거지?” 드디어 키케로의 이름이 만천하에 알려지는 무대가 펼쳐진다.

우선 사건의 배경부터 알아보자. 변론 곳곳에서 정권과 결부된 사람들과 그 행위, 사건의 정황이 밝혀진다. 정권 실세의 소위 갑질이 적나라하게 드러나는 이른바 정치적 사건이다. 사건의 실상은 이렇다. 로마에서 80여 km 떨어진 아메리아(Ameria) 지방에 섹스투스 로스키우스가 살고 있다. 고발당한 청년 이름과 똑같다. 아들이 아버지의 이름을 그대로 가져와 사용했기 때문이다. 로스키우스는 농장을 열세 개나 가지고 있는 부호다. 그는 로마에 내전이 일어났을 때 술라 편을 들었고, 당대의 여러 명문가와 친분도 쌓고 있었던 지역 유지다. 그런 그가 로마에서 저녁을 먹고 집으로 돌아가는 중에 살해되었다. 누가, 왜 그를 죽였을까? 고발자들은 그의 아들이라고 주장하고 있다. 아버지의 재산이 탐나서라는 것이다. 키케로는 주도면밀하게 정황을 분석한 후 범인은 바로 죽은 자의 친척들이라고 주장한다. 그들이 공모해 그를 죽이고 농장 열세 개를 재산 몰수 명단에 올리고 혈값에 사들였으며, 아들이 살아 있는 한 자신들이 획득한 재산을 지킬 수 없다고 판단하여 아들을 부친 살해혐의로 고발하였다는 것이다. 공모가 성공한다면야 고발자들에게 금상첨화다. 눈엣가시를 제거하고 재산을 송두리째 차지할 수 있었을테니까. 피고인을 변호하겠다고 나서는 사람은 당연히 없을 것이라고 판단했을 것이다. 그러나 그들의 운은 거기까지였다. 하필 법정에서 키케로를 만날 줄이야. 이제 그의 변론을 직접 살펴보자. 당시 부친살해죄는 극형에 처해진다. 산 채로 자루에 담겨 매질을 당하고 그 속에 뱀, 원숭이, 개, 닭 등을 넣어 퐁퐁 묶어 언덕 위에서 티베리 강으로 던져진다. 그렇게 하는 이유는 그런 죄를 범한 사람의 시신을 물고기도 먹지 못 하게 하기 위함이었다. 그야말로 자연과의 철저한 격리다. 부모에 대한 패륜의 처벌은 양(洋)의 동서와 시(時)의 고금을 막론하고 같았던 모양이다. 아니, 당시 로마 사회는 그 죄를 더 철저하게 응징하고 있었다.

총 154개의 장으로 구성되어 있는 변론문은 그 길이가 꽤 길고 구성 또한 매우 복잡하다. 키케로는 때론 고발자를 불러내고 때론 피고인을, 때론 산 자를, 죽은 자를, 로마시

민을, 배심원을, 다양한 청중에게 불 같은 메시지를 전한다. 살맛 나는 세상을 만들어야 하고, 그런 세상을 만들지 못 하면 모두가 공멸하는 것이라고. 인간은 다른 이들은 물론 자연 전체에 의무를 진 존재이기에 그들과 함께 해야 함을 설파하는 키케로의 인문정신이 연설 곳곳에서 울골이 드러난다. 정의가 무엇이고 공동체는 어떠해야하며 그 구성원들은 어떻게 살아야 하는지에 대해 자신의 철학을 드러낸다. 말이 곧 그 사람이 아니던가? 키케로의 말이 곧 키케로의 정신이자 전부였다.

키케로는 변론을 시작하면서 자신이 왜 이 송사를 맡았는지 의아해하는 배심원들에게 이유를 설명한다. 이유는 딱 세 가지다. 첫째, 영향력을 갖고 있는 사람이 이 변론을 맡으면 소송이 실제보다 과도해 보일 수 있다. 둘째, 그런 사람들은 함부로 발언하지 못한다. 셋째, 그런 사람들은 다른 사람의 요청을 거절할 수도 있다. 젊고 열정이 있고 다른 사람으로부터 받은 호의를 무시하지 않으면서 변론을 맡을 수 있는 최적의 인물이 바로 자기라고 하면서 의지할 데 없는 한 무고한 젊은이를 구하기 위해 자신이 변호를 맡게 되었노라고 강조한다. 변론을 맡은 이유를 대고 나서 곧바로 고발자들을 속물 프레임으로 가둔다.

“600만 세스테르티우스에 달하는 피고인의 부친의 재산을, 존경하는 용감하고 저명한 루키우스 솔라로부터, 현재 이 나라의 막강한 실세, 젊은 루키우스 코르넬리우스 크뤼소고누스가 2000 세스테르티우스에 사들였습니다. 배심원 여러분, 크뤼소고누스는 타인의 엄청난 재산을 불법으로 강탈하고 나서, 섹스투스 로스키우스가 살아있으면 재산착복에 방해가 된다고 생각하여, 마음 속의 불안과 두려움을 완전히 제거해달라고 여러분에게 요청한 셈입니다. 로스키우스가 무사히 생존할 경우 크뤼소고누스는 무고한 피고인의 엄청난 재산을 차지할 수 없지만, 로스키우스가 유죄판결을 받아 축출되기만 하면 그는 범죄로 획득한 것을 사치로 낭비하고 탕진할 수 있다고 기대합니다.”

키케로는 경매결과에 대한 자료를 토대로 아직 완전히 검증되지 않은 사실에 대해 추정단계에서 상대를 파렴치범으로 몰아가고 있다. 뿐만 아니라, 범죄, 사치, 낭비, 탕진 등의 어휘를 상대에게 덧씌워 청중이 상대에게 어떠한 감정을 가져야 하는지를 알린다. 그런 파렴치범을 단죄해야 하는 것이 청중의 의무가 된다고, 상대를 이용한 호감 사기를 하고 있는 셈이다. 키케로는 상대의 행위를 파렴치로 규정하고 그 죄를 응징해야 한다고

강조하면서 청중에게 흉악한 자로부터 무고한 자를 구해달라고 간곡하게 청하면서 부족하지만 최선을 다해 맡은 바 의무를 수행하겠노라고 결기를 보이고 있다.

“이처럼 엄청난고 끔찍한 범죄에 관해 제가 적절히 설명할 수도, 가혹하게 힐난할 수도, 기탄없이 성토했을 수도 없음을 저는 잘 알고 있습니다. 부족한 재능은 적절한 설명을, 나이는 가혹한 힐난을, 시대는 기탄없는 성토를 막아서기 때문입니다. 게다가 저의 수줍은 성품, 여러분의 위엄, 적들의 힘, 섹스투스 로스키우스가 처한 위험은 저에게 엄청난 두려움을 주었기 때문입니다. 그러니 배심원 여러분, 귀 기울여 호의적으로 제 말을 들어달라 간청하고 호소하는 바입니다. 저는 여러분의 신의와 지혜에 힘입어 감당하기 어려운 짐을 짊어졌습니다. 배심원 여러분, 여러분께서 짐을 약간이나마 덜어주신다면, 저는 할 수 있는 한 노력과 열의를 다해 짐을 짊어지겠습니다. 하지만 설령 제 간청과 호소가 여러분에게 버림받더라도, 저는 용기를 잃지 않고 최선을 다해 맡은 소송을 완수하겠습니다. 완수하지 못하더라도, 신의로써 일단 맡은 소송을 배신으로 그르치거나 비겁하게 도망치느니, 차라리 의무의 짐에 깔려 죽고자 합니다.”

자신의 부족함을 고하고 청중에게 도움을 청하고 진인사대천명을 외치는 변호인, 게다가 어떠한 어려움이 닥치더라도 피하지 않고 죽음을 불사하겠다고 결기를 외치는 변호인. 우리는 여기서 키케로의 인간관을 엿볼 수 있다. 인간은 자연에, 인간에, 주변에 덕을 입고 태어났기에, 받은 혜택을 되돌려주어야 할 의무를 수행해야 하는 존재라고 키케로는 강조한다. 보통의 인간이 그러할진대, 무고의 누명을 쓰고 버려진 연약한 피고를 구해야 하는 변호인은 일러 무엇하랴?

서론에서 파렴치하고 끔찍한 사안을 통해 청중의 관심을 끌고 그러한 행위를 저지른 상대의 잔인함을 이용해 청중의 호감을 산 후, 사안 이해를 위한 단계로 넘어간다. 사실 관계를 따지며 기술하는 단계에선 명료하게 사안을 설명하고 있다. 사안 설명에 앞서 피고인의 부친이 매우 훌륭한 사람이라는 것을 알리며 살해를 당해야 할 이유를 전혀 찾을 수 없다는 것을 혈통과 신분 그리고 행적의 토포스를 사용하여 명쾌하게 알리고 있다. 문제는 그의 부친과 반목관계에 있는 친척들로, 그들은 바로 고발자와 한통속이라는 것이다.

“피고인의 부친은 아메리아 출신의 두 명의 로스키우스와 오랜 반목관계에 있었는데, 둘 중 한 명은 고발자석에 앉아 있는 것이 보이며, 들리는 바에 의하면 다른 한 명이 우리

피고인의 농장 세 개를 차지했다고 합니다. 평소 정적을 두려워했던 만큼 적의를 경계했다면 그는 지금도 살아 있었을 것입니다. 배심원 여러분, 그의 두려움에는 이유가 있었습니다. 둘 중 한 명은 별명이 카피토이고, 재판에 참석한 다른 한명은 마그누스라 합니다. (중략) 피고인은 아메리아에 있었던 반면, 마그누스는 로마에 있었습니다. 피고인은 농장에 상주하여 선친의 뜻에 따라 가산을 돌보며 농장생활에 헌신했고, 마그누스는 로마에 머물렀고, 피고의 선친은 저녁식사를 마치고 돌아오던 중 팔라키나 목욕탕 근처에서 살해당했습니다. 이로부터 범죄혐의가 누구에게 있는지 모두에게 분명해졌기를 저는 원합니다.”

사건의 개요가 어떻고, 인물과 장소 그리고 시간의 토포스를 활용하여 피고인이 무고하다는 점을 명료하게 알리고 있다. 의뢰인의 알리바이를 간명하게 설명하고나서 키케로는 살해소식을 알린 사람과 그와 연관된 정황들을 개연성 있게 설명하고 있다. 왜 소식이 그토록 빨리 고향에 전해졌는지 그리고 그 소식이 어째서 술라진영에 있던 크뤼소고노스에게 전해졌는지, 고발자들이 어떻게 공모하여 순진한 시골청년을 제거하려고 하였는지를 선명하게 밝히고 있다.

“피고인의 부친, 저명하고 인기 높은 섹스투스 로스키우스가 허망하게 살해당한 후, 로마에 알려지지 않은 순진한 시골청년은 손쉬운 제거 대상이라는 것이었습니다. 마그누스와 카피토는 이를 도모하기로 약속했습니다. 배심원 여러분, 지체하지 않고 말하건대, 공모가 이루어진 것입니다. 재산몰수자 명부가 더는 발표되지 않았을 때, 이를 두려워하던 사람들이 이제 위험에서 벗어났다 생각할 때, 귀족의 열렬한 지지자 섹스투스 로스키우스가 재산몰수자 명단에 올려졌습니다. 매입자는 크뤼소고노스였습니다. 가장 좋은 농장 세 곳은 카피토의 소유로 넘어가서, 지금도 그의 소유입니다. 마그누스는 스스로 말하듯이, 나머지 재산 모두를 크뤼소고노스의 이름으로 차지했습니다.”

막강한 크뤼소고노스의 권력을 등에 업고 마그누스는 피고인의 농장을 강탈했고, 피고인은 부친의 장례식을 제대로 마치기도 전에 알몸으로 집에서 쫓겨 나는 처량한 신세가 되자, 동네 사람들은 이를 부당하게 여겨 즉시 10명의 사절단을 대표로 선출해 죽은 자의 명예와 무고한 아들의 재산을 지켜달라고 술라에게 간청하러 갔다. 그러나 크뤼소고노스가 중간에 그들을 만나 그들의 요구를 들어주겠다고 거짓 약속을 한 후 그들을 돌

려보냈다. 모든 사실이 술라에게 알려진다는 것은 크뤼소고누스에겐 상상만 해도 끔찍했을 것이다.

키케로의 변론을 읽고 있노라면 마치 한편의 비극을 감상하는 것 같은 착각이 든다. 그 극적인 구성은 물론 선명한 표현은 마치 등장인물이 무대에서 생생한 연기를 보여주고 있는 것 같다. 선과 악의 극명한 대비, 순진함과 파렴치함의 대비, 고발자의 파렴치와 피고인의 순진무구함이 선명하게 대비되며 비극의 플롯으로 작동한다. 여기에 정의를 실현하려고 도와주는 원군이 적의 간계한 술수에 넘어가 허망하게 돌아가고... 그나마 귀인을 만나 목숨을 간신히 부지한 피고인이자 의뢰인인 시골청년의 앞날은 그야말로 풍전등화요 천 길 낭떠러지에 서있는 몸이다. 이 모든 것을 세밀하게 구상한 것에 더해 키케로는 고발자들의 용의주도함과 뻔뻔스러움을 밝혀낸다. 최초의 계획이 실패할 경우 플랜 B를 가동시켜서라도 끝까지 피고인을 제거하겠다고 하는 그들의 야만성을 보고 청중은 분개할 것이다. 키케로는 이 모든 것을 간파하고 철저히 준비하여 차근차근 응징해나간다.

“섹스투스 로스키우스의 생명이 세심한 보살핌으로 보호되어 살해의 기회가 없음을 깨달은 크뤼소고누스와 카피토는 무모한 악행으로 가득 찬 계획을 세웠습니다. 그를 존속살해 혐의로 고발했고, 이를 위해 심지어 의심의 여지가 전혀 없는 사건에 대해서조차 뭐든 고발할 수 있는 노련한 고발자를 구했으며, 마지막으로 로스키우스에게 실제로 혐의가 없었기 때문에 시대상황을 이용했습니다. 그들은 이렇게 말했습니다. “오랫동안 열리지 않았던 존속살해 재판을 처음으로 다시 받는 사람은 유죄판결을 받을 것이다. 크뤼소고누스의 영향력 때문에 피고인을 도울 변호인은 없을 것이다. 누구도 재산의 매각과 그 공모를 말하지 못 할 것이다. 존속살해의 죄명과 그 흉악성 때문에 누구도 변호하려 들지 않을 것이고 그는 쉽게 제거될 것이다.” 그들은 이런 계획, 아니 오히려 광기에 이 끌려, 자신들이 직접 죽이고 싶었으나 그럴 수 없었던 사람을 여러분이 죽이라고 여러분에게 건넸던 것입니다.”

누군가 법정에서 이렇게 철저히 변론을 펼치는 상대 변호인을 만난다면 어떤 생각이 들까? 상대의 플랜 B까지 간파하고 그에 대해 철저한 응징을 준비하는 변호인. 상대 진영의 애초의 계획은 아들까지 죽이고 자신들이 죽은 자의 재산을 몽땅 차지하는 것이었다. 그 계획이 어려워지자 플랜 B를 작동시킨다. 우선 아들에게 친부살해 혐의를 씌우

고 둘째, 이를 위해 노련한 고발자를 세운다. 셋째, 피고의 혐의없음에 대비해 시대상황을 이용한다. 여기에서 말하는 시대상황이란, 오랫동안 열리지 않았던 친부살해 혐의로 처음 재판받는 사람은 유죄판결을 받는다는 점 그리고 당시 고발자들 배후의 영향력과 범죄의 흉악성 때문에 누구도 피고인의 변호를 맡지 않을 것이라는 점이다. 키케로는 상대의 이런 전략을 간파하고 상대의 주장을 반박하며 고발자 에루키우스가 제시하는 혐의들을 하나하나 반박하고 나아가 카피토와 마그누스를 역 고발하는 상황으로 몰고 간다.

키케로는 반박에 앞서 최근에 벌어진 스카이볼라 상해사건을 언급하고 그 사건을 일으킨 가이우스 뫼브리야를 미친 사람으로 규정한 후, 이를 자신이 지금 변호하고 있는 사건과 비교한다. 스카이볼라는 당시 로마사회에서 가장 존경을 받았던 인물로 그런 인물을 살해하려고 한 뫼브리야가 로마인의 분노를 사는 것은 당연지사다. 은연중에 키케로는 스카이볼라와 로스키우스가 훌륭한데 있어서 유사하다는 것을 암시하면서, 뫼브리야와 크뤼소고누스를 한 데 엮어 청중의 분노를 자아내고 있다. 그러니까 키케로는 사실 기술 마지막 부분에 여담을 슬쩍 집어넣어 청중이 본 사건의 핵심에 더 가까이 다가가게 하려는 전략을 세워놓고 있는 셈이다. 그런 연후에 키케로는 본 사건의 쟁점을 구분하고, 쟁점에서 드러난 사항을 청중과 함께 밝혀나가자고 호소와 함께 결기를 다짐하고 있다.

“제 판단으로는 지금 섉스투스 로스키우스가 직면한 장애물은 세 가지로, 적들의 고발, 적들의 무모함, 적들의 권력입니다. 고발자 에루키우스는 거짓 고발을 담당했고, 마그누스와 카피토는 무모함을 맡았으며, 가장 큰 영향력을 발휘한 크뤼소고누스는 권력이라는 무기를 휘둘렀습니다. 이 세 가지 점에 관해 변호해야 한다는 것을 저는 잘 알고 있습니다. 그러면 어떻게 해야 하겠습니까? 모든 점을 같은 방식으로 변호해서는 안 됩니다. 첫 번째 점은 제가 말아야 하고, 나머지 두 가지 점은 로마 인민이 여러분에게 맡겼기 때문입니다. 저는 고발을 물리쳐야 하며, 여러분은 무모함에 저항하고, 용납할 수 없는 위험한 저들의 권력을 가능한 한 초기에 진압하고 없애야 합니다.”

사안을 제대로 파악하고 있고 각각의 쟁점에 분리 대응해야 하며 청중과 변호인의 공조로 적을 퇴치해 정의로운 사회를 만들어내야 한다고 강변하는 키케로의 말에 누가 공감하지 않겠는가? 쟁점을 확실히 하고나서 키케로는 본격적인 반박을 시도한다. 우선 고발자 에루키우스가 제시하는 혐의들을 조목조목 따져나간다. 조금 전에 여담에서 과

거의 사건들과 해당자들을 불러냈듯이 반박하는 과정에서도 키케로는 여러 사람의 목소리를 내고 있다. 고발자의 목소리는 물론 역사 속의 존경받는 인물, 희극과 비극 속 등장인물도 불러내고 여러 시인들의 목소리도 낸다. 로마와 그리스의 법률도 불러내고 심지어 신들을 불러내어 반박의 개연성을 더욱 높이고 있다. 키케로의 반박전략은 그가 수사학 이론서에서 밝혔듯이 상대의 주장에 들어 있는 논거 하나하나를 반박하며 전체 주장을 무너뜨리는 전략을 사용하고 있다. 가령 이런 식이다. “고발자가 말합니다. 섹스투스 로스키우스가 부친을 살해했다. 그는 어떤 사람입니까? … 고발자가 말합니다. 그의 부친이 그를 싫어했다. 그의 부친이 그를 싫어했습니까? … 고발자가 말합니다. …” 고발자가 말한 내용을 재구성하고 그 말이 모두 근거 없다는 것을 논증하고 있다. 그 과정에서 문답법을 구사하면서 상대의 답변을 요구하고 있는데, 상대가 아무런 대답도 못하고 있다고 비난하면서, 무엇인가 주장하려면 그 근거를 대어 확실하게 입증하라고 다그치기까지 한다.

“진실을 말할 수 없다면 적어도 뭔가를 그럴듯하게 꾸며 보십시오. 당신이 한 일이 피고인의 삶과 그토록 훌륭한 배심원들의 위엄을 조롱한 것이 아님을 분명히 보일 수 있도록 말입니다. 부친은 아들에게서 상속권 박탈을 원했습니다. 이유가 무엇입니까? **모른다.** 상속권을 박탈했습니까? **아니다.** 누군가 말린 이가 있습니까? **생각을 품기만 했다.** 생각을 품기만 했습니까? 누구에게 말했습니까? **아무에게도 말하지 않았다.** 입증할 수도 없고 입증을 시도조차 할 수 없는 일을 가지고 고발하는 것은, 이득을 보고 욕망을 충족하고자 법정과 법과 여러분의 위엄을 남용하는 것이 아니고 대체 무엇이란 말입니까?”

이쯤해도 상대는 거의 사경을 헤맬 지경인데 상대의 전략이 잘못되었다는 것을 지적하고 더 용의주도하게 준비해 법정에 서야 한다고 조언한다. 변호인이 고발자들보다 한 수 위라고 하는 사실을 보이면서 자신의 성실성을 배심원들에게 알리고 있는 셈이다. 고발자를 반박하는 부분은 전체 연설에서 절반 이상을 차지하고 있다. 키케로는 반박의 고삐를 늦추지 않고 계속해서 상대를 추궁해나간다. 고발자에게 근거를 제시하라고 요구하면서 자신에겐 반박의 근거로 무엇을 제시할 수 있느냐고 따지는가 하면, 배심원들에겐 고발자가 피고인을 의심할 수 있는 근거가 무엇인지 제시하라고 한다. 입증하지 못하는 상대를 향하여 그가 왜 입증하지 못하는지 고발자의 목소리로 진술하기도 한다.

“그는 상속권을 박탈당할까 두려웠다. 저는 당신의 주장을 들었지만 두려움의 근거를 제시해야 합니다. 부친이 상속권을 박탈하기로 마음먹었다. 입증하십시오. 입증된 게 없습니다. 그가 누구와 상의했는지, 누구에게 알렸는지, 당신들이 의심한 이유가 무엇인지 입증된 게 없습니다. 에루키우스여, 이런 식으로 고발한다는 것은 바로 이렇게 말하는 것이 아니겠습니까? 내가 뭘 받았는지는 알아도, 뭘 말할지는 모른다. 내가 염두에 두었던 것은, 아무도 피고인을 위해 변호하지 않을 것이고, 지금은 아무도 감히 재산의 매입과 공모를 언급조차 하지 않을 것이라는 크뤼소고누스의 말뿐이다. 이런 잘못된 생각에서 당신은 고발했습니다. 당신이 누군가 이에 응대하리라 생각했다면, 하늘에 맹세코 당신은 말 한마디 꺼내지 못했을 것입니다.”

보다 철저하게 준비해서 고발했어야 함을 다시 상기시키며 키케로는 범죄동기를 제시하지 못하니 이번에는 살해 방식이 무엇인지 묻는다. 그러니까 섹스투스 로스키우스가 부친을 살해한 이유가 아니라 그 방식이 무엇이냐고 따지고 있다. 그 과정에서 자신이 말할 순서이지만 고발자에게 대답하거나 이의를 제기하거나 질문할 기회를 주겠다고 의기양양하게 말한다. 이런 변호인을 바라보는 배심원들의 마음은 어느 쪽으로 향하겠는가? 키케로는 살해 동기와 살해 방식을 물으며 고발자의 주장을 반박하고 나서 역 고발을 시도한다. 역 고발은 상대가 찾아내지 못한 범행 동기를 상대진영의 사람들에게서 찾아내겠다고 주장하면서 시작된다. 이제 표적이 이동하고 있다. 고발자 에루키우스에서 마그누스로 표적을 옮기면서 ‘범죄결과가 누구에게 이득인가?’를 따져 물은 다음, ‘누가 살해했느냐?’라는 질문을 이어가며 자신의 주장의 정당성을 더해나간다.

“배심원 여러분, 둘 중 누가 섹스투스 로스키우스를 죽였는지 고민하는 일이 남았습니다. 살해로 부자가 된 사람입니까? 아니면 가난해진 사람입니까? 살해 전에 가난했던 사람입니까? 아니면 살해 후에 몹시 가난해진 사람입니까? 탐욕에 불타 친척을 공격한 사람입니까? 아니면 평생 금전 이득은 모르고 노동의 대가만을 알았던 사람입니까? 몰수 재산매입자 가운데 가장 무모한 사람입니까? 아니면 법정과 재판을 모르고, 재판석은 말할 것도 없고 바로 도시 로마마저 두려워했던 사람입니까? 배심원 여러분, 마지막으로 제 생각에 가장 중요한 질문인 바, 적이 살인자입니까? 아니면 아들입니까?”

마그누스를 고발한 후 계속해서 키케로는 카피토를 추궁한다. 증인으로 법정에 나와

증거를 제출하라고 촉구하면서 카피토와 관련한 신빙성 있는 논변을 펼친다. 카피토가 에루키우스를 불러 작성하게 한 문서를 꺼내 놓으라고 한다. 의뢰인에게 카피토가 위협해서 작성하게 한 문서를 말이다. 이어서 키케로는 살해 직후의 일을 살펴보자며 고발자들이 낯선 사람의 농장을 탐내게 된 경위를 시작으로 고발자들과 그 배후 인물들의 관계를 조목조목 따져나간다. 앞서 마그누스를 공격할 때와 마찬가지로 그들의 행적을 짚어 나가며 왜 그들이 범인일 수밖에 없는지 청중이 쉽게 납득할 수 있도록 설명하면서, 고발자에 대한 반박과 진짜 범인을 역으로 고발하는 개연성 있는 발언을 정리한다.

“여러분은 변론 초반에 제가 이번 사건을 고발과 무모함으로 나는 걸 기억할 것입니다. 고발은 전적으로 에루키우스가 맡았고, 무모함은 두 로스키우스(필자 주: 죽은 사람의 친척이기 때문에 이름이 같다.)가 맡았습니다. 발견되는 모든 악행, 범죄, 살인은 두 로스키우스에게 책임을 물어야 할 것입니다. 저는 크뤼소고누스의 엄청난 영향력과 권력을 고발합니다. 이것이 우리를 방해하는 걸 절대 용납할 수 없는 바, 권한을 부여받은 여러분이 이것을 무력하게 만들고 처벌할 것을 주장합니다. 배심원 여러분, 저는 언급하지 않고서는 지나칠 수 없었던 것들은 가볍게 다루었지만, 의심스러운 것들, 즉 본격적으로 다루기 시작한다면 더 많이 논의해야 하는 것들은 여러분의 판단과 추론에 맡기고자 합니다.”

키케로는 청중의 집중을 계속 유도하면서 최후의 공격표적을 크뤼소고누스로 옮긴다. 당대 최고의 실세, 술라 진영에서 호가호위하는 권력자를 상대로 키케로는 전혀 주눅 들지 않고 그가 범행 전체의 몸통이라고 주장하며 사건 전반과 그와의 관계를 낱알이 들추어낸다. 우선 그는 섹스투스 로스키우스 재산의 매입자가 크뤼소고누스라는 사실을 공표하며 어떤 과정에서 재산이 팔릴 수 있었는가를 묻는다. 그 과정에서 합법적인 요소는 하나도 찾아볼 수 없으며 거짓과 날조는 물론 시민들의 고변기회도 중간에서 차단시킨 것을 비롯하여 서슴지 않고 잘못을 저질렀다고 주장한다.

“저는 섹스투스 로스키우스와 무관하게, 저와 관련해서 크뤼소고누스에게 몇 가지를 질문합니다. 첫째, 왜 더없이 훌륭한 시민의 재산이 경매 처분되었습니까? 둘째, 왜 재산 몰수자 명단에 오르지도 않았고 적에 가담했다 죽은 것도 아닌 사람의 재산이 경매 처분되었습니까? 법은 오직 재산을 몰수당하거나 적에 가담했다 죽은 사람들에게만 적용

합니다. 셋째, 왜 법정 기한이 한참 지난 후에 경매 처분되었습니까? 넷째, 왜 헐값에 경매 처분되었습니까? 사악하고 흉악한 해방노예가 흔히 그렇게 하듯, 크뤼소고누스가 두 호인(斗護人)에게 모두 책임을 전가하고 싶었다면 그것은 소용없는 일입니다. 루키우스 술라의 반대에도 불구하고 혹은 그가 중요한 일 때문에 신경 쓰지 못하는 틈을 노려, 많은 그의 측근들이 많은 범죄를 저질렀음은 누구나 아는 일입니다.”

법정 변론이라면 당연히 논리의 칼날을 세우고 감정은 가급적 배제해야 할 것 같으나 키케로의 말을 빌리면 전혀 그렇지 않다. 청중의 감정을 자극해야 할 기회가 왔다고 판단되면 그것이 논증을 해야 하는 자리라고 하더라도 사용해야 한다. 이 변론에서도 키케로는 부드러운 감정에서 격한 감정에 이르기까지 다양한 감정의 스펙트럼을 사용하고 있다. 청중으로 하여금 때론 피고인에게 동정심을 불러일으키게 하고 때론 고발자에게 분노를 야기하게 한다. 앞서 살펴본 크뤼소고누스를 향한 공격에서도 청중의 분노를 자아내게 하는 요소를 아예 별도로 배치하고 있다. 논리적으로 몰아붙인 후, 이번엔 그의 사치스런 생활을 들춰낸다. 팔라티움 언덕의 저택에서 시작하여 별장, 농장, 고급가구, 장식, 의복, 많은 노예, 야간연회 등등 다양한 항목을 나열하면서 이런 것들이 혼란한 시절에 행한 약탈을 통해 여러 명문가로부터 빼앗아 쌓아둔 것들이라고 주장한다. 그를 파렴치한 인물로 묘사해 청중의 분노를 사고 있는 셈이다. 반면 로스키우스는 단지 혐의를 벗고 고발에서 벗어나 시골로 돌아가 남은 여생을 편하게 사는 것이 소원일 뿐이라고 변호하고 있다. 때론 자신의 생각을 직접 말하고, 때론 의뢰인의 목소리로 청중의 동정심에 호소하고 있다. 의뢰인에 대한 동정심은 당연히 가해자에 대한 분노로 이어진다.

“그의 소망은 혐의를 벗고 흉악한 고발에서 풀려나 여러분 곁을 떠나는 것입니다. 그는 이런 부당한 의심에서 벗어난다면, 모든 재산을 순순히 포기하겠다고 말합니다. 부친의 엄청난 재산을 한 푼도 갖지 않고, 크뤼소고누스여, 당신을 전혀 속이지 않고, 당신에게 모든 것을 일일이 세고 무게를 달아 더없이 정직하게 넘겨주고, 입은 옷과 반지마저 당신에게 건네고, 모든 소유물 중에서 유일하게 알몸만을 취하여, 친구들의 도움을 받아 가난하게라도 살게 해달라고 무고한 그는 당신에게 간청합니다. “당신은 저의 농장을 소유했지만, 저는 다른 사람에게 동정 받으며 삽니다. 저는 받아들입니다. 제 마음은 평온하며 평온할 수밖에 없기 때문입니다. 저의 집은 당신에게 열려 있지만 저에게 닫혀 있습니다. 이 또한 받아들입니다. 당신은 저의 많은 노예를 부리지만, 저에게는 단 한 명의 노예도 없습니다. 참고


받아들여야 한다고 저는 생각합니다. 또 무엇을 원합니까? 왜 저를 못살게 굶니까? 왜 저를 공격합니까? 어떤 점에서 제가 당신의 희망에 방해가 된다고 생각합니까? 어디에서 제가 당신의 이익을 방해합니까? 왜 제가 당신을 가로막겠습니까?” 라고.”

고발자에게 혐의를 두고 그의 측근들을 역 고발하는 전략으로 반박하고 나서 변론은 마무리로 향한다. 마무리에서 눈여겨 볼 대목은 무고한 사람을 구하고 파렴치한 인물을 심판하여 정의가 살아 숨 쉬는 따뜻한 사회를 만들자고 배심원들에게 호소하는 부분이다. 그는 국가를 지키기 위해 악을 근절하고 어려운 처지에 있는 사람을 온정으로 돕고 인간성을 지켜나가자고 설파하면서 변론의 대미를 장식하고 있다.

“국가를 몹시 괴롭히는 악들을 더없이 열심히 치유하는 일은, 권위와 권력을 부여받은 여러분 같은 현명한 사람들의 본분입니다. 과거 적들에게까지 누구보다 온정적이었던 로마 인민이, 오늘날 자국민에게까지 잔인하게 구는 걸 모르는 사람은 여러분 중에 없을 것입니다. 배심원 여러분, 이 나라에서 이런 잔인함을 몰아내십시오. 이 나라에서 이제 이런 잔인함을 용납하지 마십시오. 이런 잔인함은 수많은 시민을 아주 잔혹하게 살해했다는 점에서, 나아가 더없이 온정적이던 사람들조차 많은 불운에 단련되어 더는 동정심을 갖지 못하게 만든다는 점에서도 악한 것입니다. 매 순간 잔인한 행위를 보고 듣는다면, 본성상 아무리 온순할지라도 우리는 끊임없는 고통 가운데 인간성을 완전히 상실하고 말 것입니다.”

키케로의 변론은 오늘을 사는 우리에게도 많은 것을 생각하게 해준다. 특히 사회의 지도층 인사들이 곱씹어 보아야 할 내용이다. 권력에 편승해 호가호위하는 세력들, 공동체의 안위는 아랑곳하지 않고 오로지 집단의 이기를 좇아 명분과 세력 확장에만 골몰하는 인사들. 용기란 지도자의 덕목이자 성숙한 시민이 지녀야 할 교양이다. 내 몸 하나 건사하기도 힘든데 어찌 남을 도울 수 있겠냐고 물러서는 사람은 비겁한 인간이라고 키케로는 우리에게 강변한다. 우리가 이렇게 살 수 있는 것은 주변에, 자연에, 인간에 신세를 진 덕분이란단다. 우리는 그 신세를 갚기 위해서도 의무를 수행해야 하는데, 그 의무를 제대로 수행하기 위해 인문정신, 곧 인문학을 알아야 한다. 이 인문학의 핵심이 바로 수사학이다. 수사학은 인간교육의 기본원리다. 스물여섯의 젊은 키케로가 2000여 년 전 로마의 한 법정에서 인간 공동체와 정의를 실현하기 위해 우리 모두가 연대해야 한다는 메

시지를 던지고 있다. “남의 불행을 외면하지 말고, 온정을 갖고 어려움에 처한 사람을 구해야 한다. 그게 사람의 도리다”라고. 그러기 위해서 우리는 생각과 말과 행동을 올곧게 가져야 하며, 설득과 중재의 능력을 키워나가야 한다.

필자주  본문에 수록된 연설문들은 아래의 참고문헌에서 발췌하여 일부 각색한 내용임을 밝힙니다.

〈참고문헌〉

Cicero, G. Krüger(bers. u. hrsg.), 2014, Pro Sex. Roscio Amerino oratio. Rede für Sextus Roscius aus Ameria (Reclam)

키케로, 2015, 『설득의 정치』, 김남우 외 공역, 민음사

키케로, 2006, 『수사학. 말하기의 규칙과 체계』, 안재원 편역, 길



영화 속 협상의 노하우

박 상 기

BNE글로벌협상컨설팅 대표
이코노미조선 협상 전문위원

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





영화 속 협상의 노하우

1. 시작하며

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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



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

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

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

이제 한 명 한 명 면접이 시작되고.

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

아가씨 : 예술입니다(The Art!).

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

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

신들러는 자신도 모르게 아름다운 비서 면접자들에게 몸과 마음이 기울기 시작한다.

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

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

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

슈텐 공장장 : 비서가 정 필요하시면 한 명만 뽑으세요.

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

슈텐 공장장 : 그래도 한 명만 고르셔야 합니다.

신들러 : 음...

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

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

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

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

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

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

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



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

“거절할 수 없는 제안을 던져라”라는 말이 있다.

협상에서 거절할 수 없는 제안은 크게 3가지로 구분할 수 있다.

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

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

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

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

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

케이 : (의아해하며) 어떻게 된 거죠?

마이클 : 그가 거절할 수 없게 제안을 던지신 거지.

케이 : (점점 더 궁금해하며) 도대체 어떻게 하신 거죠?

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

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



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

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

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

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

간단히 인사를 나누고 난 후,

송우석 : 자, 그럼 인제 사~알 함 시작해 볼까요?

박동호 : (무슨 애긴지 모르는 척 능청을 떨며) 뭐를 예?

송우석 : 일이요!

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

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

박동호 : (깜짝 놀라 침을 꿀꺽 삼킨다.)

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

면회실 창문에 갖다 댄 위조수표를 흘깃 보고서는,

프랭크 : 은행직원이군요.

칼 요원 : 뭐라고? 다시 한 번 말해 봐.

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

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

FBI 요원 : 보고 확인해 줘.

프랭크 : (수표를 잡자마자) 가깝니다.

FBI 요원 : 자넨 어떻게 아나?

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

(칼이 FBI 요원을 웃으며 바라본다.)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

로 결정하십시오.”

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



형사사건도 조정으로 해결한다?!

강 문 원

제주지방검찰청 형사조정위원장, 변호사

- I. 형사조정제도 소개
- II. 형사조정제도의 특징
- III. 형사조정위원의 역할 등
- IV. 참고할 만한 조정 사례들
- V. 다른 분쟁해결제도
- VI. 맺음말





형사사건도 조정으로 해결한다?!

1. 형사조정제도 소개

가. 의의

형사조정제도는 피의자(가해자) 및 범죄피해자 간 형사분쟁의 공정하고 원만한 해결을 통해 범죄피해자의 피해를 실질적으로 회복함과 아울러 지역사회의 동참을 통한 형사분쟁의 자율적 해결을 촉진하기 위하여 형사조정위원이 당사자 간의 대화와 타협을 이끌어내 형사분쟁을 해결하는 제도이다.

나. 연혁

민사사건에 대하여는 법원에서 오래전부터 판결 외에 민사조정제도가 시행되어 왔는데, 형사사건에 대하여는 피해자가 가해자를 상대로 형사고소를 하고 형사재판 결과가 나오더라도 민사상 손해배상청구를 위해서는 별도로 민사소송을 제기해야 하므로, 그에 따른 시간과 비용이 상당히 소요되는 등 어려움이 많았다. 이에 따라 검찰에서는 형사사건에 대하여서도 조정절차를 통해 피해자와 가해자 간 화해와 합의를 모색하고 범죄피해자를 보호하기 위하여 약 10년 전부터 범죄피해자보호지원센터에 형사조정분과위원회를 두고 형사조정제도를 사실상 시행하여 오다가 2010. 5. 14. 범죄피해자 보호법이 제정되면서 본격적으로 시행되기에 이르렀다.

다. 대상

검사는 피의자와 범죄피해자 사이에 형사분쟁을 공정하고 원만하게 해결하여 범죄피해자가 입은 피해를 실질적으로 회복하는 데 필요하다고 인정하면 당사자의 신청 또는 직

권으로 수사 중인 형사사건을 형사조정에서 회부할 수 있고, 이에 쌍방 당사자가 동의하면 비로소 형사조정절차가 개시된다. 검사는 형사사건을 수사하고 처리할 때 형사조정 결과를 고려할 수 있다. 다만, 형사조정이 성립되지 아니하였다는 사정을 피의자에게 불리하게 고려하여서는 아니 된다.

검사가 형사조정에서 회부할 수 있는 형사사건은 1) 차용금, 공사대금, 투자금 등 개인 간 금전거래로 인하여 발생한 분쟁으로서 사기, 횡령, 배임 등으로 고소된 재산범죄 사건 2) 개인 간의 명예훼손·모욕, 경계 침범, 지식재산권 침해, 임금체불 등 사적 분쟁에 대한 고소사건 3) 그 외에 형사조정에서 회부하는 것이 분쟁 해결에 적합하다고 판단되는 고소사건 4) 일반 형사사건 중 위 사건들에 준하는 사건이다. 주로 중한 범죄보다는 경한 범죄에 속하는 사건들이 형사조정 대상 사건이 된다.

다만, 1) 피의자가 도주하거나 증거를 인멸할 염려가 있는 경우 2) 공소시효의 완성이 임박한 경우 3) 불기소처분의 사유에 해당함이 명백한 경우(다만, 기소유예처분의 사유에 해당하는 경우는 제외한다)에는 검사가 형사조정에서 회부하여서는 아니 된다.

II. 형사조정제도의 특징

형사조정제도의 가장 큰 특징이자 장점은 가해자와 피해자 사이의 형사분쟁을 대화와 타협을 통하여 마무리하는 데도 있지만, 나아가 해당 형사사건뿐만 아니라 관련된 민사사건까지도 동시에 해결될 수 있도록 함으로써 범죄피해자가 입은 피해를 일괄적이고 실질적으로 보호 받을 수 있도록 하는 데 있다.

예컨대, 근로자가 임금, 퇴직금 등 체불을 이유로 사용자를 근로기준법 위반으로 형사 고소하였을 경우에 일반적으로 벌금형으로 형사사건이 종결되더라도, 근로자가 체불 임금 등을 지급받기 위해서는 다시 민사소송을 제기해야 하는 이중적 고통이 발생할 수 있다. 게다가 형사조정이 성립되더라도 그 자체에 집행력이 없어 이후 사용자가 약속대로 조정내용을 이행하지 않을 경우 다시 민사소송을 제기해야 하는 번거로움이 발생한다. 이러한 문제를 방지하고자 형사조정위원회에서는 형사 사안에 대한 조정뿐만 아니라 근

로자가 사용자로부터 임금, 퇴직금 등을 실질적으로 지급받을 수 있도록 민사배상까지 포함하는 내용으로 형사조정을 성립시킴으로써 범죄피해자가 입은 모든 피해에 대한 일괄적·실질적 보호를 추구하고 있다.

Ⅲ. 형사조정위원의 역할 등

형사조정을 담당하기 위하여 각급 지방검찰청 및 지청에 형사조정위원회를 두고, 형사조정위원회는 2명 이상의 형사조정위원으로 구성하며, 형사조정위원은 형사조정에 필요한 법적 지식 등 전문성과 덕망을 갖춘 사람 중에서 관할 지방검찰청 또는 지청의 장이 미리 위촉하도록 되어 있다.

형사조정위원들은 당사자 사이의 공정하고 원만한 화해와 범죄피해자가 입은 피해의 실질적인 회복을 위하여 노력하여야 한다. 그래서 형사조정위원은 사건 당사자들이 서로 이해하며 합의 조정에 이르도록 돕는 역할을 수행하고, 아울러 당사자 간의 갈등 해소 및 회복, 지역사회 차원의 문제 해결을 위하여 최선을 다한다.

형사조정위원은 조정함에 있어 특히 다음과 같은 사항을 지키거나 조심하여야 한다. 상대방과 대화 시 말을 끊거나 끼어들지 않는다. 상대방을 비방하거나 언성을 높이지 않는다. 사실을 과장하거나 추측하여 대화하지 않는다. 조정 시 자리를 이석하거나 전화통화를 하지 않는다. 당사자를 따로 분리하여 조정하는 등 합리적 해결을 도모하며, 동석한 위원 간 의견을 모아 공정하게 진행한다. 조정회의 내용을 외부에 발설치 않는 등 비밀을 준수한다.

IV. 참고할 만한 조정 사례들

가. 사례 1

(1) 인적사항

을(피의자) : 21세, 남자, 대학생, 휴학 중

갑(피해자) : 42세, 남자, 택시기사

(2) 범죄사실

을은 2014. 1. 어느 날 01:00경 갑이 택시요금 5,760원을 달라고 하자 3,000원만 지불하였다. 이에 갑이 나머지 요금도 요구하자 을은 갑에게 욕을 하였고, 을이 택시 내에서 담배를 피우려는 것을 갑이 제지하려 하자 을은 오른손 주먹으로 갑의 왼쪽 이마와 광대뼈를 2회 때렸고, 이에 112에 신고하려는 갑의 왼쪽 가슴을 1회 때리는 등 폭행하였다.

을은 경찰에서, 이 사건에 대하여 술에 취해 기억이 나지 않는다고 일관되게 범행 부인하면서도, 처벌을 받더라도 이의가 없고 잘못을 한 것 같다는 진술을 하였다.

(3) 조정결과

갑은 자신보다 어린 사람에게 맞아서인지 을을 절대 용서할 수 없다고 버텼으나, 조정위원이 1시간여에 걸쳐 갑을 설득하고, 을은 진정으로 갑에게 사과를 하였으며, 조정위원도 함께 사과한다고 하였더니, 결국은 갑이 을을 용서하고 합의해 주어 원만하게 조정이 성립되었다. 참고로 갑은 을의 진정한 사과만을 받고 아무런 조건 없이 합의해 주었다.

나. 사례 2

(1) 인적사항

을(피의자) : 54세, 여자, 노동

갑(피해자) : 76세, 남자, 농부

(2) 범죄사실

을은 2012. 10. 어느 날 18:15경 자신의 승용차를 운전하고 가다가 앞서 진행하는 갑이 운전하는 트랙터의 뒷부분을 들이받아 3주간의 치료를 요하는 요추 염좌 및 긴장의 상해를 입게 하였다.

(3) 조정결과

갑은 을이 자동차종합보험에 가입하지 않은 승용차를 운전함으로써 보험 혜택을 받을 수 없는데다가, 을이 병문안도 오지 않고 심지어 자신의 전화도 받지 않는 등 매우 껄뽀하다고 하면서 300만 원 이상의 손해배상을 요구하였으나, 을이 조정위원들 앞에서 갑에게 진정으로 사과의 말을 전하고, 아울러 150만 원까지 배상하겠다고 약속함으로써 갑이 이를 받아들여 상호간에 원만하게 조정이 성립되었다.

다. 사례 3

(1) 인적사항

을(피의자) : 16세, 여자, 퇴학생

갑(피해자) : 16세, 여자, 고등학생

(2) 범죄사실

을은 여고에서 퇴학당한 자로 갑과 친구 사이인데, 2011. 4. 어느 날 노래연습장에서 노래를 부르던 중 갑이 을의 친구들에게 막 대한 것에 대하여 일부는 인정하고 일부는 변명을 한다는 이유로 화가 나서 발로 갑의 얼굴 부위에 수십 회 가랑 폭행하여 약 2주간의 치료를 요하는 상해를 입혔다.

(3) 조정결과

조정위원이 당사자들의 의견을 들어본 결과 갑은 을이 오랫동안 아무런 연락이 없어서 결국 형사고소를 하게 되었다는 것이고 을은 자신의 집에 화재가 발생하는 등 어려운 사정이 있어서 연락을 못 하였던 것이라고 하였다. 이에 조정위원은 갑을 상대로 소통이 어려웠던 점을 이해시키고 또한 당사자들이 학생신분인 만큼 법적인 처벌보다는 미래의 희망과 꿈을 주자고 설득하였다. 그 결과, 을은 갑에게 치료비 명목 등으로 100만 원을 지급하겠다고 함으로써 결국 조정이 성립되었다. 이는 형사사건의 피해자와 가해자가 직접 만나 갈등을 해결하도록 하는 형사조정제도가 빛을 발한 전형적인 경우에 속하기도 하는데, 얼마 전 층간 소음 문제로 사회적 이슈가 되어 언론에 보도됐던 사례도 여기에 속한다.³⁾

V. 다른 분쟁해결제도

소송과 달리 당사자들의 자율적인 의사에 따라 분쟁을 해결할 수 있는 자주적인 방식이 바로 대체적 분쟁해결제도(ADR)라고 할 수 있다. 즉, 재판(소송)에 가지 않고 당사자 간의 분쟁을 해결하는 방법으로서 화해, 조정, 중재가 있는데, 이는 신속하게 분쟁을 해결하고, 소송비용을 절감할 수 있는 장점이 있다.

3) 『조선일보』, 2015. 11. 30., 10면, 박상기, “法보다 대화, 층간소음·학교폭력도 마주앉으니 해결”, http://srchdb1.chosun.com/pdf/i_service/pdf_ReadBody.jsp?Y=2015&M=11&D=30&ID=2015113000117 (검색일 : 2016. 2. 2.)

가. 화해

화해는 분쟁의 당사자끼리 원만히 합의하여 분쟁을 해결하는 것이며, 여기에는 재판외 화해와 재판상 화해가 있다. 재판외 화해는 당사자가 서로 양보를 하여 분쟁을 끝낼 것을 약정하는 것으로, 국가기관이나 제3자가 관여하지 않는 방식이다. 재판상 화해는 제소전 화해와 소송상 화해로 나누어지는데, 재판상 화해에는 법원이 관여하므로 확정판결과 같은 효력이 부여된다. 제소전 화해는 당사자 일방이 법원에 화해신청을 하면 되며, 실무상으로 제소전 화해에 집행력이 있어 임대인이 임차인의 차임 연체나 임대차기간 만료시 제때에 임차인을 내보내는 수단으로 자주 이용되고 있다.

나. 조정

조정은 지금까지 주로 민사조정을 의미하는데, 민사조정은 법관이나 법원에 설치된 조정위원회가 분쟁의 당사자 간 합의를 주선하는 것을 말하며, 민사조정법에서 규율하고 있다. 민사조정이 성립되면 재판상 화해와 마찬가지로 확정판결과 동일한 효력이 있다.

다. 중재

분쟁에 대한 판단을 법원 아닌 제3자(중재인, 중재기관)에 맡겨 그 판단에 복종하게 하는 것을 말한다. 언론중재위원회가 하는 중재도 여기에 속한다.

중재의 절차와 효력도 대체로 화해나 조정과 같으나, 화해와 조정은 분쟁 당사자가 서로 화해안이나 조정안에 대해 승낙을 함으로써 성립되는 것에 비하여, 중재는 일단 중재가 이루어지면 당사자의 승낙 유무에도 불구하고 중재를 하는 제3자의 판단에 당사자가 따라야 한다는 점에서 차이가 있다.

VI. 맺음말

형사사법의 역할은 범죄의 실체적 진실을 규명하고 피의자를 처벌함으로써 다시는 범죄가 발생하지 않도록 하는 데 있다. 그래서 검찰의 기능은 원칙적으로 실체적 진실을 발견하여 범죄자를 처벌하는 한편 피의자의 인권을 보장하는 데 있지만, 그 외에도 범죄피해자의 보호와 범죄의 예방에도 앞장서야 할 책무가 있다고 할 것이다. 그런 측면에서 볼 때 형사조정제도는 이러한 범죄피해자의 보호와 범죄의 예방이라는 검찰의 기능을 돕고 강화해 주는 매우 좋은 장치라고 생각된다. 더군다나 형사조정제도는 민간인 형사조정위원이 형사사건 처리에 참여한다는 점에서 의미가 크며 짧은 기간에도 불구하고 당해 사건의 해결은 물론 보복성 범죄 등 관련 범죄의 예방에도 크게 기여할 것이 기대되는 제도이다. 그리고 민사사건뿐만 아니라 형사사건에서도 원만한 대화로 화해가 이루어지는 것은 범죄의 예방은 물론 당사자 간 앞날의 원만한 대인관계 유지 및 사회 안정을 위해서도 바람직하다. 어느 조정위원이 “재판으로 몇 달을 끝 사건이 당사자들끼리 마주앉아 사과하고 오해를 풀면서 해결되는 경우가 많다”거나 “피해자가 가해자 앞에서 울분을 토로할 수 있다는 점이 형사조정 의 묘미다”라고 말했듯이 형사조정제도야말로 장점이 많은 훌륭한 제도라고 생각되므로 앞으로 더욱 활성화되길 기대해 본다.



영국 방사성폐기물관리위원회 사례와 ADR로서의 퍼실리테이션

구기욱
KOO Facilitation Group 대표

- I. 들어가는 말
- II. CoRWM의 활동과 핵심원칙
- III. CoRWM 안의 퍼실리테이션
- IV. 우리나라의 퍼실리테이션 인식
- V. 합의와 퍼실리테이터
- VI. 의사결정대회(Decision Conferencing)와 MCDA
- VII. 맺음말



영국 방사성폐기물관리위원회 사례와 ADR로서의 퍼실리테이션



1. 들어가는 말

분쟁해결의 가장 공식적인 방법은 소송이고 이 소송은 양 당사자 간의 대립을 대전제로 삼고 있다. 그러나 오늘날 일어나고 있는 많은 분쟁들은 단지 양 당사자만의 문제가 아닌 다양한 이해관계자들의 대립으로 구성되어 있어서 이 분쟁을 모두 소송으로 해결하는 데는 한계가 있다. 대체적 분쟁해결제도(ADR)인 조정이나 중재의 경우에도 그 기본 전제는 양 당사자 간의 분쟁해결인 점에서 다수의 이해관계자가 결부되어 있는 분쟁사안을 다루는 데는 한계가 있다고 할 수 있다.

이 글에서 다루고자 하는 사례는 다수의 이해관계자가 결부된 영국의 원전 방사능폐기물 관련 대체적 분쟁해결의 사례이다. 이 사례는 이미 한국에 잘 알려져 있고, 2013년에는 국회와 산업자원부 주최로 국회의원회관에서 영국 방사성폐기물관리위원회(이하 CoRWM)¹⁾의 전 위원장 등을 초청하여 ‘영국 CoRWM 사례를 통해 본 사용후 핵연료 공론화 해법 찾기’ 토론회를 개최하기도 하였다.²⁾ 그리고 이 사례에서 과학적, 사회적, 윤리적 접근이 중요했다는 점에는 이미 상당한 공감대가 형성되어 있었다.

여기서는 그 사례 속에 숨어 잘 드러나지 않았던 퍼실리테이션(Facilitation)과 의사결정대회(Decision conferencing)를 중점적으로 살펴보고자 한다. 이는 과학적, 사회적, 윤리적 접근이 개념적 수준이 아닌 실무적 수준에서 실제로 어떻게 실현되는지에 관한 내용이라는 점에서 중요하다.

1) 영국 방사성폐기물관리위원회, Committee on Radioactive Waste Management

2) 『전력경제신문』, 2013. 6. 21., “영국 공론화 성공 사례를 배우자”,
<http://www.epetimes.com/news/articleView.html?idxno=13060> (검색일 : 2016. 2. 2.)

II. CoRWM의 활동과 핵심원칙

영국 정부는 1997년 Shellafield 지역에 방사능 폐기물을 매립하려 했던 결정이 주민과 사회단체의 강력한 저항으로 무산되면서 DAD(Decide-Announce-Defend)³⁾ 방식의 정책이 실현되지 못 하는 경험을 하게 된다. 이를 계기로 영국 정부는 ‘의사결정에서의 개방성과 투명성이 공중에게 신뢰를 얻는 데 필수’라는 인식을 새롭게 가지게 되었고, 그 대안으로서 2003년 CoRWM을 설치하였다.⁴⁾ 이 기구는 공중과 이해관계자의 참여, 전문가의 지식과 윤리적 이슈를 반영한 혁신적인 접근방법을 적용하여 정부에 권고안을 제시하도록 기능하였고, 이 과정은 정부로부터 독립적으로 운영되었다.

이해관계자의 참여, 독립적 운영 다음으로 중요한 것은 어떻게 이해관계자를 참여시키고, 전문가의 지식과 윤리적 이슈를 반영하느냐 하는 것이다. 이에 관하여 2006년에 영국 정부에 제출한 CoRWM의 권고안에는 CoRWM 운영 방식을 설명하는 8가지의 핵심 원칙이 담겨 있다. 이 핵심원칙 역시 생소한 것은 아니며 이미 알려져 공감을 얻고 있는 것들이다. 다만 이러한 원칙들이 어떻게 실제로 지켜지고 그것을 지키는 데 필요한 기술이 무엇이었는지에 대하여 관심 있게 살펴보고자 한다.

가. 윤리성

CoRWM 운영의 중심이 되는 원칙 중 하나는 윤리성이었다. 그 핵심 가치로서 공정성과 지속가능성을 선택의 기준으로 삼았고, 특히 공정성은 세대 안뿐만 아니라 세대 간의 공정성을 고려하였다. 이 윤리성은 최종적인 합의를 이루는 데 어려움을 가져올 수 있지만, 이를 지켰을 때 최종 권고안이 더욱 큰 힘을 가질 수 있다는 점을 인식했다.

3) ‘결정-발표-방어’의 순으로, 주로 행정청 등에서 결정이 앞서고 이를 일방적으로 발표한 후 반대의견 등을 방어·해명하는 하향적 의사결정 방식을 의미

4) “CoRWM’s recommendations to Gov.: Managing our Radioactive Waste Safely”, CoRWM, 2006, 영국 정부 통합 홈페이지(GOV.UK)

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/294118/700_-_CoRWM_July_2006_Recommendations_to_Government_pdf.pdf (검색일 : 2016. 2. 2.)

나. 참여

CoRWM은 이해관계자와 시민의 참여를 가장 중요한 가치로 삼았다. 이는 주요 결정에 이해관계자와 시민의 의견이 반영되는 것을 의미하며 이를 위하여 폭넓은 참여를 위한 다양한 방법이 동원되었다.

15개 학교, 1,305명이 참여한 심층 논의, 700개의 웹사이트를 통한 설문조사 등이 이루어졌고, 이해관계자 원탁 토론, 시민 패널, 전국 이해관계자 포럼, 공개회의 등 다양한 기법이 적용되었다. 영국 역사상 가장 폭넓고, 정보제공적이며, 영향력 있는 참여가 이루어졌다고 평가할 수 있으며, 그 결과 거의 모든 응답자들로부터 지지를 받은 권고 초안을 만들게 되었다.

다. 전문 지식의 활용

시민과 환경을 지킨다는 목적을 달성하려면 활용가능한 최선의 과학기술적 지식을 필요로 한다. CoRWM은 최종 옵션들에 대한 학계의 의견을 충실하게 청취하였고, 이를 최종 평가하는 데에도 다중지표의사결정분석(Multi-Criteria Decision Analysis)⁵⁾과 같은 과학적 방법을 적용하였다.

라. 숙의(熟議)

CoRWM은 시작 단계에서부터 숙의라는 접근방법을 선택했다. 숙의는 서로 다른 시각과 갈등 상황으로부터 이성적인 결론에 도달하는 데 도움을 주며, 발산적인 관점의 표현과 통합을 통해 참여와 합의를 이끌어낸다. 이 숙의 과정은 CoRWM의 의사결정 과정에서 시민과 이해관계자 관여의 핵심이 되었으며, 이를 통해 균형과 공정함을 갖춘 최고의 종합적인 결론을 만들어 낼 수 있었다.

5) 어떤 문제에 관한 평가기준이 다수인 경우, 각 기준 하에서 선택대상으로 고려 중인 다수 대안들의 선호도를 각각 측정하고, 이를 종합하여 최선의 대안을 선택하는 방법론을 의미

마. 민주성

숙의와 참여는 CoRWM 의사결정의 민주적 본질이었다. 참여자들 간에 평등한 의견교환이 이루어지도록 하였고, 모든 유용한 관점과 가치관이 반영되도록 하였으며, 공유된 이해 속에서 의사결정이 이루어지도록 했다. 숙의는 참여가 동반된 의사결정을 하는 데 큰 도움이 되었다.

바. 통합

CoRWM의 의사결정은 다양한 형식의 지식들을 바탕으로 통합적으로 이루어졌다. 과학자들이 지표에 따라 옵션별로 매기는 점수들을 다중지표의사결정분석(MCDA) 방식으로 처리하였고, 원자력 산업, 규제 기구, 자문기관 등으로부터 폭넓은 자문을 받았다. 외국의 경험에서 가능성을 찾아내기도 하고, 윤리, 과학, 대중을 묶는 통합적인 논의와 직관적 접근도 시도되었다. 결국 서로의 다름과 같등이 최종 결정에 있어 보완의 기회로 작용하였다.

사. 실행가능성

CoRWM의 주된 목적은 결국 고준위방사능폐기물을 장기적으로 관리할 수 있는 최선의 방안을 찾아내는 것이었다. 여기에는 장소 선정에 관한 이슈도 포함되어 있었다. 이는 잠재적 장소를 찾는 것이 아니라, 해당 지역에 비토권을 줄 것인지, 자원유치 신청을 받을 것인지, 인센티브를 줄 것인지 등에 관한 기준을 설정하는 것이었다.

CoRWM은 인센티브를 제공하거나 보상을 하는 방식을 채택하지 않았다. 대신 방사능 폐기물 관리에 참여 의지가 있는 지역의 전반적 삶의 질을 높이는 방향에 기초했다.

아. 독립성

CoRWM이 제안한 권고들은 매우 조심스럽게 독립적으로 작성되었으며, 권고가 일괄 적용되는 것을 목표로 했다. 그러므로 기술적 단면만을 고려하기보다는 추진과정에서 생길 수 있는 위험성과 정치적, 사회적 영향력을 함께 고려하였다. 또한 단계별 감독의 필요성 및 독립적 감시기구 설치를 제안하였다.

III. CoRWM 안의 퍼실리테이션

퍼실리테이션은 일반적으로 ‘집단이 집단의 공동 목적을 쉽게 달성할 수 있도록 도구와 기법을 적용하여 절차를 설계하고 중립적 태도로 진행과정을 돕는 활동’을 말한다.

CoRWM의 목적은 국민에게 신뢰를 줄 수 있는 고준위 폐기물의 장기적 관리방안을 위한 권고안을 만들어 국민과 환경을 보호하는 것이었다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 과학적 지식이나 기술뿐만 아니라 사회적, 윤리적 이슈도 함께 고려해야 하는 어려움이 있다.

여기서 사회적, 윤리적 이슈를 해결하는 과정은 과학적, 객관적 증거가 어려운 영역으로 참여자의 다양한 시각과 의견을 효과적으로 담아내는 기술이 절대적으로 필요하다. 이 과정이 어설프게 운영되는 경우 참여자들은 자신의 의견이 받아들여지지 않고 무시된다는 인식을 갖게 되어, 내려진 결정을 신뢰하지 않고 그 실행에도 협력하지 않게 된다.

2006년 7월 영국 정부에 제출된 CoRWM의 최종 권고안⁶⁾에는 ‘Facilitation’에 관련된 단어가 13개 들어있다. 그 중 8개는 일반적인 촉진 또는 증진의 의미로 사용된 말이지만, 나머지 5개는 특별한 분쟁해결 방식으로서의 의미를 담고 있다.

그 5개는 다음과 같다.

6) 앞의 CoRWM 권고안(CoRWM's recommendations to Gov.)

가. CoRWM 운영의 핵심원칙 중 숙의 부분

“A deliberative process should be inclusive and **facilitate** consensus building through expressing and integrating divergent viewpoints.”

: 숙의 과정은 참여적이어야 하고, 서로 다른 다양한 관점의 표현과 통합을 통해 합의의 형성을 촉진하여야 한다.

나. 10장 폐기물관리방안의 도출과 최종목록의 선택

“The shortlisting was a lengthy and deliberative process, including **facilitated** discussions at three plenary Committee meetings.”

: 최종 후보안 목록을 만드는 과정은 긴 숙의의 과정이었으며, 세 번의 전체회의에 걸친 퍼실리테이션 토론을 포함하고 있다.

다. 부록 4 : 대안평가 방식의 추가 설명 - 평가방식의 평가

“The core appraisal process of Deliberative Mapping is based on two decision-support tools:

multi-criteria mapping, a primarily quantitative methodology with its own dedicated software which allows specialists and stakeholders to undertake a **facilitated** option appraisal process in two to three hours.

stakeholder decision analysis, a group-based methodology designed to frame problems, scope options, elicit criteria and make judgements through **facilitated** deliberation developed for environmental decision making with stakeholders and citizens.”

: 대안의 핵심평가 절차인 숙의적 도해는 두 개의 의사결정 지원 도구를 기본으로 삼고 있다.

다중지표 도해 - 전문가와 이해관계자가 동시에 2~3시간 동안 퍼실리테이션에 의한 대안 평가 과정에 참여할 수 있도록 하는 자체 소프트웨어 활용 방식의 일차적·

정량적 방법론이다.

이해관계자 의사결정 분석 - 이해관계자와 시민들이 함께 환경에 관한 의사결정을 할 수 있도록 개발된 퍼실리테이션에 의한 숙의 과정으로서 문제를 정의하고, 대안의 범위를 설정하여, 지표를 끌어내고, 판단을 내릴 수 있도록 고안된 집단 기반 방법론이다.

라. 부록 4 : 대안평가 방식의 추가 설명 - 전문가의 채점 절차

"The workshops were **facilitated** by Catalyze Ltd by means of "Decision Conferencing" techniques supported by the MCDA approach and ..."

: 워크숍은 MCDA 방법론을 근간으로 하는 '의사결정대회' 기법을 적용한 Catalyze사의 퍼실리테이션으로 이루어졌다.

위에서 사용된 퍼실리테이션이라는 용어는 단지 촉진한다는 일반적인 의미를 넘어서는 하나의 분쟁해결 방법이다. 이는 전통적인 분쟁해결 방법이나 법적 절차가 아니라는 점에서 대체적 분쟁해결의 한 분야라고 말할 수 있다. 퍼실리테이션은 집단의 의사결정 과정에서 충분한 정보처리가 이루어지도록 함으로써 최종 결정의 신뢰성을 담보하게 하는 가장 핵심적인 과정으로 전체적인 CoRWM의 성공의 열쇠라고 해도 과언이 아니다.

IV. 우리나라의 퍼실리테이션 인식

다양한 사람들이 한자리에 모이는 것만으로 회의가 잘 진행되는 것은 아니다. 참여자가 하고 싶은 말을 다 할 수 있어야 하며, 제시된 의견은 효과적으로 처리되어야 한다. 이 과정에서 의문이 생길 경우 언제든지 그 의문이 표명되고 검토되어야 한다. 이는 자연스럽게 저절로 이루어지는 것이 아니라 퍼실리테이터의 절차 설계와 도구 및 기법의 적용, 중립적인 진행과 균형있는 질문을 통해 가능해진다. 특히 우리나라와 같이 민주적인 공

정한 토론의 경험이 적은 사회에서 퍼실리테이터의 역할은 더욱 중요하다고 할 수 있다.

그럼에도 불구하고 우리나라에서는 아직 퍼실리테이션을 하나의 중요한 방법론으로 인식하기보다는 ‘촉진’이라는 하나의 단어로만 인식하는 경우가 대부분이다. 이는 실제로 퍼실리테이션 현장을 경험해 본 바가 없어 그 형상을 상상할 수 없기 때문이기도 하거니와 학술적 연구가 부족하여 학계의 관심이 저조한 때문이기도 하다.

CoRWM의 사례가 많이 연구되고 번역되었지만, 이 과정에서 퍼실리테이션의 중요성을 강조한 문건은 거의 없다. 공교롭게도 국무총리실에서 발간한 ‘공공기관의 갈등관리 매뉴얼’에도 ‘Facilitator’라는 문구가 5번 등장한다.⁷⁾ 하지만 퍼실리테이터가 어떤 역할을 하는지에 대한 명확한 설명은 부족하다.

이는 분쟁해결의 본질에 관한 것이다. 분쟁은 이견의 충돌이다. 서로 다른 견해가 어디서 왔고, 각각의 견해가 왜 중요한지 엄중하게 탐색하고 서로에게 도움이 되는 방안을 찾아가는 과정은 단지 어떤 형식을 제시해 준다고 해서 저절로 이루어지는 것이 아니다. 정교한 인지적, 이성적 과정을 통해서 달성되는 것이고 이는 전문적인 개입을 필요로 한다.

민간 분야에서는 생산과정 또는 조직의 문제를 해결하기 위하여 퍼실리테이션 기법을 적극 활용하고 있는 사례가 늘고 있다. 그러나 공공 부문, 특히 갈등해결 분야에서의 퍼실리테이션 적용은 아직 미미하다.

V. 합의와 퍼실리테이터

분쟁해결의 마지막에는 의사결정이 있다. 그리고 이 결정은 다양한 이해관계자 간의 합의를 통해 분쟁 해결로 이어진다. 다수의 힘에 밀려서 혹은 권력자의 위세에 의해 결정되거나, 눈치가 보여 반대 의견을 제대로 개진하지 못한 상태에서 결정된 경우 또는 결정에 필요한 충분한 정보 없이 결정된 경우라면, 결정은 있되 분쟁이 해결되었다고 볼

7) “공공기관의 갈등관리 매뉴얼”, 국무총리실, 2011, 한국정책평가연구원 홈페이지
http://www.kipe.re.kr/data/executive_list.asp?snum=2&idx=74&seq=7 (검색일 : 2016. 2. 2.)

수 없다.

합의를 이루는 과정은 크게 보면 다루어야 하는 이슈를 꺼내고 확인하는 과정, 이슈를 해결할 대안을 도출하는 과정, 대안의 선택을 위해 필요한 정보를 수집하는 과정 그리고 최종 대안을 선택하는 과정 등을 포함한다.

이 과정에서 퍼실리테이터는 단순한 진행자가 아니라 참여자들이 스스로 쉽게 알아차리지 못하고 있는 것을 알아채도록 하는 기술을 확보한 사람이어야 한다. 이슈를 인식하거나, 대안을 찾을 때 처음 생각만으로 충분한 의견을 표출하기 어렵다. 따라서 다양한 사고 전환 기법을 활용하여 폭넓고 깊은 사고를 할 수 있도록 도와주어야 한다. 이러한 과정은 단순한 진행을 넘어 더 효과적이고 전문적으로 이루어지기 때문에 ‘촉진’이라고 부른다.

가장 어려운 부분은 도출된 여러 대안 중에서 하나의 결론에 도달하는 과정이다. 양 당사자가 아닌 다수의 이해관계자들이 제시한 여러 개의 대안이 존재하는 상황에서 참여자들은 자신이 제시한 대안을 쉽게 버리지 못하는 애착을 가지게 된다. 따라서 이 애착을 극복하고 합의에 의해 하나의 결론에 도달하는 것은 쉽지 않다. 그리고 이 애착에는 정서적, 사회적, 윤리적, 합리적, 정치적 추구가 복잡하게 얽혀 작동할 것이다.

퍼실리테이터는 이 과정에서 참여자들이 정서적, 사회적 손실을 입지 않고 최종 대안에 모두의 의견이 포함되도록 하는 통합적 접근을 시도하여야 한다. 그러므로 이 과정 역시 단순한 사회자로서의 진행이 아니라 사고 과정을 도울 수 있는 도구와 기법을 적용할 줄 알아야 하고, 참여자 한 사람 한 사람과 정서적 교감을 이룰 수 있는 관계 기술을 적용할 줄 알아야 한다.

VI. 의사결정대회(Decision Conferencing)와 MCDA

CoRWM의 운영이 순탄한 것만은 아니었다. 위원 한 명은 해임되고, 한 명은 사퇴하였다. 의회의 과학기술위원회로부터 통렬한 비판이 제기되기도 하였다.⁸⁾

이 과정에서 보다 체계적인 의사결정 기법의 적용이 필요하다고 여긴 영국 정경대(LSE)의 Lawrence Phillips 교수는 의사결정대회와 MCDA 기법을 적용할 것을 CoRWM에 제안하였고 2005년 4월 LSE와 제휴한 회사에서 CoRWM과 협업을 위한 프로젝트를 수주하게 된다.

의사결정대회는 회의진행방식이고 MCDA는 의사결정대회에서 사용하는 계량화된 분석도구를 지칭한다. 이 회의 방식의 특징은 한 주제에 대하여 한 방향으로 순차적으로 진행되는 선형적 논의 구조가 아닌, 여러 개의 논점들에 대한 동시적 반복적 순환구조로 이루어진다는 점이다.

일반적인 패널 토론 형식은 한두 명의 발제와 준비된 토론자의 발언 그리고 이어지는 몇 가지의 첨언으로 마무리 된다. 발표자와 토론자 사이에 존재하는 의문을 충분히 해소하기엔 부족한 형태로 새로운 결론에 도달하려는 의지마저 저하시킨다.

그에 반해, 의사결정대회 방식은 이슈를 해결할 수 있는 하나의 대안이 합리적인지에 대한 모형을 만들고 그 모형이 마음에 와 닿는지를 끊임없이 확인한다. 이 과정에서 퍼실리테이터는 참여자들의 마음 속에 어렴풋이 존재하는 작은 주저나 아쉬움까지도 반영하여 모형을 검증하고 보다 나은 대안으로 발전할 수 있도록 한다. 그리고 마침내 모든 사람들이 ‘이제 그대로 하면 되겠어’라는 의지가 생길 때까지 논의를 반복한다.

그러므로 이 과정은 일반적으로 2일 정도의 긴 시간 동안 진행되며, CoRWM에서는 2006. 3. 28.~30.까지 3일간 개최되었다. 시민, 이해관계자, 전문가의 토론을 거쳐 올라온 14가지의 최종 옵션이 의사결정대회에 제시되었다. 그리고 폭넓은 의견 수렴을 통하여 폐기물관리방안들을 평가할 기준 27개가 마련되었다. 이는 MCDA의 가치모형을 만드는 기초가 되었다. 이 기준들에는 시민 안전, 작업자 안전, 환경, 미래세대의 부담,

8) Lawrence D. Phillips, 2006, “The Role of Multi-Criteria Decision Analysis in Helping the Committee on Radioactive Waste Management”, 『MPA 강의자료』(Warwick Business School)

실현가능성 등이 포함되어 있었다. 각 기준에는 다시 하위기준이 마련되어 각 하위기준마다 해당 기준의 정의가 작성되었다.

그리고 폐기물관리방안 간 수치화된 비교가 가능하도록 하는 소프트웨어의 지원을 받아 각 기준에 1~9점까지 점수를 매길 수 있도록 하였다. 14개의 옵션에 대하여 27개의 지표를 모두 평가하려면 378개의 항목 비교가 필요하므로 이 부분의 효율적 운영을 위한 컴퓨터의 활용은 필수적이다.⁹⁾

MCDCA 모델을 활용해 도출된 최종 결과는 CoRWM의 최종안으로 채택되어 권고안의 주요 내용이 되었다. 그리고 같은 해 10월 영국 정부는 이 권고에 따라 방사능폐기물을 심층매립 방식으로 처리하고, 강제 지정이 아닌 수용 희망지역을 신청받아 진행할 것임을 선언하였다.¹⁰⁾

Ⅶ. 맺음말

영국의 CoRWM 운영 사례를 통해 의사결정과정에 적용된 퍼실리테이션의 역할을 살펴 보았다. 외국의 사례를 벤치마킹할 때는 문화적, 맥락적 차이로 인한 여러 가지 위험성을 고려하여야 한다. 그 문화적, 맥락적 차이는 매우 복잡하고 은밀하여 쉽게 파악되지 않는 것이 일반적이다.

퍼실리테이션도 그 중 하나이다. 필자도 이 프로젝트를 직접 진행한 Phillips 교수의 강의를 직접 수강할 기회가 없었다면 CoRWM 사례에서의 퍼실리테이션의 중요성을 알 아내기는 불가능했을 것이다.

이 사례 또한 아직 완결되지 않은 상황이기 때문에 적용상의 주의가 필요하다. 정치적

9) Lawrence D. Phillips, 2006, "CoRWM MCDA Decision Conference", LSE 홈페이지 <http://personal.lse.ac.uk/airoldi/documents/1716%20Final%20MCDA%20report%20Apr%2006%20over1,5.pdf> (검색일 : 2016. 2. 2.)

10) "CoRWM 권고안에 대한 정부의 반응(Response to the Report and Recommendations from CoRWM)", 2006, Defra, 영국 정부 통합 홈페이지 (GOV.UK) <http://130.88.20.21/uknuclear/pdfs/corwm-govresponse.pdf> (검색일 : 2016. 2. 2.)

...
상황이 의사결정에 미치는 영향 또한 고려할 부분이다. 그러나 시민, 이해관계자, 전문가의 다중 이해관계와 인지적, 정서적 처리를 동시에 다루어야 하는 의사결정 사안에서의 의사결정대회 방식, MCDA 기법 그리고 이를 효과적으로 다루는 퍼실리테이션의 적용은 여전히 주목할 만하다.

2013년 3월호
(창간호)

1. 마음을 얻는 조정기법
2. 법정의 수사학 - 설득을 위한 변론과 판결
3. 경청으로 시작하여 합의로 매듭짓기

2013년 4월호
(vol.2)

1. 설득을 위한 말하기 전략
2. 설득을 위한 비언어 커뮤니케이션의 활용
3. 아리스토텔레스의 설득의 기법과 메시지 구성

2013년 5월호
(vol.3)

1. 상대방의 유형에 따른 설득의 전략
2. 난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법
3. 대화와 물음의 新수사학

2013년 7월호
(vol.4)

1. 공정한 조정 - 과정에서 결과까지
2. 그리스신화 속 갈등 조정
3. 한비와 귀족자의 수사학
4. 대체적 분쟁해결제(ADR)의 의미와 이념

2013년 8월호
(vol.5)

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)

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)

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

2014년 2월호
(vol.8)

1. 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)

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. 노자가 전하는 갈등해결의 지혜

2014년 6월호
(vol.10)

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. 장자의 우언(寓言)·중언(重言)·치언(卮言)의 은유법

2014년 8월호
(vol.11)

1. 창의적 분쟁해결을 위한 조정의 기법
2. 설득을 위한 논쟁
3. 광고 카피를 통해 본 수사학적 표현술
- 문채(文彩)를 중심으로 -
4. 분쟁의 성공적 해결을 위한 조정절차 고찰

2014년 10월호
(vol.12)

1. 분노를 다스리는 설득전략
2. 상대의 설득으로부터 자신을 지키는 방어기술
3. 탐사보도에 나타난 수사학
- <PD수첩> '광우병'편 보도를 중심으로 -
4. 통합을 이끈 링컨의 설득과 수사
- <게티즈버그 연설>을 중심으로 -
5. 한국사회의 공공갈등과 해결방안에 대한 소고

2014년 12월호
(vol.13)

1. 문화의 유형과 갈등해결전략
2. 설득의과정에서 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 ADR교육의 현재
- 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -

2015년 봄호
(vol.14)

1. 조정에서 전략적 개입으로서 질문
2. 상대의 공감을 이끌어 내는 대화의 기술
3. 조선 역관에게 배우는 설득과 협상
4. 국립서울병원 갈등조정 사례로 보는 성공적인 분쟁 해결의 방법과 지혜

2015년 여름호
(vol.15)

1. 우리문화의 특성에 기반한 맞춤형 조정전략
2. 갈등 당사자간 힘의 불균형을 극복하는 조정기법
3. 조정·중재를 성공으로 이끄는 '프레이밍'
4. 맹자(孟子)에게 배우는 설득과 수사
5. 성공적인 공공갈등 해결의 방법과 지혜

2015년 가을호
(vol.16)

1. 당사자의 심리적 저항과 조정인의 설득 전략
2. 갈등을 증폭시키는 성격장애의 유형과 대응방안
3. 페리클레스의 추도사에 나타난 소통의 지혜
4. 밀양송전탑 건설사례로 조명한 갈등조정 전개과정과 반추

2015년 겨울호
(vol.17)

1. 행동경제학으로 풀어보는 설득
2. 스티브 잡스 스피치에 담긴 설득의 비기
3. 조정·중재인을 위한 윤리 노트
4. 서울시 갈등조정담당관의 분쟁해결이야기
5. 호주인권위원회 ADR제도의 현황과 사례

▶▶▶ 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)의 정보자료실에서도 보실 수 있습니다.

☞ 이 책자와 관련된 문의사항이 있으면 언론중재위원회 연구팀(02-397-3044)으로 연락주시기 바랍니다.