

조정을 위한 설득과 수사

Persuasion & Rhetoric Report

2016
여름호

Vol. 19

- 행동경제학으로 풀어보는 설득 III
 - 접근-회피동기에 기반한 소통과 조정
- 크리톤과 소크라테스의 마지막 대화 속 설득과 변론
- 다이아몬드 모델에 기반한 협상전략과 설득
- 독일 프랑크푸르트 공항 확장 사례로 보는
공공갈등과 ADR



2016 | 여름호 vol.19

조정을 위한 설득과 수사 Persuasion & Rhetoric Report



국민과 언론을 이어주는 —
언론중재위원회

발행인 박용상

편집인 권우동

발행일 2016년 6월 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





조정을 위한 설득과 수사

2016 여름 vol.19

차례

■ 행동경제학으로 풀어보는 설득 III | 김경일 1

- I. 시작하며 3
- II. 접근 및 회피동기와 상호작용하는 변인들 5
- III. 마치며 14

■ 크리톤과 소크라테스의 마지막 대화 속 설득과 변론 | 김현 17

- I. 들어가는 말 19
- II. ‘다수의 평판’이 중요하지 않은가? 20
- III. 진실과 참된 지식은 설득력이 있는가? 22
- IV. 설득과 관련된 세 가지 수사학적 쟁점 25
- V. 설득을 위한 소크라테스의 원칙 28
- VI. 나가는 말 32

CONTENTS

■ 다이아몬드 모델에 기반한 협상전략과 설득 | 조우성 35

- I. 서론 37
- II. 실제 협상 사례를 토대로 다이아몬드 모델을 적용한 전략적 분석 39
- III. 다이아몬드 모델을 활용한 협상전략이 설득과 조정 측면에 갖는 시사점 ... 53

■ 독일 프랑크푸르트 공항 확장 사례로 보는 공공갈등과 ADR | 김강민 55

- I. 서론 57
- II. 독일의 공공갈등관리 제도 59
- III. 독일 프랑크푸르트 공항 갈등 62
- IV. 우리나라의 공공갈등관리 환경 66
- V. 결론 70



행동경제학으로 풀어보는 설득 III

: 접근-회피동기에 기반한 소통과 조정

김 경 일

아주대학교 심리학과 교수

I. 시작하며

II. 접근 및 회피동기와 상호작용하는 변인들

III. 마치며



행동경제학으로 풀어보는 설득 III

: 접근-회피동기에 기반한 소통과 조정



I. 시작하며

모든 인간사에 있어서 최고의 관심이자 동시에 가장 큰 어려움은 소통과 조정이다. 그런데 우리의 의사소통과 그에 따른 행동을 시작하게 만드는 출발점, 즉 가장 기저의 요인은 무엇일까? 두말할 필요 없이 욕구다. 그리고 학문적으로는 이를 동기(Motivation)라고 부른다. 인간은 동기로부터 생각을 출발시키고 그 과정에서 대화가 발생한다. 그리고 다시금 최종적으로 결정, 행동 등이 결과적으로 완성되는 것이다. 이 점에 관해서는 심리학뿐만 아니라 대부분의 인간 관련 학문분야에서 이견이 없다. 물론 그 동기가 의식되는 경우도 있지만 사실 의식되지 못하는 경우도 허다하다. 그래서 ‘별 다른 생각 없이’ 하는 대부분의 행동들 역시 실제로는 자신이 인식하지 못하는 욕구에 의해서 진행되고 있는 것들이다. 그러므로 인간의 동기시스템을 이해하는 것은 매우 중요하다. 그럼에도 불구하고 관련 학문 분야에서 인간의 동기를 이해하는 수준은 그동안 대단히 부족했던 것이 사실임을 인정할 수밖에 없다. 전문 연구자들은 물론이고 현장의 응용 전문가들 역시 자신들이 인식할 수 있는 선에서만 욕구를 연구했기 때문이다. 대표적인 예가 매슬로우(Maslow)의 욕구의 5위계설이다. 여기서 이야기하는 욕구는 생리적 욕구에서 출발해, 안전, 소속, 자아실현 등의 고차적인 욕구로 충족을 위해 진행된다. 하지만 인간의 욕구를 이렇게 개별 영역(Domain)으로 보는 관점은 그 욕구에 기초한 다음 행동들이 어떻게 복잡하게 진행되는가를 설명하기 대단히 어렵게 만든다. 왜냐하면 욕구로부터 출발한 생각의 결과들은 단순한 욕구의 충족을 넘어서서 갈등, 화합, 배려, 용서, 심지어 자율과 창의 등 그 종착역들이 지극히 다양하기 때문이다. 도대체 무엇이 부족했던 것일까? 인간 생각과 행동의 가장 중요한 출발점이 욕구라고 하는 명제와 욕구를 개별 도메인으로 보는 관점 사이에 중요한 부분이 빠져있는 것이다. 따라서 단순하면서도 근본적으로 다른 패러다임으로 인간의 동기를 봐야 하며 동시에 이 패러다임은 최종적인 결과의 복

잡성과 미묘함을 설명해 낼 수 있어야 한다.

이를 위해 최근 매우 중요한 패러다임 변화가 심리학을 필두로 이루어지고 있음에 주목할 필요가 있다. 그 대표적인 예가 콜럼비아 대학의 심리학자 토리 히긴스(Tory Higgins) 등을 위시한, 욕구의 기저성에 초점을 맞추고 있는 관련 연구자들이다. 이들은 인간의 욕구를 보다 단순하게 구분하고 있다. 하지만 이러한 단순한 욕구의 체계가 이후의 사고와 행동에 훨씬 더 강력한 영향력을 미친다는 것은 주목할 필요가 있을 뿐만 아니라 의미심장하다. 인간의 동기에 대한 가장 중요한 이론 체계인 자기조절초점(Self-Regulatory Focus: SRF) 이론에 의하면, 인간은 두 가지의 동기 방향을 지니고 있다(Higgins, E. T., & Kruglanski, A. W., 2000). 이는 접근(Approach)과 회피(Avoidance)이며, 일반적으로 접근은 향상(Promotion)의 목적을 위한 행동의 시작 동기이고, 회피는 예방(Prevention)지향적 동기를 의미한다. 좀 더 쉽게 표현하자면 접근동기는 바라거나 소망하거나 좋아하는 무언가를 이루기 위한 욕구의 종류를 통칭하며, 회피동기는 싫어하거나 무서워하는 무언가를 막아내고자 하는 욕구를 망라한다. 이는 무엇을 의미하는가? 인간이 하는 행동과 모든 정보의 처리에 대한 ‘이유’와 ‘원인’으로서 작용한다는 것이며 이를 통칭하여 자기조절초점이라고 한다. 따라서 현재 동기의 방향을 파악하고 이해하는 것은 결과로서의 행동, 더 나아가 그 행동으로 인한 최종결과에 대한 예측도 더욱 용이하게 한다. 더욱 중요한 점은 기존 연구들을 종합해 봤을 때, 이 두 방향의 동기가 일의 종류, 환경 그리고 사람의 내적 상태와 일종의 호환이 이루어졌을 때 긍정적인 효과를 기대할 수 있다는 것이다. 그리고 인간은 암묵적으로 이 호환성을 가지기 위한 자기조절(Self-regulation)을 끊임없이 시도한다. 예를 들어, 현재 접근 지향적 동기를 지니고 있는 사람이 회피 지향적이거나 예방이 목적인 일을 하게 되는 경우에는 회피 지향적 동기를 지니고 있는 사람이 그 일을 할 때보다 더 저조한 수행을 보일 뿐만 아니라 수행 과정에 있어서도 부정적인 정서를 더 많이 경험한다는 것이다(김경일, 2015).

요약하자면 접근 동기는 기본적으로 상승 및 촉진과 관련된 결과를 심리적으로 지향하도록 한다. 따라서 접근 동기에 기초한 행동들은 성공적으로 그 결과가 성취될 경우 즐거움, 기쁨, 혹은 행복과 같은 정서를 유발하는 반면 원하는 결과가 발생하지 않을 경우 실망 혹은 슬픔과 같은 정서를 경험하게 한다. 이와는 반대로 회피동기는 기본적인

지향점이 부정적 사건의 예방에 있으며, 따라서 이 동기에 기초한 행동의 긍정적 결과는 안도감 혹은 편안함과 같은 정서와 관련되며 부정적 결과는 불안과 관련된 정서들을 유발한다.

무엇보다도 중요한 점은 최근 십여 년 간의 심리학과 기타 행동과학 및 인지과학 분야의 연구 결과들을 종합해 볼 때, 인간은 자신의 동기 방향성과 부합되는 성격의 일이나 환경 혹은 언어적 메시지들을 접할 때 정보처리가 촉진되며 따라서 긍정적인 정서, 향상된 수행, 혹은 원활한 의사소통이 가능하다. 따라서 우리가 소통과 조정을 통해 바라는 수많은 목적들은 동기의 호환성과 일치성이 확보될 때 ‘결과적으로서 달성 가능한 최종 상태’로 봐야 한다는 결론에 도달할 수 있다. 그렇다면 쉽게 말해 어떤 대화와 일을 접근동기 혹은 회피동기에 기초해서 진행할 때 결과적으로 소통과 조정이 성공적으로 이루어질 수 있는가를 한번 살펴보자.

II. 접근 및 회피동기와 상호작용하는 변인들

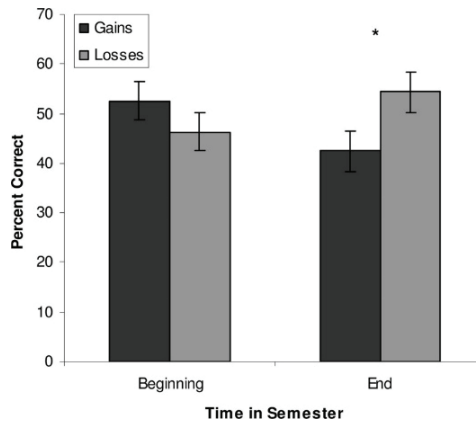
앞서 언급한 바와 같이 사람, 일, 환경, 타인과의 상호작용에 있어서 접근이든 회피든 그 동기의 방향성을 일치시키는 것은 무엇보다도 중요하다. 그리고 이러한 일치성이 확보되지 않으면 대화와 일을 진행함에 있어 실패 요인들에 민감해진다. 게다가 다양한 유형의 갈등마저 발생한다. 그렇다면 접근 및 회피동기와 상호작용하는 주요 변인들 중 소통과 조정에 관련 있는 것들은 무엇인가?

- (1) 접근동기가 강한 상태의 사람은 장기적 관점에 관한 일과 메시지를 더 잘 받아들이는 반면, 회피동기가 더 강한 상태의 사람은 단기적 관점에 기초한 정보를 더 잘 수용한다.

시간. 인간에게 있어서 가장 중요한 변인이다. 인간은 대화, 작업, 공부 등 어떤 형태의

일을 할 때든 그 결과, 피드백 혹은 결실을 언제쯤 볼 것인가를 예상하면서 그 일을 수행한다. 그런데 자신이 지금 열심히 하고 있는 일의 결과나 결실을 만날 것이라고 예측한 그 시점이 상대적으로 먼 미래라고 느낄 때와 가까운 미래라고 가정할 때 그 일에 더욱 몰입하고 오래 집중할 수 있게 만드는 메시지의 형태가 다르다. 결론부터 말하자면 일의 결과를 먼 미래에 볼 것으로 예상하는 사람은 자신에게 ‘긍정적인 무언가를 위해’라는 내용이 포함된 메시지에 더 강하게 동기부여된다. 반면, 그 결과를 가까운 미래에 만날 것으로 예측하는 사람은 자신에게 ‘부정적인 무언가를 막아내거나 피하기 위해’라는 형태의 메시지를 부여 받을 때 더 그 일에 몰입하는 경향을 보인다(Pennington, G. L., & Roese, N. J., 2003). 좀 더 쉽게 말하자면 그 일을 하는 사람이 나쁜 타인이든 그 사람으로 하여금 그 일을 오래 하게 만들려면 그 사람이 무엇을 진심으로 좋아하고 있는가를 반드시 알아내야 한다는 것이다. 반대로 그 사람으로 하여금 지금 당장 움직여서 무엇을 해치우게 만들려면 그 사람이 근본적으로 싫어하거나 두려워하는 것이 무언가를 알아낼 필요가 있다. 그리고 각각 그것을 가지거나 취하기 위해 혹은 막아내거나 피하기 위해 그 일을 열심히 하자고 말해주어야 설득의 효과도 커지고 일의 결과도 성공적으로 만들 가능성이 커진다는 것이다. 이러한 경향은 실제 상황에서도 동일하게 나타난다. 예를 들어, 같은 과제라도 (많은 시간이 있다고 가정되는) 학기 초와 (시간이 얼마 남지 않았다고 가정되는) 학기 말에 학생들이 어떤 피드백 시스템을 사용하는가에 따라 수행이 달라지는 것을 보면 쉽게 알 수 있다. 뉴저지 대학의 Lisa Grimm 교수 등의 연구를 보면, 학기 초에는 (잘 하면 좋은 것을 받는) 보상 시스템하에서, 학기 말에는 (못 하면 무언가를 뺏기는) 처벌 시스템하에서 동일한 과제임에도 그 수행 정도가 상승하는 것으로 나타난다(<그림 1> 참조)(Grimm, L. R., Markman, A. B., & Maddox, W. T., 2012). 보상과 처벌은 각각 접근동기와 회피동기를 자극하는 시스템인 것은 자명하다. 따라서 시간을 많이 혹은 적게 가지고 있다는 사람은 각각 접근과 회피 동기에 더 잘 반응하는 것이다.

〈그림 1〉 학기 초(Beginning)와 학기 말(End)에 각각 보상(Gain) 시스템과 처벌(Loss) 시스템하에서 대학생들로부터 관찰된 수행 양상의 차이



이를 소통과 조정에 적용해 보면 다음과 같은 결론에 도달하는 것이 가능하다. 의사소통 시 장기적 관점이 필요한 경우에는 상대방이 무엇을 소망하는가를 파악하고 이에 부합되는 접근적 메시지가 수반되어야 하며, 단기적이고 즉각적인 조치가 필요한 커뮤니케이션 시에는 상대방이 무엇을 피하고자 하는가를 구체적으로 파악하고 이에 부응하는 회피적 메시지가 뒤따라야 한다.

(2) ‘나’는 접근동기에 민감하고 ‘우리’는 회피동기에 적합하다

개인보다는 집단이 더 회피동기에 민감하며, 따라서 고립된 개인보다는 다수로 결속될 경우 회피동기에 입각한 정보를 더 선호하고 쉽게 설득되는 경향을 지닌다. 실제로도 그렇다. 예를 들어 집단 내에서 강한 회피동기가 발생하면 언어적으로 ‘우리(We)’와 같은 1인칭 복수 형태의 대명사 사용이 급증하며 접근동기가 지배적인 경우에는 반대로 ‘나(I)’와 같은 1인칭 단수 형태의 대명사 사용이 우세하게 나타난다. 대표적인 예로, 미국 내에서 극단적으로 강한 회피 동기가 지배하던 시점인 2001년 9·11 테러 사건 이후의 2~3주 동안에는 미국 역사상 가장 빈번하게 ‘We’ 관련 단어들이 언론 매체에서는 물론이고 개인 간 대화 녹취에서도 분명하게 관찰된 바 있다(Aaker, Jennifer L., &

Angela Y. Lee, 2001).

실제로 필자 역시 이를 간단한 실험을 통해 학생들이나 청중들에게 보여주기도 한다. 필자의 강의를 듣는 학생들 절반에게 ‘너에게 지난 1년 동안 일어났던 일을 30분 동안 쓰라’고 주문하고 나머지 절반의 학생들에게는 ‘너희 가족에게 지난 1년 동안 일어났던 일을 30분 동안 쓰라’고 지시한다. 그러면 학생들은 각각 ‘나’와 ‘우리’를 주인공 삼아 지난 1년을 회고한다. 그리고 두 그룹 모두에게 이 질문을 한다. ‘너에게 가장 중요한 것이 무엇인가?’ 이른바 가치를 물어보는 것이다. 그 결과는 매우 흥미롭다. ‘나’를 주인공으로 글을 썼던 학생들은 대부분이 행복, 기쁨, 만족, 성취 등과 관련된 이야기를 한다. 하지만 ‘우리’를 주인공으로 삼았던 학생들의 반응은 큰 차이를 보인다. 대다수가 안전과 평화에 관한 이야기를 하는 것이다. 각각 접근동기와 회피동기에 기초한 가치에 더 민감해진 셈이다. 더욱 놀라운 점은 이 글쓰기의 직후가 아닌, 그로부터 몇 시간이 흐른 후에 같은 질문을 해도 동일한 차이가 관찰되는 연구들이 있다는 것이다. 이렇게 수많은 기존 연구와 관찰을 종합해 보면 ‘개인’의 가치는 자유, 성취, 행복, 만족, 기쁨 등이다. 따라서 적극적이고 성취 지향적인 생각을 이끌어 내려면 상대방과 ‘1대 1로 대화’ 해야 한다. 그래야만 상대방이 대화의 결과를 ‘나의 일’로 간주하기 때문이다. 하지만 그 대화의 목적이 안전 지향적이거나 예방적인 차원의 일에 있다면 이제 방향을 바꿔야 한다. 이때는 회피동기가 필요하며 따라서 그 일의 목적과 지향점에 ‘우리’를 놓아야 한다. 반드시 여러 사람이 한 자리에 모여 대화를 하는 상황이 필요하다.

(3) 회피동기는 기존 정보에, 접근동기는 새로운 정보에 더 집중하게 한다

회피동기가 강한 상황에서는 기존에 어떠한 사례가 있었는가에 사람들이 주로 관심을 보이는 반면, 접근동기가 강한 상황에서는 새로운 정보를 전달하는 사람이나 매체에 더 큰 관심을 보인다. 이를 실제로 확인하기 위해 한 기업에서 재미있는 실험을 해 본 적이 있다. 회의 마지막 부분에 회의 주관자가 접근동기를 미묘하게 자극한다. 그런 뒤 회의 참가자들의 동선을 추적해 보면 이동성이 증가한다. 건물 밖으로 나가 외부인을 만나는 경우도 증가한다. 새로운 아이디어를 찾는 것에 더 많은 가치를 두기 때문이다. 그런데

같은 인물이 같은 내용의 회의를 진행하더라도 마지막 부분에 회피동기를 강하게 자극하면 회의 참가자들의 움직임이 달라진다. 대다수의 참가자들이 자신이 맡은 일을 이전에 했던 전임자를 찾아간다. 기존 사례에 더욱 초점을 맞추는 것이다. 왜 이런 양상을 보일까? 기존 사례를 참조함으로써 자신의 향후 일과 소통에 있어서 ‘편차’를 줄일 수 있고 그렇게 함으로써 부정적인 결과를 막아내고자 하는 회피동기가 이차적으로 발생하기 때문이다. 따라서 소통과 조정 과정에서 새로운 대안에 관한 태도를 좀 더 긍정적으로 만들기 위해서는 접근동기에 기반한 대화가 이루어지고 있는가를 점검해 볼 필요가 있다. 이때의 접근동기란 그 일의 최종결과로 어떤 긍정적인 성과를 기대할 수 있는가에 관한 적극적이면서도 책임감 있는 의견을 직접 피력할 것을 요한다. 반면, 기존 정보나 사례를 신중히 고려하게 만들기 위해서는 회피동기에 기초한 대화가 필수적이다. 이 사안의 최종 결과에 어떤 부정적인 측면이 있는가를 매우 구체적으로 거론할 필요가 있다는 것이다.

(4) 회피동기가 강한 사람들은 상대비교를 위한 정보에 더 민감하며, 접근동기가 강한 사람들은 질적인 차이를 말해주는 정보를 더 선호한다

접근과 회피 동기는 같은 정보라 하더라도 어떤 내용을 더 주도적으로 처리하는가에 대해서도 매우 흥미로운 차이를 만들어 낸다. 다음과 같이 가정해 보자.

A와 B, 두 대의 자동차가 있다. 자동차 A의 연비, 출력, 최고속도는 각각 16.3km/l, 190마력, 시속 200km이다. 자동차 B는 각각 15.3km/l, 180마력, 시속 180km이다. 자동차 B에는 네비게이션과 선루프가 있고 자동차 A에는 없다. 어느 자동차가 더 좋은 것일까?

어느 자동차가 더 좋은가에 관해서는 대답이 엇갈릴 수 있다. 어떤 정보에 더 주목하느냐에 따라서 말이다. 자동차 A는 연비, 출력, 최고속력에서 각각 자동차 B를 모두 앞선다. 그런데 이러한 요소들은 두 자동차 모두 가지고 있는 ‘엔진’이라고 하는 공통점 때문에 ‘상대비교’가 가능한 것들이다. 그런데 자동차 B는 A에게 아예 없는 네비게이션과 선루프가 있다. 이 두 옵션은 질적인 차이이며 따라서 어느 자동차의 것이 더 우수한지

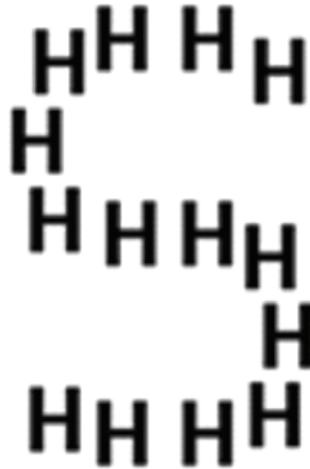
에 관한 상대비교는 불가능하다. 다만 B에게만 있는 특징이다. 기존 연구들을 종합해보면 회피동기가 자극된 사람이나 원래부터 회피동기가 강한 사람들은 상대비교가 가능한 차이에 집중하여 여기서 우세한 대상(예, 자동차 A)을 더 선호한다. 게다가 이러한 대상에 관한 대화나 일에 더 생산적인 결과를 나타낸다. 반면, 접근동기가 자극되거나 우세한 사람은 분명한 차이를 보인다. 비교 불가능한 질적인 차이에서 우세한 대상(예, 자동차 B)을 더 선호하며 이러한 대상에 관한 소통과 업무에 더 강점을 나타낸다. 이는 조정자로 하여금 무엇을 고려해야하는지를 분명하게 말해준다. 지금 하는 대화나 일의 종류가 상대비교나 경쟁에 관한 것인지 아니면 질적인 변화를 위한 것인지에 따라 회피와 접근의 메시지가 각각 필요함을 의미한다. 이를 좀 더 구체적으로 서술하자면 다음과 같다. 질적으로 다르게 개선된 아이디어나 변화가 필요한 의사소통에는 접근동기가 전제되어야 하며, 상대비교에서의 변화에 초점을 맞추고 설득하기 위해서는 적절한 수준의 회피동기가 자극되어야 한다. 그리고 경쟁과 비교우위가 불가피한 일과 대화에 있어서는 긍정적인 결과에 관한 낙관적 메시지보다는 부정적 결과에 대한 경각심을 구체적으로 일깨워야 하며, 질적인 상승이나 전환을 필요로 하는 경우에는 추상적이라고 할지라도 긍정적인 비전이 누락되지 않았는가를 반드시 확인해야 한다.

(5) 접근동기는 숲을, 회피동기는 나무를 보게 한다

접근동기와 회피동기는 전체와 부분과 같이 집중하는 정보의 ‘크기’에도 중요한 영향을 미친다. 결론부터 먼저 말하자면 구체적이고 작은 목표들은 회피동기를 지닌 사람들이 더 잘 설명하고 완성하며, 추상적이고 익숙한 언어를 사용한 메시지 전달은 접근동기가 강한 사람들이 더 잘 수행한다. 이를 잘 보여주는 실험 연구가 바로 네이본(Navon) 과제를 사용한 실험들이다. 아래 그림에서 보는 바와 같이 네이본 과제는 거시와 미시 모두를 포함하고 있는 대상이다. 그리고 이런 대상을 파악할 때 회피동기와 접근동기는 각각 더 우세적으로 파악하게 만드는 정보가 상이하다. 예를 들어, 아래에 보이는 형태를 대략 0.1~0.3초 내외의 짧은 시간 동안 제시한다. 그리고 나서 ‘전체 형태가 어떤 글자인지’ 혹은 ‘작은 부분이 어떤 글자인지’를 사람들에게 질문한다. 그리고 사람들은 가능한

한 빠르게 대답을 해야 한다. 전자의 질문에 대해 정답은 ‘S’고, 후자의 질문에는 ‘H’라고 대답하는 것이 정답이다.

〈그림 2〉 전형적인 Navon 과제의 예



여기서, 잘할 때마다 점수나 상금을 주는 상황과 못할 때마다 기존에 부여했던 것을 차감하는 상황으로 나뉘보면 각각의 경우에 더 잘 하는 대답이 서로 달라진다. 전자처럼 ‘무언가 좋은 것을 얻기 위한’ 접근동기가 활성화된 경우에 사람은 전체 형태인 ‘S’를 지각하는 데 더 우수하다. 반면, 후자의 경우에서처럼 무언가 좋지 않은 결과를 예방하려는 회피동기가 활성화되거나 강한 경우에 사람은 ‘H’에 관한 판단에서 더 빠르고 정확하다(Förster, J., & Higgins, E. T., 2005). 이는 무엇을 의미하는가? 거시적인 관점과 추상적이며 통합적인 결과를 지향하는 관계에 있어서는 사전에 접근동기의 자극이 무엇보다도 중요하다. 하지만 미시적이고 정밀한 일과 관련된 내용이 주를 이루는 커뮤니케이션에 있어서는 회피동기를 적절하게 자극하고 있는지 여부에 관한 사전점검이 필요하다.

이와 유사한 결과를 보여주는 연구들은 매우 다양하다. 예를 들어 회피동기의 중요한 감정 요소인 불안을 자극하면 부분적이고 미시적인 지각과 소통에 유리해지는 경향이

관찰된다(Derryberry, D., & Reed, M. A., 1998). 하지만 행복감과 같은 정서를 유발하면 전체 지각 혹은 통합적 과제의 수행이나 대화가 원활해진다(Gasper, K., & Clore, G. L., 2002). 더 나아가 단기 혹은 장기적인 성취나 결과에 대한 상상을 시키는 것만으로도 주목하는 정보에 있어서 차이가 나타난다. 단기적인 목표 성취에 대한 상상은 전체 지각보다는 부분 지각을 촉진시킨다. 하지만 장기간에 걸친 목표와 연관된 개념을 활성화시키면 전체 지각이 부분 지각보다 더 신속해지고 원활해지는 경향을 보인다(Förster, J., Özel, A., & Epstude, K., 2010). 이를 조금만 더 확장시켜 적용해 보면 다음과 같은 추가적 결론에 도달한다. 대화를 하고 있는 두 사람 사이에 접촉 빈도가 낮은 경우에는 구체적인 대화가 힘들어진다. 이때는 상호 간에 추상적이고 모호한 목표가 설정될 가능성이 높기 때문에 접근동기에 기반한 ‘가치’ 집중적 대화가 필요하다. 하지만 이후 접촉 빈도가 높아지면서 구체적이고 가시적인 논의가 가능하면 회피동기에 기초하여 ‘방법’ 위주의 대화가 더 큰 설득력을 지닐 가능성이 높다.

(6) 접근-회피동기는 물리적 공간과도 상호작용한다.

심지어 물리적 환경과 관련된 공간 요인도 접근-회피동기와 상호작용한다. 관련 연구들을 요약하면 천정이 높고 옆이 넓어서 개방감 있는 공간에서는 접근동기가 자극되어 새로운 아이디어 창출 혹은 장기적 관점이 필요한 일을 수행할 때 적합한 것으로 나타난다. 반면, 낮고 좁아 좁 더 폐쇄적인 느낌을 주는 공간에서는 회피동기를 자극해 실수 없이 정밀하게 진행되어야 하는 대화와 일을 부여할 때 사람들이 보다 우수한 성과를 보이는 것으로 관찰되고 있다. 인간의 동기 상태와 일의 종류 그리고 공간의 상황까지도 호환성이 맞아떨어질 필요가 있다는 것이다. 그러므로 많은 경우 이러한 요인들 간의 호환성이 떨어지면서 소통과 조정의 효율성이나 긍정적인 효과가 저하되고 있다는 추측이 충분히 가능하다.

과연 정말 공간적 상황이 그렇게 강한 영향력을 행사할까? 대표적인 실증사례 하나만 들어보자. 미네소타 대학 칼슨(Carlson) 경영대학원의 조앤 마이어스레비 교수의 연구

다(Meyers-Levy, J., & R. Zhu, 2007). 마이어스레비 교수 연구진은 같은 공간이라도 천정의 높이를 조절해 가며 어떤 일을 더욱 잘 하는가를 관찰했더니 매우 놀라운 결과를 얻을 수 있었다. 높은 천정의 공간에서는 자유로운 생각과 폭넓은 사고를 필요로 하는, 즉 창의적인 일을 훨씬 더 잘했다. 평소에는 서로 다르게만 보였던 사물들을 하나로 통합할 수 있는(즉, 숲을 보는) 성격의 일들이 더 잘 이루어지기 때문이다. 반면, 천장이 낮고 좁은 공간에서는 반대의 효과와 결과가 관찰됐다. 세밀하고 꼼꼼하게 해야 하기 때문에 실수가 없어야 하는 일들이 더 잘 수행된 것이다. 그리고 이러한 일들은 그 특성상 각기 다른 대상들이 서로 뚜렷하게 구분이 되어야 더 잘 수행되는 것이 당연하다. 낮은 공간은 그런 일을 하기에 적합하도록 사람을 은연중에 바꾼 것이다. 왜 이런 현상이 일어날까? 인간은 같은 면적을 차지하는 공간에 있더라도 천장이 높으면 그 공간을 넓게 해석한다. 참으로 흥미롭게도 넓게 해석된 공간에서 사람들은 폭넓은 관점으로 생각을 확장시키려 한다. 당연히 새로운 대안을 모색하는 일과 잘 맞아떨어지는 심리상태이다. 하지만 천장이 낮으면 그 공간을 좁게 해석하고 따라서 미시적인 관점을 무의식적으로 가지게 된다. 따라서 단순하지만 정밀해야 할 일에 더 적합한 상태로 마음을 준비시킨다. 얼마 전 모 지상파 방송사와 함께 공간의 힘을 알아보고자 본 연구 책임자의 연구진이 실시한 실험에서도 동일한 결과가 관찰됐다. 같은 집이라 하더라도 높은 천장과 탁트인 창문을 바라볼 수 있는 장소에 있었던 학생들은 새로운 아이디어를 만들어 내는 일을 훨씬 더 잘했다. 반대로 복층의 다락방에서 벽을 보고 앉았던 학생들은 실수하면 안 되는 정밀한 일을 훨씬 더 잘했다. 명확하면서도 기존 연구와 일맥상통하는 차이가 관찰됐던 것이다. 더욱 중요한 점은 이러한 결과의 차이가 접근동기와 회피동기에 의해 더욱 벌어진다는 것이다. 즉 사람들이 가장 일을 잘하거나 소통이 원활한 심리적 환경은 첫째, ‘높은 천장 + 넓은 공간 + 접근동기 + 새로운 아이디어 혹은 발상의 전환을 만들어 내는 일’이며 둘째는 ‘낮은 천장 + 좁은 공간 + 회피동기 + 실수하면 안 되는 정교한 일’이다. 가장 중요한 점은 각 조합에서 하나라도 어긋나면 평범하거나 오히려 평범에도 미치지 못하는 결과를 보인다는 것이다. ‘일-몸, 상태-환경’의 호환성이 얼마나 중요한지를 잘 이해할 수 있는 대목이며 가장 중요한 것은 역시 접근-회피동기의 패러다임이다.

지금까지 살펴본 인간의 동기에 관한 심리학 이론이 언론 조정 과정에 시사하는 바는 다음과 같다. 실무상 합의율 제고에 주목한다면 먼저 조정불성립될 경우 소송으로 이어질 수 있다는 점을 고려해, 불성립에 따른 부담감으로써 회피동기를 자극할 수 있는 메시지 프레임을 구성할 수 있을 것이다. 이는 사건 처리과정 초기에 신청인과 피신청인 모두에게 중요한 부분이다. 하지만 조정불성립에 대한 경각심이 충분히 인식된 이후부터는 다양한 조정의 대안을 보다 탄력적으로 모색하게 할 필요가 있다. 따라서 신청인과 피신청인으로 하여금 능동적으로 심리에 임할 수 있도록 돕기 위해, 미래의 긍정적 측면이 추가로 부각되는 접근동기형 메시지가 후속적으로 뒤따를 때 더욱 이상적으로 마무리될 가능성이 크다. 인간은 대화를 진행하는 과정에서 접근이든 회피든 같은 형태의 동기를 공유할 때 더 원활한 의사소통과 행동 일치의 실마리를 갖게 된다는 점을 상기해보면 이의 실천이 보다 용이할 것이다.

III. 마치며

인간의 욕망 체계를 이루고 있는 접근과 회피동기는 우리가 생각하고 대화하며 행동하는 가장 중요한 기초에 해당한다. 그리고 시간, 거리, 자아, 공간, 일의 종류 등 참으로 많은 요소들이 두 동기 중 어느 것과 궁합이 맞는가가 따로 있는 셈이다. 심리학자들은 앞으로도 어떤 요소들이 접근-회피동기와 상호작용하는가를 치밀하게 발견해 내고 확인해 나갈 것이다. 왜 이런 정보들이 중요한 것일까? 우리는 지금까지 설득, 소통, 조정 등 인간과 인간 사이의 대화를 위해 그저 ‘열심히’ 혹은 ‘진심을 다해’와 같은 추상적인 표현으로 모호한 지침만을 공유해 왔다. 하지만 열심히 해도, 진심을 다해도 잘 되지 않는 소통과 조정, 더 나아가 갈등이 얼마나 많았는가? 접근과 회피동기의 호환성을 통해 열심히 해도 되지 않았던 지난 과거의 다양한 성공과 실패 사례들을 복기해 본다면 참으로 많은 것들을 새로 배우고 인식할 수 있을 것이다. 인과관계에 기초해서 말이다.

〈참고문헌〉

- 김경일 (2015). 『이끌지 말고 따르게 하라』. 서울: 진성북스.
- Aaker, Jennifer L., & Angela Y. Lee (2001). 'I' Seek Pleasures and 'We' Avoid Pains: The Role of Self-Regulatory Goals in Information Processing and Persuasion. *Journal of Consumer Research*, 28(June), 33-49.
- Derryberry, D., & Reed, M. A. (1998). Anxiety and attentional focusing: Trait, state and hemispheric influences. *Personality and Individual Differences*, 25, 745-761.
- Förster, J., & Higgins, E. T. (2005). How global versus local perception fits regulatory focus. *Psychological Science*, 16, 631-636.
- Förster, J., Özelsel, A., & Epstude, K. (2010). How love and lust change people's perception of partners and relationships. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 237-246.
- Gasper, K., & Clore, G. L. (2002). Attending to the big picture: Mood and global versus local processing of visual information. *Psychological Science*, 13, 33-39.
- Grimm, L. R., Markman, A. B., & Maddox, W. T. (2012). End-of-semester syndrome: How situational regulatory fit affects test performance over an academic semester. *Basic and Applied Social Psychology*, 34, 376-385.
- Higgins, E. T., & Kruglanski, A. W. (2000). Motivational science: The nature and functions of wanting. In E. T. Higgins and A. W. Kruglanski (Eds.), *Motivational science: Social-personality perspectives* (pp. 1-20). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Meyers-Levy, J., & R. Zhu (2007). The Influence of Ceiling Height: The Effect of Priming on the Type of Processing People Use, *Journal of Consumer Research*, 34(August), 174-186.
- Pennington, G. L., & Roese, N. J. (2003). Regulatory focus and temporal distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 563-576.



크리톤과 소크라테스의 마지막 대화 속 설득과 변론

김 헌

서울대학교 인문학연구원 HK교수
한국수사학회 부회장

- I. 들어가는 말
- II. ‘다수의 평판’이 중요하지 않은가?
- III. 진실과 참된 지식은 설득력이 있는가?
- IV. 설득과 관련된 세 가지 수사학적 쟁점
- V. 설득을 위한 소크라테스의 원칙
- VI. 나가는 말



크리톤과 소크라테스의 마지막 대화 속 설득과 변론



1. 들어가는 말

기원전 399년 유월의 어느 날, 이른 새벽녘의 아테네. 크리톤은 소크라테스가 갇힌 감옥에 찾아갔다. 소크라테스는 아테네가 섬기는 신들을 무시한다는 불경죄와 아테네의 젊은이들을 타락시킨다는 죄목으로 사형언도를 받고 수감 중이었다. 크리톤은 친구인 소크라테스가 그런 죄로 죽어야 할 사람이 아니라고 굳게 믿었다. 무고한 친구에 대한 부당한 고발이었고 잘못된 소송이었으며 어리석은 판결이었다고 생각했다. 그런 상황에서 크리톤은 친구를 억울하게 그냥 죽도록 놔둘 수는 없었다. 플라톤은 두 사람이 감옥에서 만나는 장면을 『크리톤』에서 그려주었다. 크리톤이 소크라테스를 찾은 것이 이번이 처음은 아니었다. 소크라테스의 사형집행이 약 30일 가량 유예되었는데, 그 동안 크리톤은 몇 차례 그를 찾아와 탈옥하여 다른 도시로 가자고 간청했다. 그러나 소크라테스는 번번이 거절했다. 이제 곧 사형집행이 될 것이며, 지금 소크라테스가 탈옥하지 않는다면 2-3일 안에 꼼짝없이 죽어야 한다. 이번이 마지막 기회라는 절실한 마음으로 크리톤은 또 다시 소크라테스를 찾은 것이다.

크리톤은 탈옥하자고 간청하고 소크라테스는 탈옥할 수 없다고 버틴다. 둘 사이의 논쟁이 이 작품의 핵심이다. 작품의 첫 부분에는 팽팽한 긴장감이 감돈다. ‘아무리 잘못된 판결이었다고 해도 탈옥하는 것은 아테네의 사법 제도와 법률, 나아가 아테네 도시 공동체의 질서를 무너뜨리는 것이므로 나갈 수 없다.’ 이것이 소크라테스의 주장이었다. 그러나 잘못된 판결을 따르는 것은 잘못된 사법제도와 잘못된 법률을 계속 존속하게 만들고, 마침내 아테네 도시 공동체를 병들고 망하게 하는 데에 일조하는 것이 아닌가? 잘못된 법률과 잘못된 집행에 대한 불복종은 도시의 개혁을 촉진하고 도시 공동체와 시민들을 구하는 길이 아닌가? 크리톤이 탈옥을 정당하다고 주장한다면, 이런 식으로 논리를 끝까지 밀고 나갈 법하다.

이 글은 크리톤이 제안하는 ‘탈옥의 정당성’, 즉 ‘잘못된 판결에 대한 불복종의 정당성’이라는 쟁점과 그에 관한 두 사람의 주장을 정치적인 맥락에서 분석하는 데 목적이 있지 않다. 그보다는 두 사람의 논쟁 아래 깔려 있는 인식론적인 전제를 부각시키고 그에 대한 수사학적 검토를 하는 것이 이 글의 목적이다. 두 사람의 쟁점인 ‘정의로움’은 어떻게 성립하는가? 그 자체로 절대적인 기준과 그 기준에 대한 객관적인 지식이 성립하는가? 아니면 그것은 다수의 의견에 근거한 유동적인 합의에 불과한 것인가? 우리가 정의로운 선택과 언행이 무엇인지를 고민할 때, 정의에 관한 정확하고 객관적인 지식을 추구해야 하는가, 아니면 다수의 의견이 무엇인지를 파악하고 그에 맞추어야 하는가? 이 글은 이런 질문에 초점을 맞춘다.

II. ‘다수의 평판’이 중요하지 않은가?

“세상에 둘도 없는 자네 같은 친구를 잃는 것은 내게는 큰 불운이네. 나는 자네를 어떻게 해서든 구하고 싶어. 그런데 만약 자네가 내 제안을 거절하고 그냥 죽는다면, 사람들은 내 진심을 몰라주고, 내가 돈을 아까워하다가 친구를 구하지 못했다고 오해할 것이 틀림없지. 그런 사람으로 ‘보이는 것(Dokein)’은 가장 부끄러운 ‘평판(Doxa)’이라네.”

작품이 시작되면서 크리톤이 소크라테스에게 간청한 내용이다. 그러나 소크라테스는 크리톤을 나무라듯이 “자네는 왜 다른 많은 사람들의 평판을 의식하는가? 다른 사람에게 자네가 어떻게 보이는가에 왜 그렇게 신경을 쓰는가?”라고 대꾸했다.

소크라테스는 크리톤이 한 말 가운데 ‘평판’과 ‘보인다’는 말을 꼬집어서 비판했는데, 두 단어는 매우 밀접한 관계에 있다. 그리스어로 보면 아주 명확하다. ‘평판’은 ‘독사(Doxa)’를 번역한 것인데, 이것은 ‘보인다’는 뜻의 동사인 ‘도케인(Dokein)’에서 나온 것이다. ‘독사’는 ‘다른 사람들의 눈에 보이는(Dokein) 것을 바탕으로 생기는 의견과 평판’이라는 뜻이다. 예컨대, “크리톤은 많은 사람들에게 친구보다는 돈을 더 귀중하게 여기는 사람으로 ‘보인다(Dokein)’”라고 한다면, 이것은 “크리톤은 많은 사람들로부터 그런

사람이라는 ‘평판(Doxa)’을 받는다”라고 바꿔 쓸 수 있다.

이렇듯, ‘독사(Doxa)’는 겉으로 드러난 모습과 현상에 대해 다른 사람들이 내리는 ‘판단’이고 ‘평판’이며, 그에 따라 사람들이 갖게 되는 ‘의견’이다. 대다수의 사람들이 갖는 ‘의견’은 큰 위력을 발휘한다. 소크라테스와 크리톤의 대화에서 보듯, 크리톤은 정말로 소크라테스를 아낀다. 어려움에 처한 친구를 구하기 위해 돈을 아끼지 않으며 처벌을 받을 수 있는 위험도 마다하지 않는다. 만약 많은 사람들이 이 사실을 ‘알고’ 그를 ‘있는 그대로’ 그렇게 보면서 그가 소크라테스의 좋은 친구라고 평가한다면, 다수의 평판은 옳다. 그 옳은 평판 때문에 크리톤은 칭찬과 존경을 받을 것이다.

그러나 문제는 ‘평판’이 ‘실제’와 다를 경우에 생긴다. 만약 어떤 사람이 크리톤을 잘못 보고 그가 친구보다도 돈을 더 중요하게 생각하는 사람이라고 평가한다면, 그 ‘평판’은 실제와 틀린 것이다. 대다수의 사람들이 그 잘못된 평판을 갖게 된다면, 크리톤은 억울하게 낭패를 보게 될 것이다. 크리톤이 그것을 걱정하자, 소크라테스는 “누가 자네를 어떻게 보든, 무엇이라고 그러든지, 어떤 의견과 평판이 세간에 횡횡하든지, 실제로 자네만 그렇지 않으면 그만이다. 자네가 어떤 사람으로 보이는가가 문제가 아니라, 진짜 어떤 사람인가가 더 중요하지 않은가?”라는 뜻으로 반박하였다. “가장 공정하면서도 관대하게 판단할 수 있는 사람(Epieikestatos)’들은 우리가 한 일을 실제로 있었던 대로 생각할 거야.”(44c)

많은 사람들이 잘못된 평판을 내릴까봐 걱정하는 크리톤과 평판보다는 실제 모습이 더 중요하니까 다수의 평판을 신경 쓰지 말라고 하는 소크라테스, 두 사람의 입장 가운데 어느 쪽이 더 합리적이며, 옳은 것일까? 여러분은 누구에게 더 공감하는가?

크리톤은 다수의 평판을 신경 쓰지 말라는 소크라테스의 비판을 쉽게 받아들일 수가 없었다. 말은 멋지지만 ‘멋 부리다 얼어 죽는다’고, 진실도 중요하지만 그에 못지않게, 아니 그 이상으로 다수의 평판도 중요하다고 생각하기 때문이다. 한두 사람이 나에 대해 잘못된 인상을 가지고 실제와 다른 평판을 내린다면 그냥 무시할 수도 있다. 하지만 대다수의 사람들이 그런 잘못된 의견을 가지게 된다면 문제는 생각보다 심각할 수 있다. 크리톤은 그 심각성을 뼈저리게 경험하는 중이다.

크리톤에게 소크라테스는 불경스러운 사람이 아니며 아테네의 청년들을 타락시키지

않는 것으로 ‘보인다(Dokei)’. 그리고 ‘공정관대한 사람(Epieikēs)’들도 크리톤처럼 소크라테스의 진면목을 알아볼 수 있을 것이다. 그러나 그보다도 훨씬 더 많은 수의 사람들에게 소크라테스가 불경스럽고 불순한 사람으로 ‘보인다(Dokei)’면 큰 문제다. 실제로 다수의 잘못된 ‘평판(Doxa)’ 때문에 소크라테스는 억울하게 재판에 회부되었고, 법정관으로 선임된 다수의 청중을 설득하지 못했으며, 유죄판결을 받고 사형을 언도받지 않았던가. 지금 목숨을 잃을 판인데 ‘나의 실제 모습’을 알아줄 사람이 있다는 것이 무슨 소용이란 말인가? 정말 중요한 것은 ‘실제로 그런 것’이 아니라 ‘다른 많은 사람들에게 그렇게 보이는 것’이 아닌가. 크리톤은 그렇게 생각했다.

만약 소크라테스가 많은 사람들에게 불경스럽고 풍기문란의 주범으로 ‘보이지(Dokei)’ 않았다면, 재판정에서 다수의 ‘의견(Doxa)’을 바꿀 수 있었다면, 그는 사형을 언도받지 않았을 것이다. 설령 그가 실제로 불경스럽고 풍기문란을 일으켰다고 해도 그렇게 보이지 않고 다수의 평판이 그렇지만 않았다면, 그는 지금처럼 감옥에 갇힐 일이 없었을 것이다. 그러니 ‘얼마나 많은 사람들이 나를 훌륭한 사람으로 보느냐’는 것, 다수의 평판이 어떠한가는 것은 무시하기 힘든 중요한 문제다. 내가 실제로 훌륭한 사람이라고 해도, 몇몇 사람이 나의 진면목을 알아준다고 해도, 그보다 더 많은 사람들이 전혀 다른 의견과 평판을 가지고 판결을 내린다면 나는 억울한 일을 당하게 될 것이다. 그래도 상관이 없다는 말인가? 다수의 의견에 신경을 쓰는 일이 그렇게 부질없고 어리석은 일이란 말인가?

III. 진실과 참된 지식은 설득력이 있는가?

지금 소크라테스가 목숨을 걸고 지키려는 것은 무엇인가? 그를 주인공으로 내세우며 대화를 그려나가는 ‘작가’ 플라톤은 ‘실재(ta onta=the beings)’와 ‘의견(doxa=opinion, reputation)’, ‘실제로 그런 것(einai=be)’과 ‘그렇게 보이는 것(dokein=seem)’을 구분했고, 이 구별은 플라톤의 다른 대화편에서도 중요한 문제로 다루어지며, 궁극적으로는 그의 형이상학에

서 핵심적인 주제가 된다. ‘이데아(Idea)’라는 개념도 이런 문제의식에서 나왔다. 플라톤의 구분에 따르면, 우리가 이 세상에서 보고 듣고 느끼는 모든 ‘현상(Phainomena)’들은 진짜가 아니며, 진짜는 우리 몸이 닿을 수 없는 저 높은 곳에 ‘이데아’로 있다. ‘이데아’는 변하지 않고 보편적이며 절대적인 존재의 유일한 ‘참모습’이다. 그것은 변화무쌍한 이 세상에 나타나는 수많은 ‘현상’들과는 근본적으로 다르다. ‘삼각형’의 참모습이 하나의 이데아라면, 우리가 눈으로 보고 손으로 만지며 혀로 느끼는 수많은 ‘삼각 김밥’에 구현된 삼각형들은 삼각형의 이데아를 흉내 낸 모방품에 불과하다. 삼각형의 이데아가 진짜 있는 영원한 ‘실재’라면, 삼각 김밥에 드러난 삼각형은 ‘진짜의 왜곡’이며, ‘언제나 있는 것’이 아니라, ‘있다가도 없어지고 없다가도 있게 되는 찰나의 것’으로 생성소멸의 지배를 받는다. 참모습의 허깨비, 실재의 메아리와 같고, 진짜가 아니라 허구며 가짜다.

우리 몸의 감각기관에 드러나는 ‘현상(Phainomena)’은 그것을 보는 우리의 ‘의견(Doxa)’과 ‘평판’을 구성한다. (‘파이노메나’도 ‘어떤 모습으로 드러나다, 나타나다’라는 뜻의 동사 ‘파이네스타이’에서 나왔다. 이 동사는 ‘보인다(Dokein)’와 아주 비슷한 의미를 갖기 때문에 ‘현상’과 ‘의견’은 긴밀하게 연결된다.) 그러나 우리의 의견과 평판은 ‘진실(Alētheia)’과 반드시 일치하는 것은 아니다. 왜냐하면 ‘의견’은 있는 그대로의 ‘참모습’이 아니라, 단지 보이는 ‘현상’을 반영한 것에 불과하기 때문이다. 따라서 현상이 진상과 비슷할 수는 있지만 똑같지 않듯이, 현상을 반영한 ‘의견’은 참모습과 엇비슷하지만 일치하지 않는다.

참모습을 제대로 알려면 감각의 간섭에서 최대한 벗어나 깨끗한 영혼으로 오로지 이성에 따라 직관하고 추론해야만 한다. 그렇게 해야 진리에 대한 ‘참된 앎’, 참모습에 대한 ‘올바른 지식’을 얻을 수 있는데, 플라톤은 그것을 ‘에피스테메(Epistēmē)’라고 불렀다. 그에 반해, 진짜가 아닌 가짜, 가짜지만 진짜와 비슷한 현상이 나에게 ‘보이는(Dokein)’대로 내가 갖게 되는 의견, 견해, 평판이 ‘독사(Doxa)’다. 따라서 의견(Doxa)은 지식(Epistēmē)과 닮았고, 실재의 참모습과 어느 정도는 비슷하다.

그러나 경우에 따라서는 둘이 완전히 다를 수도 있고, 그런 경우에 매우 위험하다. 특히 인간의 행동세계에서는 더더욱 그렇다. 소크라테스가 억울한 누명을 쓰고 사형언도를 받았던 경우나, 소크라테스를 탈옥시키지 못하고 그냥 죽게 두었을 때에 크리톤이 비

난을 받게 될 경우가 그렇다. 소크라테스는 실제로 불경스러운 사람도 아니고 아테네 청년을 타락시킨 적이 없지만, 많은 사람들이 그를 그런 사람으로 ‘보았고’, 그런 ‘평판’ 때문에 죽을 판이다. 한편 크리톤은 소크라테스를 구하기 위해 결코 돈을 아낄 사람이 아니며 처벌이 두려워 탈옥을 돕지 않을 만큼 비겁한 사람이 아니다. 하지만 소크라테스가 사약을 마시고 죽는다면, 크리톤은 친구에게 무심하고 인색하며 비겁한 사람으로 낙인이 찍힐 수도 있다. 실제와 평판이 정반대일 경우에 생기는 치명적인 봉변이며 재앙이다. 따라서 많은 사람들이 어떻게 생각하는가, 즉 다수의 의견과 평판은 무시할 수 없는 힘을 발휘할 것이다. 그러니까 많은 사람들의 평판을 아랑곳하지 않고 진리만을 추구하겠다는 소크라테스는 크리톤에게는 세상물정 모르는 순진한 사람으로 보였을 것이다. 크리톤은 그 점을 비판적으로 지적한 것이다.

플라톤의 다른 대화편인 『파이드로스』는 소크라테스와 크리톤의 입장 차이를 수사학적인 맥락 안에서 다시 보여준다. 연설을 잘, 그리고 아름답게 하려면 무엇이 필요한가? 이 질문에 대해 소크라테스는 연설가가 사태와 주제에 관한 진실을 알고, 그 앞에 충실한 생각을 펼쳐내면, 훌륭하고 아름다운 연설을 할 수 있다고 주장한다. 문제는 그렇게 아름답고 훌륭한 연설이 못 대중을 설득할 수 있느냐는 것이다. 파이드로스는 의문을 제기한다. “소크라테스, 나는 이런 말을 들었소. 연설가가 되려는 사람이 꼭 배워야 하는 것은 ‘실제로 정의로운 것’이 아니라, 판결을 내리게 될 ‘대중들에게 정의롭게 보이는 것’, 즉 ‘정말로 좋거나 아름다운 것’이 아니라, ‘그렇게 보이는 것’들이라고.”(259e-260a)

대중들이 진실을 알지 못하더라도 그 진실은 설득력을 가질 수 있을까? 소크라테스는 그렇다고 생각한다. 연설가가 진실을 대중들에게 말하면, 진실을 몰랐던 대중들이 알게 될 것이며, 따라서 생각을 바꾸어 연설가에게 동의해 주리라고 믿는 것이다. 반면 파이드로스는 진실의 설득력에 대해 회의적이다. ‘진실을 말해도 대중들이 몰라준다면 아무 소용이 없다. 연설가는 대중들이 진실이라고 믿는 것, 다시 말해서 대중들에게 진실처럼 보이는 것들을 말해야 한다. 그래야 대중들이 연설가의 말에 수긍하고 설득될 것이다.’ 소크라테스에게는 파이드로스의 주장은 위험해 보인다. 왜냐하면 대중들의 입장이 진실과 다를 경우에, 연설가는 설득을 위해서 진실을 말하지 않고, 대중들에게 진실처럼 보이는 것, 그렇지만 진실이 아닌 것, 거짓을 말해야만 한다는 결론에 이를 수 있기 때문이다.

플라톤은 『고르기아스』에서 이 위험성을 극단적으로 보여준다. 이 작품에서 고르기아스는 ‘법정에서는 재판관들을, 평의회장에서는 평의회 위원들을, 민회에서는 참석한 시민들을, 그리고 정치 집회에 해당하는 그 밖의 모든 집회에서 말로 설득할 수 있는 능력’을 ‘수사학(Rhētorikē)’이라고 정의한다(452e). 이 능력은 수많은 청중들 앞에서 엄청난 위력을 발휘할 수 있다. 예컨대, 수사학에 능한 사람과 의사가 ‘둘 중에 누가 국가의 공식적인 의사로 선발되어야 하는지를 놓고 민회나 다른 어떤 집회에서 말로 경쟁을 한다면 의사가 아니라 수사학에 능한 사람이 선발될 정도다.’(456b) 의사는 실제로는 의술을 잘 알고 있지만 수사학을 몰라 말을 잘 못해서 청중들에게 믿을 만한 의사로 보이지 않는 반면, 수사학에 능통한 자는 실제로는 의술을 잘 알지 못하는 돌팔이이면서도 말솜씨를 발휘하여 청중들에게는 진짜 의사보다도 의술을 더 잘 아는 의사처럼 보일 수 있기 때문이다.

그렇게 수사학은, 설령 사실 자체를 몰라도 설득의 계책을 찾아내어 무지한 대중들 앞에서 진짜 아는 사람들보다 더 많이 알고 있는 것처럼 보일 수만 있다면 수단과 방법을 가리지 않는 ‘기만의 기술’로 전략할 수 있다. 소크라테스는 그래서 진실과 지식이 없는 수사학은 위험하다고 비판했다. 그것은 진실을 외면하고 대중들의 상식과 욕망과 입맛에 맞게 말을 하는 일종의 ‘아침의 기술’이라는 것이다. 수사학이 정말로 진실에 눈을 감고 설득을 위해 거짓말조차도 활용한다면, 수사학은 개인과 공동체에 치명적인 해를 끼칠 수 있다.

IV. 설득과 관련된 세 가지 수사학적 쟁점

그러나 의학처럼 전문적인 지식이 있는 경우가 아니라, 전문적인 지식과 참 거짓이 명료하게 성립하기 어려운 분야, 그래서 한 주제에 대해 여러 가지 의견이 나올 수 있고, 서로 경쟁하는 가운데 한쪽이 일방적으로 맞고 다른 쪽이 완전히 틀리다는 결론을 내기가 어려운, 또는 불가능한 분야나 주제에 관해서는 수사학이 꼭 사기술이나 아침의 기술이

라고 말하기는 힘들 것이다.

다시 『파이드로스』로 돌아가 다른 부분에 주목해 보자. 파이드로스는 ‘실제로 그런 것에 대한 지식’과 ‘그렇게 보이기 때문에 생기는 의견’의 구분에서, 다양한 의견들이 가능하고 설득이 문제가 되는 수사학적인 사안을 세 가지로 열거했다. 그것은 바로 ‘정의(Dikaion)’, ‘좋은(Agathon)’, ‘아름다움(Kalon)’이다(259e-260a). 소크라테스는 이 세 가지 주제에 관해서도 누구나 수궁할 수밖에 없는 진실이 있으며 그것에 대한 참된 지식을 가진 사람만이 아름다운 말을 할 수 있다고 주장했지만, 파이드로스는 설득력을 보장하는 것은 진실이나 그에 대한 지식이 아니라 대중들의 생각, 결정권을 가진 다수의 사람들이 견지하는 의견이라고 주장했다.

만약 파이드로스가 대중들의 의견이 진실과 다를 수 있음을 인정하는 것이라면, 그는 대중들의 잘못된 정보, 지식, 생각, 즉 진실이 아닌 거짓이 설득력을 가질 수 있음을 인정한 것이며, 설득을 위해서는 진실이 아니라 거짓을 주장해도 좋다는 입장을 취하는 것이다. 그러나 파이드로스의 입장은 그런 것이 아닐 수도 있다. 그는 단지 ‘정의/부정의’, ‘좋은/나쁨’, ‘아름다움/부끄러움’에 대해서는 모든 사람들이 일사분란하게 수궁하고 만장일치로 합의할 수 있는 객관적인 지식이 성립하지 않는다고 생각한 것일지도 모른다. 그렇다면 그 세 가지 주제에 관해서는 사람들마다 서로 다른 의견을 낼 수 있고, 서로 다른 의견은 나름대로의 근거와 설득력을 가지고 있으며, 그들 사이의 의견 차이를 매듭지을 수 있는 절대적인 기준은 존재하지 않는다는 입장인 것이다. 이런 입장을 취한 것이라면, 파이드로스는 소크라테스처럼 있지도 않은 진실에 집착하는 것은 헛수고이며, 따라서 그 무엇보다도 중요한 것은 특정 사안에 관하여 결정권을 가진 다수의 대중을 설득하여 세를 확보할 수 있는 그럴듯한 의견을 제시하는 것이 된다.

『파이드로스』에서 언급된 이 세 가지 주제는 크리톤과 소크라테스의 대화에서도 지속적으로 언급된다. 두 사람 사이의 쟁점도 결국은 ‘정의와 부정의’의 문제다. “아테네인들이 나를 석방해 주지 않았는데도 내(소크라테스)가 여기서 나가려고 시도하는 것이 정의로운지 정의롭지 못한지”(48b)를 놓고 두 사람이 대립한다. 소크라테스는 그것이 정의롭지 못한 것이라는 의견을 가지고 있지만, 만약 크리톤의 제안이 정의로운 것으로 드러나면 탈옥을 시도하겠다고 약속한다. 이 논쟁의 궁극적인 지점에는 ‘잘 산다(eu zēn)’는 것

이 있는데, 이것은 ‘아름답게 사는 것과 정의롭게 사는 것’과 같다(48b). 정의로운 것은 좋고, 유익하며, 그리고 아름답다는 뜻이다. 그런데 플라톤은 적어도 『크리톤』에서는 이 세 가지 주제들이 어떻게 구분되는지에 관해서는 깊이 논의하지 않는다.

이 세 가지를 수사학적으로 세밀하고 정확하게 구분하기 위해서는 한 세대를 지나 아리스토텔레스를 기다려야만 한다. 아리스토텔레스는 연설을 법정과 의회, (장례식이나 개선식과 같은) 예식의 틀로 구분하고, 각 연설의 장르에서 지향하는 가치를 플라톤이 제시한 세 가지 주제와 연결시킨다. ‘정의/부정의’는 과거에 벌어진 일들에 대해 고소하고 변호하며 법률적인 판단을 내려야 하는 법정에서 가장 중요한 판단의 기준이 되며, ‘이익/손해’라는 의미에서 ‘ 좋음/나쁨’은 ‘도시국가(polis)’의 미래를 위한 정책과 입법을 논의하는 의회에서 최우선의 기준이 되어 권유와 만류의 내용을 좌우한다. 반면 누군가의 장점을 드러내 칭송하고 그 칭송을 돋보이게 하기 위해 다른 누군가를 비난해야만 하는 예식에서는 ‘아름다움(멋짐)과 부끄러움(수치스러움)’이 부각된다. 아리스토텔레스는 어느 곳에서 어떤 목적으로 어떤 유형의 연설을 하느냐에 따라 우선시 되는 가치 기준이 달라진다는 것을 수사학적인 맥락 안에서 체계적으로 보여주었다(『수사학』 1358a36-1359a5).

아리스토텔레스에 따르면, 세 가지 수사학적 주제들에 관해서는 반드시 이런 행동을 해야만 하며, 이렇게 말해야 하고, 이런 선택을 내려야만 한다는 필연적인 판단을 내리기 매우 힘들며, 완전한 합의를 기대하기 어렵다. 오히려 상황에 따라 이렇게도 되고 저렇게도 될 수 있으며 사람들에게 따라 개연성만이 적용될 수 있고, 여러 가지 다양한 의견이 난립할 수 있다. 예컨대 ‘크리톤의 집에 핀 장미는 빨강다’는 주장에 관해서는 사람들 사이에 의견 차이가 있어도 쉽게 합의에 이를 수 있지만, ‘빨간 장미가 노란 장미보다 아름답다’라는 식의 주장에 관해서는 의견이 분분하고 그 누구의 의견이 절대적으로 옳고 다른 사람이 틀리다고 말하는 것이 불가능하다. ‘장미꽃이 도토리보다 유익하다’라든가, ‘들판의 장미꽃을 꺾는 것은 정의롭지 못하다’라는 식의 주장에 관해서도 마찬가지다.

이와 같은 문제들에 관하여 논쟁이 지속될 때, 이를 잠재우는 합리적인 방법 가운데 하나는 서로 다른 의견들에 대해 청중에게 선택권을 주는 것이다. 많은 사람들이 선택한

의견이 전체를 대표하는 것으로 채택하되, 소수의 의견을 존중하는, 이른바 민주적인 의사소통의 틀 안에서 작동하는 ‘다수결의 원칙’에 맡기는 것이다. 이것은 직접 민주정을 발명한 고대 그리스의 아테네에서 확립된 의사결정의 원칙이다. 이때 힘을 발휘하는 것이 바로 청중을 설득하는 말솜씨, 연설가의 기술, 즉 수사학이다. 크리톤이 다수의 의견에 신경을 쓰는 것은 바로 이런 수사학적인 맥락 안에서 이해되고 정당화될 수 있다.

V. 설득을 위한 소크라테스의 원칙

그러나 소크라테스는 정의로움과 좋음과 아름다움에 관해서도 좋은 의견과 나쁜 의견이 분명히 존재하고, 마치 장미꽃의 색깔에 대한 의견 대립을 판결할 수 있는 것처럼, 참된 판결이 가능하다고 생각한다. “우리가 지금 숙고하고 있는 정의로운 것과 정의롭지 못한 것, 부끄러운 것과 아름다운 것, 좋은 것과 나쁜 것과 관련해서 살펴보세요. 이것들과 관련해서 우리는 다수의 의견을 따르고 이것을 두려워해야 하는가, 아니면 한 사람의 판단에 대해서 그렇게 해야 하는가?” 소크라테스는 크리톤에게 앞서 살펴본 세 가지 주제들에 관하여 의견이 분분할 때, ‘누구의 의견을 따를 것인가?’를 묻는다. 이런 주제들에 관해 여러 사람들의 입장을 나름대로 다 인정할 수도 있겠지만, 그 가운데에서 존중해야 할 좋은 의견이 있는가 하면, 존중해서는 안 되는 나쁜 의견이 섞여 있을 수도 있기 때문이다. 문제는 바로 이런 경우다.

이런 경우라면 좋은 의견은 현명한 사람(Phronimos)들이 제시하지만, 나쁜 의견은 어리석은 사람(Aphronos)들이 내놓는다고 소크라테스는 말한다. 그렇다면 어떤 사람이 현명한 사람인가? 그에 따르면, 마치 몸에 관하여 체육교사나 의사가 그렇듯이 특정 주제나 분야에 관한 믿고 의지할 만한 전문적인 지식을 가진 사람이 현명한 사람인 반면, 여기저기서 주위들은 근거 없는 소문이나 못 사람들의 의견을 비판 없이 받아들여 자신의 의견을 만드는 사람이 어리석은 사람이다. 만약 건강에 문제가 생겼다면 누구의 말을 들어야 하나? 단 한 명일지라도 의사나 체육교사의 말을 들어야 하나, 아니면 그들의 의견

대신 다수의 의견에 신경을 써야 하나? 이런 경우라면 망설일 필요는 없을 것이다. 대부분의 사람들은 소수일지라도 의사나 체육교사의 말을 따라야 한다고 생각할 것이다.

그러나 수사학적인 문제에 관해서는 어떤가? 좋고 나쁨, 아름다움과 부끄러움, 정의로움과 정의롭지 못함이 갈리는 판단의 문제에서도 과연 체육교사나 의사의 전문지식처럼 전문적인 지식이 존재하는가? 좋음과 정의, 아름다움이 각자의 입장에 따라 서로 달리 정의되고 규정될 수 있는 것이라면, 그래서 건강의 문제처럼 객관적으로 검증되듯이 누가 옳고 누가 틀리다는 식으로 결판이 날 수는 없는 것이라면, 어떻게 해야 하는가? 현대는 물론 옛날에도 의학적인 문제에 관해서 모든 의사들이 의견을 같이 하는 것은 아니다. 예컨대, 고혈압에 대해서는 지속적으로 약을 복용하며 관리하지 않으면 큰일 난다는 의견을 피력하는 의사들이 있는가 하면, 혈압이란 사람들의 건강 상태에 따라 높고 낮음이 다르게 적용되어야 하며, 일률적인 기준에 따라 평균혈압을 정하고 약을 복용하는 것은 오히려 건강에 치명적일 수 있다는 의견을 가진 의사들도 있다. 이때 의학 지식이 없는 일반인들은 어떤 의사의 의견을 따라야 하는 것인가?

크리톤과 소크라테스의 대화는 이런 맥락에서 이루어진다. 크리톤은 소크라테스를 구하려는 자신의 노력은 정의롭다고 말한다(45a). “소크라테스, 나에게서 자네가 하려는 일, 그러니까 자신을 구할 수 있는데도 자신을 포기하는 일은 정의롭지 못한 것으로 보이네(Dokei).”(45c) “소크라테스, 이런 일들이 자네와 우리에게 나쁨(=좋지 않을)뿐더러 부끄러운(=아름답지 못한) 것이 되지 않도록 주의하게.”(46a) 크리톤은 소크라테스의 탈옥과 관련된 ‘정의로움(≠정의롭지 못함)’ 나아가 ‘ 좋음(≠나쁨)’과 ‘아름다움(≠부끄러움)’의 문제에 대해 자신에게 옳다고 ‘보이는 것’, 즉 자신의 ‘의견(Doxa)’을 제시했다. 그의 의견은 존중받을 만한 좋은 의견인가, 아니면 존중할 필요가 없는 나쁜 의견인가? 소크라테스는 크리톤과 의견을 달리한다. 그는 자신의 탈옥이 정의로운 일이 아니며, 자신과 친구들에게, 그리고 조국인 아테네에게 해를 끼치는 일이며 결코 유익하지 않고, 부끄러운 행위라고 생각한다(49a-b). 소크라테스의 의견은 존중받을 만한 좋은 의견인가, 아니면 나쁜 의견인가? 둘 중 누구의 의견이 존중되어야 할 좋은 의견인가?

소크라테스는 자신의 탈옥이 정의로운 것인지, 정의롭지 못한 것인지를 결정하는 이 순간, 목숨을 건 논의를 진행시키기 위해 먼저 자신이 항상 지켜 온 원칙을 크리톤에게

제시한다. 그 원칙에 따라 논의를 진행하자는 것이다. “나는 일단 추론해보고 내게 가장 좋은 것으로 나타나는 말 이외의 내게 속한 그 어떤 것에 의해서도 설득되지 않는다.”(46b) 이것은 자신이 다른 사람을 움직일 때나 자신이 다른 사람에 의해 움직일 때에 언제나 적용되는 원칙으로서, 한 마디로 ‘설득의 원칙’이다. 이 원칙에서 가장 먼저 눈에 띄는 것은 ‘말(Logos)’과 ‘추론(Logizesthai)’이라는 단어다. 논리적이고 합리적인 말로 납득되지 않는다면 어떤 명령이나 권유도 따르지 않겠다는 의지가 분명하다. 예컨대 ‘다수가 힘으로(Pollōn dunamis)’ 몰아붙이려고 해도, 어른들이 아이들에게 겁을 주듯이 투옥과 사형과 재산몰수로 협박을 하더라도 굴복하지 않겠다는 것이다. 오로지 이성적으로 따져보고 논리적으로 성립하는지를 보면서 가장 좋은 말이라는 확신이 들 때에만 설득되고 그에 따라 행동하고 말하겠다는 신념이다. 그가 크리톤에게 “왜 자네는 다수의 의견에 신경을 쓰는가?”라고 했을 때의 결기 그대로다.

소크라테스의 원칙에서 또 하나 눈에 띄는 것은 “가장 좋은 것으로 나타나는”이라는 표현이다. 이것에 대해서 두 가지가 지적되어야 한다. 첫째는 ‘가장 좋은 것(Beltistos)’인데, 이 말은 소크라테스가 말과 행동에서 가장 중요하게 생각하는 판단의 기준이 ‘ 좋음(Agathon)’임을 알려준다. 만약 좋은 말이 여러 개가 있으면, 그 가운데 ‘가장 좋은’ 말을 선택하겠다는 뜻이다. 그런데 ‘좋다’는 것, 게다가 ‘가장 좋다’는 것은 무슨 뜻인가? 이 물음은 다시 앞서 논의되었던 세 가지 기준, 즉 ‘ 좋음/나쁨’, ‘정의로움/정의롭지 못함’, ‘아름다움/부끄러움’의 문제로 돌아간다. 플라톤이 『크리톤』에서 말하는 ‘ 좋음’은 인간의 삶을 영혼에서나 몸에서 ‘살만한 가치가 있게끔(Biōton)’ 하는 것으로서(47e) 다른 두 가지 수사학적 판단 기준인 ‘정의로움’과 ‘아름다움’과 크게 다르지 않다(48b).

그런데 여러 가지 말들 가운데 어떤 말이 가장 좋은지를 어떻게 알 수 있으며, 특정한 말이 다른 말들에 비해 더 좋다는 판단은 어떻게 가능한가? 지금 ‘탈옥하는 것은 정의롭고 탈옥하지 않는 것은 정의롭지 못하다’는 크리톤의 말과 ‘탈옥하는 것은 정의롭지 못하며 사형집행을 당하는 것이 정의롭다’는 소크라테스의 말 가운데 어떤 것이 더 좋은가? 둘 중에 ‘가장 좋은 말’은 어떤 것인가? 플라톤의 구분에 따르면, 단순히 감각적으로 드러나는 ‘현상’이나 사람들의 ‘의견’에 따르지 말고, ‘진리’와 그것에 대한 ‘앎’을 따라야 한다. 크리톤과 소크라테스, 둘 중에 누가 정의에 대한 참된 앎을 가진 것일까?

그러나 여기서 논의는 ‘정의에 대한 앎’의 문제로 심화되지 않는다. 오히려 그 반대다. 왜냐하면 『크리톤』의 소크라테스는 “가장 좋은 것으로 ‘나타나는(Phaiētai)’”이라는 말을 썼고, 그것에 기반하여 논의가 전개되기 때문이다. 여기에서 ‘나타남’을 표현한 동사는 플라톤이 자신의 구분에서 실재와 대립되는 ‘현상(Phainomenon)’을 가리키기 위해 사용했던 동사이며, 따라서 ‘의견(Doxa)’을 파생시키는 동사 ‘보인다(Dokein)’와 뜻이 통한다. 이로써 소크라테스와 크리톤의 논의에서 쟁점에 대한 판단은 ‘진리/현상’, ‘지식/의견’의 대립에서 진리와 지식에 의해 내려지는 것이 아니라, 현상과 의견에 따라 내려지는 것처럼 보인다.

물론 이 문맥에서의 ‘나타남’은 어느 현상과는 달리 감각기관에 나타나는 것이 아니라, 특정한 말을 대상으로 ‘논리적으로 따지고 추론하는 사람’에게 나타나는 것을 가리키는 것이라고 반박할 수 있다. 이 말은 ‘감각에 의존해서 느끼는 사람’에게 나타나는 것은 믿을 만한 것이 아니며, 더 좋은 것이 무엇인지 명확하게 나타나지 않지만, ‘이성에 의거해 논리적으로 추론하는 사람’에게는 어떤 말이 가장 좋은지가 나타나며, 진실과 진리에 더 가까운 말이 무엇인지를 판단할 수 있다는 뜻이다. 거꾸로 어떤 사람이 말을 할 경우에, 그 사람이 감각에 나타나는 현상에 의존해서 말을 하는 경우보다는 이성에 따라 논리적으로 추론하는 말을 할 경우에 진실과 진리에 더 가까운 말을 할 수 있다는 뜻이 된다. 그런 사람에게 나타나는 바, 보이는 바, 즉 그들이 갖는 판단과 의견은 믿을 만한 것이 되는 셈이다. 따라서 논리적으로 추론하는 사람들은 자신에게 ‘가장 좋은 것으로 보이는 말’을 선택할 것이며, 그 선택은 ‘진리’와 ‘지식’에 부합하며 ‘현상’과 ‘의견’을 물리치는 것이 될 수 있을 것이다. 엄밀하게 말해서 소크라테스는 자신에게 가장 좋은 것으로 ‘나타나는’ 말을 선택할 것이며, 현명한 사람(들)의 존중받을 만한 ‘의견’에 따르는 것이다.

VI. 나가는 말

소크라테스와 크리톤은 논리적으로 따져 가면서 ‘가장 좋은 것으로 보이는 말’을 선택하는 원칙에 합의한 후, 논의를 진행시킨다. 이 논의의 원칙은 설득의 원칙이기도 하다. 이 글은 바로 이 설득의 원칙이 무엇인가를 검토하는 데에 일차적인 목적을 둔 글이었다. 소크라테스는 무조건 다수의 의견에 신경을 쓰지 말라고 했다. 대신 공정관대하게 판단을 내릴 수 있는 현명한 사람의 의견을 따라야 한다고 했다. 왜냐하면 그런 사람만이 겉으로 보이는 것에 휘둘리지 않고 사태의 실상과 사람의 진면목을 알아보기 때문이다. 그리고 어떤 사람의 의견이 존중할 만한 좋은 의견인지를 판단하고 선택하기 위해서는 논리적으로 따져 묻는 태도가 필요하다고 했다. 이때 가장 논쟁이 치열한 주제는 인간의 언행과 관련해서 ‘정의’와 ‘아름다움’, ‘좋은’에 관한 것이었다. 이것에 대해 참된 앎을 가진 사람이 내놓은 의견이야말로 존중하고 선택하며 따라야 할 의견이다. 이것이 우리가 다른 사람을 설득할 때나 다른 사람의 말에 설득될 때 적용해야 하는 원칙으로서 『크리톤』에서 끌어낼 수 있는 것이다.

플라톤은 ‘부당한 판결로 사형을 받게 된 소크라테스가 아테네인들의 동의를 구하지 않고 탈옥을 하는 일은 정의로운 일인가?’라는 문제를 놓고 하나의 ‘의견’을 제시한다. 그 의견을 요약하면 이렇다. (1) 어떤 경우에도 자발적으로 정의롭지 못한 짓을 해서는 안 된다. 따라서 내가 부당한 일을 당했더라도 그 보복의 차원에서 정의롭지 못한 일을 해서는 안 된다. (2) 남에게 해를 입혀서는 안 된다. 해를 입히는 것은 정의롭지 못한 일이기 때문이다. 설령 내가 부당하게 해를 입더라도 보복으로 해를 입히는 일은 하지 말아야 한다. 어떤 경우에도 정의롭지 못한 짓을 하면 안 되기 때문이다. (3) 내가 다른 사람과 합의한 것들이 정의롭다면, 나는 그것을 이행해야만 한다. 나에게 손해가 될 것 같다고 내가 합의한 것을 임의로 지키지 않는다면, 상대방은 그 합의에 따라 행동을 하다가 낭패를 보기 십상이다. 결국 합의를 깨는 것은 합의에 의해 이루어진 관계를 깨뜨리는 것이며, 따라서 합의한 상대방에게 해악을 끼치는 것이 된다. 내 이익을 도모하기 위해 합의를 파기하는 순간, 합의의 상대를 해롭게 하는 것이다.

소크라테스는 이와 같은 논리에 자신의 구체적인 사례를 적용한다. ‘나의 탈옥은 결국

법률에 따라 법정에서 내려진 판결을 거부하는 것이며, 따라서 시민들의 합의에 의해 ‘정의로운 것’이라고 세워진 법률을 깨뜨리는 것이다. 따라서 그 법률에 의존해서 공동체를 유지하며 시민으로서 살아가고 있는 다른 사람들에게 직접적으로 또는 간접적으로 해를 끼치게 되는 것이며, 결국 국가를 무너뜨리는 것이 될 수도 있다. 따라서 나의 탈옥은 정의롭지 못한 일이다.’ 소크라테스는 법률이 마치 사람이라도 되는 양, 말을 하게 만들면서 이렇게 결론을 내린다. “당신이 아주 부끄럽게 보복으로 정의롭지 못한 짓을 하고 보복으로 해를 입히고, 당신 자신이 우리와 맺은 합의와 계약을 어기며, 전혀 해를 주어서는 안 될 이들에게, 즉 당신 자신과 친구들과 조국과 우리에게 해를 주고서 여기서 나간다면, 우리는 당신이 살아 있을 땐 당신에게 화를 낼 것이고, 저승에서는 우리의 형제인 하데스의 법률이 당신을 받게 맞이하지 않을 것이요. 당신이 관여할 수 있는 한 우리마저 파멸시키려 한 것을 알고서 말이요.”(54c-d) 그리고 크리톤은 “소크라테스, 나는 할 말이 없네.”(54e)라고 소크라테스의 결론을 받아들인다.

여러분은 크리톤처럼 소크라테스의 의견을 존중할 만한 좋은 의견으로 생각하는가? 소크라테스를 공명정대하게 판단을 내리는 현명한 사람이라고 생각하는가? 그래서 소크라테스는 인간의 삶을 살만한 것으로 만들 수 있는 ‘정의로움’과 ‘좋은’과 ‘아름다움’이 진정 무엇인지를 제대로 알고 있는 참된 지식을 가진 사람으로 보이는가? 그러나 당시 대다수의 그리스 사람들에게는 ‘정의롭지 못한 짓을 당할 경우에 보복으로 정의롭지 못한 짓을 하는 것’이 정의로운 것으로 ‘보였다’고 한다. 즉 부당하게 당한 것에 대해서는 어떤 방식으로든 갚아주는 것은 부정한 일이 아니며, ‘눈에는 눈, 이에는 이’로 갚아주는 것은 정의로운 일이라고 생각했던 것이다.

또한 부당한 판결이 분명한데도 그것을 감수하는 것은 부당한 법의 집행을 방치하는 행위로서 사회정의를 무너뜨리는 일일 수도 있다. 민주주의에서 다수의 의견이 힘을 발휘하지만 그 힘이 어리석은 인식에 바탕을 두고 발휘될 때, 건전하고 현명한 소수에게는 감당하기 힘든 횡포와 폭력이 되는데, 이를 방관한다면 민주주의는 위험한 파멸의 길로 갈 수도 있다. 그런 점에서 소크라테스가 탈옥을 거부하고 순순히 사약을 받아들이겠다고 결심한 것은 아테네의 파멸을 방지한 것일지도 모른다. 실제로 소크라테스의 죽음 이후 기원전 4세기를 맞이한 아테네는 점점 쇠락의 길을 걸었으며, 마침내 마케도니아의

지배 아래 들어가고 말았다.

그런 와중에 아테네는 소크라테스의 계보를 잇는 철학자 아리스토텔레스에게도 사형 선고를 내렸다. 그러나 『니코마코스 윤리학』과 『정치학』의 저자로서 훌륭한 시민과 국가의 청사진을 철학적으로 그렸던 그는 소크라테스와는 전혀 다른 선택을 했다. “아테네로 하여금 또 다시 철학자를 죽이는 범죄를 저지르게 할 수는 없다.”는 말을 남기고 그는 사형집행을 피해 아테네를 떠났던 것이다. 그는 현명한 소크라테스와는 달리 어리석은 판단을 한 것일까? 그는 소크라테스만큼 논리적인 추론에 철저하지 못했던 것일까? 그는 정의로움의 참모습이 무엇인지를 제대로 알지 못했던 것일까? 그는 ‘부당한 법의 집행을 피하는 것은 정의롭지 못한 일은 아니다’라는 ‘다수의 의견’을 따랐으므로 그의 선택은 존중받을 가치가 없다고 해도 좋을까?



다이아몬드 모델에 기반한 협상전략과 설득

조 우 성

CDRI 기업분쟁연구소 소장
변호사

I. 서론

II. 실제 협상 사례를 토대로 다이아몬드 모델을 적용한 전략적 분석

III. 다이아몬드 모델을 활용한 협상전략이 설득과 조정 측면에 갖는 시사점





I. 서론 : 다이아몬드 협상 모델 소개

실무에서 협상가들은 협상을 진행할 때 체크리스트나 Tool Kit를 활용한다. 협상의 구체적 상황은 다르지만 모든 협상 상황을 관통하는 공통적인 요소는 있기 마련이다.

필자 역시 실무에서 다양한 협상을 진행하면서 시중에 나와 있는 다양한 협상 체크리스트나 Tool Kit를 활용하고 있다. 다만 기존의 체크리스트나 Tool Kit가 너무 복잡한 측면이 있어 좀 더 효율적이면서도 한눈에 협상 상황을 전부 파악할 수 있는 방법이 없을까 고민하다, 하버드 대학 비즈니스 스쿨의 마이클 포터(Michael Eugene Porter) 교수가 경쟁전략 분석 모델로 제안했던 ‘다이아몬드 모델’을 접하고는 이를 응용해 보면 좋겠다는 생각을 하게 되었다.

포터 교수의 다이아몬드 모델은 국가나 기업의 경쟁력 강화를 위한 전략을 수립함에 있어 생산조건, 수요조건, 경영여건, 관련사업 상황 등 필요한 요소 4가지를 종합적으로 분석하기 위한 도구다. 빠뜨리기 쉬운 여러 인자(因子)를 요령껏 정리해 둬으로써 한눈에 전체상황을 파악하고 구체적인 전략을 수립하는 데 용이하다는 점에서 다이아몬드 모델의 효용가치는 높게 평가된다.

제대로 된 협상을 위해서는 내 상황, 상대방 상황, 주변여건, 그리고 이를 고려한 구체적인 협상전략, 이 4가지가 정리되어야 한다. 필요한 요소를 4가지로 축약할 수 있다는 점에서 마이클 포터 교수의 다이아몬드 모델을 응용하여 협상 전략 Tool Kit를 만들어 보았다.

협상 다이아몬드 모델의 각 사분면은 다음과 같은 구성요소로 이루어진다.

- ▷ 1사분면 : 나의 상황 - 협상목표, Interest(욕구), BATNA(대안), 협상기환
- ▷ 2사분면 : 상대방의 상황 - Interest(욕구), BATNA(대안), 협상권한자
- ▷ 3사분면 : 주변여건 - 지원세력, 고려할 사항, 논의의 기준(규정들)
- ▷ 4사분면 : 협상전략 - 상대방 Interest 자극, Issue Making, 다양한 설득전술 (Aim high, 굿가이 뱃가이 전술, 핑계대기 전술 등)

〈그림 1〉 다이아몬드 협상 모델의 기본 형태



위 사분면상 용어의 뜻은 다음과 같다.

- (1) Interest : 협상 당사자가 명시적으로 표현하지 않지만 내면에 존재하는 욕구, 희망사항.
- (2) BATNA : 이 협상이 결렬되었을 때 내가 취할 수 있는 최선의 대안
- (3) Issue Making : 하나의 협상상황에서 논의할 수 있는 issue나 agenda를 만들어 내는 것. 물품구매협상에서 ‘단가’ 외에 ‘납기’, ‘결제조건’, ‘A/S기한’ 등에 대해서도 협상의 대상으로 만드는 것

협상 상황에 돌입했을 때, 우선 1, 2, 3사분면을 채워본다. 그 다음, 1, 2, 3사분면의 상황들을 전부 고려해서 4사분면에 기재된 구체적 협상전략(행동지침)을 준비하는 단계로 나아간다.

4사분면에는 다양한 협상전략이 기재될 수 있는데, 그 중에서도 ‘상대방의 Interest 자극’과 ‘Issue Making’은 대부분의 협상과정에서 필수적으로 활용된다. 이하에서는 위 두 부분에 집중했던 협상 사례 3가지를 소개하고자 한다.

II. 실제 협상 사례를 토대로 다이아몬드 모델을 적용한 전략적 분석

〈사례 1〉 Issue Making으로 성공적인 구매계약 협상에 이른 사례

가. 사안의 개요

A사는 B사의 전산장비 TM-100(가칭) 300대를 구매하기 위한 계약협상을 진행 중이다. A사는 TM-100 1대당 50만 원 이하로 구매하고 싶은데, B사는 1대당 55만 원 이하로는 팔 수 없다고 버티고 있다.

보통 구매자의 협상력이 더 센 편이지만, TM-100 제품은 B사 특허권에 기초한 제품이라 A사가 다른 대체품을 구하기는 쉽지 않다. B사는 A사 외에도 이 제품을 판매할 곳이 많이 있으며, 실제 여러 업체에 판매 중이다. 따라서 구매자인 A사 협상력이 반드시 크다고는 할 수 없는 상황이다.

나. 초도 협상

A사는 물품 계약 단가를 낮추기 위해 지속적으로 협상을 했다. 하지만 B사는 전혀 움직이지 않았다.

그 이유는 알고보니 A사 협상력이 낮아서가 아니라 B사도 어쩔 수 없는 상황에 놓여 있었기 때문이었다. B사는 동일 제품을 여러 곳에 납품하고 있는데, 납품처마다 단가를 달리 책정하는 것이 소문나면 다른 납품처로부터 원망을 들을 수도 있고, 모든 거래처의 납품단가 인하라는 ‘도미노 현상’을 우려하고 있었다.

결국 B사에게 ‘납품단가’는 건드리기 힘든, 협상의 폭이 거의 없는 쟁점이다.

다. 다이아몬드 모델 적용(1-3사분면)

▷ 1사분면

- A사 Interest : B사의 제품을 좋은 조건에 구매하는 것
- A사 BATNA : 없다

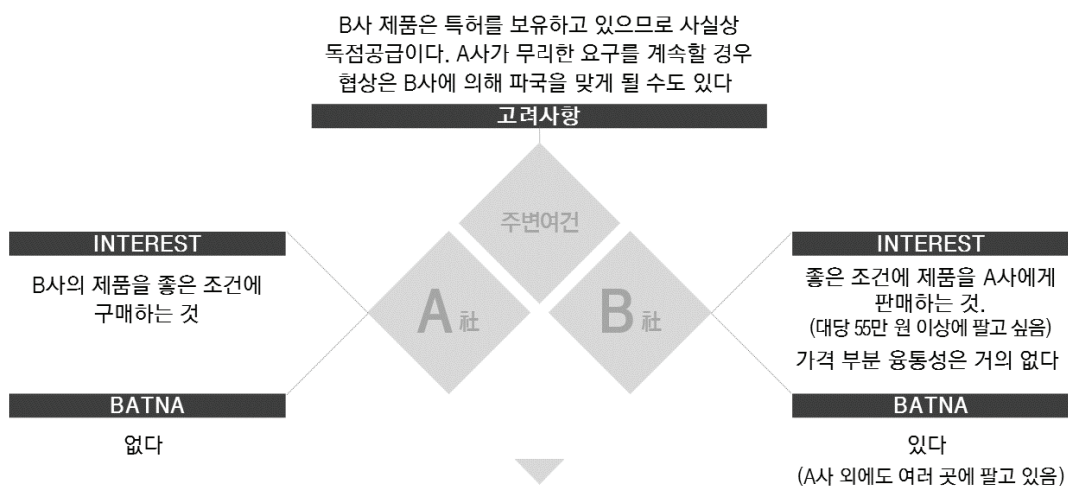
▷ 2사분면

- B사 Interest : 좋은 조건에 자사 제품을 A사에게 판매하는 것(대당 55만 원 이상에 팔고 싶다), 가격 부분 융통성은 거의 없음
- B사 BATNA : 있다(A사 외에도 여러 곳에 팔고 있다)

▷ 3사분면

- 주변 여건 : B사가 특허를 보유하고 있으므로 사실상 독점공급 상태이다. A사가 무리한 요구를 계속할 경우 협상은 B사에 의해 파국을 맞게 될 수도 있다.

〈그림 2〉 사례 1의 다이아몬드 모델 정리(1-3사분면)



라. 착안사항

이 협상에서 A사가 진정으로 원하는 것이 무엇인가, 즉 A사의 Interest를 정확하게 파악해 보자. 협상 실무자들이 빠지기 쉬운 오류는 협상자의 Interest를 너무 좁게 파악하는 것이다.

과연 A사의 Interest는 무엇일까? ‘제품을 대당 50만 원에 사오는 것’이라 생각하기 쉽다. 하지만 시야를 좀 더 넓혀보자. A사의 Interest는 ‘A사에게 궁극적으로 유리한 계약을 체결하는 것’이 되어야 하지 않을까? 물론 ‘대당 50만 원에 사와야 A사에게 유리한 계약이 된다’라고 생각할 수 있으나 현재 상황을 종합해 보면 A사가 대당 50만 원에 사올 가능성은 거의 없다. 그 상황에서 계속 단가인하만 고집한다면 협상이 결렬될 수도 있다. 이때에는 A사가 시야를 넓혀 혹시 납품 단가 외에 다른 Issue에 대해서도 논의해 볼 수는 없는지 고민해야 한다. 그렇다면 과연 물품구매계약에서 납품 단가 외에 어떤 Issue가 있을 수 있을까? 바로 그것을 다루는 것이 4사분면이다.

마. 다이아몬드 모델 적용(4분면)

▷ 4사분면

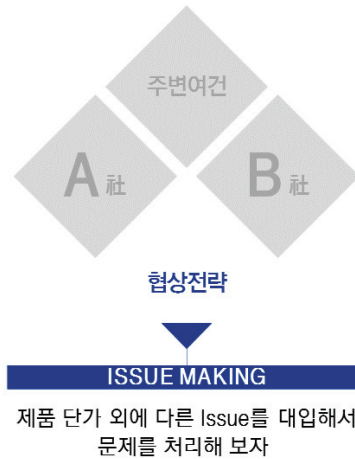
- Issue Making : ‘제품 단가 외에 다른 Issue를 대입해서 문제를 처리해 보자’

물품구매계약에서 단가 외의 Issue로는 어떤 것들이 있을 수 있는지 다음 항에서 살펴본다.

바. 다양한 쟁점을 기반으로 한 후속 협상

A사는 기존의 협상 쟁점인 ‘단가’에 더하여 다양한 쟁점을 협상 테이블 위에 올려 놓기로 했다. A사는 다음과 같은 Issue들을 추가로 만들었다.

〈그림 3〉 사례 1의 다이아몬드 모델 정리(4사분면)



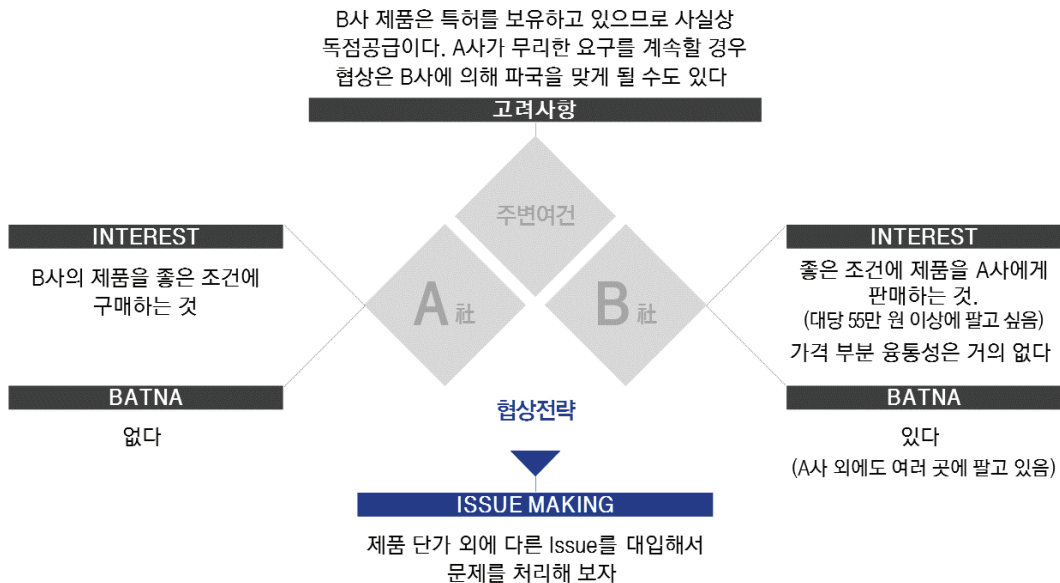
- ① **납기** : A사는 납기를 2주일만 줄일 수 있어도 가공 라인의 운용에 있어 큰 경비 절감을 이룰 수 있다. 따라서 B사에게 납기 단축을 요구해 보기로 했다.
- ② **결제 시기** : 단가는 낮추지 않더라도 결제 방식에 있어 현금, 1개월 만기 어음, 3개월 만기 어음, 6개월 만기 어음 등 다양한 Option 중에서 A사가 6개월 만기 어음 방식으로 결제할 수 있다면 A사 현금흐름(Cash-flow)에 큰 도움이 된다. A사는 자신에게 가장 유리한 6개월 만기 어음을 통한 대금결제를 요구하기로 했다.
- ③ **기술지원 문제** : A사가 구매하는 장비는 하이테크 제품이기에 구입한 다음에도 재가공을 위해서 B사 전문인력들이 신속하게 도움을 줘야 한다. 따라서 A사로서는 'B사의 전문인력에 의한 기술지원'에 대해서 계약서에 명시적으로 규정해 놓음으로써 실질적인 비용절감의 효과를 누릴 수도 있다. A사는 이 부분도 제안하기로 했다.
- ④ **업그레이드시 지원의 문제** : 이 제품은 순환주기(Life-cycle)가 짧은 편이라 계약 기간 중에 업그레이드 제품이 나올 가능성이 크다. 따라서 계약기간 내 업그레이드 제품이 출시될 경우, 기존 금액으로 업그레이드 제품을 구매할 수 있는 권한을 받아낼 수 있다면 A사에게는 유리한 결과가 된다. 따라서 A사는 업그레이드시 기존 가격 유지 조항도 제안하기로 했다.

- ⑤ 위 4가지 외에도 a. A/S 기간 연장, b. 안정적인 제품 공급을 보장받기 위해 계약기간 1년을 3년으로 연장, c. 영업상 필요한 경우에는 샘플제품 5개 무상제공 등을 제안해 보기로 했다.

이처럼 A사가 여러 가지 요구사항을 파상적으로 제기하자 B사로서는 ‘단가’ 문제에 관해서만큼은 융통성을 발휘하기 힘들었지만 의외로 결제 조건이나 납기, A/S 등에 있어서는 상당한 융통성을 보여 주었다.

결과적으로 A사는 ‘단가’ 부분은 B사 제안(55만 원)을 수용할 수밖에 없었지만, 그 외의 계약조건인 결제 조건, 납기, A/S 등에 있어서 A사에게 유리한 내용으로 계약을 체결할 수 있었다. 단가를 인하하지 못했지만 실질적으로는 A사의 Interest(욕구)를 충족시킨 결과가 되었다. 이는 ‘단가’라는 단일 이슈에 매몰되지 않고 다른 이슈를 추가적으로 제기한 덕분이었다.

〈그림 4〉 사례 1의 다이아몬드 모델 정리(1~4사분면)



〈사례 2〉 상대방의 Interest를 자극해서 외국 유명브랜드 회사와 성공적으로 라이선스 계약을 체결한 사례

가. 사안의 개요

미국 E사는 한국에 자사 의류브랜드 K를 런칭하기 위해 한국 내 라이선시(Licensee)를 찾고 있었다. K 브랜드는 신생 브랜드로서, 미국에서는 1년 전쯤부터 유명세를 타기 시작했지만 한국에서는 아직 큰 인기를 얻지 못한 상황이다. 한국의 L사는 1년 전부터 K 브랜드에 대한 라이선스를 받기 위해 E사와 접촉 중이다.

나. 초도 협상

E사와 L사는 미국에서 여러 차례 만나 거래 조건에 대한 협의를 진행했다. 하지만 계약 조건 중 가장 중요한 ‘로열티’ 부분에 있어서 양사 간에 큰 입장차이가 발견됐다.

E사는 매출액의 10%를 로열티로 원했다. 라이선시인 L사는 매출액의 10%를 로열티로 지급하는 것은 너무 과하다는 판단이었다. 로열티로는 매출액의 6%가 적당하다고 생각했다. 하지만 E사는 이러한 L사의 요구에 대해 강경한 입장이다.

다. 다이아몬드 모델 적용(1-3사분면)

▷ 1사분면

- L사 Interest : 로열티율을 적정 수준까지 내리는 것
- L사 BATNA : 있다(다른 브랜드를 찾을 수는 있다)

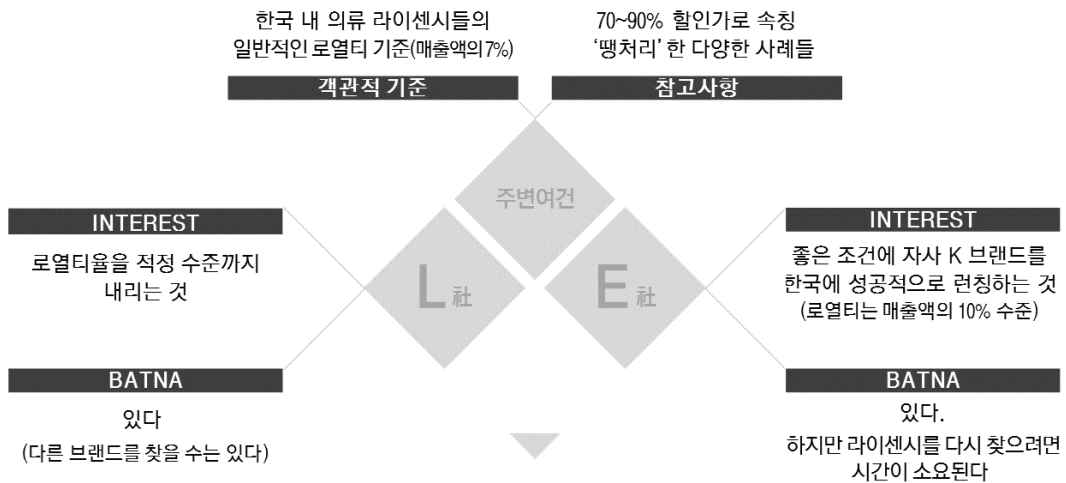
▷ 2사분면

- E사 Interest : 좋은 조건에 자사 K 브랜드를 한국에 성공적으로 런칭하는 것
(로열티는 매출액의 10% 수준)
- E사 BATNA : 있다. 하지만 라이선시를 다시 찾으려면 시간이 소요된다

▷ 3사분면

- 객관적 기준 : 한국 내 의류 라이선스들의 일반적인 로열티 기준(매출액의 7%)
- 참고자료 : 70~90% 할인가로 속칭 ‘땡처리’한 다양한 사례들

〈그림 5〉 사례 2의 다이아몬드 모델 정리(1~3사분면)



라. 착안 사항 - E사 Interest의 추가 파악이 필요하다

L사로서는 과연 E사의 Interest가 무엇인지 좀 더 파악할 필요가 있다. 과연 매출액의 10%라는 로열티율을 반드시 관철해야 하는 이유는 무엇인지? 나아가 E사가 로열티율보다 더 신경쓰는 부분은 없는지? L사는 E사와 몇 차례 더 회의를 진행하면서 다음과 같은 점을 알아냈다.

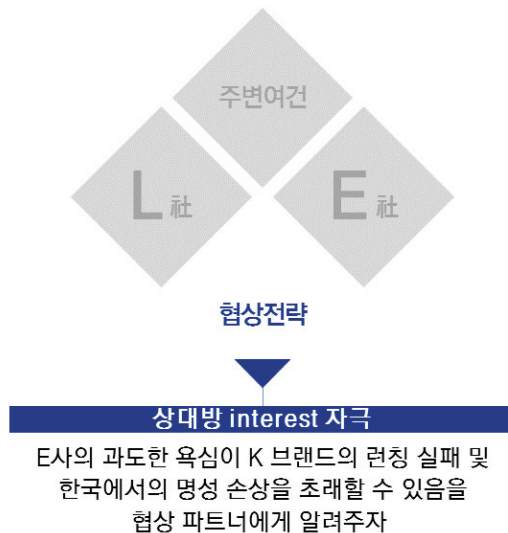
- ① E사는 한국에 처음으로 진출하는 상황이라, 라이선스로부터 로열티를 많이 받는 것도 중요하지만, ‘K 브랜드가 한국에서 제대로 자리잡는 것’ 또한 중요한 관심사였다. 만약 한국에서 K 브랜드의 명성에 손상이 발생한다면 이는 돈으로 회복하기 힘든 손해가 될 수도 있다고 판단하고 있었다.
- ② E사의 협상 파트너인 아시아 담당 부사장은 이번 브랜드 런칭이 만약 실패할 경우 상당한 문책을 당할 염려가 있다.

마. 다이아몬드 모델 적용(4분면)

▷ 4사분면

- 상대방 Interest 자극 : E사의 과도한 욕심이 K 브랜드의 런칭 실패 및 한국에서의 명성 손상을 초래할 수 있음을 협상 파트너에게 알려주자.

〈그림 6〉 사례 2의 다이아몬드 모델 정리(4사분면)



바. 후속 협상 진행

L사는 후속 협상 과정에서 다음과 같은 내용을 E사에게 전달했다.

- L사는 K브랜드의 성공적인 국내 런칭을 위해 노력할 것이다. 하지만 라이선시가 신규 브랜드를 런칭하기 위해서는 많은 비용이 든다. 그런데 라이선시가 부담해야 할 로열티율이 높으면 라이선시로서는 이익을 내지 못하고 초반에 상당한 적자를 떠안을 가능성이 크다.
- 만일 라이선시의 초반 적자가 심해서 사업이 실패로 돌아가면 라이선시들은 기존 투자금액 중 일부라도 회수하기 위해 이미 만들어 놓은 물건을 싸게 처리해 버릴 위험

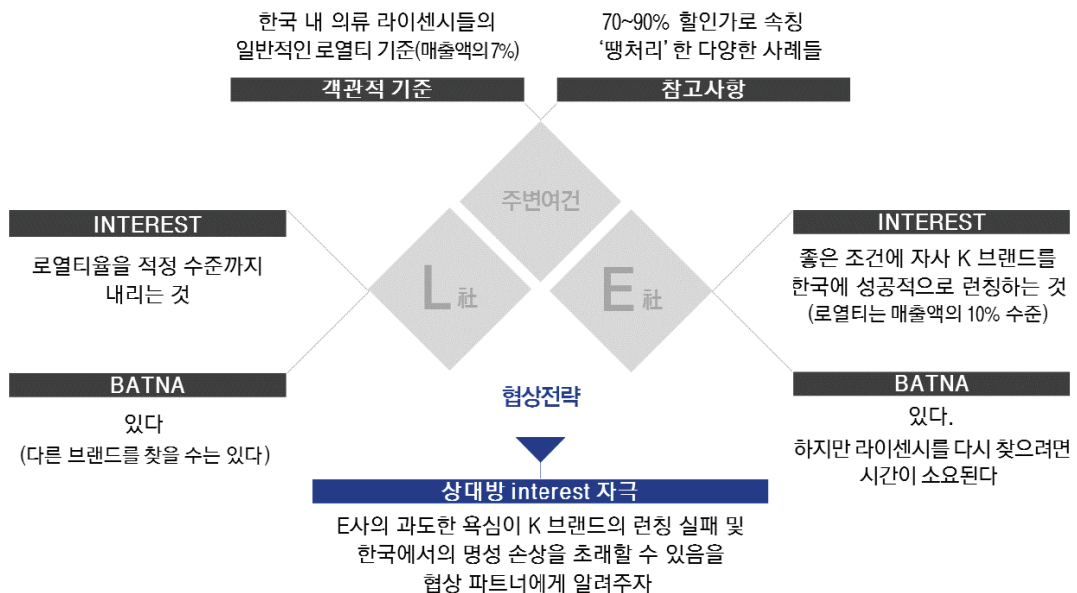
도 있다. 라이선시가 이런 막다른 입장에 몰려 가격을 대폭할인해 버릴 경우 귀사의 브랜드 명성(Reputation)이 나빠질 우려가 있다.

아울러 L사는 협상 과정에서 한국 내 라이선스 사업 성공 확률이 30%라는 자료, 해외 유명 브랜드가 국내 라이선스에 의해 속칭 ‘땡처리(70~90% 할인가격으로 판매하는 것)’된 사례를 담은 사진 등을 보여주는 한편, 한국과 미국의 의류 라이선스 로열티 평균이 매출액의 7% 이하라는 한국무역협회 자료도 제시했다.

결국 ‘로열티를 많이 받아서 이익을 극대화하겠다’는 E사의 Interest 저변에 있는 hidden interest, 즉 ‘만일 K브랜드가 한국에서 땡처리된다면 이는 로열티로 보상되지 않는 심각한 브랜드 타격이 있을 수 있다’라는 점을 자극했던 것이다. 그리고 그러한 브랜드 타격은 협상 파트너인 E사 아시아 담당 부사장에게도 결코 바람직한 일은 아니었을 것이다.

결과적으로 L사는 매출액의 7% 선에서 로열티를 지급하는 것으로 라이선스 계약을 마무리 지을 수 있었다.

〈그림 7〉 사례 2의 다이아몬드 모델 정리(1~4사분면)



〈사례 3〉 돈이 아닌 직원의 구체적인 사정에 집중함으로써 서로 윈윈할 수 있는 연봉협상을 한 사례

가. 사안의 개요

C사 총무이사인 김 이사는 직원들과 연봉협상 중인데, 회사의 핵심 프로그래머인 박 과장이 1,000만 원의 연봉인상을 요구했다. 약 25%에 해당하는 인상 수준이었다. 박 과장이 뛰어난 프로그래머인 것은 사실이지만, 다른 직원들 연봉과 형평성도 고려해야 하고, 무엇보다 회사 사정상 그렇게 큰 폭으로 연봉을 올려주기 힘든 상황이다.

들리는 소문에 의하면 박 과장은 경쟁사인 D사로부터 스카웃 제의를 받고 있다고 한다. C사로부터 받고 있는 연봉보다 높은 금액을 제시받은 것이 분명하다.

나. 초도 협상

C사 대표는 김 이사에게 ‘어떻게든 박 과장을 잡으라. 다만 연봉 인상폭은 최소로 하라’고 지시했다. 김 이사는, 연봉 인상폭은 최소로 줄이되 박 과장을 경쟁사에 뺏기면 안 되는 이 난감한 상황을 어떻게 타개해야 할지 고민이 되었다.

다. 다이아몬드 모델 적용(1-3사분면)

▷ 1사분면

- C사 Interest : 합리적인 연봉 인상으로 박 과장과 협상을 마무리한다
- C사 BATNA : 없거나 약하다

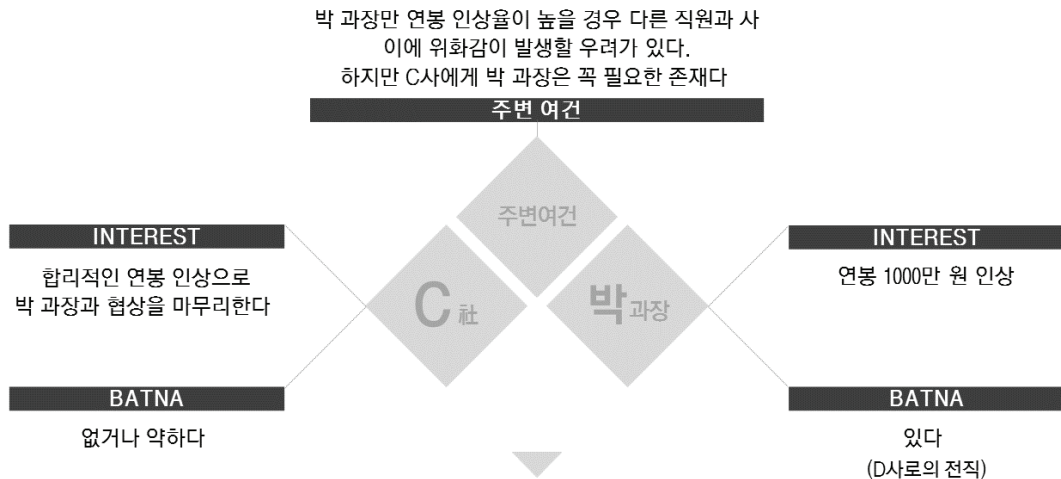
▷ 2사분면

- 박 과장 Interest : 연봉 1,000만 원 인상
- 박 과장 BATNA : 있다(D사로의 전직)

▷ 3사분면

- 주변 여건 : 박 과장만 연봉 인상율이 높을 경우 다른 직원과 사이에 위화감이 발생할 우려가 있다. 하지만 C사에게 박 과장은 꼭 필요한 존재다

〈그림 8〉 사례 3의 다이아몬드 모델 정리(1-3사분면)



라. 착안 사항 - 박 과장 Interest의 추가 파악이 필요하다

김 이사는 ‘박 과장이 연봉을 올려 달라고 하는 구체적인 이유’에 대해 좀 더 깊이 파고 들어야 한다. ‘연봉 올려 달라는 데에 별 이유가 있겠어요? 연봉 더 받고 싶은 것은 인지상정 아닌가요?’라고 쉽게 치부할 수 있으나, 그럼에도 불구하고 박 과장이 큰 폭의 연봉인상을 요구하는 이유를 진지하게 파악할 필요가 있다. 절대 혼자 속단해서는 안 된다.

김 이사는 박 과장과 두 번째 협상을 진행했다. 분위기를 최대한 부드럽게 끌고 갔다. 그 동안 박 과장이 회사를 위해 헌신적으로 노력한 점에 대해 감사한다는 말도 덧붙였다. 그리고 조심스레 물었다. “혹시 집에 무슨 일이라도 있는 건가?”

박 과장은 잠시 머뭇거리더니 사연을 말했다. 박 과장은 초등학교 4학년 딸 때문에 고

민이 많았다. 딸이 학교에서 친구들에게 왕따 당하고 있는 것을 최근에야 알게 되었던 것이다. 박 과장 부부는 딸이 그동안 힘들었음에도 전혀 그 사정을 모르고 있었다는 것 때문에 자책했다. 담임선생님과 의논해 본 결과 왕따를 주도한 친구들이 여러 명이라 선생님이 주의를 줘도 왕따 문제는 재발할 가능성이 커서 아무래도 전학을 가는 것이 최선이라는 결론에 이르렀다.

박 과장 부부도 아이를 계속 이 학교에 보내기는 적당하지 않다고 생각했다. 다만 전학 가기 위해서는 집을 옮겨야 하는데 전세금 마련을 위해 2,500만 원 정도의 추가 자금이 필요했다. 은행에서 대출을 알아보고 있는 상황인데, 이런 모든 사정을 감안할 때 기존 연봉만으로는 부족하다 생각해서 연봉 인상을 제안했던 것이며, 만약 연봉인상이 충분치 않으면 전직(轉職)을 심각하게 고려하고 있다고 털어 놓았다.

마. 다이아몬드 모델 적용(4사분면)

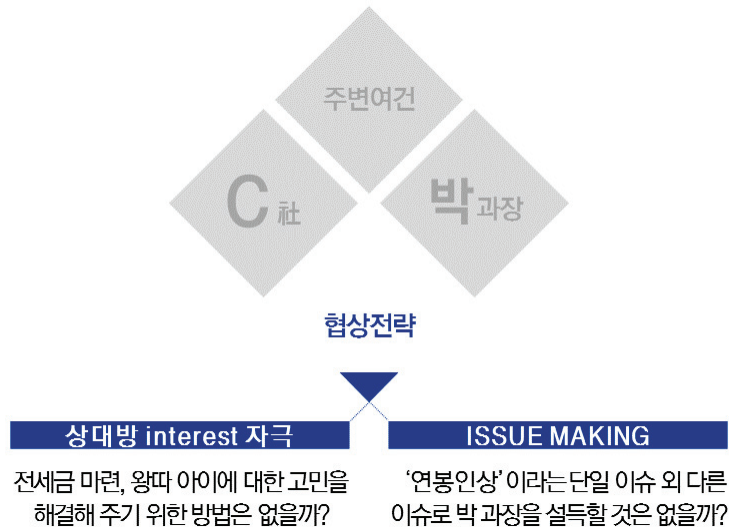
박 과장과의 면담을 통해 박 과장의 속마음을 알 수 있었다. 표면적으로는 연봉 인상(1,000만 원)을 요구하고 있었지만 그 이면에는 ① 전세금 마련 ② 왕따로 고생하는 아이에 대한 걱정이 있었던 것.

그렇다면 김 이사는 이 문제를 단순히 ‘연봉 액수’만으로 생각할 것이 아니라, 박 과장의 위 2가지 걱정을 해결해 주기 위해 다른 솔루션을 줄 수도 있음에 착안했다.

▷ 4사분면

- 상대방 Interest 자극 : 전세금 마련, 왕따 아이에 대한 고민을 해결해 주기 위한 방법은 없을까
- Issue Making : ‘연봉 인상’이라는 단일 이슈 외에 다른 이슈로 박 과장을 설득할 것은 없을까

〈그림 9〉 사례 3의 다이아몬드 모델 정리(4사분면)



바. 후속 협상 진행

(1) 전세자금 마련

어차피 박 과장은 대출을 통해 전세자금을 마련한다고 하는데, C사의 주거채 은행을 통하면 훨씬 좋은 조건으로 대출할 수 있다. 경리팀을 통해 확인해 보니 회사가 연대보증을 서면 최저 금리로 대출이 가능했다.

다만 회사가 아무 조건 없이 박 과장 대출채무에 연대보증을 서 준다면 법적으로 문제될 수 있다. 이를 보완하기 위해 C사와 박 과장 간에 계약서를 써서 ① 회사는 박 과장의 은행대출금에 대해 연대보증한다. ② 단, 박 과장은 이에 대한 담보로 나중에 대출금을 갚지 못하거나 중간에 이자를 납입하지 못할 경우 자신의 퇴직금으로 대출 연체금을 상계처리한다는 내용을 포함시키기로 했다.

박 과장에게 당장 필요한 돈이 전세금 차액 등을 포함해서 2,500만 원 정도인데 1년에 1,000만 원 더 받는다고 해서 당장 문제가 해결되는 건 아니었다. 박 과장이 연봉을 더 주는 회사로 옮길 수는 있겠지만, 그 동안 C사에서 다져놓은 기반을 날려버리는 것에 대해서 박 과장도 부담감을 가지고 있었다. 그래서 C사가 대출을 앞선해 주는 방안에 대

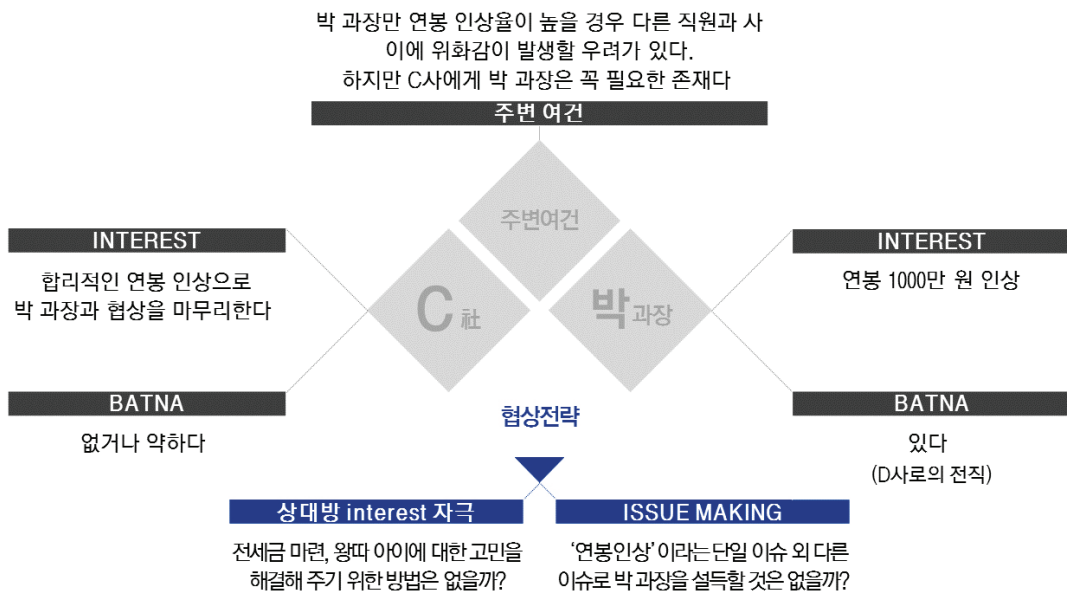
해서는 박 과장도 찬성했다.

(2) 왕따 문제

김 이사는 한결음 더 나아갔다. 인터넷을 검색해 보니 학생들 왕따 문제에 대해 부모와 학생을 상대로 심리상담을 해주는 클리닉 센터가 있었다. 부모와 아이가 같이 방문해서 상담을 받는 방식으로 한번에 15만 원씩 3회 총 45만 원 프로그램을 운영 중이었다.

김 이사는 그 클리닉을 박 과장에게 알려주면서 ‘프로그램 쿠폰’을 선물로 줬다. 박 과장은 그런 클리닉이 있는 줄도 몰랐다. 김 이사의 세심한 배려로 박 과장 부부는 아이와 함께 그 곳에 다니면서 아이의 고민이 무엇인지, 아이의 장래 희망이 무엇인지 더 정확히 이해할 수 있었다. 왕따의 경험은 아팠지만 그로 인해 가족 간에 서로를 알 수 있는 좋은 시간이 됐던 것이다. 박 과장 부인은 김 이사에게 감사의 편지까지 보냈다. 결국 연봉인상률은 다른 직원들과 유사한 수준에서 해결되었다.

〈그림 10〉 사례 3의 다이아몬드 모델 정리(1-4사분면)



Ⅲ. 다이아몬드 모델을 활용한 협상전략이 설득과 조정 측면에 갖는 시사점

지금까지 다양한 협상상황에서 효과적인 협상전략을 구축하기 위한 다이아몬드 모델 활용법에 대해 사례를 들어 설명했다. 끝으로 다이아몬드 모델 활용시 특별히 유념할 사항들을 정리해 보고자 한다.

첫째, 상대방 Interest 파악을 위해 제일 많은 신경을 써야 한다. 만남을 갖고 질문도 하면서 많은 정보를 얻어내려고 노력해야 한다. 눈에 보이는 것 이면에 있는 상대방의 진정한 욕구를 파악할 수 있으면 협상의 절반은 성공한 셈이다.

둘째, 의외로 ‘나의 Interest’를 정확히 규정짓지 못하는 경우가 많다. <사례 1>에서 보았듯이 ‘제품을 대당 50만 원에 사오는 것’이라는 편협한 Interest는 ‘A사에게 궁극적으로 유리한 계약을 체결하는 것’으로 변경되어야 한다. 내가 진정 이 협상을 통해서 얻어내려는 것이 무엇인지를 파악하는 것이야말로 성공적인 협상에 이르는 첫걸음이다.

셋째, 오직 한가지 Issue만 존재하는 협상은 없다. 모든 협상에는 여러 가지 Issue가 있다. 우리가 다른 Issue를 보지 못할 뿐이다. 물품을 구매하면서 납기, A/S, 결제조건 등 다양한 Issue가 있음에도 오로지 ‘단가’에만 얽매이면 어쩔 수 없이 힘들고 팍팍한 협상을 할 수밖에 없다. 하지만 여러 Issue를 모두 협상 테이블 위에 올린 다음 적절히 Give & Take 한다면 훨씬 풍부한 협상 결과를 얻어낼 수 있다.

협상 명언 중에 이런 말이 있다.

‘협상에서 중요한 것은 누가 옳은가의 문제가 아니라, 양측이 모두 받아들일만한 것을 만들 수 있는가라는 점이다.’

본 다이아몬드 모델이 협상 당사자 쌍방에게 수용가능한 대안을 만드는 데 조금이나마 기여하는 바 있기를 바란다.



독일 프랑크푸르트 공항 확장 사례로 보는 공공갈등과 ADR

김 강 민

단국대학교 분쟁해결연구센터 연구교수

- I. 서론
- II. 독일의 공공갈등관리 제도
- III. 독일 프랑크푸르트 공항 갈등
- IV. 우리나라의 공공갈등관리 환경
- V. 결론



독일 프랑크푸르트 공항 확장 사례로 보는 공공갈등과 ADR

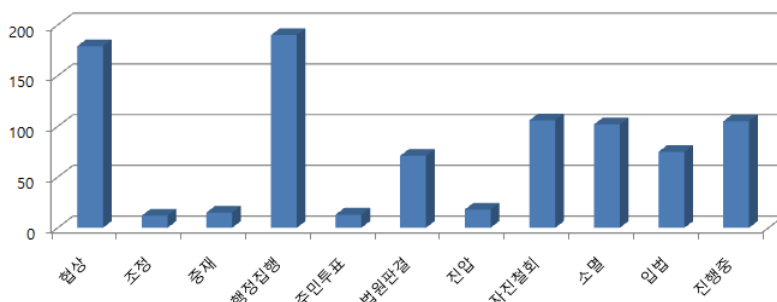


I. 서론

우리 사회는 공공갈등을 종결시키기 위해서 다양한 방법들을 강구해왔다. 공공갈등을 종결시키기 위한 방안으로 행정집행, 법원판결, 진압, 입법 등의 권위적 방식을 통해 갈등을 종결시키는 방안이 있으며, 그 외 협상, 조정, 중재 등과 같이 당사자 간 합의를 통하거나 제3자의 개입을 통하여 당사자간 합의를 하는 형태가 있는데 이는 대안적 종결 방식에 포함된다. 일반적으로 공공갈등이 ‘해결’되었다는 의미에는 당사자 간 합의를 통한 심리적 만족감이 포함되어야 한다는 점에서 공공갈등의 ‘해결’방안은 후자에 속한다고 볼 수 있으며, 종결과 해결은 해석에 있어 차이가 있음을 알 수 있다.¹⁾

아래의 그래프처럼 우리나라에서 공공갈등이 종결된 형태를 살펴보면 대부분 권위적 방식에 해당하는 행정집행, 법원판결, 진압, 입법 등이 높게 나타났고, 대안적 방식에 해당하는 협상, 조정, 중재 등은 낮은 비율을 보였다.²⁾ 결국 우리나라의 대부분의 공공갈등은 정부가 일방적으로 종결하는 방식으로 해결되었음을 알 수 있다.

〈그림 1〉 최종분쟁해결현황 [On-Line]



출처: 〈공공분쟁통계지표〉, 237호. URL: http://www.ducdr.org/dispute_01/statistics.php

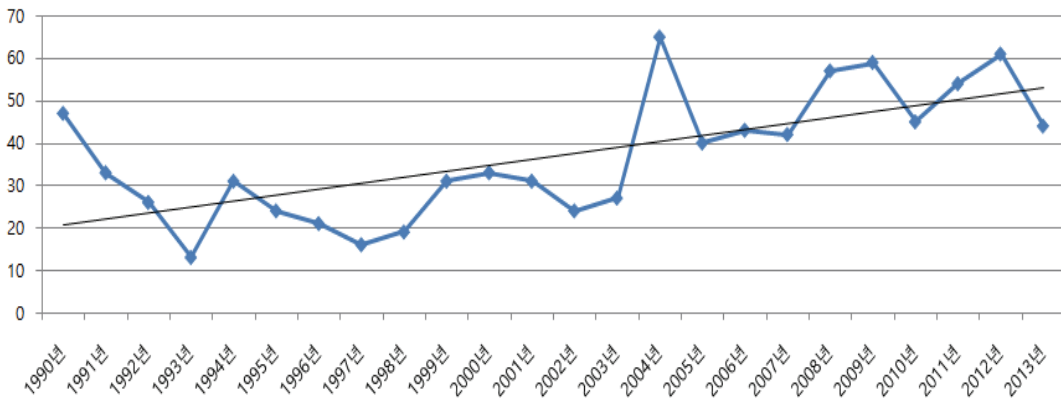
1) 단국대학교 분쟁해결연구센터. URL: <http://www.ducdr.org/> (검색일 : 2016. 5. 4.)

2) 협상이 높게 나타난 것은 노동갈등의 영향 때문인데, 노동갈등의 경우 어떠한 형식이든 당사자 간 협상으로 종결되는 경우가 대부분이기 때문이다. 노동갈등을 제외할 경우 협상의 비율은 현저히 감소하는 것으로 나타났다.

무엇보다 주시해야할 부분은 우리나라의 공공갈등이 점차 늘어나고 있다는 점이다. 아래 그래프는 1990년대부터 2013년까지의 공공갈등 발생 추이를 나타내고 있다. 주기별로 공공갈등은 상승과 하향세를 규칙적으로 보이고 있지만 평균적인 추세선에서는 공공갈등의 발생이 점차 증가하는 것으로 나타났다. 더불어 2003년 이후에는 공공갈등발생이 급증하면서 평균발생률이 크게 높아졌다. 2003년 이후 갑작스럽게 공공갈등이 급증한 이유는 참여정부가 들어서면서 이해관계자의 참여를 유도하는 기조를 띠었고, 이러한 참여 확대가 상호간 충돌 욕구의 증가로 이어져 공공갈등 발생의 평균증가율을 높였기 때문으로 파악된다.

이상의 추세로 보면 향후 공공갈등은 지속적으로 증가할 것으로 판단되며, 지금까지의 공공갈등 종결방식을 참고해보면 공공갈등의 양적 증가 속에서 권위적 방식의 종결이 지속적으로 주를 이루게 될 가능성이 높다.

〈그림 2〉 정부별 한국 공공분쟁의 현황과 추세



출처: 가상준 외 (2014). 〈한국행정연구〉, 23권 3호

이러한 현실에서 공공갈등을 어떻게 예방하고 해결할 것인가에 대한 고민이 필요하다. 하지만 우리나라의 공공갈등관리 시스템이나 공공갈등을 해결하기 위한 사회문화적 인식은 낮은 수준에 머물러 있다. 「공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정」이라는 대통령령(제26928호)과 일부 활용할 수 있는 ‘환경영향평가’가 기댈 수 있는 유일한 시스

템이지만 실제로 적용하여 활용하기에는 아직 많은 과제를 안고 있다.³⁾

우리나라의 공공갈등관리 시스템의 실효성을 높이기 위해서는 우리나라에 맞는 시스템을 찾거나 기존의 시스템을 지속적으로 발전시켜야 한다. 더불어 선진화된 외국의 공공갈등시스템 또는 우리와 비슷한 상황의 외국 공공갈등시스템에 대한 연구가 절실하다.

우선적 연구순서가 정해져 있는 것은 아니지만, 구체적으로는 보다 유동적이고 당사자 간 합의를 유도할 수 있는 조정방식의 연구가 활발하게 논의될 필요가 있다. 중재, 법원판결, 행정집행 등의 종결방식은 어느 정도 제도적인 틀 안에서 논의될 수 있으나, 조정의 경우 국내 사례가 희박할 뿐 아니라 이를 위한 구체적인 틀이 부족하기 때문에 이에 대한 연구가 더욱 필요하다. 그렇다고 법원판결이나 입법 등의 방식을 무조건 부정적으로 판단하는 것은 아니다. 사례에 따라, 이해관계자에 따라, 공공갈등의 시점에 따라서는 법원판결이나 입법으로 문제를 해결하는 것이 더욱 효율적인 방식일 수도 있다. 비록 공공갈등차원의 접근은 아니지만 법원판결이나 입법은 조정에 비해 많은 연구가 수행되었기 때문에 이제는 조정에 대한 연구에 관심을 높일 필요가 있다.

이에 조정방식을 중심으로 독일의 공공갈등관리 제도를 살펴보고, 보다 구체적인 이해를 돕기 위해 프랑크푸르트 공항 확장 과정에서 발생한 공공갈등 사례를 다루고자 한다.

II. 독일의 공공갈등관리 제도

1. 독일의 조정제도

독일은 미국이나 캐나다처럼 조정을 중심으로 한 갈등관리방식이 일찍 발달된 국가는 아니며, 그보다는 법적인 측면의 해결방식이 주로 발전되어 공공갈등을 해결해왔다.

조정(Mediation)은 중립적 지위에 있는 제3자가 분쟁당사자들이 쉽게 협상하여 분쟁

3) 김용수·정창화 (2015). 독일 갈등관리 시스템의 제도화. <한독사회과학논총>, 25권 1호.

을 해결할 수 있도록 도와주는 분쟁해결방법을 말한다. 여기에서 중립적인 제3자(조정인 또는 조정위원회)에게는 결정권한은 없고 단지 당사자들의 협상을 도울 권한만 인정된다. 이러한 의미에서의 조정은 당사자들의 분쟁해결을 돕는 것일 뿐 이에 대한 어떠한 판단을 하는 것이 아니므로, 제3자의 조정안에는 기판력과 같은 판결의 효력이 생기지 않는 것이 원칙이다(김남철, 2006). 또한 조정은 분쟁과정에 중립적인 제3자가 개입함으로써 당사자 사이의 상호작용을 촉진시켜 창의적이고 자율적인 해결에 이르도록 조력하는 행위를 지칭한다(신은중, 2008; 김용수·정창화, 2015).

독일에서 조정의 제도화 과정은 1980년대 초까지는 학계에서 순수 학문적 차원에서만 논의 되어오다가 1985년 가족 중재 및 피해자·가해자 중재 당시 우선적 조정프로젝트를 실행하면서 조정과 조정정책 관련 협회 및 조직이 급격하게 성장하는 형태로 진행되었다. 하지만 실무적 차원에서는 부족한 부분이 많았다. 1990년대 들어서는 조정이 실제 현장에서 적용되는 비율이 증가하였으며, 조정을 위한 교재들도 개발되었다. 또한 피해자·가해자 간 분쟁해결방안으로서 조정의 명문화화를 위해 형법과 형사소송법이 개정되었다. 2000년대에는 민사소송법이 개정되어 민사사건에서 ADR을 명문화했으며, “법치국가에서 재판에 의해 소송문제를 해결하는 것보다 당사자 상호간 합의에 의해 해결하는 것이 선호될 수 있다”는 취지의 연방헌법재판소 결정도 등장했다. 2010년도에는 연방조정촉진법이 초안으로 작성되어 「조정 및 기타 비사법적 갈등해결을 위한 촉진법」이 2012년에 제정되었다(Trenczek & Loode, 2012; 김용수·정창화, 2015).

2. 법적 차원에서의 조정

가. 조정법제도 이전

독일에서는 주로 미국 ADR의 하나인 조정제도가 독일 행정법에 도입 가능한가에 대한 논의가 이루어졌다. 민사소송의 측면에서는 일부 주에서 의무적인 사전적 조정절차가 도입되었고, 독일 민사소송법 제278조 제5항에 의하여 소송 중이라도 임의적인 분쟁조정이 가능하게 되었다. 행정소송과 관련해서는 조정절차에 관한 명문의 규정을 두고 있는 예는 없었지만 그렇다고 해서 행정법에서의 조정이 허용되지 않는 것은 아니었다. 독

일 연방행정절차법 제10조는 특별한 규정이 없는 경우, 행정절차는 특별한 형식에 구속되지 아니하고 행정절차는 단순하고 합목적적으로 시행되어야 한다고 규정하고 있다. 이에 따라 조정제도를 도입할지의 여부는 행정기관의 재량에 맡겨졌다. 따라서 이러한 법률의 규정을 근거로 공법상의 조정이 가능한 것으로 보았다(김남철, 2006).

이처럼 법적 측면에서는 기반이 마련돼 있었지만 아직 조정의 실효성을 높이기 위해서는 논의될 것이 많았다. 또한 다른 법규 등과 상충되는 부분도 있어 실무상 적용하기에는 일정 부분 한계를 나타내고 있었다.

나. 조정법제도 이후

독일은 2012년 조정법을 제정하였다. 또한 조정법을 제정함에 있어 유럽연합의 조정지침을 준수하며 ‘재판 외 조정’과 ‘분쟁해결문화 개선’에 가장 큰 입법목표를 두었다. 그래서 소송절차 중이라도 조정이나 대체적 분쟁해결 절차로 바꿀 수 있는 기회를 확대하는 한편, 지금까지 법적 근거가 없었던 ‘법원 내 조정’에 대하여도 법적 근거를 마련하는 계기가 되었다(김용수·정창화, 2015).

독일이 과감하게 조정법을 시행한 이유는 조정이 당사자의 권리에 초점을 맞추는 것이 아니라 당사자의 가치와 이해관계에 기반하고 있으며 이로써 사법적 판단에 대한 대안을 제시해 준다는 점 때문이다. 조정은 갈등상태에 있는 당사자에 대해 각자가 생각하고 행동하는 방식을 근본적으로 변화시킬 수 있는 잠재력을 가지고 있다고 본 것이다. 뿐만 아니라 이러한 기반을 통해 변화의 원동력을 이끌 수 있는 인증 조정관계도의 도입이 가능하게 되었다(Trenczek & Loode, 2012; 김용수·정창화, 2015).

III. 독일 프랑크푸르트 공항 갈등

프랑크푸르트 공항을 둘러싼 갈등은 1979년부터 1998년 사이 수차례 일어났다. 연속적으로 발생한 것은 아니지만 공항을 건설하고 확장하는 과정에서 단계별로 공공갈등이 발생하였다. 본 사례는 크게 두 가지 논점에서 그 의미를 시사하고 있다. 첫째는 권위적인 방식을 통한 갈등종결의 사례로서, 둘째는 대안적 방식을 통한 갈등해결 사례로서 각각 의의가 있다. 이 중 첫 번째는 우리나라에서도 주로 사용해 온 갈등종결방식이라 할 수 있다.

권위적인 방식으로 갈등해결을 진행했던 시기에는 많은 시간 소모와 비용 낭비가 발생했지만, 대안적 방식으로 갈등을 해결해낸 시기에는 상호조율과 합의적 방법을 통해 시간 소모와 비용 낭비를 줄일 수 있었다. 뿐만 아니라 갈등해결방식에 대한 긍정적 차원의 경험을 통해 보다 성숙된 사회의식과 더불어 제도적 접근의 중요성을 높이는 계기를 마련하였다.

1. 권위적인 방식의 접근 시기⁴⁾

프랑크푸르트 공항은 1924년 처음으로 시험 비행을 실시했으며, 1936년 8월 개항하여 지속적으로 확장되었다. 그러던 중, 1973년 지자체에 의해 새로운 공항활주로 건설이 결정되면서 공공갈등이 시작된다.

활주로 건설을 반대하는 쪽에서는 시민단체를 중심으로 많은 이해당사자들이 활동했다. 1981년과 1982년의 대규모 시위를 시작으로 1985년까지는 평화적 시위와 준법 투쟁의 시기로 볼 수 있다. 이 시기에는 1978년 베를린 연방법원이 공항 활주로 건설을 승인했으며, 이후 1979년 2월에 공항 활주로 건설 방지를 위한 지역시민단체가 결성되었다.

이처럼 갈등이 발생해 심화되는 가운데에서도 활주로 건설 사업은 계속 추진되었고 1984년 12월, 활주로는 완공된다. 그러나 권위주의적 사업 추진에 따른 공공갈등은 활

4) 이 부분과 뒤의 “2. 대안적 방식의 접근 시기” 부분은 이장섭과 심성지(2014)가 “환경분쟁관리의 권위적 방식과 대안적 방식에 관한 비교사례연구”에서 밝힌 갈등전개과정을 요약정리하였다.

주로 완공 이후에도 해소되지 않은 채 지속적으로 발생하게 된다. 1985년 5월부터 시민 단체는 새로운 활주로 건설 부지를 중심으로 나무집을 짓기 시작하였고, 당시 교통부 장관은 그와 같은 행위가 법원의 결정에 위배된다고 즉각 철거를 명령하는 등 충돌이 심화되었다.

그러던 중 1986년 체르노빌 사태가 환경에 대한 경각심을 환기시키면서 정부와 공항 건설을 반대하는 이해관계자들 간의 대립은 정점에 달하게 된다. 급기야 1987년에는 물리적 충돌이 심화되어 두 명의 경찰이 총에 맞는 초유의 사건까지 발생하는 등 공공갈등 양상은 더욱 심각해져갔다.

이처럼 권위적인 방식을 적용한 시기에는 공공갈등으로 인해 약 15년의 기간과 경찰 추정 약 200만 명의 시위 및 진압 인력이 동원되어 시간과 인력낭비 등 도합 약 3천억 원에 달하는 막대한 사회적 비용을 낭비하게 된다.

2. 대안적 방식의 접근 시기

1997년 가을 프랑크푸르트 공항은 늘어나는 공항 승객을 수용하고 유럽 내 공항 간의 경쟁에 있어서 우위를 점하기 위해 또 다른 활주로의 건설을 추진하는 공사를 결정하게 된다. 공사가 완공되면 공항 입장에서는 유럽 내 런던 다음으로 큰 공항이자 세계에서 일곱 번째 규모의 공항으로 경쟁력을 높일 수 있는 기회가 될 것이었다. 하지만 이를 추진하기에는 공항의 운용뿐 아니라 소음과 환경문제가 이미 한계에 이르러 있는 상황이었다. 이를 해결하기 위해 프랑크푸르트 공항공사가 인근 숲에 새로운 활주로를 건설하려 해도 지역주민 생활의 질이 결국 문제될 수 있어, 잠잠했던 프랑크푸르트는 또 한 번 공공갈등의 국면에 놓이게 된다.

하지만 정부는 15년 전 공항 건설 과정에서 겪었던 많은 갈등으로 인한 피해와 어려움을 교훈 삼아 권위적 결정방식보다는 대안적 결정방식으로 문제를 해결하기로 하였다.

과거 경험을 통해 얻은 교훈은, 다수 이해관계자가 개입된 가치문제를 넘어 그 쟁점이 정치적 양상으로까지 확대될 경우 공공갈등의 양상이 더욱 심각해졌다는 것이다. 이에 주정부는 이를 고려하여 행정적이거나 정치적인 결정을 피하고자 해당 지역 인사 17명

으로 구성된 공항 증축을 위한 대화모임을 구성하였으며, 이를 통해 나온 접근방식은 조정을 통한 혁신적인 해결방식이었다.

이러한 결정방식에는 과거 70~80년대에 경험하였던 공공갈등에 대한 교훈이 크게 영향을 미쳤다. 과거의 아픔을 재현하지 않기 위해 합리적이고 개방적인 논쟁을 통해서 ‘지역의 합의’를 도출하자는 것이 근본취지였으며 이를 위한 최종 방안으로서 조정이라는 방법을 제안하게 되었다. 처음 접근하는 방식인 만큼, 인적·제도적 측면의 지원이 가능한 정부를 통해 조정자를 초청해줄 것을 제안한다. 연방 수상청과 공항 협의모임에서 3명의 조정자를 추천하였고, “조정은 해당 지역의 경제 상황을 개선하고 일자리를 창출하도록 하지만, 생태를 파괴하거나 주거지역에 피해가 가지 않도록 한다”는 기본적인 입장을 제시하였다(Gesprächskreis Flughafen, 1998). 그리고 원활한 조정을 위한 기본 형태로써 조정 그룹을 구성하였는데 이 조정그룹은 시민단체 4명, 환경연합 2명, 시와 지자체 4명, 주정부 경제청 1명, 주정부 환경청 1명, 연방교통부 1명, 공항 대리인 1명, 루프트한자 항공사 1명, 항공 보험사 1명, 바릭 항공사 1명, 공공운수노조 1명, 프랑크푸르트 금속노조 1명, 헤센지역 사용자연합 1명으로 구성하였다.

이 조정그룹이 제출한 보고서는 5가지 내용으로 이뤄져 있는데, 구체적으로는 ① 조정집단 구성(구성 배경, 기본 사항), ② 프랑크푸르트공항에 관한 내용(환경, 능력, 시나리오), ③ 공항이 인근 주민에게 가지는 의미(소음, 공기오염, 기후나 숲 또는 주변에 대해 미치는 영향 등), ④ 장기적인 관점에서의 대안과 그 영향에 대한 평가, ⑤ 권고 사항(조정 내용, 즉 대안에 따른 평가 및 권장 사항)을 제시하였다. 조정그룹은 4개의 시나리오에 입각해 기술적 전제를 바탕으로 경제성과 환경성을 고려한 9개의 활주로 대안을 제시하고 개별 대안의 장단점에 대한 평가를 내놓았다. 그리고 현재 공항 기능의 축소와 인근 작은 공항의 활용에 관한 평가 등을 제시하여 다양한 변수에 대한 상대 평가가 가능하도록 하였다.

이를 기준으로 단계별로 접근하여 여러 번의 조율과정을 통해 양측이 합의가 이루어지면 사안에 대한 결정이 내려지는 방식으로 해당 사안에 대한 최종 조정안을 양측 모두가 받아들여지게 된다.

3. 두 가지 접근 방식을 통한 시사점

가. 사회적 비용

권위적인 방식을 통한 공공갈등의 해결은 무엇보다도 약 15년이라는 시간적 소모를 야기했다. 15년 동안 문제의 해결에 접근하기 어려웠으며, 창의적인 방식을 마련할 기회를 얻지 못하고 긴 시간이 소모되었다는 점에서 이는 비용으로 환산할 수 없는 막대한 피해였다.

더불어 경찰 추산 수백만 명에 달하는 대규모 이해관계자들이 개입하면서 시위 및 집회과정에서 주변 경제적 손실(상권, 도로기능마비 등)이 발생했을 뿐 아니라 이해관계자들의 기본적 생계활동이 원활하게 이루어지지 않아 개개인의 경제적 피해도 막대했다. 또한 이에 대응하기 위해 경찰력 동원과 같은 정부의 활동비용도 막대한 액수가 소요되었다. 이처럼 직접적인 비용뿐만 아니라 비용으로 환산할 수 없는 간접비용의 발생도 큰 사회적 피해를 가져왔다.

나. 외부단체의 개입과 정치화 경향

사안이 점차 대두되면서 관련 주민들뿐 아니라 외부 시민단체, 환경단체, 기타 여러 반대론자들 및 정치권까지 개입하게 되었다. 외부 이해당사자들이 여러 목적을 가지고 개입하면서 다양한 쟁점들이 나타났고 이러한 쟁점들은 기존의 핵심 쟁점들을 해결하기 위한 기회를 상실하게 하고 주요 쟁점에 집중할 수 없게 하였다. 결국 이와 같은 부수적 쟁점들로 인해 시간적·경제적 피해가 발생했다.

다. 경험을 활용한 변화

하지만 독일은 이러한 경험을 잊지 않았다. 공항의 경쟁력 강화를 위한 변화의 필요성으로 공항 확장 공사를 다시 거론하게 되었을 때 과거에 경험했던 프랑크푸르트 공항 활주로 건설 과정에서 빚어진 갈등을 분석하고 이를 교훈 삼아 권위적인 방식을 통한 접근 방법을 과감하게 버리고 대안적 접근방법을 선택하게 된다.

이 과정에서 가장 중요한 교훈은 핵심 이해관계자들과의 소통에 집중해야한다는 점이였다. 정부는 갈등의 정치쟁점화와 외부 이해당사자의 개입을 최소화하기 위해 지역 인사를 중심으로 대화모임을 구성하였으며, 이를 통해 조정이라는 접근방식을 선택하게 된다. 일련의 조정과정은 다양한 이해관계자들과의 원활한 소통을 바탕으로 조정과 정보제공을 위한 체계적인 조직들이 연계돼 운영되었으며 이러한 모든 과정에 신뢰를 높일 수 있는 시스템이 구축되었다.

IV. 우리나라의 공공갈등관리 환경

1. 공공갈등의 양상

권위주의 시대 이후 민주화 과정을 거치는 동안 우리나라의 공공갈등 양상도 많은 변화를 보였다. 권위주의 시대에는 공공갈등이 억압되어 표면상 드러나지 않았지만 점차 민주주의 시대로 발전하고 국제화와 더불어 정보의 접근이 용이해지면서 국민의식이 성장하였다(한영주, 2007).

이러한 변화는 정부나 사회의 변화에 따른 각자의 이해관계 판단 및 참여를 넘어, 보다 적극적으로 개입하는 결정자로서의 역할 변화를 의미한다.

참여정부 이후에는 이해관계자의 참여가 더욱 늘어나면서 공공갈등의 양상은 더욱 다양해지고 심화되었다. 하지만 공공갈등의 빈도가 높아졌다고 이를 부정적으로만 평가할 것은 아니다. 갈등을 바라보는 최근의 견해에 따르면, 갈등이 발생함으로써 내재되어 있던 문제가 드러나게 되고 해결을 위한 행동이 시작된다고 본다. 또한 갈등이 발생함으로써 문제해결을 위한 창의적인 노력을 하게 되고 이런 과정을 통하여 개인이나 집단의 역량이 커지는 기회를 갖기도 한다. 다양한 토론을 통해서 민주주의가 강화되고 공공선을 이루기 위해 변화가 필요한 내용을 발견하게 된다. 또한 문제해결 과정에서 경험이 쌓이고 새로운 지도력이 등장하기도 한다. 결국 갈등을 통하여 사회적 문제가 드러나고 그

해결을 위한 노력 과정에서 민주주의가 강화되고 사회적 신뢰가 깊어지면서 궁극적으로 이 모든 과정이 사회발전의 원동력이 된다는 것이다(Hustedde, Smutiko & Kapsa, 2004; 박태순, 2006).

이러한 견해가 더욱 발전하여, 인위적으로 갈등을 조장해 그 갈등을 통해 정책추진과 정에서의 민주주의의 역할에 자연스레 접근하자는 입장도 제시되고 있다. 하지만 일부 학자들의 경우 인위적인 조장은 갈등에 대한 효율적인 관리를 전제로 하고 있어 갈등관리가 미흡할 경우 갈등의 부정적인 측면이 부각될 수 있다는 우려를 표명하고 있다(김강민, 2011).

2. 공공갈등관리의 수준

이처럼 현재는 공공갈등을 사회순환의 한 요소로서 받아들이고 있으며, 이를 관리하여 긍정적인 측면을 부각시켜야 한다는 인식들이 점차 확대되고 있다. 문제는 공공갈등에 대한 경험의 문제이다. 독일은 프랑크푸르트 공항 갈등을 경험하면서 권위적인 방식보다는 대안적인 방식을 통해 갈등관리 체계의 큰 변화를 이루었다. 더불어 이러한 경험들을 바탕으로 분쟁조정에 관련한 법을 체계화시켰다.

하지만 우리나라의 경우 미국 쇠고기협상, 부안 방폐장, 원지동 추모공원 건설, 부천시 추모공원 건설, 밀양 송전탑, 제주도 해군기지 건설 등 다양한 정책 및 사업을 추진하면서 많은 공공갈등을 경험하였고 이로 인한 막대한 사회적 비용을 지출하였음에도 불구하고 아직까지 그러한 경험을 바탕으로 공공갈등에 대해 새로운 접근방식을 취하려는 노력은 부족한 실정이다. 유사한 정책이나 사업으로 인한 접근방식에 큰 변화가 없으며 갈등에 대한 관리 역시 크게 변화하지 않고 있다.

무엇보다 관련 법제도의 경우 2007년 2월에 대통령령으로 시행한 「공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정」뿐이며 그 적용범위도 중앙정부에 한할 뿐 아니라 내용면에서도 실효성을 높이기 위한 활용에는 한계를 가지고 있다는 평가를 받고 있다.

3. 최근의 공공갈등의 경향과 독일 프랑크푸르트 공항의 관계

독일 프랑크푸르트 공항사례를 통해 볼 수 있는 주요 논점은 첫째, 정치이념화 및 외부단체 개입, 둘째, 사회적 비용의 과다소모, 셋째, 과거경험을 통한 간접교육이다. 이 중 특히 첫 번째와 두 번째 논점에 입각하여 최근 우리나라 공공갈등 양상의 특징으로 나타나고 있는 정치이념화 경향을 중심으로 살펴보려 한다.

첫째, 외부단체의 개입과 정치이념화 양상에 관한 논의는 다음과 같다. 최근 우리나라에서는 많은 공공갈등 사례들이 정치이념화 경향을 나타내고 있다는 평가가 지배적이다. 이념(理念)이란 사전적 의미로 ‘한 사회나 개인의 생각을 지배하는 기본 사상’ 또는 ‘이상적인 것으로 여겨지는 생각이나 견해’ 등으로 정의한다(선종근, 2011). 이러한 이념은 ‘바람직한 행동의 기준을 추구하는 가치 정향적 개념’이라는 공통점을 가지며 일반적으로 국가나 사회에서 이념이란 그 구성원들이 가지고 있는 사회적·정치적 환경에 대한 일련의 신념들의 통합으로서, 한 국가나 사회가 어떻게 조직화되고 있으며, 어떤 목표를 가지고 있고, 어떤 기구나 방법으로 효과적으로 목표를 달성하는가에 관한 이해를 돕는 것으로 파악된다(허중경 외, 2007). 이를 바탕으로 하면 이념갈등이란 개인이나 조직의 가치가 포함되어 이상적인 것으로 다루어지는 생각과 견해가 다른 요구와 충돌하는 갈등이며, 개인갈등부터 공공갈등 영역까지 다양하게 발생하거나 변화할 수 있다(김강민 외, 2014). 이러한 이념화 중에서도 정치이념화는 공공갈등의 이해관계자를 증가시키고 쟁점을 확대하여 기존의 쟁점을 흐리게 한다. 정치화(Politicization)를 추상적으로 정의하자면, 인간이 정치적 주체로서 자각을 갖고, 바람직한 사회에 대한 가치판단을 내리며, 그 가치를 실현하기 위해 사회적으로 행위하는 것이다. 정치화는 가치판단에 근거한 사회적 지향을 실현해가는 정치 주체화의 의미가 강하며 사회화(Socialization)와도 구분되는 것으로 사회화가 한 사회의 문화를 익힘으로써 기존 구성원들과의 동질성을 획득하면서 적응해 나가는 것을 의미하는 반면, 정치화는 기존 사회를 주체적으로 해석하는 것을 전제로 한다는 점에서 차이가 있기 때문에 사회화는 ‘되는 것’이라면 정치화는 ‘하는 것’이라고 해야 한다(황정화, 2006).

이를 바탕으로 정치화된 공공갈등을 정리하면, 공공갈등에 외부단체의 개입으로 인해

이해당사자가 확대되고 이념적으로 전환된 갈등이며 정치적 대상이 아닌 시설이나 제도, 정책 등이 이념적으로 다루어지는 갈등이라 할 수 있다.

둘째, 사회적 과다비용 문제를 살펴보면 다음과 같다. 밀양 송전탑 건설을 둘러싼 갈등은 우리나라에서 권위주의적 방식으로 사업을 추진하다 초래한 대표적인 공공갈등 사례이다. 권위적 접근 방식은 이해관계자 상호간의 충돌로 이어지고 이러한 충돌은 물리적 충돌을 수반하여 결국 인권탄압 문제로 이어져 새로운 공공갈등의 쟁점을 유발한다. 그리고 인권문제는 다양한 외부단체의 개입을 야기하며 정치적으로 쟁점화되면서 갈등 양상은 더욱 심화·확대되어간다. 이에 따른 사회비용을 산출한 연구결과에 의하면 정치 쟁점화 이전에 일반 공공갈등으로 진행된 갈등은 약 4억 원 수준의 직접비⁵⁾가 산출된 반면 정치쟁점화 이후의 비용을 산출한 결과 약 100억 원이 넘는 비용이 도출되었다(김강민 외, 2014). 해당 비용은 직접비만 고려한 것으로 객관적으로 산출가능한 수준에서 측정되었으며, 기타 간접비까지 고려한다면 상상할 수 없는 금액이 계산될 것으로 추정된다. 만약 갈등 초반부터 대안적 갈등해결 방식으로 접근하였다면 위와 같은 사회적 비용을 절약할 수 있었을 뿐만 아니라, 나아가 다양한 이해관계자가 함께 만족할 수 있는 새로운 대안을 모색하여 지역사회의 발전을 위한 새로운 공동가치가 창출되었을 수도 있을 것이다.

요컨대 첫 번째와 두 번째 논점을 종합해보면, 권위적인 방식으로 추진한 정책 및 사업은 공공갈등을 정치이념화하며 이로 인해 이해관계자와 쟁점들이 증가하면서 결국 갈등은 장기화되고 막대한 사회적 비용을 수반한다고 볼 수 있다.

마지막으로, 과거 경험을 통한 간접교육의 논점이 있다. 독일의 사례에서 권위적인 방식을 통할 경우 갈등해결이 정치화될 위험성을 우려하여 지역관계자를 중심으로 문제를 해결하도록 한 점은 과거의 경험을 무시하지 않고 충분히 분석하여 접근한 결과로 볼 수 있다. 앞에서 언급한 것처럼 다양한 공공갈등 중에서 밀양 송전탑, 제주 해군기지, 진주 의료원, 미국 쇠고기협상 등은 정치이념화로 인해 장기화되고 막대한 비용이 발생한 것으로 나타났다(김강민 외, 2014).

5) 직접비 산출기준은 객관적으로 검증가능 한 갈등지속일수×참여인원×시중노임단가×법정근로시간만 환산하였으며, 기타 간접비용 및 공공갈등으로 인한 긍정적 비용은 제외하였다.

우리는 이미 군사기지, 발전시설, 각종 폐기물 처리시설, 장묘시설, 공항시설 등 시설 건설이나 정책과 관련한 다양한 공공갈등을 경험하였지만 이를 해결하기 위한 새로운 접근방식을 시도한 적은 많지 않다. 또한 우수사례를 개발하여 참고하려는 노력을 기울이기도 했지만 이를 일반화하기에는 여전히 한계를 가지고 있다.

V. 결론

우리나라는 권위적인 방식의 공공갈등 접근, 외부단체의 개입과 정치이념화, 이로 인한 시간 소모와 막대한 사회적 비용 등을 독일과 동일하게 경험하였다. 하지만 과거 교훈을 통한 권위적 방식으로부터 새로운 방식으로의 접근은 아직 경험하지 못했다고 할 수 있다. 물론 하나의 사례만으로 우리나라의 공공갈등 전체와 비교해 결론을 내리는 데에는 무리가 있을 수 있다. 그러나 앞서 살펴본 시사점을 바탕으로 우리나라도 공공갈등과 관련한 풍부한 경험을 향후 공공갈등 관리의 노하우로 활용할 수 있을 것이다.

하지만 이 시점에서 무엇보다 중요한 점은, 권위주의적 방식의 한계를 깨닫고 대안적 갈등접근방식을 통한 문제 해결에 관심을 가져야 한다는 것이다. 이를 위해 우리가 준비해야 할 부분은 법·제도적 기반의 확립이다. 이로써 공공갈등관리 시스템의 체계화, 조정 제도의 활성화, 관련 전문가 양성, 교육제도의 확립 등의 변화를 가져올 수 있다.

독일의 경우 「조정 및 기타 비사법적 갈등해결절차를 위한 촉진법」과 이를 바탕으로 한 인증 조정관제도를 통해 다양한 법·제도적 측면의 성과를 거두었다. 한편 우리나라에서는 「공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정」이 유일한 시스템으로 활용되고 있지만 전술한 바와 같이 많은 부분에서 미흡하다는 평가를 받고 있다.

우리나라에서 발생한 수많은 공공갈등과 권위적 접근 결과에 대한 분석 후 얻어지는 교훈을 간접교육에 활용할 뿐 아니라 이를 토대로 공공갈등관리 미흡으로 인한 사회적 문제에 대한 국민적 차원의 공감대를 형성할 수 있도록 해야 한다. 이러한 공감대는 공공갈등의 해결을 촉진하고, 공공갈등을 관리할 수 있는 인적자원 개발의 원동력으로도

작용할 수 있다.

물론 법·제도적인 시스템 마련이 우선되어 전문가, 교육, 홍보 등의 문제가 해결될 수도 있으며, 반대로 해당 분야에 관한 관심이 높아져 법·제도 시스템이 보다 실효성 높게 체계화될 수도 있다. 무엇이 먼저인가는 중요하지 않지만 모든 요소들이 필요한 것은 사실이다.

덧붙여, 법·제도가 실효성을 갖기 위해서는 많은 전문가들의 관심이 필요하며, 이를 위해서는 어느 정도 국민의 관심을 유도하고 사회적 공감대를 이끌어낼 수 있는 홍보체계가 마련되어야 한다. 이를 바탕으로 조정을 비롯하여 갈등사안에 따른 대안적 해결방식 기제를 제시하고, 이러한 갈등관리방식을 이끌 수 있는 전문가 양성 또한 속히 이뤄져야 할 것이다. 더불어 전문가도 외부로부터의 객관적·중립적 접근이 가능한 외부전문가뿐 아니라 정책추진과정에서 가장 먼저 개입하는 공무원 조직 내부의 전문가 양성도 필요하다.

하지만 무엇보다 이를 실효적으로 활용하고 체계화하기 위해서는 현재의 법·제도적인 측면을 질적으로 보강하고 입법화하는 것이 중요하다. 교육과 홍보를 강화하여 공무원, 나아가 국민들의 공공갈등에 대한 정확한 인식을 제고하고 그 관리 필요성에 대한 공감대 형성이 갈등관리 시스템 체계화 전·후로 필요할 것이다. 우리나라도 이미 공공갈등으로 인한 많은 경험을 했으며, 경험을 통한 새로운 시도도 나타나고 있다. 하지만 갈등관리 자체가 반드시 필요한 부분이라기보다는 어쩔 수 없는 부분이라는 인식이 일반적이기 때문에 갈등관리 체계를 본격적으로 발전시키기에는 한계를 가지고 있다.

그러므로 우선적으로는 우리가 경험한 다양한 공공갈등사례에 대해 오로지 성과적 관점으로 우수사례, 해결사례 등에 접근하기보다는 객관적인 시각으로 사례의 부분별·단계별 분석을 실시하고 다양한 관점을 통해 논의해나갈 필요가 있다. 더불어 사례연구에 대한 관점도 시설별, 정책별, 이해관계자별, 쟁점별 등 여러 기준을 통해 다양화해야 할 뿐 아니라, 미시적인 관점 및 이를 전체적으로 포괄하는 거시적 관점과 통계 수치를 통한 분석도 혼합해 연구해 나가야 한다.

이러한 결과를 기반으로 공공갈등관리의 교육과 홍보를 통해 중요성을 인식시키고, 체계적인 시스템 정착과 해당 분야의 전문가 양성을 함께 이뤄나가야 할 것이다. 또한

...
선진국의 사례에서 법·제도를 통한 시스템 정착 이후의 변화와 문제점을 분석하고 이를 우리나라의 시스템에 적용해가는 미래적 관점도 요구된다. 이와 같은 문제제기를 통해 향후 공공갈등 해결을 위한 시스템 정착과 더불어 사회문화와 인식 측면에서의 보다 나은 발전이 있길 바라며, 공공갈등을 바라보는 관점도 개선되어 궁극적으로 사회제도와 정책 전반을 수정·보완해나갈 수 있는 기회가 되길 바란다.

〈참고문헌〉

- 가상준 외 (2014). 정부별 한국 공공분쟁의 현황과 추세. <한국행정연구>, 제23권 3호.
- 김강민 외 (2014). <공공갈등의 정치화 경로분석 및 대응방안연구>. 국민대통합위원회.
- 김강민 (2011). 신뢰성에 대한 시민의식이 갈등민주주의기여도에 미치는 영향. <경희대사회과학연구>, 37권 3호.
- 김남철 (2006). 갈등관리수단으로서의 공법상의 조정. <공법연구>, 34권 4호.
- 김용수·정창화 (2015). 독일 갈등관리 시스템의 제도화. <한독사회과학논총>, 25권 1호.
- 단국대학교 분쟁해결연구센터. URL: <http://www.ducdr.org/>
- 박태순 (2006). 한국사회 공공갈등에 대한 인식과 갈등해법의 변천과정에 관한 연구. <한국위기관리논집>, 2권 2호.
- 신은종 (2010). 공공분쟁에서의 조정의 효과성에 관한 연구. <한국행정연구>, 19권 2호.
- 이장섭·심성지 (2014). 환경분쟁관리의 권위적 방식과 대안적 방식에 관한 비교사례연구. <분쟁해결연구>, 제12권 3호.
- 한영주 (2007). <서울시 갈등사례실태 분석과 갈등관리 방안>. 서울시정개발연구원.
- Gesprächskreis Flughafen (1998). *Meditation-eine Zukunftsregion im offenen Dialog Wiesbaden*.
- Ronald, J. Hustedde, Steve, Smutko, & Jarad. J. Kapsa (2004). *Public Conflict Resolution: Turning Lemons to Leminade: A Training Workbook for Extension Educators and Community Leaders on Public Conflict Resolution, SRDC Series #221*. Southern Rural Development Center.
- Thomas Trenzcek & Serge Loode (2012). Mediation “made on Germany”: a quality product. *Australasian Dispute Resolution Journal*.

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 분쟁해결제도(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 방어 기술
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. 설득의 과정에서 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 과정과 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

2016년 봄호
(vol.18)

1. 행동경제학으로 풀어보는 설득 II
- 불확실한 상황하에서의 설득전략 -
2. 키케로의 연설로 보는 수사학의 진수
- 섹스투스 로스키우스 변론을 중심으로 -
3. 영화 속 협상의 노하우
4. 형사사건도 조정으로 해결한다?!
5. 영국 방사성폐기물관리위원회 사례와 ADR로서의 퍼실리테이션

▶▶▶ 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.