

# 조정을 위한 설득과 수사

Persuasion & Rhetoric Report

2016  
가을호

Vol. 20

- 내러티브(Narrative) 메시지를 통한 공감과 소통전략
- 소피스트 대 소크라테스
  - 설득의 중심, 어디에 놓을 것인가?
- 오해와 불신 해소를 통한 집단갈등의 해결
  - 진로소주와 마산 평암리 주민 간 공장증설 갈등 사례를 중심으로
- USPS 사례로 보는 미국의 전환적 조정제도의 의미와 시사점



2016 | 가을호 vol.20

**조정을 위한 설득과 수사**  
Persuasion & Rhetoric Report



---

**발행인** 박용상  
**편집인** 권우등  
**발행일** 2016년 9월 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](http://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

## ■ 내러티브(Narrative) 메시지를 통한

공감과 소통전략   이현우 .....	1
I. 내러티브의 설득 효과 .....	3
II. 설득 도구로서의 내러티브의 확장 .....	7
III. 조정인은 이야기꾼? .....	12

## ■ 소피스트 대 소크라테스 | 김 현 .....

I. 들어가는 말 .....	17
II. 소피스트 대 소크라테스 .....	19
III. 소피스트에 대한 재조명 .....	26
IV. 맺음말을 대신하며 .....	31

# CONTENTS

■ <b>오해와 불신 해소를 통한 집단갈등의 해결   허정도</b> .....	35
I. 우연히 시작된 갈등 중재 .....	37
II. 초보자의 중재가 시작되다 .....	40
III. 기업과 주민, 상생협약을 체결하다 .....	46
■ <b>USPS 사례로 보는</b>	
<b>미국의 전환적 조정제도의 의미와 시사점   문강분</b> .....	49
I. 들어가며 .....	51
II. 전환적 조정 .....	52
III. REDRESS 프로그램 .....	58
IV. 글을 마치며 .....	67



조정을 위한 설득과 수사



# 내러티브(Narrative) 메시지를 통한 공감과 소통전략

이 현 우

한양대학교 광고홍보학과 교수





# 내러티브(Narrative) 메시지를 통한 공감과 소통전략



내러티브란 말의 어원을 살펴보면 내러티브의 뜻이 분명하게 발견된다. 로웬스타인(Loewenstein, 1991)에 의하면 내러티브는 ‘말하다’ 혹은 ‘서술하다’라는 뜻을 가진 라틴어 ‘narro’와 ‘알다’ 혹은 ‘친숙하다’의 의미를 지닌 산스크리트어 ‘gna’에서 유래된 것이라고 한다. 즉, 내러티브는 단순히 이야기를 전달하는 것을 넘어서서 무언가를 제대로 알 수 있도록 이야기를 수단으로 이용하는 의도적 행동이라는 것을 알 수 있다.

이야기를 기초로 하고 있는 내러티브는 인류에게 매우 친숙한 형태의 커뮤니케이션 도구 역할을 담당해 왔다. 내러티브 형식은 소설, 서사시, 극 등의 언어적 영역뿐만 아니라 영상, 무용 등의 비언어적 영역에서도 광범위하게 발견되고 있다. 특히 최근 들어, 내러티브의 가치는 설득 커뮤니케이션 영역에서 꽃을 피우고 있다.

## 1. 내러티브의 설득 효과

설득 전문가들에 의하면 이야기 형식을 통해 전달되는 설득 메시지에 대해 수용자들은 이야기 속으로 빨려 들어가는 감정적 경험을 하게 되고, 또한 이야기 속의 주인공들과 깊은 개인적 관계를 맺게 되면서 설득 메시지에 대한 효과가 발생한다고 한다. 내러티브의 설득 효과를 발생시키는 두 가지 심리적 과정인 몰입이동(transportation)과 정보원 동일시(source identification)에 대해 보다 자세히 알아보도록 하자.

### 1. 몰입이동 효과

설득 전문가들의 연구에 의하면 내러티브 설득 효과는 수용자가 내러티브의 이야기 속으로 얼마나 깊숙이 빠져 들어가는가의 정도에 따라 결정된다고 한다. 그리고 브록

(Green, & Brock, 2000)은 이처럼 수용자가 내러티브 속으로 빠져 들어가는 현상을 몰입이동(transportation)이라고 지칭하면서 ‘내러티브의 사건에 수용자의 모든 정신적 체계와 능력이 집중되는 수렴 과정’이라고 정의하였다. 그린과 브록에 의해 제시된 몰입이동의 측정은 (1) 이야기에 대한 인지적 집중, (2) 감정적 관여, (3) 지속적 긴장감, (4) 주위 환경에 대한 의식 부재, (5) 내러티브 세상에 대한 시각적 재현이라는 다섯 가지의 차원으로 이루어지고 있다. 기존의 연구 결과는 대체로 내러티브에 대한 수용자의 몰입이동 정도와 설득 효과는 정비례 관계에 있음을 보여주고 있다. 내러티브가 몰입이동을 통해 수용자의 저항을 감소시키는 과정은 다음과 같은 이론적 관점에서 설명할 수 있다.

첫째, 내러티브는 수용자의 편향된 정보처리 성향을 방지하여 반론제기 가능성을 낮춰준다. 정보처리 관점에서 커뮤니케이션 현상에 접근하고 있는 맥과이어(McGuire)는 설득 메시지는 노출, 이해, 평가, 수용의 4단계를 거쳐 처리된다고 주장하고 있다. 일단 설득 메시지에 노출된 수용자는 메시지의 내용을 이해하고, 자신의 인지 시스템에 접수된 내용을 평가한 후, 그 내용이 긍정적이거나 혹은 그 내용에 대한 적극적인 저항이 없으면 설득 메시지를 받아들일게 된다는 것이다. 그러나 사람들은 자신이 동의하지 않는 입장을 주장하는 설득 메시지에 노출되면 그 메시지를 무시하거나 혹은 반론을 제기해서 편향적으로 정보를 처리하는 경향을 보인다고 한다. 예를 들어, 설득의도가 분명한 메시지에 노출될 것이라는 사전경고는 수용자의 활발한 반론 제기의 원인이 된다. 그러나 내러티브의 서사적 구조는 수용자에게 전달되는 메시지의 목적이 무엇인지를 파악하기 힘들게 만든다. 복잡하게 전개되는 스토리라인에 빠져 들다보면 수용자들은 이미 편향적 정보처리의 기회를 상실한 채 설득 메시지에 고스란히 노출되고 만다.

둘째로, 메시지의 내용 차원에서도 내러티브는 일반적 설득 메시지보다 수용자의 저항을 약화시키는 요소를 갖고 있다. 내러티브는 대부분의 경우 어떤 사람의 인생 경험을 담고 있다. 그리고 그것이 실제 경험이든 소설에 의한 가상 경험이든, 어떤 사람의 삶에 대해 반론을 제기하기는 쉽지 않을 것이다. 뿐만 아니라, 분명하고도 논리적인 주장으로 설득을 시도하는 메시지에 비해 내러티브에서의 설득 메시지는 전체 이야기 속에 숨겨져서 잘 드러나지 않게 함축적으로 전달되기 때문에 더욱 반론 제기를 어렵게 한다.

셋째로, 수용자가 내러티브에 빠져들어 몰입이동 상태가 되기까지는 적지 않은 인지적,

감정적 에너지의 소모가 동반된다. 그리하여 일단 몰입이동 상태에 빠져버린 수용자로서는 반론 제기를 위해 더 이상의 에너지를 만들어 낸다는 것이 거의 불가능하게 된다.

## 2. 정보원 동일시 효과

내러티브는 몰입이동이라는 과정을 통해 설득 메시지에 대한 부정적인 반응을 약화시켜 저항을 극복하게 하는 능력과 함께 정보원 동일시라는 과정을 통해서도 설득 메시지에 대한 저항을 최소화시키는 능력을 동시에 보여준다. 정보원 동일시 현상은 ‘수용자가 내러티브에 등장하는 특정 인물에 대해 동질성을 느끼거나 그 인물과 사회적 관계를 갖고 있다고 느끼게 되는 과정’을 지칭한다(Slater, & Rouner, 2002). 이 과정을 통해 수용자는 자신을 상실하고 내러티브 속의 인물로 빠져 들어가게 된다. 몰입이동의 경우처럼 정보원 동일시 역시 수용자를 내러티브 속으로 빠져 들어가게 하지만, 정보원 동일시 현상은 이 과정이 내러티브 속 특정 등장인물의 입장에서 진행된다는 점에서 몰입이동과 차이점을 갖고 있다. 다시 말해, 정보원 동일시는 수용자로 하여금 내러티브 속 특정 인물의 관점, 감정 그리고 목표를 공유하게 하지만, 몰입이동은 이러한 관점 수용(perspective-taking)을 요구하지 않는다. 몰입이동 상태에서의 수용자는 자신의 입장에서, 그리고 제3자의 입장에서 내러티브 속으로 들어가는 것이다.

정보원 동일시 과정을 통해 수용자가 일단 자신을 상실하고 내러티브 속의 세상으로 들어가게 되면 내러티브가 전달하려는 메시지에 대해 반론을 제기할 동기를 잃게 되는 것은 당연한 귀결이다. 뿐만 아니라, 동일시 과정을 통해 내러티브의 주인공에 대해 감정적으로 공감을 갖게 되고 그/그녀의 생각과 가치관에 인지적으로 동조하면 주인공의 특정 행동에 대한 자기효능감(self-efficacy)이 높아져 실제로 수용자가 주인공의 입장에 부합하는 행동을 실행에 옮길 가능성도 높아질 것이다.

예를 들어, TV 드라마에 등장하는 악역 배우에 대해 극단적인 악감정을 보여주는 일부 시청자들의 행동에 대해 생각해 보자. KBS 드라마 <왔다! 장보리!>에서 연민정 역을 맡고 있던 배우에게 드라마 촬영 현장을 지나가던 할머니가 욕설을 퍼부었다거나 연기자 이훈이 악역을 맡았다가 식당에서 주격으로 맞을 뻔했다는 사례가 그러한 경우에 해

당될 것이다. 영화 <추격자>에서 연쇄살인범 역할을 맡은 하정우 역시 영화 개봉 뒤 사람들이 자신을 보고 경찰에 신고하기도 하고, 엘리베이터를 같이 타지 않으려고 했다고 털어놓았다.

### 3. 몰입이동 효과와 정보원 동일시 효과의 상호작용

<황금의 제국>이라는 TV 드라마가 있었다. 이 드라마의 스토리라인 구성은 최고 수준이었다. 이 드라마에 대한 한 시청자의 댓글을 보도록 하자.

드라마에 빠져보기는 처음입니다. 이 말밖에는 할 말이 없네요. 최고의 드라마. 앞으로 이런 드라마가 또 나올는지? 벌써부터 아쉬워지네요.

하지만 이 드라마의 문제점은 드라마에 대한 몰입이동이 시청률로 연결되지 않고 있다는 것이다. 또 한 명의 시청자 댓글은 이 점을 분명히 하고 있다.

작가님의 구성과 전개가 돋보이는 수작! 시청률 1위가 아닌 것이 이상하네요.

왜 그럴까? 왜 작품은 분명 우수하고 많은 사람들이 작품에 대해서는 몰입이동하는데 시청률은 고전하는 것일까? 이 질문에 대한 답 역시 시청자의 댓글에서 찾아볼 수 있다.

흑백구도가 왜 필요한지 절실히 느낀 드라마. 그 누구에게도 감정이입을 할 수 없고, 이제는 지쳐간다. 안 볼랍니다. 누가 제국을 가지든 말든 그건 그들의 이야기일 뿐.

당황스럽다. 누구를 응원해야 할지 모르겠다.

<황금의 제국>에 등장하는 인물들에서는 절대선과 절대악을 찾아볼 수 없었다. 권선징악, 인과응보 스타일의 한국 드라마에 익숙해 있던 시청자들은 주인공도 필요에 따라 배신을 밥 먹듯이 하고, 악인들도 때로는 따뜻한 인간적인 모습을 보여주는 새로운 스타일의 드라마 속에서 어느 누구 한 사람에게 쉽게 마음을 줄 수 없었던 것이다. 그 결과

는 당연히 10% 안팎이라는 저조한 시청률로 나타났다. 대체로 범죄추리물처럼 잘 짜여진 플롯(plot) 중심으로 전개되는 TV드라마가 잘생긴 남녀 주인공을 앞세운 멜로드라마보다 시청률이 낮은 이유 역시 전자 형식 드라마에서의 빠른 스토리 전개가 시청자들로 하여금 주인공에 대한 정보원 동일시를 방해하기 때문일지도 모른다. 앞서 설명한 몰입이동 효과와 정보원 동일시 효과의 상호작용을 밝혀내는 연구는 TV 시청에 있어서의 내러티브 설득 효과 관련 향후 연구에서 가장 흥미로운 부분이 될 것이다.

## II. 설득 도구로서의 내러티브의 확장

내러티브는 설득 커뮤니케이션의 다양한 영역에서 설득의 도구로 활용되고 있다. 특히 광고, 리더십 그리고 에듀테인먼트 영역에서 사용되고 있는 내러티브의 설득 파워에 대해 자세하게 알아보도록 하자.

### 1. 내러티브 광고

광고에 대해 소비자들은 근본적인 거부 반응을 보이고 있다. 광고는 소비자의 개인 공간을 침해하고, 기만적인 정보를 제공하고, 소비자의 태도를 조작하고, 제품 구매에 대한 소비자의 자유를 제한할 수 있기 때문이다. 이러한 관점에서의 광고에 대한 저항을 누그러뜨릴 수 있는 방법 중의 하나가 바로 광고에 스토리텔링 기법을 사용하는 것이다. 코카콜라의 비타민워터 광고의 사례를 함께 살펴보도록 하자.

비타민워터는 등근 드링크 제품을 둘러싸고 있는 포장 라벨을 이용하여 자사가 생산하고 있는 다양한 제품의 맛을 이야기 형태로 보여주고 있다. 예를 들어, 비타민워터 에센셜은 라벨에 현대인들이 흔히 경험하고 있는 다음과 같은 일상 속 이야기를 내러티브 형식으로 풀어내고 있다.



슬프다. 일기에보라도 봐둘 걸...

2002년 12월 23일 월요일

오빠가 전화를 했다. 컬러링 바꿨냐고 했다.  
바보, 컬러링만 들리고 내 마음은 안 들리냐?  
너한테만 들리는 발신자별 컬러링이다.

2003년 1월 11일 토요일

나쁜 놈 결혼한다, 딴 여자랑.  
휴대폰으로 축의금 송금했다. 오천 원...  
나를 놓치다니... 너, 큰 실수했다!

내 사랑을 끝낼 때도 네이트가 있었다.

## 2. 내러티브와 리더십

인류 역사를 통해 가장 오래되고도 막강한 영향력의 도구는 ‘이야기’라는 사실을 우리는 어렵지 않게 발견하게 된다. 인류의 가장 오래된 책 중의 하나인 성경은 예수가 이야기를 통해 종교적인 가르침을 깨우치게 만드는 방법을 즐겨 사용했음을 보여주고 있다. 아라비안나이트에서도 아내의 부정에 크게 노하여 여자의 정절을 믿지 않게 된, 그래서 하룻밤을 같이 보낸 여자를 모두 죽이는 습관을 가진 왕에게 천하룻밤 동안 재미있는 이야기를 하여 자신의 죽음을 유예시켜 나갔고, 마침내 자신의 목숨을 구한 셰헤라자드의 이야기를 우리에게 들려주고 있다.

설득 전문가들은 이러한 이야기의 파워가 리더십의 훌륭한 도구가 될 수 있다는 사실을 금방 알아차렸다. 특히, 하버드 대학의 가드너(Gardner) 교수는 그의 저서 <체인징 마인드>에서 사람들의 마음을 효과적으로 변화시키기 위해 리더들은 ‘이야기’를 이용해야 한다고 말하고 있다. 그는 구체적으로 영국을 부활시킨 마거릿 대처 전 영국 수상도 이야기를 전하고 있다.

1979년, 53세의 나이로 영국 수상 선거에 출마한 마거릿 대처 당시 하원의원은 “영국은 길을 잃었습니다”라는 매우 간결한 슬로건 하나를 내걸었다. 대처의 분석에 따르면

영국은 한때 전 세계에 걸친 광대한 제국을 건설하였고 진취적인 상업정신으로 큰 위세를 떨친 바 있었다. 전쟁으로 얼룩진 1940년대의 어두운 세계사 속에서도 영국은 윈스턴 처칠의 용기있는 리더십 아래 세계의 열강 자리를 잃지 않았다. 그러나 전쟁이 연합국의 승리로 끝났음에도 불구하고 영국의 힘과 영향력은 오히려 급속도로 쇠퇴하여 이제 영국은 조그만 섬나라에 불과한 2류 국가가 되었다는 것이다.

“영국은 과거 위대한 국가였지만 지금은 길을 잃고 있다. 영국을 다시 올바른 길로 되돌리게 할 사람은 누구인가?”라고 도전하고 있는 대처 수상은 이야기의 영국민들의 마음을 송두리째 뒤흔들어 놓았다. 이 단순하면서도 강력한 이야기는 결국 그녀를 영국 수상의 자리로 인도했고 그 결과 영국은 다시 한 번 옛날의 영광을 되찾을 수 있었다는 것이 가드너 교수의 주장이다.

가드너 교수는 리더가 사용할 수 있는 성공적인 이야기의 조건을 세 가지로 정리하고 있다. 첫째, 대처 수상의 ‘영국은 길을 잃었다’는 메시지처럼 이야기는 단순하면서도 이해하기 쉬워야 한다. 이야기가 너무 복잡하면, 다시 말해서 한 이야기 안에 너무 많은 메시지들을 담으면 오히려 역효과가 난다는 것이다. 조셉 풀리처 역시 성공하는 메시지에 대해 “무엇을 쓰든 짧게 하라. 그러면 읽힐 것이다. 또한 명료하게 써라. 그리하면 이해될 것이다”라고 짧게 말하고 있다.

둘째, 이야기는 새로우면서도 익숙해야 한다. 하나의 새로운 이야기가 만들어져 널리 회자되는 것은 쉬운 일이 아니다. 우리가 지금까지 들어온 대부분의 이야기들은 오래지 않아 기억에서 사라지고 만다. 이미 알고 있는 이야기들과 너무 비슷해 아무런 특징이 없기 때문이다. 반면에, 이야기가 매우 기상천외하거나 이국적인 이야기들도 기억하기가 쉽지 않다. 이야기들이 너무 낯설거나 위협적이면 우리들은 그 의미를 왜곡시키거나 그냥 억압하려고 하기 때문이다. 어제 배꼽을 잡았던 유머 한 토막이 오늘 전혀 기억에 떠오르지 않는 것도 동일한 현상으로 이해할 수 있다. 그렇다면 새로운 이야기가 사람들 머릿속에 자리 잡을 수 있는 최선의 조건은 무엇일까? 새로운 이야기는 친숙한 요소들을 충분히 가지고 있어 상대방의 거부를 피해야 하면서, 동시에 사람들의 마음을 끌어들이고 주목을 끌 수 있는 개성을 지녀야 한다. ‘영국은 길을 잃었다’는 대처 수상의 이야기가 바로 그러한 요소들을 모두 포함하고 있었다.

셋째, 이야기는 감성적으로 깊은 공감을 이끌어 낼 수 있어야 한다. 대치 수상은 자신들의 위대했던 조국이 주변부로 밀려났다는 이야기로 유권자들의 감성을 건드렸다. 영국민의 자존심을 건드렸던 대치의 이야기는 유권자들을 움직이게 만들었다. 감정(emotion)이란 단어의 라틴어 어원은 움직이게 한다는 뜻을 지니고 있다는 사실을 우리는 새삼 기억할 필요가 있다.

### 3. 내러티브와 미디어 효과

커뮤니케이션 이론을 살펴다 보면 에듀테인먼트(edutainment)라는 용어를 발견하게 된다. 교육을 뜻하는 에듀케이션(education)과 오락을 뜻하는 엔터테인먼트(entertainment)의 합성어인 에듀테인먼트는 오락물을 교육 목적으로 사용하는 설득 기법의 한 가지다. 특별히 최근 들어서 에듀테인먼트 기법은 건강 정보를 전달하는 헬스 커뮤니케이션 영역에서 활발하게 사용되고 있다. 우리나라에서도 질병관리본부가 TV 드라마 제작 작가 협회와 협조해 드라마 속에서 건강에 관련된 설득 메시지를 적극적으로 전달하고 있다. 예를 들어, <고맙습니다>라는 MBC의 드라마에서는 수혈로 인해 에이즈에 감염된 어린 아이에 대한 동네 사람들의 편견을 통해 에이즈 환자에 대한 사회의 부당한 차별을 고발해 에이즈에 대한 인식 개선에 크게 기여한 적이 있다.

2010년도 방영된 김수현 작가의 <인생은 아름다워>라는 SBS TV 드라마 역시 동성애자에 대한 고정관념을 변화시키는 데 적지 않게 공헌을 하였다. 당시만 해도 동성애자에 관한 주제를 공중파 드라마에서 다루는 것에 대한 저항이 적지 않았지만, 드라마 속 등장인물에 대해 시청자들이 감정적으로 몰입하면서 동성애에 대한 저항은 현저하게 약화되었다. 한 블로거의 고백을 들어보자.

드라마 <인생은 아름다워>를 통해서 나는 동성애자에 대한 생각이 바뀌고 있음을 느낀다. 그들의 고민과 고통을 들여다 볼 수 있는 계기가 되어 그동안 무작정 이상하고 부정적인 선입견을 가졌던 것에 미안한 마음이 생긴다..... (중략) ..... 마무리하며, 내 이웃의 고민을 엿보며 함부로 선입견을 가지면 안 된다는 것과 생모 아닌 계모 입장에서 아들의 고백을 접하게 된 민재여사의 절제된 아픔과, 어렵사리 고백하는 태섭의 안쓰러운 심

정이 헤아려져 눈물 많이 흘리며 본 드라마다. 괴물취급 받는 또 다른 계층의 아픔을 이해하게 된 좋은 드라마이기에, 시간이 흐르면 경수 가족에게도 변화가 일어나리라 기대해본다.

네이버 웹툰 〈어서오세요, 305호에〉 또한 내러티브 형식을 통해 성소수자에 대한 인식을 개선하는 데 크게 기여하였다. 이 웹툰은 정현이라는 인물이 대학생이 된 후 김호모라는 이름의 성소수자와 룸메이트로 지내면서 생기는 에피소드들을 이야기 형식으로 코믹하게 다루고 있다. 재미있는 스토리에 자연스럽게 게이 주인공이 스며들면서 사람들은 웹툰 후반부로 갈수록 웹툰 속 캐릭터들을 타인이 아닌 자신과 개인적 관계가 있는 인물로 받아들임으로써 성소수자에 대한 저항이 점점 낮아지고 있음을 체험했다고 고백하고 있다.

기존의 내러티브 관련 연구 결과를 종합해 보면, TV 오락물(드라마 혹은 예능 프로그램)을 통해 전달된 친사회적인 메시지들은 대체로 수용자들의 인지, 태도, 행동에 커다란 영향력을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 그리하여 미국의 백악관 직속 전국 마약통제 정책국은 마약의 예방 및 마약 사용의 부정적인 결과에 대한 내용을 TV 프로그램 속에 포함되도록 만들기 위해 다양한 인센티브를 제공하여 마약퇴치 활동에 내러티브에 기초한 에듀테인먼트 정책을 적극적으로 집행하고 있다.

### III. 조정인은 이야기꾼?

지금까지 내러티브의 설득 효과를 광고, 리더십, 그리고 미디어 효과에 연계하여 다양하게 살펴보았다. 그렇다면 내러티브의 설득 효과는 분쟁을 조정하는 현장에서 어떻게 적용될 수 있을까? 그 실마리를 찾기 위해 저명한 심리치료사 밀턴 에릭슨에 관한 이야기를 참고해보자. 에릭슨은 종종 치료에 저항하는 환자들을 위해 일종의 치료용 우화와 같은 이야기를 만들어냈다고 한다. 그 이야기는 분명 외부 사람이나 혹은 사건에 대한 것이었지만(예를 들어, 에릭슨은 환자와의 만남에서 ‘내가 한때 알고 있던 어떤 사람은...’

이라는 식으로 말문을 시작했다), 이야기의 내용과 결말은 환자의 상태를 반영하고 환자가 자신의 문제를 해결하는 길을 찾기 위해 신중히 만들어졌다. 에릭슨에 의하면, 그러한 이야기가 겉으로는 환자에 대한 것이 아니었기 때문에 환자는 크게 저항하지 않고 스토리 속으로 빠져 들어가게 되고, 그 결과는 우리가 예상할 수 있는 것처럼 성공적인 치료로 연결된다는 것이다.

“사람들은 자선단체에 기부해야 한다”라는 말과 “당신은 자선단체에 기부해야 한다”는 말 중에서 어느 쪽이 더 큰 저항을 발생시킬까? 물론 후자의 경우일 것이다. 에릭슨은 심리치료사의 처방에 저항하는 환자의 심리를 제대로 꿰뚫어 보았다. 그리하여 치료 과정에서 저항의 주체인 ‘자아(self)’는 제거하면서도 핵심 메시지는 보존하는 훌륭한 이야기 치료법을 생각해낸 것이다.

“이보다 더 객관적일 수는 없다”고 스스로 대견해 하면서 자신이 생각한 최선의 조정안을 분쟁 당사자들에게 말해본 적이 있는가? 그런데 그토록 정성을 들여 준비한 자신의 조정안이 분쟁 당사자들에게 전혀 받아들여지지 않았던 경험이 있는가? 아마도 심중팔구, 조정인들은 그러한 경험을 해봤을 것이다. 바로 이 시점이 ‘이야기’가 등장해야 할 가장 훌륭한 타이밍이다. 내러티브 설득의 탁월한 연구자인 슬레이터(Slater)는 “설득 메시지의 주장에 추호도 동의하지 않겠다고 결심하고 있는 사람들의 신념을 바꿀 수 있는 유일한 설득 방법은 내러티브 형식을 사용하는 것”이라고 말하고 있다.

조정인이 상대해야 하는 분쟁 당사자들은 자신의 입장을 철저하게 고수하고 싶어하고, 더 나아가 자신의 입장에서 벗어난 주장은 일절 용납하지 않겠다고 거세게 저항하는 사람들일 경우가 대부분일 것이다. 이들에게는, 에릭슨이 그러했던 것처럼 적절히 준비된 이야기를 들려주어야 한다. 조정인의 이야기를 듣는 사이 분쟁당사자들은 점차 무장해제를 당하게 된다. 조정인의 짧은 이야기가 몰입이동과 정보원 동일시 효과까지는 발생시키지 않는다 하더라도, 최소한 이야기는 분쟁 당사자 간의 적대적인 분위기를 완화시키는 데 탁월한 효과가 있을 것이다. 훌륭한 조정인이 되기 위해서는 훌륭한 이야기꾼이 되어야 한다. 조정인은 분쟁 조정애 앞서 자신에게 다음과 같은 질문을 던져야 한다. “오늘 내가 조정해야 할 분쟁 당사자들에게 어떠한 이야기를 들려주어야 할까?” 어린 시절 할머니에게서 들었던 옛날이야기를 다시 한번 곱씹어 보아야 할지도 모르겠다.

---

## 〈참고문헌〉

- Green, M., & Brock, T. C. (2000). The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 701~721.
- Loewenstein, E. A. (1991). Psychoanalytic Life History: Is Coherence, Continuity, and Aesthetic Appeal Necessary? *Psychoanalysis and Contemporary Thought*, 14, 3~28.
- Slater, M. D., & Rouner, D. (2002). Entertainment-Education and Elaboration Likelihood: Understanding the Processing of Narrative Persuasion. *Communication Theory*, 12, 173~191.

조정을 위한 설득과 수사



# 소피스트 대 소크라테스

- 설득의 중심, 어디에 놓을 것인가? -

김 현

서울대학교 인문학연구원 HK교수  
한국수사학회 부회장





# 소피스트 대 소크라테스

- 설득의 중심, 어디에 놓을 것인가? -



## 1. 들어가는 말

그리스 문명은 서구 문명의 뿌리다. 이 ‘그리스 문명’은 기원전 5세기에서 4세기의 ‘그리스 고전기’에 성립한다. 그런데 이 시대는 평화롭지 않았다. 전쟁의 소용돌이가 그리스 전역을 내내 휩쓸었다. 첫 번째 전쟁은 페르시아 제국의 침략에 저항하여 그리스의 도시 국가들이 아테네와 스파르타를 중심으로 힘을 합쳐 막아낸 전쟁이다. 기원전 499년부터 시작된 페르시아와 그리스의 충돌은 기원전 5세기 전반부를 수놓는다. 그리스는 페르시아의 두 차례 대규모 침략을 마라톤 전투(기원전 490년)와 살라미스 해전(기원전 480년), 플라타이아이 전투와 뮈칼레 전투(기원전 479년)에서 성공적으로 막아냈다. 외부의 적이 물러나자 아테네와 스파르타 사이에 펠로폰네소스 전쟁(기원전 431~404년)이 터졌고, 이렇듯 기원전 5세기는 이 두 전쟁으로 얼룩졌다.

기원전 4세기에 들어서도 전쟁은 끊이지 않았다. 펠로폰네소스 전쟁에서 승리한 스파르타는 그리스를 효과적으로 지배하지 못했고, 그리스의 주도권 경쟁은 새로운 양상으로 변했다. 그 와중에 페르시아는 강력한 영향력을 행사하며 호시탐탐 그리스를 노렸다. 지식인들은 위기 탈출의 묘수를 모색했다. 플라톤과 아리스토텔레스는 내실에 충실한 도시국가 체제를 모색하며 평화로운 공존을 지향했던 반면, 이소크라테스와 같은 사람은 그리스의 단합은 물론, 내부의 단합된 힘으로 외부의 적인 페르시아를 치자는 주장도 내놓았다. 이른바 ‘범그리스주의(panhellenism)’였다. 이것은 일종의 시대정신처럼 통했다. 그리스 본토 북쪽의 마케도니아의 왕이었던 필리포스 2세가 그리스를 무력으로 통합하였고, 그의 아들 알렉산드로스 대왕이 동방 원정을 감행하였다. 알렉산드로스는 페르시아를 정복하며 인도 서부까지 진출하였다. 그가 숨을 거둔 기원전 323년까지를 역사가들은 ‘그리스 고전기’라 부른다.

소피스트들이 활동하던 때는 바로 이 시기였다. 문화가 최고조에 이른 시기, 그리고

정치적인 격변기에 소피스트가 있었던 것이다. 이 시기에 그리스의 많은 지역에서는 왕과 귀족이 권력을 장악하고 있었지만, 전혀 새로운 정치체제가 등장했다. 그것은 ‘데모크라티아(Demokratia)’였다. 정치적 권력이 왕과 같은 독재자 한 사람이나 소수의 귀족에게 있는 것이 아니라 도시국가(polis)의 대다수를 차지하는 ‘일반시민의 무리(Demos=민중)’가 ‘국가 지배권(Kratos)’을 갖는 체제였다. 이 개념 자체는 고대 그리스 아테네에서 처음 등장한 것으로 보이지만(Dunn, 1994; Raaflaub, Ober, & Wallace, 2008), 아테네 이외의 여러 도시국가에도 민주정은 자생적으로 또는 파생적으로 성립했다.

가장 대표적인 아테네의 민주정은 기원전 508~507년 사이에 클레이스테네스가 주도하는 정치개혁에 의해 탄생하였다.<sup>1)</sup> 아테네는 전문지식이나 능력을 필요로 하는 몇몇 공직을 제외한 나머지를 제비뽑기를 통해 시민들에게 두루 맡겼다. 또한 정책입안이나 입법에 소수의 대표자만 참여하는 것이 아니었다. 모든 시민들이 자유롭게 의회에 나와 의견을 제시할 수 있었고 자유롭게 평등한 투표권을 행사하며 사안을 결정했다. 법률적인 분쟁이 생겼을 때에도 분쟁의 당사자들이 직접 법정에 나와 공격과 변호의 공방을 벌였다. 판결도 소수의 특권층이 아니라 일반시민들 가운데 추첨을 통해 뽑힌 배심원들이 내렸다. 입법, 행정, 사법의 권한이 일반 시민의 손에 들어 있었다. 누군가 독재를 할 꾀새가 보이면 시민들은 도편추방제를 통해 위험인물을 일정 기간 도시에서 추방할 수 있었다.

아테네를 비롯해서 그리스 전역에 민주정이라는 혁신적인 정치체제가 성립하면서 시민들에게는 자기의 의견을 확실하게 표현하고 청중을 설득할 수 있는 연설의 능력이 요구되었다. 소피스트들은 사회적 수요를 충족시키며 교육에 새로운 바람을 일으켰다. 소크라테스, 플라톤, 아리스토텔레스의 철학적 업적도 이 시기의 민주정과 관련이 깊다. 그들은 민주정의 폐단을 직시하며 그 위험성을 경고했으며, 그 정치적, 도덕적, 철학적 대안을 고심했다. 그 과정에서 그들이 겨냥한 것은 바로 소피스트의 철학과 교육이었다. 그들은 대중을 설득할 수 있는 비법을 모색했고, 그것을 가르쳤다. 대중들은 그들에게 열광했다. 전쟁이 끊이지 않던 급박한 혼란의 시기에 소피스트들이 가르친 설득의 비법은 무엇이었을까? 그것은 정말 효과적인 것이었을까? 이 글은 이런 물음 자체를 이해해

1) 이런 까닭에 그는 “아테네 민주주의의 아버지”라 불린다(Smith et al., 2013).

가며 ‘소피스트 수사학’의 실체에 접근하려고 한다. 만약 수사학이 설득의 기술로 본다면, 이 글은 ‘소피스트는 설득의 중심을 어디에 두었는가?’라는 질문을 건드리게 될 것이다. 그러나 만약 수사학이 설득 이상을 겨냥하는 학문이라면, 이 글이 다루는 폭은 좀 더 넓어질 것이다.

## II. 소피스트 대 소크라테스

그리스 고전기에 활동한 소피스트들 중에 가장 유명한 사람은 프로타고라스와 고르기아스였다. 조지 커퍼드가 쓴 『소피스트 운동』에는 이 두 사람의 이름이 가장 먼저 제시되고 그 뒤로 프로디코스, 힌피아스, 안티폰, 트라쉬마코스, 칼리클레스, 크리티아스, 에우튀데모스 등의 이름이 열거된다(Kerferd, 1981). 힌포크라테스의 저작 중에 적어도 두 작품은 소피스트의 영향을 받은 것으로 소개된다. ‘소피스트’는 정확히 어떤 사람들인가? 플라톤의 대화편은 그에 대한 대답을 준다.

### 1. 프로타고라스를 만난 소크라테스

플라톤은 『프로타고라스』에서 책의 제목과 같은 이름의 소피스트와 소크라테스와의 만남을 기록하였다. 작품 속에서 소크라테스는 친구에게 자신이 당대 최고의 미남으로 알려진 알키비아데스보다도 ‘훨씬 더 아름다운 사람’을 만났다고 자랑한다. “가장 지혜로운 것이 어찌 더 아름다워 보이지 않겠나?” 그는 압테라 출신의 소피스트, 프로타고라스를 말한 것이었는데, “요즘 사람들 중에 가장 지혜로운 사람”이라고 덧붙인다(309c-d). 실제로 ‘소피스트’란 그 이름 그대로 “지혜(sophia)의 전문가(-tēs)”이며 “지혜로운 것을 아는 사람”(tōn sophōn epistemōn)이다(312c). 소피스트가 알고 있는 지혜(소피아)는 무엇이며, 어떤 ‘소피아’에 정통한 사람이 ‘소피스트’인가? 프로타고라스는 아주 오래전부터 다양한 분야에서 소피스트가 있었다고 밝힌다. 예컨대 호메로스, 헤시오도스, 시모

니데스와 같은 시인들도 소피스트며, 오르페우스나 무사이오스 일파와 같이 종교적인 예언에 능한 사람들도 소피스트고, 체육과 음악 등 다양한 분야에서도 소피스트가 있었다는 것이다(316d-e).

그렇다면 프로타고라스는 어떤 소피아를 가진 소피스트인가? 프로타고라스는 자신에게서 배우면 “어제보다 더 나은 사람이 되어서 집으로 돌아가고, 그 다음 날도 마찬가지로, 그래서 나날이 항상 더 나은 쪽으로 발전하게 될 것이다”라고 한다. 그런데 ‘무엇에 관하여’ 더 나은 사람이 되고 어느 쪽으로 더 발전을 하게 되는 것인가? 프로타고라스는 이렇게 대답했다. “잘 숙고하는 것입니다. 집안일과 관련해서 어떻게 자기 집안을 가장 잘 경영할 것인지, 또 나라일과 관련해서 어떻게 나라일들을 가장 능력 있게 행하고 논할 것인지 말이죠.” 그렇다면 프로타고라스가 교육(paideia)을 통해 약속하는 것은 “사람들을 좋은 시민으로 만드는 것”이며 한 마디로 “시민적 기술(politikē tekhnē)”이다(318e-319a). 즉, ‘도시국가(polis) 안에서 시민(politēs)으로서 제대로 살아가는 기술, 시민답게 말하고 행동하는 능력’이다. 이 능력은 종종 ‘정치학’으로 번역되는데, 고대 그리스의 아테네가 직접 민주정 체제를 취하고 있었으므로 정치학은 특별한 사람의 전유물이 아니라 모든 시민에게 요구되는 능력이었다. 프로타고라스는 이런 정치적이고 시민에게 요구되는 지혜에 정통한 사람이며 다른 사람들에게도 바로 그런 지혜를 가르치는 사람인 셈이다. 그 기술과 지혜는 ‘정의’와 그 밖의 시민의 덕과 깊은 관련이 있다.

그런데 그런 기술, 그런 덕이 가르쳐질 수 있는가? 소크라테스가 의문을 품자 프로타고르스는 가르쳐질 수 있다고 대답한다. 이 쟁점은 이후 대화의 핵심이 되지만, 여기에서는 프로타고라스의 교육에서 핵심으로 삼고 있는 것이 시민의 덕이며 그 가운데 ‘정의’가 중요한 요소로 부각된다는 것만 짚고 넘어가자. 한편, 이들의 대화에서 물어야 할 것이 있다. “프로타고라스가 가르친 것은 과연 ‘수사학’인가?” 그것은 대중을 설득하기 위한 말솜씨로서의 수사학이 아니라 오히려 정치학이며, 덕과 관련된 윤리학이라고 해야 할 것 같다. 만약 프로타고라스가 가르친 것이 수사학이라면, 그것은 단순한 말솜씨가 아니라, 아리스토텔레스가 말한 것처럼 정치학과 윤리학 그리고 논리학의 가지로 자라난 복합적인 능력의 학문이요, 기술이라고 해야 할 것이다.

## 2. 고르기아스를 만난 소크라테스

한편 소크라테스는 고르기아스와도 만난다. 플라톤이 재구성한 대화편 『고르기아스』에서 소피스트인 고르기아스는 ‘수사학’에 정통한 ‘좋은 연설가’로서 다른 사람들도 연설가로 만들 수 있는 교육자로 규정된다. ‘수사학’(rhētorikē)이란 ‘연설가’(rhētōr)의 ‘기술’(-ikē=tekhne)이다. 그렇다면 그 기술은 무엇에 관한 ‘연설’과 관련이 있는가? 무엇에 관하여 말하고 현명한 판단을 내릴 수 있도록 만들어 주는 기술인가? 수사학은 ‘말을 주로 사용하는 기술이며’(451a), ‘말을 통해서만 활동과 효과를 이루고’(450b), ‘말로써 모든 것을 성취하며 효과를 거두는 기술’(451d)이라고 한다. 그런데 그 말의 효력이란 무엇이며, 그 효력은 무엇에 관련되는가? 이에 대한 고르기아스의 대답은 이렇다. “나는 그것(=수사학)을 말로 설득할 수 있는 능력이라고 주장합니다. 법정에서는 재판관들을, 평의회장에서는 평의회 위원들을, 민회에서는 민회의원들을, 그리고 정치 집회에 해당하는 그 밖의 모든 집회에서 말로 설득할 수 있는 능력입니다.”(453e) 설득을 만들어내는 일, 다른 사람들의 영혼 속에 설득을 낳는 힘, 그것이 바로 수사학이다. 그에 대해 다시 질문이 있다. 그 설득은 무엇에 관한 설득인가? 고르기아스는 대답한다. 그것은 바로 “법정에서나 그 밖의 군중들 앞에서 하는 설득이며, 정의로운 것들과 부정의한 것들에 관한 설득”이다(454b). 프로타고라스와의 대화에서도 그랬듯이 여기에서도 역시 정의가 문제가 된다. 연단에 오른 연설가는 특정한 행위가 정의롭다고 주장하거나 그렇지 않다고 공격한다는 말이다. 예컨대, 법정에서는 피고인이 정의롭지 못한 짓을 저질렀다고 공격하거나 그렇지 않다고 변호할 것이다. 이때 연설가는 청중의 마음을 사로잡으려고 노력할 것인데, 그때 수사학은 정의에 관련해서 청중을 설득할 수 있는 힘을 발휘한다는 것이다.

그런데 정의란 무엇인가? 법정에서 논쟁하는 쌍방은 서로 자신이 정의롭고 상대방이 정의롭지 못하다고 주장할 것이다. 그 논쟁에서 그들은 정의가 무엇인지를 정확하게 알고 있는가? 그들은 자신의 지식을 청중의 마음에 심어 줌으로써 청중을 자신의 편으로 만드는 것인가? 만약 그렇다면 청중은 연설가로부터 정의에 관해 뭔가를 배워 알게 되며, 그 지식에 따라 판결을 내리게 될 것이다. 그러나 과연 그런가? ‘배움(mathēsis)’과

‘지식(ᾠ=epistēmē)’은 ‘확신(pistis)’과는 다르다. ‘확신’이란 ‘참된 정보’에 대한 믿음일 수도 있지만, ‘잘못된 정보’에 대한 믿음일 수도 있다. 반면 ‘지식’은 잘못된 정보와 연결 될 경우에는 ‘잘못된 지식’이 아니라 ‘지식이 아닌 것’이며, 따라서 지식은 언제나 올바르고 참된 정보와 연결된다. 그렇기 때문에 지식은 확신과 다르며, 배워서 알게 되어 설득 되는 것은 잘못된 정보에 노출되어 확신을 갖게 되어 설득되는 것과는 다르다. 이때 수사학은 지식을 전달해 줌으로써 확신을 심어주는 설득이 아니라, 지식이 없는 확신을 심어주는 설득과 관련된다. 연설가는 자기가 모르기 때문에 잘못된 정보를 청중에게 제공할 수도 있으며, 알고도 고의적으로 잘못된 정보를 제공하여 청중을 속일 수도 있다는 것이다.

고르기아스를 논리적으로 추궁하며 소크라테스가 수사학에 대해 내린 결론은 이렇다. “따라서 연설가는 정의로운 것과 정의롭지 못한 것에 관해 법정이나 그 밖의 군중들에게 가르침을 줄 수 있는 자는 전혀 아니고 그들을 설득할 수 있는(=지식 없는 확신을 심어주는) 자일뿐입니다.”(455a) “수사학은 사실 자체가 어떤지에 대해서는 알 필요가 전혀 없지만, 대신에 설득의 어떤 계책을 찾아내어 모르는 자들 앞에서 아는 자들보다 더 많이 알고 있는 것처럼 보일 수 있게 합니다.”(459b-c) 소크라테스의 결론에 따르면, 잘못된 정보를 제공하여 청중을 속이고 연설가가 원하는 방향으로 청중을 끌고 갈 수 있는 기술이 수사학이기 때문에 수사학은 속임수의 기술이 된다. 그리고 청중의 마음을 읽고 그들의 맘에 맞는 말을 하여 그들을 자기 쪽으로 끌어들이 수 있는 기술이므로, 그것은 대중영합의 포퓰리즘의 기술, 아부의 기술이 될 것이다.

그런데 이상한 것이 있다. 연설가가 정의로움과 정의롭지 못한 것, 그리고 아름다운 것과 부끄러운 것, 좋은 것과 나쁜 것을 놓고 설득한다고 했을 때, 사실 자체에 관해 정의로움과 아름다움, 좋음이 무엇인지를 모른다면 그는 무엇으로 청중을 설득하는가? 그 연설가가 지식을 가지고 있지 않으니까, 그가 가진 것은 자신만의 생각, 자신만의 확신(pistis), 자신만의 의견(doxa)일 것이다. 그러면 자기 의견과 확신을 내놓고 다른 사람이 자신의 의견에 동조하도록 설득하는 일을 속임수라거나 거짓말이라고 할 수 있을까? 속인다는 것은 진실을 알고 있을 때만 가능하다. 진실을 알고 있는 사람만이 그것을 감추고 거짓을 내놓을 수 있기 때문이다. 진실을 모르는 사람이 자신이 진실이라고 믿고

있는 것을 확신에 차서 말한다면, 그는 적어도 의도적으로 거짓말을 하는 것은 아니다. 단지 지식이 부족하고 잘못 알고 있기 때문에 잘못된 정보를 제공하고 있는 것이지, 속이는 것은 아니다. 그런데 그가 잘못된 정보를 가지고 있다고 비판하는 사람은 어떤가? 그는 과연 정의로움과 아름다움, 좋음에 관해 정확한 지식을 가진 사람이라고 할 수 있는가? 아니면 그도 결국 자신만의 생각, 의견, 확신을 가진 사람일뿐인가? 두 사람 사이에 논쟁이 벌어진다면, 그 싸움은 지식과 확신의 싸움인가, 아니면 두 사람의 확신의 싸움인가?

플라톤이 정리한 바에 따르면, 소피스트의 수사학은 그 핵심에 설득을 놓고, 설득의 중심에 대중을 놓으며, 그 주제는 도시국가의 삶에서의 정의로움이 된다. 소피스트가 달성하려는 설득의 요체는 정의로움에 대한 객관적이며 보편적이고 확고부동한 ‘지식’이 아니라, 사람에 따라 다르며 상황에 따라 달리 적용될 수 있는 ‘의견’이다. 하지만 이것은 단순히 비난할 만한 것은 아니다. 사실 정치적으로 긴박한 상황 속에서 정의로움의 객관적 기준을 어떻게 마련할 수 있겠는가? 서로 다른 이권과 이해관계가 부딪치며 관점이 충돌하는 상황에서 합의를 이끌어내는 것은 다수의 의견이 아니겠는가? 다수의 의견을 수렴하여 자신의 것으로 주장하든가, 자신의 주장을 다수에게 설득력 있게 전달하여 여론을 조성하고 대세로 만드는 것이 긴요한 현실이다. 이와 같은 상황에 소피스트가 민첩하게 대응하였기 때문에 대중의 지지를 받고 선망의 대상이 되었던 것이다. 문제는 그와 같은 소피스트의 수사학이 개인과 정치적 공동체의 삶에 얼마나 유익한가를 판단하는 것에 있다.

### 3. 트라쉬마코스를 만난 소크라테스

플라톤의 대표작인 『국가』에는 칼케돈 출신의 소피스트, 트라쉬마코스과 소크라테스 사이의 논쟁이 소개된다. 쟁점은 ‘정의란 무엇인가?’, ‘정의롭게 살면 손해를 보는가, 유익을 얻는가?’이다. 몇 가지 의견들이 소크라테스의 반문에 기각되고 대화가 결론에 이르지 못하면서 표류하자 트라쉬마코스는 사람들을 향해 이렇게 말했다. “들어보십시오. 나는 정의라는 것이 강자에게 이익이 되는 것 이외에 다른 것이 아니라고 주장하는 바입니

다.” 그가 청중을 설득하기 위해 내세운 논리는 이러했다. 어떤 ‘도시국가(polis)’든 그곳에는 권력을 잡은 강자들이 있다. 그들은 법을 세운다. 그런데 그 법이 시민들의 요구를 골고루 만족시키기는 어렵다. 선택이 필요한데, 강자들은 사회적 약자를 위해 입법하지 않고, 자신들의 이익을 최대한 반영할 것이다. 일단 강자에 의해 법이 세워지면 그 법은 시민들의 행동을 재단하는 정의의 기준이 된다. 따라서 ‘정의는 강자에게 이득이 되는 것’이다. 트라쉬마코스는 대중들이 공감하고 있는 실상에 토대를 두고 설득의 전략을 짠 것이다.

그렇다면 정의로우면 유익한가? 이에 대한 트라쉬마코스의 입장과 대책은 이러했다. 강자가 자신들의 이익을 크게 하는 쪽으로 법을 세웠으니, 시민들이 법을 지킬수록 강자는 이익을 보게 된다. 반면 약자들은 법을 지키면 강자들에게 이익이 되고 자신들에게는 좋을 게 없으니 불만이 커지며, 법을 안 지키려고 할 것이다. 시민불복종에 대한 강자의 대책은 강압적인 처벌이다. 법을 안 지키는 사람에게 처벌을 내려 큰 손해를 입히면, 시민들은 큰 손해를 피하기 위해 작은 손해를 감수하며 법을 지킬 것이다. 약자들이 들고 일어나도 강자는 눈도 꿈쩍 안 한다. 법의 정당성에 항의하는 것 자체를 불법으로 규정하고 공권력을 통해 반란을 제압할 수 있는 강력한 치안체제를 갖추고 있기 때문이다. 약자들은 남이 볼 때는 법을 잘 지키는 것처럼 살다가 틈이 나면 절대로 들리지 않게 법을 어겨서 자신의 이익을 알뜰하게 챙기려고 할 것이다. 그것이 정의에 대처하는 약자의 지혜다.

그러나 소크라테스는 트라쉬마코스의 의견을 비판한다. 소크라테스의 반박은 ‘명분’에 기반한다. 각자가 자신의 ‘이름값’을 다하는 것이 정의라는 전제가 깔려 있고, 소크라테스는 거기에 설득의 중심을 둔다. 의사가 있다고 하자. 그가 그 이름에 맞게 ‘의사’라면, 그의 본분은 환자를 돌보는 것이다. 따라서 의사가 의사로서 최선을 다한다면, 이익을 보는 것은 환자이다. 만약 의사가 환자를 돌보는 데에는 관심이 없고, 돈을 버는 일에만 집착한다면, 그는 ‘의사’가 아니라 ‘돈벌이꾼’이다. 과잉 진료로 수가를 조작하고 불필요한 수술을 강요한다면, 그는 ‘의사’가 아니라 ‘의사’라는 이름을 내세운 ‘사기꾼’이며 ‘강도’다. 가난한 환자가 왔을 때, 손해를 걱정하며 치료를 고민하는 순간 ‘의사’라는 명분은 흔들린다. 배의 ‘선장’은 승객의 안전한 이동을 책임질 때에만 ‘선장’이다. ‘선장’의 이

름값을 포기하고 승객을 버리고 달아나려는 순간 그는 무엇인가? 그들이 ‘의사’나 ‘선장’의 이름값을 위해 본분에 충실하면 이익을 보는 것은 자신들이 아니라 환자와 승객이다.

통치자는 ‘나라를 다스리는 기술’을 가진 정치의 강자다. 그가 자기 이름에 충실하면 이익을 보는 것은 통치자 자신이 아니라 그의 다스림을 받는 시민들이다. 만약 그가 자신의 이익을 위해 법을 제정하여 다스림이 필요한 약자들에게 손해를 입힌다면, 그는 ‘통치자’가 아니다. ‘통치자’의 탈을 쓴 ‘돈벌이꾼’이다. 만약 그가 약자를 폭력으로 강압하며 자신의 이익을 지키는 데 급급하다면, 그는 ‘통치자’라는 허울을 쓴 ‘강도’다. 진정한 ‘통치자’는 자신의 통치술을 이용해서 통치를 받는 시민들을 편안하고 행복하게 만든다. 그가 세운 법은 사익을 위한 것이 아니므로 시민들이 법을 지키며 정의로운 삶을 사는 것은 시민에게 이익이 될 것이다. 모든 사람들이 제 몫에 충실하고 그 이름값을 다할 때, 그곳엔 정의가 강물처럼 흐를 것이다. 그것이 소크라테스가 그려주는 이상적인 국가, ‘아름다운 나라(kallipolis)’이다.

두 사람의 논쟁에서 누가 옳은가? 누가 진실에 대해 알고 있는가? 소크라테스는 정의에 대해 지식을 가지고 있는 반면, 트라쉬마코스는 한갓 자기 의견만을 가지고 있는 것이며, 그의 의견은 진실에서 벗어난 잘못된 정보이며 그릇된 확신인가? 아니면 그 반대로 소크라테스는 세상물정 모르는 이상주의자며, 그가 외치는 것은 사실에 대한 지식이 아니라 도덕적이고 윤리적인 열망이 만들어낸 당위성이요, 정치적인 확신일 뿐인가? 어쩌면 이런 질문은 잘못된 것일 수 있다. 이렇게 물어야 할 것 같다. 누구의 말이 더 설득력이 있는가? 누구의 의견이 더 그럴듯한가? 누구의 말대로 정의를 추구할 때, 사회는 더 잘 돌아가는가?

트라쉬마코스의 주장에서 볼 수 있듯이, 소피스트는 냉정하고 거친 현실을 그대로 인정하면서 설득의 전략을 짠다. 예컨대 약육강식은 인간의 품격과 도덕을 위해 거부하고 싶으나, 거부하고 싶다는 마음으로 없어지지 않는 엄연한 현실임을 소피스트들은 인정한다. 그들은 공허한 이상이나 논리적 완결성에 큰 의미를 부여하지 않는다. 그렇다면 설득의 중심을 도덕적, 정치적 이상에 둘 것인가, 아니면 현실에 둘 것인가? 만약 여러분이 앞엿것을 선택한다면, 여러분은 소크라테스적이며 ‘철학적’이다. 반면 뒤엿것을 선택한다면, 여러분은 소피스트적이며 ‘수사학적’이다. 뒤엿것이 나쁘고, 앞엿것이 좋다는

이야기는 결코 아니다. 설득의 문제는 그리 단순하지 않다. 우리가 소크라테스에 대해 깊이 공감하면서도 트라쉬마코스를 무시할 수 없는 것은 그것이 현실을 더 잘 반영한다는 느낌과 경험 때문이다. 이것을 순진하게 무시할 수 없는 것이 인간의 삶이니까.

### III. 소피스트에 대한 재조명

지금까지 살펴본 소피스트와 소크라테스의 만남에서 소피스트는 대체로 부정적인 이미지를 갖는다. 소크라테스는 다른 작품 속에서 훨씬 더 심한 비판을 쏟아낸다. 그는 “소피스트가 자기가 팔려고 내놓은 것들을 찬미하면서 우리를 속이지 않도록 해야 된다”고 경고하기도 했고, 소피스트의 기술을 “보수를 받는 기술 중에서, 현금을 버는 기술 중에서, 가짜로 교육하는 기술 중에서, 부유하고 잘 알려진 젊은이들을 사냥하는 기술을, 우리의 지금 이 설명이 결론짓듯이, 소피스트의 기술이라고 불러야 합니다.”라는 식으로 ‘장사꾼의 기술’로 정의하기도 했다(『소피스트』 223b). 그밖에도 플라톤은 “소피스트의 기술은 획득술 중에서도 교환술, 이것 중에서 사고파는 기술, 이것 중에서 도매술, 이것 중에서 영혼과 관련된 도매술, 이것 중에서 말과 배울 수 있는 것들을 다루되 탁월함을 파는 기술”이기도 하고(224c-d), 도매술이 아니라 “소매로 하건 직접 만들어 팔든지 간에 어느 방식이라도 상관없이, 이러한 것들에 관련해 배울 수 있는 것들을 판매하는 족속”의 기술이라고 몰아붙였다(224d-e).

그들이 돈을 밝힌다는 것도 비판의 대상이었지만, 돈에 값할 만한 가치가 있는 것을 가르치지 않고 오히려 무가치하거나 해로운 것을 가르치기 때문에 문제라는 지적은 더욱 더 심각했다. 소피스트에 대해 비판적인 시각을 가진 지식인들은 그들이 가르치려는 것은 사람들의 상식과 기존의 질서를 뒤엎는 파격적인 생각들인데, 그것은 젊은이들을 혼란에 빠뜨리며 사회 질서를 어지럽힌다고 비판했다. 소피스트들은 그 해괴한 생각을 교묘한 궤변에 담아 ‘마법의 주문’을 외거나 ‘최면’을 거는 것처럼 사람을 홀리는 논변의 묘기를 제공하였다는 평가를 받는 것이 보통이었다. 그런 말재주는 ‘궤변술(sophistikē)’

또는 좀 더 포괄적으로는 ‘수사학(rhētorikē)’이라고 불려왔다. 그런데 이 비판은 모두 플라톤의 눈으로 본 것에서 그의 입을 통해 나온 것이다. 이렇게 물을 수 있다. 과연 우리는 플라톤을 얼마나 믿을 수 있는가?

플라톤에 따르면, 프로타고라스와 고르기아스가 가르친 것은 정치적 맥락에서 숙고하고 말하며 행동하는 것과 관련된 것이며, 그것은 수사학으로 수렴된다. 그런데 이 두 사람, 그리고 더 나아가 소피스트 일반이 보여주고 가르치려고 한 것은 이런 것일까? 그렇다면 그들의 교육에 대해 플라톤의 작품 속에서 제기되는 비판처럼 부정적인 평가를 내리는 것은 정당한가? 예컨대, 플라톤이 그려준 것과 같이, 소피스트들은 프로타고라스처럼 가르칠 수 없는 ‘덕’을 가르치겠다고 주장하면서 사람들을 속이고 돈을 두둑하게 챙겨간 일종의 ‘협잡꾼’이라고 정죄해도 되는 것일까? 고르기아스처럼 소피스트들은 진실을 가르치지 못하고 단순히 사람들을 현혹하여 설득하면서 거짓과 부정의가 판을 치는 사회를 조장하며, “자신들의 이익을 위해 부유한 젊은이들을 속이고 그들에게 아부하며, 공적으로나 사적으로 아테네의 도덕을 붕괴시키고, 학생들이 파렴치하게 야망과 탐욕에 몸을 담도록 부추기는, 과시적인 사기꾼들로 보여진다.”(Kerferd, 1981, pp. 15-16)고 몰아붙여도 되는 것일까? 이런 질문에 대한 답을 찾으면서 우리가 가장 주목해야 할 것은 이 모든 부정적인 이미지의 원천은 모두 플라톤의 작품이며, 따라서 그 이미지는 사실에 대한 정확한 정보가 아니라 플라톤이 주관적으로 ‘만들어낸’ 것일 수도 있다는 점이다.

다른 측면에서 물어야 할 것도 있다. 많은 사람들은 소피스트의 활동 무대가 단연 아테네였다고 믿는다. 예컨대 릭켄(Ricken, 1988)은 “소피스트들의 등장에 중요한 전제가 된 것은 아테네 민주정치의 발전이었다.”고 주장한다. 그런데 우리가 주로 아테네에서 활동한 것으로 알고 있는 주목할 만한 소피스트들, 프로타고라스와 고르기아스를 비롯해서 트라쉬마코스, 힌피아스, 프로디코스 등이 모두 아테네 바깥의 외지인들이었다. 이들이 고향을 떠나 아테네로 온 이유는 무엇보다도 아테네의 민주정치가 그들의 활동에 유리했기 때문이라고 한다. 로밀리(Romilly, 1988)는 소피스트들이 살고 있던 곳이 과두제나 참주제 또는 왕정이었기 때문에 그들의 활동은 위축되었던 반면, 아테네의 민주정은 그들의 활동을 보장해주는 최적의 장소였기 때문이었다고 주장했다. 한마디로 말

해서 소피스트들은 다른 도시국가에서는 환영받지 못했던 반면, 아테네는 그들을 환영했다는 것이다.

그렇다면 소피스트들은 아테네에 무엇을 주었을까? 그들은 아테네의 민주정에서 훌륭한 시민으로 제대로 살기 위해 무엇이 필요한가에 대한 나름대로의 해답을 제시했다. 그런데 소피스트들은 어떻게 민주적인 정치 환경에 필요한 역량을 가르칠 수 있는 교육 콘텐츠를 가지고 있었을까? 앞서 소개한 몇몇 학자들의 지적처럼 그들이 왕정이나 귀족정, 참주정과 같이 ‘반’ 또는 ‘비’ 민주적인 환경에서 자라났고 활동했다면, 그들이 그런 교육적인 콘텐츠와 정치적인 능력을 체득할 수 있는 기회가 아테네 시민들보다 훨씬 적었다는 것을 의미한다. 그렇다면 우리는 그들이 살던 도시가 비민주적인 정치체제가 아니라 아테네와 비슷한 민주정이었다고 보는 것이 더 합리적이라고 할 것이다.

한편, 소피스트들이 아테네를 방문한 이유가 아테네의 ‘교육적 수요’를 충족시키는 것 이외에 다른 중요한 것이 있었음을 재고해야 한다. 그것은 당시 그리스 도시국가들 사이의 정치 외교적인 관계망 속에서 찾을 수 있다. 기원전 5세기 전성기를 맞이한 아테네는 내부적으로 점점 더 민주화되었으며 동맹국들의 정치체제가 민주화되는 것은 용인하거나 지지했지만, 역설적이게도 다른 동맹국들과의 관계는 민주적으로 개선하지 않았다. 철저하게 힘의 논리로 아테네는 동맹 내부의 도시 국가들을 다루었고, 모든 대외 정책의 결정에 아테네의 이익이 우선적으로 고려되었다. 아테네는 동맹국들에게 페르시아의 위협에 맞서 그리스의 결속을 다지기 위해 힘을 통합해야 한다는 대의적 명분을 내걸었지만, 그 명분 뒤에서 아테네 시민들은 자신들의 실속을 차리기 위한 계산을 하였다. 당시 아테네를 이끌던 페리클레스는 아테네의 시민들의 민주적인 권리를 증진시키는 한편, 아테네의 제국적인 지배력을 강화하는 다양한 정책을 펼쳐 나갔다. 그는 델로스 섬의 아폴론 신전에 있던 동맹국의 금고를 아테네로 옮겨왔고, 아크로폴리스 정상에 아테네의 수호 여신을 모시는 파르테논 신전을 건축함으로써 아테네의 위상을 드높였다.

이에 따라 동맹국의 사절들이 자기 도시국가의 이익을 지키고 아테네와의 우호적인 외교 관계를 맺기 위해 아테네를 찾아오는 것은 당연한 일이었다. 그때 사절로 뽑히는 사람은 그 도시에 명망이 있는 엘리트들이었다. 고르기아스, 프로디코스과 같은 소피스트가 아테네를 찾아온 것은 바로 이런 이유에서였다. 그렇다면 소피스트들이 아테네에

온 것은 교육적인 이유보다는 정치적인 이유가 더 컸다는 것이다. 그리고 그들이 자국의 이익을 대변하는 사절로 아테네에 온 것이라면, 로밀리가 말했던 것처럼, 소피스트들이 자국의 정치적 압박을 이기지 못하고 아테네의 민주정치체제의 자유를 선망하며 온 것이라고 보는 것은 오해다. 아테네가 소피스트들에게 가장 중요한 활동무대라고 단정을 내리는 것도 재고되어야 한다. 소피스트들은 자신의 고국에서 교사로서뿐만 아니라 정치적인 식견을 가진 지식인으로서 정치적으로 활발하게 활동하였고, 특별한 기회가 되자 잠시 아테네에 들렀을 뿐이었던 것일 수 있다. 그렇다면 소피스트의 주된 활동 무대는 아테네가 아니라 그들의 출신 도시국가이거나 그리스 전역인 셈이다. 그들이 설령 ‘떠돌이 교사’였다고 하더라도, 그들의 활동은 자신들의 조국에서 시작되었고, 아테네가 매력적인 도시이긴 하지만 거기에만 머물지 않고 다른 도시국가들도 찾아다녔을 개연성은 매우 높다.

로빈슨(Robinson, 2007)은 프로타고라스(490~421년)의 출신지인 트라키아 해안에 있던 도시국가 압데라는 그가 아테네에 오기 이전에도 이미 상당 수준의 민주정 체제가 확립되어 있었으며, 프로타고라스의 정치적 신념과 교육의 이념은 아테네가 아니라 그의 조국을 배경으로 만들어진 것이었다고 주장한다. 뒤집어 보면 프로타고라스는 자신의 도시국가가 민주적으로 발전하는 데에 정치적으로나 교육적으로 기여했다고 봐야 한다. 다른 소피스트들도 사정은 비슷하다. 고르기아스(485~4세기 초)의 조국인 시칠리아의 레온티니, 프로디코스(460~4세기 초)의 조국인 키클라데스의 케오스, 폴로스의 도시 아크라가스, 힤피아스의 엘리스, 트라쉬마코스의 칼케돈도 역시 민주정을 가지고 있었다.

이들 소피스트는 자국의 민주정을 배경으로 자신들의 생각을 키웠고 그에 입각하여 정치적인 활동을 하였으며 교육적인 영향력을 발휘함으로써 자기 도시의 민주정을 유지하고 발전시키는 데에 이바지했을 것이다. 로빈슨은 5세기에 활동하던 초기 소피스트들의 도시국가의 정치체제를 검토한 후에 소피스트와 민주주의 사이의 깊은 관련성을 강조하며, 이런 결론을 끌어냈다. ‘아테네는 소피스트의 사상과 활동에 적합한 곳이었으며 그들의 교육 상품에 호감을 가진 소비자들이 풍부한 곳이었다. 따라서 소피스트의 활동에 일정한 장을 제공했던 것은 사실이다. 하지만 아테네가 소피스트들에게는 자신들의

출신 지역의 민주적 정치공동체만큼 중요했던 것은 아니다.’ 로빈슨에 따르면, 소피스트들이 자신들의 도시국가의 민주적 정치제도에 기여한 바는 우리가 생각하는 것보다 훨씬 더 중요하고, 그들의 활동에 힘입어 그리스 전체(적어도 델로스 동맹 안에서)의 민주화는 촉진되었다는 사실이 더 많이 주목받아야 한다. 그리고 그들은 조국의 민주정치체제를 대변하는 사절로서 여러 지역을 돌아다니며 활동하였기에 그들의 가치는 교육적인 측면에서뿐만 아니라 오히려 정치적 활동에서 더 중요하게 평가되어야 한다.

그렇다면 그들의 정치적 활동에 비해 교육적 활동은 부수적이었던 것 같은데, 우리는 그동안 그것을 지나치게 강조하였으며, 그것도 너무 아테네의 틀 안에서만 평가하려고 했던 것은 아닌지 자문하게 된다. 그들이 자국의 이익을 위해 다른 도시를 방문하였듯이 아테네에도 들렀고, 들른 김에 시민들의 요청에 따라 초청 강연에 응하고 강연료를 선물처럼 받았던 것일 뿐인데, 그들이 아테네의 청년을 타락하게 만들고 교묘한 말재주를 팔아먹는 장사꾼이라고 손가락질한다면, 그것은 정당한 비판이 아니다. 물론 소피스트들 중에는 정말로 사기꾼과도 같은 못된 사람들도 있었을 것이다. 플라톤이 그려준 소크라테스가 전해주는 프로타고라스도 그런 사실을 고백한다. “다른 소피스트들은 젊은 사람들을 망쳐 놓습니다.”(『프로타고라스』 318d-e) 자신은 젊은이들을 어제의 모습보다 더 나은 모습이 되도록 해주지만, 그와 정반대로 더 나쁘게 만드는 나쁜 소피스트가 있다는 것이다. 기록에 따르면, 못된 소피스트들에 대한 법적 제재조치는 5세기 중반부터 이미 시작되었다고 한다. 그러나 적어도 프로타고라스와 고르기아스 등 우리가 이름을 기억하고 있고 거론할 수 있는 소피스트들은 정치·교육 전반에서 다시 평가될 필요가 있다. 이런 점을 고려하면 우리는 젊은이들을 타락시켰던 ‘나쁜 소피스트’가 아니라 프로타고라스와 같이 ‘나쁘지 않았을 것 같은’, ‘다시 평가되어야 할 만한 가치가 있는’ 소피스트들을 복권시킬 수 있을 것이다.

## IV. 맺음말을 대신하며

맺음말을 대신하며 플라톤의 저술의 특징을 짚어보고자 한다. 그의 작품은 흔히 ‘대화편’이라고 불리는데, 철학적 논문 형태가 아니라 문학적인 드라마 형식을 취하고 있기 때문이다. 그리스 고전기에 가장 인기 있던 문학 장르인 드라마(비극과 희극)의 글짓기를 철학적인 논의에 도입한 것이다. 그 철학적 드라마의 주인공은 거의 언제나 소크라테스였다. 디오게네스 라에르티오스에 따르면, 플라톤은 어려서부터 비극작가가 되고 싶어 했다. 어느 날 그는 디오닉소스 제전에 올릴 비극작품을 들고 가다가 극장 앞에서 우연히 소크라테스를 만났다. 소크라테스와 대화를 나누던 중에 크게 감동한 플라톤은 출품하려던 비극 작품을 불에 던져버렸고 곧바로 소크라테스의 제자가 되었다. 그 전날 소크라테스는 꿈을 꾸었는데, 어린 백조 한 마리가 무릎 위로 날아와 감미로운 소리로 울더니 다시 날아가 버리는 것이었다. 그는 플라톤이 자신에게 다가왔을 때, 꿈 속에 보았던 백조가 그임을 즉각적으로 알아차렸다.<sup>2)</sup> 플라톤은 한 마리 백조처럼 아름다운 목소리로 평생 소크라테스를 위한 철학을 노래한 것일까? 30편이 넘는 대화편에서 플라톤은 한 번도 제대로 무대에 오르지 않았고 오직 스승만을 무대 위에서 돋보이게 하였다.

그래서 옛날의 플라톤 연구자들 중에는 플라톤이 독창적인 철학자가 아니라 소크라테스의 대화를 기록했을 뿐이라고 생각하는 사람도 있었다. 모든 중요한 이야기가 소크라테스의 입을 통해 흘러나왔기 때문이다. 하지만 작품 속의 소크라테스를 곧이곧대로 역사적인 진짜 소크라테스라고 보는 학자들은 많지 않다. 당대 희극과 비극 배우들은 가면을 쓰고 무대에서 등장했다. 그런 것처럼 플라톤의 대화편이라는 무대 위에서 활약하는 소크라테스는 소크라테스의 가면을 쓴 그 누구이다. ‘그 누구’가 진짜 소크라테스의 목소리를 충실하게 내기도 했지만, 과감하게 자신만의 이야기도 쏟아내었다. 가면 뒤의 ‘그 누구’는 다름 아닌 대화편의 저자 플라톤 자신이었다. 소크라테스의 가면을 쓰고 하는 이야기들 가운데 어디까지가 소크라테스의 생각이고 어디부터가 자신의 생각인지 알 수 없도록 플라톤은 ‘짓궂게도’ 스승의 가면을 쓰고 관객 앞에 나타나 철학적 유희를 즐

2) 디오게네스 라에르티우스, <유명한 철학자들의 생애와 생각>, III, 5-6.

겼던 것이다.

플라톤은 소크라테스의 가면을 쓰고 다양한 사람들과 치열하게 싸웠다. 그 무대는 소크라테스가 살아 있던 기원전 5세기다. 반면 플라톤은 주로 기원전 4세기에 글을 썼다. 소크라테스의 대화 상대자는 대체로 당대 지식인들로 꼽히던 시인과 정치가, 철학자, 그리고 특히 소피스트들이었다. 소크라테스는 프로타고라스, 고르기아스, 트라쉬마코스, 힉피아스를 상대로 치열한 논쟁을 벌였다. 그런데 그 소피스트들은 또 누구인가? 플라톤은 소크라테스와 소피스트가 싸우는 무대를 꾸며 놓고 스승보다 더 날카롭게 버린 비판의 칼날을 그 소피스트들에게 들이댔던 것일까? 물론 그럴 수도 있다. 그러나 소크라테스가 소크라테스가 아니라 플라톤을 감추는 가면이듯이, 그 소크라테스가 싸우는 소피스트들도 실명 그대로의 소피스트들이 아니라 다른 누군가를 감추는 가면일 것이다. 그렇다면, 그 가면 뒤에 숨겨진 사람(들)은 플라톤이 가장 치열하게 싸워야만 했던 당대의 경쟁자(들)일 것이다. 그 경쟁자 가운데 가장 강력한 이로 꼽을 수 있는 사람이 바로 이소크라테스였다.

이소크라테스는 플라톤이 전면에 내세우는 지식(epistēmē)이나 지식이 전제하는 영원 불변하는 이데아(Idea) 같은 것을 허상과 같은 것으로 무시하거나 현실적 실효성이 없는 것으로 비판했다. 설득을 위해 진짜 중요한 것은 격변하는 정치현실 속에서 시민들이 함께 모여 정치적 현안을 해결해나가는 공론의 장이었다. 그곳에서 시의적절한 의견(doxa)을 제시하고 소통하며 합의를 끌어내는 실천적인 지혜와 현명함(phronēsis)을 지식보다 우위에 놓았던 것이다. 설득의 중심을 지식이 아니라 의견에 두었는데, 바로 이것은 소피스트 수사학의 핵심이었다. 이것은 설득의 오체가 인간 바깥에 객관적이고 절대적으로 존재하는 이데아와 같은 어떤 실체나 그것에 관련된 진리, 진실 그리고 그것을 그대로 반영한 지식에 있는 것이 아니라, 바깥의 사물과 상황들이 인간의 내면에 비춰진 것, 인간의 감각과 인식기관에 보여진 것에 있다는 주장과 통한다. 실제로 프로타고라스는 사태의 진실과 거짓, 사물의 그러함이나 그렇지 않음을 판단하는 기본은 사물 자체에 있는 것이 아니라 인간에게, 그것도 가각의 개인에게 있다는 의미에서 “인간은(또는 개인은) 만물의 척도”라는 말을 했다. 한편 고르기아스는 플라톤이 말하는 ‘이데아’와 같은 “존재는 없다. 있다 해도 알 수 없다. 안다 해도 말할 수 없다.”라고 말했다. 앞서

이 상대주의를 말한 것이라면, 뒷사람은 인식론적 회의주의를 주장한 것이다. 이소크라테스의 목소리를 읽어내며 플라톤의 사상과 대비시키는 일은 지나친 일이 아니다. 플라톤의 철학적 연극은 겉으로 보기에는 소크라테스와 소피스트의 대결이었지만, 그 가면 뒤에 감추어진 실체는 플라톤과 이소크라테스였다는 말이다. 설득의 중심을 어디에 둘 것인가? 소피스트나 이소크라테스처럼 할 것인가, 아니면 소크라테스나 플라톤처럼 할 것인가? 이 문제는 지난 그리스 고전기만의 문제는 아니다. 우리에게도 절실한 현재진행형인 것이다.

---

## 〈참고문헌〉

- Dunn, J. (1994). *Democracy: the unfinished journey, 508 BC to 1993 AD*. Oxford: Oxford University Press.
- Kerferd, B. B. (1981). *The Sophistic Movement*. 김남두 (역) (2003). <소피스트 운동>. 파주: 아카넷.
- Raaflaub, K. A., Ober, J., & Wallace, R. (2008). *Origins of Democracy in Ancient Greece*. Berkeley: University of California Press.
- Ricken, F. (1988). *Philosophie der Antike*. 김성진 (역) (2000). <고대 그리스 철학>. 서울: 서광사.
- Robinson, E. W. (2007). The Sophists and Democracy Beyond Athens. *Rhetorica: A Journal of the History of Rhetoric*, 25(1), 109-122.
- Romilly, J. de. (1988). *Les grands sophistes dans l'Athènes de Périclès*. Paris: Editions de Fallois.
- Smith, B. G., Martin, T. R., Po-chia Hsia, R., Hunt, L., & Rosenwein, B. H. (2013). *The Making of the West: A Concise History, Volume I: peoples and Cultures*. (p.44). Boston and New York: Bedford/St. Martin's.

조정을 위한 설득과 수사



## 오해와 불신 해소를 통한 집단갈등의 해결

- 진로소주와 마산 평암리 주민 간 공장증설 갈등 사례를 중심으로 -

허 정 도  
마산YMCA 이사







## 1. 우연히 시작된 갈등 종재

민주화 이후 시민들의 권리의식이 조금씩 높아지면서 다양한 문제들을 둘러싼 사회적 갈등이 눈에 띄게 늘어났다. 큰 사건만 짚어 보아도 부안 방폐장, 경주 방폐장, 천성산 터널, 제주강정 해군기지, 밀양 송전탑, 원전 건설 등 이루 헤아릴 수 없을 정도다. 최근의 것으로는 동남권 신공항이 있고, 현재진행형은 경북 성주에 배치된다는 사드(THAAD)가 있다.

이러한 갈등은 정책결정권자와 그 정책에 의해 삶의 질이 결정되는 사람들 사이에 생기는 민관 간의 갈등이다. 주로 특정 시설을 국토 어딘가에 반드시 설치해야만 된다는 정부의 입장과 해당 지역 주민의 기피현상 사이에 발생하는 갈등이지만, 국토보전에 대한 장기적인 전망을 세우지 못해 생기는 경우도 많다.

지난 세월, 우리는 어느 갈등 하나 충분한 의사교환과 투명한 절차를 통해 합리적으로 해결해내지 못했다. 복잡하게 얽혀 있는 사드 문제도 마찬가지다. 정당한 과정을 거쳐 합의를 이끌어낸 경험이 일천하기 때문일까? 갈등을 조정해야 하는 정치권마저 조정은 커녕 오히려 분열을 증폭시키는 형국이다.

전국 단위의 거대갈등보다 규모는 작을지 모르지만, 결코 가볍지 않은 갈등들이 도처에서 발생하고 있다. 필자가 살고 있는 경남 마산지역에도 바다 매립, 도로 확장, 송전 철탑 건설, 쓰레기 소각, 도시 난개발 등 크고 작은 이슈의 갈등이 끊이지 않는다. 대표적인 사례가 몇 년 전 마산의 수정만 매립지 STX조선 기자재공장 설치에 대한 찬반 갈등이었다. 지방정부와 기업이 결속하여 마을 앞 매립지를 공장부지로 사용하려하자 주민들이 반대하며 맞섰던 사건이다. 공장건설을 추진한 시장이 마을주민으로부터 계란 세례를 받는 등 감정의 골이 깊어지자 공장건설을 지지하는 시민들이 마을주민들을 공격적으로 압박하였고,<sup>1)</sup> 이와 반대 입장에 선 시민들과 시민사회단체 그리고 일부 종교

계에서는 주민들을 지원하였다. 한 마을의 문제가 사회집단 간의 단체싸움으로까지 번졌던 것이다. 그 과정에서 마을주민들끼리도 찬반으로 나누어졌고, 심지어 가족끼리도 갈등을 겪는 등 오랜 세월 평화롭게 살아온 마을공동체가 치참히 파괴되는 안타까운 일들이 발생하고 말았다.<sup>2)</sup>

이 사건에서 보듯이, 지역에서 발생하는 대부분의 갈등은 경제논리를 앞세워 무리하게 시도하는 개발사업과 이로 인해 피해를 보는 지역주민들이 맞서는 방식으로 전개된다. 그 중간에 주민들을 지원하는 시민사회단체가 개입하기도 한다. 초기에는 자신들의 입장을 밝히는 것으로 시작되지만 점차 집회, 시위, 농성, 점거 등의 양태로 발전되며 물리적인 충돌로 이어지기도 한다. 상대방을 고소·고발하거나 손해배상청구 등을 비롯한 법정싸움으로 가는 경우도 많다. 갈등이 진행되는 동안 지역공동체는 상처와 불신으로 폐쇄해지고 시민들의 여론도 나누어지는 등 갈등의 판이 점점 커지며 재생산되기도 한다.

갈등이 없는 사회는 없다. 하지만 발생한 갈등이 증폭되느냐, 해소되느냐의 문제는 그 사회의 역량에 달렸다. 이에 관해 새만금 방조제와 부안 방폐장 사건을 다룬 『지속가능한 세상을 향한 발돋움』의 3장, 「갈등은 무엇을 먹고 자라나」편에서는 불신과 갈등이 증폭되는 이유를 다음과 같이 열거하고 있다(박진섭·소병천, 2008). 대부분 행정청의 대응방식과 관련이 있다.

- ① 부정확한 정보를 부정직하게 흘리는 사람들
- ② 요식행위에 그치는 사업설명회와 공청회
- ③ 비밀로 묻어둔 별도의 정보 존재
- ④ 전문가를 동원해 주민을 설득하려는 자세
- ⑤ 형식적으로 실시하는 갈등당사자와의 논의

---

\* 이 글은 2009년 여름에 있었던 ‘진로소주와 마산 평암리 주민들의 갈등’에 관한 이야기이다. 처음 원고를 의뢰 받았을 때는 이미 오래된 이야기라 큰 의미 없다고 생각했다. 하지만 우리 사회의 갈등이 7년 전에 비해 조금도 달라지지 않았다는 점을 상기하며 해묵은 이야기지만 기억을 되살려본다.

- 1) 수천 명이 수정마을에 모여 ‘지역경제를 위해 공장건설은 어쩔 수 없다’는 등의 구호를 외치며 집회를 하기도 했다.
- 2) 갈등이 지속되는 중 도시통합으로 행정체제와 시장도 바뀌었고, 근래에는 STX그룹이 와해되는 등 많은 변화가 있었다. 현재 해당 매립지는 방치되어 있는 상태다.

- ⑥ 객관적·과학적 결과만 있으면 주민들을 설득할 수 있다는 맹신
- ⑦ 이미 결론을 내려놓고 시작하는 논의와 협상
- ⑧ 정치적 계산
- ⑨ 주민의 반대논리에 심사숙고하지 않는 태도

본 글의 사례에 등장하는 진로소주 공장은 당시 (주)진로의 수출용 상품을 전담 생산했던 공장이다. 옛 마산시(現 창원시 마산합포구)<sup>3)</sup> 진전면 평암리에 위치하고 있다. 이 공장과 평암리 주민들 간의 싸움이 지역 언론을 도배한 것은 2009년 봄부터였다.

필자가 이 갈등의 중재를 맡게 된 것은, 지금은 창원·진해와 통합이 되어 이름도 사라져버린 마산상공회의소 한철수 회장의 부탁 때문이었다. 사전 설명도 없이 받은 부탁이라 의아하기도 해서 발을 뺐다. 그런 경험이 없다, 너무 힘든 일이다, 능력이 모자란다고 했다. 하지만 한 회장은 물려서지 않았다. 적법한 절차에 따라 공장증설을 시도하는 기업과 대대로 살아가야 할 삶의 터전을 지키기 위해 자신들의 주거권을 지키려는 주민 사이의 갈등인데, 마산상공회의소로 중재를 해달라는 요청이 왔다는 것이다. 해주어야 한다, 해줄 줄로 믿는다고 설득했다. 필자를 선택한 이유를 물었더니 웬지 해낼 수 있을 것 같아서라는 어정쩡한 답을 했다. 그날 필자는 한 회장의 부탁을 끝내 수락하지 않았다. 내가 할 수 있는 일이 아닌 것 같아서였다. 생각을 좀 더 해보라는 말을 들으며 헤어졌다.

하루 이틀 더 고심한 끝에 마음을 바꾸게 되었다. 만약 중재에 성공하게 되면 지역사회에 더없이 좋은 일일 것이라 생각했다. 큰 상처를 남겼던 STX 수정만 매립지 사건이 결정적 동기였다. 수많은 갈등들이 있었지만 제대로 해결된 사례가 없었던 도시가 마산이었다. 다툼은 많았지만 진정한 의미의 중재와 협상을 해본 적도 없었다. 그런 점에서 만약 이 일이 성공하면 큰 의미가 있겠다 싶었고, 갈등을 해결해낸 모습에 대한 의욕도 내심 일었다. 필자의 중재는 그렇게 시작되었다.

3) 2010년 7월 1일을 기해 마산시, 창원시, 진해시는 창원시로 통합되었다. 기존의 마산시는 창원시 마산합포구와 마산회원구로 행정구역이 변경되었다.

## II. 초보자의 중재가 시작되다

먼저, 진로소주와 평암리 주민 간의 갈등이 일어나게 된 배경과 필자가 중재에 투입되기 직전까지의 상황을 살펴보면 다음과 같다.

수출물량이 늘어나는 추세였던 진로 측은 최신설비를 도입하여 생산량을 높이기로 하고, 이 때문에 부족해질 창고용지를 확보하기 위해 공장 증설을 계획하였다. 하지만 토지용도가 농림지역(농업보호구역)이어서 증설이 불가능했다. 그럼에도 평암리의 자연환경이 너무 좋아 다른 곳으로 이전할 계획은 애당초 없었다. 이런 사정 때문에 농림지역에서 합법적으로 공장을 증설할 수 있는 수단인 산업단지 지정 신청을 하기로 하고, 2009년 초 마산시 진전면 평암리 1352번지 일원에 80,834㎡의 진전평암일반산업단지조성 신청을 하였던 것이다.

평암리 주민들은 뒤늦게 이 사실을 알게 되었다. 즉각 반대대책기구를 만들어 저항했다. 공장 확장으로 취수량이 증가되면 결국 주민들의 생명줄인 지하수가 고갈될 것이라는 우려 때문이었다. 지하수 문제 외에도 공장을 오고가는 대형차량의 교통사고 불안, 도로 폭에 비해 과도한 교통량 등 평소애 가지고 있던 불만도 함께 터트렸다. 공사 중 비산먼지 및 청결문제뿐만 아니라, 진로 측에서 음료수 생산 공장도 허가 받아 지하수를 더 많이 사용할 것이라는 소문 등도 함께 거론되었다.

주민들의 이러한 문제제기에 대해 진로 측에서는, 지하수 사용량을 줄이기 위해 조경용수를 재활용수(빗물, 농업용수, 정화수 등)로 사용할 뿐 아니라 최신 절수형 세병(洗瓶)기를 도입하여 세병수의 양도 줄이겠다는 등의 계획안을 밝혔다. 진입도로 문제는 공장 정문 앞 공간을 넓게 확보해 교통사고 위험요소를 제거하고, 진입도로 전 구간에 도로시야가 개방되도록 조치할 것이라고 했다. 전체도로 폭 확장문제는 지역 시의원과의 면담을 통해 마산시에 건의 중이라고도 밝혔다.

또한, 차후 공장 추가 증설문제에 대해서도 입장을 밝혔다. 주류 산업은 그 특성상 각 나라의 주요한 세금징수원이므로 수요가 일정량을 넘어서면 수입 대신 자국 내 생산시설을 갖추기 때문에 수출 물량이 크게 증가하지 않는다고 했다. 음료수 생산도 절대 하지 않을 것이라고 했다. 또한 지하수 관정을 추가로 개발할 때에는 반드시 마을주민들과

사전에 의논하겠으며, 취수자료도 항상 투명하게 관리하고 주민들이 요구하면 언제라도 공개하겠다고 밝혔다.

하지만 거기까지였다. 진로 측에서 밝힌 모든 설명과 약속들은 평암리 마을주민들의 마음을 조금도 얻어내지 못했다. 무망한 설명과 약속이었다. 갈등이 시작된 직후부터 이미 상대방에 대한 신뢰는 깨져버렸고, 갈라진 감정의 골을 좁히기에는 양측의 거리가 너무 멀었다. 약속과 설명이 나오면 나올수록 갈등 초기부터 쌓인 불신과 반목이 증첩되어 감정의 대립만 점점 세지는 형국이었다.

필자가 중재를 하겠다고 평암리로 갔을 때는 상황이 이 정도로 전개된 뒤였다. “두 번 다시 만나기도, 생각하기도 싫다”는 말이 양측 모두에서 흘러나오고 있던 때였다. 실제 상황을 파악하고 난 뒤, 중재에 대한 나의 자신감이 약간 흔들리기도 했다. ‘있을 것이라 믿고 찾으면 답은 언제나 있다’고 했던 루이스 칸(Louis I. Kahn)의 의지도 그때는 큰 힘이 되지 않았다.

하지만 이미 돌이킬 수 없는 일, 마음 단단히 먹고 부딪쳐 보기로 했다. 초보 중재자였지만 나름의 단계별 계획을 세웠다. 이런 갈등을 중재해본 적은 없었지만 상식에 기초해 매듭을 풀기로 했다. 상식대로만 하면 80%는 도달한다는 평소의 지론 때문이었다. 얼마나 효과가 있을지는 모를 일이었다. 다음은 당시 세웠던 몇 가지 원칙이다.

- ① 양측을 각각 따로 만나 이야기를 충분히 듣는다. 이 과정을 통해 각자의 본심이 무엇인지 상대방을 어떻게 생각하고 있는지 파악한다.
- ② 중재자인 나 외에 다른 어떤 사람의 개입도 막는다. 말 한마디에 천 냥 빚도 갚는다 했지만 말 한마디에 천 냥 빚이 생길 수도 있기 때문이다.
- ③ 중재가 설익은 상태에서는 양측이 서로 만나지 않도록 한다. 내용을 갖추지 못한 상태의 만남은 다툼 외에 부를 게 없기 때문이다.
- ④ 당사자가 협상 테이블에 앉기 전에 중재자와의 협상을 먼저 해서 양측이 주장하는 거리의 폭을 줄인다. 주장의 폭이 좁아야만 합의 가능성이 높기 때문이다.

중재가 시작되었다. 절박한 이에게는 자신의 말을 잘 들어주는 사람이 필요하다. 필자가 가장 먼저 했던 일은 주민 측 대표와 진로 측 대표를 번갈아 만나는 것이었다. 여러 차례 만났다. 만나서는 그분들의 이야기를 충분히 그리고 소상하게 들었다.

쌍방 모두 처해진 입장에서 진심을 말했다. 과도하다 싶은 말을 듣기도 했고, 억울하겠단 싶은 마음이 들 때도 있었다. 하지만 그 과정에서 기업과 주민들의 입장과 염려 그리고 상대방에 대한 불만과 불신 등을 자세히 알게 되었다. 당사자의 입장을 충분히 듣고 아는 것이 중재의 첫 걸음이라 생각했던 접근방식은 성공적으로 시작되었다.

같은 자리에서 양측을 동시에 만나지는 않았다. 입장이 걸려지지 않은 상태에서 상대를 만나게 되면 까칠하고 거친 말만 오갈 뿐 생산적인 대화가 잘 안되기 때문이었다. 날카롭게 던진 말 한마디에 본질은 사라지고 감정싸움으로 변질되기 쉬운 것이 이런 일의 특징이라, 기업이건 주민이건 중재자를 통해서만 상대에게 의사를 전달토록 했다. 당사자를 만날 때는 상공회의소 직원 한 분이 동석하였다. 대화에 끼지는 않았지만 중재자와 협상하는 과정을 지켜보는 이가 있으면 서로 말을 바꾸거나 적당히 얼버무리지 못할 것이라 생각했기 때문이다.

공무원과 시의원 그리고 지역유지 등에게는 일체의 개입을 하지 않도록 했다. 지역발전이라는 명분으로 기업 입장만 일방적으로 주민들에게 전달, 결과적으로 불신을 조장시킬 수 있다고 생각했다. 행세깨나 한다는 분들의 언행이 갈등을 악화시키고, 별 생각 없이 던진 속없는 말 때문에 해결되어가던 갈등이 다시 복잡하게 얽혀드는 것을 많이 보았기 때문이었다.

대화를 해나가면서 그간 몰랐던 여러 가지 사실을 알게 되었다. 드러나 있던 이야기들이 아니라 실제적 진실을 알게 되었던 것이다.

우선 기업의 입장이다. 진로 측에서는 필자를 만나는 내내 공장을 증설해야하는 당위성만 주장하였다. 그리고 주민들이 공장증설을 반대하는 이유는 대기업인 자신들에게 높은 보상비를 받기 위한 것이라 알고 있었다. 자신들은 주민들과 상생하고 싶지만 주민들이 전혀 마음을 열지 않는다고 했다. 정작 주민들이 중요하게 생각하는 지하수 고갈문제에 대해서는 별 관심조차 없었다. 대화할 준비가 전혀 되어 있지 않았다는 말이다.

평암리 주민들은 이런 기업의 입장과는 전혀 달랐다. 기업이 자신들을 상대로 통계와 지표를 허위로 제시하는 등 거짓말을 해왔기 때문에 그들이 제시하는 설명과 약속은 믿을 수 없다고 했다. 앞으로는 대화를 하자면서 뒤로는 행정과 법을 내세워 힘으로 공장 증설을 밀어붙인다고도 했다. 과거에 있었던 작은 일들까지 꺼내 따지고 공격하는 등 기업을 극도로 불신했고 감정도 격해져 있었다.

중재하겠다고 나선 필자 자신도 이해하기 힘들 정도의 불신과 오해가 양측 모두에 깊이 배어 있었다. 갈등이 시작된 내내 서로 만나면 차분한 대화 대신 고성어 오갔다. 정제되지 않은 언론보도와 다독거린다고 나섰던 공직자와 지역유지를 통해 상대방 의중을 전해들은 결과였다.

극단의 양 끝에 선 기업과 마을주민들의 입장을 확인하면서 필자는 갈등과정에서 주고받은 감정 섞인 언행들 때문에 진실이 얼마나 왜곡되는지를 확인하였다. 이 왜곡된 시각을 바꾸지 않으면 결코 협상이 진전될 수 없다는 결론을 얻었다.

만남의 횟수가 늘어나자 이야기가 조금씩 진전되었다. 혹시나 했던 중재자에 대한 경계심도 내려놓게 되었고, 상대방에 대해 딱 닫혔던 마음의 문도 조금씩 열려가는 것이 눈에 보였다.

만남이 계속되던 어느 날, 기회다 싶어 진로 측에 “주민들이 불순한 의도나 보상금 몇 푼을 노리고 공장증설을 반대하겠나? 삶의 터전인 이 아름다운 산촌에 지하수가 고갈되면 어떻게 되겠나? 그 불안감이 공장증설의 반대이유다. 만약 당신이 마을 주민이라면 이럴 때 어떻게 하겠는가?” 라며 주민의 입장을 전해주었다. 비슷한 시기 주민 측에는 “이야기를 들어보니 회사가 주민들을 고의적으로 기만한 것이 아니더라. 사실관계가 왜곡되어 알려져 있더라. 주민과 상생하기를 진심으로 원하고 있더라”는 말을 몇 가지 사례를 들어가며 전해주었다.

조금 지루하기도 했던 일이었지만 이런 식의 만남과 대화가 수차례 거듭되면서 상대방에 대한 인식이 조금씩 달라진다는 느낌을 받았다. 중재 성공 가능성을 짐작케 한 이 변화가 내게 큰 힘이 되었다.

양측이 풀어내야할 문제가 적지 않았다. 대부분 주민들이 제기한 문제에 대해 기업이

● ● ●

답해야 하는 것들이었다. 지하수 취수량 증가, 진입도로 문제, 건설과정에서 발생할 문제, 향후 생산품목 변경 여부, 건물의 용도 문제, 지하수로 인한 환경영향평가 등 많은 쟁점들이 있었다. 하지만 이번 갈등의 핵심쟁점은 생산규모를 늘리기 위해 지하수 취수량을 늘여야 하는 기업의 입장과 그렇게 되면 지하수량이 점점 줄어들어 결국 지하수가 고갈될 것이라는 주민들의 입장 충돌이었다. 따라서 필자는 다른 쟁점은 일단 미뤄 놓고 ‘일일 지하수 취수량’ 문제를 집중 해결하자고 기업과 주민들에게 제안했고 동의를 받았다.

양측이 직접 만나 협상을 하기 전에 중재자와의 협상이 먼저 시작되었다. 단계가 바뀌어 시작된 협상이 아니라 계속되는 대화 속에서 자연스럽게 시작된 협상이었다. 필자가 의도했던 방식이었다.

밀고 당긴 협상 끝에 만들어진 최종안은 진로 측에서는 하루 300톤 취수량 확보, 주민 측에서는 200톤 취수 허용이었다. 100톤의 차이는 있었지만 이런 답을 얻게 된 것도 짧지 않은 시간 동안 속마음을 털어 놓고 나눈 대화의 결과였다.

양측이 처음 중재자에게 내밀었던 취수량은 진로측이 350~400톤, 주민측은 100~150톤이었다. 그 이하는 절대, 그 이상은 절대 불가라는 양측의 입장이 강고했지만 조금씩 양보한 것이다. 기업에게는 주민의 입장에서, 주민에게는 기업의 입장에서 대화로 풀었던 중재자의 우선협상이 얻어낸 결과였지만, 사실은 이미 상대방에 대한 오해가 조금씩 풀려가고 있었던 상황이 만들어낸 결과였다.

하루 취수량 200톤과 300톤, 100톤이라는 차이를 안고 진로 측과 주민들이 중재자와 한 자리에 앉았다. 중재 시작 후 양측이 마주 앉기는 처음이었다. 기업에서는 대표이사 와 담당이사를 비롯한 너댓 명이 나와 앉았고 주민대표로는 그동안 진로 측에 날을 세웠던 대여섯 분이 자리를 채웠다. 중재 후 상대방에 대한 이미지가 달라졌기 때문인지 분위기가 그리 나쁘지는 않았지만 여전히 서먹했다.

형식적인 소개와 인사가 끝난 후 중재자인 필자가 먼저 진로 측을 향해 말문을 열었다. 정확히 기억나진 않으나, 대략 이런 내용이었다.

“아무리 한 기업의 경영을 책임진 분들이라고 하지만 이 회사는 여러분의 직장일 뿐이다. 그러므로 여러분들은 때가 되면 이 산촌을 떠날 것이다. 그런 점에서 보면, 지금 이

순간은 기업 임원으로서 주민과 다투고 있지만 훗날 당신들이 이곳을 떠나고 난 뒤에는 이 마을에 지하수가 고갈된다 해도 여러분의 삶과는 아무 관계없는 것 아니냐? 어떻게 생각하느냐?”고 물었다. 다른 답을 못할 질문을 던졌으니 진로 임원들의 대답은 하나 밖에 없었다. “그렇다”고 했다.

나는 계속 이어나갔다.

“하지만 평암리 주민들은 오랫동안 이곳에서 살았고 후손들도 그럴 가능성이 높다. 훗 나중에 지하수가 고갈되면 이 분들의 삶은 어떻게 되는 거냐? 이 분들 여기서 살 수 없게 된다. 생각해 보라, 지하수가 말라버린 마을. 그렇기 때문에 주민들이 지하수를 바라보는 눈은 여러분과 다를 수밖에 없다. 그걸 인정해야 된다.”

따지듯 이어간 중재자의 말을 진로 임원들은 묵묵히 듣고만 있었다. 주민들은 자신들이 하고 싶었던 말을 대신해준 중재자에게 고마운 눈빛이 역력했고, 진로 임원들도 내 말뜻을 충분히 이해하는 눈치였다. 나중에 안 일이지만 이 때 필자의 말을 듣고 주민들이 중재자의 진정성을 확실히 믿게 되었고, 그것이 협상타결에 큰 도움이 되었다고 했다.

진로 측에 말을 끝낸 뒤 이번에는 주민대표들 쪽으로 말을 돌렸다.

“여기 앉은 진로 측 경영진들, 모두 봉급 받고 사는 사람들이다. 만약 여러분들이 무리한 요구를 하고, 그 요구에 밀리면 이 분들은 어떻게 되겠는가, 무능하다고 취급받을 것 아닌가? 자리가 위태로워질 수도 있다. 여러분 가족 중에도 회사 다니는 사람 있을 것 아니냐, 기업이 납득할만한 수준에서 요구하도록 하자.”고 호소 반, 요구 반 섞은 설득을 시작했다.

입장이 다른 발언과 감정 섞인 날카로운 말도 몇 마디 나왔지만 의외로 쉽게 해결되었다. 아니, 양측이 이미 마음속으로 답을 가지고 나왔을지도 모를 일이었다. 핵심쟁점인 ‘일일 평균 지하수 취수량’은 250톤으로 합의되었다. 내심 이미 예상했던 일이었다. 핵심쟁점이 해소되자 나머지는 일사천리, 마지막 박수소리가 나오기까지는 긴 시간이 필요 없었다.

이 날로 진로와 평암리 주민들은 몇 달 동안 이어진 갈등에 종지부를 찍었다. 합의된 내용은 1) 하루 평균 취수량 250톤, 2) 업종전환 및 공장 추가확장 금지, 3) 진입도로 개선대책 수립, 4) 기업과 주민 상생 등이었다.

### III. 기업과 주민, 상생협약을 체결하다

2009년 7월 15일, 무더위 속에 시작된 나의 우연한 중재는 여름 막바지인 8월 25일, 평암리 주민들과 진로가 상생 협약을 하는 날 끝났다.

우여곡절 끝에 해결된 진로소주와 평암리 주민의 갈등은 오히려 전화위복이 되었다. 해결된 지 일주일인 지난 9월 1일, 원만한 합의를 통해 상생협약이 체결된 것을 기념하며 진로소주 측에서 평암리 주민들을 초청하여 상생화합 잔치판을 벌였다. 공장견학도 함께했다. 마을 초입에 넓은 터를 차지하고 있었지만 마치 닫힌 섬처럼 주민들과는 입닫고 지낸 공장이었다. 하지만 이 날은 닫혔던 공장 문이 활짝 열렸고, 직원들도 웃음으로 주민들을 맞이하였다. 마을사람들은 처음 구경하는 술 생산과정을 신기해했고, 오고가는 소주잔에 즐거워했다. 기업, 주민, 중재자가 함께 터뜨린 웃음소리로 산촌마을은 시끌벅적 화기애애했다. 잔치가 끝날 즈음,

“사장님, 저희 집에 한 번 놀러 오이소. 차 한 잔 대접하겠습니다.”

“예, 앞으로는 저희도 마을 주민입니다. 경조사 있으면 꼭 연락해주세요.”

막혔던 답이 허물어지고 닫혔던 마음이 열리자 모두 한 이웃이 되었다.

중재를 하면서 배우고 느낀 게 많았다. 모든 갈등이 상대방에 대한 신뢰부족과 오해로 발생하고 증폭된다는 평범한 사실을 다시 확인하였다. 주민은 주민대로, 기업은 기업대로 자신의 사정만 생각할 뿐 상대방의 입장을 고려하지 않아 갈등이 점점 깊어진다는 사실도 알게 되었다. 역시 진실보다 더 큰 힘은 없었다.

돌이켜 생각해도 보람 있었던 일이다. 중재가 끝난 후 시민운동을 함께해온 지인들의 평가가 있었고 언론의 분석과 보도도 있었다. 중재 성공이유로 중재자의 진정성이 확인되었기 때문이라고도 했고, 중재자에 대한 사회적 신뢰가 작용했기 때문이라고도 했다.

필자를 중재자로 지목했던 마산상공회의소 회장은 ‘언론사 대표일 뿐 아니라 한국 YMCA연맹 이사장도 지낸 사람이었기 때문에 기업과 주민의 갈등을 중재할 수 있는 적임자’로 판단해서 일을 맡겼다고 했다. 또한 주민대책위를 이끌었던 시인 송창우 선생은

“사실, 주민들 입장에서는 회사 측에서 내놓은 합의안의 진정성을 쉽게 수용하기 어려웠다. 주민의 입장에서 해결해줄 믿을만한 분이 중재자로 나섰기 때문에 신뢰 회복이 가능할 수 있었다”고 했다. 모두 필자가 받기에 과분한 평가였다. 그러나 중재자 혼자 힘으로 해결해낼 수 있는 갈등은 애당초 없다. 결국 이 상생의 결과는 당사자들의 노력과 진심이 만들어낸 것이었다.

갈등 해결은 일반적으로 자율 해결, 공적 해결, 제3자 해결 등으로 나뉜다. 필자의 개입은 전형적인 제3자에 의한 해결에 해당한다. 제3자 해결도 개입 강도에 따라 알선, 조정, 중재 세 가지로 구분되는데 이번 경우는 알선이나 조정보다 훨씬 강도가 센 중재(arbitration)였다고 볼 수 있다. 중재자는 갈등 종결에 대한 권한과 책임도 있지만, 그만큼 갈등 쟁점에 대한 면밀한 검토와 이해를 통해 중재안을 만들어야 한다. 자칫 갈등 당사자들의 의사와 괴리된 중재안을 내놓게 되면 모든 것이 수포로 돌아가기 때문에 양측 당사자들의 의중을 신중하고 세밀하게 파악해야 한다(김영수, 2004). 나의 중재가 최선은 아니었을 것이지만, 나름 있는 힘을 다한 40일이었다.

주민이 기업의 필요성을 왜 모르겠으며, 기업은 지역주민의 소중함을 왜 모르겠는가? 갈등의 원인은 소통하지 않고 신뢰하지 않는 데서 온다. 날 선 칼로 폐부를 도려내듯 차갑고 예리한 말들만 오고가면 갈등의 골은 점점 깊어져 간다. 상처 받은 감정 때문에 더 깊어지고, 배려 받지 못하는 서운함에서 더 벌어진다. 감정이 상하면 그 어떤 말도 가슴에 와 닿지 않는다. 왜 인간을 감정의 동물이라 말하겠는가. 문제는 소통부재, 신뢰상실에 있다. 마음을 열고 의논하면 세상에 못할 일이 어디 있을까? 다 사람이 하는 일인데.

---

## 〈참고문헌〉

박진섭·소병천 (2008). <지속 가능한 세상을 향한 발돋움>. 파주: 창비. 71~123.

김영수 (2004). <시민단체의 갈등중재 역할>. 파주: 한국학술정보. 58.

조정을 위한 설득과 수사



# USPS 사례로 보는 미국의 전환적 조정제도의 의미와 시사점

문 강 분

노무법인 유앤 파트너 공인노무사  
아주대학교 겸임교수





# USPS 사례로 보는 미국의 전환적 조정제도의 의미와 시사점



## I. 들어가며

인간 역사상 가장 오래된 분쟁해결방식의 하나인 조정은 미국에서 근래에 가족분쟁, 노사협상, 국제관계, 이웃분쟁 및 환경분쟁 등 다양한 분야에서 공적부문이나 사적 부문을 막론하고 가장 활발히 활용되는 ADR기법이 되었다.

조정(mediation)은 양당사자에 치우치지 아니하는 중립적 제3자가 둘 또는 둘 이상의 갈등에 당사자 간의 협상과 의사결정을 촉진하기 위하여 개입하는 절차로 정의된다(Moore, 1996). 조정은 통상 사건 해결이 빠르고, 비용이 적게 들며, 절차가 유연하고, 합의과정에서의 창의성이 보장되며, 특히 관계의 유지 측면에서 중재와 같은 판정적 절차에 비해 만족도가 높은 것이 활성화의 배경으로 평가되고 있다.

이렇게 조정이 광범위하게 확산되면서 조정의 효과나 유형 그리고 조정인의 역할이 당사자의 만족과 조정성립에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 관심도 증가해왔다. 효과적인 조정이 무엇인지에 대한 통일된 의견은 아직 없지만, 사건의 해결을 목적으로 하는 한 해당 조정사건의 성립률은 가장 중요한 평가요소가 되어 왔다. 그런데 성립률에 주목하는 경우 조정인은 양 당사자가 해당 사건에 대한 합의에 도달하도록 당사자를 ‘촉진’하는 역할에 그치지 않고 직접적으로 쟁점에 대한 법적 판단이나 당사자 간 유불리를 비롯한 견해를 제시하는 등의 적극적 역할을 수행하게 되고, 이 과정에서 자칫 당사자를 ‘압박’하는 상황을 초래하게 된다. 이러한 조정인의 당사자 압박 현상은 특히 당사자간 힘이 불균형한 상황에서 더욱 ‘위험’한 것으로 지적되고 있다.

전환적 조정이란 촉진적이든 평가적이든 사건 자체를 해결하기 위한 문제해결을 목적으로 하지 아니하고 분쟁당사자에게 스스로 분쟁을 해결하기 위한 권한을 부여하고 상호 인정할 수 있는 기회를 제공하여 궁극적으로 당사자의 관계를 개선하는 데 역점을 두

는 새로운 모델이다. 그간에는 ‘관계’ 그 자체가 중요한 가족분쟁이나 이웃 간 분쟁에서 운용되어 왔지만 고용분야까지 확대되기 시작한 것이다.

근로자 80만을 고용한 미국우정공단(the United States Postal Service, 이하 USPS)은 정부조직으로부터 독립한 뒤 지속되던 고용분쟁을 해결하기 위하여 1998년 전환적 조정을 도입하는 REDRESS(Resolve Employment Dispute Reach Equitable Solutions Swiftly)를 전국적으로 실시하였는데, 이는 사건의 처리와 참여자 만족 측면에서 획기적인 성과를 보이고 있어 전 연방기관에의 확대까지 고려되고 있는 성공적 프로그램이다.<sup>1)</sup>

우리나라에서는 아직 생소한 전환적 조정에 대하여 이 글에서는 우선 전통적 조정과의 연계관계 및 배경이론을 토대로 전환적 조정제도의 의의를 살펴보고, REDRESS를 동태적으로 파악하기 위해 플로리다 지역에서 실험적으로 실시하였던 REDRESS를 전국 단위로 확대하게 된 배경과 REDRESS 시스템의 특징을 체계적으로 분석한 뒤, 마지막으로 간략히 동 프로그램을 통한 교훈과 우리나라에 주는 시사점을 살펴보고자 한다.

## II. 전환적 조정

### 1. 전통적 조정 유형

조정 유형에 대한 통일적인 정의는 존재하지 아니한다. 최근에는 조정인의 조정에 대한 관점과 스타일에 따라 촉진적, 평가적 그리고 전환적 조정으로 분류하는 것이 일반적이다. 전환적 조정을 살펴보기에 앞서 기존의 조정 유형을 간략히 검토하고자 한다.<sup>2)</sup>

1) REDRESS에 대한 연구는 Bingham 교수 등에 의하여 꾸준히 수행되고 있다. [URL: <https://about.usps.com/what-we-are-doing/redress/bibliography.htm/> (검색일: 2016. 8. 8.)]

2) 이하 전통적 조정유형 및 전환적 조정관련 내용은 모핏과 슈나이더(Moffitt, & Schneider, 2011)를 주로 참고하였다.

### 가. 촉진적 조정

촉진적 조정은 1960년대와 1970년대에 중립적 제3자로서 당사자 간 의사소통을 돕는 자원봉사자들의 활동에서 유래하였다. 촉진적 조정은 분쟁 당사자들의 이해관계와 옵션에 대해 원만한 해결 가능성에 초점을 두고 있는 ‘이해중심’ 기반 조정 유형이라 할 수 있다. 주로 합석 회의를 통해 진행하나 필요시 별석 회의를 활용하면서 분쟁 당사자들이 독립적으로 결정하도록 돕는 방식으로 행한다. 촉진적 조정인은 분쟁당사자 및 그 상대가 서로의 이해관계에 대해 이해할 수 있도록 질문하기, 당사자들의 견해 이해하기, 쟁점 재조명하기 등을 통해 조정인은 당사자들이 공통된 이해관계가 있는지 또는 상호 이익을 얻을 수 있는 해결책을 발견할 기회가 있는지를 찾아내도록 한다.

### 나. 평가적 조정

평가적 조정은 당사자 간 합의의 대안을 도출하는 것이 주목적이다. 평가적 조정은 주로 법적 분쟁에 활용되며, 당사자가 승소가능성이나 법적 손익 판단이 중요한 사안에 대한 판단을 구하는 경우에 이를 도움으로써 합의에 이르도록 돕는다. 이러한 특성으로 인해 평가적 조정인은 전형적으로 법조계 혹은 특정 산업의 독립적인 분야의 전문가 출신이 활약하는 경우가 많다. 평가적 조정인은 법정공방의 대안에 대한 당사자 간 인식차이가 현저할 때 그들의 입장에서 위험요인을 파악하고, 논쟁의 허점, 소송과 관련된 전략비용 등에 대한 견해를 제시하게 된다. 이러한 과정에서 특정 해결안으로 합의를 조장하고 압박하는 경우 ‘지배적’ 또는 ‘압박적’ 개입이 이루어질 수 있는데 이는 조정의 원리를 벗어난 것으로 금기시 된다.

조정기의 구분은 실제 조정상황에서 반드시 명확한 것은 아니며, 동일한 조정인도 사안이나 조정단계에 따라 다른 유형을 채택하게 된다. 그러나 촉진적이든 평가적이든 전통적 조정은 모두 특정분쟁을 해결하는 데 초점을 맞추고 있다. 경우에 따라서 그 분쟁의 범위가 협소하거나 때로는 광범위하다는 점에서 다르지만 결국에는 사건의 해결점을 찾는다는 점에서 동일하다. 그런데 그와는 대조적으로 전환적 조정에서는 초점을 협상 대상자, 즉 - 아무리 넓은 영역으로 확장해 본다 한들 - 특정 분쟁 그 자체가 아닌 분쟁

당사자들의 상호작용, 관계에 중점을 둔다는 점에서 근본적 차이가 있다. 조정의 제(諸) 유형에 대한 아래의 표가 이해를 도울 수 있을 듯하다.

〈표 1〉 촉진적, 평가적, 전환적 조정의 기본 원리

	촉진적 조정	평가적 조정	전환적 조정
주목적	해결	해결	당사자들의 상호관계 개선
과정	합석 회의 + 별석 회의	주로 별석 회의	합석 회의
조정대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 오해 및 이해관계에 대한 인식 부족</li> <li>■ 선택의 여지가 적음</li> <li>■ 의사불통</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 당사자들의 법적 공방과 관련한 비현실적 기대</li> <li>■ 적정 옵션에 대한 당사자들의 '견제'요구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 개별적인 문제해결에 대한 당사자들의 무능력</li> <li>■ 업무관계의 악화</li> <li>■ 당사자들 간의 이해부족</li> </ul>
조정인의 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 자유로운 질의</li> <li>■ 당사자와의 지속적 대화</li> <li>■ 주제설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 사안별 당사자의 손익산출</li> <li>■ 협상타결 가능한 대안탐색</li> <li>■ 특정 조정안에 의한 합의 촉구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 당사자 자신에게 '권한부여'와 (상대의 관점을 이해하기 위한) '인정'을 위한 기회 강조</li> </ul>
조정인의 전형적 질의 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “이 사건에 대하여 어떻게 생각하십니까?”</li> <li>■ “그 질문의 의도는 무엇인가요?”</li> <li>■ “사건을 해결하는 데 어떤 점이 중요하다고 생각하시죠?”</li> <li>■ “XX님의 관심을 ~라고 이야기 하면 어떨까요?”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “소송을 하는 경우 불리한 점은 ~이고, 유리한 점은 ~일 것으로 판단됩니다.”</li> <li>■ “차원에서 문제될 ~에 대해서는 어떻게 대처하실 계획인가요?”</li> <li>■ “~하게 해결된다면 어떤 문제가 있을까요?”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ “오늘의 조정은 어떻게 진행하면 좋을까요?”</li> <li>■ “지금 우리한테 어떠한 것이 유용할까요?”</li> <li>■ “상대측에서 말한 것 중에 더 알고 싶은 부분이 있으신가요?”</li> </ul>
주요 원리	공평성(중립성)	인지된 합의	자율

출처: Moffitt, & Schneider, 2011, p.90

## 2. 전환적 조정의 배경 이론

분쟁의 사회심리학적 측면을 강조하는 절차적 정의이론과 사회적 거래이론은 모두 조정의 효과적 작동원리를 설명하고 있는데 특히 전환적 조정의 특성을 지지하는 이론으로 파악할 수 있다.<sup>3)</sup>

### 가. 절차적 정의이론(Procedural Justice Theory)

절차적 정의에 대한 이론은 조정에 대한 당사자의 인식을 설명하는 데 활용된다. 주요 연구들은 당사자의 공정성에 대한 인식이 조직 구성원의 의사결정, 행동과 태도에 영향을 미친다고 설명한다. 즉 그간의 연구들은 법적 절차를 이용하는 개인들의 수용성, 과업의 수용성과 업무 목표, 근로자의 공정성 지각에 따른 상사권한 수용 정도가 일반근로자뿐 아니라 상급자의 업무와 분쟁해결과정에 대하여 중요한 영향을 미친다는 것을 뒷받침 해주고 있다고 한다. 동 이론은 분쟁 당사자가 의사결정과정에서 중립적이고 진실하며, 존중받는다고 지각하는 경우 해당 절차에 대한 공정성 지각이 높아져 만족도 증진으로 이어진다는 전제 하에 조직차원에서 긍정적 요소인 참여의 효과를 강화하기 위한 방안 모색으로 이어지게 된다. 이러한 절차적 정의 모델은 분쟁해결 과정에서 참여효과, ‘Voice effect’의 강조로 나타나게 된다. 당사자의 참여 기회가 많을수록 분쟁해결 가능성을 높인다거나, 집단가치를 강조하는 견해와 연계되면서 장기적인 관계에서는 집단 내 또는 조직 내 인간적 유대를 중시하게 되므로 실질적 결과보다 중립성, 신뢰 등을 중요하게 여기게 된다는 것이다. 결국 분쟁해결과정에서 당사자가 분쟁해결 절차에 대한 개입수준이 높아질수록, 절차과정에서 당사자의 이야기를 많이 할수록, 나아가 도출되는 결과에 영향을 많이 미칠수록 참여자의 ADR에 대한 공정성 지각이 커지고 이는 곧 만족도 증가로 이어진다는 결론에 이르게 된다. 이는 당사자의 욕구, 염려, 이해관계를 수용할 수 있는 기회를 더 많이 허용하는 절차가 분쟁해결가능성을 높이고 더욱 효과적이라는 전환적 조정 지지자의 견해를 뒷받침하고 있다.

3) 이하의 내용은 문유석과 빙햄(Moon, & Bingham, 2007)을 주로 참고하였다.

## 나. 사회적 거래이론(Theory of Social Accounts)

사회적 거래 이론은 개인의 “사건이나 행위에 대한 책임”을 변화시키려는 것이다. 통상 분쟁에 대한 인식은 당해 분쟁의 객관적 상태보다는 더 비관적으로 형성되는 경향이 있다. 만약 관리자가 적절하게 대응하였다고 근로자가 인식하면 해당 사안에 관한 분쟁인식이 완화된다고 한다. 사건에 대한 당사자의 인식은 상대방의 의도나 동기에 대한 판단에 기초하게 된다. 만약 그 결과가 해로운 경우 당사자는 ‘도덕적 분노(Moral outrage)’로 받아들여지게 된다고 한다. 이 경우 당사자의 설명, 사과 또는 다른 정당화 절차를 통한 사회적(인간적) 거래가 당사자의 도덕적 분노의 감정을 누그러뜨리게 하는 효과가 있다고 한다. 따라서 사회적 거래를 효과적으로 사용하게 되면 적대감을 완화시키고, 조직에 대한 헌신을 회복시켜줄 수 있다고 설명한다. 조정 절차는, 예를 들어 관리자에게 부당한 행위로부터 희생당했다고 느끼고 있을 근로자에게 사회적 거래를 제공할 수 있는 상당한 기회를 제공하게 된다는 것이다.

USPS가 실시해온 전통적 분쟁해결절차에서는 관리자들이 직접 근로자들과 대면하여 인간적으로 소통할 기회가 주어져오진 않았다. 위의 사회적 심리이론들은 조정 과정에서 인간적으로 보다 많이 소통할 기회的可能性이 양당사자의 조정과정과 절차에 대한 만족감을 더욱 증진시킬 것이라는 가정을 통해 전환적 조정의 유효성을 지지하고 있다.

### 3. 전환적 조정의 의의와 원리

전환적 조정은 Bush와 Folger가 2004년, 『Promise of mediation』이라는 유명한 저서를 통해 발표한 이래 주목받고 있는 새로운 조정 유형이다.<sup>4)</sup>

전환적 조정에서 조정자는 당사자들의 ‘도덕적 성숙’을 추구한다. 이들은 분쟁이 분쟁 당사자들을 바람직하지 않은 방향으로 행동하게 하거나, 분쟁 상황과 당사자들의 반응에 대해 조절능력을 상실하게 만드는 경향이 있다고 믿는다. 그렇기 때문에 분쟁당사자 개인에게 권한을 부여하여 부정적인 연결고리를 끊고 분쟁의 반대편에 서있는 사람의

4) 이하의 전환적 조정에 대한 서술내용은 부쉬와 폴저(Bush, & Folger, 1994)를 주로 참고하였다.

견해를 인지하는 능력을 스스로 키울 수 있는 방법을 찾고자 하는 것이다.

전환적 조정의 이상적인 비전은 조정자가 분쟁당사자들과 함께 대화의 장을 마련한다는 데에 있다. 조정인은 분쟁당사자들과의 만남과 상담을 통해 그들이 자정능력을 갖추고 상대방에 대한 충분한 배려심을 가지고 성숙하고 훌륭한 인간으로 자신을 인식하도록 이끌어준다. 사람들은 자신의 능력이 충분하고 자신감에 부풀어 있을 때, 타인의 말을 경청하고 신뢰하며 상대를 존중하려는 마음을 갖게 되고 더욱 생산적인 관계를 만들고 싶어진다. 그렇기 때문에 분쟁당사자들에게 자기결정의 권한을 부여하는 일은 상대방의 가치와 관점을 인식하고 감사히 여길 줄 아는 능력을 주는 것이라고 한다.

권한부여(empowerment)와 인정(recognition)이라는 이 두 요소는 바로 전환적 조정론의 핵심이 된다. 권한부여는 당사자가 그들의 분쟁 상황에 대하여 스스로의 힘과 통제를 확보하거나 또는 회복했을 때 성취된다. 조정인은 그 사건의 법적 쟁점에 대해 언급하지 아니하며, 오히려 신청인이 제기한 사건에 대해 스스로 표현하도록 하고, 상대방의 입장을 듣도록 분위기를 창출하는 역할을 통해 당사자 간의 호혜과 협력을 강화하는 데 기여하도록 한다. 또한 조정인은 절차나 타결의 어느 부분에서도 개입하지 아니하고, 대신 해당 조정의 절차와 결정 과정의 모든 것, 즉 사건의 합의를 포함한 모든 결정권을 전적으로 당사자에게 부여하게 된다.

### III. REDRESS 프로그램

이 장에서는 USPS가 REDRESS를 설계하게 된 배경, 경위 그리고 주요 구조 및 평가에 대하여 살펴본다.<sup>5)</sup>

#### 1. REDRESS의 배경과 도입 경위

미국우정공사 USPS는 미국에서 가장 규모가 큰 연방기관이자, 세계적으로도 가장 규모가 큰 사용자 조직 중의 하나이다. 이 공사는 1970년 우정구조조정법(Postal Reorganization Act)에 의하여 200년의 역사를 가진 정부의 우정국(Post Office Department)으로부터 공사 체제로 전환된 바 있다. 공사 전환 후 조직 전반에 걸쳐 지휘명령체계를 강화하였고 현장관리자가 하급자인 단순노무직 근로자에 대한 관리감독권을 행사하는 강력한 권한을 부여하는 구조조정이 추진되었다. 이 과정에서 단순노무직 근로자 측의 4개의 주요 노동조합, 관리자 측의 3개의 전문직 조합 등 파벌 관계가 존재하고 있었다. 한편 업무수행 면에서 자동화와 기계화를 추진함에 따라 생산성 향상에 비례하여 근로자 수 증가는 완화되었으나, 파트타임의 증가와 경력직 근로자의 업무단순화로 인한 만족감 저하는 지속적인 조직 내 긴장으로 이어졌다. 그런데 구조조정의 결실인 생산성 향상분은 비노조원인 감독자들에게만 상당한 보너스로 보상됐을 뿐, 단체협약상 임금제도에 갇힌 단순노무직 근로자들은 소외되는 인센티브 시스템으로 인해 조직 내 갈등은 더욱 증폭됐다. 1990년대, 감사기관인 GAO(the U.S. Government Accountability Office)는 ‘자동화된 경영 방식, 노사 간의 적대적 관계, 부적절하고 부적합한 성과관리시스템과 리더십’이 USPS 갈등의 원인이라고 언급한 바 있다.

이러한 갈등상황으로부터 발생하는 고충들은 대체로 노사 간 단체협약에 정해진 바대로 고충중재로 해결되고 있었는데, 판정적 절차인 중재에 대한 불신이 만연하고, 그나마 중재처리시일도 길어져 고충중재계류 건수가 폭증하였다. 1994년 우정공사의 고충중재

5) 본 장의 내용은 REDRESS에 대한 동태적 연구 논문(Nabatch, & Bingham, 2010)을 주로 참고하였다.

는 노조간부와 경영자간 고충을 포함하여 65,062건, 1996년에는 38% 증가하여 89,931건까지 증가하였으며, 상당한 시일을 요하는 고충중재는 계류 중인 사건 수만 1994년 36,669건에서 1996년에는 69,555건으로 거의 90% 증가한 것으로 조사되었다.

한편 고용차별에 대한 Equal Employment Opportunity(EEO) 사건<sup>6)</sup>도 엄청나게 증가하였다. 1990년 중반 동안, 공사 근로자는 연방법에 위반하여 고용차별을 받았다며 연간 25,000건에서 28,000건의 사건을 접수하여 비공식 단계의 처리절차에 진입하였고, 1997년에는 관련 사건접수가 모든 연방 부문 비공식 사건수의 거의 40%를 차지할 정도가 되었다. 다음 단계인 공식접수단계가 되면 EEO 사건처리 절차<sup>7)</sup>는 조사와 심리를 위해 상당한 비용과 시간을 요하며, 계류 중인 사건도 수천 건에 이르는데, 공식적 사건이 법원까지 가는 데는 거의 12년이 소요되는 상황이었다. 게다가 EEO 소송사건의 95%는 사용자가 승소하거나 소송에 소요되는 시간과 비용으로 인해 근로자가 도중에 포기하는 것으로 나타났다.

이렇게 기존의 고충중재나 EEO 제소를 통해 분쟁이 해결되지 못함에도 불구하고 노동조합이나 근로자 및 현장 관리자의 소송지향 성향은 공고하였다. 관리감독자 입장에서는 사용자가 대부분의 소송에서 유리하다는 점, 관리감독자 자신은 소송기간 동안 별 다른 책임을 부담하지 않는다는 점, 소송비용과 소송결과에 따른 책임이 없다는 점으로 인해 조정을 선호할 이유가 없었다. 한편 단순 노무근로자는 기존 관리감독자에 대한 불신의 영향으로, 공사가 제시하는 프로그램 전반에 대해서도 신뢰를 갖지 못할 뿐만 아니라 그들의 관리감독자가 조정에서 자신들에게 호혜적이거나, 궁극적으로 협력적 참여자가 될 것으로 기대하기는 더욱 어려웠기 때문에 마찬가지로 역시 조정을 선택하는 경향은

6) EEO 사건 처리의 특징은 EEOC를 거치지 않고서는 법원에 소송을 제기할 수 없는 EEOC 전치주의를 채택하고 있다는 것이다. 고용기회평등위원회(Equal Employment Opportunity Commission, 이하 EEOC)는 고용상의 차별구제를 위한 연방기구이다. 차별구제를 원하는 근로자는 EEOC를 통하여 ① 차별 무혐의 ② 차별 인정·조정 실시 ③ 차별 인정·조정 실패 ④ EEOC가 대신 소송제기 중 하나의 결과를 얻을 수 있다. ①에 해당하는 경우 원고는 소송 제기권을 명시한 문서를 받고 연방법원에 직접 소송을 제기할 수 있다.

7) EEO 절차에서 근로자는 우선 사건을 비공식적으로 제기하고, EEO 상담자는 분쟁해결을 위한 비공식적 노력으로 진행되는 상담을 제공하게 된다. 이러한 과정에서 EEO 상담자는 당사자 간의 해결을 제안하게 되고, 경우에 따라 당사자 간의 합석회의를 제안하여 일종의 조정절차를 거치게 되기도 한다. 만약 근로자가 이러한 상담에 의한 결과에 불만족한 경우에 조사를 수반하는 공식 절차를 제기할 수 있다. 공식절차에서는 행정판사에게 가기 전에 심리절차를 거치게 되고, 행정 판사의 결정에 불복하는 경우 연방 법정으로 가게 된다.

매우 낮은 실정이었다.

REDRESS의 도입은 상기한 바와 같이 오랜 시간 관리감독자에 의한 엄격한 상하지배 관계로부터 초래된 현업 노사관계의 갈등과 불신이 만연한 가운데 고충분쟁과 고용차별 분쟁이 상당한 규모로 발생되면서 소송을 통한 분쟁해결전략이 지배적인 상황에서 이를 극복하기 위해 고려되었다. 결국 1997년, USPS 최고경영자가 국회의 청문회 대상으로 소환되는 상황에까지 이르게 되었다. 이 청문회 직후 플로리다에서 집단고용차별소송에 대해 실험적으로 실시하던 REDRESS 프로그램을 전국에서 실시하도록 하는 최고경영자의 결단에 힘입어 1998년 전국 단위 REDRESS의 실시가 가능하게 되었다.<sup>8)</sup>

## 2. REDRESS의 시스템

REDRESS는 EEO소송에 대하여 전환적 조정을 활용하는 프로그램이다. 조정인은 USPS에서 보수를 받지만 그 조직의 외부인이 선정되며, 철저히 훈련된 검증 절차를 받게 된다. 조정은 비밀이 유지되며, 직장의 근무시간에 임금의 손실없이 이루어진다. 신청인은 누구든 원하는 대리인을 대동할 수 있으나, 관리자는 반드시 해결에 필요한 결정권을 가진 자를 동행하도록 강제된다. 결국 이 프로그램은 전통적 EEO 절차나 소송보다 훨씬 신속하지만 절차 개시에 대한 선택권은 근로자에게 있으며, 이 조정에서 반드시 해결이 이루어져야 하는 것도 아니다. 이러한 프로그램을 통해 소송을 선호하던 USPS의 단순노무 근로자는 EEO에 공식적으로 사건을 제기하거나 소송하기 전에 조정을 통해 바람직한 결과를 도출하게 되었다. 그 바탕에는 관리자에게 조정 참여가 의무화되고, 이 참여에 대해 REDRESS가 공식적으로 강제하는 형식으로 디자인되었다는 점이 크게 작용했다.<sup>9)</sup>

8) GAO는 1997년 USPS에서의 갈등문제에 대한 소명을 위하여 USPS Runyon 사무총장이 Subcommittee of the House Government Reform과 Oversight Committee에 불러나가는 등 의회의 주목을 받았다고 언급한 바 있다. 이 청문회 종료 후 1997년 10월, 플로리다 팬핸들(Panhandle, FL)에서 Runyon 사무총장은 USPS의 법무부와 회동을 하였는데, 이 회의 때 National Management Committee에게 30여 분간 집단적 고용차별소송을 해결하기 위한 REDRESS의 성과에 대하여 보고하도록 하였다. 동 보고는 상당한 반향을 불러일으켰고 의회와 GAO의 승인을 거쳐 드디어 사무총장 Runyon은 USPS의 법무부서에 REDRESS를 전 미국에 걸쳐 모든 우체국에 실시하도록 지시함으로써 REDRESS가 실시될 수 있었다.

〈표 2〉 USPS REDRESS 프로그램의 분쟁해결시스템요소

	분쟁시스템디자인의 요소	REDRESS
1	프로그램 적용대상	공공부문
2	전반적 시스템 특징	폐쇄 Silo program
3	프로그램이 다루는 핵심 갈등, 분쟁, 사건	EEO에 제기한 사건
4	시스템의 이용자	EEO에 신청한 근로자
5	개입의 시기	신청서를 제출한 지 4주 이내에 조정 기일
6	개입의 임의성 여부	신청인에게 임의적 (대다수는 단순노무근로자)
7	개입의 형식	조정
8	개입의 연속성 (1회 이상 가능 여부)	조정 (전통적 EEO 범주 내에서 옵션)
9	개입의 실무 형식	전환적 조정
10	특성, 훈련, 자격 및 중립인의 인적 특성	외부 중립인 (일정 요건을 갖춘 훈련과정 이수와 자격 인정 절차 거침)
11	비용 지불 주체 및 재정적 전문적 차원의 보상구조	USPS가 중립인에게 비용 지불 사건해결에 따라 성공보수가 지급되지 아니함
12	행정비용, 신청수수료, 심리 비용, 심리 공간의 비용주체	USPS가 모든 비용을 비불하며, 공간도 제공함
13	절차적 공정성을 위한 조치	비밀유지가 담보된 조정, 당사자는 어떤 대리인 이든 동행 가능, 감독자는 해당 조정사안을 즉시 해결할 수 있는 권한있는 관리자 동행하도록 함
14	이행을 위한 갈등관리프로그램이나 노력을 위한 구조적 지원과 제도화	ADR 전문가 직위 창출, 성공적 Case, 공공 성과 참고
15	분쟁당사자의 절차, 결과 및 분쟁해결디자인에 대한 자기결정이나 통제 수준	사건 단위에서 당사자 자기 결정 (감독자 참가의 강제성을 제외하면) 시스템 단위에서는 자기결정권 없음

출처: Nabatchi, & Bingham, 2010, p.224

### 가. 고용 분쟁 : EEO 고용차별 분쟁에 한정 적용

노조와 무관하게, 사용자인 USPS가 주도하여 설계한 분쟁해결 프로그램인 REDRESS에 의한 조정은 단체협약의 영향 등을 모두 고려하여 EEO에 제기되는 고용분쟁<sup>10)</sup>에 대하

9) 이하의 내용은 나바치와 빙햄(Nabatchi, & Bingham, 2010)을 주로 참조하였다.

10) 전통적으로 미국은 common law를 통한 employment at will 원칙에 근거해 해고 및 제반 고용관련 처분이

여 적용하도록 설계되었다. 이는, 노조 기반 고충처리는 단체교섭에 의무적으로 따라야 하는 사항이기 때문에 관련 노조의 동의 없이 일방적으로 고충처리상 조정 조항을 추가하면 부당노동행위에 해당될 수 있으며, 단체협약상 고충처리절차의 적용을 받는 근로자의 경우 EEO 사건 제기 시 사전 승인이 필요하다는 점 모두를 고려하여 설계가 이루어진 결과이다.

#### 나. 임의 조정 : 신청인의 자발적 선택에 의한 조정의 개시

상기한 바와 같이 USPS 관리자와 근로자는 모두 조정에 대한 유인이 없는 상태였고 양자 모두 소송을 중요한 분쟁해결전략으로 선택하고 있는 상황이어서 이들을 소송 전 단계에서 ADR로 인도하기 위한 제도의 설계가 요청되었다. 노사 양측에 의무조정을 할 것인지 관련하여 근로자에게는 임의로 개시 가능하도록 하되, 관리감독자의 참여는 강제하는 방식으로 설계하게 되었다. EEOC 자체가 고충을 제기하는 신청인에게는 임의적 조정제도를 채택하고 있는데다 당시 단순노무직 근로자들의 회사에 대한 불신이 만연한 점을 고려하고, 자기결정의 조정원리를 훼손하지 않기 위하여 신청인에게 조정을 의무화하지는 않은 것이다. 반면, 피신청인 지위를 갖게 되는 USPS측은 관리감독자에 대하여는 조정참여를 의무화하는 것으로 설계함으로써 조정의 활용률을 제고하기 위한 장치를 마련하였다. 이러한 설계에 따라 REDRESS 프로그램은 근로자가 EEO에 고용차별분쟁을 제기하여 소송 전에 자발적으로 조정을 선택하면 회사측 관리자는 의무적으로 조정에 응하게 되도록 설계되었다. 물론 해당 조정이 실패하면 기존의 EEO 절차에 따라 다음 절차를 개시하여 궁극적으로 소송을 진행할 수 있음은 물론이다.

---

자유로운 것으로 알려져 있지만, 최근 성차별 및 장애, 나이 등 제반 비합리적 고용차별에 대한 제정법이 정비되고, EEOC 등을 통해 이에 대한 강력한 집행이 담보되며, 이들 기관에서의 결정을 존중한 법원 판결이 누적되어 오고 있다는 점이 특징적이다. 특히 고용차별사건이 집단 소송화하고, 징벌적 손해배상 판결이 자주 이루어지면서 기업에게 고용차별은 리스크가 가장 큰 이슈로 인식되고 있으며, 역설적으로 비소송적 분쟁해결방식, 즉 조정·중재 등에 의한 대안적 분쟁해결 방식을 선호하는 문화가 지배적이 되고 있다. 이러한 사용자의 선호를 배경으로 EEOC와 FMCS 등 행정기관의 ADR서비스도 확대되고 있으며, 근본적으로 권리분쟁에 대한 판정기능보다 자율해결을 지원하는 쪽에 비중을 두고 있다.

#### 다. 분쟁처리의 신속성 제고

통상 분쟁에 대한 빠른 개입은 그 해결에 있어 가장 중요한 요소 중 하나이고, 개입이 빠를수록 비용이 줄고 해결 가능성은 높아진다. REDRESS의 경우 사용자가 실시하는 프로그램이란 점에 대하여 불신이 높고, 강제로 참석하게 된 피신청인측 관리자의 협력도 기대하기 어려운 상황임을 고려하여 최대한 신속하게 해결하는 방향으로 제도를 설계하였다. REDRESS는 사건이 EEO에 제출된 이후 최대 4주 내, 그러나 실제로는 2-3주 내에 조정기일이 잡히도록 하였다. EEO 소송이 통상 수년, 길게는 12년이 지나서야 판결문을 받게 되는 현실에서 임의로 선택한 조정에서 처리 기간을 획기적으로 축소시킴으로써 근로자들에게 조정의 유인을 제공하고자 한 것이다.

#### 라. 전환적 조정의 채택

REDRESS 프로그램의 가장 독창적인 점은 전환적 조정모델을 채택하였다는 것이다. USPS는 ADR로서의 조정을 선택하였으나, 어떤 형식의 조정이어야 하는지에 대하여 상당한 고민이 선행된 바 있다. 미국에서도 조정에 관한 지배적 접근시각은 문제 해결과 분쟁 해결에 놓여있다. 통상적으로 조정인은 조정 과정상 당사자 간의 토론과정에 직접 개입하는 경향이 있으며, 법적 쟁점에 대한 판단을 함으로써 당사자를 설득하려는 경향을 띠게 된다. 만약 분쟁의 해결을 목표로 하여 관련 사건에 대한 적법성을 중요 요소로 삼아 사건 해결에 집중하는 조정모델이 설계되는 경우 근로자가 95% 가까이 패소해온 EEO 사건 특성상 근로자에게 양보가 강제될 여지가 있어 그들의 참여를 기대하기 어려울 것이었다. 조정인의 공정성 여하에도 불구하고 적법성에 집중한 조정의 타결이 진전되는 경우 신청인 양보에 중점이 놓여질 수밖에 없을 것이고, 이러한 방식으로는 근로자들의 USPS에 대한 편견을 불식시킬 수 없다는 판단 하에 기존의 조정 모델을 포기하고, 전환적 조정모델을 선택하는 획기적 선택을 하게 된 것이다.

USPS의 REDRESS 프로그램은 조정인으로 하여금 해당 사안에 대한 어떠한 판단도 제시하도록 하지 않았고, 사건에 관하여 당사자의 자기결정 수준을 최대화하는 전환적 모델의 활용은 이 프로그램의 다양한 측면을 활성화시킴으로써, 단순노무 근로자 간에

전국 단위 REDRESS의 타당성에 대한 인식을 증진시키는 데 기여하였다. 더구나 이 모델은 관리자들에게는 그들의 의무적 참여와 자기결정의 축소에 따른 역형평성으로 인하여 시스템적 차원에서도 이 프로그램에 대한 실효성을 증진시키는 데 기여하였다는 평가를 받고 있다.

#### 마. 절차적 혁신

REDRESS 프로그램은 절차적 공정을 기하기 위하여 중요한 혁신을 감행하였다. 우선 REDRESS 조정은 (1) 업무시간 중에 업무 장소에서 비밀스럽게 진행하도록 하였으며, (2) 양 분쟁당사자에게 자신을 대변하거나 도울 대리인을 동행할 수 있도록 허용하였는데, 그 대상은 변호사 등 법조인이나 노동조합 간부는 물론 가족, 친구, 동료 등 누구든 제한을 두지 않도록 하였다. 이는 권한위양을 강화하는 효과가 있다. (3) 감독자는 해당 분쟁의 해결에 필요한 USPS 내 관련 책임자를 조정에 동참시키도록 할 의무를 부담하였다. 이는 신청인에 대한 존중감을 증진시킨다. 이러한 조치는 USPS 관리자에 의해 허용가능한지를 즉각 결정하도록 하여 해당 분쟁에 있어 당사자에게 문제 해결 여지를 조성함으로써 자율적 결정 영역을 확대시키려는 취지를 담고 있다.

#### 바. 독립적 외부 조정인

중요한 이슈 중의 하나는 조정인의 선택과 보수의 지불 주체에 대한 것이다. 통상적으로 회사가 조정인을 직원으로 채용하거나 내부 구성원 중 조정인을 임명하게 되는 경우 독립성이 결여되고 회사의 통제를 받게 되어 독립성이 훼손되는 경향이 있으며, 무엇보다 당사자의 프로그램에 대한 공정성 인식에 중대한 부정적 영향을 주는 문제가 발생하게 된다. 외부 전문가 풀(Pool)에서 선정하는 외부 조정인은 보다 독립적이고 객관적이며, 무엇보다 단순노무직 근로자의 편견과 불신을 극복할 수 있다는 장점이 있으므로 USPS는 외부의 독립적 제3자를 조정인으로 위촉하였다. 시범실시 과정에 대한 조사에서 내부 조정인에 비해 외부 조정인은 뚜렷하게 참여자의 만족도가 높고, 사건 해결률도 높은 것으로 조사되었다. 이는 외부 조정인에 대한 회사의 통제가 적고, 조정과 합의 단계의

전 과정에서 참여자의 결정이 증가함으로써 사건 처리 전반에 관한 공정성 인식이 높아진 데 따른 영향으로 파악되었다. 시행 초기 전국에 걸쳐 3,000여 명에 이르던 조정인 풀은 현재 상당한 검증과정을 거치면서 1,000명 수준으로 떨어진 상태이다.

### 사. 훈련 프로그램 등

USPS는 전환적 조정이 일관되게 실시될 수 있도록 조정인의 양성훈련과 조정인 역량 관리에 철저를 기하였다.<sup>11)</sup> 비록 USPS가 조정인에 대한 보수를 지급하지만, 사건 해결 자체만을 REDRESS의 목적으로 하지 아니하는 신중한 결정을 하였다. 대신 USPS는 근로자의 ‘참여율(Participation rates)’과 사건의 ‘종결(Closer)’이라는 새로운 지표를 개발하였다. 이 새로운 지표는 조정인에게 분쟁해결을 위한 성립률을 높이는 데 대한 어떠한 보상도 제거한 것이다. 이는 만약 USPS가 조정인에게 사건해결률 제고를 독려하게 되면, 조정인은 아마도 전환적 조정의 원칙을 벗어나, 당사자의 자기결정을 침해하여 해결을 압박함으로써 결국 프로그램에 대한 불신을 강화하게 될 것을 염려한 조치이다.

한편 USPS는 REDRESS 실행을 위하여 전국에 훈련받은 ADR 전문가들을 직접 고용·배치하고, 해당 프로그램을 지원하고 질을 향상시키기 위한 활동을 계속해나가고 있다. 연구와 조사를 위해 진단한 결과를 동 프로그램의 설계 결과에 반영하고 이에 대한 지속적인 운영을 위해 전문가를 직접 고용하고 조정인의 관리와 조정의 질을 계속적으로 모니터링한 덕분에 동 프로그램의 만족도가 제고되었고, 이는 개별 성공경험에 대한 입소문과 영상 매체 등을 거쳐 확산되며 다시 REDRESS에의 참여율을 높이는 데 기여하는 선순환 구조를 형성하고 있다.

11) REDRESS 조정인은 인사전문가, 변호사, 전문 조정인 등을 포함하여 전국에 1,000여 명의 조정인 그룹을 이루고 있다. REDRESS 조정인은 전·현직 직원이거나 USPS와 어떠한 거래관계도 없는 자이어야 하고 USPS를 상대로한 어떠한 법적 분쟁에 개입한 적이 없을 것 등의 소극적 요건과 기존의 조정경력과 REDRESS가 제공하는 20시간, 2일과정의 전환적 조정인 교육 이수 등 적극적 요건을 모두 갖추고, 한 차례 이상 무보수 조정실무를 통해 역량이 인정되어야 한다. [URL: <https://about.usps.com/what-we-are-doing/redress/mediators.htm/> (검색일: 2016. 8. 8.)]

### 3. REDRESS의 성과

상기한 내용으로 설계한 REDRESS 프로그램을 통해 조정은 USPS 근로자들의 대표적인 분쟁 접근 수단으로 자리 잡게 되었고 전환적 조정은 고용분쟁에서도 유효한 모델로 평가받게 되었다. 게다가 이 프로그램은 참여자 간의 호혜성, 협력 그리고 자기결정력을 강화하고, 조직의 정의에 대한 인식을 향상시킬 잠재력을 더욱 높이게 되었다는 평가도 이루어지고 있다.

다양한 분석결과가 이러한 성과를 구체적으로 알려주고 있다(Bingham et al., 2009). 우선 참여율 측면에서 보면, EEO 신청인 중 REDRESS에의 참여비율은 최초 목표였던 70%가 2000년에 달성된 이래 2001년 75%, 2004년에는 88.1%까지 증가한 바 있다. REDRESS 프로그램의 자체 만족도 조사에 따르면, 본 프로그램이 조직 차원의 정의에 관한 만족도를 증가시키는가라는 질문에 대해서는 근로자 64%, 관리자 70% 및 근로자 대리인 67%가 만족한다고 응답하여 다소 낮은 만족도를 나타냈지만, 공정성에 대해서는 모든 참여자의 92%, 조정인에 대해서는 96~97%가 만족한다고 응답하여 대부분의 조정 참여자가 높은 만족도를 보이는 것으로 조사된 바 있다. 이러한 만족도는 근로자뿐 아니라 감독자에게도 공히 높게 나타났으며 심지어 해당 프로그램에 참여한 대리인의 경우도 동일한 결과를 나타냈다고 한다. 사건의 해결과 종결 측면에서도 그 유효성이 입증되고 있다. 2004년 사건해결률은 54.4%로 상당히 높았고, 공식 EEO 사건 제기 과정에서 사건을 취하하거나 EEO 사건으로 전개되지 아니하는 등의 결과를 포함하는 종결률은 동 프로그램의 시행 이후 평균적으로 70~80%, 2004년에는 72.4%로 조사되었다.

한편 이 프로그램은 USPS의 직장 문화와 분위기를 개선하고 있다는 연구결과도 꾸준히 보고되고 있다. 모든 직급의 USPS 근로자들 대한 인터뷰를 실시한 연구에서 개방적인 직장문화에 대한 인식 정도가 높아지는 한편, 감독자가 ‘소리지르고, 다투고, 징계하고, 협박하는’ 등의 갈등유발적 요인들은 줄어든 것으로 조사되었다(Bingham, Hedeem, Napoli, & Raines, 2003). 이 프로그램의 교육훈련과 조정과정에서 감독자들은 더 경청하고, 감정을 보다 풍부하게 표현하며, 상명하달식의 관료적 접근을 덜 하게 되었다고 한다. 무엇보다 EEO에 제기하던 분쟁이 1997년 14,000건 이상이던 것이 2003년에는

약 8,500건으로 대폭 줄어들었으며(Bingham, & Novac, 2001) EEO에의 분쟁제기 건수는 REDRESS를 실시하기 전에 가장 많았던 기간에 비해 30% 낮아졌고, 조정에서의 해결률은 40%에 이르며, 조정을 진행하는 과정에서 당사자 스스로의 결정에 의하여 그 중 14%는 조정 전에 사건을 해결한다는 결과도 보고되고 있다(Bingham et al., 2001). 이러한 연구들은 더 나은 분쟁해결시스템이란 결국 만족과 지속성에 기반하여 갈등을 해결하는 것이며, 기존 근로자 근속률을 제고하면서 더 많은 갈등과 반대되는 차원에서 미래의 협력가능성을 더 크게 한다는 주장을 지지하는 것으로 설명되기도 한다(Costantino, & Merchant, 1996).

## IV. 글을 마치며

USPS라는 거대 조직이 당시까지 고용분쟁 영역에 도입된 전례가 없었던 전환적 조정모델을 전격 도입하여 REDRESS 프로그램을 설계하고 양적·질적 성공을 이루는 과정을 살펴보았다.

공공부문 거대 조직이 REDRESS를 도입하는 의사결정을 할 수 있었던 것은 사회 전반적으로 ADR에 대한 법제도가 정착되고, ADR 전반과 조정 관련 제반 이론, 경험 연구, 분쟁해결시스템디자인과 전략적 갈등관리시스템 디자인 분야에서 실무적 토양 등 풍부한 학문적·실무적 성과를 토대로, 전문가의 견해를 신뢰하여 행정부와 의회, GAO와 EEO 등 제 기관이 협력할 수 있었을 뿐 아니라, 전국에 걸쳐 전환적 조정을 소화할 수 있는 대규모 민간 조정인 풀을 구축할 수 있었다는 점이 모두 작용하였다고 평가할 수 있다. 가히 전반적인 미국 ADR의 성장과 성숙을 보여주는 결정판이 아닌가 한다.

USPS는 REDRESS를 실시할 당시에 만연한 고용분쟁에 대한 대내외적인 비난과 압력에 직면하여 빠른 해결책을 제시해야 하는 상황이었다. 그러나 서둘러 단편적인 분쟁해결시스템을 들여오기보다는 제도의 형식과 구조 외에 실제로 어떠한 문제를 해결해야 갈등을 예방하고 효과적으로 대응할 수 있는지 탐구하여 해당 문제를 해결할 수 있는 방

안을 시스템적으로 접근하여 탄생시킨 것이다. 무엇보다 분쟁당사자가 왜 소송을 선호하는지에 대한 분석을 통해 분쟁당사자에게 소송이 아닌 조정을 선호할 수 있도록 인센티브를 구조화하는 과정이 바로 REDRESS의 핵심 설계안이 되었다는 점은 눈여겨볼 만하다. 특히 전환적 조정이 해당 사안의 단기적인 해결보다 참을성 있게 당사자의 대화를 촉진함으로써 그 근거를 이루고 있는 원인까지 모두 당사자가 알고 해결하도록 하는 접근은 신선하다고 할 것이다. 고용차별사건의 처리를 위해 시작되었지만 REDRESS는 의사소통 확대와 협력문화의 확산이라는 놀라운 조직변화로 귀결된 것이다. 특히 공공부문에서 참고할 만한 부분이라 할 것이다.

한편, 우리나라도 “판결보다 조정이 낫다”며 법원에서도 조정 전치와 유사한 제도를 도입하려는 노력을 기울이고 있다. 조정제도를 활성화하려는 취지는 무엇보다 소송건수를 줄이고 분쟁에 소요되는 비용을 축소하고자 하는 데 있다고 할 것이다. 그러나 새로운 제도를 도입하거나 확대하려고 할 때 형식이나 구조 외에도 해당 제도를 과연 당사자들이 선호할 수 있을지에 대한 인센티브를 제시하도록 설계하여야 한다는 점을 REDRESS가 보여주고 있다. 이러한 관점에서 본다면 각종 행정기관에 분쟁해결위원회들이 설치되었음에도 활용률이 저조하고, 오히려 소송건수는 급증하고 있는 우리나라에 주는 시사점이 적지 않다. 단편적이고 산발적인 제도의 양산보다는 분쟁당사자가 믿고 신뢰할 수 있는 통합적인 차원의 분쟁해결시스템 구축이 필요할 때다. 무엇보다 조정만능주의를 경계해야 할 것이다. 자칫 ‘압박’에 의한 합의가 나타나게 되면 결국 조정에 대한 유인은 제거되고 오직 소송에 매달리는 현상을 더욱 가속화하게 될 것이기 때문이다.

## 〈참고문헌〉

- Bingham, L. B., Hallberlin, C. J., Walker, D. A., & Chung, W. T. (2009). Dispute System Design and Justice in Employment Dispute Resolution: Mediation at the Workplace, *Harvard Negotiation Law Review*, 14, 1-50.
- Bingham, L. B., Hedeem, T., Napoli, L. M., & Raines, S. S. (2003). *A tale of three cities: Beofre and after REDRESS*. Unpublished manuscript.
- Bingham, L. B. & Novac, M. C. (2001). Mediation's impact on formal discrimination complaint filing: Before and after the REDRESS' Program at the United States Postal Service. *Review of Public Personnel Administration*.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. (1994). *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Constantino, C. A., & Merchant, C. S. (1996). *Designing conflict management systems: A guide to creating productive and health organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moon, Y., & Bingham, L. B. (2007). Transformative Mediation at Work. *International Review of Public Administration*, 11(2), 45-46.
- Moffitt, M. L., & Schneider, A. K. (2011). *Dispute Resolution* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Aspen Publishers, 83-90.
- Nabatch, T., & Bingham, L. B. (2010). From Postal to Peaceful: Dispute Systems Design in the USPS REDRESS Program. *Review of Public Personnel Administration*, 219-223.



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(訶言)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. 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 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

---

**2016년 봄호**  
(vol.18)

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

2016년 여름호  
(vol.19)

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

▶▶▶▶ 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](http://www.pac.or.kr))의 정보자료실에서도 보실 수 있습니다.

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