

조정을 위한 설득과 수사

Persuasion & Rhetoric Report

2016
겨울호

Vol. 21

- 정공법과 우회법, 어느 편을 선택할 것인가?
- 심리학으로 살핀 설득의 과정
- 조정 현장에서 살펴보는 설득의 노하우
 - 새로운 옵션 개발을 통한 이해관계 조율
- 공공갈등 중재의 새로운 시도, 시민배심원 제도
 - 울산광역시 북구 음식물 자원화 시설 설치를 둘러싼 갈등 중재 사례



2016 | 겨울호 vol.21

조정을 위한 설득과 수사 Persuasion & Rhetoric Report



발행인 박용상

편집인 권우등

발행일 2016년 12월 1일

신고일 2016년 9월 23일

신고번호 서울중, 바00188

발행처 언론중재위원회 (서울 중구 세종대로 124 프레스센터빌딩 15층)

편집실무 언론중재위원회 교육본부 연구팀
TEL. 02-397-3044 FAX. 02-397-3049 홈페이지 www.pac.or.kr

디자인·제작 세일포커스 02-2275-6894

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

조정을 위한 설득과 수사





차례

- 정공법과 우회법, 어느 편을 선택할 것인가? | 이현우 1**
 - I. 저항에 대한 정공법: 반론 제기 3
 - II. 우회법 7

- 심리학으로 살핀 설득의 과정 | 김주연 17**
 - I. 심리학을 알면 설득이 쉬워진다 19
 - II. 메시지의 전달·해석 과정 19
 - III. 상대방의 의사 형성 과정 24
 - IV. 맺음말 30

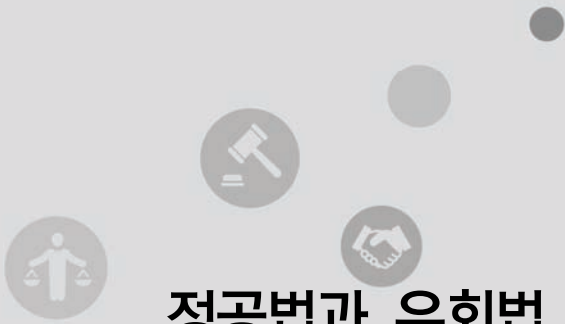
- 조정 현장에서 살펴보는 설득의 노하우 | 오현석 33**
 - I. 대한상사중재원 알선 개요 35
 - II. 알선사건의 접수 및 절차 개시 36
 - III. 당사자회의 개최 38
 - IV. 협상 단계 44
 - V. 합의 단계 47
 - VI. 당사자회의를 종료하며 49

CONTENTS

■ 공공갈등 중재의 새로운 시도, 시민배심원 제도 | 한상진 …… 51

I. 머리말	53
II. 개념적 검토	54
III. 울산 복구 사례에서의 공공갈등의 초점	57
IV. 시민 배심원 제도 도입을 통한 거버넌스의 형성	61
V. 속의 민주주의의 지형과 과정	64
VI. 맺음말	68

조정을 위한 설득과 수사



정공법과 우회법, 어느 편을 선택할 것인가?

이 현 우
한양대학교 광고홍보학과 교수



정공법과 우회법, 어느 편을 선택할 것인가?



들어가면서...

조정은 매우 힘든 커뮤니케이션 영역 중의 하나이다. 조정은 쌍방간의 의견차가 극단적으로 대립되는 상황을 배경으로 하기 때문이다. 이러한 차이를 완화하려는 조정인의 노력은 필연적으로 조정 당사자의 저항에 직면하게 된다. 사람들은 자신의 의견이 변화되는 것을 달가워하지 않는다. 특히 외부(조정 상황에서는 조정인)로부터의 변화에 대한 압력(조정 상황에서는 조정안에 대한 순응 요청)에 대해서는 거세게 저항할 것이다. 설득 전문가들은 저항에 대응하는 두 가지 기본적인 설득 커뮤니케이션 전략을 제공하고 있다. 상대방의 저항 논리를 직접적으로 공격하는 정공법과 상대방의 저항을 비껴가는 우회법이다. 각각의 전략에 대해 구체적인 사례들과 함께 자세하게 설명해 보자.

1. 저항에 대한 정공법: 반론 제기

Think different

‘Think different(다르게 생각하기)’는 애플의 유명한 광고 슬로건이다. 애플의 성공 신화를 부러워하는 기업들과 사람들은 앞다투어 다르게 생각하기의 미덕을 칭찬한다. 하지만 실제로 사람들은 자신의 주장에 다른 사람들이 찬성하지 않고 다르게 생각하는 것을 달갑게 여기지도 않는다. 사람들은 당신의 제안을 거절하고, 당신의 의견에 반대하는 다양한 이유들을 가지고 있다. 하지만 타인의 저항에 직면했을 때 우리는 직관적으로 감정적인 반응을 보이는 경향이 있다. 당신의 제안을 거절하고, 당신의 의견에 반대하는 사람들에게 대해 당신은 일차적으로 분노를 느끼게 된다. 분노라는 감정은 본질적으로 공격 지향성을 지니고 있다. 그리하여 설득에 저항하는 사람들에게 대한 당신의 일차적인 반

응은 보복적 공격의 형태를 띠게 된다. 가장 흔히 찾아지는 보복적 공격 형태는 상대방에 대한 인신공격(name calling)이다. 욕설, 매도, 고정관념 언어 사용 등으로 상대방의 인격을 공격하는 것은 상대방의 저항에 대응하는 가장 저급하지만 동시에 가장 전형적인 반응이다.

상대방의 예상되는 저항에 대응하는 보다 고상한 반응은 반론제기라는 정공법이다. 반론제기는 상대방의 저항의 핵심을 찾아낸 후 그에 대응하는 논리를 펼치는 것이다. 역사상 최초의 설득 기록이라는 성경의 일화도 따지고 보면 반론제기 전략의 한 사례로 볼 수 있다. 성경 창세기에 의하면 뱀이 이브를 유혹하여 선악과를 따먹으라고 권유한다. 이브는 하느님이 이 과일을 먹으면 죽으리라고 말씀하셨다면서 저항한다. 그때 뱀은 이브에게 “너는 죽지 않을 것이야.”라고 말한다. 뱀은 이브를 설득하기 위해 설득 파워를 높이는 전략을 우선적으로 사용하지 않고 있음에 우리는 주목할 필요가 있다. 뱀은 이브에게 과일을 먹으면 눈이 밝아져서 선과 악을 구별할 수 있을 것이고 온갖 좋은 일들이 벌어질 것이라고 먼저 말하지 않는다. 그 대신 뱀은 가장 먼저 이브의 저항의 핵심을 공격한다. 이브가 두려워하고 있는 것은 과일을 먹으면 하느님 말씀대로 죽을지도 모른다는 점이다. 이 두려움에 기초한 저항을 뱀은 직접적으로 공격한다. “아니, 괜찮아, 너는 죽지 않을 것이야.” 저항의 핵심을 공격당한 이브는 선악과에 대해 새로운 관점을 갖게 된다. 선악과가 과연 먹음직하고 보기에 탐스러울뿐더러 사람을 영리하게 해 줄 것이라고 생각이 바뀐 이브는 결국 뱀의 유혹에 따라 선악과를 따먹게 된다.

설득 커뮤니케이션 영역에서의 일면적 메시지와 양면적 메시지의 효과를 비교하는 연구 결과는 상대방의 저항을 고려하는 반론제기 메시지는 어떻게 만들어야 하는가에 대한 구체적인 실천 지침을 제시하고 있다. 일면적 메시지(one-sided message)란 특정한 입장에 우호적인 주장만 제시하고 있는 메시지를 말한다. 일면적 메시지는 자신의 입장과 관련된 어떠한 부정적인 문제점도 언급하거나 인정하지 않는다. 또한 자신의 입장의 부정적인 측면을 공격할 수 있는 어떠한 반론 가능성도 무시한 채 일방적으로 특정 입장의 장점만을 제시한다. 대부분의 광고 카피는 일면적 메시지의 형태를 띠고 있다. 예를 들어, 2013년 집행된 유한락스 광고는 아래와 같이 자사 제품의 강력한 살균력만을 일방적으로 제시하고 있다.

“

세상의 나쁜 것들로부터
건강하게 지켜주고 싶어서
99.9% 살균청소
마음청소 유한락스

”

이처럼, 대부분의 광고는 자사 제품이나 서비스의 우수한 측면만을 일방적으로 제시하고 있다. 반면에, 예상되는 상대방의 저항을 고려한다면 우리는 양면적 메시지(two-sided message)를 사용하게 된다. 양면적 메시지는 자신의 입장에 우호적인 주장뿐만 아니라 반대하는 입장에 대해서도 언급하고 있는 메시지를 말한다. 앞서 소개한 유한락스 제품에 대해 소비자들은 유한락스를 사용할 때 나는 냄새에 대해 매우 불쾌한 반응을 보였으며 또한 제품이 너무 독성이 높은 것이 아닌가 하는 의구심을 갖고 있었다. 이러한 사실을 파악한 유한락스는 2015년 광고에서는 양면적 메시지 형태로 광고 전략을 전환하였다.

“

별 냄새 없는데? 이거 뭐예요?
유한락스의 진실, 유한락스의 냄새는
살균할 때 나타나는 현상입니다.
생활에 안심을 더하다, 유한락스.

과일이나 채소를 씻어봅시다.
너무 독하지 않을까요?
아직 모르세요?
유한락스는 정말 안전하고
계면활성화제도 전혀 들어 있지 않아요.

”

국내 광고에서 양면 메시지의 사례는 생각보다 자주 발견되고 있다. 대표적인 사례로 대부업체 러쉬앤캐시의 광고를 살펴보자. 광고는 두 사람의 대화로 진행된다. 먼저 여자가 “거기 이자 비싸지 않니?”라는 말을 통해 러쉬앤캐시의 단점인 높은 이자율에 대해 언급한다. 여자의 질문에 대해 남자는 다음과 같이 대답한다. “버스랑 지하철만 탈 수 있나? 바쁠 땐 택시도 타는 거지.” 다시 여자가 되묻는다. “조금 비싼 대신 편하고 안심 되는 거?” 이어서 광고는 “좋은 서비스란 그런 거 아닐까?”라는 남자의 말로 끝난다. 자사의 높은 이자율의 문제점을 미리 제시한 후 편리한 서비스라는 반론으로 역공격을 하는 양면 메시지 전략이 분명히 드러나고 있는 광고 사례이다.

오키프(O’Keefe, 1999) 교수는 일면 메시지와 양면 메시지의 효과를 비교하고 있는 107개의 기존 연구들을 종합하는 메타 분석 연구를 통해 양면 메시지가 일면 메시지보다 더 설득 효과가 높다는 사실을 보고하였다. 그러나 흥미롭게도 모든 양면 메시지가 항상 일면 메시지보다 더 높은 설득력을 보여주고 있지는 않다는 사실을 이 연구는 동시에 보고하고 있다. 양면 메시지의 형태를 취하더라도 상대방의 관점을 논박(refutation)하지 않고 그저 상대방의 관점만 보여주고 있는 양면 메시지는 오히려 일면 메시지보다 설득 효과가 낮게 나타났다. 예를 들어 다음과 같은 메리츠 화재 보험 광고 카피는 논박하지 않는 양면 메시지의 사례라고 볼 수 있다.

“

보험은 어렵습니다.
 보험은 골치 아픕니다.
 보험은 복잡합니다.
 그런데 보험은 필요합니다.
 그래서 메리츠 화재가 즐거운 보험을 시작합니다.

”

이 광고에 의하면 사람들은 보험이 어렵고, 골치 아프고, 복잡하다고 생각한다. 이어지는 광고 메시지는 이러한 고정관념들을 직접적으로 논박하여 반론을 제시한 다음, 그럼에도 불구하고 보험은 필요한 것임을 강조해야하지만 이 광고는 그러한 과정을 생략

한 채 바로 보험이 필요하다는 주장으로 넘어가고 있다. 그리하여 소비자들은 보험의 부정적인 측면과 긍정적인 측면에 대한 주장이 모두 포함되었지만 구체적인 논박이 생략된 양면 메시지 광고에 노출되었다. 이런 경우, 소비자의 일반적인 반응은 심리학의 기본 원칙 중 하나인 부정 편향(negativity bias)에 의해 보험의 부정적인 측면에 더 관심을 집중하게 되어 결국 설득 효과를 약화시키게 될 것이다. 양면 메시지를 사용하더라도 자신의 약점을 뛰어 넘을 만큼 충분한 논박을 하지 못한다면 오히려 굵어 부스럼 효과가 발생할 수 있으니 양면 메시지는 매우 신중하게 접근해야 한다. 상대방의 예상되는 반응을 분명히 이해하고 그에 대한 충분한 논박이 준비되지 않았다면 오히려 일면 메시지를 사용하는 것이 더 바람직할 수도 있기 때문이다.

II. 우회법

‘급하면 돌아가라’는 속담이 있다. 때로는 정공법보다 돌아가는 우회법이 더 바람직할 때도 있을 것이다. 특히나 상대방의 강한 저항이 예상될 때는 정공법보다 우회법이 더 현명한 선택이 될 수도 있다. 설득 전문가들은 상대방의 저항을 약화시키는 다양한 우회법들을 찾아내기 위해 노력하고 있다. 그 중 대표적인 두 가지 방법만 소개해 보도록 하자.

1. 스스로 선택하게 하라

핵심 저항 이론 중 하나인 심리적 반발 이론은 저항의 본질을 자유의 침해에서 찾고 있다. 서구 문화가 지향하는 최고의 가치 중 하나가 자율성(autonomy)이라는 사실을 기억하면 고개가 끄덕여진다. 사람들은 스스로 결정하기를 선호하며 자신의 행동이 외부의 압력(예를 들면, 설득 메시지)에 의해 결정되는 것을 거부한다는 것이 설득 전문가의 설명이다. 그렇다면 상대방의 저항을 최소화하는 방법은 본인 스스로 자신의 행동을 선택하게 만들어 주는 것이다.

카펜터(Carperter, 2013)의 순응 획득(compliance-gaining) 전략에 대한 연구 결과는 선택에 대한 상대방의 자율성을 존중하면 순응의 확률이 높아진다고 보고하고 있다. 카펜터는 일단 어떤 요구를 한 다음 ‘그렇지만 당신이 스스로 결정하세요(But, you are free: BYAF)’라는 말을 덧붙여서 상대방의 자발적인 결정을 유도하는 전략의 효과를 다루는 기존의 42편의 논문을 메타분석의 방법론을 통해 연구하였다. 그 결과 BYAF 전략의 효과는 아무런 실험적 처치를 하지 않은 통제 집단에 비해 두 배 이상 높다는 사실을 발견하였다. ‘당신이 좋을 대로 결정하세요’, ‘결정은 당신의 몫입니다’ 등 상대방의 자유 선택권을 강조하는 어떠한 표현도 동일한 효과를 낳고 있었다. 어쩌면 BYAF 전략은 상대방의 저항을 우회할 수 있는 가장 쉽고도, 가장 편리하고도, 가장 윤리적인 설득 방법일지도 모르겠다.

소비자 행동론 연구 영역에서도 고객의 거절에 대응하는 방법으로 대안을 제시하고 그 중 하나를 선택하게 만드는 것이 매우 효과적이라고 말하고 있다. 결혼기념일 선물로 어떤 보석을 사야할지 망설이고 있는 고객에게 귀금속 가게 주인이 “결혼기념일 선물로 다이아몬드 반지로 하시겠어요, 진주 목걸이로 하시겠어요?”라고 묻는다거나, 자동차 세일즈맨이 “차의 색상을 실버화이트로 하시겠어요, 빨간 색으로 하시겠어요?”라고 물어본다면 조심해야 한다. 그들의 질문에 대답하는 순간 당신은 이중구속의 딜레마(double-bind dilemma)에 빠져들기 때문이다.

내가 누군가에게 어떤 부탁이나 요구를 할 때 상대방이 그 부탁이나 요구에 대해 저항할 것이 거의 확실하다고 생각된다면 상대방에게 선택권을 부여하는 이중구속 전략을 고려해 볼 필요가 있다. 부모 말을 잘 듣지 않는 어린 자녀들에게 “자기 전에 이를 먼저 닦아야지.”라고 일방적으로 지시해서는 좋은 결과를 기대하기 힘들다. 이런 경우, 아이들은 부모의 말을 순종하거나(자기 전에 이를 먼저 닦는 것) 혹은 저항하는(이를 닦지 않고 잠자리에 드는 것) 양자 간의 선택 사이에서 갈등하게 된다. 그러나 아이들에게 특정 대안에 대한 선택권을 부여하면 이제 저항의 대상은 전혀 다른 모습으로 바뀌게 된다. 저항의 심리학을 잘 알고 있는 현명한 부모는 일방적으로 지시하는 대신 “자기 전에 이를 먼저 닦을래, 아니면 잠옷을 먼저 갈아입을래?”라고 묻는다. 아이들은 이제 부모 말에 순종하여 이를 먼저 닦을 것인가 아니면 저항하여 잠옷을 먼저 갈아입을 것인가의

선택 사이에서 갈등하게 된다. 아이들이 부모에게 순응하려는 동기에 따르든(자기 전에 먼저 이를 먼저 닦는 것) 혹은 저항하려는 동기에 따르든(자기 전에 잠옷을 먼저 갈아입는 것) 상관없이 부모 입장에서는 자녀의 행동이 만족스러울 수밖에 없다. 어떠한 경우에도 자녀의 행동은 바람직하게 여겨질 것이기 때문이다.

에릭슨과 로시(Erickson, & Rossi, 1975)는 이러한 전략에 대안선택 이중구속(alternative choice double-bind)이라는 명칭을 부여하고 있다. 이 전략이 효과적인 이유는 쌍방에게 모두 만족감을 주는 구조적 장점을 지니고 있기 때문이다. 아이의 입장에서는 부모의 일방적 지시에 따르는 대신 자신의 행동을 자신이 스스로 선택하여 결정했다는 점에서 과정 차원의 만족감을 느끼게 된다. 반면에, 부모의 입장에서는 자녀가 어떤 선택을 하든 결국 자녀는 잠자리에 들게 되기 때문에 결과 차원의 만족감을 느끼게 된다.

이중구속 전략은 교육적인 목적으로도 매우 유용하게 사용될 수 있다. 예를 들어, 선생님이 자기의 수업을 듣는 학생들에게 다음 주까지 과제로 책을 읽어오라고 지시한다면 이 경우 저항과 순응의 차이는 책을 읽는 여부에 따라 결정된다. 즉, 저항의 핵심은 책을 읽지 않는 것이다. 하지만 선생님이 학생들에게 다음 주 과제로 내준 책을 읽을 때 너무 빨리 성의 없이 읽지 말고 천천히 심사숙고해서 읽어오라고 지시한다면 이 경우 학생의 저항은 책을 성의 없이 빨리 읽는 행동이 된다. 그렇다면 학생들이 선생님의 지시에 저항해서 책을 빨리 읽는다 해도 최소한 그 학생은 책을 읽게 된다. 학생의 저항(책을 빨리 읽는 것)이 오히려 학생으로 하여금 책을 읽게 만드는 것이다.

마찬가지로, 공부하기 싫어하는 아이들에게 “지난 내용 복습할래, 다음 내용 예습할래?”라고 선택권을 부여하면 아이들은 공부하는 것에 있어서 자신들이 스스로 선택하여 행동한다는 생각에 저항하지 않고 더욱 열심히 공부하게 될 것이다. 필자의 강의를 통해 이중구속의 딜레마를 이해하게 된 한 학생은 자신의 고등학교 때의 경험을 다음과 같이 씩씩하게 회고하였다.

내가 속했던 반만 일요일에 등교해서 자습을 하기로 했는데 반 아이들은 당연히 일요일까지 학교에 나오기 싫어했다. 이런 상황에서 담임선생님이 9시에 등교해서 출석체크를 할 것인가, 11시에 등교해서 출석체크를 할 것인가 두 가지 선택 옵션을 주셨다. 당연히 아이들은 조금이라도 더 늦잠을 자기 위해 더 늦은 시간인 11시를 선택하고 흡족해 했다.

그렇지만 우리는 굳이 나오지 않아도 되는 일요일에 등교해서 자습한다는 사실을 잊고 있었다.

이처럼 예상되는 저항을 심사숙고한 다음 저항을 재구성하여 상대방에게 이중구속의 선택권을 주면 얼마든지 바람직한 방향으로의 변화를 만들어 낼 수 있다. 하지만 이중구속의 효과에 대한 에릭슨의 결론을 잊지 말아야 한다.

오랜 경험을 통해서 제가 깨달은 것이 있습니다. 개인적 이득을 위해 사용된 이중 구속 전략은 궁극적으로는 좋지 않은 결과를 낳는다는 것이지요. 반면에, 이중 구속 전략이 상대방의 혜택을 위해 사용되었을 때는 그 효과가 오랫동안 지속됩니다.

우리 주위를 살펴보면 이중구속의 딜레마를 장착하고 있는 선택권 부여 전략의 사례가 놀랍게도 다양하게 발견되고 있다. TV 드라마 〈미안하다, 사랑한다〉 중 소지섭이 여주인공 임수정에게 밥 먹으라고 설득하기 위해 선택권을 계속해서 부여하는 장면은 TV 시청자들이 가장 선호하는 명품 대사로 기억되고 있다.

“밥 먹을래 나랑 뽀뽀할래?”

“밥 먹을래 나랑 잘래?”

“밥 먹을래 나랑 살래?”

“밥 먹을래 나랑 같이 죽을래?”

미국은 제1차 세계 대전 중 국가의 군사비를 모으기 위해 ‘국가 전시 공채’를 발행하여 국민들에게 판매하였다. 그러한 목적으로 만들어진 정부 광고의 카피는 ‘Fight or Buy Bonds’라고 말하고 있다. 즉 전투에 직접 참여하거나 아니면 국가 전시 공채를 구입하라는 말이다. 아무리 전시라도 국가 공채를 구입하는 데는 적지 않은 저항이 따를 수밖에 없다는 현실에서 국민들에게 선택권을 부여하여 공채 구입에 대한 저항을 감소하려는 전략으로 평가된다.

상업 세계에서든 이러한 선택권 부여 전략은 다양하게 발견되고 있다. 예를 들어, 캐논 디지털 카메라 광고는 ‘캐논 렌즈를 사세요’라고 말하지 않고 ‘캐논 렌즈 두 개 중 하나

를 선택하세요'라고 말하고 있다. 초광각을 원한다면 렌즈 A를, 고화질을 원한다면 렌즈 B를 선택하라는 캐논 광고에 대해 소비자들은 저항력을 잃게 된다.

2. 상대방의 저항을 인정하라

설득 현상을 접근-회피 갈등의 관점에서 접근하는 학자들은 설득 메시지가 본질적으로 수용자의 두 가지 동기를 동시에 자극하고 있다고 주장한다. 설득 메시지는 수용자로 하여금 정보원이 원하는 특정 방향으로 접근하려는 동기를 만들어 내고 있지만 동시에 설득 메시지는 수용자에게 정보원이 원하는 특정 방향에서 멀어지고 싶어 하는 저항의 동기도 만들어 낸다는 것이다. 흥미롭게도, 수용자의 접근 동기를 만족시켜 주는 행동은 설득 메시지에서 분명하게 제시되어 있는 반면에 수용자의 회피 동기에 관련된 행동은 수면에 떠오르지 않고 숨겨져 있다. 사람들은 대체적으로 수용자의 저항에 대해 공개적으로 언급하는 것을 꺼려하는 경향을 보인다. 심지어, 상대방이 자신에게 저항할지 모른다는 생각조차 인정하지 않으려 들지도 모른다. 상대방의 저항을 인정하고, 구체적으로 언급하면 오히려 상대방이 더 크게 저항할 것이라는 염려 때문일 것이다. 그러나 설득 전문가들에 의하면 상대방의 저항을 인정하고, 구체적으로 이름을 붙이고, 저항의 역할을 공식화하면 오히려 역설적으로 저항의 힘은 약화된다고 한다. 저항의 힘은 수면 아래 숨겨져 보이지 않을 때 더 큰 영향력을 발휘한다는 것이 이들의 주장이다. 린과 놀스(Linn, & Knowles, 2002)의 연구 결과는 그러한 주장이 타당함을 여실히 보여주고 있다.

린과 놀스는 상대방의 저항을 인정하는 설득 메시지와 그렇지 않은 설득 메시지의 효과 차이를 실험을 통해 검증하였다. 그들은 등록금 인상과 관련된 두 종류의 설득 메시지를 준비했다. 대학의 학생처장이 대학생들을 대상으로 설득하는 상황에서 첫 번째 메시지는 “여러분이 동의하기 힘들다는 것을 제가 잘 알고 있지만”이라는 표현을 통해 학생들의 저항을 미리 인정한 다음 “등록금을 약간만 인상한다면 여러분은 훨씬 좋은 교육 환경에서 공부할 수 있을 것입니다”라며 등록금 인상을 요구하였다. 반면 두 번째 메시지는 등록금 인상과 관련된 학생들의 저항에 대한 언급이 전혀 없는 상태에서 곧바로 등록금을 약간만 인상하면 교육환경이 크게 개선될 것이라며 등록금 인상을 요구하였다.

실험의 결과에 의하면 두 가지 유형의 설득메시지는 효과 측면에서 통계적으로 유의미한 차이를 보여주었다. 학생들의 저항을 인정하는 표현이 포함된 설득 메시지가 그렇지 않은 설득 메시지보다 훨씬 우호적인 반응을 이끌어 낸 것이다.

린과 놀스는 이러한 결과가 설득 메시지 주제의 특수성에 의한 것인가의 여부를 알아내기 위해 첫 번째 실험을 확장하여 두 번째 실험을 진행했다. 이번에는 등록금 인상 주제와 함께 역시 학생들에게 원성이 자자한 캠퍼스 주차 서비스 시스템을 옹호하는 주제의 설득 메시지가 첫 번째 실험의 경우와 비슷한 형태로 제시되었다. 설득 메시지는 대학 캠퍼스의 주차 담당 책임자가 학생들에게 “여러분이 저의 주장에 동의하기를 원하지 않는다는 것을 잘 알고 있지만”이라는 표현에 이어 “사실 저희 대학의 주차 서비스는 타 대학에 비해 훨씬 저렴하고 편리합니다”라며 캠퍼스 주차 서비스 수준을 옹호하는 내용을 담고 있었다. 두 번째 실험의 결과를 보면 두 가지 주제의 설득 메시지 모두 공통적으로 학생들의 저항을 인정하는 표현이 포함된 설득 메시지가 그렇지 않은 설득 메시지보다 통계적으로 유의미한 우호적인 반응을 도출하였다. 이러한 결과에 기초하여 린과 놀스는 설득 메시지의 주제에 상관없이 예상되는 저항을 인정하는 메시지가 그렇지 않은 메시지보다 설득 효과가 더 크다고 주장하였다.

사람들은 막연하게 저항에 대해 언급하는 것은 저항의 파워를 키울 수 있다고 염려하지만 과학적인 연구 결과는 정반대로 저항을 인정하면 오히려 저항의 파워를 약화시킨다고 말하고 있다. 일상생활에서 발견되는 다양한 사례들 역시 이러한 과학적 연구 결과에 정확하게 부합한다. 이제 우리는 더 이상 상대방을 설득하려고 노력하거나 상대방의 주장에 반론을 제기하기 위해 노력할 필요가 전혀 없다. 우리는 그저 예상되는 상대방의 저항을 단순히 인정해 주기만 하면 된다. 나머지는 저항의 심리학에 맡기면 된다.

저항의 인정은 아주 어린 나이에서부터 효과를 발휘할 것으로 기대되고 있다. 어머니의 교육법에 대해 <나, 비뚤어질 거야>라는 책을 쓴 허은실 저자는 “엄마가 아직 안 된다고 했잖아. 네가 커서 어른이 되면 해. 지금은 안 돼.”라고 엄마가 말하면 아이가 아주 어릴 때는 어느 정도 효과를 보지만 커갈수록 “싫어요. 왜요?” 등의 말대꾸가 늘게 된다고 지적하고 있다. 이럴 때 엄마의 대처법으로서 “네가 지금은 이게 무척 하기 싫은 거 알아. 그렇지만 힘들어도 조금 더 참고 해 보는 건 어떨까?”라며 아이의 저항을 인정해

주고 본인의 의견을 물어 스스로 선택할 수 있도록 유도하면 아이가 훨씬 수용적이 된다고 이 책은 말하고 있다. 아이가 커서 대학생이 되면 아이는 대학 강단에서 학생의 저항을 인정하는 교수님을 만나게 된다.

여러분, 지금은 무슨 소린지도 모르겠고 이걸 왜 하고 앉아 있어야 하나 생각할 거예요. 하지만 조금만 더 관심을 기울여 보세요. 이걸 배우면 여러분이 앞으로 살면서 도움이 많이 될 겁니다.

내용이 어려운 수업을 진행해야 할 교수님이 미리 학생들의 예상되는 저항을 인정하는 말이다. 이처럼 교수가 학생의 입장에서 그들의 저항을 미리 인정하면 학생들의 저항을 상당 부분 감소시킬 수 있다.

저항의 심리학을 이해하게 된 대학생은 이제 본인 스스로가 상대방의 저항을 인정하여 설득 효과를 높이는 행동을 취하게 된다. 나이가 들수록 설득의 능력도 확장되고 성숙해지기 마련이기 때문이다. 어렸을 때는 그저 단순히 자신이 원하는 것을 부모에게 요청만 하던 아이가 이제 나이가 들면서 저항의 심리학을 부모를 대상으로 사용하게 된다. 엄마에게 용돈을 올려달라고 할 때 단순히 “엄마, 내 용돈이 부족한데 조금만 올려주세요.”라고 요청하기보다는 “엄마가 나랑은 다르게 생각할 수 있는데 내 용돈은 조금 작은 편인 것 같아. 용돈 좀 올려주시면 어떨까요?”라고 말해보자. 엄마의 저항은 대폭 감소될 것이다.

“네가 ~하기 싫어하는 것 아는데”처럼 상대방의 저항을 인정하거나, “네가 걱정하는 건 아는데”처럼 상대방의 감정을 인정하고, “네가 나와 다르게 생각하는 건 아는데”처럼 상대방의 의견을 인정하는 다양한 표현들을 일상생활에서 구사해 보자. 상대방의 저항은 확연히 줄어들 것이다.

“

이 광고를 다 읽더라도
당신은 변하지 않을 것입니다.
이 광고를 다 읽어도

당신은 2시간 후 비닐봉지를 사용할 것이며
이 광고를 다 읽더라도
당신은 내일 아침 샴푸를 마음껏 쓸 것이며
그래서 당신이
“이 쓸모없는 광고를 왜 하는 거야?
다 이거 내 세금으로 하는 걸 꺼 아냐?!!!”
라고 생각할 줄 알면서도

그래도 당신에게 이 광고를 보여주는 것은
당신이 아닌 단 한 사람이 수도꼭지를 잠근다면……

”

환경보호를 위해 친환경적인 행동을 촉구하고자 만들어진 한 광고는 시작부터 소비자의 저항을 확실하게 인정하고 있다. ‘환경보호를 실천하세요’ 라는 직접적인 권유 대신 이 공익 광고는 소비자의 환경 보호에 대한 무관심을 인정하고 있다. 다만 당신이 아닌 단 한 사람이라도 이 광고를 보고 수도꼭지를 잠그거나 전기 스위치를 끄는 행동을 기대한다고 말하고 있다. 소비자의 자존심을 건드리는 효과와 함께 저항을 인정하는 이 광고는 생각보다 긍정적인 효과를 낼 것으로 기대되고 있다.

“

동문 여러분,
조금 귀찮으시겠지만 주변 동문분들께도 이 페이지를 추천해 주세요.
이 페이지 추천한다고 경찰 출동 안 합니다. 쇠고랑 안 차요.
귀찮으시겠지만 한 번 봐주세요.
귀찮으시겠지만 잠깐이라도.
귀찮으시겠지만 조언 좀…
읽기 귀찮으시겠지만 질문드립니다.

”

인터넷 포털에서 ‘귀찮으시겠지만’이라는 단어를 키워드로 검색하면 위에 소개한 것처럼

럼 수많은 질문글 및 요청글들이 발견된다. 흥미롭게도, 귀찮고 하기 싫다는 저항을 미리 인정한 다음 자신이 원하는 바를 요청하는 글에는 적지 않은 댓글이나 답변이 고스란히 달려있다는 사실을 우리는 발견하게 된다.

마치면서...

어렸을 때 즐겨 부르던 동화 중의 하나인 ‘앞으로’의 가사는 다음과 같다.

앞으로 앞으로 앞으로 앞으로
 지구는 둥그니까 자꾸 걸어 나가면
 온 세상 어린이를 다 만나고 오겠지

설득을 할 때 우리는 이 동요처럼 앞만 보고 나간다. 자신이 원하는 결과만을 얻기 위해서 상대방의 저항은 아예 존재하지 않는 듯 앞만 보고 행동하기도 한다. 그러나 이제 어른이 된 우리는 아무리 앞으로 나가도 온 세상 어린이를 다 만나지 못한다는 사실을 알고 있다. 때로는 옆으로도 가고 뒤로 일보 후퇴할 필요도 있다. 성공적인 조정을 위해서는 저항의 관점에서 시작하는 것이 더 좋은 결과를 낳을지도 모른다. 내가 원하는 조정안보다는 조정 당사자의 저항의 관점에서 출발해 보자. 그들은 무엇을 저항할까? 그들은 왜 저항할까? 그들의 저항 논리에 정공법으로 맞설까? 아님 우회법으로 돌아갈까? 저항의 심리학은 ‘앞으로’만 밀어붙이는 설득의 심리학이 놓치고 있는 수많은 사각지대를 보게 만들고 있다. 경험 많은 운전자는 앞만 보고 운전하지 않는다. 전면, 후면, 측면 모두를 보고 운전하는 성공하는 조정인이 되어보자.

〈참고문헌〉

- Carpenter, C. J. (2013). A meta-analysis of the effectiveness of the "But You are Free" compliance-gaining technique. *Communication Studies*, 64(1), 6-17.
- Erickson, M. H., & Rossi, E. L. (1975). Varieties of double bind. *American Journal of Clinical Hypnosis*, 17, 143-157.
- Linn, J. A., & Knowles, E. S. (2002). Acknowledging target resistance in persuasive messages. Paper presented at the Midwestern Psychological Association Convention, Chicago, IL.
- O'Keefe, D. J. (1999). How to handle opposing arguments in persuasive messages: A meta-analytic review of the effects of one-sided messages and two-sided messages. *Communication Yearbook*, 22, 209-249.

조정을 위한 설득과 수사



심리학으로 살핀 설득의 과정

김 주 연

변호사

언론중재위원회 접수상담팀





I. 심리학을 알면 설득이 쉬워진다

누군가를 설득할 때 메시지를 어떻게 구성하고 표현할지를 고민하는 것도 물론 중요하다. 하지만 설득의 궁극적인 목적이 다른 이의 마음을 바꾸는 데 있다고 생각하면, 다른 사람의 마음을 읽는 눈을 갖추는 것도 매우 중요한 부분이다. 이런 측면에서 심리학에 대한 이해는 설득을 보다 수월하게 하는 초석이 될 수 있다.

심리학 분야는 생물심리학, 임상심리학, 감각심리학, 언어심리학, 범죄심리학 등 다방면에 걸쳐 있지만, 그 중 여기서 다루려고 하는 것은 설득 심리학이다. 설득 심리학은 사람이 어떻게 타인의 메시지를 듣고 해석하며 이를 기반으로 의사결정을 하는지를 다루는 학문으로, 설득 심리학의 개괄은 설득력 고양에 보탬이 될 것이다.

이 글에서는 ① 설득자의 메시지가 상대방에게 전달·해석되는 과정, ② 설득 상대방이 의사를 형성·결정하는 과정으로 설득의 과정을 나누어, 각 과정과 연관된 설득 심리학 이론을 소개하는 한편, 이를 통해 설득 상대방의 심리 추이를 파악하여 원활하고 효율적인 설득법을 생각해보고자 한다.

II. 메시지의 전달·해석 과정

어떤 이의 설득 메시지가 상대방에게 도달할 때까지의 장면을 그려보자. 발화자가 있고 발화자의 주장을 담은 말이 있으며 이를 듣는 상대방이 있다. 그런데 같은 사람이 토씨 하나 다르지 않게, 동일한 어조로 메시지를 전달해도, 이를 듣는 상대방은 저마다 다른 데 주목하고 상이하게 메시지를 해석하며 이를 수용한다. 정교화 가능성 모델과 사회적 판단이론은 이런 현상이 나타날 수밖에 없는 이유를 분석하고 그 경향을 일반화하여 설

명하려는 이론이다. 두 이론의 개괄을 통하여 메시지 전달 과정에서 설득자가 신경 써야 할 작점에 대한 힌트를 얻을 수 있을 것이다.

1. 정교화 가능성 모델, 메시지가 전달되는 두 가지 경로

정교화 가능성 모델은 메시지가 상대방에게 전달되는 경로를 중심 경로와 주변 경로로 나누어 메시지가 어떤 경로로 전달되는지에 따라 상대방이 무엇에 주안점을 두고 설득의 타당성을 판단하는지가 달라진다고 하는 이론이다.¹⁾ 이에 따르면 중심 경로로 메시지가 전달되는 경우에는 주장이 타당한지, 근거가 논리적인지 등 메시지의 질이 설득력을 좌우하는 요소가 된다. 반면에 주변 경로로 메시지가 전달되는 경우에는 메시지의 질보다는 주변단서, 즉 상대방의 태도 변화에 영향을 줄 수 있는 여러 가지 상황 요소에 의해 설득 여부가 달라진다. 예컨대 주변 경로를 통해 메시지를 파악하는 상대방은 메시지 내용에 대한 숙고 없이 설득자의 매력이나 전문성, 설득자에 대한 호감 등으로 메시지를 판단하는 경향이 있다.

메시지 전달이 어떤 경로를 통해 이루어지는지에 따라 메시지 파악에 들이는 시간과 노력, 설득으로써 변경된 태도의 지속력 등에서 차이가 발생한다. 메시지가 주변 경로가 아니라 중심 경로로 전달될 때 설득의 상대방은 이 메시지의 평가 및 수용에 더 많은 시간과 노력을 들여 즉흥적인 판단이 되지 않도록 신경을 쓴다. 이러한 측면에서 중심 경로를 통해 설득에 성공한 경우 상대방의 태도 변화는 훨씬 견고하고 지속적이며 추후에 다른 사유로 번복될 가능성이 낮다. 반면 주변 경로를 통해 설득하는 경우는 상대적으로 신속하고 즉각적인 판단을 기대해볼 수 있다.

그렇다면 중요한 것은 무엇이 메시지 전달 경로의 선택을 좌우하는가 하는 점이다. 이에 대해 잘 파악하고 있다면, 설득자로서는 메시지 자체에 힘을 써야 할 때와 메시지에 힘을 빼고 주변 상황의 요소에 신경을 써야 할 때를 구분할 수 있어서 설득의 강약조절을 할 수 있게 된다. 정교화 가능성 모델에 따르면 중심 경로를 통해 메시지 전달을 받

1) 정교화 가능성 모델에 대한 내용은 김영석(2005), 185-192쪽을 참고했다.

기 위해서는 상대방이 ‘동기’와 ‘능력’을 갖추고 있어야 한다. 동기가 없는 상대방은 굳이 많은 노력과 시간을 투자해서 메시지를 검토할 이유가 없다. 설령 동기가 있더라도 능력을 갖추지 못했다면 메시지 내용에 대한 꼼꼼한 검토는 애초에 불가능하다.

먼저 ‘동기’를 결정하는 요소에 대해 살펴보자. 대표적으로 개인적 연관성, 업무의 중요성, 인지 욕구에 따라 동기의 유무가 결정된다. 상대방은 설득 메시지와 자신과의 연관성이 깊다고 느낄수록, 설득 주제가 중요하다고 생각할수록 메시지의 내용 자체에 주의를 기울이려고 한다. 또한 인지 욕구, 즉 합리적이고 경험적으로 대상이나 세계를 이해하고자 하는 욕구²⁾가 높은 사람도 중심 경로를 통해 메시지를 처리하려는 경향이 강하다(김재휘, 2013, 57쪽).

중심 경로를 통한 전달을 결정하는 또 다른 요소에는 ‘능력’이 있다. 능력은 상대방이 가진 배경 지식 및 메시지에 집중하기 적절한 상황 등으로 결정된다. 설득 주제에 대한 상대방의 사전 지식이 풍부하고 소음 등 메시지 경청을 방해하는 요소가 없을수록 중심 경로를 통한 메시지 전달이 이루어질 것이다.

설득 전략을 짤 때 우리가 빠지기 쉬운 편견은 중심 경로를 통한 설득은 좋은 설득이고, 주변 경로를 통한 설득은 부족한 설득이라는 생각이다. 영리한 설득가라면 중심 경로를 굳이 고집하지 않고, 어떤 경로로 메시지가 전달될지를 예측하여 이에 맞는 효율성 있는 전략을 취하려고 한다. 가령 자신의 견해만 일방적으로 주장하는 일면적 주장과 반대편 논리를 언급하고 그 후에 이를 논박하는 양면적 주장에 대해 살펴보기로 하자.³⁾ 만약 사전 정보를 많이 가진 자가 상대방이라면 메시지 전달이 중심 경로로 이루어질 확률이 높고, 이미 반대 견해를 알고 있는 자에게 일면적 주장은 허술하게 느껴질 뿐이다.

2) 참고로, ‘인지 욕구 척도의 문항’을 소개한다[Cacioppo, J. T., Petty, R. E., & Kao, C. F., 1984, “The efficient assessment of need for cognition,” *Journal of Personality Assessment*, vol. 48, p. 307. (Benoit, W. L., & Benoit, P. J., 2010, 『설득 메시지』 (커뮤니케이션북스), 34쪽에서 재인용)].

나는 단순한 문제보다 복잡한 문제가 좋다.
 나는 풀어야 할 어려운 문제로 가득 찬 인생이 좋다.
 나는 엄청난 정신적 노력을 요구하는 과제를 마치고 난 후 만족하기보다는 안심한다.
 깊은 생각에 빠지는 것은 즐겁지 않다.
 배점 : 인지 욕구가 높은 사람은 뒤의 문장보다는 앞의 두 문장에 동의할 것이다.

3) 일면적 주장과 양면적 주장에 대한 내용은 Aronson(2014), 155-157쪽을 참고했다.

이런 상대방에게는 확실히 메시지의 질이 높은 양면적 주장이 효과적이다. 하지만 반대로 사전 정보가 적어서 반대 견해가 있다는 사실조차 모르는 자를 설득하는 경우에는 주제의 다른 측면이 너무 많이 언급되면 상대방의 판단에 혼돈과 갈등을 일으켜 설득력이 감소하는 경우가 발생하기도 하기 때문에 오히려 일면적 주장이 낫다.

정교화 가능성 모델을 통해 중심 경로와 주변 경로를 구분하고 상대방의 동기와 능력을 기준으로 삼아 메시지 자체와 그 외 주변 상황 간의 완급을 조절하는 설득을 고민해 보는 것은 영민하고 유려한 설득에 한 걸음 더 다가가는 길이 된다.

2. 사회적 판단이론, 기존 입장에 근거한 메시지의 해석

사회적 판단이론은 사람마다 기존 입장이 있고 이러한 메시지 수용자의 기존 입장이 새로운 메시지의 해석·수용에 영향을 끼친다는 이론이다.⁴⁾ 가령 얼음물, 미지근한 물, 따뜻한 물을 준비한 후 오른손은 얼음물에, 왼손은 뜨거운 물에 넣었다가, 이후 양 손을 꺼내 똑같은 온도의 미지근한 물에 넣었다고 생각해보자. 이 경우 오른손은 뜨겁게, 왼손은 차갑게 느낀다. 같은 온도의 물임에도 불구하고 오른손과 왼손이 느끼는 온도에 차이가 나는 이유는 양 손이 서로 다른 온도에 적응해 있었기 때문이다. 이와 같이 동일한 설득 메시지도 상대방의 기존 입장에 따라 다르게 해석될 가능성이 상존한다.

특정 주제에 대한 개인의 기존 입장은 새로이 유입된 메시지를 수용할 것인지, 거부할 것인지를 정하는 기준이 된다. 사회적 판단이론에 따르면 기존 입장이 준거점이 되어서 수용영역대, 비개입영역대, 거부영역대로 나뉜다. 말 그대로 수용영역대는 수용할 수 있는 의견의 범주를 말하는 것이고, 거부영역대는 동의할 수 없는 의견의 집합이며, 비개입영역대는 “개인이 수용할 만하다고도, 또 반대할 만하다고도 평가하지 않는 위치”(Benoit, & Benoit, 2010, p.266)이다.

한편 기존 입장의 효력과 관련하여 사회적 판단이론은 설득 메시지가 실제 내용과 차이가 나게 해석되는 현상에 대해서도 설명한다. 먼저 설득 메시지가 상대방의 기존 입장과

4) 사회적 판단이론에 대한 내용은 김영석(2005), 172-183쪽을 참고했다.

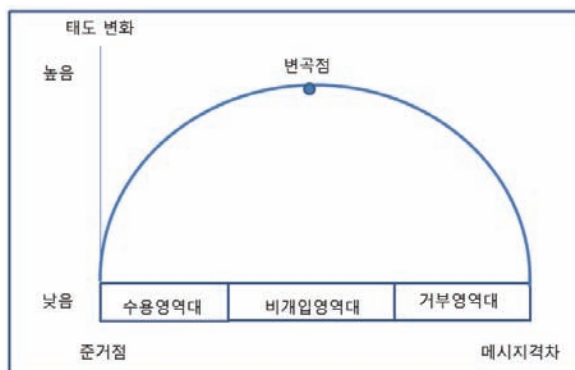
가까운 경우에는 상대방은 위 설득 메시지를 실제보다도 더 자신의 기존 입장과 유사하다고 해석하는데 이를 '동화 효과'라고 한다. 반면 설득 메시지가 상대방의 기존 입장과 멀리 있는 경우에는 상대방은 위 설득 메시지를 실제보다도 더 자신의 기존 입장과 떨어져 있다고 받아들이는데 이를 가리켜 '대비 효과'라고 한다.

이러한 사회적 판단이론에 따르면 해당 설득으로 인해 상대방의 태도가 얼마나 변화할지도 대략 짐작할 수 있다.⁵⁾ 즉 설득 메시지가 동화 효과가 발생하는 영역(수용영역대~비개입영역대 일부)에 있으면 설득 메시지와 기존 입장과의 격차가 클수록 상대방의 태도 변화도 증가하고, 반면 설득 메시지가 대비 효과가 발생하는 영역(비개입영역대 일부~거부영역대)에 있으면 설득 메시지와 기존 입장과의 격차가 클수록 상대방의 태도 변화는 감소한다.

사회적 판단이론의 의의 중 하나는 상대방에게 설득자의 메시지가 그 자체의 순수하고 객관적인 상태로 전달되는 것이 아니라 상대방이 가진 기존 생각의 끊임없는 개입과 영향 하에서 해석되고 수용된다는 사실을 이론화한 점이다. 설득자의 주장과 상대방의 기존 입장 간에 간극이 너무 크면 대비 효과가 초래되고 상대방은 설득자의 주장을 거부 영역대로 범주화하므로 태생적으로 설득의 성공은 기대하기 힘들다. 그러므로 합의 결렬보다는 어느 정도의 양보를 감수한 합의 도출을 더 원하는 설득자의 경우에는 상대방의 기존 입장을 고려, 어느 내용까지의 설득 메시지가 동화 효과를 통해 가장 큰 태도 변화를 유도할지를 고민해볼 필요가 있을 것이다.

5) 메시지 격차와 태도 변화와의 관계를 나타내는 그림은 아래와 같다(김영석, 2005, 178쪽).

〈그림 1〉 메시지 격차와 태도 변화



III. 상대방의 의사 형성 과정

지금까지 설득 메시지의 전달 및 수용 과정과 관련한 심리학 이론을 살펴보았다. 이제 의사를 결정하는 설득 상대방에게서 보이는 몇 가지 대표적인 심리 경향에 대해 알아보 고자 한다. 설득 상대방의 심리에 대한 이해의 폭은 결국 상대방을 움직이기 위해 취해 야 하는 설득자의 행동은 어떤 것인지에 대한 깨달음으로 이어질 것이다.

1. 인지일치이론, 일관성을 지키려는 심리

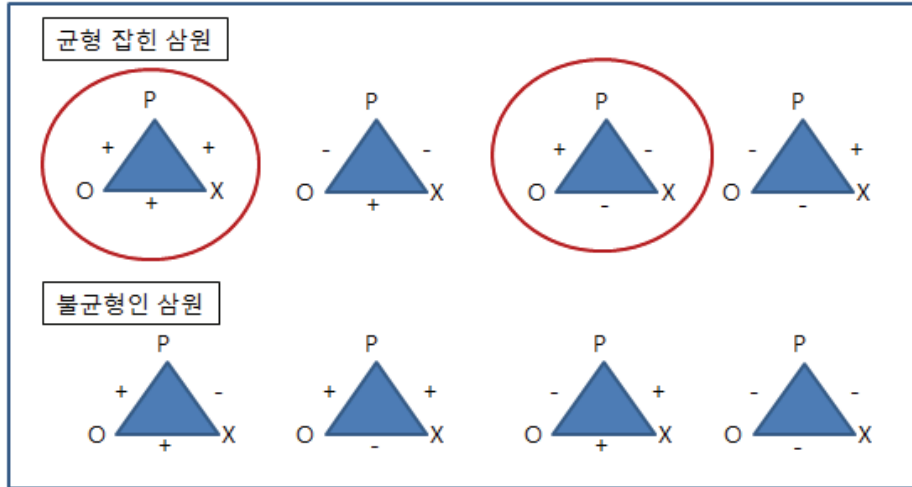
사람들은 일관성을 유지하고 싶어 하는 심리가 있다. 가령 사람은 자신이 좋아하는 사람 과 어떤 대상을 함께 좋아하기를 바라고, 자신이 가지고 있는 생각들 간에 모순이 없기 를 바란다. 이러한 심리 경향에 주목한 이론을 인지일치이론이라고 하며, 여기에는 대표 적으로 균형이론과 인지부조화이론이 있다.

(1) 균형이론, 자기 자신, 다른 사람, 대상 간의 균형 유지

균형이론은 최초의 인지일치이론으로서 자기 자신, 상대방, 대상 간의 균형을 유지하고 싶어 하는 사람의 심리에 착안한 것이다.⁶⁾ 이 이론에 의하면 사람들은 위의 세 가지 요 소들 간에 인지가 불일치하는 경우에 심리적인 불편함을 느끼고 이를 해소하고자 하는 행동의 동기를 지니게 된다. 예컨대 나는 A라는 책이 재미있다고 생각하지만 친한 친구가 이를 좋아하지 않으면 불편함을 느끼고 이 상태에서 벗어나고 싶은 심리를 가지게 된다. 아래 그림은 자기 자신(P), 상대방(O), 대상(X) 간의 관계에서 나타나는 균형·불균형의 상황을 균형이론에 근거하여 정리한 것으로, (+)는 호감을, (-)는 비호감을 뜻한다.

6) 균형이론에 대한 내용은 Benoit, & Benoit(2010), pp.239-244를 참고했다.

〈그림 2〉 균형이론에서의 균형·불균형 상황



(Benoit, & Benoit, 2010, p.242)

위의 그림을 통해 균형 상황을 분석해 보면, 내가 상대방에 대해 호감을 가지고 있을 때는 나와 상대방의 대상에 대한 선호도가 일치해야 하며, 내가 상대방에 대해 호감을 가지고 있지 않을 때는 오히려 나와 상대방의 대상에 대한 선호도가 불일치해야 균형이 잡혔다고 본다. 불균형 상황은 이와 정반대로 생각하면 될 것이다. 설득자에게는 위 그림에서 동그라미 표시된 경우가 가장 이상적이다. 설득자는 상대방이 자신을 좋아하게 만들면 만들수록 유리하다. 그렇게 될수록 상대는 어떤 대상에 대한 설득자의 호불호를 그대로 따르려는 심리가 강력해질 것이기 때문이다.

(2) 인지부조화이론, 인지요소들 간의 불일치 기피

인지부조화이론에서 “인지부조화란 개인이 심리적으로 불일치하는 두 가지 인지(사고, 태도, 신념, 의견 등)를 가지고 있을 때 생겨나는 긴장상태”(Aronson, 2014, p.280)로, 이 이론은 인지부조화가 야기하는 긴장을 감소시키려는 사람의 심리에 초점을 맞추고 있다.⁷⁾ 예를 통해 설명해 보자. 담배를 피우는 사람이 흡연과 폐암이 밀접한 관계가 있

7) 인지부조화이론에 대한 내용은 Aronson(2014), pp.276-374를 참고했다.

다는 의학보고서를 읽었다. 그가 가진 두 가지 인지, ‘나는 담배를 피운다’라는 인지와 ‘흡연은 암을 유발시킨다’라는 인지는 부조화 상태에 있으므로, 그는 이 상황을 벗어나기 위해 몇 가지 선택을 할 수 있다. 첫 번째 방법은 담배를 끊는 것이고, 두 번째는 흡연과 암이 관계가 있다는 증거를 믿지 않는 것이며, 세 번째는 흡연과 조화를 이루는 다른 인지, 예컨대 ‘흡연은 인생을 더 즐겁게 만든다’라는 새로운 인지를 받아들임으로써 흡연을 정당화하는 것이다. 실제로 흡연의 유해성을 다룬 1964년의 미국 보건성의 연구와 관련, 당시 비흡연자는 10%만이 흡연과 암의 관련성이 증명되지 않았다고 본 반면 과다흡연자는 40%나 이 관련성을 부인했다는 내용의 통계 결과는, 상당수의 흡연자가 두 번째 선택을 취한 것을 보여주는 단면으로, ‘인지의 부조화’가 사람들에게 끼치는 강한 영향력을 짐작하게 해 준다. 비흡연자는 흡연과 암의 관련성을 굳이 부인할 심리적인 동기가 없었기 때문에 대부분이 연구 결과를 신뢰하였지만, 흡연자의 경우는 이 연구 결과가 그들에게 인지부조화를 초래하기 때문에 이를 불신하는 선택에 이른 것이다.

이러한 인지부조화이론은 설득법에 대한 몇 가지 착안점을 제공한다. 가장 대표적인 것이 ‘위선유도(Hypocrisy Induction)전략’이다. 위선유도란 “대상이 되는 사안에 대해 개인이 가지고 있는 태도가, 실제 하고 있는 행동과 일치하지 않는다는 사실을 상기시켜, 반태도적인 행동을 수정하도록 하는 것”(김재휘, 2013, 71쪽)이다. 위선유도와 관련한 대표적인 실험이 있다. 샤워를 하러 들어가는 학생들을 대상으로 첫 번째 그룹에게는 샤워를 짧게 하자는 내용이 담긴 포스터에 서명을 부탁하였고, 두 번째 그룹에게는 물 절약에 찬성하는 태도를 각인시키면서 동시에 ‘그들이 샤워를 할 때 물을 낭비하고 있다는 사실을 인지하게 하는 문항으로 구성된 설문조사’에 응하도록 했다. 설문조사 참여를 통해 자신들의 위선 사실을 인지한 두 번째 그룹의 학생들이 누구보다 빨리 샤워를 마치는 결과가 나왔다. 이 실험은 위선적인 것을 피하려는 사람의 심리가 결국 행동을 변화시키는 동력이 됨을 보여준 것이다. 이를 통해 설득의 방법 중 한 가지가 설득 상대방에게 그들 자신의 위선을 각인시키는 데 있다는 사실을 추론할 수 있다.

다음으로 ‘개입전략’이 있다. 이는 상대방으로 하여금 사소한 결정이라도 내리도록 유도하는 것이다. 작은 결정이라도 받을 들이게 되면 사람들은 기존의 개입과 상치되는 태도 변경이 초래할 인지부조화를 되도록 피하려는 심리를 가지게 된다. 예를 들어 당신이

2,000만 원에 자동차를 구입하는 것이 적정하다는 판단 아래 한 대리점에 들어갔는데, 그 곳에서 판매가격이 1,950만 원이라고 하여 기쁜 마음으로 계약서를 작성하였다고 하자. 그런데 잠시 후 판매원이 미안하다며 자신이 계산을 잘못 한 것이라고 하면서 판매가가 2,010만 원이라고 한다면, 비록 처음의 계획보다 10만 원을 초과하더라도 많은 사람들이 그 계약을 취소하지 않는다. 왜냐하면 많은 사람들이 이미 거래 상황에 개입, 즉 몰입되어 있기 때문이다. “새 차를 몰고 집으로 가는 즐겁고 흥분된 경험에 대한 기대가 이미 촉발되었고, 이 기대를 축소시키는 것(즉 거래를 중단하는 것)은 인지부조화와 실망을 일으키므로”(Aronson, 2014, pp.308-309) 사람들은 이러한 선택을 하지 않으려고 한다.

개입과 관련한 심리 추이를 보여주는 실험은 많이 있다. 그 중에 하나는 경마장에서 자신이 베팅한 말에 대한 우승 확신이 개입 정도에 따라 어떻게 달라지는지를 본 실험이다. 먼저 경마장에서 돈을 걸기 위해 창구로 가고 있는 사람들에게 자신이 선택한 말의 우승 확률에 대한 확신을 묻고, 다음으로 이미 베팅을 걸고 창구에서 나오는 사람들에게 자신이 선택한 말의 우승에 대한 확신 정도를 물었다. 그 결과 이미 베팅을 마치고 나오는 사람들이 이제 베팅을 하고자 하는 사람들보다 더 강하게 우승을 확신하였다. 이미 개입해버린 사람들에게 선택에 대한 불확신은 더 큰 인지부조화 상태를 초래하므로, 사람들은 자신들의 개입에 대한 스스로의 확신을 강화하는 방법으로 심리적인 편안함을 찾으려고 한다. 사회 심리학 분야의 연구 성과로 도널드 캠벨 상을 수상한 엘리엇 애런슨은 “(중략) 좀 더 긍정적인 태도를 가지기를 원한다면, 특정 대상을 소유하게 함으로써 몰입하도록 만들어라”(Aronson, 2014, pp.312-313)라고 말하였다. 개입과 몰입의 유도는 상대로 하여금 그와 어긋나는 행동이나 신념을 갖는 것을 꺼리게 만들고, 이러한 사람의 심리는 설득 상황에서 충분히 활용될지하다.

2. 귀인이론, 원인을 찾으려는 심리

귀인이론에서 “귀인(歸因)이란 특정한 행동이 발생한 원인을 추론하는 것을 의미하는데, 귀인 이론에 따르면 사람들은 자신이 관찰할 수 있는 행동을 바탕으로 귀인해 태도나 의도를 추론”(김재휘, 2013, 77쪽)하는 경향을 가지고 있다고 한다.

귀인이론의 대표적인 내용은 ‘행위자-관찰자 편향’으로 이는 개인이 자신의 행동을 귀인하는 것과 타인의 행동을 귀인하는 것에 차이가 있다는 것이다.⁸⁾ 특정 행동을 한 이유를 상황적인 측면에 따른 것이라고 귀인하는 것을 ‘상황적 귀인’이라고 하고, 개인의 내적이거나 기질적인 측면에 따른 것이라고 귀인하는 것을 ‘기질적 귀인’이라고 하는데, 사람들은 어떤 행위의 원인을 추론할 때 자신의 행동에 대해서는 상황적 귀인을 하는 반면 타인의 행동에 대해서는 기질적 귀인을 하는 경향이 있다. “즉 자신이 한 행동에 대해서는 ‘내가 그렇게 하고 싶었다기보다는 어쩔 수 없이 그렇게 한 행동’이라고 설명하면서 행동을 정당화하는 반면, 타인이 한 행동에 대해서는 ‘개는 원래 성격이 그래’라고 설명하면서 그 행동이 발생한 상황이나 맥락의 영향력을 무시하는 것이다.”

이러한 현상이 나타나는 이유 중 하나는 개인이 주의·집중하는 대상이 다르기 때문이다.⁹⁾ 행위자는 자신을 둘러싼 환경과 과거사를 전부 꿰뚫고 있고 이러한 배경 지식에 세심한 주의를 기울인다. 하지만 관찰자가 되면 행위자가 왜 그런 행동을 했는지에 대한 역사적, 환경적 이유에 대해서 잘 알지도 못할 뿐더러 알기 위한 노력도 소홀히 하는 경향이 있다.

이러한 심리적 경향에 대한 지득은 인간에 대한 이해의 폭을 달라지게 하고, 결국 이는 반목에 빠진 사람들 간의 갈등을 조율하는 주춧돌이 되기도 한다. 분쟁 상황을 해결해야 하는 설득자라면 ‘행위자-관찰자 편향’ 내용에 근거, 사람들에게 사안을 바라보는 서로의 관점이 상이할 수 있음을 충분히 인지시켜 상호 이해의 폭을 넓히는 방법을 고려해볼 수 있다. 행위자의 위치에 있는 사람과 관찰자의 위치에 있는 사람 간에 어떤 상황을 설명하는 원인에 차이가 발생하는 것을 개인적인 식견이나 인격의 부족함 등으로 단

8) 이 단락의 내용은 김재휘(2013), 78-79쪽을 참고 및 인용하였다.

9) 이 단락의 내용은 Aronson(2014), pp.261-262를 참고하였다.

순하게 귀결해버리면 이는 갈등을 더욱 촉발시킬 뿐이다. 이러한 측면에서 귀인이론이 설득자에게 주는 울림이 있을 것이다.

3. 인지반응이론, 생각 자체가 지닌 힘

인지반응이론은 ‘생각 자체’가 태도 변화의 주요한 원인이 되는 것에 주목한 이론으로, 이에 따르면 사람들은 외부 메시지보다 오히려 자신의 내부 목소리의 영향을 많이 받는다고 한다.¹⁰⁾

다음 실험은 생각 자체의 힘을 잘 보여주는 예이다. 실험 대상자들을 두 집단으로 나누어 각각 ‘호감이 가는’ 파트너와 ‘호감이 안 가는’ 파트너(연구자들이 훈련시킨 실험 공모자)와 짝지었다. 그리고 두 집단의 실험 대상자들을 또 반씩 나누어 한 쪽에는 자신들의 파트너에 대해 생각할 시간을 주었고 다른 한 쪽에는 할 일을 주어 자신들의 파트너를 생각할 겨를도 없도록 했다. 그러자 ‘생각’할 시간을 준 집단에서 호감이 가는 파트너에 대해서는 더욱 더 호의적인 반응이, 호감이 안 가는 파트너에 대해서는 더욱 더 비호의적인 반응이 나타났다. ‘생각’하는 시간의 존재만으로 개인의 태도가 달라진 것이다.

비근한 예로 상대방에게 그들의 기존 태도를 변경시키려고 한다는 사전 경고가 주어진 경우 태도 변경에 대한 상대방의 저항력이 올라간다는 연구 결과도 있다. 이는 사전 경고가 있을 후 주된 메시지가 있기 전까지의 시간 동안 상대방이 자신들의 기존 생각에 대한 지지 근거 및 예측되는 설득 메시지에 대한 반박 내용을 계속해서 생각하기 때문이다.

이러한 현상은 스키마(Schema)의 영향 때문이라고 설명되기도 한다. 스키마는 “특정 이슈에 대한 신념 체계를 제공하는 기존의 편향된 사고”(김영석, 2005, 156쪽)를 말하는 것으로, 어떤 주제에 대한 생각의 형성 및 강화를 도와주는데, 사람들은 이러한 스키마를 바탕으로 새로운 정보를 해석하고 새롭게 유입된 정보들의 빈 곳을 메운다. “예를 들어 어떤 사람의 좋은 점에 대해 ‘생각’하면, ‘좋은 사람’이라는 스키마에 연결되어 있는 기존의 정보들이 현재 없는 부족한 정보를 메우게 되고 (더욱 더) 호의적인 태도를 형성

10) 인지반응이론에 대한 내용은 김영석(2005), 152-163쪽을 참조하였다.

하게 되는 것이다.”(김영석, 2005, 156쪽)

이러한 인지반응이론은 유창한 말보다 때로는 ‘생각할 시간’의 제공이 더 강한 설득 효과로 이어질 가능성을 시사한다. 하지만 여기에서 설득자가 간과하지 말아야 할 것은 과연 생각할 시간이 설득을 유리하게 끌고 갈 것인가를 판단하는 일이다. 생각할 시간은 설득에 약이 될 수도, 독이 될 수도 있다.

IV. 맺음말

지금까지 설득의 과정을 두 부분으로 나누어 이와 관련된 심리 이론을 다루었다. 먼저 설득 메시지가 상대방에게 전달되는 과정에서는 메시지의 전달 경로를 중심 경로와 주변 경로로 나누어 각 경로에 맞는 설득 방법을 취해야 한다는 ‘정교화 가능성 모델’과 상대방은 자신의 기존 입장에 근거해 메시지를 판단하므로 설득 메시지를 구성함에 있어 이를 고려해야 한다는 ‘사회적 판단이론’을 소개했다. 다음으로는 설득 상대방이 의사를 결정하는 과정에서 어떤 심리적 추이가 나타나는지를 살폈다. 인지일치이론 중 하나인 ‘균형이론’에서는 상대방의 호감을 이끌어내는 설득법을, ‘인지부조화이론’에서는 인지부조화 상태를 벗어나려는(혹은 이에 빠지지 않으려는) 심리적 동기를 활용하는 설득법을 설명했으며, ‘귀인이론’에서는 각자 있는 위치에 따라 저마다 행동 원인을 다르게 상정하는 심리 경향에 대한 이해를 통해 갈등 상황의 타개 가능성을 타진해 보았다. 마지막으로 ‘인지반응이론’에서는 생각 자체가 지닌 힘이 설득에서 갖는 효용성을 생각해 보았다.

열 길 물속은 알아도 한 길 사람 속은 모른다는 말처럼 복잡다단한 것이 사람의 마음이지만, 그럼에도 불구하고 이와 같이 한 발짝 한 발짝 다가가는 심리학적 접근이 가지는 의미는 결코 가볍지 않을 것이다. 지피지기면 백전불태라고 하지 않는가. 사람 심리에 대한 차분하고 진중한 접근은 설득 상대방에 대한 이해도를 높여 결국 설득에서 원하는 것을 얻는 데 도움을 줄 수 있을 것이다.

〈참고문헌〉

김영석 (2005). <설득 커뮤니케이션>. 파주: 나남출판.

김재휘 (2013). <설득 심리 이론>. 서울: 커뮤니케이션북스.

Aronson, E. (2011). *Social Animal* (11th ed). 박재호 (역) (2014). <인간, 사회적 동물>. 서울: 탐구당.

Benoit, W. L., & Benoit, P. J. (2008). *Persuasive messages: The Process of Influence* (1st ed). 이희복·정승혜 (역) (2010). <설득 메시지>. 서울: 커뮤니케이션북스.

조정을 위한 설득과 수사



조정 현장에서 살펴보는 설득의 노하우

- 새로운 옵션 개발을 통한 이해관계 조율 -

오 현 석

대한상사중재원 경영기획팀장



조정 현장에서 살펴보는 설득의 노하우



- 새로운 옵션 개발을 통한 이해관계 조율 -

1. 대한상사중재원 알선 개요

대한상사중재원에서의 조정은 크게 세 가지 유형으로 분류할 수 있다. 첫째, 법원연계형 조정이다. 대한상사중재원은 법원연계형 조정기관으로 지정되어,¹⁾ 서울중앙지방법원 소송사건에 대한 조기조정을 수행하고 있다. 둘째, 자체 조정규칙에 의한 민사조정이다. 당사자들이 계약서 등에 조정에 관한 합의를 하고 추후 분쟁 발생 시 중재원에 조정을 신청하는 방식이다. 마지막으로 알선(斡旋)²⁾이다. 무역과 관련된 분쟁에 중재원 직원이 제3자로 개입해서 사실조사 내지 당사자회의 등을 통해 해결을 모색하는 제도이다.³⁾ 이러한 세 가지의 조정제도 중 본고에서는 알선을 통해 처리한 사례를 소개한다.

알선은 분쟁 양 당사자 간 별도 합의 없이 일방당사자의 신청만으로 진행이 가능하며, 신청 시 별도의 수수료나 비용이 없이 모든 경비가 무료이다.⁴⁾ 대한상사중재원 알선 절차를 통해 주로 제기되는 분쟁은 물품거래 과정에서 발생하는 대금청구, 하자보수청구, 납품이행청구, 운송지연손실청구, 운송물품손상배상청구 등 주로 무역 및 운송과 관련된 유형이다.⁵⁾

1) 서울중앙지방법원은 2010년 3월부터 조기조정제도를 실시하고 있으며, 대한상사중재원은 서울중앙지법으로부터 법원연계형 조정기관으로 지정되어 2010. 5. 3.부터 조정사건을 수행하고 있다. 법원연계형 조기조정(Court-connected Early Mediation)은 법원에서 변론기일 전 또는 본격적인 재판이 시작되기 전에 하는 조정으로서, 조정위원 주도형 조정을 말한다.

2) 알선에 대한 법적근거는 대외무역법 제44조(무역분쟁의 신속한 해결)와 동법 시행령 제75조(무역분쟁의 통지 등)이다. 대외무역법 제44조 제1항에서는 “무역거래자는 그 상호 간이나 교역상대국의 무역거래자와 물품 등의 수출·수입과 관련하여 분쟁이 발생한 경우에는 정당한 사유 없이 그 분쟁의 해결을 지연시켜서는 아니 된다.”고 규정하고 있고, 동조 제2항에서 산업통상자원부장관은 무역분쟁이 발생한 경우 무역거래자에게 분쟁의 해결에 관한 의견을 진술하게 하거나 그 분쟁과 관련되는 서류의 제출을 요구할 수 있도록 규정하고 있다.

3) 영문으로 알선은 mediation으로 표기하며, 실제 절차 등에 있어서도 조정과 큰 차이가 없다.

4) 알선비용은 무역을 관장하고 있는 산업통상자원부에서 보조하고 있다.

5) 대한상사중재원은 2015년 939건의 알선사건을 접수·처리하였다.

II. 알선사건의 접수 및 절차 개시

1. 사건접수 및 알선절차 참여 유도

알선은 우선 상담을 통해 사건접수 여부에 관한 문의가 이루어진다. 전화, 내방, 인터넷 등을 통해 분쟁당사자가 상담을 요청하면, 중재원 상담자들이 분쟁의 성격, 해결가능성 등을 파악하여 알선절차를 안내해 준다. 알선은 중재원에서 정한 온오프라인 방식의 신청서 작성을 통해 정식으로 접수가 이루어지며, 중재원은 해당 사건의 전산등록절차 등을 마치고 신청인에게 사건접수 확인통지서를 발송하게 된다.

알선의 경우, 당사자들의 알선절차 참여에 대한 강제성이 없기 때문에 성공적인 알선을 위해서는 접수단계에서부터 신경을 써야 한다. 특히 분쟁의 성격이 무역계약 등과 관련된 일종의 법적분쟁이기에 알선 통지서를 받게 되는 상대방은 매우 민감해질 수밖에 없으며, 자칫 상대방의 감정을 상하게 만드는 경우 조기에 절차를 종결할 수밖에 없다. 특히 알선신청을 하게 되는 경우 이미 분쟁당사자들 간 협의에 의한 자체적인 분쟁해결 시도가 있었다고 봐야하고, 이 과정에서 당사자들은 많은 감정소모로 인해 적대감을 드러내기도 한다. 따라서 상대방을 알선절차에 참여시키기 위해서는 알선접수 후 바로 공문형식의 서면을 통해 답변서 요청을 하기보다는 전화 등을 통해 상대방에게 해당 사건의 접수경위, 신청인의 원만한 분쟁해결을 위한 의도, 소송 등 법적분쟁 해결절차와는 다른 알선절차의 방식 등에 대해 설명해 줌으로써 알선절차에 대한 거부감을 없애 주어야 한다.

본 사건에서 신청인은 피신청인으로부터 문구팬시용품을 구매하여 스페인으로 수출하였으나, 바이어로부터 수출한 제품의 50% 이상이 불량으로 판단된다는 클레임을 제기당한 상태였다. 이에 신청인은 직접 현지를 방문하여 문제가 된 제품의 사진을 찍고 불량품 일부를 가져와서 피신청인에게 확인을 구하는 등 당사자 간의 협의를 통한 분쟁해결 절차가 진행 중이었다. 신청인은 피신청인에게 본 건의 해결을 위한 1차 협상에서 금 4,800,000원 상당의 대체물량으로 보상하여 줄 것을 요청하였으나 거절당하였다. 다시 2차 협상에서 변상의 폭을 좁혀 금 3,500,000원 상당의 물품 보상을 재요청을 하였으

나, 그마저도 거절당하였다. 피신청인 측은 자신들의 물건이 불량이라는 주장을 받아들일 수 없으며, 만약 불량이라면 무조건 수출물품을 반품 받고, 자신은 물품대금 반환을 하겠다고만 주장하고 있다. 이런 협의과정에서, 피신청인은 이미 감정이 많이 상한 상태였다. 그러나 피신청인의 주장대로 하게 되면, 신청인은 상대방 바이어와의 신뢰관계에 회복하기 힘든 문제가 생기고, 물품의 반품 등에 따른 물류비용, 금융비용 등의 손실을 고스란히 떠안을 수밖에 없는 상황이었다.

2. 당사자회의 참석 권고

분쟁에 개입하는 제3자는 당사자들이 합의하여 선정하지 않고 중재원이 자체 알선담당 직원들 중 분쟁의 내용과 분야를 고려하여 직접 선정한다.⁶⁾ 중재원은 무역계약 및 물품의 하자를 이유로 한 많은 분쟁사건을 처리했었던 경험 등을 고려하여 조정인⁷⁾을 선정하였다.

사건 관련 파일들을 넘겨받은 조정인은 우선 사건을 분석하였다. 조정인은 답변서 및 준비서면 등을 통한 형식적인 사건처리가 가능할 수 있었으나, 성공적인 알선절차를 위해서는 당사자들의 대면회의가 필수적이라고 판단하였다. 조정인은 우선 유선을 통해 피신청인의 당사자회의 참석을 권고하였다. 이에 피신청인은 유선으로 현재 진행되고 있는 본 사건에 대해 자신의 입장을 길게 설명하면서 상대방 클레임의 부당함을 주장하였다. 조정인은 대면회의를 통해 보다 더 자세한 얘기를 들을 것을 약속하면서 당사자회의 참석을 권고하였다. 또한 수년간 지속된 양 당사자들 간의 거래관계가 단절될 경우 입게 될 양측의 피해에 대해 예측하고, 알선절차를 통해 보다 나은 해결방법이 도출될 수도 있음을 조심스럽게 전달하였다. 더불어 즉각적인 참석여부에 대한 회신을 강요하기보다는 알선절차 이외에 소송 및 중재 등 타 분쟁해결절차에 대해 설명해 주면서, 당사자회의 참석여부를 결정할 시간을 주었다.

6) 이 부분에서 일반적인 조정절차와는 다소 차이가 있다. 즉, 분쟁에 개입하는 제3자를 당사자들이 합의해 선정하거나 분쟁해결기관의 외부에 위촉한 조정위원들 중에서 선정하는 것이 아닌 중재원이 직원 중에서 직접 선정한다는 점에서 타 조정제도와는 다르다고 할 수 있다.

7) 알선절차에 개입하는 제3자를 '조정인'이라 부르기로 한다.

유선상의 대화를 끝낸 다음 날 아침, 피신청인으로부터 당사자회의에 응하겠다는 연락이 왔다. 피신청인은 해당 물품을 반환받아봐야 다시 수출할 수 있는 방법을 찾기가 쉽지 않고, 국내시장에서 판매 시 저가로 판매해 상당부분 손해를 감수할 수밖에 없음에 대해 피력하면서 신청인과의 대화에 응하겠다고 하였다.

조정인은 양 당사자로부터 당사자회의 참석에 대해 확인을 받고, 장소 및 시간 등을 조심스럽게 조율하기로 했다. 아무래도 알선절차에 보다 적극적인 신청인보다는 다소 소극적인 피신청인의 입장을 고려하는 방식이 좋을 듯 했다. 이에 따라, 우선 피신청인에게 가능한 날짜와 시간을 복수로 받아놓고, 다시 신청인에게 확인하는 방법을 취했다. 또한 당사자회의의 시간대 역시 당사자들이 상대적으로 예민해져 있을 오전 시간대보다는 심리적으로 다소 느슨해진 오후 4시로 정하였다. 오후시간이 오전시간보다는 성공률이 높음을 조정경험이 풍부한 중재원 내 타 조정인들과의 정보공유를 통해 확인한 바에 따른 것이다.

Ⅲ. 당사자회의 개최

1. 당사자회의를 위한 준비

1) 당사자회의 장소

당사자회의의 장소 역시 알선절차에서 매우 중요하다. 조정에서는 조정회의를 위한 방의 크기, 테이블이나 의자의 모양 및 크기, 창문의 여부, 소음정도 등 회의장소 역시 성공을 위해 매우 중요하다고 한다. 또한 다른 사람들에게 방해받지 않고 안정적으로 회의를 진행할 수 있는 독립된 장소는 필수적이라고 할 수 있다. 다행히 중재원에는 중재를 위한 다수의 심리실 및 당사자 회의실 등이 마련되어 있어 쾌적한 심리실 확보는 어렵지 않았다. 또한 당사자회의의 시작 전 당사자들의 불필요한 감정소비를 없애기 위해 양 당사자들을 각각 분리된 장소에서 대기시키는 것 역시 매우 중요하다. 회의실 부족 등으로

조정인의 입회 없이 양 당사자들을 대기시키게 되는 경우, 상호 간 정제되지 않은 대화로 인해 당사자회의를 시작하기도 전에 분위기가 험악해지는 경우가 많이 있었다. 또한 조정인과 일방 당사자가 먼저 도착하여 대기하는 경우, 이후에 도착한 당사자는 조정인과 상대방 당사자의 사전동석에 대해 매우 예민하게 반응하기도 한다. 다행히 동 사건에서는 각 당사자들을 별도의 방에 분리하여 대기시키고, 당사자회의가 시작되자 중재원 직원의 안내에 따라 조정인이 있는 회의실로 동시에 입장을 시킬 수 있었다.

2) 커뮤니케이션 기법

당사자회의를 진행함에 있어 조정인이 어떻게 절차를 진행할 것인지, 당사자들의 말을 어떻게 들어주고 이해할 것인지 등 종합적 커뮤니케이션 기법에 대한 이해와 실천이 중요하다. 커뮤니케이션 스킬이 부족한 경우 본인들의 본래 의도와는 달리 상대방에게 다른 내용으로 전달되어 오해와 비판의 대상이 될 수도 있다. 따라서 당사자회의를 진행함에 있어 말하기에 관한 원칙을 미리 세우고, 이를 당사자들에게 알려주어야 할 필요가 있다. 또한 절차를 진행하기에 앞서 전체적인 회의시간을 미리 알려주고, 당사자의 발언 시간도 미리 정해주어 조절하게 하여야 한다. 이를 통해 당사자들이 당사자회의에 앞서 어떤 전략을 취할지 등에 관해 스스로 생각할 수 있도록 해주어야 한다. 아울러, 당사자들이 발언함에 있어 되도록 어투나 표정을 부드럽게 하도록 권장하여야 하며, 성량도 조절해 줄 것을 미리 부탁하면 좋다. 즉, 당사자회의는 상대방을 제압하는 대결구도가 아니라 상대방의 입장을 이해하고 분쟁해결이라는 공동의 목표를 향해 나아가는 동반자적 관계의 출발점일 수 있다는 점을 인식시켜야 한다. 조정인 스스로도 공평성을 해칠 수 있는 평가적 발언을 삼가고, 당사자가 심각하게 생각하는 문제들에 대하여는 되풀이해서 정리를 하거나 감정을 이해해 주는 감정반사의 기법 등으로 회의진행에 각별히 유의해야 한다.

2. 당사자들의 상호 이해

1) 당사자들의 긴장완화

분쟁당사자들은 당사자회의가 시작되면 상당히 예민해진다. 조정인의 말 한마디, 상대방의 반응 하나하나에 주목하고 자신이 취해야 할 전략 등을 고민하게 된다. 일부 당사자들은 조정인과 상대방에 대해 노골적인 적대감을 드러내기도 한다. 이때 조정인의 역할이 매우 중요하다. 일반적으로 조정인들은 이 상황에서 긴장을 완화시키기 위해 날씨, 취미, 고향 등 일상적인 이야기로 회의를 시작하게 된다. 또한, 커피나 차 등을 권하기도 하고 당사자회의 장소까지 오게 된 교통수단이나 사회적 이슈들에 대해 얘기하기도 한다.

조정인은 회의 시작 전 당사자들의 특성에 대해서 살펴보았다. 양측 모두 50대 초반이었으며, 본건 이전의 지속적인 거래관계를 통해 상호 나쁘지 않은 감정도 가지고 있음을 확인할 수 있었다. 회의 시작 후 조정인은 우선, 문구·팬시 업계의 현황에 대해 얘기를 꺼냈다. 업계가 한창 호황일 때 자신들의 매출에 대해 얘기하기도 하고, 주요 수출국가들 목록 및 특성, 특정 국가 바이어들에 대한 평가, 최근의 불황에 대해서는 어떤 문제점들이 있는가에 대해 피력하기도 하였다. 얘기 도중 양 당사자들은 제조업체로서 또는 중간 유통상으로서 서로의 어려움에 대해 이해하는 모습을 보이기도 하였다.

2) 당사자들의 진술을 듣는 조정인의 태도

본격적으로 당사자회의가 시작되면, 조정인은 우선 자신에 대해 간략히 소개한다. 자신의 경력이나 알선절차에서 자신이 어떤 절차와 방법에 의해 조정인에 선정되었는지에 대해 설명하고, 특히 본 사건에 대한 조정인의 중립성에 대해 강조하면 좋다. 또한 당사자회의에서 조정인의 역할과 권한에 대해 설명하고, 절차에 대해서도 향후 어떻게 진행될 것인가를 얘기해 줌으로써 당사자들의 예측가능성을 높일 수 있다.

성공적인 분쟁해결을 위해서는 조정인이 분쟁의 실체에 대해 정확하게 파악하는 것이 중요하다. 분쟁에 대해 조정인은 평가자가 아니라 당사자들 간의 자율적인 해결을 도와

주는 촉진자이기에 분쟁해결에 관한 선부른 판단도 금기사항이다. 우선, 당사자들의 주장을 인내를 가지고 끝까지 들어줘야 한다. 때로는 당사자들이 논리적이지 못하고, 일부 모순되는 얘기들로 인해 혼선이 발생할 수도 있다. 당사자들의 주장 중 잘못된 부분에 대해 그 자리에서 지적하는 것은 해당 당사자를 궁지에 처할 수 있게 하여 바람직하지 않다. 또한, 당사자들이 의견을 진술하는 과정에서 공정하고 중립적인 방향으로 진행하고 있음을 강조해야 한다. 이 과정에서 특히 중요한 것은 당사자들의 의견을 진술할 수 있는 시간에 관한 배분이다. 어느 일방에게 과도한 시간을 할애하여 자신의 주장만을 진술하게 되는 경우, 상대방은 무언가 부당함을 느낄 수 있다. 따라서, 시작 전 당사자들에게 적절한 시간을 배분해주고, 부족할 경우 교대로 추가시간을 통해 충분한 의견을 진술할 수 있도록 해야 한다. 본 사건에서 조정인은 우선 당사자들에게 각 10분씩의 시간을 주었고, 상대방 진술에 대해 반박을 할 수 있는 시간을 추가로 5분씩 할당하였다.

당사자들의 주장을 듣는 과정 속에서 기록을 하는 것은 조정인이 각 당사자의 주장을 진지하게 경청하고 이해하고 있음을 묵시적으로 표현하는 행위이다. 또한 각 당사자들이 주장한 내용을 요약하여 말함으로써, 조정인에 대한 신뢰를 심어줄 수 있게 된다. 조정인은 상대방의 이야기를 잘 듣고 이해하고 있음을 확인시켜 주기 위해 당사자의 진술이 방해받지 않는 범위 내에서 자연스럽게 질문을 할 수 있다. 당사자들의 주장을 듣는 과정 속에서 조정인은 언어적 표현 외에 비언어적 표현에도 각별히 신경 써야 한다. 우선 시각적인 표현으로, 기록 및 쟁점 정리 시에는 당사자와 최대한 눈을 맞추려고 노력해야 하며, 표정, 안색, 듣는 자세, 손짓, 다리 모양이나 동작, 고개 끄덕임, 호흡속도, 대화자와의 거리 등이 상대방에게 영향을 줄 수 있다. 또한 청각적 표현으로는, 목소리 톤, 말투, 말하는 속도 및 리듬, 억양, 어미 처리, 추임새, 웃음, 의성어 및 의태어, 감탄사, 침묵 등 역시 조정인이 신경 써야 할 부분이다.

3) 각 당사자의 발언 요약과 공통부분 확인

당사자들의 진술을 통해 조정인은 양 당사자들 주장의 공통부분은 부각시키고 알선절차의 긍정적인 분위기를 조성할 수 있으며, 향후 합의안 마련을 위한 상호신뢰의 토대를 마련할 수 있다.

본 사건에서 조정인은 양 당사자들이 진술한 의견을 정리하여 공통적으로 일치하는 부분에 대해 정리하였다. 즉, 본 사건에서 당사자들은 5년 이상 거래를 하면서 별다른 클레임 없이 원만한 관계를 지속해 왔음을 알 수 있었다. 또한 현재 스페인 바이어의 클레임은 제조사인 피신청인의 잘못이라기보다는 바이어가 다소 악의적으로 제기한 부분이 일부 있음에 관해서 양측 모두 공감하고 있었다. 다만, 신청인 측에서는 클레임을 제기한 바이어가 월마트와 같은 대형 유통체인에 독점적인 납품권을 가지고 있어 무시하기 어려운 상황임을 설명하였다. 이 점에 대해서는 피신청인 역시 인지하고 있었고, 또한 신청인의 입장을 이해하였다.

아직까지는 당사자들이 분쟁해결에 대한 근본적인 방안을 제시하지는 않았지만, 알선 절차 이전 당사자들이 자체적인 협의를 통해 분쟁해결을 시도할 때보다는 상호 입장이 상당히 완화되어 있음을 알 수 있었다. 이에 조정인은 당사자들이 구체적으로 어떠한 해결을 원하는지에 대해 들어보기 위해 개별회의를 제안하였다.

3. 개별회의(Caucus)를 통한 당사자들의 이해 확인

개별회의를 통해 조정인은 당사자들이 합동회의에서는 공개하지 못한 사안에 대해 확인하고, 당사자의 숨겨진 해결방안을 찾아낼 수 있다. 이 과정에서 비밀유지 여부는 매우 중요한 사안이며, 필요한 경우 개별회의 중 일방 당사자가 진술한 내용을 상대방에게 말해도 되는지에 대해서는 개별적으로 확인이 필요하다. 또한, 개별회의 시 조정인과 당사자 간 상호신뢰관계 형성 역시 중요하며, 조정인이 당사자들을 도우려 한다는 믿음을 줄 수 있어야 한다. 아울러, 조정인은 당사자들의 주장을 파악하고 분석하여 해당 분쟁의 쟁점이 무엇인지, 원하는 해결방안이 무엇인지에 대해 고민해야 한다.

1) 신청인 입장

본 사건에서 신청인은 스페인 바이어로부터의 클레임이 다소 무리라는 부분을 인정하면서도, 바이어의 유럽 내에서의 영향력이 상당하여 클레임에 응하지 않을 경우 자칫 유럽 내 수출이 아예 막힐 수도 있다는 우려가 있었다. 신청인은 클레임 금액 전체를 다 본인

혼자서 부담하기보다는 피신청인과의 적절한 분배를 통해 손실을 줄이고, 아울러 향후 수출 건에 대해서 피신청인이 품질에 각별히 신경을 쓸 수 있도록 경각심을 일깨워 주기 위한 것이라고 진술하였다. 신청인은 구체적인 배상금액에 대해서는 언급하지 않았지만, 자신들의 자체 협상에서 제시되었던 350만 원 정도에서 결정이 되었으면 좋겠다고 하였다.

2) 피신청인 입장

피신청인은 자신들의 제품에 일부 불량일 수도 있으나, 50%라는 비율이 너무 과도하며, 이로 인해 관련 시장에서의 본인들 제품 명성에 나쁜 영향을 미칠 것을 우려하고 있었다. 더불어, 신청인과 5년 이상을 거래하는 과정에서 별다른 클레임이 없었는데, 이번의 경우와 같이 엄청난 불량률로 부당한 요구를 하는 것에 대해 다른 불순한 의도가 있는 것 아닌가 하며 매우 불편한 심기를 드러냈다. 더 나아가, 이러한 클레임이 업계에서 종종 발생하는 거래단절을 위한 명분을 쌓기 위한 것이 아닌가 하는 의구심이 든다고 까지 하였다. 즉, 신청인과의 지속적 거래관계에서 개별 주문에 대해 물품대금을 지급하지 않고 일종의 외상거래를 하였으며, 약 2만 달러 상당의 미수금이 있는 상황이라고 하였다. 결국, 피신청인은 신청인이 해당 클레임을 빌미로 외상 미수금에서 상당부분을 공제한 금액만을 지급한 후 자신들과의 거래를 종료하려는 악의적인 클레임으로 생각하고 있었다. 이에 따라 본 클레임의 해결에 대해 다소 강경한 태도를 보이고 있었다. 즉, 일체의 배상은 없으며, 신청인이 클레임을 제기당한 것에 대해 향후 납품 시 단가인하 등을 통해 조금씩 보전해 주는 방식만을 고집하였다.

IV. 협상 단계

1. 쟁점 확인과 해결방향 모색

조정인은 개별회의를 통해 당사자들이 주장한 쟁점과 문제를 명확히 확인하였다. 이후, 조정인은 개별회의를 종료하고 다시 모여 자신이 파악하고 이해한 쟁점을 분석하여 당사자들에게 설명하였으며, 설명한 내용에 대해 당사자들의 확인을 구하였다.

조정인은 원만한 합의를 도출해내기 위해 앞서 우선, 분쟁금액이 크지 않기에 알선절차를 통한 해결만이 당사자들의 손실을 최소화할 수 있음에 대하여 설명하였다. 즉, 몇 백만 원 정도의 분쟁가액을 두고 소송을 제기할 경우, 소송비용과 제품의 불량에 대한 입증의 어려움 등이 있을 수 있음을 설명하면서 알선을 통한 해결만이 가장 경제적이고 분쟁으로 인한 고통을 감소시켜 줄 수 있음을 강조하였다. 그러면서 이러한 알선절차의 성공은 당사자들이 어느 정도의 양보와 타협을 해야만 가능함을 주지시켜 주었다.

2. 일반적인 해결방법의 제시와 교착상태 발생

개별회의를 통해 당사자들의 쟁점과 개인적인 분쟁해결방향에 대해서 입장을 확인하였기에 조정인은 본격적인 해결방안을 제시할 수 있었다. 일반적으로 이러한 분쟁에 있어서 생각할 수 있는 해결방법은 크게 두 가지이다. 첫째, 신청인의 입장에서 생각할 수 있는 방법으로, 손해배상 규모 조정을 통한 해결이다. 신청인은 당사자들의 자체적인 협상을 통해 이미 350만 원 상당의 대체물량을 제시한 상황이기 때문에, 이 수준에서 피신청인과 협의해 볼 것을 조정인에게 요청하였다. 그러나, 앞서 개별회의에서 피신청인은 자신들의 제품에 불량이 있음을 절대 인정하지 않았고, 이에 따라 어떠한 배상도 불가하다고 입장을 명확히 밝힌 상황에서 배상규모의 조정을 통해 합의를 시도하는 것은 더 이상의 의미가 없어 보였다.

둘째, 이번에는 피신청인의 입장에서 접근하여 제시할 수 있는 방법으로, 향후 신청인이 납품받는 주문 건에 대해 단가를 조정하는 방식의 손실보전이다. 즉, 이번 건은 신청

인이 클레임으로 인한 손실을 전부 감수하고, 추후 타 수출 건에서 피신청인으로부터 단가를 감액 받아 자신의 손실을 보전하는 방식이다. 이는 제품의 불량 자체를 인정하지 않겠다는 피신청인의 생각에 근거한 제안으로 볼 수 있다. 그러나 이 방식의 경우 신청인 입장에서는 향후 피신청인과의 지속적인 거래 자체가 불분명하고, 피신청인이 향후 제시하게 될 제품단가 자체에 대한 불신이 매우 컸다. 따라서 이 역시 가능한 해결방법이 아니었음을 알 수 있었다.

결국 양 당사자들이 각자 생각하고 있는 해결방법은 상대방 입장에서는 절대 받아들일 수 없는 것이기에 더 이상의 협의는 의미가 없어 교착상태에 빠지게 되었다.

3. 새로운 옵션의 제시

앞에서 살펴본 바와 같이, 조정인은 양 당사자들이 각각 원하는 방식으로는 본 분쟁을 해결할 수 없음을 알 수 있었기에 새로운 대안을 개발해야 하는 상황이었다. 당사자들 모두를 만족시킬 수 있는 옵션을 개발하는 것이 쉽지는 않지만, 보다 창의적인 옵션을 통해 당사자 간 제로섬 게임이 아닌 추가적인 이익을 창출할 수도 있다. 우선, 본 분쟁의 해결을 위한 옵션들을 개발할 때 검토할 사항들을 모두 이끌어내는 것이 중요할 것 같았다. 즉, 전혀 새로운 해결방안을 제시하기 위해서는 양 당사자들의 거래관계와 업계의 상황 등을 종합적으로 고려해야 할 것이다.

1) 거래관계

우선, 양 당사자 사이의 거래관계를 살펴보았다. 양 당사자들은 지난 5년 가까이 거래하면서 취급품목이 매우 제한적이었다. 즉, 제조업체인 피신청인 측에서는 그 동안 제품개발 및 타 업체의 인수합병 등을 통해 다양한 종류의 제품을 생산하고 있었는데, 신청인은 5년 전 첫 거래 당시의 제품에 한정하여 납품을 받고 있었다. 따라서 피신청인 입장에서는 유럽시장에 대해 별 다른 네트워크가 없는 상황에서 신청인이 취급품목을 확대해 줄 경우 보다 많은 수출을 할 수도 있는 상황이었다. 또한 수출대행업을 하고 있는 신청인은 스페인 외에 동남아시아의 문구·펜시 시장에서도 국내 제품의 수출을 위해 바

이어들 과 접촉하고 있었고, 향후 많은 금액의 수출을 기대할 수 있는 상황이었다. 동남아 시장에서는 최근 한류열풍으로 한국 상품의 인기가 매우 높은 상황이기에 상당한 품질을 인정받고 있는 피신청인의 제품은 수출에 상대적으로 용이할 수 있었다.

2) 외상거래 미수금

신청인의 미수금 역시 문제될 수 있었다. 즉, 피신청인은 이런 방식의 클레임을 통해 신청인이 미수금의 변제 없이 거래관계를 단절시킬 수도 있다는 우려를 가지고 있었다. 따라서, 만약 분쟁이 해결되지 않고 거래가 단절될 경우, 신청인은 약 2만 달러 상당의 미수금을 변제하지 않을 가능성이 높으며, 이 경우 피신청인은 소송 등의 법적절차를 밟아야 하는 어려움이 예상되는 상황이었다.

3) 거래관계의 지속

신청인은 그동안 피신청인 제품의 품질이 매우 우수하고 가격 경쟁력 또한 갖추고 있어 수출이 용이하였고, 클레임을 당한 사례가 거의 없었다고 진술하였다. 또한 신청인은, 피신청인 측에서 최근 문구·펜시 관련 각종 국제전시회에서 적극적으로 홍보함으로써 브랜드 가치가 제고되었고, 해당 제품들을 유럽 등으로 수출하려는 타 오피상들의 문의가 있음을 알고 있었다. 따라서 신청인 역시 피신청인과의 거래관계 지속에 대해서는 매우 적극적인 상황이었다.

4) 기타 관계

본 사건에서 신청인과 피신청인 모두 신경 쓰는 부분이 있었다. 양 당사자들은 ‘한국문구공업협동조합’이라는 단체를 통해 처음 만났었고, 현재도 이 단체 조합원으로 활동하고 있었다. 따라서 피신청인은 자신들의 제품 관련 높은 불량률을 인정하게 되는 경우 좋지 않은 평판에 대해 우려하고 있고, 신청인 역시 미수금을 변제하지 않기 위해 악의적인 클레임을 제기하였다는 소문에 대해 경계하고 있는 상황이었다. 무엇보다도, 크지 않은 분쟁금액으로 인해 해당 단체 내에서 상호비방 내지 비난을 받을 것을 크게 우려하

고 있었다. 따라서 양측 모두 극단적인 상황으로 치닫기보다는 원만한 해결을 원하고 있음은 주지의 사실이었다.

V. 합의 단계

1. 합의도달

조정인은 다시 양 당사자들은 분리하여 개별면담을 진행하였다. 우선, 신청인에게는 피신청인이 우려하는 상황에 대해 설명하고, 신청인 역시 본 건이 원만하게 해결되지 않을 경우 입게 될 여러 불이익에 대해 의견을 전달하였다. 이에 신청인이 먼저 자신은 피신청인과 지속적인 거래관계를 원하고, 피신청인이 우려하는 향후 거래관계 단절과 미수금 지급거절 상황은 있을 수 없다고 하였다. 본 분쟁의 구체적인 해결방안으로 손해배상 규모를 350만 원에서 300만 원으로 낮추고, 향후 진행되는 동남아시아 시장에서의 유리한 단가조정을 요청하였다. 대신 피신청인에 대한 미수금 2만 달러 중 우선 1만 달러를 즉시 변제하겠다고 제안하였다.

조정인은 이 정도의 해결방안이라면 피신청인과 충분한 협상이 가능하다고 판단하였다. 조정인은 피신청인이 현재 선택할 수 있는 상황들에 대해 인지시켰고, 신청인이 제시한 해결조건을 설명하였다. 피신청인 역시 신청인의 클레임이 스페인 바이어의 무리한 주장이라는 것을 인정하고 있다는 사실에 감정이 조금 누그러지면서, 분쟁해결 방안에 관해 구체적인 안을 제시하였다. 즉, 피신청인은 신청인이 제시한 조건 중 300만 원 상당의 손해배상 규모에 합의하지만, 대체물품 공급방식이 아닌 금전적인 배상을 할 예정이며, 이는 신청인이 즉시 변제하기로 약속한 1만 달러에서 상계하는 방식을 제안하였다. 대체물품을 제공했을 시 다시 또 제품불량을 빌미로 클레임을 제기할 가능성이 높다고 판단한 것이다. 또한, 신청인이 추후 동남아 시장으로 수출하게 되는 경우, 최상의 조건으로 단가를 조정해 줄 것도 약속하였다. 피신청인은 이러한 해결방안 제시와 더불어

어 추가로 새로운 제안을 하였다. 즉, 신청인의 요구조건에 모두 응하는 대신 미수금 2만 달러 중 나머지 1만 달러에 대해서도 6개월 이내에 변제할 것과 향후 외상거래 자제를 요청하였다.

조정인은 피신청인의 새로운 제안을 신청인이 받아들일 것인지에 대해 다소 걱정하면서 신청인에게 설명하였으나, 신청인은 큰 부담이 있는 제안이 아니라고 판단하였는지 순순히 응하겠다고 하였다. 이로써 모든 분쟁 상황이 사실상 종결되었다.

2. 합의서 작성

조정인의 본 건 분쟁에서 양 당사자들이 우호적인 해결을 위한 원만한 합의에 도달하였다고 판단하여 다음과 같은 합의서를 작성한 후 서명토록 하였다.

1. 신청인은 피신청인에 대한 미수금 2만 달러 중 1만 달러를 본 합의서 작성일로부터 1개월 이내에 지급한다. 또한, 나머지 미수금 1만 달러는 합의서 작성일로부터 6개월 이내에 지급한다.
2. 피신청인은 신청인에게 스페인 클레임 건에 대해 금 300만 원을 배상하되, 동 금액은 신청인의 피신청인에 대한 미수금에서 공제한다.
3. 피신청인은 신청인의 동남아시아에 대한 수출에 있어 최상의 가격조건으로 물품을 공급한다.
4. 위 합의사항과 관련하여 발생하는 모든 분쟁은 대한상사중재원의 중재규칙중 제8장 신속절차에 따른 중재로 최종 해결한다.

합의서 작성 중 두 가지 사항에 대해서 여전히 당사자 간 논란이 있었다. 우선, 피신청인이 요청했었던 ‘외상거래 자제’ 부분에 대해서는 말 그대로 ‘자제’이고, 업계 관행상 외상거래가 많이 있음을 양 당사자들 모두 인정하고 있는 상황에서 별 의미가 없는 조항으로 판단되어 합의서에서는 채택하지 않았다. 또한, 피신청인이 약속한 내용 중 동남아시아 시장으로의 수출 시 ‘최상의 가격조건’이라는 매우 추상적이고 모호한 용어 역시 문제가 되었다. 이에 신청인은 구체적인 할인율을 명시해 줄 것을 요청하였으나, 피신청인은 적절한 할인율에 대해 아직 구체적인 내용을 확정하기 힘들다며 즉답을 피했다. 조

정인은 이 사안을 더 길게 끌고 갈 경우, 이제까지의 합의를 위한 노력이 무위로 끝날 수 있음을 인지하고 당사자들의 다음 논의 과제로 남겨 둘 것을 요청하였다.⁸⁾

분쟁해결을 위한 합의안 외에, 당사자들이 본 알선절차의 합의안을 이행하지 않는 경우에 대한 안전장치가 필요하였다. 이에 관해서는 대한상사중재원에서 조정 및 알선 합의서 작성 시 조정인들이 반드시 기재하는 조항을 활용하였다. 즉, 합의서를 일방 당사자가 이행하지 않는 경우, 중재원 중재규칙 중 신속절차에 의해 중재를 진행하겠다는 조항이다. 이 조항에 의해 당사자 중 일방은 추후 본 합의서 불이행 시 중재신청을 할 수 있고, 중재는 별도의 심리 없이 서면에 의해 신속하게 중재판정이 내려지게 된다. 본 중재판정에 법적구속력이 있음은 당연하다.

VI. 당사자회의를 종료하며

양 당사자들은 약 2시간에 걸쳐 진행된 당사자회의에서 만족할만한 내용으로 분쟁을 종결시켰다. 합의서 작성 후 양 당사자는 악수를 하고 조만간 조합 등에서 만나 향후 수출 건이나 가을에 개최되는 서울국제문구전시회에 대해 논의하기로 하는 등 화기에애한 분위기 속에 당사자회의를 종결할 수 있었다.

본 건을 처음 담당하게 되었을 때, 중재원에서 일반적으로 처리되고 있는 다른 사건들과 큰 차이가 없어 해결에 대한 자신감이 어느 정도는 있었다. 다만, 자칫 분쟁과 당사자들에 대한 이해부족으로 당사자들의 감정을 잘못 건드리게 되면, 실패할 수도 있다는 생각에 매우 조심스럽게 접근하였다. 특히, 본 건에서는 분쟁해결을 위한 합의안에 대해 당사자들 각각 생각이 다른 상황이었고, 그러한 서로 상반되는 생각으로는 절대 합의에 도달할 수 없었다. 즉, 무언가 창의적인 해결방안 모색을 통해 당사자들 모두 손해 없이 분쟁을 해결할 수 있다는 생각을 갖게 만드는 것이 무엇보다 중요했다. 중재원의 수많은

8) 조정조서는 해석상 의문의 여지가 없도록 명확하게 작성하여야 하고, 내용이 실현불능 내지 집행불능으로 되는 일이 없도록 주의하여야 한다.

.....

알선사건에서 당사자회의를 개최하기 전 또는 회의 진행 중, 어떤 새로운 해결방안을 짜내야만 하는 것은 다소 고통스러운 일이다. 당사자들의 이해관계에 관한 균형을 생각하면서 순차적인 여러 방안들을 정리해 나가는 것이 쉽지만은 않은 일이다. 하지만, 이러한 방안들이 당사자들에게 설득력 있게 다가가고, 그런 방안들에 대해 당사자들이 만족함으로써 분쟁상황이 종식되는 과정은 또한 즐거운 일이기도 한 것 같다.

조정을 위한 설득과 수사



공공갈등 중재의 새로운 시도, 시민배심원 제도

- 울산광역시 북구 음식물 자원화 시설 설치를 둘러싼 갈등 중재 사례 -

한 상 진

울산대학교 사회학과 교수





I. 머리말

이 글은 공공갈등 중재의 새로운 시도로서 2004년에 울산광역시 북구의 음식물 자원화 시설 설치를 둘러싼 지방정부와 주민 간 갈등을 해결하기 위해 도입된 시민 배심원 제도의 사례(이하 울산 북구 사례)를 검토한다. 울산 북구 사례는 지방정부와 이해당사 주민 간 합의를 통해 시민배심원제라는 한국 최초의 거버넌스 모형을 적용했다는 점에서 의의가 있다. 거버넌스에 의한 시민참여는 기존 D-A-D 방식의 갈등 해결이 한계에 봉착¹⁾하면서, 한국에서도 환경 갈등을 해결하는 수단으로 관심을 끌여 왔다. 2004년 당시 댐 건설 문제에 대한 전문가 개입(조승현, 2004; 허상수, 2004) 등으로 처음 제기된 한국에서의 환경 거버넌스의 실험은 최근에는 원자력 발전소 유치 여부에 대한 삼척, 영덕의 주민투표 사례 등에서 보듯이 계속 확대되어 왔다.

시민 배심원 제도는 이해당사자로부터 제출된 의견들에 대해 층화 표본으로 구성된 상식적 식견을 지닌 배심원단이 검토한 후 판결과 설명, 권고를 도출하는 방법을 가리킨다. 배심원들은 소수의 대안을 제시받은 다음, 며칠 동안의 회의를 거쳐 이해당사자들의 주장과 전문가의 증언을 청취한다. 상식적인 배심원단에게 제시되는 애초의 옵션들은 합리적으로 명확해야 하며, 배심원들에게는 세부적인 기술적 지식을 얻는 시간이 제한되어 있기 때문에 대안적인 제안을 만들어내는 경우는 매우 드물다. 시민배심원제는 1회에 한해 운영되는 것이어서, 재심의를 필요할 경우에는 새로운 패널로 구성되는 것이 일반적이다(Meadowcroft, 2004). 거버넌스의 경험이 일천한 한국에서 이 같은 시민참여

* 이 글은 한상진(2006: 239-266)을 공공갈등 중재의 측면에서 수정, 재구성한 것임을 밝힌다.

1) D-A-D 방식은 결정(Decide), 공표(Announce), 방어(Defend)의 첫 글자를 조합한 약어로서, 혐오시설에 대한 정부 중심의 상의하달적 입지 선정 방식을 가리킨다. 그런데 음식물 자원화 시설에 반대하는 주민대표단(2004)은 최근 들어 혐오시설의 입지가 후보지 공개, 신청 방식 등 적절한 절차에 따른 주민참여에 의거하여 결정되는 추세인데도 울산광역시 북구청의 접근이 위와 같은 D-A-D 방식에서 벗어나지 못했다고 비판하기도 한다.

기법의 적용은 정책 결정과 실질적으로는 연계되지 않았던 시민 합의회의나, 패널 구성에 이해당사자인 주민의 의견이 반영되지 않는 전문가 조정 시도보다는 좀 더 진보된 형태의 시도였다고 하겠다.

이 글에서 주목하고자 하는 연구의 쟁점은 다음의 세 가지이다. 첫째, 음식물 자원화 시설 설치와 관련하여 공공갈등의 초점으로 부상한 쟁점은 무엇인가? 음식물 자원화 시설은 친환경 시설인가, 아니면 혐오 시설인가? 이 시설 입지를 둘러싼 주민 반대에 대한 효과적인 대응은 더 많은 보상인가, 아니면 입지의 변경인가? 둘째, 시민 배심원 제도는 울산 북구에서 음식물 자원화 시설의 입지 갈등을 해결하기 위해 어떠한 맥락에서 도입되었는가? 원론적인 시민 배심원 제도에 비추어 볼 때, 울산 북구 사례의 경우 어떠한 특수성을 드러내는가? 셋째, 시설 입지를 둘러싼 공공갈등이 대개 중앙정부에 의해 촉발, 관리된다고 볼 때, 지방정부와 주민 간 권력 불균등성의 조건 아래 속의 민주주의는 어떻게 현실화될 수 있으며 그 안에서 전문가의 기술적 판단은 어떤 의미가 있는가?

이들 쟁점은 울산 북구 사례에 대한 분석을 통해 공공갈등 중재의 주요 초점, 시민 배심원 제도의 의의와 한계, 지방정부, 주민, 시민단체 간 속의 민주주의 모델 구축의 가능성을 탐색하는 길잡이 역할을 할 것이다. 이 글은 속의민주주의와 환경 거버넌스 등에 관한 이론적 개념을 간단히 검토한 다음, 이러한 세 가지 쟁점을 중심으로 울산 북구 사례의 배경과 과정, 결과를 기술한다. 연구 방법은 필자가 2004년 12월에 시민 배심원단의 일원으로 참여하면서 직접 관찰하면서 기록한 내용과 구청, 주민 측에서 제출한 문헌 자료 등에 바탕했다.

II. 개념적 검토

현존하는 대표적인 정치체제는 대의 민주주의(representative democracy)이다. 대의 민주주의는 시민들이 투표로써 정규적으로 표출시키는 독립적으로 형성된 선호들의 총합을 통해, 특정한 행정부와 해당 공공정책 프로그램을 이끄는 것으로 정의될 수 있다.

이에 반해 속의 민주주의(deliberative democracy)는 시민들의 선호 차이가 사익보다는 공공선에 의해 제시되는 공공의 토론을 통해 더 잘 드러날 수 있다고 주장하는 접근이다(Munton, 2003).

이러한 대의 민주주의와 속의 민주주의의 차이는 다음과 같은 두 가지 방식으로 이해될 수 있다(Meadowcroft, 2004). 첫째, 속의 민주주의자들은 한 표를 던지는 행위가 아니라 투표에 선행하는 이성적 토론과 공공의 성찰이 민주적 의사결정의 핵심이라고 주장한다. 둘째, 속의 민주주의자들은 공익이 단지 기존의 선호들을 총합함으로써 발생될 수 없으며 새로운 통찰에 의해 애초의 관점을 변형시키는 속의 과정을 통해서만 획득될 수 있다고 강조한다. 이처럼 속의 민주주의란 오늘날의 역동적이고 다양한 사회 속에서 대의 민주주의의 한계를 극복하기 위한 ‘민주주의의 민주화’ 시도이자, 정당한 입법의 쟁점을 시민들의 공공적 숙의로부터 접근하려는 입장이라고 볼 수 있다.

다음으로 거버넌스(governance)란 정치, 사회, 경제 행위자의 활동을 통치 관리하는 양식, 또는 구조라고 할 수 있다. 더 나아가 거버넌스는 상호규제적, 상호조정적, 상호협력적 관계를 특징으로 하기 때문에 사회 속의 조직들이 스스로 조직하는 조직간 연계망을 통치하고 관리하는 기제로 규정된다(조명래, 2002). 이렇게 볼 때 거버넌스는 정치, 경제 행위의 전통적 주체인 정부, 기업 외에 시민 또는 비정부조직까지 참여하는 협동(協動)적 통치체제로 이해될 수 있다. 이때 거버넌스를 통한 시민참여는 특정한 결정이나 문제에 대해 정부, 시민, 이해당사자 및 이익집단, 기업 간 의사소통을 용이하게 하는 포럼 외에도 전문가 워크숍, 설문조사에 의한 자문, 시위 행동 등 다양한 형태를 띠 수 있다(Munton, 2003).

존(John, 2004)에 의하면, 환경 거버넌스의 접근유형은 지리적 규모와 실질적 초점에 따라 이익집단(interest group) 거버넌스, 합리적(rational) 거버넌스, 대중적(populist) 거버넌스, 시민적(civic) 거버넌스로 구분된다(〈표 1〉 참조).²⁾ 이에 덧붙여 메도우크로프트(Meadowcroft, 2004)는 환경 거버넌스 과정에서의 속의 민주주의에 동원될 수 있

2) 울산 북구 사례는 지방 규모에서의 환경 거버넌스의 시도로서, 제도화된 사전적 정책 판단의 맥락이 아니라 지방정부와 이해당사 주민 간 갈등이 날카로워진 국면에서 최후의 해결 수단으로 도입되었다는 점에서 대중적 거버넌스 접근에 가깝다고 할 수 있다.

는 시민참여의 도구들을 공공심의(public inquiry), 주민투표(referendum), 시민 자문패널(citizen advisory panel), 시민 배심원(citizen jury), 환경 협약(environmental covenant), 협상 규제(negotiated regulation), 중재(mediation) 등으로 분류하고 있다 (<표 2> 참조).

<표 1> 환경 거버넌스의 네 가지 접근들

구 분	부분적, 간헐적	체계적, 전체적
전 국	이익집단 거버넌스 (입법을 둘러싼 조정, 국가 보조금 및 인센티브, 전국 캠페인이나 로비활동 등)	합리적 거버넌스 (지속가능위원회 등 포괄적 계획을 위한 국가위원회, 광범위한 합의도출과정)
지 방	대중적 거버넌스 (지방 수준의 재활용, 지방 토지 트러스트 등, 카리스마적 지도력 중요)	시민적 거버넌스 (생태공동체, 공유된 목적의 프로젝트 이행, 막후의 전문가 공동체가 중요)

(John, 2004)

<표 2> 환경 거버넌스에 사용되는 시민참여의 기법들

구 분	이해관계 표현방식	숙의과정 참여자	산출의 성격	실행에서의 역할
공공심의	공정한 심판관 또는 패널에 대한 발표	심의 패널	심의보고서, 관련 행위자에 대한 권고	없음
주민투표	관계 집단 및 개인에 의한 공공 캠페인	공중(公衆)	거부/찬성(결정이건 자문이건)	없음
시민 자문패널	패널(선별에 의해 구성)에게 제출된 의견	상식적 패널	관련 행위자에 대한 자문	없음
시민 배심원	패널(총화 표본에 의해 구성)에게 제출된 의견	상식적 배심원	판결과 설명, 관련 행위자에 대한 권고	없음
환경협약	참여 집단들로부터의 직접 투입	행위자 및 산업 대표들	환경협정	관련단체에 대한 협정 통지, 중재행동의 이행
협상규제	참여 집단들로부터의 직접 투입	관계 집단 대표들	규제 규칙 초안	관련단체에 대한 협정 통지
중재	참여 집단들로부터의 직접 투입	관계 집단 대표들	중재협정	관련단체에 대한 협정 통지, 중재행동의 이행

(Meadowcroft, 2004)

지방 수준의 환경 거버넌스는 ‘지방의제 21’처럼 시민적 거버넌스의 상시적 틀에 의해 가동될 수도 있지만, 환경 갈등의 해결 도구로 작동되는 경우가 많다. 그러한 환경 갈등들은 계획이나 정책결정에 관련되는 상향적 분쟁과, 복종 및 강제에 관련되는 하향적 분쟁으로 분류될 수 있다(O’Leary et al., 2004). 상향적 환경 갈등은 전국적, 지역적, 지방적 차원에서의 정부 정책의 창출과 이행에서 발생하는 정책 수준의 갈등을 가리킨다. 반면에 하향적 환경 갈등은 토지이용 방식, 자연자원의 배분이나 분배, 산업시설을 비롯한 대규모 시설의 입지, 환경허가의 부여 등에서 비롯된 것으로 입지 특정적 특징을 갖는다고 할 수 있다.

Ⅲ. 울산 복구 사례에서의 공공갈등의 초점

울산 복구는 2004년 말 현재 자체 음식물 자원화 시설이 없어 음식물 쓰레기를 남구 성암동의 중구 처리시설에 톤당 38,100원씩 주고 위탁처리하고 있었다. 울산 복구 지역은 진보정당 소속으로 전국 최초로 당선된 구청장이 2001년부터 자체 계획을 세워 국비 8억 3,100만 원, 시비 14억 6,950만 원, 구비 4억 6,950만 원 등 27억 7천만 원의 예산으로 약 960평의 부지에 하루 최대 30톤 처리 규모의 지령이 사육과 퇴비화에 의한 음식물 자원화 시설을 추진해왔다. 그 결과 2001년 11월까지 사업계획 승인, 대부분의 예산 확보, 중산동 829번지에 대한 부지 확정을 마치게 되었다.³⁾

한편 2002년 6월의 지방선거로 선출된 진보정당 소속의 또 다른 구청장은 그 해 12월 초에 구의회로부터 마지막 남은 행정적 절차인 공유재산 관리계획 변경의 승인도 얻게 된

3) 울산광역시 북구청(2004)에 의하면, 중산동 829번지를 후보지로 결정한 이유로는 국공유지라는 점, 교통이 편리하고 접근성이 좋다는 점, 하수처리가 용이하다는 점 등이 고려되었다. 우선 같은 면적의 사유지를 구입하려면 약 5억 원이 소요되며 지주가 동의하지 않으면 매입이 어려운 데 반하여, 국공유지는 매수협약이 용이하고 공시지가로 저렴하게 매입할 수 있는 이점이 있다. 또한 이곳은 지리적으로 농소 일대의 아파트 단지와 가까워 접근성이 좋으며 교통이 편리하다. 그리고 방어진 하수종말처리장으로 가는 차집 관로가 바로 옆의 동천강 둑을 따라 매설되어 있어 하수처리가 용이하다는 점도 중산동이 후보지로 결정된 배경이라고 할 수 있다.

다. 그런데 중산동 주민들은 이 시점부터 음식물 자원화시설 설치 반대운동을 시작하여, 구청에 의한 설명회, 토론회, 공청회 등이 개최되었음에도 불구하고 즐기찬 저항을 전개해 왔다. 이처럼 합의 도출이 되지 않은 상태에서 구청은 지원받은 국비 및 시비의 집행 시기가 도래했다는 이유로 업체 선정에 착수하여 2003년 12월 20일에 음식물 자원화 시설을 착공하기에 이른다. 이후 공사, 주민 반대, 대화 재개, 합의 실패, 공사재개, 물리적 반대, 공사 중단이 되풀이되는 가운데, 결국 업체가 손해배상 소송은 물론 22명의 주민에 대한 업무방해 고발을 하게 되고 주민은 자녀들의 등교거부까지 감행하는 등 상황이 계속 악화되어 갔다.

그러면 여기서 앞서 제시한 첫 번째 연구 쟁점인 공공갈등의 초점과 관련하여, 음식물 자원화 시설의 친환경 시설 및 혐오시설 여부, 그리고 갈등의 해결 대안으로서의 보상 및 입지 변경 문제를 중심으로 울산 복구 사례를 검토해 보기로 하겠다. 이때 이들 쟁점별로 지방정부, 주민 간 입장이 어떻게 다른가를 중심으로 서술하고자 한다.

먼저 첫 번째 쟁점과 관련하여 구청 측은 환경 친화적인 경남 남해군의 음식물 자원화 시설(이하 남해 시설)을 모델로 하되, 운영과정에서 나타난 취약점을 보완하도록 설계에 반영했음을 강조한다. 특히 악취 저감대책에 중점을 두어 냄새 확산과 해충발생 여지를 차단하도록 시설 구조를 보완했다고 한다. 즉 시설 내부를 각각 별개 구조로 하고 선별 및 파쇄공정 자동화, 악취 포집 공정과 고성능 바이오 필터시설, 발효 후숙을 위한 밀폐형 바이오 타워시설, 침출수 침전조 공정 등을 추가했다는 것이다. 구청의 설명에 의하면, 위의 전처리 과정을 거치면 음식물 쓰레기는 투입량의 25% 수준으로 줄고 손으로 만지거나 냄새를 맡아도 거의 불쾌감을 주지 않는 ‘지렁이 사료’가 된다. 이 과정에서 퇴비로 보내도 되지만 좀 더 완벽한 처리를 위해 다시 한 번 지렁이에게 투여하여 지렁이가 먹고 분변토로 배출케 한다는 것이다.

이에 반해 중산동 주민 측(이하 주민 측)은 악취, 해충 발생, 침출수 등의 환경적 측면 외에도 교통난, 재산가치 하락⁴⁾ 등 사회적 영향을 근거로 혐오시설의 낙인을 찍는 데

4) 주민 측이 시민배심원단에 제출한 참고자료에 의하면, 울산 전체적으로는 건축비 및 물가의 상승에 따라 아파트 가격이 상승했으나 중산동 H아파트의 가격은 24평형의 경우 하락하고 33평형도 다른 아파트에 비해 요즘폭이 현저히 낮은 것으로 나타난다.

주저하지 않는다. 더욱이 주민대표자회의 간부가 남해 시설을 방문하여 주변의 학생과 주민에게서 지령이 사유방식이 악취가 심하다는 인터뷰를 해오고 후속 처리를 위한 실험용 시료에서 발생한 구더기를 촬영하여 배포하자, 이러한 혐오시설의 이미지는 더욱 강화되어 갔다. 또 중산동 주민들은 혐오시설의 유치 과정에서 사전 홍보 및 주민동의 과정이 없었다는 비민주적 행정절차도 문제 삼고 있다. 이에 대해 구청 측은 부지 선정 당시 복구청에서는 주택가와의 이격 거리가 충분하다고 판단했는데 반해, 주민들은 400m 이상 떨어져 있어도 바로 자기 집 옆이라고 생각한다는 반응을 나타낸다. 즉 구청의 경우 건물 밖에서는 악취문제를 염려하지 않아도 될 시설이라는 확신을 갖고 추진하고 있으나, 주민들은 1km 이상의 거리에서도 악취와 해충 피해가 심할 것이라고 느끼는 ‘관점의 차이’가 문제라는 것이다.⁵⁾

다음으로 두 번째 쟁점에 대해 구청 측은 충분한 보상을 통해 주민의 피해의식에 대응하겠다는 입장을 내세운다. 시민배심원단에 제출한 복구청의 보고 자료는 “혐오시설인가 아닌가의 문제 말고도 주민들의 반대 정서가 이렇듯 강하게 형성된 또 하나의 중요한 이유가 중산동이 교육, 교통, 문화, 복지 면에서 혜택은커녕 소외되고 낙후돼 왔기 때문”이라는 점을 인정한다.⁶⁾ 그리하여 구청 측은 임기 내에 구청장의 권한이 허락하는 한 최대한의 정책적 배려를 하겠다는 전제 아래 매년 10억 원의 특별예산을 편성하여 주민들이 자체적으로 결정하는 사업에 집행하겠다고 약속해 왔다. 그 밖에 2004년 9월 공사 재개를 결정하면서 구청이 주민 측에게 배포한 ‘호소문’에 따르면, “14억 원이 투입된 기적의 도서관은 이미 개관하여 아이들이 즐겨 찾고 있습니다. 동천강 독을 이용한 자전거 전용도로 및 산책로와 교량을 포함해 18억 원을 투입하여 이미 포장을 끝내 많은 주

-
- 5) 중산동 주민의 ‘음식물 자원화 시설 반대를 위한 비상대책위원회(이하 비대위)’가 울산사회조사연구소에 의뢰하여 울산시민 500명을 대상으로 조사한 결과에 의하면, 지령이를 이용한 음식물 자원화 시설의 환경적 영향에 대해 9.6%는 악취가 아주 심할 것, 66.8%는 악취가 조금 날 것, 5.2%는 악취가 거의 없을 것, 9.8%는 악취가 전혀 없을 것이라는 반응을 보인다. 그 가운데 울산 북구 주민 96명의 분포를 보면, 각각 27.1%, 56.3%, 10.4%, 6.3%여서, 악취가 아주 심하리라는 응답이 울산지역 전체에 비해 좀 더 높음을 알 수 있다.
- 6) 중산동은 울산과 경주의 접경지역에 위치하고 있으며, 북구 관내에서 교육, 교통, 문화, 복지 등과 관련된 시설들이 상대적으로 부족한 지역이다. 이러한 소외감과 박탈감이 누적된 상태에서, 신설 중학교 부지가 매장 문화재 보존지역으로 결정되면서 학교를 짓지 못하는 문제가 또 발생되었다. 이처럼 주민들의 불만이 고조된 상태에서 음식물 자원화 시설이 유치된다는 사실이 알려지자, ‘혐오시설’이라는 인식이 더욱 널리 공유되었다고 볼 수 있다. 울산광역시 복구청(2003) 참조.

민들이 이용하고 있습니다. 12억 원을 투입하는 중산동 어린이공원은 부지매입을 완료하여 문화재 발굴 중에 있습니다. 미니 인조잔디구장은 부지를 물색 중에 있으며, 동천강변 생태공원 조성은 동천강 정비 및 고수부지 조성공사와 더불어 더 완벽하게 조성할 것입니다”라고 밝히고 있다.

한편 주민 측은 이러한 보상의 실효성에 의문을 제기하면서, 공단지역으로 조성된 울산의 특수성에 근거하여 건설지역의 변경을 대안으로 제시한다.⁷⁾ 행정구역 상 울산 남구에 속하는 성암동, 용연동 일대는 1980년대 중반 이후 환경오염지역 이주사업으로 인해 인근에 주거지가 없으며, 이미 남구 음식물 자원화 시설은 물론 중구의 사료화 시설도 입지해 있는 곳이다. 또한 남구의 2차 시설이 용연동 하수처리장에 하루 70톤 규모로 계획 중이어서, 여기에다가 현재 갈등을 빚고 있는 북구의 하루 20~30톤 규모를 추가하면 운영 관리에 효율적일 수 있다는 것이다. 하지만 이 같은 대안은 시민 배심원단 운영 기간 중 울산광역시와 남구청의 ‘검토한 적 없다’는 공식 입장이 전달되면서 진지하게 고려되지 못했다.

전반적으로 평가할 때, 울산 북구에서 2001년부터 2004년까지 전개된 지방정부와 주민 간 공공갈등의 초점은 결국 ‘구청 측의 보상이 음식물 자원화 시설에 대한 주민 혐오를 누그러뜨릴 정도로 충분한가’의 문제로 귀착된다고 할 수 있다. 앞서 본 첫 번째 쟁점의 경우 친환경 시설이라는 기술적, 객관적 판단과 혐오시설이라는 주관적 판단은 판단의 기준 자체가 다르다는 점에 유의해야 한다. 즉 혐오시설이라는 낙인의 근거는 환경적 피해 외에도 지가 하락, 지역발전 저해, 지역사회의 통합성 손상 등과 같은 포괄적인 부정적 외부효과에서 비롯되기 때문이다(음식물 자원화 시설에 반대하는 주민대표단, 2004). 이는 구청 측이 아무리 음식물 자원화 시설이 친환경적이라고 주장하더라도 이에 대한 주민의 혐오가 원천적으로 경감되기 어려움을 가리키는 것이다. 또 앞의 두 번째 쟁점과 관련해서는 울산광역시 수준에서의 통합적 음식물 자원화라는 대안 아래 입지의 변경이 논리적으로는 가능할지 모르지만, 북구청 스스로 지령이 사유 방식의 별도

7) 2004년 8월에 열린 진보정당의 음식물 자원화 시설 관련 제1차 당정협의회에서는 현 부지에서의 공사 재개 주장과 울산 남구의 국가공단 내 자연녹지지역으로의 이전 주장이 공방을 벌였다. 결국 공단 내 자연녹지지역으로의 이전을 추진하기로 하고 울산광역시장을 방문하여 협의했으나 불가능한 것으로 결론난 바 있다.

시설에 대한 추진 의지를 꺾지 않는 한 정치 도의 상 다른 지방정부가 입지 변경 문제에 개입하기란 힘들 것임을 예측할 수 있다. 그러므로 내용적 측면에서 따져 본다면, 울산 복구 사례의 갈등 해결 방향은 구청 측에서도 인정하는 음식물 자원화 시설 입지에 따른 중산동 주민의 심화된 상대적 박탈을 얼마만큼 신뢰할 만한 가시적 조치에 의해 보상할 수 있는가에 달려 있었던 셈이다.⁸⁾

IV. 시민 배심원 제도 도입을 통한 거버넌스의 형성

대의 민주주의 제도 아래에서는 환경 갈등을 포함한 정책 쟁점들이 지방정부와 주민의 대의기구인 지방의회 간 협의에 의해 조정되는 것이 원칙이다. 하지만 울산 복구 사례의 경우 구 의회가 중산동 주민의 의견을 대표하는 데 일찍이 한계를 드러냄에 따라,⁹⁾ 구청과 주민 간 증폭된 갈등이 막다른 골목으로 치달으면서 시민 배심원제가 최후의 거버넌스 수단으로 채택된 셈이다. 즉 속의 민주주의의 경험이 일천하고 시민적 거버넌스의 틀이 부재한 한국 지방정치의 현실에서, 울산 복구 사례의 실험은 대의 민주주의와 일상적 거버넌스 둘 다 제대로 작동되지 않은 가운데 성립된 역설적 상황을 배경으로 하는 것이다.

앞서의 3절에서 충분히 다루지 않았지만, 주민 측의 반대 논리 가운데 하나는 입지 선정과정에서의 주민 참여 배제와 같은 구청 측의 비민주적인 행정 절차를 둘러싼 것이었

8) 2003년 2월의 음식물 자원화 시설 반대를 위한 비상대책위원회 회의 자료에 따르면, ‘만약의 경우’라는 단서를 달기는 했으나 시설이 들어 올 경우 다음과 같은 제안 사항을 각서화한다는 논의가 있었던 것으로 추정된다. 그것은 첫째 집값 하락, 매매거래 안 되는 것에 대한 재산 상 손해의 현금 보상, 둘째 주 진입로의 정비, 셋째 문화회관, 공공도서관 수준의 문화시설 유치, 넷째 가로등, 보도블록, 안전방호장치 등 도로변 정비, 다섯째 학교 건립의 시기 및 장소 구체화, 여섯째 기타 도시기반 시설의 확보, 일곱째 분변토 판매 수익 지역 환원, 환경분담금 감면 등 시설에 대한 주민 수익 구체화 등이다.

9) 2001년 11월 복구청의 입지 결정 이후 복구의회는 주민 동의 부족의 사유로 두 차례에 걸쳐 공유재산 관리계획승인을 부결시켰다. 하지만 2002년 12월에는 결국 구청 측의 예산 반납 우려에 대한 설득 등으로 반대민원이 있을 때는 공사 중단한다는 조건부 승인 아래 이를 통과시켰다. 주민들은 울산 복구 사례에서의 지방의회의 역할에 대해 “주민 의견 상관없이 혼자만의 선택과 결정으로 합의한 것”, “자기 동네가 아니니까 관심 없었음”, “구의원뿐만 아니라 시의원도 문제” 등의 반응을 나타낸다. 울산리서치(2005) 참조.

다. 이와 같은 구청 측의 상의하달적 행태는 주민 참여를 배제하려는 의도가 있었다기보다는, 현재의 대의 민주주의 제도 아래 숙의적 환경 거버넌스에 대한 학습 기회가 없었다는 구조적 원인에서 비롯된 것이라 여겨진다. 한 예로 입지 선정의 당사자였던 전 북구청장이 총선을 앞두고 주민들에게 스스로의 결정에 대한 반복 가능성을 약속한 것은 대의 민주주의 구조 속에서 아무리 합법적 절차를 거쳐 추진한 사안일지라도 숙의 민주주의의 과정 없이는 더 이상 실행될 수 없다는 사실에 대한 뒤늦은 깨달음이었던 셈이다.

사후적 가정이지만, 원론적인 시민 배심원제나 다른 환경 거버넌스의 수단들이 음식물 자원화 시설 입지를 선정하기 위한 사전 단계에서 몇몇의 후보 지역에 대한 숙의적 결정을 위해 적용되었다면 훨씬 바람직했을 것이다. 하지만 그러한 모델이 없는 상황에서, 울산 북구 사례의 이해 당사자들, 특히 구청 측은 환경 갈등이 더욱 심화될수록 이 같은 거버넌스를 통한 공공갈등 해결의 필요성을 더욱 절실히 느끼게 되었다고 볼 수 있다. 물론 시민 배심원제 도입 이전에 환경 거버넌스를 위한 시도가 전혀 없었던 것은 아니다. 지역 방송국의 프로그램을 통해 북구청장, 비대위 위원장의 상호 토론이 이루어지기도 했고, 구청 측과 주민 측 각각이 추천한 전문가들이 발표하는 공청회가 개최되기도 했다.

환경 갈등의 해결 수단으로 시민배심원제가 등장한 배경은 구청 측이 공사를 잠정 중단시킨 뒤 개최한 2004년 3월 말의 설명회로 거슬러 올라간다. 이때 ‘정책 배심원제’라는 이름으로 갈등 해결의 방식이 제안되었는데, 주민대표자회의는 이를 받아들이지 않았다. 그러다가 공사 재개 후 ‘평화기간’으로 정해 다시 공사가 중단된 10월 중순에 진보정당 지역위원회의 중재 팀에서 ‘배심원제’란 이름으로 다시 제안하여 구청과 주민 간에 원칙적인 수용 동의가 이루어지게 되었다.¹⁰⁾ 그리하여 10월 말에 구청 측 2인, 주민 측 5인, 중재팀 3인 등 10명이 모여 배심원제의 도입과 결과 승복의 원칙에 합의했으나, 주민 측으로부터 배심원단 구성에 대해 지역의 시민단체는 인정할 수 없다는 주장과 시민 배심원제 도입에 대한 전제조건으로 공사업체의 주민에 대한 선 고소고발 취하, 주민 동의를 받아서 추진하도록 하겠다는 등의 요구가 제기되었다.¹¹⁾

10) 주민 측은 주민투표의 대안도 고려할 수 있었을 터이나, 현행법상 중산동이 아닌 전체 북구 주민 대상으로 할 경우 이해당사 주민에게 불리한 결과가 나올 위험이 컸다고 볼 수 있다.

그러던 중 11월 초에 열린 구청과 주민대표자회의 간의 회의에서 양측이 합의하는 시민단체 13개의 대표 각 3명씩과 북구지역 성직자 6명 등 45명으로 시민 배심원단을 구성하기로 의견 접근을 보았다. 이때 채택된 합의서는 12월에 실제로 배심원 제도를 운영할 때 지침으로 구실했는데, ‘배심원제에 대한 전반적인 사항은 배심원단 자체 결정에 따르며 북구청과 주민대표회의는 배심원단의 최종 결정에 절대 승복한다’, ‘주민대표자회의, 북구청, 진보정당은 배심원단이 요구하는 자료제출, 의견제시, 공청회 또는 토론회 참석, 질서유지 등 요청 사항이 있을 시 최대한 협조하고 따른다’, ‘주민대표자회의, 북구청, 진보정당은 배심원단을 통한 문제해결이 성사되도록 지역 주민들에 대한 설득 노력에 최선을 다한다’ 등의 원칙을 제시한 것이었다.

그러나 위와 같은 합의를 이루어낸 회의의 말미에 공사 중단, 고소고발 철회 등의 추가 쟁점을 논의하는 과정에서, 업체 대표가 공사재개의 입장을 표명함에 따라 합의서의 이행이 불투명해진 채 협상이 중단되고 말았다. 이후 구청의 공사 중단 연장 요청에도 불구하고 12월 초 업체가 공사를 재개했고, 이에 대한 주민의 구청 항의집회에서 2명의 구속과 10여 명의 입건이 발생하는 최악의 대립 국면을 맞게 되었다. 그러한 극한적 상황에 처하게 됨에 따라 주민대표자 회의는 주민 동의를 통해 시민 배심원제도를 받아들이기로 최종 결정했던 것이다. 시민 배심원단 구성에 참여한 시민단체는 울산 경실련, 울산 참여연대, 울산 환경운동연합, 울산 흥사단, 울산 민주시민회, 울산 YWCA, 울산 여성의 전화, 참교육 학부모회, 전교조 울산지부, 울산 인권운동연대, 울산 민예총, 민주사회변호사회 울산지부, 울산대 민주교수협의회 등이었고, 특정 정당 가입자는 배심원 추천에서 제외되었다.¹²⁾

이때 검토해 보아야 할 사실은 시민단체 중심의 배심원단 구성을 애초에 반대했던 주민 측이 왜 입장을 바꾸었는가라는 것이다. 여기에는 우선 구청장과 지역구 국회의원이

11) 이에 대해 구청 측은 공사와 관련한 민형사상의 문제는 법적으로 공사업체와 공사를 방해한 개인 간에 성립되기 때문에 당사자가 아니라고 하면서도, 도의적, 정치적 책임은 인정했다. 그에 따라 구청 측은 배심원 제도가 원만하게 도입되게 하기 위해 업체로 하여금 가능한 빠른 시일 안에 고소 취하 및 손해 가입료 절취를 해 주도록 요청했으며 구속자에 대해서는 재판부에 탄원서를 제출할 계획을 밝혔다. 하지만 당시 업체는 공개경쟁을 거쳐 정당하게 따낸 사업권이 지켜지고 공사를 방해받지 않는 상황이 되어야 공정적으로 검토하겠다는 입장을 고수했다.

12) 이 가운데 울산 민주시민회는 1명의 배심원만을 추천하여 실제의 시민 배심원단은 43명으로 구성되었다.

모두 진보정당 출신이었던 울산 북구의 정치적 특수성에 대한 고려가 필요하다. 주민 측 이해당사 지역인 중산동의 경우에도 2002년의 지방선거에서 진보정당 소속 현 구청장이 60%에 가까운 압도적인 지지를 얻었다(울산리서치, 2005). 그러기에 주민대표자회의에 H 자동차 노동조합의 영향력도 어느 정도 있었고, 그 때문에 진보정당 지역위원회의 중재 노력에 별다른 시비가 없었다고 볼 수 있다. 하지만 진보정당의 갈등 조정 역할이 한계에 봉착하면서, 주민들은 지역 시민단체가 가진 문제해결 능력에 대해서도 회의적일 수밖에 없었다고 판단된다.¹³⁾ 그렇지만 자체적으로 구성된 비대위가 구속 등으로 최종 단계에 거의 와해됨으로써, 주민 측은 시민 배심원단 구성에 대한 대안을 제시할 수 없을 정도로 막다른 골목에 다다른 것이라 풀이될 수 있다.

전반적으로 울산 북구 사례를 이념형적인 시민 배심원제도에 비추어 볼 때, 다음과 같은 두 가지 차이가 식별된다. 첫째, 초기 입지 선정 단계에서 적용되지 못하고 하향적 환경 갈등이 초래된 상황에서 최후의 수단으로 도입되었다는 점이다. 둘째, 지역, 성 등을 균분하는 엄밀한 층화표본에 의거하지 않고, 배심원단에 참여할 시민단체의 범위만 합의한 가운데 배심원의 선정은 해당 단체에 일임했다는 점이다. 특히 두 번째의 차이점은 중재단의 역할을 수행한 진보정당의 지역 위원회가 배심원 제도를 제안한 이후, 주민 측이 이를 둘러싸고 적극적으로 대응하지 못함으로써 시민단체에 대한 신뢰 정도가 상대적으로 높은 구청 측이 논의의 주도권을 잡은 데서 어느 정도 기인한다고 하겠다.

V. 속의 민주주의의 지형과 과정

비대위가 작동 불능 상태에 들어간 이후 주민 측은 대리인 변호사를 선임하여 시민 배심원 제도에 의한 갈등 해결을 준비해 왔다. 이처럼 변호사를 대리인으로 하여 거버넌스에 참여했다는 사실은 주민들의 경우 음식물 자원화 시설의 반대 과정에서 발생된 업체에

13) 시민 배심원의 판결 이후 울산리서치(2005)가 주민에게 심층 면접한 결과에 따르면, “우리 지역과 상관없는 사람들로 배심원단이 구성되었다”는 원천적 거부 반응도 있지만 “중립적 입장인 사람으로 구성하는 것은 맞는 말이고 시민단체 사람이 끼어있는 의식을 갖고 있다고 생각했다”는 기대도 있었던 것으로 나타난다.

의한 민형사상 고소 고발 문제가 민감한 관심사였음을 암시한다. 어쨌든 진보정당 중재단과 구청 측, 주민 측은 시민 배심원 제도를 통한 속의 민주주의의 과정에 대해 다음과 같은 운영 의견을 제출했다. 우선 배심원단 활동과 관련하여 대략 6회의 회의가 필요하다고 보고 1주일에 3회 정도로 진행한다고 가정하여, 1차 활동기간을 15일로 정하되 필요에 따라 연장할 수 있다고 정했다. 배심원단의 결정 권한에 대해서는 시간이 오래 걸리는 중재가 아니라 시설을 지을 것인가, 말 것인가에 대한 판결을 기본으로 하고, 이해당사자의 승복을 확실히 하기 위한 목적으로는 권고도 가능하다고 보았다.

이에 따라 2004년 12월 13일 첫 회의가 열린 이후 시민 배심원단은 12월 28일까지 다섯 차례 모임을 가졌으며, 그 가운데는 울산 북구의 계획과 같은 방식으로 설립된 남해 시설에 대한 견학, 공청회 일정도 포함되었다. 1차 회의에서는 총 43명의 배심원 중 31명이 참석했고, 배심원단 대표와 간사 각 1인을 선출하는 한편 중재 팀 2인, 구청 1인, 주민 1인으로 실무지원팀을 구성했다. 이와 함께 배심원단 회의의 공개 여부, 회의 진행 일정, 의결 관련 문제 등을 논의했는데, 각각에 대한 결정 사항은 다음과 같다. 우선 배심원단 회의에 집중되고 있는 여론과 배심원단 운영의 투명성을 보장하기 위해, 판결을 위한 배심원 회의와 판결과정은 비공개로 하고 심리과정에 대해서는 공개를 원칙으로 하기로 했다. 또한 구청과 주민 측이 합의한 대로 배심원제 운영의 1차 시한인 12월 28일까지 판결이 이루어질 수 있도록 최선을 다하기로 했다.

한편 12월 16일에 개최된 2차 회의에서는 43명의 배심원 가운데 40명이 참여하여 자체 회의 후에 주민, 구청 각각의 진술과 이에 대한 토론을 진행했다. 이때의 자체 회의에서는 배심원단의 민주적 운영을 전제로 대표와 간사의 재량권을 인정하며, 실무지원 팀에게는 판결을 위한 내부 회의를 제외한 모든 회의에 참관을 허용하기로 했다. 또한 12월 21일에는 배심원단의 남해 시설 방문 조사가 이루어졌으며, 12월 23일에는 40명의 배심원과 이해 당사자들이 참여한 가운데 공청회가 개최되었다. 공청회 후 진행된 3차 자체 회의에는 43명 중 35명의 배심원이 참석했는데, 1차 회의인 12월 13일 회의를 제외하고 2차 회의, 남해 시설 견학, 3차 회의, 마지막 판결을 위한 회의 등 4번의 회의 중 50% 이상을 참가한 배심원에게만 판결의 의결권을 부여하기로 결정했다.

이처럼 시민단체 출신 배심원의 상식적 판단에 의해 속의과정이 진행되는 가운데, 최

중 판결의 날인 12월 28일을 하루 앞두고 애써 마련한 거버넌스의 틀을 와해시키지도 모를 변수가 돌출되었다. 즉 12월 23일의 공청회와 배심원단 자체 회의 결과에 대해 논의한 주민들은 12월 27일 밤에 ‘민형사상 손해 문제’와 ‘배심원의 기술적 판단 미흡’의 이유 때문에 배심원제의 잠정 중단을 요구하기로 결정한 것이다. 주민들은 공청회 당시 패널로 참석한 공사업자가 2명가량의 주민을 끝까지 형사 처벌할 것이고 손해배상소송과 가압류도 취하할 뜻이 없음을 밝혔으므로, 배심원단이 짓지 말라는 판결을 내릴 경우 예상되는 손해도 자신들에게 추궁할 것이 분명하다고 주장했다(중산동 주민대표자회의, 2004). 이에 덧붙여 주민 측 대리인 변호사는 12월 28일의 시민 배심원단 4차 회의 모두 발언에서 판결에 이르는 모든 절차를 배심원단에게 일임한 것은 틀림없으나, 사실을 규명할 객관적 자료 수집과 이에 대한 전문 기술적 판단의 노력이 부족했기 때문에 배심원의 활동 기간이 연장되어야 한다고 주장했다. 그는 특히 시설의 환경침해와 안전성 문제에 대해 구청으로 하여금 공사시방서, 설계도 등을 제출하게 하고 이를 전문가에게 감정시켜 의견을 받아보는 방법을 제안했다.

이에 대해 구청 측은 주민 측의 요구가 배심원제 합의정신에 위배된다고 지적했으며, 판결을 위해 회의에 출석한 배심원들도 이에 공감하는 분위기였다. 그런 가운데 공사업체가 강경한 태도를 바꾸어 4차 회의 직전인 12월 28일 오전에 형사 고발자 22명 중 10명에 대한 소를 취하시키고, 남은 인원과 손해소송에 대해서도 배심원단이 취하를 권고한다면 그대로 따르겠다는 입장을 밝혔다. 복구청장도 더 나아가 주민들이 업체의 약속을 못 믿겠다면 손해소 문제에 대해 업체가 요구할 배상액을 구청이 책임지겠다고 약속했다. 시민 배심원단의 1차 활동기간 내에 결론을 내리는 구청 측과 업체의 이러한 조정 노력은 4차 회의 정회 시간 중 주민들과의 새로운 합의 각서¹⁴⁾를 도출하여, 잠정 중단

14) 합의 각서의 주요 내용은 다음과 같다. 첫째 시공업체는 배심원단 판결이 내려지면 공사 중단으로 결론나더라도 3일 이내로 민형사상의 소를 취하한다. 둘째 민형사상 소가 취하된 당사자를 포함하여 주민들은 배심원단 결정에 의해 공사가 재개될 경우 방해하지 않을 것을 약속한다. 셋째 시공업체는 배심원제 도입 이전에 발생한 모든 민형사상의 소를 제기하지 않되, 두 번째 항의 약속이 지켜지지 않으면 무효로 한다. 넷째 복구청장은 시공업체가 손해 소송 취하 약속을 지키지 않을 경우 주민에게 돌아갈 손해배상 금액을 대신 책임진다. 울산리서치(2005)에 따르면, 업체 관계자는 배심원단이 공사 중단을 결정할 가능성에도 불구하고 자신이 있었기 때문에 이 같은 양보를 했다고 밝히고 있다. 그리고 그것은 배심원제 합의에 대한 자신이 아니라, 지렁이 방식의 자원화 기술에 대해 진실은 알아 줄 것이라는 자신감이었다고 한다.

에 대한 요구를 철회시켜 최종 판결이 가능하도록 했다고 볼 수 있다. 한편 전문적, 기술적 판단이 더 필요하다는 두 번째 문제제기는 그 과정에서 논쟁의 여지없이 묻혀 버렸다. 이와 같은 우여곡절 속에 시민 배심원단은 자체적인 찬반 토론을 거쳐 2/3 이상의 찬성으로 음식물 자원화 시설 건립을 결정하는 최종 판결을 내렸고, 구청 측에는 보상 약속의 철저한 이행과 설립 이후 시설 운영에 대한 주민 참여를 권고했다.

그렇다면 환경 거버넌스 자체를 뒤엎을 수도 있었던 주민 측의 두 가지 요구사항을 중심으로, 울산 북구 사례에서의 숙의 민주주의 지형과 논의 과정의 함의들을 정리해 보도록 한다. 먼저 민형사상 소송 등의 피해는 주민 측이 시민 배심원제 도입에 적극 동조하지는 않으면서도 최종 합의를 하게끔 배후에서 작용한 주된 요인이었다고 할 수 있다. 그러기에 배심원단의 마지막 판결 시점에 이르러, 주민들은 민형사상 소송이 취하되지 않은 상태에서 공사 재개로 결정될 가능성과 공사 중단으로 결정되어 시공업체에 의한 엄청난 손해 요구가 자신들에게 추가될 가능성¹⁵⁾ 둘 다를 우려할 수밖에 없었던 것이다. 그런데 결국 업체의 양보 외에 구청 측의 손해 금액 대납이라는 막판 약속으로 시민 배심원제의 시도가 되살려졌다는 사실 역시 환경 거버넌스 형성과 숙의과정의 의제 설정을 구청 측이 주도했다는 것을 방증한다고 하겠다. 이를 좀 더 원론적 차원에서 성찰해 볼 때, 거버넌스 구축에 의한 숙의 민주주의가 효과적으로 환경 갈등을 해결하기 위해서는 대의 민주주의 제도와 병행하는 가운데 주민들로부터 권력을 위임받은 지방정부가 합리적 주도권을 행사하는 것이 불가피함을 시사 받을 수 있다.

이와 함께 주민 측 대리인이 요구한 추가적인 전문 기술적 판단은 상식적 식견이 강조되는 시민 배심원제의 취지와는 어긋난 문제제기였던 것으로 보인다.¹⁶⁾ 그 동안 한국에서의 환경 거버넌스는 시민의 참여보다는 전문가, 특히 환경 관련 과학기술자의 개입을 위주로 진행되어 왔다. 하지만 최근의 끊임없는 환경 영향평가의 타당성 논란에 비추어, 기술적 영향평가뿐만 아니라 시민의 일상적인 생활세계를 대변하는 사회적 영향평가의

15) 구청 측의 자료에 의하면, 시민 배심원단이 짓지 말라고 결정했을 경우 예상되는 피해는 시공업체의 예상 손해액 외에도 이미 집행한 금액의 회수 불가, 지방정부 정책에 대한 공신력 저하, 향후 사업의 추진 애로 등이 거론된다.

16) 특히 업체 관계자는 배심원단의 기술평가 요구에 대해, 이미 전문가들이 심사하여 문제없는 것으로 판명되었는데도 '우리 기술을 못 믿는다는 이야기'라는 반응을 나타낸다. 울산리서치(2005) 참조.

필요성이 커지는 추세이다. 특히 지속가능 발전위원회라는 중앙정부 수준에서 이루어진 2004년의 한탄강 댐 건설에 대한 전문가 조정 시도가 실패로 끝났다는 점은 중재집단의 구성 단계에서부터 관련 주민의 동의를 얻는 일이 무엇보다 중요함을 가르쳐 준다. 이렇게 시민 배심원 제도의 의의는 과학기술자에 의한 객관적 검토가 아니라, 오히려 이해당사자들의 상반된 요구에 대해 숙의를 거쳐 도출하는 상식적 결론에 있는 것이다. 울산 북구 사례에서 시민 배심원단의 판결에 결정적 영향을 미친 것은 비슷한 방식의 남해 시설에 대한 현장 견학과 이에 따른 보고 들은 대로의 합리적 판단이었다고 여겨진다. 이러한 상식적 판단이야말로 숙의 민주주의 과정에서 이해당사자인 주민이 이해하기 힘든 어떠한 전문가적 담론보다도 설득력 있는 도구였던 것이다.

VI. 맺음말

지금까지 살펴본 대로 울산 북구 사례는 사전적 정책 판단보다는 입지를 둘러싼 공공갈등을 해결하기 위해 사후적으로 도입되었다는 특성을 지닌다. 그리고 시민 배심원단에 게 해결의 짐이 씌워진 갈등의 초점은 ‘구청 측의 보상이 음식물 자원화 시설에 대한 주민 혐오를 경감시킬 정도로 충분한가’의 문제로 귀착되는 것이었고, 시설의 친환경성 여부 판단은 비슷한 방식인 남해 시설의 견학이 중요한 영향을 미쳤다고 할 수 있다.

한편 환경 거버넌스의 형성과 관련하여, 배심원단의 구성이 울산 북구의 정치적 특수성 때문에 충화표집이 아니라 시민단체의 자율적 추천에 의거한 방식으로 이루어진 것은 분명하지만 그러한 지역의 특수성을 과장할 필요는 없을 것이다. 왜냐하면 시민 배심원 제도의 운영을 위한 충화표집은 하나의 원칙일 뿐, 지역마다 갖고 있는 특수성에 근거하여 유연하게 적용되는 것이 마땅하기 때문이다. 예컨대 보수적, 중립적 시민단체가 비교적 많은 지역의 경우 시민 배심원 가운데 이들 시민단체 출신의 비중이 높을 수밖에 없을 것이다. 다만 앞으로 시민 배심원 제도가 시민 거버넌스의 유력한 도구로 정착되기 위해서는, 배심원의 거주지별, 성별, 직업별 대표성을 확보하기 위한 일정한 기준이 마

련될 필요가 있다.

이와 함께 울산 북구 사례에서의 숙의 민주주의의 과정을 볼 때, 와해 위기를 맞았던 환경 거버넌스가 상호 양보와 절충을 통해 계속 유지되도록 만든 이해당사자 및 시민 배심원의 이성적 태도가 인상적이었다 할 것이다. 결론적으로 환경 갈등을 해결하는 수단 의 하나로서 시민 배심원 제도는 이해 당사자들이 배심원단의 구성에 합의하기만 한다면, 서로 결과에 승복하기로 약속한 거버넌스의 틀을 바탕으로 갈등 쟁점들에 대해 상식 적이고 공정하게 토론하여 판결을 내림으로써 시간적, 재정적 노력을 절약하는 장점이 있다고 하겠다.

그렇다면 시민 배심원 제도라는 환경 거버넌스의 새로운 방식을 실험한 울산 북구 사 례에서 지방정부와 주민 각각의 기여도와 한계를 찾아봄으로써, 향후 중앙정부 및 다른 지방정부에서의 숙의 민주주의 모델의 운영에 도움이 될 만한 함의들을 모아보도록 한 다. 먼저 지방정부와 관련해서는 밀어붙이기 행정이라는 비난을 듣기는 했지만 구청장 의 환경친화적 음식물 자원화시설에 대한 의지와 함께, 관행적 상의하달보다는 주민에 대한 끊임없는 설득과 거버넌스의 틀 마련을 위한 적극적 태도가 돋보였다. 단지 사전에 숙의 민주주의를 학습할 기회가 없었기 때문에 어쩔 수 없는 측면도 있으나, 2001년의 입지 선정 과정에서 시민 배심원 제도나 주민투표 등과 같은 숙의과정을 도입했다면 막 대한 시간과 자원을 절약할 수 있었다는 아쉬움을 남겼다.

다른 한편 주민과 관련해서는 이해관계와 상반된 판결이 나올 위험성을 무릅쓰고 시 민 배심원 제도에 합의한 공익 우선의 자세를 지적할 수 있으며, 부차적으로는 주민대표 구속과 고소 고발이라는 법적 문제로 막다른 상황에 내몰려 다른 대안이 없었다는 측면 도 있다. 그런데 한 가지 짚고 넘어가고자 하는 것은 중산동 주민의 반대를 원전, 방폐 장 등과 같은 명백한 환경위해 시설과는 다른 친환경적 음식물 자원화 시설에 대한 지역 이기주의적 거부로만 매도해서는 곤란하다는 점이다. 자기가 사는 지역에서의 재산권 침해 가능성이 있는 시설의 입지를 반대하는 것은 자본주의적 소유제도가 바뀌지 않는 한 너무나도 합리적인 반응이 아닐 수 없다. 울산 북구 사례에서 비대위 주민들은 그러 한 사익의 고려 속에서도 지방정부의 비민주적 행정 절차, 거주지별 불균등 발전과 같은 공익 차원의 문제들을 동시에 제기했다고 볼 수 있다.

〈참고문헌〉

- 울산광역시 복구청 (2003). 주민들에게 드리는 글.
- 울산광역시 복구청 (2004). 호소문.
- 울산리서치 (2005). 음식물 자원화 시설 문제에 대한 심층면접조사 녹취록.
- 음식물 자원화 시설에 반대하는 주민대표단 (2004). 중산동 음식물 쓰레기 처리장 관련 의견서(1회).
- 조명래 (2002). 지구화, 거버넌스, 지방정치. <도시연구>, 8호.
- 조승현 (2004). 지속위의 한탄강댐 갈등조정활동에 대한 평가와 정보에 근거한 합리적 의사결정의 가능성. <환경갈등과 환경정의>.
- 중산동 주민대표자회의 (2004). 배심원제 잠정 중단에 관한 회견문.
- 한상진 (2006). <환경정의의 사회학>. 울산: 울산대 출판부.
- 허상수 (2004). 공공사업과 개발갈등: H댐 건설시비. <환경갈등과 환경정의>.
- John, D. (2004). Civic Environmentalism. In R. Durant, R. O'Leary, & D. Fiorino (Eds.), *Environmental Governance Reconsidered: Challenges, Choices and Opportunities*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Meadowcroft, J. (2004). Deliberative Democracy. In R. Durant, R. O'Leary, & D. Fiorino (Eds.), *Environmental Governance Reconsidered: Challenges, Choices and Opportunities*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Munton, R. (2003). Deliberative Democracy and Environmental Decision-making. In F. Berkhout, I. Scoones, & M. Leach (Eds.), *Negotiating Change: Advances in Environmental Social Science*. Camberley: Edward Elgar Publishing Limited.
- O'Leary, R., Nabatchi, T., & Bingham, L. B. (2004). Environmental Conflict Resolution. In R.

Durant, D. Fiorino, & R. O'Leary (Eds.), *Building Common Purpose: Challenges, Choices and Opportunities for Environmental Governance in the 21st Century*. Cambridge, MA: MIT Press.

2013년 3월호
(창간호)

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

2013년 4월호
(vol.2)

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

2013년 5월호
(vol.3)

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

2013년 7월호
(vol.4)

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

2013년 8월호
(vol.5)

1. 리스킨(Leonard L. Riskin)의 조정인 유형 분류에 따른 설득의 전략
2. 역사의 순간에서 배우는 설득의 지혜
- 고려 최고의 외교가 서희와 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라를 중심으로 -
3. 공자와 맹자의 인(仁)의 수사학
4. 미(美) 공공갈등 분야의 성공적 ADR 사례

2013년 10월호
(vol.6)

1. 조정을 위한 공간활용의 전략
2. 고대 그리스 문학의 효시, 호메로스의 『일리아스』 속 설득의 순간
3. 질문의 수사학
4. 일본의 협상 문화로 짚어본 산업폐기물 분쟁 조정사례
5. 법원 조정제도의 현황과 조정 활성화를 위한 과제
- 서울중앙지방법원의 경우를 중심으로 -

2013년 12월호
(vol.7)

1. 조정을 위한 첫걸음 - 갈등분석
2. 『조선왕조실록』에 나타난 설득의 리더십 (上)
- 『태조실록』과 『세종실록』을 중심으로 -
3. 스몰토크(small talk)의 수사학
4. 중국의 법문화로 살펴본 인민조해(人民調解) 제도의 특징
5. 언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법

2014년 2월호
(vol.8)

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

2014년 4월호
(vol.9)

1. 설득을 위한 경청(傾聽)
2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (I)
3. 국가 간 협상의 지혜
- 루이지애나와 알래스카 판매 협정을 중심으로 -
4. 프랑스의 사전 갈등예방 기구, CNDP(국가공공토론위원회)의 현황과 사례
5. 노자가 전하는 갈등해결의 지혜

2014년 6월호
(vol.10)

1. 조정과 협상전략
2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (II)
3. 『줄리어스 시저』에 나타난 설득과 수사
- 브루터스와 안토니의 연설을 중심으로 -
4. 한 통의 편지가 단초가 된 미(美)·소(蘇) 간 군축협상
5. 장자의 우언(寓言)·중언(重言)·치언(卮言)의 은유법

2014년 8월호
(vol.11)

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

2014년 10월호
(vol.12)

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

2014년 12월호
(vol.13)

1. 문화의 유형과 갈등해결전략
2. 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

2016년 가을호
(vol.20)

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

▶▶▶ 안 내

☞ 『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.