ISSN 2466-1120

조정을 위한 설득과 수사

Persuasion & Rhetoric Report

2017 가을호

Vol. 24

- 설득 지식 모델의 올바른 이해
- 위기와 대립 속 설득을 위한 대통령 연설문의 특성
- PREP으로 주장하고 AREA로 반론하라
- 공동체 갈등과 시나리오 플래닝을 통한 합의
  - 남아프리카공화국 몽플레(Mont Fleur) 대타협 사례를 중심으로



언론중재위원회
Press Arbitration Commission

2017 | 가을호 vol.24

조정을 위한 설득과 수사

Persuasion & Rhetoric Report

국민과 언론을 이어주는 —
언론중재위원회

발 행 인 양 인 석
편 집 인 조 남 태
발 행 일 2017년 9월 1일
신 고 일 2016년 9월 23일
신고번호 서울중, 바00188
발 행 처 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

설득 지식 모델의 올바른 이해 | 남 경 태 ····· 1

Ⅰ. 머리말 ····· 3
Ⅱ. 설득 지식 개념의 다양한 개념화 ····· 4
Ⅲ. 설득 지식 모델에 대한 새로운 관점 ····· 11
Ⅳ. 맺음말 ····· 16

위기와 대립 속 설득을 위한 대통령 연설문의 특성 | 김 병 홍 ····· 21

Ⅰ. 대통령 연설문의 언어 ····· 23
Ⅱ. 대통령 연설문의 어휘 특성 ····· 25
Ⅲ. 대통령 연설문의 수사 유형 ····· 28
Ⅳ. 마무리 ····· 34

CONTENTS

PREP으로 주장하고 AREA로 반론하라 | 이 호 철 …… 37

Ⅰ. 머리말 …… 39
Ⅱ. PREP으로 주장하라 …… 40
Ⅲ. AREA로 반론하라 …… 46
Ⅳ. PREP으로 주장하고 AREA로 반론하는 사례 …… 51
Ⅴ. 맺음말 …… 57

공동체 갈등과 시나리오 플래닝을 통한 합의 | 박 태 순 …… 59

: 남아프리카공화국 몽플레(Mont Fleur) 대타협 사례를 중심으로

Ⅰ. 서론 …… 61
Ⅱ. 시나리오 플래닝의 개념과 적용 …… 63
Ⅲ. 사례 연구: 몽플레 프로젝트 …… 68
Ⅳ. 시사점과 활용가능성 …… 76

설득 지식 모델의 올바른 이해

남 경 태
경성대학교 커뮤니케이션학부 교수



설득 지식 모델의 올바른 이해

Ⅰ. 머리말

설득 지식 모델은 설득자(설득 에이전트, 예: 기업, 광고인, 정치인)나 피설득자(설득 타깃, 예: 소비자, 유권자)가 가지고 있는 세 가지의 지식 구조[설득 지식, 에이전트(또는 타깃) 지식, 주제 지식]의 상호작용이 설득의 결과에 미치는 영향을 설명하기 위해 제시되었다(Friestad & Wright, 1994). 설득 지식 모델이 발표된 이후 많은 연구자들과 설득 관련 실무자들이 제각각의 이유로 모델에 관심을 보여 왔다. 우선, 연구자들은 '지식' 개념을 이용하여 설득 현상을 종합적으로 설명할 수 있는 가능성에 주목했다. 과거에도 '지식' 개념이 설득 현상을 설명하기 위해 주요 변인으로 등장한 적은 있었지만, 설득 지식 모델에서만큼 지식이 중심 아이디어로 제시된 적은 없었다. 특히, 설득 지식 모델은 설득자의 관점이 아니라, 설득 시도에 능동적으로 대처하는 피설득자의 관점이 강조됐다는 점에서 미래 지향적인 모델로 주목받았다. 반면, 일부의 설득 실무자(예: 광고인)들은 피설득자들의 설득 지식이 증가하면 설득 효과가 감소할 것이라는 설득 지식 모델의 명제에 대해 막연한 두려움을 갖고 있었다. 즉, 피설득자들이 설득 지식을 많이 가지면 가질수록 설득 상황에서 자신들의 기득권이 약화될 것이라는 믿음 때문에 설득 지식의 확산이나 교육에 소극적이었다고 생각한다. 본 연구자는 연구자들과 실무자들이 설득 지식 모델에 대해 가지고 있는 희망과 우려의 많은 부분이 설득 지식 모델에 대한 오해에서 비롯된 면이 있다고 생각한다. 본 논문에서는 설득 지식 모델의 가능성이 충분히 만개하지 못한 이유를 '설득 지식' 개념의 엄밀하지 않은 사용에서 찾아보고, 모델의 발전을 촉진하는 새로운 개념들을 제안하고자 한다.

II. 설득 지식 개념의 다양한 개념화

설득 지식 모델의 가장 핵심적인 개념은 '설득 지식' 개념이다. 남경태(2014)의 지적대로 설득 지식 개념은 다양한 방식으로 개념화되고 측정될 수 있는데, 이런 구분 없이 사용되다 보니 연구자들의 혼란이 배가되어 왔다. 남경태(2014/2016)는 설득 지식 개념이 객관적인 설득 지식, 주관적인 설득 지식, 활성화된 설득 지식, 보편적인 설득 지식으로 개념화될 수 있고, 그에 따라 측정 방법 역시 달라진다고 설명한다.[1] 그러므로 설득 지식 개념을 자신의 연구에서 사용하고자 하는 연구자는 어떤 종류의 설득 지식 개념화를 의미하는지 명확히 해야 한다.

'설득 지식'의 개념화에 대한 사전 설명이 없는 연구들은 설득 지식 모델에 대한 이해나 정교화를 가로막는 요인이 되고 있다. 예를 들어, '활성화된 설득 지식' 개념이 사용된 설득 지식 모델의 명제를 객관적인 설득 지식으로 검증하는 오류를 범할 수 있다. 남경태(2014, 63쪽)는 "설득 지식 모델의 가장 대표적인 명제들 중의 하나는 '설득 에피소드에 대한 경험이 많아질수록 설득 지식은 증가한다.'인데 이때 강조되는 설득 지식은 객관적인 설득 지식이다. 반면, 또 다른 대표적인 명제는 '의미의 변화가 발생하면 설득 기법의 설득 효과는 감소한다.'인데 이때 강조되는 설득 지식은 활성화된 설득 지식이다."라고 지적한다. 아래에서는 설득 지식의 다양한 개념화와 이에 따른 측정 방법들을 설명하고 있다.

1. 객관적인 설득 지식

우리가 '지식'이라고 할 때 이는 일반적으로 '장기기억에 축적된 사실적인 정보'를 일컫는다. 특정 분야로 한정된 지식이라면 '그 분야 관련'이라는 설명 어구만 추가하면 그 분

1) 남경태(2014)는 객관적인 설득 지식을 진위 판별이 중요한 객관적인 설득 지식과 진위 판별이 중요하지 않은 객관적인 설득 지식으로 세분한다. 본 논문에서는 전자를 객관적인 설득 지식 그리고 후자를 보편적인 설득 지식으로 구분하는 분류법을 사용한다.

야 지식에 대한 일반적인 정의가 된다. 예를 들어 제품 지식은 '장기기억에 축적된 제품과 관련된 사실적인 정보'이며(Park, Mothersbaugh, & Feick, 1994), 금융 지식은 '장기기억에 축적된 금융과 관련된 사실적인 정보'이고(Remund, 2010), 정치 지식은 '장기기억에 축적된 정치와 관련된 사실적인 정보'이다(Delli Carpini & Keeter, 1996). 남경태(2014, 40쪽)는 프리스타드와 라이트(Friestad & Wright, 1994)의 연구를 검토한 후, "설득 지식 모델에서 의미하는 설득 지식은 설득 현상과 관련된 모든 종류의 지식을 의미한다고 해석해도 무방"하다고 지적한다. 즉 설득 지식은 '장기기억에 축적된 설득 현상과 관련된 사실적인 정보'라고 할 만하다.

지식 개념을 다룬 모든 분야의 연구들은 지식 개념을 객관적으로도 그리고 주관적으로도 개념화한다. 특히, 위와 같은 객관적인 개념화(장기기억에 축적된 사실적인 정보)는 거의 모든 지식 개념의 출발점으로, 명확한 방식으로 측정되어 왔다. 예를 들어, 객관적인 제품 지식은 특정 제품군에 관한 사실적인 정보의 진위 판별 능력을 통해서, 객관적인 금융 지식은 이자 계산이나 금융 관련 용어 설명에 관한 진위 판별 능력을 통해서, 그리고 객관적인 정치 지식은 정치 제도, 정치인의 이름 또는 각 정당 정책의 진위 판별 능력을 통해서 측정할 수 있다. 말하자면, 사람들이 가지고 있는 정치 지식의 정도는 명확한 진위 판별문(예: 대한민국의 대통령 임기는 5년이다)을 이용하여 측정할 수 있다.

반면, 설득 지식은 다른 분야의 지식 개념과 비교해 볼 때 객관적으로 정의하거나 측정하기 어려운 측면이 있다. 왜냐하면 설득 현상과 관련된 지식의 진위 판별은 명확하지 않은 경우가 대부분이기 때문이다. 예를 들어, "웃으면서 얘기하는 것이 정색하고 얘기하는 것보다 설득 효과가 높다." 또는 "유명인 광고는 비유명인 광고보다 설득 효과가 높다."와 같은 진술은 설득 분야의 전문가들조차 그 진위를 판별하기 어려운 명제들이다. 유명인 광고에 관한 객관적인 설득 지식을 조사한 남경태(2015)의 연구에서도 이와 같은 문제가 대두되었다. 연구자는 소비자들의 객관적인 설득 지식을 측정하기 위해 모든 사람들이 동의할 수 있는 유명인 광고에 관한 설득 지식을 선정해야 했는데 이는 불가능한 작업이었다. 차선책으로, 연구자는 대부분의 기존 연구들이 실증했던 '사실'(예:

유명인이 등장하는 광고는 유명인이 등장하지 않는 광고보다 소비자들의 주목을 끈다)을 알고 있는 사람들이 그렇지 않은 사람들보다 설득 지식이 높은 것으로 간주하였다.

하디스트, 비어든, 그리고 칼슨(Hardesty, Bearden, & Carlson, 2007)은 이런 문제를 해결하기 위해 설득 지식의 범위(가격 전략)를 좁게 한정하고, 100% 진위 판별이 가능한 진술문들을 선택하는 방법을 채택하였다. 예를 들어 설문 참여자가 마케터들이 사용하는 특정 가격 전략[예: 구속 가격(Captive pricing) 전략]의 의미를 알고 있으면 설득 지식이 1점씩 높아지는 방식으로 설득 지식을 측정하였다. 이들의 연구는 객관적인 설득 지식을 측정한 희소한 연구라는 점에서 의의를 갖는다. 하지만 100% 명확하게 진위 판별이 가능한 경우로만 설득 지식을 한정한다면, 원래 프리스타드와 라이트(Friestad & Wright, 1994)가 제안했던 설득 지식 모델의 취지가 지나치게 협소해지는 문제가 발생한다.

실제 프리스타드와 라이트(Friestad & Wright, 1994, p.6: 남경태, 2014 재인용)는 설득 지식 개념을 "설득의 여부에 중요한 역할을 하는 심리적 사건들(Psychological event)에 관한 신념들, 그러한 사건들의 인과관계에 관한 신념들, 그러한 사건이 가지는 중요성에 관한 신념들, 자신들의 심리적 반응을 통제할 수 있는 정도에 관한 신념들, 설득이 이루어지는 과정에 관한 신념들, 특정 설득 전술의 효과나 적절성에 관한 신념들, 그리고 이런 신념들의 상호 관련성으로 인해서 생성되는 신념들을 의미한다"고 정리했다. 즉, 설득 지식이 많은 사람들은 위의 신념들 중에서 참이라고 평가될 수 있는 사실적인 정보를 많이 가지고 있는 사람들이며, 설득 지식이 적은 사람들은 위와 관련된 신념들이 양적으로 적거나, 많다고 하더라도 틀린 신념들을 가지고 있는 사람들이다. 그러나 프리스타드와 라이트(Friestad & Wright, 2014)가 언급한 신념들은 설득 분야의 석학들이 와도 의견이 분분할 수 있다는 점에서 100% 진위 판별은 가능하지 않다. 이와 같은 설득 지식 모델의 내재된 한계에도 불구하고, 객관적인 설득 지식으로의 개념화와 측정 방법에 대한 연구가 더욱 활성화되지 않는다면, 설득 현상을 통합적으로 설명하기 위해 제시된 설득 지식 모델의 원래 취지는 실현되기 어려울 것이다.

2. 주관적인 설득 지식

모든 분야에서 지식 개념은 주관적으로도 정의될 수 있다. 이를테면, 주관적인 금융 지식은 자신의 금융 관련 의사결정에 대한 자신감이며(Lee & Cho, 2005), 주관적인 정치 지식은 자신의 정치 지식 수준에 대한 스스로의 판단을 의미한다(문성철·양문희, 2009). 마찬가지로, 주관적인 설득 지식은 자신이 가지고 있는 설득 지식에 대한 자신감의 정도라고 할 수 있다(Bearden, Hardesty, & Rose, 2001). 주관적으로 판단하는 자신의 지식 수준은 자신의 객관적인 지식 수준이 반영될 수도 있고, 둘 사이의 관계가 크지 않을 수도 있다. 사실 주관적인 개념의 지식은 '사실적인 정보'라는 의미를 갖는 '지식' 개념과 상충된다는 점에서 '지식'이라고 하기는 어렵다. 예를 들어, 실제 '패션 지식'은 거의 없는데 스스로는 패션 지식이 탁월하다고 생각하는 사람을 패션 지식이 높은 사람이라고 부를 수는 없기 때문이다. 그러나 주관적인 개념의 지식도 차후의 태도나 행동에 일정한 방향의 영향을 미친다는 점에서 지식 개념의 중요한 측면으로 간주되어 왔다. 일례로, 주관적인 정치 지식은 정치 효능감을 증가시키고 선거 참여의 확대로 이어지는 것으로 나타났다(문성철·양문희, 2009).

주관적인 설득 지식의 측정은 관련 진술문에 대한 동의 정도를 이용하여 측정할 수 있다. 예를 들어, "다른 사람을 쉽게 설득할 수 있다." 또는 "홈쇼핑의 판매 수법들을 금방 알아챌 수 있다."와 같은 진술문에 동의할수록 주관적인 설득 지식이 높아지는 것이다. 또는 자신이 가지고 있는 설득 지식의 정도를 자신과 비슷한 배경을 가진 사람들이나 그 분야의 전문가들과 비교하여 표시할 수 있다. 위에서 지적한 대로, 설득 지식 분야는 참이라고 판단할 수 있는 객관적인 설득 지식의 선정이 거의 불가능하다는 현실적인 어려움 때문에, 주관적인 설득 지식의 활용이 더욱 필요한 분야일 수 있다. 다양한 설득 분야에서 주관적인 설득 지식과 객관적인 설득 지식의 정적인 관계가 지속적으로 발견된다면, 주관적인 설득 지식이 객관적인 설득 지식의 대리 지표로도 사용될 수 있을 것이다. 예를 들어, 남경태(2016)의 연구에서는 유명인 광고에 관한 객관적인 설득 지식 정도와 주관적인 설득 지식 정도 사이에 정적인 상관관계가 발견되었다.

3. 활성화된 설득 지식

설득 지식 모델에서 말하는 '의미의 변화'가 발생하면, 개인이 가지고 있는 설득 지식이 활성화된다(Friestad & Wright, 1994). 의미의 변화란 어떤 사람이나 조직의 행위가 자신을 설득하기 위해 고안됐다고 깨닫는 순간을 말한다. 의미의 변화 순간을 통해 설득 지식이 활성화되면 설득 에이전트가 의도한 설득 효과는 감소한다는 것이 설득 지식 모델의 대표적인 명제들 중의 하나이다(남경태, 2014). 의미의 변화를 겪은 사람은 설득 에이전트를 의심스럽게 바라보고, 설득 시도에 저항하게 되기 때문이다. 예를 들어, 푸근한 인상의 배우가 홈쇼핑 채널에서 인스턴트 피자 제품의 맛에 대해 칭찬하는 내용을 시청하는 소비자는 구매 욕구가 생길 수 있다. 그러나 이를 같이 시청하던 친한 언니가 "먹는 것 광고는 저렇게 먹성 좋아 보이는 사람들이 해야 사람들이 혹한다니까."라거나 "저 사람 당뇨 있다고 하던데, 저거 진짜로 먹는 것도 아닐 거야."라고 한다면, 의미의 변화가 발생하여 구매 욕구가 사라질 가능성이 있다는 것이다.

'설득 지식'을 활성화된 설득 지식으로 개념화하는 연구자들은 의미의 변화를 촉진하거나 방해하는 독립변인의 조작을 통해 설득 지식과 설득 효과의 관계를 검증한다. 설득 지식의 활성화 정도는 독립변인뿐만 아니라 종속변인으로도 사용되어, 특정 독립변인의 영향을 조사하는 도구로 활용된다. 설득 지식의 활성화 정도는 개방형 질문을 이용하거나, 리커트 척도를 이용하거나, 또는 간접적으로 설득 의도와 관련된 단어들(suspicious, manipulate, coerce)에 대한 반응 속도를 측정하여 알아본다(Williams, Fitzsimons, & Block, 2004). 어느 경우이든, 측정의 핵심은 표면적으로 드러나지 않는 설득 에이전트의 설득 의도를 피설득자가 얼마나 알아챘는지를 알아보는 것이다.

객관적인 설득 지식과 활성화된 설득 지식의 관계를 진지하게 탐구한 연구들은 눈에 띄지 않는다. 하지만 일반적인 관점에서 객관적인 설득 지식이 많은 사람들은 적은 사람들보다 설득 지식이 활성화될 가능성이 높아 보인다. 예를 들어, 여러 가지 설득 기법의 원리에 대해 잘 알고 있는 성인은 어린이들보다 특정한 설득 에이전트의 설득 의도를 보

다 쉽게 파악할 것이다. 그러나 기존의 연구 절차와 측정 항목들에서 드러나듯, 활성화된 설득 지식 개념이 다소 부정적인 의미를 내포하는 개념(예: 기만, 조작)이라면 객관적인 설득 지식 개념과의 연관성은 희박할 수도 있다. 왜냐하면, 객관적인 설득 지식은 많으나 다양한 설득 에이전트에 대해 우호적인 사람들(예: 광고인)이나 설득 지식은 일천하나 거의 모든 설득 에이전트나 그들의 설득 시도에 부정적인 태도를 가진 사람들을 만나는 것은 어렵지 않기 때문이다. 또한 연구자가 피험자의 설득 지식을 활성화한다고 하여, 평소에 없던 객관적인 설득 지식이 증가하는 것도 아닐 것이다. 물론 설득 시도의 종류에 따라 설득 지식의 활성화가 객관적인 설득 지식의 증가로 이어지기도 한다(남경태, 2012; Wood, Nelson, Atkinson, & Lane, 2008). 정리하면, 객관적인 설득 지식과 활성화된 설득 지식은 경우에 따라 정적인 상관관계를 보일 수 있지만, 이 관계가 항상 일관된 것은 아니다.

활성화된 설득 지식은 특정 설득 에피소드 상황에서 설득 에이전트나 설득 메시지에 대해 일시적으로 드는 회의감과 관련성이 있다(박현순·이종혁, 2009; Kirmani & Zhu, 2007). 즉, 기존의 연구자들이 측정한 활성화된 설득 지식의 정도는 개별 설득 시도(예: 광고)에 대한 회의감의 정도를 의미한다. 활성화된 설득 지식은 일시적인 회의감을 의미하지만, 보다 영속적인 개인의 신념이나 태도가 이런 회의감을 촉진하거나 억제할 수 있다. 예를 들어, 광고의 맥락이라면 의미의 변화를 통해 활성화되는 설득 지식은 평소에 가지고 있던 광고회의주의와 관련성이 있어 보인다. 광고회의주의는 광고 주장 전반에 대해 신뢰하지 않는 경향성을 뜻하기 때문에 광고회의주의가 높은 사람은 특정 종류의 광고 기법에 대해서도 신뢰하지 않을 것이기 때문이다(Obermiller & Spangenberg, 1998). 광고회의주의 또는 그와 유사한 신념이나 태도 개념(예: 광고 일반에 대한 태도)이 활성화된 설득 지식과 지속적으로 관련성을 보인다는 연구 결과들이 축적된다면, 이런 개념들을 이용하여 활성화된 설득 지식을 간접적으로 측정할 수 있을 것이다.

4. 보편적인 설득 지식

설득 지식 모델에서 의미하는 또 하나의 설득 지식 개념은 한 사회나 시대의 사람들이 가지고 있는 설득에 대한 보편적인 신념이다. 프리스타드와 라이트(Friestad & Wright, 1995)가 설득 지식 모델을 발표(Friestad & Wright, 1994)하고 가장 먼저 모델의 실증을 위해 선택한 주제가 이 분야이다. 연구자들은 미국의 일반 소비자들과 광고 연구자들이 광고의 설득 원리에 대해 보편적으로 어떤 생각을 가지고 있는지 조사하였다. 연구 결과 발견된 당시 일반 소비자들과 연구자들의 설득 지식은 옳은 판단일 수도 있고, 틀린 판단일 수도 있으나, 그 점은 중요한 점이 아니었다. 즉, 당시의 미국 소비자들이나 연구자들이 설득 현상에 대해 어떤 보편적 인식을 가지고 있는지 발견하는 것이 연구의 목적이었기 때문이다. 이들 연구자들은 1990년대의 미국 소비자들은 사람들이 광고를 통해 광고되는 제품을 원하거나, 좋아하거나, 신뢰하게 된다면 제품 구매로 이어질 것이라고 생각한다는 점과, 일정 시간이 지난 후에도 사람들이 광고의 내용을 기억하거나, 또는 광고가 자신이 강렬하게 생각하는 어떤 것을 상기시킨다면 효과적인 광고라고 생각한다는 점을 발견하였다.

남경태(2015)는 유명인 광고의 효과에 대한 국내 소비자들의 보편적인 설득 지식을 조사하였다. 연구 결과, 2014년의 국내 소비자들은 유명인이 등장하는 광고는 유명인이 등장하지 않는 광고에 비해 주목도가 높은 편이라고 생각하고 있었다. 또한 국내 소비자들은 유명인이 등장하는 광고는 다른 광고에 비해 제품에 대한 호감도를 높이고 구매까지 이르게 할 것이라고 생각했다. 광고 분야의 전문가들은 이와 같은 국내 소비자들의 설득 지식이 정확하지 않다고 지적할 수도 있겠지만, 진위 판단은 이 분야 연구의 초점이 아니다. 남경태(2015)는 이 연구에서 보편적인 설득 지식만 조사한 것이 아니라, 사람들이 가지고 있는 객관적인 설득 지식의 정도까지 조사하였다. 연구 결과, 국내의 소비자들은 객관적인 설득 지식이 증가할수록 유명인 광고의 효과를 의심하기보다는 그런 효과에 대해 더욱 확신하는 것으로 나타났다.

한 사회나 시대의 사람들이 가지고 있는 보편적인 설득 지식은 특정 시대의 시대정신 그리고 특정 문화의 보편적 가치 체계를 보여준다는 점에서 진위 판별이 중요하지 않다. 예를 들어, “PR인들은 거짓말쟁이”라거나 “정치인은 존경할 만하다”와 같은 설득 에이전트에 대한 믿음은 진위 판별이 가능하지 않다. 단지, 위의 진술들에 동의하는 사람들이 많은 사회라면 그 문화에서 정치인은 존경받고, PR인은 경멸받는 직업인이라는 인식이 시대정신이라는 점이 발견된 것일 뿐이다. 또한 사회의 보편적인 설득 지식을 알아보는 이와 같은 성격의 연구는 근본적으로 기술적일 수밖에 없다. 이와 같은 연구 결과들을 토대로 연구자들은 ‘설득’ 현상에 대한 각 시대나 문화의 가치 체계를 비교할 수 있고, 이에 따라 설득업, 설득인 등에 대한 사회적 지위를 가늠해 볼 수 있다.

Ⅲ. 설득 지식 모델에 대한 새로운 관점

본 장에서는 설득 지식 모델의 정교화를 위해 새로운 시각의 조명이 필요한 두 가지 개념을 제시하고자 한다. 두 가지의 개념은 이미 설득 지식 모델에 포함되어 있으나, 주목을 받지 못했던 개념들이라는 점에서 완전히 새로운 개념이라고 할 수는 없다. 주목을 받지 못했던 가장 큰 이유는 기존 연구자들이 설득 지식 모델의 특정 부분만을 과도하게 강조했기 때문이다. 설득 지식의 개념화 중에서 활성화된 설득 지식으로의 개념화는 가장 많이 논의되고 실증된 분야인데, 본 연구자가 생각하기에 다른 세 가지 개념화 역시 그 이상 중요한 개념화이다. 또한 설득 지식 모델 이전까지의 설득 이론들이 설득자 관점을 과도하게 강조했던 문제가 있었지만, 설득 지식 모델 역시 피설득자 관점을 지나치게 부각함으로써 또 다른 부작용을 발생시켰다고 생각한다. 그러므로 본 장에서는 현재의 설득 지식 모델의 위상을 가능하게 했던 요인들이 역설적이게도 모델의 정교화를 가로막는 요인이 됐었다는 점을 지적하고, 모델의 균형 있는 발전을 위해 새로운 시각의 관점을 제안하고자 한다.

1. 현명한 의사결정 기준

설득 지식 모델에서, 설득자의 설득 시도는 대처(cope)하고, 이겨내야 하는 행위로 여겨진다. 설득 행위에 대한 이런 시각은 설득 지식 모델이 설득자가 아니라 피설득자 관점이 강조된 모델이기 때문에 대두됐다. 그러다 보니 설득 지식 모델의 맥락에서, 피설득자는 설득 에이전트가 의도한 대로 설득되지 않았을 때 성공적으로 설득 시도에 대처한 것이라는 시각 역시 존재한다. 그러나 현대인들에게 설득은 공기와 같이 편재하는 현상으로, 모든 사람이 설득자와 피설득자로서의 삶을 시시각각 살고 있다. 사람들은 중고거래, 주택 거래, 쇼핑 상황에서 끊임없이 설득자와 피설득자의 역할을 넘나들면서 1인 2역을 하고 있다. 실제 물품의 거래가 없는 경우에도 설득 행위는 빈번하다. 영화 선정, 집안일 분담 방식, 자녀 양육 방식 등 여러 분야에서 사람들은 자신들의 아이디어를 설득하기 위해 또는 다른 사람의 아이디어를 선별적으로 수용하기 위해 최적의 대응 전략을 고민한다.

사람들은 보다 현명한 의사결정을 하기 위해 자발적으로 피설득자의 위치에 들어가기도 한다. 예를 들어, 새로운 집에 이사하는 사람이 집안 인테리어를 하고자 할 때 가장 먼저 해야 하는 행동들 중의 하나는 주위에 있는 인테리어 업체들을 찾아가 업자의 설명을 듣고 견적을 받아보는 일이다. 발품을 파는 만큼 인테리어와 관련된 주제 지식이 증가하는 것은 당연한 이치다. 사실, 이때 업자의 설명을 듣는 소비자가 업자의 설득 의도를 간파하는 행위는 그다지 중요한 사건이 아니다. 이와 비슷한 종류의 설득 에피소드를 수없이 경험한 성인이라면, 어떤 인테리어 업자의 설명이라도 그 안에 설득 의도가 있다는 점은 너무나 자명하기 때문이다. 이런 경우에는, 설득 지식 모델에서 핵심적이라고 강조되는 '의미의 변화'나 '활성화된 설득 지식'이 소비자의 태도 변화를 야기하는 결정적인 사건이 아니다. 이런 설득 에피소드 상황에서 소비자가 추구해야 하는 태도나 행동은 업자에게 설득당하지 않는 것이 아니라, 업자의 설명을 비판적으로 경청하고 대응하는 것이다. 즉, 업자의 어떤 설득 시도는 수용하고 어떤 설득 시도에는 반응하지 않으면서 최적의 의사결정을 해야 한다. 또한 소비자는 단순한 경청이나 수용에서 그치는 것이

아니라 스스로 설득 에이전트가 되어 인테리어 업자를 설득할 수 있어야 하고, 인테리어 업자 역시 양심적인 수준에서 자신의 이익을 극대화하기 위해 소비자의 설득 시도를 선별적으로 수용해야 한다.

물론 설득 지식 모델에서 암시하듯, 피설득자들이 '이겨'내야 하는 설득 행위들도 존재한다. 위의 인테리어 예에서, 주제 지식 또는 일반적인 설득 지식이 충분하지 않은 소비자는 미래의 시공 결과를 가장 그럴듯하게 포장하는 인테리어 업자에게 설득될 수도 있다. 예를 들어, 가장 좋은 자재를 가장 싸게 시공해준다는 모순적인 주장 또는 명백한 거짓말에 속을 수도 있다. 이와 같은 예에서 알 수 있듯, 피설득자들이 이겨 내야 하는 설득 행위들은 최소한 사후에라도 명백하게 기만적인 설득 행위로 밝혀지는 경우가 대부분이다. 즉, '이겨'내야 하는 설득 행위들은 처음부터 공정한 설득 시도들이 아니었던 셈이다. 이와 같은 부당한 설득 시도를 극복하게 해 주는 도구가 설득 지식, 주제 지식, 에이전트 지식이다. 바로 이 지점이 설득 지식 모델이 원래 추구했던 그러나 그동안 연구자들이 크게 주목하지 않았던 부분이다.

설득 분야에서 설득 지식 모델의 중요성은 설득자-피설득자 역할의 유동성이 강조되었다는 점과, 설득 에피소드를 경험하는 양자가 각자 최선의 결정을 위한 도구로 지식을 활용한다는 점이다. 그런 점에서, 설득 시도에 대한 설득 여부가 설득 지식 모델을 검증하는 결정적인 종속변인으로 사용되어 온 것은 설득 지식 모델의 차별적 강점이 드러나지 않는 접근법이었다고 생각한다. 우리가 경험하는 수많은 일상의 설득 현상에서 진정 중요한 것은 설득의 여부가 아니라 설득 에피소드에 따른 의사결정이 얼마나 현명했는지의 여부이다. 즉, 피설득자가 설득 에이전트가 원하는 대로 행동했다고 하더라도, 그 행동은 피설득자에게 가장 현명하고 궁극적으로 이익이 되는 행동일 수 있기 때문이다. 위의 예에서, 몇몇 인테리어 업자의 이야기를 모두 숙고한 후에 특정 업자의 제안을 수용한 소비자는 업자에게 '설득되기는 했지만' 가장 현명한 결정을 한 것일 수도 있기 때문이다.

본 연구자는 여태까지 설득 지식 모델의 검증이 주로 '활성화된 설득 지식-설득 여부'의 관계로 이루어졌으나, 모델의 원래 취지를 살리기 위해서는 '객관적인 설득 지식-현명한 의사결정 여부'의 관계를 통해서도 검증이 이루어져야 한다고 주장한다. 객관적인 설득 지식을 측정하는 항목의 선정이 어려웠듯이, 현명한 의사결정 개념 역시 측정하기 어려운 개념일 것이다. 한 가지 생각해볼 수 있는 접근법은 여러 가지 설득 시나리오를 접한 어린이 피험자들이 어떤 의사결정을 하는지 개방형 질문 또는 면대면 인터뷰 방식으로 조사하는 것이다. 어린이 피험자들이 얼마나 현명한 의사결정을 했는지는 설득 전문가들이 판단할 수 있을 것이다. 객관적인 설득 지식, 활성화된 설득 지식, 에이전트 지식, 주제 지식이 의사결정의 현명함 정도와 어떤 관련성을 가지는지 후속 연구들이 활성화된다면 모델의 진정한 정교화가 가능해질 것이다.

2. 설득자 스키마에 대한 태도

설득 지식 모델에서 활성화된 설득 지식 개념의 중요성은 과도하게 강조된 면이 있었다. 또한 활성화된 설득 지식 개념 안에 이미 피설득자가 설득 에이전트나 설득 메시지에 대해 느끼는 부정적인 정서가 담겨 있다면, 설득 지식 모델의 대표적인 명제라고 알려진 '활성화된 설득 지식과 설득 효과 사이의 부적 관계' 역시 설득 현상에 대한 통찰을 제공하기는 어렵다. 왜냐하면 어떤 설득 시도가 기만적이거나 조작적이라고 판단한 소비자가 설득 시도에 부정적으로 반응하는 것은 당연한 이치이기 때문이다(남경태, 2014). 그런 점에서, 개인의 어떤 영속적인 특성이 설득 지식의 활성화를 촉진하거나 가로 막는지 알아보는 연구는 보다 근본적인 연구일 수 있다. 위에서 언급한 것처럼, 광고의 맥락에서는, 광고회의주의나 광고 일반에 대한 태도가 설득 지식의 활성화와 관련성이 있어 보인다.

설득 지식 모델과 관련된 새로운 개념이 제안될 수도 있다. 예를 들어 일반적인 '설득에 대한 태도', '설득 기법에 대한 태도' 또는 '설득 에이전트 일반에 대한 태도' 등이 설득 지식의 활성화와 관련성을 가질 것이라고 예측할 수 있다. 현대인들은 수없이 많은

설득 경험을 통해 다양한 설득 기법의 원리를 깨닫게 되며, 나아가서 설득 자체에 대한 자신만의 이론이나 태도를 갖게 된다. 라이트(Wright, 1986)는 개인이 가지고 있는 직관적인 설득 이론을 '설득자 스키마(Schemer Schema)'라고 부른다. 평소에 설득 행위나 설득 에이전트 일반에 대해 부정적인 설득자 스키마를 가진 사람은 특정 설득 에피소드에서 설득 지식이 더욱 쉽게 그리고 더욱 강하게 활성화될 가능성이 있다. 하지만 설득 행위나 설득 에이전트 일반에 대해 긍정적이거나 중립적인 설득자 스키마를 가진 사람이라면 설득 지식은 쉽게 활성화되지 않을 것이다. 활성화된다고 하더라도, 설득 에이전트나 설득 메시지에 대해 대단히 부정적인 태도가 형성되지는 않을 것이다. 차후 연구자들은 명칭이 무엇이든, '설득에 대한 태도' 또는 '설득자 스키마에 대한 태도'를 측정하는 척도 개발을 통해 설득 지식의 활성화를 촉진하는 근본적인 원인에 대해 탐구할 수 있을 것이다.

설득자 스키마에 대한 태도는 설득 행위, 설득 기법 또는 설득 에이전트에 대한 '태도'를 내포한다는 점에서 '지식' 개념과 구분할 필요가 있다. 몇몇 연구자들이 태도 측정 항목들을 이용하여 설득 지식 모델에 포함된 세 가지의 지식 구조를 측정하기도 하는데 이는 '지식' 개념을 잘못 해석한 것으로 보여진다(Hibbert, Smith, Davies, & Ireland, 2007). 즉, 설득 지식 모델은 주제 지식, 에이전트(또는 타깃) 지식, 설득 지식 개념으로 설득 현상을 설명하는데, 이때 지식 개념들은 주제에 대한 태도(브랜드에 대한 태도 등), 에이전트에 대한 태도(기업에 대한 태도 등) 그리고 설득에 대한 태도(광고 일반에 대한 태도 등)와는 다른 개념이기 때문이다.

물론 이런 개념들 사이의 혼란은 지식, 신념, 태도가 서로 명확히 구별되는 개념들이 아니라는 점에서 기인한다. 위에서 언급한 것처럼, 지식은 진위 판단이 가능한 '사실적인 정보'에 가까운 개념이지만, 광의로는 진위 판단이 어려운 신념들도 포함한다. 반면, 일반적인 의미의 신념은 어떤 대상이 어떤 속성을 가지고 있다고 믿는 주관적인 판단을 의미한다(Fishbein & Ajzen, 1975). 예를 들어, "한국인들은 우주 과학 기술을 선도한다."거나 "삼성전자는 정교한 기술을 가지고 있다."와 같은 신념은 진위 판단이 거의 불

가능하다. 또한 태도는 신념과 그 신념에 대한 평가의 함수로 구성되기 때문에 신념은 태도를 구성하는 요소로 기능한다. 이와 같은 세 개념의 밀접한 관련성 때문에 실제 어떤 대상에 대한 지식, 신념, 태도는 서로 중첩되는 경우가 대부분이다. 그러나 각 개념이 의미하는 핵심 성격은 존재하기 때문에, 지식 개념이 전적으로 태도 항목으로 측정될 수는 없을 것이다. 또한 설득 지식을 활성화된 설득 지식으로 개념화하는 문제 역시 지식과 태도의 구분 문제와 관련되어 있다. 즉, 활성화된 설득 지식은 어떤 대상(예: 특정 설득 에이전트 또는 설득 기법)에 대한 신념이나 태도를 주로 다루고 있다는 점에서 지식이라고 칭하기 어려운 측면이 있다.

Ⅳ. 맺음말

설득 지식 모델에 대한 오해들 중 가장 대표적인 것은 설득 지식 모델의 가장 중요한 명제가 “설득 의도를 쉽게 간파하는 사람들은 설득하기 어렵다.”라고 알려진 점이다. 이 명제는 설득 지식 모델이 내포하는 명제들 중 하나이기 때문에 위와 같은 모델에 대한 이해가 틀렸다고 할 수는 없다. 그러나 지엽적일 수 있는 위의 명제가 설득 지식 모델 전체를 의미하는 것 같이 생각되는 점은 문제라고 할 수 있다(남경태, 2014). 특히, 위의 명제는 설득 지식을 활성화된 설득 지식으로 개념화한 것이고, 이와 같은 개념화는 그 안에 이미 설득 기법 또는 설득 에이전트에 대한 부정적인 ‘태도’가 내포되어 있다는 점 때문에 ‘지식’의 범주 안에 포함시키기도 어렵다. 또한 활성화된 설득 지식으로의 개념화야말로 피설득자 관점의 설득 지식 모델의 핵심을 보여준다는 잘못된 믿음 때문에, 그리고 다른 개념화를 이용한 경우보다 모델의 실증이 수월하다는 이유 때문에 이런 오해가 재생산됐다고 생각한다.

그러나 설득 지식 모델이 가진 원래의 가치를 되살리기 위해서는 객관적인 설득 지식에 관한 연구가 더욱 활성화될 필요가 있다. 후속 연구를 통해 검증해야 하는 사안이기

는 하나, 설득 실무자들이 우려하는 것처럼, 객관적인 설득 지식의 증가가 자동적으로 설득 효과의 감소로 이어지지는 않을 것이라고 생각한다. 직접적인 증거는 아니지만, 객관적인 설득 지식은 광고회의주의와 거의 관련성이 없는 개념이었다(남경태, 2016). 즉, 광고의 원리에 대해 잘 알고 있는 사람이라고 하여 광고 주장에 대한 불신이 자동적으로 증가하는 것은 아니었다. 사실, 객관적인 설득 지식이 많은 사람들은 설득이 잘 되지 않는다는 믿음은 근거가 약해 보인다. 객관적인 설득 지식은 많지 않지만, 어떤 설득 메시지에도 자신의 태도를 변화시키지 않는 고집스러운 사람이나, 객관적인 설득 지식은 많지만 유연하게 상대방의 설득 메시지를 수용하는 사람을 상상하는 것은 어려운 일이 아니기 때문이다.

개념 간의 관계를 밝히는 연구와는 별개로, 학계나 업계는 일반 국민들의 설득 지식을 정교화하는 작업에 더욱 심혈을 기울여야 한다. 설득 지식 분야가 아니라고 하더라도, 기본적으로 지식은 합리적인 판단의 전제 조건이다. 예를 들어, 제품 지식이 많은 사람들은 합리적인 구매행동을 할 가능성이 높고(Alba & Hutchinson, 2000), 정치 지식이 많은 유권자들은 정치 참여도가 높고 민주주의 가치를 더욱 지지하는 경향을 보였다(Rosenstone & Hansen, 2003). 설득 지식 분야의 경우에도, 설득 지식이 높은 사람들은 설득 생태계를 긍정적으로 변화시키는 원동력이 될 것이다. 왜냐하면, 설득 지식으로 무장된 사람들이야말로 기만적인 설득자들을 도태시킬 것이고, 나아가 설득업 또는 설득 에이전트들에 대한 태도를 긍정적으로 변화시키는 토대가 될 것이기 때문이다. 그러므로, 설득을 업으로 하는 사람들은 피설득자들이 되도록 설득 지식을 많이 획득할 수 있도록 설득 지식 교육(예: 광고 리터러시, 미디어 리터러시 등)을 선도하여야 한다. 설득 지식 모델에서 추구하는 이상은 풍부한 지식 체계를 구축한 사람들이 많아질 때 완성되기 때문이다.

〈참고문헌〉

남경태 (2012). BPL 기법에 대한 설득 지식의 정도와 영화 선호도가 BPL 브랜드의 재인과 태도에 미치는 영향. 한국언론학보, 56(1), 1-15.

남경태 (2014). 무엇이 설득 지식인가?: 설득 지식 모델의 과거와 현재 그리고 미래. 광고연구, 102, 35-71.

남경태 (2015). 소비자들의 유명인 광고에 관한 설득 지식과 효과에 대한 인식. 사회과학연구, 31(1), 193-217.

남경태 (2016). 국내 소비자의 광고회의주의 수준과 설득 지식과의 관계에 관한 탐색적 연구. 광고학연구, 27(6), 7-27.

문성철·양문희 (2009). 대통령 선거 토론 프로그램 시청이 정치 효능감과 정치 참여에 미치는 영향 연구. 한국방송학보, 23(1), 131-168.

박현순·이종혁 (2009). 식품영양정보 제공을 위한 PR 전략의 소비자 설득 효과. 설득지식 모델의 적용. 한국언론학보, 53(3), 241-266.

Alba, J. W., & Hutchinson, J. W. (2000). Knowledge calibration: What consumers know and what they think they know. *Journal of Consumer Research, 27*(September), 123-156.

Bearden, W. O., Hardesty, D. M., & Rose, R. L. (2001). Consumer self-confidence: Refinements in conceptualization and measurement. *Journal of Consumer Research.* 28(1), 121-134.

Delli Carpini, M. X., & Keeter, S. (1996). What Americans know about politics and why it matters. New Haven, CT: Yale Univetsity Press.

Fishbein, M., & Ajen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Friestad, M., & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(June), 1-31.

Friestad, M., & Wright, P. (1995). Persuasion knowledge: Lay people and researchers' beliefs about the psychology of advertising. *Journal of Consumer Research*, 22, 62-74.

Hardesty, D., Bearden, W., & Carlson, J. (2007). Persuasion knowledge and consumer reactions to pricing tactics. *Journal of Retailing*, 83(2), 199-210.

Hibbert, S., Smith, A., Davies, A., & Ireland, F. (2007). Guilt appeals: Persuasion knowledge and charitable giving. *Psychology & Marketing*, 24(8), 723-742.

Kirmani, A., & Zhu, R. (2007). Vigilant against manipulation: The effect of regulatory focus on the use of persuasion knowledge. *Journal of Marketing Research*, 44(4), 688-701.

Lee, J. & Cho, J. (2005). Consumers' use of information intermediaries and the impact on their information search behavior in the financial market. *Journal of Consumer Affairs*, 39, 95-120.

Obermiller, C., & Spangenberg, E. (1998). Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising. *Journal of Consumer Psychology*, 7, 159-186.

Park, C., Mothersbaugh, D., & Feick, L. (1994). Consumer knowledge assessment. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 71-82.

Remund, D. (2010). Financial literacy explicated: The case for a clearer definition in an increasingly complex economy. *Journal of Consumer Affairs*, 44(2), 276-295.

Rosenstone, S., & Hansen. J. M. (2003). *Mobilization, participation, and democracy in America*. New York: Macmillan.

Williams, P., Fitzsimons, G. J., & Block, L. G. (2004). When consumers don't recognize "benign" intentions questions as persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 540-550.

Wood, M. L. M., Nelson, M. R., Atkinson, L. J., & Lane, J. B. (2008). Social utility theory: Guiding labeling of VNRs as ethical and effective public relations. *Journal of Public Relations Research*, 20(2), 231-249.

Wright, P. (1986). Schemer schema: Consumers' intuitive theories about marketers' influence tactics. In Richard L. Lutz (ed.), *Advances in Consumer Research 13* (pp. 1-3). Provo, UT: Association for Consumer Research.

위기와 대립 속 설득을 위한 대통령 연설문의 특성

김 병 홍
신라대학교 국어교육과 교수



위기와 대립 속 설득을 위한 대통령 연설문의 특성

Ⅰ. 대통령 연설문의 언어

참모들과 커피 산책을 하는 대통령, 경호원이 양복 윗도리를 벗겨주려 하자 "제 옷은 제가 벗겠습니다."라고 하며 스스로 옷을 의자에 걸치는 대통령, 청와대에 견학 온 어린이가 사인 받을 노트를 가방에서 꺼내는 동안 기다려주는 대통령, 취임 초기에 언론에 소개된 현재의 대통령 모습이다. 전직 대통령의 탄핵으로 인한 조기 대통령 선거에 당선된 문재인 대통령에게 국민이 요구한 중요한 자질은 바로 '소통'이었다. 정치인에게 국민 또는 정치 세력과의 원활한 소통은 곧바로 여론의 지지를 바탕으로 한 인기와 신뢰로 자리 잡을 수 있다.

사실 정치인의 소통은 반드시 언어로만 이루어지는 것은 아니다. 국민과 눈높이를 맞추어 정책을 결정하고 실현하겠다는 모습만 보여도 충분히 소통은 이루어지고 있다고 믿는 것이 현실이다. 하지만 정치인에게서 언어활동은 매우 중요한 부분을 차지할 수밖에 없다. 곧, 정치인은 대중을 상대로 언제나 설득을 통한 협상에서 성공해야만 하는데, 그 과정에는 언어가 반드시 필요하다. 열정을 가득 담아 대중과 소통하는 연설문에서나, 자신의 정책을 제시하면서 자신과 다른 편에 있는 정치인과 토론을 벌여야 하는 상황에서도 매우 정교하고 절제된 언어는 중요한 의사소통의 수단이다. 2009년 3월, 중앙일보에서 특집으로 마련한 〈언어가 힘이다〉라는 기사의 첫 번째 주제로 '오바마 미국 대통령의 취임사 전문'이 소개된 적이 있는데, 이는 정치인의 언어가 얼마나 중요한가를 보여주는 일례이다.

정치인의 행위에서 주요한 가치로 인정되는 대화와 타협의 정치, 설득의 정치는 모두 언어를 중심으로 이루어지는 것임을 인정해야 한다. 그러므로 한 나라의 대통령은 국가가 펼치고자 하는 많은 정책에 대하여 국민 또는 정치인과 필연적으로 커뮤니케이션 할 수밖에 없다. 대체로 대통령이 행하는 정치적 커뮤니케이션은 국가의 상황을 국민에게 전하려는 것, 어떻게 하는 것이 국가를 위하는 것인가에 대한 국민의 선택을 물으려는

것, 국민에게 특정한 사안에 대하여 협조를 구하려는 것, 대통령의 선택에 대한 지지를 요구하며 국민의 희생을 요구하는 것 등으로 기능한다. 따라서 대통령의 연설문은 정부가 국민에게 전달하고자 하는 중요한 정치적 의사소통이고, 국민은 대통령의 연설문을 통해 주요한 국가의 사안에 대한 대통령이나 정부의 정책 방향을 파악하고, 국민 스스로가 정치적 상황에 대하여 가치판단을 해야 하는 자료이다.

그런데 국가적 위기 상황에서는 대통령의 연설문이 평소의 정치적 커뮤니케이션과 구분되어야 할 것으로 이해된다. 그것은 앞서 제시한 대통령 연설문의 기능에서 진술보다는 요구에 무게의 추가 놓일 것으로 추론되기 때문이다. 곧, 위기 상황에서는 대통령의 연설문이 자기주도적인 관점에서 특수한 상황에 대한 역동적인 발표가 되어야만 한다는 의미이다. 국가의 위기 상황에서 대통령은 국민을 보호할 의무가 있기 때문에 위기 상황에 대한 표현 수준을 국민의 이해 수준에 잘 맞추어야 한다. 가치의 혼란이나 단절보다는 안정과 연속성에 대한 믿음을 주도록 위기 상황을 진술하는 것이 바람직한 방향일 것이다.

다시 말해 국가적 위기와 갈등 상황에서 타협이 필요할 때 대통령의 화법은 미래에 대한 희망과 성공의 확신을 제시해야 하며, 분열을 넘어 대통합으로 국론을 이끌어낼 수 있다는 확신으로 가득 차 있어야 한다. 또한 위기 상황에서 이루어지는 대통령의 정치적 커뮤니케이션은 강력한 리더십과 위기를 넘어 활기찬 미래를 이룩할 수 있다는 정치적 수사가 필요할 것이다. 이런 점에서 국가 위기 상황에서 실행하는 대통령의 연설문은 의례적으로 이루어지는 평상시 정치적인 수사와는 다른 대국민 또는 정치 세력과의 혁신적인 커뮤니케이션이 될 것으로 예측한다.

여기서는 IMF 구제금융시대 국정위기를 맞아 1998년 취임한 김대중 대통령의 취임사(이하 김의 연설문)와 이라크파병 동의안 처리를 위한 2003년 노무현 대통령의 임시국회 국정연설문(이하 노의 연설문)을 대상으로 위기와 대립 상황에서 설득을 위한 대통령 연설문에는 어떤 특성이 있는가를 어휘의 계량적 특징과 설득의 수사 표현 유형으로 나누어 살펴본다.

II. 대통령 연설문의 어휘 특성

우리가 위기 상황에서 발화된 대통령의 연설문에 주목하는 이유는, 국가 최고 지도자의 설득을 위한 정치 커뮤니케이션에는 우리나라 사람이 가장 쉽게 동의할 수 있는 설득의 기제가 포함돼 있을 것이라는 믿음 때문이다. 이는 끝없이 상대를 설득하고 협상이 필요한 21세기 지식정보화 시대를 살아가는 우리에게 현실을 합리적으로 살아갈 수 있는 지혜를 제공하는 방법이기도 할 것이다.

정치인에게 위기란 무엇이며, 어떤 경우인가? 위기의 정의는 학자에 따라 매우 다양하게 정의되고 있어서 제한된 정의로 규정하기가 쉽지 않다. 그런데 정치인에게 위기는 대처하는 방법에 따라 언제나 위태로운 상황이기도 하지만 기회가 되기도 한다. 예컨대 제16대 대통령 선거 새천년민주당 후보선출전당대회에서 장인의 좌익 경력을 문제 삼는 경쟁자에 대해서 노무현 후보는 “장인 때문에 사랑하는 아내를 버리라는 말입니까?”라고 연설하며 반전을 이끌어낸 적도 있다.

또한 정치인에게 위기는 그 종류도 매우 다양해서, 이귀혜(2007, 291쪽)는 책임 소재와 의도성을 기준으로 위기의 유형을 대통령 관련 의도적 위기, 대통령 관련 비의도적 위기, 국정 관련 의도적 위기, 국정 관련 비의도적 위기로 정리하여 제시한 바가 있다.

그런데 김대중 정부가 맞은 IMF 구제금융시대 국정위기와 노무현 정부의 이라크파병 국정위기는 위기 유형에서 차이가 있다. 위의 분류에 따르면, IMF 구제금융시대 국정위기는 김대중 정부의 직접적인 책임이 있는 것이 아니어서 국정 관련 비의도적 위기임에 반해, 이라크파병 국정위기는 노무현 정부의 선택에 의한 것이므로, 국정 관련 의도적 위기인 것으로 볼 수 있겠다. 이러한 의도성의 차이에 따른 두 위기의 상황에서 대통령의 대국민 메시지인 연설문에 어떤 어휘들을 많이 사용하고 있는지 공통점과 차이점을 살펴보도록 한다.

대통령의 연설문에 사용된 어휘의 특성을 분석하기 위하여 형태소 분석 프로그램인 Malsem41을 이용하였다. 계량언어학적인 방법으로 대통령 연설문을 분석하는 이유는 어휘 빈도가 언어의 의미와 기능을 밝히는 데 매우 중요한 역할을 하며, 실제적인 언어 사용을 나타내는 것으로서 언어 사용의 경향성을 쉽게 관찰할 수 있기 때문이다.

연설문의 크기는 김의 연설문 1,629어절(169문장), 노의 연설문 2,618어절(296문장)로 분석되었다. 이들 가운데 명사〉조사〉동사〉부사〉형용사 순으로 사용 빈도가 높았는데, 명사, 동사/형용사의 어휘들을 중심으로 그 쓰임새가 어떠하였는가를 제시해보려 한다. 실제 빈도로 보면 조사가 2위에 해당하지만, 조사, 어미와 같은 언어 형태는 그 자체만으로는 실질적 어휘 의미를 가질 수 없고, 체언이나 용언에 결합하여 한 어절로 실현되기 때문에 빈도 측정 파악에 적합하지 않아 제외한다. 또한 명사나 동사의 어휘 가운데 의존명사나 보조동사로 많이 쓰이는 형태는 어휘의 실질적 의미 파악이 어렵게 때문에 계량에서 제외한다. 곧, 실질적 의미를 가진 각 명사, 동사/형용사 가운데, 사용 빈도와 어휘 수를 제시하면 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉 명사, 동사, 형용사의 어휘 수와 사용 횟수

연설문 크기(1:1.6)	명사(1:1.6)	동사/형용사(1:3.2)
김대중(1,629어절)	126회(8어휘)	64회(10어휘)
노무현(2,618어절)	203회(10어휘)	204회(23어휘)

김의 연설문과 노의 연설문의 연설문 크기(어절 수)의 비율은 1:1.6정도이다. 명사는 전체 크기와 비율이 비슷한데, 우리말에서 서술어로 많이 쓰이는 동사와 형용사의 비율은 1:3.2나 돼서 두 연설문에서 차이가 크다. 이는 노의 연설문이 다양한 서술 표현을 구사하고 있는 때문으로 해석된다.

품사에 따른 두 연설문의 어휘 사용 실태를 분석하면, 명사 3순위까지의 어휘 사용 빈도는 '국민(38:30, 이하 김의 연설문:노의 연설문 順)', '여러분(38:30)', '정부(21:24)'가 공통적으로 나타지만, 비율에서는 차이가 있다. 곧, 김의 연설문에서 '국민'과 '여러분'의 쓰임이 훨씬 더 많이 나타는데, '국민의 정부'로 지칭되었던 김대중 정부의 국정 방향을 가늠할 수 있다.

두 연설문에서 비교적 사용 빈도가 높은 명사이지만 구별되는 어휘를 살며보면, 김의 연설문에서는 '오늘'과 '협력'(10회), '민주주의'(9회), '애국심'(5회), '민족'(5회)이 있고, 노의 연설문에서는 '명분'(17회), '제도'(14회), '언론'(9회), '권력'과 '선거'(7회)가 있다. 또한 '개혁'은 두 연설문에서 모두 나타나지만, 17:3의 비율로 노의 연설문에 압도적으로

많이 나타난다.

이러한 어휘 사용의 차이는 김의 연설문에서는 IMF구제금융 시대 국정위기를 맞아 '국민이 애국심으로 뭉쳐서 오늘의 위기를 상호협력하며 국가와 민족, 민주주의를 지켜야 함'을 강조한 내용을 담았음을 추정할 수 있게 한다. 또한 노의 연설문에서는 이라크 파병 국정위기를 돌파하기 위하여 '개혁을 이루기 위해서는 권력보다는 명분과 제도를 중시하고, 언론과 선거는 공정해야 함'을 강조한 내용을 담았을 것으로 추정할 수 있다.

또한 두 연설문에서 공통적으로 나타나기는 하지만 좀 다르게 사용된 어휘로 '대통령'을 들 수 있다. 김의 연설문에서는 '대통령'이 모두 5회 사용되었는데, 객관적 직위의 지칭어로 사용된 것이 4회(제15대 **대통령**에 취임, 국내외 **전직 대통령** 지칭 3회), 주관적인 사용("**국민의 대통령**이 되겠습니다.")은 1회뿐이다. 반면 노의 연설문에서는 '대통령'이 22회로 매우 많이 사용되었는데, 객관적 직위의 지칭어로 사용된 것이 9회('**대통령 선거**' 4회, **전직 대통령** 지칭 1회, **대통령의 직위** 관련 2회, **과거 대통령의 관행** 관련 2회), 대통령과 자신을 직접적으로 동일시하여 '**저/제와 대통령이 한 문장에서 동시에 사용**'된 경우 7회, 주관적인 표현에서 자신을 지칭하는 용어로 사용된 경우 6회("**대통령의 성의**를 보고 결정할 문제가 아닙니다.", "설사 **힘없는 대통령**이란 말을 듣더라도~", "국민들은 **대통령이 장악력이 없는 것** 아니냐는 우려를 하고 있습니다." 등)이다.

이렇게 보면, 김의 연설문에서 '대통령'이란 어휘는 다소 권위적인 어휘로 사용된 반면에 노의 연설문에서는 언제나 '화자'와 '대통령'이 동일시 될 수 있는 어휘로 사용되어서 탈권위적인 의미를 부여하려는 것으로 이해된다.

두 연설문에서 공통적으로 많이 쓰인 동사는 '이루어지다(7:5), 추진하다(5:4), 힘쓰다(4)/노력하다(5)' 등이다. 그리고 두 연설문에서 각각 사용된 동사는 '극복하다(8), 만들다(7)'와 '말씀드리다, 존경하다(각 10), 말하다(8), 생각하다(7), 높이다, 바라다(각 6)' 등이다. 차이가 나는 어휘를 보면, 김의 연설문에 사용된 '극복하다'는 IMF 구제금융시대 국정위기를 '극복'하자는 내용이 취임사에 많이 표현된 것을 알 수 있고, 노의 연설문에 사용된 '말씀드리다, 존경하다, 말하다, 생각하다' 등의 어휘는 이라크 파병요청 국정연설이 이루어진 장소가 '국회'였기 때문에 '국회의원'에게 표현한 서술어가 많은 것으로 파악된다.

형용사의 경우, 김의 연설문에서는 '새롭다(7), 자랑스럽다(5)'가 있고, 노의 연설문에서는 '많다, 어렵다(각 14), 투명하다(7)' 등이 높은 빈도를 보이면서 차이가 나는 어휘였다. 김의 연설문에서는 IMF 구제금융시대 국정위기를 극복하기 위해 노력하는 국민들이 '자랑스럽다'는 의미와 새롭게 나라를 건설하자는 의미를 담고 있을 것으로 추정되며, 노의 연설문에서는 나라가 처한 상황이 '어려운 점이 많다'는 것을 적극적으로 표현하고 있는 것으로 판단된다.

Ⅲ. 대통령 연설문의 수사 유형

국가의 정치 지도자들이 제공하는 이른바 정치 담화는 정치인의 개성이나 정치적 상황만큼 다양하지만, 국민의 동의를 얻을 목적으로 만들어진 정치적 커뮤니케이션 텍스트이다. 특히 대통령의 정치 담화는 대체로 자신이 처한 정치적 상황이나 국정 운영의 목표와 정책 결정의 방향을 제시하는 경우가 많다. 이러한 정치 담화는 대통령 스스로가 의도하는 방향으로 국민이나 정치적 상대 세력을 설득하기 위한 수사들이 많아서 정치 담화를 분석하면, 수용자들이 어떤 태도로 대통령의 의도를 받아들이는가를 가늠할 수도 있다. 설득을 중요한 가치로 인정하는 정치 담화를 수사학적으로 분석하기 위해서는 언어학, 정치학, 언론학, 사회학 등의 다양한 분야의 전문적인 지식을 바탕으로 하는 학제적 연구가 필요하다. 그래서 비판적 담화 분석(Critical Discourse Analysis)은 이미 학제적 연구 태도를 가진 것으로 인정되고 있는데, 언어 행위를 사회적 실천으로 판단하고 언어 사용의 맥락과 담화의 사회적 환경에 주목하여, 언어와 권력 간의 특별한 이해관계를 중심으로 한 담화 권력이 작동하는 현실적 기제와 담화의 사회적 작용에 대하여 관심을 갖고 분석하고 있기 때문이다.

정치권력은 언제나 정치적 상대방의 잘못을 대중에게 널리 알리고 대중을 자기편으로 설득하려고 한다. 따라서 정치 활동에서 가장 중요한 것은 대중의 의사 결정 방향을 자기편으로 유도하는 것이다. 대중에게서 지지를 받지 못하는 정치 세력은 그 존재 가치를

잃을 수밖에 없기 때문이다. 이러한 과정에는 언제나 정치 담화가 그 역할을 담당하기 마련인데, 정치 활동이 설득을 목적으로 한 언어(담화)와 밀접한 관계가 있는 것을 인정한다면, 부분적이기는 하지만 정치를 수사학으로 볼 수가 있다.

표준국어대사전에서 '수사학'은 '사상이나 감정 따위를 효과적·미적으로 표현할 수 있도록 문장과 언어의 사용법을 연구하는 학문'으로 정의되어 있고, 김욱동(2001, 42쪽)에서는 '말 잘하는 재주, 곧 말로써 남을 설득시키는 기술'이라고 일컬어지기도 한다. 이렇게 보면 정치와 수사학의 공통점을 발견할 수도 있을 것 같다. 정치는 자신과 다른 사람의 관계를 적절히 활용하여 자신이 지지를 받아야 성공하는 것이고, 수사학은 자신이 상대를 설득하는 것을 목표로 연구하는 학문이기 때문이다. 이런 점에서 정치 담화의 중심에 수사학이 위치할 필요가 있다. 따라서 정치 담화를 분석할 때는 수사학적 관점에서 담화가 대중에게 어떤 의도를 어떤 기제로 실현하여 대중을 변화시켰는가를 살펴보아야 한다.

또한 우리는 '정치적 수사'라는 표현이 등장하는 기사를 대중매체에서 가끔 확인할 수 있다. 그런데 우리나라 대중매체에서 기술되는 '정치적 수사'는 대체로 부정적으로 묘사되는 경우가 많다. 곧, 일반인은 자연어의 사전적 개념 그대로 자신의 생각을 표현하는데 비하여, 정치인은 언어 표현의 형식을 그럴듯하고 화려하게 포장하지만 실제로는 그럴 뜻이 전혀 없는 신뢰성이 낮고 공허한 진술을 하는 경우 '정치적 수사'란 표현으로 부정적 의미를 부여하고 있다. 나아가 '정치적 수사'는 동일한 의미를 가지는 객관적 사실에 대하여도 대중이 쉽게 이해하는 언어로 표현하지 않고, 정치인이 자기에게 유리한 방향으로 개념 규정을 하여 언어로 재생산 하는 경우에도 사용한다.

> "조윤선 '집으로' … 블랙리스트 재판 어땠길래"(한겨레신문, 2017) 기사에서 사용된 '정치적 수사'라는 표현이 그 예가 될 수 있다. "지난달 28일 피고인신문 땐 '독배를 마시고 이 상황을 끝내고 싶다'며 고통을 호소했지만, **그의 사과는 '정치적인 수사'에 불과했다**."

> "지난 19대 대통령 선거 과정에서 있었던 '**문재인의 통합정부**', '**안철수의 개혁공동정부**' 등의 '**정치적인 수사**'도 국민의 관점에서 보면 권력을 나눠서라도 집권하겠다는 것으로 이해될 수도 있다. 이러한 이유로 정치인들은 선거철이 되면 자신에게 유리한 어휘들로 프레임을 선점하려고 애를 쓰는 것으로 이해된다."(뉴스1코리아, 2017)

이 글은 김대중, 노무현 두 대통령이 위기 상황에서 발표한 연설문을 대상으로 설득, 수사 표현의 방법을 밝혀보려는 목적으로 쓴 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 아리스토텔레스 설득 수사학의 요소인 로고스, 파토스, 에토스를 검토하고 그 사용 유형을 살펴본다.

연설 자체에 의해서 제공되는 설득의 수단에는 세 가지 종류가 있다. 첫째는 화자의 인품에 있고(에토스), 둘째는 청중에게 올바른 (목적한) 태도를 자아내는 데 있으며(파토스), 셋째는 논거 자체가 그럴싸하게 예증되는 한에 있어서 논거 그 자체(로고스)와 관련을 맺는다(아리스토텔레스, Rhétorique I, 1356a: 박성창, 2000, 46쪽 재인용).

박성창(2000, 46쪽)에서도 로고스는 설득의 이념적, 합리적인 방향으로 논증이나 논거의 방식들에 관련되고, 파토스는 청중의 심리적 경향·욕구·정서 등을 포괄하며, 에토스는 청중의 관심을 끌고 신뢰를 획득하기 위해 변론가가 지녀야할 성격을 뜻한다고 설명한다. 이 세 가지는 우리가 말을 하거나 글을 쓸 때 뿐만 아니라, 다른 사람의 말을 듣거나 글을 읽으면서 평가를 할 때에도 중요한 기준이 된다. 이에, 아리스토텔레스가 제시한 세 가지 요소에 대한 개념을 바탕으로 하는 설득 전략이 두 대통령의 연설문에 어떻게 표현되어 있는가를 제시한다.

① 로고스(logos)

로고스는 원래 증명하려고 하는 담론 그 자체에서 오는 논리적이고 이성적인 호소를 말하는데, 대통령 연설문에서 로고스는 정보의 정확성, 자료의 객관성 등과 관련된 문장으로 표현된다. 곧 대통령 연설문에서 사실, 정당성, 근거 자료 등이 뚜렷이 드러나는 것으로서, 논리적이고 객관적인 논거를 중심으로 청중을 설득하는 경우가 로고스(이성적 수사)에 해당한다.

의사소통 상황에서 설득은 언제나 정확한 근거를 바탕으로 이루어져야 한다. 따라서 정치인은 대중과 의사소통을 할 때, 늘 사실과 진실을 연설문에 담으려고 노력해야 하며, 설득 전략을 뒷받침하기 위해 제시한 근거는 충분한지, 논리적 모순은 없는지 살펴

야 한다. 객관적 사실을 바탕으로 한 논거와 정당성을 바탕으로 한 논거가 사용된 로고스의 예시 문장을 두 대통령의 연설문에서 찾아 사례로 제시한다.

〈김의 연설문 중 발췌〉

- 관광산업, 회의체산업, 영상산업, 문화적 특산품 등 무한한 시장이 기다리고 있는 부(富)의 보고(寶庫)입니다.
- 국민의 정부가 대기업과 이미 합의한 5대 개혁, 즉 기업의 투명성, 상호지급보증의 금지, 건전한 재무구조, 핵심기업의 설정과 중소기업에 대한 협력 그리고 지배주주와 경영자의 책임성 확립은 반드시 관철될 것입니다.

〈노의 연설문 중 발췌〉

- 바뀌어 진 체질을 바탕으로 우리 경제는 지난해까지 중국 다음으로 세계에서 가장 높은 경제성장을 이룩해 왔습니다.
- 또한 아직 정책으로 확정되지 않은 서류나 문건이 유출되어 그것이 마치 국가의 정책인 양 국민들을 혼란스럽게 하는 일도 되풀이되어서는 안 됩니다.

② 파토스(pathos)

파토스(감성적 수사)는 대통령 연설문이 청중에게 공감을 불러일으키는 데 효과적인 표현 방법과 사람의 감정과 관련되는 요소이다. 인간은 이성적 판단을 중시하는 존재이기만 한 것이 아니라, 감정적인 요소도 중요하게 생각하는 존재인 것이다. 대통령 연설문에서 인간의 파토스로 드러나는 것은 바로 이해를 높이기 위한 표현, 공감할 수 있는 의향 표현, 주관적인 표현 등이다. 곧 설득력을 높이기 위해서 연설문의 생산자가 청자의 수준을 고려하여 표현의 수위를 조절하는 것이나, 시대 상황에 맞는 적절한 비유법, 실제 현실에서 보는 사례 제시 등이 포함된다. 공감을 위한 의향 표현과 주관적인 표현이 포함된 파토스의 예시 문장을 두 대통령의 연설문에서 찾아보았다.

〈김의 연설문 중 발췌〉

- 민족수난의 굽이마다 불굴의 의지로 나라를 구한 자랑스러운 선조들처럼, 우리 또한 오늘의 고난을 극복하고 내일에의 도약을 실천하는 위대한 역사의 창조자가 됩시다.
- 오늘의 어려움 속에서도 국민 여러분께서는 놀라운 애국심과 저력을 발휘하셨습니다.

〈노의 연설문 중 발췌〉

- 우리 함께 협력해서 국민들에게 봉사합시다.
- 국회의원 여러분께서도 비판할 때는 비판하고 힘을 모아야 할 때는 힘을 모아주시는, 성숙한 모습으로 협력해 주시기 바랍니다.

③ 에토스(ethos)

에토스(신뢰적 수사)는 크게 두 가지 측면에서 이해할 수 있다. 첫 번째는 말하는 사람의 공신력이나 카리스마를 뜻하는 것이고, 두 번째는 '성격', '관습'을 의미하는 것으로, 일반적으로 민족적, 사회적인 관습을 말한다. 이를 정치 담화에 적용하면, 에토스는 대통령 연설문을 청중이 신뢰할 수 있도록 연설자(대통령)의 신뢰를 높이도록 노력하는 것이며, 상식과 예의를 지키고, 인신공격, 비방, 욕설, 조롱 등을 삼가려는 자세에 대한 것이다. 곧, 전문적인 내용을 인용하는 연설문은 전문성이 있어서 에토스가 높고, 사건의 이해 당사자의 경우에는 전문성보다 인신공격이나 상호비방의 성격이 높으므로, 에토스가 낮은 것으로 볼 수 있다.

박성창(2000, 47쪽)에서도 에토스는 청중의 관심을 끌고 신뢰를 획득하기 위해 변론가가 지녀야할 성격으로, 말하는 사람이나 작가의 인격을 의미하는 동시에 의사소통이 일어나고 있는 사회 구성원들이 공통적으로 유지하고 있는 관습, 가치관, 습성을 동시에 의미한다고 설명하였는데, 에토스의 요소가 강한 문장을 제시한다.

〈김의 연설문 중 발췌〉

- 저는 소외된 사람들의 눈물을 닦아주고 한숨짓는 사람에게 용기를 북돋아주는 그런 국민의 대통령이 되겠습니다.
- 국민의 정부는 여성의 권익보장과 능력개발을 위해서 적극 힘쓰겠습니다.

〈노의 연설문 중 발췌〉

- 저는 전쟁 가능성에 대한 불안이 우리 경제를 어렵게 하는 것이라고 생각하여 미국의 대북 공격을 공개적으로 반대하기도 하고, 한반도에 전쟁이 없을 것임을 국제투자가들에게 누누이 강조했습니다.
- 국가정보원·검찰·경찰·국세청, 이른바 '권력기관'을 더 이상 정치권력의 도구로 이용하지 않겠습니다.

이상 아리스토텔레스의 설득의 세 가지 요소인 로고스, 파토스, 에토스의 수사 유형을 사용한 사례를 두 대통령의 연설문에서 살펴보았다. 대통령 연설문에서 로고스, 파토스, 에토스의 수사 유형을 분석하면 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 대통령 연설문의 수사 유형

	로고스	파토스	에토스
김대중(169문장)	49문장(29%)	**65문장(38.5%)**	55문장(32.5%)
노무현(310문장)	82문장(26.5%)	89문장(28.7%)	**139문장(44.8%)**

그런데 정치 담화를 로고스, 파토스, 에토스로 나눌 때 연구자의 주관적 판단을 완전히 배제하기는 어렵다는 사실을 인정할 수밖에 없다. 그래서 이귀혜(2007, 283쪽)는 "모든 연설에서 특정 에토스는 청중에게서 파토스를 이끌어 낼 수 있기 때문에 사실상 두 가지 요소는 융합될 수 있다. 에토스와 파토스의 관계에 대해서는 다양한 학자들이 아리스토텔레스와 키케로 등의 개념정의를 비교하면서 나름대로 에토스 자체의 개념 정의, 파토스 개념과의 비교 등을 통해 각각의 설득요소에 대해 좀 더 명확한 의미 규정을 해

보려고 노력해왔으나 여전히 에토스와 파토스의 경계선은 절대적인 것은 아니"라고 말하면서 에토스와 파토스의 구분이 어렵다고 한 바 있다.

Ⅳ. 마무리

이 글은 두 명의 대통령이 정치적인 위기상황을 극복하기 위하여 어떤 연설문으로 국민을 설득하였는가를 어휘의 계량적 특성과 아리스토텔레스가 강조한 수사 유형으로 나누어 분석을 시도한 것이다.

한 국가 최고 지도자인 대통령의 정치 담화인 연설문은 국가 정책에 대한 국민, 그리고 정치 세력과의 정치적 커뮤니케이션 활동으로 간주되어야 한다. 더욱이 우리가 대통령의 연설문을 중요하게 인식하는 것은 그 속에 국정 운영의 목표, 국가의 미래와 이상 그리고 정부의 정책과 그 실천 방안 등이 포함되어 있기 때문이다. 또한 정부가 특정한 정책을 제시할 경우, 국민에 대한 정부의 태도나 의지를 파악할 수 있다는 점에서 대통령의 연설문은 중요성이 강조된다.

두 대통령의 연설문을 분석한 결과, 어휘의 계량적 특성과 수사 유형에서 차이가 난 것으로 파악되었다. 그런데 두 대통령의 연설문의 특성에서 차이가 나는 것이, 위기 종류에 따른 차이로 볼 수도 있고, 두 대통령의 성향의 차이일 수도 있다.

먼저 어휘 사용의 빈도를 살펴보면, 김대중 대통령의 경우는 IMF 구제금융시대 국정 위기가 국정 관련 비의도적 위기인 반면, 노무현 대통령의 경우는 이라크 파병 결정이 대통령이 선택한 국정 관련 의도적 위기라 할 수 있다. 그래서 어휘 사용 빈도가 높은 동사에서도 '극복하다'(김의 연설문)와 '말씀드리다'(노의 연설문)로 차이가 있는 것으로 해석된다. 곧, 한 위기는 '극복할 위기'이고, 한 위기는 '말씀드려 동의를 구해야 할 위기'이다. 또한 개인적 성향의 차이에서 오는 명사 어휘로는 '민주주의'(김의 연설문)와 '명분'(노의 연설문)으로 볼 수 있는데, 두 정치인이 겪어온 정치 역정을 보면, 각각 선호하는 어휘로 이해될 수가 있을 것이다.

다음으로 수사 유형에서도 두 연설문에는 차이가 있었다. 〈표 2〉에서 보듯이, 김의 연설문에서는 로고스, 파토스, 에토스 등의 수사 유형이 골고루 나누어져 설득 전략을 펼치고 있지만, 노의 연설문에서는 에토스의 수사 유형이 매우 적극적으로 설득 전략으로 사용되고 있음을 알 수 있다. 이는 이라크 파병동의안 처리를 위한 국정연설문에서는 노무현 대통령이 스스로 선택한 국정 위기이기 때문에 에토스 요소가 강화된 설득 전략을 펼친 것으로 해석된다.

그런데 이 글을 마무리하면서 반성과 앞으로 극복해야 할 문제에 대하여 언급한다. 두 연설문에서도 모든 문장을 세 가지 요소로 나눌 수 있고, 그 나눈 결과가 언제나 일정하기가 쉽지 않았는데, 그것은 연설문에 사용된 문장을 분석할 때 사용되는 기준의 우선순위를 결정하기가 어렵기 때문이다. 곧, 설득 전략적 수사 유형을 판단하기 위해서는 의사소통 상황을 기준으로 화자(대통령), 청자(국민, 국회의원), 메시지 등으로 고려해야 하고, 로고스, 파토스, 에토스의 요소 가운데 어떤 요소가 강하게 작용하고 있는지도 판단해야 한다. 또한 그러한 내용을 어떤 언어형식에 담아서 표현했는가를 종합적으로 판단해야 하는데, 각 문장을 대할 때마다 어느 요소를 우선적으로 고려해서 분석할 것인가를 일관되게 결정하는 것이 쉽지 않다는 것이다. 이러한 문제가 해결되면 좀 더 확실히 정치 담화를 분석할 수 있으리라 생각한다. 앞으로 극복해야 할 과제이다.

〈참고문헌〉

김욱동 (2002). <수사학이란 무엇인가>. 서울: 민음사.

박성창 (2000). <수사학>. 서울: 문학과 지성사.

이귀혜 (2007). 한국 대통령들의 설득 수사학: 에토스·파토스·로고스 개념을 중심으로. <스피치와 커뮤니케이션>, 8호, 276-312.

이원표 (2015). <한국 정치담화의 언어학적 분석: 비평적 담화분석의 관점을 중심으로>. 서울: 한국문화사.

한겨레신문, (2017, 7, 28). 조윤선 '집으로' … 블랙리스트 재판 어땠길래.
URL: http://www.hani.co.kr/arti/society/society_general/804546.html

뉴스1코리아, (2017, 4, 30). 문재인 '통합정부' vs 안철수 '개혁공동정부' 차이점은.
URL: http://news1.kr/articles/?2982351

조정을 위한 설득과 수사

PREP으로 주장하고 AREA로 반론하라

이 호 철
비즈센 대표코치



PREP으로 주장하고 AREA로 반론하라

Ⅰ. 머리말

갈등 또는 분쟁 중인 쌍방의 의견을 조정하여 합의에 이르게 하는 과정은 지루하다. 끝난 것 같다가 다시 처음으로 되돌아가고, 새로운 이슈가 등장하여 그때까지 한 것이 무의미해지는 경우도 많다. 그러나 반드시 해내야 하는 일이기에 인내가 필요하다. 이 과정에서 필요한 것은 결국 조정하는 사람의 설득 능력이다. 하지만 사람들을 설득하기란 만만치 않다는 것을 금세 알 수 있다. 더욱이 이미 갈등이 발생한 분쟁 대상자를 조정하는 것은 더더욱 어렵다. 그럼에도 우리는 합의를 목표로 조정을 시도하곤 한다. 실제로 어떤 부분에 대해 조정을 할 때 우리는 주로 회의를 열고 토의와 토론을 하며 서로의 의견을 조율하게 된다. 보통 회의에서는 대부분 자기 의견을 주장하거나 또는 상대의 의견에 반론을 제기하면서 대화가 이루어진다.

그럼 토의와 토론은 어떤 차이가 있을까? 토의는 변증법의 정반합 개념이다. 어떤 좋은 아이디어나 해결책을 찾을 때 많이 사용한다. 어떤 내용에 대해서 주장하고, 이에 대해서 다른 사람이 다른 아이디어를 제기하고, 여러 아이디어를 합쳐서 새로운 아이디어를 창출하는 협동의 개념이다. 한편, 토론은 대표적인 방송 토론 프로그램인 MBC의 '100분 토론'을 생각하면 된다. 어떤 사안에 대해 이미 찬성하는 사람과 반대하는 사람이 결정된 상태에서 논쟁이 펼쳐진다. 찬성하는 사람은 그 이유를 잘 설명해야 하고 반대하는 사람은 반대의 이유를 논리적이고 설득적으로 제시해야 한다. 치열하게 격론을 펼쳐서 끝나는 시점에서는 찬성 측이 이기든가 반대 측이 이기든가 결과가 나오게 된다. 물론 '100분 토론'은 그 결정을 시청자들이 하게 된다.

조정은 어떤가? 이익 갈등을 가지고 있는 두 당사자 간에 주로 토론 형식으로 대화가 이어질 가능성이 매우 높다. 서로 자기 의견을 주장하며 상대를 이기려고 최선을 다한다. 조정자로서 두 당사자의 의견을 잘 조정하여 좋은 타협을 만들어 가야 한다. 그 과

정에서 조정자로서 주장을 하는 경우도 있지만, 제3자로서 반론을 내세울 수도 있다. 따라서 조정 하는 사람도 주장 화법과 반론 화법을 잘 이해하고 활용할 줄 알아야 한다.

그와 관련하여, 세계적 컨설팅 기업인 맥킨지(McKinsey&Company)가 회의에서 사용하도록 권장하는 대화 기법을 살펴보려 한다. 맥킨지는 회의에서 'PREP으로 주장하고 AREA로 반론하라'고 강조한다. 맥킨지가 자주 사용하는 주장 화법인 'PREP'과 반론 화법인 'AREA'에 대해서 사례를 통해 자세히 알아보자.

II. PREP으로 주장하라

1. PREP이란 무엇인가

필자는 어릴 때 시골에서 자랐다. 아침을 먹고 친구와 놀러 가면 해가 떨어질 때쯤 집에 들어오곤 했다. 당연히 점심을 먹지 않았다. 그러니 무척 배가 고팠다. 집에 뛰어 들어오면서 엄마에게 말했다.

"밥 줘, 배고파, 죽겠어, 밥 줘."

필자의 감정이 잘 나타나 있고 엄마를 감성적으로 설득하려는 의도가 명확히 보이는 말이었다. 그런데 이 아무 생각 없이 내뱉은 말이 가장 이성적인 설득 대화법이라는 것을 직장 생활을 하면서 알게 되어 깜짝 놀랐다. 아주 간단한 말인데도 있을 요소는 다 있는, 아주 논리적인 말이라는 것이다. 이 대화법은 설득의 대가라는 영국의 처칠 수상이 즐겨 사용하여, '처칠 대화법'이라고도 한다. 그러면 어떻게 이것이 가장 논리적인 설득 대화법인지 알아보자.

먼저 필자는 "밥 줘"로 자기 주장을 하고 있다. 지금 시점에서 필자가 엄마에게 말하고자 하는 가장 중요한 핵심 메시지이다. 그 다음에 하는 "배고파"라는 것은 밥을 달라는 주장에 대한 이유이다. 필자는 자기 나름대로 엄마에게 주장에 대한 이유를 제시해서

논리성을 높이고 있다. 즉 배가 고프니까 밥을 달라는 것이다. 그런 다음에 "죽겠어"라는 다소 극단적인 단어를 사용했다. 이것은 배가 고프면 죽는다는 객관적인 사례나 데이터이다. 주장이나 이유에 대해서 엄마도 알 수 있는 사실 데이터를 제시하여 설득력을 높이는 것이다. 그렇게 자기 주장에 대해 충분히 논리성과 설득력을 높인 후 다시 한번 "밥 줘"라고 재주장하는 것이다.

앞서 언급한 것처럼, 논리적이고 설득적으로 자기 의견을 제시하는 방법으로 PREP기법이 있다. PREP은 Point, Reason, Example, Point의 앞머리 자를 따서 만든 이름이다.

Point (주장) : 밥 줘
Reason (이유) : 배고파
Example (사례, 근거) : 죽겠어
Point (주장 반복) : 밥 줘

여기서 Point란 당신이 상대방에게 말하고자 하는 '핵심 메시지'를 지칭한다. 즉 당신의 주장이 되는 것이다. Reason은 앞서 언급한 핵심 메시지나 주장을 내세우게 된 '이유'이다. Example은 그러한 주장을 뒷받침하는 이유에 대한 객관적인 '사례나 근거 데이터'이다. 마지막으로 다시 Point로 당신의 주장이나 핵심 메시지를 강조하여 반복 주장하는 것이다.

혹자는 주장 화법으로 ABA형을 말하기도 한다. ABA형은 이런 것이다. "여자는 장미꽃을 좋아한다. 왜냐하면 장미꽃의 향기가 여자를 상쾌하게 만들기 때문이다 … 그래서 여자는 장미 꽃을 좋아한다." 주장을 한 후 이유를 대고 다시 재주장을 하였다. 물론 좋은 구조를 가진 화법이다. 사적 대화에서는 충분히 사용 가능한 설득 화법이다. 그러나 비즈니스 현장에서나 또는 의견을 조정할 때에는 뭔가 미흡하다. 당신의 주장이 타당하다고 인정하는 사람도 있겠지만, 대부분의 사람은 이렇게 반문할 것이다.

"그것은 어디까지나 당신의 주관적인 주장이지, 객관적인 데이터가 부족하다. 무슨 근

거나 사례가 있어?"

따라서 당신의 주장의 객관성을 높이기 위해 예를 들거나 객관적인 데이터를 제시해야 한다.

Point (주장) : 여자는 장미꽃을 좋아한다
Reason (이유) : 왜냐하면 장미꽃의 향기가 여자를 상쾌하게 만들기 때문이다
Example (사례, 근거) : 사례로 국제향기연구소는 금년 6월, 자체 조사에서 장미 향기가 다른 꽃보다 뇌를 2배 더 기분 좋게 느끼도록 한다고 발표했다
Point (주장 반복) : 그래서 여자는 장미꽃을 좋아한다

여자가 꽃을 좋아하는 이유는 꽃향기가 여자의 기분을 상쾌하게 만들기 때문이라는 전개는 검증되지 않은 한 사람의 주장에 지나지 않는다. 그런데 뒤에 예시를 들어서 객관적인 사실 데이터를 추가하면 주장에 대한 신뢰성이 높아진다. 즉 향기연구소의 조사 결과를 거론하며 주장에 대한 타당성을 입증하고 있다. 그리고 뒤이어 다시 주장을 강조하면 상대에게 강한 메시지를 줄 수 있다.

여기서 처음 주장인 '여자는 장미꽃을 좋아한다.'는 마지막 주장인 '여자는 장미꽃을 좋아한다.'에서 어떻게 바뀌었을까? 앞의 주장은 당신의 주관적인 주장인데 반해, 뒤의 주장은 향기연구소의 객관적인 데이터로 증명된 객관적인 주장으로 변경된 것이다.

2. PREP 만들기

① Point: 주장하기

주장하는 문장은 짧은 단문 형식이 바람직하다. 길고 복잡하면 상대방이 쉽게 이해할 수가 없어서 주장이 약화될 가능성이 있다. 의미를 강조하기 위한 형용사나 부사가 꼭 필요하지 않은 경우에는 없애는 것이 좋다. 즉 '빨리 밥 줘'라는 것보다 때로는 그냥 '밥

줘'가 더 강력한 메시지가 될 수 있다.

② Reason: 이유 대기

커뮤니케이션에서 주장하고 그 주장을 뒷받침하기 위하여 이유를 제시하는 것은 매우 중요하다. 그 중요성을 확인할 수 있는 실험 사례를 보자.

미국의 심리학자인 랭거(Ellen Langer)는 도서관에서 복사하기 위해 줄을 서서 기다리는 사람을 대상으로, 늦게 온 사람이 앞 사람의 양보를 얻어내기 위한 방법을 실험했다.

첫째는 "미안합니다. 제가 먼저 해도 될까요? 왜냐하면 아주 바쁜 일이 있어서요."라고 말하게 했다. 그 결과 94%의 양보를 얻어냈다. 둘째는 "미안합니다. 제가 먼저 하면 안 될까요?"라며 '왜냐하면 ~'이라는 이유 설명을 생략한 것이다. 약 60%의 양보를 얻어냈다. 이는 자기의 의사결정에는 명분이 있어야 한다고 믿고 있다는 것이다. 다시 말해, 다른 사람을 설득하기 위해서는 사실의 증거나 적합한 이유를 설명하는 것이 필요하며, 이는 많은 사람들이 명분 있게 행동하기를 원하기 때문이라는 것이다. 이 실험이 이것을 입증한다.

그런데 셋째 실험이 재미있다. "미안합니다. 제가 먼저 하면 안 되겠습니까? 왜냐하면 지금 복사를 해야 하거든요."라고 논리적으로 맞지도 않은 엉터리 문장을 사용하였다. 놀랍게도 이 결과는 93%의 양보를 받아냈다. 이는 논리성보다는 이유를 설명하는 '왜냐하면'이란 특정 용어에 사람들이 반응한 것이다. 즉 상대가 바쁘다는 것에 양보를 하는 것이 아니라 그 이유를 대는 '왜냐하면'이라는 용어 때문에 양보한다는 것이다. 따라서 주장을 한 후에는 이유를 대는 '왜냐하면'이라고 말을 시작하는 것이 중요하다.

또한 '왜냐하면'이라고 시작했기 때문에 말끝도 '때문이다'로 끝나야 한다. 즉 "왜냐하면 장미꽃의 향기가 여자를 상쾌하게 만들기 때문이다."라고 해야지, "왜냐하면 장미꽃의 향기가 여자를 상쾌하게 만든다."로 말을 끝내면 앞뒤 문구 간 호응이 되지 않아 이는 내용상 분명히 이유 제시임에도 불구하고 상대에게 '이유 제시'의 인상을 반감시키고 만다.

③ Example: 근거, 사례 대기

주장을 입증하는 데이터는 권위나 신뢰성이 높아야 한다. 이 신뢰성을 높이기 위해 사용하는 방법은 3가지가 있다.

첫째, 객관적인 Data를 사용한다. 가장 우수한 방법이다.

- 교육생에게 간식을 지속적으로 제공해야 한다
- 왜냐하면 교육받는 데에 에너지 소모가 많기 때문이다
- 예를 들어 한국 HRD 연구센터에 따르면 교육기간 중 교육생의 에너지 소모량을 측정한 결과, 평상시보다 에너지 소모량이 30% 많은 것으로 나타났다
- 그래서 교육생에게 간식을 지속적으로 제공해야 한다

둘째, 권위 있는 전문가 의견으로 입증한다.

- 여자는 남자보다 쇼핑시간이 길다
- 왜냐하면 이것저것 둘러보는 것이 많기 때문이다
- 미국의 유명한 심리학자 마이클 쇼 박사에 따르면, 남자는 쇼핑하려고 마음먹은 물건을 먼저 방문하여 사는 데 반해서 여자는 가장 마지막에 방문한다. 그래서 쇼핑 시간이 2배 더 걸린다고 한다
- 따라서 여자는 남자보다 쇼핑 시간이 길다

셋째, 경험을 한 내용으로 입증한다.

- 남자는 여자보다 과격한 운동을 더 좋아한다
- 왜냐하면 남자는 원시사회부터 사냥을 하여 활동적인 DNA가 유전돼 내려오기 때문이다
- 예를 들어서 최근 MT에서 내가 본 경험에 의하면 여유 시간에 남자는 대부분 격한 운동을 하였으나, 여자는 이야기를 나누면서 시간을 보냈다
- 그러므로 남자는 여자보다 과격한 운동을 더 좋아한다

여기서 첫째, 둘째 입증 방법이 신뢰성이 높으나 그런 데이터가 없는 경우에는 당신의 경험으로 입증하는 것도 한 방법임을 명심해야 한다.

④ Point: 주장 반복하기

주장을 반복하는 것은 강조를 하기 위함이다. 뇌는 반복된 주장에는 보다 임팩트 있게 반응을 한다. 주장 반복도 가능하면 처음 주장과 동일한 문구이면 좋다. 처음 주장과 마지막 주장이 같아야 강력한 메시지를 주게 되는 것이다. 즉 '남자는 여자보다 과격한 운동을 더 좋아한다.'라고 했으면, 마지막도 '남자는 여자보다 과격한 운동을 더 좋아한다.'라고 하는 것이 좋다. 물론 의미는 같되 표현을 약간 바꾸는 것은 상관없지만, 자칫 잘못하면 처음 주장과 다른 주장을 할 수가 있어 반론을 받을 가능성도 있다.

3. PREP의 다른 사용법: 표로 내용을 정리하기

PREP은 단지 커뮤니케이션 할 때 주장하는 화법으로만 사용하는 것은 아니다. 다른 활용 방법을 알아보면서 PREP에 대한 이해력을 높여보자.

두 업체가 신규 경찰차 입찰에서 제안한 프레젠테이션 내용을 표로 만들어보면 아래와 같다. 업체별로 제안 차종과 제안 이유, 객관적 근거, 결과 순으로 정리를 했다. 전형적인 PREP 기법을 활용하여 표를 만든 것이다. 즉 제안 차종은 Point이고 제안 이유는 Reason, 객관적 근거는 Example, 결과는 Point이다.

업체	제안 차종	제안 이유	객관적 근거	결과
A	2,500cc 중형차	경찰차의 고객을 경찰이라고 보고 차 안에서 많은 시간을 지내는 경찰의 삶의 질을 생각하여 선정	현장 경찰 300여 명을 대상으로 설문을 실시 후 의견을 수렴하여 제안함	탈락
B	1,000cc 경차	경찰차의 고객을 국민이라고 보고 국민을 안심시키기 위해 골목골목 다가가기 쉬운 작은 차 선정	도쿄, 파리, 로마 등 서울처럼 골목이 많은 지역에서 경차가 경찰차로 도입된 이후에 경찰에 대한 이미지가 좋아지고 범죄율이 급감함	선정

Ⅲ. AREA로 반론하라

1. AREA란 무엇인가

토론이나 토의에서 상대의 의견에 반대하며 자기 의견을 내세운다. 상대의 주장에 반론을 제시할 때 사람들은 무심결에 "그게 아니고 …" 또는 "틀렸습니다" 라고 말한다. 이는 상대의 주장을 무시하는 것이다. 상대의 감정을 건드려서 비논리적이고 비이성적인 말다툼으로 변질시킬 가능성이 높다. 여기서 중요한 것은 상대의 감정을 건드리지 않으면서 반론을 제기하는 것이다. 특히 중재를 할 때 대화 상대방의 감정을 거슬리면 이미 실패한 것이나 다름없다. 토의나 토론을 잘 하는 사람을 보면 이 반론의 기술을 잘 사용한다. 논리적 대화의 하이라이트이다. 그리고 이 반론 화법의 대표적인 것이 AREA이다. 앞의 PREP에서 주장한 내용에 대해서 반론을 제기해 보자.

"당신은 여자가 장미를 좋아한다고 주장했다. 그런데 내 생각은 좀 다르다. 장미꽃이 상당수의 여자를 불쾌하게 한다. 증거로, 뇌파연구소에 따르면 장미꽃의 향기가 소뇌를 자극하여 38%의 여자가 불쾌감을 느낀다고 한다. 따라서 장미꽃은 상당수의 여자에게는 불쾌감을 준다." 이 내용을 AREA로 정리해 보자.

Assertion (상대 주장) : 당신은 여자가 장미를 좋아한다고 주장했다
Refutation (반론) : 그런데 내 생각은 좀 다르다. 장미꽃이 상당수의 여자를 불쾌하게 한다
Evidence (증거, 근거) : 증거로 뇌파연구소에 따르면 장미꽃의 향기가 소뇌를 자극하여 38%의 여자가 불쾌감을 느낀다고 한다
Assertion (반론 반복) : 따라서 장미꽃은 상당수의 여자에게는 불쾌감을 준다

AREA는 Assertion, Refutation, Evidence, Assertion 의 앞머리 자를 따서 만든 이름이다.

여기서 Assertion은 당신의 주장이 아니라 상대의 주장이다. 이를 반복하는 것이다.

Refutation은 당신의 반론 주장 내용이다. Evidence는 반론을 뒷받침하는 객관적인 '증거, 사례나 근거 데이터'이다. 마지막으로 Assertion은 당신의 반론을 강조하여 반복 주장하는 것이다.

2. AREA 사용법

① Assertion: 상대 주장 반복하기

상대가 어떠한 주장을 했는데 바로 반론을 제기하면 상대가 기분이 상할 수 있다. 반론을 제기하기 전에 잠깐의 여유가 필요하다. 이럴 때는 상대의 주장을 반복하는 것이 좋다. 대화법 중에서 패러프레이싱(Paraphrasing), 즉 반복하기이다. 커뮤니케이션에서 반복하기의 중요성을 알려주는 심리 실험이 있다. '단지 말을 반복한 것으로 70%가 팁을 더 많이 받는다'는 실험이다.

네덜란드의 심리학자인 릭 반 바렌(Rick van Baaren)이 실시한 실험에 따르면, 서빙 직원들이 주문을 받은 후 고객이 한 말을 되풀이하면 팁을 더 많이 받았다고 한다. 즉 "맥주 500cc를 주문하셨습니다"라고 고객의 주문 내용을 그대로 말한다. 고개를 끄덕이거나 "알겠습니다"라고 하는 것보다는 그냥 고객이 주문한 내용을 그대로 반복하는 것만으로 효과가 있었다.

실제로 우리도 중국집에 전화해서 짜장면 2개에 짬뽕 1개를 주문했는데 "네, 알겠습니다" 하고 전화를 끊으면 왠지 불안하다. 주문이 제대로 되었는지 은근히 걱정이 된다. 그러나 주문 내용을 그대로 반복하여 "짜장면 2개와 짬뽕 1개를 주문하셨습니다"라고 말하면 걱정이 사라진다.

반론을 할 때 반복하기를 하는 것은 상대의 말을 정확히 들었고 이해하고 있으며 존중한다는 의미이다. 이렇게 함으로써 반론을 제기할 때 상대의 감정을 거슬리지 않는 배려의 행위가 나타나는 것이다.

② Refutation: 반론 제기하기

상대의 주장을 반박할 때 바로 반론을 말하는 것은 올바른 행동이 아니다. 먼저 "제 생각은 다릅니다" 혹은 "제 의견은 다릅니다"라며 시작하는 것이 좋다. 그 의미는, 상대의 의견이 틀린 것이 아니라 당신과 상대와의 의견이 다르고 차이가 있음을 은연중에 강조하는 것이다. 맞고 틀림이 아니라 다르다는 것을 강조하면서 반론을 제기하여 반론에서 나타날 수 있는 상대의 거부 반응을 최소화 하는 것이다.

③ Evidence: 증거, 근거 대기

증거나 근거를 대는 것은 PREP의 셋째 단계, Example과 동일하다. 신뢰성을 높이기 위하여 입증하는 사례나 증거는 첫째, 객관적인 데이터, 둘째, 전문가 의견, 셋째, 경험이다.

④ Assertion: 반론 재(再)주장하기

반론을 재주장하는 것은 PREP의 넷째 단계, Point와 동일하다. 둘째 단계, Refutation에 있는 반론 내용과 동일하면 좋고 다소 변경을 시켜도 무방하지만, 말에 너무 많은 변화를 주게 되면 임팩트가 떨어질 수 있음을 명심하자.

3. AREA 다른 사용법: 미디어 트레이닝

정용민(2014)에 따르면, 미디어 트레이닝은 해외 유수기업에서는 가장 일반화되어 있는 CEO 및 임원 훈련 프로그램이다. 현재는 그 대상이 팀장급 라인까지 내려가 있는 기업들이 이미 국내에도 존재한다. 이런 미디어 트레이닝에 대한 관심은 '기업 커뮤니케이션을 관리(manage)해야 하겠다'는 적극적 동기에서 시작하였다. 예전에는 그냥 준비나 체계 없이 언론에 그때그때 반응하는 방식에서, 이제는 미리 예측해 준비하고 연출하여 안전하게 커뮤니케이션 한다는 방식으로 진보한 것이다. 그래야 기업 커뮤니케이션 메시지를 기업이 원하는 대로 적극 관리해 나갈 수 있다고 믿게 된 것이다. 미디어 트레이닝

을 단순히 기자와 인터뷰하는 방식을 그냥 한번 경험해 보는 것이라고 생각하면 안 된다. 기자들은 기업의 문제를 파헤치기 위해 전문성을 가지고 접근하는데 기업 담당자가 소홀히 할 수는 없는 것이다. 미디어 트레이닝은 "기자의 이런 질문에 대해 우리는 어떤 메시지로 대응해야 할 것인가?"에 대한 답변이다. 있는 사실을 조작하려 하기보다 좀 더 올바른 시각에서 해당 사실을 해석하고 의미를 부여하는 작업을 통해 보다 효과적인 기업 메시지를 마련해야 한다. 미디어 트레이닝에서 사용하는 AREA을 활용한 적극적인 대응 커뮤니케이션을 알아보자.

① 사례 1

애널리스트: 업계에서는 귀사 시장점유율이 지속적으로 하락하는 데에 주목하고 있다. 일부 투자전문가들에 의하면 미국의 본사가 귀사 매각을 검토하고 있다는 루머도 있다. 해명을 바란다.

- 미국이 우리 회사의 매각을 검토하고 있다는 루머를 말했다
- 우리는 다른 주장을 하겠다. 그렇지 않다. 미국 본사는 우리 회사를 매각할 계획이 전혀 없다
- 증거를 말씀드리면, 우리 회사는 현재 시장 45%를 점유하고 있으며, 본사의 전세계 지사들 가운데 상위 3위 내에 들 만큼 큰 매출규모를 가지고 있어 본사에게 한국은 매우 중요한 시장이다. 영업이익률도 15%로 본사에 큰 이익을 주고 있다
- 따라서 미국 본사는 우리 회사를 매각할 계획이 전혀 없다. 루머는 전혀 사실무근이다

답변이 논리적이다. 많이 준비했다는 느낌도 받을 수 있다. 항상 언론에게 어떠한 주장을 할 때는 그 주장을 뒷받침할 수 있는 '근거'들을 제시해 주어야 한다. 가정이나 추측 또는 허풍 등은 경계해야 한다. 특히 Evidence를 제시할 때는 객관적이고 실증적 정보들을 가려내 준비해야 한다. 제시하는 수치 등 모든 '숫자'들은 정확해야 한다. 글이 아니라 말이기 때문에 너무 길고 자세한 숫자들은 효력을 반감시키는 경우가 많다. "우

리 회사의 매출은 1조 4321억 원으로 본사의 글로벌 매출인 5조 7654억의 24.8%를 차지하고 있습니다."라는 표현보다는 "우리 회사의 매출은 본사 글로벌 매출의 약 25%를 차지하고 있습니다."로 하는 것이 더 이해하기 쉽고 효력이 있다. 매출 규모보다는 매출 비중이 더 중요하기 때문이다.

② 사례 2

기자: 최근 소비자원의 발표를 보면 귀사의 소비자 불만 사례 접수 건수가 경쟁사에 비해서 과도하다는 지적이 있다. 왜 이렇게 귀사 제품의 소비자 불만이 많은 건가?

- 우선 소비자께 어떠한 유형이라도 불편을 드린 점에 대해서는 죄송하게 생각한다. 소비자 불만 접수 건수가 경쟁사보다 많다고 지적하였다
- 그러나 우리 의견은 다르다. 우리 회사가 경쟁사보다 소비자들의 불만이 많지 않다
- 증거를 말씀드리면, 소비자원의 해당 발표에는 몇 가지 기준상 오류가 있다. 소비자원의 조사는 단순 소비자 불만접수 건수를 기준으로 했는데, 경쟁사 제품들의 판매량이 우리 판매량의 5분의 1도 되지 않아, 소비자 불만 제시 건수만으로 단순 비교하기에는 무리가 있다. 판매량 대비 불만접수율로 비교하면 우리는 0.3%인데 반해 경쟁사는 1%를 상회하고 있다. 즉 경쟁사가 우리보다 3배 이상 불만 접수율이 높다. 소비자원의 발표는 기준상 오류에 근거하고 있다
- 따라서 우리 회사가 경쟁사보다 고객 불만율이 적다. 그러나 무엇보다도 소비자 만족을 우선하는 우리 회사에서는 모든 소비자 불만 사례들을 신중하게 분석하고 개선 노력하도록 최선을 다하겠다

기자는 불만접수 건수로 이의를 제기했으나 불만접수율로 반론을 제기했다. 고객 불만 사항을 가지고 대화를 하는 것이기 때문에 무척 격식을 갖추면서 PREP 방법을 사용한 것이다.

Ⅳ. PREP으로 주장하고 AREA로 반론하는 사례

PREP으로 주장하고 AREA로 반론하는 사례를 몇 가지 소개하겠다. 대화법이기 때문에 눈으로만 읽지 말고 대화하듯이 말로 표현해 보기 바란다.

① 당신의 아내가 (또는 남편이) 차를 바꾸자고 주장한다.

주장 - PREP

- 지금 타고 다니는 차를 바꿔야 해
- 왜냐하면 지금 우리 차가 너무 오래 되어서 유지비가 많이 들어가기 때문이야
- 예를 들어서 연비가 떨어져 새 차보다 배나 되는 기름값이 들어가고, 노후 되어 거의 몇 달마다 부품을 하나씩 갈아주어야 하기 때문에 수리비도 많이 들어가
- 그래서 우리는 지금 타고 다니는 차를 바꿔야 해

반론 - AREA

- 우리가 지금 차를 바꿔야 한다고 주장을 했는데
- 그러나 내 생각은 달라. 차를 지금 바꿀 필요가 없어. 우리 차가 아무리 오래되고 낡았다고 해도 움직이지 못하는 것도 아니야
- 예를 들어서 바로 몇 일전만해도 이 차를 타고 강릉까지 갔다 오지 않았어? 그때 아무 불편함을 느끼지 못했어. 그리고, 몇 달에 한번씩 부품을 갈아야 한다고 하는데, 차에 대해 치명적인 증상이 나타나지 않는 한 부품은 그때그때 약간의 소모성으로 갈아서 작은 돈이 들지만, 차를 사는 것은 목돈이 들어가게 되는데, 당장 큰 목돈이 나올 수 있는 길이 없어
- 따라서 지금 당장 차를 바꾸는 것은 무리가 있다고 생각해

② 요리를 여자가 해야 한다는 의견과 남자도 잘 한다는 의견이 팽팽하다. 남녀평등 사회에서 자주 발생하는 논쟁이다.

주장 – PREP

– 요리는 여자가 해야 한다
– 왜냐하면 남자보다 여자가 요리를 더 잘하기 때문이다
– 근거로 집이나 대부분의 식당에서 요리를 하는 사람은 여자가 더 많다
– 그래서 요리는 여자가 해야 한다

반론 – AREA

– 당신은 요리를 여자가 해야 한다고 말했다
– 그러나 내 주장은 다르다. 남자가 요리를 잘하는 경우가 많다
– 증거로 고급음식점의 주방장은 대부분 남자이다. 산업·직업별 고용구조 조사에 의하면 조리사 및 주방장 등에 종사하는 인구는 1백만 명 정도인데 이 가운데 여성의 비율은 15%로 남성의 비율이 훨씬 높다
– 그러므로 전문적으로 요리를 잘하는 사람은 여성보다 남성이 더 많기 때문에 여자가 요리를 해야 한다는 것은 잘못된 선입견이다

③ 4월 1일 돌잔치 뷔페 계약을 체결하고 계약금 20만 원을 지급하였으나, 한 달 후인 5월 1일 계약해제를 요청하게 되었다. 업체에서는 환불이 불가하다고 PREP으로 주장하고 있다.

주장 - PREP

- 돌잔치 계약금은 환불 불가하다
- 왜냐하면 자필 서명한 계약서의 약관에 계약금은 환불되지 않는다고 명시되어있기 때문이다
- 근거로 약관규제법 제 4조에 의거 양당상자의 개별약정이 우선 적용된다는 판례가 있다
- 그래서 돌잔치 계약금은 환불 불가하다

반론 - AREA

- 귀사는 약관에 명시되어있는 계약금은 환불 불가하다고 주장하고 있다
- 그러나 내 의견은 다르다. 예정일보다 2개월 이전에 계약을 해제한 것이므로 계약금을 환급해줘야 한다
- 증거로, 약관의 규제에 관한 법률 제9조 제5호 '계약의 해제 또는 해지로 인한 사업자의 원상회복의무를 부당하게 경감하는 조항'에 해당하여 약관의 내용은 무효이다
- 그래서 부당한 약관에 의한 계약이므로 계약금은 환급해줘야 한다

④ 고객에게 친절함을 보여 주기 위하여 친절함을 강조하면서 거짓 미소나 거짓 웃음도 건강에 도움이 된다고 유통업체에서 교육을 시키고 있다고 보자. 거짓 웃음이 몸에 좋다는 것을 PREP으로 강조한다.

주장 - PREP

- 거짓 웃음도 건강에 도움이 된다
- 왜냐하면 억지 웃음이나 거짓 웃음에도 우리 몸은 거의 똑같이 반응을 보이기 때문이다
- 근거로, 미국 루이빌 대학의 심리학과 교수인 클리포드 컨 박사는 웃음 박사로 알려져 있다. 그의 주장에 의하면 억지 웃음도 실제 웃음과 똑같은 이로운 효과를 갖는다는 것이다. 우리 몸은 진짜 웃음과 가짜 웃음을 분간하지 못하고 똑같이 반응한다고 한다
- 그래서 거짓 웃음도 건강에 도움이 된다

반론 - AREA

- 교육팀에서는 거짓 웃음이나 억지 웃음도 건강에 도움이 된다고 했다
- 그러나 나는 그 의견과 다르다. 거짓 웃음은 건강에 도움이 되지 않는다
- 근거로, 독일의 한 심리학 교수인 디이터 자프 박사가 발표한 내용에 의하면 자연스럽게 나오는 웃음과 달리, 서비스업에 종사하는 사람들의 경우 고객들에게 친근함을 주기 위해 어느 상황에서나 미소를 보이는데 이것이 건강에 좋지 않다고 한다
- 따라서 거짓 웃음이나 억지 웃음이 건강에 도움이 된다는 주장은 100% 신뢰할 수 없다

⑤ 출시 초기에 제품 판매가 많은 것은 제품의 완성도가 높은 것이라며 PREP으로 주장한다.

주장 - PREP

- 이 제품은 완성도가 높다
- 왜냐하면 이 제품은 판매량이 많기 때문이다
- 근거로 제품 출시 후 최근 3개월간 판매된 제품의 판매량을 조사한 결과 월평균 판매량 5 ton으로 자사 제품 판매 순위 3위를 차지하고 시장 내 40%의 판매 점유율을 기록하고 있다
- 그러므로 이 제품은 완성도가 높다

반론 - AREA

- 당신은 이 제품의 완성도가 높다고 주장한다
- 그러나 내 주장은 다르다. 제품 출시 초기 판매량은 완성도 보다는 마케팅 효과와 연관성이 높기 때문이다
- 근거로 제품 출시 초기 소비자의 제품 선택 기준을 조사한 결과 제품의 완성도 보다는 마케팅 내용, 시각 효과에 따른 선택 비중이 큰 것으로 조사 되었다. 또한 자사 제품 출시 후 고객 클레임이 접수되는 시기는 6개월 이후로 제품의 완성도를 평가하는 것은 제품 출시 후 1년 이상 경과된 시점이 적합하다
- 따라서 아직은 이 제품의 완성도가 높다고 주장하기 힘들다

⑥ 공장에서 생산직 사원들의 여가 사용에 대해 협의하고 있다. 잔업 특근 시간을 줄여달라는 요청을 PREP으로 주장한다.

주장 – PREP

- 생산직 사원들에 대하여 잔업 특근 시간을 줄여야 한다
- 왜냐 하면 계속 되는 잔업, 특근으로 공정 불량 율이 계속 올라가고 있기 때문이다
- 근거로, 지난 3개월 불량률을 집계한 결과 특근이 실시된 중의 불량률이 쉬는 주의 불량률보다 10%P 상승했다는 품질관리팀 자료가 확인되었다
- 그래서 생산직 사원들의 잔업 특근 시간을 줄여야 한다

반론 – AREA

- 생산직 사원들의 잔업 특근 시간을 줄여야 한다고 주장했다
- 그러나 내 생각은 다르다. 무조건 잔업 특근을 없애는 것은 바람직하지 않다. 잔업 특근을 선호하는 직원도 많다
- 근거로, 지난 1월 직원 설문조사 결과 40%의 인원이 좀 더 많은 잔업, 특근으로 금전적으로 보상받길 원했으며, 또한 지난 3개월 불량률이 증가한 것은 영업팀 판매생산자료 분석결과 신규 모델 5개 모델 투입으로 일시적 불량률이 증가한 것으로 나타났다
- 그래서 무조건적으로 잔업 특근을 없애는 것은 올바른 방법이 아니다

V. 맺음말

조정하는 사람은 문제해결에 관한 전문가여야 한다. 그래야 그의 말에 권위가 실리고 분쟁하는 쌍방을 중재할 수 있다. 조정 현장에서 화법을 제대로 사용하지 못하거나 객관적인 근거를 제대로 대지 못하면 전문가라고 할 수가 없다. 그래서 앞에서 학습한 주장 반론 화법을 자연스럽게 활용할 수 있도록 체득할 필요가 있다. 그럼 어떻게 하면 당신 것으로 만들 수 있을까? 가장 확실한 방법은 평소에 연습을 많이 하는 것이다. 연습을 통해서 당신 것으로 만들면 어떤 조건에서도 자연스럽게 활용할 수 있다. 어떤 이슈에 대해서 짧은 시간에 머릿속으로 구조를 만들고 이것을 말로 표현하는 과정을 수시로 연습하여 당신 것으로 만드는 것이다.

맥킨지 화법은 '엘리베이터 스피치'라고 해서 짧은 시간 내에 요점 중심으로 말하는 기술이다. 일종의 '구조적인 말하기'라고 보면 된다. PREP과 AREA 모두 구조화가 되어 있어서 처음 사용하려면 어색할 수밖에 없다. 그러나 구조화된 화법의 특징은 그 안에 내용을 넣으면 논리력이 강하여 설득이 용이해진다는 특징이 있다. 처음에는 어색해도 자주 연습하다 보면 뇌 자체가 구조화되어 자연스럽게 나오게 될 것이다.

끝마치면서 하나의 실험 사례를 소개하겠다. 2000년, 미국의 생리심리학자인 에릭 캔들(Eric R. Kandel) 박사는 바다 달팽이 실험을 통해 학습과 기억의 메커니즘에 관한 연구를 발표, 노벨 생리의학상을 수상했다. 바다달팽이의 꼬리에 전기 자극을 주면 바다달팽이의 뇌에서 기억 물질이 분비되며 이 횟수를 점차적으로 늘리면 기억 물질의 농도가 증가해 어느 순간에는 새로운 신경 회로망을 형성하게 된다는 것이다. 쉽게 말해, 익숙하지 않은 것도 반복하면 자기 것으로 만들어 진다는 것이다. 정리하자면, 앞에서 학습한 화법을 머릿속으로만 이해하고 있으면 아무 소용이 없다. 결국은 서툴더라도 자꾸 말로 표현하여 점차 익숙해지도록 노력해야 한다는 것이다.

〈참고문헌〉

이호철 (2009). <맥킨지式 문서력>. 서울: 비즈센.

이호철 (2014). <보고대답은 기획이다: 맥킨지式 대화법>. 서울: 비즈센.

이호철 (2014). <창업계획서 쉽게 어필하기>. 서울: 한솜미디어.

정용민 (2014). [THE PR 기고문] 미디어트레이닝에 대한 10가지 오해.
URL: http://jameschung.kr/archives/13384

공동체 갈등과 시나리오 플래닝을 통한 합의

- 남아프리카공화국 몽플레(Mont Fleur) 대타협 사례를 중심으로 -

박 태 순
사회갈등연구소 소장



공동체 갈등과 시나리오 플래닝을 통한 합의

- 남아프리카공화국 몽플레(Mont Fleur) 대타협 사례를 중심으로 -

Ⅰ. 서론

갈등 상황에서 해결 전략은 다양하다. 상황 자체를 '모르쇠'로 일관하며 상대가 나가떨어질 때를 기다리는 '무시', 상대와 합리적인 기준을 정하는 '타협', 갈등 상대의 뜻을 그대로 받아들이는 '수용'전략도 있다. 보다 적극적으로는 상대를 힘으로 제압하여 해결하려는 '경쟁'전략과 상대를 인정하고 함께 대안을 만드는 '협력'전략도 있다.

이 가운데 가장 일반적인 전략은 '타협'이다. 타협(compromise)이란 쌍방이 동의할 수 있는 논거를 통해 현재 있는 자원을 합리적으로 배분하는 방식이다. 예를 들어 '노사가 타협을 했다'는 말은 회사가 벌어들인 돈을 노사가 합리적으로 배분하게 되었다는 말이다. 타협을 통해 자신이 원하는 모든 것을 얻기는 어렵지만 그래도 관계가 파괴되지는 않는 특징이 있다.

상대와 힘을 합쳐 갈등을 해소하고 문제를 해결하는 것이 가장 좋은 방법이라는 것을 모르는 사람은 없다. 협력이란 말은 영어로 'co-operation'이다. 즉 함께(co) 일한다(operate)는 의미다. 협력은 단순히 상대를 돕는다는 의미의 협조 혹은 도움(help)과는 의미가 다르다. 협력이 잘 이뤄지는 경우, 각자가 가져가는 몫도 커지고 관계도 훼손되지 않는다. 누가 봐도 협력은 다른 것보다 좋은 전략이다. 모두가 아는 이 뻔한 이치에도 불구하고 협력을 통한 문제해결이 왜 그렇게 어렵고 드문 걸까?

가장 큰 이유는 협력해서 얻은 결과를 함께 나눌 수 없을 것이라는 의혹 때문이다. 상대를 믿지 못하는 상황에서 협력은 '배신'이나 '손해'를 의미한다. 또 다른 이유는 상대와 함께 일하는 것이 별 도움이 되지 못한다는 확신 때문이다. 혼자 해결하는 것이 협력하는 것보다 낫다면 구태여 협력할 이유가 없다.

협력이 발생하기 가장 어려운 조건은 집단 간 정치적 신념과 가치가 다른 경우이다. 정치결사체에게 정치적 신념과 가치는 그 집단의 정체성이며 존재근거이다. 따라서 자신의 정체성이 훼손될 가능성이 있는 사안에 대해서는 정치조직은 언제나 비-타협적, 비-협력적인 자세를 취한다. 다만, 지극히 예외적으로 공동체 전체가 위기에 봉착하게 될 가능성이 크고 대중들의 압력을 견디기 어려운 경우, 일시적으로 타협이나 협력이 발생하기도 한다.

우리가 남아공의 몽플레 프로젝트에 주목하는 첫 번째 이유는 정치적 격변기에 정치지도자들 간 정치협상을 통해서도 아니고, 제(諸) 정파의 대표들이 정치적 입장이나 이해관계를 극복하고 협력적 노력을 통해 자신들의 공동체가 직면할 수 있는, 신뢰할 수 있는 미래상(시나리오)을 도출했다는 사실 그 자체 때문이다.

두 번째는 그들이 이런 논의 과정에서 사용한 '시나리오 플래닝'이라는 도구가 갖는 탁월함 때문이다. 몽플레에 모인 사람들은 유능한 퍼실리테이터의 지휘하에 처음부터 '옳고-그름에 관한 논쟁'이 아니라 '그들 공동의 미래'를 논의하기 시작했다. 그리고 그들은 결국 '논쟁'을 통해서는 얻을 수 없는 미래를 향한 지침서(시나리오)를 도출해 냈다. 그 비밀은 어디에 있었을까?

사소한 이해(利害)다툼도 쉽게 이념(理念)갈등으로 전환되고, 이념이 다르면 어떤 타협이나 협력도 거부하는 우리 현실을 돌아볼 때, 몽플레 사례와 그들이 사용한 시나리오 플래닝이란 도구는 우리에게 시사하는 바가 크고 우리를 근원부터 돌아보게 하는 힘이 있다.

II. 시나리오 플래닝의 개념과 적용

1. 개념

시나리오는 일반적으로 영화나 드라마의 대본을 말한다. 또한 충분히 알려지지 않은 일이나 사건이 미래에 어떻게 전개될 것인지 미리 생각을 풀어나가는 것도 시나리오를 쓴다고 한다. 미래의 상황이 불확실하다는 전제에서 미래에 일어날 수 있는 상황을 예측하고 각 상황들의 유기적인 관계를 구조적으로 구성하여 시나리오를 마련하고 의미있는 시나리오에 대한 전략을 수립함으로써 미래를 대비하는 것을 시나리오 플래닝(Scenario Planning)이라고 한다.

2. '예측'과 '시나리오' 차이

불확실성은 어떤 사건이 일어날지 여부를 확신하지 못하는 상황을 말한다. '동전 던지기'에서 앞면이 나올 가능성은 불확실하다. 왜냐하면 뒷면이 나올 가능성도 그만큼 크기 때문이다. 내일 비가 올지 알지 못할 때는 일기예보를 보면 된다. 그러나 그 가능성이 50%라면 나는 비가 올 경우에 대비해 우산을 준비하면 된다.

그러나 복잡한 현실에서는 불확실한 요인이 무엇인지 찾기가 쉽지 않고, 불확실한 요인이 한두 가지가 아닌 경우도 많다. 예를 들어 '3년 후, 에너지 가격이 오를까?'라는 질문에 답하기 위해서는 에너지 가격에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 찾아내야 할 것이다. 그 요인이 한두 가지가 아니라면 그 요인들이 상호 어떤 영향을 미칠 것인가도 생각해 봐야 할 것이다.

이전에는 미래를 예측하기 위해서 주로 '추세'를 알아보았다. 과거에서 현재까지 진행 상황을 보고, 이를 현재에서 미래로 연결해 보는 것이다. 지난 20년간 평균 3%씩 금리가 올랐으니, 향후 5년간에도 이런 추세를 따를 것이라고 예상하는 것이다. 그러나 불확

실성이 커지는 상황에서는 이런 예측은 별 효과를 발휘하지 못하게 된다. 과거부터 지금까지 금리를 결정하던 환경 자체가 변한다면, 이로부터 도출되는 결론은 아무런 의미가 없어질 것이기 때문이다.

예측이 과거와 현재의 자료를 기반으로 현재의 지식을 가지고 최대한 미래의 불확실성을 줄이려는 노력인 반면, 시나리오 플래닝은 미래는 불확실하다는 것을 인정하고 미래를 불확실하게 만드는 핵심 요인을 찾아내 시나리오를 작성한 다음, 여러 시나리오 가운데 우리에게 의미있는 것을 골라 그에 따른 대응전략을 마련하는 과정이라고 말할 수 있다.

3. 시나리오 플래닝의 일반적 절차

시나리오 플래닝의 절차는 사안의 성격과 복잡성의 정도에 따라 달라질 수 있으나, 대체로 동의하는 일반적인 절차는 다음과 같다.

1) 핵심이슈 설정

핵심이슈(Core Issue)란 조직이 가지고 있는 시나리오 플래닝을 통해서 풀어야할 문제, 의사결정하려는 사안을 말한다. 시나리오 플래닝은 이 핵심이유에 대한 답을 찾아가는 과정이라고 말할 수 있다. 핵심이슈의 파악은 시나리오 플래닝을 통해 무엇을 알아낼 것인가, 어떤 문제를 해결하고 의사결정 하고자 하는가에 대한 질문이며 시나리오 플래닝을 통해 궁극적으로 달성해야 하는 과제인 것이다.

사물인터넷(AI) 분야에 신규투자를 할 것인가, 국가적인 차원에서 원자력 발전소를 계속 지어야 하는가 등등이 핵심이슈가 될 수 있다. 핵심이슈는 조직 내에서 논의를 통해서 파악하고, 핵심이슈를 명확히 정의하기 위해서는 시간과 공간 등을 구체화할 필요가 있다. 예를 들면 원자력 발전소를 계속 지어야 하는가를 결정하기 위해 해당 사업이 향후 10년 후에 어떻게 전개될지를 알고 싶다면 핵심이슈의 시간 범위는 10년 이후가 될

것이고, 지리적으로는 국내가 될 것이다. 사업의 범위도 구체화하는 것이 바람직할 것이다.

〈표 1〉 핵심이슈의 구체화

핵심이슈	정부는 원자력 발전소를 계속 지어야 할 것인가?
시간범위	10년 이후 장기적 전략 방향 수립
공간범위	국내 현재 원전 가동 지역

2) 의사결정요소 파악

핵심이슈에 대한 의사결정을 내리기 위해 필요한 정보들을 파악하는 일이다. 예를 들어 사물인터넷 분야에 신규투자를 할 것인가를 결정하기 위해서는 현재의 시장 규모, 성장률, 경쟁 회사의 현황, 해당 산업에 대한 정부 정책 등이 의사결정에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

'핵심이슈 = F(다양한 의사결정요소)'로 정리할 수 있다. 핵심이슈를 결정하는 의사결정요소 가운데 결정적인 것을 찾아내는 것이 중요하고, 그 결정적인 요소는 내가 통제하지 못하는 것이어야 의미를 갖는다.

위의 예에서, 신규 원전 증설에는 다양한 요인들이 작용하게 될 것이다. 집권 정당의 정책, 전력 수요, 원전에 대한 국민들의 의식 변화, 석유 석탄 등 대체 에너지 가격 변동, 신재생 에너지 기술 발전과 산업 동향 등 다양한 요인들이 영향을 미치게 될 것이다.

〈표 2〉 핵심이슈를 둘러싼 각종 요인

핵심 이슈	의사결정 요소	변화 동인
원전증설 여부	정치적 요인	집권 정당의 정책, 이산화탄소 배출 규제
	경제적 요인	전력 수요, 석유 석탄 등 대체 에너지 가격
	문화적 요인	원전에 대한 국민들의 의식 변화
	과학·기술 요인	대형사고 가능성, 신재생 에너지 기술 정도
	지역적 요인	원전 지역 주민 의식 등

3) 환경요인 도출

변화 동인(driving force)은 의사결정 요소에 영향을 미치는 요인들을 말한다. 예를 들어 원자력 발전소 증설과 관련한 핵심이슈는 정치적 의사결정 요소에 의해서 영향을 받을 것이라고 예상된다. 친원전 정책을 지닌 보수정당이 집권하는 경우와 반원전 정책을 지닌 진보정당이 집권하는 경우, 많은 차이를 보이게 될 것이다. 또한 국제적인 차원의 이산화탄소 배출 규제 정도가 원전 정책에 심각한 영향을 끼칠 수 있다.

변화 동인은 의사결정에 긍정적인 영향을 끼칠 수도 있고, 부정적인 영향을 끼칠 수도 있다. 변화 동인을 찾아내기 위해 다양한 분석 방법들이 개발되었다. 대표적으로는 PEST 분석[정치(Political), 경제(Economic), 사회(Social), 과학기술(Technological)] 기법과 5Forces 모델(신규 진입자의 위협, 기존 경쟁자의 위협, 고객의 교섭력, 공급자의 교섭력, 대체재의 위협)이 많이 활용되고 있다.

변화 동인 간에는 상호 영향을 미치거나 일방적으로 다른 요인에 영향을 받거나 주는 경우도 있고, 다른 요인에 비하여 의사결정에 압도적인 영향을 끼치는 경우도 있을 수 있다. 여러 가지 변화 동인 가운데 상황을 주도할 수 있는 동인을 찾아내는 것이 중요하다. 또한 변화 동인 가운데 일정한 경향성(트렌드)를 갖는 것도 있고, 불확실성이 강한 것도 있다. 이 가운데 시나리오 플래닝이 관심을 갖는 것은 핵심이슈에 압도적인 영향을 끼치면서도 불확실성이 매우 큰 '주요 변화 동인(Dominant Driving Force)'이다.

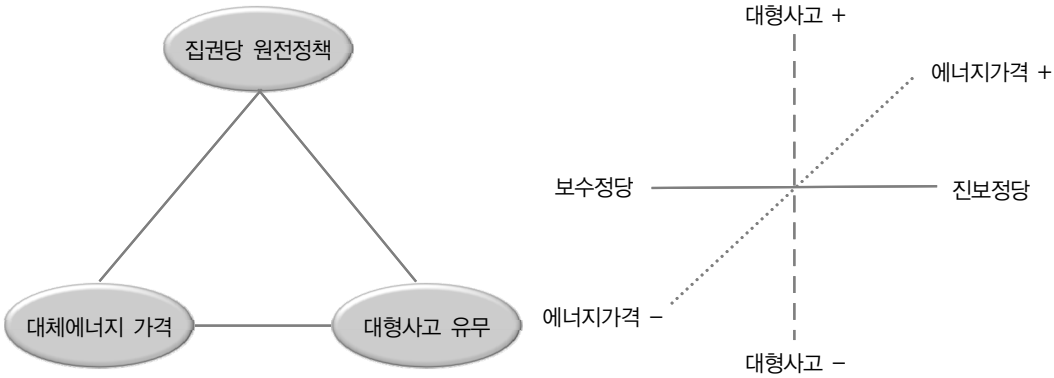
주요 변화 동인을 찾아내기 위해서는 풍부한 정보를 바탕으로 각 분야의 전문가, 관심 있는 시민 간 격의 없는 충분한 논의가 필요하고, 변화 동인 상호간의 관계와 영향력에 대한 분석과 불확실성에 대한 판단이 필요하다. 예를 들어 우리나라의 경우 원전 증설 여부에 가장 영향을 끼칠 것으로 예상되는 변화 동인은 수 없이 많을 것이나, 이 가운데 영향력이 큰 동인은 정치적으로는 집권세력 성격과 이산화탄소 관련 국제 규제가 될 수 있을 것이고, 둘 중 불확실성이 더 큰 것은 현재로서는 '집권세력의 성격'이 될 수 있다. 경제적인 면에서 대체 에너지 가격, 과학기술적 측면에서는 대형사고 가능성 정도가 가

장 영향력이 크고, 불확실성이 높은 요인으로 생각해 볼 수 있을 것이다.

4) 시나리오 작성

'주요 변화 동인'이 찾아지면, 이를 조합하여 시나리오를 작성한다. 주요 변동요인이 3가지인 경우 요인별 (+), (−) 상황을 가정하면 총 8개의 조합이 가능할 것이다. 이 조합 가운데는 원전 증설에 최악의 조건이라고 할 수 있는 '원전 관련 대형사고가 발생하고 ∧ 석탄석유 등 대체에너지 가격이 하락하고 ∧ 진보정당이 집권하는 조건'인 경우부터 '대형사고가 일어나지 않고 ∧ 대체에너지 가격은 상승하고 ∧ 친원전 성향의 보수정당이 집권하는 경우'까지 조합이 가능할 것이다.

〈그림 1〉 주요 변화 동인 및 동인 간 조합



시나리오 작성은 불확실성을 주요 내용으로 하고, 여기에 일정한 트렌드를 적절하게 결합하여 작성한다. 예를 들면 다음과 같다.

> 2022년 4월 반원전 정책을 공약한 ○○당이 국회 과반을 차지하며 다수당이 되었다. 국제 에너지 가격은 2010년 이래 큰 변동이 없는 가운데 호주에서 질 좋은 대규모 노천탄광이 발견되어 석탄가격이 다소 하락될 것으로 전망된다. 그 동안 원전 안전 기술은 지속적으로 발전하였고, 후쿠시마 원전 사고 이후 원전 안전에 관한 규제도 대폭 강화되어 이전에 비하여 원전 사고는 10년 전에 비해 10% 이상 감소하였으나…(후략)

5) 전략수립과 모니터링

시나리오가 작성되었다고 시나리오 플래닝이 끝나는 것이 아니다. 더 중요한 것은 그 다음 단계인 시나리오별 최적의 전략을 마련하는 일이다. 보수정당이 집권에 성공하고 국제 석탄가격이 오르는 시나리오 상황에서 어떤 대책을 마련할 것인가, 진보정당이 집권하고 대형 원전 사고가 발생하는 상황이 된다면 어떤 전략이 필요할지 미리 계획을 세워야 한다. 아직 발생하지는 않았으나 그런 시나리오를 예상하고 미리 상황에 대비해야 한다는 말이다.

전략을 수립하였다고 손 놓고 있어서는 문제를 해결할 기회를 놓치고 더 큰 대가를 치르게 될 것이다. 시나리오가 작성된 이후에는 불확실하다고 설정한 변화요인들을 주의 깊게 관찰해야 한다. 특히 '주요 변화요인'의 변동에 주의를 집중해야 하고, 변화가 발생할 경우에 대비해야 한다.

Ⅲ. 사례 연구: 몽플레 프로젝트

1. 도입배경과 구성

몽플레 프로젝트가 진행될 당시 1991년 남아프리카공화국(이하, 남아공)은 정치적 전환기였다. 인종차별주의 정책에 반대해서 26년간 투옥된 넬슨 만델라가 1990년 2월에 석방되었고, 아프리카민족회의(ANC), 범아프리카회의(PAC), 남아프리카 공산당(SACP) 등이 합법화되기 시작하였다. 이 기간, 흑인들은 수십 년의 투쟁 끝에 백인정부로부터 인종분리정책 포기 선언을 이끌어냈고, 모든 인종이 참여하는 첫 선거가 1994년 2월에 있었다.

그러나 과거를 청산하고 새로운 나라를 만드는 건 전혀 다른 문제였다. 불신의 골은

여전히 깊었고, 새로운 미래를 꿈꾸는 파벌 간의 파워 게임으로 인해 갈등은 증폭되기만 하였다. 당시 만델라의 석방을 계기로, 이 기간 동안 정치, 시민단체, 전문가 조직, 정부 조직, 기업 등 다양한 분야에서 새로운 사회 건설을 목표로 수많은 조직들이 생겨났다. 마치 우리나라 해방 후, 민족주의계열, 사회주의 계열, 공산주의 계열 등이 앞다투어 정치적 주도권을 행사하기 위해 다양한 조직을 구성했던 것과 흡사한 분위기였다.

이와 함께 교육, 주택, 경제정책, 헌법 등 많은 영역들에서 다양한 포럼이 만들어지고, 논의가 전개되기 시작했다. 논의 방식도 공식적·공개적인 것부터 비공식·비공개까지 다양했다. 시나리오 플래닝이란 독특한 방법을 도입한 '몽플레 프로젝트'도 처음에는 이런 수많은 포럼 가운데 하나에 불과했다.

몽플레 프로젝트의 목적은 향후 10년 후 남아공은 어떤 모습이 될 것인가에 대한 논의를 촉발시키는 데 있었다. 지금 현재의 상황에서 무엇이 문제이고 무엇이 정답인지를 찾는 것이 아니다. 이들은 향후 10년에 걸쳐(1992년~2002년) 남아공에서 어떤 일이 일어날 것인지에 대한 논의를 촉발시키기 위해 이념적 색채를 가리지 않고, 정치인, 활동가, 학계, 기업인 등으로 구성된 우수한 22개 집단의 대표들로 시나리오 팀을 구성하였다.

2. 진행

1) 시나리오 작성 과정

1991년 케이프타운 외곽의 몽플레 컨퍼런스센터에서 진행된 첫 워크숍은 3일간 진행되었고, 30개의 스토리가 도출되었다. 이후 조사 작업을 보조하기 위한 지원 팀이 구성이 되었고 핵심 참가자들(코어 팀)은 매주 미팅을 가지면서 30개의 이야기를 합치고 간추려 9개의 시나리오를 만들었다.

그 해 11월에 열린 두 번째 워크숍에서 참가자들은 9개의 시나리오를 검토하고 그 중 지금의 남아공의 상황에 적절한, 가장 중요하고 설득력 있는 시나리오 4개를 채택하였

다. 두 번째 워크숍 이후 참가자들은 자신들이 속한 단체, 정당, 학계로 돌아가 이 4개의 시나리오를 테스트하였다.

세 번째 워크숍은 1992년 3월에 열렸다. 참가자들은 다시 단순하고 명쾌하게 다듬은 4개의 시나리오에 몽플레 시나리오라는 이름을 붙였다. 1992년 말에 시나리오 작성 목표는 달성되었고, 프로젝트는 마무리되고, 팀은 해체 되었다.

〈주요 일지〉

1990년 2월	인종차별정책 종식 선언, 만델라 석방
1991년 9월	**1차 워크숍 개최** – 남아공의 10년 후 미래에 대한 브레인스토밍 – 3일 동안의 워크숍, 30개 시나리오 도출, – 이후 매주 모임을 가져 9개 시나리오로 압축
1991년 9월	**2차 워크숍 진행** – 1차 워크숍에서 도출된 9개 시나리오 검토 – 그 중 중요하고 설득력 있는 4개 시나리오 채택 – 자신이 속한 단체와 학계로 돌아가 4개 시나리오 검토, 확산
1992년 3월	**3차 워크숍 진행** – 4개 시나리오 재검토 및 공표 방안 논의 – 4개 시나리오에 '몽플레 시나리오'라고 이름 붙임
1992년 8월	**4차 워크숍 진행** – 70여 개 그룹에서 시나리오 타당성 검토 – 결과물을 비디오와 소책자로 제작, 신문 뉴스 등 통해 전국에 배포

2) 시나리오 도출

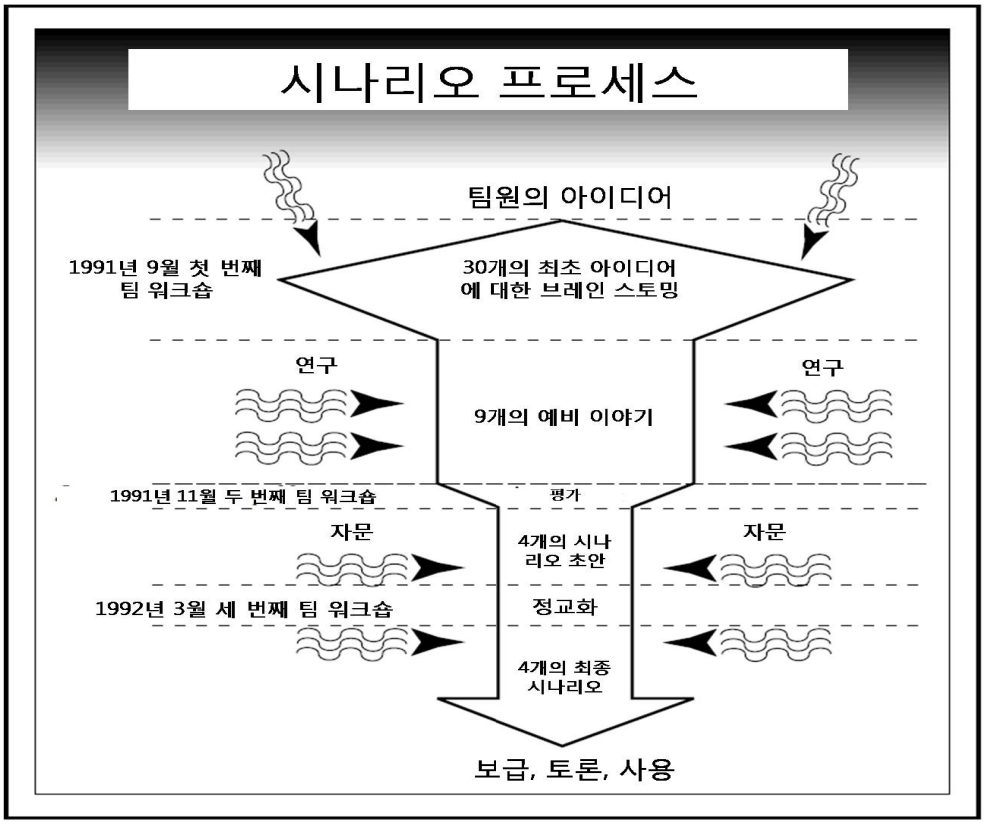
시나리오 팀은 많은 시나리오를 검토한 후, 참가자들은 정치 체제의 이행이라는 가장 중요하면서도 불안정한 요소에 초점을 맞춘 4개의 시나리오를 선택했다. 시나리오 작성에 필요한 핵심적인 불확실성은 협상 성사 여부, 개혁의 추진력, 정치세력 간 협력 가능성 3가지로 요약할 수 있다.

첫 번째는 특별한 상황 변화가 없는 경우로, 소수의 백인 정권이 권력을 유지하며 민주주의 이행을 거부하는 경우이다. 흑백 갈등은 여전하거나 더욱 악화될 가능성이 높다.

두 번째는 흑백 간 협상은 성사되지만 신속하고 결정적인 개혁이 이뤄지지 못하는 상황이다. 역시 대중의 불만은 높아질 가능성이 크다. 세 번째는 흑백 간 협상을 바탕으로 개혁이 힘 있게 추진되고, 정치세력 간 협력적 분위기가 형성되는 경우이다.

이런 불확실성을 기반으로 몽플레 팀은 4가지 시나리오를 작성하였다. 첫 번째 시나리오는 '타조(Ostrich)'였다. 소수 집단인 백인 정부가 타조처럼 자신의 머리를 모래 속에 처박고 다수의 흑인들이 요구하는 민주주의로의 이행을 거부하는 것이다. 백인 분리주의자들과 흑인 극단주의자들의 영향력이 커지고, 상호 소통이 멈추고, 나라 전체가 양극화되어 혼란에 빠지는 상황이다.

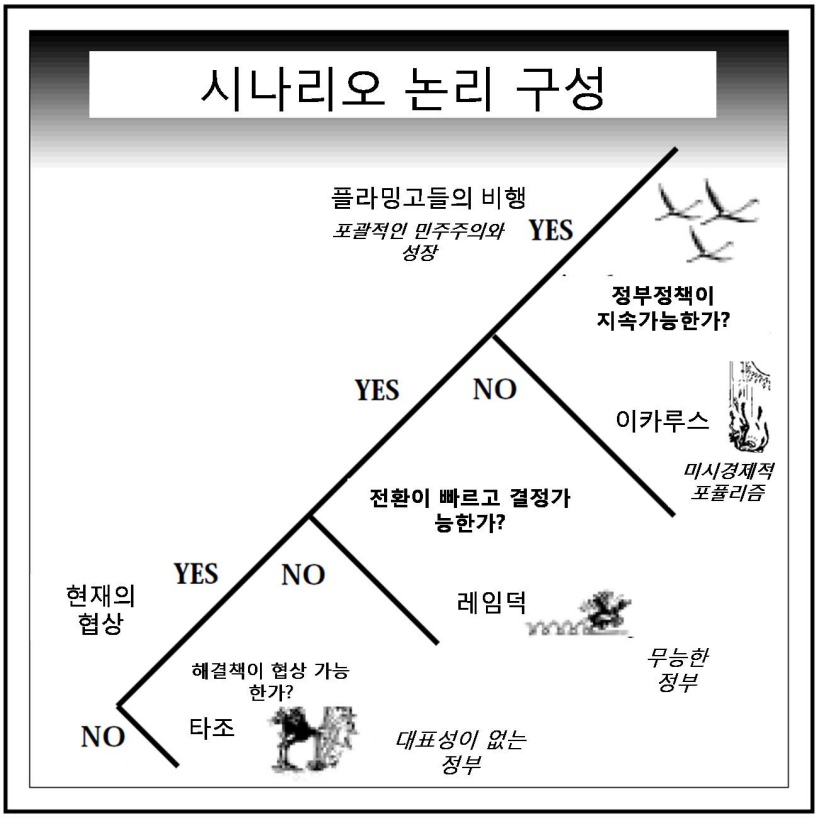
〈그림 2〉 시나리오 프로세스



(Kahane, 1992)

두 번째 시나리오는 '레임덕(Lame Duck)'이었다. 약체 과도정부가 들어서서 모든 세력의 눈치를 보지만 그 어떤 세력도 만족시키지 못하고 개혁이 이루어지지 않고 지연되는 상황이다. 결국 투자자들은 투자를 망설이고, 성장과 개발은 불확실성 속에서 활력을 잃는 상황이었다.

〈그림 3〉 시나리오 논리 구성



(Kahane, 1992)

세 번째 시나리오는 '이카루스(Icarus)'였다. 너무 태양 가까이 날다 떨어져 죽은 '이카루스'를 상징하는 것이다. 아프리카민족회의가 권력을 잡을 가능성이 가장 높은 시나리오로 여겨졌다. 신생 흑인 정부가 이상적이고 고귀한 포부를 품고 거대하고 감당하기 힘든 비용이 들어가는 국가사업을 추진하지만, 결국 재정적인 문제에 부딪혀 경제가 붕

괴되는 시나리오다.

네 번째는 '홍학의 비상(Flight of the Flamingos)'이었다. 어려운 상황이긴 하지만, 모든 세력들이 연합해 서로를 배척하지 않고 천천히 새로운 사회를 건설해 나가는 과정을 그리고 있다.

3) 시나리오 도출 이후

몽플레 프로젝트로 만들어진 시나리오는 작성된 것으로 끝이 아니었다. 오히려 시나리오 작성 이후에 훨씬 많은 사회적 변화를 일으켰다. 시나리오는 이런 변화를 이끈 진정성과 설득력을 갖춘 문서에 불과했다.

작성된 14페이지의 시나리오는 주요 정당의 대표 등 70여 개가 넘는 그룹에서 발표되고 논의가 이루어 졌다. 또한 시나리오 결과물은 전국단위 신문에 끼워 배포되었고, 만화로 그린 30분짜리 비디오가 만들어졌다. 50개 그룹 이상의 대표들이 시나리오에 대해 토론했다.

최악의 암울한 미래에서부터 찬란한 영광의 미래까지 다룬 네 가지 시나리오가 앞에 놓였다고 했을 때, 과연 국민과 사회는 어떤 선택을 할 것인가? 결국 방향은 최선의 시나리오 달성을 위해 모두가 노력하는 결과를 낳았다.

예를 들면 프레데리크 데 클레르크(Frederik W. de Klerk) 대통령이 이끄는 백인 정부는 흑인들의 요구를 외면하는 타조가 되지 않으려고 노력했고, 만델라가 이끄는 흑인 정당은 무리한 국책 사업으로 경제가 파탄 나는 일을 막기 위해 힘썼다. 그 결과 남아공 사람들은 느리지만 서로 협동하면서 흑백이 연대하는 나라를 건설할 수 있었다. 몽플레 시나리오를 통해 남아공 지도자들은 생산적인 토론의 중요성을 깨달았고, 소통을 통한 화합의 가능성을 가늠했다. 이는 결국 만델라 정부의 화합과 통합정책의 밑거름이 됐다.

3. 이후 변화된 상황과 성공 요인

1) 이후의 변화

몽플레 프로젝트의 목적은 남아공의 위기 자체를 해결하는 것에 있지 않았다. 몽플레 프로젝트는 공통 단어와 상호이해를 형성하는데 기여했다. 몽플레 이후 지식인이 아닌 일반인들 사이에도 '플라밍고', '타조' 같은 말이 유행하게 되었고, 언론에서도 이런 말을 사용하기 시작했다. 쉬운 단어를 통해 대중들도 쉽게 상황을 이해하게 되었고, 문제해결에 관심을 갖게 되었다.

참가자들은 남아공의 문제에 대한 구체적인 해법에 서로 동의하지 않았으나, 그들은 남아공 위기의 복합적 측면과 현재의 조건이 어떤 결과를 초래할 것인지에 대해서는 어느 정도 합의에 도달하게 되었다.

몽플레에서의 대화는 공식적이고 위임받은 협상이 아니라 비공식적이고 열린 상태로 진행되었고, 미팅 동안 대화는 상호이해와 동의가 이뤄질 때까지 계속되었다. 몽플레에서는 참여자들이 서로 차이를 확인하거나 차이를 좁히기 위해 협상하려 하지 않았다. 몽플레의 관심은 오로지 '남아공의 미래'라는 관점에서 참가자 모두가 공통적으로 갖고 있는 영역만을 논의했다. 이런 대화를 통해 모두가 동의할 수 있는 공동의 기반, 4가지 시나리오를 작성할 수 있게 된 것이다.

몽플레 프로젝트는 공식적으로 시나리오를 제공했을 뿐 아니라, 비공식적인 네트워크와 상호 이해, 그리고 생각하는 방식에 변화를 가져왔다. 작성된 시나리오는 1992년 남아공의 문제 해결에 중요한 메시지가 되었다. 또한 그들이 함께 시간을 보내는 동안 그룹 참가자들 사이에 정치적인 색깔을 넘어 비공식적 네트워크가 형성되고 상호 이해의 폭이 넓어지고, 언어와 생각하는 방법이 변했다.

2) 성공 요인

이는 시나리오 프로세스가 갖고 있는 '스토리텔링'과정으로부터 온다. 시나리오 프로세스는 논리적이다. 시나리오 프로세스는 주장이나 가치를 논하는 공간이 아니다. 논의는 주로 사실과 논리에 관한 것들로 이뤄진다. 자신의 선호나 신념을 말하기보다는 현실에 있을 법한 가상적인 이야기로 상대를 설득할 수 있어야 한다.

과정은 열려있고 비공식적이다. 시나리오 작성은 실천을 하는 것이 아니라 단지 이야기를 만드는 것이기 때문에 얼마든지 창조적일 수 있다. 또한 어떤 이야기도 제한 없이 제기될 수 있다. 평상시에는 터부시하는 이야기조차 시나리오 작성과정에는 스토리로 제안되었다. 예를 들어, 소위 우파들이 금기시하는 '중국 공산당이 도움을 준다면…' 이라든지, 이른바 좌파들이 금기시하는 '억압을 통한 성장' 등도 제한 없이 나왔다.

이야기의 소재와 범위에 제한이 없었다. 미래와 관계된 것이라면 정치, 경제, 사회, 문화, 생태 등 모든 영역에 관하여 자유롭게 이야기 될 수 있었다.

다양한 참가자들이 자유롭게 여러 가지 스토리를 말하는 과정에서 참여한 사람들은 다양한 관점을 갖게 되고, 자신의 생각도 자유롭게 말할 수 있는 용기를 얻게 된다. 미국 텍사스대 명예교수이자 시인, 베티 수 플라워(Betty Sue Flowers)는 시나리오 작성 과정에 참여하는 것은 여러 개의 안경을 갖는 것과 같다고도 말했다.

압도하고 피할 수 없는 현실에 휩쓸리는 감정을 느끼는 상황에서, 이것은 세상을 보는 관점에 용기를 준다. 불안하고 혼란스런 과도적 상황에서 사람들은 비이성적(미신적) 미래 예측에 의존하게 되지만, 시나리오 프로세스는 이런 사람들에게 시나리오를 제공함으로서 보다 이성적으로 사고할 수 있도록 도와준다.

시나리오 프로세스는 건설적이다. 시나리오 프로세스는 쉽게 수렁에 빠지는 과거와 현재에 관한 대화를 미래를 향한 대화로 이끈다. 또한 당장 해결책을 찾기보다는 다양한

가능성을 탐색하도록 만들어 주고, 협상에서처럼 참여자의 서로 다른 이해를 구하는 것이 아니라, 그들 모두가 함께 살아갈 장래의 공통기반(common ground)에 관심을 갖는다.

Ⅳ. 시사점과 활용가능성

1. 몽플레 프로젝트 성공의 의미

1991년 출범한 몽플레 포럼은 당시 속출하던 수많은 모임 가운데 하나에 불과했다. 22개 조직을 대표하는 인사들로 구성했다고 하지만 주목을 끌만한 특별한 인사가 참여한 것도 아니었다. 그럼에도 불구하고 몽플레 포럼은 격변기에 남아공의 장래를 결정하는 중요한 방향타 역할을 하게 되었다. 그 이유를 살펴보자.

첫째, 혜안을 가진 리더십이 있었다. 남아공에는 자신들이 직면한 문제를 슬기롭게 해결하기 위해서는 현실에 대한 논쟁이 아니라, 미래를 예상하고 그 미래로부터 현실적 과제를 도출해야 한다는 생각을 가진 리더십이 있었다.

'흑백이 공존하는 평화 정착이냐' 아니면 '흑백 갈등이 폭발하는 혼란이냐'라는 미래에 대한 사회적 불안과 공포가 확산되는 상황에서 남아공의 선각자들은 '현실에 대한 정치 공방과 논쟁' 대신에 다가올 남아공의 미래를 주제로 대화를 시작했다. 피터 르 루 같은 탁월한 선각자가 있었기에 가능한 일이었다.

둘째, 방법을 잘 선택했다. 남아공의 미래를 걱정한 리더들은 과제해결 수단으로 '시나리오 플래닝'이라는 새로운 방법을 선택했다. '시나리오 플래닝'은 당시로서는 매우 생소할 뿐 아니라, 주로 기업에서 불확실한 상황을 타계하기 위한 용도로 개발된 것으로 정치·사회적 영역에서는 활용한 전례는 없던 도구였다. 몽플레에 모인 사람들은 이 새로운 방식의 의미를 이해하고, 퍼실리테이터의 안내를 충실히 이행했다. 정치적 주의 주장

을 자제하고, 논의 주제를 남아공의 미래로 삼아, 논쟁이 아닌 스토리텔링 방식에 적응하기 위해 노력했다. 당시 상황에서 '시나리오 플래닝'을 도입한 가장 큰 성과는 논의 중심을 '나와 내가 속한 집단의 이념이나 이해의 실현'이 아닌 '남아공 전체의 미래'로 전환시켰다는 점에 있다.

셋째, 운영을 잘 했다. 타이밍이 좋았다. 가장 절박한 순간에 프로그램을 진행했다. 그리고 참여 주체를 잘 결정했다. 참여한 22명의 인적 구성을 당시 남아공의 인종과 거의 모든 세력을 모두 포괄하고 있다. 다양성을 기반으로 창발적인 아이디어를 모을 수 있었고, 논의된 결과를 사회 각계각층에 전파하기에 적절한 인적구성을 갖추고 있었다. 여기에 역량 있고 신뢰할만한 아담 카헤인(Adam Kahane)[1]을 퍼실리테이터로 활용한 것 역시 성공의 중요한 비결이었다. 그의 노련하고 현지 적응적인 지휘가 생산적인 논의에 결정적인 도움이 되었다.

2. 활용 가능성

시나리오 플래닝은 원래 군(軍) 작전을 위해 개발되었으나, 지금은 주로 기업에서 불확실한 미래에 능동적으로 대응하기 위한 전략적 방법론으로 활용되고 있으며, 정치적 격변기의 혼란을 효과적으로 수습하기 위한 방안으로 활용되기도 한다. 그렇다고 그 영역이 제한적인 것은 아니다. 일본에서는 원전 정책 결정에 시나리오 플래닝을 사용한 바가 있으며, 우리나라에서도 원자력 분야에서 이를 도입하여 활용한 바가 있다.

시나리오 플래닝의 장점은 불확실한 미래에 있을 법한 여러 가지 상황을 예상하고, 각각의 상황에서 가장 적절히 대응할 수 있도록 도움을 준다는 점이다. 또한 의사결정에 영향을 미치는 변화요인을 찾아내고, 변화요인의 불확실성을 기반하여 가능성 있는 시나리오를 작성한 후, 대응 전략을 미리 마련하게 하여 미래의 발생할 피해를 최소화할

1) 글로벌리더십연구소(The Global Institute of Responsible Leadership)의 공동 창업자로서, 국제적 갈등 해결 전문가로 알려져 있다.

수 있도록 도와준다는 점이다. 시나리오는 조직이나 구성원들에게 변화에 대한 인식과 행동을 이끌어 내는 도구로도 활용될 수 있다는 점이다.

단점은 '불확실성' 선택에 주관성을 완전히 배제할 수 없으며, 전문가의 주관이 개입할 가능성이 있다는 점이다. 또한 전략 기획을 하는 데 시간이 많이 들고 복잡하다는 것이다. 그래서 기계적인 사고를 하는 관리들이나 경영자들은 시나리오 플래닝을 딱 부러지는 결론을 내려주지 않는 불명확한 도구로 기피를 하는 경향이 있다.

시나리오 플래닝을 한국 사회에 적용할 경우, 몇 가지 고려할 사항이 있다. 첫째는 작성 주체의 권위와 신뢰성이 매우 중요하다는 점이다. 그렇지 못할 경우, 작성된 시나리오는 사회적 대표성을 갖기 어려울 것으로 예상된다. 둘째는 사전에 작성 과정에 대한 충분한 훈련이 필요하다는 점이다. 한국사회는 앞서 살펴본 남아공과 달리 경험과 직관에 의존하는 경향이 크고, 복잡한 절차에 익숙하지 않다. 논의 단계와 절차가 복잡할 경우, 실패할 가능성이 크다. 그런 점에서 기초지자체 등 규모가 작은 집단에서 먼저 실험적으로 실시하고, 노하우를 축적한 다음, 규모를 확대시켜 가는 것이 바람직할 것이다.

〈참고문헌〉

유정식 (2009). <시나리오 플래닝: 불확실한 미래의 생존전략>. 서울: 지형.

이명호 (2011). 첨예한 남아공의 흑백갈등도 시나리오로 해결. <IGM Business review>. URL: http://www.whatigm.com/bbs/board.php?bo_table=sub0200&wr_id=2156

이영종 (2009). 우편사업 사례를 통한 시나리오 방법론 소개. <우정정보>, 2009(3).

Kahane, A. (1992). The Mont Fleur Scenarios. *DEEPER NEWS*, 7(1). Global Business Network.

Kahane, A. (2012). *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*, San Francisco, CA: Berrett Koehler Publishers.

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 귀곡자의 수사학 4. 대체적 분쟁해결제도(ADR)의 의미와 이념
2013년 8월호 (vol.5)	1. 리스킨(Leonard L. Riskin)의 조정인 유형 분류에 따른 설득의 전략 2. 역사의 순간에서 배우는 설득의 지혜 – 고려 최고의 외교가 서희와 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라를 중심으로 – 3. 공자와 맹자의 인(仁)의 수사학 4. 미(美) 공공갈등 분야의 성공적 ADR 사례
2013년 10월호 (vol.6)	1. 조정을 위한 공간활용의 전략 2. 고대 그리스 문학의 효시, 호메로스의 『일리아스』 속 설득의 순간 3. 질문의 수사학 4. 일본의 협상 문화로 짚어본 산업폐기물 분쟁 조정사례 5. 법원 조정제도의 현황과 조정 활성화를 위한 과제 – 서울중앙지방법원의 경우를 중심으로 –
2013년 12월호 (vol.7)	1. 조정을 위한 첫걸음 – 갈등분석 2. 『조선왕조실록』에 나타난 설득의 리더십 (上) – 『태조실록』과 『세종실록』을 중심으로 – 3. 스몰토크(small talk)의 수사학 4. 중국의 법문화로 살펴본 인민조해(人民調解) 제도의 특징 5. 언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법

2014년 2월호 (vol.8)

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

2014년 4월호 (vol.9)

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

2014년 6월호 (vol.10)

1. 조정과 협상전략
2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (Ⅱ)
3. 『줄리어스 시저』에 나타난 설득과 수사
   – 브루터스와 안토니의 연설을 중심으로 –
4. 한 통의 편지가 단초가 된 미(美)·소(蘇) 간 군축협상
5. 장자의 우언(寓言)·중언(重言)·치언(巵言)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 방어의 기술
3. 탐사보도에 나타난 수사학
   – 〈PD수첩〉 '광우병'편 보도를 중심으로 –
4. 통합을 이끈 링컨의 설득과 수사
   – 〈게티즈버그 연설〉을 중심으로 –
5. 한국사회의 공공갈등과 해결방안에 대한 소고

2014년 12월호 (vol.13)

1. 문화의 유형과 갈등해결전략
2. 설득의 과정에서 범할 수 있는 논리적 오류와 극복방안
3. 삼국지를 통해 본 설득과 협상의 지혜
   – 적벽대전(赤壁大戰)에 이르는 과정을 중심으로 –
4. 왜 조정을 하는가?
5. 미국 로스쿨 ADR교육의 현재
   – 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 –

2015년 봄호 (vol.14)

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

2015년 여름호 (vol.15)

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

2015년 가을호 (vol.16)

1. 당사자의 심리적 저항과 조정인의 설득 전략
2. 갈등을 증폭시키는 성격장애의 유형과 대응방안
3. 페리클레스의 추도사에 나타난 소통의 지혜
4. 밀양송전탑 건설사례로 조명한 갈등조정의 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
   – 섹스투스 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 공장증설 갈등 사례를 중심으로 –
4. USPS 사례로 보는 미국의 전환적 조정제도의 의미와 시사점

2016년 겨울호 (vol.21)

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

2017년 봄호 (vol.22)

1. 순간의 마음을 사로잡는 '초(超)설득'의 심리학적 기제
2. 설득 상대방의 유형 판별과 설득전략
3. 배심원을 향한 설득
   – 국민참여재판에서의 배심원 선정과 변론을 중심으로 –
4. 매체 융합의 시대, 영국 ADR의 대응과 과제

2017년 여름호 (vol.23)

1. 조정을 위한 커뮤니케이션 모델의 모색
   – AFIR 대화모델을 중심으로 –
2. 로베스피에르의 두 얼굴
   – 사형제 폐지 연설과 루이 16세 처형 연설 –
3. 조정인의 역할에 대한 새로운 시각
   – 조직 내 갈등해결 코칭/컨설팅에 대한 소개 –
4. 민관 거버넌스·협치 사례로 보는 공동체 갈등에의 접근 방법

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.