

조정을 위한 설득과 수사

Persuasion & Rhetoric Report

2017
겨울호

Vol. 25

- 설득에 임하는 대답의 기술
- 법정변론과 쟁점이론으로부터 유추하는 조정인의 수사법
- 스웨덴 갈등해결 시스템의 3대 축 - SOU, 레미스(Remiss) 그리고 알메달렌(Almedalen) 정치박람회
- 기부를 이끌어내는 모금전문가(Fund-raiser)의 설득



2017 | 겨울호 vol.25

조정을 위한 설득과 수사
Persuasion & Rhetoric Report



발행인 양인석

편집인 조남태

발행일 2017년 12월 1일

신고일 2016년 9월 23일

신고번호 서울증, 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

- 설득에 임하는 대답의 기술 | 이 호 철 1
 - I. 머리말 3
 - II. 독립적 상황에서 대답하는 트라이앵글 4
 - III. 문제 상황에서 대답하는 What-Why-How 9
 - IV. 결론부터 대답하는 결근방 12
 - V. 사회변화 질문에 대답하는 CIM 16
 - VI. 맺음말 19

- 법정변론과 쟁점이론으로부터 유추하는 조정인의 수사법
 - | 하 재 흥 23
 - I. 서론 25
 - II. 쟁점이론 27
 - III. 조정인의 수사법과 쟁점이론 - 포샤(Portia)의 법정장면을 예로 삼아 31
 - IV. 결론 34

CONTENTS

■ 스웨덴 갈등해결 시스템의 3대 축 – SOU, 레미스(Remiss) 그리고 알메달렌(Almedalen) 정치박람회 김 형 준	37
■ 기부를 이끌어내는 모금전문가(Fund-raiser)의 설득 황 신 애	53
I. 모금의 개념과 이해	55
II. 모금가가 말하는 모금의 원리	57
III. 설득으로 이어지는 모금 대화의 기술	59
IV. 사례로 보는 모금의 실제	63
V. 신뢰를 쌓는 관계와 의사소통의 노하우	65

조정을 위한 설득과 수사



설득에 임하는 대답의 기술

이 호 철

컨설팅센터 비즈센 대표코치





1. 머리말

갈등이나 분쟁을 조정할 때 중재자가 흔히 범하는 실수 중 하나가 바로 말이 많아지는 것이다. 설득을 해야 하는데 설명이 길어져서 상대를 오히려 피곤하게 한다. 중재를 하려다가 상대의 짜증을 야기할 수도 있다. 세계적인 컨설팅 회사인 맥킨지(McKinsey & Company)에서는 간결한 말하기의 중요성을 강조한다. 이를 소위 엘리베이터 스피치(Elevator speech) 또는 엘리베이터 피치(Elevator pitch)라고 한다. 이에 대한 소개를 하나의 에피소드로 시작해보자.

영업팀의 강 팀장은 고객사의 CEO를 모시고 프로젝트 제안 프레젠테이션을 하려고 한다. 이 중요한 시간에 CEO의 휴대폰이 울리고 통화를 하더니 그가 급히 프레젠테이션을 취소하고 나간다. 중요한 고객과 면담이 있을 수도 있고 또는 회사 내에서 긴급한 이슈가 발생해 급히 현장으로 가야할 상황일 수도 있다. 이런 경우 강 팀장은 어떻게 해야 할까?

일반적으로 생각할 수 있는 방법은 이런 것이다. CEO가 떠난 후에 담당자와 ‘언제 다시 프레젠테이션을 할 것인지’ 일정 조율을 하는 것이다. 그런데 여기서 생각해보아야 할 것이 있다.

일단 CEO가 프레젠테이션 일정을 미루고 다른 일정에 참석한다는 것은 담당자에게 아주 중요한 시그널을 주게 된다. 즉 이 프로젝트가 그렇게 중요하거나 긴박하지 않다는 메시지를 전달하는 것이며, 프로젝트를 설명하기도 전에 아주 치명적인 약점으로 작용하게 된다. 다음 프레젠테이션 일정을 잡을 때 담당자는 이러한 상황을 고려하여 일을 처리하려고 할 것이다. 아니, 어쩌면 이 프로젝트 제안은 프레젠테이션도 하기 전에 이미 폐기 처분 통보를 받았다고 생각할 수도 있다. 프레젠테이션을 준비한 강 팀장은 이대로 가만히 앉아있어야 할까?

앞서 언급한 엘리베이터 스피치와 관련해, 맥킨지 컨설팅은 소속 컨설턴트들에게 이렇게 하라고 조언한다. 자리를 떠나는 CEO를 따라가 엘리베이터에 동승하여 핵심적인 내용 중심으로 간략하게 보고 및 대답을 하도록 하라. 즉 엘리베이터가 이동하는 시간에 맞추어 짧은 시간에 스피치를 하도록 하는 것이다. 그리하여 1~2분 안에 핵심적인 내용을 전달하여 상대의 관심을 유발하는 것이다. 엘리베이터 스피치를 통해 일단 그 CEO에게 중요한 점을 전달했기 때문에 CEO는 제품이나 프로젝트에 대해서 우호적인 인상을 가지게 된다. 전체 내용을 빠른 시일 내에 듣고자 하는 흥미가 생길 수 있다. 따라서 후속 낱자를 잡기도 용이해진다. 결과적으로 엘리베이터 스피치를 한 상황에서 다음 프레젠테이션 일정을 잡을 수도 있는 것이다.

자! 한번 생각해 보자. 의사결정자가 없는 상태에서 미팅 일정을 잡는 것이 얼마나 어렵고 시간이 많이 걸리는가? 취소된 상태에서 그 자리에 가만히 남아 다음 낱자를 통보 받으려는 수동적인 자세로는 이미 경쟁에서 진 것이다. 이기려면 엘리베이터 스피치처럼 짧은 시간 내에 보고나 대답하는 능력이 필요하다.

그럼 질문에 대해 적절히 짧게 대답하거나 간결하게 제안, 보고를 하는 기본적인 말하기 기술에 관하여 좀 더 구체적으로 4가지로 나누어 하나하나씩 여러 사례를 통해 알아보자. 당부하자면, 아래 사례들을 눈으로만 읽지 말고 반드시 소리를 내어 말을 하듯이 연습해보기 바란다.

II. 중립적 상황에서 대답하는 트라이앵글

회사나 조직이 어떤 상황에 놓여 있다. 이 상황이 사람에게 따라서는 좋은 상황일 수도 있고 나쁜 상황일 수도 있다. 예를 들어보자.

A전자회사는 남자 사원이 전체의 80%이다. 박 전무는 인사팀의 명 부장에게 이렇게 질문을 한다. “우리 회사 남자 비중이 80%야. 어떻게 생각해?” 그동안 남자 사원의 높은

비중에 대해 문제의식을 가져왔던 명 부장이 이렇게 대답했다고 해보자. “당사는 남자 사원이 80%라 문제가 있습니다. 여사원 비율을 높이려면 첫째 ..., 둘째 ..., 셋째 ... 방안을 실행할 것을 제안합니다.”

이때 박 전무의 반응은 두 가지로 나타날 수 있다. 박 전무가 명 부장과 같은 생각을 한다면 아마도 답변은 이럴 것이다. “나도 그런 생각을 해. 그런데 자네 대답에는 구체적으로 어떤 문제점이 있다는 것인지 명확하지 않아.” 의견에 전반적으로 찬성하나 어떤 문제점이 있는지 제시되지 않아 적극적으로 수용하기가 어렵다는 반응이다.

또는 박 전무가 명 부장과 다른 생각을 한다면 답변이 이럴 수도 있다. “무슨 소리야. 난 전혀 문제가 없다고 보는데. 오히려 우리 회사의 장점이라고 생각해. 도대체 무슨 근거로 그런 말을 하는 거야?” 무슨 똥판지 같은 얘기냐고 짜증이 섞인 답변을 들어야 한다.

박 전무가 명 부장과 같은 생각이어도 대답에 반응이 미지근하고, 생각이 다를 경우에는 더더욱 좋은 소리를 듣지 못하게 된다. 그것은 대답하는 방법을 2단계로 접근해서 그렇다.

다시 말해서, [상황→대책]으로 전개하기 때문에 논리성이 약하다. 설득력을 높이기 위해서는 2단계가 아닌 3단계로 접근해야 한다. 즉 [상황→예상 문제→대책]순으로 중간에 이른바 ‘예상 문제’를 포함시켜야 한다. 이를 트라이앵글이라고 한다.

남자 사원이 대부분이어서 나타나는 예상 문제를 거론하고 대안을 제시해야 한다.

“현재 우리 회사는 남자 사원 비중이 80%입니다. 이로 인해 발생할 수 있는 예상 문제는 첫째, 회사의 장기 전략인 Soft 사업 전개에 애로가 있고, 둘째는 관계 부처나 여성 단체로부터 남녀 고용 불균형에 관한 비난을 받을 소지가 있다는 것입니다. 따라서 필요한 대책으로는 첫째, 신규 사원 채용 시 여사원 비중을 40%로 높이고, 둘째는 퇴직 여사원을 계약사원으로 다시 채용하는 방법이 있습니다.”

박 전무에게 제안을 받아들일 충분한 이유를 설명한 후에 대안을 말해야 설사 박 전무의 기본입장이 다르더라도 고려해 볼 이유를 줄 수 있고, 만약 입장이 같다면 더욱 논리적으로 납득시킬 수 있게 되는 것이다.

말로 전달할 때는 “상황은 무엇이다, 예상되는 문제는 무엇이다, 대안은 무엇이다.”라고 각 단락의 앞부분에 ‘상황, 문제, 대안’이라는 단어를 직접적으로 먼저 말하고 그에

...
맞는 내용을 전달하는 것이 좋다. 그래야 상대가 미리 말의 요지를 예상하고 들어서 쉽게 이해가 된다. 즉 ‘지금 말하는 것은 상황이로구나, 지금 말하는 것은 문제로구나, 지금 말하는 것은 대안이로구나.’라고 파악하게 되는 것이다.

영업팀 진 부장에게 정 상무가 불쑥 이런 질문을 한다.

“온라인 매출 비중이 50%가 넘었어. 어떻게 생각해?”

어떤 사람은 온라인 매출은 성장성이 크기 때문에 좋다고 볼 수도 있다. 반면에 온라인시장은 고객 충성도가 약하기 때문에 불확실성이 높다며 좋지 않은 상황으로 볼 수도 있다. 즉 중립적인 상황이다.

“온라인 매출 비중이 50%가 넘고 성장세를 지속하고 있습니다. 그러나 다소 불안한 요소도 있습니다. 예상되는 문제는 온라인 고객의 충성도가 낮기 때문에 급격한 매출 하락도 있을 수 있습니다. 대안으로는 안정적인 매출 유지를 위하여 백화점 입점을 검토해야 할 때입니다.”

“우리 회사의 국내 제조비율이 60%로 경쟁사에 비해 높아. 어떻게 생각해?”

상사가 이런 질문을 한다. 국내 제조 비율이 높은 것이 좋을 수도 있고 나쁠 수도 있다. 상사가 이런 질문을 한 의도가 무엇일까? 이런 경우의 비즈니스 질문에는 실질적인 대책을 말해야 한다. 이렇게 대답하면 좋을 것이다.

“예. 우리 회사 국내 제조비율이 60% 정도로 경쟁사보다 높습니다. 좋은 점도 있고 나쁜 점도 있을 수 있습니다. 나쁜 점을 말씀 드리자면, 예상되는 문제는 경쟁사에 비해 제조비용이 높아질 수 있습니다. 또한 국내 공장의 가동률이 너무 높아 몇 개 공정에서 병목 현상이 발생하여 제품 납기가 늦어질 수 있습니다. 이에 대한 대책으로 국내 공장에서 제조하는 제품 중 일부 제품을 동남아 공장에서 제조하도록 하여 제조원가를 낮추어 제품가격 경쟁력을 확보할 수 있겠습니다. 그리고 국내 공장에서 진행되는 공정 중 병목현상이 발생하는 공정은 동남아 공장에서 일부 진행토록 하는 것입니다.”

이러한 방식은 대답이 아닌 먼저 제안을 하는 경우에도 사용할 수 있다. 예를 들어 당

신이 관리하는 매장을 방문해보니 과도한 홍보물 부착이 오히려 매장을 깔끔하지 못하게 한다고 당신은 판단했다. 그러나 당신의 상사가 어떠한 반응을 보일지 알 수 없다. 그럴 때는 이렇게 제안해야 한다.

“현재 매장에는 한 달 평균 약 1개의 창박 시트와 2개의 포스터를 부착하고 있습니다. 그런데 예상되는 문제는 협소한 매장의 경우 포스터와 창박 시트로 인해 매장 내부가 가려 답답한 느낌을 줄 수 있습니다. 또한 여러 가지 행사와 제품의 홍보가 한꺼번에 이루어져 집중과 효율성이 떨어집니다. 대책은 첫째, 매달 부착되는 홍보물의 방식과 수량을 조정하여 선택과 집중을 하는 방법이 있습니다. 둘째, 현장의 동선과 고객의 요구에 맞는 새로운 홍보수단의 개발이 필요합니다.”

사적 안전에서의 예를 들어 보자. 당신의 부모는 부동산을 선호하여 재산의 대부분을 부동산으로 소유하고 있다. 그러나 앞으로는 부동산이 매력적이지 않다고 당신은 예상한다. 현금이나 환금성이 높은 재산으로 일부 변경해야 한다고 생각하는 것이다.

“아버님, 우리 집의 재산이 대부분 부동산입니다. 이를 동산으로 바꾸어야 합니다. 그 방법으로, 일부는 예·적금으로 은행에 보관하고 일부는 주식이나 펀드로 바꾸면 좋겠다고 생각합니다.”

자! 이렇게 말했을 때 부모가 아직도 부동산이 더 매력적이라고 생각한다면 당신의 의견에 동조하지 않고 다음과 같이 대답할 수도 있다. “무슨 소리 하는 거야. 우리 집의 재산 증식은 부동산을 잘 사서 그런 것이고 부동산은 가지고 있으면 없어지지 않아. 부동산이 가장 안전해.” 설득하기가 쉽지 않다. 왜냐하면 현 상태가 지속되면서 나타날 수 있는 예상 문제를 제시하지 않았기 때문이다.

이럴 때는 이렇게 말해야 한다.

“현재 우리 집의 재산 대부분이 부동산입니다. 이로 인해 예상되는 문제가 세 가지가 있습니다. 첫째, 부동산 가격 하락에 대한 대비가 미흡합니다. 둘째, 유동자산의 부족으로 긴급자금 필요시 활용에 어려움이 있습니다. 셋째, 다양한 고수익 재테크를 할 수 없습니다. 구체적인 대안으로 재산의 10%를 예·적금에, 10%를 펀드에 가입하는 것을 추천합니다.”

이처럼 부모에게 리스크를 강조하여 당신의 의견에 동조하도록 만들어야 한다.

현재로서는 아무 문제도 없고 오히려 잘 되고 있는 일이라도 한편으로 미래가 불확실한 경우에 무언가를 제안할 때도 사용하면 효과적이다.

“현재 우리 회사의 상황은 연이어 온라인 게임의 런칭에 성공하여 게임 순위 상위권을 유지하고 있으며 차기 대작을 준비하고 있습니다. 하지만 향후에 예상되는 문제도 있습니다. 온라인 게임의 시장성을 인지하고 자본과 기술력으로 무장한 대형 기업이 온라인 게임 시장의 진출을 준비하고 있어 향후 온라인 게임 시장은 레드 오션으로 바뀔 수도 있습니다. 이에 대한 예방 대책으로 온라인 게임에 집중된 회사의 경쟁력을 스마트폰의 등장 이후 새로운 블루 오션으로 떠오르고 있는 앱(Application) 기반 게임으로 분산하여 시장 다각화를 통한 매출 증대와 안정적 성장을 도모해야 합니다.”

또 다른 예로, 승진 대상자로서 또는 전업을 위해 면접을 보는데 이런 질문을 받을 수 있다. “우리 회사의 현 상황에 대해서 이야기하고 예상되는 문제점과 대응책을 말해보십시오.” 이 질문에 대한 답변 내용에 따라서 당신의 미래가 좌우될 수도 있다. 이렇게 말해보자.

“귀사의 경우 현재 3개국 4개의 해외법인을 가지고 있는 다국적기업입니다. 또 해외 매출액비율도 절반 이상을 차지하고 있을 만큼 거대한 성장을 이루고 있고, 또한 발전 가능성이 높다는 의견이 대외적으로 지배적입니다. 해외법인은 고객의 다양화 및 현지화를 통해 지속적으로 성장하고 있고, 당사 경영층의 지침 또한 해외개발이 주된 관심사항입니다. 이러한 상황에서 예상되는 문제도 있습니다. 현 발전 상황 대비 향후 해외공장의 현지 주재원 인력수급 문제가 이슈가 될 것으로 보입니다. 영어권 및 포르투갈어 등 국내공장 인원의 언어능력 부족과 주된 업무 대비 해외법인 업무범위 다변화 등으로 현지 주재원 생활을 꺼리는 점이 우려되며, 현재도 주재기간이 통상 4년인데 반해 일부 해외법인에서는 대체자 부족으로 인해 8년에 가까운 장기 근무도 발생하고 있습니다. 이런 인력 수급난에 대한 대책으로, 국내 인원 직급별 외국어 교육 의무화 및 부서별 순환 보직 실시 등의 중장기 개선방안을 수립하여 진행해야 합니다. 중국어, 영어 등 외국어

관련 사내교육을 실시하고, 현재 진행 중인 인터넷 교육 등을 월별 수료제로 전환, 진행하고, 부서별 최대 5년을 넘지 않는 범위 내에서 사원부터 팀장까지 순환 보직을 진행합니다. 이러한 장기적인 개선 방안을 지속적으로 추진 시 해외공장 인원 수급이 해소될 것으로 판단합니다.”

정리하면, 트라이앵글 기법은 [중립적 상황→예상되는 문제→대안]의 순서로 제안하는 것이다. 여기에서 가장 중요한 것은 예상되는 문제에 대한 거론이다. 다른 사람도 수긍할 수 있는 객관적인 문제점을 제시해야 한다.

III. 문제 상황에서 대답하는 What-Why-How

골프를 하는데 공이 똑바로 나가지 않아서 성적이 좋지 않다. 골프 코치에게 원포인트 레슨을 받는다. 레슨은 어떻게 진행이 될까? 먼저 코치는 당신에게 평소의 모습대로 골프를 치라고 한 후 자세를 자세히 관찰하고 나서 말을 할 것이다. 예를 들어 양발의 균형이 안 맞아서 공이 똑바로 안 나가므로 발의 균형을 잡아주는 해결책을 제시해 줄 것이다.

그렇다. 문제가 있으면 바로 대책을 강구하는 것이 아니라 그 문제를 발생시킨 원인을 먼저 파악하고 그 원인을 해소하는 해결책을 제시해야 근본적으로 문제를 해결할 수 있다.

현재 회사는 어떤 나쁜 상황으로 좋지 않은 상태에 있다. 모든 사람이 그것이 나쁜 문제라는 것을 인식하고 있다. 이럴 때 [문제→대책]의 2단계 접근법으로 제안하는 것은 옳바르지 않다. 앞에서 살펴본 트라이앵글과 같이 3단계로 접근해야 한다. 즉, [문제→원인→대책]으로 전개하는 것이다. 문제는 What, 원인은 Why, 대책은 How라고 보자면 이른바 What-Why-How 기법이라 부를 수 있다.

우리는 보통 문제에 대한 원인, 발생 이유를 구태여 노골적으로 제시하지 않는다. 왜

나하면 남의 실수나 잘못을 깊이 파고 들어가는 것을 불편해하기 때문이다. 그러다보니 문제가 발생한 이유를 파악하지 않고 피상적인 대안을 제시하곤 한다. 예로, 체중 감량 후 얼마 있다가 다시 체중이 과거와 같이 돌아가는 요요 현상이 나타났다고 하자. 이는 개인차에 따른 체중 증가 원인을 무시하고 일반적인 방법을 선택하여 감량 활동을 하다 보니 잠시 효과가 있다가 다시 제자리로 돌아가는 때문이다.

다른 예를 들어보자. 당신의 자녀가 늦잠으로 인해 학교에 자주 지각을 한다. 이를 해결하기 위해서 20분 일찍 일어나거나 또는 등교 준비 시간을 현재보다 20분 단축하라고 대책을 제시하면 제대로 해결될까? 단기 처방 효과는 있겠지만, 그 효과가 지속될지는 의문이다. 왜 그럴까? 이유는 늦잠을 자는 원인이 밝혀지지 않아서 근본적인 처방이 되지 않기 때문이다. 이럴 때는 다음과 같이 3단계 접근으로 전개해야 한다.

“문제는 늦잠을 자서 학교에 자주 지각하는 것이야. 늦잠 자는 원인은 밤늦은 시간까지 컴퓨터나 스마트 폰으로 게임을 해서 그래. 그러므로 대책은 첫째, 10시 이후에는 컴퓨터나 스마트 폰을 사용을 하지 말고, 둘째, 11시에는 무조건 취침하는 거야.”

처음의 방법은 일찍 일어나거나 일찍 출발하라는 동전 뒤집기식 처방이라면, 바로 위 제안은 근본 원인을 해소하는 방법부터 접근한다.

다음 예에서 질문에 대한 대답이 제대로 되었는지 살펴보자.

“왜 이러닝(E-learning) 과정의 진도가 자꾸 늦어지고 있니?”

“응, 1주일 전부터 이러닝 진도율이 계획보다 늦어지고 있어. 원인은 잦은 야근과 업무량 과다로 인하여 이러닝 학습을 차일피일 미루고 있어서 그래. 대책으로 아침 출근 시간을 30분 앞당겨서 공부하고, 점심식사 시간 30분을 활용하여 학습할 거야.”

원인을 찾았는데 원인과 대책의 관련성이 부족하다. 핵심 원인을 찾은 의미가 없다. 잦은 야근과 업무량 과다가 원인이라면 이것을 줄여서 이러닝 학습 방법을 찾아야 한다. 아래와 같이 말이다.

“응, 1주일 전부터 이러닝 진도율이 계획보다 늦어지고 있어. 원인은 업무가 늘어지고 결재 대기 시간이 길어져서 학습 시간을 확보하지 못해서 그래. 대책으로 업무 시간관리를 철저히 하여 시간을 내고, 짧은 시간에도 활용하는 습관을 키워서 학습할 거야.”

이 방법 역시 대답만이 아니고 먼저 제안할 때도 유용하게 작용한다. 직원들의 야근이 많이 발생하는 문제에 대해 상무에게 제안을 해보자.

“직원들의 야근이 잦아지고 있습니다. 야근이 잦은 원인은 첫째, 업무 집중도가 떨어져 효율적으로 업무를 보지 못해 잔업이 늘고 있고, 둘째, 빠른 보고가 이루어지지 않아 대기과 수정으로 시간이 지체되기 때문입니다. 이에 대한 대책으로는 첫째, 근무시간에 잡담이나 근무 태만이 이루어지지 않도록 하여 시간 내에 업무를 완료하는 습관을 들이도록 할 것이며, 둘째, 효율적인 보고 체계를 수립하여 시간을 단축하는 방식을 수립하는 것입니다.”

이 What-why-how 방법에서 중요한 것은 Why, 즉 문제의 원인 파악이다. 남들이 인정할 수 있는 실질적이고 객관적인 데이터에 의한 문제제기여야 한다. 중요한 데이터를 많이 확보할수록 설득력도 높일 수 있을 것이다.

그럼 트라이앵글과 What-why-how의 차이점에 대해서 세종대왕 사례로 알아보자.

세종대왕은 소고기를 무척 좋아했다. 소고기반찬이 없으면 밥을 먹지 않을 정도였다고 한다. 세종이 소고기를 많이 먹는 것에 대해 가장 걱정하는 사람이 누굴까? 세종의 건강에 문제가 생기면 스스로의 안위가 위협해지는 사람, 어의일 것이다. 만일 세종대왕이 소고기 반찬을 매일 먹는 데 대한 문제의식이 없는 경우에는 트라이앵글 기법으로 건의를 해야 할 것이다.

“현재 전하께서는 매일 소고기를 드시고 계십니다. 그로 인해 나타날 수 있는 건강상의 문제점은 첫째, 몸에 중기가 자주 나고, 둘째, 두통이 잦아질 것으로 예상됩니다. 따라서 일주일에 이틀 정도만 소고기를 드셨으면 좋겠습니다.”

반면 세종대왕이 이에 대한 문제의식은 갖고 있는 경우라면 어의는 What-why-how로 건의를 해야 한다.

“전하의 식단 문제는 매끼에 소고기 반찬을 너무 많이 드시는 것입니다. 이렇게 소고기 반찬을 많이 드시는 이유는 휴식 없이 일을 너무 많이 하여 기력이 떨어져서, 소고기를 섭취해 기력을 회복하려고 하기 때문일 것으로 보입니다. 따라서 처방으로는, 밤늦게

까지 일을 하지 마시고, 일찍 취침을 하시며, 5일에 한 번씩 온천에 가서서 휴식을 하시
기 바랍니다. 그러면 소고기 먹는 양이나 횡수가 자연스럽게 줄어들 것입니다.”

트라이앵글 기법에서의 대책은 세종에게 소고기 반찬을 먹는 횡수나 그 양을 줄이라
는, 어찌 보면 동전 뒤집기식의 단편적인 내용이다. 그런데 What-Why-How 기법은 대
책이 취침을 하라, 5일마다 온천에 가라는 등 소고기와 관련성은 없지만 근본 원인을 해
결하기 위한 보다 깊이 있는 내용이 나온다.

권투로 비유하면 트라이앵글 기법은 가벼운 잭이다. 툭툭 가볍게 던지면서 반응을 보
고 상대의 관점을 바꾸기 위한 것이다. What-why-how 기법은 결판을 내려는 스트레
이트라고 보면 된다. 제안하는 내용을 직설적으로 설득해 나간다.

IV. 결론부터 대답하는 결근방

엘리베이터 스피치 상황에서 가장 효과적이라 일컬어지는 ‘결근방’ 화법에 대해서 알아
보자. 결근방은 결론, 근거, 방법을 줄여 부르는 말이다. 필자의 사례를 들어보자. 계속
된 강의로 인해서 목소리가 쉬고 때때로 소리가 나오지 않는 성대 결절까지 가는 위기상
황에 놓인 적이 있다. 이비인후과에 가니 의사가 “약 한 달간 가급적 말을 하지 말라.”고
한다. 그러나 “저는 강사로서 그렇게 하기 어렵다”고 하자 의사가 아래와 같은 처방을
내주었다.

“그럼 목을 보호하기 위하여 하루에 2리터의 물을 드세요. 왜냐하면 물은 성대를 촉촉
하게 유지하여 성대의 피로도를 낮추어 줍니다. 구체적인 방법으로, 차거나 뜨겁지 않은
미지근한 생수를 하루에 2리터씩 약 10분 간격으로 수시로 찹찹찹 한 모금씩 마시세
요.” 당신이 주어진 주제에 대해 전문가라면 결근방을 사용하여 매우 효과적인 커뮤니케
이션을 할 수 있을 것이다. 의사의 말을 분석해 보자. “하루 2리터의 물을 드세요.”라는
것은 처방이요, 결론이다. 이어서 “왜냐하면 물은 성대의 피로도를 낮추어 준다.”고 말
한다. 이는 결론에 대한 근거이다. “구체적인 방법으로 생수를 10분 간격으로 조금씩 마

시라.”고 방법을 제시했다. 이는 전형적인 결근방 화법으로 처방을 준 것이다. 이 결근방은 의사나 변호사와 같이 전문가가 많이 사용한다는 특징이 있다.

결근방 화법은 상사가 부하에게 업무 지시를 할 때도 좋다.

“웹사이트 기획자들이 새로운 레이아웃으로 사이트를 구성하는 능력을 갖추어야 하니까 자주 교육을 받도록 하라고. 그 근거는 예전에는 로딩 속도만 느려도 유저가 창을 닫았지만, 요즘은 로딩을 기다리면서 ‘어떤 재미있는 방식으로 사이트를 표현했을까’하고 생각하면서 관심을 가지기 때문이야. 따라서 구체적인 방법으로, 기획자들을 광고나 마케팅, 심리와 관련된 세미나나 교육에 나누어 참석하도록 하고, 교육 내용을 정리하여 교재로 만들고, 사내 전달 교육을 시키도록 해.”

상사가 부하에게 업무를 지시할 때 왜 업무를 시키는지 그 이유를 명확히 설명해 주어야 부하가 진심으로 받아들일 수 있다. 즉 교육을 시키는 이유는, 예전에는 유저들이 속도만 중시했으나 점차 사이트의 표현 방법에 관심을 가지고 있으니 이에 맞추어서 교육을 받아야 한다는 것이다. 이유를 설명하지 않고 업무만 지시하면 부하는 불쾌할 수도 있을 것이다. 아마도 속으로 이렇게 외칠 것이다. “뭐야, 상사라고 자기 말만 하고. 왜 해야 하는지 설명을 해 줘야지. 설명을. 왜 사이트 구성 능력이 필요한 거냐고...” 존경 받는 상사가 되려면 지시에 대한 이유를 반드시 함께 전달해주어야 한다.

“여름철에는 탈모가 심해질 수 있어 두피 관리를 잘해야 한다. 근거는, 땀을 많이 흘리면 탈모가 심해지며, 장마철 습한 환경은 박테리아가 서식하여 피부 트러블을 일으킨다고 피부 전문가가 말했다. 방법은 네 가지가 있다. 첫째, 매일 머리를 감는 것이다. 둘째, 저녁에 머리를 감으면 반드시 말리고 잔다. 셋째, 드라이를 사용할 경우 뜨거운 것보다는 시원한 바람을 사용한다. 넷째, 트리트먼트나 헤어팩 등을 사용하여 모발에 영양을 보충해준다.”

상대가 질문을 할 때 가장 쉽게 대답하는 방법이 결·근·방이다. 먼저 결론이나 자기 주장, 의견을 제시한다. 그 다음에 왜 그런 주장을 하는지 이유나 근거를 대야 한다. 설

득을 하는 것이다. 마지막으로 구체적인 방법을 제시해야 된다. 물론 질문할 때 “~에 대한 이유를 말하십시오.”라고 하면 결론방 중에서 근거만 말해도 된다. 또는 “~에 대한 구체적인 방법에 대해서 말하십시오.”와 같이 대답 내용을 방법으로 제한할 수도 있다. 이럴 경우에는 결론방의 결론과 방법만 말하면 된다.

그럼 결론방으로 대답하는 방법을 구체적으로 알아보자. 상사가 매출액을 높이는 방법에 대해서 질문을 한다. 당신은 영업사원에게 필요한 것이 상사와 대화하거나 고객과 상담할 때 간결하게 핵심 위주로 말하여 상대방을 설득하는 논리적 대화법 교육이라 생각하고 있다. 그래서 핵심 대화법을 교육 과정으로 개설하여 영업사원에게 중점적으로 교육하고 싶다.

“제가 주장하는 바를 결론부터 말씀드리면, 최근 불경기에 판매량을 높이기 위한 방안으로 짧은 시간 내에 고객을 설득하는 논리적 대화법 교육이 영업사원들에게 필요하다는 것입니다. 이 결론에 이르게 된 근거로는 첫째, 영업사원의 논리적 대화 기술 부족을 들 수 있습니다. 둘째, 많은 기업이 벤치마킹하는 미국 A사에서는 영업사원에게 매년 대화법 교육을 실시하고 있다는 점입니다. 셋째, 경쟁사인 B사에서 같은 교육을 실시하여 M/S가 2% 증가하였다는 조사결과가 보고되었습니다. 이에 대한 방법으로는 첫째, 비용을 고려하여 8시간 교육 과정을 개설합니다. 둘째, 사내 전문 강사를 양성하여 교육합니다. 셋째, 다양한 사례를 발굴하여 현장에서 실질적으로 도움이 되는 교재를 제작하는 것입니다.”

일반적으로 우리가 가장 많이 사용하는 대화법은 결론방과 What-why-how이다. 이 두 화법의 차이점을 다음의 에피소드로 비교해보자.

배우나 가수 등 연예인들은 팬과의 소통을 위하여 짹짹 틈을 내서 SNS에 소식이나 사진을 올린다. 그러다가 과격한 발언을 하거나 무지를 드러내거나 또는 공개되지 말아야 할 사진을 올리는 등 문제를 야기하는 경우가 종종 있다. 어느 최고 인기 여배우가 트위터에 쓸데없는 소식을 올려서 인터넷 검색순위 1위를 차지하고 있다. 기획사 대표는 머리가 아프다. 재발 방지를 위해 송 팀장을 부른다. “어휴, 골치야. 대책을 내놔 봐.”

“현재 문제는 천송이가 트위터에 쓸데없는 글을 올려서 천송이의 무지로 인해 인터넷이 난리가 났다는 것입니다. 원인은 천송이의 촬영 틈틈이 여유시간이 나는데, 이때 마땅히 할 것이 없으니까 트위터를 자주 하게 된다는 것입니다. 대책은 틈틈이 시간을 때우도록 모바일 게임을 가르쳐주고, 태블릿을 사주어서 모바일 쇼핑을 하도록 유도하는 것입니다.” 송 팀장은 What-why-how로 대답을 했다.

대표는 이번에는 강 팀장을 불러서 대답을 요구한다.

“결론은 천송이가 트위터를 못하게 하려면 다른 취미를 만들어 주어야 한다는 것입니다. 근거는 다양한 취미 생활이 있으면 트위터를 하는 시간이 준다고 미국 심리학자 ○○가 말했습니다. 방법은, 모바일 게임을 가르쳐주고 태블릿을 사주어서 모바일 쇼핑을 하도록 유도하는 것입니다.” 강 팀장은 결론방으로 대답을 했다.

그럼, 어떤 상황에서 What-why-how로 대답하는 것이 좋고, 어떤 때 결론방으로 대답하는 것이 좋을까?

기획사 대표가 상황을 어느 정도 알고 있고 무척 다급하게 대책을 요구한다면 ‘어떤 문제가 있습니다.’라고 시작하는 설명형 대답보다는 ‘무엇을 해야 합니다.’라고 시작하는 결론형 대답이 훨씬 상황에 적합하다. 상대는 급히 무엇인가를 요구하는데 너무 여유를 가지면서 대답을 하면 경우에 따라서는 긴장감이 결여돼 보일 수도 있다. 하지만 기획사 대표가 상황에 대해서 잘 모르는 경우에는 결론방보다는 What-why-how가 더욱 잘 어울린다. 그 이유는 대표 입장에서 정보가 부족한데 바로 결론부터 주장하면 이해하는 데 어려움을 느낄 수 있기 때문이다. 이 경우, 문제 상황부터 자세히 설명하면서 설득해 나가야 한다.

이렇게 보자면, 결론방은 장단점이 극명하다. 간결하면서 강력하게 자기 주장을 피력하는 장점이 있다. 반면에 단점도 있다. 첫째, 상대의 질문에 대한 대답으로 적절하지만, 자기 스스로 먼저 의견을 개진할 때는 상대방이 이에 대한 정보가 부족할 경우 초기에 상대방을 당황시킬 수 있다는 위험성이 있다. 둘째, 처음부터 요구 사항이나 주장을 함

어떠한 영향을 주는지를 파악하여 성과를 극대화하는 방안을 찾거나 또는 피해를 최소화하는 방안을 강구하는 것이다. 출발점은 트렌드의 변화를 정확히 읽는 것이다. 따라서 회사를 둘러싼 주변의 변화에 대한 깊은 통찰이 필요하다. 즉 환경에 대한 인사이트(insight)가 중요하다. 인사이트란 ‘통찰력으로 자기를 둘러싼 내·외적 전체 구조를 새로운 관점에서 파악하는 일’이다.

“우리 사이트에 접속 건수가 줄고 있다고 하던데 무슨 일이 있어?” 상사의 걱정 섞인 질문에 이렇게 대답할 수 있을 것이다.

“요즘은 정보도 중요하지만 나열식이 아닌, 유저가 참여할 수 있고 눈이 즐겁고 재미 있는 사이트를 선호한다고 조사되었습니다. 하지만 우리 사이트는 너무 많은 정보로 인해 유저에게 즐거운 사이트라기 보다는 무겁고 답답한 사이트라는 느낌을 줍니다. 대책은 정보를 펼쳐서 나열하는 방식이 아닌 동적인 방식으로 변경하여 유저들이 원하는 정보를 보기만 하는 것이 아니라 재미와 흥미를 가질 수 있도록 UI와 디자인을 개선하고 새로운 슬로건을 제시하여 계속 변화하고 있는 사이트라는 것을 끊임없이 홍보해야 합니다.”

먼저 환경 변화를 말하고 이어서 우리에게 미치고 있는 영향을 거론하면서 대응책을 제시했다. 전형적인 CIM 기법으로 대답한 예이다.

이 또한, 대답이 아니라 먼저 제안을 할 수도 있다. 재미있는 사례로 알아보자.

한 드라마에서 여주인공이 마음이 심란할 때마다 치킨과 맥주를 즐겼다. “눈 오는 날에는 치맥이 짱이야.”라면서 이른바 ‘치맥’ 사랑을 나타냈다. 방송 이후에 중국에서는 한국식 치킨과 맥주의 매출이 2배 가량 꺾였으며 상하이에서는 치맥을 먹기 위해서 몇 시간씩 줄을 서는 일도 있었다고 한다. 보편적으로 중국에서는 닭을 볶아 먹었지, 튀겨 먹지는 않았다.

자! 그럼 식용유 회사 입장에서 이를 어떻게 활용할지 알아보자. 해외 영업 담당인 정 차장은 이것이 엄청난 비즈니스 기회라고 생각해서 이를 상무에게 제안하려고 한다. 고객과 면담을 하고 돌아오는 길에 차 안에서 말을 꺼낸다.

“상무님, 드라마에서 여주인공이 치킨과 맥주를 즐겨 먹는데요. 이를 시청한 중국에서 이런 변화가 있답니다.”

“응? 어떤 변화가 있는데?”

“네. 지금 한국식 튀김 치킨이 엄청 팔린다고 합니다. 우리 회사에 아주 좋은 비즈니스 기회입니다.”

“비즈니스 기회? 왜 그렇게 생각하는데?”

“중국은 일반적으로 닭을 볶아 먹는데, 치킨처럼 튀겨먹기 시작하면 우리가 생산하는 식용유 소비가 크게 증가할 것으로 예상됩니다. 따라서 우리 성과를 극대화하기 위해 중국에 판매할 닭튀김용 식용유를 생산하고, 드라마 여주인공을 맡은 탤런트를 모델로 활용하여 마케팅을 하면 큰 수익이 날 것 같습니다.”

“어, 그래? 검토해 봐.”

정 차장이 한 말을 살펴보자. 먼저 첫 번째로 중국 시장의 변화를 말했다. 이것은 Change이다. 두 번째로는 당사에 비즈니스 기회가 있다고 했다. 회사에 주는 Impact이다. 마지막 세 번째에는 성과를 극대화하기 위하여 제조와 마케팅을 제안했다. Modify이다. 대화의 전체 흐름이 결국 CIM 기법에 근거하고 있는 것이다.

다른 한편으로, 치맥으로 피해를 보는 회사를 상정해보자. A소주 회사는 중국에 대대적인 마케팅을 통해 어느 정도 교두보를 마련하고 서서히 판매가 증가하고 있는데 중국에 치맥 바람이 불어 위기감을 느끼고 있다. 이를 상사에게 보고한다.

“현재 중국에서 드라마 영향으로 치맥 바람이 거세게 불고 있습니다. 당사에 미치는 영향으로는, 소주의 매출 증가세가 정체되거나 또는 하락할 가능성까지도 있습니다. 이 피해를 줄이기 위하여 맥주에 소주를 섞어 마시는 소맥을 홍보할 필요가 있습니다. 그러면 급격한 매출 하락을 예방할 수 있을 것으로 예상합니다.”

여기서 CIM의 핵심은 가운데에 있는 Impact이다. 외부 환경 변화가 우리에게 어떤 영향을 미치는지 알아내는 것이다. 사회 변화에 항상 주목하고 나와의 관계성에 민감하게 반응하려는 노력이 필요하다. 틈틈이 언론 기사를 읽고 이를 CIM 기법을 통해 대화문으로 만들어 보는 것도 큰 도움이 될 것이다.

VI. 맺음말

갈등을 조정하고 중재를 하는 행위는 공적인 활동이다. 공적인 커뮤니케이션과 사적인 커뮤니케이션은 차이가 있다. 아니, 완전히 다르다고 말할 수 있다. 단적으로 보자면, ‘공적인 대화는 짧게, 사적인 대화는 길게’라는 식이다. 사적인 커뮤니케이션은 상대방의 시간을 많이 소비해 주는 것이다. 즉 Time Killing 해 주는 것이다. 반대로 공적인 커뮤니케이션은 상대방의 시간을 Saving 해 주어야 한다. Businessman이 무엇이겠나? 모두 바쁜 사람이다. 가장 짧은 시간 안에 대화를 나누고 일을 해서 성과를 내야 한다.

야구로 예를 들어보자. 류현진은 선발투수이다. 6회까지 던지는 것보다 7회, 8회, 아니 혼자 9회까지 던지면 좋다. 오랜 이닝을 던지기 위해서는 안타나 점수를 주지 않아야 한다. 그러다 보니 변화구도 던지고 강속구도 던지고 유인구로 볼도 던지고 하면서 타자를 요리한다. 반면, 오승환은 마무리 투수이다. 강속구와 슬라이더 단 2가지 구종만 가지고 가운데에 힘있게 던진다. 거의 타자를 으박지르다시피 하면서 가운데에다 넣는다. 왜냐하면 빨리 야구를 종료하려고 하기 때문이다. 그러니까 류현진은 사적인 대화같이 요리조리 간도 보고 맛도 보면서 타자를 요리하는 것이고, 오승환은 공적인 대화같이 가운데 돌직구만 집어넣는다는 것이다. 각자의 목적이 있기 때문에 그런 투구를 하는 것이다. 커뮤니케이션도 목적에 맞게 해야 한다.

말을 너무 잘 하려고 하면 오히려 잘 안 된다. 이유는 이렇다. ‘잘’이라는 것은 무엇과 비교해서 좋아야 한다는 뉘앙스가 있다. 그래서 상대와 이야기할 때 대화를 주도해야 한다고 생각하게 한다. 그러다 보니 주장이 강해지고, 말이 많아지고, 상대의 말에 다소 억지스런 반론을 하게 된다. 상대가 포기하면 자기가 말을 잘해서 그렇다고 생각한다. 과연 그럴까? 아니다. 말을 잘하라는 것은 말을 많이 하라는 것이 아니다. 간략하지만 요령껏 의견을 전달해야 한다.

“설득력 있게 커뮤니케이션 하는 방법은 듣기가 70%이고 말하는 것이 30%이다.”

●●●

많이 듣고 적게 말하라는 것이다. 여기서 중요한 것은 ‘어떻게 적게 말하면서 상대를 이해시키고 설득시킬 것인가’이다. 핵심을 중심으로 간결하고 정확히 전달하는 능력, 이것이 말하는 기술이다. 결국, 말을 잘하는 것은 짧은 시간 내에 필요한 내용을 전달하는 것이다.

그럼 어느 정도로 말하는 것이 좋을까? 필자가 보는 정답은 대략 60초이다. 위에서 소개한 구조화된 엘리베이터 스피치의 4가지 방법을 잘 활용하여 짧고 간결하게 말함으로써 대화를 통한 보다 나은 성과를 기대해보자.

〈참고문헌〉

이호철 (2009). <맥킨지식 문서력>. 서울: 비즈센.

이호철 (2011). <스텝 스피치 55: 말을 디자인하다>. 서울: 비즈센.

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

조정을 위한 설득과 수사



법정변론과 쟁점이론으로부터 유추하는 조정인의 수사법

하 재 흥

변호사

경기대학교 법학과 부교수



법정변론과 쟁점이론으로부터 유추하는 조정인의 수사법



1. 서론

수사학은 사람들 앞에서 말 잘하는 법에 관한 기술을 체계적으로 다루는 학문이다. 고전 수사학은 그 활용영역을 크게 법정변론, 정책연설, 기념연설 등으로 구분하고, 사람들 앞에서 말하는 사람이 미리 준비해야 할 과제를 착상과 배치, 표현과 암기, 실행 등의 다섯 영역으로 구분하여 자세한 세부지침들을 제시하였다. 수사학에서는 설득력의 원천이 크게 전하고자 하는 말이 얼마나 이치에 닿는지, 또 말하는 사람이 얼마나 신뢰를 줄 수 있는지, 전하고자 하는 내용이 청중에 감정적인 면에서 어떻게 전달될 것인지에 있다고 본다. 수사학은 사람들 앞에서 말하고자 하는 사람은 어떤 주제를 가지고 어떤 사람들 앞에서 말할 것인지 중심으로 위 다섯 영역에서 제기되는 과제를 사전에 충분히 잘 연구한 다음, 수사학적 기술들을 잘 활용하여 말하면 사람들을 설득해낼 수 있다고 본다. 아리스토텔레스의 ‘수사학(Rhetoric)’과 퀸틸리아누스의 ‘연설가교육(Institutio Oratoria)’은 수사학의 중요주제들과 세부이론들을 체계적으로 정리한 작품들이다.¹⁾

수사학이 서구인의 정신과 가치관의 형성에 미친 영향력은 한마디로 결정적이라 할 수 있다. 이것은 몇 가지로 나누어 생각해 볼 수 있을 것이다. 첫째, 사고와 표현의 기본적인 방법을 제공하였다는 점이다. 서구사회에서 20세기 초반까지 오랜 동안 교육을 지배해 온 것은 수사학이라 할 수 있는데, 기초적인 글쓰기 작문교육에서부터 대학의 고등 교육에 이르기까지 서구의 교육방법을 대표하는 것이 바로 수사학이다. 글의 유형을 십여 가지로 나누고 각 유형에 맞게 기본적인 모델글을 제시하여 암송하고 따라 쓰며 때로 변용하는 초급 작문훈련(*progymnasmata*)에서부터, 일정한 법령을 제안하는 연설문을

1) 국내에서는 수사학에 대한 소개가 아직까지 활발하지는 않다. 수사학이론에 관한 연구글은 더러 있어도 고전이자 기본적인 작품이라 할 수 있는 몇몇 수사학 작품들은 여전히 번역이 없거나 미흡한 편이다. 이런 사정도 수사학에 대한 이해와 접근을 어렵게 만든다.

작성하는데 세부논점을 찾아 설득력 있게 구성한다든지 하는 훈련, 특정한 개별사건에서 양측의 주장을 구성하고 상대측의 주장을 반박하는 등의 고급 토론훈련(*declamation*)에 이르기까지, 서구인들은 한정된 지식이라 할지라도 이를 바탕으로 사고를 구성하고 설득력 있게 전개하며 또 상대측을 반박하는 기법을 고전시대 이래로 오랫동안 익혀왔다. 서구인들이 고전(*classics*)에 입각하여 창의적인 사고와 표현으로 문학의 영역을 넓혀왔고 또 위대한 작품을 남기는 성취를 이루었다면 이는 수사학에 힘입은 바 크다.²⁾ 둘째, 정치적 영향력이다. 수사학의 고전시대의 연설가 또는 변론가로 대표적인 인물이 곧 아테네의 데모스테네스, 로마의 키케로이다. 서구 정신의 중심에 자유와 공화, 그리고 민주주의의 가치에 대한 옹호가 있다고 한다면, 그 원천은 바로 이들이 남긴 연설문과 변론문에 있다. 고전시대의 정신이 현재에까지 계승되는 비결은 서구인들이 중세 이래로 이들의 작품을 기초적인 교육단계에서부터 글쓰기 자료로 삼고 암송하고 또 필요에 따라 변용하며 그 표현과 정신을 다양한 형식의 문학작품들에 담으면서 전해왔다는 점에 있다.

이상과 같이 수사학의 중요한 면과 특징을 간추려 보았다. 그런데 앞에서 수사학이 법정변론을 중심으로 전개되어 왔다고 하였다. 따라서 현대에 법정변론을 준비하는 입장에 있는 사람도 수사학에 당사자가 법관이나 배심원을 설득하는 데 도움이 되는 내용이 있을 것이라 기대하는 것은 당연하다. 반면 양측 당사자나 대리인(검사 또는 변호인)이 아닌, 조정의 역할을 맡은 사람에게도 수사학이 어떤 도움을 줄 수 있을까 하는 의문을 가질 수 있다. 하지만 수사학이 말로 사람을 설득하는 것에 관한 기술과 기법을 다룬다고 하였으므로, 조정의 역할을 맡은 사람이 설득을 필요로 하는 이상 수사학에서 도움을 받을 수 있을 것임은 의문의 여지가 없다. 우리의 경우 법정변론에서나 조정의 영역에서나 오랜 동안의 꾸준한 실무(*practice*)가 존재하여왔음에도 불구하고 수사학과의 관련성이 가깝게 느껴지지 않는다. 이처럼 수사학 자체가 낯설게 느껴지는 이유는 실무의 성숙함에 비해 수사학을 기초단계에서부터 소개하고 연구하는 것, 특히 법정변론이나 조정의 영역에서 설득력의 그 원천과 방법 또는 기술을 수사학이론과 결합하여 연구한 것이

2) 고전수사학에서의 기초 작문훈련(*progymnasmata*)의 내용에 관해서는 하재홍(2015a/2016a) 참조.

부족하였기 때문일 것이다. 이 글에서는 조정에 있어서 수사학이 어떤 도움이 될 수 있는지를 수사학과 그 핵심이론인 쟁점이론을 중심으로 소개해 보도록 한다. 먼저 쟁점이론에 관해 정의하고 예를 들어 설명한 다음, 조정인에게 어떻게 유익하게 활용될 수 있는지를 셰익스피어의 문학작품 『베니스 상인』에 등장하는 포샤(Portia)의 예를 통해 살펴 보도록 한다.

II. 쟁점이론

쟁점이론(Issue Theory)이란 수사학에서 말하는 연설가의 다섯 과제 중 착상(Invention) 단계에서 활용되는 수사학의 중심이론이다.³⁾ 어떤 논제를 두고 말하려면 연설가는 착상 단계에서 어떤 점에서 설득력 있는 논거를 확보할 수 있는지 연구할 필요가 있다. 쟁점이론은 양측이 어떤 논제를 가지고 의견을 달리하여 팽팽하게 논쟁을 벌이는 상황에서 논제의 종류와 성격에 따라 논쟁의 단계를 구분짓고, 또 각 논점별로 서로 유용한 논점이 어떤 것인지 체계적으로 분류하여 적절한 논거를 찾도록 도움을 주는 것에 관계된다.

첫째, 쟁점이론은 특정의 사건에서 쌍방이 어떤 논제를 두고 팽팽하게 논쟁을 벌일 수 있는지 없는지를 먼저 판단하게 한다. 특정의 사건이므로 여기에는 당사자가 등장하고, 당사자가 관련되는 행동, 행동을 한 의도와 동기, 행동의 배경이 되는 시간과 장소 및 그 맥락 등이 존재한다. 또 사건마다 당사자의 지위나 역할, 성격, 행위의 종류와 내용, 동기와 의도, 그에 관계된 시간 및 장소적 배경, 행위에 소요된 시간의 소요 정도, 그런 종류의 행위를 하기에 적절한 기회가 확보될 수 있었는지 여부, 사건 전후의 정황, 목적이나 증인 여부, 행동의 결과, 피해의 종류와 범위 등등의 점이 제각각 다를 수밖에 없다. 특정 사건에서 당사자는 자기에 대해 제기된 혐의에 대해 그런 행동이 있었음을 부인할 수 있을지, 아니면 그 행동이 혐의를 제기하는 자가 주장하는 것과 같은 것은 아니

3) 쟁점이론에 관해서는 하재홍(2013) 참조.

라고 해야 할지, 아니면 피해자나 제3자에 책임을 전가할 수 있을지, 사건이 심리되는 기관이나 법원 등에 관할권이 있는지, 사건에 적용가능하다고 주장되는 법령의 의미나 해석에 다른 여지가 있을 것인지 등에 대해 사전에 철저히 검토해야 한다. 만약 특정 사건에서 증거가 너무나 명백하여 어떤 사실을 도저히 부인할 수 없다면 그 사실의 존부를 둘러싸고는 논쟁을 벌일 수 없다. 그런 상황에서는 적어도 그 사실의 존부를 둘러싸고는 쟁점을 만들 수 없으므로(‘쟁점’이라는 말의 어원이 되는 그리스어 *stasis*가 두 군대가 대립한다고 할 때 양측의 세가 대등하여 호각지세로 대치하고 있다는 것에서 유래한 것으로, 이쪽에서 쟁점을 형성할 수 없다는 것은 적어도 그 쟁점에서는 방어가 전적으로 불가능하다는 것을 말한다) 다른 차원에서 유리한 논제와 논거를 찾아야 한다. 다른 쟁점에서도 마찬가지이다. 이렇듯 쟁점이론은 사전에 쟁점을 형성할 수 있는 지점이 어디인지 착안하게 하고, 그에 맞추어 일종의 공격 내지 방어전략을 구축하도록 돕는다.

둘째, 쟁점이론은 특정의 사건에 관련하여 전개될 수 있는 논쟁의 종류에 따라 서로 구분되는 단계가 있다고 본다. 논쟁을 서로 구분되는 성격에 따라서 몇 단계로 구분할 수 있는지를 둘러싸고 고전시대부터 수많은 수사학자별로 수없이 다양한 쟁점이론들이 존재하였다. 하지만 이론의 실용성을 중심으로 생각한다면 간략하게 간추려 보는 편이 좋을 것이다. 앞에서 구분한 것처럼, 이 글에서는 그 사건에서 결정적인 어떤 사실이 존재하는가 존재하지 않는가(추정의 쟁점), 어떤 사실이 존재한다면 다른 사실들과 취합하여 어떤 사건이라 부를 것인가(정의의 쟁점), 책임 귀속의 차원에서 볼 때 그 사건은 과연 누구의 잘못이라 볼 것인가(정당화의 쟁점), 사건에 적용되는 법의 해석과 재판관할권의 존부 등에 관련된 문제(법의 쟁점) 등의 네 종류의 쟁점으로 구분해서 논쟁이 네 단계에 나누어 진행될 수 있다고 보기로 한다. 그리고 쟁점이론에서는 각 쟁점별로 세부 항목을 나누어 더 구체적으로 논거를 확보할 수 있게 돕는다. 논쟁을 각 쟁점별로 판단의 권한과 역할을 수행하는 사람을 두고서 양측이 설득력 있는 논거를 제시하는 활동이라 할 때 수사학에서는 판단자가 어느 정도에서 설득되는 것인지 그 기준을 개연성(probability)에서 찾는다.⁴⁾ 따라서 각 세부항목별로 설득을 위해 찾아내서 판단자 앞에

4) 서구인들은 말이 빚어내는 설득력에 오래 전부터 경외심을 가지고 연구에 몰두하여 왔는데, 고전시대부터 개연성 논증 외에도 양극성과 유비논증을 대표적인 설득방식으로 두고 탐구해왔다. 후자에 관해서는 로이드

내어놓아야 하는 논거들도 개연성을 기준으로 개연성을 충족시킬 수 있는 것인지 검토해서 선별해야 한다. 각각의 논거들은 그 자체로서 개연적인 것들도 있고, 다른 논거들과 연합하여 개연성을 확보하거나 서로 높이는 것도 있다. 이러한 논거들을 찾아서 적절하게 제시해야 한다. 여기서 쟁점이론은 각 단계별로, 그리고 세부항목별로 논거를 용이하게 찾아낼 수 있도록 일종의 점검목록을 제공한다. 가령 휴가를 떠난다고 할 때 사전에 어디로 갈지, 언제 갈지, 누구와 갈지, 어떻게 갈지, 어디서 묵을지, 가서 무엇을 보고 무엇을 먹으며 즐길지 등등 휴가를 완성하게 만드는 항목들을 적어두고 하나씩 점검해 두면 휴가지에 가서 서툰 준비로 휴가를 망칠 일은 없을 것이다. 휴가를 위한 사전 점검목록이 있듯이, 사건을 두고서도 어떤 점에서 유리한 논거들이 있는지를 체계적으로 점검하고 발굴해내어 분류할 수 있다면 얼마나 유용할 것인가? 쟁점이론은 이러한 점에서도 큰 도움을 준다.⁵⁾

셋째, 쟁점이론에서 언급하는 쟁점별로 논쟁의 단계가 나누어진다고 할 때 한 단계에서 다음 단계로 이전되면 그 과정이 가역적인지 비가역적인지, 또 그 정도가 어떠한지는 그 논쟁을 다루는 법제나 절차와 관련된다. 통상적인 논쟁에서는 단계들을 구분짓지 않고 어느 단계에 어울리는 논제들을 다른 단계에서도 제기하는 식으로 무차별적인 논쟁을 벌일 수도 있을 것이다. 하지만 논쟁을 효율적으로 전개하려면 누구든 논제별로 단계를 구분짓고 진행하는 편이 좋다고 동의할 수 있을 것이다. 그러나 논쟁의 단계를 정하고 일정 단계에서는 반드시 일정한 종류의 논제만을 다루는 것으로 규칙을 정해둔다 해도 실제로 그 규칙이 엄격하게 적용되지 않는 한에는 단계의 구분이 큰 도움이 되지 않을 수도 있고, 또 단계를 무시하고 다른 종류의 논제를 제기하여 논쟁을 혼란에 빠뜨리는 것을 막을 길도 없다. 당사자가 아니라 절차를 주재하면서 논쟁에서의 개별적인 문제를 다루어야 하는 입장에서는 규칙의 엄격한 적용이 유리하다는 것을 알고 있다. 그러나 규

(Lloyd, 1992) 참조. 개연성 논증 및 코락스(Corax)의 역개연성 논증의 형사사건에의 활용에 관해 Antiphon의 *First Tetralogies* 및 대법원 판결들을 예로 설명한 것으로 하재홍(2016b) 참조.

5) 현대의 재판의 준비에 있어서도 검사 변호인은 법정변론의 기술을 익혀 자신이 맡은 사건의 사실관계를 철저히 조사분석하여 그 사건을 정의할 핵심을 하나의 ‘캐치프레이즈’처럼 만들어낼 수 있어야 하고, 이를 구현해 내도록 Narrative를 작문해내야 한다는 점이 강조된다. 하재홍(2015b) 참조.

.....

칙을 얼마나 엄격하게 적용할 것인지는 어떤 영역과 절차에서 어떤 논쟁이 진행되는지에 따라 대단히 상이하고 편차가 크다. 야구경기를 예로 들어보자. 1:0으로 이기고 있는 팀이 9회 초에 결정적인 득점기회가 있었는데 심판의 석연치 않은 스트라이크 판정으로 득점 기회를 잃었고, 이어진 9회 말 수비에서 운이 따르지 않아 곧바로 역전 당하였다고 하자. 이제 와서 9회 초의 의문스러운 판정에 대해 문제를 제기하여 경기상황을 9회 초로 되돌릴 수 있을까? 절차의 특성으로 강조되는 면 중에 절차의 안정이 있다. 절차가 진행된다는 것은 전단계를 전제로 나중의 단계가 진행되고 이것이 일련의 누적적인 절차들을 형성한다는 것이어서 어떤 단계의 절차를 문제삼는 것은 그렇게 하도록 기회가 주어지는 일정한 사건적 한계 내에서 문제삼아야 하는 것이지 뒤늦은 문제제기로 이전 단계의 절차로 돌이키거나 이전 단계 이후 진행된 절차를 반복하는 것은 절차의 안정을 해치므로 허용되지 않을 것을 요구한다. 조정의 경우에는 먼저 변론(공판)단계와 큰 구분을 두고 절차가 진행된다. 따라서 조정의 단계에 맞는 신청이나 주장이 제기되어야지 단계에 맞지 않는 것은 수용하기 어렵게 된다거나, 조정에 회부되었으나 실패하여 변론(공판)단계로 넘어갔다면 재차 조정 단계로 돌이키는 것은 특별히 그럴만한 사정이 없는 한 곤란하다고 생각하는 것이 이와 관련된다. 그 외에 조정 절차 안에서 논쟁이 전개된다고 할 때도 논제의 성격별로 어떤 단계로 구분짓고 그 구분을 얼마가 강조할지 문제가 될 수 있다. 이 문제에 관해 다소 융통성을 두고 진행할 수도 있을 것이고, 다소 엄격하게 적용할 수도 있을 것이다. 그러나 일정한 정도로 상호간에 사실관계가 정리된 후에 그 사실관계를 기초로 어떤 법적 효과를 주장하는 경우처럼, 사실관계를 둘러싼 논쟁이 어느 정도는 성숙되어 더 이상 사실관계를 두고는 새로 다투는 것이 곤란하다고 여겨질 정도로 명확하게 구분된 단계를 넘어서 진전되었다면 단계를 돌이켜 사실관계문제를 다시 제기하는 것은 허용하기 어려울 것이다.

III. 조정인의 수사법과 쟁점이론

- 포샤(Portia)의 법정장면을 예로 삼아

이상에서 쟁점이론이 변론에서 어떻게 활용될 수 있는지를 간략하게 살펴보았다. 그렇다면 조정의 경우에 당사자가 아닌 조정인에게도 쟁점이론이 그 역할을 잘 수행하도록 하는 데 도움이 될 수 있을까? 이하에서는 이에 관해 살펴보기로 한다.

앞서 설명하였듯이, 쟁점이론은 논쟁의 단계를 논제의 종류에 따라 구분하고 또 각 논제별로 설득력 있는 논거를 찾을 수 있도록 세부항목으로 분류한 것이다. 따라서 당사자가 쟁점이론을 활용하여 자기 사건을 잘 분석하면 그 사건을 완전히 자기의 것으로 장악할 수 있듯이, 조정인도 쟁점이론을 활용해서 어느 단계에서 절차가 진행되고 있는지 명확하게 인식할 수 있고, 또 각 단계에서 논제별로 당사자의 주장이 무엇이고 그 논거가 무엇인지 체계적으로 분류해 둘 수 있다. 쟁점이론은 이렇게 조정인이 해당 사건을 철저히 파악할 수 있게 함으로써 절차의 진행에 도움을 줄 수 있다.

다음으로 재판은 당사자의 동의 여부와 관계없이 객관적인 법적 판단을 국가의 강제력을 통해 강제하는 절차이다. 재판에서 양측 당사자는 판단자(법관이나 배심원)를 설득해야 하는 일방적 부담을 진다. 그러나 재판과 달리 조정의 특징은 양측 당사자의 동의를 전제로 한다. 따라서 조정에 있어서는 당사자가 조정인을 설득해야 하는 것도 맞지만, 그 반대도 맞다. 조정인이 당사자의 동의를 얻어내지 못하면, 그것도 양측 당사자 모두의 동의를 얻지 못하면 좋은 결과에 도달할 수 없기에 조정인도 설득의 기술을 익혀야 한다는 점은 분명하다. 또한 조정에서는 판정의 기준도 객관적이고 엄격한 법이 아니라 형평(equity) 원리이다. 여기서 조정인은 양측 당사자 모두를 형평의 원리에서 설득할 수 있어야 한다는 점을 알 수 있다. 조정인은 사건에 대한 법적 판단의 귀결이 어떠할지 뿐 아니라 형평의 관점에서 그 사건이 어떤 귀결로 마무리 되어야 할 것인지를 정확하게 파악할 수 있어야 한다. 변론(공판) 단계와 조정의 단계가 구분되는 것은 단지 절차상의 구분만이 아니라 그 절차를 지배하는 최고의 판단원리가 상이하기 때문이다.

쟁점이론은 여기서 조정인이 해당 사건에 관한 판단원리를 정확하게 파악하도록 함으로써 분쟁의 해결에 도움을 줄 수 있다.

이제 마지막으로 조정에서 쟁점이론의 활용에 관한 예시를 살펴보기로 한다. 셰익스피어의 작품 『베니스의 상인』의 제4막 1장에 등장하는 법정장면은 샤일록의 채무증서(bond), 그리고 포샤(Portia)의 ‘자비(Mercy)에 관한 연설’로 유명하다. 이 장면에 관해서는 찬반뿐 아니라 장면의 이해와 해석을 두고서도 많은 논란이 있다. 포샤의 역할이 법관인지 아니면 대리인 내지 조정인인지에 관해서도 마찬가지로인데, 법정장면이 셰익스피어 시대의 잉글랜드나 베니스의 법제와 실제로 얼마나 일치하는가 하는 점을 논외로 하고, 다소 창작의 자유가 허용되는 문학작품인 점을 감안해서 이하의 해석에 있어서도 조정인의 역할로 전제하여, 설득력 있는 수사학적 기술로 어떤 기법이 동원되었는지, 그리고 쟁점이론과 관련해서 눈여겨 볼 점이 무엇인지를 중심으로 보기로 한다.

법정장면에서 먼저 포샤는 여성이면서 또 법에 관해 배운 것이 없다는 사실을 감추기 위해 남성 법률가로 변장하고 나타났다. 또한 포샤는 유명한 법학자 벨라리오가 작성한 추천서를 공작에 제시하여 사람들 앞에 낭독하게 한다. 이 추천서를 통해 포샤는 샤일록 사건의 사실관계에 관해 정통하고 있으며, 또 사건에 적용될 법리에 대해서도 깊이 연구하고 또 토론하여 법에 관한 자신의 학식뿐 아니라 절차의 진행에 있어서 권위를 공인받게 된다. 이러한 외관 갖추는 (법관이 아닌 사람이 법관을 사칭하였다는 점에서는 실제로 이와 같은 일이 있어서는 대단히 비난받을 일이겠지만, 문학작품이라는 점을 감안해서 살펴보도록 하자) 법정에 임하는 사람이 사람들 앞에서 어떻게 자신이 비쳐지는지에 관해 사전에 살펴보고, 설득력 있는 전문가의 모습으로 비춰지도록 적절하고 치밀한 준비가 있어야 함을 보여준다.⁶⁾ 설득력의 세 원천 중 말하는 사람 본인에 대해 사람이 가

6) 예로부터 진실이 승리하는 것인지 진실임직 한 것이 승리하는 것인지를 두고 철학과 수사학은 대립해 왔다. 소크라테스로 대표되는 철학은 수사학이 진리 자체를 추구하지 않고 진리가 아닌 것을 진리인 것처럼 가장(假裝)·분식(粉飾)하는 기술이라 폄하하고 크게 비난하였다. 하지만 수사학에서 말하는 기술은 거짓이나 허위를 진실로 가장하는 기술이 아니다. 아무리 진실이라도 진실인 것처럼 비춰지지 못하면 판단자를 설득할 수 없으며, 그런 점에서 아리스토텔레스는 진실을 주장하였으나 사건에서 패소한 당사자는 적어도 패소한 책임의 절반 - 배워서 익힐 수 있는 설득의 기술을 연마하지 않았다는 것 - 에 대해서는 책임이 있다고

지는 신뢰는 이런 외관에서도 생겨나는 것이기도 하지만, 수사학은 상황에 따라 필요하다면 자기의 배경이나 출신, 경력 등에 관한 소개를 한다든지 혹 사람들이 편견이나 오해를 가지고 있다면 이를 파악하여 불식시킬 수 있는 말을 할 필요가 있다는 점도 강조한다. 포샤는 복장에서뿐 아니라 저명한 법학자 벨라리오의 편지를 공작이 대독하게 함으로써도 청중의 신뢰를 확보하였다.

다음으로 포샤는 절차의 단계가 어떻게 구분되는지 정확하게 이해하고 있었다. 포샤는 안토니오에게 채무증서의 작성 여부를 물어 본인이 확인한 것을 인정받고는, 그렇다면 샤일록이 자비를 베푸는 것이 좋겠다고 하였다. 여기서 포샤는 채무증서의 작성 여부에 관한 사실관계를 두고 샤일록과 안토니오가 서로 다룰 수 있는 단계가 있고, 작성 여부에 관한 심리가 마쳐지면 판단대상이 되는 문제가 다른 것으로 변경된다는 것, 다음 단계에서의 논제는 원고 샤일록이 자비를 베풀 것인가 하는 문제라는 것으로 정확하게 절차의 단계를 구분하고 각 단계별 논점이 무엇인지를 파악하고 있음을 알 수 있다.⁷⁾ 이뿐 아니라 샤일록에 원금의 세 배를 받고 증서를 파기할 기회가 있다고 하였음에도 샤일록이 거부한 후에, 포샤는 샤일록에 채무증서의 집행을 허가하는 판결을 내린 다음 그 집행단계에 가서는 채무증서의 문구를 트집 잡아 집행을 불가능하게 하였다. 이제 채무증서의 집행이 불가능하게 되었음을 알게 된 샤일록이 돌이켜 원금을 받기를 구하자 포샤는 이를 단호하게 거부하였는데, 그 이유는 원금의 세 배를 받고 채무증서를 파기하는 것이 가능하였던 단계에서 이미 샤일록이 거부하였고, 그리고 이제는 그 단계를 지나 판결의 집행단계에 있기 때문이다. 여기서 포샤는 절차와 단계의 비가역적인 면을 엄격하게 고수하고 있음을 알 수 있다.

마지막으로 포샤는 법과 정의가 아니라 자비에 관해서도 성숙한 이해를 갖추고 있어서 유명한 ‘자비의 권유’ 연설을 남겼다. 조정에 임하는 사람은 엄격한 법의 원리도 파악

하였다. 수사학에서 말하는 설득력의 세 원천은 모두 말하는 사람이 어쩔 수 없는 것이 아니라 배워서 연마함에 따라 효과적으로 발휘될 수 있는 것, 따라서 말하는 사람의 노력에 의해 얼마든지 좌우될 수 있는 것이다.

7) 셰익스피어가 어떤 종류의 범공부를 하였는지 등에 관해서 논란이 있지만, 적어도 포샤의 법정장면에서는 중세기에 걸쳐 키케로의 대표적인 수사학 작품으로 알려졌던, 그리고 쟁점이론의 기초가 상세하게 설명되어 있는 대표적 문헌인 *Invention, Rhetorica Ad Herennium*의 설명에 충실하게 법정의 심리단계가 구분되고 있음을 알 수 있다. 이에 관해서는 스킨너(Skinner, 2014) 참조.

하고 있어서 사람의 행위를 법과 정의의 원칙에 따라 판단할 수도 있어야 하겠지만, 엄격한 법과 정의가 미치지 못하는 면도 있다는 것, 인간사에 있어서는 법과 정의만이 아니라 서로가 동료시민으로서 다른 사람에 대한 인간애가 필요하고 또 마땅히 베풀 수 있어야 한다는 점도 이해하고 있어야 한다. 그리고 무엇보다 언제 법과 정의가 필요하고 또 언제 형평과 자비가 있어야 하는지, 궁극적으로 자신이 맡은 사건이 어느 방향에서 어떤 귀결로 도달하여야 할지에 관해 깊이 심사숙고하고 있어야 한다. 또한 당사자를 설득하기 위해 합리적 논변이 동원되어야 할 때도 있지만, 때로 권도(權道)가 발휘되어야 하는 때도 있다. 포사의 채무증서 문구해석은 법률가의 단순한 궤변이나 자의적 수작이 아니다. 조정에서 이러한 권도를 발휘한다면 단지 자의가 아니라 사건의 올바른 귀결에 대해 판단이 확보되어 있기 때문일 것이다. 그러한 판단과 귀결은 조정인이 궁극적인 책임의식을 가지고 자기 양심의 법정에서 스스로 여러 번 되묻고 되물어 도달한 결론이어야 할 것이다.

IV. 결론


이상에서 수사학의 중요이론인 쟁점이론이 무엇이고 또 조정에 어떻게 활용될 수 있을지를 간략하게 살펴보았다. 쟁점이론은 수사학의 다섯 과제 중 착상단계에서 중요한 역할을 한다. 그 역할은 논쟁의 단계별로 어떤 쟁점을 형성할 수 있는지, 각 쟁점단계별로 세부항목이 되는 논제별로 어떤 유리한 논거가 있을 것인지를 찾아내도록 하여 사건에 대한 철저한 분석을 촉진하며, 이를 통해 사건에 관한 전체적인 변론전략을 수립할 수 있게 돕는다. 쟁점이론은 일상생활에서 사실관계를 두고 또는 정책을 두고 전개되는 논쟁을 준비하거나 다루어야 하는 경우에도 유용한 도움을 주지만, 재판이나 조정과 같은 고도의 복잡한 절차를 다루어야 하는 경우에는 각 단계별 쟁점이 무엇인지, 그리고 세부적인 논점과 논거들이 무엇인지를 체계적으로 준비할 수 있게, 또한 파악할 수 있게 도움을 준다.

조정자의 실제는 상당한 경험을 축적하고 있어서 별도의 이론이 필요 없는 영역이라 생각하기 쉽다. 오랫동안 성공적인 경험을 가진 경우일수록 그런 편견을 갖기 쉽다. 수사학에 관한 연구도 자칫 실무와는 거리를 두고 학문적인 차원에서 전개되기 쉽다. 여기서 양자가 균형 있게 발전되려면 어떤 의식적인 노력이 뒤따라야 함을 알 수 있는데, 수사학의 기초에서부터 체계적인 연구가 수행될 수 있도록 지속적인 지원이 있고 또한 실무가 그러한 연구에 힘입을 수 있다면, 조정의 미래는 현재보다 더 공정에 대한 신뢰를 높일 수 있을 것으로 기대된다.

〈참고문헌〉

- 하재홍 (2013). 쟁점이론과 구두변론. <서울대학교 법학>, 54권 3호. 서울대학교 법학연구소.
- 하재홍 (2015a). 구두변론을 위한 작문기법. <법학연구>, 20권 1호. 이화여자대학교 법학연구소.
- 하재홍 (2015b). 구두변론의 구성과 내러티브 기법. <형사법의 신동향>, 48호. 대검찰청 미래기획단.
- 하재홍 (2016a). 법과 창의. <서울법학>, 23권 3호. 서울시립대학교 법학연구소.
- 하재홍 (2016b). 형사사건에서 개연성 논증에 대한 검토. <서울법학>, 24권 3호. 서울시립대학교 법학연구소.
- Lloyd, G. E. R. (1992). *Polarity and Analogy: Two Types of Argumentation in Early Greek Thought* (15th ed). 이경직 (역) (2014). <양극과 유비: 초기 그리스 사유에 나타난 두 가지 논증 유형>. 서울: 한국문화사.
- Skinner, Q. (2014). *Forensic Shakespeare*. Oxford: Oxford University Press.

조정을 위한 설득과 수사



스웨덴 갈등해결 시스템의 3대 축 - SOU, 레미스(Remiss) 그리고 알메달렌(Almedalen) 정치박람회

김 형 준

명지대학교 인문교양학부 교수



스웨덴 갈등해결 시스템의 3대 축 -



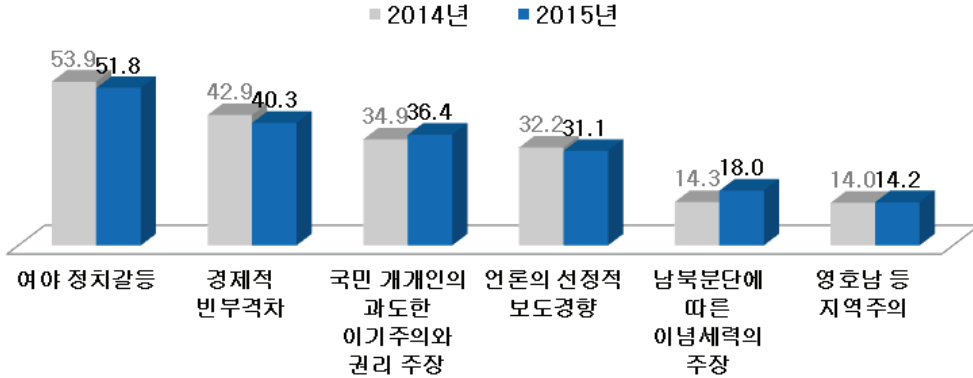
SOU, 레미스(Remiss) 그리고 알메달렌(Almedalen) 정치박람회

영국의 《이코노미스트》지는 167개국의 민주주의의 상태를 분석해 ‘민주주의 지수’를 발표한다. 그들은 ‘선거절차 및 다원주의’, ‘시민의 권리’, ‘정부의 기능’, ‘정치 참여’, ‘정치 문화’의 다섯 가지 범주를 기초로 계량화한다. 10점 만점을 기준으로 ‘완전한 민주주의’(8점 이상), ‘미흡한 민주주의’(6-8점), ‘혼합 체제’(4-6점), ‘권위주의 체제’(4점 이하)로 분류된다. 2016년 민주주의 지수에 의하면, 대한민국은 7.92점(24위)으로 ‘결함있는 민주주의(flawed democracy)’에 속했다. 노르웨이가 10점 만점에 9.93점으로 가장 높은 점수를 얻었고, 북한은 0.58점으로 가장 낮은 점수를 얻었다. 문제는 시간이 경과하면서 한국의 민주주의 지수가 하락하는 경향을 보이고 있다는 것이다. 2010년 8.11점(20위), 2011년 8.06점(20위), 2015년 7.97점(22위)을 기록했다. 이런 현상은 1987년 민주화이후 한국의 민주주의가 오히려 퇴보하고 있다는 진단과 맥을 같이한다. 결과적으로 사회 갈등은 심화되고 정치와 국회 그리고 정부에 대한 불신이 증폭되고 있다. 이념적 양극화가 심화되고 극단과 배제의 정치가 판을 치고 있다. 경제협력개발기구(OECD)의 <한눈에 보는 정부 2015(Government at a Glance 2015)> 보고서에 따르면 2014년 기준 한국 정부에 대한 국민의 신뢰도는 34%로 조사 대상 41개국 가운데 중하위권인 26위에 머물렀다. 이는 한국 국민 10명 중 약 7명 정도가 정부를 믿지 않는다는 뜻이다. 이 수치는 OECD 평균 정부 신뢰도(41.8%)보다 훨씬 낮은 것이다. 한편, 세계경제포럼(WEF)이 발표한 정치인에 대한 한국인들의 신뢰도는 140개국 중 94위였다. 정책 투명성 항목에서는 123위를 기록하는 불명예를 안았다. 한국갤럽이 실시한 조사에서는 국민들의 82%가 지난 19대 국회(2012년~2016년 5월)에 대해 ‘잘못했다’고 평가한 반면, ‘잘했다’는 응답은 10%에 불과했다. 국민의 대표인 국회의원이 국민에게 버림받은 꼴이다. KBS·코리아리서치가 실시한 조사(2016년 2월 11~12일)가 이를 입증해주고 있다. 거주 지역의 현역 의원이 재출마했을 때 ‘다른 후보에게 투표 하겠다’는 응답은 59.8%로, ‘현역 의원에게 투표할 것’이라는 답변(24.5%)보다 훨씬 높았다. 이렇듯 정부에 대한 신뢰가 떨어지고 정치와 국회에 대한 혐오가 커지면서 사회 갈등은 심화되고 있

는 것이다.

OECD의 사회 갈등 지수에 따르면, 2015년 기준으로 한국은 34개 국가 중 3번째(1.88)로 갈등이 심한 국가로 나타났다. 1위 국가는 멕시코(3.92), 2위는 터키(2.46)였다. 2015년 기준 OECD 평균 사회 갈등 지수는 1.13이었다. ‘사회 갈등지수’란 사회갈등 ‘요인 지수’를 사회갈등 ‘관리 지수’로 나눈 값이다. 한국의 사회 갈등 지수가 높다는 것은 다른 말로 사회 갈등 요인은 많은데 갈등 관리 수준이 낮다는 것을 의미한다. 한국보건사회연구원이 발간한 ‘사회통합지수 개발 연구’ 보고서에 따르면 1995년부터 2015년까지 20년 동안 5년마다 사회통합 지수를 측정한 결과, 한국은 5차례 모두 지수값이 0.2 이하로 OECD 30개 회원국 중 29위를 기록했다. 사회통합지수는 ‘사회적 포용’, ‘사회적 자본’, ‘사회이동’, ‘사회갈등 및 관리’ 4개 영역의 19개 지표 값을 근거로 산출된다. 개별 영역으로 보면 한국의 ‘사회적 포용’ 지수는 0.266으로 조사대상 30개국 가운데 최하위인 30위였다. 한국은 지난 60년 동안 압축 성장을 하면서 압축 갈등을 겪고 있다. 대통령 소속 국민대통합위원회의 ‘2015년 국민통합에 관한 국민 의식조사’에 따르면, 국민들은 계층(75.0%), 노동(68.9%), 이념(67.7%), 지역(55.9%), 세대(50.1%) 등에서 심한 갈등을 느끼고 있다고 응답했다. 한국사회 갈등 구조의 심각성은 통계로도 확인되고 있다. 삼성경제연구소가 2009년 6월 발표한 <한국의 사회갈등과 경제적 비용> 연구 보고서에 따르면 한국은 OECD 국가 가운데 네 번째로 높은 갈등지수를 갖고 있다. 사회 갈등을 OECD 평균수준으로만 줄여도 매년 1인당 국내총생산(GDP)이 5,000달러 가까이 올라갈 수 있다고 한다. 국내총생산(GDP)의 27%(약 300조원) 가량이 사회갈등으로 사라진다는 설명이다. 그렇다면 무엇을 해야 하나? 국민대통합위원회의 2015년 국민의식 여론조사에 따르면, 한국 사회에서 갈등을 일으키는 가장 큰 요인으로 ‘여당과 야당의 정치 갈등’이 51.8%(1+2 순위 중복 응답 결과)로 가장 높게 나타났다. 이어 ‘경제적 빈부 격차’(40.3%), ‘국민 개개인의 과도한 이기주의와 권리 주장’(36.4%), ‘언론의 선정적 보도 경향’(31.1%)이었다. 2014년 조사에서도 여야 갈등 비율이 53.9%로 가장 높았다.

〈그림 1〉 한국 사회 갈등에 영향을 주는 요인



(국민대통합위원회, 2015)

국민과 국회의원 모두 우리 사회의 갈등이 심각하다고 인식하고 있다. 국민대통합위 조사(2015)에 따르면, 갈등 인식 수준을 ‘전혀 심각하지 않다’ 0점, ‘보통’ 5점, ‘매우 심각하다’ 10점으로 평가해본 결과, 국민과 국회의원들의 점수는 각각 7.2점과 7.1점으로 비슷했다. 사회 갈등을 잘 관리해서 사회 통합을 이루기 위해서는 정치의 역할이 중요하다. 무엇보다 대통령이 통합의 리더십을 발휘해야 한다. 대통령의 국정 운영 리더십이 제 역할을 하지 못하는 곳에선 갈등이 발전의 구심력(求心力)이 아니라 사회 분열의 원심력(遠心力)으로 작용한다. 따라서 국정 운영의 최고 책임자인 대통령은 다음과 같은 리더십을 통해 사회 갈등을 효율적으로 관리해야 한다. 대통령은 소통의 리더십을 펼쳐야 한다. 대통령은 통상 한 나라의 최고 통치권자인 CEO(Chief Executive Office)라 불린다. 그런데 이제는 최고 소통자의 상징인 CCO(Chief Communication Office)로 변해야 한다. 미국에서 성공한 대통령이라는 평가를 받는 레이건과 오바마 전 대통령의 행정부는 집권 8년 동안 연방 의회에서 야당 의석이 여당보다 많은 ‘분점 정부’(divided government)였다. 그러나 통치 환경은 최악이었지만 특유의 소통의 리더십을 통해 이를 극복했다. 오바마는 재임기간 중 한 달에 평균 1.7회씩 국민 또는 언론과 만남의 시간을 가졌다. 일례로 2015년 6월, 백인 청년의 총격에 희생된 흑인 목사 영결식에 참석해 직접 추모 노래를 불러 국민들을 감동시키기도 했다. 결과적으로 오바마는 57%의 높은 지지율을 받으며 퇴임했다. 레이건 전 대통령은 자신의 공식적인 집무 시간 중 70%

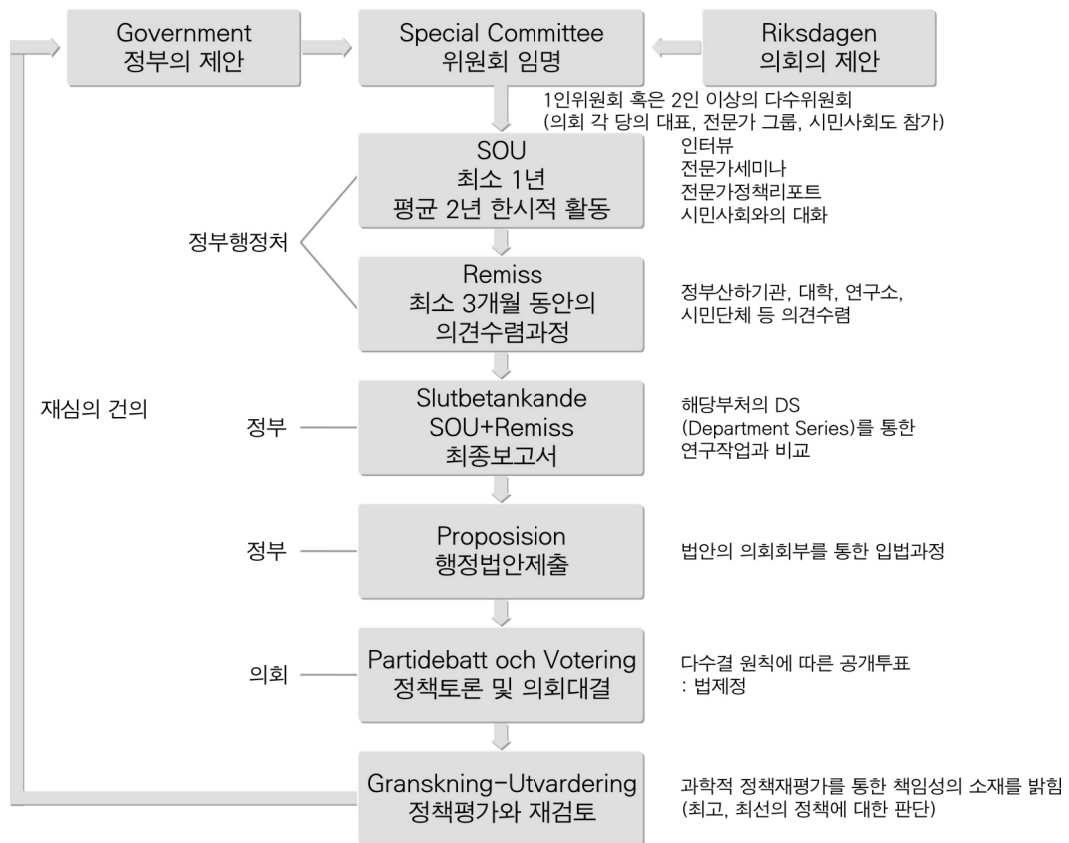
를 야당 인사와 만났다. 레이건의 경우, 퇴임 직전의 지지도가 취임 직후의 지지도보다 높았다. 그런가 하면 1946년부터 69년까지 23년간 재임했던 스웨덴의 타게 에를란데르(Tage Erlander) 전 총리는 매주 목요일 저녁 자신의 별장에서 기업 대표와 노조 대표 등 이해당사자들을 불러 식사를 하면서 대화했다. 결과적으로 ‘타협(compromise), 협조(co-operation), 합의(consensus)’를 핵심으로 하는 스웨덴 숙의(熟議) 민주주의의 틀을 만들었다. 소통이 만사다. 소통 없이 통합 없고, 통합 없이 미래 없다.

대통령의 통합 리더십을 기반으로 우리 사회가 갈등의 늪에서 벗어나기 위해서는 갈등 해결 시스템과 국민소통 구조에서 획기적인 변화가 있어야 한다. 스웨덴 정치학자인 산네르스테드(Sannerstedt)는 스웨덴이 합의 민주주의를 구현하는 가장 큰 이유는 “정책 결정과정에서 야당이나 소수의 목소리도 소외되지 않도록 하기 때문이다.”라고 주장했다. 구체적으로 보면, 스웨덴은 사회 갈등을 해결하기 위한 독특한 장치로서 정부 혹은 의회의 제청으로 임명되는 특별위원회가 내놓는 ‘정책보고서(SOU: Statens Offentliga Utredning)’와 국민 의견수렴 절차인 ‘레미스(Remiss)’ 제도를 두고 있다. 정부의 정책 사안의 경중에 따라 1인 위원장 특별위원회 혹은 정당, 전문가집단, 행정관료, 이익단체 등이 골고루 참여하는 특별위원회를 임명하여 다양한 목소리를 취합하여 SOU를 만든다. 의회에서 제안된 법안이나 정책이 국익에 도움이 되는지, 국민의 이해관계에 부합하는지 그 찬반에서부터 파급효과 그리고 미래에 어떤 영향을 줄 것인지 포괄적으로 조사하는 게 바로 SOU의 임무이다. SOU는 국민의 소리를 일일이 들어 보고서로 작성된다. 한편, 레미스 제도란 SOU의 한 부분이다. SOU가 제출된 후 최소 3개월 동안 이해 당사자인 공공기관, 연구소, 대학, 이익단체, 기업체 등이 서면으로 의견을 제출하는 절차로 국민들은 SOU 안에 대해서 찬성, 반대, 의견추가 등으로 자신의 뜻을 전달할 수가 있다. 이같이 취합된 의견은 최종 SOU에 부록으로 출판된다. 따라서 국민 의견 수렴 과정이 마지막 최종 단계에서도 이루어짐으로써 SOU 조사 과정에서 누락되었거나 미처 다루지 못했던 내용 그리고 바뀐 입장까지도 전달될 수 있다. 스웨덴에서 특별위원회 임명에서부터, 조사, 연구, 인터뷰, 일반 세미나 그리고 SOU 보고서 제출, 레미스에 기반한 최종 보고서 작성 등의 절차에 소요되는 기간은 평균 2년 6개월이다.

〈그림 2〉는 스웨덴에서 SOU와 레미스를 통한 정책수립과 평가 과정을 도식화한 것이

다. 이로써 참여한 이익이 대립되는 사안에 있어 이해당사자는 충분히 생각할 시간이 주어지기 때문에 감정적이고 비이성적 행동이 배제될 수 있다. 이 기간 동안 의견이 숙성되고 과학적, 합리적 국가의 정책이 입안된다는 점에서 결국 모든 이해당사자들이 윈-윈할 수 있는 가능성은 높아진다. 마지막으로 정책이 집행될 때 감사원(Riksrevisionen)과 국가행정조사국(Statskontoret)의 정책평가를 받아 얼마만큼 합리적, 과학적인 조사가 이루어져 보고서가 작성되었는지, 의견수렴과정에서 조작적 성격은 없었는지, 결론도출이 논리에 많이 벗어나 있거나, 인터뷰의 조사내용이 결론에 충실히 반영되었는지 등을 평가하여 해당부처에 보고한다. 이 때문에 정책을 둘러싼 책임요소가 다시 한 번 확인된다.

〈그림 2〉 스웨덴 정부-의회의 정책경쟁구조 : SOU와 레미스를 통한 정책수립과 평가



(최연혁, 2009, 28쪽)

위와 같이 이 제도는 여러 가지 안전장치를 만들어놓고 작동하기 때문에 사람이 인위적으로 하는 실수는 반드시 발견되게 되어 있다. 정책결정에 이해당사자들의 의견이 충분히 반영되기 때문에 가장 합리적인 결론이 도출될 수 있다는 점에서 대의정치의 한계를 보완할 수 있어 합의 민주주의의 중요한 수단으로 사용되고 있다. 스웨덴은 이런 제도를 활용해 1998년 퇴직 연금 개혁, 2006년 사립학교 개혁법, 2008년 교육대학 개혁 등 다양한 정책 조사가 각 부처의 정책결정에 매우 중요한 자료로 활용됐다. 이런 이유 때문에 의견수렴과정에서 소외되거나 의사가 왜곡 전달되는 경우가 없어 자신의 의사를 정확히 알릴 수 있다. 정책의 속도가 다소 늦어질 수 있지만 졸속 추진으로 발생할 수 있는 갈등 비용을 최소화하는 가장 효율적인 제도다. 여하튼 스웨덴의 SOU와 레미스 제도는 갈등을 미연에 막는 데 결정적인 역할을 하고 있다. 갈등 요소가 내재돼 있는 문제를 미리 예견해 협의 민주주의에 기초해서 선제적으로 정책을 개발하고 의견을 수렴하기 때문이다. 현재 스웨덴에서 1년에 만들어지는 SOU는 100개 내외이고 모든 보고서는 철저하게 공개되어 원하는 국민들은 누구나 이 자료를 의회도서관에서 열람할 수 있도록 되어 있어 ‘스웨덴 갈등해결의 보물창고’라 불린다.

최근 신고리 원전 5, 6호기 건설 재개 여부를 묻는 공론조사가 실시됐다. 그러나 사회에 만연한 갈등을 근본적으로 해소하기 위해서는 짧은 기간 동안에 실시되는 이런 공론조사 방식보다는 스웨덴과 같은 보다 정교한 국민 소통 구조가 필요하다. 공론조사는 가변적이고 피상적인 대중 의견이 아닌, 정보에 기반한 여론을 측정하는 방안이다. 전통적인 여론조사는 정보에 기반한(informed) 의견 수립이 아니며, 따라서 대중 매체 등에 쉽게 영향을 받는다는 지적이 있다. 공론조사는 이 점을 보완한다. 즉 공론조사는 대표성과 속고의 두 가지를 모두 충족하겠다는 의도에서 제안된 것이다. 따라서 보통 여론조사와 다르게, 응답자들이 이슈에 대해서 배우고 생각하고 이야기한 후 설문에 응답하도록 한다. 이러한 공론 조사는 <표 1>에서 보듯이 각종 갈등 해소 방안중의 하나이다. 이런 공론 조사는 다음과 같은 특징을 갖고 있다.

〈표 1〉 각종 갈등 해소 방안 분석

	갈등의 성격	갈등의 범위	이해당사자	대표성/심사숙고성	성격/사례
합의회의	가치갈등	전국적, 지역적	전국민	대표성 낮고 심사숙고성 높음	- 전문가 의견 수렴 - 생명복제기술
시민배심원	가치갈등	전국적, 지역적	전국민		- 구조화된 시민참여 - 수질문제, 조사문제
시나리오 워크숍	가치갈등 이해갈등	지역적	지역민		- 정부, 전문가, 산업계, 시민참여 작업모임 - 지역포럼
규제협상	이해갈등	전국적, 지역적	뚜렷한 이해 당사자 존재		- 행정규제에 영향받는 집단과 합의 - 규제정책
공론조사	가치갈등 이해갈등	전국적, 지역적	전국민 특정집단	대표성크고 심사숙고성 낮음	- 확률표집으로 대표성을 가진 집단의 토론을 통한 의견수렴

(지속가능발전위원회, 2004)

첫째, 공론조사는 심의에 참여할 표본의 숫자가 일반적인 여론조사에 비하여 적다. 가령, 일반적인 여론조사는 1,000명 이상을 표본으로 추출한다. 이에 비하여 공론조사의 표본은 200~400명으로 상대적으로 적다. 이러한 표본의 숫자는 공론조사에 참여하여 심의를 진행하는 데 정보제공을 쉽게 하고 토론이 잘 진행되게 하기 위한 것이다.¹⁾ 둘째, 공론조사는 심의에 참여하는 표본이 한 차례 이상 설문조사를 받을 수 있다. 물론 일반적인 여론조사에도 패널 조사 방법은 일정한 주기에 따라 같은 응답자가 수차례 설문조사를 받을 수 있지만 공론조사는 참여자들 사이의 의견교환이나 토론 및 심의과정을 거친다는 점에 근본적인 차이점이 있다. 일반적인 여론조사나 패널 조사는 설문 응답자 사이에 의견 교환이 전제되지 않는다. 셋째, 공론조사는 심의에 참여하는 표본이 의견을 수정해나가는 과정을 추적할 수 있다. 물론 패널 조사 방법도 이러한 변화나 그 배경을 추적하기 위하여 고안된 설문조사 방법이다. 하지만 공론조사가 패널 조사에 비하여 표본의 숫자가 적고 응답자 사이에 심의를 거친다는 점에서 패널 조사 방법과 근본적으로 차이가 있다. 〈표 2〉는 공론조사의 핵심적인 구성요소를 표로 정리한 것이다.

1) 여기에서 주의해야 할 것은 공론조사의 결과에 있어서 대표성을 확보하기 위하여 과학적 표집방법을 이용하여 참여자를 추출해야 한다는 사실이다.

〈표 2〉 공론조사의 핵심적 구성요소

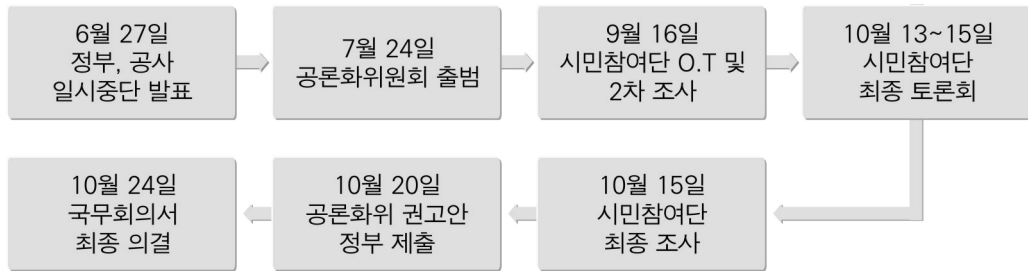
표본추출	<ul style="list-style-type: none"> 토론과 정보제공의 용의성을 위해 토론 참여자의 규모(size) 축소 : 200~400명 토론결과와 대표성(representative) 확보를 위한 과학적 표집방법 이용 참여자 추출
정보 / 토론	<ul style="list-style-type: none"> 당해 이슈에 대한 찬반 주장과 근거를 균형있게 정리한 '자료집' 통한 정보 제공 추출된 인원을 일정한 장소에 소집(주말 1~2일)하여 무작위로(randomly) 배분된 소그룹 별로 동 자료집을 토대로 토론 진행 <공론장> 기능 담당
1차 여론조사	<ul style="list-style-type: none"> 정보/토론 이전의 통상적인 여론조사로서 2차 서베이와 비교대상으로 활용 <단기적/표피적 국민의사> 확인 가능
2차 여론조사	<ul style="list-style-type: none"> 1차 서베이의 표본을 체계적으로 압축하여(systemic sampling) 통계적으로 동일한 집단 구성이슈에 대한 정보제공 및 소그룹별 토론을 통해 형성된 국민의사 수렴
의견변경	<ul style="list-style-type: none"> <공론조사의 핵심 종속변수> 동일 참가자의 동일 설문으로 구성된 1차와 2차 서베이간 통계적으로 유의미한 의견변경 발생 정보제공과 토론 여부가 국민의사의 변경을 초래 가능
방송보도	<ul style="list-style-type: none"> 공론조사 절차와 결과의 전국적인 방송을 통해 일반시민에게 공개 의사소통권력 형성 전단계인 '영향력' 행사 토론에 참여하지 않은 일반시민들도 공론조사의 과정을 언론을 통해 간접적으로 참여

(김원용·정효명, 2003, 85쪽)

이러한 공론조사는 대표적으로 과거 부동산대책, 한미 FTA(자유무역협정) 같은 국운을 좌우할 중대 사안에 대해서 실시된 바 있다. 정부가 2005년 8·31 부동산대책을 발표하기에 앞서 실시한 공론조사의 경우 대상자가 500명, 한미 FTA는 800명이었다. 그리고 지역의 단위에서는 부산에서 장기간 갈등을 빚었던 부산 북항 재개발에 대한 정책을 대상으로 실시한 전례가 있다. 그리고 공론조사 방법은 1987년 민주화 이후에 정책집행 과정에서 발생해왔던 다른 사회갈등의 문제를 해결하는 데 대안으로 고려되기도 했다. 즉 쓰레기소각장, 핵폐기물 처리장, 추모공원 등 혐오시설의 설치문제와 도로 및 철도의 노선을 둘러싼 갈등, 새만금 사업 그리고 신고리 5·6호기 재개 여부 등 정책사업과 관련된 사항 등이 그 사례이다. 최근 신고리 5·6호기 공론화위원회는 3개월간의 공론화 과정을 끝내고 지난 10월 20일 건설 재개를 권고하기로 결정했다. <그림 3>은 구체적인 공론화 과정을 도식화한 것이다. 올해 7월 24일 공론화 조사위원회가 공식 출범했고, 공론화위원회는 1차 전화조사에서 2만 6명의 응답을 받고, 표본에 맞춰 시민참여단 500명을 선정했다. 500명 중 478명이 9월 16일 오리엔테이션에서 2차 조사에 참가했고, 10월 13~15일 종합토론회에 참석한 471명이 3차와 4차 조사에 참여했다. '국민 대표'로 선정된

시민참여단의 최종 4차 공론조사 결과 건설재개는 59.5%, 중단은 40.5%로 나타났다.

〈그림 3〉 신고리 5·6호기 공론화위원회 진행과정



앞서 진행된 공론화위 1차 조사 결과는 ‘건설재개’ 비율이 36.6%였다. 또 2차 조사에선 44.7%, 3차 조사에선 57.2%로 집계됐다. 조사 회차를 거듭할수록 재개 지지 비율이 모든 연령대에서 증가한 셈이다. 최종 결과인 59.5%는 1차 결과보다 22.9%p 늘었다. 한국궐럽의 지난 4차례 여론조사에서는 건설 중단과 건설계속의 비율 차이가 5%도 안됐다. 7월 11~13일(중단 41%, 계속 37%), 8월 1~3일(중단 42%, 계속 40%), 8월 29~31일(중단 38%, 계속 42%), 9월 19~21일(중단 41%, 계속 40%) 등이다. 분명, 이번 공론 조사는 건설 재개와 중단의 비율이 오차범위 안에 머물 정도로 근소한 차이를 보였던 일반인 여론조사와는 달랐다. 진지한 학습과 많은 토론 기회, 충분한 숙의 기간을 거치면 ‘민 의(民意)’도 바뀔 수 있음을 보여주는 사례라 하겠다. 가령, 1차 조사에서 ‘건설 재개’ 지지율은 20대에서 17.9%였으나 최종 결과에선 38.9%p 증가한 56.8%였다. 30대에서도 1차에서 19.5%가 지지한 재개 비율이 최종 결과에선 32.8%p 상승한 52.3%였다. 신고리 5·6호기 재개 여부를 둘러싼 공론조사는 우리 사회에 ‘숙의 민주주의’(Deliberative Democracy)의 새로운 장을 열었다는 평가가 많다. 숙의 민주주의란 정치나 정책 현안 들을 다수결 투표보다는 시민 사이의 공정하고 이성적인 토론으로 풀어나가는 장치다. 이 렇듯 대형 국책사업의 경우 사업을 단기간에 수립하여 짧은 기간에 마무리하려 하지 말 고 정교한 계획을 세워 장기간의 여유를 가지고 추진할 때 갈등은 줄어들 수 있고 갈등 이 발생한 경우에도 합리적인 해결이 가능하다. 특히 4대강 개발, 방사성 폐기물 처분

장, 제주 해군기지 건설, 신고리 5·6 호기 재개 여부 등과 같이 과학적, 기술적, 심리적, 경제적 측면 등 다양한 갈등 요소가 내재되어 있는 경우 사업 추진을 위해서는 충분한 자료 수집, 상호 이해의 확인, 충분한 토론과 숙의 등 그에 필요한 충분한 시간을 투자할 필요가 있다. 이 과정에서는 환경영향평가, 갈등영향분석, 지역사회영향평가 등 나타날 수 있는 직·간접적인 영향을 다양한 차원에서 종합적으로 검토할 필요가 있다. 따라서 여야, 진보와 보수 간 첨예하게 대립하는 대형 국책 사업, 개헌 등에 대해서는 국회 차원의 정교한 공론 조사를 실시해 일반 국민들의 의견을 수립하는 것을 제도화 시킬 필요가 있다. 하지만 고도의 전문성을 필요로 하는 대형 국책 사업에 있어서는 스웨덴의 SOU와 레미스와 같은 보다 정교한 국민소통 구조가 필요하다.

한편, 스웨덴이 사랑하는 SOU와 레미스, 이 모든 것의 기초에는 ‘알메달렌(Almedalen)’ 정치 박람회가 자리잡고 있다. 스웨덴은 매년 ‘정치인들의 록 페스티벌’이라고 불리는 정치 박람회를 고틀란드(Gotland)섬에서 개최한다. 고틀란드는 우리나라의 제주도와 비슷한 스웨덴의 최대 휴양지로, 발트해 중간에 위치한 작고 평화로운 곳이다. 이 행사에는 수상이나 각급 장·차관 등 정치인, 노조, 기업단체, 전문가들은 물론 시민들이 대규모 참석한다. 정치박람회는 1968년 당시 교육부 장관이자 차기 총리로 내정되었던 사회민주당(이하 사민당)의 올로프 팔메(후일 총리 역임)가 이 섬에 놀러온 사람들에게 사민당이 추구하는 비전과 정책을 설명하는 즉흥연설에서 시작했다. 그 이후 매년 여름 고틀란드 섬에서 열리는 정책간담회는 사민당의 트레이드마크가 되었다. 이에 대한 국민들의 반응이 뜨거워지자 1983년부터는 모든 정당이 참여하는 정치행사로 확대되었다. 이 행사에 참여하는 정당들은 정책설명회, 당수와의 만남, 정책세미나, 국민과의 질의 시간, 정당 주관 문화행사 등을 통해 국민과 하나가 되는 친숙한 프로그램을 진행한다. 최근에는 통상 7월 첫째 주부터 1주일간 스웨덴 의회 의석을 가진 정당들이 하루씩 배정받아 당수 연설을 포함한 정치행사를 갖고 있다.

국민들은 이런 정치박람회를 통해 각 정당의 정책들을 현장에서 비교하고 이해할 수 있는 기회를 갖는다. 매스미디어는 각 정당의 날 저녁에 열리는 정당대표 연설을 전국에 생중계한다. 알메달렌 주간이 끝나면 공영방송에서 대학 교수가 중심이 되어 각 정당이 제기한 비전과 정책을 심도 있게 비교·분석한다. 이런 정치박람회는 정치권이 국민과 소

통하여 국민의 알 권리를 충족시키는 열린 장소로 기능하고 있다는 점에서 주목할 만하다. 눈길을 끄는 것은 각 정당들이 정치박람회를 자신들의 선전 도구로 활용하지 않기로 합의했다는 것이다. 이런 합의가 잘 지켜지고 있기 때문에 정치박람회는 30년 이상 지속되고 있다. 2014년 필자가 직접 관찰했던 정치 박람회에서 선보인 세미나는 ‘국민 친화적 정치란 무엇일까?’, ‘직접 민주주의와 인터넷’, ‘스웨덴 해외원조가 그 나라 민주주의에 영향을 미쳤나?’, ‘정치와 레토릭’, ‘정치와 종교’, ‘언론과 권력’, ‘정치적 이상과 현실’, ‘노동자가 선거결과에 어느 정도 영향을 줄까?’ 등 철학적 이슈부터 현실적 이슈까지 총망라되었다. 총 3,308개의 세미나가 열렸고 3만 명 정도가 박람회를 찾았다. 다시 말해 알메달렌의 가장 중요한 참가자들은 일반 시민들이다. 스웨덴 사람들이 워낙 정치에 관심이 많다 보니 자기 돈 써가며 이곳 휴양지까지 와서 유명 정치인들의 말을 듣고, 또한 자신의 의견도 내놓는 것이다. 심지어 어린 아이들도 관심을 갖고 참여하고 있다. 이러한 시민들의 정치에 대한 적극적인 관심과 참여가 정치는 축제이고 시민이 주인이라는 인식을 확산시키고 있다. 이것은 궁극적으로 스웨덴 ‘정당 정치’의 활성화에도 이바지하고 투표율을 제고시킨다.

스웨덴의 경우 의무투표제를 채택하고 있지는 않지만 투표율은 80%대에 이르고 있다. 국민들이 정치박람회에 적극 참여하는 것과 같이 정치에 관심을 갖고 투표하기 때문이다. 14살짜리 소년에게 왜 정치박람회에 참여했냐고 묻자 “정치가 좋기 때문이다.”는 대답이 돌아왔다. 정치에 대한 이러한 긍정적인 자세와 갈등을 합리적으로 해결하는 방식이 스웨덴 민주주의를 지키는 힘인 것 같다. SBS 조성원 기자의 지적처럼, 알메달렌 정치 박람회의 가장 큰 사회적 기여는 구체화된 대화, 타협, 사회적 합의, 참여의 제도화를 통해 사회 갈등을 막는 기초를 제공했다는 것이다.

노조는 기업의 경영권을 인정하고, 기업은 노조의 파업권을 인정하며, 노사의 분쟁사항은 국가의 개입 없이 노사 간 자율적인 협의를 통해 해결한다는 스웨덴의 ‘살트세바덴(Saltsjöbaden) 협약’ 정신도 정치 박람회의 정신 속에 스며들어 있다고 해도 과언이 아니다. 1990년대 초 연금개혁은 오늘날 스웨덴의 지속적인 경제성장과 복지제도의 안정성에 크게 기여했다. 이 또한 알메달렌으로 구체화한 타협, 협조, 합의의 문화가 정착되어 있어서 가능했다.

서울시는 매년 스웨덴의 정치 박람회를 롤 모델로 삼아 2012년부터 정책박람회를 개최하고 있다. 올해 정책박람회의 주제는 ‘서울이 민주주의다’로 정하고 지난 5년간 추진한 주요 21개 혁신정책을 공개하고 한 달간 사전 투표로 5개를 최종 선정해 개막일에 공표했다. 또한 서울과 대한민국 주요 정책의제를 시민공모와 온라인 사전투표, 폐막식 현장 투표로 최종 선정했다. 이를 위해 온·오프라인 정책공론장인 ‘데모크라시 서울(democracyseoul.org)’을 새로 개설했다. 올해는 시민이 제안하면 시가 수렴하고 검토해서 정책화하던 지난 5년간 정책박람회 방식에서 벗어나 시민이 직접 토론과 투표로 정책의제를 선정하고 공표하는 방식으로 진행됐다. 박원순 서울시장은 “함께 서울 정책박람회와 데모크라시를 시민과 일상적으로 소통하며 적극 참여 기회를 열어주는 일상 정치 플랫폼으로 자리매김 시키겠다.”며 “주권자인 시민 위상과 광장 역할을 재확인한 광장 민주주의를 일상으로 옮겨와 시민이 직접 우리 삶을 바꿀 서울 정책을 함께 결정하는 공론장이 되도록 하겠다.”고 말했다. 서울시를 넘어 대한민국의 정치 박람회가 개최되길 희망한다. 매년 8월 초 첫째 주 여름휴가 기간 중 제주도나 같은 휴양지에서 정치박람회를 개최하는 것이 어떨까. 정당, 시민단체, 이익집단, 등이 모여 이념과 정쟁을 배제하고 순수한 정책 이슈를 갖고 토론하고, 국회 의석을 갖고 있는 모든 정당에 동등하게 자신들의 정책을 소개하는 행사를 할 수 있는 기회가 부여된다면 새로운 화합을 위한 정치가 가능할 지도 모른다. 결과적으로 새로운 한국형 정치 갈등 해소 시스템이 만들어 질수도 있다. 또한 각 정당이 사회적 현안이 되는 정책 이슈들에 대한 입장을 상세하게 밝히고, ‘특정 정당의 날’에 행하는 당 대표의 연설을 국민들이 현장에서 직접 듣고 이것이 전국에 생중계되는 장이 마련되면 국민들의 정치에 대한 인식도 바뀌고 정치 신뢰의 장이 열릴 수도 있다. 시민단체, 이익집단, 지방자치협의회 등 각종 단체들도 다양한 세미나, 인터뷰, 퍼포먼스를 통해 자신들의 입장을 알리고 홍보하도록 하면 더욱 바람직할 것이다. 이는 국민들의 정치 지식을 높이고 정당 간 차별성을 확인하는 계기가 될 수 있기 때문이다.

정치권이 이념이 아니라 정책으로 끊임없이 국민과 소통하고 국민들은 주저 없이 정치 박람회와 같은 새로운 형식의 정책 세미나에 참여할 수 있다면 갈등은 완화되고 한국의 민주주의는 한 단계 업그레이드 될 수 있을 것이다. 이제 우리 여야 정치인들이 함께 모여 우리 사회가 어떤 미래를 만나야 할지 진지하게 논의하고 협의하는 모습을 국민에

게 보여줘야 한다. 만약 한국형 SOU와 레미스 제도 그리고 정책 지향의 정치 박람회가 정착될 수 있다면 사회갈등을 보다 나은 방법으로 치유해갈 수 있는 길이 열릴지도 모를 것이다. 필자가 스웨덴 정치 박람회를 관찰하고 참여하면서 내린 결론은 명쾌하다. 민주주의는 만드는 것 못지않게 지키고 실천하는 것이 더 중요하다. 민주주의는 결과가 아니라 과정이 중요하다. 대화와 타협이 없는 민주주의는 공허하다는 것이다. 오랫동안 정쟁과 사회갈등을 겪었던 스웨덴이 SOU와 레미스와 같은 자신들만의 독특한 시스템을 발전시켰듯이 우리 사회도 이제는 한국형 갈등 해소 시스템을 개발·정착시켜야 한다. 한국의 사회갈등이 수그러들지 않는 데엔 민주주의가 아직 성숙하지 못한 데 그 근본적 원인이 있다. 최장집 고려대 명예교수의 지적처럼 강력한 시민사회의 힘이 한국 민주화를 성취하는 데 크게 기여했지만 아직 민주주의의 성숙화를 이끌지는 못했다. 하드웨어는 그럭저럭 민주주의의 형태를 갖췄지만 견제와 균형, 대화와 관용이라는 소프트웨어가 거의 작동되지 못하고 있기 때문이다. 한국형 사회갈등 해소 시스템을 통해 이런 부족한 소프트웨어가 발전할 수 있는 계기가 마련되길 기대해본다.

〈참고문헌〉

국민대통합위원회 (2015). 2015년도 국민통합에 관한 국민의식조사. URL: http://www.prism.go.kr/homepage/researchCommon/downloadResearchAttachFile.do;jsessionid=BC3FCD071A4D862FAA66A99FF4545455.node02?work_key=001&file_type=CPR&seq_no=001&pdf_conv_yn=Y&research_id=B553003-201500006

김원용·정효명 (2003). 로컬 거버넌스능력 강화수단으로서의 공론조사. <서울도시연구>, 4권 3호.

지속가능발전위원회 (2004). 갈등관리시스템 구축방안 연구보고서. URL: <https://www.google.co.kr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjil8bng-PXAhXFx7wKfHR4kAW8QFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fpcsd.pa.go.kr%2Fboard%2Fdownload.php%3Fdb%3Dbbs32%26uid%3D4&usg=AOvVaw2LgUyh0t113DqsPZjynN7z>

최연혁 (2009, 6월). <사회갈등예방의 정치와 입법부의 역할>. 황우여·김성곤·박선영 의원 공동주최 정책세미나.

조정을 위한 설득과 수사



기부를 이끌어내는 모금전문가(Fund-raiser)의 설득

황 신 애
한국모금가협회 상임이사



기부를 이끌어내는 모금전문가(Fund-raiser)의 설득



1. 모금의 개념과 이해

‘반대급부 없이 공익을 위해 증여하는 금전과 물품’을 기부금품이라 한다. 이를 요청하는 행위를 모금(Fund-raising), 이 일을 직업적으로 하는 사람들을 모금가(Fund-raising Professionals)라고 한다. 법률적으로 기부는 증여로 간주한다. 민법 제554조에 따르면 증여는 ‘당사자의 일방이 무상으로 재산을 상대방에게 준다는 의사표시를 하고, 상대방이 그것을 승낙함으로써 성립하는 계약’이다. 모금은 이러한 계약이 이루어지도록 요청하는 행위인 것이다. 그런데 과연 기부하기로 약속한 사람이 그 약속을 어겼다고 해서 기부 받을 쪽이 상대방을 계약위반으로 문제제기할 수 있을까? 그럴 수 없다는 점에서 기부는 쌍방의 동등함을 전제로 하는 일반 계약과는 속성이 다르다. 쌍방 간 교환가치의 등가성이 있더라도 거래가 성사되기 어려운데 하물며 반대급부가 없는 동등하지 않은 거래에서 단지 말로써 상대의 동의를 얻어 기부금을 얻는 것은 분명히 특별하다 할 것이다. 모금가가 가진 설득력을 이해하기 위해 모금의 속성과 원리를 잠깐 설명해 보겠다.

‘공익이라는 대의명분으로 돈을 얻는 행위’로만 모금을 정의하면 사기와 무슨 차이가 있을까. 사기 또한 대의명분을 내걸고 돈을 얻는 행위가 될 수 있지만 진실성과 책무성의 측면에서 모금과는 명백히 다르다. 우리나라 모금의 근현대사를 살펴보자. 1951년부터 90년대 초반까지 ‘기부금품금지법’이 있다가 1995년에 ‘기부금품모집 규제법’으로 변경되었다. 2006년에 와서야 비로소 ‘기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률’로 전면 개정되었지만 내용상으로는 활성화보다는 규제적 성격이 강하다는 비판이 계속된다. 금지와 규제의 배경에는 그만한 이유가 있다. 일제 강점기에 만주독립군을 위해 독립자금을 모은 이들 중에, 또 한국전쟁 이후에 고아와 빈민을 위해 기금을 모은 이들 중 많은 경우, 돈을 들고 잠적하거나 사적인 용도로 사용한 사례가 적지 않다. 윤리적으로 무장되지 않은 사람들이 모금 기술을 활용할 때 혼란스러워지는데 우리 과거에는 그런 일들이 비밀

비재했던 것이다. 지금도 모금을 둘러싼 신뢰성과 투명성에 문제를 제기하는 목소리는 계속된다. 이런 이유들 때문에 모금가에게는 설득의 기술 이상으로 특별히 무장된 윤리성과 책무성 그리고 전문성과 진실성이 중요하다. 그리고 이 부분이 모금가를 가장 당당하게 설득하도록 만드는 기반이 되기도 한다.

약 20년 전부터 정부는 세금정책 등을 통해 기부문화 활성화를 도모하기 시작했다. 우리 사회가 당면한 사회적 변화, 즉 국민경제의 성장, 복지국가 정책 그리고 삶의 질 개선 등 국가가 전부 감당하기 어려운 과제를 다루는 비영리 활동을 권장하기 위해서다. 여러 연구에 나타난 통계를 보면 확실히 우리나라 기부 규모가 증폭된 시점은 기부금 세액공제 제도가 도입된 직후인 2000년으로 보인다. 그 후 약 15년 동안 기부금 규모는 무려 14배 이상 증가하여 10조 기부금 시대를 열었다. 세금 감면은 금전적 혜택 자체만으로도 기부자들에게 중요한 반대급부가 되지만 그보다 중요한 것은 암시적인 메시지이다. 기부를 장려하고 기부자를 우대한다는 것이다. 이 메시지를 읽은 점점 더 많은 시민들이 기부금 성장에 참여한 것이다. 정부가 기부금 소득공제를 세액공제로 전환한 이듬해인 2014년도에는 2000년 이후 처음으로 모금액이 마이너스 성장을 기록했다. 정부는 단지 부족한 세수를 확보하고자 했겠지만, 이것은 ‘더 이상 세금정책은 기부자에게 친절하지 않다’는 메시지로 읽히기 시작한 것 같다(황신애, 2016, 7쪽). 기부와 모금은 단지 당사자 쌍방 간의 행위에 그치지 않는다. 국가정책과 사회적 상황, 시민들의 정서와 문화를 기저로 작용하는 복합적인 메시지의 결과물라고 볼 수 있다.

기부 주체와 기부금 규모에 따라 모금의 접근이 달라진다. 크게 기업모금, 단체모금, 고액모금, 소액모금 등으로 구분하는데 각 방식의 의사결정의 주체에 따라서 모금방식도 매우 다르다. 기업의 기부는 기업논리에 따라 의사결정이 이루어지기 때문에 협상과 거래의 방식에 가깝고 감정적 선택이 일어나기 어렵다. 단체 기부는 주로 단체를 대표하는 개인이 주도하지만 구성원들의 합의된 의사결정을 따르기 때문에 구성원의 목소리 크기에 따라 조정의 방식이 달라진다. 일반적으로 말하는 모금은 개인을 대상으로 하는 고액기부와 소액기부를 일컫는다. 특히 고액기부를 위한 모금활동은 ‘모금의 꽃’이라 불

리고 고액펀드레이저는 모금의 정점에 있다고 한다. 모금기관마다 다른 기준을 적용하지만 일반적으로는 1천만 원 이상의 기부를 고액기부라 하는데, 이러한 기부를 결정하도록 돕는 펀드레이저로 활동하려면 몇 가지 훈련이 필요하다. 기부를 위한 대의명분, 좋은 태도와 이미지, 경청과 공감력, 정보력, 윤리성과 책무성, 위기관리능력, 설득, 조율 그리고 협상력 등을 가지고 상대방이 기부 결정이라는 최종지점에 도달하도록 대화를 진행시키는 역할을 해야 하기 때문이다.

II. 모금가가 말하는 모금의 원리

국내외의 모금전문가들은 ‘모금의 목적은 돈을 얻는 것이 아니라 기부자를 모으는 것’이라고 공통적으로 말한다. 즉, 돈을 원하는 것이 아니라 기부하는 사람을 원해야 한다는 것이다(Klein, 2001, p.49). 또 다른 표현으로 모금은 사람의 마음을 얻는 것이라고도 한다. 와인슈타인(Weinstein, 2017, p.1)은 모금을 ‘사람이 사람을 돕기 위해 사람에게 주는 행위’라고 하면서 모금의 핵심적인 요소로 6 Rights 원리(Weinstein, 2017, p.4)를 소개한다. 적절한 사람이, 적절한 대상에게, 적절한 금액을, 적절한 이유(명분)로, 적절한 타이밍에, 적절한 방식으로 요청해야 한다는 것이다. 이 적절함(Rights)을 찾아내기 위해서 다음의 원리들이 중요해진다.

먼저 기부자를 알아야 한다.

기부자가 누구인지에 대해 다음과 같이 설명하곤 한다. 이 세상에는 두 부류의 사람이 있다. 남을 도와준 경험이 있는 사람과 남을 도운 경험이 없는 사람이다. 모금전문가들은 전자를 기부자라고 부른다. 또한 ‘기부자가 기부한다’고 말한다(Klein, 2001). 즉, 아직까지 남을 한 번도 도운 적이 없는 사람보다는 과거에 남을 도와준 경험이 있는 사람이 또다시 도울 가능성이 높다는 뜻이다. 과거에 기부 경험이 없는 사람을 새롭게 기부하도록 권하는 것보다 과거에 기부한 경험이 있는 사람에게 한 번 더 요청하는 것이 성

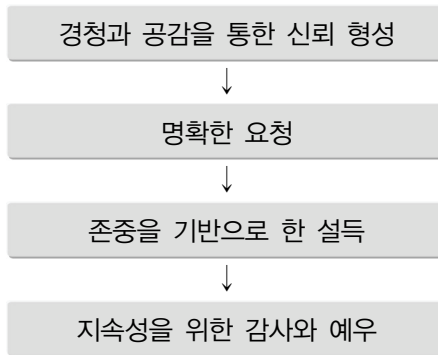
공할 확률이 높다. 보통은 돈 많은 사람이 기부한다고 생각하지만 재산규모와 기부가능성은 아무 상관성이 없다. 경기가 나빠질수록 부자들은 기부에 위축되지만 저소득층의 기부는 더욱 견고해진다는 것도 이를 뒷받침한다. 한편, 기부자들의 기부 동기는 동일하지 않다. 그 관심사나 기부 동기에 따라 몇 가지 유형으로 기부자들을 분류해 볼 수 있다(Prince & File, 1994). 이타주의자, 공동체주의자, 신앙적 헌신자, 투자자, 사교가, 보은자, 노블리스 오블리쥬 등이다. 기부가능성이 높은 사람들을 가려내는 기술은 상대방을 아는 것에서 시작한다.

기부자를 알기 위해서는 그들에 대한 정보 파악이 중요하다.

기부자 정보를 얻는 몇 가지 단계별 방법이 있다. 먼저 기부자에 관한 일반적인 정보를 파악하는 기부자 데이터베이스 분석이다. 과거에 우리 단체의 사회적 역할과 활동에 지지하고 공감하며 기부한 사람들이 누구인지, 그들이 주로 어떤 부류에 속해 있고, 어느 시점에 어떤 계기로 기부하게 되었는지, 기부 이후 어떤 연속성과 변화를 띠는지 등을 과거 기부기록 분석을 통해 파악한다. 기부자의 연령, 성별, 직업, 종교, 가족사항과 거주 지역, 기부금액 수준과 기부 패턴, 그들의 관심사와 주요 반응도 등을 지속해서 통계적으로 분석해 보면 몇 가지 전형적인 유형으로 좁혀진다. 이 방법은 데이터와 통계에 기반한 과학적인 접근방식이다. 두 번째 단계는 온라인 조사나 인적 관계망을 통한 정보 조사 내지 평판도 조사이다. 내·외부의 인적 네트워크를 동원해 잠재적인 기부자를 알아 보는데, 타 기관의 기부 경험, 사회적 평판도, 우리와의 공통 관심사, 연결지점 등에 관해 간접적으로 파악하는 방식이다. 첫째 방식보다는 덜 과학적이지만 사회적 맥락에서 읽히는 기부자를 발견한다. 세 번째 단계는 경청(Active Listening)인데 앞선 두 방법보다 밀착된 형식으로 이루어지는 직관적 조사방법이다. 경청은 기부자와의 만남이 전제가 된다. 어느 정도 교류가 쌓여있거나 누군가의 소개 또는 기부를 목적으로 한 상담의 세트가 마련되어 있다고 볼 수 있다. 기부자에 대한 결정적인 정보는 경청에서 나온다고 해도 과언이 아니다. 상대방이 직접 자신의 생각과 의견을 피력하는 것을 잘 듣는 일이야말로 그를 이해할 수 있는 가장 좋은 방법이다.

III. 설득으로 이어지는 모금 대화의 기술

모금은 대화의 중심을 상대방에게 맞춘 고도의 심리적 의사소통이라고도 할 수 있다. 모금의 화법은 성급하거나 공격적이지 않다. 아무리 급해도 상대를 재촉하기보다 그의 상태에 맞추어 진행한다. 모금의 세상은 기부자를 중심으로 돌아간다. 비즈니스 협상은 각자의 목표달성을 위해 시간과 노력을 절약해서 타협점을 찾는 것이 중요하지만 모금에서는 기부자의 결정만이 있기 때문이다. 또한 상대를 존중하고 공감대를 형성하며 신뢰를 기초로 하는 대화를 한다. 감추고 싶은 사실이 있어도 정직하게 말하는 것이 최선이다. 언젠가 내가 아닌 다른 이를 통해 진실을 알게 되었을 때 감수해야 하는 어려움보다는 지금 정직하게 대응하는 것이 더 나은 선택이다. 일이 잘못되는 것은 수습할 수 있지만 모금가에 대한 신뢰가 땅에 떨어지면 만회할 길이 없기 때문이다. 이 화법의 바탕에는 존중(Respect)이라는 대원칙이 있다. 돈이 아니라 사람을 얻는 것이기 때문에 상대를 귀하게 여기는 태도가 모든 대화 세팅의 바탕이 된다.



경청과 공감을 통한 신뢰 형성

모금의 전문가들은 고액모금의 핵심 기술을 경청이라고 하며, 잠재적인 기부자와의 대화에서 70% 이상을 상대방이 말하도록 양보하라고 한다. 말을 많이 하는 쪽이 싸움에서 진다고 표현하기도 한다. 말을 하는 것과 듣는 것 중 어느 쪽이 대화의 주도권을 갖

는가를 놓고 모금가는 듣는 쪽을 택한다. 말하기를 강조하는 수사적 원리에서 벗어나는 것처럼 보이지만 사실은 고대의 수사학에서 청중과의 동일시나 청중에 관한 이해를 강조했던 것과 크게 다르지 않다.

경청은 여러 차원에서 중요하다. 우선 정보의 파악이다. 상대방이 이야기하는 동안 화자 자신에 대한 중요한 정보들이 스며 나온다. 삶의 우선순위, 현재 이슈, 가족과 지인, 출신배경과 인생 스토리, 인맥과 취미, 재정 상태 등 다양한 소재들이 대화에 등장한다. 둘째, 말하는 사람의 태도 변화이다. 자신의 이야기를 많이 할수록 상대방은 나에게 열린 태도를 갖게 된다. 그저 잘 들어주기만 해도 관계성이 좋아진다. 자신의 말에 귀를 기울여주는 사람이라는 인식을 하게 되면서 스스로 마음을 열게 된다. 셋째, 청자의 이미지를 겸손하게 만들어준다. 긴 시간 일방적인 자신의 말에 집중하며 듣는 태도에 대해서 상대방은 좋은 인상을 갖게 된다. 넷째, 화자가 청자가 될 준비가 된다. 자신이 말을 많이 했다는 것을 깨닫는 순간 상대방도 열린 마음으로 들을 자세가 되고 이 시점에서 나의 대화가 시작된다. 경청은 상대방의 마음과 상황을 알고 충분히 이해하여 자연스럽게 편안한 대화를 열어가는 기술이다.

한편, 상대방을 설득하려는 목적으로 만남을 준비하면 자칫 자기 자랑이나 설교를 할 가능성이 높고, 경청보다는 설득에 집중하게 된다. 상대에게 귀 기울이지 않기 때문에 중요한 대화 내용도 놓치게 되고 상대에 대한 이해 없이 어설피게 내 논리를 내세우기 일쑤다. 상대가 말을 하는 동안 그에게 집중하는 대신 내 말할 내용과 설득을 생각하면서 말할 시점을 호시탐탐 노리게 된다. 형식적으로 상대의 의견에 맞장구를 친다고 해도 결국 내 목적을 강조하기 때문에 상대방 또한 그러한 속내를 쉽게 알아차리고 허공을 치는 대화로 끝나기 쉽다.

질문을 잘 하는 것은 경청과 연결되는 중요한 기술이다. 사람은 자신의 관심사 또는 생각이 많았던 부분에 대해서는 할 말이 많지만 관심사 밖의 일이나 생소한 이슈에 대해서는 말이 짧다. 기부자와의 대화를 이어갈 때 많은 시간을 할애해서 이야기하거나 그

내용이 자세해지는 부분이 있다면 그 부분에 대해서는 추가적인 질문을 던져보아야 한다. 대부분 더 깊은 관심을 드러내며 화자와 청자 사이의 공통 관심지점이 발생할 가능성이 크다. 비록 그 내용이 생소한 것이라 해도 질문을 던지면 상대방은 내가 관심이 있다고 해석하고 자신과 통하는 말상대로 인식하고 자신의 생각을 더욱 구체적으로 밝힌다. 이런 질문이 가능하려면 처음부터 내가 설득하고자 하는 목표를 내려두고 시작해야 한다. 느긋하게 상대방의 이야기를 듣기로 마음먹고 대화에 임해야 그에게 집중할 수 있다.

기부를 결정하는 일이 기부자에게는 매우 어려운 일이다. 특히 고액을 기부하게 될 때에는 가족과 친척, 주위 사람들로부터 여러 가지 부담스러운 말을 들을 수 있기 때문에 자신이 하는 일이 옳다는 확신을 가져야 한다. 기부자의 기부 동기를 보면 대부분 자신의 신념과 특별한 인생의 경험이 투영된다. 돈보다 신념과 가치를 우선으로 하는 결정이 쉽지 않기 때문에 기부자는 좋은 파트너를 필요로 한다. 모금가는 기부자와의 대화 속에서 공감과 신뢰를 쌓아야만 기부자의 진실한 속사정을 들을 수 있다. 삶의 경험에 얽힌 기부의 사연과 기부자의 고민을 읽어내야 한다. 그들의 결정을 독촉하는 대신 스스로 여러 가지 고려할 사항들을 짚어보게 하고 기부가 가장 좋은 선택임을 스스로 확인하게끔 돕는다.

명분있는 요청

기부자와의 충분한 공감이 형성되면 기부의 의사결정을 확정짓는 단계로 나아간다. 핵심은 요청이다. ‘요청하고, 요청하고, 요청하라(Ask, ask, ask!)’는 모금의 격언이 있다. 준비가 되면 그저 요청하라는 뜻이다. 요청은 기부의사결정이 시작되는 첫 관문이다. 아무리 머릿속으로 기부가능성을 점치고 있었다 하더라도 그저 생각에 지나지 않던 것을 말로 끄집어내어서 요청할 때 비로소 의사결정의 프로세스가 시작된다.

요청의 내용은 구체적이고 명확할수록 좋다. 기부금이 필요한 이유와 사용할 분야, 필요한 시기와 금액, 기부 이후에 기부자가 기대할 수 있는 것들에 대해서 언급한다. 모금가에 대한 신뢰 이상으로 기관에 대한 신뢰를 주는 것이 중요하다. 왜 우리 기관에 기부

해야 하고 우리에게 기부하면 어떤 점이 좋은지에 대해서 설명이 필요하다. 우리가 가진 대의명분을 말하기도 한다. 기관의 미션과 비전을 근거로 “당신의 기부가 이 ‘변화의 영향력(Impact for Change)’을 만들어 낼 수 있다.”고 확신을 주되 기관의 전문성과 투명성, 책무성을 근거로 해야 한다.

존중이 담긴 설득과 결정

요청을 한 이후에 공은 기부자에게 넘어간다. 돈에 관한 결정이기 때문에 당장 결정되지 않을 수 있다. 요청 후에 모금가는 기부자의 답을 기다려야 한다. 충분히 숙고하고 가족과도 상의한 이후에 자발적 결정으로 기부하도록 해야 한다. 모금가는 설득하되 설득하지 않는다. 기부를 종용하거나 직접적으로 유도하기보다는 기부자의 생각과 결정을 돕는다. 당초에 왜 기부를 고려하게 되었는지, 기부자의 고민이 무엇이었고 최선의 해결 방법으로서의 기부의 이점을 설명한다. 기부를 주저하게 하는 사소한 이유가 있다면 해결방법을 제시하거나 더 큰 대의를 제시하기도 한다. 무엇보다도 기부자뿐만 아니라 기부자의 가족과 삶을 존중하는 것이 중요하다. 기부 결정으로 인해 영향을 받게 될 주변 사람들의 반응을 예상하고 그것이 부담으로 작용되지 않도록 기부자의 상황을 존중해서 해결책을 제시해야 한다.

지속성을 위한 사후관계 그리고 감사와 예우

기부자가 요청을 거절하기도 한다. 거절의 이유는 다양하다. 생각이 무르익지 않았거나 당장의 재정 이슈와 가족의 반대가 있을 수 있다. 하지만 모금가들은 기부자의 거절이 영원한 거절이 아님을 잘 안다. 단지 기부자가 스스로 좋은 결정을 내리기까지 시간이 좀 더 필요할 뿐이며, 잘 준비된 기부요청의 힘은 오랜 시간 후에 힘을 발휘하기도 한다. 그래서 사후관리가 중요하다. 거절을 받을 때 어떤 이유 때문인지 기부자의 사정을 잘 들어두어야 하고, 만일 그 이유가 사라지게 되면 그 때는 기부하겠다는 확인하는 것이 중요하다. 이 답변이 순간의 난처함을 모면하고자 둘러대는 말일지라도 그는 자신의 말을 지키기 위해 노력한다.

기부가 성사되든 거절되든 모금가는 기부자에게 진심어린 감사를 표현한다. 7번의 감사 법칙이 있다. 1번의 기부를 받게 되면 그와 관련해서 최소한 7번의 기부감사를 전달하도록 장치를 만들라는 것이다. 기부확인증, 문자, 카드, 전화 등 기부 결정이 잘못되지 않았음을 반복적으로 확인해 준다. 감사는 또 다른 기부를 일으키는 요청의 표현이기도 하다. 과거의 기부에 대해서 꾸준히 반복적으로 감사를 하게 되면 기부자 스스로 또 다른 요청의 메시지로 해석하곤 한다. 기부자들은 이렇게 말한다. “계속 감사하다는 말을 들을 때 내가 더 도움 일이 없을지에 대해서 생각하고 묻게 된다. 그리고 그들이 무엇을 필요로 하는지 나도 잘 안다.”

기부는 감정과 이성의 줄타기이다. 모금가는 기부자의 감성에 호소하되 이성적인 명분을 주어야 한다. 기부자가 결정하도록 설득하는 구조를 가지지만 실제로는 자발적 결정이 되도록 한다. 기부자가 자신이 가진 최선의 선택지를 잘 보도록 그림을 그려주면서 스스로 좋은 선택을 했다고 믿도록 돕는 역할이다. 강요나 추궁 대신 스스로 선택하도록 기회를 주되 요청을 통해 결정을 미루지 않도록 타임라인을 조정하는 역할이다. 모금가는 결정권도 요구할 권리도 없다. 단지 그들의 선택을 존중한다. 기부자로 하여금 설득당했다고 생각하지 않게 하는 것이 가장 좋은 설득이다. 모금가가 자신의 진정한 파트너임을 알 때 기부자들은 경계심을 내려놓고 원원하고 서로를 배려하는 결정을 할 수 있다.

IV. 사례로 보는 모금의 실제

모금의 실제 진행과정은 복잡하고 역동적인 경우가 많다. 기부 동기나 자산 형태가 단순한 경우는 과정도 순조롭고 간결하다. 기부 결정의 고려 사항이 단순하지 않거나 기부자의 생각이 정리되지 않은 경우에는 요청과 설득이 적절하지 않다. 초기 대화를 통해 적절한 논의할 상황이 되었는지를 확인해야 한다. 논의를 진행해도 좋겠다는 판단이 들어도 기부가 확보되는 것은 아니다. 대화를 통해 기부자와 함께 해결할 사안들을 정리해

가야 한다.

오래 전에 고액의 부동산 기부를 진행하면서 꽤나 고생한 경험이 있다. 부동산 기부는 현금기부보다 복잡하고 까다롭다. 수용자 입장에서는 토지나 건물의 현재 상태, 노후정도, 자산 가치와 환금성, 기부 처리 비용, 물권의 권리 관계, 목적사업에의 활용 가능성 등 현금기부에서는 필요 없는 고려사항들이 있다. 기부자 입장에서도 기부할 시기, 기부 평가액, 부채의 처분, 양도소득세 감면, 종합소득세 감면 등 자산의 처분과 관련해서 최선의 대안을 찾아야 한다. 그 당시에도 부동산 기부의 복잡성 때문에 문제없이 진행하고 자 전문가의 도움을 요청했고 기부상담을 함께 진행하게 되었다.

전문성을 토대로 변호사와 법무사는 조금의 망설임도 없이 기부자의 상담 내용에 즉각적인 피드백을 주었고, ‘역시 전문가가 필요했다’는 생각을 한지 몇 분도 지나지 않은 때였다. 기부자는 자리를 박차고 일어나서 본인이 잘못 생각한 것 같다고 하며 더 이상 대화하지 않겠다고 자리를 떠났다. 일단 헤어지고 나서 다시 기부자에게 연락해서 대화를 하는 동안 전문가들의 태도가 오히려 기부하고자 하는 마음을 꺾었다는 것을 알게 되었다. 마치 동등한 계약을 처리하듯이 건조한 업무처리 방식으로 기부자에게 부동산을 깔끔하게 넘겨줄 것을 중용하는 듯한 느낌이었다는 것이다. 이후에 진행은 전문가를 상담에서 배제한 채 따로 조연을 구하면서 절차를 밟아 100억에 가까운 강남의 오피스빌딩을 기부 받기로 했다.

기부 협약식 전날, 기부 홍보를 목적으로 한 언론 인터뷰를 진행했는데 내용 중에 ‘가족들에게도 쉽게 못주는 돈을 기부하는 마음’을 짧게 언급했다. 문제는 이 대목이 다음날 조간신문에 헤드라인으로 잡히면서 기부자는 기부로 인해 가족들과 불편하게 될 상황을 우려해 기부를 하지 않겠다고 통보해왔다. 그날 새벽 직감적으로 무언가 잘못될 것 같다는 생각이 들어서 기부자 자택 앞에 이미 도착해 있었기 때문에 서너 시간 동안 기부자와 대화를 하면서 기사 내용이 오해되지 않을 방법을 상의했고 극적으로 협약식 한 시간 전에 대안을 찾아서 기부를 성사시켰다.

모든 기부는 기부자와 상황에 따라 다 다르게 진행된다. 사연이 없는 기부도 없고, 이 슈가 없는 기부도 거의 없다. 중대한 질병과 사고, 가족의 죽음, 종교적 이유, 과거의 상처와 이루지 못한 꿈 등 기부자에 인생에 담긴 여러 가지 스토리들이 등장한다. 모금가는 설득과 협상의 전략보다는 그 사연을 통해 기부자를 알아가는 것에 집중한다. 기부자 탐색이 기부의 성패를 가름하기 때문이다. 똑똑함과 논리보다는 진지함과 공감, 화술 보다는 경청이 빛나는 설득이라 하겠다.

V. 신뢰를 쌓는 관계와 의사소통의 노하우

한번 기부자는 영원한 기부자이다. 기부자는 자신이 기부한 사실을 끝까지 기억한다. 자신의 기부가 어떻게 기억되는지에 따라 그 다음이 달라진다. 기부의 행복한 경험을 한 사람은 지속적이고 더 큰 기부를 이어가지만 씁쓸한 경험을 했다면 더 이상의 기부를 할 용기가 나지 않는다. 기부자에게 모금가는 좋은 파트너로서 기부자를 돕는 사람이다. 모금가에게는 긴 관점에서 기부자의 좋은 기부 경험을 설계해 주는 전략이 필요하다. 당장의 기부금을 얻는 것에만 집중해서 기부자가 감당해야 하는 현실적인 문제들을 해결하는 것을 도외시하면 기부자는 모금가를 좋은 파트너로 인식하지 않는다. 단지 기부금이 필요해서 요청하는 사람일 뿐이다. 좋은 모금가는 내가 얻을 이익은 차치하고 상대방의 고민과 이슈에 우선적으로 반응한다. 상대방의 입장에서 최선을 제시하고 상황에 따라서 기부 이후에 좋은 않은 결과가 예측이 된다면 기부를 하지 않는 것을 권하거나 더 좋은 시기에 더 좋은 목적을 위해 더 좋은 단체에게 기부할 수 있도록 조언하기도 한다. 모금가가 진심으로 기부자를 위한다는 것을 알게 되면 기부자는 모금가를 떠나지 않는다.

모금가의 설득은 특별하다. 역설의 미학이 있다. 나의 논리보다는 상대방의 논리에 충실해야 한다. 나를 호소하기 보다는 상대방을 이해하는데 집중한다. 돈의 결과보다는 마음을 얻는 것에 집중한다. 강요하거나 설득하지 않는 설득이어야 한다. 빨리 결정하기보

다는 신중하기를 권한다. 양보하고 희생하는 모습을 보일 때 상대방이 더 가깝게 나온다. 얻고자 하기보다는 돕고자 할 때 좋은 결과를 얻는다. 기다림이 전제가 되며 한 번에 끝나는 거래가 아니다. 모금은 가치를 두고 거래하는 일이기 때문에 모금가가 보여주는 태도는 가치의 진정성을 가늠하게 하는 기준이 된다. 그래서 모금가를 위한 훈련에는 정직, 신실, 헌신과 같은 태도에 관한 것이 강조되곤 한다.

이 원리는 비단 모금에만 적용되는 것은 아닌 것 같다. 모든 인간관계는 일회성이 아니다. 원수는 외나무 다리에서 만나게 마련이고 7단계를 거치면 해외에 있는 타인도 네트워크로 연결된다. 세상은 생각보다 좁고 진실한 인간관계를 맺는 것은 장기적으로 득이 되는 일이다. 잠깐은 속일 수 있어도 끝까지 속일 수는 없고 당장은 이긴 것 같지만 길게 보면 이긴 것이 아닐 수 있다. 단기적인 설득과 협상의 세팅에 익숙해져 있는 이들에게 이러한 방식은 어려울 수도 있지만 신뢰는 하루 아침에 만들어지지 않는다. 오래 지나도 좋은 기억으로 남을 수 있다면 거래는 계속된다. 길게 하는 것이 진정한 승리이다.

〈참고문헌〉

- 장영식·고경환·이연희·김정현·오미애·강지원·진재현·함선유 (2015). 나눔실태 2014. 보건복지부 정책보고서 2015-07.
- 정진경 (2016). 기부금품법의 역사적 변화와 기부금품 모집제도의 현황 및 실태 연구: 금지에서 규제로, 규제완화에서 건전한 기부문화 조성으로. <2016년 기획연구 보고서>. 아름다운재단 기부문화연구소.
- 황신애 (2014). <부동산 기부의 의사결정 요인에 관한 질적 연구>. 건국대학교 부동산대학원 석사학위논문.
- 황신애 (2016, 12월). <기부금 세제혜택에 대한 기부자들의 해석>. 국민공감세미나 ‘기부와 조세정책-평가와 발전방향’, 서울: 한국조세재정연구원.
- Fredericks, L. (2006). *The Ask: How to Ask Anyone for Any Amount for Any Purpose*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hogan, C. (2008). *Prospect research: a primer for growing nonprofits*. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.
- Illingworth, P., Pogge, T., & Wenar, L. (2012). *Giving Well: The Ethics of Philanthropy*. 유강은 (역) (2017). <기빙웰>. 서울: 이매진.
- Klein, K. (2001). *Fundraising for Social Change*. 이정화 (역) (2009). <모금이 세상을 바꾼다: 모금의 기법과 실천적 사례>. 서울: 아르케.
- Leith, S. (2012). *You Talkin' To Me?: Rhetoric from Aristotle to Obama*. 정미나 (역) (2014). <레토릭: 세상을 움직인 설득의 비밀>. 서울: 청어람미디어.
- Prince, R. A., & File, K. (1994). *The seven faces of philanthropy : a new approach to cultivating major donors*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weinstein, S. (2017). *The complete guide to fundraising management*. Hoboken, NJ: Wiley.

2013년 3월호
(창간호)

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

2013년 4월호
(vol.2)

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

2013년 5월호
(vol.3)

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

2013년 7월호
(vol.4)

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

2013년 8월호
(vol.5)

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

2013년 10월호
(vol.6)

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

2013년 12월호
(vol.7)

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

2014년 2월호
(vol.8)

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

2014년 4월호
(vol.9)

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

2014년 6월호
(vol.10)

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

2014년 8월호
(vol.11)

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

2014년 10월호
(vol.12)

1. 분노를 다스리는 설득전략
2. 상대의 설득으로부터 자신을 지키는 방어 기술
3. 탐사보도에 나타난 수사학
- 〈PD수첩〉 ‘광우병’편 보도를 중심으로 -
4. 통합을 이끈 링컨의 설득과 수사
- 〈게티즈버그 연설〉을 중심으로 -
5. 한국사회의 공공갈등과 해결방안에 대한 소고

2014년 12월호
(vol.13)

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

2015년 봄호
(vol.14)

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

2015년 여름호
(vol.15)

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

2015년 가을호
(vol.16)

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

2015년 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 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
-

2017년 가을호
(vol.24)

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

▶▶▶ 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.