

제 3 주제

스몰토크(small talk)의 수사학

I 들어가는 말

스몰토크는 ‘좋은 분위기를 만드는 위트나 칭찬, 가벼운 소재에 대해 부담 없이 나누는 대화’를 총칭하는 말이다. 이러한 스몰토크의 비중은 간과되는 경우가 많지만, 우리들이 하는 일상 대화 중 상당수에는 스몰토크가 섞여 있다. 예컨대 오늘의 날씨, 어제 있었던 스포츠 경기, 오늘 아침에 본 텔레비전 드라마는 스몰토크에 자주 등장하는 소재이다.

사소한 대화를 뜻하는 이러한 스몰토크는 목적을 가지고 누군가를 설득해야 하는, 즉 사소하다고 볼 수 없는 공적인 자리에서도 유용하게 활용된다. 스몰토크는 설득 상대방과의 간격을 좁히는 의미가 있다. 이에 대해 남부 캘리포니아 중재협회의 회장인 제프 키체븐(Jeff Kichaven)¹⁾은 업무상 만남을 시작할 때 바로 업무에 대한 논의를 시작하지 말고, “그 사업을 어떻게 하게 되셨습니까?”라는 상대방에 대한 순수한 관심을 표현하는 말을 건넬 경우 그 업무가 대부분 성공적으로 끝났다고 말한 바 있다.²⁾ 중국 전국시대의 고전으로 동양의 설득 교과서로 불리는 『귀곡자(鬼谷子)』도 설득을 시작할 때 먼저 상대방의 유대감 쌓기에 힘쓰고, 본격적으로 설득할 때는 칭찬을 잘 활용하라고 조언하였다.³⁾ 이러한 예들은 동서고금의 능수능란한 설득가들이 본격적인 주제로부터 비껴서 있는 대화에까지도 관심을 기울였다는 사실을 보여준다. 그들은 주장, 그 자체를 어떻게 전할지의 문제만큼이나 어떤 형식으로 대화의 포문을 열고 어떻게 상대의 기분을 좋아지게 만들지에 대한 문제에도 많은 주의를 기울였다.

조정에서도 당사자들이 상호 적절한 안으로 합의할 수 있도록 조정위원의 설득이 필요한 순간이 있다. 이에 이 글에서는 스몰토크의 필요성을 살피고, 조정의 단계에 따라 활용되는 스몰토크의 특징들을 다양한 조정의 예와 함께 다루고자 한다.

1) 제프 키체븐 상사조정센터(Jeff Kichaven Commercial Mediation Center)의 조정장(Principal Mediator)으로서 1996년부터 중재 업무에만 종사하고 있으며(Full-time Mediator), 한 해에 평균 150건의 조정을 처리하고 있다. 2006년에 올해의 캘리포니아 변호사 상을 수상하기도 했다.

2) Goulston, M., 2010, 『뱀의 뇌에게 말을 걸지 마라』, 황혜숙 역(서울: 타임비즈), 99쪽.

3) 『귀곡자』에 대한 내용은 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제4호, 38-45쪽에서 살펴본 바 있다.

II

스몰토크 구사의 필요성

1. 스몰토크는 마음을 여는 열쇠

누군가를 설득하는 자리에서 스몰토크의 주된 기능은 상대의 마음을 열고 그와의 심리적 간격을 좁히는 데에 있다. 주장을 뒷받침하는 근거 등을 나열하는 것만으로는 상대방이 나에게 마음을 열게 할 수 없다. 물론 상대방의 마음이 닫힌 상태에서도 주장에 승복하는 경우는 있을 것이나, 상대방의 마음이 열렸을 때 설득이 훨씬 용이해지고 그 성공 확률도 높아질 것이 분명하다. 스몰토크가 구사되는 아래의 구체적 장면을 보면 스몰토크의 필요성을 이해하기 한결 더 쉽다.⁴⁾

A는 대기업 CFO(Chief Finance Officer)인 B와 사업상 만남을 가졌다. B는 냉철한 인물로 알려져 있었다. 첫 만남에서 A는 B가 책상 위에 보트 사진을 놓아둔 것을 주목하고, “직접 보트를 운전 하세요?”라고 B에게 물었다. 이에 B가 “그렇습니다. 당신도요?”라고 되물었는데, A는 “저도 보트 운전을 해보고 싶어요. 전 패러세일링을 하는데 얼마 전 비행에서는 타박상을 입었어요.”라고 대답했다. 그러자 B는 이에 관심을 보이며 무슨 일이 있었는지 물었고, A는 타박상을 보여 주며 사고에 대해 이야기했다. 곧 B는 긴장을 풀고 보트 운전에 대해 즐겁게 이야기하였다. 이러한 부드러운 분위기는 업무 상 논의 때까지 이어져 A는 B로부터 일을 의뢰받는 데 성공했다. A는 상대의 주요 관심사를 간파하고, 자신의 상처를 보여주고 경험담을 공유하는 접근을 시도한 것이다.

‘패러세일링과 보트 운전 이야기’는 그들이 종국적으로 논해야 하는 사업과는 관련이 없는 스몰토크였다. 하지만 패러세일링과 보트 운전, 즉 레저 스포츠라는 공감대는 그들을 이완시키고 상대와의 심리적 거리를 좁혀, A와 B가 원활하게 사업 문제를 논의할 수 있는 부드러운 분위기를 조성했다. 대부분의 사람들은 상대방을 한 번 편안하고 친밀하게 대하고 나면 그에 대하여 다시 인색하고 냉정하게 돌아서는 것을 어려워하는데, 합의와 협상을 이끌어내야 하는 자리에서 스몰토크가 가진 힘은 이 지점으로부터 출발한다.

4) 아래 사례는 Roane, S., 2009, 『일단 만나』, 김무겸 역(서울: 지식노마드), 76쪽에서 인용하였다.

2. 조정에서도 통하는 스몰토크

스몰토크는 조정에서도 필요하다. 언론중재위원회는 2013년 2월, 조정을 통한 분쟁해결 과정에 있어서의 문제점 및 개선사항을 진단하기 위해 현직 중재위원과 조정절차를 담당할 경험이 있는 조사관 총 110명을 대상으로 설문조사를 진행한 바 있다.⁵⁾ 설문조사 내용 중 ‘조정 당사자를 설득하여 합의에 이르게 한 경험’을 묻는 주관식 문항이 있었는데, 이에 대해 ‘날씨나 옷차림 등에 대한 가벼운 대화를 사전에 진행했다’, ‘심리 시작 전 당사자 간 악수를 유도한 후 신청인에게 피신청인의 장점을, 피신청인에게 신청인의 장점을 이야기해주는 등 편안한 분위기를 조성했다’는 답변이 있었다. 이는 적절한 스몰토크와 조정 성립의 관련성을 뒷받침하는 것이다.

스몰토크가 위와 같이 조정에서 활용되는 이유는 이것이 편안한 대화를 가능하게 하는 주요 기제로서 조정을 ‘조정답게’ 만드는 윤희유 구실을 하기 때문이다. 엄숙한 분위기에서 진행되는 재판과 달리, ‘편안하고 인간적인 대화’ 속에서 당사자가 스스로 결정하도록 하는 게 조정인데, 스몰토크는 조정의 이러한 고유한 특징이 잘 살아나도록 만든다. 게다가 대화를 나누는 조정 당사자들이 갈등을 빚고 있는 관계라는 점에서도 이들의 낯선 감정을 진정 시키는 스몰토크는 더욱 필요하다.

III

조정 단계별로 살피는 스몰토크의 특징

스몰토크는 조정 전반에 걸쳐 두루 활용될 수 있다. 조정 초반부에 자연스럽게 말문을 트고, 중간 중간 칭찬이나 유머 등을 통해 긍정적인 분위기를 만들고 마무리 단계에서 참여에 대한 감사를 표시하는 것은 스몰토크의 몫이다.

5) 2013. 2. 실시한 언론중재위원회의 설문조사는 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제1호, 6-8쪽에 실려 있다.

1. 조정의 시작, 스몰토크로 ‘말문 트기’

조정에 본격적으로 들어가기에 앞서 당사자의 직업, 옷차림, 당사자들 간의 친분, 그 날의 날씨 등을 고려한 5~10분 정도의 대화는 어색하거나 경직된 분위기를 누그러뜨려 원활한 조정에 도움이 된다.⁶⁾

(1) 대화 소재 고르기

말문을 열 때 어려운 것 중 하나가 대화 소재를 고르는 일이다. 조정위원은 당사자 모두와 관련이 있는 보편적인 내용이 대화 소재가 되도록 신경 써야 한다. 특히 전문적인 내용이거나 특정 부분에 한정된 이야기는 가급적 제외해야 하는데, 예를 들어 바깥 날씨가 좋으니 특정 스포츠를 하기 좋겠다고 언급하기보다는 두루뭉술하게 실외 운동을 하기에 좋겠다는 정도로 첫 말문을 트는 게 좋다.⁷⁾

또한 상대방에 대한 관심 또는 배려를 보여주는 질문도 말문을 트는 데 효과적이다. 조정을 시작하는 적절한 질문의 예로서는 “오는 길이 쌀쌀하지 않았나”, “여기까지 어떻게 오셨나” 등이 있고, 특히 일방 당사자가 먼저 조정실에 온 경우에는 다른 일방이 도착할 때까지 기다리게 하지만 말고 먼저 도착한 당사자에게 “요즘 체감 경기는 어떤가”, “식사는 하셨는가”, “차라도 한 잔 하시겠는가” 등을 물어 긴장을 완화시키면 이후 본격적으로 조정을 진행할 때 서로 간 소통에 도움을 준다.⁸⁾ 조정 당사자는 당사자 자신의 감정이나 상황 등에 초점을 맞춘 조정위원의 질문을 받으면 조정위원이 그들에게 마음을 기울이고 있다는 느낌을 갖게 되고, 이는 당연히 긍정적인 조정 분위기로 이어진다.

반면 조정위원 자신의 이야기를 하고자 할 때에는 상대와 공감대를 형성할 수 있는 소재를 언급하는 것이 좋다. 조정에서 농촌 주민이 당사자였던 경우 조정위원이 농사일 때문에 생긴 자신의 손가락 상처 자국을 보여주며 소 먹이던 일, 풀을 베던 일, 배추 씨앗을 뿌리던 일 등 유년 시절의 농촌 생활에 대한 이야기를 건네자, 당사자들이 유사한 성장 환경을 가진 조정위원에게 마음의 빗장을 열었다는 경험담⁹⁾은 조정을 여는 첫 순간이 어떠해야 하

6) 강민구(現 서울고등법원 부장판사), 2005, “민사조정 활성화 방안에 관한 실무노트,” 『법조』, 제54권 제11호, 222쪽을 참조하였다.

7) 이기주, 2013, 『적도 내 편으로 만드는 대화법』(서울: 황소북스), 82-83쪽.

8) 우인성(現 대법원 재판연구관), 2010, “조정기법에 관하여,” 『재판실무연구 2010(1)』, 서울남부지방법원, 182-183쪽을 주로 참조하였다.

9) 강민구(2005), 222쪽.

는지를 잘 보여주는 대목이라 하겠다.

한편 대화 소재를 잘 정하기 위해서는 조정 당사자의 약력 등을 미리 파악해두는 것도 도움이 된다. 상대의 직업, 직장명, 직함, 때로는 직장의 소재지도 대화의 훌륭한 단서가 될 수 있기 때문이다.

(2) 질문 · 답변하기

만약 상대방에 대한 질문으로 대화를 시작하려 한다면 단답형의 대답이 따라오는 닫힌 질문보다는 상대방의 자유로운 대답을 유도하는 열린 질문이 좋다.¹⁰⁾ 예를 들어 “휴가 계획은 벌써 세우셨나요?”라는 질문은 “아니요”라는 대답 한 마디면 끝나 버릴 수도 있기 때문에, 이보다는 “이번 휴가 계획은 어떻게 되세요?”와 같은 열린 질문이 상대방과의 대화를 유도하는 데 있어 효과적이다.

반대로 답변을 하는 입장이 된다면 ‘당신과 대화를 이어나가고 싶다는 의지’를 보여주는 것이 필요하다. “잘 지내십니까?”라는 질문을 받고 “네. 잘 지냅니다”라고 대답을 하면 틀린 것은 아니지만, 이러한 대답에는 질문자의 후속 질문이 따르기 힘들어 대화가 단절될 가능성이 높다. 이보다는 “네. 지난주에는 여행도 다녀오고 요새는 그림도 배우고 있어요”와 같이 대답해서 상대가 말을 이을 수 있게 해주는 게 좋다.

2. 조정의 진행, 스몰토크로 ‘분위기 조성하기’

조정의 전반(全般)에 걸쳐 긍정적인 분위기 형성을 위해 감초처럼 활용할 수 있는 대표적인 스몰토크에는 칭찬과 유머가 있다. 더불어 상황에 맞게 당사자를 높여 호칭하면 이 역시도 조정의 우호적인 분위기 형성에 큰 도움이 된다.

(1) 칭찬하기

대부분의 사람들은 다른 이로부터 인정받고 싶은 욕구가 있어서 칭찬을 받으면 좋은 감정을 느낀다. 그러므로 다른 이를 설득하는 자리에서 상대를 인정해주는 ‘칭찬’은 매우 유용한

10) Martin, D., 2008, 『통하려면 똑똑하게 대화하라』, 박희라 역(서울: 비즈니스북스), 49쪽.

기술 중 하나이다. 조정에서도 마찬가지이다.

① 칭찬의 활용 예

아래 예시를 통하여 조정에서 칭찬이 활용되는 모습과 그 효용가치에 대해 생각해볼 수 있다.

예컨대 범죄 신고를 받고 출동한 경찰 A가 열악한 장비 탓에 피해자의 위치를 제대로 파악할 수 없어 사건 현장에는 도착하지 못하고 근방만 수색한 일이 있었다고 하자. 그런데 언론 B에서는 이러한 사태가 마치 해당 경찰 개인의 무능함 때문인 것처럼 보도하였고, 곤란해진 A는 모욕감을 느끼고 정정보도 등을 요구하는 조정을 신청하기에 이른다. 이때 A의 분노를 누그러뜨리기 위해서는 A가 어려운 환경에도 불구하고 성실하게 공무를 수행하고 있는 점을 조정위원이 칭찬하면 효과적이다. 말은 바 소임에 충실했음에도 불구하고 이러한 사실관계가 언론보도에서 왜곡되어 A의 감정이 훼손된 경우이므로, 무엇보다 이 부분에 대한 인정과 칭찬이 있을 때 A가 가장 빨리 평정심을 회복할 수 있을 것이기 때문이다.

한편 조정위원의 입장에서는 언론사 B가 조정을 받아들이게끔 하는 분위기를 만들어야 할 때도 있다. 이런 경우에 조정위원은 B의 폐쇄적이고 딱딱한 태도를 먼저 유연하게 변화시킬 필요가 있는데, 이때 활용되는 것이 ‘칭찬’이다. 예컨대 위 상황에서의 대표적인 칭찬의 예로는, “이 기사가 범죄 피해를 줄이기 위한 공익적인 목적을 가지고 좋은 의도로 작성된 것을 잘 압니다”, “B 언론사는 우리나라의 주류 언론사로 늘 타 언론사에 모범이 되지 않았습니까”와 같은 것들을 생각해볼 수 있겠다. 실제로 이와 같은 말로 유화적인 조정 분위기가 조성되어 합의까지 이르게 된 경우도 적지 않다. 이렇듯 칭찬은 조정 당사자의 기분을 풀어 좋은 분위기를 형성하며, 이는 종국적으로 당사자 간의 합의에도 영향을 끼칠 수 있다.

② 칭찬을 구사할 때 유의할 점

그런데 이따금 칭찬을 잘못 하면 오히려 역효과가 날 수도 있으므로 다음의 사항을 주의해야 한다.

㉠ 일방에게 편향된 칭찬은 하지 않기

당사자들에게 조정위원의 공정성은 민감한 문제이므로 조정위원은 일방 당사자에게 편향된 칭찬을 해서는 안 된다. 이러한 칭찬은 칭찬의 대상에서 제외된 상대방의 기분을 해할 수 있을 뿐더러, 조정에 대한 당사자의 신뢰도를 떨어뜨리는 주요한 요인이 되기도 한다.

특히 양 조정 당사자가 처음에는 가까운 사이였으나 갈등으로 인해 감정의 골이 깊어진 경우라면 편향된 칭찬은 더욱 조심해야 할 부분이다. 예를 들어 조정위원이 이혼 당사자

중 일방을 적극적으로 칭찬한다면 ‘저 조정위원은 나만큼 내 전처에 대해 잘 알지도 못하면서 저런 칭찬을 하다니, 이미 내 전처에게 기울었군’이라고 생각하기 쉽고 격화된 감정에 기름을 붓는 격이 될 수 있다.

따라서 조정위원은 양 당사자를 번갈아 칭찬함으로써 칭찬의 균형이 깨어지지 않도록 세심한 주의를 기울일 필요가 있다. 한편 “두 분 모두 우리 경제에 기여하고 열심히 살아가는 모습이 보기 좋습니다”와 같이 동시에 양 당사자를 칭찬하는 것도 조정의 공정성이 잘 드러나는 방법이라고 하여 추천되기도 한다.¹¹⁾

㉔ 칭찬할 영역/칭찬하지 않을 영역 구분하기

조정에서 칭찬을 피해야 하는 영역도 있을 수 있다. 이 문제에 대해 자녀양육권 분쟁의 전문가로서 1977년부터 현재까지 5,000건이 넘는 자녀양육권 분쟁을 조정한 도널드 사포스넥(Donald T. Saposnek)도 자녀양육권 조정 사례를 들어 설명한 바 있다.¹²⁾ 이를테면 자녀양육권 분쟁에서 자녀의 외모 등 자녀의 긍정적인 특성, 직업, 취미와 같은 당사자의 개인적인 역량, 그리고 자녀를 위해 두 배우자가 함께 기울인 공동의 노력에 대한 칭찬은 조정 분위기를 유하게 하는 데 효과적이지만,¹³⁾ 일방 당사자의 양육법, 자녀와의 감정적 유대, 자녀를 지원할 수 있는 경제적 능력, 그리고 유순함, 정직함 같은 자녀와의 관계에 도움이 되는 성품 등 자녀양육권의 향방을 결정하는 데 주요한 근거가 될 수 있는 내용에 대한 칭찬은 부적절하다고 보았다.

조정에서 주요 논점에 대한 칭찬은 신중하게 할 필요가 있다는 점을 짐작할 수 있다. 조정위원이 핵심적인 부분에 관하여 한 쪽 당사자를 칭찬한 경우, 반대급부로 이 조정절차에서 자신이 원하는 바를 얻을 수 없겠다고 판단하는 다른 쪽 당사자의 협조성은 약화될 수밖에 없고 이로 인해 조정의 분위기는 경색된다. 따라서 조정위원은 한 쪽 당사자의 어떤 부분에 대해 칭찬을 하기 전에 이 내용이 다른 쪽 당사자가 민감하게 받아들일 부분이 아닌지를 한 번 더 생각해보고, 만일 그러하다면 이 부분에 대한 칭찬은 자제하는 편이 좋겠다.

11) 우인성(2010), 183쪽.

12) 자녀양육권 조정에서의 칭찬 방법에 대해서는 Saposnek, D. T., 1983, “Strategies in child custody mediation: A family systems approach,” *Conflict Resolution Quarterly*, Issue 2, pp. 41-42을 주로 참조하였다.

13) 쉬운 이해를 위해 위 내용에 대한 구체적인 칭찬의 예를 소개한다.

- 자녀의 외모 등 자녀의 긍정적인 특성 : “5살짜리 애가 벌써 책을 읽어요? 대단하네요”, 만약 자녀가 조정에 참석하지 않았더라도 지갑의 아이들 사진을 보여 달라고 한 뒤, “와, 정말 이쁘게 생겼네요”
- 직업, 취미와 같은 개인적인 역량 : “당신은 벌써 여러 번 마라톤을 완주했군요”
- 자녀를 위해 두 배우자가 함께 기울인 공동의 노력 : “아이들이 당신들과 같은 부모를 가진 것은 행운이네요. 당신들은 같은 지역에 살기로 결정해서 아이들이 당신들 모두와 관계를 이어갈 수 있게 해 주었잖아요”{Saposnek, D. T.(1983), pp. 41-42}.

㉔ 아부로 보이는 칭찬 하지 않기

상대방이 칭찬을 의례적인 격식이나 아부로 느끼지 않도록 하는 것도 중요하다. 이를 위해서는 구체적으로 표현된 칭찬이 좋다. 예컨대 조정위원이 막연히 “조정에 임하는 자세가 좋습니다”라고 하기보다 “답변서를 정말 잘 쓰셨더군요”, “상대방 말을 이렇게 잘 경청해 주시는 분은 거의 못 보았어요” 등과 같이 구체적으로 칭찬하면 칭찬에 대한 상대방의 신뢰도를 더욱 높일 수 있다.

이와 비슷한 맥락에서 커뮤니케이션 전문가인 레일 라운즈(Leil Lowndes)는 진부한 어휘로 이루어진 칭찬을 피하라고 권한다.¹⁴⁾ 예컨대 “좋은 아이디어군요”보다는 “기발한 착상이군요”, “결정적인 기여가 기대되는 생각이군요” 등과 같은 세심하고 참신한 칭찬이 상대방에게 인정받고 있다는 느낌을 더 줄 수 있다고 설명한다.

한편 처음 만나는 사람을 칭찬할 때는 그의 성품이나 인격에 대해서보다는 오히려 외모나 옷차림 등 외적인 부분, 고향, 직장 등 소속 집단을 칭찬하고 호감을 드러내는 편이 낫다는 의견이 있다.¹⁵⁾ 처음 대면하는 사람의 성품이나 인격에 대해서는 파악이 어려운 경우가 대부분이기 때문에, 이러한 칭찬은 오히려 아부성 칭찬으로 오해받을 가능성이 있다.

마지막으로 칭찬의 말과 요청의 말을 한 번에 전달하는 것도 되도록 조심해야 하는 행동이다. 칭찬의 말 뒤에 곧바로 요구사항을 붙인다면, 상대방은 그 칭찬이 말하는 사람의 진심이 아니라 요청을 위해서 꾸며한 말이라고 의심할 가능성이 높다.

(2) 유머 구사하기

호주의 빅토리아 주는 특정 사건을 조정, 심판 등의 방법으로 해결하는 VCAT(Victorian Civil and Administrative Tribunal)¹⁶⁾라는 기관을 운영하고 있는데, 최근 연구에서 VCAT의 조정위원의 3분의 2 이상이 조정 현장에서 유머를 사용하며, 유머가 법률 분쟁을 해결하는데 도움을 준다는 결과가 나왔다.¹⁷⁾ 이 연구에 따르면 유머는 갈등의 분위기를 완화하여 당사자들의 스트레스를 완화시켜주며 힘든 상황을 타개하게끔 도와준다는 것이다.

14) 이 단락의 내용은 Martin, D.(2008), 166-167쪽을 주로 참조하였다.

15) 이 단락의 내용은 나이트 요시히토, 2011, 『칭찬 심리학』, 최선임 역(서울: 지식여행), 187쪽을 주로 참조하였다.

16) 경미한 상사분쟁, 주거용 건물에 대한 분쟁 등 특정 분야에 대하여 적은 비용과 시간으로 분쟁을 효과적으로 해결하도록 한 기관이다.

17) 이 연구에 대해서는 Coburn, C., B. Batagol and K. Douglas, 2013, “How a dose of humour may help mediator and disputants in conflict,” *Australasian Dispute Resolution Journal*, vol. 24, No. 1, pp. 18-25를 주로 참조하였다.

① 유머의 활용 예

유머가 활용된 이혼 조정의 한 장면을 소개한다.¹⁸⁾

이혼 조정의 당사자인 남편과 아내는 이혼 사유를 놓고 조정실에서 다투었는데, 남편은 아내의 외도가 이혼 사유라고 주장했고, 아내는 남편과의 별거 중 다른 사람을 만난 것이므로 외도가 이혼 사유는 아니라고 싸웠다. 이에 대한 공방은 오랫동안 이어졌는데, 그들의 싸움은 이미 여러 번의 리허설을 치른 것처럼 방어와 반박이 더할 나위 없이 완벽해서 끝이 날 것 같지 않았다. 이 지리한 공방을 종결시킨 조정위원의 한 마디는 “이 문제로 이미 이전에도 많이 싸우셨군요”라는 유머러스한 말이었다. 이는 그들의 싸움이 너무나 능수능란한 데에서 착안한 것이었지만, 동시에 이 문제를 다투는 논쟁이 오랜 시간 무용했음을 넌지시 알리는 것이기도 했다. 이에 조정 당사자들은 함께 속스럽고 멋쩍게 웃고 난 뒤 평정심을 찾았고, 당초 조정을 통해 합의하려고 했던 사안에 대해 대화할 수 있게 되었다.

이를 통해 알 수 있듯이 유머는 논점을 일탈했거나 혹은 적대감, 불안감 같은 감정으로 인해 당사자들이 이성적인 대화를 하지 못하고 있는 경우에 유용한 기법이다. 또한 유머는 당사자들을 함께 웃게 하여 상호간에 협조적인 마음을 싹트게 한다. 이를 보여주는 증거로 협상 전에 재미있는 동영상 보여준 경우가 그렇지 않은 경우에 비해 합의에 이르는 확률이 더 높았다.¹⁹⁾

② 유머를 구사할 때 유의할 점

하지만 유머는 매우 조심해서 사용되어야 한다. 미국에서는 조정에서의 유머가 부적절하여 TV 프로그램에까지 보도된 경우가 있었다.²⁰⁾ 한 조정위원이 조정실 테이블에 점성술에서 쓰이는 수정 구슬(Crystal ball)을 올려놓고, 해당 조정에 대한 자기의 견해를 설명한 다음, 수정 구슬의 버튼을 눌러 (마치 수정 구슬이 막 끝난 조정위원의 말이 옳다고 인정하듯이) “Yes”라는 소리가 나오도록 한 우스꽝스러운 사건이었다. 곧바로 그는 당사자에게 “상황은 이런 거죠. 이게 바로 당신이 얻을 수 있는 겁니다”라고 말하였다. 조정위원이 고작 수정

18) 아래 사례는 Kadish, J., 1992, “Revelations of a family law mediator what goes on behind the closed doors to help divorcing couples reach agreements?”, pp. 27-28(Meers, W., 2008, “The funny thing about mediation: A rationale for the use of humor in mediation,” *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, vol. 10, p. 679에서 재인용)을 참조하였다.

19) Freshmen, C., A. Hayes and G. Feldman, 2002, “The lawyer-negotiator as mood scientist: What we know and don't know about how mood relates to successful negotiation,” *Journal of Dispute Resolution*, vol. 1, p. 1, 11(Meers, W.(2008), p. 662에서 재인용).

20) 이 사례는 Kichaven, J., D. Rothman, 2003, “Make it funny: It's a risk, but humor can ease ADR tension,” *Alternatives*, vol. 21, no. 3, p. 67을 참조하였다.

구술을 장난스럽게 작동하는 것으로 자신을 설득하려 한 데 대해 당사자는 이후에 그 조정 위원이 얼마나 자신을 하찮게 여기는지를 알 수 있었다고 진술했다. 이는 극단적인 예이기는 하지만, 유머의 부적절한 구사가 해당 당사자에게는 잊을 수 없는 부정적인 인상을 남긴다는 것을 잘 보여주는 사례이다. 이러한 측면에서 유머 구사 시의 유의점²¹⁾에 대해 알아보는 것은 꼭 필요한 일이다.

먼저 유머를 구사할 때는 해당 조정의 성격이 어떠한지를 살필 필요가 있다. 예컨대 사람의 사망, 중상해 등과 관련한 의료분쟁 조정, 교통사고 위자료 분쟁 조정 등 그 사안이 매우 심각하고 무거운 때에는 유머의 구사가 독이 될 수 있다. 반면 사람의 생명, 신체와 관련이 없는 가벼운 성격의 민사, 상사 분쟁 조정과 같은 경우에는 유머가 조정 분위기에 긍정적으로 작용할 확률이 상대적으로 높다고 하겠다.

한편 유머를 구사할 때 무엇보다 중요한 것은 유머의 타이밍인데, 쟁점에 대한 이성적인 논의가 잘 진행되고 있는 와중에 갑자기 유머를 구사하여 그 분위기를 깨뜨리는 것은 현명하지 못하다. 또한 당사자의 감정이 극한에 처해 있는 경우에도 사용을 자제해야 하는데, 이러한 상황에서 유머를 잘못 구사하면 조정위원과 당사자들 간의 관계가 소원해지기 쉽기 때문이다.

다음으로 어떤 유머의 구사가 좋을지에 관하여, 유머의 종류에는 나를 높이거나, 나를 낮추거나, 또는 다른 이를 공격하는 유머 등이 있는데, 이 중에서 나를 낮추는 유머가 조정에 가장 적합하다. 겸손함을 담고 있는 이러한 유머는 다른 이에 대한 공격성을 띄지 않아 조정 당사자에게 가장 친근함과 안정감을 줄 수 있다. 한편 유머의 소재를 고를 때는 성(性), 종교, 정치 등 자칫 상대방과의 관계에서 거리감을 조장할 수 있는 주제는 피해야 한다.

(3) 당사자 호칭하기

호칭의 힘을 보여주는 것으로 병원의 노령 환자 중 상당수는 ‘어르신’ 또는 ‘할아버지’와 같은 호칭보다 ‘김 부장님’, ‘최 지점장님’과 같이 병마와 싸우기 전 사회에서의 직함으로 불리고 싶어 하고, 실제로 이렇게 불러 주었을 때 병세가 호전되었다는 이야기가 있다.²²⁾

조정에서도 호칭의 힘은 통용된다. 적절한 호칭의 사용으로 조정의 분위기를 전환시킨 실제 사례가 있다.²³⁾ A와 B는 60대 동갑 여성들로 원래 친분이 있던 사이였는데, B가 A의

21) 유머 구사 시 유의점을 다룬 다음의 세 단락을 Meers, W.(2008), pp. 657-685를 주로 참조하였다.

22) 이기주(2013), 5-6쪽.

23) 이 사례는 최인석(現 부산고등법원 수석부장판사), 2007, “사람은 대접받은 대로 행동한다,” 『창원지방법원 소식지』, 제79호, 2-3쪽을 참조하였다.

돈을 갚지 않아 조정이 열렸다. A가 계속 거칠게 말하자, 이를 듣고 있던 조정위원은 A에게 “김여사님, 시장에서나 하실 말씀을 판사실에 와서 하시면 되겠습니까?”라고 주의를 주었다. A는 바로 사과했다. 이 사건에서 ‘김여사님’이라는 호칭은 중요한 의미를 갖는다. ‘여사님’이라는 호칭으로 조정위원이 A를 높였기에, A는 조정위원으로부터 자신이 충분히 존중받고 있다고 느꼈을 것이며, 나아가 조정에서 보인 자신의 행동이 이 호칭에 부적절했다고 판단했을 가능성도 높기 때문이다.

조정이 막바지에 이르러 조정위원은 “누님들, 옛날에는 좋은 사이였다면서요? 조금씩 양보해 편히들 사시지요”라며 설득했다. 결국 이 조정은 4,000만 원 이상이던 채무액을 1,000만 원으로 줄여 합의에 성공했다. ‘누님’이란 호칭은 조정 당사자들의 좋았던 관계를 회상하게 하고, A의 인간적인 양보를 끌어내는 데 효과적인 역할을 담당했을 것이라 추측이 가능하다. 조정위원도 해당 조정에서 호칭이 분위기 조성에 결정적인 역할을 했으리라 보았다.

이처럼 상황에 맞는 적절한 호칭은 대화 분위기를 형성하는 데 주요한 역할을 한다. 일반적으로 조정에서는 ‘신청인(원고)’, ‘피신청인(피고)’이라는 호칭을 사용하지만, 경우에 따라서는 다른 호칭도 활용해볼 수 있다. 예컨대 양육권 조정에서 자녀에 대한 애정을 상기시켜야 할 때는 ‘~의 아버님/어머님’을, 사회적 지위가 있는 조정 당사자를 높여줄 때는 사회적 직함을, 학교 안에서의 분쟁을 다루는 또래 조정에서 친구 간의 친밀함을 강조해야 할 때는 이름을 호칭으로 고려해 볼 수 있겠다.

3. 조정의 끝, 스몰토크로 ‘감사 표시하기’

조정 마무리 단계에서 조정위원이 건네는 한두 마디의 스몰토크와 체스처는 조정 과정에 대한 조정 당사자의 전체적인 기억에 중요한 영향을 끼친다. 그러므로 조정위원은 조정이 마무리되고 나서 조정 당사자에게 감사의 표현을 하는 것이 좋다. 예컨대 조정이 성립된 이후 “양 당사자가 보여준 양보와 배려로 어려울 수 있었던 조정이 이렇게 잘 합의에 이를 수 있었습니다”와 같은 조정위원의 감사 인사는 조정 과정에 대한 당사자의 만족도를 제고시킨다. 이로써 조정안의 성실한 이행을 담보하는 효과까지도 기대해 볼 수 있다. 설령 조정불성립으로 종결된 상황이라도 조정 당사자의 노력과 참여에 대한 감사의 표시는 해당 조정을 긍정적으로 회상하는 데 도움을 주고, 이는 조정 제도 자체에 대한 호감도 상승으로 이어질 수 있기에 의미가 있다.

한편 조정에 변호인 등 대리인이 동석한 경우 조정위원은 이들의 노고에 대한 감사도 잊지 않는 것이 좋다. 사건에 따라서는 변호인의 노력에 의해 조정의 성패가 좌우되기도 하

기 때문이다.²⁴⁾ 그러므로 조정 성립 후 조정위원이 “이 사건은 당사자들의 깊은 상호 이해와 양보에 터 잡아 합의가 되었으니 감사를 드리고, 특히 쌍방 대리인의 철저한 준비, 서면 작성, 구두변론 등으로 인해 사건 파락이 조기에 되어 이것이 가능했음을 명심하셔야 하며, 결코 조정위원 혼자만의 노력만으로 이루어진 것이 아님을 깊이 이해를 해 주시면 좋겠습니다”라는 내용의 말을 덧붙여 변호인의 역할에 힘을 실어주는 것이 궁극적으로 조정의 활성화에 기여할 것이라는 의견도 있다.²⁵⁾

IV

맺음말

스몰토크는 긴장을 완화하고 긍정적인 분위기를 조성하기 위해서 하는 말이므로, 갈등의 원만한 해결을 목적으로 하는 조정의 현장에서 요긴하다. 특히 조정에서는 엄격한 법률상 판단을 내리는 게 아니라 대화를 통한 자발적인 합의를 유도하므로, 스몰토크 구사의 필요성은 더욱 크다고 하겠다. 스몰토크로 처음의 어색한 분위기를 해소하고, 때때로 칭찬과 유머로 긍정적인 분위기를 만들며, 상황에 맞는 호칭으로 당사자를 어루만지고, 감사의 표현으로 조정을 마무리하는 조정위원은 더 부드럽게 조정을 이끌어간다.

어떠한 상황에서 누구와 말을 해도 자연스럽게 말을 이어가고 대화 분위기를 주도하는 능력은 타고난 천성이라고 보는 사람들이 많다. 하지만 누구나 조금의 노력과 주의만 기울이면 스몰토크를 구사할 수 있다. 위에서 살핀 것처럼 스몰토크의 기법은 어렵지 않기 때문이다. 현명한 스몰토크의 구사는 조정 현장을 한결 편안하게 만들 것이다. 이것이 우리가 스몰토크에 관심을 가지고 이를 구사해야 하는 이유다.

24) 우인성(2010), 187쪽.

25) 강민구(2005), 249쪽.