

감정을 이용한 설득과 조정 스피치

I. 감정의 힘과 영향력

II. 설득에서의 감정의 이용

1. 미국 공익광고의 성과를 통해 본
감정 파악의 중요성
2. 조정에서의 적용 사례

III. 감정 형성에 관한 조정 스피치

1. 상대방의 공감을 유도하는 ‘스토리텔링’
2. 부정적인 감정을 차단시키는
‘나-메시지 기법’과 ‘NVC 대화법’

IV. 맺음말

감정을 이용한 설득과 조정 스피치

I. 감정의 힘과 영향력

감정이 인간에게 가지는 의미는 무엇인가. 플라톤은 인간의 감정을 말(馬)에, 이성을 마부에 비유하며 말이 마부의 조절과 통제를 받아야 하듯이, 감정은 이성에 의해 조절, 통제되어야 한다고 설명했다. 하지만 아리스토텔레스의 생각은 플라톤과 차이가 있었다. 그는 사람이 기쁨 때 내리는 판단과 슬픔 때 내리는 판단이 다를 수밖에 없다고 하면서, 감정에는 인간의 행동을 결정하는 힘이 있다고 보았다. 감정의 가치에 주목하는 철학적인 시도는 이후에도 이어졌다. 감정의 철학자로 불리기도 한 스피노자는 인간의 감정을 48가지로 세밀하게 분류하여 이를 통해 인간을 이해하고자 했다. 현대에는 감정을 개인적 차원을 넘어 사회·문화적 변화의 한 요소로 이해하는 감정사회학 분야가 새롭게 연구되고 있고, 『감정 자본주의』의 저자이자 베를린 지식연구소 교수를 지낸 에바 일루즈(Eva Illouz)는 감정을 “행동으로 나아가게 하는 내적인 에너지”¹⁾라고 정의하여 인간 행동의 근저에 감정의 힘이 존재한다고 보았다.

여기에서 공통적으로 생각해볼 수 있는 문제는 ‘인간에 대한 감정의 영향력’이다. 아리스토텔레스, 에바 일루즈 등이 감정의 영향력을 긍정하는 입장이었던 것은 물론이고, 이성으로 감정을 제어해야 한다고 봤던 플라톤도 감정의 힘을 아예 부인했다고 보기는 힘들다. 이성의 요구는 역설적으로 감정이 가진 본능적인 힘에 대한 경계에서 비롯되었기 때문이다. 그렇다면 누군가를 설득해야 하는 사람으로서는 감정의 영향력을 가볍게 다루지 않는 것이 현명할 것이다. 설득 상대방의 생각과 결정이 오로지 이성적이고 합리적이기만을 기대하기는 힘들기 때문이다. 마음의 위로가 필요한 상대에게 감정적으로 접근하지 말고 이성적으로 생각하라는 다그침은 오히려 설득을 방해하며, 내가 전달하는 사실 자체에 오류가 없다면 이로써 갖게 되는 상대방의 감정은 나의 문제가 아니라 상대방 문제라는 태도도 역시 설득에 득이

1) Illouz, E., 2010, 『감정 자본주의』, 김정아 역(파주: 돌베개), 14쪽.

되지 않는다. 그러므로 상대방에게 어떤 감정을 유도할지, 그리고 같은 사실의 전달 이라도 어떻게 말해야 상대방과의 공감 형성에 유리할지, 또는 상대방의 감정을 해치지 않을지 등에 대한 고민은 그 설득이 성공할 가능성을 높이는 데 생각보다 중요한 요소가 되기도 한다. 이 글에서는 설득에서 감정이 활용되는 법을 살피면서 더불어 조정에서의 구체적 적용례를 소개하고, 이어서 상대방의 감정의 형성과 관련된 말하기의 형식적인 기법에는 어떤 것들이 있는지에 대해서도 알아보겠다.

II. 설득에서의 감정의 이용

1. 미국 공익광고의 성패를 통해 본 감정 파악의 중요성

설득에 성공하기 위해서는 상대방의 감정이 무엇에 흔들리는지, 상대방이 어떤 내용에 감정이입을 더 많이 하는지를 세심하게 파악하는 것이 필요하다. 감정에 대한 이해와 활용은 종종 설득의 성공을 좌우하는 요소가 되기도 하는데, 1980년대 미국 텍사스 주에서 텔레비전에 방영되었던 두 편의 쓰레기 투기 금지 공익광고 캠페인은 이를 잘 보여주는 예이다.²⁾

두 편의 캠페인 중, 하나는 실패했고 하나는 성공했다. 아메리칸 인디언이 쓰레기가 튀는 고속도로를 보고 눈물을 흘리는 장면의 캠페인은 쓰레기 투기율 감소에 별다른 영향을 주지 못했다. 이후 텍사스를 대표하는 운동선수와 연예인들이 ‘텍사스를 더럽히지 말라’고 외치는 텍사스 교통국(Texas DOT)에서 제작한 캠페인은 텍사스의 쓰레기 투기율을 급감시키는 성공을 거뒀다.

이 대조적인 결과는 어디에서 비롯된 것일까. 당시의 댄 사이렉(Dan Syrek) 응용연구소의 조사에 따르면, 텍사스 주에서 쓰레기를 버리는 사람은 대개 18~35세의 픽업트럭을 운전하는 남성으로 아메리칸 인디언에는 큰 관심이 없고 텍사스 주에 대해서는 높은 자부심을 가지고 있는 것으로 드러났다. 이에 비추어 보면 쓰레기 투기자들의 마음을 움직이는 것은 텍사스의 오염을 슬퍼하는 원주민의 눈물이 아니

2) 텍사스 캠페인 관련 내용은 Smith, P., 2013, 『스토리로 리드하라』, 김용성 역(서울: IGM세계경영연구원), 268~269쪽을 참조했다.

라 더러워지는 텍사스 그 자체라는 사실을 추론할 수 있다. 양 캠페인은 공통적으로 이성보다 감성에 호소하고 있었지만, 후자 캠페인이 쓰레기 무단투기로 인한 피해자를 애초의 ‘원주민’에서 ‘텍사스’로 전환하여 텍사스 주를 향한 주민들의 애정과 자긍심을 건드리는 순간, 이 캠페인은 보는 이들의 감정을 지배했고, 결국 이것이 설득의 성패를 좌우했다.

2. 조정에서의 적용 사례

감정을 이용한 설득 전략은 조정에서도 통용될 수 있다. 예컨대 당사자 간의 관계, 당사자의 종교, 직업 등 개인적 특성을 주의 깊게 살피고 특기할 만한 당사자의 태도를 포착하여, 당사자의 감정과 정서를 얼마나 정확히 파악하고 유도하느냐에 따라 설득은 성공하기도 하고 실패하기도 한다. 실제 조정 사례를 통해 구체적인 모습을 살펴도록 하겠다.

(1) ‘가족애(家族愛)’를 환기한 조정

당사자들의 관계에 주목한 감정적 호소로 조정을 성공으로 이끈 사례를 소개한다.³⁾ 조정 당사자인 A와 B는 형제지간으로, 형인 A는 동생 B로부터 1억 원 받을 것이 있다고 주장하고, 동생 B는 2,500만 원만 돌려주면 되고 나머지는 형 A가 자신을 도와준 것이지 빌려준 것이 아니라고 주장했다. 조정위원은 조정불성립 시의 불이익에 대해 알려면서 설득해보려 했지만, 이들 간의 팽팽한 분위기는 나아지지 않았다.

마지막으로 조정위원은 형제지간인 이들에게 가족의 정을 환기시키는 대화를 시도해보기로 했다. 조정위원은 그들이 어떤 사이보다도 가깝다는 점을 강조하기 위해 “부모님이 돌아가신 뒤 가장 가까운 사람이 누구입니까. 처와 자식들, 그리고는 형제가 아닙니까?”라고 말했다. 이어 A에게 자녀에 대해 묻고는 “집에 가서 자녀에게 ‘오늘 돈 때문에 삼촌하고 조정을 하고 왔는데, 늙수그레한 조정장이 형제 간에 화해하고 잘 지내라고 간곡히 권했지만 거절했다. 돈이 걸려 있는데 끝까지 싸울 거다’라고 말하시겠습니까?”라고 말하여, 자녀에게 형제 간의 싸우는 모습을 보이고

3) 해당 사례는 법률신문 홈페이지 <http://www.lawtimes.co.kr/LawPnnn/Case/CaseContent.aspx?serial=3709&m=case>(검색일: 2014. 1. 3.)을 참조했다.

싶지 않은 아버지로서의 감정도 자극했다. 잠시 후 변화가 찾아왔다. 형 A는 동생 B가 고맙다는 말만 해주면 1억 원 전액을 받지 않겠다고 한 것이다. A의 뜻밖의 말에 B는 진심으로 고맙다고 하면서 울음을 터뜨렸고, A는 이런 B를 감싸 안았다. 이 조정을 통해 법률적 분쟁이 해결됐을 뿐 아니라 멀어질 뻔했던 가족 간의 우애도 되살아났다.

(2) ‘불심(佛心)’에 호소한 조정

양 당사자가 비구니라는 점에 주목해서 불심에 호소한 조정의 성공 사례도 있다.⁴⁾ 비구니 C는 비구니 D에게 절의 건물 등을 매도하였는데 이것이 타인 소유임이 밝혀져, D는 C를 사기죄로 고소했다. 하지만 C는 10개월의 구금 끝에 무죄로 풀려났고, 이에 C는 D에게 5,000만 원의 정신적 위자료를 청구했다.

조정심리가 열리자 조정위원은 D에게 반야심경 낭독을 부탁했다. “마하반야바라밀다...” 조정실에 울려 퍼지는 그의 낭독 소리에 숙연하고 경건한 분위기가 되었다. 이러한 가운데 조정위원은 설득을 시작했다. 그는 먼저 D에게 “C가 비구니로서는 겪을 수 없는 고통을 당하지 않았습니까. 잘잘못을 가리기 이전에 함께 진리(반야:般若)를 구하는 도반(道伴)으로서 원고를 위로해주어야 하지 않을까요. 돈이 스님들에게 의미가 있는 것은 아니지만, 이미 송사가 벌어졌으니, 너무 부담이 가지 않는 300만 원 정도로 C에게 정성을 표시하는 것이 어떻겠습니까?”라고 말했다. 한편 C에게는 “D가 어찌면 큰 공부를 시키는 부처님일지도 모릅니다. D가 전하는 금원이 어찌 겪은 고초에 비할 수 있겠습니까마는 사과하는 정성으로 받으시고, 부디 이번 일은 다 잊고 용맹정진(勇猛精進)하셔서 성불(成佛)하시길 빌겠습니다”라고 설득했다.

이들은 조정위원의 설득을 받아들였고, 조정 성립 후 보름이 지났을 무렵 D는 “많은 것을 물어두고 산으로 들어간다”라는 붓으로 정성스럽게 쓴 편지를 다구(茶具)와 함께 조정위원에게 보냈다. 조정위원이 이 조정에서 역점을 둔 부분은 당사자가 상대를 대할 때 불교의 자애로움을 느끼도록 한 것이다. 그는 반야심경의 낭독, ‘도반, 용맹정진, 성불’ 등 불교 용어의 사용, 불도(佛道)를 떠올리게 하는 설득을 통해 누군가를 미워하는 속세의 감정을 버리고 다른 이를 용서하며 이해하도록

4) 이 사례는 강태훈(現 서울중앙지법 부장판사), “조정외 추억,” 『대전일보』, 2008.7.30. 22면을 참조했다.

하는 감정적 토대를 마련코자 했다. 이러한 노력은 조정의 성립으로 이어졌고, 갈등을 잘 봉합한 당사자가 평화로운 마음을 갖고 돌아갈 수 있도록 했다.

(3) ‘슬픔의 위로’에 집중한 조정

당사자에 대한 세심한 관찰로 지나칠 뻔했던 당사자의 슬픔을 포착하고 이에 대한 진정어린 위로로 조정을 성공시킨 예도 있다.⁵⁾ 빵집 주인 F의 실수로 빵집 전열기에 E 할머니의 밉코트가 손상되었는데, E가 과도한 보상금을 요구하는 상황이었다. 그런데 조정위원은 점잖아 보이는 E가 무리한 요구를 하는 것이 이상하다는 생각이 들어, 혹시 밉코트에 무슨 사연이 있는지 연유를 물어보았다. 여기에서 조정위원은 질문하지 않으면 몰랐을 사실들을 추가로 알게 됐다. 그 밉코트는 E의 하나밖에 없는 아들이 그녀에게 선물한 것인데, 밉코트가 망가진 지 얼마 안 되어서 아들이 갑작스레 교통사고로 사망한 일이 생겼던 것이다. 보험처리도 되지 않은 사건이라 E는 변변한 보상금도 받지 못하고 합의를 해줄 수밖에 없었다고 했다.

이러한 그녀에게 밉코트의 훼손은 아들의 죽음을 연상시키는 일이었을 테고, 그녀의 오갈 데 없는 상실감의 화살이 F에게 모두 쏘려버린 것이었다. 조정위원은 일단 E가 슬픔과 분노, 허망함을 모두 표출하도록 했다. 그래야만 비로소 E의 부정적인 감정들이 씻겨 내려갈 것을 알았기 때문이었다. 또한 E의 슬픔에 대하여 조정위원은 깊은 공감과 위로를 건네며 아들을 잘 떠나보내길 권유했다. 결국 E가 처음의 무리한 요구를 철회하였기에, E와 F는 합의할 수 있었다. 이 조정은 당사자의 작은 행동도 허투루 보지 않는 조정위원의 세심한 관찰력과 인간의 감정에 대한 깊은 이해력으로 당사자의 어떤 감정을 어떻게 어루만져야 하는지에 대한 파악이 잘 이루어졌기 때문에 성공적으로 마무리될 수 있었던 사건이었다.

지금까지 조정 당사자에게 특정한 감정·정서를 유도하여 설득에 성공하는 조정 사례를 살폈다. 가족 간의 뉘그러야 뉘 수 없는 정을 불러일으키고, 불심에 흐르는 타자에 대한 자애로움을 환기시키며, 아들을 떠나보낸 슬픔과 회한을 위로하는 설득은 주효했다. 조정위원은 이처럼 당사자의 말과 표정, 당사자가 처한 상황, 직업,

5) 해당 사례는 법률신문 홈페이지 <http://www.lawtimes.co.kr/LawPnnn/Case/CaseContent.aspx?serial=3635&m=case> (검색일: 2014. 1. 3.)을 참조했다.

가족관계, 당사자 상호 간의 관계 등 전반적인 사항들을 다각도로 세심하게 파악하여, 당사자가 어떤 감정에 취약할지, 어떤 감정에 무딜지, 어떤 감정으로의 유인이 설득으로 이어질 수 있을지를 고려해야 할 것이다.

Ⅲ. 감정 형성에 관한 조정 스피치

앞서 감정을 활용하는 설득 및 관련 사례를 살폈다면, 지금부터는 어떤 말하기의 형식이 상대방으로 하여금 설득에 유리한 감정을 느끼게 하는지에 대해 알아보려고 한다. 한 가지 기법은 이야기의 감성을 활용하여 상대방의 공감을 끌어내 설득하는 기법인 스토리텔링이고, 또 다른 기법은 상대방이 부정적인 감정을 갖지 않도록 하는 데 도움이 되는 나-메시지와 NVC 대화법이다. 이들은 말하기 기법들 가운데서 이성적인 논증을 돕는 부분과 관련된 것이 아니라 상대방의 감정 형성과 연관이 있는 말하기 방식이다.

1. 상대방의 공감을 유도하는 ‘스토리텔링’

(1) 오바마(Barack Obama)의 대답에서 본 스토리텔링

스토리텔링(Storytelling)이란 ‘이야기하다’라는 의미의 합성어로 이야기의 형식으로 생생하고 흥미롭게 사실을 전달하여 설득력을 높이는 기법이다. 미국의 오바마 대통령은 이러한 스토리텔링을 잘 구사하는 사람으로 알려져 있다. 오바마는 대선후 보였던 시절 ‘가장 최근에 흘린 눈물에 대해 이야기해 달라’라는 질문에 대해 다음과 같이 대답했다.⁶⁾

“10살 난 딸 말리아의 생일 파티 때였습니다. 그때 우리 가족은 몬태나에 있었어요. 우리 부부는 선거 운동 때문에 종종 딸의 생일에도 집을 떠나야 할 때가 많았지만, 이 날은 우리 가족이 함께 있었습니다. 우리가 묵었던 작은 홀리데이인 호텔

6) 오바마와 매케인의 사례는 이정숙, 2008, 『오바마는 귀가 아닌 가슴을 향해 말한다』(파주: 살림Biz), 92-93쪽을 참조했다.

회의실에 큰 딸 말리아, 둘째 딸 나타샤, 아내 미셸 그리고 다른 몇몇 가족도 모였죠. 생일 케이크 하나와 생일잔치치고는 좀 초라한 음식들이 차려졌습니다. 선거운동 캠프 스텝들이 아이팟에 말리아가 좋아하는 음악들을 녹음해왔어요. 우리는 저녁 내내 그 음악에 맞춰 춤을 췄습니다. 내 춤이 우스웠는지 가족들은 계속 나를 보며 웃었어요. 그리고는 말리아가 다가오더니 ‘아빠 이번 생일 파티가 지금까지 내가 경험한 것 중 최고예요’라고 말했습니다. 딸의 말을 듣고 딸이 얼마나 성장했는지를 새삼 깨달았습니다. 그래서 눈물이 났어요. 아마 딸애는 아빠를 배려해서 그렇게 말했을 것입니다. 그때를 생각하면 지금도 괜히 가슴이 뭉클합니다.”

반면 경쟁후보였던 매케인의 대답은 오바마의 대답과 차이가 있었다. 그는 “저는 자주 울니다. 군 복무중인 젊은이들을 볼 때마다 감상적이 됩니다. 일전에 아들이 이라크 전에서 전사했다는 여성을 타운 홀 미팅에서 만났는데, 그녀가 아들의 이라크 전 참전을 자랑스럽게 생각한다고 말하는 것을 들으며 감동을 받았습니다. 지금도 그렇지만 그런 군인 가족들을 생각할 때마다 저는 눈물이 솟구칩니다”라고 말했다.

두 사람에 대한 대중의 반응은 대조적이었다. 오바마의 눈물에는 공감하는 이가 많았지만, 매케인에 대해서는 대선을 고려한 계산된 답변 같다는 평가가 많았다. 오바마와 매케인 대답의 가장 큰 차이는 오바마의 대답에는 ‘이야기’가 있었고 매케인의 대답에는 ‘이야기’가 없었다는 점이다. 그리하여 사람들은 딸의 생일날을 이야기하는 오바마에 대해서는 몰입했지만, 군 복무 중인 젊은이를 생각할 때마다 눈물이 난다는 매케인에 대해서는 그러지 못했다.

오바마와 매케인의 대답에서 우리는 스토리텔링의 효과를 알 수 있다. 먼저 스토리텔링이 사람의 감정을 움직여 공감을 이끌어내는 설득에 강하다는 점이다. 이는 이야기가 논리적인 증거와 체계 속에서 설득하는 형태가 아니라, 이야기를 듣는 사람들로 하여금 웃고 울고 분노하고 감동하게 만드는 힘을 동력으로 삼는 설득이라는 데서 출발한다. 가령 ‘왕이 죽고 이어 여왕도 죽었다’라는 문장은 청자에게 객관적인 정보만을 제공하는 단순한 문장이지만, 이를 변형한 ‘왕이 죽자 비탄에 빠진 여왕도 뒤이어 죽었다’라는 문장은 스토리가 가미된 문장으로서 청자로 하여금 슬픔을 느끼게 하고 발화자의 이야기에 공감하도록 하는 힘이 있다.⁷⁾ 이에 비추어 오바마의 대답을 매케인과 비교해본다면, 이야기의 형식을 갖춘 오바마의 대답에 대중

7) Smith, P.(2013), 100쪽.

의 감정이 움직여 대중이 오바마의 인간적인 면에 공감하게 하는 계기로 작용할 가능성이 높다고 할 것이다.

또 다른 스토리텔링의 강점은 나와 다른 견해를 지녔거나 부정적인 감정을 가지고 있는 사람들을 대상으로 한 설득에서 유리하다는 점이다.⁸⁾ 상대방이 새로운 설득 메시지와 반대되는 입장이거나 의심, 분노 등의 부정적인 감정을 느끼는 경우에 이것은 새로운 설득 내용을 받아들이는 데 있어 걸림돌이 되는 때가 많다. 그런데 스토리텔링을 활용하면 이와 같은 방해는 최소화된다. 스토리텔링은 사람들이 흥미를 느낄 이야기의 줄거리와 표현력을 갖추고 있고 말하는 자의 설득 의도를 함축적으로 담고 있어서, 청자를 이야기 자체에 빠져들게 하고 부정적인 감정을 희석시키며 때로 새로운 설득 메시지가 자신의 기존 입장에 반하는 것인지 알아채지 못하게 만들기도 한다. 이런 측면에서 오바마의 스토리텔링을 다시 보면, 그의 이야기는 그에게 적대적이었던 유권자들조차도 몰입시키는 힘이 있다. 반면 매케인의 대답은 적대적인 입장에 있던 기존 유권자들의 저항감을 낮추고 공감을 불러일으키는 데 실패했다고 볼 수 있다.

(2) 조정에서의 적용 사례

① 경험담을 담은 스토리텔링

스토리텔링은 조정 현장에서도 충분히 활용해볼 수 있는 화법이다. 언론중재위원회에서는 2013년 2월에 현직 중재위원 및 조정절차를 담당한 경험이 있는 조사관 총 110명을 대상으로 조정을 통한 분쟁해결 과정에 있어서의 문제점 및 개선사항을 진단하기 위해서 설문조사를 진행한 적이 있다.⁹⁾ 설문조사 내용 중 “조정 당사자를 설득하여 합의에 이르게 한 경험”을 묻는 주관식 문항이 있었는데, 이에 대해 “언론사가 다른 언론사의 보도를 문제 삼은 사건의 경우 언론사에 몸담았던 경험을 바탕으로 한 설득”이 조정을 성공으로 이끌었다는 답변이 있었다. 이는 중재위원의 기자생활 경험담이 설득에 효과적이었음을 알 수 있게 하는 대목이다.

8) 이 단락의 내용은 김소윤, 2007, “장기기증에 대한 내러티브 메시지와 통계적 설득 메시지의 효과에 관한 연구 : 감성반응과 인지반응을 중심으로,” 한양대학교 대학원 석사학위 논문, 16-29쪽을 주로 참조했다.

9) 2013. 2. 실시한 언론중재위원회의 설문조사는 언론중재위원회, 2013, 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제1호, 6-8쪽에 실려 있다.

지난 호에서 소개한 바 있는 도널드 사포스넥(Donald T. Saposnek)도 조정에서의 스토리텔링 활용에 대해 언급했다. 아래는 그의 연구에 소개된 사례로, 자녀양육권 조정에서 당사자 부부가 서로를 불신하는 상황을 타개하는 전환점이 된 조정위원의 스토리텔링이다.¹⁰⁾

“한 1년 전 쯤에 어떤 부부를 조정한 적이 있어요. 그들은 서로를 강하게 의심하고 있었죠. 남편은 아내와 장모의 전화를 녹취하고, 부인은 매일 남편의 직장에 운전해 가서 그의 차가 직장에 있는지, 그가 다른 여자를 만나지는 않는지를 확인할 정도였죠. 조정이 잡히자, 그들은 나에게 따로 연락해서 상대방이 틀림없이 조정에서 거짓말을 할 거라고 말하기도 했어요. 조정에서도 역시 그들은 상대방의 일거수 일투족에 편집증적이어서, 모든 쟁점에 대해 원수처럼 다봤어요. 그런데 그 상황에서 갑자기 한 배우자가 웃음을 터뜨린 거예요. ‘그 웃음의 의미는 뭐냐’고 내가 물어봤죠. 그러자 그 배우자가 이렇게 대답하더군요. ‘이 싸움이 갑자기 우스꽝스럽다는 생각이 든다. 우리 부부는 서로를 증오하지만 아이들은 사랑하고 있지 않나. 그러니까 우리는 아이들을 위한 해답을 내면 된다. 아이들이 우리처럼 영망이 되도록 하지는 말자’라고요. 그 후 그들은 육아에 대한 합의를 했고, 이것은 지금도 잘 지켜지고 있습니다. 또, 그들은 여전히 서로를 증오하고 있지요.”

이러한 스토리텔링이 설득에 유용한 이유는 앞에서 살핀 것처럼 논증 형식보다는 이야기의 형식이 상대방의 공감을 부르는 데 효과적이기 때문이다. 특히 당사자들이 화가 나 있거나 의심을 품고 있어서 상대방이 설득하기 위해 말을 꺼내는 것 자체를 꺼리는 상황일수록 이러한 스토리텔링의 효용 가치가 높다. 다른 사람에 관한 이야기인 조정위원의 스토리텔링은 조정 당사자에게 일단 본인들과는 무관하다는 인상을 줘서 그들로 하여금 부담감 없이 듣게 하는 효과가 있다.

② 은유적인 표현의 스토리텔링

한편 좀 더 은유적으로 표현된 스토리텔링도 조정에서 활용해볼 수 있다. 이는 당사자의 무의식에 스며든다는 측면에서 메시지에 대한 거부감을 줄이는 효과가 있

10) - 스토리텔링의 조정 적용 사례는 Saposnek, D. T., 1983, “Strategies in Child Custody Mediation: A Family Systems Approach,” *Conflict Resolution Quarterly*, issue 2, pp. 43-44을 주로 참조했다.
- 도널드 사포스넥은 자녀양육권 분쟁의 전문가로서 1977년부터 5,000건이 넘는 자녀양육권 분쟁을 조정했다. 지난 호에서는 조정에서의 칭찬법에 대한 부분에서 도널드 사포스넥의 연구를 참조했다.

다. 후술할 스토리텔링 사례도 적대감이 깊은 부부 사이의 양육권 조정을 다룬다는 점에서 앞의 사례와 동일하나, 직접적이지 않은 은유적이고 함축적인 표현에 기초한다는 면에서 양자 간 차이가 있다.

“지난밤에 제 딸이 토끼에 대한 악몽을 꿴다고 울었어요. 딸애는 작은 덩불에 사는 아빠, 엄마, 아기 토끼가 나오는 가족 토끼 꿈을 꿴는데, 아기 토끼가 덩불을 나가서 놀려고 할 때마다 엄마 토끼가 뒷발로 아기 토끼를 덩불로 밀어 넣었고, 아빠 토끼는 아기 토끼를 집 근처에서만 머무르게 하려는 엄마 토끼가 마음에 들지 않아, 엄마 토끼로부터 아기 토끼를 떨어뜨려 놓으려고 아기 토끼의 귀를 잡아 당겼대요. 엄마, 아빠 토끼가 아기 토끼를 서로 잡아당기는 일도 있었고, 아기 토끼가 바닥으로 떨어지는 일도 생겼어요. 아기 토끼는 계속해서 울었죠. 이런 일이 계속 되자, 아기 토끼의 털은 여기저기 뽑혔고, 그의 몸은 온통 피가 나고 상처가 났어요. 그리고 그의 귀는 길어지고 예민해져서 부모가 싸우는 모든 소리를 들을 수밖에 없었죠. 불쌍한 아기 토끼는 자신의 추해진 모습을 보며 슬퍼했고, 누구에게도 사랑받지 못하고 있다고 생각하게 됐어요. 그런데 가장 슬픈 사실은 부모 토끼가 이러한 사실을 알아채지 못했다는 거예요. 왜냐하면 그들은 여전히 서로를 물고 뜯는 데 바빴기 때문이에요.”

상대방에 대한 불신이 깊은 조정 상황에서는 조정위원의 합리적인 논증보다는 이야기의 감성으로 상대방을 몰입시키고 감정적인 공감을 이끌어내어 갈등을 해소시키는 등 감정의 전환을 꾀하는 스토리텔링이 설득에 보다 효과적이다.

2. 부정적인 감정을 차단시키는 ‘나-메시지 기법’과 ‘NVC 대화법’

상대방의 감정을 부정적으로 만드는 말하기 중에 가장 저지르기 쉬운 실수는 나도 모르게 하게 되는 ‘상대방을 평가하는 말하기’이다. 예를 들어 부드럽게 대화를 시작하여 집주인과의 아파트 임대료 협상을 유리하게 끌어가고 싶은 세입자가 있다고 하자.¹¹⁾ 그는 이러한 요량으로 “회사를 옮기셨다면서요? 힘드시겠어요”라고 이야기를 건넸지만, 이에 집주인의 반응은 냉랭할 뿐이었다. 집주인의 생각은 이러했

11) 이 사례는 Fisher, R. and D. Shapiro, 2007, 『논리와 이성을 뛰어넘어 감성으로 설득하라』, 이진원 역 (서울: 두드림), 57쪽을 참조했다.

기 때문이다. ‘내가 새로운 변화를 감당하지 못할 만큼 약해 보이냐? 나를 어떻게 봤길래?’ 즉 집주인은 세입자로부터 자신이 변화에의 적응을 어려워하는 사람이라고 평가되었다는 사실에 감정이 상했던 것이다.

이 사안의 문제가 더욱 심각한 이유는 애초에 발화자가 평가 의도 없이 한 말이 상대방의 오해를 불러왔기 때문이다. 이에 비추어 우리는 타인을 평가해서는 안 된다는 문제를 당위적, 규범적 차원으로만 풀려고 해서선 완전한 해결을 기대할 수 없다는 사실을 알 수 있다. 문제의 해소를 위해서는 ‘어떻게 말을 할 것인가’라는 수사적 접근이 추가되어야만 한다. 이와 관련하여 ‘나-메시지 기법’과 ‘NVC 대화법’은 타인에게서 평가받는 듯한 기분을 들게 하는 표현을 분석하여, 상대방이 특정한 표현으로 인해 부정적인 감정을 갖지 않도록 하는 실용적인 착안점을 제안한다.

(1) 나-메시지 기법

나-메시지 기법은 부모 효율성 훈련 프로그램¹²⁾을 개발한 토머스 고든(Thomas Gordon)이 창안한 커뮤니케이션 방법으로, 대화의 주어를 ‘너’가 아닌 ‘나’로 설정하여, 상대의 행동이나 잘못이 아닌 나의 경험과 느낌에 대해 진술하는 기법이다.¹³⁾ 예컨대 가정에서라면 “당신, 설거지 좀 해”는 너-메시지이고, “나는 당신이 설거지를 해주면 좋겠어”는 나-메시지이다. 회사에서라면 “당신, 일처리가 더더서 제 시간에 마칠 수 있었어요?”가 너-메시지라면, 반면 “나는 제시간에 일이 끝났으면 합니다”는 나-메시지이다. 상대방을 주어로 하는 화법은 상대를 평가나 판단의 자리에 놓고 그를 비난하는 것처럼 들릴 수 있기 때문에 상대방의 감정을 악화시킬 위험이 있는 데 반해, 나를 주어로 하는 화법은 나의 경험이나 느낌을 중점적으로 표현하여 상대방이 아니라 문제 그 자체를 화제로 삼기 때문에 상대방의 감정을 해칠 확률이 낮아진다. 또한 이러한 나-메시지 기법은 상대방의 방어 심리를 감소시켜 그의 경청을 유도하는 효과도 있다.

가령 토론 중에 나의 말을 계속 가로막는 사람이 있어서 “당신은 제가 말하는 게

12) Parent Effectiveness Training은 부모와 자녀의 효율적인 의사소통을 통하여 부모-자녀 간의 갈등을 단계적으로 해결하기 위해 개발된 프로그램이다.

13) 나-메시지의 내용 및 구체적인 적용례는 박민수, 2012, 『마음을 움직이는 커뮤니케이션 기법』(서울: 시그마북스), 241-268쪽을 참조했다.

안 보이십니까”라고 하면 이는 상대방에게 책임을 지우는 너-메시지의 전형적인 유형이다. 만일 나-메시지로 이를 재구성하면 “제가 이야기를 하는 중에 자꾸 끊어지니까 신경이 곤두서네요. 이야기가 끝난 다음에 말을 하면 좋겠습니다”로 바꿀 수 있다. 이 두 개의 메시지는 결국 상대방에게 같은 행동을 요구하지만, 메시지에서 주체로 삼은 주어와 메시지의 내용은 차이가 있고, 이로 인해 메시지가 청자에게 주는 정서도 확연히 다르다. 그러므로 누군가를 설득할 때, 특히 상대방이 썩 달가워하지 않을 내용을 전해야 하는 경우에는 너-메시지인지 나-메시지인지를 한 번 생각해 보는 것이 좋겠다.

그런데 나-메시지 기법은 모든 경우에 효과적인 것은 아니어서, 발화자 자신이 화가 났을 때는 마음을 가라앉히는 게 우선이다. 나-메시지는 차분하며 조용한 목소리로 구사되어야지, 격앙되고 화난 목소리의 나-메시지 구사는 듣는 이에게 너-메시지와 다를 바 없기 때문이다. 한편으로 상대방이 감정적으로 흥분된 상태여서 발화자의 진술을 소화할 준비가 되어 있지 않거나, 상대방이 이미 알고 있어서 다시 듣는데 반감을 가질 수도 있는 경우에도 나-메시지의 구사는 신중하게 이루어져야 한다.

조정에서도 얼마든지 나-메시지 기법의 활용이 가능하다. 예컨대 자기 입장만 주장하는 당사자가 있다면 조정위원은 “당신은 당신의 입장만 계속 이야기하고 있습니다”보다는 “저는 여러분이 서로 상대방의 입장에서 이 문제를 생각해보기를 바랍니다”라고 하는 것이 상대방이 부정적인 감정을 덜 느끼게 말하는 방법이다.

(2) NVC(Nonviolent Communication) 대화법

NVC(Nonviolent Communication, 비폭력대화) 대화법은 국제적 평화단체인 CNVC(The Center for Nonviolent Communication)의 설립자인 마셜 B. 로젠버그(Marshall B. Rosenberg, 1934-)가 갈등의 평화로운 해결 및 중재를 목표로 고안한 것으로, 말 속에 타인에 대한 평가가 섞이는 것을 경계해야 한다고 강조한다.¹⁴⁾ 로젠버그는 폭력성을 종식시킬 수 있는 것은 감정적인 공감, 즉 연민의 감정이라고 여겼는데, 말에 담긴 타인에 대한 평가는 대화의 공기 속에 흐르는 연민의 감정을 말라붙게 만든다고 보았다.

14) NVC 대화법 내용 및 구체적인 적용례는 Rosenberg, M. B., 2012, 『비폭력대화』, 캐서린 한 역(서울: 한국NVC센터)을 참조했다.

NVC 대화법의 핵심 원리는 ‘관찰, 느낌, 욕구, 부탁’이라는 네 가지 요소에 근거하여 다른 이를 평가와 판단의 대상으로 삼을 위험을 대화에서 사전에 차단하고자 하는 것이다. 이는 상대방의 부정적인 감정 형성의 위험성을 낮춘다는 측면에서, 대화를 통해 감정적인 교감을 이루려는 자에게 매우 중요한 부분이다.

로젠버그에 의한 NVC 대화법의 각 영역을 구체적으로 살펴보면, 첫째, ‘관찰’ 영역에서 중요하게 다룰 것은 ‘있는 그대로의 관찰’이 진술되어야 한다는 점이다. 관찰에 평가의 요소가 섞이면 듣는 이는 이를 비난으로 받아들일 수도 있으므로 관찰과 비난은 분리되어야 한다는 것이 여기서의 핵심이다. 예컨대 “당신은 어제 내게 아무 이유 없이 화를 냈습니다”라는 말은 객관적 사실만을 진술한 것 같지만 실은 그렇지 않다. ‘이유 없이’ 혹은 ‘화를 냈습니다’라는 말에는 상대에 대한 말하는 사람의 평가가 들어 있다. 이 문장에서 평가가 배제되려면 “나는 당신이 화가 났다는 말을 들었습니다” 혹은 “당신은 주먹으로 탁자를 세게 쳤습니다” 등이 되어야 한다.

둘째, ‘느낌’ 영역에서는 ‘느낌의 표현’이 강조되는데, 여기서의 핵심은 느낌을 표현하는 말과 생각·평가·해석을 나타내는 말의 구별이다. 이를 위해서는 기쁨, 슬픔, 갑갑함, 서운함, 분개함 등 구체적인 느낌을 표현하는 연습이 필요하다. 왜냐하면 느낌을 잘 표현하지 못하는 사람은 ‘느낀다’라고 말은 하면서 실제로는 생각이나 평가를 섞는 경우가 숏하고, 이러한 의사표현은 결국 타인의 감정을 상하게 할 우려가 있기 때문이다. 예컨대 “대답을 바로 해주지 않는 건 옳지 못하다고 느껴요”라든가 “나는 무시당하고 있다고 느껴요”라는 말은 ‘느껴요’라고 종결되고 있지만 실은 다른 사람의 행동에 대한 나의 해석과 평가가 들어있는 것이다. 이를 NVC 대화법에 따라 적절하게 수정하면 “대답을 바로 주지 않아서 나는 신경이 쓰여요”, “~가 나에게 인사하지 않는 모습을 보니 나는 섭섭함을 느껴요” 정도가 된다.

셋째, ‘욕구’ 영역에서 주의할 점은 ‘스스로의 욕구’를 개인의 느낌과 연결시켜야 한다는 점이다. 다른 사람의 말과 행동을 내가 갖는 느낌의 원인으로 두는 말하기는 절대적으로 피해야 한다. 가령 감정의 원인을 다른 이의 행동에서 찾은 “당신이 어제 저녁에 오지 않아서 나는 실망했어요”라는 말보다는 자신이 가진 욕구와 직접 연결시킨 “걱정되는 일이 있어서 당신과 상의하고 싶었기 때문에 당신이 오지 않았을 때 실망했어요”라는 말이 대화 상대방과의 긍정적인 교감을 부를 가능성이 훨씬 크다.

넷째, ‘부탁’ 영역은 화자의 느낌과 욕구를 바탕으로 다른 이에게 원하는 것을 말하는 마지막 단계로서, 구체적인 언어로 표현하고, 상대방에게 원하지 않는 것보다

원하는 것을 말함으로써 긍정적인 행동을 부탁해야 한다.

NVC 대화법은 조정위원의 대화 구사에 대한 한 가지 방향을 제시한다. 예컨대 조정 당사자가 조정에 협조적이지 않은 모습을 보인다고 생각되더라도 바로 “당신은 조정에 비협조적이군요”라고 말하기보다는 “조정의 진행을 위해 지난주부터 의견서를 요청 드렸는데 답이 없어서 답답했어요. 조정이 신속하게 진행되길 바라기 때문에 조속히 의견서 제출을 부탁드립니다”와 같이 말하는 게 상대의 호응을 얻기 좋을 것이다.

IV. 맺음말

철학자 소크라테스는 BC 399년 아테네의 청년들에게 악영향을 끼쳤다는 혐의 등으로 고발되어 형사재판에서 사형을 선고받고 최후를 맞았다. 소크라테스는 변론에서 “저는 신께서 내린 선물”¹⁵⁾이며 “제 변론은 저 자신보다는 여러분을 위한 것입니다. 저에게 유죄판결을 내림으로써 신이 그대들에게 주신 선물에 대해 죄를 짓지 않게 하기 위함이지요”¹⁶⁾라고 말하는 등 자신의 변론으로 인해 청중이 느끼게 될 감정은 크게 고려하지 않았다. 배심원들은 이처럼 자신만만했던 소크라테스의 진술에 거부감을 느껴 유죄의 평결을 내렸는데, 결국 이 변론의 실패는 소크라테스가 배심원들의 감정에 대해 통찰과 호소가 부족했던 데 있다는 분석도 있다.¹⁷⁾ 소크라테스에 대한 재판은 우리에게 이성적 논증 능력에 더하여 감정에 대한 고려와 활용이 설득의 성공을 위해 추가적으로 필요하다는 점을 다시 한 번 상기시키는 좋은 예이다.

이 글은 조정에서의 감정의 활용 문제 및 상대방의 감정 형성과 관련이 있는 말하기 기법에 대해 살폈다. 먼저 조정 상황에 대한 전반적인 고려를 통한 필요적절한 감정의 유도가 조정 성립으로 이어진 사례들을 알아보았다. 다음으로는 당사자

15) 안광복, 2004, 『소크라테스의 변명, 진리를 향해 죽다』(파주: 사계절출판사), 162쪽.

16) 안광복(2004), 161쪽.

17) - 이 분석은 김윤희, 2012, “고대 연설에 나타난 설득의 방법적 요소(pistis)에 관한 연구,” 『인문과학연구』 제34권, 272쪽을 참조했다.

- 반면 감정적인 판단으로 위대한 철학자 소크라테스를 사형으로까지 몰고 간 배심원들에게 잘못이 있다고 보는 시각도 있다. 이러한 측면에서 소크라테스에 대한 재판을 군중심리에 의해 다수가 현명하지 못한 판단을 내리는 중우정치(衆愚政治)의 단면을 보여준 사건이라고 보기도 한다.

의 감정에 영향을 주는 스피치 기법으로 스토리텔링과 나-메시지 기법, NVC 대화법을 소개했다. 스토리텔링은 조정 당사자로 하여금 이야기에 몰입하게 하여 당사자의 공감을 유도하는 방법이고, 나-메시지 기법은 대화의 주어를 변경하는 방식을 통해, NVC 대화법은 대화를 관찰, 느낌, 욕구, 부탁이라는 네 가지 영역으로 나누어 분석하는 방법을 통해 대화의 상대방이 이야기 도중 부정적인 감정을 느끼지 않도록 하는 기법으로서, 이들의 적절한 활용은 조정 성공에 도움이 될 것이다.

감정이 종종 인간의 행동을 결정하는 동력이 됨은 분명하다. 설득의 향방을 결정하는 것은 이성적인 논리만이 아니며, 감정의 활용은 설득의 길을 한 걸음 더 가깝게 만들기도 한다. 이것이 우리가 감정을 이해하고 활용하는 설득에 주목해야 하는 이유이다.