

분쟁의 성공적 해결을 위한 조정절차 고찰

I. 들어가는 말

II. 성공적인 분쟁해결을 위한 세부 방안

1. 심리이전 단계
2. 심리단계
3. 듣기, 말하기 및 태도

III. 맺음말

■ 언론중재위원회는 지난 2014년 5월 29일, 30일 양일에 걸쳐 【분쟁의 성공적 해결을 위한 조정절차 고찰과 바람직한 시정권고제도의 운용】이라는 주제로 2014년도 중재위원 연수를 개최한 바 있습니다. 이 글은 연수에서 발표된 박홍래 수원지방법원 성남지원장의 발제문으로, 언론분쟁을 성공적으로 해결하기 위한 세부적 방안을 조정절차 단계별로 기술하고 있어 저자의 허락을 받아 이번 호에 수록합니다.



박 홍 래

수원지방법원 성남지원장
전 언론중재위원회
서울제1중재부 중재부장

분쟁의 성공적 해결을 위한 조정절차 고찰

I. 들어가는 말

어느 시대 어느 사회이건 분쟁이 존재하여 왔고, 그에 따라 분쟁해결기관 또한 존재하여 왔습니다. 그런데 삼성경제연구소에 의하면, 2010년 우리나라의 사회갈등 수준은 27개 OECD국가 중 종교분쟁을 겪고 있는 터키에 이어 두 번째로 심각하다고 합니다.¹⁾ 우리나라의 사회갈등지수는 0.72인데 만약 사회갈등지수가 10%만 낮아지더라도 1인당 GDP가 1.8~5.4% 높아지고 OECD 평균수준(0.44)으로만 개선되더라도 7~21% 증가하는 효과를 가져 올 수 있다고 합니다.

위와 같은 상황에 있는 우리나라로서는 분쟁의 발생을 미리 막는 것이 가장 좋으나 한편으로는 분쟁이 발생한 경우 이를 원만하게 잘 해결하는 것도 매우 중요합니다.

그동안 언론중재위원회²⁾의 언론분쟁과 관련한 조정은 당사자 간 원만한 합의를 통해 이를 해결하는 방법으로 눈부시게 발전해 왔습니다. 그래서 이제는 일반 국민들도 언론분쟁이 발생할 경우 1차적으로 언론중재위원회에 구제신청을 하는 방법으로 분쟁을 해결하고 있습니다.

위원회는 2012년도와 2013년도 2회에 걸쳐 본연의 업무인 언론조정·중재와 관련하여 향후 위원회 업무 개선 및 서비스 수준을 향상시키고자 신청인 및 피신청인에 대해 개별심층면접을 실시하여 구체적 만족 및 불만족 요인을 파악하였는바, 이하에서는 개별심층면접을 통해 파악한 조정절차 관련 문제점을 해결하고 바람직한 조정절차를 정착시키기 위하여 필요한 세부적인 방안들을 논의해보고자 합니다.

1) 『한국경제신문』, 2014. 3. 30. 사회면을 참조했다.

2) 이하에서는 ‘위원회’라고 약칭한다.

II. 성공적인 분쟁해결을 위한 세부 방안

1. 심리이전 단계

(1) 조정과 관련한 기본적인 법률용어의 이해

반론보도와 정정보도의 차이³⁾, 기각의 의미⁴⁾, 조정불성립의 의미⁵⁾, 조정을 갈음하는 결정⁶⁾의 법적 효력⁷⁾, 조정성립의 법적 효력⁸⁾ 등의 조정과 관련한 기본적인 법률용어를 중재위원과 조사관은 정확하게 이해하고 있어야 합니다.

특히 조정을 갈음하는 결정에 있어서는 상당한 주의를 요합니다. 7일 이내에 어느 일방 당사자라도 이의신청을 하는 경우 소가 제기된 것으로 보기 때문에 이에 대한 정확한 이해가 필요합니다. 먼저 위원회에서 조정을 갈음하는 결정을 내릴 때에는 당사자가 이의신청을 하여 소가 제기되더라도 위원회의 결정과 같은 결과가 나올 만한 사안에 대해서 할 필요가 있습니다. 예를 들어 조정을 갈음하는 결정의 내용이 언론기관인 피신청인에 대하여 정정보도와 손해배상을 하라는 내용이었는데 소송의 결과는 신청인의 신청을 기각하는 내용이 된다면 이는 위원회의 신뢰에 영향을 미칠 수 있기 때문입니다. 한편으로는 당사자에게 조정을 갈음하는 결정에 대하여 이의신청을 할 경우 소가 제기된 것으로 본다는 것에 대하여 잘 설명할 필요가 있습니다. 소송은 조정신청과는 다르게 많은 시간과 비용이 필요하기 때문입니다.

3) 정정보도란 언론의 보도 내용의 전부 또는 일부가 진실하지 아니한 경우 이를 진실에 부합되게 고쳐서 보도하는 것을 말하고, 반론보도란 언론의 보도 내용의 진실 여부에 관계없이 그와 대립되는 반박적 주장을 보도하는 것을 말한다. 즉 정정보도와 반론보도의 가장 큰 차이점은 보도 내용에 허위 사실이 존재하느냐에 있다.

4) 기각은 신청인의 주장이 이유 없을 때 하는 결정이다.

5) 당사자 간 합의 불능 등 조정에 적합하지 아니한 경우에는 조정절차를 종결하고 조정불성립결정을 하게 된다.

6) 당사자 사이에 합의가 이루어지지 않았으나 신청인의 주장이 이유 있다고 판단되는 경우 당사자들의 이익이나 그 밖의 모든 사정을 고려하여 신청취지에 반하지 아니하는 한도에서 직권으로 조정을 갈음하는 결정을 하게 된다.

7) 조정을 갈음하는 결정을 송달받은 당사자는 7일 이내에 이의신청을 할 수 있고, 이의신청을 하는 경우 그 결정은 효력을 잃으나, 그 이의신청이 있는 때에 소가 제기된 것으로 보며, 피해자를 원고로 하고 상대방인 언론사 등을 피고로 하게 된다. 7일 이내에 이의신청을 하지 아니한 경우에는 조정성립이 되는 경우 같이 재판상 화해와 같은 효력이 있다.

8) 조정이 성립되면 재판상 화해와 같은 효력이 있다. 재판상 화해는 판결이 확정된 것처럼 원칙적으로 더 이상 다툴 수 없다.

(2) 사건 내용 파악 철저

- ① 신청인으로부터 신청서가 접수되면 조사관은 중재부장이거나 필요한 경우 중재 위원들과 상의하여 조정기일을 지정하는데 대략 1주일 또는 2주일 후⁹⁾로 지정합니다. 물론 각 중재부별로 일주일 중 특정요일과 특정시간이 이미 정해져 있으므로 보정명령이나 증거조사 필요성 유무에 따라 조정기일을 적절하게 지정할 수 있습니다.
- ② 조사관은 통상 조정기일 2, 3일 이전에 신청인과 피신청인의 입장과 쟁점을 정리하여 사건요약보고서라는 이름으로 중재위원들에게 보고하는데 통상 이때 신청서와 신청인이 제출한 증거자료, 상대방이 제출한 답변서¹⁰⁾와 피신청인이 제출한 증거자료를 중재위원들에게 이메일 등을 통하여 송부합니다.
- ③ 그러므로 중재위원은 조정기일 2, 3일전에 송부 받은 자료를 여러 번 읽어 사건내용을 철저하게 파악하여야 합니다. 개인적으로 먼저 ‘관련 보도’를 수회 읽어 그 내용을 이해한 다음 신청취지와 그 근거, 답변서의 주장과 그 근거를 살펴봅니다. 관련 보도가 방송이어서 이메일로 송부 받아 검토하는 것이 부적절한 경우 조정시간 이전에 미리 위원회 사무실에 도착하여 방송을 시청하였 습니다. 그리고 사건요약보고서를 보면 조사관이 신청서나 답변서를 잘 요약 하였을 뿐만 아니라 분쟁의 이면에 있는 당사자의 관심사항도 요약되어 있어 사건의 실체를 파악하는 데 많은 도움이 되었습니다.
- ④ 복잡한 사건의 경우 심리 중에 물어볼 사항을 미리 메모하여 가는 것도 무척 좋은 방법입니다.

(3) 사전 의견조율의 필요성

중재위원들이 사전에 모여 사실관계에 대한 의견을 나누거나 실제적 진실을 밝히기 위한 심문 사항 등을 서로 점검하여 보는 것은 매우 유익하고 필자 역시 항상 시간이 허락되는 한 그렇게 하여 왔습니다.

9) 언론중재 및 피해구제 등에 관한 법률 제19조 제2항에 의하면, 조정은 신청 접수일부터 14일 이내에 하여야 한다.

10) 상대방이 답변서를 하루 전이나 조정기일 당일에 제출하는 경우도 있어 답변서를 송부하지 못하는 경우도 있다.

그러나 결론에 관한 사전 의견조율은 심리 이전에 심증을 형성하게 되어 오히려 열린 마음을 가지고 심리를 하는 것에 방해요소가 되고 대부분의 사건의 경우 사안이 비교적 단순하여 불필요한 것으로 생각됩니다. 다만 사안에 따라 사전 의견조율이 필요한 경우가 있었고, 심리 진행 중에 의견을 통일할 필요가 있는 경우 잠시 휴회하고 의견을 조율하는 경우가 상당히 있었습니다. 심리를 진행하는 중에 의견을 통일할 필요가 있어 잠시 휴회하는 경우 당사자들에게 솔직하게 “중재위원들의 의견을 취합하기 위해 잠시 휴회하겠습니다. 양해하여 주시기 바랍니다.”라고 말하면 모두 양해하였던 것으로 기억됩니다.

(4) 마음의 준비와 옷차림 등

- ① 조정실에 들어가기 전에 마음가짐을 새롭게 하고 가는 것과 아무런 마음의 준비 없이 가는 것은 상당한 차이가 있습니다. 각 위원들마다 방법은 다를 수 있으나 마음을 가라앉히고, 당사자들을 배려하며 당사자들의 말을 경청하면서 공정하게 조정절차를 진행하겠다는 나름대로의 각오를 다지는 것이 무척 중요하다고 생각합니다.
- ② 옷차림에 대하여는 위원들 간에 의견이 다를 수 있으나 당사자들에 대하여 최선의 예를 갖추는 의미에서 정장차림이 좋다는 것이 개인적인 의견이고, 휴대폰은 가지고 들어가지 않는 것이 좋다고 생각되나, 굳이 가지고 들어간다면 최소한 진동으로 하여 심리에 지장을 받지 않도록 하여야 합니다.

2. 심리단계

(1) 입실

- ① 중재위원은 심리개시 시각에 늦지 않도록 입실하고, 부득이하게 입실이 늦어진 경우에는 심리에 앞서 당사자들에게 지연사유를 설명하고 양해를 구하는 것이 필요합니다.
예) “심리개시 직전에 접수된 답변서를 검토하느라 10분 정도 늦어졌습니다. 양해해 주시기 바랍니다.”

- ② 입실 후 중재위원 모두 제자리에 설 때까지 기다렸다가 함께 착석하는 것이 좋습니다. 물론 당사자들도 조사관의 요청에 의하여 중재위원이 입실할 때 기립하여야 합니다. 당사자들에 대한 인사는 중재부가 자율적으로 정할 것이나, 자리에 앉기에 앞서 옷매무새를 다듬고 목례를 하는 것이 좋다는 의견이 있습니다.

(2) 심리선언, 당사자 등의 출석 확인 및 대리, 방청 요청의 허가

- ① 중재부가 입실하여 자리에 앉고, 당사자들도 모두 자리에 앉으면 개시선언을 합니다. 예) “안녕하십니까? 서울제1중재부 심리를 시작하겠습니다.”
- ② 심리는 당사자의 이름을 부름으로써 시작됩니다. 당사자를 호명할 때는 “신청인 000씨, 피신청인 000씨”로 호칭하고, 사회적 지위를 나타내는 호칭(교수, 의원 등)은 사용하지 않도록 유의합니다. 변호사가 선임되어 있는 경우 “신청인 대리인”, “피신청인 대리인” 등으로 호칭하며 과도한 존칭이 되지 않도록 유의합니다.
- ③ 당사자의 대리허가 신청 및 이해관계인의 방청요청에 대하여 허가여부를 고지합니다. 통상 대리허가 신청이나 방청요청에 대하여 ‘불허가’하는 경우가 예외적이므로 ‘불허가’할 경우 미리 중재위원들의 의견을 수렴하여 결정하여야 합니다.

(3) 주장의 요지 진술, 쟁점의 정리, 증거확인을 통한 공방 및 석명

- ① 당사자로 하여금 충분한 진술을 하도록 하되, 진술 내용이 장황하거나 요지가 불분명할 때에는 적절한 순간에 개입하여 요약 정리할 필요가 있습니다. 당사자의 장황한 진술에 개입할 때는 정중하고 단호한 것이 좋습니다.
예) “신청인, 신청취지와 신청이유를 말씀해 주시기 바랍니다”, “피신청인, 신청인의 주장에 대한 반박이나 피신청인의 주장을 말씀해 주시기 바랍니다”
- ② 중재부장은 쟁방의 구두 공방 후 주장내용을 요약하고 당사자에게 확인하는 것이 대부분 필요합니다.
예) “이 사건의 쟁점은 이러한 것으로 보입니다. 이에 대한 의견이 있습니까?”
- ③ 중재부장이나 중재위원은 당사자에게 각자의 주장에 대한 증거 등을 제시하고 설명할 것을 요구하고, 불명확하거나 모순되는 경우 개별적으로 묻고 답하게

합니다. 중재부장보다는 먼저 중재위원들이 묻고 당사자들로 하여금 답하게 하는 것이 좋은 것 같습니다¹¹⁾. 중재위원들은 묻고 답하는 과정에서 당사자 스스로 유리한 점과 불리한 점을 깨닫게 하기도 하고, 조정제도가 갖는 장점 등을 설명하기도 하고, 조심스럽게 중재위원들의 견해를 개진하면서 당사자가 합의할 수 있도록 도와주어야 합니다. 어떤 경우에는 반론보도와 정정보도의 차이점, 합의되었을 경우 법적인 효력 등의 설명이 필요하기도 합니다. 이 부분이 조정의 성립 여부를 결정하는 가장 중요한 부분입니다. 조정기법에 관하여 필요한 모든 지식이 충동원 되어야 합니다. 앞에서 이미 언급한 ‘사건 내용 파악 철저’와 뒤에서 따로 떼어 설명할 ‘듣기, 말하기 및 태도’ 부분을 제외하고, 그동안 논의되어 온 조정기법을 간략하게 요약하면 ① 당사자의 신뢰를 얻고, ② 양당사자가 받아들이기 가장 적합한 조정안에 이르도록 안내 및 설득하거나 필요한 경우 그러한 조정안을 제시하여 받아들이게 하는 것입니다. ①과 ②를 위해서 적극적인 면에서 살펴보면 사건 내용 파악 철저 및 법률용어의 이해, 공정성, 적극적인 조정의지, 경청, 부드러운 말 및 태도가 필요하고, 소극적인 면에서 살펴보면 사건 내용을 모르거나 조정에 관한 법률적인 지식이 없는 것, 당사자에게 편파적이고 불공정하게 심리하는 것, 조정에 소극적인 것, 당사자의 말을 건성으로 듣고 거친 말이나 반말을 사용하는 등의 권위적인 태도를 피하여야 합니다.

(4) 개별심리의 활용 여부

조정심리에 있어 개별심리가 유용한 경우가 많습니다. 예를 들면,

- ① 당사자 일방이 중재부에 대하여 오해가 있다고 판단되는 경우, 즉 위원 중 1명이 피신청인과 관련이 있는 것으로 오해하고 있는 경우 등
- ② 당사자 일방이 상대방이 있는 곳에서는 말하기 어려운 사정이 있는 경우, 즉 신청인이 상대방이 있는 곳에서는 상대방의 양보를 좀 더 받아내기 위하여 정정보도와 손해배상을 요구하였는데 개별심리를 해보니 반론보도로 합의하겠다고 하는 경우 등

11) 중재부장은 절차의 진행자로서의 역할도 있으므로 가급적 일방 당사자에게 유리하거나 불리한 사항을 묻거나 답하게 하는 것은 중재위원들 보다는 나중에 하는 것이 좋은 것 같다.

- ③ 어느 일방에게 불리한 사항을 설명하여 주어야 하는 경우, 즉 사건을 심리한 결과 위원회의 결정은 조정이 성립되지 아닐 경우 조정을 갈음하는 결정을 할 예정인데 피신청인은 자신에게 유리한 것으로 판단하고 조정에 응하지 아니하고 있는 상황에서 조정을 갈음하는 결정을 할 가능성과 그 근거에 대하여 설명하는 경우 등
- ④ 객관적으로 드러난 쟁점 이외에 이면에 있는 당사자의 관심사항을 파악하는 것이 필요한 경우, 즉 신청인은 정정보도 등을 청구하고 있으나 피신청인 측 으로부터 진정성 있는 사과가 있는 경우 신청취하 등을 하려고 하는 경우 등
- ⑤ 조정안에 대하여 개별적인 설득이 필요한 경우, 즉 손해배상 금액에 대하여 차이가 있는 경우 등 적절하게 활용하여야 합니다.

(5) 휴회의 활용 여부

심리 중에 어떤 당사자는 생각할 시간을 달라고 하기도 하고, 어떤 당사자는 다른 사람과 의견을 교환할 시간을 달라고 하기도 합니다. 심지어는 당사자들 간에 마음을 터놓고 이야기할 시간을 달라고 하는 경우¹²⁾도 있습니다. 또는 생각할 시간을 주거나 당사자들 간에 서로 대화를 하도록 하는 것이 조정의 성립을 도울 것으로 판단되는 상황이 있습니다. 시간의 제약이 있겠지만 이러한 경우 휴회하여 당사자로 하여금 필요한 시간을 갖게 하는 것이 좋습니다. 앞 사건의 심리가 길어지는 경우 앞 사건을 잠시 휴회하여 당사자 간 협의를 유도하고 그 사이 후행 사건의 심리를 진행하도록 함으로써 후행 사건의 심리시작이 제 시각보다 많이 늦어지지 않도록 배려하여야 하는 경우도 있습니다.

(6) 속행 여부

통상 조정은 첫 번째 기일에서 결론을 도출합니다. 그러나 사실관계가 분명하지 않은데 가까운 시일 내에 사실관계가 밝혀질 것이 예상되는 경우 등 필요한 경우 조정기일을 속행하게 됩니다. 속행하여 사실관계가 명백해진 경우 조정이 성립되는 경우가 많았습니다.

12) 추후보도 등에 대하여 합의할 때 이런 경우가 종종 있다.

(7) 결론의 도출

- ① 당사자가 상호 양보 및 협의로 조정에 이르는 경우 조정합의서를 작성합니다. 중재부장은 중재위원과 당사자들이 모두 참석한 가운데 조정합의서 상의 합의 조항 전체를 낭독하고, 각 합의조항의 법적, 사실적 의미와 효력을 알기 쉽게 설명한 뒤, 당사자에게 이의가 없는지를 확인하여야 합니다.

조정합의 단계에 있어 유의하여야 할 점이 있습니다.

통상 보도할 기사 본문 내용에 치중하게 되어 피해구제보도문의 보도 방법, 보도 위치 등에는 소홀해지는 경향이 있습니다. 보도문이 피해구제 수단으로서 제 역할을 하려면, 우선 피해구제보도문의 실효성(독자들의 보도 인지)을 고려, 신문이나 잡지 등 활자매체의 경우 보도 제목과 보도 위치, 방송의 경우는 보도문의 전달방법에도 관심을 기울여 제대로 피해구제가 되도록 가장 적절한 방법을 취하여야 합니다. 좀 더 구체적으로 말씀드리면, 활자매체의 경우 문제된 기사와 동일 또는 상응한 지면에 보도문을 게재하는 것을 원칙으로 해야 합니다. 방송의 경우 방송진행자의 낭독, 화면 아래 흐르는 자막, 정지 화면과 낭독 등의 다양한 방법으로 보도문이 방송되고 있는데 방송은 일회성이라는 매체 특성을 고려하여 가장 적절한 방법을 강구하여야 할 것입니다. 다만 실제 사건의 처리에 있어서는 피해구제보도 내용에는 합의했으나 피해구제보도의 방식이나 글자 크기, 게재방법 등에서 의견이 좁혀지지 않아 조정성립에 이르지 못하는 경우가 있으므로 원칙을 지키려고 노력하되 유연성도 필요한 부분이라고 생각합니다.
- ② 당사자 사이에 조정이 원만하게 진행되지 아니하는 경우 중재부가 적절한 조정안을 제시합니다. 조정안을 제시함에 있어 유의하여야 할 점은 당사자가 무엇을 하고 싶어 하는가를 생각하고 당사자의 생각을 억지로 고치거나 조정안을 강요하는 것은 지양하여야 한다는 것입니다. 양당사자를 설득하여 조정안을 받아들이는 경우 조정합의서를 작성하고 그에 대하여 낭독하는 것 등은 앞에서 본 바와 같습니다.
- ③ 당사자 간에 원만하게 합의되지 아니할 경우 조정을 갈음하는 결정을 할 것인지를 정합니다. 위에서 언급한 것처럼 조정을 갈음하는 결정을 하는 경우 많은 주의를 요합니다. 먼저 당사자의 이의신청이 있는 경우 소를 제기한 것으

로 본다는 것과 그 의미에 관하여 정확하게 설명함이 필요하고, 정확하게 예측하기는 어렵겠지만 위원회의 결정 내용이 소송의 결과와 같거나 유사하게 나올 것으로 예측되는 경우에 하는 것이 적절함을 유의하여야 합니다.

2012년도에 위원회에서 위원회 조정을 거친 소송 사건 58건을 분석한 결과 위원회에서 조정을 갈음하는 결정이 내려진 사건은 22건으로 원고승소는 13건(59.1%), 원고패소는 9건(40.9%)으로 나타났습니다.

- ④ 조정이 성립되지 않고, 사실관계가 분명하지 아니하여 신청이 이유가 있는지 여부가 불분명한 경우 조정불성립 결정을 하고, 신청이 이유가 없는 경우 기각 결정을 합니다. 2012년도 조사에서 위원회에서 조정불성립 결정이 내려졌던 27건의 경우, 법원에서 원고가 승소한 사건은 14건(51.9%)이었으며, 위원회 조정 결과 기각, 각하 결정이 내려진 경우에는 소송결과 모두 원고패소 판결이 내려졌습니다.
- ⑤ 결론에 이르게 된 근거를 설명하여야 합니다. 통상의 경우 결론에 이르게 된 근거를 설명하면 당사자가 납득하는 경우가 많습니다. 예를 들어 기각하는 경우 신청인의 신청이 이유 없다고 판단하는 근거를 설명하고, 조정을 갈음하는 결정이나 조정불성립 결정을 하는 경우 그 근거를 설명하는 것이 필요합니다.

(8) 심리를 마치면서 정리

심리를 마치는 순간에 당사자에 대하여 당부, 감사의 말을 적절하게 하는 것이 좋습니다.

조정이 성립되어 분쟁이 해결된 경우 당사자들이 조금씩 양보함으로써 원만하게 분쟁이 해결되었음에 대하여 치하와 감사의 말을 하는 것이 좋습니다. 예) “신청인과 피신청인께서 우리 중재위원들의 의견을 잘 따라주어서 원만하게 분쟁이 해결되었습니다. 양측의 협조와 양보에 깊이 감사드립니다.”

조정이 성립되지 아니한 경우 대화를 통한 현안의 해결을 적극적으로 모색할 것에 대한 당부와 심리의 협조에 대한 감사의 말을 하는 것이 좋습니다. 예) “심리가 종결되었으므로 이상으로 심리를 마칩니다”라는 취지의 딱딱한 말보다는 “비록 조정이 성립되지는 않았지만, 이번 심리를 통하여 서로 간의 입장을 잘 확인하였으므로 조금씩 양보하는 자세로 대화를 통해 양측이 현안을 해결하는 방법을 적극적으로

로 모색하시길 바랍니다. 그동안 심리에 협조하여 주셔서 깊이 감사드립니다”

3. 듣기, 말하기 및 태도

이 부분은 조정절차를 진행하는 모든 과정에서 필요하고 중요하기도 해서 별도의 항으로 여기서 자세하게 다룹니다.

(1) 듣기(경청)

① 효과적인 소통은 말하기가 아니라 듣기에서 시작합니다. 생산적인 대화는 신뢰에서 시작하며, 신뢰를 쌓을 수 있는 최고의 방법이 경청이기 때문입니다. 경청은 ㉠ 배우자 경청,¹³⁾ ㉡ 소극적 경청,¹⁴⁾ ㉢ 적극적 경청,¹⁵⁾ ㉣ 맥락적 경청,¹⁶⁾ ㉤ 공감적 경청¹⁷⁾으로 나눌 수 있으며 조정을 위한 심리에서는 적극적 경청과 맥락적 경청, 공감적 경청이 요구됩니다. 효과적인 말하기는 결국 듣기 능력에 의하여 좌우되며, 대화의 주도권은 경청하는 자에게 있다고 합니다. 통상 효율적인 커뮤니케이션을 위해서는 20%만 말하고 80%를 들어야 합니다.

② 과연 어떻게 들어야 잘 듣는 것인가?

1단계 - 말하는 사람과 그 내용에 주의를 집중 : 시각적으로 눈 맞추기(eye-contact), 끄덕이기, 똑바로 앉거나 약간 앞으로 기울인 자세를 취하고, 청각적으로 “음”, “흠”, “계속 하세요”와 같이 말하기를 고양시키는 태도를 보여줍니다. 만일 컴퓨터 화면을 보거나 메모를 해야 할 경우에는, “중요한 말이

13) 경청의 종류 중 가장 수준 낮은 경청으로 ‘배우자 경청’이란 말이 있다고 한다. 경청을 하되 수동적인 것보다 한 단계 더 나아가 귀담아 듣지 않는 것은 물론이고 심지어 중간 중간에 끼어들고 잘라 버리는 것을 말한다. 우스개 말로 하루에 남자는 약 15,000 단어를 사용하고 여자는 거의 배에 해당하는 30,000 단어를 쓴다고 한다. 그런데 그 이유는 아내들이 하는 말을 남편이 거의 듣지 않기 때문에 두 번씩 말해야 하기 때문이라고 한다.

14) 배우자 경청처럼 말을 가로막지는 않는다. 다만, 건성으로 듣는 시늉만 할 뿐 관심을 기울이며 듣지는 않는다.

15) 상대방의 말에 주의를 기울이며, ‘공감’을 표현한다. ‘저런’, ‘그래서’라는 추임새를 넣기도 한다.

16) 말 자체뿐만 아니라 말하는 사람이 어떤 맥락에서 말을 꺼냈는지, 그 말을 하게 된 의도와 감정, 배경까지 헤아리면서 듣는다.

17) 경청의 가장 심화단계이다. 공감적 경청은, 단순히 내용을 잘 듣거나 어떤 반응을 하는 게 아니라 상대에 대해 어떤 판단과 평가적인 견해를 배제하고 상대 마음에 일어난 경험 그대로를 수용하고 존중하며 공유하는 것이다.

니 좀 적어야 하겠습니다. 적을 때에는 귀하를 볼 수 없을지 모르지만, 듣고 있으니 계속 말씀하세요.”라고 설명합니다.

2단계 - 필요하다면 메시지를 끌어낸다 : 더 풍성하고 자세한 답변을 듣기 위해서, 또는 난잡한 진술을 필요한 주제에 대한 진술로 유도하기 위해서는 필요한 메시지를 끌어내야 합니다. 메시지를 끌어내는 가장 좋은 방법은 질문을 하는 것입니다. 활용할 수 있는 질문의 유형은 두 가지입니다. ㉗ 닫힌 질문(폐쇄형 질문, yes/no형 질문)은 특정 정보가 필요하거나 논의의 진행을 통제할 필요가 있을 때 효과적입니다. ㉘ 열린 질문(개방형 질문, wh-형 질문, “그래서요? ...에 대해 좀 더 이야기해 보세요”)은 정보를 탐색하거나 심도 있는 답변이 필요할 때 씁니다.

3단계 - 메시지를 이해했음을 표시한다 : 이해했음을 표시하는 방법도 여러 가지입니다. ㉙ 이해한 내용을 다른 말로 바꾸어 표현해준다. “그러니까, ...라는 말씀이죠?”, “제가 제대로 이해했다면, ...라는 말씀이네요. 그런가요?” ㉚ 당사자의 감정에 공감해준다. “정말 좌절했을 것 같군요” “당신과 가족이 요즘 그런 일을 겪고 있다니 유감이군요. ...에 대해 더 말씀해 주시겠습니까?” ㉛ 말한 목적을 재확인해 줍니다. “당신은 그것이 ...을 증명한다고 믿는 것이군요”, “제가 ...를 이해했다는 것을 확인하려는 것이군요”

4단계 - 의미를 확증 또는 명확화 시킨다 : 청자는 화자에게, 청자가 이해한 내용이 맞는지 확인할 기회를 주는 것이 좋습니다. 화자로 하여금 “그렇습니다. 그 얘기입니다”, “아닙니다. 제가 말하려는 것은 ...”이라는 식으로 반응할 기회를 줍니다.

③ 현실적으로 이러한 방식을 모든 사건에서 적용하기는 어려울 것이나 요약하면 당사자의 말을 주의 깊게 경청하고 있음을 직, 간접적으로 상대방에게 표시하여야만 신뢰관계를 형성할 수 있고, 그와 같은 신뢰의 바탕 위에서 자연스럽게 대화의 오고 가야 합니다.

(2) 말하기

자유로운 소통을 위해서는 온화하고 부드러운 분위기 형성이 필요합니다. 어린 당

사자라도 반말을 사용하는 것은 피하여야 합니다. 시작과 더불어 간단한 인사말로 긴장감을 완화하거나 당사자와 사이의 교감을 증진시키는 것이 좋습니다. 예를 들면 “비가 많이 오는데도 불구하고 오시느라 수고 많았습니다” 등 어떠한 상황에서도 흥분하지 않고, 비판이나 설교조로 말하지 않아야 합니다. 쉬운 용어를 사용하고 불필요한 질문을 자제하며 당사자가 배려 받고 있다고 느끼도록 말하여야 합니다. 여기에는 상당한 훈련이 필요한 것 같습니다. 흥분하여 자신의 말이 빨라지거나 격한 감정을 싣고 있는 경우 깊은 호흡을 하면서 잠시 멈추고, 그래도 진정이 되지 않는 경우 다른 위원들로 하여금 말하게 하거나 휴회하는 것도 좋은 방법입니다.

그 밖에 준언어적 표현으로 발성(콧소리가 섞이는 경우, 성량이 부족하거나 넘치는 경우, 목소리에서 긴장이 느껴지는 경우 등은 설득에 부정적 영향을 미친다고 한다)에 있어 맑고 편안하고 부드럽게, 성량(성량은 신뢰도와 직접 관계가 있다고 하는데 숨을 깊게 쉴수록 성량은 더 크거나 강해진다고 한다)을 알맞은 크기와 강도로 하며, 속도(통상 에너지가 넘치거나 흥분되어 있을 때, 스트레스가 많거나 시간제약이 있을 때 말의 속도가 빨라진다)가 빠르지 않도록 유의하여야 합니다.

(3) 태도(비언어적 표현)

면대면 커뮤니케이션에서 언어적 수단이 차지하는 비율은 35%에 불과하고, 비언어적 수단이 65%이상이라고 합니다. 당사자들과 눈 맞춤(관심, 매력, 친밀감을 표현하는 수단일 뿐 아니라, 지배력, 설득력, 공격력 그리고 공신력을 표현하는 수단)을 하고, 시선(시선은 고갯짓과 결합하여 하나의 언어가 된다)을 말하는 당사자에게 두어 집중하고, 표정(표정은 개개인의 태도와 감정을 파악하는데 가장 믿을 만한 지표로 해석된다)을 부드럽게 하여 당사자가 편안함을 느끼도록 하며, 자세(경청하고 있다는 의미에서 앞으로 약간 기울인 자세가 적절하다)를 똑바로 하거나 앞으로 약간 기울인 자세로 하여 경청하고 있음을 분명하게 표시하여야 합니다.

소극적인 면에서 살펴보면, 장시간 컴퓨터 화면을 보거나 기록을 보는 행위, 시선을 밖이나 다른 곳에 두는 것, 권위적인 표정이나 비웃는 태도 등은 피해야 합니다.

(4) 소결

듣기, 말하기 및 태도에 관하여 주로 기술적인 면에서 접근하였으나 실체는 진정성이라고 생각됩니다. 태어난 지 얼마 되지 아니하여 말을 못하는 어린아이도 자신을 안아주는 사람이 자신을 해치려고 하는 것인지, 아니면 자신을 사랑하여 안아주는 것인지 그 느낌과 태도 등을 통해서 실체 즉 진심을 알게 된다고 합니다. 형식적으로 사건을 한 건 처리하는 것을 넘어 마음과 정성을 다해서 당사자들의 편에 서서 분쟁을 해결해 보려는 간절함이 있을 때 듣기, 말하기 및 태도는 저절로 성의와 간절함이 묻어 나온다고 생각합니다.

Ⅲ. 맺음말

최근 〈역린〉이라는 영화에서 ‘조그만 일에서부터 정성을 다해야 세상을 변화시킬 수 있다’라는 요지의 대사가 나오는데 위 대사가 많은 곳에서 인용되고 있습니다.

조정도 어느 단계에서건 아주 조그만 것에서부터 정성을 다해야 당사자들의 신뢰를 얻게 되고 당사자들의 신뢰가 있어야만 비로소 원만하게 조정이 성립될 수 있습니다.

사건을 철저하게 파악하고, 언론조정과 관련된 용어들을 잘 이해하고 있는 것, 당사자를 배려하고 경청하는 것, 당사자들의 분쟁을 해결하려는 성의와 진정성을 말과 태도에서 보여 주는 것, 양측에 공정한 말과 태도를 견지하여 신뢰를 얻는 것 등 모든 것에서 정성을 다해야 할 것입니다.