

# 창의적 분쟁해결을 위한 조정의 기법

## I. 들어가는 말

## II. 분쟁해결과 창의성

1. 창의성의 개념
2. 창의적 분쟁해결의 필요성
3. 창의적 분쟁해결을 막는 장애요인

## III. 분쟁을 창의적으로 해결하는 조정의 기법

1. 아이디어 창출을 위한 브레인스토밍  
(Brainstorming)
2. 문제를 다른 눈으로 바라보는 리프레이밍  
(Reframing)
3. 파이를 늘리기 위한 자원의 개발

## IV. 맺음말



## 창의적 분쟁해결을 위한 조정의 기법

### I. 들어가는 말

한 고층 호텔이 증축을 마친지 얼마 되지 않아 손님들이 엘리베이터가 느리다며 불평을 하기 시작했다. 호텔 측은 엘리베이터를 새로 설치할 방법을 찾았으나 다시 공사를 시작하기에는 현실적으로 어려움이 있었다. 고민에 고민을 거듭하던 중, 의외로 매우 간단한 방법으로 문제가 해결되었다. 각층의 엘리베이터 앞에 실제보다 더 아름답고 날씬해 보이는 거울을 설치하자, 손님들이 엘리베이터 앞의 거울을 보느라 엘리베이터가 느리다는 사실을 인식하지 못한 것이다.<sup>1)</sup>

문제를 접했을 때 많은 사람들이 가장 쉽게 범하는 오류중의 하나는 문제의 답은 오로지 하나이며 이미 정해져있다고 믿는 것이다. 사람들은 그 단 하나의 답에 접근하려 애쓰다가 답을 찾지 못하거나 실행에 어려움이 있을 때 쉽게 좌절하고 포기한다. 그러나 모든 문제에는 다양한 해결책이 존재한다. 위의 사례에서 호텔 측이 창의적인 방법으로 손님들의 불평을 최소화했던 것처럼, 분쟁에 있어서도 답이 이미 정해져있다는 고정관념을 배제하고 다양한 가치와 이익을 찾아내면 양 당사자가 모두 최대한으로 만족할 수 있는 창의적인 해결방안을 도출할 수 있는 것이다.

이 글에서는 분쟁을 창의적으로 해결할 수 있는 방안에 대해 연구해보고자 한다. 우선 분쟁 해결에 창의성이 필요한 이유와 창의적인 분쟁해결을 막는 장애 요인을 살펴보고, 기존의 방식과는 다른 각도에서 문제를 바라보며 당사자를 최대한 만족시킬 수 있는 해결방안을 고안하여 성공적으로 조정을 이끌어갈 수 있는 기법을 정리해보겠다.

1) 위 사례는 Fogler, H. S. and S. E. Leblanc, 2008, 『창의적 문제해결전략』, 김정현 역 (진샘미디어), 3쪽에서 인용했다.

## II. 분쟁해결과 창의성

### 1. 창의성의 개념

분쟁 해결에 있어 창의성의 개념에 대해 노스웨스턴 대학 켈로그 경영대학원의 석좌교수인 리 톰슨(Leigh L. Thompson)은, 창의적인 분쟁 해결방법이라고 평가를 받기 위해서는 독창적이고 유용성이 있어야 한다고 주장한다.<sup>2)</sup> 그는 특이한 아이디어라도 쓸모없으면 창의성을 인정받을 수 없다면서 창의성의 요소로 ① 풍부함 ② 융통성 ③ 독창성의 세 가지를 들고 있다. ① 풍부함이란 한 가지 문제에 대해 여러 가지 해결책을 생각해 낼 수 있는 능력을 말하며 ② 융통성은 문제에 대한 접근법을 변화시킬 수 있는 능력, 또는 성격이 다른 여러 가지 해결책을 만들어낼 수 있는 능력을 말하고, ③ 독창성은 유일한 답안을 내는 비범한 해결책을 창출할 수 있는 능력, 또는 다른 사람들은 생각해내지 못하는 해결책을 생각해낼 수 있는 능력을 일컫는다.

더블린 대학의 교수인 에드워드 드 보노(Edward de Bono)는 여기에 “수평적 사고”라는 개념을 한 가지 더 추가한다.<sup>3)</sup> 수평적 사고는 논리적으로 옳고 그름을 판단하는 “수직적 사고”에 반대되는 개념으로, 이미 형성된 인식에서 벗어나 새로운 인식과 개념을 찾아내는 사고를 의미한다. 드 보노는 일반적으로 문제점을 발견하고 분석하는 단계에서는 주어진 정보를 지식과 경험에 비추어 논리적으로 분석하는 수직적 사고가 필요하지만, 해결책을 찾아내는 단계에서는 창조적이고 수평적인 사고가 필요하다고 주장한다.

수평적 사고에 있어 가장 중요한 것은 타인의 사고와 감정에 입각하여 문제를 접근하는 것이다. 즉 타인의 눈으로, 자신이 이전에 고려하지 않았던 관점에서 문제를 보는 것이 수평적 사고의 출발점이다. 앞서 본 호텔 엘리베이터의 사례는 호텔 측이 고객의 감정과 관점의 차원에서 문제를 접근하는 수평적 사고방식으로 창의적인 해결책을 도출한 것이다.

2) 이 단락의 내용은 Thompson, L., 2012, 『지성과 감성의 협상기술』, 김성환 외 2인 역 (한울 아카데미), 319-320쪽에서 참조했다.

3) 이 단락의 내용은 Novo, E., 1995, “Serious Creativity,” *Journal for Quality and Participation*, Sep.1995, pp. 13-14에서 참조했다.

## 2. 창의적 분쟁해결의 필요성

많은 당사자들이 분쟁을 ‘이기고 지는’ 또는 ‘옳고 그름’의 문제로 접근한다. 자신의 답이 정답이며 상대방을 이겨야 한다고 믿고 분쟁해결을 시작하는 것이다.

예를 들어 댐 건설을 둘러싼 분쟁에서 댐 건설을 찬성하는 사람들은 국가경제 발전을 위해 댐을 건설하는 것이 옳다고 생각한다. 반대하는 사람들은 환경 보호를 위해 절대 댐을 건설하지 않는 것이 정답이라고 생각한다. 이혼을 둘러싼 분쟁에서 남편과 아내는 자신이 더 많은 재산을 차지하고 자녀의 양육권도 가지는 것이 이 분쟁에서 이기는 길이며 그것이 정답이라고 생각한다.

이렇듯 당사자 서로가 자신이 이기기 위해 고집을 부리다 보면 분쟁은 교착상태에 빠질 수 밖에 없다. 또한 결과적으로 자신이 얻고자 하는 바를 다 얻지 못하거나 자신이 옳다고 믿는 것을 관철시키지 못한 당사자는 패배했다는 생각에 감정이 상할 수 있다.

그러나 분쟁은 누가 옳은지, 누가 더 많이 차지해야 하는지를 정하지 않고도 얼마든지 지혜롭게 해결할 수 있다. 따라서 분쟁을 이기거나 지는 - 그러나 아무도 지려고 하지 않는 - 양자 택일의 상황에서 볼 것만은 아니다. 당사자와 조정위원이 서로 창의성을 발휘하여 가치를 창조하고 확대하는 해결방안을 모색할 때, 조정은 대결과 갈등이 아닌 협력과 화합의 장이 되며 당사자를 최대한 만족시키는 결론 도출이 가능하다.

## 3. 창의적 분쟁해결을 막는 장애요인<sup>4)</sup>

### (1) 오직 하나의 해답만이 정해져 있다고 생각한다

분쟁의 당사자들은 현재 자신들이 처해있는 상황을 해결할 수 있는 방법이 단 한가지로 정해져 있다고 생각하기 쉽다. 이미 결론은 내려져 있으며 빨리 그 결론에 도달해야 한다고 생각하는 것이다. 이러한 생각에 사로잡히면, 조정의 목적은 오로지 그 결론에 빨리 도달하는 것이며 결론을 벗어나는 토론이나 대안 제시는 혼란과 지연만 가져올 뿐이라고 생각하게 된다.

4) 창의적 분쟁해결을 막는 장애요인 세가지는 Fisher, R., W. Ury and B. Patton, 2008, 『YES를 이끌어내는 협상법』, 박영환 역 (도서출판 장락), 101-105쪽을 참조했다.

조정위원 또한 처음 마음에 떠오르는 생각에 사로잡힌 채 조정에 임하게 되면 창의적인 분쟁해결에 접근할 수 없다. 분쟁을 다 파악하지 못한 초기단계에 일정한 결론에 사로잡히다 보면 그 결론에 상충되는 주장은 모두 배제하고 어느 일방에게 양보를 강요하기 쉽다. 조정은 당사자와 조정위원이 힘을 합해 다양한 해결방법을 모색하고 가치를 창조해나가는 것이지 이미 정해진 답에 접근하는 과정이 아니다. 당사자와 조정위원이 처음부터 유일한 최고의 해답을 찾으려 한다면 가능성 있는 수많은 답을 처음부터 배제하는 우를 범하게 되고, 창의적인 조정과 멀어지는 결과에 이르게 된다.

### (2) 파이의 크기는 이미 정해져 있다고 여긴다

창의적인 분쟁해결에 장애가 되는 두 번째 요인은 파이의 크기가 이미 정해져 있다고 믿는 것이다. 분쟁의 당사자들은 양측이 모두 가치 있다고 생각하는 공통의 것이 있을 때, 그것을 제로섬(Zero-sum)적인 방식으로 나누는 방법을 선택하는 것이 일반적이다. 즉, 어느 한쪽이 많이 가지면 다른 한쪽은 적게 가질 수밖에 없다고 믿는 것이다.

그러나 분쟁해결을 통해 얻고자 하는 바는 처음부터 고정적으로 정해져 있는 것이 아니라 창조를 통해 얼마든지 확대할 수 있다. 그럼에도 불구하고 당사자들이 ‘어떻게 해야 내가 더 큰 몫을 가져갈 수 있을까?’라는 생각에 사로잡혀 파이를 추가해 키우지 못하는 것이다.

대체로 많은 분쟁에서 당사자들은 당장 눈에 보이는 것보다 훨씬 더 많이 가져가는 것이 가능하다. 그러므로 당사자와 조정위원은 눈앞의 이익에 한정할 것이 아니라 ‘어떻게 하면 이익을 더 크게 만들 수 있을까?’에 중점을 두고 더 이상 나눌 수 있는 몫이 없을 때까지 파이를 확대해서 만족을 극대화시키려 노력해야 한다.

### (3) 상대방의 문제는 상대방이 알아서 할 것이라고 믿는다

창의적인 분쟁해결을 막는 장애요인 중 하나는 양 당사자가 단지 자신의 이해관계에만 관심을 갖는 것이다. 당사자 모두가 만족하는 창조적인 해결방법을 도모하기 위해서는 자신 뿐 아니라 상대방의 이해관계에도 부응하는 해결방안을 개발해 낼

필요가 있다. 그러기 위해서는 당사자가 현재 직면한 문제를 자신의 입장에서 한발 떨어져서 바라보아야 한다. 자신의 입장에서만 바라본다면 문제해결이 아닌 경쟁, 대립의 장이 될 수밖에 없기 때문이다. 상대방의 눈으로 나의 이익과 상대의 이익을 함께 증대시킬 수 있는 방안을 모색할 때 창의적인 조정안을 도출할 수 있으므로 조정위원은 이 점을 염두에 두고 조정을 이끌어가야 한다.

### Ⅲ. 분쟁을 창의적으로 해결하는 조정의 기법

많은 사람들이 창의성은 특별한 사람들이 타고나는 것이라고 생각하거나 예술, 과학 분야에 국한되어 필요한 자질이며 분쟁해결과는 크게 관계가 없다고 생각한다. 그러나 창조적인 분쟁해결은 창의적인 대안을 만들어내는 여러 가지 기법에 의해 충분히 이루어질 수 있다. 앞서 살핀 창의적 분쟁해결의 장애요인을 제거하면서 분쟁을 창의적으로 해결할 수 있는 조정의 기법<sup>5)</sup>을 정리해보겠다.

#### 1. 아이디어 창출을 위한 브레인스토밍(Brainstorming)

##### (1) 개념

창의적 사고의 기법으로 가장 많이 알려진 방법은 브레인스토밍이다. 브레인스토밍은 미국의 한 광고회사 설립자인 알렉스 오스본(Alex Osborn, 1888-1966)에 의해 창안되었다. 브레인스토밍의 목적은 일상적인 사고방식에서 벗어나 가능한 한 많은 아이디어를 만들어내는 것이며, 주요 원리는 일단 가급적 많은 아이디어를 자유롭게 제안하고 아이디어에 대한 평가는 최종적 평가단계까지 미루는 것이다. 이렇게 판단을 유보함으로써 인해 창의적, 생산적 분위기를 조성하는 것이 브레인스토밍의 핵심이다.

때로 분쟁의 당사자는 ‘상대방이, 또는 조정위원이 나를 어떻게 생각할까?’ 라는 생각에 비판이나 평가를 두려워하여 창의적인 사고를 못하게 되는 경우가 많다. 따

5) 창의적인 조정을 위한 기법 3가지는 Coleman, T. C. and M. Deutsch, 2000, “Some Guidelines for Developing a Creative Approach to Conflict,” *The handbook of conflict resolution: theory and practice* (Jossey-bass)를 참조했다.

라서 발언에 대한 평가를 삼가고 일단 어떤 의견이든지 자유롭게 발언하게 함으로써 다른 사람의 견해, 혹은 자신이 가지고 있는 기존의 판단기준에 방해받지 않고 자연스럽게 의견을 내게 해야 한다.

## (2) 브레인스토밍의 규칙<sup>6)</sup>

### ① 자유분방한 발표로 즉흥적인 발상을 돕는다

당사자들은 내용의 좋고 나쁨에 상관없이 머리에 떠오르는 생각은 무엇이든지 발표한다. 중요한 것은 무엇이든 말해도 좋은 자유로운 분위기를 조성하는 것이다. 조정위원은 당사자가 자기규제나 강박관념을 벗어버리고 어떤 아이디어라도 얘기할 수 있도록 유도한다. 특히 특정 당사자가 분위기를 주도하고 다른 당사자는 침묵하는 일이 없도록 주의해야 한다.

### ② ‘질’보다 ‘양’에 목표를 둔다

브레인스토밍의 목적은 단 하나의 답안을 찾는 것이 아니라 될 수 있는대로 많은 양의 아이디어를 창출하여 이를 결합시키는 것이다. 따라서 아이디어가 많을수록 창의적인 해결책이 나올 가능성도 높아진다. 조정위원은 당사자가 가능한 한 많은 아이디어를 제시할 수 있도록 당사자를 독려해야 한다.

### ③ 비판하지 않는다

브레인스토밍의 핵심은 아이디어의 제안과 비판을 분리하는 것이다. 아이디어를 놓고 비판, 반론을 시작하면 제안한 사람은 방어를 하게 되고 이는 고집과 대결로 이어진다. 따라서 일정한 시점까지는 모든 당사자가 방해받지 않고 아이디어를 자유롭게 발표할 수 있도록 판단을 일체 보류해야 한다.

브레인스토밍의 초기 3분의 1단계에는 누구나 한 번쯤은 생각했던 평범한 아이디어들이 제시되며, 다음 두 번째 3분의 1의 단계에서 사고의 폭을 확장하려는 시도가 이루어지고, 마지막 3분의 1의 단계에서 참가자들이 진정한 창의력을 발휘할 수 있다고 한다.<sup>7)</sup> 그러므로 조정위원은 당사자 일방이 모범답안을 염두에 두고 다

6) 이 단락의 내용은 Fogler, H. S. and S. E. Leblanc(2008), 122-124쪽을 주로 참조했다.

7) Pruitt, D. and P. J. Carnevale, 1993, *Negotiation in Social Conflict* (Thomson Brooks/Cole Publishing Co), pp. 160-164.

른 아이디어를 무시하거나 비판하는 일이 없도록 충분히 시간을 두고 조정을 이끌어 가야 한다. 효과적인 브레인스토밍은 마지막 3분의 1단계까지 도달하도록 촉진하는 것이다.

### (3) 아이디어의 조합과 개선 및 실현 가능성 보완

브레인스토밍을 통해 다양한 아이디어를 모은 후에는 가장 유망한 아이디어를 골라 내어 더 나은 것으로 보완하거나, 둘 또는 여러 개의 아이디어를 결합하는 방법을 모색할 수 있다. 즉 제안된 여러 가지의 아이디어 중 필요하거나 잠재적인 효과를 가지고 있는 아이디어를 중심으로 추려낸 후 실현 가능성을 보완하는 것이다.

이슈우화에 나오는 <고양이 목에 방울달기> 이야기는 가장 널리 알려진 브레인스토밍의 예이자 실패사례이기도 하다.<sup>8)</sup> 쥐들은 1단계의 아이디어 창출 과정에서는 성공했다. 고양이 목에 방울을 단다는 기발한 아이디어를 생각해낸 것이다. 그러나 2단계에서 대뜸 ‘그럼 누가 달 건데?’ 라고 물은 순간 브레인스토밍은 더 이상 진행될 수가 없었다. ‘그럼 네가 달래?’ 라는 비아냥이 깔린 반문이 제기되자 아이디어를 낸 쥐는 그만 머쓱해지고 브레인스토밍이 끝나버렸기 때문이다.

성공적인 브레인스토밍이 되기 위해서, 쥐들은 ‘누가’가 아니라 ‘우리, 어떻게 하면 고양이 목에 방울을 달 수 있을까?’라고 물었어야 했다. 즉 ‘그건 이런 문제 때문에 안돼’ 라는 식의 부정적인 논의 대신 ‘그 아이디어의 장점은 ~인데 실현 가능하고 효과 있으려면 ~가 필요하다’ ‘~가 보완되어야 한다’ 는 건설적인 방향으로 이야기해야 하는 것이다. 이러한 방향으로 논의하는 과정에서 ① 아이디어의 약점과 맹점을 보충할 수 있는 방안을 추가해 실현 가능성과 효과를 높일 수 있고(보완) ② 제시된 2~3 가지 아이디어를 묶어 제3의 새로운 방안으로 만들거나(통합) ③ 아이디어를 수정, 변형, 개선, 확장하여 보다 완성된 높은 안으로 만들 수 있다(발전).

8) 이 단락의 내용은 강영진, 2009, 『갈등해결의 지혜』(일빛), 157-162쪽을 주로 참조했다.

## 2. 문제를 다른 눈으로 바라보는 리프레이밍(Reframing)

### (1) 리프레이밍의 개념

프레임(Frame)이란 어떤 문제를 바라보는 관점, 시각, 인식의 틀을 말하며 리프레이밍이란 사고 또는 인식의 틀을 바꾸어 분위기를 환기시켜주는 것을 말한다.

사람은 누구나 기존에 가지고 있던 인식에 의해 사안을 판단하고 만족해버리며, 어지간한 계기 없이는 기존의 인식 이상으로 사고를 진전시키지 않으려는 경향이 있다. 따라서 분쟁의 창조적인 해결을 위해서는 기존에 존재하는 생각이나 관념을 다른 관점에서 바라봄으로써 새로운 아이디어를 만들어내는 리프레이밍이 필요하다.

분쟁에 있어 리프레이밍이란 당사자들이 분쟁을 보는 인식의 틀을 바꾸어 문제해결에 한발씩 접근하도록 유도하는 것이다. 분쟁의 당사자들은 자신들이 겪고 있는 분쟁을 옳고 그름의 문제, 대립, 또는 분배의 문제로 파악하는 경향이 있다. 조정위원은 이러한 관점을 대립이 아닌 공동으로, 옳고 그름의 판단에서 문제 해결로 전환하도록 이끌어가야 한다. 리프레이밍을 통해 당사자의 인식의 틀을 바꿀 때 창의적인 분쟁해결로 나아갈 수 있다.

### (2) 사례<sup>9)</sup>

갑은 건물의 지하를 임대하여 슈퍼마켓을 경영하고 있다. 처음에는 그 공간이 충분하다고 생각하여 계산대 옆 공간에 작은 테이크 아웃 커피점을 운영할 수 있는 공간을 을에게 재임대해 주었다. 하지만 점점 자신의 슈퍼마켓에서 판매하는 물건이 많아지고 공간도 좁아졌으며, 최근 건물주로부터 임대료를 대폭 올리겠다는 말까지 들었다. 갑은 자신의 슈퍼마켓 경영을 위해 을의 공간이 필요하다는 생각을 하여 을에게 20%의 임대료를 올려주거나 아니면 임대 계약을 해지할 수밖에 없다는 통보를 했다. 반면에 을은 앞으로 같은 장소에서 계속 커피전문점을 경영할 수 있기를 원하지만 임대수익을 올려줄 여력은 없다. 갑과 을은 어떻게 이 상황을 창의적으로 해결할 수 있을까?

9) 이 사례는 조강희·조원희, 2006, 『최고의 만족을 이끌어내는 창의적 협상』 (가림출판사), 155-158쪽에서 인용했다.

갑과 을이 모두 사용하기에 공간이 부족한 상황에서 두 사람은 둘 중 한 사람만이 이 공간을 사용할 수 있다는 생각으로 이 분쟁에 접근하기 쉽다. 그러나 꼭 한 사람만이 그 공간을 사용해야 할까? 리프레이밍을 통해 그 공간을 두 사람 모두 사용할 수 있다고 인식의 틀을 전환할 필요가 있다. 가령 갑이 현재 팔고 있지 않지만 을의 커피점에 어울리는 품목, 예를 들어 다양한 원두커피, 커피잔, 커피관련 유제품등을 을의 공간에서 판매하는 것을 생각해 볼 수 있다. 이는 갑에게는 전체적으로 판매하는 품목의 수를 늘리는 효과를 가져오게 되고 판매하는 품목의 수를 늘리기 위해 공간을 확보하고자 했던 목적을 달성할 수 있으면서도 을에게서 나오는 임대료 수익을 계속 보장받을 수 있고, 을의 입장에서 계속 재임대를 하는 것은 물론 새로운 품목을 취급하게 됨으로써 경영신장의 가능성을 기대해 볼 수 있다.

추가적으로 슈퍼마켓의 쿠폰 등을 일회용 커피잔에 새겨 서로의 관측에 도움을 주거나 서로의 고객에게 일정액의 할인을 해주는 등 서로가 처음에 기대하지 않았던 가능성까지도 리프레이밍을 통해 창의적으로 만들어갈 수 있는 것이다.

이렇듯 창의적으로 분쟁을 해결하기 위해서는 당사자가 문제를 바라보는 관점을 약간 틀을 달리하여 바라보도록 하는 리프레이밍, 역발상의 기법이 필요하다. ‘둘 중에 누가 이 공간을 차지할 수 있는가’라는 기존의 인식을, ‘둘 다 차지하는 방법은 없는가?’로 바꾸어 보게 하는 것이다. 그리고 이렇게 당연하다고 인식했던 것을 다른 각도에서 바라보고 다양한 방안을 창출해내는 과정에서 얼마든지 창의적으로 문제해결이 가능한 것이다. 틀을 바꾸어 창의적인 해결방법을 모색할 때 양 당사자의 만족도가 훨씬 증가될 수 있다.

(3) ‘Why not (이렇게 하면 왜 안 되나요)?’, ‘What if (이러면 어떨까요)?’

인식의 틀을 전환하기에 유용한 질문은 ‘Why not (이렇게 하면 왜 안 되나요)?’ 또는 ‘What if (이러면 어떨까요)?’이다. 기존의 인식의 틀에 간혀 한 가지 해결방법만을 고수하는 당사자에게 ‘이렇게 하면 왜 안 되나요?’, ‘이러면 어떨까요?’ 라는 질문으로 한발 더 나아가게 하는 것이다. 둘 중의 한 사람이 공간을 차지해야 한다고 생각하는 당사자에게 ‘왜 두 사람 모두 사용하면 안 되나요?’, ‘이런 방법으로 두 사람이 모두 같이 사용하면 어떨까요?’ 라는 질문을 하면 자연스럽게 생각의 틀을 전환시킬 수 있다.

콜럼버스의 달걀이라는 유명한 예화에서 결국 달걀을 세우는 창의적인 결론을 가져온 것은 ‘왜 달걀을 깨뜨리면 안 되지?’ ‘깨뜨려서 세우면 어떨까?’ 라는 인식의 전환이었다. 조정위원은 ‘Why not?’, ‘What if?’ 라는 질문을 통해 당사자들이 자연스럽게 인식을 전환하도록 이끌어야 한다.

### 3. 파이를 늘리기 위한 자원의 개발

#### (1) 이슈를 쪼개어 생각하기

대부분의 분쟁은 처음에는 그 이슈가 단 한 가지에 한정되어 있는 것으로 보인다. 만일 이슈를 단 하나로 보고 분쟁의 해결을 시작한다면 어느 한쪽이 얻으면 다른 상대방은 잃게 되기 쉽다. 하지만 아무리 단순해 보이는 분쟁일지라도 한 가지 이상의 이슈를 찾아내는 것이 가능하다. 그리고 그 이슈마다 당사자들의 선호도가 다르므로, 당사자가 좋아하는 것, 또는 우려하는 점의 차이를 찾아내어 서로 이익이 되는 방향으로 교환하는 것이 공동의 이익을 창출하는 방법이다.

##### ① 캠프 데이비드 협상 사례<sup>10)</sup>

1967년, 이스라엘이 이집트의 시나이반도를 점령했다. 1978년에 미국의 중재로 시나이반도의 반환을 둘러싼 평화협상이 열렸는데, 양측 모두 시나이반도의 소유권을 주장하며 한 치도 물러나지 않았고 분쟁의 해결은 요원해보였다.

그러나 언뜻 하나의 이슈로 보이는 이 분쟁 역시 여러 개의 이슈로 쪼개는 것이 가능했다. 이집트는 빼앗긴 국토를 회복함으로써 자존심을 찾고 싶었고, 이스라엘은 중동의 적대국들로부터 예루살렘을 지킬 수 있는 완충지대로서 시나이반도가 필요했던 것이다. 결국 분쟁은 시나이반도를 전부 이집트에 돌려주되, 시나이반도를 비무장지대로 한다는 합의안으로 마무리되었다.

많은 사람들이 ‘땅’을 갖는다고 하면 소유권을 생각한다. 그러나 중재자 역할을 했던 미국은 땅의 속성을 쪼개 소유권과 군사주둔권이라는 두 가지의 이슈로 분리하여 이를 원하는 당사자에게 갖게 함으로써 창조적인 대안을 만들어낸 것이다.

10) 이 사례는 Fisher, R., W. Ury and B. Patton(2008), 78-79쪽에서 인용했다.

② 제스프리 키위 수입 사례<sup>11)</sup>

세계 키위 공급량의 75%를 차지하는 뉴질랜드 제스프리사가 한국에 진출한다는 소식이 들리자 농민들은 좌절할 수밖에 없었다. 싸고 맛 좋은 제스프리 키위가 수입된다면 한국의 키위농가는 시장 경쟁력이 낮을 수밖에 없었다.

정부는 이 협상을 원만히 하기 위해 키위 농가에 제스프리사의 종자를 공급하고 기술을 지원하는 등의 부가적 혜택을 제시했으나, 근본적으로 국내 키위가 아무리 경쟁력을 높여도 장기적으로 제스프리 키위에 밀릴 수밖에 없었다.

이때 나온 해결책이 “기간별 수입량 제한”이다. 제스프리 키위는 재배지인 뉴질랜드가 남반구에 위치하여 주로 5월에서 10월 사이에 생산되며, 북반구에 위치한 우리나라의 키위는 주로 11월에서 4월 사이에 생산되는 것. 이 점에 착안하여 정부는 우리나라에서 주로 키위가 생산되는 기간에는 제스프리 키위의 수입물량을 제한하고, 나머지 기간에 수입물량을 자유화하는 대안을 만들어냈다. 1년이라는 기간을 쪼개어 창조적 대안을 만들어낸 것이다.

(2) 테이블 밖의 가치에 눈 돌리기

분쟁의 당사자들은 우선 테이블 위에 있는 대상을 나누는 것에 집중한다. 그러나 대체로 많은 당사자들이 테이블 위에 자신들이 더 나눌 수 있었던 것들을 남겨놓고 그 자리를 떠나곤 한다. 애초에 대상으로 생각하지 않았던 것들을 충분히 포함시켜 나눌 수 있음에도 불구하고 이를 간과하는 것이다. 그러므로 조정위원과 당사자들은 문제를 해결하는 것에 집착할 것이 아니라 우선 문제를 찾아내는 데 주력해야 한다.

테이블 밖의 가치에는 눈에 보이는 것 이외에 여러 가지가 있을 수 있다. 당사자에 따라서는 조금의 위험도 부담하고 싶지 않은 경우가 있고, 얼마를 차지하느냐보다 보다 빨리 현금으로 지불받기를 원할 수도 있다. 또 어떤 당사자는 실제로 어떤 일이 발생했는지 보다 다른 사람들이 어떻게 생각하는지가 더 중요하여 실리보다는 명분에 집착할 수도 있다.

창의적인 조정이 되기 위해서는 이 모든 것들을 가능한 한 많이 찾아내어 조정의 대상으로 포함시켜야 한다. 그러기 위해 당사자는 상대방이 무엇을 원하고 무엇을

11) 이 사례는 최철규·김한솔, 2013, 『협상은 감정이다』( 쌤앤파크스), 222-223쪽에서 인용했다.

두려하는지 상대방의 안목으로 사안을 바라보아야 하며, 이를 이끌어내는 것은 조정위원의 몫이다.

#### ① 손해배상 청구사건조정사례<sup>12)</sup>

채권자가 채무자에게 불법행위를 주장하면서 손해배상을 청구한 사례가 있다. 채권자는 1,000만 원의 지급을 희망하나 채무자는 500만 원까지 줄 수 있다고 한다. 당사자 간의 대화를 통하여 채권자 900만 원, 채무자 700만 원까지 차이를 줄였는데 더 이상은 쌍방이 양보하지 않는다고 가정하자.

위 사건에서 양쪽 금액을 합해 둘로 나누는 이른바 절반조정의 방법을 사용하여 800만 원의 지급을 명하는 조정안을 생각할 수도 있고 어찌면 성공할 수도 있다. 그러나 결코 합리적이지 못할 뿐더러 조정기관이 대충 조정하여 성의가 없다는 인상을 당사자에게 줄 우려가 있다.

이럴 때에는 단순히 돈의 액수 이외에 분배의 대상이 될 수 있는 것들을 찾아야 한다. 당사자의 감정, 명분, 위험에 대한 두려움, 이행의 시기에 대한 의견 차이 등을 모두 찾아 조정의 테이블로 갖고 오는 것이다.

위 예에서 당사자의 심리 상태를 생각해보면, 채권자는 채무자가 정말로 지급한다면 700만 원이라도 좋지만 700만 원까지 감액했는데도 이행하지 않을까봐 두려움이 있다. 채무자는 700만 원까지는 지급할 수 있지만, 상대방이 자신의 이행을 의심하는 것은 불쾌하다는 기분이다. 그렇다면 이 경우, 900만 원의 지급의무를 채무자가 인정하고 만약 정해진 기한까지 700만 원을 지급한다면 잔액의 지급 의무를 면제하되, 만약 정해진 기한을 넘기게 되면 900만 원을 모두 지급해야 한다는 조정안을 제시한다면 채권자로서는 채무자의 불이행에 대한 두려움을 덜 수 있으며, 채무자로서는 700만 원의 지급 의사가 있으므로 불이행의 경우 900만 원을 모두 지급해야 한다고 하더라도 조정안에 만족할 수 있다.

이렇듯 언뜻 돈의 액수만이 테이블 위에 있는 것처럼 보이지만 이외에도 당사자가 두려워하거나 망설이는 이유 등을 찾아내어 옵션으로 활용하면 당초 생각지 않았던 것들을 대상에 포함하여 창의적인 해결방법을 도출할 수 있는 것이다.

12) 이 사례는 법원행정처, 2002, 『조정실무』 (법원행정처), 208-209쪽에서 인용했다.

## IV. 맺음말

많은 사람들이 갈등을 마찰, 다툼과 연관 지어 생각한다. 그러나 사실 갈등은 창의, 창조로 가는 계기이자 첫걸음이기도 하다. 위대한 발명은 지금 현재의 상태를 불편해하는 발명가의 갈등에서 시작하였으며, 뛰어난 철학적 이론 역시 그의 이론에 대해 반박하는 사람들과의 갈등에서 비롯된 것이다.

분쟁도 마찬가지이다. 당사자 간의 다툼과 갈등은 일견 골치 아프고 당사자 일방이 승리해야만 끝나는 싸움으로 보이지만, 당사자를 만족시키고 갈등을 치유하며 인간관계를 회복시킬 수 있는 창의적인 분쟁해결 방법이 얼마든지 있다. 그리고 창의적인 해결방안을 모색해 가는 과정에서 조정위원과 당사자들은 다양한 가치를 창출하여 분쟁이 있기 전의 상태보다 더 나은 상황으로 나아갈 수도 있다.

창의적으로 분쟁을 해결하기 위해 당사자들은 이미 정해져 있는 답에 접근해야 한다는 고정관념을 버리고 상대방의 관점에서 문제를 바라보며 서로의 이익을 함께 증대시키려 노력해야 한다. 다양한 아이디어를 만들어 내기 위해 브레인스토밍을 하고 분쟁에 대해 가지고 있던 인식의 틀을 전환하며 과이를 늘리기 위한 자원을 개발하는 과정을 통해 힘을 합쳐 해결방안을 창출해야 한다. 당사자의 적극적 참여를 통한 효과적이고 창의적인 해결방법의 모색, 그로 인한 상호 신뢰의 회복은 대체적 분쟁해결제도로서의 ADR이 지향하는 바이기도 하다.