

갈등 당사자간 힘의 불균형을 극복하는 조정기법



구 울 화
언론중재위원회
접수상담팀장, 변호사

I. 들어가는 말

II. 힘의 불균형과 분쟁조정

1. 힘의 정의
2. 힘의 유형
3. 힘의 불균형으로 인한 부정적 영향

III. 힘의 불균형을 해소하는 전략

1. 조정인의 중립성과 힘의 불균형
2. 힘의 불균형을 해소하는 조정기법

IV. 맺음말

갈등 당사자간 힘의 불균형을 극복하는 조정기법

I. 들어가는 말

미국의 철학자 존 롤즈(John Rawls, 1921-2002)는 그의 저서 『정의론』에서 “모든 사람이 사회적 지위, 부, 재능 등에 대해 전혀 아는 바가 없이 무지의 베일 뒤에 가려져 있을 때, 이기적인 편견을 배제한 가장 공정한 합의가 가능하다”고 말한바 있다.¹⁾

만약 당사자 쌍방이, 분쟁해결을 위해 동원할 수 있는 자신과 상대방의 힘에 대해 전혀 모르고 있는 상태라면, 존 롤즈가 말하는 가장 공정한 합의가 가능할 것이다. 하지만 현실은 다르다. 대부분의 당사자는 서로 분쟁에 관한 배경 지식이 다르고, 분쟁의 해결을 위해 동원할 수 있는 힘에서도 차이가 난다. 즉 분쟁의 당사자는 그 형태나 크기 면에서 각기 다른 힘을 가지고 분쟁을 겪어왔고 조정 테이블에서도 그 힘은 여전히 존재한다.

이와 같은 힘의 불균형 상황에서 만약 힘이 있는 자가 상대방을 힘으로 눌러 자신이 얻고자 하는 바를 달성하고자 함에도 불구하고, 조정인이 당사자의 자율성을 존중하고 조정인의 중립성을 지킨다는 미명 아래 힘의 불균형을 무시하고 조정을 진행한다면 조정 결과는 결코 공정할 수 없을 것이다. 힘이 약한 당사자는 울며 겨자 먹기로 원하지 않는 결론에 동의하거나 최후의 수단으로 끝까지 버티며 벼랑끝 전술을 펴는 것 외에는 다른 방법이 없기 때문이다.

물론 당사자 어느 한쪽으로 힘이 기울지 않도록 완벽하게 균형을 맞추는 것은 불가능하며 그럴 필요도 없다. 또한 조정인이 선불리 힘을 조절하기 위해 개입할 경우 오히려 당사자로 하여금 조정인이 한쪽 편을 든다는 선입견을 심

1) Rawls, J., 2005, 『정의론』, 황경신 역(이학사), 68쪽.

어줄 수도 있다. 하지만 그렇다고 해서 엄연히 존재하고 있는 힘의 불균형을 무시하는 것은 결코 바람직하지 않으며 힘이 약한 당사자에게 가혹한 결과를 가져올 수 있기에, 당사자의 힘을 긍정적으로 활용하여 힘을 가진 자와 그렇지 않은 자 모두 만족할 만한 결론을 도출하는 것이 중요하다.

이 글에서는 분쟁 당사자간 힘이 불균형할 때 이를 조절하여 최대한 바람직한 조정결과를 이끌어내기 위해 조정인이 해야 할 역할에 대해 살펴보고자 한다. 우선 조정에 있어서 힘의 의미, 유형 및 힘의 불균형이 조정에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 살펴보고, 당사자간의 힘의 불균형을 극복하기 위해 조정인이 취할 수 있는 조정전략을 정리해보고자 한다.

II. 힘의 불균형과 분쟁조정

1. 힘의 정의

조정은 당사자가 대화를 통해 분쟁의 원인과 각자의 관심사를 찾아 문제를 해결하고 자신의 이해관계를 충족시키고자 하는 절차이다. 이 과정에서 당사자는 자신의 주장을 상대방으로 하여금 받아들이도록 설득하고, 자신의 목표를 실현시키기 위해 상대방에게 영향력을 끼치려 하는데, 바로 당사자가 상대방에게 가하고자 하는 이 영향력이 분쟁조정에 있어서의 ‘힘’이다. 다시 말해서 힘은 어떤 사람의 특징이나 성향이 아닌, 당사자와의 관계에서 차지하게 되는 상대적으로 우월한 지위를 뜻한다.

저명한 협상학자이자 하버드 대학의 교수인 로저 피셔(Roger Fisher, 1922-2012)는 ‘힘은 자신의 이해관계를 충족하고 목표를 실현하기 위해 상대방에게 끼칠 수 있는 영향력’이며 ‘상당방에게 해를 끼칠 수 있는 능력과는 구별되어야 한다’고 정의하고 있다.²⁾

분쟁의 당사자는 대부분 자신의 이해관계를 충족시키기 위해 힘을 동원하고자 한다. 서로 자신의 목표를 위해 힘을 이용하는 상황에서는 각자의 힘이 충

2) Fisher, R., 1983, “Negotiating Power,” *American Behavioral Scientist*, vol. 77, p.150.

돌하여 결과적으로 힘이 약한 자에게 불리한 결과가 도출될 수밖에 없다. 따라서 바람직한 조정을 위해서는 양 당사자가 궁극적으로 원하는 것을 모두 얻을 수 있도록 당사자의 힘을 긍정적인 방향으로 조절하는 것이 필요하며, 바로 이것이 조정인이 할 일이다.

2. 힘의 유형

분쟁조정에 있어 힘은 여러 가지 형태로 나타날 수 있다. 이 글에서는 힘의 유형을 ① 지식이나 정보, ② 보유하고 있는 자원, ③ 상대방과의 관계, ④ 협상력 등의 네 가지로 분류하여 정리해보고자 한다.³⁾

- ① 지식이나 정보는 현재 갈등관계에 있는 상대방 및 분쟁의 대상, 그리고 분쟁과 관련한 과거의 사실관계에 관한 정보 및 분쟁해결에 필요한 지식이다. 한쪽 당사자가 상대방의 욕구와 이해관계, 다른 대안에 대한 정보, 법적·전문적 지식 등을 더 가지고 있다면 조정에서 무계중심은 그 쪽으로 기울 수밖에 없다.
- ② 자원은 상대방에게 영향을 미칠 수 있는 인적, 재정적, 시간적 자원이다. 금전적인 부(富), 상대방에 대한 인사권, 단체행동을 할 수 있는 권리, 변호인을 동원할 수 있는 능력 등이 이에 속한다.
- ③ 상대방과의 관계로 인한 힘의 역학관계는 특히 대인갈등에 있어서 주로 나타난다. 분쟁발생 이전에 당사자간 관계가 어느 한쪽이 우위를 점하고 있었다면 조정절차가 시작된 뒤에도 그 관계가 쉽게 바뀌지 않는다. 또한 그 관계가 앞으로도 계속되어야 한다면 더욱 그렇다. 그동안 약자였던 당사자는 지금까지 쪽 강자였으며 앞으로도 강자일 것이 분명한 상대방의 제안을 쉽게 거부하기 어렵다.
- ④ 협상력은 당사자가 자신의 요구를 관철하기 위해 필요한 기술이다. 다른

3) 힘의 유형을 분류하는 네 가지 기준은 Kelly, B. J., 1995, "Power Imbalance in Divorce and Interpersonal Mediation: Assessment and Intervention," *Mediation Quarterly*, vol. 13, pp. 88-94, Fisher, R., 1983, "Negotiating Power," *American Behavioral Scientist*, vol. 77, pp. 153-162를 참조했다.

모든 능력이 동일하다면 협상에 능숙한 사람, 즉 언변이 좋고 다른 사람의 기분을 잘 살피며, 자신의 요구를 명확하게 밝힐 수 있고, 비언어커뮤니케이션을 잘 사용하는 사람이 상대방을 쉽게 설득할 수 있다.

3. 힘의 불균형으로 인한 부정적 영향

조정은 당사자의 상호 신뢰가 바탕이 되는 절차이다. 그러나 당사자 사이에 힘의 불균형이 존재하고 당사자가 그것에 대해서 인지하고 있다면, 상호간에 신뢰를 기대하기 어렵다. 힘이 부족한 사람은 힘을 가진 사람이 영향력을 행사하여 자신에게 불리한 결론이 도출될지 모른다는 불안감에 방어적인 태도를 취하기 쉽다. 또는 힘의 불균형을 극복하기 위해 정치력을 모으는 데 주력하는 바람에 작은 분쟁이 견잡을 수 없이 확대되는 경우도 있다. 이에 반해 힘을 가진 사람은 자신의 힘을 이용해 언제든지 조정이 아닌 다른 절차를 통해 쉽게 원하는 것을 얻을 수 있다는 생각에 조정에 진지하게 임하지 않을 가능성이 있다.

당사자의 불신은 조정인에 대한 불신으로도 이어진다. 상대적으로 힘이 약한 당사자는 자신에게 불공정하게 조정이 진행될지 모른다고 생각한다. 강한 당사자 역시 조정인이 상대방이 약하다는 이유로 자신에게 불리한 결론을 제시할지 모른다는 의심을 갖게 된다. 결국 분쟁 시작 이후 갈등이 전개되어 온 배경이나 사실관계, 자신들이 조정을 통해 진정으로 얻고자하는 이해관계 등에 대해 솔직하게 털어놓지 못하게 되어 조정인은 당사자가 만족할만한 결론을 도출하기 어렵다.⁴⁾

가장 좋지 못한 결과는 힘이 약한 자가 강자의 요구에 무조건 응하는 것이다. 지식이나 정보의 부족이든, 앞으로의 관계를 유지하기 위해서든, 자신의 요구가 충족되지 않았음에도 불구하고 강자의 제안에 울며 겨자 먹기식으로 응하는 조정은 조정으로서의 의미가 없으므로 가장 지양해야 할 결과이다.

4) 미주리 대학의 교수인 제임스 월(James A. Wall, Jr)은 힘이 강한 당사자도 조정인이 힘의 불균형에 개입해주기를 원한다고 주장한다. 상대방과 생산적으로 의견을 교환하여 적절한 결론을 도출하는 것이 당사자 모두에게 이익이 되기 때문이다[Wall, A. J., 1981, "Mediation. An Analysis, Review, and Proposed Research," *Journal of Conflict Resolution*, vol. 25, p. 164에서 참조].

Ⅲ. 힘의 불균형을 해소하는 전략

1. 조정인의 중립성과 힘의 불균형

(1) 조정인의 중립의무

조정인이 가져야 할 가장 중요한 덕목 중에 한 가지는 중립성이다. 조정인은 조정을 이끌어감에 있어서 어느 일방의 편을 들거나 어느 일방과 긴밀한 관계를 유지해서는 안된다. 조정인이 특정 당사자의 입장 또는 요구에 찬성하여 공개적으로 그의 편을 들거나 자신의 입장을 주장한다면 당사자는 조정인을 신뢰할 수 없고 이는 결국 조정인의 권위 실추로 이어진다. 조정인이 중립의무를 지키는 것은 조정 당사자로부터 신뢰를 얻기 위해 조정인이 항상 잊지 말아야 할 조정인의 가장 근본적인 윤리이다.

(2) 힘의 불균형과 중립의무의 관계

그러나 조정인이 중립을 지켜야 한다는 말은, 결코 중립이라는 이름으로 힘의 불균형을 무시해도 좋다는 의미는 아니다. 중립을 지켜야 한다는 말은 당사자에게 절대 간섭해서는 안된다거나, 당사자에게 한 치의 오차도 없이 똑같은 거리를 유지하고 조정을 진행해야 한다는 뜻이 아니기 때문이다. 기계적으로 중립을 지키기 위해서 조정인은 단 한마디의 말도 하지 않고 조정 당사자가 조정을 주도적으로 이끌어 가도록 하는 것이 가장 적절하지만, 그런 조정은 바람직하지 않으며 특히 당사자간에 힘의 불균형이 현저할 때는 오히려 판결보다 더 가혹한 결과가 나올 수 있다. 따라서 힘의 불균형이 있을 때에는 공정한 조정을 위해 조정인이 적극적으로 개입해야 한다.

조정인이 당사자 사이에 개입하여 힘을 조절한다고 하여 그것이 중립의 의무에 위배되는 것은 결코 아니다. 조정인의 중립성은 당사자 일방에 대한 선호의 감정이나 사적인 관계로 인해 다른 당사자를 희생시키면서 어느 한쪽 편을 들 때 손상되는 것이지, 공정한 조정을 위해 힘이 약한 당사자를 지원하는 것은

중립의무와 모순되지 않는다.⁵⁾

그러므로 조정인은 힘이 약한 당사자가 자료를 확보하고 분석하여, 자신이 가진 힘과 수단을 파악하고 동원할 수 있도록 돕고, 이를 바탕으로 협상전략을 계획하도록 지원하여 궁극적으로 조정절차에서 자신과 상대방의 이해관계와 요구를 충족시킬 수 있는 방안을 찾도록 해야 한다. 이 과정에서 당사자가 조정인의 중립성과 공정성에 의심을 품지 않도록 주의해야 함은 물론이다.

2. 힘의 불균형을 해소하는 조정기법

(1) 공정한 절차의 보장

조정을 이끌어 가는 과정에서 주의해야 할 것은, 어느 일방의 당사자가 힘이 부족해 보인다고 해서 그에게 유리한 해결방안을 직접 제시해서는 안된다는 점이다. 분쟁의 당사자는 현재 자신들이 가져갈 몫이 정해져 있고 상대가 더 가져가는 만큼 자신이 덜 가져갈 수밖에 없다고 생각하기 때문에 조정에 의해 얻어지는 결론에 매우 민감하다. 따라서 조정인이 힘이 강한 당사자의 몫을 떼어 내어 약한 당사자에게 주는, 즉 직접적으로 배분에 관여하여 한쪽을 지원해주는 것은 조정인으로서 절대 피해야 할 행동이다.⁶⁾

그 대신 조정인은 조정의 내용이나 결과가 아닌 조정의 절차에 집중해서 진행해야 한다. 다시 말해 힘이 약한 당사자가 힘의 열세로 인해 자신이 원하는 바를 주장하지 못하거나 진술을 충분히 하지 못하는 일이 없도록 절차에 있어

5) Mayer, B., 1987, "The Dynamics of Power in Mediation and Negotiation," *Mediation Quarterly*, no. 17, p. 83에서 참조

6) 분쟁의 당사자는 상대방이 취하는 모든 이익이 자신의 손해에서 비롯된다고 생각하여 자신이 얼마의 몫을 가졌는지 보다 상대방이 얼마나 더 가져갔는지에 더 관심을 갖는다. 즉 상대방이 나에게 비해 얼마나 더 가져갔나를 공정성 판단의 척도로 삼는 것이다. 이와 관련하여 협상학에서 예로 드는 사례를 소개한다. 두 사람이 길을 가고 있을 때 제삼자가 나타나 두 사람에게 1,000만원을 주겠다고 제시한다. 다만 조건은 두 사람이 나눠가질 액수에 대해서 합의해야 하는 것이고, 둘 중 한 사람이라도 거부하면 돈을 주지 않겠다고 한다. 이때 두 사람 중 한 사람이 자신은 900만원을, 상대방은 100만원을 갖자고 제안하면 거의 대부분의 사람은 합의에 응하지 않는다고 한다. 이성적으로 본다면 아무것도 갖지 않는 것 보다는 100만원이라도 갖는 편이 훨씬 합리적이지만, 사람은 나의 이익보다도 상대방이 나에게 비해 얼마를 가졌는지를 살펴 공정성을 파악하기 때문에 이러한 결정을 내린다[Bazerman, M. H. and M. A. Neale, 2007, 『협상의 정석』, 이현우 역(원앤원북스), 134-135쪽에서 참조].

약한 쪽을 지원하며 공정한 절차를 도모해야 한다.

사람들은 대체로 절차가 공정하다고 인식하면 그 절차에 의해서 나온 결과도 공정한 것으로 받아들여지게 된다고 한다. 그러므로 당사자가 판단하기에 공정하게 절차가 진행되어 왔다면, 설령 그로 인해 상대방에게 좀 더 많은 몫이 돌아가더라도 무리 없이 수긍하게 된다. 따라서 조정인은 직접적으로 배분에 관여하기보다는 절차의 공정성이 보장되도록 이끌어어나가는 것에 주력해야 한다.

① 조정의 규칙 정하기

분쟁의 당사자는 조정과정에서 언쟁을 통해 자신의 옳음을 입증하고 상대방을 제압, 혹은 설득하려고 하는 경우가 많다. 그런데 힘의 불균형이 현저한 당사자 사이의 조정이라면, 발언의 기회가 한쪽으로 치우쳐져 공정한 조정을 담보하기 어려워진다.

따라서 조정인은 본격적으로 조정절차에 들어가기 전에 조정과정에서 조정인과 당사자가 준수해야 할 조정의 규칙을 정하는 것이 좋다. 예를 들어 한 사람씩 교대로 발언하기, 상대방이 말하고 있을 때 끼어들지 않고 끝까지 듣기, 서로 비난이나 인신공격 하지 않기 등의 규칙을 정하고 이를 따를 것을 미리 고지하면 분쟁이 감정적으로 격해지는 것을 방지할 수 있다. 또한 당사자로 하여금 조정이 공정한 절차에 의해 진행되고 있다는 신뢰를 줄 수 있다.

② 객관적 기준과 논거에 의해 조정을 이끌어가기

객관적 기준이란 당사자의 주관적인 감정, 생각, 바람, 의지와는 독립적으로 존재하는 법률, 규율, 과학적 근거, 통계자료, 입증된 데이터 등을 의미한다.

분쟁의 당사자들은 흔히 자신의 의견이나 생각, 증거 등이 상대방의 것보다 합리적이고 타당하다고 생각한다. 분쟁상황과 관련한 사실 중 자신과 관련한 것만을 기억하거나, 같은 사실이라도 자신에게 유리하게 해석하기 때문이다. 이러한 자기중심적 태도 때문에 당사자는 객관적이고 합리적인 관점에서 사안을 평가하기 어렵고, 결과적으로 자신이 생각했던 결과에 조금이라도 미치지 못하면 조정의 공정성에 의심을 품게 된다. 이때 조정인이 이전의 선례나 관례, 연구결과, 데이터 등을 제시하며, 객관적인 기준과 논리에 의해 조정이 진행됨을 알려주면, 당사자가 공정성에 의심을 품는 것을 방지할 수 있다.

(2) 당사자의 원활한 소통과 정보교환

정보는 큰 힘이다. 분쟁조정에 필요한 정보는 과거에 무슨 일이 벌어졌는지 증명하기 위한 사건의 배경 및 사실관계 등과, 분쟁을 어떻게 해결할지에 관한 것이다. 즉 정보는 당사자가 조정에서 얻고 싶은 것 또는 두려워하는 것에 대한 지식, 조정에 도움이 될 만한 법률지식, 유사 사례, 판례 등을 모두 포함한다.

상대방이 어떤 이해관계를 가지고 있으며 어떤 대안이 있는지에 관한 정보와, 분쟁을 해결하는 데 도움이 되는 법률적, 전문적 지식을 확보한 당사자는 자신에게 유리하게 협상을 진행하게 된다. 하지만 정보와 지식이 부족한 당사자는 그렇지 못하다. 상대방에 대해 충분히 알지 못하고 해결방안에 대한 지식도 부족하기 때문에 적절한 전략을 세우기 어렵다. 또한 연구결과에 따르면 사람들은 해당 상황에 대해 정보나 지식이 적으면 적을수록 오히려 자신의 판단을 과신하여 오판을 하는 경향이 있다고 한다.⁷⁾ 분쟁의 당사자는 분쟁상황에 관한 불충분한 정보로 인해 합리적인 판단을 내릴 수 없어 당사자 모두에게 불만족스러운 결과가 도출될 수 있는 것이다.

분쟁은 각자가 서로에게 원하는 것이 있지만 그것을 얻지 못해 일어나는 것이므로, 원하는 것을 얻기 위해서는 각자가 무엇을 원하고, 무엇을 두려워하는지를 서로 알아야 한다. 그러므로 당사자 서로가 알고 있는 정보의 종류와 양이 다를 때, 조정인은 서로 정보를 교환하더라도 상대방보다 불리하게 되는 것이 아님을 당사자들에게 이해시키고, 원활한 소통을 할 수 있도록 조정을 이끌어 가야 한다.⁸⁾

협상학에서는 정보가 많은 사람이 우선 자신의 요구조건을 얘기하고, 정보가 없는 쪽에서는 우선 상대가 정보를 제공하기를 기다린 후에 협상을 시작하는 것이 유리하다고 한다.⁹⁾ 조정인은 적절한 질문을 통해 전문지식이나 정보가 많은 당사자로 하여금 자신이 알고 있는 정보를 제공하도록 유도한 후에, 이에

7) Peters Jr, P. G., 1999, "Hindsight Bias and Tort Liability: Avoiding Premature Conclusion," *Ariz St. LJ.*, vol. 31, p. 1277 {김정환, 2012, "협상에 의한 민사분쟁의 해결-화해 소송의 의사결정과정," 『안암법학』, 제40호, 244쪽에서 재인용}

8) 당사자가 조정인의 개입 없이 정보를 교환하는 경우는 매우 적는데, 가장 큰 이유는 정보를 교환하면 자신에게 불이익을 가져올 것을 염려하기 때문이라고 한다[박헌준·이종건·최용성, "협상상황과 정보공유가 협상성가에 미치는 영향에 관한 실증연구," 『인사·조직연구』 제10권 제2호, 173-209쪽].

9) 전성철·최철규, 2009, 『협상의 10계명』(웅진윙스), 182-183쪽 참조

대한 상대방의 의견과 요구를 들어봄으로써 당사자간 정보와 지식의 차이로 인한 힘의 불균형을 극복할 수 있다.

(3) 입장이 아닌 이해관계에 초점을 맞추기

입장은 당사자들이 원하는 것, 요구하는 것을 뜻하고 이해관계는 당사자들이 왜 그것을 원하는지 그 이유를 의미한다.

분쟁이 벌어지면 당사자는 자기 자신이나 상대방이 오로지 한 가지를 원한다고 생각한다. 그래서 그 한 가지를 놓고 힘겨루기를 하며, 자신의 입장을 방어하고 상대방의 입장을 공격하는 데 주력한다. 그러다 보면 한쪽의 승리와 다른 쪽의 패배로 밖에 결론이 나지 않으며, 분쟁조정은 힘 대결의 장으로 흘러 힘의 불균형 상황이 부각된다.

그러나 입장은 양립 불가능하다 하더라도 서로의 이해관계를 모두 만족시켜 줄 수 있는 대안이 의외로 많다. 흔히 상대방과의 입장이 상반되면 그들의 이해관계도 나의 그것과 상반될 것이라고 생각하기 쉬우나, 상대방의 입장에 있는 이해관계에 주목하다 보면 공유되고 양립할 수 있는 이해관계를 많이 찾을 수 있다.

예를 들어보자. 한 농촌마을에서 두 농부가 분쟁에 휘말렸다. 농부 A가 비포장도로를 가로질러 고무호스를 설치해놓았는데 농부 B가 경운기를 타고 그 길을 지나가고자 한다. 경운기가 그 길을 지나가면 고무호스는 찢어지게 되는데, 농부 A는 호스를 치울 수 없다고 하고 농부 B는 꼭 경운기를 타고 그 길을 지나가겠다고 한다. 대립하고 있는 두 입장을 어떻게 조화시킬 것인가?

문제를 해결하기 위해서는 두 사람의 이해관계를 파악해야 한다. 농부 A가 고무호스를 설치한 이유는 자신의 눈에 물을 대기 위해서이고 농부 B가 그 위를 지나가고자 하는 이유는 산 너머 밭을 갈기 위해서이다. 그렇다면 둘의 이해관계를 만족시키는 방법은 의외로 간단하다. 비포장도로의 흙 속에 고무호스를 파묻으면 경운기가 지나가도 호스가 찢어지지 않아 농부 A는 눈에 물을 댈 수 있고, 농부 B는 밭을 갈러 갈 수 있는 것이다.¹⁰⁾

10) 이 사례는 전성철·최철규(2009), 39쪽을 참조했다.

이와 같이 모든 분쟁에는 입장 뒤에 숨은 이해관계가 있다. 따라서 양측의 이해관계를 파악하고 각 이해관계에 따라 여러 가지 대안을 마련하여 그 중에서 가장 실현 가능성이 있으며 당사자를 최대한 만족시키는 해결방법을 찾는다 면 당사자가 입장을 놓고 힘겨루기를 하는 것을 피할 수 있다.

이해관계를 확인하는 방법은 조정인이 당사자에게 왜 그런 입장을 갖게 되었 으며, 왜 그러한 요구사항을 제기하는지 질문하는 것이다. 주의할 점은 당사자 에게 “왜 그랬습니까?”라는 식의 직접적인 질문은 피해야 한다는 것이다. 당사 자로서는 조정인이 자신을 취조 한다고 생각할 수 있기 때문이다.

이해관심사 파악을 위한 질문의 예시¹¹⁾

- ① 당신에게 현재 가장 중요한 것은 무엇입니까?
- ② 당신이 가장 우려하는 점은 무엇입니까?
- ③ 상대방이 그렇게 행동했던 이유가 무엇이라고 생각하십니까?
- ④ 이 문제가 서로에게 어떤 영향을 끼치고 있습니까?
- ⑤ 그 당시 기분은 어떠셨나요?
- ⑥ 이렇게 주장하시는 특별한 사유가 있습니까?
- ⑦ 이 조정에서 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?
- ⑧ 여러 가지 해결책이 있다면 그 중에서 어떤 것을 가장 선호하십니까?
- ⑨ 이런 내용을 주장하게 된 배경을 허심탄회하게 말씀해주실 수 있겠습니까?

(4) 배트나(BATNA)를 적극적으로 활용하기¹²⁾

① 배트나의 의미

배트나(BATNA)는 “Best Alternative to a Negotiated Agreement”의 영문 머리글자 BATNA를 따서 만들어진 약자이다. 당사자와 협상을 하지 않은 상태

11) 이해관심사 파악을 위한 질문의 예시는 한국갈등해결센터·한국공인노무사회, 2012, 『협상 및 조정 매뉴얼』, 223쪽을 주로 참조했다.

12) - 이 단락의 내용은 Ury, W., 2011, 『고집불통의 NO를 YES로 바꾸는 전략』, 이수정 역(지 식노마드), 42-50쪽에서 주로 참조했다.

- 배트나에 대한 내용은 언론중재위원회, 2014, “조정과 협상전략.” 『조정을 위한 설득과 수 사의 자료』 제10호, 6-9쪽에서 살펴본 바 있다.

에서 당사자가 선택할 수 있는 여러 대안 중 가장 선호되는 것, 즉 현재의 협상이 결렬되는 경우 당사자가 선택할 수 있는 최선의 대안이다. 예를 들어 임금 인상을 놓고 협상 중이라면, 연봉을 더 많이 주는 다른 회사로 옮기거나 창업을 하는 것이 배트나가 될 수 있다. 가격을 두고 판매원과 협상 중이라면 매장 책임자에게 직접 얘기하거나 다른 가게로 가는 것이 그의 배트나가 될 것이다. 분쟁조정에 있어 배트나는 조정이 불성립될 경우 소송을 하거나 당사자와의 장외 협상을 통해 해결하는 등의 방법 중 당사자가 선택할 수 있는 최선의 대안이 그 사람의 배트나가 된다.

② 배트나의 파악

흔히 사람들은 원하는 바를 얻기 위해서는 재산이나 연줄, 물리적인 힘, 친분 관계 등이 있어야 한다고 생각한다. 하지만 원하는 것을 얻기 위한 당사자의 힘은 만약 합의에 실패할 경우에 사용할 수 있는 대안, 즉 배트나를 얼마나 가지고 있으며 그것이 얼마나 훌륭한가에 달려있다.

예를 들어 다른 어떤 취직자리도 제안 받지 못하고 확실하지도 않은 가능성만 가지고 취업 면접 시험장에 들어갈 때와, 다른 회사에서 취직 제안을 받은 상태에서 들어갈 때는 그 자신감에 현격한 차이가 있을 것이다. 그 차이는 배트나가 주는 힘이다.

조정에서 힘이 부족한 당사자는 합의가 결렬되었을 때 벌어질 상황에 대해 지나치게 비관적인 결과를 상상하고 꼭 합의를 해야 한다는 생각에 매몰되어, 일단 원치 않는 합의를 한 다음 상황이 악화되고 나서야 다른 대안을 찾기 쉽다. 그러나 조정에서 가장 나쁜 결과는 조정이 결렬되는 것이 아니라 꼭 합의해야 한다는 강박관념 때문에 한쪽이 너무 많은 양보를 하는 것이다. 이러한 합의는 협상 자체가 결렬되는 것만 못하며 가장 피해야 할 결과이다.

이러한 상황을 막아주는 것이 바로 배트나이다. 배트나는 조정에서 제안된 합의안을 평가하는 측정 기준이 된다. 만일 현재 제안된 합의안이 배트나보다 못한 가치를 준다면 당사자는 그러한 합의를 받아들여서는 안되고, 반대로 배트나보다 나은 가치를 얻을 가능성이 있다면 계속 협상을 하는 것이 낫다. 즉 배트나를 파악하는 것은 협상안을 받아들일지 그렇지 않을지에 대한 여부를 판단하는 데 도움을 주어 당사자로 하여금 자신감을 더해 준다. 그리고 이러한

조정을 기획하는 것이 아니기 때문이다.

춘추전국시대의 전략가인 손자(孫子)는 그의 저서 『손자병법』에서 “병법의 백미는 백번 싸워 백번 이기는 데 있는 것이 아니라, 싸우지 않고 이기는 데 있다”고 말했다. 당사자가 분쟁을 해결할 수 있는 능력과 자질을 찾아내어 다툼 없이 결론에 도달할 수 있도록 돕는 것이 조정인의 몫이며, 또한 그것이 조정이 추구하는 가치와 본질에 부합하는 것이다. 🌈