

조정을 위한 설득과 수사



행동경제학으로 풀어보는 설득 Ⅲ

: 접근-회피동기에 기반한 소통과 조정

김 경 일

아주대학교 심리학과 교수

I. 시작하며

II. 접근 및 회피동기와 상호작용하는 변인들

III. 마치며



행동경제학으로 풀어보는 설득 III

: 접근-회피동기에 기반한 소통과 조정



I. 시작하며

모든 인간사에 있어서 최고의 관심이자 동시에 가장 큰 어려움은 소통과 조정이다. 그런데 우리의 의사소통과 그에 따른 행동을 시작하게 만드는 출발점, 즉 가장 기저의 요인은 무엇일까? 두말할 필요 없이 욕구다. 그리고 학문적으로는 이를 동기(Motivation)라고 부른다. 인간은 동기로부터 생각을 출발시키고 그 과정에서 대화가 발생한다. 그리고 다시금 최종적으로 결정, 행동 등이 결과적으로 완성되는 것이다. 이 점에 관해서는 심리학뿐만 아니라 대부분의 인간 관련 학문분야에서 이견이 없다. 물론 그 동기가 의식되는 경우도 있지만 사실 의식되지 못하는 경우도 허다하다. 그래서 ‘별 다른 생각 없이’ 하는 대부분의 행동들 역시 실제로는 자신이 인식하지 못하는 욕구에 의해서 진행되고 있는 것들이다. 그러므로 인간의 동기시스템을 이해하는 것은 매우 중요하다. 그럼에도 불구하고 관련 학문 분야에서 인간의 동기를 이해하는 수준은 그동안 대단히 부족했던 것이 사실임을 인정할 수밖에 없다. 전문 연구자들은 물론이고 현장의 응용 전문가들 역시 자신들이 인식할 수 있는 선에서만 욕구를 연구했기 때문이다. 대표적인 예가 매슬로우(Maslow)의 욕구의 5위계설이다. 여기서 이야기하는 욕구는 생리적 욕구에서 출발해, 안전, 소속, 자아실현 등의 고차적인 욕구로 충족을 위해 진행된다. 하지만 인간의 욕구를 이렇게 개별 영역(Domain)으로 보는 관점은 그 욕구에 기초한 다음 행동들이 어떻게 복잡하게 진행되는가를 설명하기 대단히 어렵게 만든다. 왜냐하면 욕구로부터 출발한 생각의 결과들은 단순한 욕구의 충족을 넘어서서 갈등, 화합, 배려, 용서, 심지어 자율과 창의 등 그 종착역들이 지극히 다양하기 때문이다. 도대체 무엇이 부족했던 것일까? 인간 생각과 행동의 가장 중요한 출발점이 욕구라고 하는 명제와 욕구를 개별 도메인으로 보는 관점 사이에 중요한 부분이 빠져있는 것이다. 따라서 단순하면서도 근본적으로 다른 패러다임으로 인간의 동기를 봐야 하며 동시에 이 패러다임은 최종적인 결과의 복

잡성과 미묘함을 설명해 낼 수 있어야 한다.

이를 위해 최근 매우 중요한 패러다임 변화가 심리학을 필두로 이루어지고 있음에 주목할 필요가 있다. 그 대표적인 예가 콜럼비아 대학의 심리학자 토리 히긴스(Tory Higgins) 등을 위시한, 욕구의 기저성에 초점을 맞추고 있는 관련 연구자들이다. 이들은 인간의 욕구를 보다 단순하게 구분하고 있다. 하지만 이러한 단순한 욕구의 체계가 이후의 사고와 행동에 훨씬 더 강력한 영향력을 미친다는 것은 주목할 필요가 있을 뿐만 아니라 의미심장하다. 인간의 동기에 대한 가장 중요한 이론 체계인 자기조절초점(Self-Regulatory Focus: SRF) 이론에 의하면, 인간은 두 가지의 동기 방향을 지니고 있다(Higgins, E. T., & Kruglanski, A. W., 2000). 이는 접근(Approach)과 회피(Avoidance)이며, 일반적으로 접근은 향상(Promotion)의 목적을 위한 행동의 시작 동기이고, 회피는 예방(Prevention)지향적 동기를 의미한다. 좀 더 쉽게 표현하자면 접근동기는 바라거나 소망하거나 좋아하는 무언가를 이루기 위한 욕구의 종류를 통칭하며, 회피동기는 싫어하거나 무서워하는 무언가를 막아내고자 하는 욕구를 망라한다. 이는 무엇을 의미하는가? 인간이 하는 행동과 모든 정보의 처리에 대한 ‘이유’와 ‘원인’으로서 작용한다는 것이며 이를 통칭하여 자기조절초점이라고 한다. 따라서 현재 동기의 방향을 파악하고 이해하는 것은 결과로서의 행동, 더 나아가 그 행동으로 인한 최종결과에 대한 예측도 더욱 용이하게 한다. 더욱 중요한 점은 기존 연구들을 종합해 봤을 때, 이 두 방향의 동기가 일의 종류, 환경 그리고 사람의 내적 상태와 일종의 호환이 이루어졌을 때 긍정적인 효과를 기대할 수 있다는 것이다. 그리고 인간은 암묵적으로 이 호환성을 가지기 위한 자기조절(Self-regulation)을 끊임없이 시도한다. 예를 들어, 현재 접근 지향적 동기를 지니고 있는 사람이 회피 지향적이거나 예방이 목적인 일을 하게 되는 경우에는 회피 지향적 동기를 지니고 있는 사람이 그 일을 할 때보다 더 저조한 수행을 보일 뿐만 아니라 수행 과정에 있어서도 부정적인 정서를 더 많이 경험한다는 것이다(김경일, 2015).

요약하자면 접근 동기는 기본적으로 상승 및 촉진과 관련된 결과를 심리적으로 지향하도록 한다. 따라서 접근 동기에 기초한 행동들은 성공적으로 그 결과가 성취될 경우 즐거움, 기쁨, 혹은 행복과 같은 정서를 유발하는 반면 원하는 결과가 발생하지 않을 경우 실망 혹은 슬픔과 같은 정서를 경험하게 한다. 이와는 반대로 회피동기는 기본적인

지향점이 부정적 사건의 예방에 있으며, 따라서 이 동기에 기초한 행동의 긍정적 결과는 안도감 혹은 편안함과 같은 정서와 관련되며 부정적 결과는 불안과 관련된 정서들을 유발한다.

무엇보다도 중요한 점은 최근 십여 년 간의 심리학과 기타 행동과학 및 인지과학 분야의 연구 결과들을 종합해 볼 때, 인간은 자신의 동기 방향성과 부합되는 성격의 일이나 환경 혹은 언어적 메시지들을 접할 때 정보처리가 촉진되며 따라서 긍정적인 정서, 향상된 수행, 혹은 원활한 의사소통이 가능하다. 따라서 우리가 소통과 조정을 통해 바라는 수많은 목적들은 동기의 호환성과 일치성이 확보될 때 ‘결과적으로서 달성 가능한 최종 상태’로 봐야 한다는 결론에 도달할 수 있다. 그렇다면 쉽게 말해 어떤 대화와 일을 접근동기 혹은 회피동기에 기초해서 진행할 때 결과적으로 소통과 조정이 성공적으로 이루어질 수 있는가를 한번 살펴보자.

II. 접근 및 회피동기와 상호작용하는 변인들

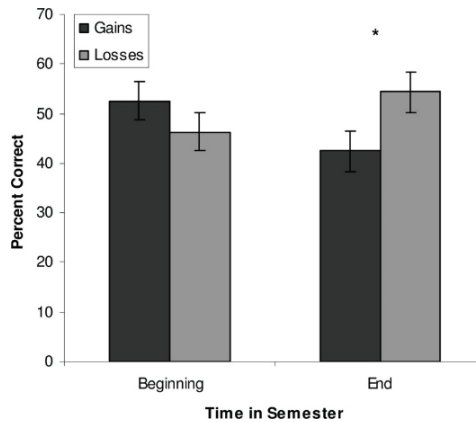
앞서 언급한 바와 같이 사람, 일, 환경, 타인과의 상호작용에 있어서 접근이든 회피든 그 동기의 방향성을 일치시키는 것은 무엇보다도 중요하다. 그리고 이러한 일치성이 확보되지 않으면 대화와 일을 진행함에 있어 실패 요인들에 민감해진다. 게다가 다양한 유형의 갈등마저 발생한다. 그렇다면 접근 및 회피동기와 상호작용하는 주요 변인들 중 소통과 조정에 관련 있는 것들은 무엇인가?

- (1) 접근동기가 강한 상태의 사람은 장기적 관점에 관한 일과 메시지를 더 잘 받아들이는 반면, 회피동기가 더 강한 상태의 사람은 단기적 관점에 기초한 정보를 더 잘 수용한다.

시간. 인간에게 있어서 가장 중요한 변인이다. 인간은 대화, 작업, 공부 등 어떤 형태의

일을 할 때든 그 결과, 피드백 혹은 결실을 언제쯤 볼 것인가를 예상하면서 그 일을 수행한다. 그런데 자신이 지금 열심히 하고 있는 일의 결과나 결실을 만날 것이라고 예측한 그 시점이 상대적으로 먼 미래라고 느낄 때와 가까운 미래라고 가정할 때 그 일에 더욱 몰입하고 오래 집중할 수 있게 만드는 메시지의 형태가 다르다. 결론부터 말하자면 일의 결과를 먼 미래에 볼 것으로 예상하는 사람은 자신에게 ‘긍정적인 무언가를 위해’라는 내용이 포함된 메시지에 더 강하게 동기부여된다. 반면, 그 결과를 가까운 미래에 만날 것으로 예측하는 사람은 자신에게 ‘부정적인 무언가를 막아내거나 피하기 위해’라는 형태의 메시지를 부여 받을 때 더 그 일에 몰입하는 경향을 보인다(Pennington, G. L., & Roese, N. J., 2003). 좀 더 쉽게 말하자면 그 일을 하는 사람이 나쁜 타인이든 그 사람으로 하여금 그 일을 오래 하게 만들려면 그 사람이 무엇을 진심으로 좋아하고 있는가를 반드시 알아내야 한다는 것이다. 반대로 그 사람으로 하여금 지금 당장 움직여서 무엇을 해치우게 만들려면 그 사람이 근본적으로 싫어하거나 두려워하는 것이 무언가를 알아낼 필요가 있다. 그리고 각각 그것을 가지거나 취하기 위해 혹은 막아내거나 피하기 위해 그 일을 열심히 하자고 말해주어야 설득의 효과도 커지고 일의 결과도 성공적으로 만들 가능성이 커진다는 것이다. 이러한 경향은 실제 상황에서도 동일하게 나타난다. 예를 들어, 같은 과제라도 (많은 시간이 있다고 가정되는) 학기 초와 (시간이 얼마 남지 않았다고 가정되는) 학기 말에 학생들이 어떤 피드백 시스템을 사용하는가에 따라 수행이 달라지는 것을 보면 쉽게 알 수 있다. 뉴저지 대학의 Lisa Grimm 교수 등의 연구를 보면, 학기 초에는 (잘 하면 좋은 것을 받는) 보상 시스템하에서, 학기 말에는 (못 하면 무언가를 뺏기는) 처벌 시스템하에서 동일한 과제임에도 그 수행 정도가 상승하는 것으로 나타난다(<그림 1> 참조)(Grimm, L. R., Markman, A. B., & Maddox, W. T., 2012). 보상과 처벌은 각각 접근동기와 회피동기를 자극하는 시스템인 것은 자명하다. 따라서 시간을 많이 혹은 적게 가지고 있다는 사람은 각각 접근과 회피 동기에 더 잘 반응하는 것이다.

〈그림 1〉 학기 초(Beginning)와 학기 말(End)에 각각 보상(Gain) 시스템과 처벌(Loss) 시스템하에서 대학생들로부터 관찰된 수행 양상의 차이



이를 소통과 조정에 적용해 보면 다음과 같은 결론에 도달하는 것이 가능하다. 의사소통 시 장기적 관점이 필요한 경우에는 상대방이 무엇을 소망하는가를 파악하고 이에 부합되는 접근적 메시지가 수반되어야 하며, 단기적이고 즉각적인 조치가 필요한 커뮤니케이션 시에는 상대방이 무엇을 피하고자 하는가를 구체적으로 파악하고 이에 부응하는 회피적 메시지가 뒤따라야 한다.

(2) ‘나’는 접근동기에 민감하고 ‘우리’는 회피동기에 적합하다

개인보다는 집단이 더 회피동기에 민감하며, 따라서 고립된 개인보다는 다수로 결속될 경우 회피동기에 입각한 정보를 더 선호하고 쉽게 설득되는 경향을 지닌다. 실제로도 그렇다. 예를 들어 집단 내에서 강한 회피동기가 발생하면 언어적으로 ‘우리(We)’와 같은 1인칭 복수 형태의 대명사 사용이 급증하며 접근동기가 지배적인 경우에는 반대로 ‘나(I)’와 같은 1인칭 단수 형태의 대명사 사용이 우세하게 나타난다. 대표적인 예로, 미국 내에서 극단적으로 강한 회피 동기가 지배하던 시점인 2001년 9·11 테러 사건 이후의 2~3주 동안에는 미국 역사상 가장 빈번하게 ‘We’ 관련 단어들이 언론 매체에서는 물론이고 개인 간 대화 녹취에서도 분명하게 관찰된 바 있다(Aaker, Jennifer L., &

Angela Y. Lee, 2001).

실제로 필자 역시 이를 간단한 실험을 통해 학생들이나 청중들에게 보여주기도 한다. 필자의 강의를 듣는 학생들 절반에게 ‘너에게 지난 1년 동안 일어났던 일을 30분 동안 쓰라’고 주문하고 나머지 절반의 학생들에게는 ‘너희 가족에게 지난 1년 동안 일어났던 일을 30분 동안 쓰라’고 지시한다. 그러면 학생들은 각각 ‘나’와 ‘우리’를 주인공 삼아 지난 1년을 회고한다. 그리고 두 그룹 모두에게 이 질문을 한다. ‘너에게 가장 중요한 것이 무엇인가?’ 이른바 가치를 물어보는 것이다. 그 결과는 매우 흥미롭다. ‘나’를 주인공으로 글을 썼던 학생들은 대부분이 행복, 기쁨, 만족, 성취 등과 관련된 이야기를 한다. 하지만 ‘우리’를 주인공으로 삼았던 학생들의 반응은 큰 차이를 보인다. 대다수가 안전과 평화에 관한 이야기를 하는 것이다. 각각 접근동기와 회피동기에 기초한 가치에 더 민감해진 셈이다. 더욱 놀라운 점은 이 글쓰기의 직후가 아닌, 그로부터 몇 시간이 흐른 후에 같은 질문을 해도 동일한 차이가 관찰되는 연구들이 있다는 것이다. 이렇게 수많은 기존 연구와 관찰을 종합해 보면 ‘개인’의 가치는 자유, 성취, 행복, 만족, 기쁨 등이다. 따라서 적극적이고 성취 지향적인 생각을 이끌어 내려면 상대방과 ‘1대 1로 대화’ 해야 한다. 그래야만 상대방이 대화의 결과를 ‘나의 일’로 간주하기 때문이다. 하지만 그 대화의 목적이 안전 지향적이거나 예방적인 차원의 일에 있다면 이제 방향을 바꿔야 한다. 이때는 회피동기가 필요하며 따라서 그 일의 목적과 지향점에 ‘우리’를 놓아야 한다. 반드시 여러 사람이 한 자리에 모여 대화를 하는 상황이 필요하다.

(3) 회피동기는 기존 정보에, 접근동기는 새로운 정보에 더 집중하게 한다

회피동기가 강한 상황에서는 기존에 어떠한 사례가 있었는가에 사람들이 주로 관심을 보이는 반면, 접근동기가 강한 상황에서는 새로운 정보를 전달하는 사람이나 매체에 더 큰 관심을 보인다. 이를 실제로 확인하기 위해 한 기업에서 재미있는 실험을 해 본 적이 있다. 회의 마지막 부분에 회의 주관자가 접근동기를 미묘하게 자극한다. 그런 뒤 회의 참가자들의 동선을 추적해 보면 이동성이 증가한다. 건물 밖으로 나가 외부인을 만나는 경우도 증가한다. 새로운 아이디어를 찾는 것에 더 많은 가치를 두기 때문이다. 그런데

같은 인물이 같은 내용의 회의를 진행하더라도 마지막 부분에 회피동기를 강하게 자극하면 회의 참가자들의 움직임이 달라진다. 대다수의 참가자들이 자신이 맡은 일을 이전에 했던 전임자를 찾아간다. 기존 사례에 더욱 초점을 맞추는 것이다. 왜 이런 양상을 보일까? 기존 사례를 참조함으로써 자신의 향후 일과 소통에 있어서 ‘편차’를 줄일 수 있고 그렇게 함으로써 부정적인 결과를 막아내고자 하는 회피동기가 이차적으로 발생하기 때문이다. 따라서 소통과 조정 과정에서 새로운 대안에 관한 태도를 좀 더 긍정적으로 만들기 위해서는 접근동기에 기반한 대화가 이루어지고 있는가를 점검해 볼 필요가 있다. 이때의 접근동기란 그 일의 최종결과로 어떤 긍정적인 성과를 기대할 수 있는가에 관한 적극적이면서도 책임감 있는 의견을 직접 피력할 것을 요한다. 반면, 기존 정보나 사례를 신중히 고려하게 만들기 위해서는 회피동기에 기초한 대화가 필수적이다. 이 사안의 최종 결과에 어떤 부정적인 측면이 있는가를 매우 구체적으로 거론할 필요가 있다는 것이다.

(4) 회피동기가 강한 사람들은 상대비교를 위한 정보에 더 민감하며, 접근동기가 강한 사람들은 질적인 차이를 말해주는 정보를 더 선호한다

접근과 회피 동기는 같은 정보라 하더라도 어떤 내용을 더 주도적으로 처리하는가에 대해서도 매우 흥미로운 차이를 만들어 낸다. 다음과 같이 가정해 보자.

A와 B, 두 대의 자동차가 있다. 자동차 A의 연비, 출력, 최고속도는 각각 16.3km/l, 190마력, 시속 200km이다. 자동차 B는 각각 15.3km/l, 180마력, 시속 180km이다. 자동차 B에는 네비게이션과 선루프가 있고 자동차 A에는 없다. 어느 자동차가 더 좋은 것일까?

어느 자동차가 더 좋은가에 관해서는 대답이 엇갈릴 수 있다. 어떤 정보에 더 주목하느냐에 따라서 말이다. 자동차 A는 연비, 출력, 최고속력에서 각각 자동차 B를 모두 앞선다. 그런데 이러한 요소들은 두 자동차 모두 가지고 있는 ‘엔진’이라고 하는 공통점 때문에 ‘상대비교’가 가능한 것들이다. 그런데 자동차 B는 A에게 아예 없는 네비게이션과 선루프가 있다. 이 두 옵션은 질적인 차이이며 따라서 어느 자동차의 것이 더 우수한지

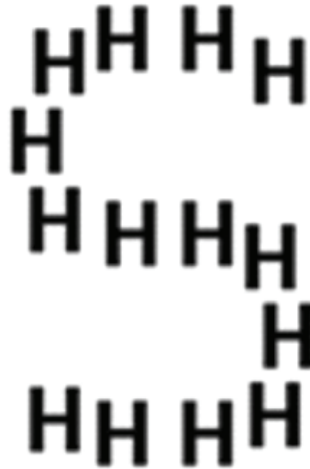
에 관한 상대비교는 불가능하다. 다만 B에게만 있는 특징이다. 기존 연구들을 종합해보면 회피동기가 자극된 사람이나 원래부터 회피동기가 강한 사람들은 상대비교가 가능한 차이에 집중하여 여기서 우세한 대상(예, 자동차 A)을 더 선호한다. 게다가 이러한 대상에 관한 대화나 일에 더 생산적인 결과를 나타낸다. 반면, 접근동기가 자극되거나 우세한 사람은 분명한 차이를 보인다. 비교 불가능한 질적인 차이에서 우세한 대상(예, 자동차 B)을 더 선호하며 이러한 대상에 관한 소통과 업무에 더 강점을 나타낸다. 이는 조정자로 하여금 무엇을 고려해야하는지를 분명하게 말해준다. 지금 하는 대화나 일의 종류가 상대비교나 경쟁에 관한 것인지 아니면 질적인 변화를 위한 것인지에 따라 회피와 접근의 메시지가 각각 필요함을 의미한다. 이를 좀 더 구체적으로 서술하자면 다음과 같다. 질적으로 다르게 개선된 아이디어나 변화가 필요한 의사소통에는 접근동기가 전제되어야 하며, 상대비교에서의 변화에 초점을 맞추고 설득하기 위해서는 적절한 수준의 회피동기가 자극되어야 한다. 그리고 경쟁과 비교우위가 불가피한 일과 대화에 있어서는 긍정적인 결과에 관한 낙관적 메시지보다는 부정적 결과에 대한 경각심을 구체적으로 일깨워야 하며, 질적인 상승이나 전환을 필요로 하는 경우에는 추상적이라고 할지라도 긍정적인 비전이 누락되지 않았는가를 반드시 확인해야 한다.

(5) 접근동기는 숲을, 회피동기는 나무를 보게 한다

접근동기와 회피동기는 전체와 부분과 같이 집중하는 정보의 ‘크기’에도 중요한 영향을 미친다. 결론부터 먼저 말하자면 구체적이고 작은 목표들은 회피동기를 지닌 사람들이 더 잘 설명하고 완성하며, 추상적이고 익숙한 언어를 사용한 메시지 전달은 접근동기가 강한 사람들이 더 잘 수행한다. 이를 잘 보여주는 실험 연구가 바로 네이본(Navon) 과제를 사용한 실험들이다. 아래 그림에서 보는 바와 같이 네이본 과제는 거시와 미시 모두를 포함하고 있는 대상이다. 그리고 이런 대상을 파악할 때 회피동기와 접근동기는 각각 더 우세적으로 파악하게 만드는 정보가 상이하다. 예를 들어, 아래에 보이는 형태를 대략 0.1~0.3초 내외의 짧은 시간 동안 제시한다. 그리고 나서 ‘전체 형태가 어떤 글자인지’ 혹은 ‘작은 부분이 어떤 글자인지’를 사람들에게 질문한다. 그리고 사람들은 가능한

한 빠르게 대답을 해야 한다. 전자의 질문에 대해 정답은 ‘S’고, 후자의 질문에는 ‘H’라고 대답하는 것이 정답이다.

〈그림 2〉 전형적인 Navon 과제의 예



여기서, 잘할 때마다 점수나 상금을 주는 상황과 못할 때마다 기존에 부여했던 것을 차감하는 상황으로 나뉘보면 각각의 경우에 더 잘 하는 대답이 서로 달라진다. 전자처럼 ‘무언가 좋은 것을 얻기 위한’ 접근동기가 활성화된 경우에 사람은 전체 형태인 ‘S’를 지각하는 데 더 우수하다. 반면, 후자의 경우에서처럼 무언가 좋지 않은 결과를 예방하려는 회피동기가 활성화되거나 강한 경우에 사람은 ‘H’에 관한 판단에서 더 빠르고 정확하다(Förster, J., & Higgins, E. T., 2005). 이는 무엇을 의미하는가? 거시적인 관점과 추상적이며 통합적인 결과를 지향하는 관계에 있어서는 사전에 접근동기의 자극이 무엇보다도 중요하다. 하지만 미시적이고 정밀한 일과 관련된 내용이 주를 이루는 커뮤니케이션에 있어서는 회피동기를 적절하게 자극하고 있는지 여부에 관한 사전점검이 필요하다.

이와 유사한 결과를 보여주는 연구들은 매우 다양하다. 예를 들어 회피동기의 중요한 감정 요소인 불안을 자극하면 부분적이고 미시적인 지각과 소통에 유리해지는 경향이

관찰된다(Derryberry, D., & Reed, M. A., 1998). 하지만 행복감과 같은 정서를 유발하면 전체 지각 혹은 통합적 과제의 수행이나 대화가 원활해진다(Gasper, K., & Clore, G. L., 2002). 더 나아가 단기 혹은 장기적인 성취나 결과에 대한 상상을 시키는 것만으로도 주목하는 정보에 있어서 차이가 나타난다. 단기적인 목표 성취에 대한 상상은 전체 지각보다는 부분 지각을 촉진시킨다. 하지만 장기간에 걸친 목표와 연관된 개념을 활성화시키면 전체 지각이 부분 지각보다 더 신속해지고 원활해지는 경향을 보인다(Förster, J., Özelsel, A., & Epstude, K., 2010). 이를 조금만 더 확장시켜 적용해 보면 다음과 같은 추가적 결론에 도달한다. 대화를 하고 있는 두 사람 사이에 접촉 빈도가 낮은 경우에는 구체적인 대화가 힘들어진다. 이때는 상호 간에 추상적이고 모호한 목표가 설정될 가능성이 높기 때문에 접근동기에 기반한 ‘가치’ 집중적 대화가 필요하다. 하지만 이후 접촉 빈도가 높아지면서 구체적이고 가시적인 논의가 가능하면 회피동기에 기초하여 ‘방법’ 위주의 대화가 더 큰 설득력을 지닐 가능성이 높다.

(6) 접근-회피동기는 물리적 공간과도 상호작용한다.

심지어 물리적 환경과 관련된 공간 요인도 접근-회피동기와 상호작용한다. 관련 연구들을 요약하면 천정이 높고 옆이 넓어서 개방감 있는 공간에서는 접근동기가 자극되어 새로운 아이디어 창출 혹은 장기적 관점이 필요한 일을 수행할 때 적합한 것으로 나타난다. 반면, 낮고 좁아 좁 더 폐쇄적인 느낌을 주는 공간에서는 회피동기를 자극해 실수 없이 정밀하게 진행되어야 하는 대화와 일을 부여할 때 사람들이 보다 우수한 성과를 보이는 것으로 관찰되고 있다. 인간의 동기 상태와 일의 종류 그리고 공간의 상황까지도 호환성이 맞아떨어질 필요가 있다는 것이다. 그러므로 많은 경우 이러한 요인들 간의 호환성이 떨어지면서 소통과 조정의 효율성이나 긍정적인 효과가 저하되고 있다는 추측이 충분히 가능하다.

과연 정말 공간적 상황이 그렇게 강한 영향력을 행사할까? 대표적인 실증사례 하나만 들어보자. 미네소타 대학 칼슨(Carlson) 경영대학원의 조앤 마이어스레비 교수의 연구

다(Meyers-Levy, J., & R. Zhu, 2007). 마이어스레비 교수 연구진은 같은 공간이라도 천정의 높이를 조절해 가며 어떤 일을 더욱 잘 하는가를 관찰했더니 매우 놀라운 결과를 얻을 수 있었다. 높은 천정의 공간에서는 자유로운 생각과 폭넓은 사고를 필요로 하는, 즉 창의적인 일을 훨씬 더 잘했다. 평소에는 서로 다르게만 보였던 사물들을 하나로 통합할 수 있는(즉, 숲을 보는) 성격의 일들이 더 잘 이루어지기 때문이다. 반면, 천장이 낮고 좁은 공간에서는 반대의 효과와 결과가 관찰됐다. 세밀하고 꼼꼼하게 해야 하기 때문에 실수가 없어야 하는 일들이 더 잘 수행된 것이다. 그리고 이러한 일들은 그 특성상 각기 다른 대상들이 서로 뚜렷하게 구분이 되어야 더 잘 수행되는 것이 당연하다. 낮은 공간은 그런 일을 하기에 적합하도록 사람을 은연중에 바꾼 것이다. 왜 이런 현상이 일어날까? 인간은 같은 면적을 차지하는 공간에 있더라도 천장이 높으면 그 공간을 넓게 해석한다. 참으로 흥미롭게도 넓게 해석된 공간에서 사람들은 폭넓은 관점으로 생각을 확장시키려 한다. 당연히 새로운 대안을 모색하는 일과 잘 맞아떨어지는 심리상태이다. 하지만 천장이 낮으면 그 공간을 좁게 해석하고 따라서 미시적인 관점을 무의식적으로 가지게 된다. 따라서 단순하지만 정밀해야 할 일에 더 적합한 상태로 마음을 준비시킨다. 얼마 전 모 지상파 방송사와 함께 공간의 힘을 알아보고자 본 연구 책임자의 연구진이 실시한 실험에서도 동일한 결과가 관찰됐다. 같은 집이라 하더라도 높은 천장과 탁트인 창문을 바라볼 수 있는 장소에 있었던 학생들은 새로운 아이디어를 만들어 내는 일을 훨씬 더 잘했다. 반대로 복층의 다락방에서 벽을 보고 앉았던 학생들은 실수하면 안 되는 정밀한 일을 훨씬 더 잘했다. 명확하면서도 기존 연구와 일맥상통하는 차이가 관찰됐던 것이다. 더욱 중요한 점은 이러한 결과의 차이가 접근동기와 회피동기에 의해 더욱 벌어진다는 것이다. 즉 사람들이 가장 일을 잘하거나 소통이 원활한 심리적 환경은 첫째, ‘높은 천장 + 넓은 공간 + 접근동기 + 새로운 아이디어 혹은 발상의 전환을 만들어 내는 일’이며 둘째는 ‘낮은 천장 + 좁은 공간 + 회피동기 + 실수하면 안 되는 정교한 일’이다. 가장 중요한 점은 각 조합에서 하나라도 어긋나면 평범하거나 오히려 평범에도 미치지 못하는 결과를 보인다는 것이다. ‘일-몸, 상태-환경’의 호환성이 얼마나 중요한지를 잘 이해할 수 있는 대목이며 가장 중요한 것은 역시 접근-회피동기의 패러다임이다.

지금까지 살펴본 인간의 동기에 관한 심리학 이론이 언론 조정 과정에 시사하는 바는 다음과 같다. 실무상 합의율 제고에 주목한다면 먼저 조정불성립될 경우 소송으로 이어질 수 있다는 점을 고려해, 불성립에 따른 부담감으로써 회피동기를 자극할 수 있는 메시지 프레임을 구성할 수 있을 것이다. 이는 사건 처리과정 초기에 신청인과 피신청인 모두에게 중요한 부분이다. 하지만 조정불성립에 대한 경각심이 충분히 인식된 이후부터는 다양한 조정의 대안을 보다 탄력적으로 모색하게 할 필요가 있다. 따라서 신청인과 피신청인으로 하여금 능동적으로 심리에 임할 수 있도록 돕기 위해, 미래의 긍정적 측면이 추가로 부각되는 접근동기형 메시지가 후속적으로 뒤따를 때 더욱 이상적으로 마무리될 가능성이 크다. 인간은 대화를 진행하는 과정에서 접근이든 회피든 같은 형태의 동기를 공유할 때 더 원활한 의사소통과 행동 일치의 실마리를 갖게 된다는 점을 상기해보면 이의 실천이 보다 용이할 것이다.

III. 마치며

인간의 욕망 체계를 이루고 있는 접근과 회피동기는 우리가 생각하고 대화하며 행동하는 가장 중요한 기초에 해당한다. 그리고 시간, 거리, 자아, 공간, 일의 종류 등 참으로 많은 요소들이 두 동기 중 어느 것과 궁합이 맞는가가 따로 있는 셈이다. 심리학자들은 앞으로도 어떤 요소들이 접근-회피동기와 상호작용하는가를 치밀하게 발견해 내고 확인해 나갈 것이다. 왜 이런 정보들이 중요한 것일까? 우리는 지금까지 설득, 소통, 조정 등 인간과 인간 사이의 대화를 위해 그저 ‘열심히’ 혹은 ‘진심을 다해’와 같은 추상적인 표현으로 모호한 지침만을 공유해 왔다. 하지만 열심히 해도, 진심을 다해도 잘 되지 않는 소통과 조정, 더 나아가 갈등이 얼마나 많았는가? 접근과 회피동기의 호환성을 통해 열심히 해도 되지 않았던 지난 과거의 다양한 성공과 실패 사례들을 복기해 본다면 참으로 많은 것들을 새로 배우고 인식할 수 있을 것이다. 인과관계에 기초해서 말이다.

〈참고문헌〉

- 김경일 (2015). 『이끌지 말고 따르게 하라』. 서울: 진성북스.
- Aaker, Jennifer L., & Angela Y. Lee (2001). 'I' Seek Pleasures and 'We' Avoid Pains: The Role of Self-Regulatory Goals in Information Processing and Persuasion. *Journal of Consumer Research*, 28(June), 33-49.
- Derryberry, D., & Reed, M. A. (1998). Anxiety and attentional focusing: Trait, state and hemispheric influences. *Personality and Individual Differences*, 25, 745-761.
- Förster, J., & Higgins, E. T. (2005). How global versus local perception fits regulatory focus. *Psychological Science*, 16, 631-636.
- Förster, J., Özelsel, A., & Epstude, K. (2010). How love and lust change people's perception of partners and relationships. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 237-246.
- Gasper, K., & Clore, G. L. (2002). Attending to the big picture: Mood and global versus local processing of visual information. *Psychological Science*, 13, 33-39.
- Grimm, L. R., Markman, A. B., & Maddox, W. T. (2012). End-of-semester syndrome: How situational regulatory fit affects test performance over an academic semester. *Basic and Applied Social Psychology*, 34, 376-385.
- Higgins, E. T., & Kruglanski, A. W. (2000). Motivational science: The nature and functions of wanting. In E. T. Higgins and A. W. Kruglanski (Eds.), *Motivational science: Social-personality perspectives* (pp. 1-20). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Meyers-Levy, J., & R. Zhu (2007). The Influence of Ceiling Height: The Effect of Priming on the Type of Processing People Use, *Journal of Consumer Research*, 34(August), 174-186.
- Pennington, G. L., & Roese, N. J. (2003). Regulatory focus and temporal distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 563-576.