

# 조정사례를 통해 살펴본 조정기법

정희일 서울동부지방법원 부장판사,  
전 언론중재위원회 서울제3중재부장

## 1. 들어가며

춘추전국시대의 전략가인 손자(孫子)는 『손자병법』에서 “병법의 백미는 백번 싸워 백번 이기는 데 있는 것이 아니라, 싸우지 않고 이기는 데 있다”고 말했다. 조정의 가치를 이보다 잘 표현할 수 있는 말은 없을 것이다. 당사자가 양측 모두 패하는 소송이라는 전장(戰場)에 나가는 대신, 조정성립이라는 승리를 함께 거두도록 돕는 것이 중재위원의 몫이다.

특히 언론보도는 광범위하고 빠르게 전파되어, 인격권에 돌이킬 수 없이 중대한 피해를 줄 수도 있고, 때늦은 구제는 무용지물이 될 수 있으므로 신속하게 피해의 확산을 막고 최대한 회복을 도모하는 것이 중요하다. 이런 측면에서 볼 때 언론조정은 가장 실효성 있는 분쟁해결제도라고 할 수 있다.

하지만 합의로 가는 길이 늘 평탄한 것은 아니다. 백(百)가지 조정 사건은 백(百)가지 얼굴을 가지고 있고, 천(千)가지의 이유로 합의에 이르기 어렵다. 조정절차에 임한 당사자들은 누구보다도 분쟁이 이 자리에서 해결되기를 바라는 한편 신청인은 자신의 권리가 침해당한 것 같아 화가 나고, 피신청인은 나름의 사정이 있는데 나쁜 사람으로 몰린 것 같아 억울한 경우가 많다.

이렇게 눈앞에 놓인 난관을 극복하고 합의로 이끌기 위해 때로는 중재위원 각자의 노련한 경험, 화려한 언변도 필요하겠지만 무엇보다 필요한 것은 설득기법이다. 누구나 터득하여 활용할 수 있지만 대부분이 간과하여 지나치는 강력한 무기가 바로 설득의 기법이며, 바로 이것

이 효과적인 설득기법을 배우고 익혀야 하는 이유이기도 하다.

이 글에서는 언론조정·중재현장에서 필요한 설득의 전략과 조정기법을 정리하고자 한다. 대략 2년이 넘는 기간 동안 언론중재위원회의 중재부장으로 일하면서 경험한 사례를 바탕으로, 조정을 원만하게 진행하고 합의로 이끄는 데 도움이 되었다고 생각되는 방법을 기술하였다.

## 2. 중재위원에 대한 당사자의 신뢰

### 1) 사건을 잘 파악하고 있다는 믿음

설득을 연구하는 심리학자들은 효과적인 설득을 위해서는 상대방에게 신뢰를 주는 것이 가장 중요하다고 강조한다. 다시 말해 “믿을 만한 사람”이라는 느낌을 주어야 그 사람이 하는 말에 설득력이 주어진다. 것이다.

조정절차에서 중재위원이 당사자에게 줄 수 있는 최고의 신뢰는 중재위원이 이 분야의 전문가이며 이 사건에 대해 잘 파악하고 있고, 분쟁을 원만하게 해결할 수 있다는 믿음이다. 그래서 중재위원은 심리에 임하기 전에 조정신청서, 답변서 등을 통해 당사자의 주장을 세심하게 파악하고 사건과 관련 있는 판례, 법률규정, 연구결과, 데이터 등을 면밀하게 연구하여 심리 과정에서 당사자에게 제시하는 것이 좋다. 근거와 데이터로 뒷받침되지 않은 주장은 중재위원의 주관적인 판단에 의해 내린 결론이라는 인상을 주기 때문에 전문성과 권위를 부여받기 어렵다.

손해배상 액수를 결정해야 하는 사건의 경우 객관적 자료의 제시가 특히 중요하다. 정신적 피해에 대한 배상액이란 계량하기도 힘들고 명확한 기준도 부족하므로 선불리 액수를 제시하면 주관적이고 자의적인 결정이라는 오해를 줄 수 있다. 따라서 유사한 사례에서 법원이나 언론중재위원회가 결정했던 선례, 최근의 동향, 해외의 사례 등을 잘 설명해 주는 것이 바람직하다.

설득에 있어서 사례와 통계 중 어느 것이 더 효과적인가에 대해 많은 연구가 있어 왔다. 그 결과 두 개의 동일한 주장에 있어 하나는 사례를, 다른 하나는 통계를 설득의 근거로 제시했을 때 사례가 통계 수치보다 더 효과적이었다고 하니 이 점도 참고할 만하다.

### 2) 같은 말이라도 누가 하느냐에 따라 다르다

연구결과에 따르면 말하는 사람이 자신의 이익에 반하는 입장을 지지할 경우, 상대방은 그

의 공신력을 더 높게 평가한다고 한다. 예를 들어 의사들이 의료수가를 낮춰야 한다고 주장하거나 노동조합 관계자가 노동조합 활동이 물가상승의 원인이 된다고 주장할 때, 같은 말이라도 다른 사람이 하는 말에 비해 신뢰를 느껴본 경험이 있을 것이다.

이런 심리를 조정절차에도 활용할 수 있다. 언론중재위원회의 중재부는 다양한 경험과 직책을 가진 중재위원으로 구성되어 있다. 어차피 당사자에게 해야 하는 말이라면, 중재위원 중에서 직업이나 경력, 신념에 비추어 사안에 반대되는 의견을 가질 가능성이 큰 사람이 예상외로 사안에 대해 옹호하는 주장을 펼치면 당사자에게 주는 말의 힘이 달라질 수 있다. 중재위원들 간에 팀워크가 중요한 이유이기도 하다.

### 3) 치우치지 않는 공정한 진행

당사자의 신뢰를 얻기 위해서는 공정한 진행도 중요하다. 중재위원이 사전에 제출된 서류를 보고 이미 형성된 편견을 가지고 조정을 진행하다 보면 한쪽으로 치우치기 쉽다. 갈등의 당사자는 혹시라도 중재위원이 상대방에게 좀 더 치우친 결정을 내리지 않을까 의심하기 마련인데, 이런 상황에서 대수롭지 않게 중재위원이 던진 한마디로 당사자의 신뢰를 완전히 잃을 수 있다. 서류는 어느 한쪽의 입장만을 반영한 것이므로 심리 과정에서 당사자의 주장을 열린 마음으로 듣고, 한쪽에 치우친 듯한 말과 태도를 주의하면 좋겠다.

## 3. 부드러운 분위기 조성 및 경청

### 1) YES로 답할 수 있는 질문부터 한다

사람은 누군가의 질문에 대해 “네”라는 대답을 연속적으로 한 경우에는 질문한 상대방이 내게 긍정적이라는 느낌을 받는다고 한다. 반대로 계속해서 “아니오”라는 대답을 하게 되면 질문하는 사람이 나를 이해하지 못한다는 생각을 하기 쉽다고 하니, 심리 초반에 “YES”로 답할 수 있는 질문을 던지면 분위기를 완화시키는 데 도움이 된다. 실제로 “찾아오느시느라 힘이 드셨지요?” 혹은 “서면 작성하시느라 고생이 많으셨겠습니다” 등 “YES”로 답할 수 있는 가벼운 질문을 던지면 조정이 원만하고 부드럽게 진행되는 경우가 많았다.

### 2) 마음을 여는 열쇠 “경청”

편안한 분위기를 만들기 위해 무엇보다 중요한 것은 경청이다. 당사자들이 억울하다고 분한

감정을 격하게 쏟아놓을 때, 듣기 힘들더라도 일단 경청을 통해 당사자의 부정적인 감정을 해소시켜야 당사자를 안정시키고 다음 단계로 나아갈 수 있다.

잘 듣는 것도 중요하지만, 잘 들었음을 표현하는 것도 중요하다. 듣는 도중에 고개를 끄덕이거나 “정말이요?”, “그렇군요” 등의 공감하는 언어를 표현하는 것도 경청의 증거가 되며, 이 증거들이 합의를 이끄는 데 중요한 원천이 된다.

상대방에게 적절하고도 진심어린 공감을 표시하기 위해서는 사건의 내용을 잘 파악하고 있어야 한다. 심리에 임하기 전에 조정신청서, 답변서 등을 통해 양 당사자가 주장하는 바를 세심히 파악해야 당사자로 하여금 내가 당신의 사건을 잘 파악하고 있으며 당신에게 귀를 기울이고 있음을 표현할 수 있다.

가장 위험한 것은 당사자의 말을 듣는 도중에 당사자를 비판하거나 당사자가 말한 내용을 자신의 기준으로 해석하는 것이다. 이는 당사자에 대한 가장 큰 실수이며, 기껏 열려가던 마음을 다시 걸어 잠그는 원인이 된다.

### 3) “맞아요, 그런데…”

당사자의 주장에 근거가 없다고 생각되거나 동의할 수 없다 하더라도, 당신이 틀렸다고 직접적으로 말하는 것은 피해야 한다. 그 사람이 말하는 내용에는 동의할 수 없더라도 그 사람이 느끼는 감정의 중요성은 인정해야 대화가 다음 단계로 나아갈 수 있다. 따라서 당사자의 말을 부정하기보다는 “맞아요, 그런데…”라는 화법으로 당사자의 감정은 일단 인정해 주고, 자신의 요구나 의견을 추가적으로 제시하는 것이 좋다. “맞아요”라는 말을 들은 당사자는 중재위원에 대한 비판적인 태도를 누그러뜨리게 되고, 이때 “그런데…”라는 말로 중재위원의 의견이나 주장을 추가하면 훨씬 효과적으로 받아들일 수 있다.

사실 대부분의 언론사는 사적인 감정 때문에 보도하기보다는 ‘국민의 알권리’라는 공익 실현을 위해 보도하고 그 과정에서 상대방의 인격권을 침해하기도 한다. 따라서 언론사의 잘못을 무조건 비난부터 하지 말고 이 보도가 공익적 가치가 있음은 인정하되, 다만 균형 잡힌 여론형성이 필요하다는 점 또는 상대방이 입은 피해의 회복이 필요하다는 점을 잘 설명할 필요가 있다.

## 4. 합리적인 조정안의 마련

### 1) 눈에 보이지 않는 가치도 중요하다

대체로 많은 사람들은 분쟁이 생기면 이 분쟁의 승자와 패자가 나눌 것이라고 생각한다. 결론은 내가 승리하거나 패배하거나 둘 중 하나이며 상대가 가져가는 몫이 크면 내가 가져가는 몫이 작아진다고 생각하는 것이다. 그래서 서로 상반된 입장을 내세우며 상대를 굴복시키고 내 입장을 고수하여 승리하고 싶어한다.

그러나 언론분쟁에는 당장 눈에 보이는 정정보도, 손해배상과 같은 가치 외에 체면, 감정적 위로, 원만한 관계, 평판 등의 측정하기 어려운 가치도 있다. 또 그 가치 중에서 무엇을 중요하게 여기는가는 사람마다 제각각이다. 따라서 입장 뒤에 숨겨져 있는 저마다의 진심과 이해 관계를 파악하여 합의 대상에 포함시키는 것이 중요하다.

예를 들어 신청인이 언론보도로 인한 피해를 주장하면서 막대한 금전적 손해배상을 요구하는 경우가 있는데, 정작 얘기를 나눠보면 금전 배상에 진심인 경우는 예외적이고, 내심에는 기사의 신속한 삭제, 또는 사과를 받기를 원하는 경우가 많았다. 이런 경우 배상의 액수를 가지고 실랑이하는 것보다 진심으로 원하는 것이 무엇인지 알아내어 후속보도, 서면으로 유감표명, 기사의 삭제 등으로 합의하는 경우 당사자의 만족도가 높았다.

다만 당사자의 내심을 파악하는 것이 늘 쉽지는 않다. 대체로 당사자는 자신의 패를 보이면 불리해진다는 생각에 자신이 정말로 원하는 바를 터놓지 않는 경우가 많다. 그래서 “네”, “아니오”로 대답할 수 있는 질문보다는 자유롭게 답할 수 있는 질문이 필요한데, 예를 들어 “현재 상황을 바라보는 관점이 차이가 무엇이라고 생각합니까”, “이 보도에서 특히 불편하게 느낀 것은 어느 부분일까요” 또는 “서로 수용 가능한 지점은 어디까지라고 생각합니까” 등의 ‘열린 질문’을 하면 당사자의 내심에 대한 정보를 알아내어 좀 더 다양한 해결책을 도출하는 데 도움이 된다.

### 2) 체면과 명분을 세워주자

때로 당사자의 체면을 세워주는 것이 중요할 때가 있다. 특히 조정에 출석한 피신청인은 개인적인 이익보다도 자신에게 권한을 위임한 회사, 나아가 언론계의 이익을 대변하는 경우가 많다 보니, 향후 집단에서 받을 비난이나 부담이 우려되어 합의를 망설이는 경우도 있다. 이때 중재위원들이 소속 집단에서 받을 비판과 부담을 면할 수 있도록 도와주면 합의로 이끄는 데 도움이 된다.



예를 들어, 보도가 사실과 다름에도 불구하고 정정보도만은 할 수 없다고 입장을 굽히지 않는 언론사도 있다. 대화를 좀 더 깊이 해보면 보도의 오류를 인정하기 싫다는 것이 아니라 “사실확인 결과”, “이를 바로잡습니다”라는 문구에 예민한 경우가 많다. 이런 경우 통상적인 문구에 얽매이지 않고 “그 취지를 존중해 보도합니다”, “법리를 확인한 결과” 등으로 문구를 바꾸면 합의되는 경우가 많았다.

가끔은 언론사가 반론보도조차 하지 않겠다고 주장하는 경우가 있는데, 반론보도란 보도가 진실하지 않음을 인정하는 것이 아니라 반대진술의 기회를 부여한다는 취지에 따라 인정된 권리라는 점을 설명하고 설득하여 합의에 이른 경우도 있다.

### 3) 합의는 단계별로 차근차근

합의로 가는 길을 보다 쉽게, 빨리 가기 위해서는 역설적으로 천천히 견도록 당사자를 유도해야 한다. 일괄합의가 불가능해 보인다면 과정을 단계별로 나누어서 접근하는 것이 유익한데, 단계별로 접근하면 처음에는 불가능해 보이던 것이 점차 가능한 것으로 바뀌어 간다. 그렇게 부분적인 합의가 쌓이다 보면 애초에 의도했던 일괄합의에 이를 수 있다.

필자가 속해있던 중재부의 경우 조정초안 작성 시, 정정·반론보도문을 풍부하고 길게 기재하였다가 신청인이 원하는 핵심 내용만을 축약하고 정정·반론보도문의 길이를 줄여가면서

단계적으로 합의할 때 조정성립의 가능성이 높아지는 것을 경험하였다.

가급적 1인이 받아들여지지 않을 때를 대비하여 다양한 조정안을 만드는 것도 도움이 된다. 복수의 조정안을 제시하고 그 중에서 선택하게 한다면, 당사자에게 주도권을 부여하게 되어 만족감을 제고할 수 있기 때문이다. 따라서 조정심리 전에 사건의 쟁점을 잘 살피고 사실 관계를 정리한 후 사전에 의견을 조율하여 다양한 조정안을 만들어두는 것이 좋다.

## 5. 조정 불성립의 불리한 점 알려주기

대부분의 사람들은 이익보다 손해에 훨씬 민감하다. 그래서 “당신이 ~를 하면 이익을 본다”는 메시지보다 “당신이 ~를 하지 않으면 손해를 본다”는 메시지가 더 효과적이다. 또한 당사자는 조정에 이를 만큼의 갈등 상황을 자주 겪지 않기 때문에, 이성적으로 자신이 얻을 것과 잃을 것을 계량해서 판단하기보다는 순간적인 억울함과 보복심리에 휘말려서 상황을 객관적으로 보지 못하는 경우가 많다. 이럴 때 당사자에게 조정절차의 신속성, 경제성, 합리성, 유연성 등을 강조하고 소송으로 가게 될 경우에는 비용과 시간의 소모에 비해 그다지 만족스럽지 못한 결론을 얻게 되므로 이왕 시작한 조정절차에서 분쟁을 마무리 짓는 것이 유리하다는 점을 강조한다면 효과적으로 설득할 수 있다.

예를 들어 신청인이 언론사의 고의나 과실을 입증하기 어려운 상황에서 손해배상을 청구한 사건이라면, 소송 과정에서 고의나 과실을 입증하지 못할 경우 손해배상을 받기 어렵다는 점, 만약 인용되더라도 소송에 들어가는 시간과 비용을 감안할 때 크게 이익이 되지 않는다는 점을 이해시키고 신속한 대안(기사 열람차단, 정정보도, 반론보도, 후속보도 등)을 제시할 필요가 있다.

최근에는 조정절차에 참여한 대리인에게 결정권이 없어, 대리인은 조정에 동의하나 위임인과 의사소통이 어려워 합의안에 서명하지 못하는 경우가 종종 있었는데, 이런 경우에는 조정을 갈음하는 결정도 적극 활용할 수 있겠다.

## 6. 당사자 간의 말다툼 방지

### 1) 논쟁은 설득을 싸움으로 이끈다

조정에서 가장 위험한 순간은 논쟁이 시작되는 시점이다. 논쟁으로 접어들면 설득과 타협은 온데간데 없고 조정은 공격과 방어, 진압의 과정으로 바뀌게 된다.

논쟁을 피하기 위해서는 조정시작 단계에서 조정진행의 규칙을 설명하면 좋다. 교대로 말

하기, 상대방이 말할 때 끼어들지 않고 끝까지 듣기, 발언권을 얻은 다음에 말하기, 당사자의 말을 비꼬거나 공격하지 않기, 비속어를 사용하지 않기 등의 규칙을 정하고 사전에 고지하면 당사자들의 감정이 격해지는 것을 막을 수 있고 당사자로 하여금 조정이 공정한 절차에 의해 진행된다는 신뢰도 줄 수 있다.

## 2) 논쟁에 휘말리지 말자

가장 나쁜 것은 당사자의 공격에 조정위원이 휘말려 조정을 논쟁으로 끌고 가는 것이다. 미국의 시나리오 작가 피터 로렌스(Peter Lawrence)는 “화가 날 때 말을 하라, 그것은 언젠가 후회할 최고의 응변이 될 것이다”라고 말했다. 화를 참지 못하고 논쟁에 휘말리는 순간 변하는 것은 아무것도 없고 문제는 더욱 악화된 채 그대로 남게 된다. 같은 말을 하더라도 효과적으로 전달될 수 있는 순간과 그렇지 않은 순간이 있으니, 중재위원은 말을 참고 기다릴 때와 말을 해야 할 때를 현명하게 구분하면 좋다.

## 7. 맺는말

조정을 시작하기 전에는 늘 사건이 순조롭게 진행되어 원만하게 합의되기를 원하지만 생각대로 흘러가지는 않는다. 하지만 실타래처럼 얽혀 도저히 합의될 것으로 보이지 않는 사건의 당사자들도 어떻게든 분쟁을 지금 이 조정절차에서 끝내고자 하는 진심을 가지고 있다. 그리고 당사자의 마음을 읽어 합의로 이끌어가는 힘은 중재위원과 조사관의 분쟁해결 의지이다. 중재위원과 조사관이 당사자들과 함께 문제의 해결이라는 공동의 목표를 가지고 있음을 항상 인식하고 조정안에 대한 진심과 확신을 가져야 한다. 모두가 이제는 조정성립이 안 되겠다고 느끼는 그 마지막 순간까지도 은근과 끈기, 그리고 당사자에 대한 배려를 잊지 않고 조정을 진행하는 것이 중재위원의 몫이고 그것이 바로 조정이 추구하는 가치와 본질에 부합할 것이다. 🍵