법적 분쟁 당사자에 대한 조정과 협상의 커뮤니케이션*

조 홍 준**

[Abstract]

Recently, the procedure of Alternative Dispute Resolution tends to be emphasized, but it is sad to note that there is no further improvements in recognition and technique for the importance of communications. Communications are an exchange of such information as thought and feeling among the people. It consists of language, noise, expression and body gesture. This paper introduces real mediation cases while reviewing attention, persuasion and speech that are helpful for effective communications in real mediation and negotiation.

Attention is a means of seeking causes of dispute and a starting point for resolving the issues. Attention means careful listening and right understanding of information to be heard. The paper will review types of wrong listening, misunderstanding and reality of careful listening, factors preventing careful listening, ways of careful listening, listening tendency, countermeasures and effective careful listening in the procedures of mediation.

Persuasion is defined as the change of attitudes that result from exposure to information that other persons provide. The persuasion that change the attitudes of persons requires high technique and strategy that properly deals with angers. General persuading methods are the careful listening of others and good-faith treatment of persons. Endeavors and perspiration will eliminate mutual mistrust and intend to form emotional rapport with others.

Presupposing good careful listening, the speech directly leading to reconciliation is very important. This paper introduce real mediation process,

* 본 논문은 2014. 10. 23. 사법연수원에서 시행한 법관연수(법적 판단과 의사결정론)에서 발표한 내용을 수정하였습니다.

** 법무법인 한결 변호사, 한국저작권위원회 위원.

and necessary and useful speech including successful cases through such effective communications.

<目 次>

Ⅰ. 들어가면서
Ⅱ. 경청
1. 경청의 의의
2. 경청에 대한 이해와 방법
3. 상대의 듣기성향 파악과 대응방법
4. 조정에서의 경청
5. 맺음말
Ⅲ. 설득
1. 설득의 의의
2. 일반적인 설득방법
3. 기타 설득방법
Ⅳ. 실전 말하기와 조정성공 사례
1. 실전 말하기의 예시
2. 조정 성공 사례
Ⅴ. 결어

■ 한글주제어 : 조정, 협상, 커뮤니케이션, 법적분쟁
■ 영어주제어 : meiation, negotiation, communication, dispute resolution

Ⅰ. 들어가면서

민사 분쟁을 재판에 의한 판결로 처리하지 않고 자발적인 분쟁해결로 처리하는 ADR(Alternative Dispute Resolution, 대체적 분쟁해결)이 부각되고 있다. 최근에는 그 용어 자체를 DR(Dispute Resolution)로 바꾸어 부를 정도로 더 이상 기존 분쟁해결방법에 대한 대체물이나 보충적인 수단에 그치지 않고 분쟁해결의 본령이 되고 있다.[1] 최근에는 ADR의 A를 적절한 분쟁해결이란 뜻의 Appropriate(적합한) 또는 Amicable(우호적인, 원만한)로 바꿔서 쓰기도 한다.[2]

그런데, 우리나라는 1990년 민사조정법이 시행된 이후 이를 사건 처리의 관점에서만 보아 왔다는 비판이 있어 왔고, 사람과 분쟁, 그 해결에 관한 체계적인 연구나 교육이 잘 이뤄지지 못하였다. 그 결과 수소법원에 의한 조정이 95% 가량 이뤄져왔을 뿐 아니라 조정이라 하면 결론을 강요하는 부정적인 것으로 인식되어 왔다.

다만 2009년 4월에 재야 변호사 등을 상임조정위원으로 위촉하여 파격적으로 조정담당 판사의 권한을 부여하고 법원부속형 조정을 시도하는 조정센터의 개관, 상근

1) 함영주, 『분쟁해결방법론(Dispute Resolution) (자문) 황덕남』, 개정판, 2014. 2. 15. 진원사, 8면.
2) 조홍준, "民事調停 制度의 發展 方向에 관한 硏究 -법원 조정센터의 운영과 사례를 중심으로-", 고려대학교 법무대학원, 석사학위논문, 2012., 10면.

조정위원제의 시행[3], 외부 기관에 조정을 맡기는 법원연계형 조정의 시행, 조기조정 제도의 시행, 사실상 조정전치주의의 시범 실시 등 조정인을 다양화하고, 분쟁이 깊어지기 전에 조정을 실시하는 제도가 시행되고 있다.

사람이 사람과 맺는 관계에서 분쟁이 생기고 이러한 분쟁이 자발적인 협상과 합의로 종결되지 못하여 법원 등에서 분쟁을 처리하는 과정에까지 이르면 양자의 관계는 악화되고 파국으로 치닫게 되며, 이에 관한 법적 분쟁을 자발적 의사에 의한 분쟁의 자기 결정으로 해결케 하는 ADR 절차는 대단히 중요하다.

그런데, 앞서 본 바와 같이 조정기관과 조정인이 다양화되었다고 하여도 실제 조정절차를 진행함에 있어 분쟁을 해결하기 위하여 조정인이 어떻게 절차를 진행할 것인지, 당사자의 말을 어떻게 들어주고 이해할 것인지, 조정인은 어떠한 말을 하고 어떠한 역할을 할 것인지에 관한 종합적 커뮤니케이션 방법에 대한 이해와 실천은 제대로 이루어지지 못해 많은 오해의 대상이 되기도 한다.[4]

커뮤니케이션(communication)은 사람들끼리 서로 생각, 느낌 따위의 정보를 주고받는 일로서, 글, 그 밖의 소리, 표정, 몸짓 따위로 이루어지며, '의사소통', '의사전

---

3) 상근조정위원은 처음에는 법원에서 위촉된 변호사 등 조정위원으로 하여금 특정 요일을 정하여 3-4건의 사건을 처리하고 변호사 등 기존 생업에 종사할 수 있는 형태였는데, 최근인 2014년 서울서부지방법원에서는 변호사 영업을 하지 않는 조건으로 매일 법원에서 제공하는 집무실에서 조정사건만을 처리하게 하는 새로운 형태의 상근조정위원을 공모하여 위촉하였다. 단, 상임조정위원과 같이 조정담당 판사의 권한까지 부여되지는 않는데, 이는 기존 상근조정위원과 상임조정위원의 중간 형태로서 새로운 시도라 할 것이다.

4) 국가인권위원회, 2010. 8. 10. 보도자료, [출처] 네이버, "조정 과정에서 폭언한 판사에 주의조치"
"국가인권위원회(위원장 현병철)는 판사가 조정 과정에서 진정인에게 폭언을 한 것은 인권침해라고 판단하고, 법원행정처장에게 △해당 판사를 주의조치할 것과, △향후 재판과정에서 국민들의 인격권이 침해되는 사례가 재발하지 않도록 대책을 수립할 것을 권고했습니다.
진정인 이모(여, 24세)씨는 피해자 신모(진정인의 할머니, 70세)씨를 대신해 제기한 진정에서 "할머니가 재판 조정을 받는 과정에서 판사로부터 '딸(진정인의 어머니)이 아픈가 본데 구치소 있다 죽어나오는 꼴 보고 싶으십니까? 아픈 사람들 구치소 들어가 죽어 나오는 게 한둘이 아니거든요.', '아니 왜 말귀를 못 알아 들어요? 귀가 안 좋네' 등의 강압적인 태도로 인신공격을 했다."며, 2010. 2. 국가인권위원회에 진정을 제기했습니다.
이에 대해 피진정인은 진정인측이 합의안을 거절해 답답한 나머지 진정인, 진정인의 할머니 등을 재설득하는 과정에서 진정요지와 같은 취지의 발언을 하게 된 것 같으나, 강압적 태도로 합의를 종용하거나 인신공격을 할 의도는 없었고, 오히려 진정인측을 위해 예상되는 불이익을 적나라하게 표현하여 진정인측에서 최선의 선택을 하도록 촉구하는 의도였다고 해명했습니다.
그러나, 국가인권위원회는 진정인과 피진정인의 진술, 진정인측 변호인 등의 진술 등을 종합할 때, 피진정인이 진정인의 할머니와 그 가족들에게 폭언을 한 사실이 인정된다고 판단했습니다. 또한, 피진정인의 주장처럼 진정인측에 최선의 선택을 하도록 촉구하는 의도였다 할지라도 진정요지와 같은 폭언은 사회통념상 70세의 노모에게 해서는 안 될 표현일 뿐 아니라, 진정인의 어머니는 장애인(호흡기 장애 1급)인데, 장애인의 가족 앞에서 진정요지와 같은 발언은 아무리 의도가 좋았다 하더라도 부적절한 발언이었다고 판단했습니다."

달'이라고도 한다.[5]. 쉽게 말하면 어떤 의미를 전달하는 것이다. 사람은 가족, 친구, 거래 등 모든 부분에서의 일상에서 타인과 많은 의사와 정보를 전달하고 받고 그 과정에서 어떠한 관계를 형성해 나간다. 사람의 사회화 과정은 이러한 의사소통 능력의 향상에 있다고 해도 과언이 아닐 정도로 커뮤니케이션은 중요한 부분을 차지한다 할 것이다.

상호 커뮤니케이션의 중요성은 일상생활(운전하다가 상대가 양보하면 손으로 감사의 표시를 하거나 점멸등을 몇 번 켜 주어 감사의 표시를 함)이나 스포츠에서도 볼 수 있다. 야구의 경우 주심이 스트라이크나 볼 판정 또는 세이프나 아웃 판정에 대하여 상당히 심한 몸동작으로 표현하는 것은 옛날에 청각 장애인 야구선수가 있어 그에 대한 배려 차원에서 시작되었다고 한다. 또한 야수가 좋은 수비로 아웃 카운트를 잡은 경우 투수가 손이나 글러브로 해당 야수에게 감사의 표시를 하는 경우를 많이 본다. 팀 스포츠에서 상호 커뮤니케이션은 필수이고, 이는 상대팀에 대해서도 마찬가지이다. 상부상조하는 인간의 사회생활에 있어 이러한 커뮤니케이션은 가장 기본이 되는 것이며, 이는 분쟁이 벌어진 양 상대방 및 조정인에게는 더더욱 중요한 요소라 할 것이다.

본 발표에서는 필자가 5년 6개월 동안 서울법원 조정센터 상임조정위원으로 근무하면서 실제 체득한 커뮤니케이션 방법 즉, 커뮤니케이션의 기본이 되는 듣기와 공감, 조정과 협상에서의 설득을 위한 말하기 요령 등에 관하여 다루고자 한다.

II. 경청(傾聽)

1. 경청(傾聽)의 의의

고등학교 때 수학을 잘 하는 친구가 있었는데, 수학 문제를 풀다가 모르는 부분이 있어 그 친구에게 가면 그 친구는 처음부터 가르쳐주는 것이 아니라 나에게 어디서부터 어떻게 풀어나가다가 어디서 막혔는지 설명해보라고 하였다. 내가 처음부터 풀이 과정을 설명하면 친구는 잘 들어주면서 결국 내가 막히는 부분에 도달하면 그 친구는 왜 막히게 되었는지 설명해보라고 한다. 내가 그 부분을 설명해나가다가 스스로 해법을 찾는 경우가 많았다. 모르는 수학 문제가 풀렸는데, 그 친구가 한 것

5) 네이버 사전

은 아무 것도 없어 보일 수 있다. 하지만 그 친구는 나의 문제에 지대한 관심을 가지고 풀 수 있기를 바라면서 스스로 문제를 설명하게 하고 잘 들어주고 경청함으로써 나 혼자서 문제에 대한 해법을 찾도록 해준 것이다.

설득과 협상은 대화하는 사람끼리의 관계 형성이 전제되어야 하고, 올바른 관계 형성에 '경청'만큼 효과적인 것은 없다. 그런 의미에서 경청은 갈등의 원인을 파악하는 수단이자 문제해결의 출발점이라 하겠다. 경청(傾聽)은 '몸과 마음을 기울여(傾), 상대를 왕(王)처럼 존중하며 그가 하는 말에 귀(耳)와 눈(目)으로 집중하여(一心) 듣는 것(聽)'을 말한다. 혹자는 주의 깊게 듣는 것에 그치지 않고 상대를 존경한다는 의미를 포함하여 경청(敬聽)이라 하기도 한다.[6]

우리는 보통 상대의 주장을 제압하기 위하여 상대의 얘기를 배경 음악처럼 흘려듣고 무시하거나 자기의 주장만을 강하게 피력하기만 할뿐 경청에 대하여 그 중요성을 인식하거나 구체적인 경청 방법을 생각하거나 실천해본 경험이 많지 않다.

말하기와 달리 경청에는 특별한 기술이 없다. 그저 상대를 응시하면서 상대가 하는 말을 집중에서 듣고, 필요할 때 피드백을 주며, 때때로 질문을 하여 불확실한 부분을 해소하는 등의 평범한 내용으로 구성되어 있다. 말하기가 기술이라면 경청은 습관이라 할 수 있다.[7]

2. 경청에 대한 이해와 방법

(1) 듣기와 잘 듣기

1) 무슨 일이든 시작이 가장 어렵다. 조정과 협상에서의 커뮤니케이션에서도 그 첫 부분이 가장 어려운데, 그 시작은 경청에서부터라 할 것이다.

그냥 듣기(소리를 그냥 듣는 것, Hearing), 주의를 기울여 듣는 것(To give close attention with the purpose of hearing)과 잘 듣기는 다르다. 잘 듣기(경청)는 여기에 더해 들은 내용을 올바로 이해(Comprehention)하는 것까지 포함한다.[8]

---

6) "설득을 위한 경청(傾聽)", 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』, 2014. 4월호", 'vol9, 월차보고서 4월호, 언론중재위원회, 3p. 이하 경청에 관하여는 위 자료 중 3-17P를 주로 참조하였다.

7) 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 4p.

8) 이하 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 4p.

잘 듣기는 상대방의 주장을 잘 알기 위해 말이나 표정, 몸동작 등을 집중해서 듣고 보고 느끼는 것이고, 이 과정을 통하여 상대방의 입장과 처지 및 말하고자 하는 바를 잘 공감하고 따라서 이해하게 되는 가장 중요한 요소이다.

청취의 중요성은 첫째, 쌍방 당사자의 진술을 청취함으로써 분쟁의 사실관계와 당사자의 희망을 명확하게 파악할 수 있고, 둘째, 청취 과정에서 당사자는 감정이 완화되어 냉정해지고 객관적인 생각을 할 수 있게 되며, 셋째, 사람은 자기의 입장을 상대가 이해하고 있다고 느껴야 설득이 되므로 누군가를 설득하기 위하여서는 당사자의 진술을 청취하는 것이 가장 중요한 요체가 된다.[9]

2) 잘못된 듣기 유형

우리는 경청을 잘 하지 못하는 경향이 많은데, 잘 듣기를 방해하는 잘못된 듣기 유형을 살펴보면 다음과 같다.[10]

절벽형: 자기의 주장만 늘어놓는 대단히 고집이 센 유형으로, 남의 말을 듣는 척만 할 뿐 실제는 전혀 들으려고 하지 않는다.

쇠귀형(우이독경): 듣기는 하지만 말귀를 잘 알아듣지 못하거나 일부러 무시하는 유형으로 상대방의 말을 이해하려는 노력이 부족한 유형이다.

건성형: 주의를 기울이지 않고 남의 말을 대충 흘려듣는 유형이다. 들으면서 속으로는 다른 생각을 하거나 한 귀로 듣고 다른 귀로 흘리는 식이다.

매복형: 상대방의 이야기를 주의 깊게 듣지만, 이해하려는 입장이 아니라 경계하며 방어자세로 듣다가 허점이 보이면 곧바로 반격하는 유형이다.

직역형: 말 속에 담긴 뜻을 헤아리지 않고 겉으로 드러난 자구(字句)에 얽매이는 유형이다. 상대방의 말을 직역하여 문맥의 의미를 놓치는 것이다. 진지하게 듣기는 하는데 왠지 이야기가 겉도는 느낌이 들 경우 직역형 듣기를 하고 있을 가능성이 크다.

---

9) 함영주, 앞의 책, 209p.

10) 강영진, "갈등해결의 지혜", 2009, (서울: 일빛), 94-98쪽, 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 4-5p에서 재인용함.

실제로 조정이나 협상 절차를 진행해보면 주관하는 조정인은 물론 각 당사자들이 다른 사람들의 말을 잘 들으려고 하지 않으며, 따라서 전혀 상대방을 이해하지 못하는 경우가 비일비재하다. 갈등과 문제를 푸는 과정이라고 진행한 것이 갈등과 문제를 확대하는 경우가 많은 것이 사실이다. 따라서 경청에 대한 이해와 실천은 대단히 중요하다 할 것이다.

(2) 듣기에 관한 오해와 진실

대화 중 듣기에 관한 일반적으로 갖고 있는 잘못된 생각은 어떤 것이 있는지 알아본다.[11]

1) 커뮤니케이션의 주도권은 화자(話者)가 쥐고 있다

화자가 온갖 아이디어와 기술을 동원해 분위기를 띄어보려 해도 청자(聽者)가 외면하거나 소극적일 경우 온전한 대화가 이루어지지 않는다. 대화의 주도권은 듣는 쪽에 있다.

2) 들은 내용은 대부분 기억할 수 있다.

대화의 기억에 관한 조사 결과에 따르면 사람들은 일반적으로 대화가 끝나고 10분도 안 돼 내용의 절반을 잊어버리고, 24시간이 지나면 10%도 정확하게 기억하지 못한다고 한다. 중요사항에 대해서는 반드시 메모가 필요하다.

3) 내가 말하면 상대방은 바로 듣기 시작한다.

청자들은 화자가 말하기 시작한 후 얼마의 시간이 지나 이야기를 좇아간다. 겨울철에 자동차 시동을 건 후 약간의 예열이 필요하듯이 적절한 자극을 통해 청자의 주의를 집중시킨 후 본격적인 주제에 들어간다.[12]

4) 말하는 기술만 배우면 말을 잘 한다.

---

11) 이에 관한 내용은 Baker, L. and K. Watsom, 2008, "마음을 사로잡는 경청의 힘" 윤정숙 역(서울: 이아소), 52-59p, 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 5p에서 재인용함.

12) 군대에서 상급자가 병사들에게 구령을 붙일 때에도 예령(豫令)을 한 후 동령(動令)을 하는 것이 기본이다.

대화의 성패는 화려한 수사와 유창함보다 상대방과 효과적으로 교감하는 의사소통 능력에 달려 있다. 오프라 윈프리 같은 토크쇼의 유명한 진행자나 TV의 유명한 예능프로그램 진행자들의 강점도 출연자의 발언을 주의 깊게 듣는 행위를 통해 그들과 공감하고, 대화 중 필요한 때에 적절한 질문을 하여 대답하게끔 하는 능력에 달려 있다. 유명한 진행자는 '최고의 말하기'가 아니라 '최고의 듣기'에서 나왔다고 할 수 있다.

(3) 경청을 방해하는 요인

경청의 핵심은 상대방의 이야기에 대한 집중이다. 대화에 집중하는 것을 어렵게 하는 요인은 다음과 같다.[13]

1) 조바심과 분노

주제에 대해 급히 결론을 도출하려는 조바심을 갖게 되면, 상대방의 말을 가로채거나 성급한 해결책을 제시하게 된다. 격정과 분노 또한 경청을 어렵게 한다.

2) 시간적 제약과 피로

시간이 없거나 몸과 마음의 컨디션이 좋지 않은 피로한 상황에서 무리하게 대화를 시도하는 것은 옳지 않다. 대화시간을 연장하거나 다음 기회로 미뤄야 한다.

3) 복잡한 이슈

여러 복잡한 이슈에 대해 논의를 하다 보면 머리에 과부하가 걸려 경청하는 데 어려움을 겪게 된다. 이 경우 혼란을 일으키지 않도록 마음속에 일종의 구획화 작업을 하여 화제로 삼고 있는 주제에만 집중할 수 있도록 한다.

4) 낙관적 감정

부정적인 감정뿐만 아니라 상대의 호의적 반응에 의한 들뜬 기분, 지나친 낙관적 감정도 필요한 질문과 정보 수집을 소홀하게 만들고 주의 깊은 경청을 방해한다. 대

13) 이에 관한 내용은 Baker, L. and K. Watsom, 2008, "마음을 사로잡는 경청의 힘" 74-77쪽, 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 6-7p에서 재인용함.

화에서 상대방에 공감은 하되, 그러한 감정에 경도되지 않도록 감정을 분리하는 냉정함이 필요하다.

5) 내면의 소리

우리는 주변 환경뿐만 아니라 우리 자신의 내면의 소리에 의해서도 쉽게 산만해질 수 있다. 다른 사람과의 대화에 집중하기 위해서는 우리 내면의 소리를 쉬게 하고 내가 아닌 화자의 입장에서 듣도록 노력해야 한다.

(4) 경청의 방법

아래에서 경청의 방법을 살펴본다.

1) 간추려 다시 말하기

상대가 한 말을 나의 언어로 요약해 상대에게 다시 확인한다.[14] 이를테면 상대가 사용한 단어나 문장이 애매하면 그 뜻을 다시 정리해서 물어본다. "그러니까 당신 말은 ~하다는 것이지요?"라는 식으로 내가 상대의 말을 정확히 이해했는지 반문한다. 대화에서 상대가 동일한 표현을 반복하는 것은, 상대방이 자신이 하는 말을 내가 제대로 이해하지 못했다는 우려 때문일 수 있으므로 상대에게 내가 경청하고 있음을 알려주는 동시에 상대가 한 말을 내가 잘 기억할 수 있게 돕는 역할을 하는 '간추려 다시 말하기'를 더 많이 해주는 것이 좋다.

2) 감정 반사하기(reflection)

듣기에 있어 당사자의 말이 끝난 후 짧은 말로 당사자가 강조하고 싶거나 놓친 점을 잘 정리하여 "이러저러한 상황이어서 이러저러한 주장을 하시는 거군요."라고 하거나 또는 "그 문제에 대한 당신의 느낌(기분)은 ~한 것 같아 보입니다." 라는 식으로 반사(Reflection)해주는 경우 좋은 효과를 본다.[15]

이와 같이 상대의 말과 어투, 표정을 읽어서 비록 상대의 말에는 포함되지 않았으나 대화 중에 나타난 상대의 기분이나 감정을 묘사해 상대에게 되풀이해 들려주는 것을 '감정 반사하기'라고 볼 수 있다.[16]

---

14) '간추려 말하기'는 앞의 책, 강영진(2009), 100p. 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 8-10p에서 재인용함.
15) 한스 미하엘 클라임같은 심리학 전문가들은 설득 기술로 거울반사, 공감, 이해하기라는 3가지 요소를 들고 있다.

단, 감정 반사는 동정과 다르다. 동정은 그가 겪고 있는 곤란을 함께 나누는 것이고, 대화 도중에 하는 감정 반사는 이성과 분별력을 잃지 않고 상대를 객관적으로 관찰하는 것이다.

3) 신중한 끼어들기

상대방이 말하는 중에 끼어들기는 가급적 자제하는 것이 옳다.[17] 그러나 상대방의 이야기가 반복적으로 지루하게 이어질 경우나 말에 모순점이 발견될 경우 우리는 끼어들고 싶은 충동을 자제하기 어렵다. 이러한 욕구가 생기면 일단 '침묵'을 유지하고 아래의 질문을 스스로에게 던져보는 것이 좋다.

- 이 문제에 대해 더 들을 필요가 있는가?
- 논의의 방향을 바꾸고 싶은가?
- 반론을 제기하여 상대의 관점을 재고시킬 필요가 있는가?
- 대화를 지금 끝내고 싶은가?

끼어들 때에는 상대방의 말허리를 자르지 말고 피드백 전략으로 이야기의 방향을 바꾼다. 상대가 지나치게 흥분하거나 분노할 때는 표정과 몸짓으로 이해와 공감을 표시하고, 두서없이 주제를 벗어날 때는 주제와 관련된 질문을 던지거나 "말씀하신 내용을 다시 요약해주면 고맙겠다."는 식의 말로써 원래 주제로 돌아오게 한다. 그래도 여의치 않으면 주제와 상관없는 이야기임을 분명히 상기시킬 수 있다.

4) 질문하기

① 상대방의 요구보다 욕구를 파악하여야 한다.

사람은 누구나 다양하고 복잡한 욕구를 가지고 있다. 문제는 그 중 일부를 제외하고는 대부분 혼자 힘으로 해결할 수 없다는 점이다. 그래서 사람들은 스스로 해결하지 못하는 욕구를 충족하기 위해 다른 사람에게 요구를 한다.[18]

그렇다면 우리는 서로 다른 욕구와 요구들이 부딪치는 상황에서 겉으로 드러난

---

16) 이에 관한 내용은 Baker, L. and K. Watsom, 2008, "마음을 사로잡는 경청의 힘" 128-135쪽, 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 8p에서 재인용함.

17) '신중한 끼어들기'와 관련된 내용은 Ferrari, B. T., 2012, "리슨" 정세현 역(서울: 걷는 나무), 75p. 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 9p에서 재인용함.

18) 전성철, 최철규, 2009, "『협상의 십계명』", 2009, 웅진씽크빅, 24-25p

요구에만 집중하지 말고, 겉으로 표현되지 않은 욕구를 잘 파악하여야 한다.

② 상대방의 욕구를 파악하기 위한 질문하기

일정한 규칙은 없지만 일반적으로 대화에서 80%는 듣고, 20%는 말하는 데 할애하되, 20%의 말하기도 설명이나 주장을 하기 보다는 생산적인 질문으로 채우는 것이 좋다.[19] 이렇게 하면 대화의 주도권을 잃지 않으면서도 판단에 필요한 정보와 아이디어를 얻을 수 있다. 질문하기에는 다음을 유의하여야 한다.

- '예, 아니오'의 대답만이 나오는 닫힌 질문이 아니라, 자유로이 답할 수 있는열린 질문을 통해 많은 정보를 얻는다.[20]
- 질문을 가장한 주장은 상대의 감정을 해치고 상황을 악화시킬 수 있으므로 하지 않는다.[21]
- 요구 아닌 초대 형식의 질문을 하면 상대의 격앙된 감정을 다소 완화시킬 수 있다.[22]

경청을 잘 하려면 질문의 달인이 되어야 한다. 질문을 이용하여 대화 내용을 재구성하고 더 많은 정보를 습득할 수 있으며, 본인 스스로 문제의 해답을 찾아가게끔 하는 열쇠의 역할을 할 수 있다.

③ 연이은 질문으로 해결의 실마리를 찾는다.

질문하는 기술은 협상에서도 최고의 기술로 통한다.[23] 열린 질문을 통해 상대방의 진정한 욕구를 파악할 수 있기 때문이다. 열린 질문이라 하더라도 너무 광범위하거나 추상적인 질문으로는 상대의 논리를 제대로 파악할 수 없기 때문에 구체적이고 본질적인 질문을 해야 한다.

---

19) 이하, 앞의 Ferrari, B. T., 2012, 77p. 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 9-10p에서 재인용함.

20) 무조건 청구 금액을 다 받아야 한다고만 주장하는 원고에게 원고의 주장이 맞는지, 그에 관한 증거가 있는지, 어떠한 사실관계가 있는지에 관해 묻기보다 원고의 현재의 경제적 상황이나 돈을 받을 필요성, 시기, 조정에 대한 의사나 감정 상황 등을 알기 위해 "원고께서는 조정에서 돈을 조금 양보하더라도 빨리 받는 것이 좋은가요 아니면 지급기일을 좀 늦게 하더라도 다 받는 것이 좋은가요? 현재의 입장과 상황을 알고 싶습니다."라고 질문하면 금액의 결정과 지급시기, 분납 여부, 미이행 시의 벌칙 부과(원금 상향) 등의 옵션과 대안으로 조정을 성립시키는 경우가 많다.

21) 예를 들어 "이 제안에 계속 부정적으로 나오는 이유는 뭡니까?"라거나 차용증이 없지만 대여금 청구를 하는 원고에게 "차용 사실에 관한 서면 증거가 있나요?"라고 하는 질문은 상대를 압박하고 감정을 해치므로 좋지 않다.

22) "이 제안은 당신에게 어떤 의미를 갖고 있습니까?", "당신의 상황과 관점에 대해 좀 더 이야기해 주실 수 있을까요?

23) 정인호, "협상의 심리학", 2012, 경향BP, 192-194p, "조정과 협상전략", 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』, 2014. 6월호", 'vol 10, 월차보고서 6월호, 언론중재위원회, 16p에서 재인용함.

적절하고 우호적인 질문이 반복되면 협상 대화가 긍정적이고 생산적으로 흐르게 된다. 협상에서는 상대방의 주장이 강할 때는 질문으로 대립하는 분위기를 완화하고, 특별한 아이디어가 떠오르지 않을 때에는 질문으로 정보를 취득한다.[24]

3. 상대의 듣기성향 파악과 대응 방법

(1) 듣기성향에 대한 이해의 필요성

경청은 듣기로 끝나는 것이 아니라 결국 상대방에 대한 질문과 설득을 염두에 둔 것이므로 효과적인 경청을 위해서는 나의 올바른 듣기 태도뿐만 아니라 상대방의 듣기 성향을 파악하고 어떻게 대응하는 것이 좋은가에 대해서도 살펴볼 필요가 있다.[25] 사람마다 듣는 스타일이 다른데, 듣기성향은 누가, 언제, 어디서, 어떻게, 어떤 종류의 정보를 듣고 싶어 하는지에 따라 결정된다. 어떤 사람은 전화 통화를 선호하는데 꼭 대면하고 이야기해야 마음이 편한 사람도 있다. 또 어떤 사람은 중요한 골자부터 듣기를 원하는데 반해 일화나 재미있는 이야기로 시작해야 몰입하는 사람도 있다. 듣기성향에는 주로 4가지가 있으며, 그에 관한 장, 단점과 대응 전략을 살펴본다.

(2) 듣기성향의 특색과 장 · 단점

1) 듣기 성향의 종류

사람 지향적 듣기성향을 가지고 있는 사람은 그의 감정 상태를 온전히 이해하고 선입견 없이 상대를 바라볼 것이다. 기본적으로 따뜻한 이해심을 갖고 있기에 개인적인 문제나 위기에 봉착한 사람들이 대화하기를 원하는 유형이다.

행동 지향적 듣기성향을 가진 사람은 자신이 맡은 임무에 집중하고, 상대방의 두서없는 이야기에 힘들어한다. 이런 유형은 사람들이 주제에서 벗어나지 않도록 도움을 주고 논리적 · 구조적 방식으로 정보를 제공하기 때문에 토론이나 회의에서 환영받는다.

내용 지향적인 사람은 대화에서 오가는 모든 내용을 신중하게 평가하는 경향이

---

24) 질문 기법에 관한 세부사항은 언론중재위원회, 2013, "질문의 수사학", 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제6호, 31-42p 참조.

25) 이에 관한 내용은 앞의 Baker, L. and K. Watsom, 2008, 120p, 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 10p에서 재인용함.

있다. 그들은 자세히 듣고 이면에 숨겨진 내용까지 파헤치기를 좋아한다. 전문적이고 기술적인 의견을 존중하고 난해하고 복잡한 정보에 귀를 기울인다.

시간 지향적 청자는 시간과 규칙을 중요시하는 사람이다. 시간을 낭비하거나 무계획적인 사람을 경멸한다. 이러한 성향은 효율성과 시간 관리를 중시하는 반면 일정과 계획을 지켜야 한다는 압박감 때문에 창조력을 발휘하는 데에는 다소 약정이 있다.

2) 듣기성향 별 장 · 단점

위 네 가지 듣기성향 별로 장 · 단점을 아래 표로 정리할 수 있다.

듣기 성향	장 점	단 점
사람 지향적	- 타인에 대한 관심과 배려 - 선입견이나 편견이 없음 - 대화 중 원활한 피드백	- 타인의 잘못을 보지 못함 - 타인에 감정에 쉽게 휘말림
행동 지향적	- 문제의 핵심에 빨리 접근 - 내용 속에 담신 모순을 잘 파악	- 산만한 화자를 참지 못함 - 비판적이고 성급한 결론 - 감정적 문제를 과소평가
내용 지향적	- 기술적 정보를 높이 평가 - 복잡하고 어려운 정보를 환영 - 근거에 입각한 주장	- 비전문적 정보를 간과 - 지나치게 세부사항에 집착 - 결정에 오랜 시간 소요
시간 지향적	- 효과적 시간 관리 - 규칙에 입각한 업무 처리	- 타인의 창의력 방해 - 인간관계에 긴장감 유발 - 집중력 저하

(3) 듣기성향에 따른 대응 전략

1) 사람 지향적 상대방

인간적 가치를 포함한 이야기를 한다. 또는 나와 당신이 아닌 '우리'라는 공동체적 단어를 강조하고, 분쟁의 합의가 사회적 안정과 화합에 기여할 수 있다고 말한다. 필자의 경우 조정은 3인 3간이라고 말하기도 하는데, 3인은 사람 중심(人), 참을 인(忍), 어질 인(仁)이고, 3간은 시간과 공간 그리고 관계된 인간이 모두 모여 시공간적 합일을 이루자는 것이다.

2) 행동 지향적 상대방

전하려는 항목을 최소화한다. 빠르고 절제된 표현을 사용하고 간략한 서론 후 바로 본론으로 들어간다. 필자의 경우 때에 따라서는 결론을 먼저 얘기하기도 한다. 이런 유형은 자기가 해야 할 바를 명료하고 빨리 제시해주고 상대방이 동의하면 조정 현장에서 돈을 송금하러 빨리 나가겠다고 한다.

3) 내용 지향적 상대방

신뢰성 있는 자료를 제시한다. 권위 있는 전문가의 발언이나 또는 법률 조항 및 판례, 구체적인 데이터를 인용해 설득한다. 필자의 경우 당사자가 원하는 자료를 알기 위해 사실조회, 문서송부촉탁, 시가 및 임료감정 등 정보 취득을 최대한 도와준다.

4) 시간 지향적 상대방

불필요한 사례나 정보는 언급하지 않는다. 신속한 결론 유도하고, 가능한 한 예정된 시간 내에 대화를 종결한다. 이러한 유형의 경우 절차 모두에 예정된 조정 시간을 알려주고, 각자 발언하기 전에도 발언에 관하여 시간을 지정하며 그 시간을 지키도록 노력한다. 차회 조정기일의 지정도 비교적 신속하게 하는 것이 좋다.

5) 이와 같이 사람은 일정한 듣기 성향을 가지고 있으나 이 성향이 복잡하고 이중적으로 나타나기도 한다. 다만 이런 이중적 성향은 서로 모순되기도 하여 일견 이해하기 어렵지만 사람의 성장 과정에서의 경험과 신념의 형성 과정에서 자신의 일정한 모습에 따른 단점을 상쇄하기 위한 것일 수도 있고 보완적 역할을 할 수도 있으므로 이를 종합적으로 바라보는 것이 좋다.

상대방에 대한 대응전략이 효과가 있는지 알기 위해서는 피드백을 하면서 계속 점검하여야 한다. 부적절하다고 판단되면 즉시 다른 전략으로 수정한다. 또한 상대방의 말에 대해 우리 자신은 어떤 듣기 성향을 갖고 있는지 살펴볼 필요가 있다. 분쟁해결절차를 진행하는 사람은 되도록 말하는 사람의 듣기 성향에 맞추어 주는 것이 필수적이다.

4. 조정에서의 경청

(1) 조정에서 경청을 방해하는 요인

경청을 방해하는 일반적 요인에 대해서는 앞에서 살펴보았으므로 여기에서는 조정에서 발생하는 방해 요인을 중복되지 않는 범위에서 간단히 설명한다.[26]

1) 시간적 제약

조정기관의 성격과 조정내용에 따라 차이가 있겠지만 조정위원이 하루에 많은 시간을 연이어 처리해야 하는 상황이거나, 결론을 속히 내려야 하는 시간적 압박을 받는 경우에는 당사자의 입장 청취가 불충분해질 수 있다. 상황에 맞는 제도적 보완이 필요하다.

필자는 이런 경우 다음 사건을 진행하고 있을 테니 조정실 밖의 대기실에서 당사자들끼리 더 대화를 진행하도록 하거나 또는 기일을 속행하면서 다음 사건이 없는 제일 늦은 시간을 지정하여 충분한 시간의 제공을 배려한다.

2) 심리 진행 관행의 문제

조정위원이 다수이거나 당일 심리할 사건이 많은 경우 모든 조정위원들이 각자 다른 질문을 하고 사건 해결에도 모두 관여하게 된다면 사건 해결 방향이 흐려질 우려가 있다. 다양한 아이디어와 해법 제시가 오히려 혼란을 야기한다.

3) 사건 당사자의 문제

당사자가 자기주장을 장황하게 늘어놓거나 쟁점을 요령있게 설명할 능력이 부족하면 집중하기 어렵다. 또 당사자 일방이 쉽게 흥분하여 상대를 공격하는 성향을 갖고 있을 때는 더욱 경청이 곤란해진다.

(2) 조정에서의 효과적 경청 방안

1) 조정 과정과 경청 자세

조정절차는 일반적으로 대화준비 단계를 거쳐, 조정위원이 기본적으로 나타난 쟁점의 요지를 설명한 후, 사건 당사자가 각자의 입장을 설명하도록 해 갈등을 풀어놓

26) 이하 앞의 논문 '설득을 위한 경청(傾聽)' 13-16p.

은 후, 문제를 규명하고, 해결 방안에 대해 논의해 결론을 내리는 과정을 거치고 있는데, 이러한 전 과정에서 기본적으로 요구되는 경청의 자세에 대해 언급한다.

- 몸을 뒤로 젖히지 않고 바로 앉아, 편안한 눈으로 상대를 응시한다(경청 준비)
- 사건의 쟁점을 정리하여 말한 후, 집중하여 사건 당사자의 입장을 청취한다(경청)
- 사건 당사자의 진술이나 태도를 통해 적절한 대응전략을 모색한다(듣기 성향 파악)
- 사건 당사자가 진술하는 중에는 적절한 반응으로 이해와 공감을 표시한다(감정 반사하기)
- 쟁점이 많은 복잡한 사건의 경우, 쟁점 별로 메모하여 정리한다(구획화 작업)
- 진술을 요약해 사건 당사자에게 확인시키고, 추가적인 정보가 필요할 경우 질문을 던진다(간추려 다시 말하고 질문하기)
- 발언 도중에 가능한 말을 자르지 않고 끝까지 경청한다(신중한 끼어들기)[27]

2) 듣기 힘든 상황에서 경청하기[28]

① 당사자가 사실과 다른 주장을 하는 상황

당사자가 억지 주장이나 잘못된 사실을 이야기하더라도 말하는 도중에 끼어들어 바로 지적하지 말고 메모해두었다가 발언이 끝난 뒤에 이야기한다. 이때 유념할 것은 첫째, 겉으로 드러난 사실관계나 표현상의 문제보다는 말하고자 하는 본뜻에 초점을 맞추고(직역형 청자가 되지 않기), 둘째, 처한 상황이나 보는 관점에 따라 사실이 다를 수도 있다는 점을 염두에 두고 대응한다.

필자의 경우 다음과 같은 얘기를 할 때가 많다. "어떠한 사실관계에 대하여 원고께서 원고의 성격과 살아온 경험에 비추어 말씀하신 바와 같이 생각하고 판단할 수도 있겠다는 생각이 듭니다. 하지만 재판은 그러한 주관적인 부분을 다 살펴드릴 수 없어서 안타까울 때가 많은데, 말씀하신 것에 대해 다른 평가나 판단이 내려질 수 있다는 점도 한번 생각해보시기 바랍니다."

② 당사자가 혼자 장황하게 이야기하는 상황

사건 당사자 중에는 대화를 독점하여 중언부언 장황하게 설명하고 주제나 논점에

27) 시간적 제약이 있으므로 자기의 발언을 충분히 듣지 않는다는 생각을 갖지 않도록 발언하기 전에 시간의 제약을 설명하고 발언할 시간을 지정해주는 것이 좋다.

28) 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』, 제3호, 언론중재위원회, 2013. 19-35

일관성이 없어 갈피를 잡기 힘들고 시간적 제약까지 있는 경우가 많다. 이런 경우에는 어느 정도의 발언 시간이 지났다고 생각할 때 발언이 한 단락 끝나는 적절한 시점에 끼어들어 대화의 흐름을 바꾸거나 발언 시간을 확인해줄 필요가 있다.

발언 요지를 정리해 이미 충분히 이해했음을 보여주고, 다음 단계로 넘어간다. "말씀 중에 죄송합니다만, 말씀의 요지는 ~로 이해됩니다. 추가적으로 말씀하려는 부분은 다음에 다시 논의하기로 하고, 지금은 ~에 대해 먼저 이야기하도록 하지요. 제 생각은 ~한데 00님의 생각은 어떤지요. 3분의 시간을 더 드리도록 하겠습니다."

③ 당사자가 인신공격성 발언을 하는 상황

심리 중에 당사자 일방이 타방에 대해 터무니없는 비난이나 인신공격성 이야기를 하는 경우 참기 어려운 경우가 많다. 이런 경우 겉으로 드러난 발언자의 감정적 표현에 초점을 맞추지 말고 그 표현의 밑바닥에 깔린 당사자의 내심에 초점을 맞추면 비난이나 험한 표현은 주의할 가치가 없는 것으로 밀어낼 수 있고, 그 부분 때문에 조정절차가 파경을 막는 것을 막을 수 있다.

필자는 조정기일을 진행하기 전에 이러한 부탁을 한다. 진술을 함에 있어 일정 수준 이상으로 음성을 높이거나 상대방의 행동에 대해 '거짓말을 한다', '악덕 업주이다'와 같은 평가적 발언은 하지 말았으면 좋겠다는 것이다. 조정기일은 상대방을 웃게 해야 이기는 게임이므로 게임 규칙을 잘 지켜달라는 부탁을 하면 효과적일 때가 많았다.

결국 이 문제는 조정위원이 비난이나 험한 표현을 하는 당사자의 내면에 깔린 심리상태를 읽고 이를 반사하여 그 당사자 스스로가 본인이 어떠한 문제 때문에 화가 난 상태이구나 라고 자기를 바라보고 자기의 모습을 인식할 수 있게끔 도와주면 발언자의 태도 변화를 유도할 수 있다.

④ 도저히 대화가 진행되지 않는 상황

온갖 방법을 구사해도 당사자 일방 또는 쌍방의 격앙된 감정으로 대화가 불가능한 경우도 있다. 이런 경우 당사자에게 최종적으로 쟁점을 다시 환기시킨 후, 당사자 일방을 교대로 퇴장시키고 다른 일방만을 상대로 의견을 청취하면서 감정을 가라앉도록 하거나 휴식 시간을 가지는 것이 필요하다. 그래도 돌파구를 찾기 어려운 경우 조정기일을 속행하거나 서면으로 조정 의견을 제출하도록 하는 것이 좋다.

3) 조정위원의 역할 분담

필자의 경우 조정위원 1인을 위촉하여 단독 진행하면서 당사자로부터 의견을 청취한 후 이를 듣고 마지막 쟁점 정리를 도와준다. 그런데, 조정위원이 다수인 경우 오히려 혼란을 초래할 수 있는데, 이 경우 2인 이상의 조정위원을 지정하는 목적이 뚜렷해야 하고 이를 조정위원에게 알려 각자 지정된 영역에서 도움을 주도록 한다.[29] 조정기일을 진행하기 전에 각자의 역할 분담, 예를 들어 쟁점을 정리해 얘기를 풀어주거나 감정을 순화시키도록 하거나 또는 법리를 설명하고 알려주는 역할 등이다.

5. 맺음말

우리가 경청한다고 하여 모든 문제가 다 해결되는 것은 아니지만 잘 들어줌으로써 훨씬 더 많은 상호이해와 화합을 기대할 수 있고, 이를 통해 조정합의에 도달할 기대치가 높아지는 것은 분명하다. 조정이 성립되지 않아도 경청을 통하여 추후의 판결에 승복할 확률도 많아지는 것이다.

경청은 상호 이해의 첫 걸음이다. 당신은 당사자의 말을 듣고 공감하며, 적절한 질문을 던져 당사자가 무슨 문제를 겪고 있으며, 상대의 욕구는 무엇이고, 그 욕구는 충족될 수 있는 것인지, 충족되기 위하여서는 어떤 생각과 행동을 하여야 하는 것인지에 대하여 스스로 해답을 찾도록 기다리고 반응함으로써 문제 해결의 최대의 조력자가 될 수 있다. 하지만 문제 해결의 주체는 당사자 스스로임을 잊지 말아야 할 것이다.

III. 설득

1. 설득의 의의

조정절차를 진행하면서 어느 정도 경청을 한 후 당사자의 인식과 판단을 합리적인 합의안으로 유도하기 위하여 설득하는 경우가 많다.

---

29) 유류분 반환 사건에 있어 시가 파악을 위한 감정평가사 조정위원과 산정 대상 재산의 정리나 법리 파악을 위해 변호사 조정위원을 지정하고 각자 영역에서 활동하게 함으로써 좋은 성과를 본 사례가 많았다.

커뮤니케이션학에서의 설득이란 '타인이 제공하는 정보에 노출됨으로써 발생하는 태도변화'로 정의된다. 태도는 기본적으로 사물에 대한 사람들의 성향인데, 우리가 무엇을 좋아하는지, 또는 그렇지 않은 것에 관한 것이다. 태도가 중요한 이유는 그것이 행동에 영향을 미치기 때문이다.

태도는 3가지 요소, 첫째, 정서적 요소(대상에 대한 선호나 감정, 특정 록가수를 좋아하고 싫어함), 둘째, 인지적 요소(대상에 대한 믿음, 특정 록 가수가 춤이나 음악을 잘 한다고 믿음), 셋째, 행위적 요소(대상에 대한 행동, 선호하는 특정 록 가수의 콘서트 관람, cd 구입 등)로 구성되는데, 요약하면 특정 대상에 대한 평가의 요약이라 할 수 있다. 태도와 밀접한 관계가 있는 또 다른 개념은 믿음(belif), 즉 사람들이 진실이라고 여기는 의견이다.[30]

사람의 태도를 변화시키는 설득은 분노를 다스리도록 하는 고도의 기술과 전략, 잘 말하기 등의 과정이 필요하다.

일반적으로 조정에서의 설득은 당사자가 분쟁에 대하여 갖고 있던 생각을 바꾸도록 하여 새로운 사고방식을 넣어주며, 상대방에 대한 감정을 순화시키기 위하여 조정인(조정기관)이 행하는 조력활동이라고 할 수 있다. 당사자로 하여금 "이 정도 선에서 우리의 분쟁을 해결하는 것이 좋겠다."고 결심할 수 있도록 도와주는 것이라고 할 수 있다.

조정에서 설득 활동은 두 단계로 구분된다.

첫째, 당사자를 조정에 의한 해결로 이끌기 위한 설득이다. 조정기관과 상대방이 화합하여 타당한 선에서 분쟁을 해결하고 싶다는 의욕을 갖게 하는 설득, 쟁점을 정리시켜 올바른 생각이 가능하도록 하는 설득, 상대방에 대한 감정과 의혹 등을 누그러뜨리는 설득 등이 이에 포함된다. 이러한 설득은 조정의 시작부터 끝까지 계속된다.

둘째 합의를 성립시키기 위한 설득이다. 조정기관의 조정안을 당사자에게 제시하여 이를 수락하라고 하는 설득이 이에 해당한다. 어쨌든 설득의 근본은 당사자의 인격을 존중하고 당사자를 신뢰하며 당사자의 분쟁해결능력을 끌어내는 데에 있다.[31]

---

30) 세버린 · 탠카드 공저, 박천일 · 강형철 · 안민호 공역, 『커뮤니케이션 이론, 연구방법과 이론의 활용』, 나남, 2004, 221-222p.

31) 법원행정처, 『조정실무』, 2002, 180-181p,

2. 일반적인 설득방법

(1) 일반적 설득방법

일반적으로 설득방법은 당사자의 말을 잘 경청하고, 성의를 갖고 당사자를 대할 것이며, 열의를 갖고 끈질기게 버티고, 당사자 간의 상호 불신을 해소하도록 노력해야 한다는 것이다. 또 당사자의 심리상태를 그 사람 자신이 되어 생각해보는 것, 진정한 분쟁원인을 찾아내어 그 해결을 지향하고, 구체적으로 말하는 방법을 공부하여야 하며, 조정의 장점을 설명하고 좋은 조정안을 도출하는 것 등이다. 나머지는 당사자를 너무 몰아붙여서는 안 되며, 사실관계와 적용법규에 관한 심증을 적절하게 알려줄 것, 대리인과 당사자 본인을 동석시키는 것을 원칙으로 할 것, 현장을 볼 것, 시간적인 간격을 둘 것, 그래도 안 되면 지금까지의 설득방법과 정반대로 해볼 것 등이 제시되고 있다.[32]

(2) 심리학 전문가가 기본 대화 기술 및 바람직한 표현으로 드는 것.[33]

1) 전문 용어 대신에 알아듣기 쉬운 말을 사용한다.

2) "그 대신에"라는 표현을 활용한다.

-전화도 받지 않습니다. 그럴 때마다 기가 막히고 정말 욕하고 싶어요.
-상대방이 전화를 받으면, 그 대신에 어떻게 행동하게 될까요?라고 물음

3) "그러나/그런데"라는 부정적, 단정적 표현 대신에 "그리고/그러면"이라는 긍정적, 대안적 표현을 사용한다.

4) "왜" 대신에 "어떻게"라는 표현을 사용한다.

-왜 그런 생각을 하셨나요?
-어떻게 그런 생각을 하셨나요?

---

32) 법원행정처, 『조정실무』, 2002, 182-195p.
33) 문용갑, "조정의 심리학", 한국갈등관리 조정연구소, 서울법원조정센터 조정스타디 자료집, 11p.

5) "~라고 상상했을 때"라는 표현을 사용한다.

-당신에게 기적이 일어나 상대가 당신이 원하는 ~을 들어주면, 당신도 상대를 용서한다는 것을 어떻게 알 수 있을까요?

6) "좋은 이유"라는 표현을 활용한다.

-상대가 당신과의 대화에 응해주길 바라는 좋은 이유가 있지 않을까요?

7) 단정적이지 않은 말투로 말한다.

"궁금하네요. 그것에 대해 어떻게 생각하세요? 아마도 ~이지 않을까요?

8) "그 외에 또" 라는 표현을 활용한다.

-상대는 공격하지 않기 위해 그 외에 또 무엇을 한다고 할까요?

9) 일반화 대신 구체화 한다.

-상대는 항상, 언제나 핑계를 댑니다.
-상대는 지난 두 번 만남에서 늦게 왔고 또 핑계를 댔습니다.

모두 중요한 원칙들이라 할 것이며, 아래에서는 분노와 관련된 설득 기술, 대화모델, 비언어 커뮤니케이션의 중요성, 교섭술 및 설득심리학 등에서 드는 설득방법을 설명한다.

3. 기타 설득 방법

(1) 분노와 설득 기법

사람은 컴퓨터나 기계가 아니다. 조정이나 협상에는 머리와 가슴, 즉 이성과 감정이 모두 개입된다. 감정(emotion)은 '일종의 느껴본 경험(felt experience)'이다. 감정은 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다. 협상에서 긍지, 희망, 안도 등과 같은 긍정적인 감정을 느끼면 당신과 상대방 사이에 감정적 유대감(rapport)이 생길 가능성이 크다. 반면에 분노, 좌절같은 부정적인 감정을 느끼면 개인적으로 스트레스를 받을 뿐만 아니라 상대방과 감정적인 유대감을 형성하기 어렵다.[34]

우리는 자기도 모르게 분노하여 나중에 후회할 말과 행동을 하지만 분노라는 감정은 어느 순간 갑자기 진공 상태에서 일어나는 것이 아니라 화를 내게 된 원인과 화가 형성되는 과정이 있기 마련이다.[35] 아래에서는 분노를 다스리기 위한 설득 기법을 알아본다. 조정에서는 화난 감정을 잘 이해하고 인정하고 풀어주는 것(VENT)이 가장 중요하다. 이 과정이 없으면 조정은 불성립될 확률이 많다.

분노의 형성 원인은 3가지로 보는데, 첫째, 기본적 욕구가 충족되지 못하거나 침해되는 것, 둘째, 당위적 사고(나를 제외한 다른 사람들은 마땅히 이러저러해야 하는데 그것을 어겼다는 생각), 셋째, 이러한 상황을 내가 통제할 수 없다는 무기력함과 한계가 그것이다. 이러한 경우 사람들은 분노하게 된다.

1) 분노한 원인을 인정하고 공감해준다

화난 사람은 자신을 괴롭히고 있는 것을 남이 이해해주고 그럼으로 인해 자신이 존중받고 있다고 느끼고 싶어 한다. 따라서 분노한 사람을 설득하고자 할 때에는 그가 자신의 어떤 욕구가 침해되었다고 생각하는지 구체적으로 표현하게 하는 것이 필요하다. 즉, 화난 사람의 말 뒤에 있는 그의 느낌, 필요와 감정에 대해 이해한 것을 설득자의 말로 바꾸어 다시 말해주는 것이 좋다.

〈예시〉

(1) 그러니까 당신이 원하는 것은 ~ 란 말이죠?
(2) 그러니까 당신이 걱정하는 것은 ~란 말이죠?
(3) 그러니까 당신을 마음 아프게 하는 것은 ~란 말이죠?

화난 사람은 자신을 화나게 한 상대방이 자신이 정해놓은 당위를 어겼다고 주장하기 쉽다. 이 때 설득자는 그가 주장하는 당위를 상대가 어겼다고 비난하는 문장을 사용하기 보다는 "상대방이 이러저러하게 해줬으면 좋겠다는 말이죠?"라고 소망으로 바꾸어 표현해야 한다. 화를 낸다고 하여 이를 비난, 공격, 분석하지는 말아야 한다.

---

34) 로저 피셔 · 다니엘 샤피로 『감성으로 설득하라』, 이진원 역, 두드림, 2007, 14-15p.
35) 분노의 형성 원인과 분노를 다스리기 위한 설득의 기법 4가지는 Hartley, M., 2004, 「화 다스리기」, 이영 역(한국능률협회), 21-23쪽과 Cannom, M., 「똑똑하게 분노하라」, 안진희 역(대림북스), 27-28쪽.-"분노를 다스리는 설득전략", 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』, 2014. 10월호", 'vol 12, 월차보고서 10월호, 언론중재위원회, 4p에서 재인용. 이하 분노를 다스리는 설득 기법에 관하여는 위 자료 중 3-14P를 주로 참조하였다.

2) 감정의 온도를 낮춘다.

① 화난 사람과의 사이에 유리벽이 있다고 생각한다.

분노는 전이되기 쉬운 감정이다. 설득함에 있어 가장 하지 말아야 할 행동은 화가 난 사람의 분노에 전염되어 같이 화를 내는 것이다. 이를 피하기 위해서는 본능적인 반응이 나타나지 않도록 설득자가 마음의 평정을 유지하고 더불어 화난 사람의 감정의 온도를 낮추는 것이 중요하다. 가장 좋은 방법은 그 사람과의 사이에 유리벽이 있다고 생각하여 언어 공격에 대해 그 유리벽을 통과하지 못하고 튕겨나간다고 생각하면 효과가 있다.

② 과장된 언어를 사용하지 않는다.

분노한 사람은 과장된 언어를 사용하는 경향이 있는데, 그러한 진술은 주관적 해석과 추측이 가미된 경우가 많다. 따라서 이 경우 사실을 근거로 그런 생각을 하게 되었는지, 사실과 해석을 구분하여 진술하도록 유도하는 것이 필요하다.

"저 사람은 언제나 나를 무시해요"라는 말에 대해서 "지난 주에 몇 번이나 그런 일이 있었나요"라고 묻는다. "연락을 해도 받지 않고 만나주지 않는다, 아주 화가 났다"라는 말에 대하여 "몇번 정도 연락했나요. 혹시 찾아간 적도 있었나요"라고 질문하여 객관적인 언어로 표현하도록 하는 것이 좋다.

3) 상대방의 입장에서 생각하도록 유도한다.

분노한 사람은 상대방이 자신의 규범과 기준을 어겼다고 생각하면서 그의 행동과 의도를 가장 나쁘게 해석하는 경향이 있다. 그러나 사실 상대방은 자신의 욕구에 따라 보상이 되고 득이 되는 행동을 한 것이다. 따라서 화내는 사람으로 하여금 상대방의 행동이 생각만큼 나쁜 의도에서 나온 것이 아님을 알게 할 필요가 있다.

"나는 상대처럼 행동한 적이 없었는가?"라는 질문을 던지거나 또는 "당신이 상대방의 위치나 입장이 되면 당신이 원하는 것을 다 해줄 수가 있겠는가?"라고 묻고 생각하게끔 한다. 역지사지는 분노조절에 있어 매우 중요하다.

4) 문제를 해결할 수 있음을 알려 준다.

분노하게 되는 이유 중 하나는 자신이 이 상황을 통제할 수 없기 때문이다. 사실 가장 중요한 것은 문제를 해결하는 것이고, 그래야 분노가 해소될 수 있음에도 불구

하고 분노한 사람은 문제가 아닌 사람에 초점을 맞추고 비난하면서 분노를 더 강화시킨다. 따라서 분노의 감정 대신에 지금 직면한 문제의 파악과 해결에 집중할 수 있도록 생각의 방향을 돌려야 한다.

그러기 위해서는 우선 공감을 통해 분노를 누그러뜨린 다음, 지금 그가 해결하고자 하는 문제가 무엇인지 함께 분석하여 해결책을 찾을 수 있음을 알려줄 필요가 있다. "조정을 하고 있는 본인도 당신과 함께 긍정적으로 해결하기 원하며 그러기 위해는 분노를 멈추고 조정인에게 내가 무엇을 원하고 무엇을 두려워하는지를 말해 주십시오"라고 말함으로써 문제해결의 길로 나아가야 한다.

5) 화난 사람을 적절하게 설득하여 행동에 영향을 미치도록 하기 위해서는 먼저 그 사람을 이해해야 한다. 왜 화를 내게 되었는지, 지금 어떠한 감정을 가지고 있는지, 그가 해결하고자 하는 문제가 무엇인지를 파악해야 하는 것이다. 상대의 마음을 알기 위해 진심으로 다가가면 그러한 것들을 알 수 있으며, 진심으로 마음의 문을 여는 것은 화난 사람에게 가장 강력한 열쇠가 된다.

(2) 네 귀로 듣고 네 입으로 말하기

1) 네 가지 대화 모델

갈등심리학에서는 사람이 의사표현을 함에 있어서는 네 가지 대화모델(Communication Model, Schlz von Thun, 1988)이 있다고 한다.

<질문> 아침 출근 시간에 팀장이 한 팀원에게 "지금이 몇시야?"라고 물었다면 그 의미는 무엇인가?

① 지금 오전 9시이다(사실)
② 일을 빨리 처리할 수 없어서 불안해(자기표현)
③ 내일부터는 일찍 좀 출근해(요청)
④ 사전에 늦는다고 말을 해줘야지(관계)

위와 같이 어떤 사람의 의사표현에는 사실(fact), 자기표현, 요청, 관계와 같은 네 가지 요소가 있어 이것들을 조합하여 말하고 또 듣는다고 한다.

2) 네 가지 대화모델의 특색 및 대처

상대방이 어떤 말을 하였을 때 말하는 사람과 듣는 사람은 사실, 자기표현, 요청, 관계라는 4가지 스펙트럼으로 말하고 받아들인다는 것이다.

대화모델의 분류	특성
사실(IT)	사실에 충실, 알아듣게 말하기 분석적으로 듣기
자기표현(I)	I· 메시지(나는 ~~하다라고 표현) 의견 표명 의도나 목표를 명시
요청(You)	설득적 주장(You 메시지) 문제 제기 공정
관계(We)	적극적 경청 직접적 감정표현 피드백 주고받기

절차를 진행하면서 갈등을 풀고 화합으로 이끌기 위해서는 이 네가지 패턴을 이해하고 대화자의 특성을 파악하여 그에 맞게 단계적으로 이야기의 줄거리를 풀어갈 필요가 있다. 화자는 한 마디의 말을 했지만 위 네 가지 대화모델 중의 일부 또는 전부에 대한 메시지를 전달하려고 할 수 있다. 청자가 그 의도를 파악하지 못하고 전혀 상반된 대화 모델로만 파악하면 어떤 문제에 대한 해답을 찾기 어려울 뿐 아니라 새로운 갈등이 발생할 확률이 높다.

일상생활은 물론 분쟁해결을 위한 절차에서 보통 사람들은 사실(fact)에 근거하여 상대방의 행위를 나무라고 그것을 해결하기 위해 상대방의 행위를 요청(You 메시지)하는 경우가 월등이 많다. 하지만 그런 식으로만 대화하여서는 문제 해결의 길이 열리기 어렵다. 이럴 때 조정자는 화자가 생략한 대화 모델(자기표현, 관계)을 발견하여 이에 관한 질문을 하고 말하게 하여 전체적인 메시지의 표현과 전달을 완성시킴으로써 상대방과의 갈등을 풀거나 막을 수 있는 열쇠가 될 수 있다.

(3) 비언어 커뮤니케이션(Non-Verbal)에 주의한다

커뮤니케이션에서의 표현 양태를 영역 별로 살펴보면 첫째, 언어로 표현된 내용(Verbal)은 7%, 둘째 음성과 억양은 38%, 그 밖에 신체적 언어는 55%의 비중을 차지하여 비언어적 표현(Non-Verbal)이 93%라고 한다.

조정기일을 시작하면 당사자가 입장할 때부터 신경써야 한다. 앉아서 당사자의 입장을 쳐다보지도 않고 다른 일을 하거나 또는 무표정하게 맞이하거나 하는 것은 바람직하지 못하다. 약간의 미소를 띄고 반갑게 맞이하여야 하며, 당사자의 얼굴이나 몸짓 등에서 긴장하거나 초조한 빛이 보이면 풀어주는 것이 좋다. 예를 들어 "법원에서 조정기일에 오라고 하여 많이 긴장하지는 않으셨나요?"라거나 또는 "오늘 무거운 마음들로 오셨을 텐데 충분히 대화하여 모든 문제가 순조롭게 잘 풀렸으면 좋겠습니다."라는 말로 시작하는 것은 조정 진행에 도움이 된다. 더 좋기로는 "혹시 조정절차 진행에 긴장을 많이 하시지 않나 싶어 제 마음이 좀 무겁습니다."라고 자기의 주관적 감정을 슬며시 표현해주는 것이다.[36]

또한 당사자가 조정을 할 생각이 없다고 말해도 그 말을 곧이 곧대로만 듣지 말고 음성이나 억양 및 표정이나 눈 빛 등의 비언어적 커뮤니케이션에 관심을 가져 어떤 점을 바라고 요청하는지 파악하여 쌍방의 관계를 개선함으로써 합의에 이를 가능성이 많음을 잊지 말아야 한다.

이와 같은 맥락에서 절차를 진행할 때, 화난 당사자 앞에서는 몸짓을 주의하는 것이 좋다. 그 사람에게 위협적으로 보여서는 안 되기 때문이다. 신체적으로 대등한 위치를 확보하는 것이 좋은데, 상대를 위에서 내려다보는 시선 유지는 좋지 않다. 무심코 손으로 주먹을 쥐는 행위는 공격 성향을 강화하므로 금기이며, 불필요하게 상대의 눈을 오래 응시하면 불쾌하게 만들 수 있으므로 조심하여야 한다.

이와 같이 비언어적 커뮤니케이션에 세심한 신경을 써야 한다.

---

36) 심리학자들은 상대방의 감정에 대한 질문을 하면 그것을 자기에 대한 관심 있음으로 이해하고 좋은 반응을 보일 경우가 많으며, 상대방의 감정에 대한 표현이 설사 틀렸다 하더라도 그것을 수정해주면서 관심에 대하여 호의적이 되고 질문자와 신뢰나 교감을 형성하게 된다고 한다.

(4) 교섭과 협상에서의 설득 기법

1) 교섭

분쟁상태에 있는 당사자가 해결을 목표로 대화하는 것을 '교섭'이라 부른다. 이러한 교섭에 관한 기술(교섭술)에 관하여 'Roger Fisher & William Yury 저, Getting to YES 1981'[37] 라는 책이 원칙화된 교섭을 주장하여 교섭술에 관한 새로운 국면을 열었다. 이 책의 저자들은 협상을 성공하도록 하기 위해 아래 4가지 방법을 제시하고 있다. 상당히 기술적인 것으로 평가받고 있는 협상론의 고전이다.

① 사람과 문제를 분리시켜라(**separate the people from the problem**): 협상하는 자는 사람인데, 모든 협상자는 두 종류의 이해관계(협상 내용과 인간관계)를 가지고 있다. 그런데, 이것들은 서로 유기적으로 결합하여 협상 성공을 저해하기 쉬우므로 적절하게 이것(협상내용과 인간관계)을 분리시키는 노력이 필요하다. *골동품가게 케이스: 골동품 가게 주인이 가격 흥정에서 손님이 원하는 만큼 깎아 주지 않아서 협상에 성공한 것처럼 보여도, 골동품 가게 손님처럼 대중화되지 않고 제한적인 경우, 실망한 손님이 다시 찾아오지 않으면, 결국 주인이 손해를 봄. 따라서 주인으로서는 가격(문제)을 깎아주면서, 손님(사람)과 인간관계를 유지하는 것이 계속적 거래를 할 수 있다.

② 입장이 아닌 이해관계에 초점을 맞춰라(**focus on interests not positions**): 인간의 문제는 이해관계에 있는 것인데, 이해관계의 조정에 있어 당사자가 처한 입장 때문에 성공하기 어렵다. 따라서 각자의 입장을 이해하는 노력을 기울인 후에는 서로의 이해관계를 조절하는 것에 대부분의 초점을 맞출 필요가 있다. *창문개방 케이스: 도서관에서 공부하는 A는 바람이 통하도록 창문열기를 희망하고, B는 창문을 열면 책장이 바람에 날려 반대하는 경우 양측의 이해관계를 조절하여 옆방의 창문을 열어두도록 하여 바람이 직접 들어오는 것을 방지하면 모두 만족함.

③ 상호 이익이 되는 옵션과 대안을 개발하라(**invent for mutual gain**): 계쟁물에만 국한되지 말고 서로 윈윈할 수 있는 옵션과 대안을 개발하는 것이 절대적으로 필요하다. 그렇게 되면 입장보다는 이해관계로 눈을 돌릴 수 있다. 계쟁물의 승패라는 관점을 떠나게 할 필요가 있다. * 오렌지 케이스: 1개의 오렌지가 있는데, 절반으로 나누도록 설득하는 것이 보통이다. 그러나 당사자의 욕구를 파악하여 만약, A

37) 번역서로는 박영환 옮김, YES를 이끌어내는 협상법, 개정판 12쇄, 도서출판 장락, 2010, 참조.

는 오렌지 주스를 원하고, B는 껍질을 이용한 오렌지 차를 만들기를 원한다면, A에게는 알맹이를, B에게는 껍질을 갖도록 하면 상호 모두에게 득이 된다.

④ 객관적 기준을 사용할 것을 주장하라(**insist on objective criteria**): 현안이 되는 문제를 객관적 기준을 찾기 위한 공동 탐색작업으로 만들어 공정하고 객관적인 기준을 찾아내고 그 결과를 논리적으로 설득하면 협상 성공률이 높을 것이다.

⑤ 협상이 결렬되는 경우 당사자가 얻을 수 있는 대안을 검토하라(**KNOW YOUR BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT = BATNA**): 배트나는 협상이 깨어졌을 때 자신이 취할 수 있는 최선의 대안을 말하며, 협장 전략의 핵심 키워드, 없이 자신의 이익을 충족시킬 수 있는 최상의 대안을 모색한다.[38]

2) 대안과 BATNA(Best Alternative To a Negotiated Agreement)

분쟁의 동기와 과정을 종합적으로 분석하여 최적의 옵션을 추가하거나 대안을 이끌어내는 과정이 조정에서도 중요하다.[39] 협상이나 조정에 있어 서로의 견해가 다를 때 대안을 계발하여 합의를 이끌어내는 것이 필요하다.

예를 들어 피고가 원고에게 600만원을 지급하는 것에 대하여 금액이 너무 크다고 반발할 때 금액을 그대로 두고 6개월 간 100만원씩 분할하는 방식으로 한다든지, 혹은 원고가 그 금액이 너무 작다고 할 경우 미지급하면 600만원의 페널티 금액을 추가로 부과하게 한다든지 하는 방식이다.

1967년 이집트가 영유권을 가지고 있는 시나이 반도를 두고 이스라엘과 이스라엘 사이에 벌어진 6일 전쟁은 이스라엘의 승리로 끝나 이스라엘이 시나이 반도를 점령하였다. 그러다가 1978년 미국 카터대통령의 중재로 시나이반도 협상이 성공하였다.

---

38) 루스벨트 홍보 팸플릿 케이스: 1912년 미국 대선에서 시어도어 루스벨트 후보 진영에 비상이 걸림, 홍보 팸플릿에 저작권자의 허락 없이 사진을 쓴 사실을 뒤늦게 발견함. 당시 저작권법으론 사진 한 장당 1달러를 요구할 수 있는데, 이미 300만부를 찍음. 그런데 선거참모가 저작권자에게 "귀하의 사진을 쓰겠다. 전국적으로 알려질 기회인데 얼마 내겠나?," 사진작가의 답변은 "사진을 내줘서 고맙지만 250달러밖에 낼 수 없다." 이 사례는 상대의 배트나를 무력화해 최상의 성과를 낸 사례이다.

39) 옵션과 대안이란 말에 대하여 필자의 경우 옵션은 기존 계쟁물에 대하여 다른 조건이나 장치를 부가하는 것(지급기일을 늦추거나 분납하거나 또는 미지급 시 원금에 범칙금을 부가하는 것 등등), 대안은 완전히 계쟁물과 다른 대상물을 찾아내어 협상의 대상으로 삼는 것(골프장이 회원에게 징계처분한 것에 다투는 계쟁물에 대한 조정에서 완전히 다른 대상, 즉 회원권계약의 해지 및 입회금의 반환, 또는 공유지분자 간의 임대소득에 대한 부당이득 청구에서 지분 매각 협상)으로 해석하여 쓰고 있다.

영유권을 주장하는 이집트에 영유권을 보장하되, 자국 인근에 무장 세력의 존재로 불안을 느낀다는 이스라엘을 위해서는 시나이반도에 무장세력을 허용하지 않고 유엔 평화유지군을 둔다는 협상이 성립되었다.

이와 같이 대안은 협상이 결렬될 때 유용하다. 그러나 BATNA는 '협상이 결렬되었을 때 내가 갖고 있는 최선책'이란 뜻이며, 당사자의 입장에서 협상이 되어도 쓸 수 있는 유용한 무기 또는 택할 수 있는 방법론이란 의미로 쓰인다. 요는 당사자가 갖고 있는 차선책이란 뜻이며, 그 차선책이 무엇이고 얼마나 유용한지 여부 및 그 사용 방법과 시기에 대하여 협상학의 많은 논의가 있어 왔다.

배트나는 일반적으로 조정과정에서 쓰는 대안(an alternative plan, 어떤 안을 대신하거나 바꿀만한 안)이란 말과는 그 뉘앙스가 다를 수 있음에 주의할 필요가 있다.

협상학에서는 강력한 배트나를 갖고 있으면 내가 원하는 것을 얻을 수 있으며, 배트나를 제대로 활용하기 위해서는 다음과 같은 삼 원칙을 따라야 한다고 한다.

첫째, 내 배트나가 좋을 때는 무조건 알려야 한다.

둘째, 그렇다면 알릴 때는 어떻게 알려야 하나-은근한 방법으로 알려야 한다.

셋째 내 배트나가 좋고 상대의 배트나가 나쁠 때는 협상을 최대한 끌어야 한다. 반대의 경우에는 전광석화처럼 끝내야 한다.

조정위원은 양 측의 배트나를 검토하고 점검하게 하여 배트나가 나쁜 쪽이 쓸 데 없는 고집을 부리면서 협의과정에 강세를 보이려 한다든지 하는 경우 이를 말리면서 협의를 빨리 끝내도록 설득하고, 반대로 배트나가 좋은 쪽이 너무 협의에 진지하게 임하지 않고 힘이나 차선책의 무기를 과시할 때 이를 제지하고 진지한 협상을 하도록 이끌어내기 위한 철학적인 면모를 갖출 필요가 있다.

3) 사람을 움직이는 설득기술

당사자와 대화를 계속 하다보면 당사자에게 내재하는 자연의 회복력에 의하여 합의에 도달할 수 있지만 그 화해기술을 향상하기 위한 노력을 하지 않으면 안 된다. 화해기술 중에서 가장 중요한 것이 설득기술이다. 설득기술의 본질은 '사람을 움직이는 것'이다.[40]

---

40) 화해기술론-화해의 기본원리-, [제2판] 草野芳郎 (쿠사노 요시히로) 원저, 편역 이순동, 2008, 대구지방법원 경산시법원, 26p,

설득술의 고전이라고까지 말하는 Dale Carnegie의 "How to win friends & influence people'에서 말하는 사람을 움직이는 세 가지 원칙과 사람을 설득하는 12원칙을 드는데 다음과 같다.

사람을 움직이는 세 가지 원칙

첫째, 어떠한 행동에도 이유가 있다.
둘째, 상대방이 중요한 사람이라고 믿게 한다.
셋째, 상대의 입장에 서서 생각한다.

-사람을 설득하는 12원칙-

1. 논쟁을 피한다(You can't win an argument).

2. 상대의 잘못을 지적하지 않는다(A sure way of making enemies).

3. 잘못을 인정한다(If you are wrong, admit it).

4. 우호적으로 시작한다(A drop of honey).

5. '예'라는 답변을 들을 수 있는 문제를 고른다(The secret of Socrates).

6. 마음껏 말하게 한다(The safety valve in handling complaints).

7. 상대가 자기 스스로 생각한 것이라고 느끼게 하라(How to get co-operation).

8, 상대의 입장에서 사물을 보고 진심으로 공감하라(A formula that will work wonders for you).

9. 상대의 생각과 욕구에 진심으로 공감하라(What everybody wants).

10. 상대의 고상한 동기에 호소하라(An appeal that everybody likes).

11. 당신의 생각을 극적으로 표현하라(The movies do it. TV does it. Why don't you do it).

12. 도전의식을 불러일으켜라(When nothing else works, try this).

설득심리학의 연구 성과도 교섭술의 매우 귀중한 자료가 된다. 화해는 분쟁의 해결을 목적으로 하는 것이므로, 분쟁상태에 있는 당사자 쌍방을 움직이는 것에 특징이 있다. 이는 분쟁상태에 있지 않은 사람을 움직이는 것보다 훨씬 어려운 일이므로 분쟁상태에 있는 사람의 심리를 생각할 필요가 있다.

미국의 사회심리학자인 Robert b. Cialdini는 'Influence(The Psychology of persuasion, Collins Business, 2007)[41]에서 사람의 마음(설득)에 영향을 미치는 요소를 크게 6가지로 분류하고 있다.

① 상호성의 법칙(reciprocation)

샘플을 받거나 시식하면 구매할 확률이 높다. 우리는 다른 사람이 우리에게 베푼 호의를 그대로 갚아야 한다는 강박관념이 있다(보은정신). 인간을 인간답게 하는 가장 중요한 정신이기도 하다. 먼저 호의를 베풀어 상대방을 빚진 상태로 만들어라. 단, 이 법칙과 술책을 구분할 필요가 있다.

② 일관성의 법칙(commitment and consistency)

한번 선택한 것은 버리기 힘들다(작은 약속부터 시작하여 큰 승낙을 얻어냄). 경마장에서 한참 고민하다가 특정한 말을 선택하거나 특정한 차를 구매한 후에는 그 말의 우승확률이나 차의 성능이 더 높다고 생각한다. 우리는 지금까지 행동한 것과 일관되게(또는 그렇게 보이려고) 행동하려는 맹목적인 욕구가 있다. 그것은 하나의 부담감이기도 하다. 그 부담감은 우리로 하여금 이전에 취한 선택이나 입장을 정당화하는 방향으로 행동하게 만든다.

③ 사회적 증거의 법칙(social proof)

다른 사람들의 행동을 보고 따라한다. 코미디 프로그램에서 가짜 웃음을 들려주거나, 가짜 손님을 동원하는 상술이 있으며, 가장 많이 팔렸다는 상품을 살 확률이 높다. 우리는 다른 사람의 행동에 의해 더 쉽게 설득된다(다른 사람들도 이렇게 합의했던 사례가 있다고 설명)

④ 호감의 법칙(liking)

친구의 부탁을 거절하기 힘들다. 미모의 여배우는 유죄 평결을 받기가 어렵다. 호감의 법칙을 활용한 집단 갈등극복 패러다임은 아래와 같다.

41) 번역서로는 Robert b. Cialdini, 『설득의 심리학』, 이현우 역, 개정판, 21세기북스, 2008.

* 접촉이론: 익숙해지면 좋아진다.
* 협동을 통한 학습: 공동의 목표를 제공한다.
* 상호협력은 호감을 크게 만든다.

⑤ 권위의 법칙(authority)

간호사, 약사, 환자는 병원 주치의의 처방전에 맹목적인 권위를 인정한다.

실험을 진행하는 박사는 피실험자 A로 하여금 피실험자 B에게 문제를 내게 하여 B가 틀리면 A가 전기 자극을 점차 올리도록 한 실험에서 실험의 진행 과정이 계속됨에 따라 A는 B가 극심한 고통을 호소하는데도 박사의 지시에 따라 계속 전기 자극을 올리게 된다. 박사의 권위에 맹목적으로 복종하기 쉽다.

우리의 마음 속에는 합법적인 권위에 복종하려는 의무감이 많다. 이런 것은 옷차림, 직함, 자동차,전문성과 같은 요소로 표징되며, 어떤 상을 받은 상품, 큰 체구, 높은 직책, 우아한 옷차림에 영향을 받는다.

같은 말이라도 전문가의 의견이 더 잘 설득된다(전문가의 도움을 받는 절차를 마련할 것).

⑥ 희귀성의 법칙(scarcity)-상실의 두려움

백화점 세일 마지막 날에 손님이 몰린다. 홈쇼핑 판매 시에 한정판매로서 상품 자체가 한정품이거나 또는 특별 판매시간이 얼마 남지 않았다는 점을 누누이 강조한다. 조정절차도 추가 비용 없이 얻게 되는 하나의 소중한 혜택이자 기회라고 강조하면서 언제나 할 수 있는 것은 아니라고 강조한다.

IV. 실전 말하기와 조정성공 사례

1. 실전 말하기의 예시

경청을 잘 한 후 시의적절한 표현으로 화해를 이끌어내는 말하기 기술은 대단히 중요하다. 아래에서는 필자가 조정절차에서 자주 쓰는 말을 소개한다.

(1) 이 사건은 당사자분들에게 너무 중요하다. 하지만 이런 분쟁에 빠진 것도 사적인 이익 추구로서 기본적으로 리스크가 있는 것인데, 분쟁 발생 시 리스크를 도외시하고 너무 완벽한 해결을 바라서는 안 된다. 소송을 계속 진행하는 것에 별 부담이 없다고 느끼실지 몰라도 실제로 굉장히 힘들다.

(2) 핑계 없는 무덤이 없다고 사람이라면 자기 입장에서 다 할 말이 있는 것 아니겠느냐. 상대방의 얘기를 너무 고깝게만 듣지 말아 달라. 입장을 바꿔놓고 보면 귀하께서도 그런 얘기를 할 수가 있을 것이다. 한비자는 "관을 만들어 파는 사람은 사람이 일찍 죽기만을 바라고, 가마를 만들어 파는 사람은 모두 부자가 되거나 출세하기를 바란다"고 했다. 사람은 자기 입장에서 이익을 좇아 행동하기 마련이다. 그것이 인간의 본성일 수 있다.

(3) 금액이 작은 사건이거나 혹은 업계에서 이 사건 소송 결과에 관심이 많아 선택을 하지 못하는 당사자들에게: 이 사건 진행이 독립운동 같은 것은 아닌데 청구금액이나 증거 같은 것을 살펴보지 않고 너무 끝까지 가겠다고만 주장하지 말아 달라. 그리고 관심 있다는 주변 분들이 이렇게 법정에 나오고 비용을 들이고 하게 되면 그런 소리가 나오겠느냐. 이 사건에 관심 있는 사람은 사실은 두 분 밖에 없으니 두 분에게 이익이 된다면 양보하여 사건을 종결하는 것이 어떠하겠느냐.

(4) 서로 싸우는 양 당사자에게 "두 분은 오월동주, 같은 배를 탄 처지이다."라고 말한다.
몇 년인지 모르겠지만 끝날 때까지 강 중앙에서 같은 배를 탄 상황인데, 서로 양보하여 강을 건너가서 배에서 내려 각자의 행복한 길로 가는 것이 어떠하겠느냐.

분쟁 당사자들은 서로 대척적 관점에서 싸움의 상대방으로 보기 쉬운데, 분쟁해결이라는 공동의 목표를 향해 나아가는 동반자적 관계일 수 있다는 점을 인식시켜야 한다.

(5) 서로 심하게 말다툼하면서 싸우는 두 사람에게: 감정 분출(vent)도 필요합니다. 혹시 두분이 대화할 공간을 하나 마련해드릴까요. 아마존에서는 분쟁이 생기면 양쪽 가족들이 모두 모여 씨름을 한다고 하더군요. 그렇게 말다툼을 심하게 하면 기분이 풀리거나 사건이 해결되는지요. 도움이 되신다면 그런 시간을 한번 가지시게 할까요. 하지만 저는 여러분에게 실질적인 도움을 드리고자 합니다. 화가 많이 나셨습니까? 상대를 용서하기 힘드신가요? 하지만 용서는 상대가 아닌 자기 자신을 위한 것

입니다. 원망이 점점 깊이 뿌리를 내리고 계속해서 우리 인생을 오염시키지 않도록 그것을 완전히 제거할 때 진정한 자유가 찾아옵니다.[42]

(6) 소송 사건 때문에 심하게 스트레스를 받는 경우, 혹은 타방 당사자로부터 부당한 소송을 당했다고 너무 정신적으로 힘들어하는 경우 다음과 같이 말한다.

"깜깜한 밤에 그림자를 본 적이 있습니까. 그림자는 빛이 있어야 생기는 겁니다. 건물 인도 사건 때문에 힘든 일이란 것도 건물을 가지고 있어 임대차를 했기 때문에 생긴 일이고 돈을 빌려주고 못 받아 힘든 것도 빌려줄 돈이 있었기 때문에 생긴 일입니다. 소송사건 때문에 힘들어하시는 것을 이해하지만 이것도 다 우리가 살아있기 때문이요 뭔가를 움직여나가는 밝은 면이 있어서 생기는 어쩔 수 없는 어두운 구석입니다.

지혜로운 사람은 이런 어두운 구석이나 힘든 부분을 그 사물의 본질로 이해하고 받아들여 슬기롭게 풀어나가기 때문에 밝은 새벽을 맞이하고 어려움을 털고 일어나는 것 아닐까요. 저는 굳이 안하시겠다고 하는 이 사건 조정 성립 안 되어도 좋습니다. 다만 소송으로 힘들어하시니 조정센터에 와서 이런 얘기를 주고받는 것 자체에 의미를 두고자 합니다. 문제를 풀어가는 과정 속에 해답을 찾을 수 있다고 봅니다."

(7) 우리나라 사람들이 소송 사건을 대할 때 끝까지 가겠다고 하는 사람이 많다. 조정위원은 당사자들이 분쟁을 바라보는 시각을 좀 더 소프트하게 될 수 있도록 할 필요가 있다.

"우리나라는 많은 외침과 전쟁을 지도층이 지켜주지 못한 상태에서 백성들의 수평적 연합체를 이뤄 이겨낸 경우가 많은데, 그러다보니 당연히 국민들이 자기 자신에 대한 프라이드나 자존심이 강한 편입니다. 따라서 수직적 위계질서 하에서 높은 사람이 명령하는 경우 잘 따르지 않는 경향도 많다고 하는데, 그런 면에서는 스스로 문제 해결을 도모하는 조정제도가 아주 좋다고 봅니다.

하지만 그런 영향으로 누군가와의 분쟁이 소송으로 비화되었을 때 사람이 살아가다 보면 일어날 수도 있는 일로 생각하지 않고 하나의 전쟁인 듯이 너무 심각하고 비장하게 대처하는 경우가 많아서 안타깝습니다. 구체적인 이해관계나 이해득실보다

42) 조엘 오스틴, 『긍정의 힘』, 정성묵 역, 두란노서원, 2005, 184p.

는 오로지 이기지 않으면 안 된다는 생각을 하는 경우가 많은 것 같은데, 외침을 당한 경우 막아내지 못하고 패하면 곧 죽음이라는 인식이 많아서일까요?

이제까지는 누구와의 경쟁을 통하여 이겨내고 뭐가 되는 것만이 중요했지만 이제부터의 시대는 누구와 협력하고 같이 윈윈하는 시대가 되어야만 할 것이고, 그 길만이 우리 자녀들에게 밝은 미래를 약속할 수 있지 않을까요?

(8) 분쟁지역에서 탈출하여야 한다.

당사자들은 어려운 사건에서도 자기의 주장과 변수를 모두 충족시켜주기를 원한다. 하지만 쌍방 당사자들이 분쟁지역에 있다는 점을 잊지 말도록 한다. 심지어는 1,4후퇴 때의 흥남부두에 있다고 설득해보기도 한다. 마지막으로 떠나는 수송선을 타지 못하면 적의 포화를 맞을 수 있음을 상상해보도록 한다. 합의가 마지막 배일수도 있음을 설득한다. 그렇다면 마지막 배에 타야 하는 것이 중요하고(합의를 하는 것 자체에 가치를 둔다), 그러기 위하여는 가지고 있는 짐들을 모두 내려놓고 몸이라도 타면 어떻겠느냐고 설득한다.

(9) 몸이 아플 때 반드시 수술을 하여야만 하는 것은 아니다. 재판은 수술방에 들어가는 것과 같다. 수술방에 들어간다고 모두 완치되는 것은 아니다. 그 고통과 비용은 무시할 수 없는 것이다.

수술하지 않고도 치료할 수 있다면 완벽해 보이지는 않아 보여도 그것이 더 좋은 선택일 수 있다. 고혈압의 경우 약으로 잘 다스리면 나름 건강하게 살 수 있다고 한다. 분쟁이 생겼을 때 분쟁이 없었을 때와 같은 완벽한 상태로 만드는 것은 불가능하다. 벽에 뺀 못을 빼면 못 구멍이 남는다. 못 구멍이 보기 싫어 벽 공사를 다시 하는 것은 빈대 잡으려다 초가삼간 태우는 격일 수 있다. 못 구멍에 적당한 충전재를 넣고 도배를 하는 것이 더 나을 수 있다.

(10) 양보를 통하여 스스로 합의하고 조정하는 것이 자녀들에게 산교육이 될 수도 있지 않겠느냐고 설득해본다.

카. 국민들에게 재판청구권이 있지만 소송 등 제반 사법절차는 전체 국민을 위한 공공재로서 우리 국민들이 소중히 아껴야 한다. 양보하여 합의한다면 그 사법서비스는 다른 사람을 위해 유용하게 쓰이거나 급하고 소중한 재판을 위해 준비된 상태로 있을 수 있다. 그렇다면 조정 합의는 국가에 대한 기여가 될 수 있다.

타. 역지사지: 당사자이 요구나 주장에 대하여 당신이 상대방이나 조정장이라면 당신의 얘기를 어떻게 받아들이겠는지를 한번 생각해보라고 권한다.

2. 조정 성공 사례

(1) 골프장과 회원들 사이의 징계처분 관련 사건

(소송물에 국한하지 않고 당사자 간의 대화와 협상을 통하여 전혀 새로운 조정안 계발)

1) 원고들은 피고 골프장의 정회원(분양가 0억0천, 분담금 0천만원) 또는 무기명 회원(분양가 0억0천, 분담금 0천만원)인데, 원고들이 위 회원권을 타에 명의대여하여 부당하게 이익을 취득했을 뿐 아니라[43] 일부 원고는 회원 게시판에 권익위를 구성하여 협상을 예정하고 있으며, 법적 대응을 준비중이라는 글을 올리면서 소송을 제기하였다는 등의 이유로 제명, o개월 또는 00개월의 자격정지라는 징계처분을 하자 원고들이 징계처분무효확인 및 징계처분에 따라 골프장을 사용하지 못한 것에 기인한 손해배상청구를 한 사안이다. 1심에서는 원고들의 행위는 회원으로서 정당한 이의를 한 것이라고 보아 징계처분은 무효임을 확인하였고, 손해배상청구는 기각하였으며, 원고들과 피고가 쌍방 항소한 사건이다.

2) 항소심 초기에 조정에 회부하였는데, 2회 조정기일을 운영하여 원고들의 감정적 섭섭함을 해소한 후 피고가 사과와 유감의 뜻을 표명하고 원고들에게 약간의 조정금(정회원 315만원, 무기명회원 500만원)을 지급함과 아울러 원고들과 피고의 회원권 입회계약을 합의해지하고 입회금을 반환하며, 해지될 때까지 원고들이 피고 골프장을 문제없이 이용하도록 협조한다는 방안으로 조정을 갈음하는 결정을 하였는데, 쌍방 이의하지 않아 조정 성립된 사안이다.

3) 이 사건에서는 징계처분의 적법성 및 손해배상이라는 원래의 청구의 당부보다는 서로의 입장에서 분쟁이 생길 수밖에 없었던 감정적 부분을 상호 이해할 수 있도록 조정기일을 운영하고 원고들이 분쟁기간 동안의 감정을 vent(해소)하도록 한 후 그 외연을 넓혀 상징적인 조정금만 주고 회원권계약을 합의해지하고 입회금을 반환하는 방안으로까지 확대발전할 수 있었다. 이런 방안의 조정은 원래의 징계처분

43) 특히 무기명회원의 경우 회원이 내장하지 않을 때 미리 발급해준 무기명카드를 소지한 자 1인에게 회원대우를 해준 것이 특히 문제되었음.

의 당부나 손해배상에 얽매이지 않고 그 쟁점들을 포괄하여 쌍방 만족하는 윈윈의 해결책이 될 수 있다.

(2) 시어머니와 며느리 사이 근저당등기 말소청구 사건

1) 사건의 개요

원고: 갑, 을, 피고: 병, 정

원고 갑은 피고 병의 시어머니이고, 원고 을은 갑의 큰 아들이자 피고 병의 시아즈버님이며, 피고 병은 갑의 둘째아들과 결혼한 며느리이고, 피고 정은 피고 병의 아들이자 갑의 손자이다.

갑의 둘째 아들이자 병의 남편은 폐암이 발병하여 치료를 받았는데, 갑은 막대한 치료비를 지불하였음은 물론 이를 위로한다는 명목으로 아무 채무 없이 갑의 남편이 그 소유의 이 사건 부동산(아파트)에 3억원의 근저당권을 설정등기하여 주었다.

그런데, 병의 남편이 2006년 병으로 사망하자, 피고들은 근저당권 상속등기를 하였고, 그 후인 2013년 갑의 남편도 사망하자 피고들은 사망한 남편 및 부의 순위에 갈음하여 대습상속을 하였다.

그리하여 현재 이 사건 부동산에 갑이 3/7, 을이 2/7, 병이 1/7, 정이 1/7 지분 소유권이전등기가 된 상태이며, 피고들은 3억원의 근저당권에 대하여 각 1/2씩의 권리자로 되어 있는 상태이다.

그런데, 최근 아이를 키우면서 경제적 사정이 어려워진 병은 갑에게 근저당권에 기한 채무를 갚으라면서 그러지 아니하면 제3자에게 양도하거나 저당권실행을 할 수밖에 없다는 내용증명을 보내었고, 며느리의 어려운 사정은 이해하지만 이러한 통고에 격분한 시어머니 갑은 근저당권 말소청구 소송을 제기하였다.

2) 원고와 피고의 주장

원고는 이 사건 근저당권은 통정허위표시로서 무효이고, 피담보채무도 없어서 효력이 없다고 주장한다. 아울러 그렇지 않다 하더라도 위 근저당권설정은 며느리인 병이 시어머니인 갑을 부양하는 등 부양의무를 다 하는 것을 전제로 한 '부양부담부증여'인데, 대법원은 "부담부증여는 쌍무계약에 관한 규정이 준용되어 부담의무

있는 상대방이 자신의 의무를 이행하지 아니할 때에는 비록 증여계약이 이미 이행되어 있다 할지라도 증여자는 계약을 해제할 수 있고, 그 경우 민법 제555조와 제558조는 적용되지 아니한다(대판 1997. 7. 8. 97다 2177)"라고 판시하고 있는데, 피고들이 원고들에게 저당권 실행 예고를 하였다는 것은 부양의무를 이행하지 않겠다는 의사를 명백히 표시하였으므로 해제할 수 있다고 하면서 리를 해제한다고 주장한다.

특히 고령의 원고 갑은 현재 이 사건 부동산에 살고 있는데, 이 집에서 나가기도 어렵고, 경제 상황도 어렵다는 점을 강조하였다.

피고는 통정허위표시라거나 피담보 채무가 없다는 주장은 근거가 없고, 병으로 신음하는 남편을 잃게 될 경우를 예정하여 조건 없는 증여를 한 것이고, 부담부증여라는 주장도 원고들의 주장일 뿐이라고 강하게 다투고 있다.

피고도 특별한 직업이 없고, 아이를 키워야 하는 부담이 아주 크다고 호소하였다.

3) 조정 과정

이 사건은 단독 재판부에서 조기조정으로 회부되어 총 3번의 조정기일을 열었다. 상임조정위원은 이 사건은 조정으로 해결하여야 할 필요성이 많다는 점을 강조하면서 원고에게는 통정허위표시 또는 부담부증여라고 보기에는 쉽지 않을 수도 있으니 생계가 어렵고 손자를 키워나가야 하는 며느리에게 유산이라고 생각하고 어느 정도의 금원을 마련하여 주고 근저당을 말소하는 것은 어떠냐고 주장하였으며, 피고에게도 시어머니 및 시아즈버님 사이의 분쟁을 오래 지속하지 말아야 하며, 3억 근저당권 설정을 무조건의 생전 증여라 하더라도 원고들 입장에서 유류분등의 주장을 할 수도 있는 것이니 적당한 조정금을 받고 근저당을 말소하여 주면 어떻겠느냐고 제안하였다.

또한 조정을 하는 김에 부동산 지분도 한 사람에게 통일하여 양도하고, 지분 이전대금도 조정금의 일부로 포함하여 진행하자고 하였다.

결국 당사자들 및 대리인인 변호사들 간의 협상과 금액 설정이 완료되어 피고들에게 지급할 근저당 말소 대가는 총 8,000만원(피고들 각 4,000만원), 피고들의 각 1/2 지분 이전 대가는 9,000만원(피고들 각 4,500만원)으로 결정되어 원고들이 피고

들에게 총 1억7천만원을 지급하기로 하고 근저당을 말소함은 물론 원고들의 뜻에 따라 조정금을 마련할 주체인 원고 을(갑의 큰 아들) 앞으로 모든 소유권 지분을 통일하여 이전하여 주기로 임의조정이 성립되었다.

4) 본 조정의 의미

본 조정 과정에서 시어머니와 며느리의 각자의 입장에 따른 많은 호소와 주장, 한, 감정의 응어리, 눈물 등이 표출되어 조정위원으로서 많은 시간과 에너지가 소요되었음이 사실이다.

본 조정은 본안 재판에서는 소송물인 근저당권설정등기의 효력 유무에 국한하겠지만, 소송 당사자들의 모든 주장과 감정과 지분이전에 대한 부분까지 폭넓게 대상으로 조정 대상물을 확대하여 나름 뜨겁게 진행한 결과 모든 소송당사자들과 대리인들이 만족하는 합의가 완료되었다.

조정은 재판이 해결하지 못하는 인생의 모든 부분들을 대상으로 하여 대승적이고 미래지향적이며, 분쟁의 자기 해결성을 도모하는 장점이 있다고 생각한다.

(3) 이웃 사촌 사이의 주차장 가림막 사건

1) 사안의 개요

원고는 서울 강남의 갑 빌딩 소유자이고, 피고는 바로 인접한 을 빌딩의 소유자이다. 원고는 피고가 피고 소유의 토지 위에 설치한 콘크리트 가림막(일종의 작은 담장)으로 인해 원고 소유 건물 지하 주차장에서 올라오는 차의 통행에 지장을 주므로 소유권에 기초한 방해배제청구권을 행사하여 이를 철거하여야 한다고 주장한다. 피고는 피고 소유의 땅에 만든 가림막을 철거하라는 원고의 청구는 인정하기 어렵다고 하면서 강하게 다투고 나온다.

원래 원고와 피고 사이에는 이 사건 이전부터 앙금이 있었다. 즉, 이 사건의 콘크리트 가림막이 있던 장소에는 피고 건물의 주차관리사무소가 있었다. 그런데, 원고 소유 지하 주차장에서 올라오는 차량 운전자의 좌측 시야가 막힌다고 생각한 원고는 관할 구청에 이 주차 초소가 무허가라고 민원을 제기하였다. 피고는 할 수 없이 주차 초소를 철거하고 대신 그 장소에 길이 7.5미터, 높이 1.7미터의 콘크리트 가림막을 설치한 것이다.

2) 조정의 경위

조정기일에 온 원고는 이 사건 가림막은 여전히 원고 소유 지하 주차장에서 올라오는 차량 운전자의 시야를 방해하여 교통사고를 유발할 가능성이 많고, 실제로 교통사고도 발생하였고, 가림막은 쌍방 토지 경계를 가르는 경계석이 있어 경계 확정을 위해서도 불필요하며, 피고 소유 토지 운용에 아무런 이익도 없으면서 원고에게는 불이익이 엄청나다고 주장하였으며, 이 문제로 원고는 피고를 고소하였다.

피고는 피고 소유 토지에 한전 전력 개폐기가 있는데, 고압선이 흘러 위험하여 담장을 설치하였고, 또 원고 소유 주차장에서 나오는 차가 위 개폐기를 충격할 수도 있기 때문에 이를 방지하기 위하여 콘크리트 가림막이 필요하여 설치하였다고 주장하였다. 이러한 필요성 때문에 설치하였지만 이는 피고 소유 건물 주차장 이용객에게도 불편한 것으로서 원고만 불편한 것이 아니며, 서울 시내 어느 건물이든 이와 같은 콘크리트 가림막이 있는 경우는 많다고 하였다.

3) 조정 성립

상임조정위원은 원고에게 원고 소유 주차장에서 나오는 차량들의 시야나 안전 문제는 원고 스스로 반사경 등을 설치하여 해결해야 할 성질의 것이며, 그 전에 있었던 주차 초소 철거 문제 등을 고려하면 이웃과의 관계를 불편하게 만든 원고에게도 책임의 일단이 있다고 하였더니 원고도 어느 정도는 인정하였다. 또한 피고에게도 가림막이나 경계석의 부분은 콘크리트 가림막이 아니라 투명 아크릴로 만든다든지 하여 해결할 수도 있지 않느냐고 하면서 이웃 간의 관계는 그 전의 일을 반추해보건대 서로 좋게 가져가지 않으면 뜻하지 않은 불편함이 있을 수 있으니 그런 식으로 합의를 해보라고 권유하였다.

라. 결국 이 사건은 서로의 협상을 위하여 한 번 더 조정기일을 속행한 끝에 자발적인 합의가 성립되었다, 즉, 조정장의 권고대로 기존 콘크리트 가림막을 원고의 비용으로 철거하고 피고가 이를 용인하며, 대신 비슷한 크기의 투명 아크릴 가림막을 원고가 시공사를 선정하여 원고의 비용으로 설치하는 식으로 하고 형사 고소도 취하하기로 임의조정이 성립하였다.

이웃 간의 일은 순리적으로 합의하는 것이 좋다는 인식을 조정과정에서 공유하게 함으로써 상생하는 묘한 해결책이 나올 수 있었다.

V. 결어

2009년 4월부터 6년간 서울법원 조정센터에서 상임조정위원으로 근무하면서 얻은 경험과 커뮤니케이션 이론을 소개하였는데, 의사소통에 대한 점은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 조정기관과 조정인이 다양화 되어도 실제 분쟁해결에 있어서 절차 주재자가 어떻게 들어주고 말하며 설득할 것인지에 대한 점을 모른다면 ADR 절차가 많은 오해의 대상이 될 수도 있기 때문일 것이다.

커뮤니케이션은 사람들끼리 서로 생각, 느낌 따위의 정보를 주고 받는 일로서 글, 소리, 표정, 몸짓 따위로 이루어진다. 사람의 사회화 과정은 의사 소통 능력의 향상에 있다고도 볼 수 있다.

본 논문에서는 실제 조정과 협상에서 효율적인 커뮤니케이션을 돕는 경청, 설득, 말하기 등에 대하여 알아보고 실제 조정사례를 소개하였다.

설득과 협상은 대화하는 사람끼리의 관계 형성이 전제되어야 하고, 올바른 관계 형성에는 경청만큼 효과적인 것도 없으므로 경청은 갈등의 원인을 파악하는 수단이자 문제 해결의 출발점이라 하겠다.

경청은 주의를 기울여 듣고, 들은 내용을 올바로 이해하는 것을 말한다. 잘 듣는다는 것은 상대방의 주장을 잘 알기 위해 말이나 표정, 몸동작 등을 집중해서 듣고 보고 느끼는 것이고, 이 과정을 통하여 상대방의 입장과 처지 및 말하고자 하는 바를 잘 알고 공감하고 결국 이해하게 된다는 것이다.

경청과 관련하여 잘못된 듣기의 유형, 듣기에 관한 오해와 진실, 경청을 방해하는 요인, 경청의 방법, 듣기 성향과 대응 방법을 알아보고, 조정절차에서의 효과적 경청 방안을 살펴보았다.

우리는 항상 자기 말만 하려고 남의 주장을 잘 듣지 않는 경향이 많다. 하지만 내가 하고자 의도하는 것은 모두 상대방의 말을 잘 들어주는 것에서 시작하는 것임을 알게 된다면 절차 주재자는 더 높은 수준의 문제 해결 능력을 가지게 될 것이다.

절차 주재자가 이러한 점을 알게 되고, 분쟁 당사자에게도 이를 체득하게 하면 당사자들의 경청 능력과 의욕이 높아지게 된다. 당사자들끼리의 경청 향상으로 각

당사자들은 스스로 분쟁해결을 하고 싶다는 욕구를 가지게 되며, 이러한 것이 전제된 후 어떠한 합리적 기준으로 화해할 것인가의 2단계로 나아간다는 점을 알아야 할 것이다.

경청과 관련하여 간추려 다시 말하기, 감정 반사하기(reflection), 상대의 말과 행동을 따라 하는 미러링(mirroring)가 중요하며, 끼어들기는 신중히 하는 것이 필수적이다. 무엇보다 경청을 통한 문제 해결에는 상대방의 요구 속에 숨어있는 욕구를 파악하기 위해 적절한 질문을 잘 하여야 할 것이다. 또한 듣는 사람의 듣기 성향을 파악하여 그에 맞는 소통을 하면 훨씬 효율적인 듣기가 될 것이다.

설득이란 '타인이 제공하는 정보에 노출됨으로써 발생하는 태도의 변화'로 정의된다. 사람의 태도를 변화시키는 설득은 분노를 다스리도록 하는 고도의 기술과 전략이 필요하다. 일반적인 설득 방법은 당사자의 말을 잘 경청하고 성의를 갖고 당사자를 대할 것이며, 열의를 갖고 끈질기게 버티고, 당사자 간의 상호 불신을 해소하고 감정적 유대감(rapport)을 형성하도록 하는 것이다.

경청을 잘 하였다는 전제 하에 화해를 이끌어내기 위한 말하기 또한 대단히 중요하다. 본 논문에서는 실제 조정절차나 협상 절차에서 필요하고 유익한 말하기 방법을 소개하고, 이러한 커뮤니케이션 방법으로 조정이 성공한 사례들을 소개하였다.

최근 민사소송에서의 ADR 절차에 있어서는 주목할 만한 움직임이 있었다.

첫째 ADR이 재판 절차를 대체(Alternative)한다는 의미를 넘어 적합하거나(Appropriate) 우호적이며, 원만한(Amicable) 분쟁해결 절차로 기능한다는 인식의 확산이다.

둘째, 전통적으로 법관에 의한 절차 진행이 많았지만 최근에는 절차 주재자가 판단 기관이 아닌 제 3자에 의한 것이라는 조정 제도 본령의 모습이 강조되고 있다. 일반적이고 전통적인 의미의 조정위원 외에 2009년에 시작한 법원조정센터에서의 상임조정위원에 의한 조정, 외부기관 연계 조정 등이 그것이다.

셋째 조기조정제도의 시범적 실시로 인해 어떤 사건을 언제 조정에 회부할 것인지의 논의, 어떤 사건을 어떤 조정인이 다룰 것인지에 대한 논의 등 조정 적합성에 대한 연구가 시작되고 있다.

넷째, 조정인에 대한 교육과 평가 및 인증 시스템, 조정전치주의나 통일 ADR법에 대한 쟁점도 조심스럽게 논의되고 있다.

이러한 움직임은 그야말로 ADR이 분쟁 당사자를 위해 효율적으로 기능하도록 하기 위한 것이라는 점에서 고무적이며, 앞으로도 계속 활발한 논의가 필요하다 할 것이다.

이러한 제도적 측면에서의 논의가 중요한 것은 사실이다. 하지만 구체적으로 실제로 ADR 절차를 효율적으로 진행하기 위한 커뮤니케이션, 심리학 등 조정기법에 대한 논의는 미약하고, 조정인에 대하여 교육이 체계적이고도 충분하게 이루어진다고 보기도 어려운 상황이다. 이 점에 관하여 계속적인 탐구와 논의가 이루어져야 할 것으로 생각한다.

[참고문헌]

1. 단행본

함영주, 『분쟁해결방법론(Dispute Resolution) (자문) 황덕남』, 개정판, 2014. 2. 15. 진원사,

세버린 ·탠카드 공저, 박천일 · 강형철, · 안민호 공역, 『커뮤니케이션 이론, 연구방법과 이론의 활용』, 나남, 2004.

법원행정처, 『조정실무』, 2002.

로저 피셔 · 다니엘 샤피로 『감성으로 설득하라』, 이진원 역, 두드림, 2007.

Roger Fisher & William Yury, 『YES를 이끌어내는 협상법』, 박영환 역, 개정판, 도서출판 장락, 2010.

조엘 오스틴, 『긍정의 힘』, 정성묵 역, 두란노서원, 2005.

화해기술론-화해의 기본원리-, [제2판] 草野芳郎 (쿠사노 요시히로) 원저, 편역 이순동, 대구지방법원 경산시법원, 2008.

Robert b. Cialdini, 『설득의 심리학』, 이현우 역, 개정판, 21세기북스, 2008.

Greenwood, Mary (2008-02-01). How to Mediate Like a Pro: 42 Rules for Mediating Disputes . iUniverse. Kindle Edition.

2. 논문

조홍준, "民事調停 制度의 發展 方向에 관한 硏究 -법원 조정센터의 운영과 사례를 중심으로-", 고려대학교 법무대학원, 석사학위논문, 2012.

조홍준, "ADR의 社會統合的 機能", 저스티스, 2013년 2월호, 한국법학원, 2013.

"설득을 위한 경청(傾聽)", 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』, 제9호, 언론중재위원회, 2014.

"질문의 수사학", 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』,제6호, 언론중재위원회, 2013.

"분노를 다스리는 설득전략", 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』, 제12호, 언론중재위원회, 2014.

김시철, "우리나라와 美國의 ADR에 대한 비교법적 검토", 21세기 한국민사법학의 과제와 전망(심당 송상현선생 화갑기념 논문집), 2002년,

3. 기타

국가인권위원회, 2010. 8. 10. 보도자료, [출처] 네이버, "조정 과정에서 폭언한 판사에 주의조치"