



다른 의견

싸우지 않고, 도망치지 않고, 만족스럽게 대화하기 위한 9가지 원칙

이언 레슬리 지음 | 엄윤미 옮김

더 나은 대화, 더 나은 관계, 더 나은 삶을 위해서 우리는 '다른 의견'에 어떻게 대처해야 하는가?

★말콤 글래드웰이 가장 좋아하는 작가, 이언 레슬리 신작

★〈퍼블리셔스위클리〉〈파이낸셜타임스〉 추천 도서

★영국 아마존 독자들이 꼽은 갈등관리 최고의 책

★공격적 대화, 무의미한 논쟁, 비생산적 조직문화에 지친 현대인들의 필독서

나를 둘러싼 모든 대화를 바꿔놓을 강력한 삶의 기술

상대와 의견이 다를 때, 자신의 존재가 부정당했다고 느끼며 분노하는 사람을 본 적이 있지 않은가? 더 이상의 논쟁은 어차피 시간만 지체된다고 생각하며 안일한 마음으로 합의점을 찾은 적은 없었는가? 갈등과 논쟁이 끊이지 않는 시대, 서로 다른 의견을 주장하는 동시에 만족스러운 대화를 경험하는 일은 점차 희귀해지고 있다.

온라인 세계가 더욱 확장되면서 사람들이 자신의 의견을 공유하는 일은 그 어느 때보다 더 쉬워졌다. 하지만 서로 다른 관점을 통해 생각을 확장하기보다는, 반대 의견에 적대감을 보이거나 아예 의견 대립을 피하는 일이 빈번하다. 갈등을 겪는 데 쓰는 에너지를 불필요하다고 생각하는 것이다. 그러나 의미 있는 통찰은 서로 다른 관점의 충돌, 즉 갈등에서 생겨난다. 인간에 대한 탁월한 통찰력이 돋보이는 글을 쓰는 저널리스트인 이언 레슬리는 우리가 서로 다른 의견을 제대로 표현하는 방법을 배우지 않았기 때문에, 이러한 갈등을 생산적인 의사소통으로 연결 짓지 못한다고 지적한다.

저자는 인질 협상가, 경찰, 이혼 중재자, 외교관처럼 불편하고 어려운 대화를 이끌어어나가는 의사소통 전문가들의 경험과 여러 과학적 연구에 근거해 '생산적 의견 대립을 위한 9가지 원칙'을 만들고 우리 삶에 어떻게 적용할 것인지 제시한다.

20만 년 전 갈등 중재 전략에 기대고 있는 인류

싸우거나 도망치는 것 말고 새로운 대화의 전략이 필요하다

이언 레슬리는 우리 사회가 이렇게 극심한 대립을 보이는 이유 중 하나로 고맥락 사회에서 저맥락 사회로의 변화를 꼽는다. 고맥락 문화와 저맥락 문화는 대화를 하는 데 있어 얼마나 맥락이 필요한가로 구분된다. 고맥락 사회에서는 암묵적 예의와 규칙을 이해하는 것이 중요하며, 저맥락 사회에서는 언어 그 자체를 바탕으로 소통이 이루어진다. 두 사회의 가장 큰 차이는 얼마나 많은 의견 충돌을 만들어내느냐는 것이다. 인류라는 종이 생존해온 대부분의 기간 동안 인간은 고맥락 방식으로 행동해왔다. 그러나 오늘날 세계는 점차 저맥락 사회로 변해가고 있다. 특히 온라인 세계는 점차 대화의 맥락들이 생략되어 가는 상황이다. 이런 변화 속에서 우리는 20만 년 전부터 진화해온 갈등 중재 전략에 여전히 기대고 있는 것과 마찬가지다. 동물들은 싸우거나 도망치는 두 가지 전략으로 위협에 대응한다. 인간도 크게 다르지 않다. 의견 대립이 생기면 공격적으로 비난을 퍼붓거나, 자신의 의견을 속으로 삼키며 갈등을 피하려 한다. 다른 의견을 내는 것이 어렵다고 해서 회피할 수는 없다. 서로를 더 잘 이해하고 더

나은 결정을 내리며 새로운 아이디어를 얻기 위해서 우리에게는 새로운 대화의 전략이 필요하다.

위키피디아에서 가장 좋은 결과물을 만들어내는 팀의 비결은?

‘다른 의견’이 우리를 더 가깝게, 똑똑하게, 창의적으로 만든다

인류의 시작부터 갈등은 항상 존재해왔다. 그런데 왜 누구는 갈등 상황 때문에 관계가 틀어지고 일을 망치며, 누구는 상대의 적대감을 무너뜨리고 놀라운 업적을 이루는 것일까? 뛰어난 스토리텔러이기도 한 이언 레슬리는, 갈등을 동력 삼아서 놀라운 성과들을 이뤄낸 인물들의 이야기를 추적하며 ‘다른 의견’의 중요성을 우리에게 되새겨준다. 최고의 록밴드이자 개성 강한 인물들이 모여있던 롤링스톤스는 어떻게 서로에게 주먹을 날리면서도 해체하지 않고 오래 갈 수 있었을까? 만델라는 자칫 인종 전쟁으로 번질 수 있는 극단적인 상황에서 어떻게 가장 적대적인 반대자와 협상을 이뤄냈을까? 과학자가 아니었음에도 비행기 발명에 성공한 라이트 형제가 문제의 발견과 해결을 위해 활용한 대화의 방식은 무엇일까?

‘생산적 의견 대립’의 기술은 인류가 가진 ‘확증 편향’이라는 결함을 보완하는 역할을 하기도 한다. 2019년, 시카고대학의 사회학자 제임스 에번스가 이끄는 과학자들은 위키피디아의 방대한 데이터베이스를 가지고 정치적 양극화 현상을 분석했다. 위키피디아의 내용들은 자발적으로 참여하는 편집진들의 집필과 감수를 통해 만들어진다. 사람들은 자신의 주장에 반대하는 이들을 설득시키기 위해 더 공들이는 성향이 있다. 그래서 비슷한 생각을 가진 사람들이 모인 팀에서 작성한 내용보다 정치적으로 정반대 입장을 가진 사람들이 모인 팀의 퀄리티가 훨씬 높다는 것을 발견했다. 뛰어난 지성은 ‘다른 의견’의 상호작용을 통해 만들어진다는 사실이 다시 한번 확인된 셈이다. 이처럼 1부에서는 우리가 갈등을 부정적으로만 바라보는 것을 멈추고, 왜 ‘다른 의견’을 말하고 들어야 하는지 다양한 사례를 통해 짚어본다.

분노, 편견, 실수, 대립을 넘어 대화의 새로운 규칙을 세우는 방법

“생산적 의견 대립은 철학의 문제가 아니라 잘 훈련된 습관이나 기술의 문제다”

이상적이고 완벽한 대화를 보장하는 절대적 원칙은 없다. 고대 철학자들로부터 시작해 수천 년 동안 수많은 사상가들이 수립하고 다듬어온 이론들이 이미 존재한다. 하지만 어떻게 해야 하는지 아는 것과 실천하는 것은 다른 차원의 일이다. 이론적으로는 이해할 수 있지만 직장 동료나 SNS의 낯선 사람과 싸우기 시작하는 순간 이론은 머릿속에서 사라져버린다. 저자는 그렇기 때문에 “생산적 의견 대립은 철학의 문제가 아니라 잘 훈련된 습관이나 기술의 문제”라고 말한다. 더 나은 대화를 위해서 우리가 할 수 있는 것들이 분명 존재한다.

책의 2부에서 제시하는 ‘생산적 의견 대립을 위한 9가지 원칙’을 따라가다 보면 우리가 대화를 나눌 때, 특히 반대 의견을 낼 때 우리의 머리와 마음 그리고 직관을 어떻게 활용해야 하는지 체득하게 된다. 자살 시도자를 설득해야 하는 상황에서 그의 이름을 잘못 불렀다면 이 실수를 어떻게 다뤄야 할지, 사고방식과 문화적 차이를 넘어 더 나은 대화를 이끌어내는 방법은 무엇인지, 어떤 질문을 던져야 ‘부정적 대화의 패턴’에서 벗어날 수 있는지 안내한다.

‘생산적 의견 대립을 위한 원칙’들은 긴장감이 높고 적대적인 대화를 풀어나가는 일에 탁월한 의사소통 전문가들의 사례에서 아이디어를 얻은 것이다. 입을 열지 않는 인질범과 대화를 나누어야 하는 경찰, 이혼을 앞두고 같은 공간에 있는 것조차 못 견디는 커플의 합의점을 찾아가야 하는 이혼 중재자, 어떤 조언도 받아들이지 않는 약물 중독자들을 치료해야 하는 상담사가 그들의 실용적 지혜를 들려준다. 또한 커뮤니케이션 과학과 인지심리학 분야의 연구를 통해서 당연하다고 생각했던 진실들이 어떻게 과학적으로 증명되는지 확인할 수 있다.

실패를 맞본 스타트업 CEO의 교훈부터 성공한 기업의 특별한 조직문화까지 “불쾌한 의견 대립보다 더 나쁜 것은 ‘다른 의견’을 교환하지 않는 것이다”

현대의 직장에서는 동료들과 좋은 관계를 유지하는 것, 심리적 안전감을 만들어내는 것을 중요하게 여긴다. 하지만 이러한 특성이 잘못 발현되면 다른 사람의 의견에 고개를 끄덕여야 한다고, 의문을 누르고 불편한 질문을 삼켜야 한다고 느끼게 된다. 갈등을 회피하려다 생산적 피드백의 가능성을 차단하고 마는 것이다. 조직심리학자들은 사내 정치에서 ‘수동적 공격’이 조직의 생산성에 얼마나 해를 끼치는지 지적한다. 저자는 조직 내에서 어떻게 대화가 이루어져야 편안한 분위기에서 자신의 의견을 모두에게 도움이 되는 방향으로 이야기할 수 있는지 그 방법들을 제안한다.

텀블러와 비슷한 마이크로블로깅 플랫폼을 설립했다가 결국 트위터에 인수될 수밖에 없었던 스타트업의 CEO는 자신의 실패 원인을 ‘공동 창업자들이 한 번도 싸워보지 않은 것’이라고 말했다. 반면 역사상 가장 성공한 항공사는 그들의 특별한 조직문화로 ‘불만을 드러내는 방식’을 꼽는다. 그들은 심각한 문제가 생기면 ‘예수님 앞으로 오라’라는 이름의 미팅을 열고 각자의 입장에서 문제를 설명하고 해결하는 방법을 찾아냈다.

결국 ‘다른 의견’을 대하는 궁극적인 목적은 상대가 나에게 동의하도록 하는 것이 아니다. 상대의 사고를 통해 나의 사고를 발전시키는 것이다. 우리는 다양한 의견 사이에서 새롭고 더 나은 무언가, 혼자서는 만들 수 없었을 무언가를 찾아내게 된다. 저자는 대화란 ‘무한 게임’의 한 종류라고 설명한다. 무한 게임은 게임의 승패가 있는 것이 아니라, 게임을 계속 이어가는 것이 목적이다. 사람들 사이에서 일어나는 상호작용도 마찬가지이다. 대화의 끝에 이기고 지는 사람이 존재하는 것이 아니라, ‘다른 의견’을 통해 더 나은 결과를 얻을 것이라는 공동의 믿음이 있어야 한다. 저자의 표현을 빌리자면 대화의 목표는 “상대편 네트로 공을 쫓아 넣는 테니스가 아니라 친구들이 함께 비치볼을 공중에 띄워놓는 것”과 더 비슷하다.

차례

프롤로그: 다른 사람과 대화하기

Part 1 다른 의견을 말하고 들어야 하는 이유

Chapter 1 극단적으로 다른 사람들이 모여 사는 세상

고맥락-저맥락 문화 | 싸우거나 도망치는 두 가지 전략 | 갈등 회피의 함정 | 토론, 논쟁, 대화 말고 다른 단어는 없나요?

Chapter 2 조용한 것은 가짜 평화이다

돈이 걸려 있으면 마음을 더 잘 읽을 수 있을까 | 관계 vs 내용 | 수동적 공격은 최악이다 | 미소 속에 숨겨놓은 적의 | 스트레스가 없는 것이 위험신호

Chapter 3 혼자서는 깨달을 수 없는 것들

똑똑한 사람들이 모인 집단이 망하는 이유 | 위키피디아 편집 전쟁 | '확증 편향'이라는 인류의 결함 | 거인의 어깨에 올라탄 과학자들

Chapter 4 격렬한 논쟁이 영감의 원천이라면

키스보다 주먹을 | 무례함이라는 비밀 무기

Part 2 생산적 의견 대립을 위한 원칙

Chapter 5 받은 만큼 되돌려주고 싶어 하는 본능

호혜 규범 | 말 뒤에 숨겨진 감정 | 상대방의 상태에서 함께 시작하기 | 불편한 대화를 나눕시다

Chapter 6 진정하라는 말이 분노를 부추긴다

말하지 않아도 된다는 자유 | 동기 강화 상담 | 다른 사람을 고치려는 본능 | 망상에 빠진 사람들

Chapter 7 퇴로 없는 논쟁에서는 아무도 원하는 것을 얻지 못한다

인질범과의 협상 | 자신이 어떤 사람이라고 느끼는가 | 사회적 가면, 체면

Chapter 8 자신을 연구하는 인류학자가 되어보기

협상에서의 문화적 차이 | 우리 모두는 각자의 신을 모시고 산다 | WEIRD 사고방식 | 우유를 둘러싼 논쟁 | 한 명의 개인은 하나의 문화다

Chapter 9 상대방의 방어 태세를 무너뜨리는 호기심이라는 무기

좀 더 이야기해주실 수 있나요? | 역화 효과

Chapter 10 언제 어떻게 실수를 인정할 것인가

사과의 경제적 가치 | 존경을 잃을 것인가, 호감을 잃을 것인가 | 사과할 때는 값을 치러야 한다

Chapter 11 뻔한 질문은 나쁜 질문이다

인간다운 대화 | 오슬로 협정 | 일관성과 복잡성

Chapter 12 규칙은 잘 보이게, 모두가 알 수 있게

규칙을 지키면 자유를 얻는다 | 새로운 시야 | 명확히 정리된 규칙이 출구를 보여준다

Chapter 13 가장 무서운 적은 자기 자신일 수도 있다

한 발짝 물러나기 | 감정적 관성 | 분노의 도화선 | 목표를 의식적으로 기억하자

Chapter 14 모든 원칙 위에 황금률이 있다
인간적인 신뢰와 유대 | 결국, 진심이 필요하다

Part 3 자리를 떠나지 말 것

15장 끝나지 않는 무한 게임

적당한 예의 | 윌리엄스가 생각한 시민성 | 대화는 계속되어야 한다 | 갈등의 본질

16장 생산적인 대화를 위한 핵심 원칙—요약

17장 더 나은 대화를 위한 생각 도구

주

참고 문헌

책 속에서

교착상태와 악다구니에 빠지지 않고 서로를 이해하며 앞으로 나아가는 방식으로 의견 대립을 풀어나가는 법을 배울 수 있다면, 이는 우리 모두에게 도움이 될 것이다. 그러나 생산적인 의견 대립은 중요한 삶의 기술 이상의 것이다. 인류가 전혀 없는 존재론적 도전에 맞서야 할 때, 이 기술은 인류라는 종이 살아남기 위해 반드시 필요한 것이 된다. 의견 대립은 사유의 방식이기도 하다. 아마도 우리가 가진 가장 좋은 사유법일 것이며, 부부 관계에서 기업, 민주주의에 이르기까지 공동으로 굴러가는 것들을 건강하게 유지하는 데 핵심적인 역할을 할 것이다. 우리는 모호한 관념을 실행 가능한 아이디어로, 사각지대를 통찰로, 불신을 공감으로 바꾸어 놓기 위해 의견 대립의 기술을 사용할 수 있다. 지금처럼 이 기술이 필요했던 적은 없었다. -13p <프롤로그>

퍼져나가는 분노로부터 관계를 보호하기 위해 수백 년에 걸쳐 발달해온 사회적 규범들, 예를 들어 낯선 사람들과 논쟁적인 주제로 대화하지 않는다는 관습은 온라인에서는 적용되지 않는다. 우리는 모르는 사람들을 대상으로 무분별하게 방사성의 메시지를 포스팅하고, 트윗하고, 전달한다. 낯선 사람들에게 화를 낼 때면 상대의 관점을 보거나 공정하게 대하려 노력할 가능성이 낮다. 심리학자들은 크게 분노하는 사람일수록 자신과 다른 사람들에게 편견을 가지게 될 가능성이 높다는 점을 발견했다. 분노의 원인과는 무관한 사람들인데도 말이다. -32~33p Chapter 1 <극단적으로 다른 사람들이 모여 사는 세상>

사람들은 자신의 말을 진심으로 믿으며 위험을 무릅쓰고 의견을 내놓는 사람 앞에서는 자신의 의견이 틀렸을 수도 있다는 가능성을 열어두게 된다. (...) 잘 반대하려면 감정을 배제하고 순수하게 이성적으로 생각해야 한다는 말을 종종 듣는데, 이는 근거 없는 이야기다. 생산적인 의견 대립이 이루어지기 위해서는 신뢰로 묶인 유대관계가, 결국은 우리가 서로 다투는 것이 아니라 함께 일하고 있다는 감각이 필요하다. 이는 인지적 문제만이 아니라 감정적 문제이기도 하다. -86p Chapter 3 <혼자서는 깨달을 수 없는 것들>

의견 대립의 화학적 성질은 본질적으로 불안정하다. 의견 대립은 언제나 양극단으로 치우칠 우려가 있다. 자기주장은 공격이, 확신은 고집이, 순응하고 싶은 욕구는 군집 본능이 되어버릴 수 있다. 지난 몇 세기 동안 우리는 이 불안정성을 가라앉히고 생산적인 의견 대립의 조건을 제공할 수 있는 제도와 프로세스를 개발해왔다. 그중 가장 앞선 것이 근대 과학이라는 제도다. -98p Chapter 3 <혼자서는 깨달을 수 없는 것들>

그룹 안에서 비판이 더 나은 해답을 찾기 위한 도구로 상정되면 사람들은 비판을 덜 개인적으로 받아들인다 -122p Chapter 4 <격렬한 논쟁이 영감의 원천이라면>

우리는 너무 빨리 서로의 의견이 다르다는 결론을 내리곤 한다. 많은 경우에 ‘음, 사실은...’이라고 말하는 시점을 미루는 것은 현명한 일이 된다. 상대가 방해받거나 자신을 방어해야 할 필요성을 느끼지 않으면서 길게 말할 수 있는 기회를 얻을수록, 우리는 상대의 관점에 대해 더 많은 정보를 얻게 된다. 그럴수록 유리한 입장이 되는 것도 분명하다. 무언가를 배워서 우리의 관점을 수정할 수 있게 되거나, 상대의 관점을 더 잘 이해함으로써 어떻게 논쟁해야 할지 알게 되기 때문이다. 때로는 더 많이 대화를 나누다 보면 원래 입장에서 벗어나는 이야기를 하게 되는 경우도 있다. -240p Chapter 9 <상대방의 방어 태세를 무너뜨리는 호기심이라는 무기>

일터에서 벌어지는 논쟁의 목적은 조직의 더 나은 미래를 만드는 것이 되어야 한다. 가끔 우리는 이기고 싶은 마음이 앞선 나머지 이를 잊는다. 민주주의가 작동되도록 하는 규칙을 여기거나 파괴하는 부도덕한 정치인, 자신의 이해관계를 팀의 이해관계보다 먼저 챙기는 기업 임원, 서로에게 상처가 되는 말을 던지고 관계를 위태롭게 하는 부부처럼 말이다. 무한 게임에서 우리는 누군가의 의견에 격렬히 반대한다 해도 여전히 그와 유대를 맺고 그의 의견에서 무언가를 배우려 할 것이다. 대화가 계속 이어지길 바라기 때문이다. 여기서의 목표는 의견 대립을 할 수 있는 새로운 방식을 찾는 것이다. 되돌려 보낼 수 없는 발리 공격을 네트 너머로 쫓아 넣는 테니스 경기와는 다르다. 친구들이 함께 비치볼을 계속 공중에 띄워놓는 것과 더 비슷하다. -353p Chapter 15 <끝나지 않는 무한 게임>

추천의 말

이언 레슬리는 내가 가장 좋아하는 자각 중 한 명이다. 탁월한 통찰과 훌륭한 논의를 담은, 지금 우리에게 절실히 필요한 책이다. **말콤 글래드웰**(《아웃라이어》 《타인의 해석》 저자)

《다른 의견》은 매혹적일 뿐만 아니라 매우 중요한 주제를 다루고 있다. 필요한 때에 아주 적절한 책이 나왔다. 이언 레슬리는 갈등에 관해 이야기하기에 가장 적합한 작가이다. **데이비드 엡스타인**(《늦깎이 천재들의 비밀》 저자)

매우 유용하고, 귀중하다. 모든 사람들이 이 책을 읽는다면, 세상은 분명 더 나은 곳이 될 것이다. 책이 무척이나 재미있기 때문에 정말 그렇게 되지 않을까. **필리파 페리**(심리치료사, 《나의 부모님이 이 책을 읽었더라면》 저자)

우리가 결코 좋은 관계로 지낼 수 없는 사람들과도 마치 가까워질 수 있을 것처럼 느껴지게 만드는, 사려 깊고 생각을 자극하는 가이드이다. <퍼블리셔스위클리>

저/역자 소개

이언 레슬리(Ian Leslie)

런던과 뉴욕에서 세계적인 브랜드들의 광고를 책임지는 기획자로 커리어를 시작해, 지금은 비즈니스 리더를 대상으로 조직문화와 커뮤니케이션에 대해 조언하는 컨설턴트로 일하고 있다. <가디언>, <이코노미스트>, <파이낸셜타임스>, <뉴스테이츠먼>을 포함한 다양한 매체에 심리학, 문화, 테크놀로지, 비즈니스에 관한 글을 쓴다. 왕립예술학회(RSA) 회원이며, <내가 풀 매 카트니를 좋아하는 64가지 이유>라는 글로 BBC 주관 2020 리셀상 최종 후보에 이름을 올렸다. 저서로는 《큐리어스》, 《타고난 거짓말쟁이들》이 있다. 앞선 두 권의 책에서 인간의 행동과 심리에 관한 뛰어난 통찰력을 선보였다.

윤진이 엄윤미

연세대학교에서 정치학을, 인시아드(INSEAD)에서 경영학을 공부했다. 어린이와 청소년을 위한 실험적인 비영리 프로젝트를 지원하는 벤처 기부 펀드(Venture Philanthropy) 씨프로그래(C Program)의 대표다. 일하면서 배운 것들, 생각한 것들에 대해 틈틈이 글을 쓰고, 관심 있는 주제의 책을 번역한다. 동료와 함께 《미래학교》를 썼고, 《리부트》를 공동 번역했다.