

조정을 위한 설득과 수사

Persuasion & Rhetoric Report

2017
여름호

Vol. 23

- 조정을 위한 커뮤니케이션 모델의 모색
 - AFIR 대화모델을 중심으로
- 로베스피에르의 두 얼굴
 - 사형제 폐지 연설과 루이 16세 처형 연설
- 조정인의 역할에 대한 새로운 시각
 - 조직 내 갈등해결 코칭/컨설팅에 대한 소개
- 민관 거버넌스·협치 사례로 보는
공동체 갈등에의 접근 방법



2017 | 여름호 vol.23

조정을 위한 설득과 수사 Persuasion & Rhetoric Report



국민과 언론을 이어주는 —
언론중재위원회

발행인 양인석

편집인 권우동

발행일 2017년 6월 1일

신고일 2016년 9월 23일

신고번호 서울증, 바00188

발행처 언론중재위원회 (서울 중구 세종대로 124 프레스센터빌딩 15층)

편집실무 언론중재위원회 교육본부 연구팀
TEL. 02-397-3044 FAX. 02-397-3049 홈페이지 www.pac.or.kr

디자인·제작 세일포커스 02-2275-6894

- 이 책은 「방송통신위원회 방송통신발전기금」을 지원받아 제작한 것입니다.
- 저작권법에 따라 본지의 무단 복제와 전재 및 상업적 이용을 금합니다.

조정을 위한 설득과 수사





차례

■ 조정을 위한 커뮤니케이션 모델의 모색 | 조 에스더 1

: AFIR 대화모델을 중심으로

I. 들어가는 말 3

II. AFIR 대화모델의 소개와 적용 6

III. AFIR 모델의 한계와 발전 방향 15

■ 로베스피에르의 두 얼굴 | 김 현 19

: 사형제 폐지 연설과 루이 16세 처형 연설

I. 들어가는 말 21

II. 사형제를 폐지하라 23

III. 루이 16세를 사형하라 28

IV. 맺음말 33

CONTENTS

■ 조정인의 역할에 대한 새로운 시각 | 장 성 원 37

: 조직 내 갈등해결 코칭/컨설팅에 대한 소개

I. 들어가며 39

II. 본론 40

III. 맺으며: 사법적 해결에서 경영적 조언과 자문으로 51

■ 민관 거버넌스·협치 사례로 보는

공동체 갈등에의 접근 방법 | 이 은 숙 55

I. 머리말 57

II. 사례 [1] 상도4동 주민자치위원회와 성대골 엄마들의 만남 59

III. 사례 [2] 주민소통과 화합의 장, 남양주시 호평동 주민자치위원회 66

IV. 맺음말 73

조정을 위한 설득과 수사



조정을 위한 커뮤니케이션 모델의 모색

- AFIR 대화모델을 중심으로 -

조 에스더
엘컴퍼니 대표



조정을 위한 커뮤니케이션 모델의 모색

- AFIR 대화모델을 중심으로 -



1. 들어가는 말

법정을 들여다보면 어떤 재판은 충성 없는 전쟁터와도 같을 때가 있다. 고성과 언쟁이 오가며 서로에 대한 비난과 원망의 총알이 오가고, 거기에 상처받은 당사자들은 더욱 서로를 비난하고 억울함을 호소한다. 재판장은 이 상황을 극복하기 위해 다양한 말과 방법을 시도하지만 가끔은 그 시도가 당사자를 더욱 흥분하게 하여 법정을 긴장상태로 몰고 가기도 한다. 법정 내 이런 현상이 벌어지는 이유는 무엇일까? 2013년에 법정언행 컨설팅을 담당할 후 다양한 재판 과정을 접하면서 이런 질문을 갖게 되었다.

2009년부터 진행한 종합병원 의사들의 진료면담 컨설팅 결과에서 그 실마리를 찾을 수 있었다. 의료 서비스를 이용할 때 적절한 의사결정을 내릴 수 있도록 건강관련 정보를 얻고, 생각하고, 이해하는 능력을 건강정보 이해능력(Health Literacy, Institute of Medicine, 2004)이라고 한다. 건강정보 이해능력의 차이는 개인의 연령, 건강에 대한 관심, 교육수준, 건강 정보를 접할 기회 등에 기인할 것이다. 그리고 국내외 연구 결과를 살펴보면, 건강정보 이해능력이 낮은 사람일수록 건강과 관련된 정보를 이해하는 데 어려움을 느끼고 복약 이행과 만성질환 관리가 잘 되지 않으며, 암 검진과 같은 예방행위 실천이 원활하지 않은 것으로 보고되었다. 또한 기본적인 건강정보를 얻고 이해하는 것에 어려움을 느끼므로 적절한 의사결정을 내리지 못한 채 과도한 입원과 응급실 방문 등으로 인해 더 많은 의료비용을 소모하는 것으로 밝혀졌다. 실제 진료면담 현장을 들여다보면 건강정보 이해능력이 낮으면 진료면담 과정에서 의사의 질문과 설명을 이해하지 못하고, 현재 자신의 건강 상태에 대한 진술능력 또한 낮아서 모호하고 추상적인 단어사용으로 인해 구체적인 자신의 상태를 전달하기 어렵고 전문 의학용어 등에 과민하게 반응하며 일종의 감정적 호소(emotional appeal)를 많이 하는 편임을 알 수 있다. 이렇듯, 건강정보 이해능력은 환자의 건강과 직결되면서, 의사와의 의사소통 과정에서 갈등을

유발하거나 반대로 좋은 관계를 유지하는 여부에까지 영향을 준다.

법정도 마찬가지다. 소송당사자들의 법률정보 이해능력은 재판과 재판과정, 법정에서의 자신의 말하기 전반에 영향을 미친다. 재판 관련 용어에 대한 이해가 부족하면 재판장이 말한 것을 이해하지 못하고 대답하기도 어렵다. 그러다보면 이성적 의사표현에서 벗어나 단순히 억울하다고 말하거나 화를 내는 등의 감정적 표현을 하게 되는 것이다.

다시 의료현장으로 오면, 과거의 환자들은 의사가 말하는 내용에 대한 수용도가 높았다. 비교적 대부분의 내원 요인이 급성적 질병에서 비롯되던 과거에는 환자와의 면담은 간단한 편이었지만, 현대의 만성질환들(비만, 당뇨, 스트레스)은 환자의 생활 관리와 복약 이행 여부 등이 환자들의 건강에 중대한 영향을 미친다. 환자와 의사의 긍정적 관계와 원활한 대화가 환자의 건강을 좌우하게 되는 것이다. 이러한 질병의 세태변화는 의사의 더 높은 의사소통능력을 요구하게 되었다. 환자가 의사를 신뢰하고 환자와 의사가 긍정적 관계를 유지할수록 환자는 스스로 자기를 더 잘 돌보고 어려운 치료 과정도 보다 잘 견뎌낸다는 것이다. 환자에게 질병과 치료방법만 전달하면 되는 것이 아니라, 공감과 격려를 전하고 어려운 내용을 다양한 환자에 맞춰 쉽게 설명해야하며, 때로는 화가 난 상황에서도 자신의 감정을 잘 조절하면서 환자에게 말할 수 있어야 한다. 어떤 진료과들은 “당신의 검사결과는 ~입니다”와 같은 나쁜 소식의 전달을 담당하지만 한편으로 따뜻하게 말할 수도 있어야 한다. 의과대학에서 배워 본 적 없는 환자와 대화하기(현재는 실행되고 있음) 능력이 이제는 의사에게 요구되는 더욱 질 높은 커뮤니케이션 역량으로서 대두되고 있는 것이다.

이 또한 법정에서도 비슷하다. 재판의 양상은 다양해지고 이해관계는 갈수록 첨예해지는 가운데, 각 소송당사자들은 자신을 더욱 적극적으로 변론하기 시작하면서 전과 다른 여러 장애상황이 심화, 발생되기에 이르렀다. 하지만 이러한 상황대처에 대해서는 배석판사 시절 모셨던 4~5명의 부장판사의 모습을 보면서 배운 것들이 대개 전부이고, 단독으로 재판부를 담당해보면서 깨달은 자신의 노하우로 비로소 많은 재판장이 법정에

서 고군분투중인 것이 현실이다.

그리고 필자가 본 원고를 준비하면서 법원 조정위원들을 대상으로 한 강의기회도 갖게 됐던 바, 그 준비를 위해 법원의 실제 조정을 몇 차례 참관하면서 확인하기로는, 조정 과정에서도 법정에서와 마찬가지로 당사자들 간 유사한 패턴이 발견되었다.

종합해보면, 진료실 내 의사와 환자, 법정 내 판사와 소송당사자, 조정심리실에서의 조정인과 이해당사자들의 장애상황은 아래와 같은 패턴이 있다.

1. 장애상황에서 고성이 오가면서 주재자의 발언이 이해당사자에게 전달되지 못하고 그 발언들이 장애상황을 멈추는 데 도움이 되지 않는다.
2. 주재자의 발언이 이해당사자들을 판단 또는 평가하는 말로 시작할 때 그것이 더욱 부정적 감정을 야기한다.
3. 장애상황을 멈추고 적절한 행동의 제시가 없다.

이런 패턴에 바탕하여 개발된 AFIR 대화모델을 2013년 법정언행 컨설팅에 적용하였고, 법정 진행에서의 장애상황을 멈추고 재판장의 발언에 집중하게 할 수 있도록 적절한 행동을 이끌어내며 소송당사자가 재판에 다시 참여할 수 있게끔 돕는 방향으로 내용을 구성하였다. 따라서 이 글에서는 법적 분쟁의 최종 창구인 법정에서의 소통 노하우를 살펴보는 데에서 시작하여, 분쟁해결의 또 다른 법적 수단인 조정에도 이를 적용해보고자 한다.

II. AFIR 대화모델의 소개와 적용

법정 내 의사소통에 있어, 재판장은 감정적으로 흥분해서 부적절하게 자신의 의견을 표현하는 소송당사자와 소송관계인들의 감정을 가라앉히고, 적절한 말하기와 진행으로 갈등당사자들이 감정과 의견을 표현하도록 요청해야 한다.

이 대화모델은 미국 위스콘신대 임상심리학 박사이자 국제평화단체 CNVC의 설립자인 Marshall B. Rosenberg의 비폭력대화(Non-Violent Communication) 코칭프로그램의 커뮤니케이션 모델에 기반하여, 갈등상황에서 재판장이 어떤 내용과 방식으로 말해야 하는지를 제안한 것이다. 국내에는 사법연수원 및 고등법원, 지방법원 등을 중심으로 법정 소통에 관한 특강을 통해 전파되었다.

AFIR 대화모델은 아래 4단계 대화방법의 첫 글자를 각각 따서 AFIR라고 부른다.

-
- | | |
|-------------|------------------------------|
| • Attention | 주의를 집중시킨다 |
| • Fact | 사실로 말한다 |
| • Impact | (부적절한 언행이 현재 상황에 끼칠) 영향을 말한다 |
| • Request | 적절한 언행을 요청한다 |
-

1. Attention – 주의를 집중시킨다

재판이나 조정 중 갈등의 전개상황을 들여다보면, 먼저 언쟁이 시작되고 곧 고성이 뒤따른다. 그 이유는 자신의 의견을 강력히 말하기 위해서이기도 하고, 또 한편으로는 감정적 흥분상태로 인해 자신의 목소리나 바디랭귀지 등을 적절히 조절할 수 없기 때문에 평소보다 더 큰 목소리로 말하게 되는 것이기도 하다. 그러면 상대방은 더 큰 목소리를 내게 되면서 순식간에 법정이나 심리실은 고성과 언쟁의 불길에 휩싸인다. 게다가 이 고성과 언쟁의 불길은 쉽게 꺼지지 않고 작은 말투와 단서에도 더 고조된 갈등단계로 나아간다는 특징을 갖는다. 이때 고성과 언쟁을 멈추기 위해서 재판장이나 조정인은 아래와 같

은 말과 행동을 한다.

법대나 탁자 등을 탕탕 친다.
그만하시죠.
이제 됐습니다.
흥분하지 마세요.
이렇게 하시면 진행이 어렵지 않습니까!
제 말 좀 들어보시죠.

위와 같은 말을 되풀이하지만, 이미 흥분한 당사자들에게는 그 말이 들리지 않는다. 달리 말하면, 들을 수 없는 신체상태에 있다고 할 수 있다. 그렇듯 감정적으로 흥분한 당사자들의 신체상태는 다음과 같을 것이다.

혈압이 오른다.
호흡이 가빠진다.
몸에서는 아드레날린이 분비된다.
심장박동은 95회 이상으로 높아진다.
(마치) 100미터 달리기를 하기에 최적화된 상태가 된다.

이런 상태의 소송당사자들에게 위 재판장의 언행이 들리거나 보일 리가 없다. 결국 흥분한 당사자들의 행동을 멈출 수 없다. 게다가 그런 재판장의 말은 당사자들이 공감받고 있지 못하다고 느끼게 하고, 그로부터 부정적 감정에 더욱 쉽게 쏠려 재판장의 말을 부정적으로 인식하게 된다. “내가 흥분하지 않게 생겼냐”, “내가 얼마나 억울한지 아냐”, “혹시 저쪽 편인 거냐, 공정하지 못하다” 등의 말 또는 욕설을 하면서 도리어 재판장을 공격한다. 당사자들 간의 분쟁이 재판장과 소송당사자, 조정인과 이해당사자 간의 갈등으로 번진다. 재판이나 조정 진행이 더욱 어려워지고 당사자들은 재판장이나 조정인들을 신뢰하지 않게 된다.

이렇게 흥분한 법정, 조정현장에서 우선 서로를 비난하거나 욕설을 하는 등의 장애상황을 멈추게 하고 재판장이나 조정인에게 집중하도록 하기 위해서는 긍정적 주의·집중

이 필요하다. 여기서 우리는 긍정적으로 주의를 집중시키는 방법으로 아래와 같은 3가지를 생각해볼 수 있다.

-
1. 이름 부르기
 2. 질문하기
 3. 독립적 공감하기
-

• 이름 부르기

이른바, 칵테일 파티효과(Cocktail Party Effect)를 활용한다. 칵테일 파티효과란 시끄러운 파티장의 소음 속에서도 자신에게 의미 있는 정보에 집중하는 현상을 말한다. 파티장의 시끄러운 주변 소음과 대화 속에서도 대화를 하는 상대방의 이야기를 선택적으로 지각하여 집중하는 현상을 말하는 것이다. 즉, 칵테일 효과는 수용자가 자신에게 의미 있는 정보에 주의를 기울여 받아들이는 현상을 지칭하며, 이는 선택적 주의(selective attention) 및 선택적 지각(selective perception)에 의해 이루어진다.

예를 들어, 사람들이 많은 웅성웅성한 결혼식장에서 누군가가 내 이름을 작게 얘기해도 들린다. 그렇게 많은 소음 가운데서도 자신에게 익숙하거나 유리한 것들을 선택해서 듣는 것이다. 이것을 활용해서 우선 장애상황을 멈추게 시도한다. 원고·피고 보다는 소송당사자의 이름을 함께 부르는 것이다. 자신의 이름은 원고·피고라는 말보다 더 익숙한 것이고, 자기 이름이 호명되면 자연스럽게 대답하게 된다. 원고 ○○○씨, 피고 ○○○씨, 증인 ○○○씨라고 부르면 고성 중에도 자신의 이름에 멈칫하게 되고 대답을 하게 되는 경향성이 생긴다. 재판장이나 조정인이 왜 그러면 안 되는지 이유를 설명하는 것은 내용을 들어보아야 어차피 당장은 이해할 수 없기 때문에 장애상황을 멈추는 데 도움이 되지 못한다(참고로 주로 재판이나 조정과 같은 상황에서는 미괄식보다는 두괄식의 형태가 진행에 도움이 된다. 주제+이유, 주의집중+이유 등의 형식으로 말해야 내용에 집중하고 이해할 수 있다). 이름을 부름으로써 장애상황을 멈추게 하고 조정인을 바라보게 하거나 조정인의 얘기를 듣도록 유도한다.

• 질문하기

질문에는 대답을 하고자 하는 욕구가 있다. 이것을 활용해서 장애상황을 잠시 멈추고 재판장이나 조정자에게 집중하게 하면서 장애상황에서의 말머리를 재판장이 가져올 수 있다. 질문의 형태는 예·아니오로 대답하는 폐쇄형 질문이나 간단히 서술할 수 있는 의문사로 시작하는 개방형 질문을 사용한다. 추상적이거나 긴 대답을 요구하는 질문은 오히려 장애상황에서 특정 상대방에게 말머리를 주게 될 수도 있으니 유의해야 한다. 주의를 집중시키면서 장애상황을 멈추게 하는 폐쇄형 질문의 예로는 “오늘 좀 일찍 오셨다고 하셨지요?”와 같이, 물어보면 네 또는 아니오라고 대답하게 되는 질문들이 있을 것이다. 법정에서의 사례를 보면, “지금 말씀하시는 분은 재판과 관계되신 분이십니까?”, “성함이 ○○○씨 되십니까?”와 같은 질문들이다. 조금 더 간략히 대답하게 만드는 오픈형 질문들로는 “방금 계약서를 쓴 곳이 어디라고 하셨지요?”, “날짜가 언제라고 하셨지요?”, “지금 말씀하시는 분 성함이 어떻게 되십니까?”, “두 분은 서로 안 지는 얼마나 되셨어요?”와 같은 예가 있으며, 간단히 대답을 하도록 만들면서 장애상황을 멈추고 재판장의 이야기에 집중하게 할 수 있을 것이다.

• 독립적 공감하기

어느 한 쪽, 누군가의 의견이 맞다고 동의를 하는 것이 아니라, 매우 흥분한 소송당사자들이 처한 장애상황의 경우가 그럴 법도 하다고 화자의 감정을 인정해주는 것이다. 즉 그 감정이 옳다, 그르다 판단하지 않고 화자의 감정을 존중하는 태도를 갖는 것이다. 이것이 중요한 이유는 장애상황에서 흥분한 사람들의 뇌를 살펴보면, 이성적으로 통제하고 사고하는 기능을 수행하는 전두엽은 비활성화되고 감정적으로 흥분하고 공포를 느끼는 편도체 부분이 활성화된다는 데 있다. 이 상태가 지속되면 뇌간이 활성화되면서 뇌에서는 ‘3F 반응’(Fight, Freeze, Fly)을 지시한다. 이런 상태에 있을 때 무엇인가를 하지 말라고 하면 더 흥분하거나 자신을 공격하는 것처럼 느끼고 공격적으로 반응하게 된다. 이 때 감정 라벨링(감정에 이름붙이기)을 하면 활성화된 편도체가 가라앉고 이성적으로 사고하는 전두엽이 다시 활성화되면서 대화하기에 적절한 상태가 되는 것이다. 장애상

....

황에 있는 소송당사자가 지금 어떤 느낌일까를 추측해서 언급을 하는 것이다.

.....을 보니(들으니) 걱정되신다는 것 같네요.

.....을 보니(들으니) 억울하시다는 말씀을 하시는 거네요.

이때 재판이나 조정과정은 작은 말 하나에도 불공정하다고 느껴질 수 있기 때문에 공감하게 된 단서를 함께 말한다. 소송당사자가 했던 말이나 행동을 언급하는 것이다. 예를 들면,

지금 억울하다는 말씀을 지금 반복하고 계시는데요. 많이 억울하신가 봅니다.

○○○씨, 너무 많이 화가 나시는지 주먹을 꼭 쥐고 팔짱을 끼고 계시네요.

○○○씨, 지금 큰 소리로 말씀하시는데 작게 말씀하셔도 들립니다.

위와 같이, 감정적으로 흥분한 장애상황에서 감정의 불을 공감이라는 소화기로 끌 수 있을 것이다. 다만, 이때 주의해야 할 것은 관찰된 장애상황에서의 소송당사자의 언행에 기반해서 말하는 것이다.

2. Fact – 사실로 말한다.

장애상황에서 부적절한 행동을 멈추었다고 거기서 끝내면 그 행동은 재발될 수 있다. 지금 다루는 각 단계를 거쳐 궁극적으로는 재판이나 조정과정에서의 부적절한 행동을 언급하여 다른 방법으로 표현할 것을 요청하는 단계로 넘어가야 한다. 이것은 이해당사자들에게 재판이나 조정을 경험하면서 그에 필요한 태도와 기술을 알려주는 좋은 기회가 된다. 단, 부적절한 것은 부적절하다고 전달하는 과정이 중요하지만 이 과정에서 장애상황이 더 확대될 수 있다.

우선 부적절한 소송당사자의 행동에 대해 언급할 때 하지 말아야 할 대화의 특징을 살펴보자. 40년 이상, 부부를 비롯한 다양한 인간관계를 연구한 미국 워싱턴주립대학의 존 가트맨(John Gottman) 박사는, 관계가 잘 깨지고 갈등을 자주 유발하는 사람들의

공통점은 대화에 있다고 하면서 관계를 해치는 대화를 하는 사람들의 대화에는 4가지 특징이 있다고 하고 이를 ‘4독(毒) 대화’라고 칭했다. 그에 따르면, 이 4가지의 대화를 지속하는 부부의 경우 10년 안에 이혼을 하는 확률이 그렇지 않은 부부에 비해 훨씬 높았다. 그러면 이들의 대화는 어떤 특징이 있는가.

비난 : 상대의 행동에 대해 비꼬아서 말함

일상 사례 : 지각한 직원에게 “사람이 항상 게을러...”

방어 : 자신의 행동을 인정하지 않거나 상대의 탓으로 돌림

일상 사례 : “왜 나한테만 그래요? 당신도 그렇게 못하잖아.”

경멸 : 상대를 자신보다 열등하다고 보는 언행

일상 사례 : “아이고, 꼴에...”, “어이, 똥보!”, “어쭈, 영어도 알아?”

담쌓기 : 아무 반응도 하지 않음

실제 법정과 조정실에서 재판장이나 조정인이 위 4가지의 말들로 장애상황의 부적절한 언행에 대응하는 사례를 빈번히 볼 수 있었다. 저런 말을 하면 대부분 장애상황이 더 심각하게 확대됐고, 당사자들이 재판장이나 조정인을 비난하거나 자신의 부적절한 행동을 옹호하고 방어하는 행동을 보이곤 했다. 그 이유는 위와 같은 말들이 모두 어떤 장애상황을 주관적으로 판단하고 해석한 말들이라는 것이다. 예컨대, ‘게을러~’라는 말이 사람에 따라 다르게 평가될 수 있다. 누군가는 일주일에 두 번이지만 다른 누군가는 일주일을 다 지각해서야 게으르다고 판단하는 식으로 주관적 판단에 의해 달라질 수 있기 때문이다. 그리고, 이어서 위와 같은 상황에 있는 당사자들의 수치심을 자극한다. 그래서 이런 부적절한 행동을 언급하는 주관적 판단과 평가의 말들은 행동을 인정하거나 반성하게 하고 다른 행동으로 개선되도록 하는 데 도움을 주지 못한다.

그러면 장애상황을 어떻게 언급하는 것이 적절한가. 무엇보다, 카메라나 녹음기처럼 부적절한 행동을 본 대로, 들은 대로 말해야 한다. 부적절한 행동을 한 당사자의 말과

행동에 대해 주관적 판단과 평가를 하지 않고, 행동과 말을 그대로 언급하는 것이다. 그러면 지금부터 주관적 평가와 보고들은 사실대로 말하기를 구분하고, 주관적 평가의 말들은 사실 그대로로 바꿔보자

- 왜 이렇게 소란입니까. 〈평가〉 → 상대방에게 ‘야!’라고 말씀하시면서 책상을 치시던데요.
- 너무 공격적이시네요. 〈평가〉 → 지금 주먹을 쥐고 책상을 내리치고 욕을 하시던데요.
- 준비가 미비하네요. 〈평가〉 → 준비해 오셔야 하는 서류 몇 장이 누락되었네요.
- 거짓말 하시던데요. 〈평가〉 → 아까는 계약서 작성 할 때 없었다고 하시던데, 지금은 있었다고 하시네요.
- 팔짱을 꼭 끼고 말씀하시는데요. 〈사실〉

부적절한 언행에 대해서 지적하는 것은 당연하지만 그것을 언급하는 방법이 적절하지 않으면 오히려 부정적 감정을 유발하거나 수치심을 자극하여 자신의 잘못된 행동도 인정하지 않고 재판장이나 조정인을 도리어 역공격하도록 만들게 된다. 주관적 판단과 평가가 아닌, ‘사실로 말하기’로 부드럽게 장애상황에서의 화제를 꺼낸다.

3. Impact – 영향을 말한다

장애상황은 재판을 비롯한 소송과정 그리고 그 과정에 참여하는 사람들의 생각이나 감정에 영향을 미친다. 그것을 전함으로써 부적절한 행동이 미친 영향을 깨닫고 자신의 행동을 조절하게 만들도록 유도해야 한다.

즉 소리를 지르거나 재판이나 조정과정을 해하는 행위는 참여하는 모든 이들에게 해를 끼치는 것이고, 소리 지르는 당사자에게도 영향을 미치는 것임을 알게 해야 하는 것이다. 이러한 ‘영향을 말하기’의 전형적인 사례는 다음과 같다.

〈부적절한 행동이 재판이나 조정과정에 미친 영향〉

- “재판시간이 지연되고 있다.”, “다른 재판이 진행되고 있지 못하다.”, “소리 지르듯이 말씀해서 무슨 말인지 전혀 이해할 수 없었다.”

〈부적절한 행동을 본 재판장이나 조정인의 느낌〉

- “갑자기 소리 지르셔서 저희 모두 놀랐습니다.”, “계속 같은 말만 반복하시고…, 다음 조정도 뒤이어 예정돼있어서 제가 약간 불안하네요.”

4. Request – 적절한 언행을 요청한다

부적절한 행동을 그만하라고 행동을 제지하거나 금지만 시킬 것이 아니라, 바람직한 의견표현방법을 요청한다. 이 과정은 바람직한 언행을 소송당사자들에게 알려줄 수 있는 좋은 기회이다. 그리고 요청을 함으로써 그 제안을 받아들일지 말지를 스스로 결정하게 하면서 일종의 의사결정 경험을 하게 하는 것이다. 요청을 하는 일반적인 방법 3가지는 아래와 같다.

· 긍정형 문장으로

우리말 구조상 부정형은 말의 어미에 나타나므로, “흰 곰을 머릿속에 떠올리지 마세요”라고 다 말하기도 전에 우리는 이미 흰곰을 떠올리게 된다. 그리고 부정형의 문장은 자신의 행동을 금지당한다고 느끼게 하기 때문에 부정적 감정을 유발해서 심리적 방어를 하게끔 하여, 결과적으로 원하는 긍정적 행동으로 연결되기 어렵게 만든다. 따라서 부정적 행동을 하지 말라고 하기보다는 그 행동 대신 대체되는 다른 행동을 긍정적으로 요청하는 것이 좋다.

예를 들어, “심리실에서는 소리 지르지 마세요”, “욕하지 마세요”, “늦지 마세요”, “불안해하지 마세요”라는 문장들을 긍정형 요청형식으로 바꿔보자.

심리실에서는 소리 지르지 마세요. → 심리실에서는 지금 제가 얘기하는 음성 수준으로 말씀하셔도 모두 들을 수 있습니다.

욕하지 마세요. → 모두가 듣기에 불편하지 않은 말들을 사용해 주세요.

늦지 마세요. → 10시까지 문 앞으로 와주세요.

불안해하지 마세요. → 물 한 잔 드시고 잠시 호흡을 하시죠.

• 구체적으로

원하는 행동이 구체적일수록 자신이 요청받은 그 행동이 가능한지를 제대로 판단할 수 있고 자신과 맞지 않다면 다른 방법을 제안할 수도 있다. 그리고 구체적일수록 행동 수반 가능성 또한 높다. 더불어, 그 요청된 행동의 수정 여부를 판단·평가할 수 있어야 한다. 즉, 모두가 판단할 수 있으려면 구체적이고 사실적이어야 하는 것이다.

일찍 오세요. → 10시 10분까지 오세요.

말씀하시죠. → 5분 정도 말씀하실 시간을 드리겠습니다.

가만히 기다리세요. → 원고측 변론 끝나면 말씀하실 기회를 드릴테니, 원고측 얘기를 잘 들어보시죠.

• 권유형으로

부정적 감정을 유발하는 사람들의 대화 특징은 명령형을 자주 사용한다는 것이다. 명령형은 억압이나 위세로 받아들여져, 자신이 원하지 않는데도 수락하게 된 경우 추후 행동개선의 여지가 사라지게 된다. 그리고 명령형은 자신이 존중받고 있지 않다고 느껴지도록 하여 결국에는 과정 전반이 공정하지 않다고 판단하는 데 일조한다. 따라서 명령형 보다는 권유형, 청유형의 문장을 사용해, 요청에 대해 스스로 의사결정하게 하고 이를 구두로 말하게 하는 것이다. 또는 자신의 요청에 대해 어떻게 생각하는지 가능여부를 묻는 것도 좋을 것이다.

조용히 하세요. → 원고측 말이 끝날 때까지 기다려주시죠, 어떠신가요?

거기서 기다리세요. → 의자 앞에서 잠시 기다려주시죠.

이쪽으로 오세요. → 중앙 증인석으로 가까이 와주시죠.

내 말 좀 들으세요. → 제가 먼저 말씀을 드릴 테니, 듣고 의견을 말씀해주시면 어떨까요?

2시에 합시다. → 오후 2시에 하는 걸로 하죠, 어떠신가요?

III. AFIR 모델의 한계와 발전 방향

대화모델의 기본 맹점은, 모델을 이해했다고 갑자기 의사소통 방법을 바꿀 수 있는 것은 아니라는 것이다. 의사소통 역량을 수영을 배우는 것에 흔히 비유한다. 수영 교재를 읽는다고 수영을 하는 것이 아니다. 직접 수영장에 가서 물에 빠지고 물도 먹는 가운데 물에 뜨는 경험을 하게 되면서 수영을 할 수 있게 된다. 직접 해보야 하는 것이다. 대화는 실제 현실에서 사용할 수 없으면 금방 잊혀지게 된다. 따라서 모델 중 하나라도 현장에서 하려는 시도가 필요하다. 그렇게 해본다고 갑자기 조정심리 중 급하게 시도하면 실수도 하고 엉뚱하게 웃음만 살 수도 있다. 그러니 처음에는 조금 편안한 대상들에게 시도해보기를 권한다. 레스토랑이나 백화점 등 서비스를 받는 곳에서 손님으로서 천천히 이 대화모델을 활용해서 불편한 상황을 전달하는 연습을 해보는 것이다. 예를 들면, 음식이 늦게 나왔을 경우 이렇게 말해볼 수 있을 것이다.

Attention : 오늘 주말이라 많이 바쁘시죠.(공감하기)

Fact : 제가 주문한 지 30분이 지났는데 아직 음식이 나오질 않네요.

Impact : 주말이라 우리가 아직 식사를 안 해서 배가 아주 고프지 아이들이 보채네요.

Request : 우선 우리 음식이 주문됐는지 확인과 함께 얼마나 더 기다려야 하는지 알려주시겠어요?

서비스를 제공하는 사람은 당연히 손님의 말을 귀기울여 듣기 때문에 연습하기에 좋은 상황이다. 조금씩 몸에 근육을 만들 듯이 이렇게 꾸준히 시도하기를 권한다.

끝으로, 여기서 다룬 AFIR 대화모델을 조정 실무에 초점을 두고 조금 덧붙여 설명해보자면, 조정 심리를 시작하면서 조정인에게 있어 가장 중요한 것은 당사자들의 신뢰감을 얻는 것일 것이다. 조정을 시작하기 전에 부드러운 분위기 조성하고, 조정절차에 익숙하지 않은 사람들에게 조정의 의미와 심리진행방식을 간단히 오리엔테이션하고 오늘 조정진행과정의 그라운드 룰(규칙)을 제시하는 등 분위기 조성을 통해 신뢰감을 얻기를 권한다.

- 간단한 질문을 통해 부드러운 분위기 조성

“오늘 일찍 오시느라 고생하셨지요.”

“어젯밤 잠은 잘 주무셨습니까?”

“찾아오시는 데 어려움은 없으셨습니까?”

→ 신청인들을 공감하고 돌보는 질문 등으로 부드러운 분위기를 조성

- 심리 진행 오리엔테이션

“조정은 지금부터 2시 30분까지 한 시간 동안 진행됩니다. 순서로는, 신청인측이 먼저 말씀하시고, 피신청인측 의견을 들겠습니다. 그리고 다음 단계로는…”

→ 오늘의 진행 순서와 목표 등을 전달

- 그라운드 룰 제시

“심리실에서 의견이 첨예하게 대립하다 보면 서로를 비난하는 등의 부적절한 행동을 할 수 있습니다. 각자 의견이 다르지만 서로의 의견을 존중하는 차원에서 다음의 언행은 삼가 주십시오. 1. 욕을 하지 않는다, 2. 책상을 치거나 발을 구르지 않는다, …(후략).”

→ 조정을 진행하면서 하지 말아야 할 언행을 명시하고 그 대신 요구되는 행동을 제안한다. 이 부분이 초반에 전달돼야 후에 그라운드 룰에 부적절한 행동을 언급했을 때 조정인의 제지에 동의를 얻을 수 있다.

AFIR 대화모델은 모든 장애상황을 해결하는 마스터키는 아니지만 장애상황에서 어떻게 말을 해야하는지 고민에 대한 첫 단추로서 실제로 사용되고 있으며, 다양한 상황에서의 대화모델들이 계속 개발되고 있다. 그렇기에 일반적인 장애상황에서의 사례에만 기반해서는 모든 사례에의 적용이 어려울 수 있다. 앞으로 더욱 다양한 장애상황의 사례를 수집하고 그 상황의 특징을 분석해서 현장에 적용하기에 더욱 유용한 대화모델이 개발될 것으로 기대한다.

〈참고문헌〉

이희경 (2005). <코칭입문>. 서울: 교보문고.

Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent communication: a language of life*. 캐서린 한 (역) (2005). <비폭력대화: 일상에서 쓰는 평화의 언어, 삶의 언어>. 서울: 바오출판사.

조정을 위한 설득과 수사



로베스피에르의 두 얼굴

- 사형제 폐지 연설과 루이 16세 처형 연설 -

김 헌

서울대학교 인문학연구원 HK교수
한국수사학회 부회장



로베스피에르의 두 얼굴

- 사형제 폐지 연설과 루이 16세 처형 연설 -



1. 들어가는 말

고대 그리스의 최고 연설가로 신망이 높았던 데모스테네스는 한때 연설문 대필가로 활동하면서 평생 지을 수 없는 중대한 실책을 저질렀다. 아폴로도로스라는 사람이 포르미온을 부채상환과 관련된 문제로 고소했을 때, 그에게 고소문을 써주었다. 물론 그것이 과실은 아니다. 그의 과실은 그가 아폴로도로스와 법정싸움을 벌인 포르미온에게도 변론문을 써주었다는 것이다. 두 연설문의 내용은 양립할 수 없는 것이었고, 돈에 눈이 어두워져 양심을 팔아먹은 파렴치한 행위로 평가되었다. 마치 한쪽에서는 모든 것을 뚫을 수 있다며 창을 팔고, 다른 쪽에서는 모든 것을 막아낼 수 있다며 방패를 판 꼴인데, 결국 고객을 대상으로 사기를 친 셈이다.

하지만 데모스테네스가 범했던 그 중대한 실책은 소피스트나 수사학교사들이 학생들의 교육을 위해 필수적으로 사용한 단골 학습메뉴였다. 교사는 학생에게 하나의 문제를 제시한 후에, 그것에 관한 자신의 입장을 세우게 한 뒤에 그 입장을 반박하는 논변을 구성하라고 주문했던 것이다. 이를 이중논변(dissologoi)의 훈련이라고 불렀다. 아리스토텔레스가 말한 대로 워낙에 수사학이라는 것이 누구나 합의할 수 있는 정답을 찾는 기술이 아니라, 이렇게도 될 수 있고 저렇게도 될 수 있는 사안에 관해 설득력 있는 논변을 구성할 수 있는 능력을 통찰하는 기술이기 때문에, 수사학에 발을 들인 사람이라면 누구나 어떤 입장에 서든 그에 맞는 설득의 논변을 구성할 수 있어야 한다.

작은 일도 중요한 것처럼 부풀릴 수 있고, 중대한 일도 사소한 것처럼 보이도록 만들 수 있게 하는 것이 수사학이라면 그것은 아부의 기술이며 사기라고 플라톤은 비판했지만, 그의 경쟁자였던 이소크라테스는 오히려 그렇기 때문에 말과 수사학의 위력은 무시할 수 없다고 주장했다. 사태를 객관적으로 보는 것도 중요하다. 하지만 객관적이라는 것도 따지고 보면 누군가의 주관일 뿐이다. 따라서 특정 사실에 대해 주관적으로 어떤 의미와 크기를 가질 수 있는지를 드러내는 일도 객관적인 태도를 취하는 것에 못지않게

중요하다. 그래서 사안에 따라서는 사람들이 중요하지 않다고 흘려버리는 일들의 중요성을 새롭게 부각시키고, 사람들이 중요하다고 법석을 떠는 일이 사실 별 게 아니라고 거품을 빼내는 것이 수사학의 임무일 수 있다.

수사학을 공부하는 학생들은 이중논변의 연습을 통해 자신의 입장을 탄탄히 구성할 뿐만 아니라, 예리한 반론을 구성함으로써 자신의 주장을 더욱 더 날카롭게 버릴 수 있다. 이중논변의 구성능력은 상대와의 타협에서도 위력을 발휘한다. 반론을 구성함으로써 반대편의 입장을 심도 있게 이해할 수 있기 때문이다. 싸우는 두 사람의 중재자로 나선다면, 양쪽을 모두 헤아릴 수 있는 능력 덕분에 중재와 조정에 성공할 수 있다. 따라서 데모스테네스가 수사학 학교에서 한 사건의 고소문과 변론문을 함께 썼다면 그는 칭찬을 받았을 것이다. 그러나 현실에서는 그렇지 않았다. 하나의 입장을 일관되게 주장하는 것이 정치연설가의 중요한 미덕으로 평가되었던 것이다. 데모스테네스가 욕을 먹은 것은 바로 그런 사정 때문이다.

그 비슷한 일이 18세기 말 프랑스에서도 일어났다. 프랑스 혁명의 주요인물 가운데 한 사람이었던 로베스피에르의 이야기다. 그는 왕당파의 신문들로부터 ‘자기 말을 전부 믿는 데모스테네스’라고 불리곤 했는데, 데모스테네스와 비슷한 일종의 ‘이중논변’을 했던 것이다. 1791년 5월 30일에 그는 국민의회에서 사형제 폐지를 주장하는 감동적인 연설을 했다. “로베스피에르는 진심이었던 것은 분명하다. 그가 아라스의 판사로 있을 때 사형 선고에 서명하면서 극심한 고통을 겪었다는 것은 앞에서 본 대로다. 그는 결코 ‘피에 굶주린 호랑이’의 마음을 지니고 있지 않았으며, 범죄자들을 쓰러뜨려야 할 필요성을 오직 고통스럽게 예견했을 뿐이라는 것도 분명하다. 게다가 이 모든 점에서 로베스피에르는 대부분의 사람들, 그리고 진정한 혁명가 절대 다수와 거의 다르지 않았다.”(Massin, 1970, pp.159-160) 그러나 그 이듬해인 1792년 12월 3일에 그는 루이16세의 사형이 집행되어야 한다고 주장했다. 한 입으로 두 말을 한 것이다. 그것도 수사학 학교라는 밀폐된 공간이 아니라 피가 넘실대는 혁명의 현장에서 절체절명의 순간에서 그랬던 것이다. 그의 이중논변(dissoi logoi)은 정당한 것인가? 이것을 따지는 것이 이 글의 목적이다.

II. 사형제를 폐지하라

로베스피에르는 1758년에 프랑스의 아라스에서 태어났다. 그의 아버지는 법률가였다. 파리에서 철학과 법률을 공부하고 난 뒤, 고향으로 돌아와 변호사로 활동하였다. 그의 능력은 탁월했고 곧 유명해졌으며 돈도 많이 벌었고 주교법원 판사로 임명되기까지 했다. 특히 그는 사회적 약자들의 권익을 대변하는 인권변호사로 활동하면서 절대왕권의 법률적 횡포에 저항하며 특권계급에 유리한 재판의 관행에 맞서 싸웠다. 삼부회에 아라스 시민들의 대표자로 뽑히면서 30세의 나이에 정치 일선에 나섰다. 1789년 5월 18일에 국민의회에 참석하여 첫 연설을 했고 총 500회 이상의 연설을 한 것으로 전해진다. 1790년 4월에는 프랑스혁명의 이념을 밀고나가는 자코뱅당의 당수직을 맡았고, 6월에는 국민의회 서기로 선출되었으며, 10월에는 베르사유 혁명재판소의 판사로 임명되었다. 그리고 1791년 5월 30일, 로베스피에르는 국민의회에 나가 사형제 폐지를 주장하는 연설을 했던 것이다. 그의 연설을 이렇게 시작된다.

아르고스의 도시에서 아테네 시민들이 사형선고를 받았다는 소식이 아테네에 전해지자, 사람들은 신전으로 달려가 신들에게 탄원했습니다. 아테네인들이 그런 잔인하고 치명적인 생각을 포기하게 해달라고 말입니다. 저는 신들이 아니라 여기 입법자(의회 의원)들에게 간청하러 왔습니다. 여러분은 신성이 인간에게 명한 영원법의 기관이며 해석자인 입법자들이어야 합니다. 청컨대 프랑스인들의 법규에서 사법적 살인을 명하는 피의 법을, 프랑스인들의 관습과 새로운 헌법이 거부하는 피의 법을 지워주십시오.

로베스피에르의 논지는 처음부터 분명하다. “사형제도는 없어져야 한다. 왜냐하면 그것이 신과 자연의 뜻에 맞지 않는 불경한 일이며, 정의롭지도 못하고, 실익도 없기 때문이다.” 아테네 시민들을 보자. 그들은 사형의 치명적이고 잔인하다는 사실을 깨닫고 신에게 달려가 그것을 폐지해달라고 탄원했다. 신의 뜻에 맞지 않는다고 생각했기 때문이다. 로베스피에르는 당대 프랑스의 사형제도는 ‘사법적 살인을 명하는 피의 법’이며 ‘신성이 인간에게 명한 영원법’에 맞지 않는다고 역설했다. 다시 말해 사형제도가 신의 뜻에 역행하는 불경스러운 것이라는 뜻이다. 따라서 입법자들은 살인죄를 마땅히 폐지해

야 한다는 것이다.

그런데 로베스피에르가 말한 영원법이란 무엇인가? 그것은 영원히 변하지 않는 신의 섭리, 우주를 다스리는 신의 영원한 법이다. 로크를 비롯한 자연법 사상가들은 신이 영원불변하는 이성의 원리와 섭리, 즉 영원법에 따라 세상을 다스린다고 생각했다. 영원법 중에서 신이 인간에게 명령한 것이 자연법인데, 그것은 인간의 본성에도 반영되어 있다. 따라서 인간은 이성으로 그것을 충분히 파악할 수 있다. 그런데 특정 국가에서 협약처럼 이루어진 실정법은 그보다 상위에 있는 자연법과 영원법에 위배되지 않게 제정되어야 한다. 이런 점에서 보면, 국가의 실정법은 신성한 자연법의 해석이고, 실정법의 입법자는 영원법과 자연법의 대변인이며 해석자이자, 그것을 시민 사회에서 실현하는 기관이다. 만약 살인죄가 시민법과 실정법으로 제정되려면 자연법과 영원법에 맞아야만 하는데, 그렇지 않다는 것이 로베스피에르의 주장이다.

그런데도 왜 사람들은 사형제를 제정하고 유지하려고 하는가? 당대 유행한 사회계약론에 따르면 시민들이 지켜야 하는 실정법은 사회적인 합의의 결과다. 시민들은 법을 지켜야 사회가 질서를 유지하며 발전을 도모할 수 있다고 믿는다. 그런데 법은 개개인의 욕망을 일정한 선에서 제한하기 때문에 사람들은 법을 지키면 일정한 손해를 본다고 생각한다. 그럼에도 불구하고 법을 지키는 것은 그때 입는 손해가 무법상태에서 입게 될 손해에 비해 아주 작다고 생각하기 때문이다. 법이 없는 자연 상태에서 사람들은 자신의 욕망을 채우기 위해 경쟁하며, 극심해지는 경쟁 속에서 누구도 안심할 수 없다. 인간은 인간에 대해 거친 늑대가 된다. 홉스의 말대로, 모든 사람을 굴복시킬 수 있을 만큼 강한 자도 없고, 복수를 위해 가해자의 등에 칼을 꽂을 수 없을 만큼 약한 자도 없기 때문에 자연상태에서는 누구나 위협에 노출되어 있는 것이다. 그래서 사람들은 모여서 법을 만들고 그 법을 집행할 수 있는 강력한 권력을 특정 인물이나 집단에게 양도하며 준법의 울타리 안에서 안심하고 살고자 사회적 계약을 한 것이다.

그러나 모든 사람들이 사회적 계약의 원리에 따라 제정된 법을 지키면서 사소한 손해를 감수하고 있을 때, 만약 어떤 사람이 들키지 않고 법을 어길 수 있다면, 그는 다른 구성원들의 준법에서 비롯되는 사회적인 이익을 누리는 동시에 준법에서 개인적으로 입을 수 있는 사소한 손해조차 피할 수 있게 된다. 그런 사람은 사회계약론적인 체제 안에서

개인의 이익을 극대화시킬 수 있다. 그래서 많은 사람들은 은밀한 위법의 유혹에 넘어가곤 한다. 사람들은 들키지 않게 쓰레기를 무단 투기하고 신호등을 무시하며 탈세도 하고 사적 보복을 행하기도 한다. 문제는 이런 위법의 행위가 만연되면, 어느 순간 사회는 붕괴의 위험에 직면한다는 것이다. 특히 국민들로부터 권력을 위임받은 사람들이 법 위에 군림하면서 대놓고 위법을 저지르면서도 전혀 처벌받지 않는다면, 권력을 위임하고 피지배 상태에 들어간 시민들의 불만은 나날이 커질 것이며 개혁과 혁명을 요구하는 목소리가 높아지면서 사회의 안정성과 질서는 극도로 위협을 받게 된다. 따라서 사회 구성원 전체의 이익을 지키고 질서를 유지하기 위해서는 전체가 지키는 법과 그 법을 지키겠다는 구성원들의 도덕적인 의지와 실천이 있어야 하며, 그와 함께 법을 어긴 자들에 대한 공정하고 합당하며 엄중한 처벌이 있어야 한다.

‘법을 어긴 자는 처벌을 받는다’는 원칙이 지켜질 때, 사회구성원들은 법을 어김으로써 얻을 수 있는 이익보다는 처벌에 의해 입게 될 손해가 월등히 크며, 법을 어기고도 들키지 않을 확률이 매우 낮고, 법을 어겼을 때 처벌을 피할 수 있는 방법이 극히 어렵다는 의식이 확산된다면, 위법 행위는 현저하게 줄어든 것이다. 처벌의 시스템이 있어야 할 이유는 바로 거기에 있다. 처벌은 범죄를 예방하는 효과를 갖는 것이다. 또한 죄를 지으면 반드시 벌을 받게 된다는 도덕적이고 정의로운 인과응보의 의식을 모든 구성원들의 마음에 심어줄 수 있는 것이다. 바로 이런 이유에서 사람들은 사형제를 제정하고 유지하려고 하는 것이다.

사형은 모든 것을 사라지게 만들기 때문에 처벌 가운데 가장 가혹하며 치명적이다. 따라서 사람들은 죽음을 두려워하는 한 사형을 두려워할 것이며, 사형을 두려워하는 한 범죄를 저지르려고 하지 않을 것이다. 사람들은 사회질서를 극도의 위험에 빠뜨리는 중죄에 대해 사형을 가하는 것은 죄에 대해 벌이 존재한다는 원칙을 가장 극명하게 보여줄 수 있으며, 다른 사람들이 중죄를 저지르지 않도록 하는 예방과 교육의 효과가 있다고 생각한다. 그렇다면 사형제를 반대할 이유는 없다. 죄를 짓는 자는 반드시 벌을 받아야 하며, 경우에 따라서는 사형의 벌을 받을 수도 있다는 것이 모든 사람들이 공감하며 이해할 수 있는 것이라면 사형은 자연법에도 부합하는 것이며, 그런 공의의 원리가 신의 뜻에 맞다면 영원법에도 맞는 것이라고 할 수 있다. 만약에 그렇다면 신의 뜻을 해석

... 하고 실현해야 하는 입법자들은 사형제를 제정해야만 한다.

그러나 로베스피에르는 사형이 영원법과 자연법에 맞지 않을 뿐만 아니라, 실제로 범죄를 예방하는 효과 또한 없다고 주장하며, 사형의 폐지를 주장했던 것이다. “저는 여러분께 증명하고자 합니다. 첫째, 사형은 본질적으로 정의롭지 못한 것이며, 둘째, 그것은 억제력이 가장 좋은 처벌이 아니며, 범죄를 예방하기는커녕 오히려 훨씬 더 많이 증가하게 만든다는 것입니다.” 그는 사형이 신의 뜻에 맞기는커녕 가장 야만적이고 난폭한 행위라고도 했다.

포로로 잡힌 적들을 죽이는 정복자는 야만인이라고 불립니다. 어린아이가 잘못했을 때, 무장을 해제시키고 처벌할 수 있는데도, 목을 자르는 인간은 괴물로 보일 겁니다. 사회가 유죄를 선고한 피고인은 기껏해야 사회에 대해서는 정복된 무력한 적에 불과합니다. 그는 다 큰 어른 앞에 있는 어린 아이보다도 더 연약합니다. 진리와 정의의 눈으로 보면, 사회가 그렇게 많은 수단을 가지고 명령하는 죽음의 이 광경들은 비겁한 암살 이외에 다른 것이 아닙니다. 개인이 아니라 국가 전체에 의해 합법의 형식으로 자행되는 점잔 뻗은 범죄일 뿐입니다.

그에 따르면, 전쟁에서도 승리자가 무장 해제된 포로를 죽이는 것을 잔혹하고 무자비한 짓이다. 마찬가지로 범죄자에 대한 사형도 그에 못지않게 잔혹한 짓이다. 사회가 무장한 어른과 같다면 범죄자는 무력한 어린 아이와 같다. 따라서 사형은 무력한 어린아이를 짓밟는 야만적인 행위다. 그러니 범죄자는 사형보다는 훨씬 가볍고 부드러운 방식으로 처벌되어야 한다. 그렇게 해도 충분히 사회계약설에 입각한 범죄의 예방 효과를 얻을 수 있다는 것이다. 그렇다면 그것은 무엇인가? 로베스피에르는 인간의 생명을 해하는 것보다는 자존심에 훼손을 주는 것이 인간에게는 더 가혹한 징벌이 될 수 있다고 주장하며, 사형보다 훨씬 더 세련되고 문명화된 징벌을 고안하는 것이 좋다고 주장한다.

생존의 욕구는 자존심 앞에서 굴복합니다. 자존심은 인간의 마음을 지배하는 모든 감정 중 가장 압도적인 것입니다. 사회적 인간에게 모든 처벌들 가운데 가장 끔찍한 것, 그것은 바로 명예를 짓밟는 것입니다. 그것은 공적인 저주를 드러내는 가혹한 증언입니다. 입법자는 그토록 많은 장소에서 그토록 많은 방법으로 시민들에게 타격을 가할 수 있는

데, 왜 그는 자신이 사형을 이용할 수밖에 없는 제한적인 상태에 있다고 믿는 겁니까? 처벌은 범죄자들에게 고통을 주기 위해서가 아니라 처벌을 받는다는 두려움을 이용해서 범죄를 예방하려고 만든 겁니다. 자기 능력 안에 있는 가장 부드러운 방법들보다 죽음과 잔혹한 처벌을 선호하는 입법자는 공적인 우아함을 모욕하고, 자신이 다스리는 사람들의 도덕적 감정을 약하게 만듭니다. 그는 잔인한 체벌을 자주 사용해 학생의 영혼을 둔하게 만들고 낙후시키는 서툰 교사와도 같습니다. 결국 그는 더 많은 힘을 써서 정부의 태업을 감고 싶어 하다가, 그것을 닳게 만들고 약화시킵니다.

사형이 범죄를 예방할 수 있는 좋은 방법이 아니라는 주장을 뒷받침하기 위해 로베스피에르는 역사적 실례를 제시한다. 그에 따르면, 사형이 엄격하게 집행되는 일본이 다른 곳에 비해 범죄가 적지 않고 오히려 더 자주 일어나는 반면, 사형제가 없던 그리스와 폐지된 로마와 러시아는 사형제가 시행되던 때보다 범죄가 더 많이 일어나지 않았다. 사형은 결코 범죄 예방의 효과를 갖지 않는다는 실례들이다.

무엇보다도 사형이 어리석은 제도인 이유는 사형을 선고하는 인간이 실수할 수 있다는 사실에 있다. 범죄자라고 유죄판결을 내린 후에 사형을 집행하였는데 그것이 실수였다면, 그 실수를 어떻게 만회할 것인가? 실수로 징역형을 내린 경우라면 다시 풀어주고 억울하게 징역을 살았던 것에 대해 보상을 해줄 수가 있다. 그러나 사형은 어떤가? 사회가 한 개인에게 저지른 사형의 야만적인 실수를 돌이킬 방법이 전혀 없다. 죽은 자에게 무엇을 해줄 수 있단 말인가? 설령 유죄판결이 정확한 것이라고 해도, 형벌을 통해 범죄자를 교육하는 효과는 전혀 없으니 도무지 사형이 가질 수 있는 이점을 찾을 수가 없다는 것이 로베스피에르의 주장이었다.

사형이 실수로 저질러질 수도 있고, 범죄자 자신을 계도하고 교육할 수는 없어도, 최소한 다른 사람들에게는 죄를 범하면 벌을 받고, 중죄를 지을 경우에는 생명을 잃을 수도 있다는 것을 보여줌으로써 사회 전체에 범죄를 예방할 수 있는 효과를 가질 수 있지 않느냐는 반론이 있을 수 있다. 그러나 로베스피에르는 그렇지 않다고 주장한다. 그에 따르면, 사형이 합법적이라고는 하지만 엄연히 살인의 한 형태이기 때문에, 사형집행을 함으로써 사회와 국가는 특정 개인에게 살인을 저지르는 것을 합법적이라고 만천하에 보여주는 것이다. 그것을 보는 사람들의 마음에는 국가와 사회, 법에 대한 두려움을 통해 도덕심과 정의감을 갖게 되기보다는 살인 행위도 합법적이라고 생각하게 될 것이다.

...

사회가 인간의 생명을 가볍게 여기는데, 어떻게 인간에 대한 존엄성의 마음을 갖게 되겠는가?

사람은 사람에게 더 이상 그토록 신성한 대상이 아닙니다. 공권력이 한 사람의 목숨을 맘대로 갖고 놀 때, 사람들이 인간의 존엄성에 대해 갖는 관념의 위대성은 손상됩니다. 법 자체가 살인의 사례와 광경을 보여줄 때, 살인의 관념은 두려움을 훨씬 덜 일으킵니다. 법이 하나의 범죄를 또 다른 범죄로만 처벌하는 순간부터 범죄에 대한 공포는 줄어들습니다. (...중략...) 자유로운 국가에서는 범죄는 더 드물고 법은 더 부드러워야 한다는 것을 우리는 보아왔습니다. 이 모든 생각들은 유지되어 왔습니다. 자유로운 국가들은 인간의 권리가 존중되고 그 결과 법이 정의로운 곳입니다. 법이 과도한 엄격함으로 인간성을 해치는 곳이면 어디에서든, 그것은 그곳에 인간의 존엄성이 알려져 있지 않다는, 시민의 존엄성도 존중하지 않는다는 하나의 증거입니다. 그것은 입법자가 노예들에게 명령하는, 그리고 자신의 변덕에 따라 무자비하게 노예들을 벌하는 주인일 뿐이라는 증거입니다. 그래서 저는 사형제가 폐지되어야 한다고 결론에 이른 것입니다.

Ⅲ. 루이 16세를 사형하라

이렇게 사형을 폐지해야 한다고 주장한 로베스피에르는 그로부터 1년 6개월이 지난 1792년 12월 3일에 루이 16세를 사형시켜야 한다고 주장했다. 형식 논리적으로 보면 완벽한 모순이다. 로베스피에르는 왜 그런 모순을 범했을까? 그리고 그것은 정당화될 수 있는가? 정당화된다면, 즉 그것은 보기와는 달리 모순이 아닐 수 있다면, 어떤 논리를 통해서인가?

로베스피에르는 사형제 폐지를 주장한 이후에도 일관되게 인권을 옹호하며 시민의 자유와 권리를 지키기 위해 투쟁했다. 그는 1791년 9월 3일에 제정된 프랑스 헌법의 전문을 장식한 ‘인간과 시민의 권리 선언’을 옹호했다. 왕을 비롯한 특권층의 권력 독점에 반대하며, 계급에 따른 정치적 불평등의 철폐를 주장했고, 종교와 인종의 차별을 비판했다. 사회적 약자들의 권익과 의지를 대변할 수 있는 입법기관의 대표를 선출하고 새로운 기구를 만들자고 목소리를 높였다. 그는 기득권 세력의 눈엣가시가 되었고 기존의 질서

를 위협하는 인물로서 공격의 표적이 되었다. 그러나 그는 프랑스 혁명이라는 시대정신을 따랐다. 1791년 6월, 그는 파리 검찰관으로 선출되었지만 직책을 포기하고 혁명의 이념에 충실한 정치활동을 계속했다. ‘협법의 수호자’라는 신문을 창간해서 자신의 입장을 훨씬 더 적극적으로 피력했다.

역사의 흐름은 그의 편이었다. 군주제를 지키려는 반동의 움직임은 마지막 발악이었다. 수구 세력을 대표하는 라파예트 후작의 근위대가 국왕의 폐위를 요구하는 군중들에게 충격을 가했다. 그러나 폭력적인 권력 행사로는 시민들의 혁명의지를 꺾을 수 없었다. 시민들은 생존을 위해, 그리고 인간답게 살 권리를 위해 “공화국이 아니면 죽음을 달라”라며 강력하게 저항했다. 이에 대응하는 루이 16세의 조치는 반시민적이며 반국가적인 것이었다. 그는 혁명을 진압하기 위해 프로이센 군대를 파리로 불러들였다. 그러나 외국 군대의 개입은 실패했고, 시민들은 대대적으로 일어섰다. 그것은 루이 16세에 대한 재판과도 같았고, 유죄선고나 마찬가지였다. 12월 3일 장 봉 생탕드레는 이렇게 외쳤다. “루이는 이미 8월 10일 재판을 받았습니다. 따라서 그의 재판을 의심하는 것은 혁명을 심판하려는 것이며, 여러분 스스로를 반역의 무리라고 선언하는 것입니다.” 그는 루이 16세가 반역죄로 사형되어야 한다고 주장했다. 그리고 그를 이어 로베스피에르가 연단에 올라 지지연설을 했다.

루이는 국왕이었지만, 이제 공화국이 수립되었습니다. (...중략...) 루이는 자신의 죄에 의해 폐위되었습니다. 루이는 프랑스 민중을 반역의 무리라고 고발했고 민중을 징벌하기 위해 자신의 친구인 전제군주들의 군대를 불러들였습니다. 그러나 민중과 민중의 승리는 오직 그만이 반도(叛徒)라고 결정했던 것입니다. 따라서 루이를 위한 또 다른 재판은 있을 수 없습니다. 그는 이미 재판받았고, 유죄 선고를 받았습니다. 그렇지 않다면 공화국은 용서받을 수 없을 것입니다. 어떤 방식으로든 루이 16세를 재판할 것을 제안하는 것은 혁명 자체를 비난하는 것입니다. 사실상 루이가 여전히 재판의 대상이 될 수 있다면, 루이는 방면될 수 있습니다. 그는 무죄일 수도 있습니다. 아니 그는 판결을 받을 때까지 그렇게 추정되어야 합니다. 그러나 루이가 방면된다면, 그가 무죄로 추정될 수 있다면, 혁명은 어떻게 되는 것입니까?¹⁾

1) Massin, 1970, pp.367-368. 일부 수정 후 재인용.

루이 16세를 법에 의거하여 정식으로 재판을 해야 한다는 것은 적절하지 않다고 그는 주장했다. 그 근거에도 역시 ‘사회계약론’이 깔려 있다. 인간은 태어난 그대로의 자연 상태에서 욕망을 채우며 살아간다. 그런데 욕망에 비해 재화가 제한되어 있으면, 경쟁은 불가피하다. 예를 들어 빵이 10개 있는데 배고픈 사람이 5명이라면 경쟁이 없을 것이다. 그러나 배고픈 사람이 20명이라면 상황은 완전히 달라진다. 빵을 먹기 위한 생존의 경쟁은 치열해지며 난폭한 폭력도 생존을 위한 노력으로 정당화된다. 하지만 그렇게 치열한 경쟁이 계속되어 ‘사람이 사람에 대해 늑대인’ 상태가 만연된다면, 그 누구도 안심하고 살 수 없다. 따라서 사람들은 생존을 도모하기 위해 사회를 만들기로 합의한 후 계약을 한다. 누군가에게 권력을 위임하고 모두 정해진 법을 지키며 안심하며 살 수 있는 울타리를 만들자는 계약이다. 그 울타리가 곧 사회고 국가며, 권력을 위임받은 자가 왕이거나 정부다.

그러나 루이 16세는 시민들과의 계약으로 위임받은 권력을 공동체의 안정과 번영을 위해 쓰지 않고 사사로운 이익을 챙기기 위해 사용했으며, 이를 비판하는 합리적인 사람들을 부당하게 억압하려고 했다. 말하자면, 루이 16세는 사회의 계약을 파기한 것이다. 그로 인해 국민들과 전제군주는 계약 이전의 상태, 즉 자연 상태로 돌아간 것이다. “한 국민이 반란권에 의지해야만 할 때, 그 국민은 전제군주에 대해 자연 상태로 돌아가는 것입니다. 이런 상황에서 어떻게 전제군주가 사회계약을 내세울 수 있겠습니까? 그는 그것을 파괴했습니다.” 따라서 이제는 생존을 위한 투쟁만이 있을 뿐이다. 이미 파기된 계약에 의해 루이 16세에 대한 재판을 진행시킨다는 것은 말이 안 된다. 루이 16세의 계약 파기와 그의 권력을 거부하려는 시민들의 혁명에 의해 프랑스는 자연 상태에 돌입한 것이나 마찬가지이기 때문이다. 그때 시민들의 선택은 그를 소멸시키는 것이었다. 시민들은 루이 16세의 죽음을 원했고, 그에게 권력을 위탁하며 그의 법과 명령에 따르겠다고 합의한 군주제의 계약이 완전히 소멸되기를 원했으며, 공화국이라는 새로운 체제의 사회를 건설하기로 선포하면서 새로운 계약을 열망한 것이다.

여러분은 공화국을 선포했습니다. (...중략...) 나는 이 치명적인 진실을 마지못해 선언하지만, 조국이 살아야 하므로 루이는 죽어야 합니다.

사형제 폐지를 주장한 로베스피에르가 루이 16세의 사형을 집행하라고 주장했다는 것, 이것을 액면 그대로 놓고 형식 논리적으로만 따지자 명백한 모순처럼 보인다. 그러나 그 피상적인 모순은 입체적인 조망 속에서는 해소된다. 두 주장은 서로 다른 층위에서 펼쳐지면서 논리적 충돌을 피하고 있다. 그 입체적 조망을 가능하게 하는 것도 역시 ‘사회계약론’이라는 이론적인 틀이다. 사형제 폐지를 주장할 때도, 루이 16세의 사형 집행을 주장할 때도, 로베스피에르는 사회 계약론의 차원에서 일관된 목표를 가지고 있다. 그에 따르면, 사회는 구성원 전체의 이익과 자유와 권리를 최대한 보장하기 위해 사회 구성원들의 합의와 계약에 의해 성립된 조직이어야 한다. 그렇기 때문에 군주정에서든, 공화정에서든 사형 제도는 없어져야 한다. 사형제는 신의 뜻과 인간의 본성에 맞지 않으며, 사회의 질서를 유지하고 범죄를 방지하는 데에 아무런 도움이 되지 않기 때문이다. 특히 사형제도는 역사적으로 폭군들이 권력을 부당한 방식으로 집행하고 연장하려는 수단으로 악의적으로 고안되고 악용되어 왔다. 첫 번째 연설에서의 그의 폭로이다.

사형제, 그것은 몇몇 폭군들의 작품입니다. 폭군들이 인류를 짓누르는 사슬입니다. 폭군들이 인류를 지배하는 무기입니다. 그것은 피로 기록된 것입니다. “로마 시민을 죽게 하는 것은 결코 허용되지 않는다.” 이것이 바로 민중이 제정한 법이었습니다. 그러나 실라는 승리했고 이렇게 말했습니다. “나에게 맞서 무기를 들었던 모든 자들은 죽어 마땅하다.” 옥타비아누스와 그의 종죄의 공범들이 이 법을 추인하였습니다.

로베스피에르가 사형의 금지를 주장할 때, 프랑스 사회도 마찬가지였다. 사형제는 중죄에 대한 정의로운 응징도 아니었고, 사회 구성원들의 범죄 욕구를 억제하는 예방의 조치도 아니었으며, 범죄자에게 범죄를 뼈저리게 후회하고 새로운 삶의 길로 돌이킬 수 있는 교정과 교화의 수단은 더더욱 아니었다. 그것은 오직 사회적 계약에 따라 시민들로부터 권력을 위임받은 군주나 정부가 자신들의 권력을 유지하기 위해 반대 세력을 억압하고 제거하기 위해 악용되는 악랄한 수단에 지나지 않았다. 로베스피에르가 보기에 사형제는 건전한 사회계약을 파기하는 주범이며 독소 조항이었고, 따라서 합의와 계약에 의해 이루어진 사회의 틀 안에서는 사형제가 없어져야만 하는 것이었다.

그러나 사형제를 비롯해서 부당한 수단과 방법을 이용하여 사회계약의 근본 취지를

어기고 정권과 권력이 악행을 저지른다면, 그것은 계약을 파기한 범죄행위다. 권력을 위임받은 자들이 계약을 파기하는 순간, 사회는 파괴되고 모든 구성원들은 자연 상태로 되돌아간다. 이런 상태에서는 생존을 위해 적대적인 관계의 당사자들은 생존을 건 치열한 결투에 돌입한다. 그리고 그때의 살인은 정당화될 수도 있다. 그는 사형제 폐지의 연설에서 이렇게 말한 바 있다.

시민 사회의 바깥에서라면, 탐욕에 불타오른 적이 나의 생명을 공격하기 위해 오거나, 스무 번 밀려났는데도 다시 돌아와 내 손으로 경작한 밭을 유린하려고 한다면, 나는 나의 개인적인 힘으로 그의 힘에 맞설 수가 있기 때문에, 내가 죽거나 내가 그를 죽여야만 합니다. 그리고 자기 보호의 자연법은 나를 정당화하고 승인할 것입니다.

이 논리에 따르면, 루이 16세는 프랑스 사회를 이룬 계약을 파기한 자이며, 그로 인해 프랑스 시민들은 ‘시민 사회의 바깥’에서 군주제의 적폐적인 기득권 세력과 생존투쟁에 돌입한 것이다. 루이 16세는 자신이 살고 자신의 권력을 유지하기 위해 외국 군대까지 끌어들이 시민들의 생존을 위협했다. 이에 맞서 시민들은 용감하게 싸웠고 적을 몰아내고 루이 16세를 체포했다. 혁명은 결국 루이 16세의 행위를 반사회적인 반역이며 사회의 계약을 파기한 것이라고 규정한 것이다. 그를 처단하는 것은 계약이 파기된 상태에서 이루어지는 자기보호의 정당방위로서 신의 뜻에 따른 자연법에 의해 정당화되고 승인될 수 있다. 로베스피에르가 프랑스 시민혁명을 이끌면서 새로운 사회를 세워나가는 과정에서, 루이 16세 처단 이후에도 수많은 사람들을 단두대에서 처형하며 공포정치를 이끌 때도 마찬가지로의 입장을 취했다. 그에 따르면, 사회 계약을 파기한 반동의 무리들을 모두 처단하지 않고는 새로운 사회를 위한 계약이 불가능하기 때문에 단두대의 처형은 정당한 것이다. 그리고 사회계약을 파기한 사회의 적들이 모두 처단되고 새로운 사회가 계약에 의해 이루어진다면, 비로소 그 사회에서는 사형제가 설 자리는 없을 것이다.

IV. 맺음말

지금까지 로베스피에르의 서로 모순되는 것처럼 보이는 두 연설문이 어떻게 양립 가능한가를 살펴보았다. 구성원들의 합의에 의해 계약된 사회 안에서는 사형제가 불필요하며 유해하다는 것이 사형제 폐지를 주장하는 그의 논리였다. 사형제는 인권을 유린하는 야만적인 행위일 뿐 범죄에 대한 효과적인 처방도 정당한 응징이 아니며, 신의 합리적인 뜻과 인간의 본성에도 맞지 않는 것이기 때문이다. 오히려 사회가 사형이라는 명목으로 살인을 합법적으로 자행함으로써 살인에 대해 구성원들이 무감각하게 만들며 인간의 존엄성에 대해 확신을 갖지 못하게 한다. 게다가 사형은 권력을 쥔 군주나 정부가 비판하는 세력을 잔혹하게 제거하고 무력화시키는 악의적인 수단으로 악용될 위험의 소지가 높다.

이에 비추어 보자면, 루이 16세가 수장으로 있던 당시 군주제가 사형제를 악용한 대표적인 사례가 된다. 그런 그를 프랑스의 시민들은 사회계약의 파괴범으로 지목하고 반역죄로 기소하여 그의 정권을 무너뜨리는 혁명을 거행하였다. 그것은 그에 대한 재판이나 마찬가지다. 그를 완전히 제거할 때만이 혁명의 정당성은 완성되고 사형제에 의존해서 유지되는 공포스럽고 부조리한 사회를 해체하고 새로운 사회를 구상할 수 있다. 바로 이것이 로베스피에르의 생각이었다.

그러나 지금까지의 나의 글에 대해 반박할 여지는 충분하다. 도입부에서 소개한 것처럼, 수사학의 영역은 절대적이고 보편적인 답이 있는 곳이 아니며, 보기에 따라, 입장에 따라, 상황에 따라 입장이 달라질 수 있는 곳이기 때문이다. 그리고 전통적으로 수사학은 하나의 사안에 대해 서로 다른 두 입장을 두루 생각해 볼 수 있도록 ‘이중논변’의 훈련을 권장해 왔다. 하나의 의견에 대해 반대의 입장에서 생각하고 논리를 찾아내는 일은 고대 그리스로부터 현대에 이르기까지 서구 수사학의 전통적인 훈련이며 방법이었다. 로베스피에르의 두 연설문을 이런 전통에 비추어 바라볼 수 있다.

뿐만 아니라 두 연설문을 있게 한 앞뒤 맥락 속에서의 그의 정치적 활동과 의지, 나아가 그의 삶 자체가 절대적으로 옳거나 절대적으로 잘못되었다고 판단할 수 없는 대상이기 때문에, 다양한 시각에서 바라보며 찬성하거나 반대할 수 있다. 어떤 경우에는 서로

상반되고 모순되는 두 입장에 대해 판단을 내릴 수 없는 경우도 있다. 로베스피에르의 두 연설은 이런 혼란의 시각에서도 바라볼 수도 있으며, 그의 연설문에 대해 호의적으로 일관성을 찾아내려고 했던 나의 시각 역시도 반박의 여지가 있으며, 그 여지를 독자들에게 내주면서 글을 맺고자 한다.

〈참고문헌〉

Massin, J. (1970). *Maximilien de Robespierre*. 양희영 (역) (2005). <로베스피에르, 혁명의 탄생>. 서울: 교양인.

조정을 위한 설득과 수사



조정인의 역할에 대한 새로운 시각

- 조직 내 갈등해결 코칭/컨설팅에 대한 소개 -

장 성 원

언론중재위원회 전북사무소 소장



조정인의 역할에 대한 새로운 시각

- 조직 내 갈등해결 코칭/컨설팅에 대한 소개 -



I. 들어가며

우리는 흔히 조정이라고 하면 중립적 제3자인 조정인(mediator)이 이미 발생한 사법적 분쟁에 개입해서 평가적 또는 촉진적인 방식을 사용해 당사자 간 합의를 유도해 해당 분쟁을 해결하는 소송 대안적 절차로 이해해 왔다. 그런데 당사자 간 권리·의무 관계의 법적인 다툼이라는 분쟁의 프레임에서 좀 더 범위와 대상을 넓혀서 보면 각종 영리, 비영리 법인과 같은 다양한 조직 내부의 모든 사실적 갈등도 포함할 수 있게 되며 분쟁 해결인으로서 조정인의 역할을 보다 넓힐 수 있다.

즉, 조정인이 예방적인 차원에서 각종 조직 내 분쟁이 발생하지 않도록 코칭(coaching)과 컨설팅(consulting)을 통해 조직 내 구성원 간의 대화 및 피드백을 촉진하고 조직 내 리더십, 시스템 및 조직문화를 긍정적으로 변화시키는 매개체(change agent)로서도 활동할 수 있게 된다.

분쟁 해결 방식으로 조정이 활발하고 조정인의 역할이 다양한 미국에서는 조정인들이 이러한 조직 경영 차원에서의 갈등 관리 측면에 주목하여 ‘갈등 해결/예방 컨설턴트 또는 코치’로서의 새로운 역할 모델을 찾아서 활발하게 활동하고 있는 바, 이 글에서는 우리나라에서는 아직도 생소한 조정인의 조직 갈등 컨설턴트/코치 역할에 주목하면서 기존의 ADR적 관점을 전환하여 조직 경영적 시각에서 분쟁해결 전문가가 조직 내 갈등

* 이 글은 2016년 6월 미국 페퍼다인 로스쿨(Pepperdine School of Law)의 조정 워크숍(Professional Skills Program)에서 Kenneth Cloke와 Joan Goldsmith가 공동 진행한 「갈등해결 컨설팅(Conflict Resolution Consulting)」 프로그램(URL: <http://law.pepperdine.edu/straus/training-and-conferences/professional-skills-program/malibu/conflict-resolution-consulting.htm>)의 자료(Conflict Resolution Consulting: Transforming Organizations Through Leadership, Teams, Coaching, Culture, Systems Design and Change, 이하 'CRC slides')를 참고하여 필자의 의견을 덧붙여 정리한 글임을 밝힌다. CRC slides에 대한 참고·인용을 허락해준 Mr. Cloke**에게 감사드린다.

** 미국 변호사이자 The Center for Dispute Resolution 대표로, 35년 이상 조정·중재인, 변호사, 분쟁해결 컨설턴트에 대한 훈련프로그램 운영자로 활동해 왔다.

원인과 특징 및 해결책을 진단하고 자문하는 방안에 대해서 고찰해 보고자 한다.

먼저 일반적으로 조직이란 무엇이고, 조직의 구성요소는 어떠한 것들이 있는지 알아보고 조직 내 갈등이 만성화되는 이유와 특징은 어떠한지 살펴본다. 다음으로 조직을 지배 이념에 따라 차원별로 분류해보고 관료주의의 문제점과 이로 인한 효율성의 저하현상에 대해 살펴본 후, 조직 내 민주적이고도 개방적인 리더십 역량은 어떤 것이 있고 반대로 혁신을 억누르는 부정적 리더십은 어떤 특징이 있는지 고찰해 본다.

그리고 조직 내 팀(부서)이 성공적으로 운영되려면 어떠한 요소들이 필요한지, 좋은 팀워크의 특징에 대해서 알아본다. 다음으로 조직 내 피드백의 필요성과 그 결핍의 이유 등에 대해 살펴보고, 조직 내 평가 방식 중 다면 평가가 성공적이려면 어떻게 설계되어야 하는지에 대해서 다루어본다. 끝으로, 조직 문화가 갈등에 미치는 영향과 갈등에 대한 서로 다른 문화적 접근방식이 어떠한지와 조직 변화가 왜 필요하고 구체적으로 무엇을 어떻게 변화시켜야 하는지에 대해서도 알아보고자 한다.

II. 본론

1. 조직과 조직 내 만성적인 갈등의 개념과 특징

(1) 조직(organization) 개념과 구성 요소

조직의 개념은 공동 목적을 위해 헌신하는 사람들의 모임, 여러 가지로 서로 맞물린 활동과 절차들, 책임을 분산시키는 방식, 암묵적인 기대와 욕망의 혼합, 진화하는 가치와 목적의 조합 또는 평가와 피드백에 근거한 집단 학습 방식 등 다양한 방식으로 정의될 수 있다. 조직이 하나의 유기적인 체계로서 어떻게 기능하는지를 보면, 조직이 갖는 경제, 정치, 사회, 자연적 배경을 바탕으로 역사, 자원, 사람과 같은 투입(input)이 목적과 전략에 맞게 이뤄지고 가치, 태도, 절차, 구조, 문화와 같은 변수에 따라서 생산품, 서비스 및 관계라는 산출(output)이 일어나는 과정을 확인할 수 있다. 이러한 산출은 피드백을 거쳐 다시 투입을 변화시키게 되는데, 통상 회사와 같은 조직은 산출 결과에서 생산

품 및 서비스에만 관심을 둘 뿐, 관계(relationship) 및 이를 둘러싼 감정(emotion)에는 관심을 두지 않는 편이라서 갈등이 쉽게 생기고 관계나 감정 관리를 다루기 힘든 직장 조직의 구조적인 특성상 조직 내부 분쟁을 해결하기가 쉽지 않다고 한다(Cloke & Goldsmith, 2016, pp.21-27).

또한 조직은 일반적으로 공유된 비전/미션/가치, 조직의 미래 방향을 가늠할 전략, 조직의 경영을 행하는 내·외부적 절차, 업무 및 직제 배분 조직도 등 공식적·비공식적 체계, 직장 내 인적자원을 이루는 대인관계 기술 또는 실제 업무에서의 기술, 숙련된 조직원 및 다른 조직과 구별되는 문화/스타일 등 7가지 요소를 가진다.¹⁾ 따라서 갈등 코치로서 조직 내 변화의 영향을 기획하거나 평가하려면 이러한 요소들을 잘 이해하여야 하고 이러한 요소 간의 상호 작용 또한 간과해서는 안 된다.

(2) 갈등과 조직

모든 갈등은 개인 간에서만뿐만 아니라 조직과 같은 특정 문화, 환경 내부 또는 어떠한 상황이나 특정한 맥락하에서 발생하는데, 이 경우 주로 특정한 조직적 체계, 구조 및 기술적 환경하에서 사회적, 경제적, 정치적 요인들의 개입으로 발생하게 된다. 이러한 체계, 환경, 문화, 사람(리더 등) 등과 같은 요소들은 이미 그 자체로 갈등 중립적이지 못하다. 이러한 요소들은 때로는 감춰진 채로 갈등의 성격, 강도, 기간, 영향과 의미에 상당한 영향을 끼치게 된다. 이 요소들은 희로애락과 같은 개인적 삶의 질과 관련한 문제뿐만 아니라 삶의 각종 문제를 협력하여 해결하는 능력에도 많은 영향을 주게 된다. 직장 내에서의 모든 갈등과 이러한 갈등을 해결하는 것은 내부 조직 구성원뿐만 아니라 외부인들에게도 영향을 주면서 일종의 ‘나비 효과’를 가져오게 된다(Cloke & Goldsmith, 2016, p.6).

(3) 만성적인 갈등의 발생과 특징

만성적인 갈등은 국가, 사회, 조직 또는 개인들이 당면한 내부의 갈등을 완전히 풀지 못

1) 이를 ‘7S Model’이라고 하는데, 파스칼과 아토스(Pascale & Athos, 1981)에 의해 처음 개진된 개념이다.

한 경우, 성장하거나 진화하기 위해서 내재된 갈등을 풀 필요가 있는 경우, 갈등을 풀 능력이 있으나 의지가 없는 경우, 낡은 방식을 버리고 새로운 방식을 채택해야만 갈등을 풀 수 있는 경우, 두렵거나 불만족이거나 불안하거나 불확실하거나 화가 났거나 또는 변화를 싫어하기 때문에 갈등 해결을 회피하는 경우에 흔히 겪게 된다.

이러한 만성적 갈등은 ① 갈등이 반복되지만 그때마다 해결 수준은 저급하며, ② 갈등 당사자들의 감정은 매우 고조되었음에도 그들이 당면한 문제는 그에 비해 사소하다는 모순이 발생하고, ③ 단순히 잘못된 의사소통 또는 성격 차이로 인한 다툼으로 치부되는 경향이 있으며, ④ 무례하고 적대적인 태도들을 용인하는 현상이 보이고, ⑤ 겉으로 보기에도 비합리적인 의사결정들이 난무하거나, ⑥ 돌발적인 오해들이 생기고, ⑦ 명백히 특이한 요인과 상황이 만연하거나, ⑧ 갈등 내부에 존재하는 공통적인 요인들이 있다는 특징을 보인다(Cloke & Goldsmith, 2016, pp.11-12).

2. 조직의 차원별 분류와 관료주의의 문제점

(1) 조직 내 갈등해결의 다차원

조직 내부의 갈등해결 방식을 구별하는 한 가지 방안으로 조직을 지배 이념에 따라 0차원에서 4차원까지 나눠 접근해볼 수 있는데, 이를 표로 정리하면 다음과 같다.

〈표 1〉 조직 구분 및 차원별 특성

조직 차원	지배 이념	근거 자원 (수장)	특징	갈등해결 방식
0차원	무정부주의	없음	혼란, 교착	힘
1차원	계급주의	권력 기반 (독재자)	독재, 사실에 충실	지시와 복종
2차원	관료주의	권리 기반 (관리자)	대립적, 타협, 법률에 충실	(수동적) 법 준수와 투표
3차원	다원주의	이익 기반 (리더)	협력적, 감정에 충실	참여와 컨센서스
4차원	민주주의	마음 기반 (리더=구성원)	이심전심, 배려, 관계에 충실	주인의식과 만장일치

(Cloke & Goldsmith, 2016, pp.21-27)

여기서 차원(dimension)이란 하위에서 상위차원(예: 1→2차원)으로 갈 수 있는 ‘자유 의 정도’를 의미하고, 다른 의미로는 내부 구성원의 활동의 자유로도 이해될 수 있다. 관료주의를 특징으로 하는 2차원 조직은 분쟁이 주로 양자 간 대립적 협상이나 관리자의 지도에 의해서 해결되는 특징이 있는데, 감정이나 관계와 같이 관리되기 어려우면서도 갈등의 원인이 되는 중요한 요인들²⁾을 억누르게 되므로 자발적인 협력에 의한 조직 발전이 어려운 단점이 있다. 이에 반해 3차원 조직은 조직원의 이해관계에 근거한 협력적, 통합적 협상, 즉 새로운 대화가 이뤄지게 되어 3차원 이상의 조직에서는 자발적 협력과 주인의식으로 갈등해결이 상대적으로 쉬움을 알 수 있다.

(2) 관료주의의 문제점

특히, 관료주의에 대해서는 흔히 다음과 같은 문제점들이 지적되곤 한다. 비인격적 직함, 권한 및 특권의 위계질서로 인해 상하우열에 기반한 관계형성이 우선된다거나, 공식적으로는 기술, 학위 등 객관적 자격요건에 기반한 채용과 승진이 규정되었지만 실제로는 감추어진 비공식적 편견과 정실주의에 따른 인사 문제, 기계적인 업무 분리로 인한 의사소통의 문제 등으로 변화와 비판, 통찰보다는 전통과 순응이 지나치게 강조된다는 것이다.

다소 냉소적이기도 한 이러한 평가에 대해 어쩔 수 없이 공감이가는 것도 사실이다. ‘위계보다 무서운 것이 관료주의’라는 말이 있듯이 조직 내 갈등 해결을 위해서는 구성원 간 의사소통이 활성화되어야 하는데 이를 막는 것이 바로 관료주의이기 때문이다. 따라서 외부 갈등 해결 전문가가 조직 내 갈등을 해결하기 위해서는 때로는 조직 내 관료주의를 우회해서 구성원 간의 대화를 시도하고, 분명히 존재하지만 잘 보이지 않는 이해관계를 탐구해야 할 것으로 보인다.³⁾

2) CRC slides에서는 ‘관리/통제될 수 없는 중요 요인들’로 관계와 감정 외에 신뢰, 배려, 태도, 리더십, 호기심, 정직성, 공감, 동정, 이해, 컨센서스, 가치, 열정, 인내, 용서, 단합, 용기, (자발적) 협력, 시너지, 통찰력, 창의성 등을 들고 있다.

3) 구체적인 갈등조정 방식과 관련하여 문용갑·이남옥(2016)은 갈등조정 단계를 5단계로 나누어, 갈등조정준비→문제와 갈등 파악→갈등 처리→해결방안 모색과 합의안 도출→갈등조정 평가라는 각 단계별로 조정인의 역할을 서술하고 있다(255-277쪽).

3. 리더십과 갈등

(1) 리더십 역량

흔히 매니저는 ‘일을 제대로 하는 사람’이고, 리더는 ‘제대로 할 일을 하는 사람’이라고 한다. 이러한 리더십 역량은 흔히 다음 몇 가지 지시형 명제로 서술될 수 있다. 첫째, 맥락을 통달하라. 즉, 항상 큰 그림을 그리면서 본인이 행하는 정책의 영향에 주목하라. 혁신의 노력이 현재 어느 위치까지 왔는지 파악하고 항상 배우기 위해 시간을 투자하라. 둘째, 자기 자신을 알라. 개인적 삶의 패턴뿐만 아니라 갈등, 실수, 실패 및 경험으로부터 배우는 능력과 주위에서 롤 모델이 될 만한 사람에 대해서도 유념하라. 셋째, 비전을 창출하고 의미 있게 의사소통하라. 미래지향적인 사고를 하기 위해서는 영감을 주는 미래상에 대해 열정적으로 헌신할 뿐만 아니라 다른 사람들이 이러한 비전에 맞춰 정렬하고 실행할 수 있도록 이러한 비전을 전파하라. 넷째, 공감, 진실 및 지조를 통해 다른 이들에게 권한을 위임하라.⁴⁾ 공감을 통해 신뢰를 형성하고 다른 사람들이 더 잘할 수 있게 권한을 부여하며 항상 진실하다는 인상을 쌓고 신념과 행동에 있어 일관성을 가져라. 다섯째, 의도를 행동으로 변화시켜라. 리더로서 갖고 있는 비전을 실현하기 위해 천명한 바를 증명하면서 전략적으로 행동하고 행동을 통해 의도를 실현하라(Cloke & Goldsmith, 2016, pp.48-49).

(2) 혁신을 억누르는 문제성 리더

위에 언급한 리더십 역량이 부족한 리더는 조직의 혁신을 오히려 질식시킬 수도 있는데 이러한 문제성 리더의 특징은 다음과 같다. ① 조직 하부에서 제기되는 새로운 아이디어는 일단 의심부터 하고 본다든가, ② 본인 허가를 받기 전 여러 단계의 관리자 결재를 거치도록 하는 경우, ③ 본인이 하는 지적, 비판은 자유롭게 하되, 칭찬은 하지 않는다거나, ④ 고쳐야 할 문제가 드러나거나 확인되는 것이 실패의 징표인 것처럼 다루고 문제

4) 권한위임과 관련한 실증적 연구는 류장현과 신형덕(2011)의 “유연한 조직문화와 임파워먼트가 인지된 조직유효성에 미치는 영향,” <연세경영연구>, 48권 2호 참조.

점이 본인에게 보고되는 것을 꺼리는 현상, ⑤ 다들 긴장해서 일하도록 방침을 비밀리에 다시 짜거나 바꾸고 이를 예상치 못한 시점에 불쑥 적용하고, ⑥ 무엇보다 뒷사람일수록 직무나 사업에 있어 모든 중요한 사안은 이미 통달했다고 믿는 등의 특징이 주로 언급된다(Cloke & Goldsmith, 2016, pp.50-51).

이러한 문제성 리더에 대한 서술 역시 관료주의의 부정적인 특징과 마찬가지로 신랄한 측면도 엿보이지만, 리더의 역할이 조직의 목표, 활동 및 구성원의 자율성, 사기 등에 미치는 영향이 지대하므로 좋은 리더십은 그 자체로 갈등 저감 요인이며, 좋은 리더는 그 자체로 훌륭한 조정인이고 갈등해결 전문가일 것이다.⁵⁾ 물론 조직을 운영하려면 관리자로서의 역할도 필요하지만 관리자 스스로 리더와 관리자로서의 역할을 구별해서, 미래의 희망을 얘기하고 구성원의 잠재력을 일으키는 ‘리더로서 보내는 시간’이 얼마나 되는지를 자문해볼 필요가 있다.

4. 갈등과 팀(부서)

(1) 성공적인 팀이 되기 위한 요소

팀(조직 내 부서)이 성공하기 위해서는 다음과 같은 성공 요소가 필요하다. ① 팀 구성원 전원이 수용할 수 있는 강력한 도전 목표, ② 팀원들과 공유되는 참여적 리더십, ③ 팀원 간의 좋은 의사소통과 높은 수준의 상호 신뢰, 존중 및 정직, ④ 끝까지 책임지고 일하면서 팀원 간의 갈등을 해결하려는 의지, ⑤ 합의가 잘 이뤄진 상태에서 내려지는 의사결정, ⑥ 팀 자체의 권위와 권한위임이 목표달성에 충분한 수준일 것 등을 들 수 있다(Cloke & Goldsmith, 2016, p.61).

5) 조정자는 갈등 당사자의 참여와 수용의 자세를 높이기 위해 모든 갈등당사자에게 동등하게 공감해 주는 ‘제편성’(multi-partiality, 다자 편향성)을 유지해야 하고, 권위와 신뢰 그리고 원만한 대인관계 능력을 지녀야 한다고 설명하는데 이러한 자질은 리더의 중요한 자질로도 읽힐 수 있다고 한다(문용갑·이남욱, 2016, 63쪽).

(2) 좋은 팀워크의 특징

특히 적절한 갈등 관리 측면에서 요구되는 팀워크의 조건을 살펴보자면 다음과 같은 몇 가지 사항들을 확인해봐야 할 것이다. 공개적이고 격식 없는 편안한 의사소통 시스템과 그 속에서 자연스레 제기되는 반대의견, 정보의 공유, 건설적인 비판과 힘을 실어주는 피드백, 객관적이고도 공정한 업무 수행 평가, 팀원들 간의 협력과 위험을 꺼리지 않는 분위기, 사내 정치나 권력투쟁에서 자유로울 것, 낮은 이직률 및 결근율 등을 따져보면 팀내 갈등 소지에 대한 사전 점검이 어느 정도 가능할 것이다(Cloke & Goldsmith, 2016, pp.67-68).

5. 갈등, 피드백 및 근무 평가

(1) 피드백이 필요한 이유

일반적으로 조직 내에서 업무 진행이나 갈등 사항에 대한 피드백을 자유로이 분출하는 경우는 흔치 않고, 내부 구성원들 스스로도 그것을 그리 좋아하지는 않는다. 그럼에도 조직의 건전한 발전과 개선을 위한 피드백의 중요성은 꾸준히 강조되고 있는데, 그렇다면 그 이유는 무엇일까. 몇 가지 주된 필요성을 짚어보자면, ① 조직 내 갈등에 처한 사람들은 스스로 먼저 드러내지 않으며 그렇기 때문에 그들이 누구인지 잊게 되고, 또한 사람마다 실제 일어난 일을 서로 다르게 인지하는 점, ② 실제 일어나는 일에 대해 (뒤에서는 얘기할지라도) 공론화를 거리며, 정직한 것보다는 차라리 친절하게 보이려는 경향 (모난 돌이 정 맞는다), ③ 조직 내부에서 외부 세계를 보는 데 익숙해서, 외부에서 내부를 보는 것에는 정작 미숙한 점, ④ 조직이든 개인이든 자기 보호는 본능이면서, 정작 자기 인식에는 상당히 인색할 수밖에 없는데 사실 그러한 자기 인식이야말로 피드백의 시작이자 끝이라는 점에서 조직 내 피드백은 그 중요성을 갖는다고 할 수 있다(Cloke & Goldsmith, 2016, p.85).

(2) 피드백을 안 하는 이유와 그럼에도 하는 이유

상대방의 감정을 상하게 하고 싶지 않고, 상대가 내가 하는 말을 오해할 수도 있으며, 나의 조언을 선뜻 받아들이고 싶지 않을 수도 있고, 급기야는 상대방이 보복을 한다거나 그 정도는 아니어도 최소한 나에게 돌아올 게 없다는 등 조직 내 피드백을 꺼리게 되는 이유는 다양하다.

그럼에도 굳이 피드백을 주게 된다면 그 이유로는 상대의 감정을 다치지 않고서도 정직하게 의사소통할 수 있을 것이며 오해 없이 정확히 의사전달을 할 수 있을 것이라는 믿음과 정직한 의사소통을 통해 자존심과 변화의 기회를 높일 수 있다는 생각, 그리고 만약 피드백의 효과가 성공적일 경우 더 이상의 고민을 앓을 수 있지만 정직하게 소통하지 않는 한 문제는 더 악화될 것이라는 점 등이 있을 것이다(Cloke & Goldsmith, 2016, pp.86-87).

(4) 가장 좋은 피드백

좋은 피드백을 위한 주요 원칙들은 다음과 같다. ① 피드백을 하는 사람의 자기 평가가 전제된 후 시작할 것, ② 리더가 하급자들보다 앞장서서 피드백을 요청할 것, ③ ‘당신은...’이라는 표현보다 ‘우리는...’ 또는 ‘나는’이란 표현으로 시작하고, 상호·호혜적으로 교환될 것, ④ 같이 일하는 비슷한 직급, 나이의 동료가 평가하는 것이 중요시될 것, ⑤ 업무 개선이라는 중요한 목적을 갖고 건설적으로 진행되고, 구체적이고도 목표가 명확하고 분명하고 세부적일 것, ⑥ 개방적이고 균형 있고 정직하고 공정하게 진행되면서 완료 후 실시간으로 최대한 빨리 전달될 것, ⑦ 학습, 성장, 효율성 증대 및 변화를 지원하는 방식으로 진행됨과 아울러 도움과 지원을 해주겠다는 약속이 따를 것, ⑧ 피드백 전달 방식에 대한 피드백도 요청할 것과 피드백 받는 사람이 정중히 감사의 인사를 할 것 등이다(Cloke & Goldsmith, 2016, p.106).

6. 전환적 코칭 및 전략적 멘토링

(1) 전환적 갈등 코칭의 개념과 단계

전환적 갈등 코칭(transformational conflict coaching)의 목적은 조직 내 어떤 구성원으로 하여금 더욱 숙련되고 성공적인 직원이 되도록 하는 것뿐만 아니라, 특히 태도와 신념을 변화시켜 스스로 그가 누구이고 그가 어떻게 변할 수 있는지에 대해 깨달을 수 있게 하는 데 있다. 전환적 코치(coach)는 사람들을 격려해 가면서 그들이 전에 가능하다고 여겼던 이상으로 결과를 이룰 수 있도록 도와준다. 즉, 미개발 상태였던 잠재력과 자기 인식, 진정성 및 책임성을 개발시켜 주고, 뛰어난 업무수행이 가능하도록 해줄 뿐 아니라 그들 스스로가 위대한 인간임을 자각시켜준다.

이러한 전환적 코칭의 단계는 다음과 같다. 첫째, 먼저 가차 없는 자기 평가를 실시하라. 자기 평가의 목적은 코치와 피조언자 공히 그들의 목적을 명확히 하고 인식하는 데 있다. 둘째, 가치에 기반을 둔 전환적 조언 관계에 대해 협상하라. 작지만 미묘한 의사소통과 협력적으로 협상된 합의를 바탕으로 신뢰와 파트너십을 쌓으면서 이에 기반하여 상호 관계 향상을 위해 협의한다. 셋째, 건설적인 코칭 환경을 만들어라. 코치와 피조언자는 상호 관계 향상과 지원을 위한 비공식적이고도 건설적인 환경을 조성한다. 코치는 피조언자가 실제 업무를 하는 것을 관찰하면서 그가 처한 실제적인 문제에 익숙해지도록 하는 동시에 주위 다른 이들에게 의견을 구한다. 넷째, 전환적 전략을 설계하라. 코칭의 실제 내용은 통찰력과 동반자 관계를 통해 개선뿐만 아니라 전환을 위한 전략을 개발하는 것이다. 점진적인 변화는 크게 준비가 필요 없지만, 전환적 변화는 전략적 사고가 필요하다. 다섯째, 비판적인 통찰력과 긍정적인 칭찬 사이의 균형을 취하라. 좋은 코치는 업무수행자의 강점에 초점을 맞추고 해당 업무 수행의 긍정적인 측면을 강화하도록 한다. 여섯째, 때로는 180도 역전된 피드백을 제공하라. 이러한 피드백은 코칭 절차에서 매우 위험하면서도 중대한 단계일 수 있다. 이런 피드백을 하려면 코치가 정직성, 민감성 및 의지를 가져야 하고, 이러한 자질들이 해당 쟁점들이 피조언자에 의해 잘 이해되고 받아들여지고 극복될 때까지 지속되어야 한다. 일곱째, 코치와 피조언자가 피드백, 개인 개발계획 및 다른 이슈들에 대해서 충분히 논의를 한 후에 이러한 계획을 실행

하는 데 있어서 효율성을 증대할 수 있는 구체적인 방안을 찾는 데 집중한다(Cloke & Goldsmith, 2016, pp.112-114).

(2) 갈등 코칭을 할 경우 주의할 점

갈등 코칭을 할 경우 주의할 점은 다음과 같다. ① 중요한 것은 갈등 상대방이나 그들이 하는 일이 아니라, 피조언자가 이를 어떻게 다루냐 하는 것이다. 다른 사람들이 하는 걸 비판하기는 쉽지만 그러다보면 피조언자는 본연의 임무를 벗어나서 상대방을 다루는 법을 개선하는 데에 집중하지 못하게 된다. 그들의 행동을 무시하고 당신이 보이는 반응이 바람직한지 아닌지에만 집중하라, ② “우리가 해봤는데 안 되는데요” 대신 “우리가 어떻게 하면 그게 가능하게 될까요?”라고 말하도록 하라. 예전의 노력이 실패했다는 건 아무 의미가 없다. 그것 자체가 옳은지 맞는지 여부에 대해 묻지 말고 그것의 어떤 점이 옳은지 맞는지를 물어봐라. 뭐가 잘못되었는지를 묻지 말고 과거로부터 내가 무엇을 배울 수 있는지를 물어라, ③ 당신이 의도한 바가 중요한 것이 아니라 상대방이 알아들었는지 아닌지가 중요하다. 제대로 자신의 의사가 전달되지 못한 것처럼 그들이 느낀다면 그건 그들 잘못이 아니라 당신이 충분히 경청하지 못해서이다. 다음에는 “그렇게 느끼시도록 내가 뭘 어떻게 했나요?” 또는 “부디 더 말씀해주시죠”, “그 문제를 풀기 위해서 어떻게 제가 해야 할까요?” 등과 같은 명확한 질문을 던지는 것이 좋다, ④ 문제에 집중하고 사람에게 집중하지 마라. 코치나 피조언자 자체에 집중하는 것보다 당면한 문제, 쟁점에 집중하는 것이 중요하다. 사람에게 매달리게 되면 감정적이 되면서 사람에게 대한 충성이나 배척이나 하는 흑백논리에 빠지기 쉽다. 비인격화된 문제를 다룰수록 이런 장애물을 극복할 수 있는 좋은 전략이 나올 수 있다, ⑤ 해답은 코치가 갖고 있지 않다. 해답을 코치가 갖고 있다는 건 문제도 갖고 있다는 것이다. 코치가 원하는 게 협력적 해결이라면 코치 혼자서 문제를 고칠 수 없다는 점을 알아야 한다. 부모가 아이한테 접시 닦는 걸 시켜놓고 계속 옆에서 끼어들어 접시를 닦게 되면 아이는 결코 문제에 대해 책임을 지는 방법을 배울 수 없게 된다. 게다가 접시는 원래 처음에는 다 더럽기 마련이다. 이외에도 ⑥ 내용보다 진행방식에 주목하라, ⑦ 비판을 초청하라, ⑧ 모든 것이 다 관계랑 연관이 있다, ⑨ 자기 동정에 빠지는 피해자 역할은 그만하고 매사 주도적이고 계획적인 영웅 역할을

하라, ⑩ 잘잘못은 그만 따지고 개선방법에 주목하라 등의 주의할 점이 있다(Cloke & Goldsmith, 2016, p.125-127).

(3) 전략적 멘토링의 개념

전통적인 멘토링의 주된 목적은 개별 근로자로 하여금 조직 내 커리어 경로를 잘 설계해서 따라가도록 도와주는 것이다. 이에 비해 전략적 멘토링의 주된 목적은 사람들을 일깨워서 그들의 재능뿐만 아니라 의도 또한 계발함으로써 최대한의 전략적인 가능성에 도달하도록 하는 것이다. 전략적 멘토링의 방식은 고립된 것이거나 대립적 경쟁이 아니라 직장 동료와 팀 동료와의 협력을 통해서 이뤄지고 결국 모두에게 도움이 되는 목표를 달성하기 위함이다. 이러한 멘토링은 단순한 근로자 차원을 넘어서서 개별 근로자의 성공이 다른 이들의 성공과 연계된 것처럼 보이는 ‘학습 조직’의 발달을 촉진하게 된다. 이런 방식으로 성공 잠재력이 구성원 모두에게 고양되고 전면적인 자기계발이 지원되고 직장 내 업무가 학습, 전문성 함양 및 개인적 성장의 기회가 되는 효과를 발생하게 된다 (Cloke & Goldsmith, 2016, pp.131-132).

7. 갈등과 조직 변화

(1) 조직 변화를 이끌기 위한 인식

조직이나 개인의 변화에 직면할 때 많은 이들이 “고장 안 났으면 그냥 두지 그래?”라고 말하기 쉽다. 그럼에도 고쳐야 할(변화해야 할) 필요성이 다음과 같이 존재한다. 실제(조직이) 고장이 났음에도 인식하지 못한 경우일 수 있고, 경쟁자나 경쟁 조직이 자기들의 문제점을 고치려고 지금 노력중일 수 있으며, 고장 난 것을 단순히 고치는 것이 아니라 현재의 상태를 보다 나은 수준으로 개선하는 것이므로 필요하고, 부단히 고치려고 하지 않으면 지금의 고장 난 상태에 익숙해져서 새로운 변화 필요성이 생겨도 그냥 지나치게 되고, 고장 났든지 멀쩡하든지 간에 한번 시도해 보는 것 자체가 도전적이고 그 자체로 보람 있는 경험이 될 것이기 때문이다(Cloke & Goldsmith, 2016, p.197).

(2) 변화의 방법과 조직 내에서 변해야 할 것들

위와 같은 변화를 이뤄내기 위한 방법으로는 여러 가지가 있을 것이다. ① 사용하는 언어와 문화 그리고 물리적인 환경을 바꾸는 것에서 시작하여, ② 내용이 아니라 맥락, 절차 및 관계를 바꿔본다거나, ③ 역할과 책임을 변화시키고, ④ 변화의 가능성과 영향을 조사하고 검증하기 위해 외부인을 참여시키는 방법도 있으며, 그 외에도 ⑤ 의사결정 방식의 변화, ⑥ 성과측정 방식의 변화, 그리고 무엇보다 ⑦ 내재하고 있는 억측과 기대를 바꾸고 기존에 권위만으로 이뤄지거나 당연히 받아들여졌던 것들을 거부하는 것 등을 생각해볼 수 있다.

그러한 방법과 노력을 통해 조직 내 다양한 관행과 부조리함, 관리자들의 지시 및 통제 방식, 책임의식과 갈등표출의 건전한 통로에 대한 발전적 변화를 도모해야 할 것이다 (Cloe & Goldsmith, 2016, p.209).

III. 맺으며: 사법적 해결에서 경영적 조언과 자문으로

지금까지, 갈등을 필연적으로 안고 살아가는 조직의 제반 문제점을 외부 분쟁해결 전문가의 시각에서 들여다보고 조언하기 위한 목적으로 조직의 리더십, 팀제, 절차, 문화 및 변화 등 각종 구조적 특성과 유형 등을 살펴보았다. 이 글에서 언급한 리더십, 관료주의, 팀, 성과 평가, 조직 문화, 변화 관리 등은 조직생활을 했거나 하고 있는 사람이라면 충분히 공감할 만한 내용이라고 생각한다. 앞으로 우리나라에서 분쟁해결 분야가 점차 독자적인 전문분야의 위치로 자리매김하면서 개개의 분쟁사건별 대응을 넘어 향후 조직 차원에서도 지속적인 갈등 진단·관리 및 해결에 대한 별도의 연구와 강의 개설이 활발히 이뤄질 것으로 생각한다.

이러한 연구와 교육 등이 활발히 이루어져 단순히 조직 내 갈등/분쟁에 대한 일회성 해결을 넘어 지속가능한 시스템 차원의 갈등예방 방안들이 많이 도출되어 각종 조직과 사회의 전체적인 효용과 효율이 증진되고 갈등으로 인해 불필요하게 낭비되는 각종 비

용을 줄일 수 있기를 바란다. 또한 기존 조정, 중재 등 ADR 분쟁해결 전문가들이 경영 컨설턴트 및 갈등 예방 코치와 같은 더욱 다양한 분야에서 활동할 수 있기를 기대해 본다.⁶⁾

6) 아직까지 분쟁해결전문가와 경영컨설턴트 간의 교류 내지 겸업 가능성을 직접 연구한 논문은 없는 것으로 보인다. 전문가주의와 조직 몰입도 간의 갈등과 관련해 변호사와 경영컨설턴트 각각의 시각에서 조직동일시 및 직업동일시 정도에 대해 비교한 논문은 다음과 같다. 채연주·윤세준 (2016). 조직-전문가 갈등: 경영컨설턴트와 변호사 비교 연구. <연세경영연구>, 53권 2호, 243-270.

〈참고문헌〉

류장현·신헌덕 (2011). 유연한 조직문화와 임파워먼트가 인지된 조직유효성에 미치는 영향. <연세경영연구>, 48권 2호.

문용갑·이남옥 (2016). <조직갈등관리-심리학적 갈등조정을 중심으로>. 서울: 학지사.

채연주·윤세준 (2016). 조직-전문가 갈등: 경영컨설턴트와 변호사 비교 연구. <연세경영연구>, 53권 2호, 243-270.

Cloke, K., & Goldsmith, J. (2016). Conflict Resolution Consulting: Transforming Organizations Through Leadership, Teams, Coaching, Culture, Systems Design and Change. Retrieve from <http://law.pepperdine.edu/straus/training-and-conferences/professional-skills-program/malibu/conflict-resolution-consulting.htm>.

Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. New York, NY: Simon & Schuster.

조정을 위한 설득과 수사



민관 거버넌스·협치 사례로 보는 공동체 갈등에의 접근 방법

이 은 숙

주민자치교육기관 마을과사람 교육실장



민관 거버넌스·협치 사례로 보는 공동체 갈등에의 접근 방법



I. 머리말

얼마 전 대통령선거를 마치고 새 이웃이 된 대통령을 청와대 인근 주민들이 환영하는 장면을 TV로 보다, 청와대가 소재한 구의 구청장이 방금 도착한 대통령에게 그 동네의 주민자치위원장을 소개시켜 드리는 장면을 보게 되었다. 지역행정의 대표인 구청장과 주민대표 주민자치위원장의 역할이 한번에 각인되는 순간이었다. 몇 분 지나지 않아 화면에서 낯익은 얼굴이 눈에 또 들어왔다. 커다란 꽃다발을 준비하여 대통령께 전해드린 그 분은 필자의 예전 사무실 골목 입구 족발집 사장님이셨다. 그 족발집을 자주 간 건 아니지만 평상시 간판에 본인의 사진을 크게 확대하여 붙여놓으셨기 때문에 쉽게 알아 볼 수 있었다. 그 분이 왜 그 많은 주민들을 대표하여 꽃다발을 들게 되셨을까 잠시 생각하다 예전에 우연히 주민자치위원회 회의문건을 그 분 가게에서 본 기억이 떠올랐다. 그 분은 그 지역의 주민자치위원이었다. 아마 모르긴 몰라도 그 자리에는 대통령을 맞이하고 싶은 일반 주민들 외에 소위 직능단체, 자생단체라 불리우는 새마을 협의회, 새마을 부녀회, 바르게 살기위원회, 체육회 등의 회원들, 통반장 등 지역리더들이 한자리에 분명히 다 모였을 것이다. 그리고 또 한 번 익숙한 공간과 사람들을 보게 된 건, 그 날 찍은 사진을 올린 청와대 인근 주변의 카페와 음식점 사장님들의 SNS에서였다. 서촌이라 칭하는 지역에 자리잡은 크고 작은 가게들 입구에 3년째 붙어있는 세월호 리본, 다양한 공동체 활동의 포스터와 홍보물들이 부착되어있는 골목길을 지나갈 때마다 한 지역 안에서 저마다의 가치와 활동방식으로 소통하는 공동체에 대해 한 번씩 떠올리곤 했던 기억이 난다.

지역사회의 크고 작은 현안이 발생했을 때 가장 먼저 여론이 형성되는 곳이 바로 이 분들로부터이다. 좋은 일은 좋은 대로, 어려운 일은 어려운 대로, 크고 작은 일에서 한 국가의 작은 축소판이 재현되는 장이 바로 지역 공동체이다. 가치와 입장의 가장 생생한 갈등현장이라는 것을 의미한다. 이 과정에서 갈등과 차이가 드러나는 것은 필연적이

다. 이 차이를 어떻게 해결하는가가 바로 민주주의 성숙도를 나타내주는 것이고, 구성원들의 신뢰관계·네트워크·규범 등의 민주주의 요소를 훈련하는 장이 바로 지역사회이다.

이제는 주민자치의 환경이 변화하고 있다. 다양한 지역사회 구성원들과의 협력이 필수요소가 되었다. 이를 제도적으로 뒷받침하기 위해 행정자치부에서는 2013년부터 시범사업으로 주민자치회로 개편을 준비하고 있고, 서울시는 찾아가는 동 복지센터를 25개 구 전역에 확대 실시할 예정이다. 전국의 광역단위 지자체에서도 자신들의 특성에 맞는 주민자치환경을 만들어 가고 있다. 주민자치가 지역사회 주민들의 활동을 지지, 지원함으로써 다양한 주민 활동과 모임이 주민자치 내에서 함께 만날 수 있어야만 마을공동체 활동과 함께 아래로부터 성숙한 민주주의의 근간이 만들어져 갈 것이다.

필자는 주민자치와 마을공동체 간의 상호협력 사례를 통해 주민, 전문가, 민간·행정기관 간 상호갈등 및 신뢰, 협력 회복의 시사점을 살펴보고 편견, 선입견 완화 및 신뢰 제고를 위한 대응조치 과정을 살펴보고자 한다. 먼저 소개하는 상도동 성대골 에너지 자립마을은 사업의 추진과정에서 소위 보수적인 동네 유지 집단과 진보적인 마을 활동가 집단이 더 이상 갈등하지 않고 연대하여 네트워크화한 사례이다. 정치적인 입장과 가치, 세대가 달라도 서로의 생각과 차이를 존중하고 지역에서 함께 할 수 있는 필요한 부분들을 협력해가는 과정의 시사점을 살펴보고자 한다. 두 번째 소개하는 남양주시 호평동은 주민자치위원회가 주민대표로서 행정과 함께 밀실논의를 지양하고 간담회, 공청회 등의 과정으로 공론화하며 지역공동체 갈등해소의 구심점을 만들어가는 과정에 주목하였다.

II. 사례 [1] 상도4동 주민자치위원회와 성대골 엄마들의 만남

서울시 동작구 상도3동과 4동에 위치한 성대골은 성대시장을 중심으로 형성된 마을로 2만 2000세대, 5만 5000여 명이 살고 있다. 성대골이라는 마을이름은 국사봉 골짜기를 중심으로 형성된 마을이기에 붙여졌다. 주민의 70% 이상이 세입자인 이곳에서, 2010년 소수의 주민 활동가들이 시작한 작은 도서관 활동이 지난 7년간 어린이 도서관, 마을학교, 에너지 슈퍼마켓, 에너지 자립마을활동에 이어 햇빛발전협동조합 추진, 동네 나눔 밥상, 주거재생사업 등으로 숨가쁘게 확대 추진되었으며 이는 성대골 주민활동의 시작이 되었다.

사람을 먼저 만나면 알게 되는 것

성대골 어린이 도서관의 시작은 작은 독서모임과 그 이전 해에 진행되었던 〈동작구 평화마지〉 활동으로 거슬러 올라간다. 2008년 가을, 〈동작구 평화마지〉 활동은 여성폭력 추방을 위한 법제도적 기반이 만들어진 지 10년이 지난 후 여성들이 살아가는 마을의 현실은 실제 어떤 변화가 있었는지를 마을사람들을 만나 인터뷰하는 방식의 조사작업을 기획하였다. 회원들이 자신이 살고 있는 동네에서 주민센터와 학교를 방문하여 총 300여 명을 직접 만나 인터뷰를 하였고, 마침 그 중에는 박신연숙 활동가(‘좋은 세상을 만드는 사람들’ 사무국장)가 새로 이주해 사는 지역인 상도3동과 4동도 포함되었다. 이때 상도3동과 4동의 교사와 학부모회장, 주민자치위원, 통장, 반장, 지역주민들과의 만남을 갖게 되었다. 직접 발로 뛰어다니는 지역조사와 주민인터뷰 활동은 우리 마을을 구체적으로 알게 하는 과정이자 이웃 주민들과 사귀고 관계 맺는 과정이 된다는 것을 경험하게 되었다. 그 일에 제일 관심 많은 사람, 그 지역에 사는 사람을 찾아가 그들의 이야기를 듣고 그 속에서 함께 할 사람도 찾고, 아이디어도 모으고, 그 안에서 일에 필요한 자원도 발견하게 된 것이다.

‘풀씨모임’, 모두가 함께 만들어 모두가 주인인 어린이 도서관의 주축이 되다

그 과정 중, 상도3동 주민센터에서 강의실을 빌려 6회의 주민강좌를 시작했다. 동네 골목골목 다니면서 지나가는 주민이 있으면 말을 걸고, 전단지를 모든 빌라와 마을버스에 붙

이고 다니며 사람들을 만나 강좌홍보를 하였고, 실제 주민강좌에 마을 여성들이 30명이나 참여하여 성공적으로 진행이 되었다. 강좌를 진행하는 중에 주민자치활동에 호의적인 담당직원의 연결로 상도3동 주민센터에서 주민강좌 후속모임을 할 수 있게 되었다. 이 모임이 바로 작은 마음들을 모아 행복한 마을을 만들자는 취지의 ‘풀씨모임’이었고, 일주일에 한 번씩 독서모임을 하고 지역에서 작은 실천을 모색하는 활동을 지속적으로 진행하였다. 이 풀씨모임에 모인 5~6명의 주민들이 바로 우리 동네 작은 도서관을 만드는 주역이 되었고 각자 집에 있는 책으로부터 서가를 채워가며 그렇게 만들어낸 어린이 도서관은 이후 7년이 지난 지금 다양한 영역으로 확장하여 주민들과 함께 하는 마을 공동체 활동의 바탕이 되었다. ‘모두가 함께 만들어 모두가 주인’인 마을 도서관은 이 일을 계기로 ‘함께 하면 못할 것이 없다’라는 주민들 간의 신뢰와 연대로 이어져 성대골 공동체 활동의 가장 중요한 기초가 되었다.

이렇게 시작된 마을 자치공간은 마을장터로, 어린이 도서관 앞에서 신년음악회로, 연극공연으로 이어지면서 점차 재미있게 참여하는 주민들의 공간으로 변화해갔다. 그러던 중 2011년 후쿠시마 원전사고가 났다. 이 사고 이후로 성대골의 엄마들은 에너지문제가 나와 내 아이를 위한 생존의 문제로 다가오는 경험을 하게 되었다. 이후 성대골 공동체는 에너지 문제에 관심을 갖게 됐다. 주민대상 환경워크숍을 시작하면서 우리 지역에서 무엇을 할 것인가라는 실천을 고민하게 되었고 이런 고민 과정에서 에너지 자립 마을만들기활동이 국사봉중학교 ‘에너지자립마을’ 수업, 청소년 에너지 매니지먼트 과정, 성대골 주민햇빛발전소 만들기, 성대골 착한 가게 캠페인, 에너지자립 마을 활동가 양성을 위한 워크숍, 성대골 에너지자립 마을 10년 비전 세우기, 성대골 에너지자립 마을 축제로 이어지게 되었고 현재는 에너지전환마을의 관점에서 접근한 지속가능한 도시재생사업으로 이어졌다.

함께 하면서 점차 허물어진 선입견

이제 성대골은 에너지 절약을 빼놓고 이야기할 수 없는 마을이 됐다. 이렇게 오기까지 지역사회의 다양한 구성원들을 만나 함께 하게 되었다. 평상시 활동의 영역에서는 함께

만나기 어려운 다양한 사람들이 우리 동네 에너지 자립 마을공동체 활동 속에서 만나게 된 것이다. 동네 서점 아저씨, 좀 더 나은 환경에서 아이를 키우기 바라는 평범한 주부, 마을 일을 위한 봉사활동이라면 열일 제쳐두고 출동하시는 통반장님, 다가가기 어려운 동네 유지, 세상을 다 아는 척 해도 어른 눈에는 어려보이기만 하는 사춘기 중학생, 마을청년, 주민들이 일을 시작하기만 하면 뭐든 도와주고 싶은 행정관청까지 함께 하게 되면서 “이 과정에서 저 사람들은 저럴 것이다”라고 하는 편견, 선입견이 허물어지기 시작했고, 신뢰를 쌓아가는 과정이 활동 속에서 차곡차곡 마련되어갔다. 필자는 이 과정에서 평범했지만, 보다 나은 세상을 만들고 싶어 노력하는 마을도서관 엄마들이 소위 동네의 어른이라고 하는 혹은 보수적인 어른들의 조직이라고 생각하는 주민자치위원회와 함께 사업을 진행해가던 과정을 주목하려고 한다.

괜히 미장원가서 머리하고 외식하고

‘성대골 사람들’ 대표인 김소영 관장은 2012년부터 상도4동 주민자치위원으로 활동하고 있다. 어린이 도서관이 행정구역상으로 4동에 있기 때문이다. 2011년도에는 함께 활동할 수 있는 여건이 마땅치 않았으나 어린이 도서관이 환경대상을 수상하면서 2012년도에 자치위원으로 활동하기 시작한 것을 계기로 다양한 축제와 캠페인을 주민자치위원회와 공동으로 전개하였고 2013년도에 서울시 자치회관 우수사례에 선정되기도 하였다. 김 관장은 현재 주민자치회와 함께 에너지 축제, 착한 가게 사업을 같이 하고 있다. 첫 해에는 10개로 시작했고 지금은 50호 가게까지 운영하고 있으며 추후 30호 정도 추가로 운영할 계획이다. ‘착한 가게’란 에너지 절약에 동참하는 가게에 부여하는 인증마크를 말한다. 성대골 성대시장 길을 따라가다 보면 ‘착한 가게’라는 표시가 있는 몇몇 가게가 눈에 띄는데, 성대골 사람들이 직접 가게를 돌아다니며 함께 하자고 제안해 얻어낸 결실이다. 착한가게 사업이 이렇게 확장된 것은 일일이 가게를 함께 찾아다니며 에너지 절약 사업에 동참하기를 권유하고 조직한 자치위원들의 공이 크다. 위원들이 점포 사장님들을 잘 알기 때문에 홍보와 모집이 매우 수월하게 진행된 것이다. 착한 가게에 참여하면 LED 조명으로 교체하고 간판 조명을 일찍 끄고 하는 등에 참여하게 된다. 사업 초창기에 마을 주민들끼리만 10개 점포를 시작할 때는 정말 힘들었다. 그분들의 참여를 설득하

고 싶어서 괜히 미장원에 가서 머리하고 외식하고 했지만 안면이 있는 사장님들조차도 쉽게 착한가게 사업에 참여하는 것을 주저하셨다. 그런 상황에서 동네 사장님들의 동참을 이끌어 낸 건 이전부터 지역에서 안면을 익히고 활동하던 주민자치위원들의 적극적인 모습 때문이었다. “함께 하니깐 정말 쉽게 조직이 되더라고요.” 그렇게 한 해 동안 50호가 조직이 되었다.

섭외하는 것은 늘 주민자치위원들의 몫

동작구 지역 공동체 사업 공모에도 상도4동이 1등으로 선정되었다. 환경축제, 캠페인, 환경영화제를 내용으로 공모에 참여하였는데 작년까지는 주민자치위원회 명의로 공모가 진행되었다가 올해는 주민 3명으로 주민자치위원장, 김소영 관장, 청년 대표, 이렇게 셋이 신청했다. 행사는 성대골 사람들, 상도4동 주민자치위원회 명의로 진행하고 축제 때 자치위원회에서는 탄소제로푸드, 나눔장터 등 부스를 맡았다. 자치위원 대부분이 지역 문화센터를 많이 이용하고 동아리 활동도 많이 하고 있기 때문에 문화센터 공연자 섭외에 매우 유리했고 그래서 축제 때 각종 공연자 등을 섭외하는 것도 늘 주민자치위원들의 몫이었다.

무언가 도와주고 싶은 마음이

이렇게 되기까지의 비결이 있다면 무엇일까? “젊은 엄마들이 열심히 도서관 활동을 하는 모습이 참 좋아보였어요.” 이선형 상도4동 주민자치위원장은 동네를 지나다닐 때마다 문이 열려있는 도서관을 보면 무언가 도와주고 싶은 마음이 들었다고 한다. 마을에서 아이들을 키우며 마을일에 적극적으로 동참하는 엄마들이 사서 고생한다고 여기고 애쓰신다며 말이라도 한마디 보태게 되고, 그러한 마음들이 전해지는 서로의 모습들에서 자연스럽게 주민자치위원회와 마을공동체 활동에 참여하는 주민간의 이해와 신뢰관계가 만들어졌다.

기득권을 주장하지 않기로 하였다

이러한 사업들을 추진할 커뮤니티센터를 위한 주민협의체를 구성했다. 분과 5개로 구성되었다. 통장, 주민자치위원들도 같이 참여하고 있다. 이 과정에서 주민 동의를 받는 것이 제일 힘들었다. “1,300여 세대 중 세입자, 소유자 각각 50%씩 해서 700세대의 동의를 받았어요.” 어떤 엄마 한 분과 김소영 관장이 석 달 동안 거의 생활을 포기하다시피 하고 동의서를 받았다. 해당 지역의 통장들의 동행 하에 방문하면 동의서를 받는 것이 좀 수월했기에 통장들의 도움을 좀 받기도 하였다. 이 과정에서 가장 중요한 것은, 공모와 주민동의서 받기 등의 과정에서 많은 역할을 했던 사람들이 사업 이후 기득권을 주장하지 않기로 합의하였다는 점이다. 공모 작업을 같이 했던 청춘플랫폼의 인원과 가소영 관장이 협의체 분과를 하나씩 맡기로 하고 마을의 원로를 이사급으로 참여하도록 했다. 3통 통장님, 어린이집 원장님이 부위원장을 맡고, 목회자 한 분이 대표를 맡았다. 이렇게 주민협의체를 구성한 전례가 없었다.

길목에서 김치전 부쳐가면서

대표성을 인정할 수 있는 주민들이 많이 모여서 소통을 한 것만이 인정될 수 있다는 생각에 이전 주민학교 참가자를 모집할 때처럼 초심으로 돌아가 골목골목 포스터를 붙이고 홍보하였고, 길목에서 김치전 부쳐가면서 주민 모임을 하였다. 50명 넘게 모여 협의체를 구성하고 이후 워크숍을 진행하여 사업계획들을 의논하였다.

지속적인 경과 보고

커뮤니티센터를 추진하는 과정에서는 이 해당 지역에 거주하시는 주민자치위원님들이 별로 없었다. 그래서 위원회차원에서 적극적으로 참여하지는 않았다. 그런데 사업 선정 과정 등을 위원회에 가서 설명하고 추진단도 위원회에 소개하고 했다. 그렇게 자치위원 자격으로 위원회에서 경과 보고를 계속 했다. 이후 진행된 안전마을만들기 사업공모에도 참여하게 되어 상도4동 자율방재단, 지역 통, 반장협회를 비롯한 지역주민들이 주민협의체를 구성해, 모두 다섯 차례의 회의를 거쳐 지역문제와 개선방향을 제시하기도 했

다. 작은 독서모임에서 시작된 어린이 도서관 활동이 에너지 자립 마을활동과 도시재생, 안전을 더한 활동으로 확산되어가는 과정에 가장 중요한 것은 바로 사람이었다.

성대골 사람들과 위원회가 관계맺음을 한 이후로 동네일이나 사업을 벌이는 데에 주민들이 긍정적인 태도를 갖게 되었다. 얼마 전에도 성대골 문화제를 문화원과 연계해서 개최했다. 구청장이 직접 페이스북에 올릴 정도로 성황리에 치러졌다. 그전에는 주민센터에서 했었는데 중단되었다가 올해 재개하면서 문화원을 빌려서 했다. 그만큼 동네일을 키우는 데 번거롭게 생각하지 않고 적극적으로 변화하게 된 것이다. 또 착한가게 번영회가 만들어지고 거리 축제도 하였다. 이런 크고 작은 열의들이 전체적으로 분위기를 만들기 위한 주민센터, 지자체, 서울시 행정의 노력과 맞물려 서로 시너지 효과를 가져오게 된 것이다.

이 과정에서 주민자치위원회와의 연계가 마을활동을 하는 데에 많은 힘이 되고 의지가 되었다. 무슨 일을 앞에서 적극적으로 추진해서가 아니라 주민자치위원회, 주민센터가 일 잘 벌이는 마을활동가들의 제일 든든한 버팀목이 되어주었다. 위원회 뿐만 아니라 국사봉중학교 지역위원을 선정할 때에도 동장이 마을공동체 활동가에게 양보해서 청소년 사업을 추진하는 계기가 되는 등 그만큼 신뢰를 가지고 지원한다. 성대골 사람들에게 언론이나 인터뷰 등 이목이 집중되는 것도 당연하게 생각하며 많이 배려했기에 성대골 사람들의 입장에서는 위원회에 편하게 도움을 요청했다. 성대골 주민들 서로 다름을 인정하며, 다양성을 존중하는 조화로운 공동체 문화를 만드는 일이 멀리 있는 게 아님을 깨달았다.

이제는 에너지를 얼마나 줄였느냐는 중요하지 않다

마을활동의 뒷배, 주민자치위원회와 행정관청과의 상호협력에 대해 김소영 관장의 인터뷰로 마무리를 대신하려 한다.

“위원회는 마을에서 어른 역할이라고 생각한다. 옛날 농촌을 생각해 보면 이 분들은 지혜를 갖고 역사를 아는 근간이 되는 분들이라고 생각한다. 마을 활동을 하는 엄마들은

동동 떠다니는 사람들이다. 엄마들은 아이나 남편에 따라서 이사 갈 수도 있는 사람들이다. 이 분들은 마을 깊숙이 뿌리를 내리는 사람들이 아니다. 엄마들도 프로젝트 마을 사업을 하는 사람들이지만 20년, 30년간 마을 프로젝트와 같은 것이 없을 때부터 활동을 해 오신 분들과 마을에 대해서 생각하는 바가 다르다. 확연히 다르다. 그래서 에너지자립 마을을 상도 지역에서 해 보고 싶다는 저에게 정신적 지주나 다름없는 분들이 자치 위원들이다. 그리고 이런 관계 만들기에 있어서 제일 중요한 것은 동장의 역할이다. 이곳 동장은 훌륭한 인품의 소유자이시다. 동네일을 정말 알뜰하게 살피고 모든 주민들을 다 품을 수 있는 분이다. 이런 동장이 주민들에게 신망을 얻기 때문에 동장의 입장이 주민들에게 긍정적으로 미치는 것 같다. 저는 늘 위원회에 떴쓰고 조르고 그런다. 구청 버스 빌려서 선진지 탐방도 가자고 하고 강의를 듣자고 한다. 또 주민센터를 에너지 플랫폼으로 만들고 동장, 통반장, 위원회를 다 합쳐서 원전 하나 줄이기 실천단으로 만들어서 구석구석에 전파해야 한다고 구청과 함께 프로젝트를 땀다. 8개 동의 슈퍼마켓에 무인 판매대에 에너지 절약 물품들을 판매하는 사업을 전개하기로 했다. 수익금은 연말 복지금으로 사용하기로 했다. 이제는 에너지를 얼마나 줄였느냐는 중요하지 않다. 에너지 이야기를 하면서 나누게 되는 주민들과의 소통이 더 중요하다. 서로 다른 사람들을 모아서 갈등을 겪어가며 소통하는 게 가장 어렵다. 하지만 어려워면서도 그런 게 재밌고 보람있다는 것을 이 일을 하면서 알게 되었다. 일단 알게 되면 그걸 외면하고 사는 게 더 불편하다.”

III. 사례 [2] 주민소통과 화합의 장, 남양주시 호평동 주민자치위원회

남양주시 호평동은 32개 통 중 28개 통이 아파트 공동주택이며 택지개발로 인해 주거공간과 인구가 급격하게 증가한 곳이다. 주민자치위원회 주도로 지자체의 호만천 추진사업의 계기를 만들고 다양한 주민소통과 화합의 계기를 만들었다. 이런 과정에서 다양한 관련 조직의 참여를 유도해 지역 역량을 결집하고 주민자치위원회가 구심점으로 자리잡으며 지역주민들과의 소통을 주민공청회와 간담회 등의 활동을 통해 활발히 하고 있다.

호평동 주민자치위원회가 지역공동체의 구심점 역할을 하기까지 주민자치위원회 내부, 지역사회 내 단체 간, 원주민과 이주민 간 다양한 갈등과 연대의 과정을 거쳐왔다. 이러한 과정을 풀어나가는 방식을 통해 주민, 전문가, 민간·행정기관 간 상호갈등 및 신뢰, 협력 회복의 과정을 살펴보고자 한다.

신·구위원 간 마음껏 토론할 수 있는 분위기를 형성하다

초창기 주민자치위원회는 지역에서 소위 명망 있는 분들의 영향력을 과시하는 자리로 인식하는 사람들이 많았던 만큼, 일을 하는 곳이라는 인식보다는 명예직으로 생각하는 사람들이 상당수 있었다. 그러나 호평동 주민자치위원회는 지난 15여 년간의 자치활동 경험으로 역할에 대한 인식을 많이 바꾸었고 체계도 잡아가고 있었다. 그러다 재개발로 인해 지역의 주거환경 형태가 변화하고 지역인프라가 바뀌어가는 과도기에 자연스럽게 주민자치위원의 구성도 변화를 맞이하였다.

지역 토착민, 이주민, 학벌, 연령, 살아온 환경 등에서 다양한 차이가 공존하는 위원회가 구성된 것이다. 함께 활동하는 과정에서 같은 조건의 위원들끼리 이합집산이 이루어진 적도 있고, 굴러온 돌이 박힌 돌을 빼낸다는 볼멘소리가 나오기도 했다. 하지만 지역 일을 함께 하면서 지역에서의 오랜 활동의 경험이 때론 타성에 빠지기도 하기 때문에 후배들의 이야기를 귀담아 들으려 했고, 새로 위촉받은 젊은 위원들의 도움을 실제로 많이 받기도 했다. 물론 신규위원들 중 의욕이 앞서서 현실에 적용하기 어려운 의견들을 내놓는 경우도 많았으나, 수차례의 대화를 통해 꾸준히 이해시켜 가면서 위원들 간의 신뢰가 쌓이기 시작했다. 이렇듯 토론을 마음껏 할 수 분위기가 형성된 것이 가장 중요하였다.

주민자치위원회와 지역에서 가장 비슷한 정서와 가치를 가지고 있는 조직은 직능단체와 다양한 자생단체들이다. 함께 활동하고 협력하고 때로는 경쟁하면서 지역의 크고 작은 공동체 활동들이 이루어진다. 하지만 이들 간의 소통에 문제가 없는 동네는 별로 없다. 상호간의 알력과 불신이 극복되어야 한다는 것을 머리로는 대부분 동감하면서도, 자원과 정보가 제한된 일상의 영역으로 돌아오면 주민을 향하여 봉사하여야 할 단체가, 도리어 험담하고 상호 비방하느라 좋지 않은 소문을 퍼뜨리는 활동에 열중하는 경우도 드물지 않게 볼 수 있는 풍경이다.

“거기 위원장이 더럽게 잘난 놈인가 보다. 그 놈이 단체를 다 쥐고 흔든다며?”

— 결국 만나 이야기 나누는 방법밖에 없었다

호평동주민자치위원회가 지역사회 활동의 구심점이 되기까지 처음에는 자생단체들과의 협력과정 또한 쉽지 않았다. 정권이 바뀔 때마다 단체가 하나씩 늘어가면서 활동이 중복되어 이만한 자원을 효율적으로 활용하지 못하는 경우가 생기기도 하고, 각 자생단체의 대표 상호간에는 적지 않은 오해와 갈등이 존재하고 있었다. 서로의 활동에 대해서 비방을 하는가 하면 정부나 민간으로부터 지원 받은 지원금의 사용용도가 불명확하다는 비난, 어느 단체의 장이 마을의 해계모니를 장악하려고 한다는 상호비난 등이 그것이었다. 주민자치가 제대로 지역사회에 정착하기 위해서는 무엇보다 자생단체들 간의 내부결속이 중요하겠다는 생각이 들었고 동장과 주민자치위원장이 머리를 맞대고 이 문제에 대해 고민하였다.

선입견에는 단체별, 세대별로 차이가 있다는 것을 알게 되었다

동장과 자치위원장은 역할분담을 하면서 단체에서 활동하는 사람들을 하나씩 만나기 시작하였다. 둘 다 술을 잘 마시지 못하지만 술자리와 대화자리를 열심히 만들었다. 사람들을 만나면서 주민자치위원회에 대한 선입견에는 단체별, 세대별로 차이가 있다는 것을 알게 되었다. 우선 역할과 인식들의 차이에서 오는 선입견이 있었다. “주민자치위원회는 잘난 척한다”라거나 “다른 직능 단체는 봉사 중심의 활동을 하는데 자치위원회는

수강료 수입 등의 수익이 발생하니 큰 사업들은 주민자치위원회가 해야 한다”는 인식들이 그것이었다. 위원회더러 알아서 하라거나 왜 우리가 같이 해야 하는가 하는 식의 반목과 시기의 감정들을 해소해가는 것이 중요하였다. 자꾸 만나며 자연스럽게 오해가 사라지도록 하는 방법밖에 없었다.

주민자치위원회가 추진하는 사업들에 이해관계가 걸려있는 경우에는 지역에 대한 애郷심을 중심으로 활동하자며 식사도 같이 하고 술도 마시고 다독여주며 화합을 주도하는 과정이 필요하였고 지역활동을 하면서 주민자치위원회는 다른 단체들과 뭔가 다르다는 것을 보여주었다.

지역민원을 하나의 창구를 통해 소통하도록 하였다

지역에는 신도시 아파트단지에 새로 입주한 젊은 입주민들이 있었다. 이들 각각이 지역현안에 대한 민원을 제기하는 과정에서 이들과 만나 공동주택 연합회 구성에 대한 필요성을 역으로 제안하기도 하였다. 동장이나 위원장이 일일이 개인을 만나 대면하기 어려움을 설득하며 공동의 생활공간을 가진 사람들의 지역민원을 하나의 창구를 통해 소통하도록 하였고, 18개 단지 중 입주자대표위원회가 없던 2개의 아파트 단지도 새로 구성한 후 연합회에 참여하게 하여 제 목소리를 낼 수 있게 하였다. 창구가 마련되니 소통하기가 쉬워졌다. 이렇게 한동안 서로 알아가는 과정을 통해 함께 지역사회의 크고 작은 일들을 추진하며 신뢰를 쌓아갔다. 이런 과정을 통해 함께 사업을 발표하고 응원해주는 자리의 필요성을 느끼고 단체장회의를 추진하였고, 이때 각 단체별로 사업계획을 발표하고 서로 충돌하는 부분은 조율하며 서로 조율이 끝나면 전 단체가 박수치고 응원하는 시간들을 통해 자연스럽게 단체들 간의 화합이 이루어져 갔다.

“자생 단체간의 상호인정, 상호신뢰, 상호협력”

울산 양정동 주민자치센터

동네의 발전을 위하여 단체장간의 반목과 시기는 극복되어야 한다고 생각한 이 위원장은 각 자생단체장들에게 허심탄회하게 얘기하기 위한 회합을 제안하였다. 일부 자생단체장 중에는 단체장회합제안이 주민자치위원회의 권한을 넘는 월권행위가 아니냐는 문제제기도 하였다. 이에 이 위원장은 동장에게 유권해석을 의뢰하였다. 동장은 단체끼리 불화가 있어 말썽이 되면 주민자치위원회가 심의할 수도 있다는 의견을 내었다. 동네에서 활동하는 10여 개의 단체 중에서 2개의 단체장을 제외한 모든 단체장들이 일요일 오후에 모여서 장장 6시간에 걸쳐 허심탄회하게 대화를 나누었다. 그 동안 서로에 대해 가지고 있었던 서운한 감정, 단체의 활동현황, 단체의 수입과 지출, 사용내역 등을 있는 그대로 얘기하기로 하였다. 서로 맺혀있던 얘기를 풀어놓으면서 뿌리 깊었던 불신의 장막은 서서히 걷혀갔고 다른 단체의 활동내역에 대해서 알게 되었다. 의심이 남아 있는 부분에 대해서는 해명을 요구하기도 하고, 오해를 풀기 위한 진지한 노력을 기울였다. 단체장간의 양금은 상당히 해소되었다. 얘기가 끝난 후에는 이를 증빙하는 자료를 갖추어 제출하기로 하고 서류로 남기기로 하였다. 긴 시간 동안 해묵은 얘기를 털어 낸 단체장들은 굳었던 표정은 풀고 누가 먼저 제안할 것도 없이 즐거운 마음으로 저녁을 함께 하였다. 앞으로 동네활동에 대해서는 서로 알리기로 하고 주요한 동네행사에서는 서로 협조하기로 합의를 하였다. 적지 않은 성과였다. 뒷감당이 무서워 처음에 단체장회합에 대해서 우려를 했던 동장도 원만한 대화의 결과에 대해서 매우 다행스럽게 생각하였다. 회의를 끝난 후 각 단체는 단체의 회원 수, 활동현황, 지원금과 회비 등 수입과 지출내역, 주요활동사항 등에 대한 자료를 제출하여 정보를 공유하고 있다.

이 모임이 있은 후 단체상호 간의 상호 이해와 협력관계는 상당히 진전되었다. 작년에 이어 개최된 제2회 자생 단체 단합대회에는 100여명이 참여하여 화합과 협력을 다졌다. 주민자치위원회가 개최한 경로잔치행사와 한마음 구민행사에는 모든 자생단체들이 지원금을 지원하고 고루 회원을 파견해 주어서 음식준비 등 행사를 준비하는데 별 어려움이 없었다. 행사인여금 등의 배분 등을 둘러싼 잡음 등도 사라졌다. 단체별로 활동을 계획하거나 기획하는 모임에는 주민자치위원장을 초대하여 설명하기도 하고 자문과 협조를 구하기도 하게 되어 자치위원장의 일정은 더욱 바빠져 가고 있다.

주민자치위원회의 원만한 활동을 위해서는 자생단체와 관계설정이 매우 중요하다는 생각을 이 위원장은 갖고 있다.

풀뿌리 아카이브 “자생 단체 간의 상호인정, 상호신뢰, 상호협력”

울산 양정동 주민자치센터

인터뷰 : 이태우(주민자치위원장)

정리 : 김현(시민자치정책센터 상근 운영위원)

〈출처: <http://grass.tistory.com/51>〉

이렇게 주민자치위원회에서 기존의 주민자치위원과 젊은층, 신입위원과의 내부결속은 잘 이루어져가고 있고, 지역 내에서의 자생단체, 직능단체들과의 화합도 이루어져 신뢰가 형성되는 과정에서 온라인 동호회 회원들과의 갈등이 드러나기 시작하였다. 신도시 대규모 아파트 입주민이 많이 가입하여 영향력을 무시할 수 없는 온라인 카페 회원들과도 소통이 원활하지 못하였다. 한 지역에서 다양한 집단과 세력들이 자기 목소리만 내기 시작한 것이다. 어느 날부터 시청에 민원이 들어왔다. 동네 청소년들의 일탈 등 동네 이미지에 좋지 않은 모습, 동네에 관한 부정적인 인식과 이미지들이 생길 만한 글들이었다. 동네에서 일하는 분들 사이에서 가명 아이디를 쓰고 올라오는 글들에 대한 서운한 마음으로 인해 충돌하는 경우들이 종종 생겼다. 새로운 아파트단지에 입주한 지 3년이 지나도록 지역사회의 갈등이 표면적으로 드러나는 이런 일들이 종종 일어나다보니 어떻게 하든 이런 상황을 풀어야 한다는 생각이 들었다.

동장과 위원장이 책임지고 뒷배가 되어

이 부분도, 동장님과 자생단체들을 만났던 것과 마찬가지로 만나고 대화 나누는 방법밖에 다른 수가 없다고 생각하였다. 그렇게 하면서 이해의 폭을 넓혀가기를 바라는 마음으로 만나기 시작해서 처음에는 거리를 느끼던 동호회 임원들과 허심탄회하게 마을이야기를 하게 되기까지 3개월이 걸렸다. 같은 이야기도 몇 차례 중복할 때도 있고, 밥도 같이 먹고 술도 사주고 하면서 처음에는 5명이 만나고, 그 친구들이 다음에 다른 친구들을 데리고 나와 7명이 되고 10명이 되면서 운영자와의 심도 있는 대화가 오고가기 시작했다. 민원성 사안이나 각종 지역활동에 있어서, 주축이 되어 사업을 추진한다면 동장과 위원장이 책임지고 뒷배가 되어 줄 수 있는 일은 뒷배가 되어 책임져주겠다고 하였다. 이런 일들이 쌓이고, 그동안 온라인에서 동 민원사항과 관련한 지역을 격하시키는 글들도 실명제로 전환을 하니 글이 정화되어 올라오기 시작하였다. 온라인 회원들이 지역행사에 함께 참여하기도 하면서 마을 일을 함께 추진하는 일원이 되었다. 그리고 무슨 일이 있으면 먼저 단체장에게 물어보고 충분한 이해와 설득을 바탕으로 운영하는 방식이 자리 잡게 되었다.

지역현안에 관해 각자 잘하는 방식으로 지역에 기여

지역현안에 관해 각자 잘하는 방식으로 지역에 기여하는 일들 또한 생기게 되었다. 지역에서 추진되는 재개발이나 대규모 공공사업을 주민들이 각각의 전문분야에서 꼼꼼히 검토하며 누락되거나 보완해야 하는 부분들을 동호회에서 찾아내면, 주민자치위원회를 비롯한 자생단체 회원들과 공감대를 형성하고 주민들의 입장에서 여론을 형성하고 필요한 역할을 하는 방식으로 역할들이 자연스럽게 나누어졌다. 서로가 각자 가장 잘하는 방식으로 지역활동에 기여하게 된 것이다. 호만천의 산책로를 만들 수 있게 된 것도 그런 과정의 결과물이다. 표면적으로는 온라인 동호회 형태의 갈등으로 표출되었지만, 결과적으로는 단지에 새로 입주한 이주민들과 기존 지역주민들과 협력하는 계기가 되었다.

강의실로 직접 찾아가고, 교실별로 위원들이 나눠서 들어가다

호평동 주민자치위원회의 활동 중 분기별 수강생 발전토론회를 각 교실별로 실시하여 프로그램에 관련된 민원뿐만 아니라 지역민원까지 소통한 사례가 있다. 남양주시는 평생학습을 시 주관으로 하고 있는데 남양주 16개 읍면동을 비롯하여 평생교육원에서 도서관을 관장하고 동부 남부 서부 지부별로 운영을 한다. 또한 도시개발공사에서 위탁을 받은 체육문화센터에서도 평생교육 프로그램을 하다 보니 취미활동의 프로그램이 중복되어 운영되는 경우가 많이 발생하였고 한 동에서 주관하는 기관에 따라 같은 프로그램에 서열이 나누어지기도 하였다. 동에서 운영하는 프로그램에 어느 날부터 수강생이 확 줄기 시작하였다.

그 원인을 찾기 위해 간담회를 갖기 시작하였고 3회 정도의 간담회를 거치니까 의견이 나오기 시작하였다. 어느 때부터인가 평생학습원, 체육문화센터, 읍면동에 있는 주민자치센터의 강사진에 대한 서열이 나누어지기 시작하였고 제일 잘 사는 사람은 동네 백화점 센터, 두 번째가 평생학습, 체육문화센터, 도서관, 그 다음에 16개 읍면동에서 진행하는 프로그램으로, 여기는 영세민이 다니는 곳이라는 인식들이 생겨나게 되었다. 이 문제를 풀기 위해 고민을 하고 분석을 하였는데 막상 강사들의 실력차이는 크지 않았으며 오히려 이미 다양한 기관에서 같은 강사진으로 운영되는 부분이 많이 있었다. 문제는

그러한 ‘인식’이었던 것이다. 그 대안으로 주민자치위원회가 적극적으로 주민들이 프로그램 운영에 참여하기 위한 방안을 모색하기 시작하였다. 수강생 발전 토론회, 강사발전 토론회, 강사평가 등의 활동을 운영하였다. 처음에 60개 강좌의 수강생과 강사들에게 자리를 마련하여 간담회를 하니 참석률이 떨어져 나중에는 주민자치위원이 강의실로 직접 찾아가서 교실별로 위원들이 나뉘어서 들어가서 발전토론회를 하였다. 결국 마음을 열기 시작하고 지역민원에 대해서까지 함께 이야기를 나누게 되면서 그러한 불신들이 조금씩 해소가 되었다. 이러한 과정에서 프로그램에 대한 공신력이 높아갔고 점차로 수강생들이 이전처럼 많이 이용하는 활발한 분위기가 형성되었다.

호평동 주민자치위원회가 이렇게 지역의 구심점이 되어가는 과정을 함께한 안규영 전 주민자치위원장이자 고문은 소통의 중요한 자세를 이렇게 이야기하였다.

“최소한 3번 가자! 논쟁의 소지가 있을 때 소통의 첫걸음은 무조건 그렇게 갔다. 우선 만나서 1차로 난상토론하고 집에 가서 다시 생각해보자. 그리고 2차로 다시 모여 회의를 하고 중요한 결정은 3차에 만나 정하자. 최소한 회의를 3번 하는 과정이 되어야 주민들의 의견을 수용할 수 있지 않겠나. 몇 사람이 이야기한다고 해서 그게 동네 전체의견이 될 수는 없다.”

이 과정에서 중요한 것은 논리보다는 정서적 공감대를 형성하는 것이었다. 그것이 호평동 주민자치위원회에서 지역사람들을 만나고 또 만나는 이유였다.

IV. 맺음말

주민자치위원회에서 함께 협력하고 가장 활동을 잘 해야 하는 동료는 바로 주민자치 위원들 자신이다. 주민자치위원회를 운영하는 과정은 곧 민주주의를 잘 할 수 있는 방법을 훈련하는 장이기도 하기 때문이다. 공식적 월례회의와 분과위원회 운영, 교육과 워크숍, 지역사업 추진과 공동체 구성원으로서의 역할 등을 수행하는 과정에서 필연적으로 입장 차이에서 오는 갈등은 따라오기 마련이다. 이러한 차이를 받아들이고 선입견을 견어내는 태도에서 갈등해소의 실마리는 시작되고, 결과적으로 시민역량이 성숙해진다. 그리고 이러한 역량이 기반 되어야 사회적 규칙과 함께 더불어 잘 살 수 있는 공동체의 근간이 이루어질 것이다.

2013년 3월호
(창간호)

1. 마음을 얻는 조정기법
2. 법정의 수사학 - 설득을 위한 변론과 판결
3. 경청으로 시작하여 합의로 매듭짓기

2013년 4월호
(vol.2)

1. 설득을 위한 말하기 전략
2. 설득을 위한 비언어 커뮤니케이션의 활용
3. 아리스토텔레스의 설득의 기법과 메시지 구성

2013년 5월호
(vol.3)

1. 상대방의 유형에 따른 설득의 전략
2. 난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법
3. 대화와 물음의 新수사학

2013년 7월호
(vol.4)

1. 공정한 조정 - 과정에서 결과까지
2. 그리스신화 속 갈등 조정
3. 한비와 귀곡자의 수사학
4. 대체적 분쟁해결제도(ADR)의 의미와 이념

2013년 8월호
(vol.5)

1. 리스킨(Leonard L. Riskin)의 조정인 유형 분류에 따른 설득의 전략
2. 역사의 순간에서 배우는 설득의 지혜
- 고려 최고의 외교가 서희와 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라를 중심으로 -
3. 공자와 맹자의 인(仁)의 수사학
4. 미(美) 공공갈등 분야의 성공적 ADR 사례

2013년 10월호
(vol.6)

1. 조정을 위한 공간활용의 전략
2. 고대 그리스 문학의 효시, 호메로스의 『일리아스』 속 설득의 순간
3. 질문의 수사학
4. 일본의 협상 문화로 짚어본 산업폐기물 분쟁 조정사례
5. 법원 조정제도의 현황과 조정 활성화를 위한 과제
- 서울중앙지방법원의 경우를 중심으로 -

2013년 12월호
(vol.7)

1. 조정을 위한 첫걸음 - 갈등분석
2. 『조선왕조실록』에 나타난 설득의 리더십 (上)
- 『태조실록』과 『세종실록』을 중심으로 -
3. 스몰토크(small talk)의 수사학
4. 중국의 법문화로 살펴본 인민조해(人民調解) 제도의 특징
5. 언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법

2014년 2월호
(vol.8)

1. 한국 사회 갈등 원인에 대한 일고(一考)
2. 감정을 이용한 설득과 조정 스피치
3. 『조선왕조실록』에 나타난 설득과 수사의 리더십 (下)
- 『광해군일기』와 『정조실록』을 중심으로 -
4. 미국 또래조정(Peer Mediation)의 현황과 사례

2014년 4월호
(vol.9)

1. 설득을 위한 경청(傾聽)
2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (I)
3. 국가 간 협상의 지혜
- 루이지애나와 알래스카 판매 협정을 중심으로 -
4. 프랑스의 사전 갈등예방 기구, CNDP(국가공공토론위원회)의 현황과 사례
5. 노자가 전하는 갈등해결의 지혜

2014년 6월호
(vol.10)

1. 조정과 협상전략
2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (II)
3. 『줄리어스 시저』에 나타난 설득과 수사
- 브루터스와 안토니의 연설을 중심으로 -
4. 한 통의 편지가 단초가 된 미(美)·소(蘇) 간 군축협상
5. 장자의 우언(寓言)·중언(重言)·치언(卮言)의 은유법

2014년 8월호
(vol.11)

1. 창의적 분쟁해결을 위한 조정의 기법
2. 설득을 위한 논쟁
3. 광고 카피를 통해 본 수사학적 표현술
- 문채(文彩)를 중심으로 -
4. 분쟁의 성공적 해결을 위한 조정절차 고찰

2014년 10월호
(vol.12)

1. 분노를 다스리는 설득전략
2. 상대의 설득으로부터 자신을 지키는 방어 기술
3. 탐사보도에 나타난 수사학
- 〈PD수첩〉 ‘광우병’편 보도를 중심으로 -
4. 통합을 이끈 링컨의 설득과 수사
- 〈게티즈버그 연설〉을 중심으로 -
5. 한국사회의 공공갈등과 해결방안에 대한 소고

2014년 12월호
(vol.13)

1. 문화의 유형과 갈등해결전략
2. 설득의 과정에서 범할 수 있는 논리적 오류와 극복방안
3. 삼국지를 통해 본 설득과 협상의 지혜
- 적벽대전(赤壁大戰)에 이르는 과정을 중심으로 -
4. 왜 조정을 하는가?
5. 미국 로스쿨 ADR교육의 현재
- 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -

2015년 봄호
(vol.14)

1. 조정에서 전략적 개입으로서 질문
2. 상대의 공감을 이끌어 내는 대화의 기술
3. 조선 역관에게 배우는 설득과 협상
4. 국립서울병원 갈등조정 사례로 보는 성공적인 분쟁 해결의 방법과 지혜

2015년 여름호
(vol.15)

1. 우리문화의 특성에 기반한 맞춤형 조정전략
2. 갈등 당사자간 힘의 불균형을 극복하는 조정기법
3. 조정·중재를 성공으로 이끄는 ‘프레임링’
4. 맹자(孟子)에게 배우는 설득과 수사
5. 성공적인 공공갈등 해결의 방법과 지혜

2015년 가을호
(vol.16)

1. 당사자의 심리적 저항과 조정인의 설득 전략
2. 갈등을 증폭시키는 성격장애의 유형과 대응방안
3. 페리클레스의 추도사에 나타난 소통의 지혜
4. 밀양송전탑 건설사례로 조명한 갈등조정 의 전개과정과 반추

2015년 겨울호
(vol.17)

1. 행동경제학으로 풀어보는 설득
2. 스티브 잡스 스피치에 담긴 설득의 비기
3. 조정·중재인을 위한 윤리 노트
4. 서울시 갈등조정담당관의 분쟁해결이야기
5. 호주인권위원회 ADR제도의 현황과 사례

2016년 봄호
(vol.18)

1. 행동경제학으로 풀어보는 설득 II
- 불확실한 상황하에서의 설득전략 -
 2. 키케로의 연설로 보는 수사학의 진수
- 섹스투스 로스키우스 변론을 중심으로 -
 3. 영화 속 협상의 노하우
 4. 형사사건도 조정으로 해결한다?!
 5. 영국 방사성폐기물관리위원회 사례와 ADR로서의 퍼실리테이션
-

**2016년 여름호
(vol.19)**

1. 행동경제학으로 풀어보는 설득 III
- 접근-회피동기에 기반한 소통과 조정 -
2. 크리톤과 소크라테스의 마지막 대화 속 설득과 변론
3. 다이아몬드 모델에 기반한 협상전략과 설득
4. 독일 프랑크푸르트 공항 확장 사례로 보는 공공갈등과 ADR

**2016년 가을호
(vol.20)**

1. 내러티브(Narrative) 메시지를 통한 공감과 소통전략
2. 소피스트 대 소크라테스
- 설득의 중심, 어디에 놓을 것인가? -
3. 오해와 불신 해소를 통한 집단갈등의 해결
- 진로소주와 마산 평암리 주민 간 공장증설 갈등 사례를 중심으로 -
4. USPS 사례로 보는 미국의 전환적 조정제도의 의미와 시사점

**2016년 겨울호
(vol.21)**

1. 정공법과 우회법, 어느 편을 선택할 것인가?
2. 심리학으로 살핀 설득의 과정
3. 조정 현장에서 살펴보는 설득의 노하우
- 새로운 옵션 개발을 통한 이해관계 조율 -
4. 공공갈등 중재의 새로운 시도, 시민배심원 제도
- 울산광역시 북구 음식물 자원화 시설 설치를 둘러싼 갈등 중재 사례 -

**2017년 봄호
(vol.22)**

1. 순간의 마음을 사로잡는 ‘초(超)설득’의 심리학적 기제
2. 설득 상대방의 유형 판별과 설득전략
3. 배심원을 향한 설득
- 국민참여재판에서의 배심원 선정과 변론을 중심으로 -
4. 매체 융합의 시대, 영국 ADR의 대응과 과제

▶▶▶ 안 내

☞ 『조정을 위한 설득과 수사』는 언론중재위원회 홈페이지(www.pac.or.kr)의 정보자료실에서도 보실 수 있습니다.

☞ 이 책자와 관련된 문의사항이 있으면 언론중재위원회 연구팀(02-397-3044)으로 연락주시기 바랍니다.