

제 1 주제

조정을 위한 첫걸음
- 갈등분석

I 들어가는 말

복잡하게 엉켜있는 실타래를 상상해보자. 빨리 풀어버리려는 급한 마음에 선불리 여기저기 잡아당기면 자칫 더 엉켜버리거나 실이 끊어진다. 그러나 침착하게 들여다보면 어디서부터 얽혀있는지, 어느 지점을 풀어내야 할지 알 수 있으며, 바로 그 곳을 풀어주면 아무리 복잡하게 엉킨 실타래라고 하더라도 의외로 쉽게 풀 수 있다.

갈등도 마찬가지다. 대부분의 갈등에는 여러 사람의 이해관계가 한데 얽혀있으며, 당사자들은 서로 오랫동안 감정대립, 책임공방을 거듭해오는 동안 왜 갈등이 시작되었고 자신들의 어떤 문제가 해결되기를 바라는지 모르는 경우가 많다. 이런 상황에서 조정위원이 갈등의 본질을 파악하지 못한 채 갈등을 조정하려 한다면 자칫 갈등을 확산, 증폭시키거나 나아가 당사자의 관계를 단절시키는 결과를 초래할 수 있다.

그러므로 조정위원은 갈등을 분석하여 당사자가 내세우는 주장 이면의 진심을 파악하고, 당사자 간의 책임공방이나 상대방에 대한 감정적 비난 등에서 벗어나 지금 일어나고 있는 문제의 실체가 무엇인지 정확하게 파악해야 한다. 나아가 당사자가 자신들의 문제를 그러한 시각에서 바라볼 수 있도록 도와주는 것도 조정위원의 몫이다.

이 글에서는 갈등의 첫 단계에서 필요한 갈등의 분석에 대해 살펴보고자 한다. 우선 이해를 돕기 위해 사례를 제시한다. 이 사례는 돌아가신 아버지가 남긴 유산을 분배하는 과정에서 빚어진 남매간의 갈등에 대한 것이다.

사 례

- 남매인 A와 B는 얼마 전 사망한 부친의 재산을 상속받는 과정에서 갈등을 겪고 있다. 부친이 남긴 재산의 가액은 총 70억 원이며, 민법에 의하면 딸인 A와 아들인 B가 각각 20억 원의 법정 상속분을 가지게 된다.
- A는 상속재산 중 시가 30억 원 상당의 건물을 동생 B와 공유하는 형태로 상속분을 받겠다고 주장하고 있다.
- B는 아버지가 사망하기 10년 전에 누나 A에게 현금 10억 원을 증여한 사실이 있으므로, 이미 A는 상속분 중 일부를 미리 받은 것이라 볼 수 있고, 자신이 부친의 재산 증식에 기여한 바가 크며, 앞으로 홀로되신 어머니를 부양해야 하는 점을 고려할 때 B가 30억 원, A가 10억 원을 상속받는 것이 타당하다고 주장한다.

- 또한 B는 건물을 공동 소유할 경우 공유물 분할 과정에서 금전적으로 손해를 볼 수 있으므로 자신이 건물을 단독소유하고 A에게는 10억 원 상당의 주식을 배분하는 형태로 상속재산을 분할하기를 원한다.

두 사람은 각자 자신이 원하는 방식으로 유산이 분배되기를 바라고 있으며, 오랜 갈등과정에서 서로에 대한 배신과 불신이 컸던 탓에 상대방의 이야기를 들으려 하지 않는 상황이다. 하지만 기한 내에 상속신고를 하지 않으면 막대한 세금을 부담하게 된다는 사실도 인지하고 있으며, 갈등이 빠른 시일 내에 종결되기를 바란다.

갈등을 종결하기 위해 가장 우선 필요한 것은 갈등이 무엇인지 알아내는 것이다. 조정위원은 갈등을 분석하여 갈등의 본질을 파악하고, 당사자에게 자신들이 다루고 있는 문제의 실체가 무엇인지 알려주어야 한다. 이하에서는 제시된 사례를 통해 갈등이 분석되는 과정을 살펴보고자 한다. 갈등을 분석하기 위해 조정위원이 어떤 정보를 어떻게 수집해야 하는지, 그리고 수집한 정보를 분석하는 전략은 무엇인지 알아보겠다.

II

갈등정보의 수집

갈등의 본질은 조정위원이 직관으로 파악하거나 정의내리는 것이 아니다. 조정위원은 우선 갈등의 역사, 발달과정, 당사자의 관계 등에 관한 정보를 충분히 수집하여 갈등 상황을 올바르게 이해하고, 수집한 정보를 분석하는 과정을 통해 무엇이 갈등인지 찾아내야 한다.

1. 정보수집의 방법

(1) 서면을 통한 수집

갈등의 당사자가 법원을 비롯한 조정기관에 서면으로 조정을 신청한 경우라면, 조정위원은

1차적으로 당사자가 작성한 서면, 즉 신청서, 답변서 등을 통해 갈등에 대해 당사자가 주장하는 바와 입장을 이해할 수 있다. 또한 당사자의 주장을 뒷받침 하는 정보를 얻기 위해서는 2차적 자료를 검토해야 하는데, 위 사례의 경우라면 부동산이나 주식의 시가 및 현황과 관련한 자료를 통해 정보를 수집할 수 있다.

때로 갈등의 전개 상황 및 배경이나 당사자 사이의 역학관계에 대한 정보를 얻기 위해 조정위원이 적극적으로 서면 자료를 수집해야 할 경우도 있다. 예를 들어 공공갈등의 경우에는 해당 갈등과 연관된 신문이나 잡지 기사, 관련 연구 보고서를 검토하면 도움이 된다. 의료분쟁, 교통사고 분쟁 등과 같은 사건, 사고와 관련한 갈등의 경우에 관련 기사를 통해 갈등을 좀 더 이해할 수 있다. 또한 임금을 둘러싼 노사 간의 갈등이라면 동종 업계의 임금에 대한 통계나 현황 등도 도움이 된다.

(2) 대화를 통한 수집

당사자가 제출한 서면만으로 갈등 상황을 파악하는 것은 위험하다. 조정위원은 당사자의 의사가 제한적으로 나타나는 서면에만 의존하여 갈등을 파악해서는 안되며, 반드시 당사자와의 면담 및 대화를 통해 갈등에 대한 정보를 수집해야 한다. 당사자의 말을 통해 갈등의 원인, 상황, 자신의 입장 등을 듣는 과정에서 조정위원은 갈등에 대한 자세한 정보를 수집할 수 있다. 대화의 대상은 갈등 당사자 뿐만 아니라 주변의 이해관계자, 또는 필요하다면 관련 전문가도 포함한다.

2. 정보수집과 커뮤니케이션

조정위원은 정보의 수집단계에서 많은 정보를 수집하는 동시에, 당사자가 조정절차에 대해 신뢰와 적극성을 갖도록 해야 한다. 정보 수집의 단계에서 조정위원이 당사자와 커뮤니케이션을 함에 있어 주의해야 할 사항을 살펴보기로 한다.

(1) 평가하거나 단정하지 않는다

조정 초기 단계에서 조정위원이 당사자와 커뮤니케이션을 하는 목적은 갈등에 대한 풍부한 정보를 수집하는 것이지, 갈등의 해결방안을 제시하거나 당사자의 주장을 평가하고자 함

이 아니다. 따라서 조정위원은 갈등의 정보를 수집하기 위해 당사자와 대화함에 있어서 갈등원인이나 상황에 대해 평가하는 발언은 삼가야 한다.¹⁾ 조정위원이 1차적으로 서면을 통해 얻은 정보를 바탕으로 선입견을 가지고 갈등에 대해 평가한다면 당사자는 더 이상 자신의 문제에 대해 털어놓고 싶지 않게 된다. 앞의 사례에서 조정위원이 A나 B에게 “왜 그리 욕심을 부리느냐”, “돌아가신 아버님께 부끄럽지 않느냐”라는 식의 발언을 한다면, 더 이상 원활한 커뮤니케이션이 이루어지기 어렵다.

(2) 열린 질문으로 갈등의 구체적인 모습을 파악한다

갈등의 구체적인 모습을 파악하기 위해 조정위원은 다양한 질문을 해야 한다. 이 때 당사자가 자신의 느낌이나 생각을 자유롭게 설명할 수 있도록 열린 질문을 하는 것이 중요하다.²⁾ 열린 질문이란 “예”, “아니오”라는 결론 대신에 결론을 내리게 된 사고의 과정과 생각을 자세히 말할 수 있도록 유도하는 질문이다. 예를 들어 “갈등이 ...때문에 시작되었나요?”라는 질문보다는 “갈등이 어떻게 시작되었나요?”라고 물을 때 당사자로부터 많은 정보를 얻을 수 있다.

갈등 분석을 위한 열린 질문의 예시

- 이 상황을 어떻게 생각하십니까?
- 왜 그 건물을 소유하는 것이 당신에게 중요하니까?
- 어머니는 이 문제에 대해 어떻게 생각하시죠?
- 어떻게 하면 이 문제가 해결될 수 있을까요?

가장 좋지 못한 질문은 원하는 답을 얻기 위한 유도질문이다. 조정위원이 사전에 얻은 정보를 바탕으로 선입견을 갖거나 예단하여 “...해서 상대방에게 감정이 쌓이게 됐군요”, “그래서 조정을 신청하게 된 것 아닌가요?” 등 자신의 도덕적 기준, 편견을 드러내는 질문을 한다면 당사자의 신뢰를 잃을 수 있다.

1) 이 단락의 내용은 Moore, C. W., 2003, *The Mediation Process* (CA: Jossey-Bass), pp. 131-132을 주로 참조하였다.

2) 이 단락의 내용은 Moore, C. W.(2003), pp. 133-134을 주로 참조하였다.

3. 정보수집의 대상

갈등을 효과적으로 분석하기 위해 조정위원은 갈등의 여러 요소와 관련된 정보들을 수집해야 한다. 이는 조정의 초기 단계에서 풍부하고 다양한 정보를 수집하고, 더불어 하나의 갈등을 다각적인 측면에서 살펴보기 위함이기도 하다. 이하에서는 육하원칙에 입각, ① 누가 ② 언제 ③ 어디서 ④ 어떻게 ⑤ 무엇을, 왜로 분류하여 각각의 원칙과 관련하여 수집해야 하는 정보를 정리하고자 한다.³⁾

(1) 누가 - 갈등의 당사자는 누구인가

갈등은 그 당사자와 매우 밀접한 관련을 갖는다. 당사자의 태도, 행동, 상대방에 대한 입장의 차이에 따라 갈등의 향방이 크게 달라지는 것이다. 따라서 조정위원은 당사자의 지위, 성향, 상대방과의 관계 및 태도, 문제 해결 의지 등을 파악해야 한다. 특히 집단을 대표하거나 권한을 위임받은 대리인이 있다면, 그 권한의 범위가 어디까지인지도 분명히 알아야 한다.

중요하게 살펴야 할 요소 중 하나는 당사자 간에 힘의 불균형이 있는가 하는 점이다. 갈등 당사자의 위치가 대등하지 않다면 원만한 조정을 위한 조정위원의 전략 역시 달라질 수밖에 없다. 조정위원은 당사자가 갈등 해결을 위해 동원할 수 있는 법률 지식이나 경제적 능력의 차이에 관한 정보를 사전에 수집해야 한다.

또한 갈등에는 직접적인 당사자뿐만 아니라 개인이나 집단이 관련되어 있는 경우가 있다. 앞의 사례에서는 갈등의 당사자인 A와 B 외에, A와 B의 어머니, 그리고 각자의 배우자 등이 이해관계인이 될 것이다. 만약 조정의 초기단계에서 이들의 이해관계나 갈등에 대한 입장 등을 간과한다면, 기껏 진행한 조정이 무위로 돌아가는 일이 발생할 수 있다. 따라서 조정위원은 갈등의 당사자 외에 2차적으로 관련되어 있는 개인이나 집단이 있는지, 이들과 갈등 당사자 사이의 관계는 어떠한가 하며 갈등에 대한 입장은 무엇인지 살펴보아야 한다.

(2) 언제 - 갈등의 시점과 역사

모든 갈등에는 나름의 역사가 있다. 당사자 사이에 발생한 크고 작은 여러 가지 사건과, 그 사건들에 대한 인식의 차이가 갈등을 유발하기도 한다. 조정위원은 갈등정보의 수집 단계에서

3) 육하원칙에 의한 갈등정보 수집의 방법에 관한 내용은 대통령자문 지속가능발전위원회, 2004, 『공공갈등관리의 이론과 기법』(서울: 논형), 103-110쪽을 주로 참조하였다.

언제, 어떤 사건이 발생했으며 당사자는 그 사건에 대해 어떻게 생각하는지 살펴보아야 한다.

위 사례에서 B는 아버지가 생전에 누나에게 준 10억 원이 미리 상속을 갈음해서 준 것이라고 주장하며, A는 아버지 생전에 받은 돈과 상속분은 별개라고 주장한다. B는 자신이 아버지의 재산 증식에 더 기여했다고 생각하고 A는 그렇지 않다고 생각한다. 같은 사안을 두고 다른 해석을 하는 것은 자신의 이해관계와 직접적으로 연관되어 있기 때문이기도 하고, 서로 커뮤니케이션을 함에 있어 오해가 있기 때문이기도 하다. 조정위원은 당사자 쌍방이 사안을 이해함에 있어 어느 정도의 차이를 보이는지, 서로 사건을 다르게 이해하는 과정에 커뮤니케이션 상의 오해가 있었던 것은 아닌지, 오해가 생겨난 원인은 무엇인지 파악해야 한다.

(3) 어디서 - 갈등에 영향을 주는 구조적 원인은 무엇인가

때로는 당사자 사이의 관계나 감정보다, 당사자가 속한 사회의 지역적 또는 구조적 특성으로 인해 갈등이 유발되기도 한다. 예를 들어 양성평등이나 장애인 채용과 관련한 갈등, 개발과 보존을 둘러싼 갈등과 같은 경우 당사자가 속한 지역, 집단, 계층의 영향과 불완전한 법률, 사회적 지원제도의 부족 등으로 인해 갈등이 발생하는 것이다. 이러한 경우 조정위원은 갈등이 발생한 지역적, 구조적 원인을 파악하고 갈등과 관련한 법, 제도의 현황과 문제점, 정책의 시행 등에 대해 정보를 수집해야 한다.

물론 조정위원이나 당사자가 이러한 구조적 요인에 직접 개입해 갈등을 해결할 수 있는 여지는 많지 않다. 그러나 조정위원이 당사자로 하여금 갈등의 전체적인 그림을 이해하게 하고 갈등의 일부가 구조적 문제에서 비롯되었음을 인식하도록 돕는다면, 당사자 간의 무조건적인 비난을 자제시키면서 서로에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있을 것이다.

(4) 어떻게 - 갈등은 어떻게 형성되고 발전해왔는가

갈등은 역동적이다. 변화하고 발전하며 강도가 세지거나 약해지기도 한다. 갈등이 고조될수록 당사자와 조정위원의 에너지는 크게 소모되고, 갈등을 해결할 수 있는 방법은 점점 줄어들어간다. 조정위원은 갈등이 어떤 요인에 의해 형성되었는지, 그리고 갈등이 더 이상 심화되는 것을 막기 위해서는 무엇을 조심해야 하는지 파악해야 한다. 예를 들어 당사자가 과거에도 서로 갈등을 겪었던 경험이 있다면 당시 어떤 방법으로 해결되었으며 당사자 사이에 아직 해소되지 않은 감정이 있는지, 당사자가 자신의 입장이 유리해지도록 언론을 이용하거

나, 관련 소송을 진행하고 있는지, 갈등을 고조시키는 당사자의 언어습관이나 행동은 없는지 등에 관한 정보를 수집할 필요가 있다.

사례에서 A는 B의 편을 들어 자신에게 상속분의 일부를 포기할 것을 권하는 어머니 때문에 무척 화가 나 있었다. 성장과정에서 딸이라는 이유로 부당한 차별을 받았다고 생각하는 A는 어머니가 아들인 B에게 더 많은 재산을 주기 원한다고 생각하고 있으며, 그 분노가 갈등을 고조시키는 원인이었다. 이런 경우라면 일방 당사자의 부정적 감정을 심화시킬 가능성이 있는 이해관계인인 어머니를 배제한 상태에서 두 사람 당사자 간의 대화로 조정을 진행하는 것도 한 방법이다.

(5) 무엇을, 왜 - 갈등의 쟁점은 무엇인가

갈등의 본질을 파악하기 위해서는 당사자가 현재 어떤 문제에 대해 다투고 있으며, 상대방에 대해 무엇을 기대하고 요구하고 있는지 알아야 한다.

갈등의 당사자는 같은 사안에서도 사실관계나 가치평가, 소망과 목표, 법적, 도덕적 규범과 가치 등 다양한 쟁점을 두고 다툴 수 있다. 당사자가 다투고 있는 쟁점이 많을수록 복잡하고 어려운 갈등이라고 생각하기 쉬우나 그렇지 않다. 당사자가 다양한 쟁점에 대해 다룰수록 서로 쟁점을 교환하고 합의할 기회가 더 많아진다. 사례에서 조정위원은 A와 B에게 이 갈등으로 인해 본인의 어떤 권리가 침해받았다고 생각하는지, 얼마나 손해를 보았으며 앞으로 예상되는 피해는 어느 정도인지, 갈등으로 인해 지금 어떤 어려움에 처해있는지, 현재 상대방에게 무엇을 바라고 있는지 등을 질문하여 최대한 많은 쟁점을 파악해야 한다.

III

정보의 해석 및 갈등의 분석

정보 수집의 다음 단계는 수집한 정보를 해석하여 갈등을 세밀하게 분석하는 것이다. 갈등의 분석이란 수집한 정보를 정확하게 분석하는 것에서 나아가, 이를 합리적으로 해석함으로써 당사자로 하여금 갈등에 대해 통합적인 관점에서 바라보게 함과 동시에 해결책을 강구

하게 하는 것이다. 갈등 분석의 가장 큰 목적은 갈등 해결로 나아가기 위함이므로, 조정위원은 갈등 해결을 위한 올바른 전략을 수립하는 데 초점을 맞추고 갈등을 분석해야 한다.

이하에서는 갈등을 분석하는 전략을 ① 당사자 분석 ② 갈등의 원인 분석 ③ 갈등의 쟁점 분석 ④ 문제의 해결방안 분석의 4가지로 나누어 정리하고자 한다.

1. 당사자 분석

(1) 당사자의 갈등에 대한 태도

당사자 분석에 있어 가장 중요한 것은 갈등해결 및 해결책에 대한 태도이다. 사례에서 조정위원은 A와 B가 손해를 감수하고서라도 자신의 주장을 굽히지 않을 것인지, 또는 자신의 입장을 양보하고 해결책을 찾을 의사가 있는지, 양보할 가능성이 있다면 어느 정도인지 등을 파악해야 한다. 만일 당사자가 조직이라면 조직의 문화 또는 집단 내부의 분위기는 어떠한지도 분석해야 한다.

(2) 당사자의 서로에 대한 감정

서로에 대해 부정적인 감정을 가지고 있는 당사자들은 정작 해결해야 하는 쟁점보다는 상대방에 대한 원망, 불만 등의 내용을 토로하게 된다. 이러한 감정이 해소되지 않은 채 조정을 진행하게 된다면 전략적이고 이성적인 갈등조정이 어려워진다. 조정위원은 당사자가 어떤 감정적 어려움을 겪고 있는지, 당사자의 부정적인 감정이 어디에서 기인한 것인지 분석해야 한다.

갈등상황에서 당사자가 두려움, 분노, 서운함 등의 감정을 느끼게 되는 원인은 4가지로 나누어 볼 수 있는데, ① 자신, 또는 자신과 동일시되는 중요한 개인이나 집단의 관심사의 침해 또는 위협 ② 상대방의 규범위반이나 권리침해 ③ 이에 대한 상대방의 책임인식 부족 ④ 상대방의 납득할 수 없는 정당화이다.⁴⁾ 다시 말해 당사자 또는 그가 속한 집단의 관심사가 상대방의 잘못에 의해 침해되거나 위협을 받는 상황에서, 상대방에게 책임이 있음에도 불구하고 그것을 인지하지 못하는 데다가, 도리어 상대방이 자신의 행위를 정당화할 때 분

4) Boll, T., 1998, *Analyse kognitiver und motivationaler Aspekte spezieller Emotionen* (Hamburg: Kovac) (문용갑, 2011, 『갈등조정 심리학』(서울: 학지사), 301-302쪽에서 재인용) .

노하게 된다는 것이다. 사례에서 A와 B가 서로에 대한 불편한 감정을 가지고 있는 이유는 자신이 정당하게 받아야 할 상속분이 상대방에게 의해 침해당했으며, 상대방이 자신의 입장을 정당화하는 사유를 당사자는 납득할 수 없기 때문이다. 조정위원은 무엇이 당사자에게 부정적인 감정을 겪게 했는지 파악하여 그 부분에 초점을 맞추어야 쟁점에 좀 더 쉽게 접근할 수 있다.

2. 갈등의 원인 분석

조정위원은 수집된 정보를 바탕으로 갈등이 발생한 원인을 파악해야 한다. 하나의 갈등에서도 여러 가지의 원인이 있을 수 있으며, 각각의 원인에 대해 각기 다른 유형의 해결방법으로 접근해야 하므로 갈등의 원인을 파악하는 것이 중요하다.

미국 갈등조정이 훈련기업 CDR(Collaborative Decision Resources)의 설립자인 크리스토퍼 무어(Christopher Moore)는 갈등의 원인을 5가지로 분류하고, 각 유형별로 적절한 조정기법을 활용해야 한다고 설명한다. 크리스토퍼 무어가 분류한 갈등원인의 5가지의 유형은 다음과 같다.⁵⁾

- ① **사실관계 갈등**은 같은 사건, 혹은 자료에 대해 서로 이해하는 바에 있어 차이가 발생하여 사실관계에 대해 각자 다른 입장을 주장할 때 발생하는 갈등이다.
- ② **이익 갈등**은 자원이나 자리는 한정적인데 비해 원하는 사람이나 집단이 많을 때 생겨나는 갈등이다. 주로 이익이나 자원을 분배하는 과정에서 발생한다.
- ③ **구조적 갈등**은 구조적 문제나 한계 때문에 발생하는 갈등으로서, 적합하지 않은 제도, 규제, 풍습, 힘의 불균형 등에 의해 빚어지는 갈등이다.
- ④ **가치관 갈등**은 개인이나 집단사이의 신념이나 가치관의 차이에서 오는 갈등이다.
- ⑤ **인간관계 갈등**은 지속적으로 관계를 유지해야 하는 사람들이 오해, 불신, 편견 등에 의해 관계형성이나 유지에 어려움을 겪는 갈등상황이다. 주로 의사소통의 왜곡으로 인해 발생하며 다른 원인에 의해 발생한 갈등도 쉽게 관계상의 갈등으로 전이되는 경우가 많다.

제시한 사례에서 나타나는 갈등은 언뜻 유산이라는 자원을 둘러싼 하나의 이익 갈등으로 보이지만 대부분의 갈등은 그렇게 간단하지 않다. A와 B 사이에는 돌아가신 아버지가 주신

5) Moore, C. W.(2003), p. 64.

10억 원이 상속에 갈음하는 것이었는지, B가 아버지의 재산 증식에 어떤 기여를 했는지에 대한 사실관계 갈등이 있으며, 서로 불신과 배신감을 느끼는 등 인간관계 갈등도 겪고 있다. 또한 아들과 딸의 역할, 효도에 대한 서로 다른 가치와 신념에서 빚어진 가치관 갈등도 존재한다.

이렇듯 하나의 갈등에도 여러 가지 유형의 원인이 존재하므로, 각 유형마다 서로 다른 방법으로 갈등을 해소해야 한다. 조정위원은 앞서 수집한 정보를 바탕으로 해당 갈등을 일으키는 문제들이 어떤 유형에 해당하는지 파악하고 갈등의 해결방안을 모색할 필요가 있다.

3. 갈등의 쟁점 분석

(1) 당사자의 진의 파악

갈등의 분석단계에서 중요한 것은 눈에 보이는 것 외에 당사자가 진정 원하는 것이 무엇인지 파악하는 것이다. 당사자의 진의를 알아내기 위해 조정위원은 당사자의 입장(당사자가 원하는 것, 요구하는 것)과 이해관계(그것을 원하는 이유)를 분석해야 한다.

대체로 갈등의 당사자는 자신의 입장, 즉 자신이 원한다고 표명하는 것을 내세우고 상대방과 입장을 조율하려 한다. 그러나 그런 입장 뒤에는 당사자가 입장을 취하게 된 이유, 즉 이해관계가 있기 마련이며, 이해관계가 무엇인지 밝혀낸다면 양 당사자의 요구를 모두 만족시키는 대안을 도출할 수 있다.

앞서 제시한 사례에서 A는 B가 제안하는 주식 대신에 건물을 공동소유하고 싶어한다. 이것은 입장이다. 공동소유라는 불편을 감수하고서라도 A가 굳이 건물을 원하는 이유는, 자신이 주식투자에 대한 경험이 전혀 없기 때문에 위험성이 있는 주식보다는 매달 월세를 보장하는 건물이 안정적이라고 생각하기 때문이다. 바로 이것이 A가 진정 원하는 것, 이해관계이며 A의 이해관계를 만족시키기 위해서는 가장 수익성이 좋은 우량 주식을 A에게 배분한 다음, A가 주식을 처분하여 건물을 구입하는 등의 대안을 도출할 수 있는 것이다.

이해를 돕기 위해 또 다른 예를 들어본다.⁶⁾ 남편과 아내가 여름 피서지를 두고 다툼을 벌인다. 아내는 산으로 가기를 원하며 남편은 바다로 가기를 원한다. 두 사람 모두 한 치의 양보도 없고 두 사람의 입장을 조율하는 것은 요원해 보인다.

6) 이 사례는 Beer, J. E., 1997, *The Mediator's Handbook* (Gabriola Island: New Society Publishers), p. 111에서 인용하였다.

이런 경우 가장 좋은 방법은 산과 바다가 모두 있는 곳으로 피서지를 정하는 것일까? 일견 당사자 모두를 만족시키는 것처럼 보이지만 이는 두 사람의 입장을 절충한 것일 뿐, 당사자의 이해관계는 전혀 고려하지 않은 결정이므로 임시방편일 뿐이다. 진정으로 문제를 해결하기 위해서는 당사자가 내세우고 있는 입장 뒤에 숨어있는 이해관계를 파악해야 한다.

그러므로 조정위원은 “왜”라는 질문을 해야 한다. 왜 아내는 산으로 가기를 원하는지, 왜 남편은 바다로 가기를 원하는지 물어야 한다. 아내가 산으로 피서를 가고 싶어 하는 이유는 자신이 해양 스포츠에 능하지 않기 때문에 심심할 것이 우려되어서이고, 남편이 바다로 가고 싶어 하는 이유는 조용하고 따뜻한 곳에서 휴식을 취하기 위해서이다. 바로 이것이 이해관계이며, 둘 사이의 이해관계를 절충한다면 바다로 피서를 가되 해양 스포츠를 하지 않고 조용히 휴식을 취하는 것으로 결정하는 등 두 사람의 이해관계를 모두 만족시키는 조정을 도출할 수 있을 것이다.

(2) 기본적인 욕구의 파악

당사자의 진의를 파악하기 위해 특별히 찾아내야 할 것은 가장 밑바닥에 자리잡고 있는 기본적인 욕구이다. 많은 갈등학자들은 심각하고 뿌리 깊은 갈등의 밑바닥에는 항상 기본적인 욕구가 존재한다고 주장한다. 여기서 욕구란 의식주를 비롯한 동물적 생존에 필요한 것 이외에 사회적 존재로서의 인간이 개인적, 또는 집단적으로 삶을 영위하는 데 필수적인 것을 말한다. 하버드 법과대학의 명예교수인 로저 피셔(Roger Fisher)는 갈등을 일으키는 기본적인 욕구를 ① 자신의 생각이나 느낌, 행동의 가치를 인정받고자 하는 **인정** ② 동료로 대접받고자 하는 **협력** ③ 중요한 문제에 대해 의사결정권을 존중받고자 하는 **자율** ④ 지위를 인정받고 제대로 대접받고자 하는 **지위** ⑤ 자신의 역할과 활동에 만족하고자 하는 **역할**의 다섯 가지로 분류했다.⁷⁾ 바꾸어 말해 상대방으로부터 인정받지 못하거나, 적으로 간주될 때, 또는 자율성이 침해당하고, 자신의 지위가 무시되거나, 역할이 축소 또는 제약받는다고 판단되는 경우 갈등이 유발된다는 것이다.

기본적인 욕구가 침해당하거나 좌절됨으로써 생겨나는 갈등은 그 욕구가 충족될 때까지 지속, 재발된다. 따라서 갈등을 해결하기 위해서는 가장 기본적인 욕구의 침해나 억압상태를 먼저 해소시켜야 한다.

앞의 사례에서 자신의 법정 상속분 전부와 건물의 공동소유를 원하는 A의 내면에는 장녀

7) Fisher, R., D. Shapiro, 2007, 『논리와 이성을 뛰어넘어 감성으로 설득하라』, 이진원 역(서울: 두드림), 32-35쪽.

임에도 불구하고 딸이라는 이유로 제대로 대우받지 못한다는 생각이 자리잡고 있다. B도 마찬가지로 아버지의 재산 증식에 기여한 자신의 공을 누나가 인정하지 않는다고 생각하여 누나의 상속분 일부를 자신이 받아야 한다고 주장하는 것이다. A와 B의 내면에 있는 기본적인 욕구를 해소시키지 않으면, 일견 합리적으로 보이는 대안이라 할지라도 당사자 중 누군가의 불만은 남을 수밖에 없다.

휴가지를 둘러싼 부부의 사례를 다시 살펴보자. 여름 휴가를 산으로 가고 싶어하는 아내의 이해관계와 바다로 가고 싶어 하는 남편의 이해관계가 파악되었음에도 불구하고 아내는 여전히 만족하지 못할 수 있다. 그동안 매년 휴가 때마다 남편이 원하는 곳으로 피서를 떠났던 아내에게는 이번만은 자신이 원하는 곳에서 휴가를 보내고 싶은 욕구가 있기 때문이다. 즉 자신의 지위가 무시되고 역할이 축소되고 있다고 느끼고 있으므로 자신의 자율성과 자기결정권을 보장받기를 원하는 아내의 욕구를 만족시키지 못한다면 내년에도 똑같은 갈등이 재발할 수 있는 것이다.

이렇듯 입장과 이해관계를 구분하면 하나의 문제해결책을 둘러싸고 있는 비생산적인 대립을 해소할 수 있으며, 가장 밑바닥에 존재하는 기본적 욕구에 해당하는 이해관계를 찾으면 근본적이며 합리적인 방법으로 갈등을 해결할 수 있다. 그러므로 조정위원회는 수집한 정보를 분석하여 입장과 이해관계를 분석하고, 당사자의 기본적인 욕구를 파악해야 한다.

4. 갈등의 해결방안 분석

(1) 공통점과 차이점의 분석

이해관계를 파악한 다음에는 복수의 이해관계 사이의 공통점과 차이점을 분석해야 한다. 서로 공통점을 인식하고, 공동의 이익달성을 위해 차이점을 교환하거나 조절하면 양 당사자를 모두 만족시키는 대안을 만들 수 있다.

A와 B의 이해관계를 파악해보면, 두 사람 모두 아버지의 유산이 손실 없이 잘 지켜지기를 바란다는 점, 최소한의 상속세를 부담하기를 바란다는 점 등의 공동이해관계가 있다. 따라서 이러한 공통점을 인지한 후 상속재산의 분배액에 관한 입장 차이는 분배의 방식이나 세금 부담의 방법 등 여러 가지 이해관계를 조정하는 방법으로 대안을 모색할 수 있다.

이렇듯 아무리 대립하고 있는 갈등 당사자라도 최소한 하나의 일치점, 즉 갈등이 해결되기를 바란다는 공통점은 있다. 갈등의 분석결과 발견된 공통점에 기반해 공감대를 형성하고

서로의 입장에 대해 이야기를 나누다보면 상대방을 이해할 수 있는 계기가 마련될 수 있으므로, 조정위원은 당사자의 갈등을 분석하여 그들 사이의 공통점과 차이점을 찾아야 한다.

(2) 내용과 절차의 분석

갈등에는 문제의 내용과 관련한 요소와 그 문제를 해결하기 위한 절차와 관련한 요소가 있다. 일반적으로 문제의 내용과 관련한 갈등에 있어서는 상대방을 완벽하게 설득시키지 않으면 해결이 어렵고, 상대방도 쉽사리 설득당하지 않는다. 이에 비해 절차와 관련한 갈등은 상대적으로 상대방이 쉽게 합의를 하는 경향이 있다.

또한 절차에 관해 미리 합의하는 것은 본격적인 갈등해결 과정에서 장애가 될 수 있는 사소한 갈등을 제거하는 효과가 있다. 조정에 앞서 A와 B 사이에, 서로 말하는 도중에 끼어들거나 참견하지 말 것, 인신공격을 하지 않을 것, 상대방을 기다리게 하지 말 것 등의 원칙을 정해놓으면 서로 힘을 합해 갈등해결로 한 발씩 나아가는 느낌을 갖게 하여 긍정적인 결과를 가져오는 데 도움이 된다.

(3) 갈등해결의 장애요소 분석

갈등 해결방법을 구상하기 위해서는, 이 방법이 실행될 경우 향후 나타날 수 있는 장애물, 또는 제약이 무엇인지 분석하여 파악해야 한다. 제시한 사례에서는 상속재산의 분배방법을 결정했을 때 반대하거나 방해할 이해관계자가 있는지, 세금관계를 비롯한 법적인 영향은 없는지, 당사자의 시간적, 경제적 제약은 없는지 등이 갈등의 장애요소에 해당하므로 미리 파악하는 것이 좋다.

IV

맺음말

병에 걸린 환자가 겪을 수 있는 가장 큰 괴로움은 자신의 병명도 모르는 채 고통에 시달리는 것이다. 마찬가지로 갈등의 당사자들은 무엇인가 잘못되었다는 것은 인지하고 있으나 그 실제

가 무엇이며, 진정으로 해결되어야 할 문제가 무엇인지 알지 못하는 상황이 괴로울 수밖에 없다. 상대방에게 갈등의 책임을 전가하며 감정적인 반응을 보이는 것도 이런 이유에서다.

그러므로 조정위원이 가장 먼저 할 일은 갈등이 무엇인지를 분석하여 문제의 실체를 당사자에게 제시하는 것이다. 갈등에 관련한 정보를 육하원칙에 입각하여 수집, 정리한 뒤, 이를 토대로 당사자의 갈등에 대한 태도, 갈등의 원인, 입장 뒤에 숨어있는 당사자의 진의를 파악하면 당사자들이 조정을 통해 해결하고자 하는 문제점이 보일 것이다.

모든 당사자에게는 갈등을 스스로 해결할 힘이 있다. 그 역량을 이끌어내는 것이 조정위원의 몫이며 갈등 분석의 목적이기도 하다. 그러므로 조정위원은 갈등 분석을 통해 당사자 스스로 문제의 본질을 발견하도록 도와야 한다. 갈등을 분석하여 문제를 제시하는 것은 갈등 해결의 출발이자 핵심이며, 당사자의 자율성 및 역량의 존중이라는 조정의 목적과 본질에 다가가는 과정이기도 하다.