

문화의 유형과 갈등해결전략

I. 갈등과 문화

II. 문화적 갈등접근방식

1. 문화의 정의 및 기능
2. 갈등에 대한 문화적 접근방식의 필요성

III. 문화의 유형에 따른 갈등접근방식

1. 문화의 유형에 따른 갈등접근방식
2. 문화 유형화의 한계

IV. 맺음말

문화의 유형과 갈등해결전략

I. 갈등과 문화

서로 다른 문화를 가지고 있는 두 명의 조정 당사자가 있다고 가정해보자. 이들의 갈등을 해결하고자 할 때 조정인은 어떤 점에 유의하면서 두 사람을 대해야 할까. 문화는 거의 모든 것에 편재해 있지만 명시적으로 드러나지 않을 때가 많아 갈등 해결 시 쉽게 간과되는 측면이 있다. 그러나 문화를 잘 인지하고 이해하지 않으면 애초에 해결하고자 했던 갈등이 더 증폭되기 쉬우며 문제를 해결하기 더욱 어려워진다. 왜냐하면 어떤 조정 당사자에게는 문화적으로 당연하게 받아들여지는 갈등접근방식이 타문화에 속해있는 조정 당사자에게는 이상하게 보이거나 불쾌하게 받아들여질 수 있기 때문이다.

『Conflict Mediation across Cultures』의 저자 데이비드 옥스버거(David Augsburg)는 “갈등은 보편적이지만 문화마다 독특하다”¹⁾라고 주장한 바 있다. 인간 사이의 접촉이 이뤄지고 관계가 형성되는 거의 모든 집단에서는 갈등이 발생하므로 갈등은 보편적이지만, 갈등이 생기는 원인과 전개되는 방식, 그리고 갈등에 대한 대응과 해결 방식은 문화에 따라 다르다는 것이다. 바로 여기에 보편적이지 않고 독특한 갈등의 모습이 있다.

따라서 갈등을 해결해야 하는 갈등조정기관이나 조정인은 문화마다 갈등접근방식을 달리해야 한다는 점을 염두에 두어야 한다. 설령 갈등의 발생원인이 문화와는 관련성이 적더라도(예를 들어 상사 분쟁 등) 갈등을 조정하고자 하는 사람은 조정 당사자들을 대하고 상호작용함에 있어 당사자의 문화 유형을 고려할 필요가 있다. 문화의 유형이란 문화 간 유사성과 차이점을 설명해 줄 수 있는 다양한 틀²⁾을 말하는데 당사자가 어떠한 문화의 유형에 속하는지에 따라 갈등접근방식은 달라질 수 있다. 이에 이 글에서는 문화적 갈등접근방식의 필요성에 대해 우선 알아보고, 문화의 유형에 따라 어떠한 갈등접근방식이 있는지 살펴보고자 한다.

1) 이 문단은 정주진, 2010년, 『갈등해결과 한국사회』(아르케), 38쪽을 인용 및 참조했다.

2) 최윤희, 2013, 『문화 간 커뮤니케이션』(커뮤니케이션북스), 13쪽.

II. 문화적 갈등접근방식

1. 문화의 정의 및 기능

문화는 특정 집단의 사람들이 개인 및 집단의 노력과 상호작용을 통해 많은 세대를 지나면서 획득한 경험, 가치, 성향, 신념, 태도, 의미, 절차, 역할, 공간적 관계, 적절한 시기 ... (후략) 등이 축적된 결과이다.³⁾ 이러한 문화는 언어, 행동, 활동에 영향을 주며 수용 가능한 일상의 상호작용 형태를 위한 모범과 기준을 제공해준다. 따라서 갈등이 발생했을 때 조정 당사자의 문화를 이해하면, 그 당사자가 수용할 수 있는 상호작용 방식에는 어떠한 것들이 있는지 예측할 수 있게 되어 문화적 갈등접근방식의 범위를 알 수 있게 된다.

2. 갈등에 대한 문화적 접근방식의 필요성

한국사회는 일상에서 접촉하는 사람들이 자신과 동일한 문화 속에서 성장하고 같은 문화를 공유하는 사람들이기 때문에⁴⁾ 굳이 문화에 대해 의식적으로 인지하거나 이해하는 등의 문화적 갈등접근방식을 쓰지 않아도 갈등해결에는 지장이 없을 거라고 생각하기 쉽다. 그럼에도 갈등해결 시 문화적 접근을 간과하면 안 되는데 그 이유는 다음과 같다.

첫째 서양문화에서 구조화되고 발전된 갈등해결 이론과 실천 방법이 비서양문화에 전해지거나 적용될 때, 이론과 실천 방법의 보편성만이 강조되고 현지 문화의 특수성에 대한 고려가 이뤄지지 않는 상황이 발생할 수 있다.⁵⁾ 그런 접근은 설사 갈등해결을 도출해 내더라도 이론과 실천이 근거하고 있는 서양문화를 강요하는 결과를 초래할 수 있다. 더욱이 그런 접근을 고수하다보면, 서양문화에 속한 구성원에게 당연하게 받아들여지는 갈등조정 환경이 비서양문화의 구성원에게는 다소 억압적으로 느껴질 수 있어 실질적으로는 갈등해결에 오히려 해를 끼칠 수 있다. 예컨대 미국은 갈등해결 관련 연구가 가장 많이 이루어지는 국가 중 하나이며, 미국의

3) 문화의 정의는 정주진(2010), 36쪽을 인용 및 참조했다.

4) 정주진(2010), 36쪽.

5) 정주진(2010), 40쪽.

조정 모델⁶⁾은 한국을 비롯한 비서양국가에서도 많이 활용되는데, 이때 중요한 점은 미국의 조정 모델에 미국문화가 반영되어 있다는 것을 인식하는 것이다. 한국의 조정인은 자신이 교육받은 특정 조정 모델이 무조건 옳다고 생각하기 쉽지만 실제로 그 모델에는 미국문화와 같은 다른 문화가 반영돼 있을 수 있어 조정 현장에서 그 모델 방식을 잘 받아들이지 못하는 조정 당사자도 얼마든지 맞닥뜨릴 수 있다. 대신 조정인은 조정 당사자들이 지닌 문화를 고려한 조정 방식을 사용함으로써 보나온 결과를 얻을 수 있을 것이다. 따라서 갈등해결 이론과 실천 방법을 도입 및 적용하면서 비서양문화에 해당하는 한국의 가치관이나 성향, 의사소통 방식 등을 고려할 필요가 있다.

둘째 비교적 동질적이라고 평가되는 한국사회라도 한국사회 내에 한 가지 문화만 존재하는 것은 아니며 그 문화 내에서도 가치관이나 성향, 의사소통 방식 등이 서로 달라 상이한 갈등접근방식이 존재할 수 있다. 조정 당사자들 간 상이한 문화를 지닐 수도 있고 또한 조정인도 당사자들과 다른 문화를 가질 수 있다. 특히 조정인은 조정 당사자들이 자신과 동일한 문화를 공유한다고 선불리 전제해서는 안 된다. 그러므로 한국문화와 같은 포괄적인 문화적 맥락은 물론 한국문화 내에서도 존재할 수 있는 문화적 차이를 이해하는 것은 갈등대처과정에서 매우 중요하다.

III. 문화의 유형에 따른 갈등접근방식

1. 문화의 유형에 따른 갈등접근방식

여기에서는 조정 상황에서 조정 당사자의 문화 유형에 따라 달리 나타날 수 있는 갈등접근방식을 중심으로 살펴보고자 한다. 조정인이 문화의 유형에 대해 잘 인지하고 있으면, 자신이나 당사자 중 일부의 문화가 나머지 다른 이들의 문화와 다르더라도 서로 다른 가치관, 성향 및 의사소통 방식을 이해할 수 있어 여러 상황에 유연하게 대처하는 데 도움이 된다. 갈등해결과 관련된 문화의 유형을 나누는 주요

6) 미국의 조정 모델에서는 집단주의 가치보다 개인주의 가치가 우선시 되고, 간접 표현보다는 직접 표현을 더 많이 사용하며, 시간의 이용에 있어 단일 시간 문화 유형을 따르는 경향이 있다. 이하의 각 부분에서 이러한 특징에 대해 간략히 살펴볼 예정이다.

한 기준으로는 (1) 개인주의와 집단주의, (2) 직접 표현과 간접 표현, (3) 비언어적 의사소통, (4) 공간의 이용, (5) 시간의 이용, (6) 젠더, (7) 체면 등을 들 수 있다. 이하에서 이에 대해 하나씩 살펴해보도록 하겠다.

(1) 개인주의와 집단주의

개인주의 문화 유형은 개인의 이익에 큰 가치를 부여하는 태도로, 개인주의자들은 스스로를 독립적이라 생각하며 자신이 속해있는 집단과 느슨하게 연결돼 있다고 여긴다.⁷⁾ 이들은 다른 사람과 관계를 설정할 때 그 관계를 통해 얻을 수 있는 이익을 따진다. 개인적인 선호나 욕구, 권리 그리고 목표 등은 개인주의자들의 주요한 관심사이며, 이들은 개인의 자유와 성과에 높은 가치를 두는 경향이 있다. 독립심과 경쟁은 개인주의자들의 공통된 특징이다. 개인의 목표가 집단의 목표와 상충될 때 개인주의자들은 자신의 개인적 목표에 우선순위를 둔다.

반면 집단주의 문화 유형은 집단의 이익에 큰 가치를 부여하는 태도로, 이들은 스스로를 집단 의존적이라 생각하고 자신들이 하나 이상의 집단과 밀접하게 연결되어 있다고 여긴다. 이들은 종종 집단에 대한 책임이 자신에게 불이익이 되어도 그 집단에 대한 헌신을 유지하려고 한다. 집단의 규범이나 집단에 대한 의무 등이 집단주의자들의 주된 관심으로, 그들은 집단의 조화와 결속에 높은 가치를 두는 경향이 있다. 겸양과 협동은 집단주의자들의 공통된 특성이며, 개인의 목표가 집단의 규범과 충돌할 때 집단주의자들은 집단의 규범을 따르는 경향이 있다.

많은 연구가들은 개인주의와 집단주의를 동서양 문화를 구분하는 큰 틀로 본다. 특히 서양 중에서 미국은 다른 가치에 비해 개인주의 성향이 매우 높게 나타나는 반면, 한국은 개인주의 성향이 낮게 나타난다.⁸⁾ 미국의 조정 모델은 미국의 이러한 개인주의 문화가 반영된 결과라 할 수 있다.⁹⁾ 미국의 조정 모델은 한국의 조정 현장에서 많이 활용되는데, 이때 한국은 개인주의가 아닌 집단주의 문화가 우세하

7) 개인주의와 집단주의에 대한 내용은 Wright, W., 2000, "Cultural Issues in Mediation," <http://www.mediate.com/articles/wright.cfm>(검색일: 2014. 10. 31.)을 인용 및 참조했다.

8) 우충환, 2011, 『한미 문화코드와 커뮤니케이션』 (한국문화사), 30쪽.

9) Lederach, J., 2000, "The Mediator's Cultural Assumptions," *Mediation and Facilitation Training Manual: Foundations and Skills for Constructive Conflict Transformation* (Mennonite Conciliation Service), pp. 101-104.

게 나타나므로 미국의 조정 모델을 그대로 따르기보다 한국문화의 특징을 일정 부분 감안하여 현장에 적용할 필요가 있다.

또한 나라마다 개인주의자와 집단주의자가 공존하므로 크게 집단주의 문화로 분류되는 한국 내라도 조정인은 조정 당사자들이 개인주의자와 집단주의자로 구분되는 조정 상황에 얼마든지 처할 수 있다. 또 조정인 본인이 집단주의적 가치관을 가진 조정 당사자들과 달리 개인주의적 가치관을 지녔을 수도 있다. 이렇게 조정인과 조정 당사자 중 일부의 문화가 다른 나머지 사람들의 문화와 다를 때 갈등 자체에 대한 시각은 달라질 수 있으며 그로 인해 갈등 해결을 위한 접근방식 역시 달라질 수 있다. 따라서 조정인은 개인주의 문화와 집단주의 문화의 특징에 대해 전반적으로 알아둘 필요가 있다.

개인주의자들은 갈등 자체를 인간 상호작용의 자연스런 일부분으로 보는 경향이 있다. 예컨대 개인주의 문화가 지배적인 미국의 갈등해결시스템은 갈등을 ‘다른 이해관계를 가진 사람들이 서로를 대할 때 일정하게 발생할 수밖에 없는 것’으로 규정하며, 갈등이 종종 부정적인 측면을 갖고 있기도 하지만, 개인적·사회적 변화를 추동해 내는 긍정적 측면도 많다고 본다.¹⁰⁾ 이렇게 갈등을 자연스러운 현상으로 보는 개인주의자들은 갈등을 인정하고 조정 절차에 참여하는 것을 수치스럽게 여기지 않는다.

반면에 집단주의자들은 갈등을 일탈로 생각한다. 한 설문조사 결과¹¹⁾에 따르면, 한국인들은 갈등을 ‘다른 사람들과 조화로운 관계를 유지하지 못한 부끄러운 무능’ 정도로 생각하는 경향이 있다. 또한 집단주의자들은 갈등을 암묵적으로 인정하는 것만으로도 수치스럽게 느끼는 경향이 있다. 이들에게는 조정 절차에 참여하는 행위 자체가 달갑지 않은 경험이며, 조정참여가 선택적인 경우 이를 거부하기도 한다. 만약 조정을 피할 수 없으면 집단주의자들은 조정에 대한 근심을 나타내기도 한다. 집단주의 문화에서 회피는 비교적 흔한 갈등접근방식 중 하나이며 종종 다른 방식보다 선호되기도 한다. 따라서 만약 조정인이 조정에 참여하는 것을 꺼리는 당사자를 발견했을 때 그가 집단주의 성향이 강한 사람은 아닌지 살펴볼 필요가 있다.

10) Kovach, K., 2008, *Mediation: Principles and Practice* (West Academic Publishing), pp. 2-3, LeResche, D., 1992, “Comparison of the American Mediation Process with a Korean-American Harmony Restoration Process,” *Mediation Quarterly*, vol. 9, no. 4, p. 323.

11) LeResche, D.(1992), p. 326.

한편 개인주의자와 집단주의자는 선호하는 조정인 유형이 다르다. 개인주의자는 조정 과정에 특화된 전문 교육을 받은 조정인을 선호하는 경향이 있다. 집단주의자는 전문적인 자격증에 대한 관심은 상대적으로 적는데 반해, 조정인이 갈등의 맥락을 잘 이해할 수 있는 사람인지 여부가 관심대상이다. 또한 조정인의 역할에 대한 인식 차이를 보면, 개인주의자는 조정인을 의사소통과 협상의 조력자 내지 촉진자로 이해한다. 집단주의자는 갈등의 맥락을 잘 알고 갈등에 대한 해결방안을 제시할 수 있어서 조정 당사자 양쪽은 물론 그들이 속한 집단의 관계도 회복하는 데 도움을 줄 수 있는 ‘평가형 조정인’에 대한 선호가 높게 나타난다. 이는 집단주의 조정 당사자가 자신의 개인적 목표뿐만 아니라 자신이 속한 집단의 목표도 함께 고려하는 경향이 있기 때문이다. 조정인과 당사자들이 조정인에 대한 서로 다른 기대를 가지고 있으면 마찰이 일어날 수 있는데 이를 피하려면 조정인은 당사자들과 함께 각자가 상정하는 조정인의 역할이 무엇인지에 대해 얘기를 나눠 이에 대해 합의를 이루고 조정에 임하는 것이 좋다.

(2) 직접 표현과 간접 표현

조정은 하나의 시안을 놓고 이견이 있는 당사자들과 이들의 갈등해결을 돕는 조정인의 의사소통으로 이루어져 있다고 봐도 과언이 아니다. 따라서 의사소통 방식은 갈등해결에 큰 영향을 미칠 수 있는데, 여기에서는 저맥락 문화(Low Context Culture)와 고맥락 문화(High Context Culture)로 나누어 의사소통 방식의 차이에 대해 살펴보고자 한다.¹²⁾

문화인류학자 에드워드 홀(Edward Hall, 1914-2009)은 의사전달 행위가 고맥락 또는 저맥락의 의사소통 체계에 따라 이뤄진다고 말했다. 저맥락 의사소통은 정교한 언어 메시지에 주로 의지하며 명확한 의사소통 형태를 보인다(직접 표현). 이에 비해 고맥락 문화는 상황적 단서를 중요하게 여기며 함축적이고 간접적인 의사소통 형태를 보인다(간접 표현). 그러나 이러한 유형은 양자택일의 것은 아니므로 비교적

12) - 저맥락 문화(직접 표현)와 고맥락 문화(간접 표현)에 관한 내용은 정주진(2010), 43-47쪽, 최윤희(2013), 16-17쪽, Wright, W., 2000, "Cultural Issues in Mediation," <http://www.mediate.com/articles/wright.cfm>(검색일: 2014. 10. 31.) 등을 인용 및 참조했다.

- 참고로 저맥락 문화는 개인주의 문화에서 많이 나타나며, 고맥락 문화는 주로 집단주의 문화에서 나타난다 [정주진(2010), 43쪽].

명확한 메시지 또는 비교적 함축적인 메시지는 어떤 문화에서도 발견될 수 있다. 한국은 보통 고맥락 문화에 속한다고 분류된다. 그렇지만 앞에서 살펴본 개인주의·집단주의 문화 구분에서와 같이 한국사회 내에도 저맥락 문화는 존재하며 따라서 한국 내 갈등조정이라 하더라도 조정 당사자 간 혹은 조정 당사자와 조정인 간의 의사소통 방식이 다를 수 있다.

미국의 조정 모델을 한국의 조정 현장에 그대로 적용하는 경우가 종종 있는데 이때 미국은 저맥락 의사소통 성향이 강한 나라임을 고려해야 한다. 즉 미국의 조정 모델은 저맥락 의사소통 방식에 근거하고 있으나¹³⁾ 고맥락 의사소통이 많은 한국에서는 이러한 방식에 익숙하지 않기 때문에 조정 과정에서 이 모델을 무조건적으로 수용할 경우 고맥락 문화의 조정 당사자와 갈등을 해결하기 어려워질 수 있다. 조정인은 각 의사소통 유형에 대해 이해하고 고맥락 문화의 조정 당사자가 저맥락 의사소통으로 진행되는 조정 방식으로 인해 불편하지 않도록 이를 조절할 필요가 있다.

조정 당사자들의 의사소통 방식이 저맥락 문화와 고맥락 문화로 나뉘질 경우, 이들은 상대방의 의도를 오해하거나 서로 다른 의사소통 방식에 불만을 느낄 수 있다. 예를 들어 조정 과정에서 저맥락 문화의 조정 당사자가 자신의 요구에 관한 솔직하고 직접적인 발언을 했을 때 고맥락 문화의 조정 당사자는 이를 예의 바르지 못한 것으로 여겨 불쾌감을 느낄 수 있다. 반대로 저맥락 문화의 조정 당사자는 고맥락 문화의 조정 당사자가 사용하는 은유적인 표현을 이해하지 못할 수 있으며, 직설적이지 않고 모호하게 말한 그 사람의 신뢰성을 낮게 판단할 수 있다. 그래서 저맥락 조정 당사자는 고맥락 조정 당사자와의 대화를 시간 낭비로 보기도 한다. 또한 저맥락 문화의 조정 당사자는 고맥락 문화의 당사자가 자신의 제안에 대해 명확하게 Yes 혹은 No 하지 않는 것에 대해 이상하게 여길 수 있다. 반면에 고맥락 당사자에게 저맥락 당사자는 무례하고 무감각하게 느껴지기 쉽다. 이로 인해 갈등이 오히려 증폭되기 쉬운데 이런 상황에서 조정인은 조정 당사자들에게 문화권마다 표현의 방식에 차이가 있다는 점을 숙지시켜 서로에 대해 가질 수 있는 오해를 줄여나갈 수 있다. 또한 조정인은 당사자들이 좀 더 서로에게 인내심을 가지고 자신의 문화에 근거하여 일방적으로 상대방을 판단하지 않도록 권유함으로써 당사자 간 문화적 가교 역할을 수행할 수 있을 것이다.

13) Lederach, J.(2000), pp. 101-104.

한편 저맥락 문화에서는 조정인이 조정의 기본적인 원칙에 대해 설명하고 나면, 당사자들은 자신의 관점에서 바라본 갈등의 근본적인 원인 등에 대해 서로 설명할 기회를 가진다. 저맥락 문화에서는 조정인의 매개 없이 조정 당사자 간 직접적이고 직설적으로 이루어지는 이러한 의사소통(면대면 접근방식 Face-to-Face Dealings)이 대개 적절한 것으로 받아들여진다. 반면 고맥락 문화의 사람들은 반대편 조정 당사자를 처음 만나는 자리에서 직접적이고 직설적으로 의사소통하는 것을 불편하게 여긴다. 조정인은 두 당사자 사이에서 정보나 합의에 대한 의견 등을 전해주는 ‘왕복 외교 방식(Shuttle Diplomacy, 두 당사자 간 사이를 오가며 펼치는 조정 방식)’을 사용하는 것이 좋다.

(3) 비언어적 의사소통

비언어적 의사소통은 조정 상황에서 간과되기 쉬운 측면인데 문화에 따라 비언어적 의사소통의 의미가 달라질 수 있으므로 문화적 차이를 파악하고 존중해야 한다. 어느 조정 당사자에게는 자연스러운 비언어적 의사소통이 다른 조정 당사자에게는 자연스럽지 않을 수 있다. 따라서 조정 상황에서 불필요한 오해를 발생시키지 않으려면 비언어적 의사소통의 문화 유형 및 각 비언어적 의사소통의 의미 차이를 알아둘 필요가 있다. 여기에서는 비언어적 의사소통 중에서도 조정 상황에서 많이 접할 수 있는 악수와 눈맞춤(Eye Contact), 침묵(Silence)에 대하여 살펴보고자 한다.¹⁴⁾

갈등해결을 위해 조정인과 조정 당사자들이 모인 자리에서 서로 악수를 나누는 경우가 있는데 이때 핵심은 문화적 차이에 따라 상대방이 느끼는 편안함의 정도를 고려하여 악수하는 것이다. 만약 손을 너무 짝 쥐거나, 장시간 흔들거나, 맥없이 느슨하게 잡는 등의 악수를 할 경우 부정적 인상을 초래할 수 있다. 무엇이 좋은 악수인지는 문화적 맥락에 따라 좌우되는데 가령 남성과 여성 간 악수에서 남성이 손을 너무 짝 쥐는 행동은 상대방 여성에게 불쾌한 느낌을 줄 수 있다. 이런 상황은 오해를 초래할 수 있으므로 유의해야 하는데 다만 상대방은 단순히 자신의 문화에 따라 악수한 것일 수 있으므로 상대방이 만일 불쾌한 악수를 했더라도 무조건 불쾌

14) 악수에 관한 내용은 Navarro, J. and T. S. Poynter, 2010, 『우리는 어떻게 설득당하는가』, 장세현 역(위즈덤하우스), 97-98쪽, 258-260쪽, 눈맞춤과 침묵에 관한 내용은 Beer, J. and E. Stief, 2007, *The Mediator's Handbook* (New Society Publishers), p. 83을 인용 및 참조했다.

감을 표시하기보다는 갈등해결 절차의 다음 단계로 나아가는 것이 유용할 수 있다. 잊지 말아야 할 점은 되도록 악수를 나누는 상대방의 행동을 그대로 따라하는 것이다. 상대방의 악수 방식을 감지하여 더도 말고 덜도 말고 딱 그만큼만 힘을 준다든지 등과 같은 방법이 좋다.

한편 조정 상황에서 조정인과 조정 당사자들은 서로 의사소통하면서 상대방의 눈을 쳐다보는 경우가 있는데 이러한 행위는 각자가 속한 문화 유형에 따라 달리 해석될 수 있다. 함께 대화중인 상대방의 눈을 똑바로 응시하는 것은 ① 상대방의 이야기를 주의깊게 듣고 있다는 표시이거나 혹은 ② 상대방에 대한 도전의 의미로 받아들여질 수 있다. ①의 경우, 눈맞춤은 정중하게 여겨지며, 오히려 상대방의 눈을 응시하지 않는 사람은 무언가를 숨기고 있는 것처럼 보인다. 반면 ②의 경우, 눈맞춤은 정중하지 못한 것으로 취급된다. 조정 상황에서 조정 당사자의 눈맞춤을 ②의 경우로만 받아들여 오해를 하지는 않았는지 유의할 필요가 있다.

또한 조정인은 조정 당사자들과 의사소통할 때, 어느 한 조정 당사자가 말하지 않고 침묵하는 상황에 종종 처할 수 있다. 이럴 경우, 조정 당사자의 침묵은 ① ‘언급된 내용에 동의하는 것’ 혹은 ② ‘언급된 내용에 대해 탐탁찮아 하거나 아예 의사소통 과정에 참여하길 거부하는 것’과 같이 크게 두 가지 의미로 나누어 생각해 볼 수 있다. 이때 조정인은 다른 비언어적 의사소통과 마찬가지로, 자신이 어느 하나의 문화적 의미로만 이 침묵 행위를 평가하여 당사자를 오해하지는 않았는지 생각해 볼 필요가 있다.

(4) 공간의 이용

다른 사람들과 상호작용할 때 공간을 이용하는 방식과 서로 간에 유지하는 거리는 그 문화권의 가치 체계와 직접적으로 관련되어 있다.¹⁵⁾ 에드워드 홀은 저서 『숨겨진 차원』에서 ‘근접학(Proxemics)’이라는 용어를 통해 이와 관련된 연구를 소개한 바 있다. 즉 사람들이 공간을 이용하는 방식이나 다른 사람과 거리를 두는 방법을 결정할 때 자신의 문화에 따르는 경향이 있다는 것이다. 예를 들어, 자리 배치¹⁶⁾는

15) 공간의 이용에 관한 내용은 Navarro, J. and T. S. Poynter(2010), 260-262쪽을 인용 및 참조했다.

16) 언론중재위원회, 2013, “조정을 위한 공간활용의 전략,” 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』 제6호, 10-12쪽에서 조정 심리실의 자리배치에 관하여 ① 거리형 배치, ② 상석형 배치, ③ 법정형 배치, ④ 코너형 배치, ⑤ 거실형 배치 등으로 구분하여 살펴본 바 있다.

문화마다 차이가 있다. 미국의 경우 조정 당사자끼리 서로 마주보고 이야기하려는 경향이 있어 상대방 맞은편에 앉는 경향이 있지만, 중국의 경우 이렇게 조정 당사자가 서로 마주보는 배치는 당사자들의 불안감을 야기할 수 있으므로 세심한 주의가 필요하다. 중국에서는 상대방과 마주하기 보다는 옆으로 나란히 앉는 방식을 선호한다. 언론중재위원회의 조정 심리실 자리 배치를 살펴보면, 역시 조정 당사자들이 서로 마주보지 않고 나란히 앉는 방식임을 알 수 있는데 이는 한국문화와 중국문화 간 유사점이 아닐까 한다. 평소에 이러한 문화 요소를 잘 의식하지 못할 뿐이는 이미 갈등해결전략의 곳곳에 숨어있다.

한편 사람들은 저마다 쾌적하게 느낄 수 있는 자신들만의 특정한 거리를 가지고 있다. 어떤 사람에게는 적절한 거리가 다른 사람에게는 달갑지 않게 느껴질 수 있는데 이 때문에 상호작용 과정에서 불필요한 오해를 낳기도 한다. 서로 다른 문화권 사이에서 허용되는 거리가 얼마 만큼인지 혹은 남성과 여성 사이에 유지해야 하는 적절한 간격은 어떻게 되는지 등을 알기 위해서는 관찰력을 발휘하여 상대방이 얼마큼의 공간을 확보하는 것을 편안하게 여기는지 주의 깊게 가늠해보아야 한다. 확신이 서지 않을 때는 지나치다 싶을 만큼 조심하는 것이 좋다. 예컨대 악수를 나누었으면 옆이나 뒤로 약간 물러난 다음 상대방이 어떻게 하는지 살펴보아야 한다. 상대방이 내 쪽으로 다가오거나 혹은 내 쪽으로부터 멀어지는 것이 공간에 대한 그 사람의 욕구를 암시해주기 때문이다. 상대방의 공간에 대한 욕구를 세심하게 이해하고 다룰 줄 안다면 이는 갈등해결전략의 큰 밑거름이 될 것이다.

(5) 시간의 이용

시간은 문화마다 아주 달리 해석되는 요소 중 하나이다.¹⁷⁾ 에드워드 홀은 문화에 따라 시간을 단일 시간(Monochronic Time) 또는 복합 시간(Polychronic Time)으로 구별한 바 있다. 단일 시간 문화 유형은 시간을 선형적이고 세분된, 그리고 관리 가능한 대상으로 본다. 미국은 대표적인 단일 시간 문화권이며 미국의 조정 모델은

17) 시간의 이용에 관한 내용은 LeBaron, M., 2003, "Culture-based Negotiation Styles," <http://www.beyondintractability.org/essay/culture-negotiation>(검색일: 2014. 10. 30.)을 인용 및 참조했다.

이러한 단일 시간 문화 유형의 특성을 띤다.¹⁸⁾ 즉 이들은 한번에 한 가지 일을 처리하는 것을 선호하고 그 일에 집중하는 편이며 정해진 일정 안에서 일을 처리하고 싶어한다. 이들은 이러한 식으로 더 많은 일을, 더 효율적으로 처리할 수 있다고 생각한다.

반면 복합 시간 문화 유형의 사람들은 시간을 총체적으로 취급하며 정해진 시간 없이 수시로 하게 되는 활동을 중요시 여긴다. 또한 일에 관한 일정보다는 사람 관계를 더 중요하게 여기는 경향이 있다. 복합 시간 문화에서 시간은 실체가 있는 것으로 인식되지 않으며 단일 시간 문화에서처럼 관리의 대상으로 여기지 않는다. 이러한 시간관은 자연 발생적이며 비구조화된 특성을 지닌 삶의 방식을 만들기도 한다.

한국인은 단일 시간 문화 유형과 복합 시간 문화 유형 모두에 해당된다. 즉 어떤 경우에는 단일 시간 문화적으로 행동하다가도 어떤 경우엔 복합 시간 문화적으로 행동하는 경향이 있다. 따라서 한국인 조정 당사자에게 단일 시간 문화가 반영된 조정 방식에 무조건 따르도록 요구할 경우, 이는 그 당사자에게 다소 억압적인 환경으로 느껴질 수 있다. 가령 조정 심리의 정해진 종료 시간을 꼭 엄수하도록 한다든지 혹은 의제를 반드시 하나씩 논의하도록 한다든지 등의 조정 방식은 복합 시간 문화 유형의 한국인에게는 적절하지 않을 수 있다. 조정인은 조정 당사자가 어느 문화 유형에 속하느냐에 따라 아래 표와 같이 시간을 이용하는 방식에 차이가 있을 수 있으므로 조정 심리 시간을 설정하거나 의제를 처리하는 방식을 결정함에 있어 각각의 특성을 고려할 필요가 있다.

단일 시간 문화 유형	복합 시간 문화 유형
<ul style="list-style-type: none"> ● 회의의 시작 시간과 종료 시간을 엄수한다 ● 휴식시간을 미리 정해놓는다 ● 다른 사람의 말이 끝났을 때 발언을 시작하는 것을 선호한다 ● 의제를 하나씩 처리한다 	<ul style="list-style-type: none"> ● 회의의 시작 시간과 종료 시간을 유연하게 잡는다 ● 필요할 때 휴식시간을 갖는다 ● 가끔 다른 사람의 말이 끝나기도 전에 말을 시작한다 ● 여러 개의 의제를 동시에 종합적으로 고려하여 처리한다

18) Lederach, J.(2000), pp. 101-104.

(6) 젠더

이 부분에서는 젠더라는 개념을 통해 남성과 여성이 갈등접근방식에서 어떠한 차이를 보이는지 살펴보고자 한다.¹⁹⁾ 우선 정의를 살펴보면, 젠더(Gender)란 사회학적인 의미의 성을 말하는데, 이때 이는 통상적인 의미의 생물학적인 성, 즉 섹스(Sex)와는 차이가 있다. 일반적으로 젠더란 사회적으로 구성되는 남녀의 정체성, 즉 사회·문화적으로 길들여진 성을 말한다.

남성 조정인과 여성 조정인의 조정 방식에 관한 연구를 살펴보면, ‘요약하여 다시 말해주기’, ‘리프레이밍(Reframing)’ 등과 같은 조정 스킬을 사용하는 횟수에 있어서는 남성과 여성 모두 비슷한 양상을 보이지만, 여성 조정인이 이러한 스킬을 통해 메시지의 뜻을 명확히 이해하려고 할 때 남성 조정인은 조정 과정 자체를 통제하려는 모습을 보인다는 점에서 남성과 여성은 차이가 있다. 또한 남성 조정인은 좀 더 지시적이고 제안을 제시하는 편이며, 조정 당사자들의 상황에 변화를 주고자 하는 경향이 있다.²⁰⁾

한편 조정인과 조정 당사자 간 젠더 일치 여부가 당사자의 조정인 혹은 조정 과정에 대한 지각에 영향을 줄 수 있다는 연구가 있다. 조정 당사자들과 동일한 젠더의 조정인이 없는 경우, 그 조정 당사자들은 조정 과정의 의사소통이 효과적이었다고 느끼는 경향이 있다. 그러나 어느 한 조정 당사자와 조정인의 젠더가 일치하는 반면 다른 당사자와는 젠더가 일치하지 않는 상황에서는, 일치하는 젠더가 없는 당사자가 조정 과정의 의사소통이 효과적이지 못했다고 판단하는 경향이 있다. 어느 한 쪽만 젠더가 일치하는 이런 상황에서 당사자는 조정인이 일방의 편만을 들고 있다고 느끼기 쉬운 것이다.

이와 같이 조정 절차에서 어느 당사자 한 명만 젠더가 다를 경우 본인이 하찮게 취급된다고 느낄 수 있고 이것이 부정적인 조정결과를 초래할 수도 있으므로 조정인의 젠더 구성에 유의해야 한다. 당사자들의 젠더가 서로 다른 경우를 대비하여 조정인의 젠더를 다양하게 구성할 때 당사자의 만족도를 높일 수 있는 기회를 얻게

19) 젠더에 관한 내용은 Charkoudian, L. and E. K. Wayne, 2009, “Fairness, Understanding, and Satisfaction: Impact of Mediator and Participant Race and Gender on Participant’s Perception of Mediation,” *Conflict Resolution Quarterly*, vol. 28, no. 1, 을 인용 및 참조했다.

20) 그러나 조정인의 실제 젠더보다 조정인의 행동이 젠더에 따라 달라질 것이라고 생각하는 사람들의 사회적 기대가 보다 더 중요하다고 보는 시각도 존재한다.

될 것이다. 만약 조정인의 젠더 구성이 다양하지 못할 경우에는, 젠더 매치(Gender Match)가 이루어지지 못한 당사자가 조정 과정에 대한 부정적인 인식을 가질 수 있다는 점을 조정인이 인지하여 그 당사자가 소외받는 느낌이 들지 않도록 조정인이 적극적으로 피드백을 준다든지 등의 노력을 기울여야 한다.

(7) 체면

체면은 남을 대하기에 떳떳한 도리나 얼굴을 뜻하는 말로, 한국에서 가장 중요하고 유 문화요소 중 하나이며, 서양의 페이스(Face)와는 다른 개념으로 구분된다.²¹⁾ 페이스가 개인적인 자아에 대한 이미지인 반면 체면은 보다 사회적인 자아와 관련되어 있고, 페이스가 사회적 상호작용을 통해 주장되고 강화되는데 반해 체면은 대부분 사회에 의해 거의 일방적으로 부과되는 것이다. 또한 페이스는 연속성의 개념인 반면 체면은 주로 그것을 지켰느냐 혹은 잃었느냐의 이분법적인 잣대로 평가된다. 또한 체면은 종종 본인에게만 국한된 것이 아니라 개인이 소속된 내집단에까지 확장되어 적용된다.

그러나 위와 같은 개념상의 차이점이 존재함에도 불구하고 거의 대다수의 문화권에서 사회구성원들은 다른 사람들과 의사소통할 때 체면이나 페이스를 유지하려고 노력한다. 또한 체면이나 페이스는 불확실한 상황(예컨대 갈등 상황)에서 특히 문제가 되고 중요하게 생각된다. 가령 갈등 상황에서 자신 혹은 자신이 속한 집단의 잘못을 인정하는 것은 큰 수치로 다가올 수 있으며 이 경우, 개인과 조직은 스스로의 체면을 유지하기 위해 소통 자체를 회피하거나 상당히 공격적인 소통 전략을 사용하여 갈등을 심화시키기도 한다.

아래 기사는 A건설 인수를 둘러싸고 B그룹과 C그룹 간에 벌어진 법정공방을 보여주고 있다. B그룹이 C그룹을 상대로 허위사실을 유포한 것과 관련한 소송을 벌였지만 사실상 그 근저에는 체면을 지키기 위한 양측의 극심한 대립이 자리 잡고 있음을 알 수 있다. 이러한 사례에서 알 수 있듯이 체면이 갈등해결을 위한 원활한 의사소통에 장애요인으로 작용하는 경우가 빈번하다.

21) 체면에 관한 내용은 김영옥·양정은, 2010, “체면, 소통 그리고 갈등해소,” 『이화여자대학교 석사학위논문』을 인용 및 참조했다.

법정에서 양측은 상대방이 먼저 사과를 하면 재판을 끝내겠다고 한 치도 물러서지 않는 모습을 보였다. B그룹 측은 이 소송은 서로의 자존심과 **체면**이 걸려있는 문제인 만큼 이번 소란에 대해 피고 측이 사과한다면 얼마든지 다른 방식으로 해결 가능하다고 강조했다. C그룹 측은 이에 대해 적반하장이라며 소송을 통해 문제제기를 한 것은 B그룹 측인 만큼 사과를 받아야 할 사람은 우리라고 반발했다.

(한국경제, 2011년 5월 6일자)

이러한 상황에서는 조정 당사자가 상대방과의 직접적인 타협을 거부하거나 직접적인 대화를 한다 하더라도 그것이 효과적이지 않기 때문에 조정인, 즉 제3자의 소통 역할이 더욱 중요시된다. 특히 사회적인 성격이 강한 체면일수록 사람들은 그 체면을 지키기 위해 제3자의 개입에 우호적으로 반응하는 경향이 있으며, 제3자의 개입 상황에서 극단적인 대립성향도 조금은 잦아드는 경향이 있다. 조정을 연구하는 학자들은 예로부터 동양 문화권에서 조정이 갈등해소의 수단으로 자주 사용되어 왔음을 주목한다. 제3자인 조정인을 통할 경우 자신의 체면을 보호할 수 있을 뿐 아니라 상대의 체면 또한 보호해 줄 수 있다. 특히 한국의 경우, 조정인은 조정 당사자들보다 사회적으로 높은 지위 혹은 권위를 가지고 있는 경우가 많은데 이는 새로운 권위를 도입함으로써 체면 손상을 희석하고자 하기 때문인 것으로 보인다.

한편 조정 심리와 관련해서는 분리 심리를 활용하여 조정 당사자들이 자신의 체면이 손상되는 모습을 상대방에게 모두 다 드러내지 않아도 되게끔 조치하는 것이 갈등 해결에 도움을 줄 수 있을 것이다. 조정 당사자들의 체면은 겉으로 잘 드러나지 않지만 조정인이 조정 과정에서 반드시 고려해야 하는 근본적인 이해요소이다.

2. 문화 유형화의 한계

지금까지 문화의 유형에 따라 갈등접근방식이 다를 수 있다는 것을 살펴보았다. 앞서 살펴본 유형을 인지하고 있으면 조정인은 다양한 문화 배경을 지닌 조정 당사자들과의 상호작용을 위한 토대를 마련한 셈이다. 그러나 이러한 유형들은 그 유형에 속한 사람들의 전형적인 행위에 관한 일반적인 예측을 가능케 하지만 한편으로 이를 무조건적으로 적용할 경우, 특정인 혹은 특정 집단에 대한 고정관념의 문제를 낳을 수 있다.²²⁾ 따라서 무분별한 유형화 적용을 경계해야 하며, 각 유형의 구성원

22) 최윤희(2013), 6-11쪽을 인용 및 참조했다.

들마다 차별화되는 독특한 속성, 태도, 행위 등을 면밀히 종합적으로 고려하는 세심함이 필요하다. 즉 당사자를 무턱대고 유형화하기보다 그 사람과의 상호작용 행위를 의식적으로 인식하거나 주의를 기울이는 노력을 병행할 필요가 있다.

IV. 맺음말

문화마다 갈등을 해결하는 방식이 다를 수 있다. 다른 문화권의 갈등접근방식을 한국에 바로 적용하기 어려울 수 있으며, 조정에 참여하는 사람들의 문화가 서로 이질적인 경우 조정 과정에서 오해가 발생할 가능성이 있다. 갈등을 효과적으로 해결하기 위해서 조정인은 자신이 활용하는 조정 모델이 어떠한 문화적 가정에 근거하고 있는지 인지해야 하고, 문화 간 차이가 조정 합의에 이르지 못하게 하는 장애요인이 되지 않도록 상호작용 방식을 적절히 조절할 필요가 있다.

갈등을 다루고 해결함에 있어 가장 현명한 방법은 갈등과 문화의 관계를 염두에 두되 그것을 너무 소홀하게도 혹은 지나치게도 취급하지 않는 것이다.²³⁾ 갈등과 문화의 관계를 소홀히 할 경우 비교적 쉽게 해결될 수 있는 갈등을 복잡하게 만들거나 확대시킬 수 있다. 반대로 갈등의 문화적 맥락에 지나치게 초점을 맞추게 되면 문화적 속성이 갈등에 영향을 미쳤을 거라는 선입견을 가지고 갈등에 접근하게 되며 그 결과 역시 갈등의 해결을 어렵게 만들 수 있다. 갈등과 문화와의 관계에 대한 균형적 시각을 견지하면서 조정 당사자들의 문화 유형을 적절히 활용할 때 갈등 해결은 한 걸음 더 가까워질 것이다.

23) 정주진(2010), 40쪽.