

조정에서 전략적 개입으로서 질문



문 용 갑
한국갈등관리·조정연구소
소장

- I. 전략적 개입으로서 질문
- II. 조정 단계와 질문
- III. 갈등당사자의 생각과 관점 명료화 질문
- IV. 자기책임력 강화 질문
- V. 관점 바꾸기 질문
- VI. 장애극복 질문
- VII. 인지와 가정의 근거 파악 질문
- VIII. 맺음말 : 갈등당사자를 위한 질문

조정에서 전략적 개입으로서 질문

I. 전략적 개입으로서 질문

갈등은 하나의 원인에 의해 설명될 수 없는, 여러 요소들의 상호 관계 속에서 형성되는 복잡한 사회체계이다. 갈등체계는 조정인이 제3자로 참여함으로써 새로운 국면을 맞게 되고 다양한 방향으로 변할 수 있다.¹⁾ 조정인의 조정 참여는 갈등당사자가 말하는 바를 조정인 자신이 제대로 이해했는지 확인하기 위해 그의 말을 자기가 이해한 말로 바꾸어 다시 물어 보는 바꾸어 말하기(Paraphrasing)와 질문으로 시작된다. 따라서 바꾸어 말하기와 호기심을 가지고 정중히 갈등당사자에게 질문하는 것은 조정인의 중요한 조정기법이기도 하다.

조정에서 조정인이 갈등당사자에게 영향을 미칠 수 있는 언어적 행동은 바로 질문이다. 가령 우리는 낯선 곳에서 누군가에게 길을 물어봄으로써 필요한 정보를 얻을 뿐 아니라 동시에 응답자의 생각에 직접적인 영향을 미치기도 하고, 그의 생각까지도 예상할 수 있다. 예를 들어 “예, 저는 버스정거장까지 어떻게 가는지 모릅니다”라고 말했을 때 이는 간접적 질문으로, 응답자가 버스정거장까지 길을 안내하도록 하거나 그의 가능한 반응을 예상할 수 있다. 슈츠 폰 툰(Schulz von Thun)의 대화모델에 따르면, 이 응답자는 메시지를 네 귀 즉, ‘사실 귀(Sach-Ohr)’, ‘요청 귀(Appell-Ohr)’, ‘자기표현 귀(Selbstoffenbarungs-Ohr)’, ‘관계 귀(Beziehungs-Ohr)’ 중 ‘요청 귀’로 들어서 버스정거장까지 가는 길을 알려주거나 또는 ‘자기표현 귀’로 들어서 길을 몰라 당황스러워하는 사람에게 동정을 표할 것이다. 우리는 대개 교육을 통해 질문에 대해 응답하는 데 익숙하다. 그래서 질문에 대한 응답자의 반응을 쉽게 예상할 수 있다. 이러한 의미에서 조정에서 질문은 ‘전략적 개입(Strategic Intervention)’이다.²⁾ 다시 말해

1) 문용갑, 2011, 『갈등조정 심리학』(학지사).

2) Tomm, K., 1996, *Die Fragen des Beobachters* (Carl Auer).

조정인은 조정에서 질문을 받는 갈등당사자가 그 질문을 어떻게 처리할지에 대해 어느 정도 예상할 수 있다.

조정 맥락에서 갈등당사자는 조정인의 질문에 대해 응답하지 않을 수 없다. 조정인의 질문은 세 측면으로 영향을 미친다. 첫째, 질문은 질문하는 조정인이 정보를 획득하도록 해준다. 둘째, 질문은 갈등당사자로 하여금 무엇에 전념할 것인지를 정해준다. 셋째, 질문은 조정에서 대화의 방향을 제시한다.

실제적으로 조정인은 질문을 통해 갈등당사자의 생각과 문제를 파악할 수 있다. 특히 조정 시작 단계에서는 처음부터 개방적 질문을 통해 갈등당사자들이 제약받지 않고 자유롭게 표현할 수 있도록 해야 한다.

조정인은 질문을 통해 조정과정에도 결정적인 영향을 미칠 수 있다. 갈등당사자에게 지루하고 무의미하거나 심지어 속임수 같은 ‘나쁜 질문’으로는 조정 분위기가 훼손될 뿐 아니라 중요한 정보도 수집하기 어렵다. 이에 반해 ‘좋은 질문’은 일반적으로 응답자가 사용하는 언어로 표현되어 갈등당사자가 이해하기 쉽고, 응답의 범위가 한정적이지 않고 개방적이고 그리고 인지적으로나 정서적으로도 흥미를 불러일으킨다.

갈등당사자에 대한 존중은 조정인의 기본자세인 공감적 이해에서 비롯된다. 조정에서 대화기법은 언어적·비언어적으로 표현하는 방식과 밀접한 관련이 있으므로 기술적으로는 완벽한 질문이라도 갈등당사자에게 제대로 전달되지 않을 수 있다. 질문을 받는 갈등당사자도 자신의 갈등 및 대화패턴을 개선하고 신중히 새로운 생각과 관점을 가져야하지만, 조정인이 선입견에 뿌리를 둔 채 ‘왜’라는 질문을 자주 하면 응답하는 갈등당사자는 방어적 태도를 취하거나 이해받지 못하고 캐묻는다는 느낌에 저항하게 된다. 응답자의 욕구와는 상관없이, 질문자의 호기심만 채우려는 아래의 예시와 같은 질문은 응답자에게 존중 받지 못한다는 감정을 유발한다.

갈등당사자: “어제 사무실에서 동료와 다툼 뒤 생애 처음으로 교통사고를 당했습니다. 그 사고로 정말 정신이 없었습니다.”

조 정 인: “당신은 이전에도 그런 사고를 당한 적이 있습니까?”

갈등당사자는 조정인의 바꾸어 말하기에 공감과 존중의 메시지가 있고, 자신이

경험한 상황이나 말하는 바를 조정인도 자신과 동일하게 이해했다는 느낌을 가질 때 이어지는 질문에 대해 응답할 마음이 생긴다.

다음에서는 조정에서의 질문이 지닌 기능에 대해 살펴보고자 한다. 조정에서는 질문 그 자체보다는 질문하는 조정인의 태도와 질문의 목적이 더 중요하다. 각 상황에 적절한 질문이 필요한 이유가 이 때문이다.

II. 조정 단계와 질문

조정 효력은 조정 단계에 맞게 갈등대화를 어떻게 구조화하느냐에 달려있다.³⁾



〈그림 1〉 조정 단계

조정인은 조정 단계에 따라 적절한 질문을 통해 갈등당사자를 리드하는 동시에 평가, 편 가르기, 해석, 무시, 비난, 재촉, 제안 등으로 채워진 습관적인 대화 패턴을 해체하고 원만한 대화패턴을 형성하는 것이 중요하다.⁴⁾ 하지만 조정단계구조를 지나치게 강조하게 되면 동일한 대화 및 질문패턴이 반복되어 오히려

3) Kessen, S. and M. Troja, 2002, "Die Phasen und Schritte der Mediation als Kommunikationsprozess," F. Haft and K. V. Schlieffen (Hg.), *Handbuch Mediation* (Beck) pp. 339-420.

4) Troja, M., E. Schwitters and S. Kessen, 2002, "Mediation als Gegenstand der Ausbildung," F. Haft and K. V. Schlieffen (Hg.), *Handbuch Mediation* (Beck) p. 1309.

대화가 제대로 진행될 수 없다. 따라서 조정에서 핵심 과제는 질문을 통해 갈등대화가 체계적이고 목표 지향적으로 이루어지도록 하고 동시에 명료한 구조 안에서 갈등당사자의 욕구와 이해관계에 맞춰 최대한 유연하게 이루어지도록 하는 것이다. 처음부터 문제에만 초점을 맞추면 갈등당사자들은 자신들의 소망과 이해관계를 조절하는 능력을 잃을 수도 있다.⁵⁾ 갈등당사자들의 갈등 수준이 서로 다른 상태에서 각자의 이해관계와 욕구까지 불분명한 상태라면, 이는 갈등대화가 체계적으로 진행되고 있지 않다는 징후이다. 갈등당사자 일방은 해결책을 제시하는데 상대방은 어떤 문제인지도 모르는 경우가 그 일례이다.

두 번째 정보수집 단계에서 조정인은 먼저 조정에서 다루어져야 할 이슈들을 모으는 데 집중한다.

조정인: “당신의 생각으로는 어떤 사안들이 논의되어야 한다고 보니까?” 또는
“이 조정에서 어떤 문제들을 해결하고 싶으신가요?”

세 번째 이해관계 및 욕구구명 단계는 조정의 핵심이다. 조정이 필요하고 또 기회인 까닭은 갈등당사자가 스스로 자신의 입장 뒤에 숨겨진 이해관계와 욕구를 확인한 다음에 상대방에게 이를 명확히 알리면, 상대방의 이해관계와 욕구까지 인식하는 것을 도울 수 있기 때문이다. 이러한 점에서 조정인이 하는 질문은 갈등당사자가 어떻게 스스로 자신의 경직된 입장에서 벗어날 수 있는지 체험하도록 하는 데 초점이 맞춰진다.⁶⁾

네 번째 창의적으로 해결책을 강구하는 단계에서 갈등당사자들은 문제를 해결하는 데 도움이 될 수 있는 아이디어를 제시할 것이다. 이때 조정인은 “문제 해결을 위해 생각 가능한 것은 무엇인가?”라는 핵심질문을 중심으로 다양한 부수적 질문을 함으로써 갈등당사자들이 습관적인 사고패턴에서 탈피하여 새로운 대안들을 찾을 수 있도록 창의성 향상을 도와야 한다.

5) Bush, R. A. B. and J. P. Folger, 1994, *The Promise of Mediation* (Jossey-Bass), p. 70.

6) Bush, R. A. B. and J. P. Folger (1994), Kessen, S., and U. König. 2002, “Eisenbahntrasse Gasteinertal. Einige Anmerkungen zur Kunst des Wartens,” *Zeitschrift für Konfliktmanagement(ZKM)*, vol. 3, pp. 128-134.

다섯 번째 단계에서는 갈등당사자들의 이해관계와 욕구에 근거하여 갈등당사자들이 발상한 아이디어들을 평가하고 갈등당사자 모두에게 유용하고 실현 가능한 것들을 최종 선정한다. 이 단계에서는 갈등당사자들이 조정합의안에 대해 지속적으로 만족할 수 있도록 하기 위해 조정인은 질문을 통해 각 갈등당사자가 자신의 결정이 초래할 결과들을 충분히 성찰하도록 해야 한다.

조정인: “1년 후 당신은 오늘의 이 합의 결과를 어떻게 볼 것 같은가요?” 또는
“이 합의에 따라 당신은 내일 오전에 동료가 회의하도록 자리를 비워 주어야 합니다. 자리가 비워지고 나면 무엇을 할 것 같습니까?”

만약 갈등당사자가 합의 결과에 대해 불안해할 경우에는 결정을 거부하도록 한다. 이 단계에서는 해결책이 법적으로, 기술적으로, 경제적으로, 생태적으로 그리고 사회적으로 실현 가능한지와 실효성이 있는지를 묻는 이행가능성 질문이 핵심을 이룬다.

조정인: “이 해결책은 언론법에 부합합니까?”
“이 해결책에 동료들도 동의할까요?”

끝으로 조정 종결 단계에서는 합의 사항의 구체적인 이행 방법에 대해 질문한다.

Ⅲ. 갈등당사자의 생각과 관점 명료화 질문

조정인은 특히 조정 초기에 갈등당사자들이 이슈에 대해 제약받지 않고 자유롭게 표현할 수 있도록 개방형 질문을 한다(“그 상황을 어떻게 보았는지 자세히 말씀해 주십시오”). 처음에는 갈등당사자들이 동일 사실에 대해 유사하게 평가하는지 파악하기 위해 많은 정보를 수집하는 것이 중요하다.

한 조정에서 두 관리자가 생산관리 방식에 대해 합의했다고 했지만 조정인은 그 합의가 실제로 이루어졌는지 의심스러웠다. 그래서 조정인은 어리석게 보일 지라도 조정 참여자들에게 합의과정에 대해 설명해 달라는 질문을 하였다. 조

정 참여자 모두가 합의과정에 대해 잘 알고 있기에 조정인의 질문은 시간 낭비 일 뿐이라고 여겼다. 그러나 합의과정에 대해 자세히 답하던 중 조정 참여자 일부가 “당신들이 그렇게 했군요. 나는 그에 대해 전혀 몰랐습니다. 왜 내게 다른 정보들이 전해졌는지 이제야 알겠습니다”라는 반응을 보였다.

조정인의 정보질문은 모든 참여자를 위한 정보기반을 구축하고 더 나아가 질문하는 데 자신이 없거나 허점을 보이지 않으려는 참여자들에게 도움이 된다.

갈등당사자들이 갈등에 대한 자신들의 견해를 밝히면, 조정인은 일방의 생각을 상대방의 표현을 해석하기 위한 틀로 활용하지 말아야 한다(“당신은 그의 생각에 대해 어떤 말을 하겠습니까?”, “그것을 어떻게 보나요?” 또는 “그의 말이 맞나요?”). 조정인은 마음속으로 한 발 물러나 첫 번째 당사자와 같은 기점에서 두 번째 진술을 듣는다. 이때 두 번째 사람은 조정인의 도움을 받아 자신이 생각하는 갈등에 대해 진술하고 첫 번째 사람의 진술에 대해서는 입장표명을 하지 않도록 한다(“그 문제에 대해 어떻게 생각하는지 말해주십시오” 또는 “A의 말과는 상관없이 당신의 생각을 말해주시겠습니까?”). 질문자가 인지적 부조화를 피하기 위해 응답자의 욕구와 이해관계는 밝히지 않고 자신이 세워놓은 가설만을 확증하고자 하면 폐쇄형 질문이 차지하는 비중이 높아진다(“당신이 김씨와 더 이상 함께 일할 수 없다고 한다면, 당신은 다른 곳에서 일하고 싶다는 것인가요?”). 갈등당사자의 극히 일반적인 표현 뒤에 숨겨진 것에 시선을 돌리기 위해서는 명료화 또는 구체화 질문을 사용한다.

당사자: “중요한 일을 하는데 우리 모두 태만해서는 안됩니다”

조정인: “중요한 일을 하는데 태만하다는 것이 무엇을 말하는지를 구체적으로 말해주시겠습니까?” 또는 “이해를 돕기 위해 그에 관한 예를 들어줄 수 있습니까?”

당사자: “그것은 더 마음에 들지 않습니다.”

조정인: “무엇보다 더 마음에 들지 않는다는 말인가요?”

당사자: “나는 항상 불안해서 우리 회의에 늘 몰입할 수 없습니다.”

조정인: “당신은 무엇 때문에 불안합니까?”

또한 조정인은 갈등양당사자가 서로 자신이 말하고자 하는 것이 무엇인지 그리고 그것이 상대방에게 제대로 전달되었는지 여부가 명확해지도록 노력한다.

“당신은 이씨의 말을 듣고 왜 그렇게 반응하였습니까? 당신에게 무슨 일이 생겼습니까?”

“당신은 그것을 어떻게 이해했습니까? 그것이 어떻게 들렸습니까?”

“당신은 무엇 때문에 그렇게 화가 났습니까?”

IV. 자기책임력 강화 질문

조정에서 자기책임의 원칙은 조정과 다른 갈등해결방법을 구분 짓는 기준이다. 하지만 이 원칙은 그 중요성에 비해 가볍게 다루어지는 경우가 많다. 자기책임은 갈등당사자에게 요구되는 원칙이지만, 갈등당사자들은 해결책이 보이지 않는 위기 상황에서는 쉽게 불성실해지거나 조정인에게 구체적인 해결책까지 도움을 받으려 한다. 이런 상황에서 조정인은 자신보다는 갈등당사자를 중심에 놓는 자세가 필요하다. ‘모든 정답을 알고 있는 사람은 없다. 어떤 대답이 맞는지도 아무도 모른다.’⁷⁾ 하지만 갈등당사자의 문제와 욕구에 관한 정보를 주고 그를 위해 어떤 답이 맞는지를 알고 있는 전문가는 바로 갈등당사자 자신이기 때문이다.

한 예로 사장이 사망한 뒤 불거진 기업승계갈등에 관한 조정에서 사장의 딸은 자신의 요구가 관철되지 않자 조정을 포기하겠다고 엄포를 놓았다. 그녀는 조정인이 도와주길 바라며 모든 조정참여자들에게 조정 진행 여부는 자신의 결정에 달려있다는 신호를 보냈다. 조정인은 그녀에게 언제라도 조정을 중단할 수 있다고 알리고, 협상테이블에서 가족들과 공동의 해결책을 강구하고자 한 이유가 무엇인지 물었다. 잠시 망설이다가 그녀는 말다툼으로 가족과의 관계를 악화시키고 싶지 않다고 했다. 이같이 질문하는 조정인의 자세로 갈등당사자들이 스스로 갈등을 처리하고 그 해결책을 강구해야 할 뿐 아니라 자신의 행동결과에 대해서도 스스로 책임져야 한다는 것을 깨닫게 되면서 자기책임의 원칙이 지켜진 것이다. 갈등당사자의 자기책임은 다음의 예와 같이 조정의 진행 여부

7) Dahrendorf, R., 1992, *Der Moderne Soziale Konflikt* (DVA), p. 261.

와도 직결될 수 있다.

조정인: “조정은 자율적인 절차입니다. 당신은 당신의 갈등을 해결하는 데
조정보다 더 좋은 방법을 알고 있습니까?”

조정인은 또한 갈등당사자들의 일부 방해 행동에 대해서도 자기책임이라는 측면에서 질문할 수 있다.

조정인: “당신은 조정을 반대하고 중단해서 무엇을 얻고자 합니까?”

“무엇 때문에 조정을 반대하고 중단하고자 합니까?”

“당신의 목표는 무엇입니까?”

“당신에게 도움이 되는 방법은 무엇입니까?”

“어떤 생각에서 조정을 반대합니까?”

“나는 당신의 행동을 이해하고 싶습니다. 당신이 이렇게 행동하는
이유를 자세히 말해줄 수 있습니까?”

많은 갈등당사자들이 대화가 어려운 상황에서 어떤 질문을 해야 하는지를 묻는다. 하지만 이들의 고민은 갈등당사자들에게 도움을 주기 위한 것이 아니라 그들 자신을 위한 것이다.

조정인: “나는 지금 무엇을 할 수 있는가?”

“나는 지금 어떤 질문을 해야 하는가?”

이와 달리 조정인은 다음과 같은 질문을 할 수 있다.

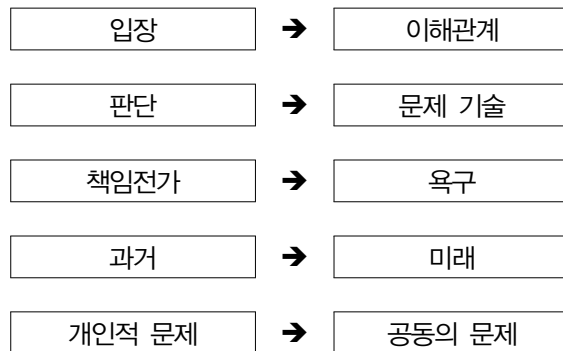
조정인: “당신은 어떤 도움이 필요합니까?”

“당신이 일보 전진한다는 느낌을 갖기 위해 무엇이 필요합니까?”

이러한 질문을 통해 갈등해결에 대한 책임은 다시 갈등당사자에게로 돌아간다.

V. 관점 바꾸기 질문

〈그림 2〉에서 보듯이, 갈등을 생산적으로 처리하기 위해서는 갈등당사자의 관점이 왼쪽에서 오른쪽으로 바뀌어야 한다.



〈그림 2〉 관점의 전환

A와 그의 상사인 부장 B를 가정해보자. A는 부장이 퇴근 전 급한 업무를 책상에 놓고 가 매우 화가 났다. 야간 근무를 해야 할 판이다. 조정에서 A는 “나는 퇴근 시간 18시까지 업무를 마치고 퇴근하려 했습니다”라고 말했다. A의 입장 뒤에 숨겨진 이해관계와 욕구를 파악하기 위해 조정은 A에게 중요한 것이 무엇인지에 초점을 맞추어 질문을 하였다.

조정인: “퇴근 시간 18시가 중요한 이유를 말해주시겠습니까?” 또는
 “18시 5분이라면 어떤 말을 했을까요?”

만약 질문이 해결책에 관한 것이거나(“당신은 간혹 18시 이후에도 일한 적이 있습니까?”, “부장이 업무를 다른 사람에게 시킬 수도 있었다고 생각하십니까?”, “다른 직원들도 18시에 퇴근합니까?”), A에게 판단하거나 책임을 전가하도록 유도하거나(“왜 당신은 18시에 퇴근할 수 없다고 생각하십니까?”, “18시에 퇴근하기 위해서는 무엇이 변해야 합니까?”), 정중하지 못하면(“당신의 요구가 적절하다고 생각하십니까?”), A는 자신의 욕구를 명확히 의식하지 못하게 되고 부장 B도 A에게 무엇이 왜 중요한지 알 수 없게 된다.

부장 B가 결심한 듯 반격한다. “A와는 더 이상 같이 일할 수 없습니다. 함께 일하는 것이 이제는 불가능합니다.” 이에 대해 조정인이 질문한다.

조정인: “함께 일하는 것이 당신에게 구체적으로 어떤 의미를 지닙니까?”
“당신은 무엇이 힘든 것입니까?”
“A와 함께 일하는 것이 왜 문제입니까?”
“A와 함께 일한 적이 있습니까?”

앞에 두 질문은 두 단어 “당신” 또는 “구체적으로” 중에 무엇을 강조하느냐에 따라 다르지만 문제의 범위를 가능한 넓게 하려는 의도는 동일하다. 세 번째와 네 번째 질문은 협력에 초점을 맞춘 것이다. 이러한 질문들은 응답자에게 구체적인 업무상황을 생각하도록 하기 때문에 도움이 되지만, A와 B 간의 문제는 단지 협력에만 있다고 볼 수 없기 때문에 편협한 시각을 갖게 할 수도 있다.

사실 A와 B는 부장 자리를 놓고 경쟁하던 동료 사이였다. 반년 전 부장으로 승진한 B는 평소 A가 자신을 상사로 대우하지 않는다고 생각했다. 네 번째 질문은 의식적으로 과거에 관한 것이다. 그 이유는 두 사람이 서로 원만하게 협력했던 과거를 언급하게 함으로써 A의 숨은 욕구를 추론하기 위해서이다.

조정인: “당시 좀 더 원만히 함께 일한 적이 있었군요?” 또는
“당신이 보기에 과거 함께 일한 이후 변한 게 무엇입니까?”

대화방식이 파괴적이면 갈등당사자들은 과거에 얽매이기 때문에 A와 B 역시 업무에 대해 서로 상대방에게 그 책임을 돌리게 된다. 조정에서 과거에 어떤 일이 있었는지 밝히고, 증거를 제시하고 필요한 경우 수정할 수도 있지만, 갈등당사자들에게는 이보다는 대화의 초점을 미래에 맞추는 것이 도움이 된다.

조정인: “두 분은 업무와 관련하여 서로 다른 이유로 화를 내고 있는 것 같습니다. 두 분께서는 각자 내일부터 업무가 더 잘 진행되기 위해 오늘 당장 무엇이 해결되어야 한다고 생각하십니까?”

갈등당사자들이 개인적 문제와 관점을 서로 존중하면서 갈등을 새로운 각도에

서 보게 되면 갈등을 공동 문제의 일부분으로 볼 수 있다.

조정인: “갈등에 대해 두 분이 서로 다른 면을 보고 있기 때문에 더 살펴볼 필요가 있는 것 같습니다. 두 분이 함께 풀 수 있는 공동의 문제는 무엇이라고 생각하십니까?”

한편 골프장건설분쟁과 관련한 조정에서 관련 당사자들은 조정에 참여하려는 태도를 보였지만, 첫 조정회의에서 서로 상대방에게 책임을 전가하고 적대시하며 시각을 과거로 돌리려는 분위기가 감지되었다. 이런 분위기에서는 갈등에 대한 참여자들의 관점을 바꾸는 것이 조정인의 핵심 과제이다. 조정인은 다음과 같은 질문을 하였다.

조정인: “골프장건설이 앞으로 어떻게 될 것 같습니까?”

이 질문은 갈등당사자들의 개인적 문제와 생각을 알아봄과 동시에 시각을 미래로 향하기 위한 것이다.

〈그림 2〉에서 보듯이, 갈등당사자의 관점이 왼쪽에 있으면, 생각이 갈등으로 인한 부정적인 사건과 현상들에 영향을 받는다. 이런 경우 조정인은 적절한 질문을 통해 갈등당사자들이 갈등에 대해 그동안 보지 못한 측면들을 보게 하고, 아울러 갈등당사자들이 현재 상황이나 상대방에 대해 좋은 점을 생각하도록 독려할 수 있다.

대학교 행정실 직원 간 발생한 갈등 조정에서 갈등에만 얽매인 직원들은 프로젝트 시작 시 서로 협력하자고 다짐한 이유는 잊고 있었다. 조정인은 조정참여자들을 두 명씩 마주 보고 앉도록 한 다음 질문카드에 프로젝트 관련 공동작업을 함에 있어 상대방의 장점 세 가지를 적게 하고, 이어서 상대방이 생각하는 자신의 장점 세 가지도 적도록 했다. 이어서 참여자들은 서로 자신의 카드를 상대방에게 보여주며 설명한 다음 카드를 보드에 붙였다. 그들은 서로 상대방의 장점을 교환함으로써 쟁점사안에 대해 건설적으로 논의하게 되었고 공동의 해결책을 찾을 수 있다는 기대감을 갖게 되었다.

갈등당사자: “나는 당신이 나의 장점을 이렇게 생각하는지 몰랐습니다. 나에 대해 이렇게 생각해줘서 고맙습니다. 당신의 장점을 잊고 있었습니다.”

관점 바꾸기를 독려하는 데는 체계론적 질문(Systemic Questions)이 도움이 된다. 체계론적 질문은 체계와 행위자를 전체로 보게 하고 갈등당사자로 하여금 자신의 생각과 행위에 상대방을 대입시킴으로써 새로운 정보를 갖도록 해준다. 체계론적 질문은 한편으로는 비유, 은유, 그림 또는 영상을 통해 생각하게 하고 다른 한편으로는 서로 다른 점을 깨닫게 한다. 공원건설계획과 관련하여 한 시민이 자신의 사유지에 일반인의 출입을 허용하는 문제로 오랜 기간 어려움을 겪고 있었다. 조정인은 그에게 자신의 상황을 전혀 다른 이야기로 표현하도록 질문하였다.

조정인: “말씀하면서 어떤 생각이 드십니까? 이와 비슷한 상황(또는 유사한 문제)가 또 있었습니까?”

이 질문을 통해 조정참여자들은 그에게 실제로 중요한 것이 무엇인지 이해할 수 있었다. 조정참여자들에게는 특정 상황을 한 편의 드라마처럼 자세히 표현하도록 하는 것이 도움이 된다.

조정인: “동료 A와의 일상적 관계를 구체적으로 묘사해 주시겠습니까?”
“내일 오전에 엘리베이터에서 그를 만나게 된다면, 그 상황은 어떤 경험이 될 것 같습니까? 또는 무엇이 연상되겠습니까?”
“제가 지금 비디오카메라를 가지고 당신의 상황을 한번 촬영하고, 이 조정이 성공적으로 끝난 뒤에 또 한번 찍는다면 두 영상에 어떤 차이가 있을까요?”

인식하기 어려운 욕구를 파악하기 위해서는 기적질문을 할 수 있다.

조정인: “오늘 밤 기적이 일어나 당신의 문제가 완전히 해결된다면 내일 아침 무엇이 달라지겠습니까?”
“무엇을 보면 그 변화를 확인할 수 있겠습니까?”
“친구는 기적이 일어났다는 것을 어떻게 알겠습니까?”

“당신의 갈등이 해결되었다는 것을 고객은 어떻게 알아차릴 수 있습니까?”
“오늘 이 조정이 성공하면 내일 여러분의 협력작업은 어떻게 진행될 것 같습니까?”

이들 질문과 순환질문은 인식의 차이, 전과 후의 차이, 의미부여와 해결책의 차이를 명확히 하는 것이 주된 목표이다. 인지와 의미해석이 다르다는 것이 밝혀지면 생각이 변한다.⁸⁾ 순환질문을 통해 갈등당사자는 자신의 행동, 상호작용, 의미 그리고 반응행동이 서로 어떻게 연관되었는지에 대해 스스로 성찰할 수 있다.

조정인: “당신 A는 B가 그 문제를 어떻게 본다고 생각하십니까?”
“B에게 가장 큰 문제는 무엇이라고 생각하십니까?”
“일이 잘되면 동료는 어떤 반응을 보일 것 같습니까?”
“당신이 자녀를 키운다고 하면 부인은 어떻게 반응할 것 같습니까?”
“당신은 부인의 반응에 어떻게 반응할 것 같습니까?”

골프장건설 조정에서 공동의 해결책을 찾는 시점에서 한 갈등당사자가 예전의 요구를 다시 들고 나왔다. 모두에게 유리한 해결책을 찾아야 한다는 생각에 조정인은 그에게 질문하였다.

조정인: “당신의 요구가 B에게도 좋은 것일 거라고 생각하십니까? B에게 중요한 것은 무엇이겠습니까?”

이 질문은 갈등당사자의 시각을 입장에서 다시 문제해결 쪽으로 돌리기 위한 것이었다.

순환질문은 한편으로는 갈등당사자들에게 자신들의 관점을 서로 교환하게 하고 관점을 관계에 두도록 하기 때문에 대화가 역동적이고 상호작용적으로 이루어지도록 돕는다. 하지만 다른 한편으로는 갈등당사자들에게 감당하지 못할 부담을 주거나 갈등해결책이 실제 갈등당사자 간 관계에서는 적용하기 어려운 것일 수 있다.

8) Fragen, Z., 2001, *Systemische Therapie in Fallbeispielen* (Carl-Auer-Systeme).

조정에서 순환질문이 효과를 보기 위해서는 갈등당사자들이 서로의 차이를 좁히고 자신도 갈등에 일정부분 책임이 있음을 인정해야 한다. 그렇지 않으면 상대방의 생각을 묻는 질문은 오히려 역효과를 불러일으킬 수 있다.

갈등당사자: “나는 상대방이 어떤 생각을 하던 신경 쓰기 싫습니다. 나는 나대로
... 할 것입니다.”

조정에서 특히 척도질문은 매우 효과적이다. 척도질문을 통해 특정 상황에 대한 주관적 평가와 그 평가들을 서로 비교할 수 있다.

조정인: “당신(A)은 B와의 작업분위기에 대해 0점부터 10점 사이에 몇 점을 주겠습니까? 0점은 작업분위기를 생각할 수조차 없이 나쁜 것이고, 10점은 상상할 수 있는 가장 좋은 분위기를 의미합니다.”

점수는 텍스트보다 더 강하게 응답자로 하여금 자신의 생각과 욕구를 직면하게 한다. 텍스트는 점수보다 의미변별력이 크고 그 의미에 대한 평가도 갈등상대방으로부터 더 큰 영향을 받기 때문이다. 점수가 갈등당사자들에게 구체적으로 어떤 의미든 간에, 그들의 머리에는 작업분위기에 대해 “좋다” 아니면 “나쁘다”는 이미지가 선명해진다. 그 이미지를 더 선명하게 하려면 이런 질문을 할 수 있다.

조정인: “당신(A)은 작업분위기에 3점을 주었습니다. 4점이 되기 위해 당신은 무엇을 할 수 있습니까?(또는 무엇이 필요합니까?)”
“무엇으로 3점과 4점의 차이를 알 수 있습니까?”

갈등당사자의 자원을 활성화하기 위해서는 다음과 같은 질문도 가능하다.

조정인: “당신이 무엇을 하면(또는 어떤 일이 벌어지면) 3점이 2점으로 되겠습니까?”

이 질문은 원하는 상태와는 정반대의 상태에 대해 묻는 직면질문(Confrontation Question)으로 이어진다. 관리자 3명이 참여한 조정에서 교묘히 술수를 부리며

갈등 처리에는 소극적인 태도를 보이는 상황이 벌어졌다. 조정인은 다음과 같은 질문으로 이 상황을 직면시켰다.

조정인: “여러분이 어떻게 하면 이 조정이 실패해서 아무런 결과도 내지 못할 것 같습니까?”

관리자: “우리가 지금대로 하면 그렇게 되겠지요.”

이로써 세 사람은 자신들의 행동을 바꾸어야 한다는 것을 깨달았다. 이러한 직면질문은 아이디어 발상 단계에서도 그 효과가 크다. ‘건설보다 파괴가 쉽다’는 말이 있듯이, 대개는 목표를 성취하지 못한다는 부정적인 생각이 더 많게 마련이다. 하지만 직면질문에 이어 긍정적 국면으로 전환되면 흥미로운 아이디어를 발상할 수 있다. 가설질문은 응답자에게 상상을 통해 새로운 통찰을 하도록 하는데 효과적이다.

조정인: “맡은 업무를 모두 마쳐야만 한다면, 당신은 당장 어떤 일을 해야 합니까?”

“그 일로 상황이 더 좋아지겠습니까 아니면 나빠지겠습니까?”

“왜 더 좋아지겠습니까? (아니면 더 나빠지겠습니까?)”

끝으로 이어서 미래전망질문을 한다. 이 질문은 대화와 협상이 어려운 상황에서 당사자들이 문제에서 벗어나 소망과 자원에 집중하도록 하는 데 도움을 준다.

조정인: “당신이 이 회사에 새로 입사한다고 상상해 보십시오. 그토록 꿈꾸던 일을 하기 위해 당신은 작업환경을 어떻게 꾸미겠습니까?”

“만약 당신이 세상의 권력과 돈을 모두 갖는다면 세상은 어떤 모습이겠습니까?”

모든 체계론적 질문의 공통점은 조정에 참여한 갈등당사자들을 숙고하도록 자극해서 이미 준비된 진술을 하지 않도록 하는 것이다. 이를 통해 기존의 경직된 대화와 갈등패턴이 변하거나 중단되어야 갈등에 대해 새로운 관점이 생긴다.

VI. 장애극복 질문

체계론적 상담과 치료에서 유래한 해결중심질문기법은 특히 내용 또는 절차상 교착상태에 빠진 경우에 적합하다. 조정인은 해결중심질문을 통해 갈등당사자가 자신의 자원을 찾게 하여 체념이나 파괴적 태도에서 벗어나도록 도울 수 있다. 문제나 장애에 대해 구체적으로 언급한 다음에는 개인적 목표를 구체화하고 시선을 해결 방향으로 돌려야 한다. 그리고 이어서 자원중심질문을 함으로써 당사자가 자신의 자원과 함께 그 자원을 통해 활성화될 수 있는 또 다른 자원을 찾아 상황을 개선하고 문제를 해결하는데 활용하도록 한다. 이렇게 질문을 통해 갈등당사자가 문제 상태(“문제가 정확히 무엇인가?”)에서 해결 상태(“당신은 무엇을 성취하고자 하는가?”)를 거쳐 자원 상태(“...위해 당신은 무엇이 필요한가?”, “...위해 당신은 무엇을 할 수 있는가?”)⁹⁾로 이동하도록 인도하는 것이 조정인의 역할이다.

갈등당사자들을 교착상태에서 벗어나게 하기 위해서는 이 3단계를 거치는 것이 결정적으로 중요하다. 교착상태에 빠진 당사자들은 문제에 대한 자신의 시각을 인식하지 못하며 전체 상황을 어두운 먹구름으로 보고 장애요소가 구체적으로 무엇인지 알지 못한다. 이러한 상황에서 갈등당사자들은 자신의 소망 또는 자원에 대한 질문을 받으면 부담스러워하거나 기존의 입장을 강화하는 답변을 하게 된다.

갈등당사자: “회사 상황이 너무 싫습니다.”

조 정 인: “상황이 좋아지기 위해서 당신은 무엇이 필요합니까? 당신은 어떤 도움이 필요합니까?”

갈등당사자: “아무것도 모르겠습니다. 앞이 캄캄합니다.”

이런 경우 자원질문은 교착상태에서 벗어나는 데 전혀 효과가 없다. 오히려 교착상태를 더 강화시킬 뿐이다.

갈등당사자: “B와는 더 이상 함께 일할 수 없습니다.”

9) Kessen, S. and M. Troja (2002).

조 정 인: “그러면 당신은 무엇을 원합니까?”

갈등당사자: “B가 사라지는 것입니다.”

이처럼 때이른 소망질문도 입장을 더 강화시킬 뿐이다. 해결중심질문은 갈등당사자가 문제, 해결, 자원에 대해 현재뿐 아니라 과거 또는 미래에서 바라보도록 할 수 있다.

사장과 직원들의 조정에서 쟁점은 서로의 대화였다. 직원들은 사장이 자신들과의 대화에서 단지 자신들만 야단치고 실수만 들먹인다고 불평했다. 체념하듯 그들은 사장은 결코 변하지 않을 것이라고 잘라 말했다.

조정인: “당신들의 대화가 과거에는 어떠했습니까?”

이 질문에 직원들은 스스로 놀란 듯, 과거 사장과와의 대화가 지금보다 훨씬 더 좋았다고 했다. 그들은 회사 일과 관련 없는 사적인 대화도 기억할 수 있었다. 사장은 과거 자주 직원사무실을 찾아 대화를 나누곤 했다. 직원들은 그런 대화가 그리웠다. 이에 반해 사장은 직원사무실을 방문하면 직원들이 자신을 비판자로만 보고 싫어하는 것 같다는 인상을 받았다. 그런 인상은 몇 년 동안 지속되었다. 이런 상황에서 과거에 대한 질문은 차이를 분명히 하고 그 차이의 원인이 무엇인지를 밝혀주었다.

자원질문은 교착상태를 극복하는 데 효과적이다. 따라서 갈등처리가 다시 가능해지면 문제, 해결, 자원 상태 3단계를 모두 거칠 필요가 없다.

소프트웨어 회사에 불거진 관리자들 간 갈등에서 한 관리자(A)는 상대방(B)이 자신을 믿지 않을 것이라고 단언하였다. 조정인은 A에게 B가 시간도 믿지 않을 것인지 물었다. 그러자 A는 웃으면서 시간은 당연히 믿는다고 하면서 B와 함께 하는 프로젝트의 어려움을 언급했다. 조정인이 일반화된 표현에 대해 반박하자 불분명했던 문제가 명료해졌고 어려운 상황의 돌파구를 찾을 수 있었다.

해결중심질문은 상대방과 제3자의 두 관점을 통해 보완된다. 이 두 관점에서 순환적 질문을 할 수 있다. 문제, 해결 그리고 자원에 관한 모든 질문은 과거, 현재, 미래의 측면에서 순환적 질문으로 재구성될 수 있다. 순환질문을 통해 갈등당사자는 상대방의 관점에서 생각할 수도 있고 제3자(다른 부서 인원, 방

문객, 사장 등)의 관점에서 자신(A)과 상대방(B)의 관계를 바라볼 수도 있다. 이를 통해 갈등당사자는 자신만의 관점에서 벗어나 다양한 관점(Decentralization of Own Perspective)을 갖게 된다.

Ⅶ. 인지와 가정의 근거 파악 질문

갈등은 하나의 원인과 결과로만 설명할 수 없는 복잡한 사회체계이다. 갈등당사자들은 복잡한 갈등실재를 단지 선택적으로만 인지할 뿐이다. 갈등으로 불안해하고 혼란에 빠진 갈등당사자는 내적 인지구조와 정서적, 이념적 정신모델에 의거하여 그 복잡성을 감소시킨다.¹⁰⁾ 복잡성의 정도는 갈등당사자가 갈등을 얼마나 어렵게 체험하느냐에 달려있다. 갈등당사자는 갈등의 전체 맥락을 보기보다는 개인적으로 평가한 일부분에만 집중한다. 그 평가는 복잡한 사실적 실재가 아니라 실재에 대한 개인적 이미지에 근거한 것이다. 그 이미지는 개인적 경험, 사회적 환경 그리고 가치에 영향을 받은 개인적 시각, 의도 그리고 인지구조에 기초한다.¹¹⁾ 일반적으로 갈등당사자는 자신의 생각이나 가정을 뒷받침할 근거를 찾으려 하며 반론을 제기하는 과정에서 생길 수 있는 인지부조화도 회피하고자 한다.

이에 관한 작은 실험을 할 수 있다. 당신은 학생들에게 2, 4, 6 수열을 제시하고 이 수열은 당신이 정한 법칙을 따른다고 한 다음 학생들에게 위의 수열과 같은 법칙의 다음 수열을 제시하고, 그 법칙을 알아맞혀 보라고 한다. 아마 대부분의 학생들은 8, 10, 12 라는 수열을 제시하고 ‘2의 배수’가 법칙이라고 할 것이다. 이 답이 틀렸다고 하면 학생들은 14, 16, 18 수열을 제시할 것이다. 그 또한 틀렸다. 아마 ‘모든 짝수’라고 할 수도 있지만 이 또한 틀렸다. 답은 모든 자연수이다. 이 실험이 너무 작위적인 느낌이 든다고 말할지도 모르겠지만, 인간의 생각과 사고방식이 정해진 틀 안에서 이뤄진다는 것을 아주 명백하

10) Troja, M., 2001, *Umweltkonfliktmanagement und Demokratie. Zur Legitimation Kooperativer Konfliktregelungsverfahren in der Umweltpolitik* (Otto-Schmidt).

11) Troja, M. (2001), Kofman, F. and P. Senge, 1993, “Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations,” *Organizational Dynamics*, vol. 22, no. 3, p. 3.

게 보여주는 너무나도 유명한 실험이다. 학생들은 왜 10, 10, 10과 같은 생소한 수열 또는 9를 말함으로써 당신의 의중을 꿰뚫고 당황스럽게 할 생각을 하지 못했을까? 이는 인간이 평상시에 사고하는 방법과도 아주 밀접한 연관을 갖는다.

조정에서 조정인은 제3자로서 생소한 수열이나 9를 제시하는 것이다. 제3자는 갈등당사자의 틀에 박힌 생각과 가정을 정확히 파악하고 창의력을 자극하고 (“...라면 어떻게 될까요?”, “그것으로 인해 어떤 결과가 발생할까요?”, “...라면 최악의 경우 어떤 일이 일어날까요?”) 예외 상황을 탐색한다(“동료와 함께 원만히 일했던 적이 있습니까?”, “그 당시 다른 점은 무엇이었습니까?”, “더 좋았던 상황도 있었습니까?”, “무엇이 달라졌나요?”). 갈등당사자가 상대방의 과오만을 입증해 보이려 할 경우에는 의도적으로 긍정적인 것에 대해 질문할 수 있다(“동료의 어떤 점을 높이 평가합니까?”, “그가 특히 잘하는 것은 무엇입니까?”).

조정에서 의사결정은 매우 중요하다. 갈등당사자들이 하는 개인적 결정과 공동의 결정은 주어진 정보에 대한 해석에 근거한다. 하지만 갈등당사자 각자는 그 정보를 선택적으로만 인지하기 때문에 실제로는 제시하는 정보가 서로 다르다. 갈등당사자는 문제를 해결하기 위해 경험칙(Heuristic)이나 기준점(Anchor Point)에 근거하여 복잡성을 줄이려고 하지만, 그 경험칙이나 기준점은 해당 문제를 위해 중요한 정보들과는 거리가 멀다. 이는 복잡한 상황을 처리하기 위해 필연적이라고 할 수 있지만, 상황을 판단함에 있어 경험칙과 기준점으로 인해 체계적이고 심각한 오류를 범하거나 편협한 결정을 한다면 커다란 문제가 아닐 수 없다. 조정인은 모든 조정 단계에서 갈등당사자가 어떤 정보와 근거로 결정하는지 그리고 가능한 대안들이 모두 고려되었는지 살펴보아야 한다. 인간은 결정하는 데 있어 모든 선택지를 검토하지 않고 단지 최소한의 대안만을 가지고 결정하는 경향이 있다.

갈등당사자들은 수많은 정보와 지식을 가지고 조정에 참여한다. 논리적으로 보면, 집단이 각각의 구성원보다 더 높은 수준의 지식을 처리할 수 있다. 하지만 문제는 개별 지식이 집단지식이 될 수 있느냐는 것이다. 책상 위에 긴요한 정보들이 놓여있지만 막상 조정참여자들은 그 정보들을 인식하지 못할 수도 있다. 그들은 많은 정보 중에 자신에게 유리한 정보가 무엇인지 식별하지 못하기 때문이다. 아울러 집단구성원들은 평상시 공동 정보를 활용할 수 있지만, 갈등

당사자가 되면 가능한 정보나 지식을 공동으로 문제를 해결하는 데 활용하지 못한다. 집단구성원이 집단 내 지식을 활용하지 못하는 경우에는 표적 질문을 할 수 있다.

조정인: “이 자리에서 언급되지 않은 또 다른 정보가 있습니까?”
“당신의 일상을 한 편의 드라마처럼 상상해보십시오. 지금까지 빼놓은 것들이 있습니까? 당신의 가정과 반대되는 것들이 있습니까?”

갈등당사자가 겪은 경험을 이해하기 위해서는 일반적인 패턴에서 탈피해서 ‘정상적 인지기제’¹²⁾에 반하는 질문을 하는 것이 중요하다. 이런 질문을 통해 조정인은 공감과 비판 사이에 적절한 거리를 유지할 수 있다. 즉, 조정인의 역할은 한편으로는 공감적 이해를 표하고 다른 한편으로는 갈등당사자가 자기성찰을 통해 절대적이라고 여기는 자신의 정신모델에 대해 의심하도록 하는 것이다.

VIII. 맺음말 : 갈등당사자를 위한 질문

갈등조정은 질문으로 시작해서 질문으로 끝난다. 어떤 질문이냐에 따라 조정이 성공할 수도 실패할 수도 있다. 조정에서의 질문은 갈등당사자의 갈등 및 대화 패턴을 변화시킨다는 점에서 그 형식과 기능에 있어 일상대화에서의 질문과 사뭇 다르다. 질문은 갈등당사자가 갈등으로 인한 마음의 상처를 치유 받고, 관점과 생각을 바꾸고 인식과 가정에 대해 성찰하고, 상대를 역지사지로 이해하고 여러 장애요소들을 극복할 수 있도록 하는 전략적 개입기법이다. 따라서 좋은 질문을 한다는 것은 조정인에게 커다란 과제가 아닐 수 없다.

체계론적 심리상담과 마찬가지로 조정에서 질문의 목적은 명확한 답을 찾는 명료성이 아니라 다양성과 크고 작은 차이를 밝히는 탐색과정에 있다. 이를 위해 적합한 질문을 어떻게 활용할 것인가? 적합하고 유용한 질문이 되기 위해서는 초점이 질문하는 조정인에서 그 질문에 응답하는 갈등당사자와 질문에 대한 그의 반응으로 옮겨가야 한다. 그리고 개별 질문이 아니라 질문 과정이 강조되

12) Popper, K. R. and J. C. Eccles, 1985, *Das Ich und sein Gehirn* (Zürich), p. 95.

어야 한다. 질문과정은 조정에 임하는 조정인의 태도와 문제해결, 관계개선, 갈등당사자의 성장과 발전 중 무엇에 목표를 두느냐에 달려있지만, 조정에 참여하는 갈등당사자들이 서로 이해하는 대화를 하고 자율적으로 갈등해결책을 찾기 위해서는 모든 질문이 갈등당사자의 심층심리구조(갈등대상, 감정, 이해관계, 욕구)를 겨냥하여야 한다. 그 과정에서 조정인의 관심은 ‘좋은 질문’, 질문의 효과 등이 아니라 응답자인 갈등당사자의 능력 향상에 모아져야 한다. 이를 위해 조정인은 ‘어떤 질문을 할 것인가?’를 고민하기에 앞서 갈등당사자의 이야기를 경청하는 것이 중요하다. 질문의 질은 경청에 달려있다.

【 참고문헌 】

- Haynes, J. M. 1994, *The Fundamentals of Family Mediation* (Jossey-Bass).
- Kahneman, D., A. Slovic, and A. Tversky, 1982, *Judgment under Uncertainty* (Cambridge University Press).
- Potter, B. 1996, *From Conflict to Cooperation* (Ronin).
- Simon, F. B., and C. Rech-Simon, 2009, *Zirkuläres Fragen: Systemische Therapie in Fallbeispielen* (Carl-Auer-Systeme).
- Troja, M., & S. Kessen, 1999, “Mediation als Kommunikationsprozess,” *KON: SENS-Zeitschrift für Mediation*, vol. 2, no. 6, pp. 335-340.
- Werner, A. R. 1998, *Entscheidungsprozesse in Gruppen Kognitive und Soziale Verzerrungstendenzen* (Deutscher Universitäts-Verlag).