

우리문화의 특성에 기반한 맞춤형 조정전략

- I. 조정과 조정자의 역할
- II. 조정과 문화
- III. 조정과 한국문화



정 주 진
평화갈등연구소 소장

우리문화의 특성에 기반한 맞춤형 조정전략

I. 조정과 조정자의 역할

조정(Mediation)은 갈등(Conflict)을 해결(Resolution)하는 방식 중 하나다. 갈등은 삶의 필요(Need)를 충족시키기 위해 이익(Interest)을 추구하는 과정에서 대립하는 입장(Position)을 가진 상호의존적인 당사자들 사이에서 발생한다. 조정은 그런 당사자들이 대화를 통해 합의를 도출하고 갈등을 해결하는 과정이다. 조정이 필요한 이유는 당사자들이 직접 대화(Dialogue)와 합의(Agreement)를 통해 스스로 갈등을 해결할 수 있는 여건이 되지 않거나 역량이 부족하기 때문이다. 조정을 계획하고 실행하는 제삼자인 조정자(Mediator)는 당사자들이 그런 부족한 점을 극복할 수 있도록 실질적인 도움을 제공한다. 그러므로 조정을 성립시키는 기본적 조건은 대립하는 두 명 이상의 당사자들, 한 명 이상의 조정자, 그리고 당사자들의 대화다.

합의는 흔히 조정의 성공 여부를 재는 잣대로 여겨지지만 사실 합의는 조정의 결과일 뿐 조정을 성립시키는 기본 조건은 아니다. 합의를 도출하지 못하고 끝나는 조정도 많다.

그렇다면 갈등에 직면한 당사자들은 왜 자발적으로 조정에 참여하는 것일까? 대부분의 조정과 그 결과가 법적으로 인정되지 않는다는 점을 고려하면 더욱 궁금하지 않을 수 없다. 그 이유는 무엇보다 조정의 특징에서 찾을 수 있을 것이다. 다른 제삼자 개입 방식과 구분되는 조정의 가장 큰 특징은 당사자간 직접적인 대화와 합의다. 재판이나 중재(Arbitration)에서처럼 당사자들이 대리인의 입을 통해 자신의 생각을 전달해야 하는 번거로움과 답답함이 없으며, 자신의 현재와 미래를 제삼자의 판단에 맡기지 않아도 된다는 점이다. 즉 당사자가 자신의 생각을 직접 말하고, 자신이 원하는 합의안을 만들어낼 수 있다. 물론 싫으면 합의하지 않아도 된다. 당사자들의 입장에서 보면 이것이 조정의 가장

큰 매력이라 할 수 있다. 이런 점에서 본다면 조정은 자신의 갈등을 자신이 원하는 방향으로 해결하고 싶은 당사자들의 욕구를 가장 잘 충족시키는 기제다. 다른 측면에서 본다면 ADR이 강조하는 것처럼 재판보다 시간과 경비가 덜 소모되고 당사자들이 직접 합의를 하기 때문에 합의의 질과 실행가능성이 높아진다는 장점도 있다. 그러나 다자가 관계된 갈등 조정의 경우 수년의 시간이 걸리기도 하고, 그에 들어가는 에너지가 막대하며, 경비 또한 만만치 않다는 점을 생각하면 시간과 경비의 절약은 조정의 절대적 장점이라고 볼 수 없다. 결국 다른 기제들과 구별되는 조정의 특징이자 가장 큰 장점은 당사자들의 직접 대화와 합의인 것이다. 조정 전체 과정에서 당사자가 중심이 되어 어떤 경우에도 당사자의 말과 결정이 존중되기 때문에 조정을 선택하는 것이다.

위와 같은 맥락에서 보면 조정의 가장 큰 역할은 당사자들이 스스로 갈등을 해결할 수 있도록 지원하는 것이다. 그러기 위해 조정은 당사자들이 잘 대화하고 합의를 만들어낼 수 있도록 필요한 환경과 절차를 만들고 보장해야 한다. 조정 과정에서 당사자들이 서로 다른 입장, 어려움, 불안, 기대, 필요를 확인하고, 갈등에 대한 서로 다른 이해를 공유할 수 있도록 안전한 물리적, 정신적 공간을 제공하고, 모든 절차적, 기술적 지원을 한다. 당사자들을 지원하는 것 외에도 조정은 파괴적으로 전개되고 있는 갈등을 중단시키고 갈등의 평화적 해결 가능성을 높이는 역할을 한다. 그 결과 조정은 갈등의 영향을 받는 당사자 주변의 개인과 사회의 스트레스를 감소시키고 안전한 환경을 만드는 데 기여한다. 물론 이것은 조정이 갖는 중요한 사회적 역할이지만 당사자들이 스스로 갈등을 해결할 수 있도록 지원하고 당사자들에게 초점을 맞추는 역할보다 우선되지는 않는다.

조정자의 역할은 당사자들이 대화와 합의를 통해 갈등을 해결할 수 있도록 조정 과정을 준비하고 진행하는 것이다. 여기에는 조정 전 갈등분석, 당사자 면담, 조정 참여 설득 등은 물론 조정 과정에서 당사자와의 직접적인 대화 진행, 당사자들의 공동 대안 개발 및 합의 도출 지원, 합의 실행 모니터링 등 광범위한 임무가 포함된다. 때문에 조정의 핵심이 조정자인 것처럼 보이기도 한다. 실제 조정에 대한 많은 책들이 당사자를 어떻게 이해해야 하는지가 아니라 조정자가 무슨 일을 해야 하고 어떤 기술을 갖춰야 하는지를 나열하고 있다. 그런 책들은 최종 합의 도출 여부가 조정자의 능력에 따라 달라지는 것처럼 착각을 일으키게 만든다. 그러나 조정자는 철저히 당사자들을 지원해 조정을 준

비하고 진행하는 역할을 할 뿐이고 조정의 중심에 서는 것은 갈등 당사자다. 조정자의 능력이 조정의 질에 지대한 영향을 미칠 수는 있지만 합의 도출 여부에 절대적 영향을 미치지 않는다. 조정자를 중심에 놓으면 당사자간 대화와 합의라는 원칙을 가지고 있는 조정이 왜곡될 수 있다.

조정과 당사자간 대화 및 합의의 질은 조정이 당사자에게 얼마나 잘 초점을 맞추느냐에 달려있다. 그리고 이것은 조정 절차를 계획하고 진행하는 조정자가 당사자들이 자신의 얘기를 하고 다른 당사자의 얘기를 들을 수 있는 안전하고 효율적인 절차와 환경을 어떻게 만드느냐에 달려 있다. 이를 위해 조정자가 해야 할 가장 중요한 일은 조정과 당사자를 자신이 생각하는 틀에 가두지 않는 것이다. 즉 자신의 세계관, 가치관, 문화, 그리고 이론의 틀 안에서만 조정을 진행하고 당사자가 거기에 맞추도록 요구하지 않는 것이다. 이것은 다른 말로 당사자들의 세계관, 가치관, 문화, 논리적 이해에 정당성을 부여하고 그것을 조정의 기반으로 삼는 것을 말한다.

특히 당사자의 문화를 이해하고 당사자가 자신의 문화적 배경과 이해에 근거해 갈등을 설명하고 자신의 입장, 이익, 필요는 물론 그것과 관련된 어려움, 불편함, 불안을 설명할 수 있도록 적극 독려하는 것이 조정의 왜곡을 막고 당사자의 필요를 충족시키는 방법이다. 갈등이 특정 문화적 배경을 가지고 있는 당사자들 사이에서 발생하고, 그런 당사자들의 문화적 배경에 의해 갈등이 이해되고 설명되며, 갈등의 전개 방식 또한 당사자의 문화로부터 전혀 자유롭지 않다는 점을 생각하면 더욱 그렇다. 그러므로 당사자가 가진 문화를 고려하는 것은 조정 및 조정자의 가장 기본적이고 중요한 역할 중 하나이자 절대 간과될 수 없는 일이다.

II. 조정과 문화

갈등은 흔히 문화적 요소를 가지고 있고 엄밀히 따지면 문화적 영향을 받지 않는 갈등은 없다. 문화로부터 완전히 자유로운 당사자는 있을 수 없기 때문이다. 다만 갈등에 따라 문화적 영향을 받는 수준에 차이가 있을 뿐이다. 사업상의 거래나 특정 사안에만 집중된 갈등의 경우 문화적 영향은 아주 적을 수 있다. 그러나 많은 경우 문화는 갈등 발생의 원인이 되고, 전개 방식을 결정하며, 해

다. 네팔은 이미 해외단체들의 지원을 받아 공동체조정을 전국적으로 확산시켜 공동체의 자율적 문제해결을 독려하고, 나아가 사법적, 행정적 서비스 공백을 메우는 데 적극 활용하고 있었다. 그런데 흥미로운 점은 네팔의 문화적 특징을 반영한 교육 자료를 찾아볼 수 없다는 것이었다. 모든 교육 훈련과 매뉴얼은 서구사회에서 원형 그대로 수입된 것이었다. 서구사회에서 정형화된 기제를 수입하고, 새로운 기제의 확산에만 주력하였을 뿐, 포괄적 연구를 실행할 인적 자원이 아직은 없기 때문이었다. 그런데 의도적인 시도가 없었음에도 조정은 문화적 영향을 받아 자연스럽게 수정 과정을 거치고 있었다. 특별 허가를 받아 필자가 참관한 공동체조정에서 조정자들이 당사자들의 발언시간, 스토리텔링 방식, 현안 선택을 전혀 제한하지 않았고, 한 당사자가 쉬지 않고 한 시간이 넘게 얘기하기도 했으며, 조정 도중에 식사까지 하는 진기한 풍경을 볼 수 있었다. 이것은 조정자들이 훈련이 부족했기 때문이라고 볼 수도 있지만 다른 시각으로 보면 네팔 사람들이 자연스럽게 받아들일 수 있는 방식으로 조정이 문화적 적응과 변화를 거치고 있다는 증거였다.

그렇다면 갈등해결 방식으로서 조정이 각 사회에서 자연스럽게 문화적 적응을 겪고 그에 따라 변화가 이뤄질 것이기 때문에 의도적인 문화적 접근은 필요치 않다고 생각할 수 있을 것이다. 그러나 문화의 영향과 수용 필요성을 인식하고 적극적으로 문화적 접근을 연구, 실천한다면 갈등의 원만한 해결과 당사자의 관계 개선에 도움을 줄 수 있는 조정으로 발전할 가능성은 훨씬 높아진다. 나아가 문화를 고려한 적절한 모델이 개발될 수 있다. 이런 의도적인 문화적 접근은 갈등해결 연구자와 실천가에 의해 이뤄질 수밖에 없다. 특히 조정자는 당사자의 필요에 최대한 적극 대응하고, 갈등의 해결은 물론 당사자들의 관계 개선에 기여할 수 있는 조정 과정을 계획하고 진행해야 한다. 나아가 조정을 평화로운 갈등해결에 기여하는 사회적 기제로 만들기 위해서라도 문화적 접근을 적극 수용하는 것이 바람직하다.

조정에서 문화적 접근을 취할 때 조정자가 해야 할 첫 번째 일은 자신의 문화적 배경과 문화 민감성 수준을 아는 것이다. 조정자는 흔히 전문 지식을 가진 직업인으로 이해되지만 그것이 어떤 문화적 영향으로부터 자유로움을 의미하지는 않는다. 사실 문화적 영향을 받지 않는 인간은 있을 수 없으며 조정자 또한 자신의 문화로부터 완전히 자유로울 수 없다. 다만 자신의 문화가 조정

과정과 당사자에게 영향이 미치지 않도록 자신을 통제하는 역량을 가지고 있을 뿐이다. 조정자의 이런 역량을 좌우하는 것 중 하나가 문화 민감성이다. 조정자가 문화 민감성이 높으면 무의식적으로 자신의 문화를 강요하거나 언어와 행동을 통해 표출할 가능성은 아주 낮아진다. 조정에도 거의 영향을 미치지 않게 된다.

조정자가 해야 할 두 번째 일은 자신이 다루고 있는 갈등과 문화의 관계를 이해하는 것이다. 문화를 다루는 가장 현명한 방법은 문화가 갈등에 미치는 영향을 과대평가하지도 과소평가하지도 않는 것이다. 이런 접근은 당사자의 시각으로 갈등을 보고 이해하는 것을 말한다. 이것은 당사자의 내러티브(Narrative)를 해체하고 분석함으로써 가능해진다.¹⁾ 대부분의 당사자들은 자신이 속한 문화의 특성과 그것이 갈등의 발생과 해결에 미치는 영향에 대해서 인식하지 못한다. 당사자들이 무의식적으로 자신의 문화를 상대에게 적용하려 했기 때문에 갈등이 발생했으며 그것이 갈등의 해결을 어렵게 만든다는 점도 이해하지 못한다. 이런 상황에서 조정자가 할 일은 당사자들이 자신과 상대 사이에 문화적 차이가 존재하며 그것이 어떻게 갈등에 영향을 미쳤는지를 알게 해주는 것이다. 문화는 갈등의 원인이 되지만 동시에 해결의 자원이 될 수도 있기 때문에 문화적 요소의 개입 여부와 수준을 파악하는 것은 조정자가 해야 할 기본적인 일 중 하나다.

조정자가 해야 할 세 번째 일은 당사자들이 서로 다른 가치, 세계관, 도덕적 판단 등을 상호 인정하도록 하는 것이다. 대부분의 갈등 당사자들은 같은 주류 문화에 속해 있지만 흔히 다른 하위문화(Sub-Culture)의 영향을 받는다. 같은 한국문화 안에서 생활하지만 지역, 직업, 생활방식, 경제수준, 정치성향, 교육수준 등에 따라 다른 집단에 소속되고 그 집단의 문화에 밀착돼 있기 때문이다. 이런 상황은 한국문화 안에서의 교차문화적(Cross-Cultural) 상황을 만든다. 조정자는 당사자들이 이런 교차문화적 상황을 이해하고 서로 다른 하위문화로 인해 가치, 세계관, 도덕적 판단 등이 다를 수 있음을 인정하도록 안내해야 한다. 이런 상호 이해와 인정이 이뤄져야 비로소 갈등 현안에 대한 논의와 협상이 이뤄질 수 있다. 그렇지 않을 경우 타협할 수 없는 문화적 이해와 그에 근거한 다른 가치, 세계관, 도덕적 판단 등을 둘러싸고 해답 없는 논쟁만 이어가게 된다.

1) Winslade, J. and G. Monk, 2001, *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution* (Jossey-Bass), pp. 1-30 참고

조정을 실행할 때 문화적 접근을 취해야 하는 이유는 갈등이 관계의 문제이고 사람의 관계에 큰 영향을 미치는 것 중 하나가 바로 문화기 때문이다. 이런 연유로 갈등은 당사자들의 문화적 차이, 충돌 등을 내포하는 경우가 많고 그것이 갈등의 원인이 됨은 물론 해결의 실마리가 되기도 한다. 이런 문화의 영향을 당사자가 인지하지 못한다고 해서 그것이 존재하지 않는 것은 아니다. 그러므로 갈등을 해결하기 위한 과정인 조정에서 문화를 고려하는 것은 불가피한 일이다.

Ⅲ. 조정과 한국문화

조정에서 문화적 접근이 불가피한 부분 중 하나라면 한국문화 안에서 실행되는 조정은 어떤 문화적 요소를 고려해야 할까? 활발하지는 않지만 조정은 이미 한국에서 갈등을 해결하는 기제의 하나이고 그 과정에서 자연스럽게 한국문화의 요소가 첨가되고 있을 것임은 분명하다. 그러나 연구와 실천을 통해 문화적 접근이 적극적으로 이뤄지지 않기 때문에 조정 과정에서 문화적 요소의 고려는 개인의 선택에 맡겨지고 있는 상황이다. 때문에 당사자들의 문화와 그것이 갈등에 미친 영향은 서구식 조정 틀 속에서 쉽게 외면될 가능성이 높은 것이 현실이다. 이렇게 한국문화, 그리고 다양한 하위문화에 대한 적극적 고려 및 포용이 거의 이뤄지지 않고 있는 이유는 앞서 네팔의 경우처럼 서구사회에서 체계화된 조정이 문화적 접근은 불필요한 기제처럼 한국사회에 소개됐기 때문이다. 이런 상황은 입장이나 가치는 접어두고 이익에 초점을 맞출 것을 강조하는 협상과 유사한 단편적인 서구식 조정을 강요하는 결과를 낳고 있다. 서구사회에서는 오히려 그런 기술적 조정이 설득력을 잃어가고 있는 것과는 대조적이다.

조정에서의 문화적 접근은 한국문화는 물론 그 안의 다양한 하위문화까지 고려해 이뤄져야 한다. 즉 한국문화가 갈등과 당사자에게 미친 영향은 물론 당사자들이 속한 하위문화가 갈등과 당사자, 그리고 그들의 관계에 미친 영향까지 살펴야 한다. 나아가 그런 문화적 요소가 어떻게 갈등을 악화시키고 다른 한편으로는 갈등의 해결에 긍정적으로 작용할 여지를 가지고 있는지를 찾아내야 한다.

한국문화의 가장 큰 특징 중 하나는 집단주의 문화의 성격이 특별히 강하다는 것인데 이것은 개인의 역할, 집단의 조화, 체면과 명분의 강조, 그리고 내집

단과 외집단의 분명한 구분 등의 특징을 가지고 있다. 이런 연유로 한국문화에 속한 개인은 내집단과 운명 공동체 의식을 형성하고, 내집단의 조화에 기여하는 개인의 역할을 중시하며, 그런 역할을 하지 못했을 때는 체면에 손상을 입게 된다.²⁾ 이런 한국문화의 요소를 무시했을 때 개인은 내집단 구성원들로부터 비난을 받게 된다. 그런 비난과 충돌이 반복되거나 강화되면 갈등이 된다. 갈등은 다른 집단이나 거기에 속한 사람들이 역할 수행을 방해할 때도 발생한다. 다시 말해 특정 외집단이나 외집단의 구성원들 때문에 자신이 내집단의 조화와 변영에 기여하지 못하게 되고 그로 인해 체면이 손상됐을 경우에도 발생한다. 이렇게 개인이 운명 공동체로 여기고 충성을 바치는 내집단은 가족이나 동료집단에서 직장이나 국가까지 다양하다.

한국사회에는 무수한 하위문화가 존재한다. 하위문화를 형성하는 집단은 직장, 동호회, 종교집단, 시민단체, 향우회, 전문직단체, 민족집단 등 다양하다. 한 사람이 주류문화인 한국문화에 속하면서도 다양한 하위문화의 영향을 받는 것은 자연스러운 일이다. 각각의 하위문화가 한국문화를 수용하는 정도는 다를 수 있으며 그에 따라 한 개인의 한국문화 수용 정도도 다를 수밖에 없다. 때로 한국문화보다 특정 하위문화가 개인의 삶에 더 큰 영향을 미치기도 한다. 집단의 변영 및 조화, 그리고 개인의 기여와 희생을 중요시하는 한국문화보다 개인의 자유와 권리, 정치적 신념, 도덕성, 직업윤리 등을 중요시하는 하위문화의 영향이 절대적일 수도 있다. 이런 하위문화에 속한 개인은 때로 하위문화를 거스르는 한국문화를 강조하는 내집단 구성원과 갈등을 일으키기도 하고, 외집단과의 관계에서 한국문화 대신 하위문화를 선택함으로써 갈등에 휘말리기도 한다.

한국문화든 한국문화 내의 하위문화든 중요한 것은 그것이 모두 개인의 자연스러운 선택과 특징으로 인정돼야 한다는 점이다. 그러므로 조정에서 중요한 것은 당사자들이 한국문화의 어떤 점을 공유하는지, 서로 다른 하위문화로 인해 당사자들 사이에 어떤 교차문화적 상황이 형성되고 있는지 등을 찾아내는 것이다. 그리고 구체적인 갈등 현안을 다루기에 앞서 그런 문화적 공유와 차이를 당사자들도 인식하고 인정하도록 돕는 것이다.

2) 정주진, 2010, 『갈등해결과 한국사회: 대화와 협력을 통한 갈등해결은 가능한가?』(아르케), 40-47쪽.

그렇다면 구체적으로 조정에서는 어떤 문화적 요소를 고려해야 할까? 여러 가지 차원에서 세밀한 접근이 필요하겠지만 중요한 몇 가지만 정리해보면, 첫째로 당사자를 같은 문화적 영향 하에 있는 집단으로부터 분리시키지 말아야 한다는 것이다. 당사자가 집단에 대한 결속력이 높고, 그 안에서의 역할 하는 바가 크며, 또는 집단의 현재와 미래를 중요하게 생각한다면 잠시 집단은 잊고 자신의 이익에만 집중하라고 강요해서는 안 된다. 다른 당사자와의 합의를 위해 집단의 입장 및 이익과 상반되는 선택을 하도록 압력을 가해서도 안 된다. 더 적극적으로는 당사자가 조정 과정에서의 논의 내용과 합의안을 소속감이 강한 가족, 동료, 종교집단 등의 구성원들과 상의할 수 있도록 충분한 시간을 줘야 한다. 그렇지 않을 경우 집단 구성원들의 반대나 저항에 직면해 추후에 합의를 깰 가능성도 있다. 물론 집단을 대표해 조정에 참여한 당사자라면 반드시 집단과 충분한 협의를 한 후 결정을 하도록 해야 한다.

두 번째는 관계에 초점을 맞춰야 한다는 것이다. 갈등은 보통 관계 속에서 발생한다. 관계가 없다면 갈등이 발생하지도 지속되지도 않는다. 스쳐가는 사람과는 갈등이 아니라 단순한 이견과 다툼이 생길 뿐이다. 과거 관계가 없던 개인이나 집단과 생기는 갈등도 새롭게 관계가 형성되고 그것이 향후 삶에 중대한 영향을 미칠 것으로 예상되기 때문에 생기는 것이다. 관계는 한국문화는 물론 한국문화 내의 많은 하위문화에서 가장 중요하게 여겨진다. 한국인들이 갈등과 관련해 특별히 관계에 신경을 쓰는 것은 집단 내에서 자신의 위치, 역할, 인정 등을 중요시하고 관계 단절을 최악의 상황으로 여기는 문화적 특성을 가지고 있기 때문이다. 갈등 당사자들은 흔히 갈등 상대와의 관계, 그리고 갈등의 영향을 받아 뼈적거리게 된 주변인과의 관계에 신경을 쓴다. 때로는 갈등 상대보다 주변인과의 관계에 더 관심을 갖기도 한다. 가족이나 직장 내에서 갈등에 직면한 당사자는 주변인들의 비난이나 그들과의 관계를 우려해 갈등 전개를 망설이거나 조기 해결을 모색하기도 한다. 조정은 이런 한국문화를 고려해야 하고, 당사자에게 관계는 잊고 자신이 얻을 분배적 이익만 생각하도록, 또는 분배적 이익을 선택하는 대신 관계를 포기하도록 강요해서는 안 된다. 오히려 갈등이 당사자가 관심을 갖는 관계와 어떻게 직·간접적으로 연관돼 있는지를 찾아내고 관계에도 도움이 되는 해결책을 찾도록 지원해야 한다. 또한 새롭게 만들어진 관계에 부정적 영향을 미쳐 심리적 부담을 떠안는 선택을 하지 않

한국문화 안에서 실행되는 조정이 자연스럽게 한국문화의 특성을 반영하게 되리라는 추측은 합리적이다. 그러나 조정은 특정 절차 하에서 전체 과정을 관리하고 진행하는 조정자라는 전문가를 두고 있는 정형화된 기제이기 때문에 조정이 자연스러운 문화적 적응을 거칠 수 있는 여지는 크지 않다. 때문에 갈등과 문화, 조정과 문화에 대한 적극적 탐구가 이뤄지지 않으면 조정은 한국문화를 반영할 수 없다. 그 결과 조정이 한국문화의 특성과 조화를 이루지 못해 제대로 작동하지 못하게 된다. 무엇보다 삶을 이어가고 있는 당사자들 사이에 발생한 갈등을 다루는 데 효율적인 기제가 될 수 없으며, 나아가 정당성을 인정받기도 힘들어진다. 그러므로 조정이 한국문화 안에서 잘 정착하고, 한국인들의 문제해결에 도움을 주며, 나아가 대화와 합의를 통한 문제해결 문화의 형성에 기여하는 사회적 기제가 되려면 한국문화라는 렌즈를 통해 재해석되고 문화적 민감성을 가지고 실행돼야 한다. 🌈