

갈등을 증폭시키는 성격장애의 유형과 대응방안

I. 들어가며

II. 성격장애의 개념, 특징 및 원인

III. 성격장애의 유형과 유형별 대응방안

1. 경계성 성격장애(Borderline PD)
2. 자기애성 성격장애(Narcissistic PD)
3. 반사회적 성격장애(Anti-Social PD)
4. 연극성 성격장애(Histrionic PD)

IV. 조정에서의 성격장애인에 대한 단계별 대응방안

1. 적절한 유대관계의 형성(Bonding)
2. 분쟁해결 절차에 대한 교육(Structure)
3. 현실을 직시시키기(Reality Testing)
4. 선택의 대가 또는 결과에 대한 설명(Consequences)

V. 맺으며

장 성 원
언론중재위원회 전북사무소장

갈등을 증폭시키는 성격장애의 유형과 대응방안¹⁾

I. 들어가며

요즘 법원 등 각종 공공기관 및 기업 상담실에서 골머리를 앓고 있는 부분이 ‘악성 민원인(고객)’에 대한 대응이라고 한다. ‘갑질’ 고객, 블랙 컨슈머, ‘진상’ 민원인 등 다양한 명칭으로 불리는 이들 중 특히 악쓰면서 상대방을 비난하거나 협박하며 메시지를 감정적으로 받아들이고 사실이 아닌 본인의 감정에 따라서만 사고하는 ‘극단적으로 비합리적인 유형들’이 문제가 되고 있는데, 이들을 상대하는 ‘감정 노동자’들의 고충과 피해 역시 이제 사회적인 문제로 부상할 정도로 증가하고 있다.

따라서 극단적인 언행을 일삼는 악성 민원인의 유형을 파악하고 이에 적극적으로 대처할 필요성이 점차 커지고 있는데, 이에 반해 기존에 나온 다수의 설득 협상 관련 도서²⁾나 법학, 소비자학 분야의 주된 연구는 이성적으로 사고하는 정상인을 가정해 이뤄져 왔다. 주로 언급되는 대응방법은 회피 또는 경고, 협박 또는 공갈에 대한 고소, 고발 등의 법적대응에 그치고 있는 것이 현실이다.³⁾

- 1) 이 글은 필자가 미국 페퍼다인 로스쿨에서 수강한 빌 에디(Bill Eddy) 외래 교수의 「갈등의 심리학(Psychology of Conflict)」 과목의 교재(Eddy, B., 2009, *High Conflict People in Legal Disputes* (HCI Press)) 및 수업자료를 바탕으로 참고자료를 인용 보완한 글임을 밝힌다. 수업자료 및 강의내용에 대해 요약 게재를 허락해준 Eddy 교수에게 감사드린다. 참고로 Eddy 교수는 본인이 명명한 High Conflict People(HCP)을 Personality Disorder(PD)와 구별하고 있는데 본 글에서는 PD 위주로 서술하였다. 오랜 기간 미 남부 캘리포니아에서 사회복지사(LCSW) 및 가사 조정 전문 변호사 겸 조정인으로 활동해 온 Eddy 교수가 설립, 운영 중인 컨설팅 기관의 웹사이트는 다음과 같다. <http://www.highconflictinstitute.com/>
- 2) 대표적으로 「설득의 심리학」, 『Getting to Yes』, 『감성으로 설득하라』 등이 있다.
- 3) 예를 들어 악성 민원을 일삼는 소비자(블랙 컨슈머)에 대한 대응을 위해 기업소비자전문가협회에서 모 법무법인과 함께 발간한 『문제행동 소비자 행동유형별 법적 분석』과 같은 매뉴얼이 그러하다.

비교 문화 학자인 홉스테드(G. Hofstede)는 사람의 의식나 행동을 결정하는 변수를 크게 인간 본성(Human Nature), 문화(Culture), 개인의 성격(Personality) 등으로 설명하고 있다.⁴⁾ 이에 근거해 볼 때 일반적인 설득 관련 도서는 주로 합리적인 인간 본성을, 법학 등은 문화의 결과물인 실정법과 같은 사회 제도를 주요 변수로 놓고 고찰한 것임을 알 수 있다. 하지만 필자도 경험해 봤지만 위와 같은 비합리적인 유형의 사람들을 대할 때는 일반적인 설득 기법이나 법적 지식을 적용하기 어려우며 오히려 역효과가 나는 경우도 많다. 따라서 다양한 민원인을 마주하는 분쟁해결 종사자들도 이제 일반적인 인간본성 및 정상 성격 유형에 대한 이해뿐만 아니라, 상담심리학 중 이상(異常) 심리 내지 정신 의학 영역으로 간주되어온 개인 차원의 '성격장애(Personality Disorder, PD)'에 대한 이해가 필요한 시점이 도래했다고 본다.

이 글은 이러한 맥락에서 갈등을 증폭시키고 분쟁을 극단으로 몰아가는 성격장애의 특징, 유형 및 대응방안에 대해서 살펴보고자 한다. 먼저 성격장애의 개념은 무엇이며, 성격장애인의 특징과 원인은 어떠한지에 대해 살펴본 후 미국 정신의학회에서 분류한 대표적인 개별 유형을 고찰하고, 조정인의 관점에서 이들을 대할 때 필요한 단계별 접근법에 대해서도 알아보기로 한다.

II. 성격장애의 개념, 특징 및 원인

미국 정신의학회(American Psychiatric Association)는 1950년대부터 정신질환 관련 진단의 신뢰도를 높이기 위하여 진단 기준들을 일목요연하게 정리한 「정신장애 진단과 통계 편람(Diagnostic and Statistical Manual, 이하 DSM)」을 발간해 왔다. 이 편람은 의사, 심리학자, 카운슬러 등의 임상수행을 위한 표준 참고문헌으로 국내외에서 널리 쓰인다고 한다.⁵⁾ 2013년에 나온 최신 DSM 제5판에서는 성격장애를 '정신 질환의 일종이며 여러 맥락에 걸쳐 발현되는 것으로

4) Nazir, A. et al, 2009, "Culture–Personality Based Affective Model," *AI & Society*, vol. 24, no. 3, p. 282, <http://www.macs.hw.ac.uk/~ruth/Papers/agents-affect/NazirEtAl.pdf>(검색일: 2015. 7. 20.)

5) 미국 정신의학회, 2015, 『정신질환의 진단 및 통계 편람 제5판』, 권준수 역(학지사), 45쪽 참조

행동, 인지 및 내적 경험의 지속적인 부적응 패턴’으로 정의하고, ‘해당 개인이 속한 문화 기대치에서 현저히 이탈하는 이 패턴은 일찍부터 축적되기 시작해 쉽게 바뀌지 않는 특징을 보이며 (당사자 내부의) 상당한 고통, 무력감과 연관 되어 있다’라고 설명하고 있다.⁶⁾

먼저 조울증과 같은 정신질환과 성격장애는 서로 어떻게 다를까. 양자를 구별하는 입장에서 보면, 정신질환은 명확하게 드러나고, 자아 배제적인(Ego-Dystonic) 특징으로 자신의 병증을 잘 알고 있기 때문에 주위에 쉽게 도움을 요청할 수 있어 약물, 상담 등 치료를 받기가 어렵지 않다고 한다. 이에 반해 성격장애는 평소에는 판별이 어렵고(위기 갈등 상황에서 주로 발현), 자아 친화적인(Ego-Syntonic) 특성으로 본인은 아무 문제가 없다고 여겨 외부의 도움을 원치 않는다. 따라서 치료받기가 어렵고 상담치료 역시 일부에게만 효과가 있어 치료나 개선이 쉽지 않다고 한다. 게다가 병증으로 인해 일상적인 사회생활에 어려움을 겪는 정신질환자들과 달리 성격장애인들은 지능이나 재능 및 외모가 뛰어난 경우가 많아 사회적 활동도 왕성하다. 정치인, 최고경영자와 같은 사회지도층, 전문 직종 및 스포트라이트를 많이 받는 예술·연예계에도 성격장애를 지닌 이들이 상당히 있다고 한다.⁷⁾

다음으로 정상인과 성격장애인은 어떻게 다를까. 정상인에 비해 성격장애인은 건전한 자기애를 발전시키지 못해 ① 지나치게 자신에게 집착하며, ② 외부의 사소한 일이나 말에도 아주 쉽게 상처받는 것이 기본적인 특징이다. 이로 인해 타인을 이유 없이 불신하는 등 대등하고 서로 신뢰할 수 있는 대인관계 구축에 어려움을 겪는다. 또한 남을 사랑하는 것이 어린아이같이 서툴러서 나와 남 사이의 균형 있는 삶을 살기가 쉽지 않다고 한다.⁸⁾

구체적으로 성격장애인은 ① 만성적인 심적 고통의 지배, ② 사고의 경직성, 편협성으로 인한 ‘모 아니면 도’ 식의 사고, ③ 작고 사소한 일을 가지고 큰 결론을 내는 과도한 일반화, ④ 극단적인 감정과 언행, ⑤ 책임의 외부화로 인한 무조

6) 미국 정신의학회(2015), 703쪽 참조. 영문 원본 사이트는 다음과 같다. https://en.wikipedia.org/wiki/Personality_disorder(검색일 2015. 7. 23.)

7) 미국 할리우드 스타 등 해외 유명인들 중 이런 장애를 가진 인물들을 소개하는 책으로, Bandelow, B. 2009, 『스타는 미쳤다(부제: 성격장애와 매력에 대한 정신분석 리포트)』, 엄양선 역(지안출판사) 참조

8) 오카다 타카시, 2014, 『나만 모르는 내 성격(부제: 성격장애-어떻게 함께 지내고, 어떻게 극복하나)』, 유인경 역(모멘토), 207~208쪽 참조

건적인 비난, ⑥ 자신을 무력한 희생자로 봄, ⑦ 타인에게 자기 행동의 정당함을 확인하려 함, ⑧ 과거에 매몰되어 미래를 보지 못함, ⑨ 부정적인 것의 극대화, 긍정적인 것의 극소화, ⑩ 매우 사소하거나 관련 없는 일도 기분 나쁘게 받아들이는 것 등의 특성을 보인다. 이런 성향은 지속되면서 잘 바뀌지 않는다.⁹⁾

따라서 정상인과 성격장애인을 구분하는 기준은 ① ‘계속 반복되는 패턴’으로 극단적인 언행 등 위의 특성들이 나타나는지, ② (남의 피드백을 받고) ‘자신에 대해 돌아보고 바꾸려는 노력을 하는지’ 여부라고 한다. 물론 정상인도 경우에 따라 감정이 폭발하거나 공격적인 성향을 띠는 때도 있는데, 정상인은 그 빈도도 낮고, 이성으로 회복되는 시간이 짧은 반면, 성격장애인은 빈도도 매우 높을 뿐 아니라, 회복시간이 상당히 오래 걸린다. 또한 감정의 지배에 따른 ‘인지 왜곡’ 현상으로 본인의 느낌(감정)에만 의존해 사실관계를 판단하므로 만성적인 대인관계 갈등을 초래한다.

이러한 성격장애가 생기는 원인에 대해 많은 학자들은 주로 영·유아기 및 초기 아동기 때 부모의 학대, 방치 또는 지나친 집착이나 과도한 기대 등 양육 환경의 문제로 보호자와 안정적이고 건전한 애착관계를 형성하지 못해 감정이 이성을 지배하는 어린 시절에서 못 벗어난 것으로 보고 있다. 또한 유전 및 생물학적 요인이나 어릴 때 가까운 가족의 이별, 사망이나 사고, 범죄, 전쟁, 재해 등의 끔찍한 경험 또는 성인 초기까지의 생애 경험 및 주위 문화적 환경 역시 성격장애의 원인으로 보고 있다.¹⁰⁾

Ⅲ. 성격장애의 유형과 유형별 대응방안

미 정신의학회의 DSM 제5판에서는 성격장애 유형을 크게 3그룹으로 나누고 총 10가지의 성격장애 유형을 규정하고 있다. A그룹은 정신질환 중 정신분열증과 유사한 조현성, 편집성 성격장애로 ‘기이하고 별난’ 유형으로 분류되며, C그룹은 의존성, 강박성, 회피성 성격장애로 ‘불안하고 두려운’ 유형으로 나뉜다. 세 그룹 중 B그룹은 경계성, 자기애성, 반사회성, 연극성 성격장애로 ‘극적이고,

9) Eddy, B(2009), 제1장 참조

10) 오카다 타카시(2014), 213-229쪽 참조

감정적이며 예측하기 힘든' 유형으로 분류되는데,¹¹⁾ 가장 갈등이 극심하고 오래 가는 소위 '진상' 성격에 해당하는 그룹이다. 다른 그룹과 달리 어디로 튈지 예측이 어렵고 만성적인 분노 및 비난 감정으로 인해 대인관계가 불균형하게 형성돼 남에게 피해를 많이 주는 그룹으로 불린다. 이 글에서는 글의 취지와 지면관계상 B그룹의 4가지 유형과 대응방안에 대해서만 고찰하고자 한다.¹²⁾

1. 경계성 성격장애(Borderline PD) : '사랑해줘 그러면 너를 미워할 거야'

경계성 성격장애는 B그룹 중 뒤에서 언급할 자기애성 성격장애와 함께 가장 흔한 유형이자 그룹 내 다른 유형과 가장 많이 중첩적으로 나타나는 유형이다. 경계성 장애는 천국과 지옥을 오가는 극단적인 기분 변화와 변덕스러운 대인관계 및 자주 나타나는 불같은 분노가 주된 특징이다.

'자기를 도와주는 손을 물어뜯는' 일이 빈번한 이 유형은 구체적으로 ① 유기(遺棄)에 대한 공포가 근저에 있어 남에게 버림받지 않기 위한 필사적으로 노력함, ② 자주 화를 내고 극단적으로 기분이 변화함, ③ 남에게 매달리거나, 남을 지배하고, 유혹하고 이용하려는 속성, ④ 충동적으로 본인을 자해하는 무분별한 행위(낭비, 약물중독, 폭식, 난폭 운전, 성 탐닉 등), ⑤ 가까운 가족, 소송 대리인 등을 이상화했다가 바로 평가절하 함, ⑥ 폭언, 폭행, 소송으로 타인을 공격함, ⑦ 자기 주장의 정당화를 확인받거나 복수하기 위해 남을 이용하는 특징 등을 보이고 있다. 경계성 장애인들의 주된 비난 대상은 가까운 연인, 가족, 동료이거나 경찰, 판사, 검사, 공무원 등 권위 있는 기관 종사자들 또는 변호사, 조정인 등 분쟁해결 전문가라고 한다.

이런 유형을 대할 때는 무엇보다 거리를 적당히 두고 차분하면서 사무적인

11) - 미국 정신의학회(2015) 703-704쪽 참조
 - 각 그룹별 명칭은 다음 책을 참고하였다. Benjamin, S, L., 2014, 『성격장애 진단 및 치료 : 대인관계 접근』, 서영석 외 역(학지사), 33쪽.
 12) 참고로 10가지 유형 중 강박성 장애 유형의 경우 아주 반듯하고 예의바르고 책임감이 강해서 가장 성격장애답지 않으며 헌신하는 배우자감으로 매우 좋다고 한다, 다만 질서와 완벽주의에 대한 집착이 지나치면 주위 사람들이 숨 막힐 수 있으므로 적당히 포기하고 긴장을 늦추는 것이 도움이 된다고 한다[오카다 타카시(2014), 191-201쪽 참조].

태도를 보일 필요가 있다. 이들의 강렬한 감정 폭발에 대해 같이 감정적으로 화를 내거나 비판하는 등의 과도한 반응은 피해야 한다. 경청하는 자세를 보이고 연락 가능한 시간과 불가능한 시간을 미리 정해주는 등 현실적인 경계를 정해주고 실현가능한 범위 내에서 문제 해결에 대한 기대를 갖게 해주는 것이 중요하다. 항상 일관되고도 예측 가능한 모습을 보여야 이들의 극단적 감정변화를 줄일 수 있다고 한다. 과거에 매몰된 이들의 분쟁이 미래지향적으로 해결되도록 도와주겠다고 부드럽게 안심을 시키되, 이들이 분쟁을 떠넘길 수 있으므로 조심해야 한다. 또한 이들과의 관계를 갑자기 끊거나 무시하는 것은 위험하다고 한다.¹³⁾

2. 자기애성 성격장애(Narcissistic PD) : ‘아기 폐하’¹⁴⁾

이 유형은 본인이 매우 특별하다고 생각해서 당연히 그에 합당한 대우를 받아야 하고, 규칙이나 규범은 본인보다 낮은 지위에 있는 일반인이나 지켜야 하는 것으로 생각한다. 이 유형은 모르는 사람들에게는 유머를 과시하며 매력적으로 접근하여 초기에는 인기가 많고 단기적으로 성과를 낸다. 하지만 대인관계가 본질적으로 착취적이므로 결국에는 조직을 망치고 실패하게 된다. 하지만 이런 유형의 사람들이 조직에서 아래 사람에게는 형편없이 대하면서도 위사람에게는 매력적으로 보이도록 노력해 결국 최고경영자가 되는 경우도 많다. 독선의 아이콘인 이들이 소송을 걸어온다면 상대방은 타협이나 합의 같은 기대는 접는 것이 좋을 수도 있다.

방에 들어오면 ‘방안의 공기를 혼자 빨아들이는 느낌’이 들게 만드는 이 유형의 구체적인 특징은 ① 열등함에 대한 두려움이 근저에 있어 끊임없이 남의 관심과 무조건적 동의, 복종, 존경을 요구함, ② 매우 자기중심적이고 자기몰두적임, ③ 남에게 특별하고 우월한 대접을 기대함, ④ 자신에 대한 비판에 대해 극단적으로 부정적인 반응 내지 반격을 함, ⑤ 타인에게 무례하게 대하고 업신여김, ⑥ 남의 정당한 요구나 감정에 무감각함 등이다.

이 유형에 대한 대응방법 중 가장 중요한 것은 그를 면전에서 또는 직접적으로 비판하지 말아야 한다는 점이다. 자기 말에 동의하지 않으면 바로 기분 나

13) Eddy, B.(2009), 제3장 참조

14) Benjamin, S. L.(2014), p.187 참조

빠하므로 만약 이러한 유형의 직장 상사와 함께 일해야 한다면 그의 장점과 업적을 인정하는 등 일정 부분 비위를 맞추는 것이 좋다고 한다. 또한 옆에서 조언을 할 때에는 조언에 따를 때 얻는 장점과 혜택에 대해 상세히 설명해 줄 필요가 있으며, 경계성 성격장애와 마찬가지로 관계를 갑자기 끊거나 무시하는 것은 위험하다고 한다.¹⁵⁾

3. 반사회적 성격장애(Anti-Social PD) : ‘잡을 수 있으면 잡아봐’

이 유형은 범죄 영화나 드라마에 흔히 나오는 캐릭터로, 남을 지배하고 통제하고자 사회적인 약속인 규칙을 수시로 위반하거나 무시하는 것을 주된 특징으로 한다. 이 유형은 내적 고통을 외부로 반복하여 발산하면서 결국 본인을 해하고 마는 다른 유형과 달리 남의 고통을 보면 오히려 심적으로 차분해지고 내적 평화를 얻는다고 한다. 성격장애 가운데 유전의 영향을 제일 많이 받는 유형으로 약물치료 등 각종 치료요법으로도 고치기가 가장 어렵다.

여기서 발전하여 소위 사이코패스가 되는 이 유형의 구체적인 특징은 ① 지배당하는 것에 대한 두려움이 근저에 있어 이를 뒤집고자 타인을 지배하려는 욕구가 매우 강함, ② 반복적으로 사회 규칙과 법을 무시, 위반하거나 권위를 경멸함, ③ 공격적인 매력을 발산하면서 그럴 듯한 거짓말로 계속 남을 속임, ④ 남을 해하거나 남의 것을 뺏는 데서 오히려 즐거움을 얻음, ⑤ 죄의식이나 공감의 결여 및 약자에게 가혹한 착취관계 요구 등으로 나타난다고 한다.

자신을 믿어달라고 계속 요구하는 이런 유형에 대해서는 항상 건전한 회의주의를 유지할 필요가 있다. 매력적인 이들의 주장에 호의를 베풀어서는 안 되며, 진실이라고 믿을 만한 서류나 자료를 요청하여야 한다. 이들이 변화하거나 구제되기를 기대하지 말고 이들의 비행이나 탈선적 행동은 부정적 대가가 반드시 수반함을 설명해야 한다. 이들이 위해적인 행동을 하는 경우에 대비해 공포감을 느끼는 순간 자신부터 보호하고 도움을 청하는 것이 중요하다.¹⁶⁾

15) Eddy, B.(2009), 제4장 참조

16) Eddy, B.(2009), 제5장 참조

4. 연극성 성격장애(Histrionic PD) : ‘과장과 호들갑이 내 모토’

만일 1시간이 넘게 상담전화를 했는데도 단지 5분만 일한 것 같은 느낌이 든다면 의심해 볼 필요가 있는 유형이다. 관심의 중심이 되기 위해 어떤 경우에는 없는 이야기를 만들어내며 호들갑을 떠는 것을 기본 특징으로 한다. 위에서 언급한 세 가지 다른 유형과 일부 특징이 겹치기도 하지만, 타인과의 인간관계에 있어서 남보다는 자신에게 좀 더 해를 끼치므로 다른 유형들보다는 덜 해롭다고 한다. 과장된 감정표현과 극적인 상황연출이 주된 이 유형의 구체적인 특징은 ① 무시당하는 것에 대한 두려움이 근저에 있어 항상 관심의 중심이 되기를 원함, ② 극적이고 과장된 말과 이야기, ③ 피상적이고 얽박한 대인관계, ④ 무력한 피해자인 척 연기하기, ⑤ 세부 사실과 집중력의 부재 내지 결핍, ⑥ 관심을 끌기 위한 사실 날조나 거짓말하기 등이다.

타인의 시선과 평가에 목을 매는 이 유형 역시 건전한 회의주의를 유지할 필요가 있다. 주의 깊게 경청한 다음 중요한 과제나 대화 목적에 대해 환기시키는 것이 필요하며, 날조된 이야기보다는 상대방의 감정에 공감하되 과장되게 반응하는 것은 피해야 한다. 이 유형은 타인이나 상황의 영향을 받기 쉬우므로 자기 존중감을 고취시키거나 자립할 수 있는 방법에 대해 가르칠 필요가 있다고 한다.¹⁷⁾

IV. 조정에서의 성격장애인에 대한 단계별 대응방안

먼저 조정인으로서 목표는 이들을 치료하는 것이 아니라 무난하게 관리하는 것이라는 것을 명심할 필요가 있다. 이를 위해 명확한 경계를 설정하여 사적인 친구가 아닌 ‘전문적인 조인자’가 되어야 한다. 포괄적으로 비판하기, 과거 일을 들어 강조하기, 부정적인 목소리 톤이나 표정 같은 비언어적 표현(보디랭귀지) 사용 등은 이들을 자극할 수 있으므로 피해야 한다. 다음으로 문제는 그들이 제기하는 법적 쟁점이 아니라 그들의 성격이 문제라는 점을 기억해야 한다. 아

17) Eddy, B.(2009), 제6장 참조

래에서는 분쟁의 원만한 해결을 위해서 필요한 4가지 단계별 전략에 대해 알아보기로 한다.

1. 적절한 유대관계의 형성(Bonding)

대인관계가 불안정한 성격장애인들은 조금만 자기편으로 느껴지면 자신들의 딜레마 해결을 위해 상대방을 끌어들이려 하는 경향이 있다. 따라서 처음부터 적절한 유대관계의 형성이 중요하다. 이들과 건전한 유대관계 형성을 위해서는 이들의 분노나 두려움 등의 감정에 차분히 공감하며 주의 및 존중¹⁸⁾을 기울이되, 그들이 말하는 정보의 내용에 대해서 동조하는 것은 피해야 한다. 즉 “참 어려운 일을 겪으셨군요”, “제가 봐도 정말 속상하신 것 같습니다”, “선생님께서 이 문제에 대해 어떤 느낌이실지 이해가 됩니다” 정도가 적절하다.

다음으로는 언제나 일관성 있는 태도를 보여야 한다. 이들의 변덕스럽고 격렬한 감정에 같이 격해지거나 흥분해서 반응하면 기름에 불을 붙이는 꼴이 된다고 한다. ‘문제를 다 해결해 줄 테니 나만 믿으라’는 식의 태도를 보인 다음 해결이 불가능하니 다른 곳을 알아보라는 식으로 대하면 이들의 감정적 분노 및 공격을 촉발하게 되므로, 일관된 반응을 보이면서 너무 가깝지도 않고 너무 배척하지도 않으면서 적절한 거리를 두는 것이 필요하다.¹⁹⁾

2. 분쟁해결 절차에 대한 교육(Structure)

성격장애인들은 타인 또는 분쟁해결 결과에 대한 요구나 기대수준이 너무 높으므로 경계를 명확히 해야 할 필요가 있다. 조정인이 할 수 있는 것과 못하는 것에 대해 충분히 설명하고, 이 분쟁의 당사자는 조정인이 아니라 그들 자신임을 계속 일깨워야 한다. 또한 당사자의 역할과 조정인의 역할뿐만 아니라 조정과 소송 간 관계 및 장단점에 대해서도 충분히 숙지시켜야 한다. 이들은 규칙을 자기 마음대로 해석해서 적용할 것을 주장하므로 절차에 대한 확신을 갖고

18) 각각의 영어표현인 Empathy, Attention, Respect를 줄여서 E.A.R. 대응이라고 한다.

19) Eddy, B.(2009), 제8장 참조

규칙을 보호할 필요가 있다.

다음으로 조정 절차에서 집중해야 할 중요한 문제와 사소한 문제에 대해 구별하여 설명해줌으로써 이들이 집중해야 할 중요한 과제나 현실적인 분쟁해결 옵션에 초점을 맞추도록 안내할 필요가 있다. 이들은 사소한 일에도 판지를 걸거나 자신이 옳다는 것을 증명하고 싶어하므로 생소한 법적 절차에 당황해 하는 이들의 고민을 줄여준다면 조정인에게 고마워하는 일이 생길 수 있다.²⁰⁾

3. 현실을 직시시키기(Reality Testing)

성격장애인들은 ‘감정적 사고’에 능숙해 본인의 감정에 따라 사실을 판단하므로 이들을 상대할 때는 열린 마음으로 대하되 거짓말을 하고 있을 가능성에 대해 항상 주의하여야 한다. 10억 원 손해배상 전액 인정 등 조정에서 완벽하게 승리하겠다는 이들의 기대에 대해 먼저 이들의 감정을 인정한 뒤 객관적인 법적 정보를 제공하는 등의 방법으로 환상을 제거시켜야 한다. 이들의 주장 중 감정적 사실이 포함된 극적 주장 또는 부정확한 정보에 대해서는 “그럴 수도 있겠습니다. 그런데...”라면서 보강 증거를 찾는 노력을 기울일 필요가 있다.

참고로 이들의 주위에는 이들을 맹목적으로 믿고 보호하며 지지하는, 때로는 이들과 같은 장애를 지닌 ‘부정적 옹호자들’ 또는 가족이라 어쩔 수 없이 같이 살지만 매일 ‘살얼음판 위를 걷는 것’ 같은 소수의 정상인만 남는다고 한다. 따라서 주위의 부정적 옹호자들로 인해 이들이 현실을 인정하기 힘든 경우가 많으므로 이들 주위에서 도움을 주는 사람들이 부정적 옹호자인지 정상인인지를 판별한 후, 후자의 참여를 이끌어서 이들이 현실을 직시할 수 있게 해줄 필요가 있다.²¹⁾

4. 선택의 대가 또는 결과에 대한 설명(Consequences)

현실적으로 가능한 옵션에 대해 상의하는 조정단계에서 조정인은 판단과 선택은 조정인이 하는 것이 아니라 당사자들이 하는 것임을 계속 주지시키고 각 선택마다 어떤 가능한 결과나 대가가 수반되는지를 교육시켜야 한다. 참고로 성

20) Eddy, B.(2009), 제9장 참조

21) Eddy, B.(2009), 제10장 참조

격장애자들이 조정 상대방과 불필요한 갈등을 만드는 것을 예방하기 위해 당사자들에게 상대방이 어떤 제안을 할 경우 잠시 생각한 후 “예”, “아니오”, “생각해 보겠습니다” 중에 하나로만 대답하라고 조언하는 것이 좋다고 한다.

이들은 조정인을 자기 문제를 처리해 주는 해결사로 생각하므로 조정인은 반복해서 “저는 판사처럼 결정을 하지 않습니다. 결정은 선생님이 하셔야 합니다. 저는 분쟁이 해결될 수 있도록 도와드릴 뿐입니다”라고 말할 필요가 있다. 또한 조정인으로서 다루기 힘든 문제는 법 규정 또는 정부나 소속 회사 정책상 다를 수 없다고 설명하는 등 이들과의 직접적 대립을 피하는 것이 낫다고 한다. 이들의 환상이 깨져서 조정인을 ‘무능하다’, ‘편파적이다’, ‘경험이 없다’는 등으로 비난하는 경우에는 맞비난하거나 사과하지 말고 사람마다 조정스타일이 다른 점을 이해해 달라는 식으로 간단히 답변하는 것이 좋다.²²⁾

V. 맺으며

지금까지 필자가 미국 로스쿨에서 수강한 관련 수업 교재 및 내용을 중심으로 미 정신의학회의 관련 편람에 나오는 성격장애의 개념, 특징, 유형 및 대응방안에 대해서 대략적으로 살펴보았다. 앞으로 국내에서도 갈등 관리, 분쟁 조정 및 상담 영역에서 분쟁 당사자 개인 차원의 비정상적 성격 유형과 이들이 미치는 영향 및 대응방안에 관한 연구가 활발히 이뤄지길 바라면서, 이러한 연구와 교육이 민원인(고객) 응대기법 향상뿐만 아니라 직장, 가족 내 분쟁 예방 및 해결에도 도움이 될 것으로 기대한다.

이 글을 맺으면서 몇 가지 첨언하자면 다음과 같다. 먼저 필자 소견으로는 사전 정보가 부재한 최초 상담과정에서 내담자에게 계속 반복되는 패턴을 발견하기란 어려우므로, 내담자의 반응 중 특히 경직된 태도의 존재 여부를 주의 깊게 관찰할 필요가 있다고 본다. 상담 초기부터 흥분하고 속상해 하는 내담자에 대해서는 먼저 공감, 주의 및 존중 대응기법을 통해 내담자가 차분해지는지를 관찰할 필요가 있다. 또한 법령에 따른 절차 및 선례 등 상담자가 사실 정

22) Eddy, B.(2009), 제11장 참조

보를 제공했을 때 극도로 경직되고 편향된 반응을 보이는지 역시 중요하다. 이 두 단계에서 모두 경직되고 감정적인 반응을 보이는 내담자라면 일단 성격장애를 의심해볼 만하다.

다음으로 공공기관 및 기업의 상담직원들은 본인의 업무가 국민 또는 고객을 많이 상대하기 때문에 쉽게 감정이입이 되거나 동정을 표하는 성격의 경우 성격장애인들의 표적이 되기 쉽다. 더욱이 이런 성격장애 유형에 대한 경험이 적은 경우에는 이들의 매력과 상처, 두려움, 분노에 오인되어 끌려다닐 수도 있다. 따라서 성격장애에 대한 이해와 대응요령에 대한 숙지가 필요함과 아울러 경험이 풍부한 사람 위주로 배치하도록 하며 정기적으로 순환 근무를 시킬 필요가 있다.

끝으로 이 글을 읽고 ‘나도 약간 이런 기질이 있는 것 같다’, ‘나도 이 유형에 해당하는 것 같다’는 생각이 든다면 본인을 돌아보고 문제점을 자각(Self-Awareness) 하는 것이므로 성격장애인이 아닐 확률이 높다고 봐도 좋을 듯하다. 정상적인 사람들도 편 가르기, 감정적 대응, 과도한 일반화, 남 탓하기 같은 일부 부적응적 특징(Maladaptive Traits)을 띠는 경우가 있으므로 결국 반복되는 패턴과 자각 여부 및 사실에 근거해 판단하는 것이 중요하다고 본다. 🌈