

민주주의와 갈등조정

문 용 갑*

[Abstract]

The level of interests shown by society in general and all forms of organizations for the issue of social conflicts has risen sharply in the last decade on a nationwide scale in Korea. Many tensions, both large and small, are in themselves an expression of profound upheaval affecting society at large. Increasing social conflicts are based on the new crisis of democracy. The key point to resolve social conflicts by consensus by conflict parties is to pursue sustainable democracy. Conflict resolution concepts which we inherited from the historical heritage of authoritarian developmental model and limited democracy are simply no longer adequate for the situations we face today. Mediation is the most democratic method of conflict resolution, as the parties control both the process and the outcomes. However, unfortunately there exist only rare information about the real presence and efficacy of mediations within the counselling system. This article presents why conflicting parties need help so as subsequently to give first answer to question about the type of help required. Principles, the image of man and ethic of mediation are the starting point of the answer. Hereupon follow the preconditions and contributions of conflicting party and mediator who "the sides of mediation" constitute. Finally, a synthesis is found by responding to the question how to constructively resolve the ongoing conflicts with help of the mediation.

* 한국갈등관리연구소 소장.

<目 次>	
I. 서론	4. 갈등당사자의 “이야기”
II. 갈등심리	5. 입장, 전술, 관심사, 욕구
III. 조정의 기본자세, 인간관 그리고 윤리	V. 조정인
1. 갈등과 갈등당사자에게 대한 기본자세	1. 작업가설설정 및 변경
2. 안정과 정서적 지지	2. 차이 규명
3. 과정에 대한 책임	3. 힘의 균형과 상호성
IV. 갈등당사자	VI. 결론: 민주적 조정을 통한 변화의 심리학
1. 협상자세: 참여와 협력	1. 결정의 내면 준거
2. 자기표현력 - 단호함과 공정함	2. 차이에 대한 이해와 소통
3. 갈등스타일과 갈등패턴	3. 안정적인 분위기
	4. 조정 구조와 절차

- 한글주제어 : 사회갈등, 민주주의, 사회통합, 갈등조정, 갈등해결
- 영어주제어 : democracy, social integration, social conflicts, conflict resolution, mediation

I. 서론

한국사회는 갈등이 폭증하고 하고 있다. 한국 성인 10명 중 8-9명이 우리 사회의 갈등을 심각한 수준으로 인식하고 있다(한국여성개발원, 2005; 한국사회연구소, 2007). 사회갈등 수준은 경제협력개발기구(OECD) 27개국 가운데 두 번째로 높고, 이를 해결한다면 1인당 GDP가 최대 21% 성장할 것이라고 한다(박준, 2009). 이 정도라면 갈등 공화국이라고 해도 과언이 아니다. 일상화되고 구조화된 갈등 상황은 심각한 수준을 넘어 우려스러운 정도다.

갈등처리 상황은 갈등발생보다 더 심각한 수준이다. 갈등에 대처하는 방식은 권위주의 시대에 통용되던 일도양단의 이분법적 편가르기, 밀리면 죽는다, 밀어붙이기, 할 테면 해 보라는 식 등 과거 권위주의적 방식에서 벗어나지 못하고 있다. 그마저도 안 되면 법원을 찾는다. 사법연감(2014)에 따르면 2013년 1년간 법원에 접수된 소송사건은 659만720건으로 전년(631만8042건)보다 4.3% 증가했다. 이 중 민사사건이 463만2429건으로 70.3%를 차지한다. 국민 8명당 1명이 소송에 관여되었음을 의미한다. 크고 작은 갈등이 발생하면 재판을 통해 풀고자하는 소송 만능주의가 팽배하고 있다. 가히 소송 공화국이다. 사회 전반에 갈등을 관리하거나 해결할 수 있는 기제가 매우 취약하기 때문이다. 갈등당사자가 자신의 갈등을 자발적으로 해결하지

못한다는 것이다. 정치적 쟁점의 최종 판단을 사법기관에 맡기는 정치의 사법화 현상은 더 큰 문제다. 이렇다보니 민주화를 달성한 사회라고 보기 어려울 만큼, 갈등은 격화되고 좀처럼 해결될 기미는 보이지 않는다.

갈등은 언제 어디서나 있게 마련이다. 사회는 갈등을 거치면서 새로운 모습으로 변한다. 갈등은 타협이나 합의만큼이나 민주주의를 위해 필수적 요소다(Lipset, 1960). 갈등은 다양한 이해집단의 소통방식이다(노대명, 2010). 사회통합과 사회갈등은 동전의 양면과 같다. 갈등의 긴장 없이 변화를 기대하기는 어렵다. 갈등은 외면하고 변화만 추구한다는 것은 현실적이지 않다. 이치에도 맞지 않는다. 갈등을 무조건 금기시할 필요는 없다. 때론 갈등을 조장할 수도 있다. 갈등은 통합과 통한다. 갈등은 적당한 긴장과 새로운 동력을 창출하여 보다 성숙한 사회통합을 만들어내는 순기능을 가지고 있기 때문이다(박길성, 2010).

민주주의는 갈등을 야기하는 체제인 동시에 갈등을 강요나 굴복이 아니라 타협이나 합의를 통해 해결해나가는 체제이다. 갈등과 경쟁은 민주 사회 발전의 원동력이다(Mouffe, 1993). 민주주의는 갈등을 관리하는데 가장 효과적인 체제이다. 불완전한 사회구성을 통합과정으로 유도하는 것이 민주주의이다. 민주주의 사회일수록 대화하고 타협하고 합의하는 것을 강조한다. 민주주의는 다름을 인정하고 수용하는 것이다. 상대의 의견도 존재적 가치가 있음을 받아들이는 것이다. 나의 입장과 자유는 상대의 입장과 자유와 양립할 수 있는 것이다. 형식적·절차적 민주주의를 넘어 실질적 민주주의로 이행하는 데 있어 핵심은 갈등이 발생하면 당사자들이 서로 다름을 인정하고 타협과 합의를 통해 어떻게 해결해 가느냐에 달려 있다. 이 대목에서 한국 사회는 여전히 민주주의의 성숙 단계에 훨씬 못 미친다. 선진국의 조건으로서 여겨지는 복지국가와 사회통합은 모두 타협과 합의의 산물이다. 어느 한쪽의 일방적 주장이나 강요로 만들어지는 것이 결코 아니다.

갈등을 해결하는 가장 바람직한 방법은 갈등 양당사자가 직접 만나 서로의 다른 점을 인정하고 공통점을 찾아내어 모두가 만족하는 해결책을 모색하는 것이다. 그러나 이 방법을 알고 있어도 실행에 옮기기는 그리 쉽지 않다. 그래서 미국, 유럽국가, 호주 등 선진사회에서는 갈등당사자들이 중립적인 제3자의 도움으로 자신들의 갈등을 스스로 합의를 통해 해결하는 조정(調停, mediation)이 민주적 갈등해결방법으로서 각광받고 있다(문용갑, 2007. 2011). 가정, 이웃, 조직, 정부 등 사회 전 분야에서 갈등을 조정을 통해 해결하느냐에 따라 사회통합의 방향이 결정되고 민주주의 발전의 면모가 달라지기 때문이다(Duss von Werdt, 2003). 조정의 대목에서 한국사회는

여전히 취약하다. 갈등이 발생하였을 때 조정에 의존하는 비중이 대단히 낮다. 한 조사(국정홍보처, 2006)에 의하면, 한국인은 갈등을 잘 처리하는 편이라고 응답한 비율은 17%에 불과하다. 갈등 조정의 제도화 수준도 초보적인 단계에 머물러 있다(문용갑, 2013).

학계에서의 조정에 관한 연구실적도 일천하고, 교육프로그램과 전문조정인력도 턱없이 부족하다. 일각에서는 조정, 중재, 재판을 혼동하는 경우도 많다. 이러다보니 조정이 어떻게 그리고 왜 갈등을 처리하고 해결하는데 민주적이고 효과적인 방법인지에 대한 이해가 충분치 않다. 조정의 민주성과 효과를 이해하기 위해서는 갈등당사자의 심리상태와 조정에 참여하는 갈등당사자와 조정인의 자세와 원칙에 대한 더 깊은 천착이 필요하다. 다시 말해, 조정에 참여하는 갈등당사자의 심리상태와 갈등의 심리학뿐만 아니라 실제 조정을 하는데 토대가 되는 조정참여자의 자세와 태도, 그리고 조정의 기본적인 취지와 관련하여 조정 그 자체에 대한 더 깊은 이해가 필요하다.

본 연구의 목적은 조정의 기본정신을 확고히 하고 기존 지식들을 체계화하는데 있다. 이를 위해 먼저 갈등을 겪는 당사자들이 왜 도움이 필요한지에 대해 살펴보고 이어서 갈등당사자를 도울 수 있는 방법을 조정 자세, 인간관 그리고 윤리의 측면에서 모색할 것이다. 다음으로 “조정의 두 축”이라고 할 수 있는 조정에 참여하는 갈등당사자와 조정인에게 필요한 요건과 노력에 대해 논할 것이다. 끝으로 파괴적인 결과를 초래할 수 있는 절망적인 갈등을 조정을 통해 생산적으로 해결하는데 필요한 핵심 요소들을 제시할 것이다.

II. 갈등심리

갈등당사자는 조정에서 도움을 받고자 한다. 그 이유는 제3자 없이는 상대(배우자, 자녀, 부모, 이웃, 고객 또는 정부기관, 협회, 기업 등 조직)와 갈등을 해결할 수 없기 때문이다. 갈등당사자들은 갈등을 해결하고자 논쟁하지만 서로에 대한 오해만 커질 뿐 성과 없는 ‘갈등이력’을 가지고 있다. 갈등의 원인과 해결을 서로 상대에게 전가하는 분쟁에 관계의 문제가 더해지면 상황은 더 복잡해진다. 유익한 해결책이지만 상대가 제안했다는 이유로 거부한다. 상대가 무엇을 하든 감정이 앞서 분노, 복수심, 불쾌, 모멸감, 두려움, 체념, 불신, 고통, 불안, 수치심, 죄책감 등을 느낀다. 상대에게 책임 전가, 비난, 시비, 침묵, 회피, 조롱, 철회 등이 앞선다. 친밀한 관계는

‘공격’과 ‘회피’의 대화패턴이 반복되면서 증오로까지 바뀐다. Gottman(2000)에 따르면, 부부관계는 비판, 무시, 합리화, 단절의 4단계를 거쳐 결국에는 별거나 이혼에 이른다. 상대에 대한 부정적 감정과 태도가 커지면서 관계는 다시 회복되기 어렵다.

갈등당사자는 대개 상대를 비난, 폄하, 무시하는 대화패턴으로 해결책을 찾고자 한다. “어떤 대가를 치르더라도 기필코 이기겠다.”는 각오로 상대를 공격한다. 상대는 만남이나 대화를 거부하고 불편한 마음에 거리를 두고 관계단절까지 생각하며 조용히 전투태세에 돌입한다. 갈등 양 당사자는 본래의 목표를 잃고 불분명한 입장에 소모적인 입씨름이 더해지면서 관계는 점차 악화된다. “결코 물러설 수 없는” 진지전이 벌어진다.

갈등이 격해지면 갈등당사자도 변한다. 갈등당사자가 겪는 스트레스는 삶의 정신적, 사회적 또는 물질적 기반은 물론 생존까지 위협한다. 개인적으로 중요한 기본가치들이 위협받음으로써 감정적으로 반응하게 되고, 자기방어기제를 작동시키는 인지적-정서적 행동패턴과 스키마가 활성화된다. 경험과 행동도 변한다. 지각, 사고 그리고 생각이 편협하고 왜곡되며 사소한 자극에도 감정적으로 반응하며 자기통제력을 잃고 이해할 수 없는 폭력을 행사하기도 한다. 자신의 피해를 줄이고 위험요소들을 줄이기 위해 자기주장을 강화하는 것이 주된 목표이고 동기가 된다. 문제해결능력이 떨어지고 주위에 도움을 청하지도 못한다. 웃음을 잃고 경솔한 행동을 한다. 갈등으로 인한 무기력과 자기통제력 약화에 대해 Glasl(1998)은 “갈등에서 주체는 나인가 아니면 갈등인가?”라는 질문을 던진다. 하지만 다행히도 갈등관리 및 행동능력은 상대와의 갈등상황에서만 약해진다. 다시 말해, 갈등을 겪는 당사자이지만 다른 사람들과의 관계에서는 ‘극히 정상적으로’ 행동한다는 것이다.

Ⅲ. 조정의 기본자세, 인간관 그리고 윤리

조정은 갈등 양당사자가 직접 만나 적극적으로 자신들의 이해관계와 욕구를 위해 구체적인 해결책을 찾는 자율적이고 협력적인 절차다. 갈등 양당사자는 중립적인 제3자로서 중간자 역할을 하는 한 명 또는 복수의 조정인으로부터 도움을 받는다. 조정의 목표는 첫째, 갈등 양당사자가 관심사와 욕구에 근거한 구체적이고 자율적이고 지속가능한 합의안을 공동으로 도출하는 것이다. 둘째, 갈등 양당사자는 서로 상대의 입장을 이해함으로써 셋째, 서로 협력하는 관계로 발전하는 것이다.

요약하면, 조정은 **계약 측면**에서는 구체적인 합의안 도출, 인지 및 **정서 측면**에서는 의견 차이와 해결방안에 대한 상호이해 그리고 **관계 측면**에서는 평화적인 관계 형성이 목표다. 이 세 측면의 상호작용을 통해 시너지효과도 커진다 (Theilmann-Braun et al. 2003).

마지막 셋 번째 목표는 조정을 관계 개선을 위한 최선의 절차(Haynes et al. 2002)로 간주할 때 특히 강조된다. 이 목표는 가족, 이웃, 학교 또는 행정기관, 임대차관계, 건강보건, 정치집단, 기업에서는 물론 기업간, 협회간, 공공기관과 민간기관 간에서 갈등당사자들이 갈등이 해소된 이후에도 서로 협력하는 관계를 유지하여야 하는 경우에 매우 중요하다.

조정을 통해 갈등당사자의 행동범위와 선택의 폭이 넓어지고 이득이 커지면 조정의 중요성은 더 커진다. 갈등은 대개 갈등당사자의 시각을 좁게 만들기 때문에 운신의 폭을 넓혀주는 것이 조정의 첫 번째 목표이다. 특히 조정은 적절한 규범적 해결책(예, 사회규범, 사회가치기준, 법)이 부재한 상황에서 독자적이고 자율적인 해결책이 필요한 경우에 적합한 절차다.

모든 심리학적 개입과 마찬가지로 조정도 기본자세 또는 기본정신이 있다. 기본자세와 기본정신은 조정 전략 및 방법의 기초(Lack-Strecker, 2000)일뿐 아니라 조정의 인간관과 윤리의 핵심 요소이기도 하다. 기본자세는 조정의 초이론적인 골격으로서 조정 실재를 위해서도 매우 중요하다. 조정에 참여하는 갈등당사자에게는 나침반 같은 길잡이 기능을 하고, 조정인에게는 예상치 않은 난감한 상황이나 적절한 규정이나 규칙을 적용할 수 없는 상황에서 최선의 역할을 하기 위한 중요한 준거이자 판단근거가 된다.

아래에서 제시할 기본자세는 최근 개발된 일련의 심리학적 조정모델에서만 강조되는 것으로서 모든 조정모델에 적용되는 것은 아니다.

조정은 둘 이상의 갈등당사자가 협상하는 상황이지만 갈등당사자의 변화와 의지와 그 변화를 위한 전제조건이 관건이다. 따라서 조정의 기본자세는 심리치료에서 요구되는 기본자세와 다르지 않다고 할 것이다. 심리치료는 변화에 필요한 조건들에 관한 풍부한 지적 토대를 제공한다. 이 지적 토대는 모든 심리치료접근법에서 공히 강조되고 있다(Bastine, 1992).

조정을 위한 핵심 전제조건이자 골격은 첫째, 갈등과 갈등당사자의 자율성에 대한

조정인의 자세 둘째, 갈등당사자를 조력하고 신뢰하는 조정인의 자세 셋째, 조정 과정에 대한 조정인의 책임감이다.

1. 갈등과 갈등당사자에게 대한 기본자세

우리는 갈등을 대하면 대개 무마하거나 진정시키거나 아예 논쟁을 피하거나 조언하거나 특정 태도를 취하거나 편을 들거나 하는 식으로 반응한다. 이에 반해 갈등당사자 중간에 위치한 조정인은 가능한 열린 마음으로 행동하고 갈등당사자 간 불화를 인내해야 한다. 회피, 혼계, 지시, 강요, 중재, 조정(調整)과 같은 행동은 절대 금물이다. 이를 위해서는 첫째, 갈등은 변화, 성장 그리고 혁신을 위한 도전이자 기회라는 인식이 필요하다. 심리학적 갈등연구의 대가인 Morton Deutsch는 일찍이 갈등의 긍정적 측면을 강조하며 말한다. “갈등은 많은 순기능이 있다……. 갈등은 정체를 막고 관심과 호기심을 자극한다. 갈등은 문제를 파악하고 그 해결책을 강구할 할 수 있는 매체다. 갈등은 개인과 사회의 변화를 위한 토대다.”(Deutsch 1976, 16)

둘째, 제3자의 결정이나 전문가에 의한 해결보다는 갈등당사자의 자율적인 해결이 더 낫다는 인식이 필요하다. 이 원칙은 심리치료, 컨설팅 그리고 대부분의 심리학적 개입에서 공히 강조되는 것으로서(Rogers, 1959) 조정에서도 가이드라인과 같은 기능을 한다. 조정인은 판단이나 결정을 하는 것이 아니라 모든 협상 과정에서 갈등당사자의 자율성과 자기책임감을 고취하여야 한다. Bush와 Folger(1994)는 저서 “조정 의 약속 promise of mediation”에서 갈등당사자에게 권한부여(empowerment) 즉, 자신의 능력에 대한 자신감 강화를 역설한다. 조정인은 갈등당사자의 해결능력을 믿고 자율성과 자기책임감을 저해하는 행동은 하지 않는다. 갈등당사자는 결정권한이 자신에게 있다는 것을 항상 주지하여야 한다. 갈등 양당사자의 동의 없이는 어떠한 결정도 있을 수 없다.

이러한 기본자세에 대한 심리학적 근거는 쉽게 찾을 수 있다. 자율적 결정은 타인에 의한 결정보다 갈등당사자에게 더 큰 동기부여가 되고 내용적으로 더 정교하며 현실에 더 적절하다. 자율적 결정은 갈등당사자의 자신감과 자기책임감을 고취하고 합의안의 신뢰성과 지속가능성을 높여준다. 자기책임감은 사건에 대한 통제력을 되찾았다는 감정을 불러일으킨다. 이 감정은 격변상황에 처한 개인의 안녕과 사회의 평화를 위해 매우 중요하다. 조정인이 이러한 감정을 느끼기 위해서는 갈등당사자의 잠재력에 대한 근본적인 신뢰가 전제되어야 한다. 이것은 조정인이 갈등당사자를 어떤 신념과 자세로 대할 것인가의 문제로서, 갈등당사자에게 자신감을 갖게 하고 자

울적으로 결정할 수 있도록 하는데 매우 중요하다. 이를 위해 조정인은 전문적인 훈련과정에서 슈퍼비전 등을 통해 자기성찰이나 자기체험이 필요하다.

2. 안정과 정서적 지지

학습과 변화는 위기나 위협 상황에서는 어렵지만 존중과 인정을 받고 정서적 지지를 받는 상황에서는 어렵지 않다. 사람은 상대가 긍정적인 태도를 보이고 공감적 이해를 하면 불안감이 적어져 자신을 방어, 보호, 은폐하거나 공격적 행동을 하는 대신에 탐색적 행동과 함께 새로운 것에 관심을 갖는다(Rogers 1959). 따라서 변화 상황에서 불안, 무기력, 통제력상실 등의 감정이 아니라 정서적 안정을 취하게 되면 변화에 대한 내적 저항이 적어진다.

갈등당사자들이 갈등으로부터 벗어나지 못하는 이유는 서로 오해하고 존중하지 못하기 때문이다. 조정인은 갈등당사자들을 대신하여 서로 이해하고 존중하는 역할과 문제해결과정을 위해 건설적인 기능을 수행하여야 한다. 조정인이 관심 갖고 편견 없이 이해해주면 갈등당사자가 겪는 위협은 상당 부분 약화된다. 조정인은 갈등당사자로 하여금 갈등으로 인한 기회와 조정으로 인한 해결가능성을 깨닫게 하는 “정서적 갈등작업(emotionale Konfliktarbeit)”(Hochschild, 1990)을 한다.

Haynes(Haynes et al. 2002)에 따르면, 심리학적 조정의 핵심은 갈등당사자에 대한 존중이다. 심한 갈등을 겪고 있는 당사자이지만 조정인이 세심히 정중하게 이해해주면 변할 수 있다고 한다. 갈등당사자의 숨겨진 장점을 파악하게 되면 방어, 공격, 거부, 무관심 등, 그의 행동패턴을 다른 관점에서 볼 수 있을 뿐 아니라 갈등당사자 또한 자신과 상대를 새롭게 바라봄으로써 불안의 원인과 좌절되거나 인정받지 못한 욕구를 스스로 인식할 수 있다. 그리고 닫힌 마음을 열고 변화를 수용한다.

하지만 실제 조정에서 변화를 위해 전제되어야 할 갈등당사자의 안정과 보호를 소홀히 여기는 경우가 많다. 예를 들어, 갈등당사자는 불안하기 때문에 상대에게 책임을 전가하거나 결정을 위임하는 경우가 많다. 갈등 규명과 변화를 위해 갈등당사자의 노력과 공헌을 존중하고 인정하는 것이 얼마나 중요한지는 많은 조정 사례에서 확인할 수 있다(문용갑, 2014).

3. 과정에 대한 책임

조정에 참여하는 갈등당사자는 대개 관계적으로는 상대와 복잡하게 얽혀있고(관계적 갈등모드) 인지-정서적으로는 갈등에 집착하는(인지-정서적 갈등모드) 모습을 보인다. 서로 영향을 주고받는 두 갈등모드는 갈등당사자가 스스로 해결할 수 없는 것이다. 조정은 갈등당사자가 두 갈등모드로부터 벗어나도록 도와주는 절차다. 이를 위해 조정인은 한편으로는 관계 측면에서 갈등당사자의 상호작용을, 다른 한편으로는 문제해결과정을 조율하는 방식으로 조정과정을 이중적으로 구조화하여야 한다.

조정에서 두 과정을 각각 어떻게 이끌어갈 것인지가 방법적 숙제이긴 하지만 (Haynes et al. 2002), 조정인은 기본자세를 견지하고 조정의 목표가 무리 없이 공정하게 성취되도록 하여야 한다. 조정인은 갈등 양당사자가 자신들의 서로 다른 이해관계에 대해 논의하고 자율성을 유지하는 상태에서 서로 이해하고 합의에 도달하도록 하는데 그 책임이 있다. 다시 말해, 조정인은 조정 환경을 조성, 유지하고 대화가 규칙위반이나 기타 방해 없이 순조롭게 진행되도록 하여야 한다. 그리고 갈등 양당사자가 체면을 지키고 관계가 더 이상 악화되지 않도록 해야 한다(Mecke, 2004).

과정에 책임을 진다는 것은 **절차공정성** 즉, 협상 및 대화 절차가 공정하도록 하는 것이다. 서로 이해하려는 태도가 부족한 갈등당사자에 대해서는 단호하고 주도적으로 행동하도록 격려한다. 조정의 질은 조정의 기본절차 준수에 좌우된다는 것은 여러 연구를 통해 입증된 사실이다(Slaikue et al., 1988).

다음에서 언급할 갈등당사자의 자세는 조정인의 효과적 역할을 위한 **전제조건이자 도구적 조건**이다. 물론 갈등당사자의 자세는 성공적 조정을 위한 필요조건이지만 충분조건은 아니다.

IV. 갈등당사자

갈등당사자는 조정의 성공 여부를 결정짓는 요소이다. 조정의 시작과 진행에 영향을 미치는 갈등당사자의 협상자세, 자기표현력, 갈등스타일과 갈등패턴 그리고 입장, 전략 그리고 욕구 등이다.

1. 협상자세: 참여와 협력

조정 의 전제조건은 상대와 해결책을 찾고자 하는 갈등당사자의 마음가짐이다(문용갑, 2011). 거만해서 제3자의 도움을 원치 않거나 갈등이 너무 심해서 상대와 한 곳에 같이 있고 싶지 않다는 것은 갈등당사자가 반드시 극복해야 할 장애물이다. 갈등 양당사자는 조정에서의 대화가 자신에게 도움이 될 것이라는 기대를 가져야 한다. 조정을 선택하는데 있어 반드시 필요한 것은 자율적으로 협상을 하겠다는 갈등당사자의 자세이다.

조정회의에 참여하는 갈등 양당사자는 당연히 조정 에 대해 각기 다른 기대를 한다. 자의나 타인의 권유로 조정을 하고자 하는 당사자는 협상이 성공적으로 이루어질 것이라는 기대를 갖는다. 이런 갈등당사자는 합의에 의한 해결을 원하지만 갈등에 대해서는 상대와는 전혀 다른 이야기를 가지고 조정 에 참여한다.

조정 에 임하는 갈등당사자를 이해하는 방법 중 하나는 *갈등당사자의 관계유형* 을 구분하는 것이다. 해결중심 단기치료의 선구자 De Shazer(1993)에 따르면, 심리치료에 임하는 내담자의 다양한 행동패턴과 관련하여 치료자와 내담자의 관계는 방문형, 불평형 그리고 고객형으로 구분된다. 이 구분을 조정에서의 갈등당사자와 조정인의 관계에 대입하면 다음과 같다.

방문형 관계: 비자발적으로 또는 타의에 의해 조정 에 참여하는 갈등당사자의 경우다. 조정인과 함께 다루어야 할 자신의 문제는 없고 단지 상대가 문제이기 때문에 조정 에 소극적이고 사태를 관망하는 자세를 취한다.

불만형 관계: 불만이나 문제를 조정인과 함께 확인하나 그 문제를 위해 아무 것도 하지 않으려는 갈등당사자의 경우다. 자신의 문제라기보다 상대나 상황 등에 문제가 있다고 보며 자신의 승리를 위한 해결을 요구한다.

고객형 관계: 조정을 갈등해결에 가장 적합한 방법으로 받아들이는 갈등당사자다. 해결을 위해 상대와 건설적이고 협조적으로 대화할 준비가 되어 있다. 하지만 자신에게도 책임이 있다고는 하지 않는다.

해결중심 단기치료에 따르면, 이 모든 관계 유형은 대화를 통해 변할 수 있다. 관계 유형을 과신하게 되면 유형과는 다른 실제 행동을 간과할 수 있다. 따라서 각 관계 유형의 이면을 보고 그 이면에 내재된 자기보호기능과 변화하고자 하는 욕구를

파악하는 것이 조정인의 임무다. 갈등당사자의 협상자세를 고취하기 위한 최선의 방법은 갈등당사자가 할 수 있는 긍정적인 기여 부분을 인정하는 것이다.

2. 자기표현력 - 단호함과 공정함

조정 참여와 협력을 위한 **협상자세**와 함께 갈등당사자의 **협상능력** 또한 조정의 중요한 전제조건이다. 이 두 요소는 조정 초기에 조정 가능 여부를 가늠하는 기준이다(Hayes et al. 2002). 협상능력은 갈등 양당사자가 협상에서 스스로 책임감을 가지고 자신을 표현할 수 있는 능력을 의미한다. 자기표현력은 갈등당사자의 명료한(firm) 행동과 공정한(fair) 행동으로 구분해 볼 수 있다.

명료함은 협상당사자가 대화에서 자신의 이해관계를 인식하고 표현하는 것이다. 자신의 이해관계를 명확히 인식해야 표현할 수 있다. **공정함**은 상대와 협조적으로 대화할 수 있다는 것을 의미한다.

자기표현력은 개인적 요소와 관계적 요소에 영향 받을 수 있다. 개인적 요소로는 심리장애(예, 우울), 신체장애 또는 중독(예, 알콜중독) 등이 있으며, 관계적 요소로는 가령 분노하여 자신 또는 상대의 이해관계를 인식할 수 없는 경우처럼 상대에게 지나친 적책감, 증오심 또는 복수심 속한다.

3. 갈등스타일과 갈등패턴

상호작용스타일은 관계에 영향을 미친다. 갈등이 고조되면서 자선, 사회적 관계, 사회적 영향력, 가치 등 주요 자원이 위협받게 되면 상대에게 일반적으로 '투쟁' 또는 '회피' 방식으로 반응한다. 조정에서도 **공격적** 갈등스타일과 **방어적** 갈등스타일을 볼 수 있다. 갈등에 대응하는 스타일은 개인적 특성, 갈등당사자간 관계와 권력 관계 그리고 상대에게 자신의 이해관계를 관철시킬 수 있는 방법 등에 좌우된다.

우리는 대개 갈등에 처하면 한 사람은 공격적이고 상대는 방어적일 것이라고 생각한다. 이런 생각은 가해자와 피해자가 있을 것이라는 우리의 고정관념에서 비롯된다. 가해자-피해자 상황에서는 공격적인 사람이 힘이 센 것처럼 큰소리를 치며 도전적이고 공격적으로 행동하기 때문에 힘의 불균형이 있는 것처럼 보인다. 하지만 방어적인 사람도 지연, 의심, 저지, 방해 등의 방식으로 힘을 행사할 수 있다. 공격 대

방어의 **상호보완적 갈등패턴**(complimentary conflict pattern)에서는 조정인이 힘의 균형을 잡아야 한다.

이에 반해, **고조적 갈등패턴**(escalated conflict pattern)은 갈등 양당사자가 공격적인 갈등스타일을 보이는 경우다. 조정인은 갈등이 더 이상 고조되지 않도록 하고 갈등 양당사자가 다시 생산적인 대화를 할 수 있도록 돕는 것이 급선무다.

조정에서 볼 수 있는 세 번째 **방어적 갈등패턴**(defensive conflict pattern)은 조용하지만 파괴적인 측면이 있다. 갈등 양당사자는 다투지만 가능한 갈등을 피하려 한다. 과장해서 말하면, 갈등 양당사자는 화를 참고 누가 “더 불쌍한 희생자”인지를 놓고 겨루며 서로 무력감과 절망감에 빠진다. 조정인은 활기를 불어넣어 자신 있게 표현하고 서로의 입장 차이를 분명히 하도록 돕는다.

4. 갈등당사자의 “이야기”

갈등당사자는 갈등 원인, 갈등 발생, 갈등의 책임, 갈등으로 인한 피해, 갈등해결 등을 내용으로 하는 자신의 ‘이야기(narrative)’를 구성한다. 이 이야기를 가지고 제3자에게 호소하며 자신의 의견을 밝히고 관철시키고자 한다. 조정에서는 갈등에 관한 자신의 의견을 밝히는 것으로 자신의 갈등 “이야기”를 털어놓는다. 상대는 이 이야기를 듣고 전혀 다른 자신의 이야기로 맞선다. 서로 상대의 버전을 더 강하게 비판하며 자신의 이야기에 대한 논거를 제시한다.

체계론적 치료접근법(systemic therapy approach)에 따르면, 이러한 갈등당사자의 행동패턴은 일종의 ‘스토리 텔링(story telling)’이다. 이 개념은 조정에서 매우 중요한 의미를 갖는다. 사회화 과정 특히, 가족에서 발달된 정신모델 또는 세계에 대한 실재구성(Wirklichkeitskonstruktion)이 이야기를 통해 표현되기 때문이다. 우리는 객관적 사실이 아니라 실재구성을 통해 사회현상에 의미를 부여하고 그 의미에 따라 행동한다(Simon et al., 1999). 가족치료적으로 보면, 진리를 만들어내는 이야기(White & Epston, 1998)는 상대나 조정인에게 강한 인상을 주고 설득하려는 의식적이고 무의식적인 권력수단이다. 따라서 조정에서 시작되는 이야기는 조정절차에 커다란 영향을 미칠 수 있다.

조정에서 갈등당사자의 이야기는 세 가지 원칙에 따라 다를 수 있다. 첫째, 갈등당사자의 이야기 속에는 개인적 욕구와 관심사가 담겨있으므로 문제를 건설적으로

해결하는데 활용하여야 한다. 둘째, 이야기가 갖는 파괴력은 정상화(normalization)를 통해 약화시킬 수 있다. 예를 들어 “항상 서로 다른 생각과 의견이 있게 마련입니다, 먼저 A가 말해보시지요.....”라고 하는 것이다. 셋째, 자신의 버전을 앞세우기 위해 상대의 이야기를 문제 삼는 것은 초기에 근절시켜야 한다. “상대의 견해와 맞지 않는 것은 말하지 않아도 됩니다. 당신의 목표가 무엇인지만 설명하면 됩니다.....”라고 할 수 있다.

5. 입장, 전술, 관심사, 욕구

갈등당사자는 **입장(position)**을 밝히는 것으로부터 입씨름하기 시작한다. 협상에서 입장은 경계설정, 자기보호 또는 자신의 입장을 강화하는데 기여한다. 입장을 통해 일반적으로 갈등원인을 설명하고 그에 적합한 해결방안을 제시한다. 입장은 ‘**문제정의의**’와 ‘**해결책**’이라는 두 가지 요소로 구성되어있다. 부부갈등의 경우, 부인은 “남편이 술 마시지 않고 일찍 귀가해야 한다.”는 입장을 표명한다. 이 입장에는 남편의 음주와 늦은 귀가가 문제이고 그와 연결된 해결책도 내포되어 있다(Bastine 1995; Haynes et al. 2002, 41).

문제정의와 해결책을 연결시킴으로써 자신의 의지를 고수하고 본래 문제를 은폐하는 것은 입장이 지닌 순기능이다. 하지만 입장으로 태도가 완고해지고 합의에 의한 문제해결이 막히면 협상이 어려워진다. ‘이기거나 지는 방법’으로 서로 상대에게 공개적으로 또는 암암리에 책임전가를 하며 공방전이 벌어진다. 토론에서는 입장이 순기능적이지만 협상에서는 커다란 걸림돌이 아닐 수 없다(Fisher et al. 1981). 협상 연구에 따르면, 입장을 놓고 벌이는 협상은 문제적이고 바람직하지 못하다. 입장 중심으로 협상을 하게 되면 대개 관계가 크게 훼손된다. 다수의 갈등(multi-parties-conflicts)에서 입장 중심의 협상은 결코 바람직하지 않다. 조정인의 과제는 입장을 생산적으로 활용하는 것이다.

법적 논쟁에서도 대개 입장들이 제기된다. 입장은 소송을 통해 요구 또는 권리로 표현되거나 ‘친권·양육권’, ‘재산권’ 등 법적 권한으로 제시된다. 하지만 갈등당사자들이 자율적으로 합의에 도달하기 위해서는 이러한 방법과 개념 사용은 지양되어야 한다. 조정에서는 전혀 다른 차원의 언어 가령, ‘부모로서의 책임’, ‘재산 보호’ 등과 같은 갈등당사자의 관심사를 담은 용어들이 구사되어야 한다(Mecke, 2004).

조정에서 건설적이고 만족스런 해결책을 모색하기 위해서는 먼저 갈등당사자의 입장을 파악한 다음 두 번째 단계에서는 입장에 근거가 되는 갈등당사자의 **개인적 주요 관심사와 욕구**를 규명한다. 주요 관심사는 각자의 이해관계와 목표다. 사람들은 이해관계와 목표에 따라 우선 사항들을 정한다. 이해관계와 목표는 계획, 소망, 동기, 욕구, 기대 그리고 미래전망뿐만 아니라 근심, 걱정 또는 두려움과 같은 당장 중요한 현재 관심사(current concerns)다(Klinger, 1987).

갈등당사자가 원수 같은 상대 앞에서 자신의 중요한 관심사를 표현하기는 쉽지 않은 일이다. 관심사를 말하면 자칫 ‘상대로부터 거부당하거나’ ‘전략적으로 어리석은 짓’이거나 또는 ‘부적절한 것’으로 비쳐질 수 있다는 염려 때문이다. 자신의 소망, 동기 그리고 두려움은 상대와는 전혀 상관이 없는 것이고 또 표현한다 하더라도 상대가 거부할 수 있기 때문에 차라리 발설하지 않는 것이 더 낫다. 자신의 의도가 발각되면 협상력이 약화될 수 있으니 어리석은 짓이다. 관계가 단절되는 상황에서 개인적 관심사를 말하면 상대와 정서적으로 다시 가까워져서 그동안 힘들여 지켜온 정서적 거리가 훼손될 수 있으니 부적절하다. 하지만 조정에서는 갈등당사자들이 스스로 자신의 관심사와 욕구를 말할 수 있고 또 있어야 한다.

대부분의 갈등당사자는 편안한 분위기에서 대화를 통해 자신이 원하는 것을 표현하면 놀라울 정도로 만족스러워한다. 조정에서는 비록 갈등 양당사자가 신뢰를 회복하는데 시간이 걸리긴 해도 서로 상대에게 자신의 구체적이고 미래지향적인 욕구를 표현할 수 있어야 한다. 그리고 상대에게 본심 즉, **자신의 본질적 요점**을 말하고 상대의 본질적 요점을 듣는 기회가 주어져야 한다. 이로써 목표 실현을 어렵게 하거나 방해하는 요소들이 파악되고 해결책 모색을 위해 필요한 것이 밝혀진다. 이 과정이 순조롭게 진행되면 내면 갈등이 완화된다. 다시 말해, 갈등 양당사자는 갈등에 대해 달리 생각하게 되고 갈등을 해결될 수 없는 것으로 인식하지 않는다.

하지만 조정인이 갈등당사자에게 처음부터 개인적 목표를 물으면 대개 “나는 결코 내가 할 일을 그가 정하는 것을 원치 않는다!”식으로 답한다. 이것은 비생산적인 표현으로 조정을 가로막는다. 첫째, 상대와의 선긋기가 주된 내용이고 둘째, 거부 또는 부정하는 식이고 셋째, 갈등 내용보다는 갈등대처에 치중되었기 때문이다.

이러한 표현 이외에도 장애요소는 또 있다. 상대에게 “한번 속 시원히 말이나 해보자.”는 것이나 복수나 보복하는 것이 ‘욕구’이거나 ‘중요한 관심사’가 될 수 있다. 하지만 상대와의 말다툼과 관련된 이러한 관심사는 “부차적 관심사(secondary

concerns)”라고 할 수 있다. 조정에서 부차적 관심사를 표현할 수는 있지만 그렇다고 장려할 만한 사항은 아니다. 이에 반해 “주된 관심사(primary concerns)”는 구체적인 삶의 목표와 관련된 사안들에 관한 것이다. 관심사는 갈등당사자의 미래계획과 조정 목표와의 관련 정도에 따라 주된 관심사와 부차적 관심사로 구분된다. 조정에서는 상대와의 말다툼이나 관계로부터 영향 받지 않는, 긍정적으로 정의된 개인적 목표가 먼저 파악되어야 한다. 주된 관심사가 충족되면 말다툼하고 싶은 마음이 생기지 않기 때문이다(Caspar, 1996).

입장과 관심사를 파악한 다음 세 번째 단계에서는 갈등당사자 간 관심사의 차이가 다루어진다.

V. 조정인

조정의 특징은 갈등 양당사자가 조정인이 배석한 상태에서 협상한다는 것이다. 조정인의 역할은 갈등당사자에 대한 법률상담, 변호, 심리치료, 코칭 등과는 다를 뿐 아니라 갈등당사자가 자율적으로 자기책임의식을 가지고 결정하도록 돕는다는 면에서 판사와도 전혀 다르다. 이러한 점에서 조정은 부부 및 가족상담이나 체계론적 심리치료와 유사점이 많다.

1. 작업가설설정 및 변경

조정인은 독립적인 제3자로서 갈등당사자 또는 조정참여자의 구체적인 사정과 대화 상황을 고려하여 조정을 진행하여야 하기 때문에 해결되어야 할 갈등당사자의 문제, 목표, 개인적 관심사, 해결방안, 갈등당사자간 갈등패턴과 권력관계, 불가능한 해결책 등, 조정에서 벌어질 수 있는 모든 사태에 대한 일련의 **작업가설**을 계속적으로 개발하여야 한다(Haynes et al. 2002, 80-84). 예를 들어 조정 목적 및 절차와 관련된 가설은 조정 규칙에 따라 행동하는데 도움이 된다. 작업가설은 단지 가정일 뿐, 갈등당사자에 대한 판단도 의무사항도 규정도 최선의 해결책에 대한 확신도 아니다. 이런 가설의 특성은 개방성과 수정가능성에 있다. 가설이 옳은 것으로 검증되면 따르면 되고 검증이 되지 않으면 기각하고 새로운 가정을 세우면 된다.

다음에서는 조정에서 필요한 주요 운영규칙에 대해 살펴볼 것이다.

2. 차이 규명

조정에서는 해결책에 대한 요구가 크다. 긴장이 동반된 의견 차이와 스트레스를 조속히 해소하기 위해 갈등당사자는 가능한 신속한 결정을 원한다. 하지만 이행 가능한 합의안을 도출하기 위해서는 개인적 관심사와 욕구가 자세히 파악되어야 한다. 성급한 해결책이나 타협은 솔깃하지만 대개는 기대한대로 이행되지 않는다. 그 이유는 첫째, 전략적 술책에 의한 것일 수 있고 둘째, 갈등 양당사자 모두에게 유리한 최선의 해결책(파이 늘리기, 윈-윈 해결책)이 아니기 때문이다. 역설적으로 보일 수 있지만, **갈등당사자 간 의견 차이**를 구체적으로 파악하는 것은 매우 중요한 작업이다. 이 작업을 위해서는 공통점을 찾기 전에 대화가 촉진되어야 한다. 갈등 양당사자를 위한 합의안을 도출하기 위해서는 의견 차이가 용인되어야 한다. 이를 위해 조정에서는 "논쟁은 있되, 평화적이어야 한다."는 모토가 필요하다. 즉, 갈등당사자 간 차이는 분명해야 하고 논란거리가 될 수도 있지만 궁극적으로는 합의에 의해 규칙에 따라 처리되어야 한다. 조정인은 갈등 양당사자 사이에서 촉매제와 같은 기능을 함으로써 그들의 개인적 관심사, 욕구, 목표, 미래표상, 두려움, 걱정 그리고 불안이 서로 어떻게 다른지를 규명해낼 수 있다. 갈등 양당사자의 차이는 당연한 것이지만 정말 무엇이 다른지를 확인해 보면 뜻밖의 경우가 많다. 이 과정에서 갈등당사자는 왜 서로 상대가 제시하는 해결책에 결사반대하는지가 분명해진다.

의견 차이를 규명하기 위해서는 갈등당사자의 입장과 개인적 관심사 즉 협상주제를 분리하여야 한다. 일반적으로 갈등당사자들은 해결되어야 할 문제 즉 이슈를 놓고 차이를 보인다. 이혼한 어머니는 자녀들이 주말에 아버지에게 갔다가 오면 혼란스러워하고 월요일부터 학교생활에도 어려움이 있기 때문에 주말에는 자신과 있어야 한다고 하고, 이에 반해 아버지는 자녀들과 충분한 시간을 보내기 위해서는 일하지 않는 주말에 함께 지내야 한다고 한다. 따라서 서로의 차이와 문제가 무엇인지 이해하는 과정은 조정인을 통해 **공동으로 문제를 정의하는 것으로** 일단락되어야 한다. 제3자로서 조정인의 역할은 갈등 양당사자의 **문제에 대한 서로 다른 관점**을 해결과정으로 끌어들여서 공동의 문제해결과정을 위한 출발점으로 삼는 것이다. 문제를 공동으로 정의한다는 것은 문제를 서로 다르게 정의하는 것이 아니라 서로 연결하는 것이다. "(어머니를 향하여) 우리는 아이들이 주말에 아버지에게 갔을 때 어머니가 걱정하지 않고, (아버지를 향하여) 아버지가 아이들에게 집중할 수 있는 해결책을 찾을 것입니다." 이렇게 문제를 새롭게 설정하면 두 사람의 문제에 대한 일방적인 관점을 지양하고 중립적인 관점에서 서로 연결시킬 수 있다. 해결되어야 할 문제에 대한 새로운 인식과 공동의 갈등구성이 가능할 때 조정은 다음 단계로

진행될 수 있다.

3. 힘의 균형과 상호성

갈등 양당사자의 조정 참여는 대등하면서 서로 의존하고 서로를 필요로 하다는 **상호성(mutuality)**이 전제되어야 한다. 상호성은 차이와 함께 조정에서 **다양성 관리(diversity management)**를 위한 양대 축이다. 갈등당사자는 문제의 발생과 문제해결의 책임 등에 관한 의견을 가지고 조정에 참여한다. 조정인은 제3자로서 상호성을 감안하여 조정과정을 책임지고 조정이 편파적으로 진행되지 않도록 한다. 상호성이 훼손되면 갈등당사자들은 다시 갈등에 대한 의견, 상대에 책임전가와 해결기대로 회귀할 수 있어 원만한 조정이 될 수 없다.

상호성은 조정 전체 과정을 좌우하는 전략이다. 이 전략은 조정에서는 제3자가 이슈를 결정하거나 결정기준을 제시하는 것이 아니라 갈등 양당사자가 스스로 자신들에게 적합하고 유효한 기준을 제시하는 것이 중요하다는 것과도 통한다. 조정과정을 책임지는 조정인의 기본자세는 바로 상호성에 대한 책임에서 찾을 수 있다. 조정 과정에 대한 책임은 1) 조정인과 갈등당사자의 관계, 2) 갈등당사자 간 관계 그리고 3) 갈등해결내용으로 구분하여 살펴볼 수 있다.

- 1) 조정인과 갈등당사자의 관계는 갈등당사자에 대한 조정인의 중립적이고 제편적이며(**multi-partial**) 존중하는 행동과 밀접한 관계가 있다. 조정인은 갈등당사자에 대해 단순한 호의가 아니라 적극적 노력을 통해 긍정적 관계를 맺어야 한다. 이것은 곧 갈등당사자에 대한 “동등한 존중”을 의미한다(Haynes et al. 2002). 갈등 양당사자는 조정인으로부터 관심, 인정 그리고 이해를 받음으로써 조정절차를 신뢰하고 갈등상황에서 서로에게 요구한 변화를 안심하고 실행에 옮길 수 있다.
- 2) 조정인은 갈등 양당사자가 대등한 관계가 되도록 노력하여야 한다. 갈등당사자 간 관계는 각 당사자의 능력, 역량 또는 자원 측면에서 영향을 받는다. 갈등당사자 사이에 불평등한 힘의 관계가 형성되면 조정인은 동등한 관계가 되도록 도와야 한다. 상대에게 요구만 하고 조급해하는 갈등당사자에게는 발언을 천천히 하도록 하고 의존적인 갈등당사자에게는 적극적인 자세를 요구한다.
- 3) 문제해결 역시 대등하게 이루어져야 한다. 이를 위해서는 먼저 공동의 문제를

설정하고 갈등 양당사자의 의견을 통합함으로써 해결의 실마리를 찾는다. 이를 계기로 협상 과정에서도 갈등 양당사자는 서로 합의에 의한 해결책을 강구하는데 책임을 지게 된다. 이로써 최선의 해결책을 위해 갈등 양당사자가 제시하는 기준과 입장 그리고 방안들이 상호보완적으로 통합될 수 있다. 해결책을 수용하기 위해서는 갈등 양당사자가 스스로 그 해결책에 기여하고 만족해야 한다. 최종 합의안 도출은 갈등 양당사자의 대등한 권리와 의무가 전제되어야 한다.

조정은 차이를 기반으로 한 상호성이 충족될 때 성공할 수 있다. 갈등에서 옳고 그름의 패턴이 조정에서 갈등해결 과정과 결과에 대한 공동 책임감으로 대체되어야 한다.

4. 구체적인 미래설계

조정은 해결 중심적 방법으로써 갈등당사자가 미래에 대한 구체적인 구상을 할 수 있는 길을 열어주는 것이 목표다. 갈등당사자는 보통 미래에 대해 말하기 보다는 과거에 대한 논쟁을 앞세운다. 미래에 대한 영향력을 되찾거나 당장의 문제와 그 해결책에 대한 책임을 상대에게 전가하기 위해서다. 우리는 문제의 원인이 된 잘못이 밝혀지면 해결책을 찾을 수 있다고 믿는 경향이 있다. 하지만 이런 방법은 공동의 해결책을 찾는데 도움이 되지 않는다. 조정에서는 만족스러운 미래에 초점을 맞추어야 한다(Bannink, 2010). 책임 규명은 미래로 향하는데 방해요소로 작용하므로 조정에서는 교착상태에서 자율성과 질서를 되찾는 것이 핵심이다. 과거에 대한 논쟁에서 벗어나 구체적인 미래로 향하는 *관점의 전환*이 필요하다.

갈등당사자들은 피해와 상처를 입을 두려움 때문에 이러한 변화과정이 쉽지 않다. 그래서 우리는 갈등이 “위험적이다” 또는 갈등으로 미래가 “위협받는다”라는 말을 하곤 한다. 예를 들어, 갈등으로 친밀한 관계(부부, 친구 등)가 단절될 것 같으면 상대를 잃는다거나 중요한 가치들(안전, 신뢰, 사회적 교류, 정체성 또는 삶의 의미 등)을 잃을 것 같은 두려움을 느낀다(Kaslow & Schwartz, 1987). 이러한 두려움은 격한 다툼으로 이어지고 건설적인 공동의 문제해결을 가로막는다. 대화를 지배하고 창의적인 문제해결을 방해한다.

조정의 목표는 이러한 일반적 두려움들을 구체적으로 밝혀서 해소할 수 있는 기반을 마련하는 것이다. 이혼하는 부인이 경제적 독립을 원할 경우 경제적 독립에 대

해 질문 할 수 있다. “당신이 경제적 독립을 이루었음을 무엇으로 알 수 있을까요?” 더 구체적으로는 “독립을 위해서는 돈이 얼마나 필요할까요?”

실질적인 변화는 작은 것에서부터 시작하는 것이 원칙이다. 생각한 목표가 실현가능할 것인지를 알아보는 방법은 구체화다. 그리고 그 목표를 달성하기 위한 방법과 조건들을 살핀다. 목표를 세우면 두려움이 적어지고 갈등당사자 간 대화도 활기를 띤다. 구체적인 목표가 조심씩 실현되면 신뢰도 쌓이게 된다.

5. 감정 다루기

감정은 갈등의 동반자다. 감정은 갈등 생성의 조건이고 갈등프로세스에 영향을 미친다. 갈등 결과에 대한 만족의 정도는 감정으로 드러난다. 조정인 역시 갈등당사자와 감정 섞인 대화를 나눌 수 있다. 결코 감정적으로 독립적일 수 없다.

조정에서 감정을 다루는 방법은 두 가지다.

- 1) 조정에서 직접적으로 표현되지 않은 대부분의 중요한 개인적 관심사와 욕구는 감정으로 표현된다. 예를 들어 한 환자가 의사의 오진에 분개한다면 이는 신뢰성에 대한 욕구가 표현된 것이다. 더 구체적으로 말하면, 진단은 정확해야 한다는 관심사가 표현된 것이다. 남편이 부인의 생활비 요구에 공격적으로 대응했다면 그 이면에는 충분한 돈이 없다는 불안이 숨겨있다. 감정표출은 표현되지 않은 욕구에 대한 중요한 정보원이다. 조정에서 감정은 욕구를 대변하는 것으로 간주하여 개인적 관심사와 욕구로 “번역”되어야 한다. 감정을 기본적 욕구에 대한 징표로 다룰 때 조정의 기초가 세워진다.
- 2) 감정은 또한 조정 과정에 장애물이 있음을 나타내는 중요한 신호이다. 갈등에서 있었던 불만, 마음의 상처, 모욕 또는 분노가 조정에서 표출되면 협상은 거의 불가능하다. 이러한 감정이 강하면 갈등당사자는 더 이상 “명료하고 공정하게” 행동할 수 없고 대화가 근본적으로 어려워진다. 조정에서는 조정인이 이들 감정을 파악해서 인정하고 존중함으로써 이러한 장애요소들을 우선적으로 해소해야 한다. 경우에 따라서는 다음과 같이 말하는 것도 도움이 된다. “두 분은 서로 너무 많은 상처를 받았습니다. 하지만 서로 상대가 얼마나 상처를 받고 있는지 이해하지 못한 것 같습니다. 이것이 두 분을 힘들게 하는 것 같습니다.” 조정인은 갈등당사자의 감정적 고통을 인식하고 이해하고 있다는 점을

밝히고 동시에 그 감정들이 갈등과 관련되었음을 설명한다. 갈등당사자의 감정을 인정하고 존중하며 그 감정이 갈등당사자의 현재 상황과 관련되어 있음을 명확히 하는 것은 감정적 장애요소를 제거하는데 매우 중요하다. Bush와 Folger(1994)는 저서 “The promise of mediation 조정의 약속”에서 갈등당사자를 문제해결의 주체로서 인정(recognition)하고 힘을 실어주는 과정(empowerment)을 조정의 성공 요소로 손꼽았다. 문제해결만을 위한 단기 조정에서는 장기간 지속된 갈등을 심도 있게 규명하고 해결할 수 없다. 그런 갈등을 근원적으로 해결하기 위해서는 심리치료가 필요하다. 조정은 갈등을 완전히 해결하는 것이 아니라 갈등으로 인한 문제를 해결하기 위한 방법이다. 이에 대해서는 갈등양당사자도 인식하는 바일 것이다. 조정이 성공적으로 끝나면 갈등당사자는 이렇게 소감을 피력할 것이다. “우리는 이제 앞으로 생길 갈등을 더 잘 처리할 수 있게 되었고 관계도 향상되어서 조정이 정말 우리에게 많은 도움을 주었습니다. 갈등을 야기한 우리의 서로 다른 점, 차이는 여전히 존재하지만 말입니다.” 이런 점에서 조정은 갈등해결방법이기보다는 갈등당사자 간 갈등을 규제하는 중요한 절차이자 문제해결 방법이다.

VI. 결론: 민주적 조정을 통한 변화의 심리학

한국사회는 87년 민주화 체제를 통해 갈등으로서의 민주주의는 경험했지만 타협과 합의에 의한 갈등해결기제로서의 민주주의는 만들어내지 못하였다. 다시 말해 87년 민주화로 권위주의적 통치체제에서 억제되고 금기시되었던 갈등을 표출할 수 있게 되었지만, 갈등이 발생할 때 그것을 조정을 통해 풀어낼 역량은 아쉽게도 기대에 크게 못 미친다. 성숙한 민주주의와 사회통합의 선진사회를 재는 잣대는 갈등을 조정을 통해 해결하는 사회적 역량의 여부이다.

그렇다면 어떻게 장기간의 소모적인 갈등을 생산적으로 종식시키고 합의에 도달할 수 있는가? 갈등 양당사자가 스스로 해결하지 못한 문제를 조정에서 합의에 의해 해결할 수 있는 이유는 무엇인가? 조정이 민주적이고 효과적인 갈등해결방법임은 이미 많은 경험적 연구를 통해 입증되었다(Bastine, 1995; Bastine et al. 1995; Bastine & Wetzel, 2000; Irving & Benjamin, 1995; 문용갑 2011). 조정이 갈등해결에 왜, 어떻게 효과적인 것인지 그리고 조정의 효과 및 기능 원리는 무엇인지는 조정인이나 조정연구자에게 뜨거운 관심사항이다. 조정인은 조정 성공을 위해 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대해, 연구자들은 조정 성공을 어떻게 설명할 것인지에 대해

알고 싶어 한다. 이러한 지식은 조정인과 연구자 모두 조정의 효과를 높이고 조정 가능한 대상을 세밀히 규정하고 조정 성공을 예측하는데 필요하다.

필자의 조정 실제, 교육 그리고 슈퍼비전, 경험적 연구결과 그리고 조정사례 분석에 기초하여(Erickson & McKnight-Erickson, 1988; Haynes & Haynes, 1989; Hohmann & Morawe, 2001; Kolb et al. 1994; 문용갑, 2011) 조정의 효과와 기능적 성공적인 조정을 위해 필요한 네 가지 핵심 요소를 제시하면 다음과 같다.

1. 결정의 내면 준거

조정에서 결정과 합의는 *권리가 아니라 필요*에 근거한다. 교착상태에 빠진 문제를 해결하는 것은 갈등 양당사자의 몫이다. 갈등 양당사자는 자신들의 문제를 자기 발전, 행동 그리고 변화를 통해 스스로 해결해야 하는 책임이 있다. 자신의 입장을 밝히는 것과 갈등에 대한 결정도 타인에게 위임하지 않고 스스로 한다. 합의는 권리와 요구가 아니라 개인적 관심사와 구체적인 욕구에 기반을 둔다. 법이나 그 밖의 규범적 기준은 결정과정에 영향을 미칠 수 있지만 핵심 기준은 아니다. 개인적 관심사와 구체적인 욕구는 내면 준거로서 조정에서 갈등당사자의 자기책임감과 문제해결 자세 그리고 합의사항의 적절성, 주관적 공정성 그리고 지속적 이행을 담보한다.

2. 차이에 대한 이해와 소통

차이와 상호성은 조정에서 '다양성 관리'의 핵심 요소로서 의사소통을 중심으로 하는 조정과정을 이끌어가는 양대 축이나 다름없다. 자신의 욕구를 표현하고 동시에 상대의 욕구를 알게 되면 상대와의 상호 의존 및 발전이라는 맥락에서 자신의 독립성을 새롭게 인식하게 된다. 조정상황에서는 소통을 통해 갈등당사자간 *상호 호의 (mutual benevolence)*가 되살아날 수 있다. 경험적 연구에 따르면, 조정이 성공하지 않더라도 그 과정만으로도 갈등당사자들의 갈등에 대한 인식과 그들의 관계가 결정적으로 변할 수 있다고 한다(Bastine et al. 1999; Theilmann-Braun et al. 2003).

3. 안정적인 분위기

조정에서는 갈등 양당사자가 심리적으로 상처를 입거나 개인적 관심사가 피해를 보지 않는, 서로 존중하는 안정적인 분위기에서 소통할 수 있다는 것이 바로 조정의

효과이다. 조정인은 사람, 아이디어, 문제에 대해 판단이나 평가하지 않는 중립성과 갈등 양당사자를 동등하게 존중하고 지지하는 제편성(multi-partiality)을 지킬 뿐 아니라 협상과정의 절차적 공정성을 위해 노력한다. 제편성과 공정성만으로 갈등당사자를 스트레스와 갈등고조로부터 완전히 보호할 수는 없지만 건설적인 논의를 위해서는 충분할 것이다.

4. 조정 구조와 절차

조정은 구조화된 일관적인 절차이다. 조정인은 조정의 이러한 구조에 유념해야 한다. 조정에 참여하는 갈등당사자도 조정의 구조와 명확한 절차규정을 준수해야 한다. 구조와 절차규정을 통해 갈등 양당사자는 건설적으로 소통할 수 있고 공동으로 문제를 해결할 수 있다. 조정 구조 및 절차의 중요성은 많은 연구에서 입증되고 있다(Bastine et al. 1999; 문용갑 2014).

전체적으로 이 네 요소는 다른 갈등해결 방법과는 구별되는 조정의 성공 요소라고 할 수 있다. 따라서 이들 요소는 조정규칙을 정교화하거나 조정 실제에서 조정행위를 개선하는데 중요한 이론적 배경으로 작용할 수 있다.

[참고문헌]

(한국문헌)

- 국정홍보처(2006). 『한국인의 의식·가치관 조사』. 국정홍보처
- 노대명(2010). “한국의 사회통합과 국민의식: 사회통합위원회 국민의식조사 분석결과를 중
- 문용갑(2007). 「조정의 제도화」 분쟁해결연구. 5/2.7-33
- 문용갑(2011). 『갈등조정 심리학』. 서울: 학지사.
- 문용갑(2014). 「회복적 사법을 위한 갈등당사자 중심 조정」. 『부천지원 형사재판 회복적 사법』 105-173.
- 박길성 (2013). 사회는 갈등을 만들고 갈등은 사회를 만든다. 고려대학교출판부.
- 박길성 외(2007). 한국인의 갈등의식. 고려대학교출판부.
- 박준(2009). 『한국의 사회갈등과 경제적 비용』. 삼성경제연구소. CEO Information 소. 710호.
- 심으로”, 한국사회학회·사회통합위원회 『한국의 사회갈등과 통합방안』. 학술심포지엄 발표문. 2010. 3. 19. 한국프레스센터.
- 한국사회연구소(2007). 『제1차 한국인의 갈등의식 조사 결과표』. 고려대학교 한국사회연구
- 한국여성개발원(2005). 『국민통합을 위한 사회 갈등해소 방안』. 한국여성개발원.

(외국문헌)

- Bandura, A. (1969). Principles of behavior modification. New York: Wiley.
- Bannink, F. (2010). Handbook of Solution-Focused Conflict Management. Hogrefe.
- Bastine, R. & Wetzel, A. (2000). Familienmediation: Empirische Untersuchungen und Modellprojekte in Deutschland und Österreich. In F. Petermann & K. Pietsch (Hrsg.), Mediation als Kooperation. 52-103. Salzburg: Otto Müller Verlag.
- Bastine, R. (1992). Psychotherapie. In Reiner Bastine (Hrsg.), Klinische Psychologie, Band 2. 179-301. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bastine, R. (1995). Scheidungsmediation - ein Verfahren psychologischer Hilfe. In Bundeskonferenz für Erziehungsberatung (Hrsg.). Scheidungs-Mediation - Möglichkeiten und Grenzen. 14-34. Münster: Votum.
- Bastine, R., Link, G. & Lörch, B. (1995). Bedeutung, Evaluation, Indikation und Rahmenbedingungen von Scheidungsmediation. In: Joseph Duss von Werdt, Gisela Mähler und Hans-Georg Mähler (Hrsg.), Mediation: die andere Scheidung.

- 186-204. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bastine, R., Weinmann-Lutz, B. & Wetzel, A. (1999). Unterstützung von Familien in Scheidung durch Familien-Mediation. Abschlußbericht. Stuttgart: Sozialministerium Baden-Württemberg (Hrsg.).
- Bush, R. & Folger, J. (1994). The promise of mediation. Responding to conflict through empowerment and recognition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Caspar, F. (1996). Beziehungen und Probleme verstehen. Bern: Hans Huber.
- De Shazer, S. (1992). Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl Auer Systeme Verlag.
- Deutsch, M. (1976). Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse. München: Reinhardt.
- Duss-von Werdt (2003). Freiheit - Gleichheit - Andersheit. In. Metha, G & Rückert, K. Mediation und Demokratie. 30 - 51. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). Getting to yes. Boston: Houghton Mifflin.
- Glasl, F. (1998). Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Gottman, J. & Silver, N. (2000). Die sieben Geheimnisse der glücklichen Ehe. München: Econ Ullstein List Verlag.
- Gottman, J. (1998). Psychology and the study of marital process. Annual Review of Psychology, 49, 169-197.
- Haynes, J., Bastine, R., Link, G. & Mecke, A. (2002). Scheidung ohne Verlierer (5. Aufl.) . München: Kösel.
- Hochschild, Arlie R. (1990). Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt/M, Campus.
- Irving, H. & Benjamin, M. (1995). Family mediation: Contemporary Issues. Thousand Oaks: Sage.
- Kaslow, F. & Schwartz, L. (1987). The dynamics of divorce. A life cycle perspective. New York: Brunner/Mazel.
- Klinger, E. (1987). Current concerns and disengagement from incentives. In F. Halisch & J. Kuhl (Hrsg.), Motivation, intention, and volition. 337-347. Berlin: Springer.
- Lack-Strecker, J. (2002). Systeme unterwegs - vom Objekt zum Subjekt. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 5, 55-62.
- Lazarus, R. (1991). Emotion and adaptation. New York: Oxford University
- Lipset, S. 1960. Political Man: The Social Bases of Politics, Doubleday.

- Mecke, A. (2004). Die Sprache in der Mediation. In J.M. Haynes, A. Mecke, R. Bastine & L.S. Fong., *Mediation - vom Konflikt zur Lösung*, 278-330. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mouffe, C. (1993). *The Return of the Political*. London: Verso
- Proksch, R. (2002). Außergerichtliche Konfliktregelung: Entwicklungen, Tendenzen und Perspektiven aus juristischer Sicht, *Praxis der Rechtspsychologie*, 10, 5-31
- Rogers, C. (1959/1989). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen* (dt., 2. Aufl., 1989). Köln: GwGVerlag.
- Simon, F., Clement, U. & Stierlin, H. (1999). *Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular* (5. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Slaikau, K., Pearson, J. & Thoennes, N. (1988). Divorce mediation behaviors: A descriptive system and analysis. In J. Folberg & A. Milne (Eds.), *Divorce mediation. Theory and practice* (pp. 475-495). New York: Guilford.
- Theilmann-Braun, C., Römer-Wolf, B. & Bastine, R. (2003). Entwicklungspotentiale in der Familienmediation. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 6, 60-65.
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.
- White, M. & Epston, D. (1998). *Die Zähmung der Monster. Literarische Mittel zu therapeutischen Zwecken* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.