

슬기로운 의사소통, 공감과 이해

- 마을공동체 갈등전환적 관점의 적용과 실천 -

박지호 한국갈등전환센터 대표

겪어보지 않은 사람은 모른다. 분쟁에 휩싸인 공동체가 겪는 참혹함을. 더 나은 세상을 만들자며 의기투합하던 이들과 증오와 혐오를 뿜어대는 모습은 가히 전쟁터를 방불케 한다. 파괴적인 분쟁이 개인과 공동체에 남기는 내상은 실로 깊고 크다. 삶을 바쳐 정의와 평화를 부르짖던 이들이 어느 샌가 서로 눈길조차 마주치지 않는 원수로 돌변할 때 공동체 구성원이 받는 감정적 스트레스는 엄청나다. 이런 상태가 지속되면 공동체 구성원들은 무기력, 분노, 좌절, 불신 등 부정적인 감정에 노출된다.

그렇다면 갈등을 공동체의 안전을 파괴하고 분열을 조장하는 부정적인 에너지 혹은 현상으로만 여길 수 있을까. 실은 갈등 자체가 문제라기보다 갈등의 폭력적 해소가 문제다. 하지만 한국사회가 갈등을 죄악시하거나 불온한 것으로 여기는 경향이 강하다. 전체주의적으로 일사분란하게 움직여야 하는 한국사회의 문화도 이를 부추긴다. 두려움을 극대화시켜서 침묵을 강요하고, 대의적인 명분으로 절대적인 순종을 강조하는 식이다.

갈등전환의 개념

변화의 렌즈 적용하기

“갈등전환은 갈등의 주기적인 변화를 상상하고 이에 반응하는 것이다. 갈등은 삶에 역동적인 변화를 이끌 기회로써 건설적인 변화를 창출한다. 건설적인 변화의 과정은 구조적 폭력을 최소화하며 정의를 극대화하는 것이며, 인간관계 속에서 발생하는 문제에 창의적으로 응답하는 것이다.” (존 폴 리더락, 『갈등전환』, 박지호, 대장간)

변화의 갈등관리 매커니즘?

“갈등은 다양한 방식으로 상황에 영향을 미치고 변화를 만들어낸다. 이 변화를 개인적, 관계적, 구조적, 문화적 측면으로 분석해보자.”
(존 폴 리더락, 『갈등전환』, 박지호, 대장간)



갈등을 긍정적 변화의 에너지로 전환하려면?

하지만, 갈등은 오히려 선물일 수 있다. <갈등전환>의 저자 존 폴 리더락 교수는 오히려 “갈등을 나와 이웃과 사회를 더욱 온전히 이해하도록 돕는 선물”이라고 규정한다. 갈등이 우리를 ‘멈추고’, ‘살펴보고’, ‘조심하도록’ 돕기 때문이다!). “진정한 평화는 갈등이 없는 상태가 아니

라, 갈등을 통해 정의(들)가 실현되는 것”이라는 마틴 루터 킹 목사의 말도 같은 맥락이다. 진정한 평화라는 종착역으로 가기 위해서, 우린 필연적으로 갈등이라는 중간 기착지를 거칠 수밖에 없다는 것이다.

갈등을 창조적 에너지로 전환하려면 두 가지 인식의 전환이 필요하다. 갈등은 인간관계에서 지극히 자연스러운 것이라는 점과 갈등이 긍정적으로 전환되면 더 나은 세상으로 변화시킬 수 있는 동력이 된다는 점이다. 모두가 필연적으로 갈등의 한복판에 서게 된다는 점을 기억할 필요가 있다. 또한 갈등을 불편한 제거의 대상으로 바라보는 패러다임에서, 건설적 변화를 이끌어낼 선물이자 기회로 바라보는 패러다임으로의 전환이다. 그 과정을 통해 갈등이 가진 폭력성은 최소화하고, 정의는 극대화시키는 것이 갈등전환의 핵심이다.

갈등전환과 리더십의 중요성

리더가 갈등을 변화의 기회로 인식하려면 눈앞에 벌어진 갈등을 창문으로 여겨야 한다. 창문을 통해 어딘가를 바라볼 때 창문 자체를 인식하는 경우는 드물다. 시선은 창문 너머 어딘가에 머문다. 마찬가지로 갈등전환을 시도할 때 빨리 해결책을 찾기 위해 사건 자체에 신경을 곤두세우기보다 사건 너머에 있는 실체에 집중해야 한다. 이런 작업은 갈등의 내용과 그 갈등을 포함하고 있는 상황을 구분하도록 도와준다. 그리고 당면한 사건 자체를 두고 실랑이를 벌이기보다, 사건을 발생하게 만든 구조적, 문화적, 관계적 측면을 깊이 들여다봐야 한다는 것이다.



‘저 인간만 없어도...’ 평화로워질까

하지만 우리는 갈등이나 문제가 발생하면 사건 자체에 매몰되고 누가 갈등을 유발했는지 색출하고, 그 대상을 처벌하고 비난하는데 집중한다. 또 문제와 관련된 책임자를 문책하거나 단편적인 해결책들 내놓는 것으로 문제를 해결하곤 한다. 하지만 이런 손쉬운 해결 방식이야말로 더 깊은 차원의 진짜 문제를 들여다보지 못하게 하는 가장 큰 장애물이며, 갈등이 가진 긍정적인 에너지를 질식시키는 요인이 된다.

그렇게 갈등 유발자를 색출해 입을 틀어막으면 공동체는 손쉽게 소란함을 잠재울지 모르지만 해묵은 갈등의 요소와 불의한 구조는 고착되고, 갈등 당사자들 혹은 피해자들의 욕구는 외면당하게 된다는 것이다. 누가 갈등을 유발했는지 찾고 그 대상을 단죄하는 데 집중하다보면 정작 중요한 것을 놓치게 만든다.

문제를 진단하는 것뿐만 아니라, 갈등을 해결하는 방식이 일방적인 것도 문제다. 한국사회와

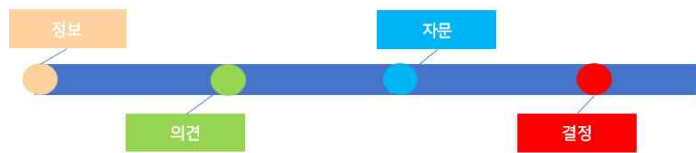
1) 존 폴 레더락. 2014. 『갈등전환』. 박지호 역. 대장간

공동체의 일반적인 의사결정 방식이 소수의 리더가 은밀하게 결정하고(Decide), 발표한 뒤 강하게 밀어붙이다가 (Announce), 반대가 나오면 방어하는 (Defend) 일명 소위 권위주의적 의사결정(DAD) 방식이다. 이런 의사결정 과정에 충분히 참여하지 못할 때 조직 구성원들은 분노한다. 사람들은 자기 뜻대로 안 되기 때문에 싸우기도 하지만, 진짜 분노하는 순간은 의사결정 과정에서 소외될 때다.

“자신이 정당하게 대우 받지 못하고 있다는 억울한 느낌과 생각은 자기가 속한 공동체나 조직에 대한 불만을 낳고, 이 불만이 쌓이면 결국 분노로 폭발한다.

참여

이때 분노의 대상은 가까운 지인들이 될 수도 있고, 불특정 다수가 될 수도 있다”고 연세대 김호기 교수는 지적했다.



권위주의적인 의사결정의 대안으로써 ‘공동체 참여 패러다임(PDD)’을 들 수 있다. ‘공동체 패러다임(PDD)’이란 결정전부터 당사자들을 참여시켜(Participative), 심사숙고한(Deliberative) 뒤 함께 결정하는(Decision) 것을 말한다.

다수결이 이상적인 문제해결 수단일까?

일반적으로 투표(다수결)를 가장 공정하고 이상적인 문제 해결 수단으로 여기는 경향이 있다. 하지만 투표는 승패가 나뉘는 힘으로 해결하는 대표적 문제해결 방식이다. 승패가 명확히 나뉘는 의사결정 방식일수록 공동체가 파괴되고 관계가 손상될 여지가 크다. 뿐만 아니라, 일반적인 투표에는 나와 생각이 다른 사람의 의견을 경청하고, 대화를 통해 내가 새롭게 알게 된 사실을 공유하는 등의 심사숙고하는 과정이 빠져있다. 투표 전부터 당사자가 참여하게 해야 한다. 심사숙고하는 과정은 다양한 전문가의 이야기를 들어보거나, 자료를 숙독하거나, 이를 바탕으로 서로 대화하는 것 등이다.

‘개발이나 보존이나’, ‘이곳이나 저곳이나’, ‘필요하다 필요 없다’ 등등 특정 사안을 두고 찬성과 반대로 나뉘어 극렬하게 대립하는 상황 속에서 대화로 문제를 평화롭게 해결하도록 돕는 것이 갈등 현장에서 우리 센터²⁾의 역할 중 하나다. 대상과 사안만 다를 뿐 이런 갈등은 우리 주변에서 수시로 발생한다. 이런 상황 속에서 갈등 당사자들의 가장 자주 하는 질문은 비슷하다.

“누구 탓인가”, “A냐? B냐?”

2) 한국갈등전환센터는 정부, 기업, 교육기관 등이 조직 안팎에서 발생하는 갈등을 건강한 변화를 에너지로 전환하도록 연구하고, 교육하고, 지원(조정, 중재, 코칭, 컨설팅)합니다.

갈등의 당사자들은 잘잘못을 따지게 되고, 둘 중 하나를 선택하려는 ‘양자택일적 사고’에 빠지게 된다. 서로 주장하는 것이 결코 양립할 수 없는 것처럼 여겨지는 것이다. 내가 맞으면 네가 틀리고, 내 뜻대로 하려면 네가 포기해야 한다고 여긴다. 그래서 상대방은 싸워 이겨야 할 적이 된다.

이런 상황에서 갈등 당사자들이 기대하는 것은 무엇일까. 누구 탓인지 밝혀주고, 숨은 정답을 찾아주길 원한다. 하지만 우리 센터에 부여된 정체성과 역할은 당사자들이 스스로 문제를 발견하고 대화를 통해 함께 정답을 찾아갈 수 있도록 돕는 것이다. 그 첫 번째 과정이 질문을 전환하는 것이다. ‘둘 중 하나’가 아닌, ‘둘 다’를 동시에 담아낼 수 있는 질문으로 재구성하는 것이다.

“A도 수용가능하고, B도 인정할 수 있는 (더 나은) C는 없을까?”

‘A나 B나’라는 상호충돌적 모순을 제거하는 것이 아니라, 이런 모순적 상황을 수용함으로써 갈등을 건설적 변화의 기회로 삼도록 하는 것이다. 하지만 ‘서로 다르지만 양립가능하겠다’는 생각의 전환이 말처럼 쉽지만은 않다. 끊임없는 대화와 경청과 반복에서 비롯된다. 옳고 그름을 따져 주는 해결사가 아니라, 지난한 대화의 과정을 설계하고 진행하는 ‘과정 전문가’라고 우리를 소개하는 이유도 여기에 있다.

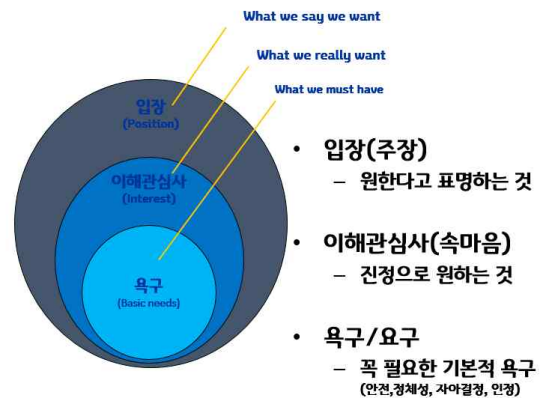
관광객 방문이 급격히 증가한 ○○ 지역의 사례다. 해당 지자체는 관광객을 위한 화장실 건립을 추진했고, 환영할 줄 알았던 주민들이 강하게 반대했다. 당시 행정기관에 대한 신뢰가 낮았을 뿐 아니라, 주민들에게 공중화장실이란 주거환경과 지역의 분위기를 훼손한다는 일종의 비선호시설이었던 것이다.

행정기관은 일방적으로 밀어붙이는 대신, 주민들의 참여를 선택했고 수십 차례에 걸친 대화와 토론을 반복했다. 그 결과 공중화장실 설치 자체를 반대한다기보다 필요성은 모두 동의하고 있다는 점을 새롭게 발견했다. 다만 설치 방식이나 규모 등에 이견이 있었던 것이다.

결국 듣고 듣고 또 듣는 과정에서 상대방을 제대로 이해할 수 있었고 더 큰 지혜가 만들어졌다. 그 결과 관광객을 위한 단순 편의시설이 아니라, 지역주민들에게도 편의를 제공할 수 있는 복합문화공간을 만들어낼 수 있었다. 무엇보다 대화하는 과정에서 오랜 기간 축적된 행정기관과 주민들 간의 해묵은 불신과 불만도 해소할 수 있는 계기도 됐다.

이런 대화의 과정에서 생각의 변화가 일어나고, 상대방에 대한 인식이 달라진다. 사안을 좀 더 다양한 측면에서 객관적으로 들여다보게 되고, 무엇보다 서로에 대한 상호이해의 폭이 확

이해관심사 확인하기



장되면서 상대방에 대한 비난이나 혐오가 줄어들었다. 실제로 원자력 발전 문제로 진행된 공론 토론회에 참여한 서너 분의 소감을 요약하면 아래와 같다.

“확고할 거라 생각했던 맘도 많이 바뀌고, 토론회 오기 전에는 나와 다른 생각을 하는 쪽은 틀렸다고만 여겼는데, 토론을 하며 서로 생각이 다른 거라는 걸 알았다. 서로 생각이 다르지만 모두 나라를 걱정하는 마음은 같더라.”

논쟁	대화
자신의 관점은 부각시키고 상대의 관점을 폄하함으로써 대화에서 “이기는 것”이 목적이다.	다른 관점을 이해하고 다른 이의 관점을 배우려는 것이 목적이다.
상대방의 주장에서 결함을 찾기 위해 듣는다.	상대방의 경험이 어떻게 그 사람의 신념에 영향을 미쳤는지 이해하기 위해서 듣는다.
상대방의 경험이 왜곡되었거나 타당하지 못하지 못하다고 비판한다.	상대방의 경험을 진실되며 타당한 것으로 받아들인다
참여자들은 이슈에 대한 자신의 의지를 고수하려는 강한 의지를 보인다	참여자들은 이슈에 대한 자신의 이해를 어느 정도 넓히려는 태도를 보인다
상대방의 동기와 입장에 대한 추측을 바탕으로 말한다	주로 자신이 이해한 것과 경험을 바탕으로 말한다
참여자들은 서로 반대 입장을 취하고 상대가 옳지 않다는 것을 입증하려고 한다	참여자들은 공통의 이해를 위해 협력한다.
상대방이 겁을 먹게끔 분노와 같은 격한 감정들을 사용한다.	경험이나 믿음의 강렬함을 전달하기 위해 분노와 슬픔과 같은 격한 감정들을 사용한다.

<출처> 리사서크 & 데이비드 캠프. 2020. 공동체를 세우는 대화기술. 진선미 역. 대장간

종종 상상해본다. 지역사회 마을공동체가 이런 일을 얼마든지 도울 수 있지 않을까 하고. 갈등 상황에서 다수 혹은 강자가 원하는 대로 서둘러 결정하거나 입장을 정하지 않고(Be slow to judge), 소수의 목소리까지 표출되고 서로 경청하도록 대화의 자리를 만들어(Be quick to listen) 상대방에 대해서 충분히 이해하고 사안을 숙고하도록 돕는 것이다.

갈등 상황에서 다수결(투표)을 가장 공정하고 이상적인 문제 해결 수단으로 여기는 경향이 있다. 하지만 찬반으로 나뉘고 승패가 명확히 갈리는 의사결정 방식일수록 공동체의 관계가 손상될 여지가 크고 후유증 또한 깊다. 나의 생각을 충분히 표출하고, 다른 사람의 의견을 경청하고 숙고하는 과정이 생략되면 더욱 그렇다.

느린듯하나 경청과 대화의 과정이야말로 갈등을 긍정적 변화의 에너지로 전환하기 위한 지름

길이다. 당사자들이 참여해 심사숙고하는 거친 이후에 함께 찾은 해답이라야 관계의 훼손도 적고 그 결과도 안정적이며 지속가능하다.

사회 곳곳에서 일어나는 분쟁에 대해 선을 긋고 분리하거나, 혹은 선불리 한쪽을 편들며 손쉽게 빠른 해결을 추구하기보다, 마을공동체 리더가 갈등이라는 창문을 통해 그동안 살펴보지 못한 그 구조적·문화적·관계적 이면을 들여다보는 대화의 자리를 만들어갈 순 없을까.

경청과 대화의 과정이야말로 다양한 생각이 의견이 평화롭게 다투는 과정이며, 갈등이 긍정적 변화의 에너지로 전환되는 여정인 것이다. 심사숙고하는 거친 이후에 함께 찾은 해답이라야 안정적이고 지속가능하다. 정답을 찾는 일보다 중요한 것이 아니라 함께 찾는 길이 정답이라는 말이다. 공동체 내에서 심사숙고하며 함께 해답을 찾아가는 과정을 위해 실천하고 적용 가능한 경청대화 규칙을 소개하는 것으로 글을 마무리한다.

경청대화규칙

이렇게 마주 앉아 당신의 이야기를 들을 수 있어 감사합니다.

당신이 이야기 할 때 끼어들거나 방해하지 않겠습니다.

생각이 다르더라도 끝까지 마음을 다해 듣겠습니다.

당신의 생각과 느낌을 그대로 듣고 내 생각과 느낌을 말하겠습니다.

모두 충분히 말할 수 있도록 발언시간을 고려하며 말하겠습니다.

‘옳다, 그르다’ 헤아리지 않고 어떤 새로운 이야기가 있는지 찾아보겠습니다.

듣고 듣고 또 들으면 내겐 지혜가, 우리에게겐 평화가 깃듭니다.

자, 서로 이렇게 다르지만 우리는 모두 옳습니다.

<출처 : 함께하는경청>