

사회운동조직 내의 갈등, 그것과 함께 활동하기

아나키스트 혁명을 일으키려 하는 조직이든 길거리에서 춤을 추는 친구들 사이에서건, 모든 조직 혹은 관계에서 갈등은 늘 있기 마련이다. 갈등은 그저 인간이라면 피할 수 없는 한 부분이며 친구 간, 연인 간, 비폭력행동을 위한 소규모 모둠(affinity group), 대규모 캠페인, 심지어는 국제네트워크에서도 발생한다.

1. 사회변혁을 위한 조직에서 왜 갈등이 발생할까?

사회운동조직에서 잠재적으로 갈등을 일으킬 수 있는 몇 가지 특징적인 것들이 있다. 예를 들어, 언제 언제까지 반드시 일을 끝마쳐야 한다는 문화, 비효율적이고 비민주적인 회의, 목표에 대한 불명확함, 주류 규범에 도전하지만 우리 내부에선 적용할 생각도 하지 않는 등.

1) 업무 중심의 조직

우리는 우리 스스로를 활동가라 부른다. 우리는 펼쳐 일어나 변화를 만들고 싶어 하는 사람들이다. 우리는 우리의 삶을 파괴하는 것들에 저항하고 싶고 지속가능한 삶을 창조하고 싶다. 우리는 이것을 당장 실천하고 싶다. 활동가들은 자신의 임무를 완료하는 데에 있어서는 매우 유능하다. 때때로 건강한 대인관계에 쏟을 에너지와 시간투자, 포괄적이고 참여적인 활동관행을 창조하는 일까지 저당 잡혀 가면서 일에 매달린다. 각 조직이 조직을 잘 운영하는 것과 사업(일)을 수행하는 것 사이에 건강한 균형을 유지하고 있는가를 평가해 볼 수 있는 간단한 방법은 얼마나 많은 ‘업무’ 역할들과 얼마나 많은 ‘조직운영’ 역할들이 있고, 그것이 잘 이행되고 있는지를 체크해보는 것이다.

건강한 비율은 각 조직의 기능 및 사람들의 참여에 따라 조금씩 다를 것이다. 조직에 따라 각 역할의 비중이 50:50일 수도 있고 어느 한 쪽이 조금씩 더 강조되는 경우도 있을 수 있다. 우리는 일을 잘 해내는 것에는 상을 주지만 내부적인 관계들에 투자하는 것은 시간낭비라며 묵살하는 경향이 있다.

만약 조직이 일을 끝내는 것에만 더 치중하는 태도를 보이고 시간낭비라며 대인관계에 관련한 투자를 무시한다면 이 불균형은 조직 내 잘못된 의사소통으로 이어지기 쉽다. 잘못된 의사소통이란 사람들이 자신들의 감정, 우려 혹은 욕구

Try this :

모임에서 생산자 역할 및 조정자 역할을 읽을 때 자신이 참여하고 있는 조직을 염두에 두자. 자신의 조직에서 본인은 어떤 ‘생산자’ 역할을 하고 있는가? 또 어떤 ‘조정자’ 역할을 하고 있는가? 조직이 ‘생산자’ 역할을 더 강조하는 편인가 아니면 ‘조정자’ 역할을 더 강조하는 편인가? 본인의 조직에서 이 역할들의 건강한 균형점은 어디일까? 본인의 조직이 이러한 건강한 균형점에 도달하기 위해 자신이 할 수 있는 것은 무엇이 있을까?

모임에서 생산자 역할(기능)들

의제 제안하기

해결해야 할 조직의 문제를 식별하기

업무 관련한 문제점 및 해결방안을 강조하기

사실을 제안하거나 요청하기

의견을 내기

문제와 대안을 식별하기

아이디어를 설명하고 정교화하기

관련된 이슈들을 한데 모으기

모순된 지점을 보여주기

가정 및 아이디어를 검토하기

다음에 어디로 가야 할지를 제안하기

모임에서 조정자 역할

다른 사람에 대해 연민을 갖기

감정을 표현하고 다른 사람들도 그들의 감정을 표현할 수 있도록 독려하기

절충안을 제안하거나 받아들이기

토론을 위한 절차 제안하기

휴식(쉬는) 시간 확보하기

농담과 웃음

침묵하는 멤버의 기운을 북돋워주어 말하게 하기

얘기되지 않은 문제에 대해 얘기하기

토론내용 요약하기

합의지점을 찾는 것을 돕기

그룹이 방향과 진행과정을 인식할 수 있도록 돕기

를 표현할 수 있는 공간이 없다는 것이다. 이것은 또한 사람들이 다른 사람들의 감정, 우려, 욕구를 덜 경청하게 된다는 것을 의미하는 것이기도 하다.

2) 무용지물이 회의시간

많은 사람들은 회의 시간을 무척 싫어한다. 명확한 의제 없는 회의를 몇 년 동안 진행하고 논의는 계속 뱅뱅 돌기만 했던 기억을 떠올려 본다면 아마 사람들의 이 기분을 이해할 수 있을 것이다. 장기간을 생존하는 그룹에게 모두가 참여하고 효과적으로 회의를 진행하는 기술을 개발하는 것은 매우 중요하다. 회의진행은 단순히 손드는 사람들에게 얘기할 시간을 주는 단순한 것이 아니며 포괄적이고 참여적인 방식으로 조직의 임무를 발전시켜 나갈 수 있도록 한다.

많은 운동단체들이 합의적인 의사결정 방식을 실행하고 있지만 조직의 모든 구성원들이 이 방식이 무엇이고 어떻게 진행되는지 정확히 모르는 상태에서 진행되거나 각 의제에 맞는 더 적합한 다른 종류의 의사결정이 있는지 잘 모르는 채 진행되는 경우가 많다. 이런 경우 만약 사람들이 해결방안을 찾을 수 있는 명확한 방법에 이견이 생기고 논의가 고착상태에 빠지게 되면 조직 내 갈등이 쉽게 끓어오르기도 한다.

3) 명확함의 부족

조직의 목표에 대한 명확함의 부족은 갈등으로 이어질 수 있다. 조직이 결성되는 이유는 구성원들이 어떤 이슈에 대한 열정을 가지고 있기 때문이다. 조직을 결성하고 얼마간은 아마 이 열정 자체가 충분한 전략이 될 것이다. 하지만 새로운 구성원이 결합한다거나 일정한 초기 성과를 이루고 나갔을 때 만약 조직의 활동영역이나 앞으로 나아갈 목표에 대한 명확한 바운더리가 없다면 이것은 구성원들이 각자의 동상이몽을 꾸게 되는 지름길일 수 있다. 새로운 구성원은 살짝 다른 목표를 향해 활동을 시작할 수 있고(물론 이것은 새로운 사람이 신선한 아이디어를 제시하는 것으로 무척 긍정적인 것일 수도 있다) 이것은 기존의 구성원들에게 원래 자신들이 계획했던 것과 매우 다른 방향으로 가고 있다고 판단하게 되는 계기가 되어 갈등을 유발할 수도 있다.

4) 사회규범에 도전하는 것은 결코 작은 임무가 아니다.

활동가들은 주류사회의 다양한 영역에 도전한다. 우리는 자본주의에 도전하고 인종차별주의에 도전하고 가부장제에 도전한다. 사회규범에 도전하는 것은 또한 우리가 어떻게 함께 활동할 것인가, 조직 내에서 서로가 어떻게 연결되어 있는가를 재조정하는 것이기도 하다. 만약 우리가 위계질서 속에서 활동하고 싶지 않다면 우리가 원하는 평등한 구조는 무엇인가? 혹은 우리가 서로에 대한 성차별적인 관계를 원하지 않는다면 서로간의 관계 속에서 여성에 대한, 남성에 대한, 퀴어에 대한 건강한 관계 맺기 방법은 무엇인가? 이것은 매우 커다란 이슈이기 때문에 우리가 이것에 대한 방법을 찾는 과정에서 서로가 서로와 부딪히고 갈등을 겪을 수밖에 없다는 것은 너무나 자명한 일이다.

5) 조직 내에서 권력의 불균형

조직 내에서 권력 불균형의 대표적인 두 가지 예는 특권과 위계이다.

① 특권

우리 사회를 움직이는 표준은 지배적인 ‘주류’ 그룹의 것이다. 백인, 부자, 중산층, 이성애자, 남성 등. 주류는 숫자에 의해 결정되는 것이 아니다. 세상에 가난한 사람들이 더 많지만 우리 사회의 구조는 부자들의 이해관계를 인정한다. 모든 조직은 다 어떤 식으로든 조직 내 주류가 존재한다. 조직에 의해 지지되는 특성, 행동양식, 가치가 있고 반면 주변부로 밀려나는 다른 특성, 행동양식, 가치들이 있다. 예를 들어 매우 요란한 논쟁 문화를 가지고 있는 그룹에서 조용한 멤버들, 매우 잘 정돈되어 있고 예의바른 조직에서 격한 감정을 표현하길 좋아하는 몇몇 구성원. 조직의 주류는 조직의 풍조, 의사소통 스타일을 확립하고 주변부에 의해 받아들여진 자신들만의 선호도를 갖게 된다. 주류는 종종 조직 내에서 자신들의 권력을 인지하지 못하기도 한다. 주류가 진정하게 그리고 지속적으로 비주류와의 사이에서 이러한 권력의 불균형을 인식하고 자신들의 행동을 고치도록 노력하지 않는다면 갈등은 수면 위로 떠오르게 될 것이다.

신체, 피부색, 성적 취향 혹은 계급과 상관없이 우리는 함께 이 땅에 태어났다. 우리는 사회가 우리에게 준 다양한 층위의 특권 및 권력에 대해 책임이 없다. 하지만 이 권력을 가지고 우리가 친밀한 관계에서, 활동가 조직에서, 그리고 보다 넓게는 사회에서 한 행동에 대해서는 책임이 있다. 특권을 이해하는 것은 사회 변혁을 가져오는 데 필수적이다.

특권으로 발생하는 갈등은 매우 미묘해서 종종 그것을 명확히 하거나 정확히 보여주기 힘들다. 조직 내 권력의 불균형을 인지하는 사람들은 조직 내에서 권력을 덜 가진 사람들일 가능성이 높다. 이러한 권력의 역학이 존재함에도 불구하고 이 문제에 대해 시간을 할애해야 한다는 것을 인지하지 않거나 의지를 보이지 않는 것에 대해 문제를 제기하는 순간 갈등은 발생한다. 예를 들어 조직 내 한 여성이 “발언의 대부분을 남성들이 독점하고 있다. 나는 이것에 대한 문제를 제기하고 싶다.” 다음과 같은 대답이 들려오게 될 것이다. “남성으로 태어난 것을 어찌겠나. 우리는 그저 그 순간 많은 얘기를 했을 뿐이다. 만약 여성들이 뭔가 얘기하고 싶다면 거리낌 없이 말하면

된다.” 이 상황은 조직 내 남성들이 그들의 젠더 특권에 대해 이해하는 데 어려움을 겪고 있으며 갈등이 발생한 조직에서 자신들의 행동에 대해 고심하지 않고 있다는 것을 보여준다.

② 비공식적인 위계

조직은 맨 처음에는 자신들의 방식으로 활동하는 몇몇의 친구들에 의해 시작되었을 수 있다. 새로운 구성원이 참여하게 되었을 때 조직의 설립자들은 자신들이 조직을 위해 만든 문화와 관행들이 새로운 사람에게는 문제없이 적용된다고 생각했을 것이다. 예를 들어 조직의 초창기에는 조직 내에서 벌어지고 있는 모든 것을 공유하고 함께하는 관행이 일반적이었을 수 있다. 아마도 이것은 작은 조직에서 매우 효과적이었을 것이다. 하지만 조직이 커가면서 이 관행은 모든 사람들, 특히 새로 온 사람들에게 조직에서 일어나는 모든 일을 잘 처리하는 것이 매우 어렵게 되었다. 상황은 이렇게 발전될 수 있다. 새로운 구성원은 조직의 한 가지 측면(사업)에만 익숙해지고 설립자들은 계속 조직 전체를 개관하는 것. 이것이 일상적인 지식, 기술, 권력의 위계를 낳는다.

일상적인 위계는 또한 사람들이 어떤 특정한 분야만을 전문적으로 다루게 될 때 발생할 수도 있다. 예를 들어, 조직의 홈페이지에 글을 쓰는 어떤 사람은 이 분야에서 좋은 명성을 쌓을 수 있다. 만약 계속적으로 글을 써달라는 부탁이 들어오면 그 사람의 기술(정보력)은 점점 더 발전하게 될 것이고 이 사람과의 협력이 점점 더 중요해지게 될 것이다. 이 때 기술 혹은 정보가 제대로 공유 되지 않거나 역할이 교대 되지 않을 때 일상적인 기술 혹은 지식의 위계는 조직 내에서 발전할 수 있고 이것은 다툼이나 종내는 갈등으로 발전될 수 있다.

2. 갈등 이해하기

갈등 상황에서 본인과 상대방에게 중요한 것이 무엇인가를 이해하는 것은 갈등이 정말 무엇인가를 이해하는 데 좋은 시작점이다. 이것은 가능한 해결방안을 생각할 수 있도록 돕는다.

1) 욕구 찾기

빙산은 갈등을 이해하는 데 유용한 비유를 제공한다. 오로지 빙산의 10분의 1만이 물 위로 보일 뿐이고 나머지 9는 수면 아래에 존재한다. 갈등에 관한 우리의 ‘입장’은 눈에 보이는 요소만을 지칭한다.

우리의 입장은 갈등에 대한 우리의 초기 반응 혹은 초기 해결방안이다. 예를 들어, 조직 내 영희, 철수 두 사람 사이에 갈등이 있다고 하자. 영희는 조직 내 다른 멤버인 철수가 발언을 독점하고 있는 것에 대해 좌절감을 느끼고 있다. 영희의 입장은 ‘너 말이 너무 많아’ 등의 최초의 리액션 혹은 ‘모임에서 발언을 좀 자제해라’ 등의 최초 리액션에 근거한 해결방안일 수 있다.

즉흥적인 리액션 아래에 우리의 이해관계가 있다. 그것은 이러한 특정한 상황에서 무엇이 우리에게 중요한 것인가일 수도 있고 혹은 이 문제에 관한 우리의 우려 혹은 두려움일 수도 있다.

이 사례에서 영희의 이해관계는 그녀의 아이디어를 나눌 수 있는 공간을 더 갖고 싶다는 것, 만

약 철수가 다른 사람보다 계속 발언을 더 많이 하게 되었을 때 다른 사람들이 조직을 떠날 수도 있다는 우려이다.

좀 더 깊이 파고 들어가면 근본적인 욕구들을 발견하게 된다. 여기서 말하는 욕구란 우리 모두가 가지고 있는 보편적인 욕구들을 말하는 것이다. 존중, 친밀한 관계, 이해받기 등. 우리의 욕구가 충족될 때 우리는 만족감을 느낀다.

사례에서 영희의 욕구는 그녀가 조직에 가져올 어떤 것에 대해 가치를 인정받는 것이고 평등해지는 것이 될 것이다.

그렇다면 철수는? 철수는 조직의 설립자이고 캠페인에 관해 매우 많은 지식을 가지고 있다. 그의 입장은 “만약 내가 이 조직을 위해 많은 것을 투여하지 않았다면 이 조직은 존재하지도 않았을 것이다.” 그의 이해관계는 캠페인에서 계속 왕성한 활동을 하는 것, 만약 명확한 방향이 조직에 없다면 사람들이 떠날 수도 있다는 우려이다. 그의 욕구는 그의 활동이 효과적이게 되는 것, 그리고 그의 노력이 인정되는 것이다.

2) 해결책을 찾기 위해 물밑으로 들어가기

우리가 우리 스스로 및 상대방의 이해관계 및 욕구들을 이해할 때 해결방안을 좀 더 쉽게 찾을 수 있다. 어떤 특정한 갈등상황 하에서 욕구들이 겹치지 않는다고 해도 우리 모두는 우리 삶 중 어떤 시기에 이런 욕구들을 경험한다. 따라서 다른 사람들의 욕구를 안다는 것은 서로가 서로를 연결하는 것을 돕는다. 종종 사람들은 해결방안을 찾을 때 입장의 수준에 머무르기도 한다. 입장에만 집착할 경우 우리는 소통과 이해의 부재로 이어질 수 있다.

사례에서 영희는 그녀의 가치가 인정되고 평등해지기를 원하고 있다. 평등에 관한 그녀의 욕구가 충족되기 위해 그녀는 조직에 합의에 의한 의사결정 방식을 발전시킬 것을 요구할 수 있다. 또한 다른 사람에게 더 발언할 기회를 주기 위해 철수의 발언을 좀 자제할 수 있는지 물어볼 수 있다. (여기서 특정한 대화법에 대해 알면 도움이 될 수 있다) 철수는 조직이 캠페인 전략을 개발할 의지가 있는지 물어볼 수 있다. 이것은 효과적이고자 하는 그의 욕구를 충족시키게 될 것이다. 해결 방안을 제안하기 전에 상대방의 관점에 대해 좀 더 이해하려고 노력하는 것이 도움이 될 것이다.

영희와 철수는 조직의 번창이라는 공통된 이해관계를 가지고 있으며 자신들의 가치가 인정되길 바라는 공통의 욕구를 가지고 있다. 이러한 공통의 기반을 인식하는 것은 서로가 서로를 이해하게 할 수 있고 두 사람 모두에게 효과적인 해결방안을 찾을 수 있게 한다.

Try this :

1. 본인이 겪고 있는 갈등 혹은 과거에 겪었던 갈등에 대해 생각해보기
2. 두 개의 겹치는 갈등 트라이앵글을 그려보기. 만약 이해 당사자가 더 있다면 트라이앵글을 더 그리면 된다.
3. 본인의 입장, 이해관계, 욕구 찾기. 상대방의 것도 찾기. 겹치는 욕구를 찾을 수 있나? 상대방의 욕구를 짐작만 할 수 있을지라도 그것이 상대방에게 연민의 감정을 느끼는 데 도움이 되는가?
4. 자 이러한 욕구들에 대해 감을 잡았으니 좀 더 발전하기 위해 아직 시도해보지 않은 아이디어가 있나?

3. 갈등에 응답하기

반응하는 것과 응답하는 것에는 차이가 있다. 반응은 즉흥적이고 즉자적인 반면 응답은 깊이 생각한, 의식적인 행동의 선택이다.

1) 맞서 싸우거나 가만히 있거나

우리 두뇌의 가장 원시적인 부분(편도체)이 위협에 대한 우리의 초기 반응을 관장한다고 한다. 우리가 싸움을 선택하거나 가만히 있기를 선택하거나 이 모든 것은 우리의 의식적인 통제를 벗어난 것이다.

이 반응은 그 위협이 숲 속에서 곰을 만나는 것과 같이 물리적인 것이거나 갈등상황에 놓이게 되는 것이나 상관없이 동일하게 발동한다. 어떤 갈등의 냄새를 맡고 즉시 화가 날 수도 있고 문을 박차고 나올 수도 있다. 어떤 것이 나의 가장 일반적인 갈등 상황에서의 반응일까? 이러한 초기 반응에 대해 내가 할 수 있는 것은 아무 것도 없다. 하지만 이러한 초기의 순간적 충동이 지난 후에 어떻게 이러한 갈등에 응답할 것인가는 내가 선택하는 몫이다.

2) 갈등 상황에서 내 감정 다루기

우리는 인생의 어떤 순간에 누구나 갈등 상황에서 감정(화남, 상처받음, 두려움 등)이 앞서서 경험을 해보게 된다. 똑바로 생각할 수가 없는 상황. 강한 감정들은 즉자적인 반응을 일으키고 이것은 우리의 관계에 매우 깊은 상처가 될 수도 있다.

때때로 이러한 즉자적인 반응 대신 우리는 갈등상황을 회피하고 싶어 의도적으로 자신의 감정을 억누르기도 한다. 만약 우리가 갈등을 효과적으로 해결하는 법을 배우고 싶다면 즉자적인 반응이나 감정을 억누르는 등의 습관적인 반응으로부터 벗어날 수 있는 길을 찾아야 한다. 우리 스스로가 감정의 존재를 인정할 수 있어야 하고 더불어 어떻게 응답하는 것이 현명할 것인가를 선택할 수 있도록 충분히 감정을 통제할 수도 있어야 한다. 명상, 호흡 등이 도움이 될 수 있다.

4. 조직 내 갈등을 다루기 위한 효과적인 행동 취하기

사람들 사이에 갈등이 고조되고 그 갈등이 위기 상황에 봉착했을 때 그 갈등 해소에 도움이 될 수 있는 몇 가지 톨과 테크닉을 제안한다. 이 단계까지 도달하는 데 아마 많은 시간이 걸릴 것이고 또한 갈등을 해소하는 데는 더 많은 시간이 필요할 것이다.

1) 비공식적인 중재

사람들이 갈등 상황에 빠져 있는 때 모임을 주재해 줄 누군가를 조직 외부에서 찾는 것이 큰 도

움이 될 수 있다. 우리가 갈등 상황에서 언제나 침착함을 유지할 수 없고 혹은 이 문제를 공론화시킬 수 있는 용기가 없을 때 독립적인 누군가의 존재는 상대방을 더 잘 들을 수 있게 하고 스스로의 욕구에 대해 말할 수 있는 용기를 준다.

중재는 갈등 당사자 사이에서 그 갈등을 해소할 수 있도록 돕는 것을 의미한다. 당신은 아주 비격식적인 중재를 할 수 있다. 예를 들어 정기모임에서 갈등이나 의견차이가 있을 때 당신은 갈등 당사자들이 당신이 ‘중재’하고 있다는 것조차 눈치 채지 못하게 의사소통의 향상을 도울 기술들을 사용할 수 있을 것이다. 조금 더 격식을 갖춘다면 당신이 진행자라는 것을 갈등 당사자들이 동의한 상황에서 작은 모임을 조직할 수도 있을 것이다.

혹은 모두가 이 갈등 상황에 크던 작던 관여되어 있다면 조직 전체를 대상으로 모임을 주재할 수도 있을 것이다.

2) 이 일에 당신은 적합한 사람인가?

당신이 어떤 수준에서 이 역할을 맡게 되든 간에 본인 스스로에게 질문할 것들이 있다. 이 갈등 상황의 당사자들이 당신을 중립적인 위치에 있다고 보고 있는가? 그 갈등이 당신이 모임 진행할 때 영향을 미칠 만큼 당신의 어떤 감정을 자극하는가? 다른 사람들이 강한 감정을 표출할 때 불편하진 않은가? 어떤 조언을 하거나 문제를 해결하는 것을 제안하지 않을 수 있는가? 당신의 의견이나 생각을 표출한다면 아마 상황은 더욱 악화될 것이다. 당신이 스스로의 중재 기술에 대해 자신이 없다 하더라도 만약 당신이 갈등 당사자들이 서로에 대해 진짜로 경청할 수 있는 공간을 창출하는 것을 도울 수 있다면 여전히 그것은 매우 도움이 될 것이다.

3) 사람들의 듣기를 도울 것

만약 갈등 상황에 있는 사람들이 일반적인 대화 혹은 어떤 주제에 대해 다른 사람들의 관점에 대해 공감하기를 어려워하는 것이라 판단된다면 이것은 유용한 툴이다. 당신은 갈등 상황에 있는 사람들에게 다른 사람의 관점에 대해 좀 더 깊은 이해에 도달할 수 있는 방법으로 이 툴에 대해 소개할 수 있다.

① 갈등상황에 있는 영희에게 몇 분 동안 문제에 대해 얘기하도록 한다. 그리고 철수에게 이 얘기를 유의해서 듣도록 한다. 그리고 마지막에 그가 들은 내용을 요약하도록 한다. 만약 철수가 영희가 얘기하는 도중 끼어들려고 한다면 지금은 듣는 위치라는 것을 상기시킨다. 그가 얘기할 수 있는 기회가 나중에 있다는 것을 얘기해줄 것.

② 철수는 적극적으로 듣고 자신이 들은 것이 무엇이라고 생각하는지에 대해 요약한다.

③ 그 요약에서 뭔가가 빠진 것이 있다고 생각한다면 영희는 그것을 얘기할 수 있다.

④ 중재자도 철수의 요약에서 빠졌다고 생각되거나 혹은 들은 내용의 기저에 깔린 감정이나 원하는 것 혹은 욕구 등 덧붙이고 싶은 것이 있다면 덧붙일 수 있다.

⑤ 영희에게 그 문제에 대해 더 할 얘기가 있는지 물어본다. 만약 있다고 하면 듣고 요약하는 과정을 계속한다. 영희의 차례가 다 끝나면 철수에게 같은 기회를 준다.

갈등상황에 있는 사람들의 모임을 진행하기 위한 Tips

- . 가능하면 중립적인 태도를 취할 것
- . 모든 사람들에게 공평하게 얘기할 기회가 주어질 수 있도록 할 것
- . 조언을 하거나 문제를 해결하려 하지 말 것. 대신 갈등 상황에 있는 사람들이 그 문제를 스스로 해결할 수 있는 방안을 찾을 수 있도록 도울 것
- . 좋은 의사소통을 촉진하고 ‘나’를 주어로 시작하는 말을 할 수 있도록 할 것
- . 모든 사람들의 얘기가 들릴 수 있도록 하고 공감과 좋은 듣기를 독려할 것
- . 감정과 욕구를 확인할 수 있도록 도울 것
- . 공통점 및 앞으로 나아갈 수 있는 길을 찾을 수 있도록 도울 것

4) 거울

이 기술은 적극적 듣기와 흡사한데 요약하는 대신 듣는 사람이 상대방이 사용한 단어를 정확히 반복하는 것이다. 이 기술은 말하는 사람이 엄청난 감정적 고통을 겪고 있고 당신이 듣는 사람으로 하여금 정말로 그것을 듣게 하고 싶을 때, 혹은 듣는 사람이 말하는 사람이 하는 얘기를 완전히 동의하지 않는 것처럼 보일 때, 그래서 듣기에 문제가 있거나 말하는 사람의 얘기를 잘못 이해하고 있는 것처럼 보일 때 유용하게 사용될 수 있다.

듣는 사람을 독려하고 빈정대는 투로 얘기를 반복하지 않도록 할 것. 혹은 말하는 사람이 의미하는 바가 무엇인지 덧붙이거나 코멘트를 달 것.

5) 갈등 해소를 위한 간단한 스텝바이스텝

아래의 질문들은 토론의 골격으로 조직 전체 혹은 갈등 상황에 있는 두 사람 사이(진행자가 있을 수도 있고 없을 수도 있다)에서 사용될 수 있다.

- ① 무슨 일이 있었습니까? (관찰)
- ② 그것에 대해 어떻게 생각하십니까? (감정)
- ③ 어떤 일이 일어나길 원하십니까? (요구)
- ④ 그 문제의 해결을 위해 우리가 동의할 수 있는 것은 무엇일까요? (합의)

각 사람에게 처음 3개의 질문에 대답하도록 한다. 그리고 중재자가 그것을 요약하고 말한 사람이 충분히 자신의 얘기가 다른 사람에게 들렸다고 느낄 수 있도록 또 다른 사람들이 방금 한 얘기를 충분히 들을 수 있도록 그들의 대답을 다시 요약할 것. 필요하다면 다시 한 번 명확히 하고 함께 가능한 해결방안을 찾을 수 있도록 마지막 질문을 할 것. 이 단계에서 충족되지 못한 자신의 욕구를 공유할 수 있도록 한 단계를 덧붙일 수도 있다. 어떤 것이건 본인의 그룹에서 효과적인 시스템을 이용할 것.

6) 갈등지도 그리기

당신의 조직이 갈등 상황의 기저에 깔린 문제에 대한 보다 명확한 그림을 그리고자 할 경우 이

툴을 사용한다. 이 툴은 당신의 조직이 근본적인 욕구, 갈등상황에 놓인 개인의 두려움을 추적할 수 있게 하고 공통되는 기반을 찾을 수 있도록 돕는다. 이것은 사람들로 하여금 자신들의 입장 더 아래로 갈 수 있도록 독려하고 스스로의 이해관계 및 욕구를 공유하도록 하며 다른 사람들의 욕구가 무엇인지 들을 수 있게 한다. 이것은 갈등에서 앞으로 나아갈 수 있는 구조화된 방식으로 열린 토론보다 훨씬 진행하기 쉽다. 특히 서로에게 예의바르게 얘기하기 어려운 그룹에서 유효하다.

이 툴은 갈등의 직접적인 이해당사자 포함 그룹 내 누구라도 진행할 수 있다(사람들의 적극적인 참여를 독려할 때 중립을 유지할 수 있다고 느끼는 한). 혹은 중립적인 친구나 외부의 진행자도 괜찮다.

준비물 : 전지, 마커

Step 1: 문제가 뭐?

종이 중앙에 문제가 무엇인지 적는다. 중립적이고 감정적이지 않은 단어, 개방형 문장을 사용한다. 예를 들어 빈집과 같은 주거공동체에서 누군가가 자신이 맡은 가사일을 잘 수행하지 않는 것이 문제일 때 “철수가 가사일을 하지 않는 것에 대해”라고 적기 보다는 “가사일”이라고 적는다.

Step 2: 누가 관여되어 있는가?

이 갈등에 관여된 사람이 누구인지 결정하고 종이에 선을 그릴 것. 그래서 관여된 모든 사람이 공평하게 종이 내 공간을 갖도록 할 것. 예를 들어 앞서 얘기한 문제일 경우 빈집에 사는 모든 사람들이 이 지도에 올라가야 할 것이다. 만약 그 갈등이 빈집 전체가 아니라 어떤 두 명의 구성원 사이에서 일어난 일이라면 종이를 두 부분으로 나누면 됨. 혹은 선을 하나 더 그어서 빈집의 나머지 사람들 몫으로 할 수도 있음. 그들이 이 상황에서 많은 같은 욕구를 가지고 있으므로.

Step 3: 그들이 원하는 것은 무엇? 그들이 두려워 하는 것은 무엇?

돌아가면서 종이 중간에 씌여진 문제와 관련 각자가 원하는 것이 무엇인지, 욕구와 두려움이 무엇인지 질문한다. 다른 사람들이 중간에 끼어들지 못하게 한다. 원하는 것, 욕구, 두려움을 종이 위 각자의 칸에 적는다. 때때로 사람들은 그들의 위치에서 오는 관점을 그들의 이해관계(원하는 게 뭔지, 그들의 가치, 그들이 걱정하는 것)나 욕구로 전환하는 것에 어려움을 겪고 해결책을 포함하는 대답을 하기도 한다. “철수는 가사일을 좀 더 해야만 해요.” 사람들이 근본적인 이해관계 및 욕구들을 찾을 수 있도록 다음과 같은 질문을 해볼 것. “문제에 대한 너의 해결책은 뭐뭐뭐를 하자는 건데... 너의 어떤 욕구가 이것에 해당하니?” 대답은 아마도 깨끗한 주거환경일 수 있을 것이다. 욕구를 찾는 단계로 가는 것은 그 문제에는 하나 이상의 해결책이 있을 수 있다는 것을 알게 한다. 욕구 목록은 단어 혹은 문장이 구체적일 때 더 유용하다. “존중”, “이해”와 같은 단어들은 적합하다. “존중받고 있다는 것을 어떻게 알 수 있지?”와 같은 질문을 던질 것. 두려움은 문제와 관련하여 사람들이 가지고 있는 걱정, 우려, 불안감이다.

Step 4: 지도 읽기

새로운 관점 - 사람들에게 지도를 보게 하고 그 이전에는 고려하지 않았던 다른 사람이 원하는 것, 욕구, 두려움을 생각하게 한다. 욕구에 대해 지도를 그리는 것은 다른 사람의 입장이 되어 보

는 경험을 하게 해 준다.

공통의 지반 - 지도는 또한 공통의 지반이 어디에 있는지를 보여주는데 이것은 조직 내 각각의 부분에 있는 가치와 욕구들이다. 지도는 또한 새로운 공통의 지반을 만들 수 있는 대화를 시작할 수 있게 한다. 예를 들어 지도를 그릴 때 다른 사람은 언급하지 않은 욕구에 대해 어떤 사람이 언급하는 경우.

갈등하는 욕구와 우려들 - 우리는 종종 사람들 사이의 충돌하는 욕구를 드러내는 것이 위험하다고 생각한다. 하지만 문제를 가리는 것은 종종 드러내는 것보다 위험천만한 경우가 많다. 문제를 드러내는 것은 종종 새로운 옵션의 등장을 돕는다.

Step 5: 새로운 해결책 찾기

지도를 그렸고 모든 사람들의 욕구를 봤다면 이제는 창조적인 부분으로 들어갈 차례이다. 이러한 욕구들을 충족할 수 있는 해결방안 찾기. 보다 분석적인 지도읽기 과정 이후 이 단계로 들어가기 전 게임을 하거나 새로운 방으로 이동하거나 자리를 옮기거나 하는 것도 좋다. 아이디어를 모으기 위해 브레인스토밍(아이디어스토밍)같은 툴을 이용하라. 이것은 가능한 많은 아이디어를 모으기 위해 고안된 툴이다. 이것은 비판적이지 않은 분위기에서 서로를 자극할 수 있도록 한다.

게임 방법:

- ① 사람들에게 스스로를 돌아볼 수 있는 시간을 준다. 모든 사람들의 욕구를 충족할 수 있는 가능한 해결책을 생각해 보도록 요구한다.
- ② 사람들의 아이디어를 말하도록 한다. 어떤 아이디어도 환영이란 것을 명확히 한다.
- ③ 전지에 나온 모든 아이디어를 적는다.
- ④ 사람들에게 이것은 다른 사람들의 아이디어를 비판하는 시간이 아니라는 것을 주지시킨다. 지금은 아이디어를 모으는 단계이고 이것에 대한 평가는 이후에 있을 것이다.
- ⑤ 그룹의 열기가 식으면 지금 우리가 찾고 있는 것이 무엇인지 다시 한 번 얘기하고 사람들에게 더 많은 아이디어를 얘기할 수 있는 기회를 준다. 종종 두 번째로 열기가 끓어오르기도 한다. 그러니 침묵을 잘 넘기도록.

Step 6: 가장 적합한 옵션 선택하기

몇몇 가능한 해결방법이 보일 때 브레인스토밍(아이디어스토밍)을 끝낸다. 조직이 최선의 선택을 할 수 있도록 돕는다. 어쩌면 어떤 해결방안이 가장 최선인지 이미 명확할 수도 있다. 만약 그렇지 않다면 등급을 매겨보자. ① 매우 유용 ② 살짝 부족 ③ 실현 가능하지 않음. 혹은 질문들도 바꿔서 해도 된다. 실현 가능한가? 문제를 해결하기 충분한가? 사람들의 욕구를 충분히 충족시킬 수 있는가? 공평한가? 너는 그렇게 살 수 있는가? 문제가 매우 클 경우 때때로 문제 전체를 해결하는 해결방안을 찾을 수 없을 수도 있다. 하지만 부분적으로나마 문제를 해결할 수 있다. 문제를 완전히 고칠 수는 없으나 보다 관리 가능하게 할 수는 있다.

Step 7: 계획 실행하기

결정은 내리는 것은 쉽지만 어떻게 실행할 것인지는 쉽지 않다. 다음과 같은 질문을 던져보자. 뭘 해야 하는가? 누가 무엇을? 각각의 임무는 언제 마무리 되어야 하나? 타임테이블을 만들자.

7) 외부의 도움이 필요할 때는 언제?

① 외부의 진행자가 필요할 때는 언제?

당신의 조직은 갈등지도 그리기 게임이나 적극적인 듣기를 위해 중립적인 외부인의 도움이 필요할 수도 있다. 조직 내 다른 멤버들이 당신이 요청한 사람에 대해 만족하는지 명확히 할 것. 그들의 역할을 보다 명확히 해줄 때 외부의 진행자는 보다 편안하게 진행을 할 수 있다.

② 중재가 필요할 때는 언제?

만약 어떤 도움이 없다면 현재의 갈등이 위기 상황까지 치달을 것이라 판단된다면 혹은 이미 위기 상황에 도달해 있다면 훈련된 중재자의 도움을 받을 것을 추천한다. 중재자의 역할은 갈등 상황에 있는 사람들이 이 상황을 헤쳐나갈 수 있도록 돕는 것이다. 중재자들은 해결책을 제시하거나 갈등에 대한 옵션을 말해주려 거기 있는 것이 아니다. 중재가 효과적이려면 모든 갈등 당사자들이 이 과정에 동의하여 한 번 해보자고 결의해야 하며 모든 사람이 수긍할 해결책을 찾는 것에 진정으로 관심이 있어야 한다. 이것을 전문으로 하는 그룹이 한국에 없다는 것(적어도 내가 알기론)이 아쉽음.

※ ‘나’를 주어로 하는 문장을 이용한 해결방안

물론 이 문장에 올바른 대답이란 없다. 하지만 아래는 가능한 ‘나’를 주어로 한 문장들이다.

상황 1. 당신이 참여하고 있는 회의의 진척이 늦다. 첫 번째 안건을 진행 중인데 회의는 중반으로 치닫고 있다.

“우리 회의 시간이 한 시간밖에 남지 않은 것 같은데 아직 첫 번째 안건을 진행 중이예요. 저는 우리가 모든 중요한 안건을 다 다룰 수 없을까봐 불안해요. 우리 좀 쉬면서 남은 안건 중 어떤 것이 긴급한 것인지 체크해볼 수 있을까요?”

상황 2. 콘서트에 가기위해 친구와 저녁 8시에 만나기로 했다. 그런데 친구가 9시에 와서 아무 일 없는 것처럼 군다.

“우리 8시에 만나기로 했는데 지금 9시야. 제 시간에 콘서트를 보고 싶었는데 나는 지금 정말 좌절스럽다. 다음에 또 놓려갈 때는 늦을 수도 있다고 알려줄래?”

상황 3. 당신의 룸메가 저녁 먹고 나서 설거지 할 거라고 말했다. 그런데 아침에 일어나보니 설거지가 싱크대에 그대로 있다.

“어제 니가 저녁 먹고 설거지 한다고 했잖아. 근데 설거지 거리가 아직 그대로 있더라. 나는 좀 더 명확한 걸 원하고 부엌이 깨끗한 걸 소중하게 생각하기 때문에 좀 혼란스럽고 짜증이 난다. 왜 설거지 안 했는지 얘기해줄래?”