

의사결정

비폭력운동, 특히나 비폭력(직접)행동의 과정에서는 의사결정 과정에 대해 특별히 다뤄져야 한다. 비폭력은 폭력의 부재 그 이상을 의미한다. 비폭력은 의사결정 방식 그리고 구성원간의 역학관계와 밀접하게 연관되어 있다. 집단 내에서 새로운 형태의 지배가 생겨나지 않도록 하기 위해서는 의사결정 과정과 방식에 대한 구성원 모두의 적극적이고 활발한 논의가 필요하다. 합의를 통한 의사결정의 목표는 모든 구성원들의 참여와 의견표출을 독려하고 합의된 결정을 지지할 수 있는 방법들을 모색하는 것이다. 모두의 합의에 의해 도출된 결정은 훨씬 더 강력한 지지를 받게 될 것이다. 합의를 통한 의사결정은 많은 다양한 그룹들에서 사용될 수 있고, 특히나 비폭력행동을 준비하고 있는 그룹에서 더 효과를 발휘할 것이다. 1차적으로는 합의과정을 시도해보고 적절한 시간 안에 합의가 안 될 경우에는 투표를 하는 식의 변형도 있을 수 있다. 하지만 이와 같은 변형은 소규모의 동아리에서는 대개 필요치 않다.

미국의 여성주의 작가이자 비폭력 촉진자(트레이너)인 스타호크(Starhawk)는 1980년대 영국 그린햄퍼턴에서 있었던 여성평화캠프에 참여하고 나서 문화적 충격을 받았다고 한다. “진행자, 논의주제, 계획, 틀에 맞춘 진행과정 등이 정해져 있는 우리(미국) 서부연안 스타일의 의사결정 방식과는 달리 그녀들의 회의는 어떠한 틀도 없어 보였다. (중략) 나는 형식성에 구애받지 않는 논의 과정 속에서 짜릿하고 달콤한 해방감을 느꼈다. 돌이켜보니 내가 그 동안 경험해왔던 의사결정 과정은 과도하게 통제와 기제들이 사용되는 것처럼 느껴졌다. (중략) 물론 동시에 그린햄퍼턴 스타일의 의사결정 과정에도 몇몇 약점들이 있다. 말보다는 행동을 선호하는 이 그룹은 좀 더 극단적이고 공격적인 방식을 추구하는 경향을 보여주었다. 논의과정에서 적절한 조율이 없다보니 자연스럽게 목소리 큰 여성들이 회의를 장악하게 되고, 두려움이나 걱정 혹은 다른 계획들을 가지고 있는 여성들의 목소리는 들리지 않는 모습이 보였다. 각각의 그룹은 자신들이 처한 특수한 환경에 잘 맞는 의사결정 과정을 개발할 필요가 있다. 치밀한 계획과 예측 불가능한 것들 사이의 균형, 공식적인 회의와 좀 더 자유로운 수다 사이의 조화를 모색하는 것은 그룹에 생기를 불어넣으며 변화를 가져다준다. 어느 누구도 그 자신이 모든 그룹에서 활동할 수는 없다.” (Starhawk, Truth or Dare : Encounters with Power, Authority and Mystery. Collins 1987).

계속해서 제시될 내용들은 대부분 합의를 통한 의사결정에 관한 것들이다. 하지만 여기서 잠깐 스타호크가 지적한 합의도출과정을 사용해서는 안 되는 상황들을 짚고 넘어가보자 : 1) 구성원들의 집단에 대한 소속감이 없을 때 (예를 들어, 구성원들이 성원들 간의 유대감보다는 개인적인 욕구들을 더 중요시 여길 때 합의를 도출하려는 시도는 무의미하다) 2) 좋은 선택지가 보이지 않을 때 (예를 들어, 총살과 사형 둘 중의 하나를 골라야 할 때) 3) 공권력과의 대치상황에서 무언가 터지기 직전일 때 (이 때는 임시적인 리더 한 명이 신속하게 결정을 내리는 것이 더 현명한 처사일 수 있다) 4) 논의 주제가 사소한 것일 때 (‘동전 던지기’로 해결할 수 있을 때), 5) 논의를 위한 충분한 배경정보를 갖고 있지 않을 때.

합의를 통한 의사결정은 하나의 과정이다

‘합의’는 그룹 성원 모두가 동의할 수 있는 하나의 집단적 의사결정 과정이다. 이는 경청과 존

중, 참여를 바탕으로 이루어진다. 합의의 목적은 모두의 이의가 없고 최종적으로 도출된 내용에 대한 지지를 받을 수 있는 결정을 내리는 데 있다. 모두로부터의 이의가 없다는 것이 최종 결과물에 대해 모든 사람들의 완벽하게 만족하거나 동의를 했다는 것을 꼭 의미하는 것은 아니다. 사실 완벽한 만족이나 만장일치는 드물게 이루어진다.

다수결은 그룹 내에서의 기싸움을 불러올 수도 있다. 자신들의 의견이 반영되지 못한 사람들은 그룹의 결정을 존중하려하기보다는 다수의 결정과 경쟁을 하려고 하기 때문이다. 이 때 성원들은 자신의 영특한 두뇌를 상대방을 꺾어내리는 데에 활용을 한다. 이에 반해 합의에 의한 의사결정 과정에서는 그룹 내의 창의성, 통찰력, 경험, 다양한 관점들이 뒤섞여 효과적으로 작동할 수 있다. 사람들 간의 차이는 더 깊은 질문과 지혜를 자극한다.

자, 그렇다면 상호협력적인 의사결정은 어떻게 작동하는 것인가? 이 과정에서는 모든 성원들의 의견, 생각, 입장에 대한 보류 같은 것들이 모두 경청되고 논의된다. 그리고 모든 사람의 생각들이 결정에 반영된다. 이와 같은 열린 논의 과정은 성원들이 참여하게 될 비폭력행동을 준비하는 과정에서 합의들을 이끌어 낼 수 있는 토대가 된다.

구성원 각각이 공통된 합의를 도출해내기 위해 몰두한다는 점에서 ‘합의’는 매우 역동적이다. 한편으론 매우 힘든 작업일 수 있는데, ‘내 생각이 가장 좋은 해결책’이라는 각자의 생각들을 극복하기 위한 노력이 요구되기 때문이다. 합의를 통한 의사결정 과정은 더 나은 결정을 도출 뿐 아니라, 구성원 사이의 신뢰와 유대감도 강화하는 기제가 된다. ‘합의’는 단순한 투표가 아니라 계속해서 진행되는 하나의 과정인 것이다.

합의에 대한 입장들

우리의 목표가 만장일치의 결정에 도달하는 것은 아니기에 합의과정에서는 제안에 완벽하게는 동의하지 못하는 성원에 대한 고려가 있어야만 한다. 자신이 확신할 수 없는 부분이나 반대하는 부분들에 대해서 집단 전체가 나를 고려를 해주고 있다는 느낌을 받을 때 구성원들은 좀 더 적극적으로 결정을 지지할 것이다. 만약 특정한 제안에 대해 기계적인 찬성과 반대 혹은 기권의 의사밖에 표출될 수 없다면 그 의사결정과정은 이상적인 합의과정이라고 보기 어렵다.

의사결정과정에서는 다음과 같이 크게 다섯 가지의 입장들이 존재할 수 있다.

- 완전한 동의
- 약간의 의문은 들지만 결정에 지지는 할 수 있는. (지지)
- 상당한 의문이 들지만 결정을 받아들일 수는 있는. (수용)
- 반대하지만 함께 할 수는 있는. (관용)
- 결코 함께 할 수 없으며 그룹이 이 결정을 실행하는 것도 가로막을 것임.

만약 많은 성원들이 지지하지 않거나 혹은 수용하지 않거나 심지어 완전한 반대를 한다면, 그 합의의 의미는 반감될 것이며 행동의 결과 역시 만족스럽지 못할 것이다.

어떤 상황에서든 간에 집단 구성원들이 자신이 주저스러운 부분이나 반대하는 지점을 자유롭게

게 드러내고 자신의 의견을 표현할 수 있는 분위기가 형성되어야 한다. 이견을 표출하는 것은 원안에 대한 수정안을 제시한다거나 혹은 특정한 부분에 대한 의미를 재확인하고 명확히 물어보는 방식을 통해 이루어질 수 있다. 동시에 완전찬성의 의견을 가지고 있지 않은 사람은 논의 과정에서 자신이 입장이 위에 제시된 나머지 네 가지의 입장 중 어디에 속하는 것인지 점검해야 한다.

때로는 한 개인이 강한 반대나 이견을 가지고 있으면서 동시에 한편으론 다른 대부분의 멤버들이 지지하는 결정에 함께 참여하고 동의하는 일이 가능하기도 하다. 이러한 상황들에 대해 인지하고 있는 것도 의사결정과정에서 요구되는 중요한 측면 중의 하나이다. 반대의견을 표명하는 것과 의사결정과정 자체를 방해하는 것은 완전히 다른 행위이다. 이견을 표출하는 것 또한 논의 과정의 일부에 해당하는 행위이다.

합의에 반대하는 것

합의를 가로막는 한 개인의 의견은 결코 가볍게 치부되어선 안 된다. 만약 대다수의 동의를 얻은 결정을 어느 누군가가 가로막는다면, 그/녀는 지금 자신이 그 결정이 틀린 결정이라고 믿고 있으며 앞으로 결정된 사항의 진행도 막을 것이라는 의사를 표명하고 있다고 봐야한다. 논의의 결과 하나의 공통된 합의에 도달했는데 어느 한 사람이 혹은 몇몇 사람들이 강한 반대를 하며 그 합의를 받아들이지 않겠다고 말했다면, 이들은 다음과 같은 의견 중 하나를 가진 사람들이다.

■ 이견 절대로 받아들일 수 없는 결정이거나 비윤리적이거나 비인간적인 결정이다. 어찌됐든 난 이 결정을 지지하지 않을 것이고 또한 이 결정이 앞으로 실행되는 것도 허용하지 않을 것이다. (막아서기)

■ 난 이 결정에 철저히 반대를 하는 입장이고, 더 이상 이 그룹과 함께 활동할 수가 없다. (그룹 탈퇴)

만약 강한 반대의 의견을 가지고 있는 사람이 그 반대하는 결정을 이제 가로막기로 결심을 했다면, 이 때 중요한 것은 조심스럽고 명확하게 자신의 반대 이유와 결정을 가로막고자 하는 이유를 다른 사람들에게 설명하는 것이다. 실제로 이와 같은 반대의사 표명의 경우에는 자신이 생각하는 대안(다른 사람들이 받아들일 수 있는)을 제시하는 것이 좋다. 다른 제안을 보여줌으로써 다른 사람들은 자신이 왜 합의안에 반대하는지 그리고 그들과 자신 사이의 이견이 되는 부분이 어디인지를 명확하게 알 수 있기 때문이다. 어떠한 경우든 이견을 가진 사람은 자신이 가지고 있는 반대논리나 걱정이 되는 부분을 재검토 해 봐야 한다. 이를 통해 혹 자신의 반대는 반대대로 유지하면서 그룹이 계속해서 활동할 수 있는 길을 열어줄 수는 없는지 생각해 보는 것은 매우 중요하다.

논의 내용을 기록하기

합의가 이뤄진 뒤에는 ‘완전한 동의’의 입장을 취하지 않았던 구성원들의 걱정이나 꺼려지는 부분 혹은 반대하는 부분에 대한 코멘트를 듣는 과정이 필요하다. 이 때 논의되는 그들의 의견을 속기록에 적어 놓는 것은 그 그룹이 집단 내 존재하는 다양한 의견들을 존중하고 있다는 것을

의미하며 이후 계속될 논의과정에서 구성원 전체가 이견의 존재를 인지할 수 있도록 도와준다. 소수의 의견들을 진지하게 잘 반영하는 것은 이후 있을 행동들에서 구성원간의 접속력을 높일 수 있다.

합의에 도달하는 것이 힘든 경우

집단 내에서 합의가 이루어지지 못하는 것은 결정을 내리기 위한 정보들이 충분하지 않기 때문일 수 있다. 논의 시간이 더 필요한 것일까? 결정을 연기해야 하는 것일까? 아니면 새로운 제안이 나오길 기다리는 것일까? 그럼 소규모의 위원회라도 꾸려서 거기서 몇 가지 대안들을 구상해보는 것이 나올까?

합의에 이르는 과정에서 중요한 요소들

그간의 많은 활동들은 합의를 만들어 내기 위한 방식과 틀거리가 다양하게 존재할 수 있음을 보여준다. 하지만 여기에서도 몇 가지 중요한 조건들은 갖추어져 있어야 한다.

■ 공통의 목표와 관심 : 한 그룹 안의 구성원들은 하나의 공통된 목표나 공통된 관심을 공유하고 있어야만 한다. 그것이 행동에 관한 것이든 아니든 자치나 마을정화에 관한 것이든 간에 말이다. 그룹의 대략적인 목표를 명확히 규정하고 적어놓는 것은 매우 유용하다. 합의의 과정에서 논의가 봉착에 빠졌을 때는 다시 처음으로 돌아와서 구성원들이 공유했던 그룹의 목표를 상기하는 것도 하나의 방법이다. 합의를 도출해내는 것은 공통의 목표나 관심을 우선적으로 만들어내고자 하는 성원들의 참여와 인내, 의지를 필요로 한다.

■ 합의도출 과정에의 참여 : 의사결정과정에서 참여의욕들이 높을수록 더 나은 결정이 도출된다. 이 과정에서 누군가 다수결로 해결할 것을 제안하거나 “내 이렇게 될 줄 알았어”라는 식의 찬물을 끼얹는 발언들은 의사결정과정을 매우 어렵게 만든다.

■ 충분한 시간 : 이와 같은 의사결정과정에 익숙해지는 데에는 상당한 시간이 걸린다. 합의를 도출해내는 과정에 익숙해지고 능숙해질수록 의사결정과정에 소요되는 시간은 단축된다. 만약 집단 안에서 서로 갈리는 입장이 발생한다면 이는 자연스레 더 긴 논의시간을 필요로 하게 될 것이다.

■ 명확한 논의과정과 원칙설정 : 특정한 논의 주제가 제기되었을 때는 이를 어떻게 처리할 것인지에 대한 가이드라인을 명확히 규정해 놓자. 이러한 가이드라인은 본 회의 시작 전에 합의되어야 한다. 대부분의 경우에는 한 명 혹은 그 이상의 진행자들을 지정해 놓는 방법을 사용한다.

합의를 도출해 내는 과정

■ 논의에서 다뤄질 주제들이 잘 준비되어 있어야 한다. 무엇에 대해 결정할 것인지도 명확하게 공유 되어야 한다.

■ 서로 다른 의견들이 자유롭게 표현될 수 있어야 하고 모두에게 발언 기회가 주어져야 한다.

■ 서로의 동의하에 한 사람이 가질 수 있는 발언 기회나 시간을 제한하는 규칙을 둘 수도 있다. 이는 모든 구성원들이 동등한 기회를 가지고 의견을 말할 수 있도록 한다.

■ 논의과정은 적극적인 경청과 내용의 공유과정을 포함한다. 반복해서 제기되는 문제의식이나 정보들은 모두가 이해할 수 있도록 공유되어야 한다.

■ 반대의견에 대해서 단지 듣고 끝낼 것이 아니라 논의과정에서 잘 반영될 수 있도록 주의를 기울여야 한다.

■ 논의과정에서 서로의 견해 차이를 잘 드러낼 수 있어야 한다. 회의 진행자는 논의 과정에서 동의를 지점들과 이견이 발생하는 지점들을 명확히 규정을 해줌으로써 성원들의 좀 더 진전된 논의를 돕는다.

■ 진행자는 논의 사이사이에 그간의 논의내용들을 정리하고 환기시킴으로써 논의를 효과적으로 지속시킬 수 있다. 이는 중간중간에 다른 의견이 없는지 물어본다거나 구성원들이 현재 어느 입장에 서있는지를 확인하는 식으로 이루어진다.

■ 논의에서 제기된 아이디어와 방안들은 그룹 전체에 공유되어야 한다. 논의를 통해 도출된 결정은 그룹 전체에 속하는 것이므로 성원들은 책임을 나눠가질 필요가 있다.

합의도출의 실제적인 단계

합의를 통한 의사결정에는 수많은 모델들이 있다. 다음에 제시된 기본적인 절차들은 평화활동가들을 위한 매거진 <평화뉴스(1988년 6월호, www.peacenews.info)>에서 빌려온 것이다.

1. 우리가 결정해야 할 사안이나 문제는 명확하게 정의되고 언어로 표현되어야 한다. 이는 논의 과정에서 다뤄지는 문제나 질문들이 다른 사안과 섞이지 않도록 도와줄 것이다.
2. 가능한 결정 혹은 대안들에 대해 브레인스토밍을 해보자. 이 때 나오는 얘기들은 사소한 것들 까지도 모두 받아 적어 놓자. 떠오르는 생각들은 바로바로 내뱉자.
3. 상황에 대한 질문이나 정의에 토론의 여지를 남겨놓자.
4. 브레인스토밍에서 나온 다양한 선택지들을 논의하면서 지울 것은 지우고 수정할 것은 수정해 리스트를 만들어보자. 어떤 것들이 마음에 드는지를 생각해보면서 말이다.
5. 선택된 제안(들)을 받아 적어서 구성원들이 공유할 수 있도록 하자. (때로는 소규모로 모둠을 나눠 각각의 모둠이 제안을 하나씩 맡아 명확하고 간결하게 적는 방식이 좋을 수 있다.)
6. 각각의 제안들에 대해 찬반지점을 논의해보고, 구성원 각각이 어떤 제안에서든 자신의 역할을 찾을 수 있도록 하자.
7. 만약 큰 반대의견이 있을 경우 6번 단계로 돌아가자.(이는 많은 시간을 필요로 하는 작업이다) 때로는 4번 단계로 돌아가야 하는 경우도 있을 것이다.
8. 큰 반대의견이 없다면 이제 채택된 제안들에 대해 동의를 묻는 과정을 갖는다.
9. 작은 반대의견들을 존중하고 이를 반영하여 수정안을 만든다.
10. 계속되는 논의.
11. 최종적인 합의 여부 체크.

특히나 논쟁적인 주제에 대한 의사결정의 경우에는 논의 중간중간에 쟁점에 대한 각 성원들의 입장을 확인하는 과정을 거치는 것이 효과적일 수 있다. 이는 성원들의 최종적인 견해를 묻는 것이 아니라 단지 지금 현재 어느 입장에 서있는지를 확인하는 것이다. 쉬운 방법 중 하나는 손가락을 이용하여 자신의 입장을 표명하는 것이다. 예컨대 손가락 다섯 개는 완전한 동의, 네 개는 ‘지지’, 세 개는 ‘수용’, 두 개는 ‘관용’, 한 개는 반대 그리고 주먹을 쥐는 것은 반대를 넘어 이 제안을 막아설 것을 의미하는 식으로 말이다.

합의에 의한 의사결정 흐름도

