



평화 및 분쟁연구센터
(CPCS)

대화촉진편람



편집 및 편집자

SOTH PLAI NGARM

소개글	4
머리글	5

제1편

개념과 이론	6
1.1 대화의 본질	7
1.2 효과적인 대화의 원칙	9
1.3. 그룹사이대화의 이론적틀거리	12
1.4. 대화과정의 형태	16
1.5 대화, 분쟁전환 및 평화구축	18
1.6 대화와 분쟁관리과정사이의 차이점	26

제2편

설계, 계획, 준비	29
2.1 대화과정의 단계	30
2.2 설계와 계획	33
2.3 대화준비	36
2.4 예술 및 과학으로서의 조종능력	38

2.5	능력에 대한 이해.....	39
2.6	대화와 개조.....	40
2.7	신뢰와 신용구축.....	41
2.8	대화에서 무엇을 기대할수 있는가.....	43

제 3장

특성과 기술.....	44
3.1 유능한 대화조종자에게서 특징적인것.....	45
3.2 유능한 대화조종자의 가치관과 원칙.....	49
3.3 대화조종기술과 기교.....	51
3.4 어려운 문제점들을 처리하기.....	62
3.5 사회적범위에서 대화를 진행하기.....	68

부록

보다 깊은 측면에서의 대화의 유형학.....	71
--------------------------	----

소개글

이 안내서는 대화가 어떻게 진행되어야 하는가를 건의하자는데 목적이 있지 않다. 실지 경험과 연구를 통하여 얻어진 기술과 기교, 령감을 서로가 공유하자는데 그 목적이 있다. 그러므로 이 도서는 대화촉진의 과업을 안고있는 양성된 대화촉진자들에게 특별한 방조가 될것이며 대화촉진자들을 양성하는데 좋은 참고자료로 쓰일수도 있다. 우리가 이야기하고싶은것은 충분한 양성이나 지도가 없이 이 안내서를 한번 읽고 대화촉진자가 된다는것이 아니다. 우리의 경험으로 볼때 능력있는 대화촉진자가 되자면 천성도 있어야 하지만 양성도 받고 경험도 있어야 하며 광범한 군중의 인정을 받아야 한다. 양성을 받는것은 책을 읽으며 배우는것보다 낫다. 왜냐하면 충분한 양성이 없이는 사태를 바로잡기는 커녕 더욱 악화시킬수 있기때문이다.

이 편람은 세개의 편-1편 개념과 리론, 2편 설계, 계획 및 준비, 3편 특성과 기술로 이루어져있다. 도서는 모든 대화촉진기술이 체현하고있는 그 기초에 대하여 서술하고있다. 우리는 대화이전과 이후의 단계들의 중요성에 대하여 알고있다. 그러나 이 편람에서는 그에 대하여 많이 언급하지 못하였다. 어쨌든 우리는 대화촉진자들이 대화를 하나의 사건이나 단기적인 사업으로 보지 말고 하나의 과정으로 보기를 바란다. 즉 앞으로 일어날 대화를 위한 준비사업을 하고, 대화이후에는 무엇을 할것인가에 대한 답을 계속 찾으며 대화참가자들이 얻을것과 그들이 함께 찾을 공통점을 어떻게 마련할것인가에 대하여 다 생각해보아야 한다. 대화과정에는 가치있는 결과들도 얻을수 있지만 대화과정을 바꿀수도 있는 우연한 사건들도 있다.

우리는 이 편람이 평화활동가들에게 대화과정에서 참고서로, 도구로 도움이 되기를 바란다. 우리는 대화가 분쟁을 해결하고 인간사회의 평화를 유지하는데 가장 좋은 방도라고 믿는다.

소쓰 플라이 느낌

머리글

이 편람은 아시아지역의 수많은 대화사건들과 대화과정들에서 사업하고있는 평화 및 분쟁연구센터 동료들의 경험과 착상들을 모아 편집한것이다. 각양각색의 사람들이 자기들이 가장 효과적이라고 생각하는 점들을 도서에 반영하였기때문에 편람에는 가
지각색의 리론들이 서술되었다. 그러나 그 내용들은 모두가 실지경험에 기초하고있다. 평화 및 분쟁연구센터는 자기들이 대화
에서 배운 점들을 문서화하고 분석하여 제공한 여러 벗들에게 사의를 표한다.

이 도서집필에 큰 도움을 준 남아프리카의 평화활동가이며 감사이며 대화촉진자인 리차드 스미스, 캄보자의 평화활동가이며 강
사이며 연구사이며 대화촉진자인 소쓰 플라이 느감, 만마의 대화계획조정자들인 라차나 싹말라와 네리 로나타이, 이 도서의 도
덕품성규범부분에 기여한 만마대화양성생 쌀라이 아웅링 다뚜이들에게 사의를 표한다. 이 도서 편집에 기여한 윌리엄스 쉰와
앨리슨 리에게도 사의를 표한다.

끝으로 평화 및 분쟁연구센터와 현지련관자들이 만마에서 현존평화과정을 더욱 강화하는 사업의 일환으로 대화양성사업을 진
행할수 있도록 재정후원해준 모든 사람들에게 사의를 표한다. 그들이 없었더라면 우리는 주저앉고말았을것이며 평화사업에 기
여가 될 이 도서의 출판에 대해 생각할수 없었을것이다.

소쓰 플라이 느감



제1편



개념과 이론

1.1 대화의 본질

대화는 여러 사람들이 함께 하는 여행으로 생각할 수 있다. 즉 여행과정에 마음들이 바뀌고 태도들이 변할 수 있다는 것이다. 여행 과정에 관계가 구축되고 강화될 수 있는 것이다.

대화를 강이라고 본다면 이해에 더욱 도움이 될 것이다. 강이 산에서 바다로 흐르는 것과 마찬가지로 대화도 역시 흘러간다고 볼 수 있다. 대화촉진자로서의 당신의 기본역할은 대화가 흐르도록 하는 것이다.

대화는 사람들과 그들사이의 관계가 기본이라는 것을 강조한다. 사람들이 서로의 말을 듣고 다른 사람들이 자기 말을 듣는다고 느끼게 하고 서로에게서 배우는 공간과 과정을 마련하는 식으로 대화는 관계를 변화시킬 수 있다.

효과적인 대화는 사람들에게 서로 다른 생각을 듣고 이해하는 기회를 준다. 대화과정에 서로의 생각을 알아보고 또 공유하는 것은 대화참가들의 마음을 변화시키는 데로 이어진다.

공동인식된 결과와 집단적인 계획을 짜는데 목적을 둔 대화는 대개 장기적인 과정이며 그 과정에는 많은 활동들이 포함되게 된다. 여러 대화들이 모여 하나의 전 과정을 이루는데 대화들에서는 서로의 생각들을 내놓게 된다. 복잡하고 심도있는 문제들이 토의되어 보다 건설적인 대화가 이루어지게 된다. 혹은 대화과정의 다른 부분이 난점에 봉착했거나 사태가 악화될 때 대화를 하나의 도구로 리용할 수도 있다.

《대화》라는 단어는 고대그리스어에서 기원되었다. 《단어의 의미를 통하여》라는 그리스어 단어 다일로그스에서 유래되었다. 그 단어의 원의미로 볼 때 대화는 생각을 나누고 질문을 하는 회화를 통하여 서로의 뜻을 파악한다는 것이다.

랭전말기 평화활동가들과 학자들은 대화의 개념에 새로운 활력을 불어넣었다. 대화에 대한 새로운 초점은 사람들이 소통하는 방식에 문제가 있다는 것과 서로가 상대방을 이해하려고 응당한 노력을 기울이지 않는다는 점이었다. 학자들과 활동가들은 교전측들 사이에 존재하는 문제점은 소통부족만이 아니라는 것, 교전측들은 우리가 서로를 더 잘 연결되게 하고 서로 이해하며 공동의 문제점을 풀기 위하여 함께 노력하는 과정으로서의 대화를 만들어내기 위하여 노력하고 있다는 것을 발견하였다.

촉진자로서 당신은 대화의 공동리해와 어떻게 이것이 우리에게 도움이 되는가를 이끌어내려고 애쓰는 이 집단의 한 성원이다.

우리가 양성사업에서 강조하는 대화방법의 중요한 문제는 대화에 참가한 사람들, 그들사이의 관계, 그 관계를 이루는데 영향을 주는 력학관계에 초점을 두는것이다. 사람들사이의 여러 형태의 토의와 회화와 대화의 근본적인 차이점은 대화에 참가한 사람들사이에 리해를 두터이하는것이다.

사람들이 서로의 말을 듣고 토의하는 문제를 말로써가 아니라 그 의미를 찾아낼줄 알때, 이전에는 자기들이 충분히 리해하지 못했던 새로운 생각이나 정보를 배울줄알때 리해가 두터워지는것이다. 이렇게 하자면 대화는 관계를 강화하고 굳은 믿음을 대변하는 과정이 되여야 한다. 그래야만 사람들이 존경과 함께 진정성을 느낄수 있게 된다.

대화촉진자로서의 가장 중요한 능력은 대화에 참가한 사람들의 마음을 읽을줄알고 그들사이의 력학관계를 아는것이다. 이렇게 하자면 대화에 참가한 사람들이 자기들이 제기하는 문제점을 상대방이 들어주고 리해하며 행동을 취할것이라고 느끼는가 아닌가하는것을 구체적으로 관찰해보아야 한다. 대다수 교제능력과 대화촉진기술은 대화에서 서로다른 생각을 보다 깊이 공유하고 리해하며 배우는 능력을 갖추게 하는 과정의 일환으로서 사람들이 자기의 말을 상대측이 듣고 리해한다고 느낄수 있도록 도와주는데 리용되는 심리적도구이다.

1.2 효과적인 대화의 원칙

대화는 기본원칙들에 의하여 진척되고 안내되는 과정이다. 이 원칙들은 대화과정에서 중요한것이 무엇인가를 우리가 이해할수 있도록 하는데 도움을 준다.

모두를 망라한다.

인간이기때문에 우리는 서로 각이한 생각을 가지고있다. 서로 다른 인간들인것만큼 사물을 서로 다르게 본다. 마음도 다르고 경험도 다르며 성과도 다르다. 안고있는 문제점 역시 다르다. 사유의 다양성은 우리가 살고있는 세계의 수수께끼를 풀기 위해 노력하는데 특별한 도움이 된다. 자기나름의 특이한 생각을 가지고 각자는 그 수수께끼의 한 조각을 알아안는다. 대화는 우리가 그 서로다르게 분석된 수수께끼의 조각들이 옹게 풀어졌는지 검사하게 하고 차이와 공통점을 이해할수 있도록 해준다.

대화촉진자로서 당신의 기본역할은 여러 사람들과 함께 서로 다른 생각을 듣고 이해하며 더 훌륭한 이해를 이끌어내는 하나의 안전한 공간을 마련하는것이다.

함께 대화를 책임진다.

모든 대화참가자들은 대화의 성공과 실패, 그 미래와 결과를 포함하여 다같이 대화를 책임진다.

즉 대화가 안전하고 의미있으며 효과적인것으로 되도록 하는데서 다같은 책임을 진다는것이다.

세가지 리유로 하여 이점은 중요하다.

- ➡ 공동책임이 더욱 강하게 만든다. 대화참가자들은 자기들이 무엇을 할것인가를 결정하고 무엇에 대해 말할것인가를 책임지고있다고 느껴야 한다. 그 결정들은 자기들의 손에 쥐여진 자기 생활에 영향을 줄것이다.
- ➡ 공동책임이 신뢰를 구축한다. 대화를 함께 한다는것은 곧 책임성에 관한문제이다. 그 책임성은 모두에게 공동의 목적을 지워주는데 그것은 곧 대화에서 가장 최상의 결과를 얻어내는것이다. 참가자들은 자기들이 공동의 목적-리해를 위해 함께 일한다는것을 알게 될때 서로를 믿게 된다.

- ➡ 공동책임이 보다 지속적인 결과를 낳는다. 대화참가자들이 대화과정의 성과에 개인적인 투자를 하였다면 그들은 난관앞에서 포기하지 않고 안전지대를 뛰어넘어 돌진할것이다.

모두가 배운다.

대화를 이해하는데서 배우기는 또 하나의 가장 중요한 원칙이다. 대화의 질은 회화, 론쟁, 협상과는 다르다. 그것은 근본적으로 대화는 함께 배우는 과정이기때문이다. 대화를 통한 배우기는 도서의 1장 5절에서 더 심도있게 서술하였다.

인간이여야 한다.

대화에는 우리의 전체부분이 참가한다. 즉 머리, 눈, 귀, 마음이 다 참가한다. 이것은 우리가 다음과 같이 되여야 한다는것을 의미한다.

- ➡ 진정이어야 한다-우리가 느끼고 생각하고 충동받고 투쟁하는것을 솔직하게 이야기하여야 한다.
- ➡ 용기가 있어야 한다- 문제점들을 진지하게 토의하고 상대의 말을 기분이 상한다고 해도 끝까지 들어주는 용기가 있어야 한다.
- ➡ 감정이 있어야 한다- 남의 처지에 자신을 세워보고 자기가 남의 처지에 있다면 어떻게 하겠는가에 대하여 이해하고 남의 아픔을 느낄줄 알아야 한다.

인간이 되는것은 모든 대화의 핵이라고 볼수있다. 인간이 되여야만 서로의 인간성을 보고 깊은 관계를 맺을수 있으며 서로에게서 배우고 자신을 변화시키며 지어 지역사회도 변화시킬수 있게된다.

장기적으로 생각한다.

끊어진 관계를 회복하는데는 시간이 걸린다. 여러해동안 지속된 문제의 해결책을 찾으려면 장기적인 인내성과 헌신이 있어야 한다.

※[잘 모르는 사람과 자신에 대하여 개인적인 문제를 깊이 토의해본것이
언제인가? 그렇게 하게 된 동기는 무엇인가? 느낌이 어떠했는가? 그
사람이 도움이 될만한 무엇을 해주었는가? 도움이 되지 않았는가?]

대화의사에 대하여 장기적으로 생각하고, 사람의 마음을 바꾸고 태도를 바꾸며 적대관계를 해소하고 우리 대 그들, 서로다른 생각을 가지고있는 사람들사이에 함께 일하고 공동의 문제를 해결하는데서 인내성이 있어야만 대화과정의 진정한 잠재력에 대하여 알수 있다.

우리는 대화에서 최상의 해결책이 항상 속도에 있는것은 아니라고 본다.

1.3. 그룹사이대화의 이론적틀거리

시험하고 적용하는데서 선택해야 할 이론적틀거리에 대한 참고서는 많다. 흔히 우리는 대화과정을 상식으로부터 시작하거나 이론은 몰라도 개념과 함께 방법과 방식이 점차적으로 사람들의 관계에 그무엇인가 긍정적인것을 가져다줄것이라는 기대에서 대화과정을 시작한다. 이런식으로 하면 대화가 필요하다는 인식이 뒤집히게 된다. 《그룹사이대화를 위한 이론적틀거리》는 구체적인 대화를 어떻게 하면 보다 포괄적인방법으로 보겠는가하는 자료들을 서술하였다. 그렇게 함으로써 이 부분은 우리가대화의 지속과정을 어떻게 이끌어나가겠는가를 이해하는데 도움을 줄것이다. 이부분은 또한 대화과정을 이끌어내기 위한 이론들을 더잘 알기 위해 노력하는 평화활동가들을 위한 이 도서의 《대화설계》부분과도 연관되어있다.

《우리는 흔히 서로를 무서워하기때문에 서로를 증오한다. 우리는 서로를 잘 모르기때문에 서로를 무서워한다. 우리는 서로 소통할수 없기때문에 서로를 잘 모른다. 우리는 갈라져있기때문에 서로 소통할수 없다...》마틴 루써 킹.

성별과 인종, 민족성에 대해 이야기하는것은 힘든 일이다. 우리는 흔히 이에 대해 이야기하는것을 피하고 대신에 간단하고 피상적이며 위협적이지 않은것에 대하여 이야기한다. 사실 우리가 성이나 인종, 민족성에 대하여 깊이, 의식적으로, 의도적으로 이야기한다면 이러한 주제의 이야기는 대단히 리익이 클것이다. 사람들은 이런 심중한 대화에 빠져 서로의 의견을 알아보고 자기의 의견을 교환하며 서로를 존경하면서 넓은 마음으로 이해할수도 있다. 사람들은 이런 대화과정에 서로 다른 그룹사이의 관계와 협력, 이해를 도모하는 심리적과정으로 이끌어가는 대화적이고 심중한 과정을 경험하게 된다.

대화는 실천과 경험이 있어야 한다. 사람들은 아래와 같은 질문들을 리용하면서 서로 어울리는 법을 배운다.

- ➡ 《그에 대해 어떻게 생각합니까?》
- ➡ 《그 경험이 당신에게는 어떻게 들립니까?》
- ➡ 《우리의 서로다른 생활경험이 당신의 생각에 어떤 영향을 미칩니까?》
- ➡ 《우리가 읽고 보고 들은것을 어떻게 상대방에게 전달할가요?》
- ➡ 《어떻게 하면 우리 사이에 존재하는 차이를 뛰어넘어 함께 일할수 있을가요?》

리론적틀거리

리론적틀거리는 사람들사이의 소통과정과 사람들속의 심리적과정을 구별해준다. 이 과정들은 다같이 집단들사이의 이해와 관계, 협력으로 이어질수 있다.

구조적호상작용의 촉진

구조적호상작용의 촉진은 집단사이 이해와 관계, 협력을 어떻게 높이겠는가에서 중심리론적역할을 하는 소통과정을 강화하는데 의도적으로 통합된다.



대화적이고 중요한 소통과정

대화적이라는 개념은 《자신과 상대방사이》관계를 의미한다. 중요하다는 개념은 중요한 분석을 말한다.

대화적인 과정은 차이를 알고 자신을 융합시키는데 중심을 둔다.(데이비드 1996년)이 과정은 의도적인 청취와 다른 사람에게서 배우는것 특히 경험과 생각이 우리와 다른 사람에게서 배우는것을 포함한다.

중요한 과정은 심중한 반성과 동맹형성에 중심을 둔다. 이점은 우리가 이성적인 생각을 내놓고 그것을 우리 자신과 다른 사람들의 경험에 적용하게 해준다. 이 과정은 사회와 우리의 사회생활에서 어떤 권력과 특권이 존재하는가에 대해 함께 반성하는것을 포함하고있다.

중요하고도 대화적인 환경조성. 중요하고도 대화적인 환경에서 심중한 반성은 새로운 이해와 매일매일의 질문, 당연한 사고방식으로 지난날의 경험을 돌이켜보는것을 말한다. 우리는 자기 자신의 가정들을 세우고 그것을 시험해본다. 우리는 여러 사람들의 생각에서 경험과 특성을 알아내는 방식으로 서로의 차이점을 보는 법을 배운다.

사람들을 도와주는 방식으로 소통과정을 강화하는데서 대화촉진자의 역할은

- ➡ 판결을 뒤로 미루는것
- ➡ 깊이 들어보는것
- ➡ 가정을 세우는것
- ➡ 질문으로 반성해보는것

대화의 목적은 관계변화와 소통체계를 이룩하는것이다. 대화에 인입할때 우리는 우리의 의견을 바꿀필요는 없지만 소통방식과 관계는 바꿀수 있다.

심리적과정

그룹사이 대화를 위한 중요하고 대화적인 틀거리는 두 부류의 심리적과정으로 나누인다.

1. 인식단계

인식단계에는 두조의 개념이 포함된다.

- ➡ 사회에 대한 복잡한 생각과 분석적생각
- ➡ 다중생각과 개성융합. 우리의 믿음과 다른 사람들의 믿음의 원천을 발견하는것은 감정이 중요치않다는것을 의미하지는 않는다.

2. 감정의 적극성

감정의 적극성에는 3가지 개념들이 있다. 긍정적인 그룹사이 호상반응, 그룹사이 호상반응에서의 긍정적인 감정, 그룹사이호상 작용에서의 편안감

이 모든 요인들은 대화과정의 부분이다. 목적은 각층의 참가자들을 망라시키고 그들의 경험과 생각, 중요한 인식, 공동의 문제를 해결하기 위하여 함께 협력하려는 의지를 이끌어내는것이다.

그룹사이대화의 결과

1. 그룹사이관계, 두가지 중요문제들은

- ➡ 그룹사이공감(경험에 대한 감정적인 공감)
- ➡ 차이를 줄이기 위한 노력(개성에 기초한 지식공유, 호혜를 위한 상호교환)

2. 그룹사이리해, 결과의 중요한 두가지 측면은

- ➡ 불평등에 대한 리해(사회적정의, 인종적, 계급적, 성적측면에 관하여)
- ➡ 다양성에 대한 태도(다양성과 다문화를 장려)

3. 그룹사이활동

- ➡ 사회적책임감에 대한 강조와 보다 훌륭한 사회적정의를 안아오기 위한 단결에 기초한 활동
- ➡ 긍정적인 사회적변화를 촉진시킬수 있는 그룹사이협력의 여러 형태를 고려

1.4. 대화과정의 형태

대화는 여러 형태로 이루어질수 있으며 그 특성 또한 가지각색이다. 대화를 무엇이라 부르고 어느 분야까지의 사람들이 대화탁에 모여있는가에 따라 특정한 대화의 형태가 주어진다. 대화의 형태는 평화활동가들이 자기들이 진행하고있는 대화가 어디에 속하는지 자주 섞갈리는 분야이다. 서로 다른 조건에서, 많은 지역에서 진행되는 대화의 형태는 많다. 대화촉진기술을 전문화하여 배우기 시작하는 평화활동가들은 대화의 서로 다른 형태에 대하여 배운다. 그러므로 그들은 자기들의 과제수행을 다음의 질문을 자신에게 물어보는것으로부터 시작할수 있다. 어떤 형태의 대화를 내가 촉진하고있는가? 집단대화인가? 종교사이대화인가? 그룹사이대화인가? 아니면 다른 형태인가? 그렇다고하여 모든 구체적인 형태의 대화가 다 나름대로의 구별되는 방식을 가진다는것은 아니다. 대화촉진자들도 대화과정을 옹게 이끌어나가는 유일한 길이 있다는 생각에 움해있어서는 안된다. 대화촉진자들에게 있어서 가장 중요한것은 창조력이다. 대화를 무엇이라고 부르든 상관이 없다는데 대하여 리해하는것이 대단히 중요하다. 촉진기술과 능력을 포함하여 기본원칙과 가치는 그대로이다.

물론 대화과정에는 그어떤 합의가 이루어지거나 앞으로의 발전을 위한 시초단계로서의 공동의 리해가 마련되기는 하지만 대화의 목적이 그 어떤 합의를 이루어내는데만 있는것이 아니라는것을 명심해야 한다. 대화는 다른 사람의 생각을 존중하고 배우며 대화를 나누는과정에서 새로운 생각을 이끌어내는것이다. 대화는 문제점을 투시하고 해결책을 찾는데서 다극화된 해법이다.

그룹사이대화

《그룹사이대화는 각이한 사회문화적배경을 가지고있는 사람들이 한데 모여 서로의 생각과 이야기에 대하여 듣고 공유하고 함께 배우면서 그들에게 영향을 미치는 불평등을 찾고 화목한 집단을 탐구해나가는 교육적이며 집단구축적인 방법이다.》

그룹사이대화과목이 학교교육에 리용되면서부터 그룹사이대화에 중심을 둔 도서나 기사들의 수가 점점 더 많아지고있다. 이 도서들에는 명백하고 구체적인 결과를 주는 전문적이고 사회적이며 과학적인 실험들의 결과가 반영되어있다. 그 결과들에는 인식 및 심리적측면에서 여러 단계의 부정으로부터 긍정에로의 변화과정에 대한 리해도 포함되어있다. 더우기 특권과 권력에 대한 문화간 리해와 이것이 인간과 제도에 미치는 영향에 대한 주목할만한 결과들도 포함되어있다. 피특권그룹에 대한 특권그룹의 공감을 높이는 과정이 관계와 단결을 강화하는데 기여하게 될것이다.

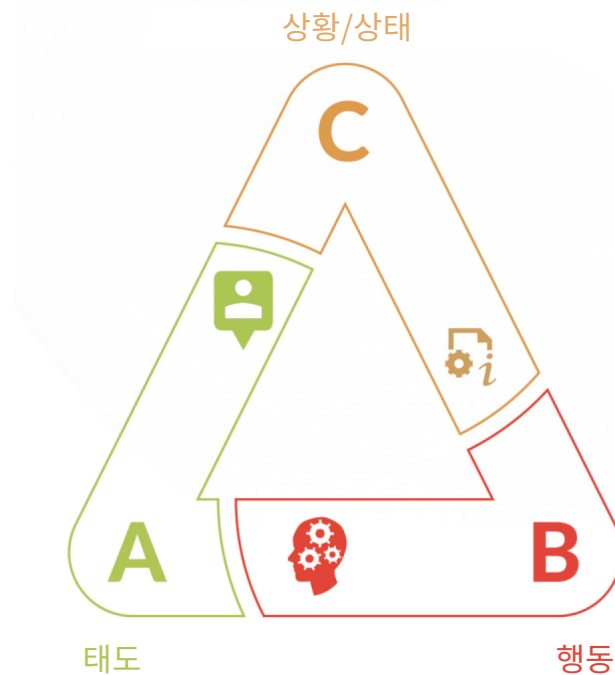
부록에 대화의 서로다른 형태들을 표현한 형태학을 주었다. 대화의 형태에 대한 정보를 깊이 더 많이 찾아볼수 있을것이다. 이
도서저자들의 경험과 대화에 흥미를 가지고있는 사람들의 의견에 의하면 사람들이 가장 많이 찾아보는것이 그룹사이대화이다.
이것은 대화가 사람과 사람사이대화보다도 그룹간차이와 물리해에 따라 갈라지는 과정이 더 우세하다는것을 보여준다. 그룹간
차이는 사회적, 경제적, 정치적, 인종적, 성적, 계급적 혹은 그 이외의것이 될수도 있다.

1.5 대화, 분쟁전환 및 평화구축

대화의 개념은 그 자체가 문제해결과 분쟁해소의 고유한 속성을 가지고 있다. 대화실천은 신학, 학계, 기업, 무역, 사회정치안전 등 모든 분야에 적용할 수 있다. 대화촉진자에게 있어서 특정한 분야의 고유한 력학관계와 특성에 대해 아는 것이 필요하며 분쟁전환과 평화구축의 개념과 이론을 알게 되면 대화촉진의 효과성을 훨씬 더 높일 수 있다. 이 절은 분쟁전환과 평화구축분야의 유용한 개념들을 주고 있다.

ABC삼각형

삼각형모형은 불일치와 입장, 행동이 끊임없이 변하며 서로 영향을 미치는 류동적과정으로서의 분쟁을 보여주는 것이다. 이 모형은 요한 갈통이 창안해냈는데 그는 이 삼각형으로 모순(C), 입장(A), 행동(B)을 나타냈다. 후날 크리스 아르. 미첼이 이 모형을 받아들이고 C를 일치하지 않는 목적들을 가지고 있는 상태로 강조하면서 처한 상태의 목적측면에 대한 이해를 뚜렷이 하였다.



이 모형은 호상 영향을 주는 3각형모양으로 이루어진 류동적이며 서로 영향을 미치는 상태를 분석적으로 들여다볼수 있게 한다. 즉 현상태(분쟁상태)에서의 불일치가 확산적인 입장을 더욱 굳게 해주고 거친 행동과 호상작용하며 이것은 편견적인 입장과 지각을 더욱 강하게 해주고 옹호하도록 하는것이다. 시간이 흐르면서 이 호상작용을 통하여 변화가 일어난다. 즉 행동은 립장에 영향을 주고 립장은 행동을 바꾼다. 또한 폭력을 확대시켜 정세와 사회구조에 영향을 주게 된다. 동시에 행동과 립장에 중심을 두면 변화를 가져온다. 즉 행동을 바꾸면 반대파의 인식을 바꿀수 있다. 그 달라진 행동은 곧 그 그룹이 어떻게 인식하고있는가를 보여주기때문이다.

이 모형을 대화에 리용하면 두가지 측면(행동과 립장)에서의 변화의 형태를 분류할수 있으며 이렇게 하면 분쟁상태의 변화의 가능성으로까지 이어질수 있다. 대화과정에 이런식으로 대화상대방사이에 존재하는 차이를 완전히 제거할수는 없지만 여러가지 방법으로 관계형성에 영향을 주는 긍정적인 변화를 촉진할수는 있을것이다.

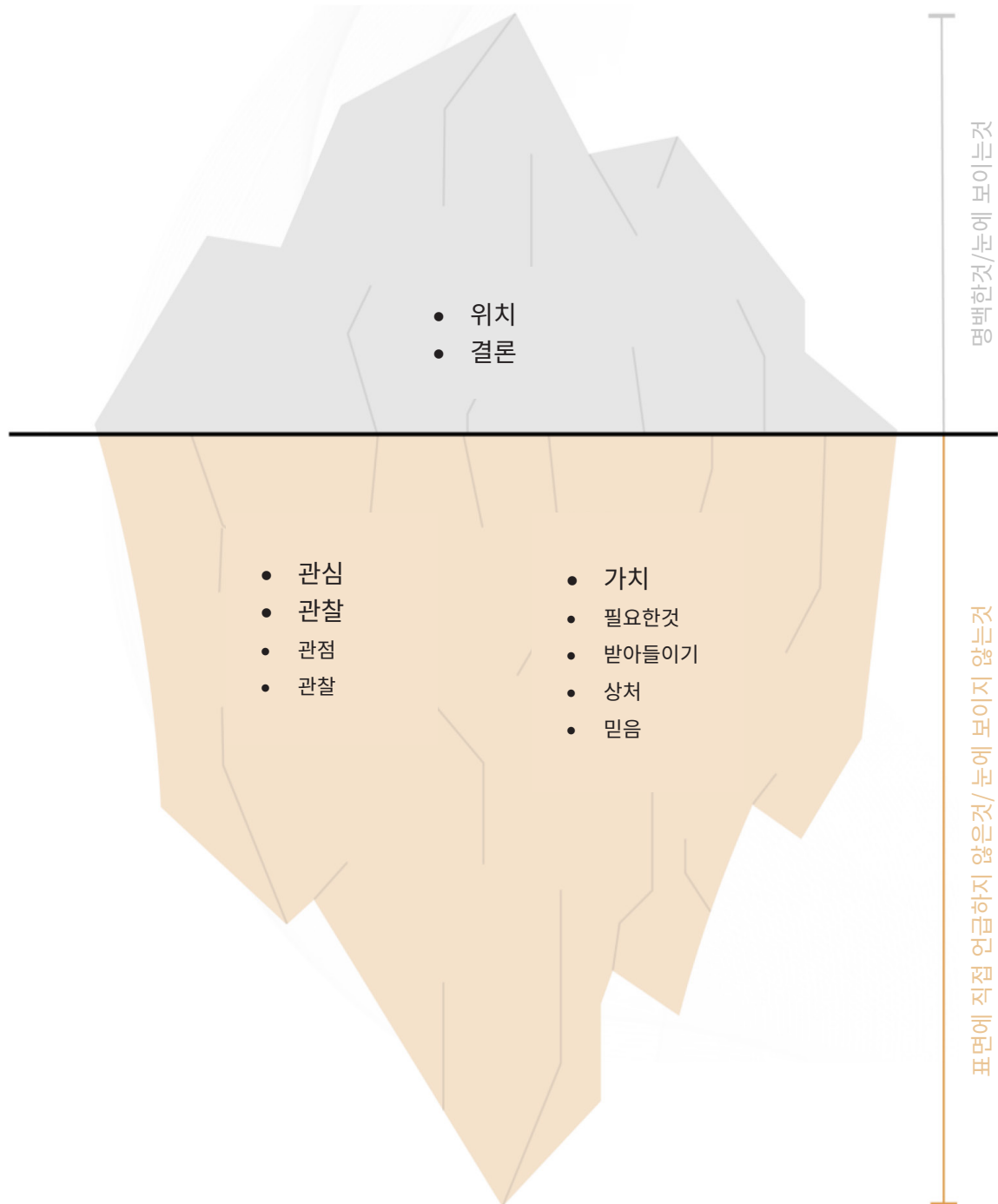
실질적으로 이 분석모형은 대화촉진자들에게 적어도 두가지측면에서는 도움이 될수있다. 1) 대화참가자들의 서로다른 생각에 주는 감정적영향을 포함하여 립장과 행동간의 동적호상작용을 리해하는측면. 실례로 한 사람이 《그들이 이렇게 하였기때문에 나도 그렇게 하였다.》고 말하였다면 여기에는 표현된 행동에 관계되는 숨은 요인이 있다는것이며 태도가 어떻게 그런 반응을 낳게 되였는가를 생각해볼 필요가 있다. 2) 대화촉진자가 보다 넓은 변화과정을 시작하는데서 현 상태의 장기적인 변화에 대한 가능성을 상상할수 있게 하는 측면. 대화과정은 보다 좋은 관계와 협력관계를 마련하기 위한 새로운 행동능력을 구축하는것으로 시작할수 있다. 또한 새로운 긍정적인 행동을 유지하는 방법으로도 시작할수 있는데 이것은 립장변화에 영향을 준다. 따라서 변화과정도 일어날수 있다.

동시에 상태측면을 무시하지 말아야 한다. 사회정치적분쟁에서는 흔히 《대상》상태의 그룹들사이에 인식된 부정의와 불평등이 존재하게 된다. 사회적 혹은 법적차별과 국경과 자주권, 어느한 종교나 민족, 언어등에 부여된 법적특권에 대한 의견 등이 있을수 있다. 모형의 상태에 속하는 이 불평등은 그에 대한 입장을 유발시키고 나중에는 폭력까지의 행동을 낳게할수 있다. 분쟁에 참가한 그룹들에게 있어서 분쟁의 모든 원인을 다 변화시킬만한 힘이 있는것은 아니다. 이 단순한 모형은 대화그룹들이 어느 문제점이 자기 그룹의 사람들에게 속한것인가, 어느 문제점들이 보다 높은 급의 세력에 의해 산생되였는가, 민족적, 지역적, 국제적인가를 보고 알수있도록 하여준다.

얼음산모형

《얼음산비유법은 존재물이나 현상의 보이는 부분은 그 전체의 자그마한 부분에 지나지 않다는것, 우리가 볼수 없는것을 아는것이 중요하다는것을 말해준다.》

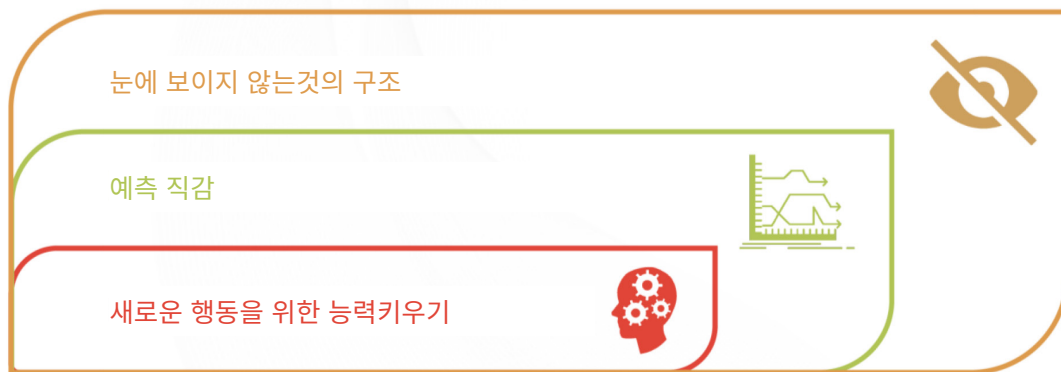
얼음산모형은 대화촉진자들에게 대단히 중요한것을 설명해준다. 즉 유능한 교섭자는 마땅히 직접 이야기 되지 않은 부분이나
 련관이 없는듯이 보이는 부분에 주의를 돌려야 한다는것이다. 왜냐하면 그 하찮은것들이 물리해를 풀고 신뢰를 구축하는데 중
 요한 문제점이 될수도 있기때문이다.



우리는 사람들을 대할때 자기의 취약성을 보호하기 위한 방패를 쓰고 대상한다. 이것은 우리의 가치관과 문화, 생물학적으로 체현된 천성적인 방위능력중의 하나이다. 때로 사람들은 지위를 바꾸기 위한 자기의 진짜 생각이나 의지를 드러내지 않기도 하는데 이것은 그들이 자기들의 요구나 흥미를 이해해줄데가 없다고 느끼기때문이다. 때로 우리가 옳은가를 정당화할때 우리는 다른 사람이 어떻게 틀리는가를 설명하려고 한다. 이 요인들은 대화를 실패으로 몰아가며 변화를 불가능하게 만든다.

대화는 표면아래 감추어진 진짜 조건을 드러내놓으며 소통을 깊이하지 않는다면 의미가 없어진다. 표면상의 문제만 간단히 언급한다면 소통이란 진짜 대화가 아니며 사람들은 흥미자체를 잃어버리게 된다. 그렇게 되면 사람들은 질보다도 량에 우선권을 부여하게 되며 많은 주제의 토의를 서둘러 진행하게 된다. 마치도 그 무엇인가 의의있는것을 달성한것과 같은 느낌을 가지기 위해서이다.

어떻게 하면 사람들이 초기에는 말려들기 싫어하였던 대화를 진정한 대화로 만들겠는가? 어떻게 하면 보다 많은 사람들을 망라시켜 대화과정의 폭을 넓히겠는가? 《함께 생각하는 묘술》이라는 도서에서 윌리엄 아이자크는 사람들사이 호상작용의 기본 3가지 단계를 서술한 대화에서의 세가지 행동단계를 제시하였다.



1. 논리적행동진행. 한가지 우리 자신에 대하여 이해할수 없는것은 때때로 우리가 우매한 짓을 하군한다는것이다. 우리는 우리가 바라지 않은 일을 하기도 한다. 당신에게서도 이런것을 발견하였으리라고 본다. 대화적인 접근방법을 리용하자면 우리가 말하고 행동하는것사이에 존재하는 모순을 알고있어야 한다. 대화를 하려면 이를 극복하는 새로운 행동법을 배워야 한다. 새로운 행동능력을 키우는것은 불일치를 해소하고 우리가 바라는 효과를 만들어내는 경지에 이르기 위해서이다.
2. 호상작용의 류동구조창조. 인간은 대화의 표면밀의 힘을 항상 보지 못한다. 사람은 다른 사람이 무엇을 하고있는가와 자기가 다른 사람들에게 미치는 영향에 대하여 잘못 이해할때가 많다. 그룹과 조직들에서는 의욕이 높고 목적이 다르며 세계를 보는 방식이 다른 사람들에 의해 변화노력이 중화된다는것을 자주 느끼게 된다. 이 힘의 속성을 직관

적으로 이해하고 예상하며 관리하는방법을 찾아내는것은 가능한일이다. 이것을 《예측직관력》이라고 한다. 예측직관력은 이 힘을 보다 명백히 보고 호상작용의 굳어진 구조를 풀며 용기를 내게 하고 사고방식을 보다 류동적으로 만 들고 함께 일할수 있게하는 능력이다.

3. 건전한 대화공간제공. 대화를 성사시키려고 할때 흔히 놓치는것이 대화가 봉투같은 혹은 우리들의 사유와 행동에 크게 영향을 미치는 환경에서 진행되고있는것이다. 사람들이 모이는 공간은 그들의 지각의 질과 사유의 명백성, 느낌의 깊이에 큰 영향을 준다. 이 공간은 사람들이 호상작용과정에 나타내는 사유의 습성과 주의의 질적 측면으로 이루어진다. 대화에서 보이지 않는 환경건축에 대한 의식이 높아지면서 사람들은 세계에 심원한 효과를 주게 될것이다.

변화리론 (《원대한 평화구상》에 영향을 주는 일반전략)

모체조직의 세포는 얼마나 변화되는가하는 리론에 기초하여 동작한다. 실례로 평화를 이룩하기 위한 활동에도 이 전략이나 가정이 반영된다.《협상과정에 정치지도자들을 인입시키면 평화의 가장 중요한 요소인 포괄적평화협정이 체결되는 결과를 낳는다.》일반대중사회를 위한 활동에도 반영된다.《협동체단계에서 화해를 이룩하면 지속적인 평화가 온다.》평화실천반영(RPP) 모형은 계획선택과 전략속에 깔려있는 변화리론을 탐구하고 시험하는데 리용될수 있다.

평화실천반영은 사회의 모든 부분에 충분한 평화를 보장하자는 《원대한 평화구상》에서 변화를 촉진하는데도 리용될수 있다. 이것은 평화활동의 기초방법과 수준을 표시하는 단순하고 네칸의 모형으로 대표된다. 이것은 또한 기본 인물들과 보다 많은 사람들, 혹은 두 부류에 다 영향을 주는 방법으로 변화를 이끌어낼수 있는 대화프로젝트에도 적용할수 있다.

- ➡ 《보다 많은 사람들》방법의 목적은 평화촉진활동에 많은 사람들을 망라시키는데 있다. 이 방법을 리용하는 평화활동가들은 평화과정에 많은 사람들이 주동적으로 참가해야만 평화가 이룩될수 있다고 믿고있다. 실례로 정치적대화에 사람들을 광범히 인입시키는것이다.



모형의 줄이 보여주듯이 평화실천반영은 활동들이 두가지 기본측면에서 이루어진다는것을 보여주고있다. 개별/개인측면과 사회정치적측면이다.

- ➡ 개별/개인측면에서 진행되는 사업들은 평화는 개인들 사람들의 마음과 생각, 행동이 바뀔때에만 가능하다는 신조속에 개인들의 입장과 가치, 의식과 행동을 바꾸는데 목적을 두고있다.
- ➡ 사회정치적측면에 집중하는 사업들은 평화는 사회정치적, 조직적, 구조 및 문화의 변화를 요구한다는 신조에 기초하고있다. 그 사업들의 목적은 분쟁을 야기시키는 불만을 안고있는 구조를 개혁하거나 사회분쟁해결의 비폭력적방식을 제도화하기 위한 구조들을 창조하는데 있다.

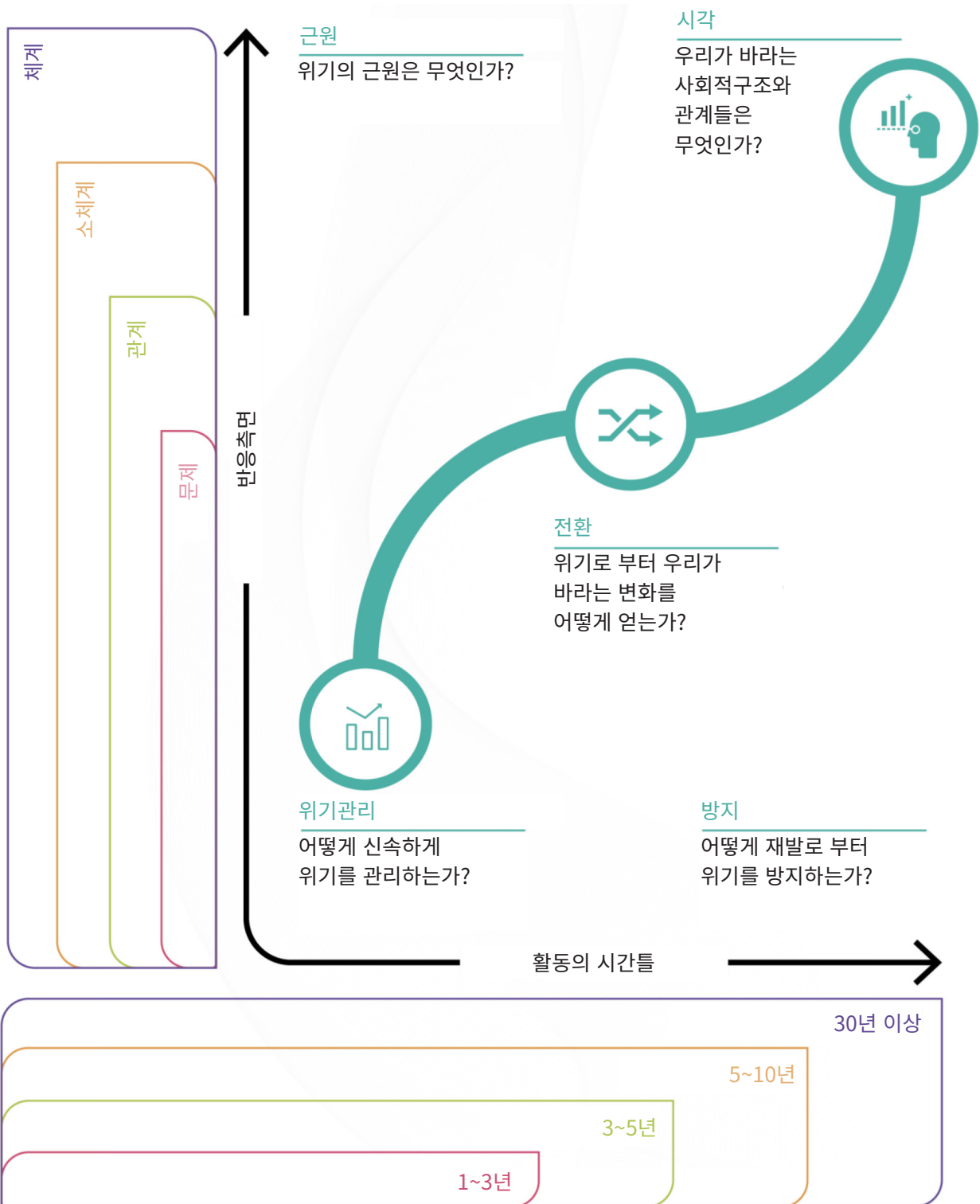
평화구축의 통합틀거리

평화연구사이며 리론가인 마리 두간은 자신이 《동지화된 표준》라고 부르는 평화구축과 분쟁해결의 좁은 측면과 넓은 측면을 다 같이 고려하는 방법론을 내놓았다. 이 본보기는 특정한 문제를 어떻게 풀어야 하는가 또한 해결되어야 할 관계를 어떻게 해결하겠는가를 설명해준다. 이 경우 문제점은 화해로 해결되어야 할 관계속에 포함되게 된다. 평화활동가들의 아시아에서의 경험에 의하면 이 본보기는 다른 방식으로도 설명될수 있다. 문제점을 풀어나가는것이 보조체계를 개발하는데로 이어지는 새로운 관계수립이라는것이며 보조체계가 호상작용을 위하여 모두가 인정하는 표준이 될때 이것은 공식체계변화로 이어지게 된다. 실례

로 만마에서 수십년이나 지속된 폭력분쟁은 분쟁각측이 무장투쟁을 통하여 자기들의 목적을 이룰수 없다는것을 인식하기 시작한 시점에서 문제점으로 된다. 그러면 그들은 서로 마주앉아 평화에 대하여 협상하기로 결정한다. 이 새로운 관계는 평화과정의 시초단계이다. 정전협정까지 이르면 이것은 각측이 합의조항에 따라 군사활동을 그만두어야 한다는 의무감을 느낄때 보조체계로 볼수 있다. 이러한 사태발전은 무장분쟁의 대결을 정지시키고 정치적대화와 정치협상공간을 마련해준다. 점차적인 정치적 해결은 그 자체가 온 나라에 새로운 체계로 되는 접수가능한 헌법채택으로 이어진다.

동지화된 표준은 체계적인 문제의 보다 넓은 내용을 꾸준히 투시해보아야 할 필요성을 강조한다. 사람들은 자기들의 불만이 다른 사람들에게 리해되었다고 느끼기를 바란다. 그러나 우리가 사건이나 지역적문제에만 국한되어있으면 우리는 모든 시간을 다른 사람들을 공격하는데 보내고말것이다. 동지화된 표준법에서는 보조체계단계에서의 행동은 마땅히 즉시적인 문제점을 그것들이 일어나는 보다 넓은 체계에 연결시켜보는데로 지향되어야 한다고 시사하고있다. 활동은 반응수준의 연관속에 기간에 중심을 두어야 한다. 실례로 위기관리와 같은 즉시적인 단기활동은 위기의 기본원인을 문제점과 관계수준에 놓아야 한다. 분쟁전환과 같은 중기활동들, 위기에서 지향하는 변화으로 이행하는 단계는 보조체계단계에 놓아야 하며 위기의 재발방지와 정의와 공정성을 위한 구조개선, 미래지향적인 목표를 건설하는것과 같은 장기적인 활동들은 체계단계에 속할수 있다.

대화는 신뢰를 쌓고 공통점을 찾으며 보다 많은 사람들이 참가하게 하여 사회의 성원들을 만족하게 하는 공식체계를 내오는데 이바지하면서 문제점들을 긍정적인 새로운 관계으로 전환시킨다. 대화는 평화하부구조의 일환이다. 그렇기때문에 대화는 단기, 중기, 장기적인 평화구축노력을 강화해주는 지위를 확고히 차지하고있다.



갈등의 중첩된어형변화표 기본으로 적용함, 매리 두간 “갈등의 중첩된 리론” 령도력에서 녀성들 1, 1번 (1996년 여름)

1.6 대화와 분쟁관리과정사이의 차이점

대화와 심중한 토의

대화촉진자에게 있어서 가장 중요한것은 대화가 사람들이 마땅히 선택해야할 최상의 선택이라고 생각하지 않는것이다. 대화가 보다 깊은 단계-심중한 토의에 이르도록 잘 조절해나간다면 대화는 언제나 긍정적인 그 무엇을 가져온다. 신뢰와 확신은 정적인 개념이 아니라 대화과정을 통하여 더욱 두터워진다. 그 무엇인가 진정한 전진이 이룩된다고 느낄때 신뢰와 확신이 증대되는것이다. 이 단계가 되면 보다 심도있는 대화가 진행되는데 이것이 바로 심중한 토의이다. 분쟁에서 중핵적인 문제를 해결해야 한다는 리해로부터 우러나오는 단계인것이다.

아래에 대화와 심중한 토의의 차이점을 주었다.

☞ 대화:

신뢰와 리해를 구축하는 무제한한 토의

대화과정에서는 사람들이 정중히 이야기 하고 정중히 부정할수도 있고 자유롭다. 대화참가자들은 서로의 견해의 차이점을 고려 하지만 결코 무조건 합의에 이르러야 한다는 법은 없다. 견해차이의 범위에 따라 사람들은 분쟁의 역사를 끝장내고 서로의 차이를 줄이며 공동관심의 분야를 찾아 해결책을 함께 찾아나가는것이다.

☞ 심중한 토의:

복잡한 문제점들에 대한 심중한 고려

대화참가자들이 대화에서 심중한 토의으로 넘어갈때 그들은 반드시 해결되어야 할 문제와 거래의 복잡성을 깨닫고 이 문제를 자신의 입장과 다른 사람의 입장에서 다같이 들여다본다. 해결책의 범위를 찾을때 흔히 사람들은 다른 사람의 요구보다도 자기 집단에 납득이 될수 있는 전략과 행동안을 더 생각한다. 대화촉진자는 이 토의들이 생산적인것으로 되도록 하는데서 중요한 역할을 한다.

대화의 초시기 서로 마주앉아 대화를 나누는것은 신뢰조성에 도움이 된다. 물론 일부 문화들에서는 마주앉아 이야기하기전에 신뢰가 먼저 형성되어야 한다. 직접대화는 목소리, 억양, 몸짓 등 보다 많은 소통통로를 가지고있는것으로 하여 직접적인 호상 작용을 불러일으킨다. 즉 신뢰와 관계를 강화할수 있는 기회가 많은것이다. 대화당사자들이 대화를 시작할 준비가 되었다면

- ➡ 대화촉진자는 참가자들의 반응을 주시하면서 대화방식 즉 언어구사와 목소리, 억양, 몸짓 등을 조정해야 한다.
- ➡ 성냄, 분노, 걱정, 불편 등 감정을 표현하는 몸짓언어를 검사해보아야 한다. 대화촉진자는 이 문제들을 사전에 검토해 보아야 한다. 이 감정들이 자기 의사와는 반대로 표현될수 있다. 이 감정표현행동들은 역사적으로, 관습적으로 체험적으로 형성된것이므로 이를 꼭꼭 짚어 이야기하는것은 좋은 방법이 아니다. 대화촉진자는 사전에 대화참가자들이 자기의 과거에 대한 이야기를 할수 있는 모임을 하나 조직해놓고 그들의 경험과 지난날에 대하여 들어보아야 한다.

대화참가자들이 편안히 이야기하고 들을수 있도록 느끼는 환경을 마련하는것은 대화과정이 변화에로 이어지는가 마는가 하는 아주 중요한 문제이다. 그러므로 대화전에 자그마한 조정을 하는것이 중요할수도 있다. 이렇게 함으로써 사람들이 《안정감》을 느끼고 우에서 언급된 세가지 측면에서 편안한감을 느끼게 된다. 그러면 사람들은 존중감과 가치감을 느끼게 될것이며 《사업대화》에로 들어가는 감을 느끼게 된다. 그러면 사람들은 대화과정을 리해하고 신뢰하게 될것이다. 효과적인 대화촉진은 안전한 공간을 마련하는데서 중요한 부분이 될수 있지만 그것 자체만으로는 언제나 불충분하다. 대화가 진행되는 물리적인 장소와 물질적방조의 질이 사람들이 얼마나 편안하고 환영받는감을 느끼는가하는것을 결정할수 있으며 그러면 사람들은 대화에서 기대하는것을 얻을수 있다는 확신을 느끼게 된다.

대화촉진자들은 대화《안》에서 일어나는 일들에 대해서도 책임져야 한다. 그들은 대화참가자들이

- ➡ 솔직히 이야기 하고 다른 사람의 말을 진중하게 듣도록 방조한다.
- ➡ 차이를 초월하여 신뢰를 구축하도록 방조한다.
- ➡ 문제점에 대한 견해범위를 찾도록 방조한다.
- ➡ 문제점을 해결하기 위한 방법의 범위를 찾도록 방조한다.
- ➡ 불일치점을 찾고 공통점을 찾는것을 방조한다.
- ➡ 문제해결에서 전진을 가져올 행동계획을 짜는것을 방조한다.
- ➡ 해결책을 어떻게 리해해나가겠는가 생각하는것을 방조한다.
- ➡ 대화참가자들의 사업을 어떻게 보다 광범한 사회적노력과 련결시키겠는가를 리해하는것을 방조한다.

대화촉진자는 자기의 지도력에 대한 신심을 대화참가자들에게 주어야한다.

대화촉진자는 대화를 이끌어 다음단계들대로 이어나간다. 많은 경우 대화참가자들은 의견교환에만 너무 열중하던 나머지 대화과정의 보다 큰 흐름의 궤도에서 탈선할때가 많다. 그룹의 주의를 대화에로 다시 돌려세워야 할때 그룹을 옳게 이끄는데서 대화촉진자의 능력이 대단히 중요하다. 그렇게 되면 그룹은 대화촉진자의 판결을 신뢰할수 있게 되고 촉진자는 자기의 판결과 대화그룹을 신뢰하게 된다.

다른 사람들에게 신심을 안겨주는 천성적인 지도력은 여행안내자와 같은 역할을 수행하는 대화촉진자에게 필요하다. 대화촉진자에게는 대화를 계속진행하도록 하는데서 어떤 주제와 의견이 중요한가 아닌가를 깊이 생각하고 고려해보는것이 필요하다. 자 신심이 넘치는 성격은 사람들이 안전하고 무엇인가 이루어질것같은 환경을 지어주는데 효과적이다. 물론 지나긴 대화과정에 개인의 성격에 기초한 신뢰는 충분한것이 못된다. 대화참가자들 자체가 대화과정을 이해하고 신뢰하여야 한다. 그래야만 분쟁상태에 대하여 심중히 듣고 이야기할수 있다.

대화촉진

대화촉진의 기본특성은 조정의 특성과 같다. 그러나 대화촉진은 서로 다른 견해들사이에 호상리해와 인정, 공감과 신뢰를 강화하기 위한 보다 자유로운 구별되는 방식이라는것이다. 이것은 한번의 소통으로 끝날수도 있고 오랜기간 지속될수도 있다. 대화가 대단히 견고한 결심채택과 행동으로 이어질수 있지만 기본 목적은 그 어떤 문제해결만 귀착되는것이 아니라 분쟁각측의 서로 다른 생각에 대한 리해를 이끌어내자는데 있다.



제2편



설계, 계획, 준비

[대화의 성공의 기본요인들중의 하나이기도 하고 또 그 어느 대화에서나 가장 큰 도전으로 나서는것은 《대화의 지속성을 위한 효과적인 전략》이다. 이것은 대화촉진자의 권한밖일수도 있지만 때로 대단히 중요한 요인으로 나서기때문에 대화촉진자는 각측, 그룹들, 당사자들이 어떻게 하면 대화를 적당한 시간만큼 지속되도록 하여 보다 훌륭한 일련의 합의를 이끌어내겠는가에 대해 생각해보도록 한다. 그러나 개개의 실정이 다르므로 이에 대해 규범화할수는 없다. 그러므로 당사자들 자신이 이에 대해 대책해나가야 할것이다. 실질적인 대화가 시작되기전에 《지속성전략》에 대하여 무엇인가 해놓는것이 전체적인 대화과정을 위한 큰 준비사업으로 될것이다.]

2.1 대화과정의 단계

대화에 대한 이해를 쉽게 하자면 대화가 3개의 뚜렷한 단계를 가지고있다고 생각하면 된다. 시작, 중간, 마감이다. 많은 경우 대화과정은 여러 차례의 직접대화들로 이루어진다. 매 직접대화는 나름의 시작과 중간, 마감단계를 가지고있다. 대화과정은 새로운 의제나 참가자가 있을때 다시 시작하면서 반복된다. 일부 대화과정은 여러달 혹은 몇년동안 지속되는데 이때 대화촉진자는 대화과정의 《구조적력사》를 참가그룹들에 상기시켜준다. 이런 의미에서 대화과정은 동적이고 유기적이라고 볼수있다.

효과적인 대화는 잘 계획되고 조직화되어야 하기때문에 대화시작전시기가 대화 그자체만큼 중요한 자리를 차지한다. 도서의 이 부분은 설계, 계획, 준비에 대한 해설을 주고있으며 여러 절들에서 개개의 문제점들로 취급하였다.

때로 대화과정에 이루어지는 결과나 합의가 제대로 리행되는가를 담보하는 후속조치들이 취해져야 한다. 아무런 결과가 없을때에도 대화는 사람들에게 관계구축과정이 시작된다거나 미래에 대한 흥분으로 들뜨게 만들거나 아무런 후속조치도 없는데 대해 실망하게 만든다. 이런 종류의 대화도 직접면담이 끝난 다음에는 후속면담이나 검토, 감독조치가 있어야 한다.

대화과정

대화과정서 시작, 중간, 마감단계들은 다 뚜렷한 차이를 가지고있는 개개의 방법론이다.

☞ 시작

대화의 시작은 대화를 논리적으로 끌어내는 단계이다. 대화의 시작은 아래의 요소들을 포함하는 기초과정이다.

- ➡ 환영 및 소개
- ➡ 대화를 어떻게 진행하겠는가 하는 기준, 가치, 공동합의수립
- ➡ 대화시간합의
- ➡ 관심을 가지는 참가자확정
- ➡ 대화틀거리토의
- ➡ 공개질문 혹은 공개의견청취
- ➡ 그룹의 여러 견해종합
- ➡ 대화촉진팀과 과정에 대한 신뢰구축
- ➡ 관계구축

☞ 중간

대화의 중간단계는 기본적으로 시작단계에서 제기된 문제와 견해에 대한 토의과정이다. 다음의 요인들이 대화의 중간단계에 포함된다.

- ➡ 견해, 차이, 류사점을 요약
- ➡ 나타난 문제점 토의
- ➡ 문제분석, 문제에 대한 심중한 고려
- ➡ 대화과정에 일어난 긴장관리
- ➡ 입장차이의 근원을 이해하기 위한 보다 깊은 노력
- ➡ 공통점강화
- ➡ 질문을 명백히하고 재구성하여 사람들이 알아듣기 쉽게 하는것
- ➡ 대화의 성과를 위한 서로의 기여를 확정하고 합법화하는것

- ➡ 서로의 기여를 종합조를
- ➡ 대화에서 충분한 토의가 이루어질수 있도록 시간을 합의하고 시간을 관리

👉 마감

대화참가자들이 대화과정에 토의되는 문제점에 대한 이해를 할수 있게 되고 합의든 상의든 명백히 할수있게 하자면 모든 대화에 뚜렷한 마감단계가 있어야 한다.

대화의 마감은 대화과정에 무엇이 얻어졌는가에 대해 초점을 맞추는데서 사활적이라고 볼수있다. 대화마감은 촉진자에게 대화과정이 목적을 달성했는가 아닌가를 확인할수 있는 기회를 준다. 전형적인 다음의 요인들을 포함한다.

- ➡ 공통점확대
- ➡ 차이점리해
- ➡ 요약
- ➡ 나타난 서로 다른 문제점들 정리
- ➡ 합의와 불일치분야 분류
- ➡ 도달한 합의를 포함하여 결과 합법화
- ➡ 다음단계와 로정도 설정
- ➡ 누가 무엇을 언제

2.2 설계와 계획

대화설계란 대화촉진자로서 대화과정을 어떻게 돕겠는가, 대화참가자들이 자기의 목적을 달성할수 있겠는가 없겠는가, 어떤 일이 일어나겠는가에 대하여 미리 생각한다는것을 말한다.

설계는 실천적준비단계와는 별개의 개념이다. 당신의 팀 혹은 동료와 대화설계에 대해 연구하고 토의하는것은 당신에게 신심이 생기게 하고 사람들앞에서 보다 훌륭한 결정을 내릴수 있게 하여 준다. 명심할것은 자기의 설계를 자주 돌이켜보고 발전하는 대화과정에 맞게 개작하는것이다. 대화참가자들이 당신에게 복종하는것이 아니라 당신이 그들에게 복종해야 한다.

설계의 요점들

설계에는 여러가지 요점들이있다.

☞ 대화의 목적과 목표를 명백히 세워야 한다.

대화참가자들이 무엇을 위하여 대화를 진행하며 대화에서 그들이 바라는것은 무엇인가에 대하여 아는것이 설계과정의 시작점이다. 설계과정은 머리속에서 그려나 보아가지고는 짚수 없다. 당신보다 대화참가자들에 대하여 더잘 알고 대화참가자들을 위하여 또는 그들과 함께 다른 각도에서 볼수 있는 일종의 방조자가 있어야 한다. 매 단계마다 당신이 토의되는 말을 주의깊게 듣고 참가자들이 서로의 말을 주의깊게 듣고있는지 살펴보아야 한다.

대화의 기술적 혹은 공식서면목적에 대하여 첨부한다면 매 대화의 목적을 기억하는것이 중요하다. 그 목적들중에는 신뢰와 관계개선과 함께 대화방법에서 신뢰구축을 위한 가능성이 포함된다.

☞ 어떤 결과를 바라는가를 명백히 하여야 한다.

무엇이 달성될수 있겠는가를 랭철하게 대하는것, 이 성과들이 대화마감에 참가자들에게 어떻게 차례지겠는가 하는것이 다 중요하다. 때로 그것이 필요하지만 그렇하고 하여 결과가 꼭 합의나 미래의 행동에 대한 약속으로 되는것만은 아니다. 앞으로 차이를 해결하기 위한 노력의 일환으로서 대화를 계속 해나가자는 의지나 대화의 가치에 대한 단순한 리해, 신뢰와 관계구축과 같은 보다 유한 결과가 나올수도있다.

☞ 대화의 전과정을 설계

구체적인 매단계의 세부로 들어가는것보다 먼저 대화의 전과정에 대해 생각하는것이 좋다. 전체적인 상태를 항상 새겨두라. 현재 참가자들의 호상관계가 어떠하며 서로에 대하여 어떻게 느끼고 생각하는가, 서로 호감을 가지고있는가 적의감을 가지고있는가에 대해 생각해보아야 한다. 앞으로 넘어야 할 단계들과 매 단계들에서 목적의 어떤 측면이 이루어지겠는가에 대해 생각하라. 매 면담들의 지속시간을 어느정도로 잡겠는가, 대화의 시작, 중간, 마감단계를 어떻게 잡겠는가를 생각하라.

☞ 대화의 매단계들과 단계마다의 목적에 대해 생각하라.

전과정에 대해 생각할때면 당신의 실무팀 혹은 대화참가그룹대표들과 대화에서 무엇이 필요되고 무엇이 실시 가능한가에 대해 당신이 정확히 인식하고있는가를 자주 돌이켜보라. 대화단계의 임시적률평을 그려볼수도 있다. 매 단계별 목적들을 생각하기 시작할수도 있다. 대화시작단계의 목적과 의도는 무엇이며 무엇을 달성하려 하는가? 중간단계에서 문제점을 찾아내도록 사람들을 어떻게 끌고나가겠는가? 토의가 어느정도 깊이 들어가기를 바라며 산생되는 서로 다른 문제점들을 어떻게 갈라놓겠는가? 대화 그룹들이 구체적인 문제점에 집중하도록 어떻게 하며 구체적으로 토의된 없는 문제점들이 완전히 잊혀지지 않도록 어떻게 하겠는가? 당신과 대화참가자들이 나름대로 내린 매 면담결과들을 어떻게 종합하겠는가? 마감단계에서는 무엇을 얻어내려하는가?

☞ 매 단계에서 제기될수있는 질문과 대답찾기

대화를 잘 이끌어나가기 위하여 제기될수 있는 질문에 대해 미리 생각해보라. 이러한 질문들은 대화그룹들로부터 자연스럽게 제기될수있다. 이렇게 되는것이 리상적이다. 많일 그렇지 않다면 대화에서 각측이 어디까지 전진했는지, 다음번에는 어디까지 이르겠는지 당신이 어떻게 알겠는가? 대화의 어느 시점에서 사람들에게 정보를 대주어야 도움이 되겠는지? 매 단계의 어느 시점에서 여러 질문들이 제기되겠는지? 이 질문들이 어떻게 대화과정이 계속 흐르게 하고 대화가 전체적인 목적달성으로 가까와 지도록 이끌어주겠는가?

☞ 표상화

표상화란 당신이 대화의 매단계에서 이루어지기를 마음속으로 바라는것을 그려본다는것을 말한다. 방안에 모인 대화참가자들의 그룹앞에서 당신의 생각을 상상해주라. 어떻게 시작하겠는가? 그 다음에는 무슨 일이 일어나겠는지? 대화참가자들의 반응은 어떤지? 당신은 그들에게 어떻게 대답해주겠는지? 대화의 시작단계를 어떻게 하면 서로 사색하는 단계으로 이끌어나가겠는지? 토의를 어떻게 마감단계으로 끌어가겠는지? 당신의 마음속생각을 대화에 앞서 상상해볼때 가능한한 많은 형태를 포함하여 보다 구체적일수록 실시 대화가 시작되면 당신에게 큰 도움이 될것이다. 《씨나리오구상》에 대해 생각될수도 있다. 무슨일

이 일어나겠는지, 어떤 선택권이 있는지? 물론 당신이 모든것을 다 예상할수는 없다. 또한 표상화한 모든것을 다 기억할수도 없다. 또 예견치 않았던 일은 꼭 일어나는 법이다. 그러나 당신은 이미 생각해두었던 선택권들에 대하여 보다 확신을 가지고 대화에 임하게 될것이다.

예측

대화의 매단계에서 당신이 어떤 결과가 있기를 바라는가와 어떤 일이 기대화는 다르게 진행될수 있겠는가에 대해 생각해보는것도 역시 가치가 있는 일이다. 문제점들을 앞서 예측할때 대화과정에 일어날 난점에 대하여 이 문제점들을 어떻게 다루겠는가에 대하여 생각해보라. 이런 난문제들이 모여 당신의 대화설계와 준비를 이루게 될것이다. 예견치 않았던 일이 항상 난점으로 되는것은 아니라는것을 명심하라. 예견치 않았던 일이 하늘이 주는 기회로 될수도 있다.

2.3 대화준비

준비과정에는 조직해야 할 일들의 목록을 하나하나 따지며 내려가는것이 속한다. 이 모든것을 당신이 다 해야한다는 책임은 없지만 당신은 이 모든것들이 집행되었다는것을 확인하고싶을것이다. 그 목록에는

- ➡ 대화장소에 있어야 할 준비품들이 다 제대로 있는가.
- ➡ 대화장소가 준비되었는가, 당신이 그려보는 대화에 적합한가?
- ➡ 사람들의 려행과 숙소준비가 다 되었는가.
- ➡ 대화장소의 좌석배치를 비롯하여 장소내부에 주의를 돌렸는가?
- ➡ 걸그림걸개와 쓸것 등 모든 준비품들이 준비되었는가?
- ➡ 모든 사람들이 대화날자와 시작시간을 알고있는가?
- ➡ 대화참가자들이 다 초청되었으며 그들에게 다시 상기시켜주었는가?

조직팀과의 사업:모든것이 제대로 준비되었는지 조직팀과 확인해보는것은 대화촉진자로서 당신의 사업의 일환이다. 당신이 대화준비사업의 세부까지 직접 관여할수는 없지만 가능한한 미리 알아보아야 한다. 여기에는 대화참가자들이 누구이며 대화초청과 발표가 어떻게 진행되었는가에 대해 생각하는것도 포함된다.

소통: 대화참가자들과 직접 혹은 대화조직팀을 통하여 소통을 유지하는것은 대화의 첫 시작부터 대화가치에 대한 확신을 담보하는데서 매우 중요하다. 이 소통은 당신이 대화과정에 참여주기 위해 노력하는 가치와 원칙에 립각하여 이루어져야 한다.

배경자료준비: 토의에 도움이 될 배경자료를 준비하는것이 필요하다. 배경자료는 대화과정에 앞서 대화참가자들에게 배포될수 있다. 혹은 대화과정에 문제를 보다 명백히 설명하기 위하여 배포할수도 있다.

연구: 해당 자료를 연구하고 읽어보는것은 훌륭한 대화촉진자에게 있어서 준비사업의 일환이다. 당신이 대화에서 토의되는 주제에 전문가가 아니라하면 당신은 대화흐름에 제때에 대응하고 토의되고있는 문제점에 대해 리해하기 위해 그에 대해 충분히 리해하고있어야 한다.

참가자-과정-목적 을 알고 여기에 집중하기 위하여 모든 단계에서 기억해야할 점들

대화전	대화시작단계	대화중간단계	대화마감단계	대화후
-계획 ☞ 대화의 목적과 목표를 명백히 설정 ☞ 어떤 결과가 이루어지기를 바라는가를 명백히하기 ☞ 대화의 전과정설계 ☞ 대화의 단계와 단계별 목적을 따져보는것 ☞ 매 단계에서 요구될수 있는 질문들과 대담탄산 ☞ 표상화-마음속으로 대화의 매단계들이 어떻게 되겠는가를 상상해보는것 ☞ 예측-당신이 바라는일이 일어나겠는가, 무엇이 튀어나가겠는가, 그때의 선택은 무엇인가를 따져보는것 -준비 ☞ 장소, 여행, 좌석배치 등 대화의 모든 준비사업이 제대로 되었는가 확인 ☞ 대화조직팀과 모든 준비사업이 잘되었는가를 사전료해 ☞ 참가자들과 직접 혹은 대화조직팀을 통해 소통 ☞ 도움이 될수있는 배경자료준비 ☞ 해당 자료연구	- 론리적유도 ☞ 환영 및 소개, 대화가 어떻게 진행되어야 하는가에 대한 표준 가치, 공동합의 ☞ 대화의 시간표에 대한 합의, 참가자 재확정 ☞ 대화들거리 작성, 대화시작질문들 혹은 시작의견 문의, 그룹내에서 각이한 의견종합 ☞ 대화촉진팀과 참가자들속에서 대화과정에 대한 신뢰와 확신조성 ☞ 대화참가자들사이의 관계구축	- 탐색 ☞ 서로의 생각과 차이, 공통점을 요약, 제기된 문제에 대한 조사 ☞ 문제를 분석하고 그룹내에서 그에 대해 심중히 검토 ☞ 대화과정에 제기된 긴장상태관리 ☞ 차이의 근원을 알아내기 위한 심도있는 대화 ☞ 공통점강화 ☞ 대화그룹들이 질문을 명백히 하고 의견들을 재구조화하여 모두가 자기들의 의견이 상대방에게 참작되고있다는 것을 느끼게 하는것 ☞ 서로의 기여를 확인하고 합법화, 기여종합 ☞ 시간관리 대화가 충분한 결론에 도달하도록 충분한 시간을 주는것.	- 중점 ☞ 공통점강조 ☞ 차이점인식 ☞ 요약, 분류 ☞ 얻어진 합의를 포함하여 결과분류 및 합법화 ☞ 다음단계 및 앞으로의 사업설계 ☞ 누가 무엇을 언제	후속처리 ☞ 모든 대화참가자들, 해당 관련자들과 대화결과에 대하여 소통 ☞ 대화촉진팀사람들과 대화참가자들과 대화에 대해 돌이켜보기 ☞ 대화결과실천과 활동의 다음단계에 대한 감독

2.4 예술 및 과학으로서의 조종능력

대화를 효율적으로 조종해나가자면 예술 및 과학으로 되는 조종자적역할에 대해 생각해보아야 한다. 이 책에서 그려진 기술기 교외에도 대화조종자는 의식성이 높아야 하고 자체의 감정을 조절할줄 알아야 한다. 대화조종자는 이러한 감정들에 의한 편견이 어떤것이고 공동의 견해와 전망, 특히 자기의것과 차이나는 견해와 전망에 어떻게 내적으로 대처해나가겠는가를 알고있어야 한다.

대화조종자는 또한 대화하는 사람들간 존재하는 불안감에 대해 알고 파악하며 해당 집단의 몸짓언어를 이해할줄 알아야 하며 이 집단의 감정과 능력을 투시하고 느낄줄 알아야 한다. 이 집단성원들사이에 어떤 일이 벌어질것인가를 보다 깊이 파악하고 자기 자신에 대해 더 잘 느끼면 대화과정이 순조롭게 흘러가게 주도할수 있다.

대화를 보다 유연하게 이끌고나가자면 방안에 존재하는 불안감이 왜 변화되고있는가에 대해 민감할뿐아니라 그에 대하여 생각해보아야 하며 이러한 긴장과 불안감의 원인을 분석하고 이해하며 방안에 있는 사람들사이의 연관성을 변화시켜야 한다.

사람들에게 초점들 돌려 자기와 다른 사람들과 어울릴줄 아는것, 그들의 견해에서 문제를 도출해낼줄 아는것이 대화조종자로 하여금 사람들자체를 연결시키고 그들의 생각을 연결시키며 견해를 연결시킬수 있게 해준다. 대화조종자는 항상《사람들이 이 문제에 대해서 어떤 각이한 견해를 가지고있는가?》, 《그들이 왜 그런 식으로 문제를 보는가?》와 같은 질문을 끊임없이 가지고 있어야 한다. 행동선을 명백히 그어주어야 해당 집단이 그것을 수행할수 있는것이다.

모든 대화가 자체의 목표와 목적을 가지고있다고 하지만 이 대화는 자기 중심에 사람들사이의 관계를 보다 굳건하게, 보다 건전하게 하는것을 목표로 놓아야 한다. 이러한 보다 굳건하고 건전한 관계는 대화과정에 각이한 견해와 관점들에 대한 보다 깊은 공동의 인식을 가질때에만 수립될수 있다. 대화조종자는 본질상 대화과정이라는 안전한 공간을 리용하여 사람들이 단순히 듣고 이야기하는것이 아니라 서로의 의견을 듣고 서로 배우도록 조종함으로써 사람들사이의 관계를 보다 건전하게 만드는 추동자이다.

이것은 특히 사람들이 전쟁과 폭력속에 놓인 경우에 중요한 문제로 나선다. 대화의 역할은 증오와 경쟁, 질투로 가득찬 관계를 재수립하고 사람들이 자기들사이의 공통성을 인식하고 함께 공동의 미래를 구상하도록 하는 긍정적인 관계로 바꾸는것이다.

2.5 능력에 대한 이해

사람들사이의 보다 건전한 관계를 수립한다는것은 또한 하나의 집단속에 있는 힘력학을 안다는것을 의미한다. 능력을 파악한다는것은 집단안에 존재하는 능력의 원천을 파악하고 분석한다는것이며 사람들사이의 각이한 능력을 의식하고 그들이 이러한 능력을 어떻게 리용하는가를 안다는것이다.

능력은 사람의 관념속에 존재하는 지식, 정보, 신심과 같은 많은 각이한 원천들에서 흘러나올수 있다. 그러나 전통적으로 성별과 나이 직위와 재산정도가 사람들사이의 각이한 능력을 결정하여왔다. 능력이 자주 등급과 신분에 따라 결정되는것으로 하여 능력있는 사람들은 보통 토론마당을 독판치기하거나 발언권이 부족한 사람들을 위협하여 대화흐름을 방해하여왔다.

능력을 사용하면 대화과정과 사람들이 서로 배우고 리해하는 범위에 커다란 영향을 미치게 된다. 대화조종자의 역할은 바로 능력균형을 맞추고 사람들사이의 각이한 능력이 효율적인 대화의 원칙을 지배하지 않도록 노력하는것이다. 집단의 일부 사람들이 다른 사람들보다 더 많은 능력을 소유하면 좋은 일이지만 이들은 대화과정이 긍정적인 방향으로 흘러가도록 능력을 사용하여야 한다. 이러한 력학관계를 분석하고 리해하는것은 대화조종자의 몫이다. 대화조종자는 스스로 《이들이 강물의 흐름을 막지 않는가?》라는 질문을 제기해보고 《그렇다》라는 답이 나오면 이에 대해 무엇인가 하여야 한다.

따라서 대화조종자가 의식의 초점을 맞추어야 할 대상은 방안에 있는 사람들과 그들사이의 관계, 이러한 관계속에 내포되어있는 능력관계이다. 사람들의 능력관계는 대화를 리해하는 중심에 놓인 삼각형과 같다. 3가지 과정을 듣고 배우고 리해하는것은 서로가 필요한것이다.

2.6 대화와 개조

물론 대화는 평화를 수립하고 사회를 개조하는 보다 폭넓고 보다 깊은 과정에 이바지한다. 이것은 변화라는 요소가 대화과정에 조종자가 얻고 싶어하는 결과물의 중심부분으로 되게 한다. 물론 대화 그 자체로서는 사회제도나 구조, 기구들을 변화시킬 수 없다. 그러나 효율적인 대화과정에 참가한 사람들이 듣고 배우고 이해하는 과정에 깊은 감명을 받은 결과 변화가 일어날 수 있다. 여기에는 사고방식에서의 변화, 입장에서의 변화, 사람들이 호상 의견을 교환할 때 일어나는 관계에서의 변화가 있다. 사람들은 일어난 사건의 영향을 받아 성장하며 듣거나 느낀 것에 의해 태도와 사고방식을 달리할 수 있다. 때로 사람들은 자기들이 전에 들어 보지 못한 내용을 듣고 생각을 달리할 수 있거나 자기들 속에 있는 사람들의 감정을 느끼고 변화될 수 있다. 그러나 이러한 현상은 오직 사람들이 서로 견해를 교환할 때, 다른 사람들이 자기가 말하는 것을 듣으려 한다고 느낄 때에만 일어날 수 있다.

바로 그렇기 때문에 능력과 관계를 관리할 수 있는 공간을 마련하는데 그토록 많은 주의를 돌리는 것이다. 서로 듣고 배우는 것은 개별적 사람들에게 변화를 가져오며 이러한 개별적인 변화들은 집단의 모든 사람들이 그 어떤 복잡한 도전도 함께 뚫고 나갈 수 있게 한다.

대화는 사람들에게 자기자신을 보는 새로운 방법, 다른 사람들을 보고 그들과 연계하는 새로운 방법, 토의되는 문제에 대한 사고를 하는 새로운 방법을 제공해준다. 그러나 대화 역시 사람들로 하여금 새로운 태도를 가지게 하고 그들 속에 존재하는 의심을 줄이게 하며 서로를 더욱 용납하게 하고 집단안의 다른 사람들의 느낌을 알게 한다. 집단안의 감정들을 편리하게 인식하고 이해하도록 하는 바로 여기에 대화의 매우 중요한 측면이 있다. 바로 그렇기 때문에 감정에 대해, 집단이 무엇을 생각하고 있는가에 대해 이야기하는데 그토록 많은 시간을 바치는 것이다.

훌륭한 대화는 사람들이 서로 달콤하고 레절바르게 대할 때에만 이루어지는 것이 아니다. 대화과정에는 많은 감정들이 오고가며 따라서 어려운 현실을 지탱할 수 있는 신축성이 있어야 한다. 그러나 태도는 빨리 그리고 쉽게 변화되는 것이 아니다. 비록 개인적인 것이라도 단순한 대화가 태도의 변화에로 이어지기는 쉽지 않다. 태도는 많은 시간이 흘러야 변화되며 제도는 더 느리게 변화된다. 때문에 대화에 대하여 생각할 때 그것은 단 한번의 사건이 아니라 각이한 사람들이 관련되고 호상작용하는 장기적인 과정의 한 부분인 것이다. 그리고 대화 그 자체는 정의롭고 평화로운 사회로 인도하는 장기적인 사회변혁과정에 영향을 줄 때에야 효과를 보았다고 할 수 있다.

2.7 신뢰과 신용구축

많은 사람들이 충돌하는 방한환경속에서는 신뢰가 쉽사리 발생하지 않는다. 신뢰가 생기는 과정에는 아픔도 있고 고통도 있으며 편견도 있고 호상 불공평한 대우도 있을수 있다. 대화조종자는 사람들이 서로 믿도록 하여야 하지만 그것이 어려운 일이라는 것을 알아야 한다. 그러면 집단의 성원들속에서 신뢰를 구축하자면 어떻게 해야 하는가?

- 관계문제에 초점을 돌려야 한다. 보다 깊은 관계는 보다 건전한 관계라는것을 의미하며 보다 믿는다는것을 의미한다.
- 일단 합의한것은 그대로 내밀어야 한다.
- 대화조종자는 신뢰를 구축하는것으로부터 시작하여야 한다. 집단과의 관계에서 신뢰를 구축하면 대화조종자로서의 자기자신에 대해서도 믿음이 생기게 되며 대화시작부터 그 과정에 대한 신심이 생기고 종당에는 참가자들사이의 보다 많은 신뢰를 형성해줄수 있는 조건을 마련해준다. 그러나 자신에 대한 믿음만으로는 충분하지 않다. 적어도 일정한 측면에서 호상 믿을수 있는 방법을 찾아야 한다.
- 신뢰구축은 집단의 성원이 누구인가에 따라, 대화조종자가 어떤 내용의 대화를 주도하려고 하는가에 따라 달라진다.
- 신뢰구축은 대화조종자가 대화에 들어가기 전에 시작되어야 한다. 그것은 자기 자신에게 《나는 사람들이 나를 믿게 하고 호상 더욱 믿게 하기 위해 무엇을 할수 있는가?》라는 물음을 제기함으로서 계획 및 준비단계의 한 부분으로 되어야 한다.
- 사람들은 대화조종자를 인차 믿지 않을것이다. 처음에 사람들은 대화조종자의 동기와 의도가 무엇인가고 의심할수 있다. 대화조종자는 자기가 누구인가, 누가 자기의 사업에 투자하는가, 대화문제에 커다란 흥미를 가지고있는가에 대해 더욱더 로출시켜야 한다.
- 사람들은 또한 대화조종자와 대화과정, 그리고 다른 참가자들로부터 무엇을 기대할수 있는가에 대해 신경을 도사리거나 확신을 못가질수 있다. 신뢰는 사람들이 서로 더 잘 알게 되는 과정에 천천히 구축된다.
- 대화과정에 신용을 구축하는것도 신뢰구축을 위한 훌륭한 조건을 마련하는데서 커다란 문제로 나선다. 사람들에게 당신이 이끌어가는 대화가 확신적이고 안전하며 가치있다는것과 당신이 성과를 이룩할수 있다는것을 확신시켜야 한다.
- 대화과정에 신뢰를 구축하자면 사람들에게 당신이 무엇을 계획하고 대화를 어떤 방식으로 이끌어가려 하는가에 대해 이야기해주어야 한다. 대화방향에 대해 알려주는것은 사람들로 하여금 당신을 더 잘 믿게 하고 사람들간에도 믿음을 형성해주는데 이바지한다.

- ➡ 준비와 신뢰는 연결되어있다. 당신의 대화조종팀이 대화를 위해 충분한 준비를 하였다면 당신은 보다 확신을 가지게 될 것이며 이것은 당신이 일하는 집단에도 확신을 줄것이다.
- ➡ 대화과정을 준비하면서 당신은 또한 집단의 성원들이 자신들을 준비하도록 하는 방법을 찾을수 있다. 이것은 대화이 지 단순한 모임이 아니다. 따라서 그들이 앞으로 일어나게 될 일을 리해하거나 접수하도록 하자면 이제부터 다음번 모임전까지 무엇을 할수 있겠는가하는것을 생각해보아야 한다. 력사나 분석자료뿐만아니라 문학과 예술 혹은 영화 와 같이 다른 사람들이 체험한 내용을 리해할수 있게 도와주는 바탕지식을 가지는것이 도움이 될수 있다.
- ➡ 때로는 지금까지 일어난 일들에 대해 반성하는것이 성공적인 대화를 개시하는데 도움을 줄수 있다. 이것은 또한 대 화가 일정한 목적을 향해 움직이고있다는 느낌을 준다. 이미 일어난 사실들에 대해 인정하는것은 쉽지만 당신이 얼마나 발전하였는가 느끼는것은 쉽지 않다.

2.8 대화에서 무엇을 기대할수 있는가

대화는 문제해결의 비위협적인 방식으로 어떤 사람이든지 자기가 바라지 않는 문제에 동의하거나 상대측과 타협하도록 압박을 받지 않고 대화에 임하게 된다.

1. 사람들은 서로 이야기를 나누거나 의견을 들을수 있는 기회를 가지며 종당에는 그 어떤 변화도 없게 된다.
2. 운수가 좋으면 대화측들이 견해의 일치를 보장하고 앞으로의 대화들에 대해 명백한 문제점을 찾을수 있다.
3. 이상적인것은 대화측들이 공동의 문제를 해결하기 위해 합의를 이룩하거나 공동계획을 작성할수 있는 기회를 찾는 것이다.

가장 중요한것은 대화과정에 긍정적인 측면을 고려하는것이다. 비록 그것이 사소한것이라도 능숙한 대화조종자는 그것을 최대한으로 확대시키기 위해 모든것을 다하여야 한다.



제 3장



특성과 기술

3.1 유능한 대화조종자에게서 특징적인것

사람들이 자기와 관련되는 문제들에 대해서 안전감을 가지고 터놓고 말할수 있는 공간을 조성하는것은 대화조종자들의 임무이다. 대화과정에 방에 있는 다른 사람들과 생각을 같이 하고 그들의 말을 귀담아 듣는것으로서 사람들은 서로 연결되고 공동의 목적을 추구하고있다는 감을 느끼여야 한다.

이러한 공간을 조성하고 유지하자면 어떤 측면들을 발전시켜야 하는가? 여기에 우리가 훈련과정에 이끌어낸 유능한 대화조종자의 10가지 특징이 있다.

자기 자신에 대한 확신을 가지는것

유능한 대화조종자가 되기 위해서는 눈과 귀를 밝혀야 한다. 대화에 참가한 사람들이 의식적으로 혹은 무의식적으로 무엇을 생각하고있는가를 더 잘 알기 위해서는 그들의 얼굴과 몸짓을 주의깊게 관찰하여야 한다. 또한 그들이 말하는것을 주의깊게 들으면서 그들이 말하는 내용뿐만아니라 말하지 않는 내용까지도 리해하여야 한다. 이러한 문제들에 깊은 관심을 돌리는것은 우리가 집단성원들에 대해 더 큰 공감을 가지게 하고 대화를 의미있고 관련된 사람들과 어울려 끌고갈수 있게 해준다.

우리는 또한 능력관계를 투시할수 있는것들을 찾아내야 한다. 사람들이 서로 어떻게 호상작용하는가를 알고 능력에서의 불균형을 해결하는것은 대화를 포괄적으로 끌고나가기 위한 중요한 담보이다.

집단에 권한을 부여하는것

대화에서 집체력학관계에 큰 몫을 차지하는것은 사람들이 대화조종자들에게 대하는 방식이다. 사람들은 대체로 집단에서 책임적인 지위에 있는 한명 혹은 두명의 사람들에 습관되어있으며 이러한 사람들을 보다 중요하고 지능적이며 령리한 사람들로 취급한다. 우리는 바로 대화조종자의 역할을 수행하는것으로 하여 자신이 집단의 다른 사람들보다 더 큰 권한을 가지지 않도록 하는데 큰 주의를 돌려야 한다.

우리는 집단이 자기자신을 신뢰하고 자체의 결심을 믿을수 있도록 권한을 부여하는 조치를 취해야 한다. 이러한것은 우리 자신과 집단성원들에게 우리의 역할 즉 우리는 그들을 조종하고 지시하는 사람들이 아니라 서로 의견을 듣도록 도와주는 사람들

이라는 인식을 가지도록 하여야 한다. 바로 이때문에 집단에 우리의 견해를 강요하지 않고 다른 사람들의 견해를 들으며 그들의 발언권을 높이고 믿는것이 중요하다. 우리는 친선적이고 방조적이며 접근적이고 겸손한 방식으로 불균형적인 권한을 바로 잡아야 한다.

충분한 지식을 가지는것

우리는 대화의 주제에 대해서 전문가가 되지 말아야 한다. 대화조종자로서 우리의 역할은 대화내용에 영향을 주는것이 아니라 대화과정에 주의를 돌리고 사람들이 서로의 견해를 들으며 긍정하도록 하는것이다. 그러나 대화주제에 대해서 일정한 바탕지식을 가지거나 경험을 쌓는것이 항상 중요하다. 왜냐하면 그것이 일정한 현실적문제에 대하여 집단의 성원들과 마음을 같이 하고 이러한 지식을 집단을 이끄는데 사용할수 있기때문이다.

이밖에 집단의 문화적구성에 대해 일정한 지식을 가지는것이 도움이 될수 있다. 집단의 개별적성원들의 문화적기준을 리해하고 그에 민감하는것은 우리가 그들과의 관계를 잘 가지고 그들과 보다 효율적인 신뢰관계를 구축하는데 도움을 줄것이다.

끌고루 대해주는것

대화를 조종하는 과정에 일부 사람들의 견해에 동의하고 다른 사람들의 견해에는 동의하지 않는것은 자연스러운 일이다. 때로 우리는 일부 특정한 사람들을 좋아하며 몇몇사람들과 보다 허물없이 지낼수 있다. 우리는 이러한 편중이 모든 사람들을 동등하게 대해주는 우리의 능력에 영향을 미치지 않도록 하여야 하며 대화를 솔직하고 포괄적으로 끌고가려는 우리의 역할을 계속 발휘하여야 한다.

이것은 매우 어려운 문제이다. 우리는 보통 우리 자신의 행동들에 대해서도 알지 못할때가 있다. 우리가 대화를 조종하는 과정에 비록 모든 사람들을 평등하게 대해준다고 믿고있어도 자기도 모르게 편견과 억측을 나타낼수 있다. 이러한 현상을 막자면 모든 대화참가자들과 동등한 거리를 보장하기 위해 노력해야 한다. 그래야 자기도 모르는 편중을 피할수 있다. 그러나 거리를 두는것은 집단성원들과 우리들사이의 신뢰와 위안을 구축하는데 비생산적인것으로 된다. 만일 우리와 집단이, 집단의 성원들이 호상 참되게 결합되기를 원한다면 우리는 그들과 의식적으로 《안전한 거리》를 두는 현상이 없어야 한다.

우리는 또한 집단에 모든 사람들의 견해가 꼭같이 가치있으며 어느 한사람의 견해가 다른 사람들보다 더 가치있는것이 아니라는식으로 중립적인 입장을 취하려고 하여야 한다. 그러나 우리는 조종자들이기때문에 완전한 중립을 취할수 없으며 일정하게

가치있고 원칙적인것에 대해서는 책임적이고 적극적이어야 한다. 만일 우리가 자신들을 중립주의자들로 나타낸다면 자신뿐 아니라 그밖의 사람들도 기만하는것으로 될것이다. 그러면 우리는 무엇을 하여야 하는가?

한가지 방법은 라틴아메리카에서 사업하는 대화조종자의 한사람인 프란시스 디에즈가 제기한것으로서 끌고루 대해주는것이다. 그에 의하면 우리는 의식적으로 집단과 가까이 지내고 신뢰를 조성할수 있으며 우리의 가치관과 원칙들에 대해 투명성을 보장할수 있다. 집단은 우리에게 대해서 알아야 할뿐아니라 우리의 지위가 효율적인 조종을 하는 우리의 능력에 영향을 주지 않는다는것을 확신하여야 한다.

☞ 자신에 대해서 아는것

집단을 다스릴때 우리는 집단을 자신들보다 우위에 놓아야 한다. 의식적으로든 무의식적으로든 우리의 모든 행동은 그들이 느끼고 호상작용하는 방식에 영향을 주게 도니다. 이때문에 우리는 자기자신에 대해 깊이 알아야 하며 사람들을 감화시키는 방법을 알아야 한다. 이것은 특히 우리가 직접 대면하지 않는 집단과 사업하거나 어렵거나 경쟁적인 관계에 있는 집단과 사업할때 중요하다. 우리 자신의 약점과 행동동기에 대해 잘 아는것은 매우 첨예한 긴장상태속에서도 우리가 현실적인 방도를 찾고 집단에 효율적으로 대처하도록 도움을 준다. 자신에 대해 잘 아는것은 우리가 공정성을 보장하도록 하는데서 더욱 중요하다. 우리는 우리의 숨은 편중과 편견들에 대해 더 잘 알고 극복하여야 하며 적어도 그것이 우리의 대화조종에 영향을 주지 않도록 하여야 한다.

☞ 참을성이 있는것

대화는 장기적인 과정이다. 듣고 배우고 성장하는데는 시간이 걸린다. 우리는 자기가 사업하는 집단성원들과 대화를 진행하는 과정에 바라는 효과를 얻기 위해 참을성이 있어야 한다.

우리는 또한 대화를 조종하는 과정에 참을성이 있어야 한다. 우리는 항시적으로 대화에 참가하는 사람들이 얼마나 힘든가 하는것을 생각하고있어야 한다. 보통 집단성원들이 낯은 위치에서 돌아가 대결적인 행동을 하거나 호상 의견교환을 거절하는 경우에 그것이 중요하다. 이것은 일반적인 일이다. 우리는 이러한 일이 발생하면 희망을 잃지 말고 참을성을 키워야 한다.

유연하고 반응성을 갖추는것

이미 말한것처럼 대화과정을 설계할때 우리는 집단에 대해 알고있는 모든 지식을 동원하고 집단을 대화의 목적이나 호상연결에 어떻게 끌고나갈것인가를 그려본다. 대화조종을 할때 우리는 집단의 요구가 우리가 그 과정을 설계할때 상상하였던것과 다를수도 있다는것을 알아야 한다. 이러한 경우가 발생할때 집단을 그와 관련이 없는 과정으로 계속 끌고나가는것은 매우 해롭

다. 우리는 대화과정에 유연성을 발휘하여 환경과 집단에서 일어나는 예상밖의 변화에 대처하여야 한다. 우리의 대화조종의 기초는 집단의 요구에 반응하는것이다.

표준행동을 하고 반성을 추동하는것

대화과정에 우리는 집단의 성원들이 서로 깊은 리해를 가지도록 고무하여야 한다. 이것은 그들이 서로 새롭고 건설적인 방식으로 리해할수 있게 한다. 이를 위해 우리는 집단의 성원들에게 자신들의 태도가 어떻게 해롭고 그들이 리해하는 방식에 어떻게 비판적으로 반응하겠는가를 가르쳐주어야 한다. 이것은 결코 쉬운 과제가 아니다. 대화조종자로서 해결하여야 할 문제들중 일부는 사람들이 이 일을 충분히 진행하도록 안전하고 편안한 감을 느끼고 서로 이러한 일을 하도록 지원할수 있는 공간을 조성하는것이다. 집단을 만나는 첫 순간부터 우리는 이러한 행동을 몸에 배이게 하기 위해 자기 자신부터 극복하여야 한다.

솔직한것

집단이 우리를 믿게 하자면 우리가 그들을 믿는다는것을 보여주어야 한다. 그들을 믿는다는것은 그들에게 솔직하며 당신들이 누구인가에 대해 리해할수 있는 기회를 준다는것이다. 우리는 집단에 우리가 진실로 그 성원들과 인간적으로 가까워지기 위해 노력하고있다는것을 보여주어야 한다. 따라서 충분한 근거와 투명성을 보장하는것은 유능한 대화조종자로서 우리 자신들을 발전시키는데서 중요한 문제로 나선다. 이것은 보통 실무적인 재능으로 된다. 왜냐하면 우리가 우의 문제들을 토의할때 대화내용에 대한 우리 자신들의 견해를 소개하고 강요하는것을 주의하여야하기때문이다.

우에서 보다 유능한 대화조종자로 될수 있는 10가지 특징들을 강조하였지만 사실상 그보다 더 많을수 있다. 우리가 10가지 특징들만 소개한것은 이러한것들이 대화조종을 효과적으로 진행하도록 한다는 의미에서 핵심으로 되기때문이다. 그러나 계속 대화를 조종하고 동료들과 함께 경험을 쌓는 과정에 이러한 특징들을 보다 많이 발견할수 있을것이다.

말하자면 이것은 우리가 내적으로 체현하여야 할 단순한 기질들이지 누가 유능한 대화조종자로 될수 있고 누가 될수 없는가를 가르는 확정적인 규정세칙이 아니라는것이다.

3.2 유능한 대화조종자의 가치관과 원칙

앞의 절에서 우리는 보다 유능한 대화조종자가 되려면 어떤 종류의 기질들을 소유하여야 하는가에 대한 일부 견해들을 열거하였다. 여기서 우리는 대화조종자로서의 행동지침 즉 무엇을 하여야 하고 무엇을 하지 말아야 하는가와 관련한 일부 원칙들을 보게 된다. 코우호트 1와 코우호트2에서 온 참가자들은 다음과 같은 《윤리행동지침》으로 자기 자신들을 통제하기 위한 원칙과 가치관들을 제시하였다.

대화조종자들을 위한 윤리행동지침

《대화조종자들을 위한 윤리행동지침》(앞으로는 윤리행동지침이라고 간단히 부름)은 사람호상간, 집단호상간 작용에서 지켜야 할 근본원칙들을 밝힌것으로서 대화참가자들은 리해관계와 실천, 기능과 개성이 차이나는 조건하에서 대화조종과정에 그것을 존중하고 지켜야 한다. 즉 윤리행동지침은 대화조종과정에 어느것이 옳고 그른가, 어느것이 좋고 나쁜가에 대한 기준과 가치관을 세워주었다. 또한 그것은 대화조종과정에 조종자들과 참가자들을 위한 일반적인 자기평가지침으로 된다.

대화과정감시

대화조종자는 비록 전체 대화과정을 조종할 책임을 지고있지만 그 결과를 판결하여서는 안된다. 즉 대화조종자는 대화조종과정에 어떤 토의결과나 공동의 합의, 호상리해를 부가하거나 제거하지 말고 본래의 과정을 기록하여야 한다.

봉사제공

대화조종자는 모든 참가자들과 그들이 바라는것에 대해 알고있어야 하며 해당한 결과물에서 긍정적인 역할을 수행하여야 한다. 만일 토의가 그들의 기대와 어긋난다면 대화조종자는 옳은 궤도로 그것을 돌려세워야 한다.

리해관계의 충돌

대화조종자는 사람들사이, 집단사이에 리해관계의 충돌이 일어날수 있다는것을 알고 전체 조종과정이 오해와 분쟁에서 벗어나도록 하여야 한다. 대화조종자자체는 자신의 개인적리해관계에 대해 알아야 한다.

편중의 배격

대화조종자는 민족성, 정견, 신앙에 대해 중립을 지켜야 한다. 대화조종자는 개인적인 감정을 표현하거나 대화참가자들이 자기의 편에 서도록 하여서는 안된다.

항시적인 인간성

대화조종자는 모든 사람들, 그들의 특성과 권리, 존엄을 존중하고 귀중히 대해야 한다.

평화적인 환경조성

대화조종자는 대화전과정에 집단들과 사람들 사이에 상호존중과 신뢰가 형성되도록 하여야 한다. 또한 참가자들이 터놓고 의견을 나누고 토론할수 있는 안전한 환경을 마련하여야 한다. 토론과정에 평등을 강조하고 모든 사람들에게 참여할 기회를 주어야 한다.

지역문화와 독자성

대화조종자는 집단들 사이에 지역의 문화와 환경구성을 존중하도록 하는데 주의를 돌려야 한다. 모든 사람들이 자유로운 선택권을 가지고 대화과정에 참여할수 있게 기회를 주어야 한다. 지역의 환경과 사람들의 존엄을 침해하지 말아야 한다.

책임적인 대화조종

대화조종자는 자기가 적용하는 모든 대화방식과 계획, 구성안, 방도들에 대해 책임지는 입장에 서야 한다. 습관되지 않은 대화도구들을 시험용으로 리용하거나 전문가적술어로 참가자들에게 설복하지 말아야 한다.

비밀성

대화조종자는 정보와 토의내용, 공동합의, 대화전과정의 결과물에 대해 기밀기록을 하여야 한다. 만일 그것이 폭로되면 참가자들에게량해를 구해야 한다.

연속적인 배우기

대화조종자는 자신의 기교와 지식을 높이기 위해 끊임없이 배워야 한다.

3.3 대화조종기술과 기교

듣기기술

이 절에서는 대화의 신뢰성과 효율성을 높일수 있게 하는 청취종류에 대해서 보게 된다. 즉 《다른 사람들의 말을 귀담아 듣게 하는 청취》에 모를 박고 질문과 신축성있는 청취능력에 대해 깊이 파보게 된다. 이 절에서는 또한 듣기능력을 높이는 대화기교에 대해서도 보게 된다.

대화에서 듣기능력은 해당 문제에 대한 사람들의 어려운 입장과 다른 사람들의 인식능력에 대해 이해하고 그 과정에 해당 문제와 관련하여 듣는 사람과 말하는 사람간의 장벽이 무엇인가를 명백히 구분하는 능력을 말한다. 창조적인 듣기능력은 기자인 브렌다 윌랜드의 명제로부터 정립할수 있다.

《듣기는 마술적이고 이상한것이며 창조적인 힘이다. 우리가 듣는다고 할때 그것을 우리를 창조하여 우리가 나래를 펴고 날아갈수 있게 한다는것이다. 착상은 사실상 우리내부에서 자라기 시작하여 생활속에 들어온다. 우리가 사람들의 말을 들을때 그속에는 교류가 흐른다. 이 전류는 우리가 서로 싫증을 느끼지 않도록 충전시켜준다. 그것은 바로 우리 내부속에 존재하여 새로운 생각과 예상밖의 웃음과 지혜를 분출시키기 시작하는 얼마 안되는 창조의 분수이다. 이러한 자그마한 분수가 다시 작동하기 시작하여 가장 놀라운 방법으로 가속화될때는 바로 사람들이 우리들의 말을 매우 조용히 주의하여 귀담아 들을때이다.》(브렌다 윌랜드)

우리는 언제나 듣고있지만 그것은 대부분의 대화조종자들이 현실적으로 맞다드는것보다 더욱 어려운 문제이다. 우리가 진행하는 대부분의 듣기연습은 두가지 조언에 따라 진행된다. 즉 시선을 집중시키고 머리를 끄덕이며 말뜻을 이해하는것이다. 대화에서 듣기는 시선접촉과 머리끄덕임만으로 이루어지지 않는다. 듣기가 직관적인 기능이라면 대화에서 듣기는 단순한 정보《내리적재》활동이상의것을 요구한다. 대화에서 듣기는 다른 사람들이 진실로 이해하고 공감하는 듣기의 일종이다. 대화조종의 근본은 사람들과 마음을 맞추기 위해 이해력과 포용력을 높이는 능동적인 듣기기술이며 모든 대화참가자들이 저들의 편견을 없애고 대화속에서 자신들의 입장을 검토하도록 하는 환경을 마련해주는 듣기의 한 종류이다.

듣기는 토론과정에 많이 보는것처럼 대화참가자들이 정신을 가다듬고 말하는 내용에 주의를 집중하고 동시에 다음 내용에 대해 추측할수 있을때 바로 되었다고 말할수 있다. 분위기는 걱정과 적의로 충만되어있을수도 있다. 말하는 사람들은 자기가 비난받

을수 있다는것과 실망할수 있다는것, 혹은 쟁점대상으로 될수 있다는것도 예견하여야 한다. 창피를 잘타고 자기 생각을 정리하는데 시간이 필요되는 사람들은 좀처럼 말하지 않거나 전혀 말하지 않는다.

의문점을 가지고 듣기

호기심이 많고 모든 대화참가자들과 이 호기심에 대해 이야기하여야 한다. 대화조종자들의 호기심은 사람들의 호상리익을 높여준다.

대화에서 조종자는 다른 사람들이 무엇을 왜 말하는가에 대해 참가자들로부터 많은 호기심을 가질 필요가 있다. 이것을 확신하게 하는 경험은 무엇인가? 내가 그러한 경험을 가졌을때 이 사람처럼 행동하였을것인가? 다른 사람들이 무엇을 말할것인가를 아는것과 반대로 이러한 호기심을 유지하는것은 집단의 모든 사람들을 대화마당에 끌어들이는 현실적인 효과를 볼수 있게 한다.

대화조종자의 역할은 사람들을 대화마당에 끌어들이는것이지 그들에게 대화를 강요하는것이 아니다. 대화조종자는 중요하다고 보는 공동의 문제들에 사람들을 끌어들이고 다른 사람들을 원쑤가 아니라 저들과 공동의 문제를 가진 또다른 인간으로 보게 한다. 사람들에게 대해 호기심을 가지는것은 그들을 인간으로서 연결시켜주고 존경으로 대하게 하는 참다운 방법이다. 이것을 해당 문제들을 단순한 정보수집이 아니라 자기 생각이 어디서부터 흘러나오고 누구에게서 배운것인가를 리해할수 있게 해준다.

많은 경우에 의문점은 대화조종자의 효과적인 시각도구이다. 대화를 조직하기 위해 제창자의 립장이 아니라 질문자의 립장에 서있는것은 대화으로 이끄는 솔직한 관계를 형성시켜준다.

신축성있는 듣기

많은 대화들이 적대적인 관계속에 놓인 집단들사이에 이루어진다. 특히 대화조종자는 자주 어떤 문제에 대한 사상과 태도 혹은 소통방식이 자신이나 상대집단의 감정과 핵심가치관에 어긋나는 사람들속에서 조종을 진행하여야 할 경우가 있다. 완전히 중립적인 사람은 없다. 때로는 우리의 듣기능력이 대화참가자들의 가혹성과 랭담성, 성난 발언과 멸시로 검증되는때도 있다. 이럴 때에는 신축성있는 듣기능력이 중요하다. 대화조종자는 대화과정에 공정성에 자신을 비추어보아야 한다.

대화에서 신축성을 가지고 듣는다는것은 그 무엇이 들어주기 어려운것이라고 하여도 변함없는 집중력을 가한다는것이다. 신축성을 가지고 듣는다는것은 말하는 모든 내용을 다 받아들이고 입을 다물거나 즉시적으로 반박한다는것을 의미하지 않는다. 그것은 조급하게 반응하지 않고 기회가 차레지면 어떻게 반응하겠는가를 깊이 생각해본다는것이다.

이것은 반응하기 가장 좋은 시점이 언제인가를 알뿐아니라 말하는 사람을 부정적인 인물로 묘사하지 않고 부정적인 느낌을 표현할줄 안다는것을 말한다. 만일 보다 자유로운 대화형식에서 대화조종자가 모욕을 받고 대항할 방도가 없어 더이상 들어줄수 없다면 《아이구!》혹은 《아프다!》라는 표현으로 반응할수 있다. 대화조종자는 또한 대화가 끝났다는 신호를 주거나 듣는 문제 혹은 말하려고 하는 문제에 대한 토론을 중지시킬수 있다. 말하는 사람이 실제로 었서나가는가 알아내는것이 중요하다. 만일 사실이 그렇다면 왜 그런가를 알아야 한다. 보통 대화참가자들은 일상적으로 자기들이 쓰는 말마디나 표현구들이 상대방을 자극시킬수 있다는것을 모른다.

자극적인 발언이 있을 때 시급히 반응하려면 한가지 단순한 묘술은 깊은 한숨을 쉬어 심장의 박동을 낮추고 이러한 숨결을 느끼는것이다. 《이제》라는 한숨돌리기는 힘을 보충해주고 우리의 느낌을 보다 민첩하게 하여준다.

또다른 묘술은 《인류학자의 모자》를 쓰는것이다. 인류학자는 인간의 행동에 대해 《어떻게 그리고 왜》라는 물음을 달기 좋아한다. 대화에서 조종자가 이러한 현상에 부닥치면 그는 정신적으로 잠시 동안을 두었다가 《무엇이 그가 이런 말을 하게 하였을가? 그가 왜 이러한 결론에 도달하였을가? 그 밑바탕에 놓인 은어는 무엇일가? 어떠한 체험이 이렇게 만들었을까?》와 같은 질문들을 조용히 해보아야 한다.

효과적인 듣기기술

듣기를 잘하게 하고 말하는 사람에게 보다 큰 감명을 가지도록 하는 일반적인 의사소통기술은 많지 않다. 대화조종자는 대화에서 쓸수 있는 이러한 기술들을 찾아내어야 하며 참가자들도 그것을 배울수 있도록 이끌어갈수 있다.

이 기술들에는 인정하고 긍정하는것, 쉽게 말하는것, 조사하는것, 줄여서 말하는것, 정립하는것이 있다.

우선 인정하고 긍정하는것이다. 인정은 다른 사람들의 생각이나 느낌을 《리해할만한것》으로 인정하고 받아들인다는것이다. 인정은 항상 동의하고 찬성한다는것을 의미하지 않는다. 인정은 당신이 실제로 해당 문제에 동의하지 않을때에도 그들의 생각이나 감정이 중요하다고 표현하는것이다.

다음의 표현구들은 인정에서 리용될수 있다.

- ➡ 《이 문제에 대해서 확신을 가질수 있게 정직한 말을 해주어 고맙습니다.》
- ➡ 《당신이...이라고 말씀하신것을 보니 당신의 수고를 알만 합니다. 참 어려운 말씀을 하셨다고 생각합니다.》
- ➡ 《당신이 ...이라고 말씀하시니 몇가지 우려점이 생기지만 그 말씀속에서 명백하게 알게 되었습니다.》

- ➡ 《당신이 그렇게 말씀하시니 나로서는 난감하지만 당신의 얼마나 중요한 말을 하였는지 이해됩니다. 우리가 당신의 견해에 대해 이해하도록 참된 노력을 기울여주신데 대해 감사를 드립니다.》

대화조종자들은 대화에서 말하는 사람이 중요한 무엇인가를 이바지하려 한다고 긍정해줄수 있다. 다음의 것들이 사용가능한 표현구들이다.

- ➡ 《이 순간을 빌어 당신이 방금 말씀하신것이 우리에게 매우 도움이 된다는것을 말하고 싶습니다. 다른 사람들도 이 문제에 대해서 이해하길 바랍니다.》
- ➡ 《당신이...이라고 말씀하시니 당신이 이 대화에서 다른 사람들도 말하고자 하는 문제에 대한 파악이 매우 높다고 생각했습니다.》
- ➡ 《당신이 한 말은 나로 하여금 많은것을 돌이켜보고 다른 각도에서 문제를 고찰하게 하였습니다.》《매우 단순한(혹은 생각을 불러일으키는) 분석을 해주신데 대해 감사를 드립니다.》
- ➡ 《당신의 말을 들으면서 나는 이 문제에 대해서 배울것이 많다는것을 깨달았습니다.》
- ➡ 《당신이 한 말은 나에게 이 문제에 대한 보다 명백한 해답을 주었습니다. 다른 사람들도 같으리라고 봅니다.》
- ➡ 《나는 당신이 방금 말씀하신것이 이 대화에서 우리가 달성하려고 하는것이 무엇인가에 대한 유력한 증거라고 생각합니다.》

☞ 쉽게 말하는것

쉽게 말하는것은 당신이 말하는 사람을 이해하고 자기 말로 다시 말한다는것을 말한다. 듣기에서 쉽게 말하기는 다른 사람과 자기 자신의 생각을 더 잘 이해하기 위한 유력한 수단이다. 그것은 말하는 사람의 견해의 영향력을 크게 증가시킨다. 또한 말하는 사람으로 하여금 다른 사람들이 자기 말을 어떻게 듣는가 하는것을 이해할수 있도록 도와준다. 특히 말하는 사람의 표현이 복잡한 경우에 더욱 쓸모있다. 사용가능한 표현들은 다음과 같다.

- ➡ 자기 자신에게 쉽게 말하는 책임을 전가한다. 실례로 《내가 당신의 말을 정확히 이해했는지...?》 혹은 《내가 당신을 이해했는지 좀 봅시다.》
- ➡ 말하는 사람의 의도에 대해 자체로 쉽게 확신하지 않도록 하여야 한다. 《내 생각에는 당신이 말하는것이 ...인것 같습니다.》라는 표현은 피하고 대신 《내가 정확히 들었다면 당신은 ...을 말하고싶어하는것 같은데?》라고 말해야 한다.
- ➡ 질문으로 《쉽게 말하기》를 구성한다. 《그래서 당신의 말뜻은 ...입니까?》혹은 《내가 틀렸다면 시정시켜주십시오. 당신은 ...이라고 말하려고 했습니까?》 혹은 《내말이 맞습니까?》라고 말하여 말하는 사람이 본래의 말뜻을 다시 음미해보도록 하여야 한다.

- ☞ 쉽게 말하기를 하면서 다른 사람의 견해를 될수록 판단하지 말아야 한다. 《당신은 놀립니까?》 혹은 《나는 당신이 실제로 그것을 믿는지 모르겠습니다》 혹은 《그런 말을 하기 창피하지 않습니까?》라는 말을 할때 주의해야 한다.

만일 말하는 사람이 당신의 반문에 대응하지만 아직도 이해되지 않는 경우 말하는 사람이 자기 견해를 다시 설명할수 있는 기회를 주어야 한다. 《간단히 말하기》를 과도사용하면 말하는 사람으로 하여금 당황하게 하고 혼란을 가져올수 있다.

조사하기이다. 조사하기는 듣는 사람으로 하여금 말하는 사람의 견해를 명백하게 이해할수 있는 기회를 준다. 만일 이러한 조사가 말하는 사람에게 심문처럼 느껴지면 그것은 부정적인 반응을 초래할수 있다. 따라서 어조와 반응을 보고 듣는데 주의를 돌려야 한다. 다음의 표현들이 조사에서 리용될수 있다.

- ☞ 《왜 당신이...말을 하는지 호기심이 생깁니다.》
- ☞ 《그것이 왜 당신에게 중요합니까?》
- ☞ 《당신의 말을 구체적으로 설명해줄수 있습니까?》
- ☞ 《당신이 어떻게 이런 결론을 내렸는지 모르겠습니다.》
- ☞ 《당신이 ...이라고 말씀하시는데 어떻게 그런 느낌을 받았습니까?》
- ☞ 《당신이 ...이라고 말씀하시는데 그 뒤에 숨은 뜻이 무엇인지 모르겠습니다.》
- ☞ 《당신이 ...을 말씀하실때 놀랐습니다. 그에 대해서 좀더 명확히 설명해주실수 있습니다.》

☞ 줄거리를 이야기하기

줄거리를 이야기할때 대화조종자와 말하는 사람은 자기들이 서로 이해하고있다고 확신할수 있다. 줄거리를 이야기한다는것은 듣는 사람이 말하는 사람의 내용에서 가장 중요한 점들을 함축하여 표현한다는것이다. 그것은 소통의 효율을 보다 높이고 대화의 효력을 나타낼수 있게 한다.

아래의 일부 표현들이 사용할수 있는것이다.

- ☞ 기본사상에 초점을 집중한다. 《당신말을 듣고 이해되는것은 ...입니다.》
- ☞ 필요하다면 번호를 매겨가면서 기본사상을 말한다. 《당신의 말에서 세가지 내용을 포착하였습니다. 첫째로..., 둘째로..., 셋째로...》 혹은 《나는 당신에게서 두가지 공통점을 발견하였습니다. 하나는 ...이고 다른 하나는 ...입니다.》

또한 당신의 이야기줄거리가 옳은가를 검토해볼수 있다. 《이것들은 내가 당신에게서 듣고 결론지은것들입니다. 이것들이 옳은지요?》

줄거리이야기하는것은 항상 본래의 내용보다 더 짧다.

그 어떤 새로운 견해가 이야기줄거리에 끼여들게 하지 말아야 한다. 만일 그것이 필요하다면 자신이 그것들을 언급하려 한다고 명백히 하여야 한다.

정립하기

대화에서 정립하는것은 난처하다고 생각되는 현재의 사고방식과 태도, 환경 혹은 곤난한 상태에서 보다 건설적으로 전진할수 있게 해준다. 정립은 문제해결, 결심채택, 배우기에서 커다란 도움을 준다. 정립의 목적은 자기의 견해를 바꾸고 다른 각도에서 견해를 세워보며 가능한 행동과 결과들을 타산해보며 좋기는 동시에 배우는것이다. 때때로 정립은 참가자들이 보다 침착하게 문제에 집착하고 감정과 방해적인 언사를 줄이도록 하는 새로운 문제들을 제기한다.

카트너 마스나마라는 정립에 사용할수 있는 효과적인 지침을 제시하였다. 그중 일부는 다음과 같다.

피동에서 능동으로 전환하는것이다. 만일 말하는 사람이 《나는 사실상 이 대화가 무엇인가를 이룩해낼수 있는지 의심스럽습니다.》라고 말하면 이에 대해 할수 있는 대답은 《당신은 이 대화가 당신에게 의미있도록 할수 있는 방도를 생각해낼수 있습니까? 당신이 긍정적인 결과를 낳을수 있는 그 무엇인가를 지적할수 없단말입니까?》라고 할수 있다.

부정적인 느낌에서 긍정적인 느낌으로 돌아서는것이다. 말하는 사람이 《나는 우리가 그 어떤 합의를 이룩할수 없는데 대해 실망을 느꼈습니다.》라고 하면 이에 대한 대답은 《실망을 느꼈다는것은 대단히 좋은 일입니다. 나도 역시 그렇습니다. 나는 실망이 매우 책임적이고 정열적인 사람들(긍정적인 자질을 갖춘 사람들)속에서 많이 볼수 있는 현상이라고 생각합니다. 실망은 합의(바라는 긍정적인 결과물)를 바라는 우리들자체내에서 흘러나온것입니다. 당신은 우리가 이 집단에서 실망을 가장 훌륭히 다스릴수 있다는데 대해 어떻게 생각하십니까?》

과거에서 미래로 돌아서는것이다. 만일 말하는 사람이 《이 정부는 민족문제해결을 위해 그 어떤 좋은 일도 하지 않았습니다.》라고 말하면 가능한 긍정적인 대답은 《민족문제를 잘 다스리는 정부라고 할때 당신은 그에 대해 어떤 견해를 가지고있습니까?》라고 할수 있다.

미래에서 과거로 돌아가는것이다. 만일 말하는 사람이 《우리는 지금 군부와 정부사이의 신뢰를 잃고있습니다.》라고 말하면 그에 대한 대답은 《나는 그러한 느낌이 역시 군부와 정부의 많은 사람들속에서 공유되고있다고 믿습니다. 그러나 당신이 그들사이의 신뢰가 구축되었다고 생각한 때도 있지 않습니까? 지금 그에 대해 당신은 어떻게 생각할수 있습니까?》

다른 사람으로부터 자기로 돌아가는것이다. 만일 말하는 사람이 《우리 종족집단의 지도자들은 우리 말을 들으려고 하지 않습니다.》라고 말하면 그에 대한 대답은 《지금 그들이 당신이 말하는것을 들으려 한다면 당신이 그들에게 가장 하고싶은 중요한 말이 무엇입니까?》라고 할수 있다.

불리한것을 유리한것으로 전환시키는것이다. 만일 말하는 사람이 《나는 이에 대해 매우 성났습니다.》라고 하면 이에 대한 대답은 《웁습니다. 화가 날수 있는 문제는 매우 많습니다. 그러나 우리의 분노의 근저에는 변화를 바라는 마음이 있습니다. 우리는 단지 화가 나는데만 머무를수 없습니다. 이러한 분노가 우리에게 무엇을 변화시킬것을 말하고있습니까? 그리고 우리가 어떻게 그것을 실현시킬수 있습니까?》라고 할수 있다.

피해의식으로부터 능력의식으로 전환시키는것이다. 만일 말하는 사람이 《우리는 땅을 잃었습니다. 우리는 가족을 잃었습니다. 우리는 항상 이 전쟁에서 잃기만 합니다. 우리는 이 평화과정에서도 잃게 될것입니다.》라고 하면 가능한 대답은 《전쟁에서는 의심할바없이 많은 사람들이 많은것을 잃습니다. 나는 당신이 얼마나 아픈 마음을 느끼는지 상상할수도 없습니다. 나는 대화에 모인 모든 사람들이 이 전쟁에서 우리의 심장과도 같은 그 무엇인가를 즉 땅이나 친구들, 집과 가족, 꿈을 잃었다고 생각합니다.(아픔을 함께 나눈다는것을 인정합니다.). 그러나 나는 이 전쟁이 우리에게 앗아가지 못한 유일한것이 다음번에 무엇을 하여야 하는 결심이며 우리의 미래가 어떠하여야 하는가를 결심할수 있는 우리 개인들, 집단의 능력이라고 생각합니다.》라고 할수 있다.

우리가 정립할수 있는것은 이밖에도 많지만 근저에 놓인것은 항상 각이한 견해를 제시하는것이다.

듣기에서 무언의 신호를 사용하는것

50%이상의 소통과정이 비언어방식 즉 사람들의 언어에 의거하지 않는 방식으로 리해할수 있지만 그 자체가 말하는 방식이다. 우리의 뇌수는 항상 말하는 사람들과 듣는 사람으로부터 긍정, 손해, 혹은 배척의 실마리를 찾도록 되어있다. 비언어소통에는 다음과 같은것들이 있다.

- ☞ 몸짓: 몸짓은 손짓, 머리움직임, 전체적인 몸움직임 혹은 동료의 말을 들으면서 보다 가까이하는 자세, 어깨에 손을 올려놓는것, 팔을 다치는것 등이 있는데 이것은 당신이 듣고 공감하였다는것을 말하여준다. 또한 몸짓은 각이한 문화에서 각이한 내용을 의미한다. 일부 문화들에서 손을 흔드는것은 《안녕한가》를 의미하지만 다른 문화에서는 이것이 배격 혹은 반대의 뜻을 의미한다. 대화조종자는 이에 민감하고 대화참가자들이 이러한 차이점을 알수 있게 하여야 한다. 만일 그들이 각이한 몸짓이 자기 문화들에서 어떤 의미를 나타내는가를 명백히 배울수 있다면 그것은 도움이 된다.

- ☞ 자세: 우리가 앉고 서는 방식, 우리의 팔을 끼는 방식 등은 우리의 언어에 영향을 준다. 약간 앞으로 기대거나 혹은 말하는 사람을 무의식적으로 바라보는것은 접수하고 흥미가 동한다는 뜻으로 된다. 돌아서거나 공중을 멍하니 바라보는것은 동의하지 않는다는것을 의미한다.
- ☞ 눈접촉: 직접적인 눈접촉은 집중하고 초점을 맞춘다는것을 의미한다. 그러나 일부 문화들에서 눈접촉은 공격적인것으로 보일수 있거나 혹은 허락되지 않는다. 실례로 각이한 지위에 있는 사람들간의 눈접촉이나 혹은 남녀간의 눈접촉이 있다.
- ☞ 얼굴표정: 우리의 얼굴은 그 자체가 말하는 도구이다. 적당한 시각에서 웃음을 짓는것은 온화함의 신호로 되거나 혹은 비웃음으로 받아들일수 있게 된다. 인상을 찌프리고 불찬성인 표정, 혹은 눈알을 굴리는것은 판단한다는것을 말한다.
- ☞ 준언어: 억양과 어조, 말하는 속도는 무심결에 거만성과 공포, 당황감을 나타낼수 있다.
- ☞ 몸차림새: 많은 문화들에서 차림새는 존경 혹은 심중성을 나타내게 된다. 냄새를 맡거나 옷을 입는것, 색깔을 선택하는것 등은 모두 의미있는것이다. 우리가 입은 옷은 우리의 민족성, 사회적지위 혹은 가치관(보수주의, 종교 등)을 말하여준다. 대화조종자들은 다른 사람들이 자기의 개인차림새에 어떻게 반응하는가에 대해 주의를 돌리고 무심결의 신호를 보내지 않도록 하여야 한다. 또한 대화과정에 그들이 이것을 고려하도록 하여야 한다.

비언어소통은 말하는 사람들과 듣는 사람들의 문화를 통해 알수 있다. 이로부터 우리가 효율적인 비언어소통을 하려고 할때 대화조종자는 심사숙고하여 예상밖의 효과에 민감하여야 한다. 사람들이 어떻게 말하지 않고 소통하는가 하는것을 알고 리해하는것이 중요하다. 대화조종자들은 끊임없이 자신에게 질문하는것이 중요하다. 《내 몸에서 어떤 신호가 나가고있는가? 다른 사람들에게서 어떤 신호가 오고있는가? 내가 옳은 신호를 보내자면 어떻게 하여야 하는가?》이다. 그리고 대화참가자들사이의 소통이 이상하게 나쁜방향으로 흐를것같으면 항상 문제는 비언어소통에 있다는것을 집착하여야 한다.

신뢰와 신용구축

대화조종자로서 우리는 충돌속에 있는 사람들이 신뢰와 신용을 구축하기 시작할수 있는 과정을 마련하기 위해 애써야 한다. 첫번째 단순한 조치는 자신들에게 물어보는것이다. 《우리가 자신들을 모르거나 혹은 전혀 관계가 없는 사람들앞에서 어떻게 신뢰를 보여줄수 있겠는가?》 《우리가 모르거나 낯이아는 정도의 사람에 대해 신뢰하고 신용을 가지자면 어떻게 하여야 하는가?》 《우리자신과 다른 사람들의 조언과 체험에서 무엇을 배울수 있겠는가?》이다.

만일 우리가 서로의 립장에 손해를 준다면 신뢰와 신용구축을 어떻게 시작하겠는가? 어떤 사람에게 있는 모든 고통과 고집, 불신임이 오래동안 축적되어왔고 이 방에 있는 사람들에게 의한것이 아니라도 그것을 해소시키자면 어떻게 하여야 하겠는가? 우리

가 그것을 할수 없다면 다음 단계으로 넘어갈수 없으며 그것은 난감한 일처럼 보인다. 당신은 가장 험담한 말을 들을수 있지만 우리의 대화과정은 이러한 고통과 엄혹한 현실을 견디여낼수 있으리만큼 신축성이 있어야 할것이다. 우리가 어떻게 이것을 극복할수 있겠는가? 현실적으로 우리에게 이것을 극복할 힘이 있는가?

신뢰와 신용구축은 3차원에 기초한 만족한 결과물을 통해서 이룩될수 있다. 그 3차원이란 사람과 문제, 과정이다.

- ➡ 사람들이 인정받고 존경받고 공감하는데 대해 감정적으로, 심리적으로 리해관계를 가지는가 하는것이다.
- ➡ 해당 문제가 내용의 중심 혹은 대화발기의 목표인가 그리고 직접 혹은 간접적으로 참가자들의 중요한 관심사인가 하는것이다. 그들이 문제점을 해결하기 바라는가?
- ➡ 진행되는 대화과정이 대화가 합법적인가, 공정한가 그리고 가치있는가를 결정하는데 도움을 줄수 있는가 하는것이다. 이것이 그들이 바라는대로 흘러갈수 있는 기회가 조성되고있는가이다.

충돌환경은 일부 사람들의 자존심과 존엄, 명예와 명판, 금지를 파괴할수 있다. 이것은 정확한 대화방향을 정할수 있는 개인의 신뢰와 능력 혹은 의지를 줄일수 있다. 때때로 개인들은 자기들의 신뢰를 지키고 자기들이 호상작용할수 있다는것을 담보하기 위해 의사소통에 대한 간섭을 요구할수 있다. 다음의 소통전략들은 대화조종자가 모든 개인들에 대한 존중을 수립하고 유지하는데 도움이 될수 있다.

- ✓ 겸손한 언어와 레절바른 어조를 사용하는것이다.
- ✓ 모든 과정들과 활동들이 충분히 그리고 명백히 설명되게 하는것이다.
- ✓ 사람들이 혼란되었을때 질문할수 있게 하는것이다.
- ✓ 문화적으로 그리고 성별적으로 적당한 유모아를 사용하는것이다.
- ✓ 해당 문제에만 집중하면서 개인들을 욕하거나 비난하는것을 피하는것이다.
- ✓ 비판언어를 사용하지 않는것이다.
- ✓ 토의과정에 실천적인 필요성을 감수하고 그에 주의를 돌리는것이다.
- ✓ 집단의 고충을 비롯하여 과거의 활동과 아픔에 대해 알수 있는 방도를 찾는것이다.
- ✓ 사람들의 우선적인 리해관계를 해치지 않으면서도 그들의 마음을 변화시킬수 있는 방도를 찾는것이다.

공정성을 유지하는것

모든 사람들의 신뢰를 유지하기 위해서는 대화조종자가 자기들의 경험을 공유하는데 대해 매우 조심하고 해당 문제에 대한 자기들의 확고한 견해를 발표하는것을 삼가하여야 한다. 대화조종자의 역할은 참가자들로 하여금 표현방식에서의 유사성과 차이점을 리용할수 있도록 도와주는것이다.

☞ 행동지침

참가자들은 대화참가와 관련하여 자기들에게서 바라는것이 무엇이고 자기들이 다른 사람들에게서 무엇을 바라는가를 알아야 한다. 대화조종자들은 참가자들로 하여금 그들이 효과적으로 참가할수 있다는것을 결론지을수 있게 도울수 있다. 이때 집단의 성원들이 처음 만나면 그들은 토론하고 함께 공동규칙을 합의하여야 한다. 지어는 깊이 뿌리내린 문제들과 같은 환경을 처리할수 있는 《지속가능한 대화과정》에 필요한 행동지침계약과 같은 서문화된 《계약》을 정립하여 그 중요성을 더욱 강조할수 있다. 일부 가능한 공동행동규칙들은 다음과 같다.

- ☞ 현재성이 있고 시간을 철저히 준수하는것이다.
- ☞ 다른 사람들이 말하는것과 그에 대한 당신의 반응에 대해 둘다 관심을 돌리는것이다.
- ☞ 자체로 말해보는것이다.
- ☞ 함축되어있으면서도 구체적이어야 한다.
- ☞ 그 어떤 충고나 직접적인 의견, 다른 사람들의 말을 도용하지 말아야 한다.
- ☞ 말하는 사람들을 방해하지 말고 듣기만 하는것이다.

☞ 기본규칙

기본규칙을 제정하는 목적은 안전하고 공정한 분위기를 마련하자는데 있다. 기본규칙은 대화과정에 격한것을 억제하고 신뢰를 구축하는데 도움을 줄수 있는 환경을 마련해준다. 이 규칙은 핵심원칙의 중요한 표현으로서 대화적인 호상작용기풍을 수립하는데 도움을 줄수 있다. 적어도 대화조종자는 때때로 대화분위기를 마련하여야 하는 의무를 지니게 된다. 많은 경우에 기본규칙은 참가자들에게 일정한 토의와 접수를 요구하게 된다. 또한 실제적인 주위환경과 앞뒤구도에 의거하게 된다. 기본규칙은 보통 일부 각이한 영역들에서 지침으로 된다.

☞ 대화조종자(회의소집자)의 적합성

사람들은 믿음이 가는 대화조종자 혹은 회의소집자 혹은 공동회의소집자를 찾으려고 한다. 일부 경우에 우리는 대화조종자이자 회의소집자로 되어야 하지만 많은 경우에 각이한 참가자들 혹은 대상집단들이 알고 신뢰하는 개인들이나 집단, 대화에 협조하고 도움이 되려는 개인들이나 집단들과 동업하여야 한다.

누가 신용있는 회의소집자의 역할을 할수 있는가?

회의소집자들은 참가자들이 신뢰하고 존경하는 사람들이어야 한다. 특수한 조직이나 공동체에서 일부 경우에 회의소집자는 확정된 지도자 실례로 교회성원이나 공동체의 선거된 관리 혹은 위원회의 위원장이 될수 있다. 그러나 지도적인 지위가 곧 회의소집자로서의 신용을 준다고 간주하지 말아야 한다.

많은 경우에 분쟁에 관여하는 사람들은 각이한 조직과 정치적견해에 속하여있다. 독실한 회의소집자로 될수 있는 단일한 조직이나 지도자는 없다. 이러한 경우들에 각이한 견해 혹은 소속을 가진 회의소집자들의 집단과 사업하는것이 가장 좋다. 이러한 사람들은 대화에 초청되는 사람들이 적어도 그들중 한사람을 알거나 신뢰하는 그런 사람들로 되어야 한다. 이런 경우에 회의소집자들과 대화조종자들로 합동팀을 구성하는것이 중요하다.

열점문제를 토의할때에는 대화분위기를 유지하기 위해 개인적신뢰의 기초를 가지고 사람들과 연결되어있는 개인이나 집단을 택하는것이 좋다. 천천히 움직이는것이 중요하다.

3.4 어려운 문제점들을 처리하기

이절에서는 대화과정에 대화조종자가 맞다들수 있는 가장 곤난한 씨나리오들을 보게 된다. 여기서는 이러한 곤난한 씨나리오들에 대한 토론을 진행하고 이것들을 다룰수 있는 실천적인 지침을 가르쳐준다. 그것은 대화가 진행되는 정치적, 사회문화적 및 충돌현실환경에 따라 필요되는 많은 문제들과 달리 소모성이라는것을 의미하지 않는다. 이로부터 이 지침은 특수한 대화조건에서만 알맞는 지도서로 된다.

충돌관계에 있는 사람들사이의 대화는 깊이 자리잡은 슬픔과 불신임, 고통과 파괴의 력사로 가득차있어 대화조종자들은 대화과정에 발생하는 예상밖의 사건들에 충분히 준비되어있을수 없다. 그럼에도 불구하고 대화는 이러한 문제들을 다루는데서 안전감을 느끼는 장소에서 진행하며 매 사람들은 그것을 해결하는데 시간과 에네르기를 소비하여야 할 일정한 의무감을 지닐 준비를 갖추어야 한다.

여기서 대화과정에 나서는 도전들은 실패나 혹은 무엇인 잘못되었다는 증거가 아니다. 그것들은 일이 제대로 진척된다는것을 의미할수도 있다. 그것들이 확정적인 느낌이 흘러나올수 있는 어려운 환경속에서, 참가자들이 이 대화공간에서 이 문제들을 해결하기 위해 개인적으로 혹은 집체적으로 반성하고있는 어려운 시각에 일어나는것이다.

곤난한 씨나리오를 다루는 첫번째 규칙은 기본규칙을 제정하는것이다. 이것은 사람들이 대화과정에 무엇을 할수 있거나 혹은 할수 없다는것을 열거하는것이 아니라 대화과정을 지배할수 있는 집체적인 기준, 공동의 가치관과 규칙을 세운다는것이다. 기준설정은 대화조종자들이 대화를 강제로 밀고나가지 않도록 하는데서 매우 중요하지만 매 사람들이 이러한 규정들을 반성하고 그에 충실하며 그에 대한 신뢰를 쌓도록 하여 대화과정에 충돌이 발생할때마다 그것을 기본규칙으로 참고할수 있게 한다. 기본규칙은 생산적인 대화를 구분해준다. 긍정적인것은 일단 그들이 이러한 규칙속에서 일어나는 대화의 질이 보다 높다는것을 알았을때 그들의 다중적인 소통방식의 질에 영향을 주는 대화력학관계를 균형짓는다는것이다. 그것을 위반하면 그것이 똑똑한 기본규칙이 되지 않는다는것이 아픔을 주는것이다. 때문에 사전에 기본규칙근르를 토의하고 합의를 보는것이 현명한 처사이다.

대화가 발전함에 따라 대화조종자는 탈선할수 있는 자그마한 문제에 대해서도 심사숙고하여야 한다. 아래에 대화조종자가 매우 곤난한 씨나리오에 빠져들여가지 않도록 주의를 주는 몇가지 붉은 선들을 주었다.

- ➡ 대화참가자들은 리론적으로 혹은 분석적으로 말하지만 대화는 리지적이고 리해가 부족하다.

- ➡ 대화참가자들은 기계적으로 자기들이 말할 순서를 기다리고있다.
- ➡ 모든 내용들이 대화조종자에게 집중된다.
- ➡ 집단은 주로 반대하거나 부정적인 결론이 없이 모든 행동에 대해 동의한다.
- ➡ 내용들이 앞의 토론들을 무시하고있다.

대화에서 감정

감정이 대화와 어긋나지 않도록 하는것은 매우 중요하다. 사실상 대화가 그것을 요구하고있다. 감정적인 확신이 부족하면 강한 감정을 표시하는것보다 더 큰 문제를 낳을수 있다. 감정의 표현은 참가자들로 하여금 자신들의 생활과 연관된 근저에 놓인 경험들과 리해관계, 요구를 드러낼수 있게 하는 위험한 촉매제이다.

대화조종자에게 본질적인것은 사람들이 서로 더 많은것을 배울수 있게 하는 안전한 환경속에서 자기들의 감정을 나타낼수 있게 하는 대화를 마련하는것이다. 감정이 각이한 방식으로 다른 사람들을 자극하지 않도록 하는것이 중요하다. 즉 슬픔이나 아픔, 한탄을 표현하는것은 일반적으로 일정한 동정을 받게 한다. 부정적인 결과들을 가져올수있는 감정들은 분노와 과격성, 증오와 관련된 감정들이다. 이때 사람들은 쉽게 위협을 느끼고 폭력으로 넘어가게 된다. 감정표현이 말하는 사람을 해칠수 있을 정도로 지나친 경우에 대화조종자는 간섭할 준비를 갖추어야 한다.

감정을 조절하자면 다중 혹은 복합대화기술을 소유하여야 하지만 다음의것들이 도움을 줄수 있다.

- ➡ 개입하기전에 두번 생각해본다. 변호적이거나 혹은 론박적인것으로 넘어가지 말아야 한다.
- ➡ 매우 잘 듣는다. 말하는 사람의 분노와 우려, 공포와 걱정의 원천이 무엇인가를 밝히기 위해 질문을 제기한다. 분노가 발생하는 경우에 그것은 때때로 저들의 의사가 통하지 않는다는 실망감에서부터 나온것으로서 이때에는 간결하게 말하는것, 줄거리를 이야기하는것 혹은 인정해주는것과 같은 기술들이 중요하다.
- ➡ 말하는 사람에게 이러한 우려를 해결하자면 어떻게 하면 좋겠는가고 질문한다.(과거에서 미래로 변화되는것)
- ➡ 필요하다면 회의를 중지시키고 휴회를 선포한다. 회의중지를 리용하여 감정들을 억제하고 사람들이 보고 들은데에 대해 반성하고 느낌을 다듬을수 있는 기회를 준다.

대화조종자들이 대화과정을 조종하는 사람들이라면 이들이 처리하여야 할 하나의 본질적인 문제는 《당신은 자기 자신의 감정을 다스릴수 있는가?》이다.

대화조종자들은 자기 감정에 대해 심사숙고하여야 한다. 특히 주제가 자기 생활체험과 연관되어있을때 더욱 그렇다. 그들은 또한 감정(특히 분노와 같은 부정적인 감정)이 폭발되려고 할때 경고신호를 보내는데 대해 심사숙고하여야 한다. 휴회를 선언하는 것이 도움이 될수 있다. 그러나 장기적으로 대화는 강한 감정표현을 극복할수 있으리만큼 신축성이 있는것이 중요하다.

신축성을 리용하기

침묵이 흐를때 일부 사람들은 불안감을 느끼기 시작한다. 많은 대화조종자들은 분위기를 조절하여야 할 부담을 진다. 이들은 끊임없는 질문 혹은 주제변화로 대화가 계속 흘러가도록 조절하여야 한다.

침묵은 대화과정에 자연적으로 발생한다. 침묵의 순간은 예견할수 있으며 대화조종자는 이러한 침묵이 발생하는데 대해 책임성을 느낄 필요는 없다. 때때로 침묵을 지키고 앉아서 사람들에게 말하고싶은것을 말할수 있는 기회를 주는것이 옳은것으로 된다.

정적 혹은 침묵은 듣기능력을 더욱 높여준다. 외부사람들에게는 대화과정에서 침묵이 싫증이나 흥미없는것으로 보일지도 모르지만 대부분 경우에 침묵은 참가자들로 하여금 일정한 견해를 소화하고 내적대화가 이루어지도록 한다. 침묵은 또한 사람들로 하여금 자신들의 감정을 통제할수 있게 한다. 민감하고 방해적인 대화에 부닥치면 많은 사람들이 침묵을 지키면서 자신들의 감정을 검토하고 대화를 계속할수 있는 방도를 찾는다. 이것은 건전한 신호이다.

이로부터 대화조종자는 《당신들이 말하고싶지 않으면 말하지 않을수 있지만 항상 당신들에게는 말할 기회가 열려져있습니다.》라는 신호를 보내여야 한다.

대화조종에서 나서는 공동의 도전들

이 절에서 우리는 대화조종에서 나서는 공동의 도전들에 대해 보게 된다. 매 문제들에서 우리는 《아마도 문제성있는 대응》이라는 표현과 《보다 효과적인 대응》이라는 표현을 제시하였다.

문제: 말솜씨가 있는 참가자가 부당하게 토론회를 지배하고있다

아마도 부정적인 반응이 올것이다. 《미안하지만 선생, 시간을 지내 많이 소비하였습니다. 다른 사람들의 말을 듣고 싶습니다.》라는 말로 대화를 조종하고 그 사람을 진정시켜야 한다.

보다 효과적인 대응은 침묵을 지키고있는 대중에게 관심을 돌리고 대화를 지배하고있는 당사자에게 관심을 돌리지 않는것이다. 《나는 다른 사람들이 이 문제에 대해 어떤 견해를 가지고있는지 알고싶습니다. 다른 견해들이 없습니까?》라고 물을수 있다.

한가지 가능한 대응은 그들을 보다 작은 집단들로 가르는것이다.

문제: 두명의 참가자들이 너무 말씨름질을 하고있다

나쁜 대응으로서는 두 사람이 마치 대화에서 유일하게 합법적으로 참가한 사람들인것처럼 대하는것이다. 《이젠 우리가 이 논쟁을 해결할수 있습니까?》라고 물을수 있다.

또 다른것은 이러한 말씨름질에 그들을 던지는것이다. 《당신들은 집단의 시간을 낭비하고있는데 대해 미안하지 않습니까?》라고 할수 있다.

보다 효과적인 대응은 앞의 경우와 마찬가지로 침묵을 지키고있는 다수에게 시선을 돌린다. 《나는 이 문제들에 대한 다른 사람들의 의견을 듣고싶은데요?》라고 말함으로써 다른 사람들도 대화에 참가할수 있도록 유도한다.

문제: 참가자들이 강제적으로 협정을 맺으려고 한다

부정적인 대응으로서는 집단이 합의를 이룩할 준비가 되지 않았다는것을 보여주는것이다. 《잠깐만. 나는 당신들이 아직 이 단계에까지 이르지 못하였다고 봅니다. 나는 좀더 말해보았으면 합니다.》라고 할수 있다.

보다 효과적인 대응은 참가자들로 하여금 대화의 목적과 결정을 내리기전에 모든 문제들에 대한 충분한 이해를 하지 못하는것이 얼마나 엄중한가 하는것을 상기시키는것이다. 《우리가 이 대화를 시작할때 우리는 해당 문제들에 대한 충분한 파악과 사람들의 견해를 전제로 하여야 합니다. 나는 우리들중 일부가 이제는 결정을 내릴 때가 되었다고 생각한다고 봅니다. 모두가 그렇게 생각한다면 이에 대해서는 나도 반대가 없습니다. 그러나 대화사회자로서 나는 우리가 결정을 강압적으로 내리지 말아야 한다고 생각합니다. 나는 우리가 합의를 맺기 전에 거기에 고려해야 할 문제가 있는가에 대해 다른 사람들로부터 의견을 듣고 싶습니다.》라고 할수 있다.

또 다른 대응은 이 단계에서 합의를 맺으면 어떤 부정적인 결과가 초래되는가를 연구하여 알려주는것이다. 《명백한것은 여기에 결정을 맺고싶어하는 사람들이 있다는것입니다. 누가 가능한 결과에 대해 생각해보았거나 이것을 조속하게 체결하였다고 보는 사람이 없습니까?》라고 할수 있다.

또다른 대응은 토의마당과 합의 및 비합의영역을 검토하고 해당 집단이 결정하려고 하는 합의에 일부 문제점들이 없는가를 검토하는것이다. 이것을 벽판에 적어놓으면 집단이 같은 문제를 놓고 다투지 않게 할수 있다.

문제: 참가자들이 대화문제들에 대하여 조종자들을 비난하기 시작한다

부정적인 대응으로서는 자신을 변호한다.《당신들의 비난은 공정하지 않습니다. 그것은 우선 당신들의 문제입니다. 왜 당신들이 서로 화합하지 못하는데 그것이 내 잘못으로 됩니까?》라고 할수 있다.

존중을 요구하고 약간의 위협을 가할수 있다.《내가 여기서 존중받지 못하면 나는 내 가치가 인정되는 곳으로 가볼가 합니다.》라고 할수 있다.

퇴장한다.

보다 효과적인 대응은 기준과 기본규칙들이 명백하지 않거나 잘 설정되지 않은 경우에 발생할수 있다. 대화조종자의 역할은 잘 이해되지 않았거나 혹은 그의 합법성이 의문시되고있다. 따라서 대화조직자들은 기준제정이 잘 되었는가, 기본규칙이 접수가능한것인가 참가자들이 당신의 조종자적역할에 동의하는가, 당신의 역할이 날이 서고 이해되고있는가를 아는것이 중요하다. 이것은 실제적인 대화의 준비과정으로 되어야 한다.

그것이 대화조종자의 잘못으로 되는 경우 그 잘못을 인정하고 사죄하여야 한다. 바로 이때문에 당신이 잘못을 범해도 다른 사람들이 당신에게 책임을 따지지 않도록 합동팀으로 대화를 조종하는것이 중요하다.

만일 당신이 조종과정에 그들의 우려를 처리할 시간이 있다면 당신은 휴회를 요구하고 핵심인물들(조직자들을 포함)과 비공식적으로 해당 문제를 토의하여야 한다.

만일 당신이 이미 합법성을 잃었다면 자기의 역할을 다른 조종자들에게 양보할수 있다.

문제: 한 참가자가 다른 사람들에게 뒤에서 폭력위협을 가하고있다

부정적인 대응은 그것을 무시하고 그 행동이 일어나지 않기를 바라는것이다.

그것을 룡담으로 위협한다.《X선생. 그런식으로 룡담하지 마십시오.》라고 할수 있다.

그를 진정시킨다.《당신이 성난것 같은데 분을 가라앉히면 좋겠습니다.》라고 할수 있다.

폭력 혹은 폭력위협이 그 어떤 형태의 대화에도 어울리지 않는다. 보다 긍정적인 반응은 안전한 공간을 마련하는것이다. 기본규칙에서 이에 대해서 아주 명백하게 밝혀야 한다. 그러므로 이러한 행동을 예방하기 위해서는 처음부터 이러한 폭력 혹은 위협이 접수될수 없다는것을 선포하는것이다.

후회를 하고 해당 참가자에 그의 위협에 대해 말해보아야 한다. 만일 기본규칙에서 명백히 밝혀져있으면 그에게 그가 말한것이 접수될수 없는것이라는것을 상기시켜주고 그가 대화에 불참할수 있다는 경고를 보내야 한다.

해당 참가자가 위협을 계속하는 경우 대화조종자는 조직자에게 그를 대화에서 제명시킬것을 요구할수 있다.

3.5 사회적범위에서 대화를 진행하기

효과적인 사회적대화는 보통 그것이 해당문제에 대한 해결책을 가져올 것이라는 신뢰에 기초하고있다. 그러나 대화과정은 참여성과 의무감, 호의를 전제로 한다.

기초적인 수준에서 대화는 서로의 견해를 공유하고 그로부터 배우거나 혹은 승벽심이 없이 서로 상대방의 견해를 듣는것이다. 대화에 참가하는것은 심중한 결심이다. 만일 대화가 잘되면 많은 긍정적인 일들이 호상작용에 의해 발생하고 상호리해도 이룩될수 있다. 대부분의 결과물들은 비위협적이고 아마도 기타 문제해결방식들보다 우월할것이다. 대화조종자들은 참가자들이 대화를 과정이 아니라 행사로 보게 하여야 한다. 사실상 대화는 잇닿는 활동들의 연속적인 행사의 한 단계이다. 이것은 기대를 낮추지 낮추는것이 아니라 의무감으로 기대를 조절하며 다른 활동들이 알맞는 결과들을 낼수 있다는것을 인정하는것이다. 때문에 그 누구도 모든것이 단순한 대화행사로 분류될수 있다고 기대하여서는 안된다. 일반적으로 대화참가자들이 초기참가단계에서 가장 기대하는것들은 다음과 같다.

1. 일정한 주제 혹은 문제들에 대하여 서로 이야기를 나누고 서로의 견해를 나누는 기회를 가지는것이다. 때문에 몇개의 대화결과에 극적인 변화들이 없다고 하여 놀라와해서는 안된다.
2. 보통 대화에서 가장 훌륭한 결과물들은 그 과정에 배우고 투시하는것이다. 이러한 배우기는 독자적인 견해를 재정립하고 약간의 변화를 가져올수 있는 기회를 개선시켜주어 관계가 개선되게 할수 있다.
3. 대화가 참가자들로 하여금 토론되는 문제들에 관하여 일정한 공동규칙을 확정시켜줄수 있다는것이다.

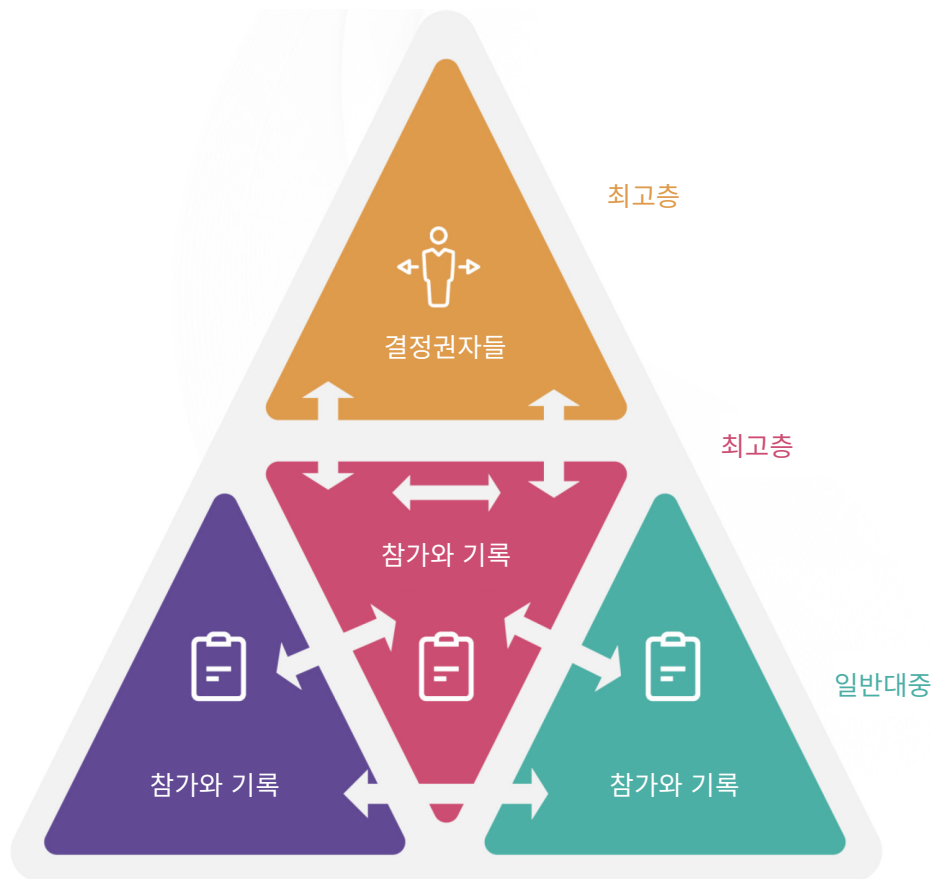
대화는 또한 다음과 같은 경우에 장기적이고 지속가능한 변화들을 가져올수 있다.

1. 협조를 촉진하고 함께 건설적으로 무엇인가 할수 있는 기회
2. 장기적인 대화과정을 위한 기틀 혹은 명백한 구조를 발전시킬수 있는 기회
3. 특수한 문제들에 대한 합의를 이룩할수 있는 연단을 발전시킬수 있는 기회

위의 표현들에서 중심단어는 《기회》이다. 대화는 참가자들에게 기회를 제공해준다. 참가자들은 그것을 접수하지 않을 권한을 가진다.

제도적 및 구조적변화에 미치는 대화과정의 효과는 영향을 최대한 높이기 위해 대화는 사회적수준에서 진행되는 제도적노력의 일부분으로 되어야 한다. 이것은 보다 굳건한 의무감과 시간, 자원을 요구한다.

일반적으로 결심채택은 대화의 열쇠가 아니며 대화는 결심채택을 하는 가장 좋은 방도가 아니다. 그러나 배우기, 투시, 공유 등은 종당에 공동의 견해에 대한 명백한 지표로 되는 동시에 현재의 분쟁상황을 극복할수 있는 각이한 선택안들을 제공해준다. 이 때 이러한 선택안들은 지속가능한 긍정적인 변화를 이룩하기 위한 결심채택을 형성해줄수 있다.



하나의 대화로부터 다른 대화에서까지 표현되거나 토의되는 모든 견해와 관점을 끌고가기에는 불가능하다. 그러나 모든 대화에서 참가자들은 공통성과 차이점이 무엇인가에 대한 일반적인 인식을 가질수 있으며 해당 문제들은 토의과정에 가장 초점이 집중되는 대상으로 된다. 이것이 바로 참가자들이 수직 혹은 수평수준에서 다른 대화에로 끌고가는 기초로 되는 대화의 결과물에 대한 견해이다. 비록 모든 대화가 서문화되지 않지만 일단 서문화되면 그것은 매우 가치있는 참고서로 된다. 서문화된 기록을 통한 대화참가를 통하여든 수직 및 수평방향으로 영향을 미치는것은 대화가 피라미드구조식으로 각이한 수준의 문제설정을 한다는것을 말한다.

초기단계에서 참가대표들은 사전에 중요한 토론문제가 무엇인가를 토의할수 있으며 대화에서 돌출되는 문제점들을 보다 높은 급의 대화에로 끌고갈수 있다. 이것이 바로 매 단계에서 토론문제들을 구축하는 과정이며 그 대화내용을 리해하는 과정이다. 각 이한 초기단계와 부문의 참가대표들은 함께 공평하게 문제들을 제기하고 편견 혹은 편중이 없이 공동체의 목소리를 대표하여 초기단계에서 제기되는 중요한 문제들을 확정하기 위해 합동회의를 할수 있다. 이렇게 함으로서 각이한 단계에서의 대화과정들은 호상 지원하고 보충하며 서로 영향을 주면서 보다 많은 사람들에 의한 종국적인 결과물을 이루어낸다.

일부 민주주의적형식의 결심채택과정들은 사실상 초기단계에서부터 중간급대화단계에까지 참가대표들을 선출하는데서 쓸모 있다. 문화적으로, 전후관계로 인해 초기단계로부터 중간급에까지의 참가대표들로는 행정 및 전통구조에서 지도인물들이 우선적으로 될수 있다. 그러나 대표들을 초기단계의 대화들에 실제로 참가시키는것이 매우 중요하다.

대화에는 전국정치대화, 전국정치토론회, 정치 및 평화협상, 헌법개혁과정이 속할수 있다. 이것들은 모두 고위급대화로 간주된다. 대화를 초기단계에서부터 끌어올리는데는 많은 가능한 방법이 있다. 그리고 중간단계에서 고위급 혹은 국가급으로 끌어올리는데도 많은 가능한 방법이 있다. 모든 과정은 사회의 정치제도와 전후관계에 많이 의존한다. 우선 고위급 대화에 누가 참가하는가를 아는것이 매우 중요하다. 그들이 주민들의 최고대표자인 행정기관출신들인가? 아니면 그들이 자기 선거구들에서 선거된 정당의 정치인들인가? 아니면 그들이 동맹급의 민족국가대표자들 혹은 수반들인가? 그들이 그 누구를 배후조종하고 대표하는 사람들인가?

포괄적인 전국대화과정의 기본원칙은 고위급지도인물 혹은 결심채택자가 초기단계에서부터 중간단계에 이르기까지 대화참가자들의 목소리와 견해를 존중하고 그들을 대화과정에 저들의 최고위급 정당 및 정치토의에 망라시켜야 한다는것이다. 고위급지도자들은 물론 저들의 의정을 첨부하려고 할것이다. 그 결과는 그들이 초기단계와 중간단계에서 온 사람들을 포함시킨다면 훨씬 더 통일적이고 합법적인것으로 될것이다.



부록



보다 깊은 측면에서의
대화의 류형학

이 절에서는 대화조종기술이나 기교에 대해서가 아니라 필요한 광범위한 요소들에 대한 일반적인 지식과 인식에 대해서 보게 된다. 일부 사람들은 대화조종자가 해당 문제에 대해서 전문가가 아니라도 될수 있다고 하는데 그럴수 있다. 그러나 이것은 주제와 관련된 지식이 필요없다는것이 아니다. 반대로 대화조종자는 해당 주제에 대한 일정한 지식, 적어도 배경과 개념, 중요한 학술술어들을 알고있어야 한다. 대화가 언어를 사용하는 담화로 이루어지는것이기때문에 대화조종자가 그 담화를 조종하자면 사람들이 무엇을 말하고있는가를 리해하여야 한다. 때때로 대화류형학은 조종자들로 하여금 대화를 준비할때 알맞는 정보를 얻는데 도움을 준다. 특수한 형태의 대화는 견해를 교환하는데 쓰이는 언어와 학술용어에 직접 관련되게 된다. 실례로 《지속가능한 발전과 관련한 국가대화》는 발전분야의 참고서적들을 통하여 준비할것을 요구한다. 이 분야에는 많은 개념들과 단어들, 은어들이 있다. 때문에 발전개념에 대한 기초적인 지식을 가지고있는 대화조종자라야 이 문제에 관한 담화를 보다 훌륭히 조종할수 있다.

대화는 새로운것이 아니다. 사실상 대화개념은 가장 오랜 인류사회에서부터 발생하였다. 처음에 사람들은 그리스어《Dialogo》에서 기원된 영어단어를 사용하지 않았지만 실천에서는 매우 오래동안 자기들의 지역언어에서 그와 동등한 뜻을 가진 지역문화에 습관되어왔었다. 일부 문화에서 사람들은 대화라는 말을 자기들의 공동결심을 조종하고 문제점을 해결하는 단어로 사용하고 있다.

그러나 오늘날 알려진 대화형식은 많은 나라 국경들을 초월한 당대의 사회적 및 국제적문제들로부터 기원되었다. 그로 인해 세계는 더욱 좁아지고 생각조차 할수 없던 호상작용도 지금은 가능해졌다.

《류형학의 정의를 구분하고 류형학적으로 일반화하는것 류형학을 기능적으로 설명하는 방식 등은 류형학이란 무엇인가 하는 데 대한 혼란을 가져올수 있다. 실례로 때때로 류형학이 단순히 해석적이거나 분류적인것이 아니라는 주장이 나오고있다. 류형학을 일반화하는것은 분석방법을 옳게 정립한다는것을 의미하며 해당 분류방식은 현재 언어적으로 잘 표현되고있다.

이 절에서는 오늘날 알려진 대화의 일부 작용형식에 대한 기초적인 특징만을 주었다. 특수한 대화형식에 대한 깊은 지식을 원하는 실천가들은 자체로 연구 및 학습을 강화하여야 한다.

신앙간 대화

신앙간 대화는 각이한 신앙과 신뢰를 가진 개인이나 집단사이에 이루어지는 대화이다. 이 대화의 목적은 일반적으로 호상 신뢰관계를 증가시키거나 혹은 지도자들사이에 신뢰를 공유하거나 혹은 평화공존을 탐색하고 도모하자는데 있다. 신앙간 대화를 조직하는 방식은 매우 다양하다. 때때로 평민신자들 혹은 종교지도자들을 핵심인물로 대화에 참가시키는 경우가 있다. 그러나 신앙간 대화의 특징은 발기에 따르는 리론과 분석에 기초하며 이에 따라 알맞는 대화참가자들을 선택할수 있다.

《신앙간 대화라는 개념은 각이한 종교전통을 가지거나 정신적 및 인간신앙을 지닌 사람들 사이에 개별적으로 혹은 집단적으로 협조적이고 건설적이며 긍정적인 호상작용을 한다는것을 말한다.》

전형적으로 호상믿음 그 자체는 대화의 방향 혹은 중심을 그것이 바라는데로 끌고간다는것을 의미한다. 실례로 호상리해, 믿은, 호의 및 협조관계를 구축하는것이다. 동시에 이 말은 대화활동이 진행되는 환경에 대한 중요성을 한정시켜주기 시작한다. 실례로 《만마종족들사이의 신앙간 대화》라는것은 단순한 단어에 한정된 의미만을 안고있지 않다. 이 경우에 그것은 기타 다른 형의 다양성이 아니라 특히 신앙 혹은 정신적신앙에 초점을 맞추고 대화의 중요성을 강조하는것이다. 그리고 그것은 이것들이 공동체와 구분가능한 집단들사이의 대화라는것을 강조하고있다.

왜 상호종교대화라고하지 않고 《신앙간 대화》라고 하는가?

흥미있는것은 그 원인이 사람들이 호상종교대화라는 표현을 사용하기 싫어한다는것이다. 종교라는 개념은 이론적인 간섭을 접수할것을 요구하는데 이것은 그 자체가 모든 사람들을 대화에로 유도하는데서 쉬운 과제가 아니다. 《호상믿음》이라는 표현은 대화에 다른 종교뿐아니라 같은 종교갈래들도 포함시킨다는것을 의미한다. 어떤 사람들은 저들의 신앙을 《인도주의》로 표현하면서 그것을 종교로 인식하려 하지 않고있다.

또다른 중요한 점은 신앙간 대화가 항상 담화나 회담을 통하여 이루어지는것이 아닐뿐아니라 기도와 같은 활동들을 평화와 용납으로 간주할수 있으며 모든 사람들에게 함께 식수하는것이나 마약람용, 범죄 혹은 히브, 에이즈 등과 싸우는 공동행동과 같은 사회적문제들을 해결할수 있는 상징적인 협조를 포괄한다는것이다.

평화구축적인 면에서 지역 및 국가적범위에서 신앙간 대화는 사회적기준 혹은 공보제도를 발전시키는 과정으로서 종교 및 종족과 관련된 긴장이나 분쟁을 안전하고 평화적인 환경에서 표현할수 있어 참가자들로 하여금 모순이 자라 위기로 되기전에 호상리해를 도모하고 협조를 촉진시킬수 있는 기회를 조성해준다.

인디아에서 힌두교 대 이슬람교간의 충돌내에서 공동체들에 대한 광범한 연구를 진행해온 애슈토토쉬 바르쉬니 다음과 같이 주장하고있다.

공동체의 평화에 이바지하는 가장 중요한 요인은 각이한 종족공동체들사이의 시민연계망을 지역적범위에서 미리 준비시키는것이다. 이것이 없는 곳에서는 공동체의 특성과 충돌이 폭력으로 발전하며 이러한 연계망이 존재하는곳에서는 긴장과 충돌이 폭력으로 이전되기전에 조절되고 통제된다.

시민연계망이 존재하지 않거나 기능을 수행하지 못하는 일부 경우에 종교문제성이나 국가종교리사회와 같은 공식적인 기구 및 단체들이 종교간 긴장을 처리할수 있다. 그러나 바르쉬니가 지적한것은 시민연계구조가 비록 공동체구조가 상업적이고 자원적이고 종교적이며 지어 운동적인것이라고 하여도 모든 형태의 충돌을 막을수 있다는것이다.

신앙간 대화를 실현시키기 위해서는 유능한 대화조종자들을 망라시켜 참가자들이 마이클 피터슨이 지적한것과 같은 핵심문제를 처리하는 과정을 돕도록 하는것이다. 마이클 피터슨은 왜 개인들이 다른 사람을 위하여 폭력 혹은 차별을 사용하는가 하는 것을 리해하기 위해 감정에 기초한 설명을 제기하였다.

- ➡ 공포는 개인들이 안전에 대한 우려를 가지게 한다.
- ➡ 증오는 개인들이 력사적인 슬픔속에서 행동하게 한다.
- ➡ 분노는 개인들이 자기의 지위나 존재를 개변하도록 한다.

일부 실천에서 신앙간대화는 상호의 리해와 협조노력을 유지하도록 하는 방식으로 개인들과 공동체들사이의 공포와 증오, 분노를 줄이는데 이바지한다. 이러한 노력은 대화과정이 폭력적인 충돌을 방지하고 신앙간관계를 자기 공동체내에서 평화를 수호하기 위한 공동의 핵심문제들을 해결하려는데 있다.

공동체대화

일반적으로 공동체대화라는 말과 공동체급의 대화는 호상변화될수 있는것처럼 보인다. 그럼에도 불구하고 이 술어를 엄격히 론 의해보면 이 두 대화들은 각이한 의미들을 가지고있다. 일부 문예작품들에서 공동체대화는 농민집단, 소기업가집단, 보건집단, 시민사회집단 등과 같은 전문집단들내에서의 실천활동을 의미한다. 공동체급의 대화는 지리적공동체성원들이 함께 자기들에게 직접 혹은 간접적으로 영향을 미치는 문제들에 대한 대화를 낮은급에서 진행한다는것을 의미한다.

공동체급의 대화는 다중대화과정으로 공식틀거리를 갖춘 전체적인 전국대화구조에서 일부분으로 될수 있다. 만마의 실례가 전형적이다. 여기서는 공동체급의 대화가 평화과정에서 중요한 요소로 된다.

개별적으로 공동체급의 대화(공동체대화)는 자원과 관심이 평민층에 의도적으로 돌려지는 계획으로 설계될수 있다. 많은 경우에 공동체성원들은 자기들과 공동체가 맞다든 긴급한 문제들에 대한 답변을 찾기 위해 자체로 대화발기를 시작한다. 이들은 외부의 조종자를 찾지 않고 자기 방식대로 대화를 시작한다. 이때 대화는 다음과 같은 과정으로 진행될수 있다.

공동체대화과정들

이 과정은 사회적참여, 시민참여에 의한것일수 있으며 집단문제에 집중할수 있다. 여기에는 광범한 범위의 과정들이 있는데 가능한 범위에서 이 각이한 술어들이 각이한 형식으로 리용되고있다. 그러나 실지 공동체대화과정을 특징짓는데는 두가지 요소가 있다.

- ➡ 공식의견: 증거, 사회적호상작용, 토론, 대화진행에 대해 매우 관심하고 견해범위에 대해 관심하며 초기립장을 재평가하는 기회를 준다.
- ➡ 포괄: 일반적인 토론참가자로 대표될수 없어 이전시기에 배제되었던 개인이나 집단 등 각이한 범위를 포괄한다.

피오리노(1990)는 공동체대화과정의 필요성과 관련한 3가지 주요리유를 제기하였다.

- ➡ 표준주장: 공동체는 이러한 대화를 하는 권리를 단순히 민주주의에 대한 권리의 결과물로 가질수 있다. 학술적으로 이것을 시민권리에 기초한 리유라고 한다.
- ➡ 실질주장: 이러한 대화과정들은 단순히 전문가들의 충고를 리용하는 제도보다 더 정확한 결론을 얻을수 있다. 학술적으로 이것을 결심의 질을 개선시키는 자격에 기초한 리유라고 한다.
- ➡ 기구적주장: 공동체대화과정은 합법성을 증대시키고 채택된 결심을 안전하게 수행할수 있게 한다. 학술적으로 이것을 접수에 기초한 리유라고 한다.

공동체대화과정의 류형학

공동체대화과정은 기존형식을 본따거나 혹은 새로운 형식을 창조하는것으로 가능하다. 전후관계의 복잡성은 일정한 형식을 지역의 환경에 맞게 받아들일것인가를 결정하는 중요한 문제이다. 실례로 사회성원들이 공동으로 해결책을 설계하는 전문가들을 망라한 대화는 기발한 문제를 발기하여 가능한 해결책을 찾을수 있다. 이때 참가자들에게 다른 사람들과 공개표명할수 있는 좋은 기회가 차례진다. 보통 참가자들은 일정한 결심채택권한을 가지고있다. 이러한 형태의 대화는 사람들이 자기들의 신변 및 정치적안전에 대해 우려하는 폐쇄되고 제한된 사회 혹은 방금 폭력이 지나간 환경에서 견해공유를 가져올수 없다.

다음의 표는 현실적으로, 문예작품들에서 일반적으로 리용되는 두가지 대화과정과 그에 대한 설명을 주었다. 둘다 접수가능한 훌륭한 과정으로 될수 있다. 그러나 대화조종자에게 기본문제로 제기되는것은 이러한 각이한 형식에서 가장 쓸모있는것으로 될수 있는 기술과 기교가 무엇인가 하는것이다.

대화과정	설명
자문회의 혹은 형식	시민집단이 공동으로 배우고 토론하며 해당 문제에 대한 저들의 견해를 준다. 참가자들은 보통 결심채택권한이 없다. 그 목적은 결심채택에 있는것이 아니라 사회 정책을 알려주어 토론을 자극하자는것이다.
공개청문회	관심있는 시민들이 계획 혹은 문제점들과 관련한 증언을 듣고 이상적으로 그들의 견해에 목소리를 높여 정책방향에 영향을 주는 공개된 사회연단이다. 참가자들은 결심채택권한이 없지만 다른 사람들과 공개적으로 자기 의사를 나눌수 있는 일정한 기회를 가진다. 대화과정을 조직한 사람들과 동등한 자격이 없다.

매 경우에 대화과정의 기본특징은 설명할수 있다. 해당 설명들에는 대화과정에 의해 제기되는 문제들의 목록, 이러한 과정에 참가하는 사람들, 그들이 취하는 형식, 해당 과정을 리용하는 사람들, 해당 과정이 요구하는 원천들이 포함되어있다. 이와 관련된 문예참고서적들도 부록에 주었다. 이러한 과정들은 대화과정을 계획하는 사람들이 선택할수 있는 공간을 뒤범벅으로 만든다.



평화 및 분쟁연구센터는 평화협상과정, 연구 및 배움의 발전을 촉진시키는 호상 연관된 계획들을 진행하는 곳이다. 센터는 평화활동가들, 학생들, 연구사들과 분석가들에게 상황에 맞는 정보들과 자료들에 접근할수 있는 기회를 마련해준다.



www.centrepeaceconflictstudies.org