

<시민교육 현장 지침서 2>

민주적 의사 결정과 의사소통

민주화운동기념사업회 교육사업국 기획

민주적 의사 결정과 의사소통

펴낸날 | 2011년 12월 19일

펴낸곳 | 민주화운동기념사업회

펴낸이 | 정성현

주 소 | 서울시 중구 서소문로 11길 19 배재정동빌딩 B동 1층

문 의 | 민주화운동기념사업회 교육사업국

전 화 | (02) 3709-7622 팩 스 | (02) 3709-7610

이메일 | hjo@kdemo.or.kr

홈페이지 | www.kdemocracy.or.kr

© 민주화운동기념사업회, 2011

민주적 의사 결정과 의사소통



책 머리에

우리 사회는 짧은 시간에 절차적 민주주의를 확립했지만, 보다 성숙한 민주사회로 나아가기 위해서는 사회 각 영역에서의 원활한 의사소통과 합리적인 토론 문화 형성이 필요하다. 그리고 이러한 소통과 토론 문화가 활성화되어야만 민주적 의사 결정 과정과 절차의 정당성이 실질적으로 강화될 수 있으며, 다양한 갈등과 차이들을 극복하여 공동체적 협력 문화를 창출할 수 있을 것이다.

지난 몇 년 간 ‘소통’과 ‘사회적 합의’는 우리 사회의 중요한 화두 중 하나였다.

이 책은 사회를 구성하는 각 영역의 현장에서 구성원들 간의 민주적 의사 결정의 과정과 방법, 그리고 갈등 해결과 사회적 합의에 이르는 구체적인 사례들을 서술함으로써 시민교육 활동가들을 위한 교육 자료집으로서 그리고 이 책을 접하는 시민들이 생활 속에서 민주시민으로서의 실천이 가능할 수 있도록 구성하였다.

이 책은 “우리 사회의 절차적 민주주의는 과연 진전되었는가?”라는 의문에서 출발하였으며, 이러한 의문을 사업으로 안아 준 민주화운동기념사업회에 감사드리고, 함께 고민해 주신 공동 집필자 분들께도 감사드린다.

그동안 책이 나오기까지 총 6차례 집필자 회의를 거치면서 ‘원활한 의사소통과 합리적인 토론 문화 형성’에 집필의 목표를 설정하고 집필의 방향을 다음과 같이 정리하였다.

1. 전통적 회의법의 절차와 한계, 문제점을 짚어보고, 합의 형성을 위한 회의 진행 방법을 제시한다.
1. 인간 관계의 밀도가 높은 공동체형 조직에서 중요한 사안에 대해 표결 방식을 강행하는 데 따른 폐해를 소개하면서, 그 대안으로 공동체 구성원의 합의를 형성해 나가는 데 필요한 절차와 기법도 소개한다.
1. 분야별 사례 연구의 내용을 체계적으로 분석·정리해 종합하되, 공동체 구성원의 참여와 자치, 효과적 회의 운영, 합의 형성, 쟁점 해소 및 갈등 해결, 진행자의 역할, 조직 및 구성원들의 변화, 관련 교육 훈련 등에 초점을 맞춰 정리하고 보편화할 수 있는 교훈과 함의를 도출한다.

책이 나오기까지 애써 주신 신형식·이난현 교육사업국장님, 그리고 실무 지원을 아끼지 않으신 황정옥 님, 교열과 편집 등 마지막까지 고생하신 위성남 님께도 감사를 드리며, 이 책이 잘 활용되어 우리 사회의 소통과 토론 문화의 진전을 위한 디딤돌이 되었으면 한다.

2011. 12. 19.

집필자 대표 **이광호**



차 례

05 책 머리에

┆ 첫째 마당 ┆

소통의 시대, 불통의 문화_김희은

- 13 소통의 시대, 불통의 문화
- 15 불통의 문화 징후들
- 15 눈치보기
- 17 가만히 있으면 중간은 간다
- 18 암탉이 울면 집안이 망한다
- 20 거칠어지는 아이들의 말
- 22 사회적 갈등
- 24 소통문화 만들기를 위한 대안적 모색
- 25 부평 문화의 거리 사업
- 26 마을 공동체에서
- 26 아파트에서
- 27 학교사회에서
- 28 지역사회에서
- 28 시민단체에서
- 29 조급하지 않고 충분하게



Ⅰ 둘째 마당 Ⅰ

사례 1: 성미산마을의 의사소통과 의사 결정_위성남

- 33 일상생활 민주주의
- 35 성미산마을의 현황과 역사
- 37 의사소통과 의사 결정
- 39 [사례 1] 과정과 절차: 성미산학교 초기 설립 과정
- 43 [사례 2] 공감: 2005년 참나무어린이집 풍경
- 46 [사례 3] 정보 소통의 중요성: 마포두레생협 사례
- 49 [사례 4] 남성과 여성: 2006년 성미산어린이집 풍경
- 53 [사례 5] 권위의 형성: 성미산학교 초기 3년 갈등
- 56 [사례 6] 집단적 의사소통: 3가지 회의 방식
- 58 [사례 7] 당사자 협력: 각종문제 하소연대회
- 59 나가면서: 관계성

사례 2: 아파트 입주자대표회의의 민주적 운영_이일권

- 61 우리 아파트, 다른 아파트
- 64 민주적 아파트, 민주적 회장
- 67 대표자회의의 실제
- 76 관리소장의 중요성
- 77 공정한 입찰, 투명한 개찰
- 80 관리비와 회계 관리
- 83 소통과 민원 처리
- 87 자생단체와 마을 축제
- 90 입주민들을 위하여
- 93 생활 속 민주주의



차례

사례 3: 학교사회의 민주적 의사 결정 과정과 방법_이광호

- 96 학교의 민주적 의사 결정을 위한 제 규정과 일반적인 회의 진행 과정
- 104 학교운영위원회
- 110 교무회의
- 118 학생회
- 127 나가면서

사례 4: 지역사회 의사 결정과 갈등 해결_이은숙

- 134 경남 마산 진로기업과 평암리 지역 주민 상생협약 체결 과정의 의사소통
 - 135 쟁점 해소와 갈등 해결 방식
 - 138 조직과 구성원들의 변화
 - 138 주민과 조직 구성원의 참여와 자치 방식

- 143 전북 완주 지역사회영리법인 건강힐링마을의 의사 결정
 - 143 쟁점 해소와 갈등 해결 방식
 - 145 원만한 의사 결정과 합의 형성을 위한 시사점
 - 147 조직과 구성원들의 변화
 - 148 주민과 조직 구성원의 참여와 자치 방식

- 150 인천광역시 가좌2동 주민자치센터 의제 만들기
 - 150 의제가 만들어진 과정
 - 151 의제를 만들 수 있었던 조건
 - 153 마을의제추진위원회 구성 과정의 갈등
 - 155 마을의제추진위원단 구성
 - 156 원만한 의사 결정과 합의 형성을 위한 시사점



사례 5: 시민단체의 조직문화 성찰_권미혁

- 159 민주적 조직문화와 시민단체
- 164 사례들: 6가지
- 172 민주적 소통을 위한 몇 가지 코드
- 176 결론

| 셋째 마당 |

현장 사례에서 배우는 민주적 의사 결정 방법과 교훈_강영진

- 182 각 사례의 특징과 의의
- 185 교훈과 시사점: 효과적 소통과 의사 결정 방법
- 185 건강한 조직의 두 기둥, 참여와 소통
- 189 표결은 피하고 최대한 합의 모색
- 192 논란·갈등을 해결하는 방법
- 196 기본은 조직문화와 구성원의 자세

합의 형성, 갈등 해결을 위한 회의 진행법_강영진

- 201 진정 민주적 의사 결정은 다수결 아닌 합의 형성
- 203 합의 형성을 위한 회의 진행 절차와 기법
- 208 쟁점 해소, 합의 형성을 위한 회의 진행자의 역할
- 218 토론: 지역사회 갈등 분쟁의 해결 절차와 기법

첫째 마당

소통의 시대, 불통의 문화

김희은





소통의 시대, 불통의 문화

김희은_여성사회교육원 원장

- | 소통의 시대, 불통의 문화
- | 불통의 문화 징후들
- | 소통문화 만들기를 위한 대안적 모색
- | 조급하지 않고 충분하게

소통의 시대, 불통의 문화

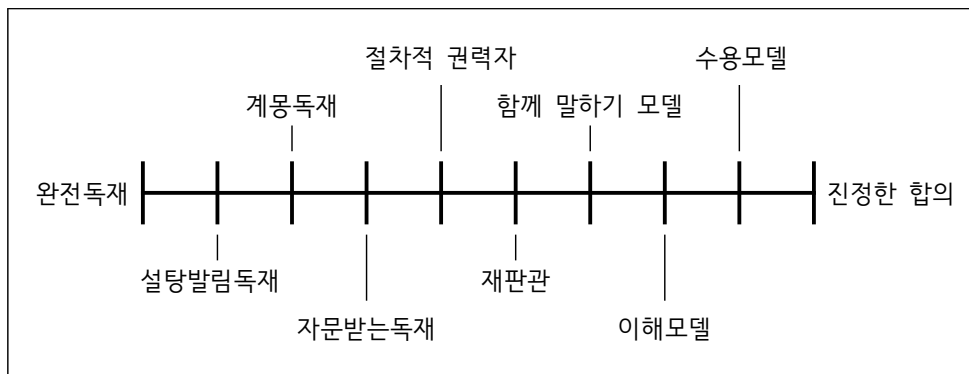
움베르토 에코는 『장미의 이름』에서 말한다. “이 시대는 누군가가 절대 진리를 독점하는 사회가 아니라 우리 모두의 생각과 지혜를 짜 맞추어 가는 사회이다.” 절대 진리를 가지고 있다고 주장하는 독단주의자에게 우리는 그냥 웃어줄 뿐이다. 이 시대는 장미라고 이름 붙여진 꽃 한 송이를 보고, 장미를 보았다고 말해서는 안된다. 각자 자신의 입장에서 진리라고 간주하는 과편들, 징후들만을 말할 수 있다. 우리는 생각과 지혜를 회의(會議)라는 형식을 통해 모아 나가고, 절대적으로 올바르고 좋은 게 아니라, 그때 그 상황 속에서 비교적 적절한 해결책들 중 하나를 선택·결정하고 합의한다. 특히 이런 회의를 통한 합의 결정 과정에는 참여자들 모두 민주적이고 평등한 관계에 기초해서 언권을 가져야 한다.

허심탄회하게 의견을 나눌 수 있다는 건 민주화된 사회에서 민주화된 권력관계에서만 가능하다. 아무리 좋은 회의 기법을 동원한다 하더라도, 예를 들어 머리를 맞대고 창의적인 생각을 모으는 브레인스토밍조차도 ‘의견을 말하면 불이익을 당할 것이고 가만히 있으면 본전은 건진다.’는 불신이 바탕에 깔려 있으면 그 효과를 기대하기 어렵다. 서로 마주 앉아 회의를 하는 목적은 승리해서 상대방을 제압하는 논쟁을 하자는 게 아니라, 참여자들이 상생하는 해결책을 모색하고자 함이다. 열띤 토론이 생산적인 대화가 되기 위해

서는 평등한 관계성과 억압적 영향력 배제, 적극적 경청, 그리고 개방적인 자세라는 조건이 충족되어야 한다. 회의의 성패는 나는 내 의견과 주장을 하고, 상대방이 얘기하면 내가 아니라 당신의 얘기니까 공감하며 듣는다는 것, 또한 거기서 차이가 발생하면 협상하고 중재하여 합의에 이르는 데에 있다.

하버마스는 1960년대 독일 학생운동이 체제를 개혁하는 데는 실패했으나, 일상생활의 소통문화를 변혁하는 데는 성공했다고 한다. 연령, 성별, 계층과 상관없이 이미 위계를 전제하는 존대어나 존칭어를 사용하지 않고 친구처럼 평등하게 소통하기 시작한 것이다. 허심탄회하게 대화하기 위해서는 이런 권력 위계에서 벗어나야 한다. 직위와 권력을 바탕으로 존칭과 존경어로 대화하면, 예를 들어 무슨 원장님, 박사님, 교수님 따위로 말을 건네야 한다면 이미 동등하게 소통할 수가 없다. 필자는 독일에서 목사님이라 부르지 않고 이름을 부르라고 하여 연세가 20세는 더 되신 분의 이름을 불렀을 때, 언제나 긴장하고 한 말씀 들어야 하는 대상이 아니라 격의 없이 이야기를 나눌 수 있는 대화 상대자가 되어 자유롭게 의견을 말할 수 있었던 경험이 있다. 정리하자면 소통 방식은 권력 유형에 따라 다르게 작동한다.

권력 유형의 양극은 ‘독재’와 ‘합의’이다. 다음 표는 권력 유형(Das Machtkontinuum) 모델을 보여준다.(Joel Edelman, Mary Beth Crain, 1999)



‘완전 독재’는 모든 힘을 한 개인이나 집단이 가지면서 다른 사람의 의견을 필요로 하지 않는다. 독재는 국가 지배 수준에서, 개인이나 집단이 무한한 권력을 가지는 조직 수준에서, 가족관계의 부모 수준에서 모두 존재한다. 독재 다음 단계인 ‘설탕발림독재’는 혼자 지배하면서 모든 사람을 위하는 척하는 신 같은 독재자가 지배한다. 가면을 쓰고 꼭 두각시 내각을 내세워 겉으로만 합법적인 과제를 수행한다. 그 다음 단계는 ‘계몽독재자’인데 그는 자신의 의견을 절대 진리라고 간주하고 늘 가르치려 들며 경청하지 않는다. 그 다음 ‘자문 받는 독재자’는 결정을 할 때 자문을 듣고 영향을 받는다는 측면에서 설탕발림독재자나 계몽독재자와 구분이 된다. 그 다음으로 돈이나 투표를 통해 절차적 인정을 받은 ‘절차적 권력자’인데 재력이나 표에 의해 자신의 힘을 사용한다. 그 다음 단계는 객

관적인 기준들, 규범에 의거하는 ‘재판관’들인데, 이들은 갈등 당사자 모두의 주장을 듣고 거기에 적절한 법에 근거해 힘을 사용하는 것 같지만 사실상 독재자들과 같이 지배하며, 이론적으로 공정한 것 같은 결정을 하지만 대부분 자신의 주장을 관철시킨다.

이 단계를 지나야만 비로소 ‘함께 말하기 모델’을 마주한다. 이 모델에서는 당사자가 의견을 말할 수 있고 민주적인 논쟁을 할 수 있다. 그 다음 단계는 당사자가 실제로 무슨 일이 일어났고 어떻게 결정되는가를 이해할 수 있는 ‘이해 모델’로서 결정 과정이 투명하고 폐쇄적이지 않다. 모든 결정을 함께할 수 있는 ‘수용 모델’이 그 다음 단계인데 여기서는 “좋아, 좋아. 나는 다른 견해야. 그렇지만 이 결정과 함께할 수 있어.”라고 말할 수 있다. 권력 유형의 마지막 모델은 모든 사람들이 함께 동의하는 ‘진정한 합의 모델’이다. 이 모델은 이상적이긴 하나, 현실적으로 도달하기가 그리 쉽지 않다.

우리 사회는 오랫동안 권력과 서열, 연령과 학력, 성별을 근거로 하는 차별의 역사 속에서 이런 대화의 요소들이 충분히 성숙되어 있지 않다.¹⁾ 이러한 차별의 현실 속에서는 말할 수 있는 권력자의 담론이 지배담론이 되고, 그들과 침묵당한 약자 사이에는 적대감과 대립, 갈등만이 벌어진다. 이심전심의 소통, ‘우리가 남이가!’, ‘말 안 해도 다 안다.’는 식의 소통은 권력자의 담론을 관철하는 방식에 불과하고 약자와 소수자는 자기 의견을 피력하기보다는 잘 모르겠다고, 자신들은 말할 자격이 없다는 식으로 의견을 은폐하는 수동적 소통을 강요당한다. 외국인들이 종종 지적하는바 우리 말 배우기의 어려운 점 중의 하나가 극존칭에서부터 하대하는 말까지의 층위를 구분해야 하는 것인데, 이러한 층위는 약자들이 침묵을 강요당한 역사 속에서 발달시킬 수밖에 없었던 불통 문화의 징후였다.

불통의 문화 징후들

눈치보기

이렇게 소통이 원활하지 않은 불평등한 사회에서는 ‘눈치보기’가 일어난다. 쳐다보는 것만으로 시비가 일어나고 폭력으로 발전하기도 하기 때문에 눈치를 잘 봐야 한다. 이걸 우리 사회만의 특징적인 현상은 아니다. 불평등이라는 제도적 폭력으로 인해 눈맞춤이 어떻게 공공연한 폭력으로 이어지는가는 사이먼 찰스워스가 잉글랜드 중부의 산업 도시인 로더햄(Rotherham)에 사는 한 청년을 인터뷰한 내용에서 확인할 수 있다. 다음은 그 청년의 개인적인 대화 내용이다.

1) 한국 성인들이 가장 심각하다고 보는 차별은 학력과 학벌 차별이다. 만 20세 이상 남녀 948명을 대상으로 한 설문조사에 의하면, 학력이나 학벌 차별이 29.6%로 가장 많았고, 동성애자 16%, 외모 11.7%, 장애인 10.7%, 출신 국가 6.8%, 미혼모 6.2%, 인종과 피부색 6.0%, 고령자 4.0%, 출신 지역 3.4%, 여성 2.6%로 나타났다.(국격 제고를 위한 차별 없는 사회 기반 구축 세미나, 한국여성정책연구원, 김태홍 선임연구위원, 『여성신문』, 2011.9.10.-16.에서 재인용)

“일단 이 인근을 벗어나면, 우리는 좇 되는 거야. 다들 우리를 흘기며 우리가 파키스탄에서 온 것처럼 취급한단 말이야. 그놈들은 우릴 보고 촌놈이라고 깔볼 수도 있어. …… 왜 우리 옆으로 이사 온 놈들이 하필 저놈들이지? 이러는 것 같아. 그 녀석들은 먹물 좀 먹은 학생이고 딱 중산층이거든. 난 그들이 날 찌러보는 걸 안다고, 그래서 이렇게 생각해. ‘젠장, 난 니네들이 날 끌어보는 게 싫어!’ 그러니까 그놈들은 지들이 하는 일은 만날 옳대. 못 알아들었을 것 같아서 다시 말하는데, 그러니까 말이야, 당신도 알잖아, 그놈들이 진짜 뭘 했는지 까발려보지 않는 이상 기본적으로 지들이 하는 일은 모두 옳다고 생각한다고. 지들끼리만 서로 어울리지. …… 그런데 꼭 (뭇가) 잘못되면, 법을 어긴 건 지들이 아니라 우리라는 거야. 그놈들이 우리를 그렇게 만든다고. 그놈들이 끌어보는 꼴이 화를 돋우지. 존심을 지키려면 그럴 수밖에 없어. 그놈들은 그만한 힘을 가지고 있거든. 항상 우리가 지들을 공격했다고 하지. (지들이) 우리를 공격한 게 아니라. 그런데 지들이 우리에게 더 폭력적이라는 걸 알아야 해. 그래, 그들을 모조리 짓밟아 주고 싶어. 내 말 무슨 뜻인지 알아들어?”(리처드 윌킨슨, 2008)

소통의 첫 출발인 눈맞춤은 도전적인 태도로 간주되고, 눈을 똑바로 쳐다보지 말고 눈길을 피해야 하는 사회, 언제나 눈과 목 사이를 저울질해 가며 눈맞춤의 수위를 조절해야 하는 사회, 할 말 안할 말을 가리기 위해 늘 잔머리를 굴려야 하는 사회는 소통이 어려운 사회의 큰 특징이다.²⁾

눈치보기 사회에서는 사회에서 살아남는 소통을 위한 처세술, 권력을 가진 자에게 잘 보이기 위한 처세술이 위세를 떨친다. 특히 “어떤 일에서든 다른 사람의 잘못을 지적하지 말고, 논쟁하지 말며, 모든 사람을 치켜세우고, 성실하게 보이도록 노력하며, 계속 미소지어라!”(카네기, 미국 의사소통 훈련 전문가)는 식의 처세술은 눈치 문화를 더욱 가속화한다.

아서 밀러 『세일즈맨의 죽음』의 구절. “무엇을 말하는가가 중요한 게 아니라, 어떻게 말하는가가 중요하지.” …… 스스로 어떻게 생각하는가가 아니라 타인이 어떻게 봐 주는가에 따라 자긍심을 얻기도 하고 잃어버리기도 하는 시대, 이렇게 해서 내면보다 외모가 중요시되는 이미지 관리의 시대가 도래했다.(리처드 스텐걸, 2006)

이러한 눈치보기는 필연적으로 한편으로 아부와 과잉 순응의 문화로 이어지고, 다른 한편으로 뒤돌아서 욕하는 뒷담화 문화를 만들어낸다. 토론과 대화 시에는 혼잣말로 중얼거리기, 농담으로 공격성을 포장하거나 비아냥거리기, 앞뒤 맞지 않고 일관되지 않게

2) 김효창은 눈치보는 이유를 다음과 같이 규정한다. 1. 직접 표현하지는 않지만 상대방의 언행에서 알고 싶은 의도가 있다고 느껴질 때 2. 상대방의 마음을 파악하는 것이 관계 유지에 필요할 때 3. 상대방이 나를 어떻게 생각하는지 알아야 할 때 4. 상대방이 이전과 다르게 행동할 때 5. 상대방보다 낮은 위치에 있거나 행동에 자신이 없을 때 6. 상대방의 마음을 헤아려 줌으로써 편안하게 해주기 위해 …… (김효창, 『통해야 통한다』, 바람, 2006, 162쪽)

명에 달하던 조합원이 70여 명으로 줄어든 셈이다. (『시사IN Live』, 장일호, 2010.9.30.)

특히 이런 사회에서는 지위나 권력이 높은 사람과 이야기할 때에 조심해야 한다. “그렇다. 윗사람이 터놓고 이야기하자고 할 때는 정말 조심해야 한다. 터놓고 이야기하자는 소리는 터놓고 이야기하면 바로 주둥이 터진다는 소리다. 터놓고 이야기하면 바로 블랙리스트에 올라간다. 한 번 찍히면 평생 지워지지 않는다. 이 땅에 터놓고 이야기하자는 말에 속아 피 본 사람들 무지 많다. 가슴을 열고, 허심탄회하게, 남자 대 남자로 이야기하자고 할수록 속마음을 꼭꼭 숨겨야 한다. 그럴 때일수록 평소보다 더 입에 발린 좋은 말만 펄펄 쏟아내야 한다. 네가 선수면 나도 선수라는 걸 보여줘야 한다. 양심에 가책을 느껴서 그렇게 하지 못하겠다면, 쓸데없이 총대라도 매지 않아야 한다. 그렇게 가만히 있으면 증간은 간다고 하지 않던가?”³⁾

암탉이 울면 집안이 망한다

남성 사이에 불평등이 심한 사회, 남성 간의 지배 서열이 엄격하고 공고하게 작동할수록 남녀 간의 불평등도 심화된다. 자신이 낙오되었다고 느끼는 남성은 여성, 특히 배우자를 복종시킴으로써 자신의 권위를 회복하려고 애쓴다. 이는 하향식 차별이라는 좀 더 폭 넓은 과정의 일부다. 패배감을 느끼는 사람은 여성이나 지위가 낮은 소수자보다 자신이 우월하다는 것을 과시함으로써 손상된 자존감을 되찾으려 한다.

여성의 지위가 높을수록 남성의 건강 수준이 높아지는 이유는 기본적으로 위계질서가 권력을 둘러싼 남성 간의 투쟁이기 때문이다. 위계 서열이 심한 사회에서 남성은 여성보다 치열하게 싸워야 하고, 권력을 얻기 위해 안간힘을 써야 한다. 이 과정에서 상처, 불안, 스트레스를 더 많이 받는 쪽도 남성이다. 그 결과 남성의 폭력 수준이 높아지고, (차량 추돌에서 성벽性癖에 이르기까지) 위험한 행동이 발생하는 빈도도 높아지며, 과도한 음주와 약물 복용만이 아니라 심혈관계 질환의 발병률이 높아지는 등 값비싼 사회적 비용을 치르게 된다. 지배 권력을 얻기 위한 투쟁에서 남성 모두가 경쟁자이므로 남성적 특성은 불평등의 정도에 크게 영향을 받는다. (『평등해야 건강하다』, 243쪽)

남성 권력이 중요하게 취급되는 호전적인 문화에서 여성은 더욱 종속적이 되고, 남성보다 상대적으로 낮은 지위를 갖게 되며, 언권은 억압된다. ‘암탉이 울면 집안 망한다.’는 식의 여성 언권에 대한 제약은 남녀 간 불통의 원인이 된다. 남녀 간 문제 역시 대화로 풀어야 하는데 대화를 나누지 않으면 문제 해결은 되지 않는다. 이러한 불통은 남녀 모두에게 영향을 미친다. 여성이 고통 받는 이유는 단순히 신체적으로나 경제적으로 남성보다 처지가 못해서만이 아니다. 물리적 힘, 지위, 권위가 별로 중요하지 않은 평등주의적이고 친화적인 사회에서만 여성의 지위는 진정으로 향상될 수 있고 남녀 간의 소통은 원활해지기 때문이다. 남녀 간 불통은 우리 사회의 점차 낮아져가는 결혼율과 결혼 후의 높은 이혼율의 한 원인이기도 하다.⁴⁾

3) 권용철, 『대한민국에서 봉급쟁이로 산다는 것』, 랜덤하우스중앙, 2006, 44쪽

남녀 간 불평등의 기본적 원인으로 지적되는 남녀 간 전통적인 성역할과 분리노동로 인해 남성은 밖에서 생산노동을, 여성은 안에서 재생산노동과 돌봄노동, 감정노동 등을 담당한다. 이러한 성별 분리 노동과 역할은 남녀 간의 소통 방식에 많은 영향을 미친다. 남성은 여성의 생활세계에서 나오는 문제를 작은 일, 사소한 일, 별 중요치 않은 일로 간주해 버리는 경향이 있다. 여성은 과정을 이야기하고 싶어 하고, 남성은 “문제가 뭐야? 핵심만 얘기해!”라는 식으로 결론이 뭔지를 알고 싶어 한다. 그래서 남성이 여성과 대화할 때 많이 하는 말은 “뭐가 문젠데? 결론이 뭐야? 핵심이 뭐야? 쓸데없는 얘기 그만해! 별 문제도 아닌 걸 가지고 왜 이렇게 말이 많아!” 따위이다. 결혼이주여성의 주요한 불만도 한국 남자는 말이 없다는 것이다. “왜 그리 말이 없어요? 답답해 죽겠어요!”라는 부인의 말을 전해주면 남편은 “정말, 할 말이 없다.”고 한다. 한국 남자 대부분의 반응은 “무슨 말을 더 해야 하는지 모르겠다!”는 식이다. “사랑하니까 결혼했고, 그래서 돈 벌어드 주고, 아침에 나갔다가 저녁에 들어오는데요, 무슨 얘기가 더 필요합니까?”

뇌구조의 차이

더군다나 최근 뇌신경과학의 연구 결과는 여자와 남자의 뇌구조는 다르게 발달한다고 주장한다. 여자 뇌에서는 커뮤니케이션을 담당하는 부분과 정서적인 기억을 담당하는 부분이 상대적으로 크다. 여자가 다른 사람과의 관계와 커뮤니케이션을 중시하고, 정서적인 반응에 예민하며 감수성이 뛰어난 것은 이러한 뇌구조 때문이다. 마찬가지로 남자가 여자의 이러한 특성을 잘 이해하지 못하고 당혹스러워하는 것 역시 뇌구조의 차이에서 비롯된다. 남자는 공간지각능력과 관계된 뇌가 먼저 발달하기 때문이다.

아이와 엄마를 한 방에 들여보낸 뒤 아이에게 어떤 물건에도 손을 대지 말라고 지시했다. 이때 여자아이 대부분은 물건에 손을 대지 않았고, 엄마 얼굴을 쳐다보는 횟수가 남자아이에 비해 10~20배 많았다. 반면에 남자아이는 끊임없이 방안을 돌아다니며 물건에 손을 댔고, 엄마 얼굴은 거의 쳐다보지 않았다. 엄마 얼굴을 살피는 것보다는 주변 환경을 탐색하는 데 더 많은 관심을 보였고, 때로는 접근이 금지된 것에 대해서까지 강한 호기심을 보였다. …… 남자 뇌와 달리 여자 뇌에는 커뮤니케이션 및 정서 중추가 테스트스

4 | 기혼 남자 10명 중 8명은 ‘결혼은 해야 한다.’고 생각하는 반면, 여자의 경우 10명 중 6명만이 결혼에 대해 긍정적인 것으로 나타났다. 통계청은 19일 부부의 날(21일)을 맞아 2008과 2009년 2년 간 배우자가 있는 남자 1만1916, 여자 1만1978명 등 2만3894명을 대상으로 조사한 ‘사회조사’ 결과를 발표했다. 이에 따르면 우리나라 기혼 남성 중 79.7%는 결혼을 해야 한다고 응답했지만 여자는 65.2%만이 결혼이 필요하다고 응답했다. 이처럼 결혼에 대한 남녀 인식 차가 나는 것은 가사노동에 대한 부담 때문인 것으로 분석된다. 주말, 휴일의 여가 활용에 대해 남편은 ‘TV 및 비디오(DVD 포함)’ 시청이 34.6%로 조사됐지만, 부인은 31.9%가 가사 일을 끝낸 것으로 나타났다. 또 통계청은 “맞벌이부부 중 자녀가 아플 때 돌봐주기나 공부 돌봐주는 절반 이상 가정에서 부인이 주로 담당하고 있다”고 밝혔다. …… 한편 동거 기간별 이혼 건수는 ‘20년 이상’ 결혼생활을 한 부부의 비율이 1999년 13.5%로 가장 낮았으나, 지난해에는 22.8%로 동거 기간 ‘0~4년’에 이어 두 번째로 높은 수치를 보여 최근 황혼이혼이 증가됨을 보여줬다. 구체적인 이혼 사유는 ‘성격 차이’가 46.6%, ‘경제문제’가 14.4% 등인 것으로 나타났다. (김윤겸, 『TV리포트』, 2010.5.19.)

테론의 영향을 받지 않은 채 온전히 남아 있기 때문에 이러한 차이가 생기는 것이다. 즉 이러한 중추신경의 발달 덕분에 여자아이는 얼굴 표정과 목소리에서 상대 마음을 읽어내는 데에 일찌감치 큰 재능을 보인다. 고양이와 개가 듣지 못하는 소리를 박쥐가 듣는 것처럼, 여자아이는 남자아이에 비해 보다 광범한 목소리의 주파수와 톤에 반응을 보인다. 엄마 목소리가 약간만 팽팽해져도 멧진 포장지에 싸서 서랍 속에 넣어둔 물건에 손대지 말아야 한다는 것을 알아차린다. 하지만 남자아이는 다르다. 남자아이에게 내년에 사용할 크리스마스 패키지를 망가뜨리지 말라고 주지시키는 것은 매우 어려운 일이다. 이는 남자아이가 엄마의 말을 무시하기 때문이 아니다. 물리적으로 똑같은 경고음일지라도 남자아이는 여자아이처럼 재빨리 포착해내지 못한다.(주안 브리렌딘, 2006)

이러한 차이를 지닌 남녀는 서로 소통을 한다는 게 쉽지 않다. 남성은 말을 하지 않는다고 생각하고, 여성이 얘기하면 금방 말 많은 여자, 정신없는 여자, 산만하다는 평을 듣는다.

“집에만 들어가면 마누라가 얘기 좀 하자고 해요. 그런데 무슨 애긴지 말이 많고 빨라서 못 알아 듣겠더라고요. 근데 눈을 마주치면 알아듣는지 아닌지 정확하게 알아맞히니 그냥 눈 깔고 끄덕거리지요. 시험만 안 봐도 좋겠습니다. 얘기하다말고 뚝 끊고는 ‘당신도 귀 달려서 들었으니 무슨 말 좀 해보라.’고 해요. 무슨 말인지, 왜 저 얘기를 하는지도 모르겠는데.”

여성이 남성에 비해 공감 능력과 그로 인한 언어 능력이 개발되어 있기 때문에 비교적 언어의 양이 많고 속도가 빠르다. 그러나 남성은 그러하지 않다는 사실을 알아야 이러한 장점이 소통의 도구가 될 수 있고 상대방에게 언어폭력을 하지 않을 수 있다. 남녀 간 언어활동의 차이를 제대로 인지하고 이해하는 것이 소통을 위해서 중요하다. 모든 생명체나 생물학적 메커니즘은 특정 환경 안에 존재하고 어느 정도 그에 맞춰 형성된다. 성별 뇌 스펙트럼에서 개인이 본래부터 타고난 부분이 우리가 생각하는 것만큼 가변적이지는 않지만, 결혼, 가정 등 인생을 살아가면서 반대쪽 성과 함께 수행하게 되는 모든 활동은 부모, 사회, 직장이 이러한 성별 특성과 차이를 얼마나 이해하고 있느냐에 따라 그 결과가 크게 달라진다.

거칠어지는 아이들의 말

아동과 청소년의 언권은 극히 제한되어 있다. 예전부터 어른 얘기에 끼어들지 못하게 한 전통, 부부간 소통이 원활하지 못한 권위적인 가정에서 성장한 청소년은 자기주장을 하는 게 힘들다. 이러한 일방적인 권력관계 속에서, 특히 폭력적인 상황에서, 말을 꺼내기도 힘든 상황에서 말을 하라고 강요하는 것은 부당한 대우를 받으라는 것과 동시에 그 말도 못했으니 ‘네 책임이다.’라는 식으로 책임을 전가하는 결과를 낳는다. 폭력적이고 불평등한 상황 속에서 자기주장 훈련은 위험을 내포한다. 예를 들어 성폭력이나 아동 성학대 폭력 예방을 위한 자기주장 훈련에는 피해자를 가해자화 하는 잘못된 판단의 근거

를 마련한다. 최근에는 더 나아가 “안돼요, 싫어요!”라고 말하라는 식의 자기주장 훈련이 피해자 중심의 소극적 성교육 방식이어서 적극적 행동을 강조하는 성교육으로 바뀌어야 한다고 주장하는 경향이 있다. 1km 밖에서도 들릴 만큼 큰소리로 악쓰기, 남성 급소를 발로 차기, 호신용품 휴대하기 등을 꼽았는데, 이는 보다 큰 폭력 앞에 피해자를 노출시키는 매우 위험한 발상이다.

교육과학기술부와 보건복지부가 기존 성교육 교재를 보완한 초·중·고등학교 교사용 성교육 매뉴얼에 의하면, “일찍 귀가하기나 ‘안돼요, 싫어요!’라고 말하기로 대표되는 기존 예방교육은 너무 수동적이며 성폭력이 임박한 상황에서는 소용도 없다.”며 “적극적 대처를 위해 훨씬 ‘거친 방법’을 연습해야 한다.”고 제시했다. 거친 방법의 예로 1km 밖에서도 들릴 만큼 큰소리로 악쓰기, 남성 급소를 발로 차기, 호신용품 휴대하기 등을 꼽았다. 이어 “반드시 몸으로 익혀야 한다.”며 악쓰기는 강당이나 수련원에서, 급소차기는 체육복을 입고 발차기 공간이 확보된 곳에서 연습하라고 조언했다.(임주영, 『연합뉴스』, 2011.8.14.)

또한 남대문에서 뺨 맞고 동대문에서 화풀이한다는 식으로 주제와 상관없이 화풀이를 하는 공격적 언어활동이 이루어진다. 가정에서 뿐만 아니라 학교에서도 아이들은 교사의 언어폭력에 시달린다. 국가인권위원회에 따르면 올해만도 4~6월 3개월 간 학교를 피진 정인으로 한 진정과 상담(차별 관련)이 73건이나 접수됐다. 인권위 관계자는 “학생의 피해사례 접수가 매달 20건 안팎으로 꾸준하다는 건 현장 개선이 전혀 이뤄지지 않고 있다는 방증”이라고 말했다. 교사의 부적절한 언사가 대부분을 차지했는데, 한 초등학교 3학년 학생은 알림장에 부모 도장을 받아오지 않았다는 이유로 담임교사로부터 “엄마 아빠가 모두 죽었니?”, “가정교육도 못 받은 것이 무식해!”라는 등의 폭언을 들었다. 또 한 중학생은 보충수업을 안 받는다는 이유로 담임교사로부터 “엄마는 술 먹고 바람피우니? 네 아빠는 술 먹고 때리냐?”는 등의 막말을 들었다고 인권위에 알려 왔다.

“교사들의 언어폭력, 장난이 아니네. 인권위에 매달 20여 건 신고…… 모욕감에 등교 기피 학생도”, 지난 5월 어느 날 경기도 소재 한 고등학교. 3학년 담당 A교사는 흡연 측정기를 들고 교내 단속에 나섰다. 마침 학비와 급식비를 지원받는 B(18)군이 걸렸다. A교사는 대뜸 “학비까지 지원받는 놈이 담배 살 돈은 있나 보지? 내 세금으로 학비와 급식비를 지원받는 주제에”라고 면박을 줬다. B군은 집에 돌아와 “학비 지원 따위 받지 않겠다. 내 힘으로 학비를 내든가 학교를 그만두겠다.”고 애꿎은 부모에게 하소연했다. 부모는 “교사는 별 뜻 없이 그런 말을 했지만 이는 분명한 인권 침해”라며 국가인권위원회에 진정했다. …… 입시원서를 쓰면서 학교에 상의하지 않았으며 “무릎 꿇고 사과해라, 얼굴 보기 싫으니 그냥 꺼지라.”고 말한 담임, 일반 고등학교에 재학 중인 조울증 3급 장애학생에게 “이××가 어떻게 일반 학교에 왔는지 이해가 안된다. 구제 불능이다.”고 욕한 미술교사 등에 대한 진정 사례도 접수됐다.(남상욱, 『한국일보』, 2010.8.17.)

이러한 언어폭력은 청소년들이 자기들만의 또래언어를 과격한 언어로 발달시켜 나가는 결과를 낳는다. 우리나라 아이들의 입은 갈수록 거칠어지고 있다. 중고생들은 욕을 사용하지 않으면 대화가 지속될 수 없을 정도다. 초등학생들도 이 대열에 합류하고 있다. 욕쟁이 아이들이 많아지고 있다는 의미다. 과거에는 속칭 ‘문제아’라 불리는 몇몇 아이들만의 전유물로 자신을 과시하거나 친구에게 겁주려고 욕을 사용했다면 지금은 대부분이 습관적으로 욕을 내뱉고 있다. 초중고생들은 이미 위험수위를 넘어섰고, 어린이들도 점점 욕이 일상화되고 있다. 언어 습관이 심각한 상황임을 보여주는 대목이다.

한국교육개발원은 ‘학교생활에서의 욕설 사용 실태 및 순화 대책’ 연구용역보고서에서 지난해 10월 한 달 간 서울·전남·충남 초중고교생 1,260명을 상대로 설문조사를 실시한 결과, 아이들이 처음으로 욕설을 사용한 시기는 ‘초등학교 고학년 때’(58.2%)와 ‘초등학교 저학년 때’(22.1%) 순이었다. 모두 80.3%의 아이들이 초등학교 때 욕을 배운 것이다. 하루 종일 욕을 사용하는 초등학생도 65.5%에 달했다. 이 아이들은 ‘친구들과 놀 때’(41.1%) 욕을 가장 많이 사용했다. 욕을 하는 대상은 친구가 가장 높았다. 욕설을 하는 이유로는 ‘남들이 사용하니까’라고 응답한 학생이 29.6%였다. 지난 1월 여성가족부가 국무회의에 보고한 ‘청소년 언어 사용 실태 및 건전화 방안’에서도 마찬가지다. 청소년의 73.4%가 매일 욕설을 사용하는 것으로 집계됐다. 반면 욕설을 ‘전혀 사용하지 않는’ 청소년은 단 5.4%에 불과했다. 청소년들의 욕설 사용은 사실 새롭거나 충격적이지 않다. 최근 욕을 사용하는 청소년의 영역이 점점 낮아지고 있고 그 정도도 날로 심각해지고 있다. 우리나라 초등학생의 욕설 사용은 65.5%로 중학생(77.5%)이나 고등학생(77.7%)과 비교해 별 차이가 없다고 보고서는 전했다.(배민욱, 『뉴시스』, 2011.8.13.)

사회적 갈등

소통이 원활하지 않아 문제를 드러내서 토론하고 대화하지 않는 사회에서는 필연적으로 갈등이 유발된다. 소통이 잘 안되는 사회에서는 수면 아래로 잠겨 잠잠하고 평온한 듯하다가 다시 폭발적으로 떠오르는 식으로 갈등의 양상이 반복된다. 이러한 갈등은 시위나 폭력의 극단적인 소통 형태를 띠기도 한다.

뜨거운 갈등과 차가운 갈등 갈등의 두 유형에는 뜨거운 갈등과 차가운 갈등이 있다. 뜨거운 갈등은 폭발적인 대립의 형태를 말하는 것인데, 이는 자신이 갖는 동기의 순수성을 확신하며 다른 편을 강하게 설득하고자 한다. 자신의 원대하고 심오한 이상에 대해 제3자가 중재적으로 분석하거나 하는 활동을 거부하고, 자신의 생각 및 사상을 대변하는 지도자들에게 과도하게 몰두한다. 이들은 전단지나 현수막 또는 확성기를 통해 거리를 누비면서 불특정 다수에게 자기주장을 알리거나 반대자에게 위협을 가하는 일방적 소통방식을 갖는다. 반면 이상 실현이 벽에 부딪치거나 불가능하다고 여겨지면 심히 불안해하고 환멸을 느끼며 수면 아래로 가라앉는 식의 차가운 갈등 양상을 띤다. 구속력 있는 이상이나 자아존중감은 사라지고, 반대편을 훨씬 더 부정적으로 묘사함으로써 자신

의 정체성을 지키려 한다. 자신을 대변해주는 지도자는 더 이상 존재하지 않으며, 반대편과 정면으로 대립하지 않고, 자기의 생각을 관철시키려 하기보다는 상대방을 봉쇄하는데 목적을 둔다. 직접적인 공격을 하지 않기 때문에 차가운 갈등은 행동으로 나가지는 않는다. 가끔 파괴적인 행동을 할 때도 있지만, 이 또한 직접적인 소통의 형태로 이어지지 않는다. 대부분 익명으로 소문을 내는 방식으로 이루어지며, 다른 사람을 끈질기게 훼손 또는 음해하는 데 목적을 두고, 제3자의 개입에 의한 피드백 또한 거부하며 ‘아니면 말라.’는 식의 음해적 양상을 띠기도 한다.(Florian Gommlich, Andreas Tieftrunk, 1999)

사회적 갈등 현황

2010년 조사결과에 따르면 한국인은 현재 사회에서 발생하고 있는 사회집단 간 갈등이 매우 심각한 수준이라고 인식한다. 갈등이 심각하다고 보는 응답자는 78%, 보통은 17.3%, 심각하지 않다는 4.7%에 불과하다. 한국인이 생각하는 가장 심각한 사회 갈등은 계층 간 갈등으로서 45.1%에 해당하며, 이어 노사 갈등, 이념갈등, 지역 갈등, 세대갈등 순이었다. 또한 일상생활에서 성별, 연령, 고용형태에 따라 다양한 형태의 갈등 양상을 보이는데, 가족갈등은 여성이 남성보다 높게 경험하고 있다. 여성의 경험율은 57.7%이고 남성은 49.3%인데, 남성의 경우 40대(58.4%)에 이르러 점차 감소하는 경향을 띄고 여성의 경우 남성에 비해 훨씬 높은 갈등 경험을 하며, 40대 이후에도 감소하지 않는다.

갈등을 극복할 수 있는 소통문제와 관련해서는 경제적 형편이 차이가 나는 사람과의 소통율은 39.9%~42.5%로 비교적 낙관적이고, 지지정당 19%, 이념 17.4%, 종교 23.8%가 다른 사람하고는 상대적으로 소통이 어렵다는 응답을 보이고 있다.⁵⁾ 어려운 상황이지만 희망을 가지고 소통하려는 노력을 해야 한다.

특히 가정과 학교 사회에서 민주적으로 소통하는 교육훈련이 요구된다. 한 연구에 의하면 한국 청소년은 다양한 이웃과 조화롭게 살아가는 ‘사회적 상호작용 역량’이 세계 최하위 수준이라고 지적한다. 한국청소년정책연구원이 2009년 국제교육협의회(IEA)가 세계의 중학교 2학년 학생 14만 600여 명을 설문한 ‘ICCS(국제시민의식 교육연구)’ 자료를 토대로 36개국 청소년의 사회적 상호작용 역량 지표를 계산한 결과에 의하면, 한국은 0.31점(1점 만점)으로 35위에 그쳤다. 사회역량 지표는 ‘관계 지향성’, ‘사회적 협력’, ‘갈등 관리’ 3개 영역에서 국가별 표준화 점수(그룹 내 우열을 1~0점으로 표기)를 매기고, 이 결과를 평균해서 계산했다. 각 영역 점수는 지역사회·학내 단체의 참여 실적, 공동체와 외국인에 대한 견해, 분쟁의 민주적 해결 절차 등을 묻는 설문 결과를 반영했다. 한국 청소년은 이번 ‘한국 청소년 핵심역량 진단 조사’ 연구에서 지역사회단체와 학내 자치단체에서 자율적으로 활동한 실적의 비중이 높은 ‘관계 지향성’과 ‘사회적 협력’ 부문의 점

5) ‘한국인의 갈등의식 지형과 변화 심포지엄’(고려대 한국사회연구소 주최, BK21 갈등사회교육단 주관). 2007년 1차 조사, 제주도 제외 전국 15개 시도 20~59세 성인남녀 1,500명(사회조사전문회사 리서치21). 2010년 12월 2차 조사, 전국 15개 시도 20~59세 성인남녀 1,027명 대상(한국리서치). (『경향신문』, 2011. 2.24.)

수가 모두 36개국 중 최하위(0점)였다. 이렇듯 지식 전달 위주 교육은 토론과 대화 역량을 강화해 주지 못하고 있다.

반면 갈등의 민주적 해결 절차와 관련한 지식을 중시한 ‘갈등 관리’ 영역에서만은 덴마크(1점)에 이어 0.94점으로 가장 점수가 높았다. 사회 역량 지표가 가장 뛰어난 곳은 태국(0.69점)이었고, 인도네시아(0.64), 아일랜드(0.60), 과테말라(0.59), 영국(0.53), 칠레(0.52) 등도 상위권에 속했다. 연구원의 김기현 연구위원은 “사회적 상호작용 역량은 문화·사회경제적으로 이질적인 상대와 조화롭게 살아가는 능력과 연관돼, 세계화·다문화 시대의 주역인 청소년들에게 중요성이 크다.”고 강조했다. 그는 “한국 아이들이 지필 시험 성격이 강한 영역만 점수가 높고, 대내외 활동과 관련된 부문의 결과가 극히 저조한 점에 주목해야 한다.”며 “지식 개발에 치중하는 정책을 바꿔 자율성을 길러줄 대책이 필요하다.”고 덧붙였다. (김태균, 『연합뉴스』, 2011.3.27.)

소통문화 만들기를 위한 대안적 모색

토론과 대화 역량을 강화하기 위해서는 대화 창구가 시스템으로 만들어져야 하며 정책적으로 지원되어야 한다. 청소년들 역시 대화 상대가 필요하며 대화 통로체계가 마련되어 있지 않으면 안된다. 즉 청소년들의 대화 상대를 지원해 주는 정책이 중요하다. “언제든지 찾아와 얘기하라.”는 말은 사실상 별 의미가 없는 빈말에 불과하다. 담당하는 역할과 지위가 없으면 안된다. 이 체계와 구조를 만드는데 『아프니까 청춘이다』의 저자는 학생들이 먼저 시작하는 게 좋을 것 같다는 의견을 제시한다. 먼저 학교나 교육당국에 선생님을 돌려달라고 요구하는 일이다. 교사를 연구나 봉사뿐 아니라 강의와 상담을 통해 전인적 교육의 실질적 담당자가 되도록 해야 한다. 강의와 상담을 잘해주고 동아리 지도를 기꺼이 맡아주는 교사들이 어떤 형태로든 그 보상(꼭 금전적인 의미가 아니다)을 받도록 현실적인 제안을 해야 한다.⁶¹

이는 누가 먼저 고양이 목에 방울을 달 것인가와 같은 문제이다. 교수들은 학생들이 먼저 해야 한다고 하고, 학생들은 소통체계를 마련하는 일은 교수와 대학의 책임이라고 본다. 권력을 가진 지도자들이 국가 비전을 가지고 이 일을 시작하는 게 좋다. ‘갈등관리지원법’을 만들거나, 갈등중재관이 제3자로서 충분히 대화하고 토론하는 장을 마련하도록 해야 한다. 그러나 미셸 푸코의 주장대로 권력이 어느 한 편에만 집중되어 있지 않고 편재되어 있다고 한다면, 우리 사회의 곳곳에서 주인 의식을 가지고 토론과 대화의 장을 마련하는 것이 좋겠다.

문제당사자들이 다 함께 머리를 맞대고 생각을 모아 마을 살리기 운동을 성공리에 한 부평 ‘문화의 거리’가 그 좋은 사례가 될 것이다.

61 김난도, 『아프니까 청춘이다』, 쌤앤파커스, 2010, 172쪽

부평 문화의 거리 사업

먼저 2000년대 중반 경에 서울시에서 진행한 ‘디자인 거리’ 사업의 경우를 보면, 이 사업은 소통이 부족한 채 일방적으로 시행되었다. 노점상들을 벼랑 끝으로 모는 결과를 낳았다. 서울시에서 지정해준 곳으로 옮길 수밖에 없었던 노점상들은 수입이 예전에 비해 절반 수준으로 떨어지거나 장사가 너무 안 돼 가판을 방치할 수밖에 없었다. 서울시와 관할구청도 상인과 노점상 등 관련 당사자 의견을 조율하기 위해 수차례에 걸쳐 사업 설명회와 공청회 등을 열었지만 실패했다. 배고파서 못 살겠다며 단속을 피해 길 위에 좌판을 펴고 있는 노점상들과 이들 때문에 못 살겠다며 민원을 제기하던 지역 상인들 간의 이해관계 조절에 실패한 것이다.

이에 비해 10년 넘게 계속되고 있는 부평 ‘문화의 거리’ 공공디자인 정비 사업은 우리에게 새로운 롤모델을 보여주고 있다. 1996년 부평 재래시장 상인들은 역세권 지하상가와 인근 지역 대형 마트 추진 등으로 존폐 기로에 처했다. 상인들은 자발적인 고민과 오랜 토론 끝에 1998년 당시로서는 생소한 ‘차 없는 거리’ 사업을 추진한다. 관할구청 공무원들을 설득하는 것은 물론 반대하는 상인들의 목소리까지 들어야 하는 어려움이 있었다. 그러나 그 결과는 대성공이었다. 첫 사업에서 자신감을 얻은 상인회는 이후 10년 넘게 문화의 거리를 좀 더 풍요롭고 아름다운 곳으로 가꾸기 위한 다양한 아이디어를 짜냈다. 이러한 노력에 발맞추어 정부의 정책 협조가 이루어지면서 사업은 성공적으로 뿌리를 내리고 있다. 이 사업 추진자들은 ‘우리 마을을 구성하고 있는 상인·노점상·손님이 모두 즐겁고 행복해야 한다.’는 기본 철학을 바탕으로, 기본적으로 노점은 공적 공간을 사적 이익을 위해 이용하기 때문에 옳지 않지만, 그들에게는 생존권이 걸린 문제이므로 그들을 무조건 내치는 것은 비인간적이라 판단했다. 그래서 ‘부자 노점은 막고, 생계형 노점은 살릴 수 있는 방법’을 찾기 시작했다. 다양한 제안과 토론이 있었고, 그 과정에서 당사자들이 조금씩 양보하고 관할구청의 협조 하에 노점을 깔끔히 정비·관리했다. 그런 뒤 노점 매출이 두 배 이상으로 경총 뛰어 어느 정도 돈을 번 노점상은 미련 없이 노점을 정리했다.⁷⁾ 이렇게 사람이 중심이 되고, 주민이 주도하고, 상호 이해에 바탕을 둔 부평 ‘문화의 거리’ 공공디자인 사업은 성공적인 의사소통이 문제 해결의 열쇠임을 보여주는 좋은 본보기이다.

이러한 좋은 사례는 마을에서, 아파트에서, 학교에서, 지역사회 안에서, 시민단체에서 나타나고 있다. 이들 과정을 따라 배우면서 우리 공동체의 소통 문화를 일구어 나가는 게 필요하다. 이 책에서는 모두 다섯 가지의 현장 사례를 소개하고 있다. 서울시에 있는 성미산마을, 부산시 대단지 아파트, 학교 현장, 마산과 완주군, 인천시의 사례, 여성민우회와 같은 시민단체 등이 그 내용이다.

7) ‘2009 대한민국 공간문화 대상’에서 최우수상을 받았고, 국토연구원의 도시재생지원사업 우수 사례로 선정됐다. 또 2010년 인천시 조사 결과 인천에서 가장 봄비는 쇼핑거리(주중 기준)로 선발되기도 했다. (이의현 인턴기자, 『시사IN Live』, 2010.9.6.)

마을 공동체에서

성미산마을 사례는 사실 대단히 독특한 유형이다. 그럼에도 사람 사이에서 일어나는 거의 대부분의 내용을 발견할 수 있다. 논리보다는 공감의 우선이라는 점, 기본적인 정보소통의 중요성, 충분한 대화와 배려, 남성과 여성의 차이에 대한 인식의 중요성을 살필 수 있다. 위성남((사)사람과마을 운영위원장)은 다수결보다는 합의가 더 중요하다는 점을 보여주고, 더 나아가 굳이 합의할 필요가 없는 것도 있다는 점도 알려준다.

경험과 생각이 서로 다른 수많은 사람들이 서로 싸우지 않고, 뭔가 서로 잘 의논하고, 회의도 잘 해서 일이 매끄럽게 잘 진행되도록 하면 그것만큼 좋은 일이 또 어디에 있겠는가? 서로 패거리를 만들어서 이 사람 저 사람 욕하고, 비아냥거리면서 남 위에 군림하려 하고, 끼리끼리 뭔가를 은근 슬쩍 진행하려 한다면, 그 속에서 무슨 커뮤니티가 만들어지겠는가? 답은 지극히 간단하다. 싸우지 않으면 되고, 의논을 잘 하면 된다. 그러면 서로 경쟁하기보다 협력하는 게 훨씬 재미있고 쉽다는 걸 금방 알 수 있을 것이다.(이 책 「성미산마을의 의사소통과 의사 결정」, 34쪽)

아파트에서

이일권(부산 00아파트 회장, 2007-2010년)은 부산의 어느 아파트에서 실제로 경험한 입주자대표회의 운영 사례를 제시하고 있다. 회장 취임 후에 가진 첫 대표회의의 당황스런 풍경 속에서 우리는 서로 다른 문화권의 사람들이 얼마나 상대방을 잘못 인식하고 있는지를 생생하게 볼 수 있다.

대표회의 개회 인사를 하고 나니 갑자기 한 동대표가 묻는다. “회장님은 진보니까? 보수니까?” 회의를 시작하는데 생뚱맞은 질문이다. 왜 묻는지 짐작이 간다. 아마 내가 시민단체 활동을 했다는 사실을 알고 질문을 하는지 모르겠다는 생각이 든다. “저는 어떤 면에서는 진보적이고 어떤 면에서는 보수적입니다. 그래서 보수적일 때도 있고 진보적일 때도 있습니다.” 우리 대표들은 거의 모두 보수적 성향이다. ‘진보’, ‘참여’, ‘자치’, ‘민주’ 이런 단어를 싫어했다.

출발이 이러하다보니 지금까지 접해 보지 않은 새로운 일을 제안하면 이상한 시선으로 바라보고, 그러다보니 고성이나 오가고 삿대질까지 하는 경우도 있었다. 대표회의 회장으로서 질서를 유지하기가 쉽지 않았다. 대표들의 양식에 호소도 하고 정회도 하고 여러 방법을 써보았지만 개선될 기미가 없었고 상황이 악화될 뿐이었다. 회의가 시작된다. 무조건 큰 소리 내고 반대만 하는 대표가 발언하고자 손을 든다. 듣고 있자니 회장으로서 마음이 상한다. 때로는 뜬금없는 말도 한다. 안건을 상정하기 전에 충분한 설명을 하고 이해를 구했는데도 처음 듣는 말인 것처럼 똑같은 질문과 비판의 목소리를 낸다. 배신감까지 든다. 회의에서는 항상 의혹의 시각, 왜곡된 시각으로만 바라보고, 반대만 하는 대표가 있었다. 회의에 출석해서 합리적이고 객관적 관점에서 발언하는 인격적인 대표는 바빠서 불출석 하는 경우가 있는데, 사사건건 말꼬리 잡고 회의 분위기를 흐리는 대표는 결석도 하지 않는다. 참 힘들게 하는 사람이다. 차라리 나를 지지하는 파를 만들까 하는 생각이 들기도 했다. (이 책 「아파트 입주자대표회의의 민주적 운영」, 64-65쪽)

회의에 참여하는 구성원들의 성향과 문화가 서로 다르면 다를수록, 정서적으로 친밀한 관계 형성이 이루어지지 않을수록 공정한 운영과 엄격한 절차가 매우 중요하다. 이 아파트와 같이 주민자치기구 사례에서는 공정성과 투명성이 민주적인 의사 결정과 소통 문화 형성을 위한 최고의 덕목임을 알려준다. 왜냐하면 아파트는 모두가 이주민이고, 모두가 낯선 사람들이 모여 살고 있는 공간이기 때문이다. 이것이 토착민 거주율이 비교적 높은 단독주택 등의 주거지와 다른 점이다.

학교사회에서

학교사회는 소통의 구조와 체계가 각종 규정으로 비교적 잘 짜여 있다. 그러나 아무리 제도적으로, 형식적으로 잘 갖추어져 있다 하더라도 작동이 잘 안되고 있는 게 문제이다. 학교가 민주주의를 구현하고 학습하는 장이 되려면, 학교에 존재하는 각종 기구들이 민주적으로 운영되어야 하는 것이 필수이다. 교사와 학생, 학부모가 자기 의견을 내고, 건전하게 토론하며, 합리적인 결정을 내릴 수 있어야 한다.

일전에 서울시 교육청은 ‘학교 기구 어떻게 활성화 할까’라는 주제로 시민들의 의견을 구한 적이 있었다. 인터넷의 서울시 교육청 안내 문건은 학교사회의 현실을 솔직히 드러내고 있는데, 내용을 소개하면 다음과 같다.

“학교 기구들만 보면 학교는 참 든든한 곳입니다. 학교운영위원회, 인사자문위원회, 교무회의……. 그렇지만 학교 기구들의 실상을 보면 그렇지 못합니다. 이런 기구들이 실질적인 기능을 하는 학교가 그리 많지 않은 것이 현실입니다. 학교의 각종 기구들이 원래의 취지에 맞게 작동할 수 있도록 하려면 어떻게 해야 할까요? 학교가 민주주의를 구현하고 학습하는 장이 되려면, 학교에 존재하는 각종 기구들이 민주적으로 운영되어야 하는 것은 필수입니다. 교사와 학생, 학부모가 자기 의견을 내고, 건전하게 토론하며, 합리적인 결정을 내릴 수 있도록 말이죠. 그래야 학부모들도 학교를 믿고 학생들을 학교에 보낼 수 있을 것입니다.” (이 책 「학교사회의 민주적 의사 결정 과정과 방법」, 95-96쪽)

매우 엄격한 조직체계와 이를 운영하는 각종 규정을 갖추고 있는 곳에서는 그 시스템만 잘 활성화 시켜도 문제의 대부분을 해결할 수 있다. 민주적 의사 결정의 과정과 방법을 잘 지키고 익히는 것은 절차적 민주주의를 습득하는 아주 훌륭한 방안이다. 집필자 이광호는 깜짝 놀랄 정도로 잘 짜인 학교 조직과 각종 규정을 실제 사례와 함께 잘 설명하고 있다.

지역사회에서

아파트 생활처럼 익명성이 강한 사회에서는 공정성과 투명성이 중요하지만, 시골 마을처럼 오랫동안 형성된 관계성이 매우 강할 경우에는 좀 더 다른 기준이 적용된다. 마을을

위해 아무리 좋은 사업을 진행한다고 하더라도 기존의 터줏대감들, 기존의 마을 의사 결정 권한을 가지고 있던 사람들에 대한 배려가 매우 중요하다.

법인을 만드는 과정에서 가장 먼저 일어난 갈등은 네 개 마을 이장들과의 관계였다. 어떠한 사안에 대한 갈등이라기보다는 일종의 권한문제였다. 지금까지 마을 일들은 그 일이 잘 처리가 되건 그렇지 않건 간에 모두 이장들을 거쳐서 일이 진행되었는데, 이제 그렇게 만든 할 수 없는 구조가 되어가고 있는 것에 대한 일종의 경계심 같은 것이었다. 그러다보니 과정에서 마을 사람들의 의견 또한 이장 쪽 의견에 동의하는 사람들과 새로운 법인을 추진하는 일에 동의하는 사람들로 나누어지게 되었다. 이러한 상황에서는 외지에서 들어온 사업들에 대한 경계심이 발동한다. (이 책 「지역사회의 의사 결정과 갈등 해결」, 144쪽)

이런 경우 기존의 관계성을 존중하면서, 새로운 관계성을 어떻게 형성할 것인가가 문제 해결의 핵심이다. 학교사회처럼 엄격한 조직체계와 규정을 강하게 들이대어서도 안되며, 아파트사회처럼 공정성과 투명성만으로 해결될 일도 아니다. 오히려 참여와 공감, 충분한 이해의 과정을 조급하지 않게 천천히 밟아야 한다. 즉 논리보다는 정서적 공감대 형성이 더 중요하다.

시민단체에서

시민단체에서 일하는 사람들은 특히 가치 추구에 따른 가치 갈등에 대단히 민감하다. 남들이 보기엔 대단히 사소한 문제를 가지고 고민하는 것 같지만, 단체 활동가들에게 있어서는 자기 활동과 정체성 측면에서 대단히 중요한 성격을 띠기도 한다. 한국여성민우회는 가까이에 있는 3개 시민단체 활동가들과 함께 워크숍을 가기로 했고, 준비하는 도중 저녁 메뉴 ‘삼겹살’에 대한 이의 제기가 내부에서 있었다.

첫째, 워크숍에 참석하는 단체 중 환경운동단체가 있는데 고기를 먹는 것이 맞는가 하는 점 둘째, 이번 워크숍은 모두 편한 마음으로 쉬면서 친목을 도모하자는 것인데 그 특성에 삼겹살은 안 맞는 메뉴이다. 그 이유는 삼겹살은 일단 번거로워서 준비를 많이 해야 하기 때문이다. …… 셋째, 채식주의자들의 경우 삼겹살을 먹지 못하는데 삼겹살 파티의 특성상 삼겹살을 안 먹는 사람은 그 파티에 주체적으로 끼기가 어렵게 된다. ……

이에 민우회는 각 팀마다 워크숍 식단을 주제로 토론에 들어갔다. 찬성과 반대가 이어졌고 이틀 간 논의가 계속되었다. ……

처음에 이 문제가 제기되었을 때 민우회의 지도자들은 그다지 심각한 문제가 아니라고 생각했다. 그러나 막상 논의에 부쳐보니 이틀씩 회의가 이어진 것에서 보듯 찬성과 반대가 팽팽하였으며, 그만큼 여러 가지 이야깃거리가 내포되어 있음을 알게 되었다. (이 책 「시민단체의 조직 문화 성찰」, 159-160쪽)

누구에게는 사소한 문제이지만, 누구에게는 중요한 문제이다. 국가와 사회적 차원의 커다란 문제만 의미 있고 가치 있는 게 아니라, 같은 비중으로 일상생활의 가치 추구도 존중되어야 하고 상호 이해되어야 한다. 상호 존중은 강한 유대감을 불러일으킨다. 권미혁(한국여성단체연합 상임대표)은 조직 생활 과정에서 흔히 발생하는 사소한 것으로 여겨질 만한 사안들이 얼마나 중요한 일인가를 우리에게 일깨워 준다.

조급하지 않고 충분하게

공식적인 회의 전후에, 공감할 수 있는 충분한 만남의 시간 즉 비공식적인 자리를 갖는 것도 중요하다. 노벨상 수상자이며 동물행태학자인 콘라드 로렌쯔는 그의 저서 『공격성에 관하여』에서 서로 간의 공격적 배타성을 줄이기 위해서는 자주 만나고 교류하는 체험을 하는 게 중요하다고 한다. 이러한 접촉 교류를 통해 서로 간에 공감하고 이해하며 함께 문제를 풀어 나갈 수 있다는 확신을 얻는다. 평소에 잘 접촉하지 못하는 사람들 간의, 집단 간의 교류는 문제 해결의 단초를 제공하는 데 핵심 역할을 한다. 대화를 통한 갈등을 풀기 위해서는 과정이 필요하고 시간이 필요하다. ‘사랑에는 시간과 돈이 듭니다!’라는 기부금 모으기의 유명한 구호처럼.

<참고 문헌>

- 김난도, 『아프니까 청춘이다』, 쌤앤파커스, 2010
 김효창, 『통해야 통한다』, 바람, 2006
 리처드 월킨슨, 『평등해야 건강하다』, 후마니타스, 2008
 리처드 스텐걸, 『아부의 기술』, 참술, 2006
 주안 브리렌딘, 『여자의 뇌, 여자의 발견』, 리더스북, 2006
 움베르토 에코, 『장미의 이름』, 열린책들, 2009
 콘라드 로렌쯔, 『공격성에 관하여』, 이화여자대학교출판부, 1989
 Florian Gommlich, Andreas Tieftrunk, 『Mut zur Auseinandersetzung: Konfliktsprache』, Falken, 1999
 Joel Edelman, Mary Beth Crain, 『Das Tao der Verhandlungskunst』, Wilhelm Goldmann Verlag, 1999
 Michael C. Donaldson & Mimi Donaldson, 『Negotiating foror Dummies』, IDG Books Worldwide, Inc. 1996

둘째 마당

현장 사례



사례 1 성미산마을의 의사소통과 의사 결정_ 위성남

사례 2 아파트 입주자대표회의의 민주적 운영_ 이일권

사례 3 학교사회의 민주적 의사 결정 과정과 방법_이광호

사례 4 지역사회 의사 결정과 갈등 해결_이은숙

사례 5 시민단체의 조직문화 성찰_권미혁

성미산마을의 의사소통과 의사 결정

위성남_(사)사람과마을 운영위원장

| 일상생활 민주주의

| 성미산마을의 현황과 역사

| 의사소통과 의사 결정

| [사례 1] 과정과 절차: 성미산학교 초기 설립 과정

| [사례 2] 공감: 2005년 참나무어린이집 풍경

| [사례 3] 정보 소통의 중요성: 마포두레생협 사례

| [사례 4] 남성과 여성: 2006년 성미산어린이집 풍경

| [사례 5] 권위의 형성: 성미산학교 초기 3년 갈등

| [사례 6] 집단적 의사소통: 3가지 회의 방식

| [사례 7] 당사자 협력: 각종문제 하소연대회

| 나가면서: 관계성

일상생활 민주주의

성미산마을은 대도시 서울에 있으며, 당연히 시골 마을이 아니다. 단지 적절한 낱말이 없어서 ‘마을’이라는 표현을 했을 뿐 그냥 ‘생활 커뮤니티, 생활관계망’이다. 시골 마을이 아니라고 굳이 표현하는 이유는 무의식적으로 시골 마을을 연상하여, 자기도 모르게 그 이미지를 성미산마을에 덧씌우기 때문이다. 성미산마을이 소재한 서울시 마포구 성산동의 인구는 2만 명인데, 그 중 마을 구성원 숫자는 대략 추산해서 1천여 명 정도이며, 이는 전체 인구의 극히 일부이다. 그럼 나머지 1만 9천 명은 누구인가? 그냥 모르는 사람들이다. 그러기 때문에 성미산마을은 시골 마을처럼 경계선도 없고, 이정표를 세울 수 없으며, 손가락으로 지적할 수가 없다. 그래서 커뮤니티라고 말한다.

성미산마을을 방문하는 사람들의 공통된 질문 중의 하나는 “어떻게 이런 마을을 만들

수 있었나?”라는 것이다. 그 질문에 대한 답은 아마 사람들마다 다르겠지만, 나는 언제나 성공적인 ‘의사소통 문화’에 있었다고 대답한다. 민주적인 의사 결정은 일상생활 속에서 성공적인 의사소통 문화를 이루고 있는가에 그 바탕을 두고 있다.

커뮤니티가 이루어지고 활성화 되는 것의 핵심은 일상생활에서 의사소통을 잘 하는 데에 달려 있다. 경험과 생각이 다른 수많은 사람들이 서로 싸우지 않고, 뭔가 잘 의논하고, 회의도 잘 해서 일이 매끄럽게 잘 진행되도록 하면 그것만큼 좋은 일이 또 어디에 있겠는가? 서로 패거리를 만들어서 이 사람 저 사람 욕하고, 비아냥거리면서 남 위에 군림하려고 하고, 끼리끼리 뭔가를 은근 슬쩍 진행하려 한다면, 그 속에서 무슨 커뮤니티가 만들어지겠는가? 답은 지극히 간단하다. 싸우지 않으면 되고, 의논을 잘 하면 된다. 그러면 서로 경쟁하기보다 협력하는 게 훨씬 재미있고 쉽다는 걸 금방 알 수 있을 것이다.

의사소통에 대해 많은 사람들이 오해하고 있는 게 있다. ‘소통한다’는 걸 뭔가 충분한 설명을 하거나 홍보를 더 많이 해야 하는 것으로 인식하기도 한다. 높은 자리에 있는 사람이 국가시책에 대해 ‘국민과 소통’을 해야 한다면서 ‘홍보를 더 많이’ 하라는 지시를 하기도 한다. 이는 소통이 뭔지 기본 개념을 모르는 것이다. 소통은 쌍방향이다. 설명과 홍보가 부족해서 소통을 못하는 게 아니다. 상대방 이야기에 귀 기울일 줄을 모르기 때문이다. 상대방 이야기에 공감하려는 기본자세가 없기 때문이다. 나의 생각을 상대방에게 강요하는 게 소통이 아니다. 서로 조절해야 한다. 상대방이 반대하면 그만 멈출 줄도 알아야 한다. ‘소통은 쌍방향’이라는 가장 단순한 원리는 나라에서 하는 큰일이나, 동네에서 하는 작은 일이나, 가정에서 일어나는 일상생활이나 모두 똑같이 적용된다.

의사소통을 잘 하는 사람은 리더십이 좋은 사람이다. 과거 전통사회나 권위주의 시대에 있었던 ‘권위주의적 리더십’과는 완전히 다르다. 뭔가 기운이 강하고, 추진력이 강하며, 목소리 크고, 밀어붙이길 잘하고, 지시하길 좋아하는 사람이 요즘에도 널리 존경받는 인간 유형일까? 산업화 시대에는 ‘일사불란, 하면 된다, 밀어붙여, 빨리빨리, 명령, 지시’ 따위의 말들이 용인되었고, 그것이 리더십으로 이해되기도 했다. 오늘날에는 그야말로 ‘다양함’ 그 자체가 중요한 코드이다. 의사소통은 다종다양한 상태 속에서 이루어지는 것이다. 즉 우리는 서로의 생각과 경험이 모두 다르다는 사실을 전제로 출발한다. 권위주의적 리더십은 과거의 낡은 문화이며, 소통형 리더십은 미래의 새로운 흐름이다. 단 하나의 국가공동체만 존재했던 과거와 달리, 미래는 다종다양하면서도 독립적인 크고 작은 지역과 생활 공동체가 공존할 것이다. 또한 그러한 공동체들은 강한 규율과 높은 도덕률에 의해 유지되는 게 아니라, 성공적인 의사소통 문화에 의해 유지될 것이다.

민주주의는 여러 생각과 의견을 존중하는 것이다. 성공적인 의사소통 문화를 체득하는 것은 일상생활 차원에서부터 권위주의 문화를 하나하나 제거하는 일이며, 민주주의가 국가원리일뿐만 아니라 개인 삶의 핵심적 가치 기준으로까지 넓어지고 깊어지는 것을 뜻한다. 이것은 민주주의의 진화이다. 따라서 민주주의는 국가 정치에서부터 부부 간 이부자리 속까지 적용되어야 한다.

성미산마을의 현황과 역사

성미산마을의 현황

성미산마을은 서울시 마포구 성산동 일대에 있는 대략 1천여 명 규모의 생활 커뮤니티 네트워크이다. 이 1천여 명의 구성원은 단일한 조직체로 결속되어 있지 않으며, 크고 작은 다양한 성격의 커뮤니티들로 분산되어 있고, 단지 정서와 문화적으로 서로 연결되어 있을 뿐이다. 주로 가족이 있는 30~40대들이 중심축이며, 최근에는 20~30대 미혼들이 많이 늘어났다. 성미산마을은 공통의 가치관이나 강한 규율, 높은 도덕성 따위를 강요하지 않는다. 자유스러우며 개방적이다.

수많은 커뮤니티들의 현황은 다음과 같다. 교육과 관련해서는 공동육아협동조합 어린이집이 4곳(우리, 참나무, 또바기, 성미산어린이집), 방과후 어린이집인 ‘도토리방과후’, 대안학교인 ‘성미산학교’, 방과후 프로그램인 ‘마을배움터’, 택견을 배우는 ‘꿈터택견’, 무용을 배우는 ‘춤의문’ 등과 통과의례인 ‘마을성인식’ 프로그램이 있다.

문화와 관련해서는 마을 축제(2011년에 10회차), 마을운동회(2011년에 9회차), 성미산마을극장, 여러 어른들의 문화예술 동아리(풍물, 연극, 사진, 동영상, 밴드, 그림, 노래, 전통악기 등) 등이 있다.

경제와 관련해서는 크고 작은 사업체들이 있다. 커뮤니티 카페인 ‘작은나무카페’, 유기농 식당인 ‘성미산밥상’, 반찬가게인 ‘동네부엌’, 마포두레생협, 밀랍초를 생산하는 ‘성미산공방’, 비누두레, 한땀두레, 미니샵 베이커리, 비영리 재활용 가게인 ‘되살림가게’, 공동주택전문 시행사인 ‘소행주’ 등 20여 개의 사업체가 있다.

기타로는 지역 민간복지단체인 ‘마포희망나눔’, 마포두레생협의 노인돌봄기관인 ‘돌봄두레’, 공동체라디오인 ‘마포FM’ 등등이 있다.

성미산마을의 역사

태동(1994~2000년)

기초 커뮤니티의 실험과 정착이 이루어졌던 시기이다. 요즘은 부모협동 보육기관으로 제도화되었지만, 1994년 우리어린이집을 처음 만들었을 때는 그야말로 ‘실험’이었다. 어린이집을 부모들이 힘을 모아 직접 만들어 운영하기 위해서 먼저 협동조합을 만들고, 출자금을 모은 뒤, 모여진 자금으로 어린이집을 설치한다. 이것이 공동육아협동조합 어린이집이다. 1995년엔 두 번째 공동육아 어린이집인 ‘날으는어린이집’(2005년 성미산과 또바기어린이집으로 분화)이 만들어졌다. 1999년 ‘풀잎새방과후어린이집’(2009년 해산), 2000년 ‘도토리방과후어린이집’이 각각 만들어졌다.

협동조합형 어린이집은 첫째 어린이집의 소유자가 조합이며, 둘째 조합은 보통 20~30가구 정도의 조합원으로 구성되며, 셋째 이 조합원들이 이사회를 꾸려 직접 어린이집을 운영한다는 점이다. 모두 동등한 권리를 가진 조합원들이 어린이집을 잘 운영하려면 의

사소통에 성공해야 한다. 자칫 잘못하면 날이면 날마다 싸움질만 하다가 조합을 해산시키고 만다.

성미산마을의 문화로 자리 잡은 성공적인 의사소통과 수평적 관계성, 자발성 등은 모두 이 공동육아어린이집의 문화가 마을로 흘러넘쳐 나온 것이다.

용집(2001~2003년) ‘마을’이라는 개념이 형성되었던 시기이다. ‘마을’이라는 개념은 두 가지 계기에 의해 형성된다. 먼저 2000년 생활협동조합을 만든 게 첫 번째이다. 생협의 창립은 어린이집 수준에서 벗어나 뭔가 집단적으로 새로운 시도의 모색을 의미했다. 즉 여러 어린이집 조합원 사이에 공동의 멤버십을 갖기 시작한 것이다. 이 시기를 전후로 어린이집 조합원 사이의 교류도 비교적 활발했으며, 이러한 시기와 맞물려 성미산 개발과 관련한 집단적 개입을 결정하게 된다. 2001년 당시 서울시 상수도사업본부에서는 성미산 정상부에 배수지(수돗물 수압을 높이기 위해 고지대에 설치하는 거대한 물탱크 구조물) 건설 계획을 발표한다. 성미산 중심부는 서울시유지였고, 따라서 서울시 상수도사업본부에서는 10여 년 전에 이미 잡혀져 있던 사업 계획대로 공사를 시작하려 한 것이다. 그러나 이 계획을 입안했을 당시에 예측했던 수돗물 공급 추이가 10년 뒤인 2001년 무렵에는 큰 문제가 발생하지 않을 것으로 상수도사업본부의 내부 자료에 이미 밝혀졌다(정보공개청구로 확보한 자료였다). 그럼에도 주민의 동의 없이 관행대로 사업을 밀어붙이려 했다. 근 3년에 이르는 지난한 반대운동과 2003년 주민들의 직접 행동에 부딪쳐 결국 상수도사업본부에서는 2003년 8월엔 사업 중단을 선언했다. 이 사업 중단은 성미산마을 사람들에게 자부심과 자신감을 가져다 주었고, 이때부터 마을에서는 여러 가지 또 다른 커뮤니티를 만들게 된다. 2002년 동네부엌(반찬가게), 참나무어린이집(공동육아협동조합), 2004년 성미산차병원협동조합(카센타), 성미산학교(대안학교), 참여와자치를 위한 마포연대(풀뿌리주민단체) 등을 매우 짧은 시간 동안에 추진했다.

이렇게 여러 개별 커뮤니티들이 새롭게 생성되자 ‘성미산마을’이라는 개념은 자연스럽게 사람들 머릿속에 하나의 상식이 되었다.

확산(2004~2010년) 다종다양한 생활문화 커뮤니티가 양산된 시기이다. 이후 무수히 많은 커뮤니티들이 그야말로 여름 소나기에 죽순이 솟아오르듯 만들어지기 시작했다. 마을 축제는 규모와 내용 측면에서 새로운 진화를 시작했고, 가을운동회도 하나의 생활문화로 정착했다. 여러 협동조합 사이의 공동 교육과 공동 송년회가 진행되었고, 그 결속도는 대단히 높아졌다. 이제 마을에는 이른바 ‘마을 일’이라는 새로운 영역이 등장했다. 개별 커뮤니티들 사이에 단순 협력만으로는 성미산마을의 전체 일들을 처리하기 곤란해졌다. 그래서 2007년 ‘사람과마을’을 여성부 산하 사단법인으로 만들었다. 사람과마을은 일종의 커뮤니티센터 같은 역할을 담당했다. 대외적으로는 마을을 대표하였고, 대내적으로는 마을 차원의 의사 결정과 여러 업무에 대한 조정, 중재 등을 담

당했다.

2009년도 성미산마을극장의 개관은 성미산마을의 새로운 진화를 의미했다. 서울시 마포구 성산1동 중심의 커뮤니티에서 마포구 전역으로 그 활동 영역이 확대된 것이다. 마포두레생협과 성미산마을극장, 마포희망나눔(주민 참여복지단체) 등이 그러했다.

반면에 성미산마을의 구성원들이 1,000여 명으로 급격히 증가했고, 이제는 마을 구성원들 사이에서도 익명성이 나타났다. 너무 덩치가 커져버린 것이다.

전환(2011년~) 주변 지역 마을만들기 지원과 분화가 이루어지는 시기이다. 2011년부터 ‘옆 동네 마을만들기’ 지원 사업을 진행했다. 성미산마을의 과도한 팽창은 결코 바람직하지 않다고 판단이 되었고, 행정단위인 각 동별로 독자적인 커뮤니티 활성화 사업을 지원하기로 한 것이다. 먼저 성산2동에서 독자적인 커뮤니티 공간 만들기를 시작했다. 목공방과 카페, 작은도서관 만들기 사업을 지원했다. 물론 그러한 사업의 주체는 그 지역에 사는 사람들이다. 또한 마포구 염리동에서도 독자적인 커뮤니티 공간을 오픈했다. ‘나무그늘’이라 명명한 이 공간은 되살림가게(재활용가게)와 카페, 모임공간으로 구성되었다. 이 3가지 유형의 공간은 모두 유료로 운영되며, 외부 후원금에 전적으로 의존하던 주민 공간을 자체 수입 중심과 외부 후원금 보조의 형식으로 유지하는 것이 시도되고 있다.

이후에도 각 동단위별로 내부 추진 주체 세력이 형성되는 대로 여러 가지 지원을 더 확대할 계획이다.

의사소통과 의사 결정

성미산마을의 민주적인 의사 결정 과정은 내부의 독특한 의사소통 문화와 밀접히 연관된다. 이 의사소통 방식은 이미 하나의 생활문화로 정착되어 있다. 커뮤니티 활동에는 당연히 사람과 사람 사이의 지속적인 교류와 관계 형성이 필수적이므로, 의사소통은 가장 중요한 핵심 요소이다. 의사소통 중심의 문화는 일상적 생활과는 여러 차이를 보여준다. 그 차이가 표면적으로 드러나는 점은 첫째, 잘 싸우지 않는다는 것이다. 싸우지 않는다는 것은 부당하고 불의한 사항을 회피한다든지, 심각한 문제를 대충 얼버무린다든지 하는 걸 의미하지 않는다. 싸우지 않는다는 것은 상대방의 이야기를 잘 들어야 하며, 분위기 파악을 잘 해야 하며, 잘 참아야 하며, 옳고 그름이라는 한 가지 기준으로 모든 것을 재단하기보다는 여러 다양한 측면을 복합적으로 고려해야 하며, 조급하지 말아야 한다는 것을 의미한다. 이는 인내심과 훈련을 필요로 한다. 인터넷이나 SNS 등의 소통 공간에서처럼 생각나는 대로 막 내질렀다가는 오프라인 생활공간에서는 대단히 곤란해지기 마련이다. 특히 거의 날마다 얼굴을 맞대고 살아가는 지역 생활공간에서 온라인적 소통 방식

을 시도했다가 엄청 난감한 상황이 발생하곤 한다. 개인적으로 이런 상황을 여러 번 경험했다.

아래에 언급하는 여러 사례와 내용은 성미산마을에서 그동안 개인적으로 경험했던 것을 정리한 것이다. 아마도 성미산마을이라는 특수성이 더 크게 작용하였기 때문에 이를 곧바로 일반화하기에는 여러 문제가 있으리라 본다. 그러나 어떤 상황과 장소이건 사람이 살아가는 것은 거의 대동소이하므로 일반적 원리로 참조할 지점이 훨씬 더 많을 것으로 기대한다.

[사례 1] 과정과 절차: 성미산학교 초기 설립 과정

성미산학교는 대안학교이다. 초중고 통합 12년제이며, 장애인 통합이면서 보통학교이고, 마을학교를 지향하며, 도시 주택가 속에 있고, 미인가 학교이다. 2011년 현재 학생은 약 170명 정도이고, 건평 550평 규모의 자가 소유 신축 건물을 교사(校舍)로 사용하고 있다.

2003년 5월 학교를 만들기 위해 학부모들이 처음으로 모임을 가진 뒤, 2004년 9월에 개교를 했고, 그 이듬해 2005년 9월에 현재의 학교 건물로 입주했다. 이 학교는 교사가 주도하여 학교를 만들었다기보다는 학부모 주도로 교사와 함께 만들었다. 더 정확하게 말하면 학부모는 학교를 만드는 데 주도적 역할을 했고, 교사는 교육과정을 구성하는 데 주력했다. 이러한 특징 때문에 현재도 학교 운영에 있어 학부모 참여가 거의 결정적 역할을 하고 있다.

초기 학교 설립 과정

2003년 5월 10일, ‘마포지역 대안학교를 만들기 위한 준비모임’을 처음으로 가졌다. 모두 11가구가 참여했으며 이들은 단순한 관심자들이었다. 그 모임 이후 약 2개월 동안 대안학교를 만들기 위한 내부 워크숍을 몇 차례 진행했다. 일종의 공부모임 성격이다.

2003년 7월 19일 제3차 워크숍 때, 앞으로 만들어 갈 대안학교의 성격을 ‘지역 공동체를 강조하는 학교’로 만들자는 논의를 했다. 그동안 지역과 상관없이 대안학교 그 자체만을 만들자는 것에서 마을 차원에서 학교 만들기 논의를 진행하자는 것으로 논의의 큰 흐름을 바꾼 것이다. 이것은 현재의 성미산학교 성격을 규정짓는 매우 중요한 논의였다. 이것 이외에는 여전히 아무 것도 논의되거나, 결정된 바가 없었다.

2003년 7월 31일에는 ‘대안학교를 만들기 위한 준비모임’을 구성했는데, 이는 부모들로만 구성된 부모모임이었다. 학교는 부모가 아니라 교사가 있어야 하므로 교사모임을 꾸리기 위해서 민들레출판사의 도움을 받기로 했다. 격월간 잡지 『민들레』를 발간하고 있는 민들레출판사는 서교동에 사무실이 있었고, 대안학교 진영에서는 대단히 신망 있는 집단이다. 그래서 잡지 『민들레』 2003년도 7/8월호에 「우리 마을에서 함께 학교를 만들 교사를 찾습니다!」(유창복 작성)라는 제목의 글을 기고했다. 성미산마을의 역사와 현황을 소개하고, 이곳에서 주민 주도로 대안학교를 만들려고 하는데, 관심 있는 교사들이 함께했으면 좋겠다는 내용이였다. 그 글이 나간 이후 많은 대안학교 교사 지망생들이 큰 관심을 보여주었다.

9월 6일에 주민과 교사들의 첫 만남이 이루어졌다. 학교 만들기 과정에서 ‘부모’와 ‘교사’의 역할 분담 속에서, 한쪽이 일방적으로 주도하지 않고 열려 있는 논의 구조로 간다는 원칙을 상호 확인하였고, 이후 교사모임이 독자적으로 운영되었다.

10월 18일에 ‘대안학교 설립을 위한 주민추진위원회’가 정식으로 창립되었다. 대안학

교를 만들기 위한 ‘준비모임’은 부모들의 모임이었고, 임의조직이었기 때문에 학교 추진의 책임성과 공식성을 갖기 위해서는 정식으로 ‘추진위원회’를 구성해야 했다. 뒤이어 2개월 뒤인 12월 6일에 ‘교사추진위원회’가 구성되었다. 9월에 만들어진 교사모임을 학부모 중심의 주민추진위원회와 보조를 맞추기 위해 교사추진위원회로 개편하여 보다 책임 있는 모습을 갖추게 한 것이다.

2004년에 접어들면서 모든 논의는 급물살을 타기 시작한다. 2004년 1월 16일에는 주민추진위원회 주도로 대안학교에 관심 있는 학부모들을 대상으로 ‘생각조각 모으기’ 프로그램을 진행한다. 즉 왜 내 아이를 대안학교에 보내려고 하는지, 어떤 학교를 원하는지, 학교에서 무엇을 가르쳤으면 좋겠는지 등의 질문을 던지고 이와 관련한 학부모 당사자들의 생각을 나열하고, 이를 한데 모아보는 것이다. 곧바로 뒤이어 1월 27일에는 성미산학교 설립 소식지 제1호를 발행한다. 소식지를 발행함으로써 학교 추진의 공식성과 신뢰성을 더욱 드높이고자 했다.

2월 28일 성미산학교 교사회 구성을 위한 교사 전체 회의를 개최했다. 학교상(學校象)에 대한 내용이 점차 구체화되고, 개교 일정(2004년 9월 개교 목표)에 따라 모든 논의가 진행됨에 따라서 교사추진위원회는 개교 이전에 정식 교사회를 구성해야 했다.

3월 30일에 드디어 (가칭)성미산학교 설립 공개 설명회를 개최한다. 그동안 준비된 사항을 대외적으로 공식 공표하는 자리였다. 대단히 심혈을 기울여 프레젠테이션을 만들었고, 설명회 형식도 세심하게 준비했다. 약 200여 명의 학부모들이 뜨거운 관심을 보여주었다.

4월 1일 2004년도 가을학기 입학 전형을 정식으로 공고했다. 4월 10일에는 ‘성미산학교 교사회’ 정관을 확정짓고, 5월 16일에는 성미산학교 학부모 총회를 개최하여, 성미산학교 설립준비위원회 결성을 결의한다.

5월 31일에 학교 신축 공사를 위한 부지를 계약했으며, 6월 6일에 ‘성미산학교 설립준비위원회’를 창립한다. 그 뒤 2개월 후 8월 21일에 ‘성미산학교 설립위원회’가 발족하여, 8월 25일 정식으로 성미산학교를 개교했다.

이에 따라 성미산학교는 ‘설립위원회’(학교 자산 관리, 일종의 이사회)와 ‘학교운영위원회’(학교 운영 담당, 일상적 시기 최고의사 결정기구), 그리고 ‘교사회’(교육과정 담당)라는 동그라미 3개 구조를 갖추게 되고, 이는 현재까지 성미산학교의 기본 구조이다. 동그라미 3개란 수직적이며, 위계적인 조직 구성도를 그리지 않았고, 딱 동그라미 3개만을 그렸다는 뜻이다. 학부모회가 따로 구성되지 않은 이유는 학교운영위원회에 학부모 참여가 이미 구조화 되어 있기 때문이다.

당사자 참여 방식

성미산학교를 만들자며 최초 발의를 한 사람들은 대안교육을 하고자 하는 교사가 아니라 학부모 당사자들이었다. 2003년 5월 최초의 공식적 모임 이후, 2004년 4월 첫 학교

설명회를 개최하기까지 추진 주체들의 고민은 ‘어떻게 하면 대안학교에 관심 있는 사람들을 모을 수 있을까’였다. 즉 대안학교의 철학과 교육과정을 만들어내는 데 주력하기보다 ‘사람을 조직’하는 데 주력했다. 그래서 대안학교에 관심 있는 사람들(학부모와 교사)에게 ‘왜 대안교육을 하려고 하는가?’, ‘어떤 학교가 되었으면 하는가?’, ‘무엇을 가르쳤으면 좋겠는가?’ 등의 질문을 던지고, 각자의 다양한 대답을 한데 모아서, 이것을 교육과정을 구성하는 기본 언어로 삼았다. 이것은 교사가 제시하는 내용과 학부모가 원하는 내용을 조율하는 과정을 의미한다. 매우 어렵고 힘든 과정이었다. 학부모들 내부, 학부모와 교사들 사이, 교사들 내부에 많은 갈등이 있었다.

조직을 만들어가는 이러한 방식은 성미산마을 사람들에게는 매우 익숙한 문화이다. 물론 대안학교를 만들려는 교사집단이 있어서, 그들을 중심으로 교육 철학과 교육과정을 구성하고 나중에 이를 학부모들에게 설명하는 방식으로 진행되는 방식을 절대적으로 ‘틀렸다’라고 말할 수는 없다. 그러한 방식이 가지는 특징이 분명히 있을 것이기 때문이다. 즉 그건 그 집단의 특징이며, 성미산마을 사람들은 자기들에게 익숙한 방식으로 진행했을 뿐이다.

공식성과 비공식성

어떤 일의 시작은 최초의 누군가가 있어서, 그 한 사람의 머릿속에서 불현듯 떠오른 아이디어로부터 비롯되었을 것이다. 그 아이디어가 누구 것인지는 별로 중요하지 않다. 중요한 것은 무슨 일이든 한 사람의 힘만으론 이루기가 어렵다는 점이다. 일은 많은 사람들의 협력을 통해 이루어진다. 개개인의 생각과 힘을 하나로 모아가는 과정, 이것이 조직화의 과정이다.

성미산학교를 만들자는 초기 발의자는 불과 서너 사람이었다. 2003년 5월 최초 관심자 모임을 진행했을 때 모였던 사람도 불과 11명이었다. 그 이후 1년이 넘게 설립 업무를 진행했던 과정의 핵심 인물들도 7~8명에 지나지 않는다. 인원수가 중요한 게 아니다. 프로세스(과정과 절차)가 중요하다.

2003년 5월의 최초의 관심자모임은 그야말로 ‘임의조직’이었다. 공식성이 부여되지 않았을 뿐더러 그렇기 때문에 별로 책임질 일을 할 필요도 없다. 그러나 같은 해 11월에 있었던 ‘주민추진위원회’는 ‘공식조직’이다. 형식적이지만 위원회의 정관이 있고, 회의록이 있으며, 회원 명부와 조직과 의사 결정 과정을 명시하고 있는 내부 규정이 있었다. 이제 ‘추진위원회’는 대안학교를 진짜로 추진하는 것이다. 그리고 그 조직의 임원들은 더 높은 책임감을 가질 수밖에 없게 되었다.

인적 구성으로 본다면야 ‘그 사람이 그 사람이고 그 밥에 그 나물인데, 무슨 형식이 그리 중요한가?’라고 반문할 수도 있다. 조직이란 해당 구성원들이 어떻게 의사소통과 의사 결정을 할지에 대한 자신들만의 독특한 방식을 구축하는 것이며, 이것은 조직의 문화적 분위기로 표현된다. 성미산학교는 설립 과정에서 조직 구성원들의 자발적 참여를 이끌어

내기 위해 민주적인 절차를 매우 충실하게 밟았다. 형식적이라 할지라도 그 절차는 매우 중요하다. 왜 그러한가? 사람들의 ‘참여’를 최대한 보장해야 하기 때문이다. 일의 효율성으로 본다면야 그냥 몇 사람이 며칠 밤 세워서 논의한 뒤, 똑딱똑딱 문건 만들고, 프레젠테이션 자료 만들고, 홍보물 잘 만드는 게 훨씬 더 빠를 것이다. 그래서 누가 결정했는지 모르지만, 어쨌든 대단한 뭔가가 있고, 준비가 확실하게 되었다는 이미지를 갖게 할 수가 있다. 그러나 그러한 방식은 단기적인 효율성을 보장하겠지만, 장기적으로는 위기 관리에 매우 취약하다.

경쟁보다 협력을 함으로써 놀라운 성과를 이루어낸다는 사실은 누구나 인정할 수 있지만, 그 협력의 과정을 이루기 위해서는 개개인의 도덕성에만 의존할 수는 없다. 협력은 당사자들의 참여를 조직하는 것이며, 그것은 민주적인 프로세스를 잘 밟는 것이다. 그리고 결국 그 프로세스는 그 조직의 습(習)과 문화가 될 것이며, 정체성이 될 것이다.

[도움 1] 회의록 작성과 공개는 필수

회의록은 집단의 가장 중요한 기록물이며, 민주적인 운영을 하고 있다는 증거물이며, 운영의 공식성을 부여하며, 구성원 사이에 갈등이 발생하였을 때 중요한 판단의 근거가 되기도 한다. 물론 회의록에 의사소통 내용이 전부 담겨 있지는 않다. 의사소통이란 공식적인 회의에서도 이루어지지만, 비공식적인 자리에서도 이루어진다. 그럼에도 회의라는 형식을 통해 집단의 의사가 결정되어야 전체적으로 문제를 최소화 할 수 있다. 회의와 의사 진행, 회의록 작성은 대단히 형식적인 절차일 뿐이다. 그러나 그 형식적 절차 자체가 중요하다.

회의록을 작성하고 이를 공개하는 것은 의사소통의 가장 기본이다. 또한 조금은 귀찮은 일이기도 할뿐더러, 회의록을 작성하는 게 사실 쉬운 일은 아니다. 회의 분위기가 자유스러울수록 논의 내용을 정리하기가 쉽지 않다. 회의 참석자들이 서로 익숙하지 않은 사이일 경우 상대방의 표현 방식에도 익숙하지 않기 때문에 종종 오해를 불러일으키기 쉽다. 원숙한 회의 진행자는 회의 진행의 적절한 순간에 그동안 논의한 내용을 정리하고, 참석자들에게 확인한다. 그래서 무엇을 논의했는지를 압축적 문장으로 정리할 줄 안다.

회의록은 회의를 주재한 사회자가 직접 작성하는 게 가장 좋은 방식이며, 부득이한 경우 기록자를 따로 선정할 수도 있으나 작은 규모의 집단인 경우 너무 복잡하게 운영할 필요는 없겠다.

또한 모든 회의록은 구성원들에게 공개되어야 한다. 특별한 사유가 없는 한 이 공개성 원칙은 지켜져야 한다. 사실 회의록을 공개한다 하더라도 그것을 자세히 살펴보는 사람은 별로 없다. 그럼에도 회의록은 공개해야 하며, 엄밀히 말하면 공개했다는 사실 자체가 중요하다. 왜냐하면 회의록이 존재한다는 사실을 구성원들이 아는 것만으로 자신들이 했던 모든 논의에 공식성을 부여하기 때문이다. 회의록 공개의 방식은 해당 집단이 알아서 할 일이지만, 온라인 카페나 사이트를 활용하는 것이 좋은 방법이다.

또한 회의록을 작성하고 보관하는 일은 조직의 공식 ‘기록물’을 남기는 일이기도 하다. 시간이 지나면 기록물만이 조직의 정체성을 보장해 준다.

[사례 2] 공감: 2005년 참나무어린이집 풍경

성미산마을에는 공동육아협동조합 어린이집이 여러 개가 있다. 어린이집을 설치하고자 할 때, 먼저 협동조합을 만들어서 필요한 자금과 사람을 모아서 진행하는 방식을 공동육아협동조합 어린이집이라 하며, 요즘은 ‘부모협동 보육시설’로 제도화되어 있다. 때문에 어린이집의 소유 주체는 협동조합이며, 운영은 그 조합의 이사회에서 맡는다. 물론 보육은 교사회에서 책임을 진다. 이런 방식 때문에 공동육아 어린이집의 가장 큰 특징은 ‘길고도 잦은 회의’ 문화라 할 수 있다. 일반 공립·사립 어린이집처럼 원장 중심의 전일적 시스템이 아니다 보니 조합원의 참여가 대단히 높고, 다종다양한 조합원들 사이의 의사소통을 잘 이루어내는 것이 어린이집 운영의 절대적인 요소가 되고 있다. 왜냐하면 조합의 특성상 조합원 사이의 갈등이 발생하여 관계가 심각하게 훼손될 경우, 어린이집의 존립 자체가 흔들리기 때문이다.

7세 아이들의 한글교육을 둘러싼 갈등

2002년 9월에 개원한 참나무어린이집은 2005년도에 이르러 초기 조합원의 자녀가 7세가 되어 졸업을 앞두고 있었다. 2004년도 인근에 성미산학교가 개교하여 일부는 대안학교로의 진학이 예정되어 있었고, 일부는 그냥 공립학교를 선택했다. 이미 2004년 하반기부터 공립학교를 선택한 조합원들 몇 명이 7세 아이들의 한글과 숫자 교육 등 뭔가 초등학교를 준비하는 별도의 교육 프로그램을 진행해야 하지 않을까 하는 요구가 있었다. 그러나 일반적으로 공동육아 어린이집에서는 7세가 되어도 한글교육 같은 인지교육을 별도 프로그램으로 시행하지는 않는다.

2005년 6월 9일에 이러한 분위기를 바탕으로 어린이집 사이트 게시판에 “6~7세 교육 프로그램에 대해 공개적으로 논의해 보자.”는 글이 올랐다. 그 글의 취지는 조합원들의 일부에서 ‘특별한 교육 프로그램’에 대한 요구가 있으므로, 이를 합리적인 절차를 거쳐 터놓고 논의를 해 보자는 것이었다. 그것은 다양한 요구에 대한 당연한 절차이기도 했다.

6월 16일 그러한 요구를 모두가 터놓고 이야기할 수 있는 논의의 장인 ‘열린마당’을 열자는 제안으로 구체화되었다.

7월 2일에 이러저러한 과정을 거쳐 드디어 ‘열린마당’을 ‘열린마루’로 이름을 바꾸어 개최했다. 이러한 모임은 2차례에 걸쳐 진행되었고, 7월 14일에는 거의 대부분의 사항에 대해 참석자 서로 간에 합의를 보게 된다. 이러한 합의 내용은 이후 조합 내부의 정당한 구조를 거쳐 교사회에 조합의 의견을 전달함과 동시에 구체적으로 어떻게 실현할지에 대해 상호 협의를 해야 하는 과정이 남아 있었다.

그러나 어린이집 내부의 여름방학과 의견 전달의 절차를 거치는 과정에서 시간이 너무 많이 소요되었고, 8월 10일에 이르러서야 교사 대표와의 미팅이 이루어진다. “쪼그만 어린이집에서 뭐 이리 복잡하게 일을 진행하는가?”라고 질문을 할 수도 있겠으나 조직 구

조가 명령적이지 않기 때문에 미리 약속 시간을 잡고, 취지도 설명해야 하는 등의 상대방을 존중하는 최소한의 절차를 거쳐야 하므로 어쩔 수 없는 과정이기도 하다.

8월 10일에 교사 대표와 조합의 의견 전달 담당자 간의 모임에서 7월에 논의된 내용이 충분하게 전달되지 않은 일이 발생한다. 이에 몇몇 조합원이 내용 전달의 불충분함과 사실과 다름에 대해 강한 문제 제기를 하게 된다.

8월 16일 자신들이 보기에 미적미적한 일처리에 강한 의구심을 가진 조합원 3가구가 이러저러한 사정으로 조합 탈퇴 의사를 구두로 조합 이사회에 전달한다.

뒤이어 8월 23일 조합 이사회가 개최되었으나 뚜렷한 결론을 내리지 못했고, 이틀 뒤인 8월 25일 7세 방 대표가 사퇴하겠다고 선언한다. 상황이 매우 심각하게 돌아갔지만, 긴급하게 제안했던 ‘전체 모임’도 참석자가 저조한 관계로 무산되었다. 사실 조합 탈퇴 의사를 밝혔던 당사자들은 졸업을 6개월 앞둔 상황에서 별다른 뾰족한 대안이 있었던 것은 아니었다. 그저 자신들의 의견을 알아주지 않았던 전반적인 분위기에 크게 실망한 측면이 있었던 것이다.

일주일 뒤인 9월 3일 이러저러한 이유로 조합 이사회에서는 탈퇴 의사를 밝힌 3가구의 탈퇴를 승인하겠다고 전격 발표를 한다. 이것은 ‘이제 어린이집과 조합원들과의 관계를 끊겠다.’는 표현과 같은 것이었다.

10일 동안의 냉각기간을 가진 뒤, 9월 13일 조합 하반기 임시총회를 개최하여 그동안 논의에 관련된 당사자 전원이 모두 서로에게 사과를 했고, 탈퇴는 철회되었으며, 3개월에 걸친 기나긴 갈등은 드디어 마무리 되었다. 결국 2005년 12월 조합 탈퇴를 선언했던 당사자를 포함하여 초기 설립 구성원 전원이 첫 졸업을 했다.

논리가 아닌 공감의 중요성

너무도 단순한 것이지만, 문제는 옳고 그름이 아니라 서로의 이야기를 들어 주는 것에 있었다. 사실 처음으로 7세 아이들의 특별한 교육 프로그램에 대해 논의를 하자고 제안했던 당사자는 어떤 특정의 견해를 가지고 있었던 게 아니라, 조합원 사이에 이것으로 문제가 되니 서로 이야기를 해서 해결책을 찾아보자는 것이었다.

또한 특별한 교육을 강하게 요구했던 사람들은 어찌되었든 어린이집에서 빨리 교육 프로그램을 시행해 달라는 것이었으나, 당시에 조합 내에서 특별한 직책을 맡고 있지 않았었다. 반면 당시 책임 있는 직책을 맡고 있었던 사람들은 공동육아 어린이집에서는 조기 교육과 같은 특별한 교육 프로그램을 시행해서는 안된다는 원칙적 입장에 충실했다. 이러한 3부류의 구도는 보통의 조직 내 갈등 상황에서 발생하는 일상적인 모습일 것이다. 예를 들면 강한 의견 그룹과 그 반대 의견 그룹, 이를 중재하려는 그룹의 구도이다.

일상생활에서 특별한 경우를 제외하고는 대부분 상식적인 선에서 논의를 하고, 합의를 한다. 자신의 의견을 끝까지 비타협적으로 고집하거나 강하게 밀어붙이는 일은 그리 흔한 일이 아니다. 이러한 태도는 대단히 강한 긴장과 스트레스를 수반하기 마련이다. 상식

을 가진 대부분의 사람들은 자신의 의견과 생각이 충분히 표현되었거나, 그래서 다른 사람으로부터 충분히 공감을 받았거나, 그 속에서 강한 유대감을 느낀다면 자신의 의견을 철회하거나 일정한 양보를 하기도 한다. 그것은 우호적인 관계성 속에서 이루어진다.

문제는 논리가 아니라 정서에 있다. 사람들이 자신을 존중하지 않거나, 내 이야기를 귀담아 들으려 하지 않거나, 자존심 상하게 하는 말을 하거나 하는 등의 태도를 보인다면 마음의 상처를 받게 된다. 마음의 상처를 받게 되는 순간부터는 아무리 합리적인 논의 절차를 충실하게 밟고, 합당한 합의를 이루어내더라도 문제는 해결되지 않는다. 애초에 서로 합의하고 싶은 마음이 아예 없어져 버렸기 때문이다. 상대방의 모든 이야기와 행동은 모두 거짓이요, 뭔가 숨은 의도가 감추어져 있으며, 심지어 비열하다고 느낀다. 웃는 낯으로 이야기를 하면 날 비웃는 것처럼 여겨지고, 심각하게 인상을 쓰고 있으면 나를 노골적으로 싫어하는 것으로 보이며, 무표정한 낯이면 나를 속이는 것으로 느껴진다.

모든 의사소통의 출발이자 종착점은 딱 하나, ‘공감하는 것’에 있다. 상대방의 심정을 이해해 주는 것, 왜 불안해하는지를 알아주고 다독여 주는 것, 그것을 단지 형식적인 것이 아닌 진심으로 해야 한다. 그 다음에서야 비로소 논리적 접근이 해결책이 될 수 있다. 논리적 접근에서 가장 중요한 점은 ‘맥락’을 아는 것이다. 이 세상의 모든 것은 서로 연결되어 있고, 생각은 일련의 흐름 속에서 존재하기 때문이다.

TV 프로그램인 ‘100분 토론’의 경우 그야말로 논리 싸움을 보여주는 전형이다. 이는 소통을 위한 프로그램이 아니다. 단지 재미있는 구경거리일 뿐이다. 현실에서 ‘100분 토론’ 방식으로 소통을 시도했다가는 그야말로 큰 싸움이 날 것이다. 왜냐하면 이러한 토론 방식은 논쟁 상대자와 서로 ‘공감’하려 하지 않고, ‘제압’하려 하기 때문이다. 현실은 ‘100분 토론’이 아니다.

[도움 2] 온라인 게시판에서는 논쟁하지 말 것

새벽까지 컴퓨터 앞에 앉아 글을 썼다 지웠다를 반복하며, 낱밤을 새워 본 적이 있는가? 내 글에 달린 댓글 하나에 마음이 상해, 계속해서 클릭질을 하며 게시글에 들락날락해 본 적이 있는가? 게시판 논쟁을 하다 보니 일주일, 한 달이 금세 지나간 걸 경험해 본 적이 있는가?

정말 희한하게도 온라인 게시판에서 논쟁을 하다 보면 직접 만나서 말싸움 할 때보다 더 느낌이 강하다. 상대방이 쓴 글자 하나하나에 숨은 의도를 파악하려 하고, 나는 어떻게 상대방에 꼬투리 잡히지 않고 최대한 세련되고도 논리적으로 글을 쓸까를 고민하게 된다.

경험으로 볼 때, 온라인 게시판을 통한 논쟁에서 끝이 좋은 경우를 한 번도 본 적이 없다. 게시판 글에서는 사람의 표정과 말투, 몸짓, 기운을 느낄 수 없다. 게시글을 쓴다는 것은 의사소통을 위해서인데, 게시글을 통한 의사소통은 온전히 이루어질 수 없다.

의사소통은 정보와 생각만을 교류한다고 해서 이루어지는 게 아니라, 그 사람의 감정과 마음까지도 전달되어야 한다. 그것은 직접 얼굴을 보고서야 비로소 가능하다. 의사소통은 공감이 중요하다.

온라인은 단지 정보 교환을 위한 공간, 격려와 좋은 의도를 위한 공간으로만 활용해야 한다. 아니면 자신이 속한 커뮤니티가 아닌 불특정한 다수를 위한 글쓰기 공간으로는 유효할 것이다. 지금 이 순간에도 온라인에서 논쟁을 하려는 사람들은 당장 그만 두고 직접 만나서 이야기하시라.

[사례 3] 정보 소통의 중요성: 마포두레생협 사례

마포두레생활협동조합은 2001년에 정식으로 창립했다. 창립대회 당시 조합원은 모두 73가구에 출자금이 대략 900만 원 정도였다. 2003년엔 생협법에 맞추어 특별법인으로 등록을 했고, 마포구 성산동에 첫 매장을 열었다. 그리고 이러저러한 시스템을 개선했고, 2007년 마포구 용강동에 두 번째 매장을 열었다. 2011년 10월 현재 조합원 수는 6,000여 명 정도이고, 출자금 총액은 4억 4천여 만 원, 그리고 상반기 동안의 매출 총액은 약 25억 원 정도이니 2011년도는 연매출이 대략 50억이 넘을 것이다. 2011년에 창립 10주년이 되는데, 그동안 조합원 수는 90배 정도 늘어났고, 매출은 200배 정도 늘어났다. 그야말로 초고속 성장을 한 것이다. 사정이 이러하다보니 설립 초기의 알콩달콩한 조합 분위기를 기대하기는 어렵다. 조합의 구조도 초기의 전체 조합원 총회가 가능했던 규모에서 대의원총회로 바꾸어야 했고, 이사회에서 다루어야 하는 안건은 점점 많아지기 시작했다. 초기 조합원들의 비중은 상대적으로 낮아졌으며, 신입 조합원들은 공동체, 마을보다는 생협의 가치 자체를 더 중요시했다. 당연하게도 조합의 전체 분위기는 확연히 바뀌었다.

2010년 2월 정기 대의원총회가 개최되기 이전부터 뭔가 이러저러한 말들이 나오기 시작하더니, 급기야 당일 대의원총회는 5~6시간의 마라톤 회의에서 정식 안건 상정조차 못한 채 사업보고 단계에서 끝나고 말았다. 그 직후 생협 게시판엔 문제 제기성 글들이 올라오기 시작했고, 분위기는 험악하기에 이른다. 2주일 뒤 다시 임시대의원총회가 열렸고, 그 자리에서 생협의 비전에 대해 좀 더 체계적으로 논의를 하는 기구인 '비전특별위원회' 구성을 결의했다. 생협이 만들어진 이래 가장 치열했던 논란이 일단은 '비전특위' 활동으로 전환되었다. 2011년 2월 정기대의원총회에서 그동안 논의되었던 생협 비전을 10개로 정리하여 발표했다.

두 가지 성격

마포두레생협의 초고속 성장 배경 중의 하나는 생협도 망할 수 있다는 위기의식 속에서 그야말로 '생존'을 위한 노력이 있었다. 생협은 친환경 생활재(식품과 공산품 등)를 공동구매하고 공동소비하는 사업체의 성격과 협동조합이라는 결사체의 성격, 두 가지를 모두 가지고 있다. 사업체로서의 생협은 당연히 경쟁과 생존의 논리에 따라 지속적인 자본 투자가 이루어져야 하고, 그를 통해 사업 영역과 규모를 확장해야 한다. 그러지 않으면 생협도 부도가 나거나, 적자 누적으로 망할 수 있다. 실제로 생협의 생활재 유통 마진율은 15~22% 정도로 무척 낮다. 일반 영리 사업체적인 관점으로 보면 그야말로 말도 안 되는 사업을 하고 있는 것이다. 이런 조건 속에서 매년 적정 수익을 이뤄내야 하니 쉬운 문제가 아니다. 이것은 협동조합이라는 특성 때문에 그러하다. 즉 사업체로서의 생협의 주인은 조합원들이고, 생협은 조합원들만 이용할 수 있기 때문에 생활재 공급 사업을 통

한 수익은 당연히 조합원들의 이용에서 발생할 수밖에 없다. 이러한 구조 때문에 유통 마진율을 높게 책정할 수는 없다.

결사체로서의 생협은 조합원들 사이의 유대관계, 다양한 조합원 활동 등 조합원 공동체로서의 긴밀한 관계망을 요구한다. 만약 조합원 사이의 관계망을 이루고 싶지 않다면, 굳이 생협을 만들 필요는 없다. 그냥 친환경 농산물을 판매하는 매장을 만들면 된다. 대형 마트에도 친환경 코너가 있고, 동네에도 친환경 전문 매장이 있지 않은가. 대부분의 생협 지지자들은 조합원 활동에 상당한 매력을 느끼며 대부분은 바로 그것 때문에 조합에 가입한다.

마포두레생협 설립 초기 모습에 대해서 오래된 조합원들은 특별하고도 강한 인상을 가지고 있다. 그러다 생협 자체가 급성장을 하면서 초기의 아기자기한 모습은 많이 사라지고, 뭔가 낯선 분위기를 느끼면서 ‘이건 아닌데’라는 느낌을 갖게 되었다.

2010년 총회

2010년 정기대의원총회에서 나타난 갈등 상황의 뿌리는 이러한 생협의 역사적 성격으로부터 기인한다. 생협 임원진(이사회와 직원 등을 편의상 그냥 통칭함)의 관점에서는 사업체로서의 생협에 대해 생존적 차원의 긴장감을 가지고 있으며, 시장 경쟁에서 이겨내기 위한 가장 효율적인 방안을 고민하게 된다. 이는 매장을 확장한다든지, 조합원 모집을 강조한다든지, 생활제가 원활하게 공급되도록 안정적인 확보에 공을 들인다든지 하는 것이다. 이런 과정을 통해 지속적인 매출 성장을 이루지 못한다면 경영상 매우 큰 어려움에 봉착하게 될 것이다.

그럼에도 2009년도엔 결사체로서의 마포두레생협의 성격을 좀 더 강화하기 위해 ‘조합원 활동실’이라는 조직과는 별도의 공간을 설치한다. 그 조합원 활동실은 생협 사무실에서 근무하는 직원들과는 다르게 조합원 활동가들만 근무했다. 그런데 사무실의 직원과 활동실의 활동가들이 똑같은 업무시간 동안에 근무를 함에도 불구하고 급여가 달랐다. 이러한 사실과 함께 또한 그동안 사업체로서의 생협에 너무 과도한 비중을 두어서 결사체로서의 생협 본래의 취지를 많이 훼손당했다고 여기는 일부 조합원들이 발생했다.

그것이 2010년 정기대의원총회에서 집중적으로 문제 제기가 되었고, 급기야 두 번에 걸쳐 총회를 진행해야 했고, 생협 온라인 게시판에 여러 게시글이 상당히 거칠게 올라왔다(이 게시글은 마포두레생협 홈페이지에 올라와 있다). 어쨌든 두 번에 걸친 총회 끝에 ‘비전특별위원회’를 별도로 설치해서 이곳에서 여러 가지 문제를 집중적으로 논의하고자 했다. 2011년 정기총회에서는 이 비전특위에서 논의한 내용이 잘 정리되어 발표되었다.

의사소통의 기본은 정보 소통

‘사업체’로서의 생협과 ‘결사체’로서의 생협, 그 두 가지 측면 모두가 맞다. 기존 생협

임원진들에 반대하며 집중적으로 문제 제기를 했던 반대자 그룹들도 맞다. 왜냐하면 그 문제 제기의 의도 자체는 악의에 의한 게 아닌 선의에 의한 것이기 때문이다.

오히려 어떤 방식으로든 문제 제기가 되었어야 했다. 문제는 왜 적대적인 방식으로 논란이 진행되었는가 하는 것이다. 비아냥거림과 의심, 뭔가 굉장한 비리가 있을 것이라는 식의 어투, 끊임없는 문제 제기와 문제 제기. 보통 이런 정도의 양상으로 논란이 일어나면 거의 갈 때까지 간 것으로 봐야 한다. 회복할 수가 없다. 왜냐하면 논란의 과정 속에서 말로 인한 상처를 너무 깊이 받았기 때문이다. 중간에 되돌아 갈 길을 스스로 차단해 버린 것이다. 결론은 이기고 지는 양상으로 전개되며, 지는 쪽은 얼굴 내비치기가 어렵게 된다.

의사소통을 잘하는 전제조건이 있다. 그것은 정보 소통이 가장 우선되어야 한다는 점이다. 사람들의 생각은 끊임없이 생산되는 정보에 의해 생성된다. 그 생각은 시간이 갈수록 하나의 관점을 형성하고, 모든 생각과 행동의 판단 기준으로까지 발전하게 된다.

당시 생협 임원진들은 정보 소통이 중요하다는 이 기본 전제를 간과했다. ‘생협이 이대로 가다가는 망할 수도 있겠어!’라는 판단에 이르기까지 일종의 위기적 징후들이 무수히 발생하는데, 그런 기본 정보에 대해 끊임없이 소통을 해야 했었다. 그런 전제가 없

[도움 3] 옳고 그름을 따지는 건 언제나 옳은가?

아주 옛날 작은 마을에 사람을 잡아먹고 사는 흉측한 괴물이 있었다. 그런데 이 괴물은 나쁜 사람들만 잡아먹는 착한 괴물이었다. 어느 날 물건을 훔친 도둑과 살인을 한 자를 잡아먹었다. 며칠 후 우연찮게 자신이 잡아먹은 도둑의 가정집을 보게 된다. 근데 도둑의 가족은 모두 20명이었고, 너무 가난해서 아이들이 죽어가고 있었다. 그가 도둑질을 한 것은 어쩔 수 없는 선택처럼 보였다. 거기다가 지나가던 동네 사람들의 이야기를 들은 괴물은 엇그제 자신이 잡아먹은 살인자가 실은 자기 아들을 살해한 강도를 죽인 사람이란 걸 알게 되었다. 그럼 이 착한 괴물은 그동안 나쁜 놈들만 잡아먹은 게 아니었던가? (‘다음 daum 웹툰’ 중에서)

사람들은 옳고 그름을 중요하게 여긴다. 잘못된 일은 아니다. 그러나 옳고 그름만 가지고 모든 것을 판단할 수는 없다. 옳고 그름도 시간에 따라, 상황에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 더욱이 절대적 진리가 애당초 있을 수 있을까?

옳고 그름을 알고자 하는 것과 그것을 가지고 모든 행동의 유일한 기준으로 삼는 것은 분명 다르다. 또한 틀렸다고 생각하는 사람이나 행위에 대해 심한 공격을 하는 사람이 가끔 있다. 반박하기 어려운 논리를 들이대며 문제를 제기하는 사람도 있다. 그래서 자신이 생각하기엔 분명히 옳은데 그것에 대해 동의하지 않는 사람들은 모두 이상하거나, 뭔가를 숨기거나, 이중적인 태도를 가진 사람이라고 여긴다. 어떤 문제가 발생한 역사적 맥락과 또 그럴 수밖에 없는 말 못할 사정이 있을 수 있다는 것을 별로 인정하지 않는다.

관계 중심적인 사고방식 속에서는 모든 걸 종합적으로 고려해야 한다. 단 하나의 기준만으로 복합적이며, 정서적인 관계성 전체를 판단할 수는 없다. 절대적인 옳고 그름의 영역이 있을 수 없으며, 상황과 사람에 따라 판단 기준이 다르다. 사람의 관계성은 매우 복합적이며 중층적임에도 불구하고 이러한 모든 복잡성을 무시하고 오직 단 하나의 유일한 기준으로만 판단하라고 하는 것은 일종의 폭력이다. 이러한 폭력을 행사하는 사람들이 우리 주위에 의외로 많다.

으면, 즉 배경 지식이 같지 않으면, 판단 기준도 다르고 생각도 달라진다. 그래서 결국은 상대방의 생각에 대해 도대체 이해할 수가 없는 지경에 이르게 된다. 사람의 생각이란 한번 뼈딴선을 타게 되면, 상대방이 어떤 진실한 발언과 행동을 해도 모두 다 거짓으로 여겨진다. ‘저 사람이 무슨 딴 맘을 가지고 있을 거야.’ ‘뭔가 우리를 속이고 있는 게 분명해.’ ‘너무 뻔뻔해.’ 등등. 그러다가 상대방의 작은 실수나 잘못이 하나둘썹 드러나게 되면 그러한 억측은 전부 진실이 되어 버린다.

착한 마음으로 진행한 일이 모두 착한 결과를 만들지는 못한다. 착하다는 것은 상대적인 개념일 뿐이며, 특히 그것을 주관적으로 판단할 경우 결코 착하지 않을 수도 있다. 착함은 관계적이어야 한다. 그리고 기술적이어야 한다.

[사례 4] 남성과 여성: 2006년 성미산어린이집 풍경

성미산마을에는 모두 4개의 공동육아 어린이집이 있다. 운영 형태는 모두 비슷하며, 논란이 되는 주요한 사안들도 그 성격이 모두 비슷하다. 그러나 사람은 다르기 때문에 어떤 어린이집에서는 갈등이 적절히 해결되지 못하고 조합원 서로 간에 크고 작은 상처로 남기도 하지만, 반대로 갈등을 잘 해결한 경우도 있다.

7세 아이들 사교육 문제가 2005년도 참나무어린이집에서는 깔끔하게 해결되지 못했다면, 2006년 성미산어린이집은 소통이 잘 된 사례로 꼽을 수 있다. 똑같은 문제도 조직에 따라 서로 다른 결론에 이를 수가 있다. 물론 여기서 언급하는 것처럼 모든 문제를 단순하게 판단할 일은 아니다. 조직의 역사와 문제에 대한 의미 맥락이 다르기 때문에 이것을 단순 비교하여 판단하는 것은 옳바르지 않다. 그러나 여기서는 앞뒤 맥락을 다 걷어내고 문제를 단순하게 보고 있다는 점을 전제로 한다.

2006년 성미산어린이집 역시 6~7세 아이들에게 별도 사교육을 시켜야 하는지 말아야 하는지에 대한 논란이 일었다. 왜냐하면 취학을 앞둔 7세라 할지라도 공동육아어린이집에서는 한글이나 숫자 등 인지교육을 따로 시키지 않기 때문이다. 그 자세한 논의 과정은 이리하다.

공동육아어린이집에서는 각 연령별 아이들의 부모모임이 있다. 그것을 방모임이라고 하는데 아이들이 7세가 되어 취학을 앞두고 되자, 취학을 준비하기 위한 별도의 교육이 필요한지에 대해 논란이 일곤 한다. 아래 내용은 성미산어린이집의 당시 관련 회의록을 요약했다.

<2006년 6월 8일: 5세 방모임>

- 여아 엄마: 우리 아이가 지금 여자아이들이 하고 있는 발레를 무척 하고 싶어 한다. 아이에

게 특별히 뭔가를 시키고 싶은 것은 없는데 어린이집에서 다른 아이들이 하는 걸 알고 조르는 것 같다. 다른 아이들은 어떤지, 사교육을 어떻게 생각하는지 궁금하다.

- 다른 엄마: 부모가 사교육을 시키고 싶지 않아도 다른 아이들이 할 경우, 그 영향을 받기 때문에 하려면 다 같이 하고, 하지 않으려면 다 같이 하지 않는 게 좋을 것 같다.
- 이 문제는 교육소위원회에서도 이야기되고 있고, 전체가 모여서 논의할 기회가 있을 것 같으니 그때 좀 더 깊게 이야기하면 될 것 같다.

<2006년 6월 12일: 어린이집 이사회>

- 열린마루(일종의 터놓고 이야기해 보는 열린 토론 시간의 별칭임)를 7월 초에 진행하기로 하자. 사전에 준비모임을 하고, 교사회에서도 입장을 정리해 오면 좋겠다.

<2006년 7월 8일: 열린마루>

※ 참석자: 조합원 19가구(엄마 14명, 아빠 7명), 교사 6명(모두 여성)

- 이사장: 올해 초 방과후 활동이 시작되면서 이에 대한 의문을 갖는 조합원도 있었고, 얼마 전에 조합원 교육을 한 다음 어느 정도 공감대 형성이 된 후 열린마루를 개최하게 되었다. 이번 열린마루는 원칙, 기준을 잡기보다는 같이 이야기해 보는 첫 단계 정도로 생각하면 될 것 같다.
- 교사 대표: 작년에 7세 면담 중에 방과후 활동에 대한 질의가 있어서 회의를 거쳐서 나온 안은 '과외활동에 특별히 제한을 두지는 않는다. 부모와 함께할 수 있는 것과 다음 날 물리적인 면에서 아이들 생활에 지장을 주지 않으면 제한을 두지는 않는다.'였다.
- 6세 아빠 A: 조합원의 합의를 원칙으로 운영되었으면 한다.
- 6세 아빠 C: 특기교육, 방과후 활동, 표현활동 등 지칭하는 의미가 조금씩 다르므로 개념을 정확히 할 필요가 있겠다. 우리 아이는 택견을 시켰는데 한 4개월 하다가 그만 두더라. 시작한 이유는 아이가 운동을 해야겠다고 직장일로 아이랑 같이 할 시간이 없어서, 나름대로 긍정적이라고 생각해서였다. 그럼에도 걱정했던 건 다른 아이에게 적지 않은 영향을 미친다는 점이다.
- 5세 엄마 A: 특기교육에 대해 찬성도 반대도 아니다. 일단 개인적으로는 시키고 싶은 생각은 없다. 다른 지역에서는 주말에 바이올린을 같이 시켰다는 사례가 있다던데 그렇게까지 할 필요가 없을 것이다.
- 6세 엄마 B: 우리 아이에게 택견을 시켰던 건, 아빠와의 관계 때문에 그랬다. 나름 이유가 있었다. ……
- 6세 엄마 C: 우리 아이가 발레를 하게 된 경위는 …… 혼자보다 아이들이 같이 했으면 좋겠다고 생각했다.
- 6세 아빠 D: 방과후 활동을 어떻게 바라보는지 좀 더 포괄적으로 얘기해 보자.
- 7세 아빠 B: 발레, 수영 등을 하게 되면 머리도 좋아지고 순발력도 생긴다.
- 6세 엄마 D: 큰애가 어린이집 다닐 땐 아무것도 안 시켰고, 대신에 학교 가면 해 주겠다 약속했다. …… 공동육아의 기본적인 상식이 있을 테니 상식 수준에서 부모에게 맡겨야 한다고 생각한다. 아이들의 다양한 호기심에 맞게 부모가 판단해서 하면 될 것 같다.
- 5세 엄마 E: …… 예외가 생기더라도 허용하고 포용하자.
- 3세 엄마 F: 원칙이 없었으면 한다.
- 6세 아빠 D: 논의의 기본 방향은 원칙을 잡자는 게 아니고 큰 범주를 만들자는 것이다.

…… 공동육아의 상식적인 수준에서 각자 알아서 하고 문제가 된다면 그때 교사회와 얘기해도 되지 않을까?

- 5세 엄마 G: 기능적 합의는 이루어지나 관계 문제는 남는다. 경험으로 보면 …….
- 6세 엄마 B: 첨엔 하고 안하고의 문제지만, 나중엔 아이들의 그룹화로 안 좋은 영향을 미칠 수가 있겠다.
- 5세 아빠 E: 공동육아를 보낸 이유가 분명 있을 것이다. 특기교육은 아닌 것 같고 방과후 활동이라도 ‘엄마 G’가 얘기한 관계까지가 우리가 생각해야 할 부분일 것이다.
- 6세 아빠 C: 4시, 5시에 우르르 빠져나가 한글, 피아노 교육시키는 경우도 있었다는데 공동육아를 보내는 건강한 상식은 이야기되어야 한다.
- 5세 엄마 H: …… 관계맺음이 더 소중하고 그것에 중점을 두고 했으면 좋겠다.
- 5세 아빠 F: 논란이 있을 땐 원칙대로 하는 게 제일 좋다. 부모가 공동육아적인 육아방식이 무엇인가 고민하고 배우려는 자세로 접근해야 한다고 생각한다.
- 7세 아빠 B: 정관에 제시된 기본적인 틀 외에는 자율적이면서 능동적으로 채워나가면 되지 않을까?
- 6세 아빠 G: 조합원 간의 소통의 문제, 교사회와의 소통이 가장 중요하다.
- 6세 엄마 I: 큰 생각으로 발레 시작한 건 아니고 지금도 당장 그만둬야겠다는 생각은 없으나 조합에 부정적인 영향을 미친다면 그만둘 수도 있다.
- 5세 엄마 J: 우리 아이의 경우 …….
- 7세 엄마 K: 우리 아이의 경우 …… 오늘 이야기가 푸근한 기운을 느낄 수 있어서 좋았다.
- 6세 엄마 L: 우리 아이의 경우 …….
- 6세 엄마 M: 우리 아이의 경우 …….

<2006년 7월 24일: 이사회 회의>

- 우려가 없지 않았지만 무사히 잘 마무리되었던 것으로 보인다. 교사회에서 제시한 방법(‘부모와 함께할 수 있는 것과 다음 날 아이들 생활에 지장을 주지 않으면 특별한 제한을 두지는 않는다’는 것)으로 어린이집에 무리를 주지 않는 한도 내에서 해보자. 조합원 모두 충분히 성숙되어서 유연한 사고로 무리 없이 잘 해나가리라 생각한다.

느린 과정

이로써 약 2개월에 걸친 기나긴 논의가 마무리(관계를 훼손할 정도로 과도한 과외활동이 아닌 선에서 허용하고 조절하는 것) 되었다. 결론은 실제 논의 과정은 이보다 더 복잡했고 회의가 더 많았다. 대단히 민감한 사안이었음에도 서로의 이야기를 듣는 과정에서 여러 가지 생각들이 정리되었다. 아주 작은 조직이지만 내부 조직 단위는 분명하게 존재한다. 이사회와 교사회, 각 위원회, 일반 조합원이 엄격하게 분리되어 있으므로 각 단위 내부에서 논의가 다른 단위에 적절한 영향을 미치고 있고 이를 서로 존중하고 있다. 이는 매우 중요하다.

또한 논의를 서두르지 않고, 결론을 조급히 내리려 하지 않고, 구성원들의 충분한 대화와 공감을 불러일으키려는 자세가 있었다. 이러한 느린 과정은 결론적으로 가장 빠른 과정이었음이 증명됐다.

남성과 여성

일상에서 남성과 여성이 한 자리에 모여 회의를 하는 모습은 흔한 게 아니다. 남성들은 사회생활에서 결론 중심의 대화 방식을 취하고, 여성들은 뚜렷한 결론을 내리지 않더라도 대화 그 자체 속에서 많은 문제가 해소되는 경우를 많이 보곤 한다. 이걸 남성과 여성이 갖는 차이일 뿐이며, 누가 옳고 그른 사항은 아니다. 다만 소통의 방식이 다르다는 점을 알고만 있어도 문제 해결의 절반은 성공한 것이다. 왜냐하면 대부분은 남성과 여성의 소통 방식 차이를 잘 알지 못할뿐더러, 서로 인정하지 않기 때문이다.

위 열린마루의 대화록에서도 여성들은 똑같은 맥락의 이야기를 반복하고 있음을 볼 수 있다. 남성들의 경우 이야기를 빨리 정리하고, 결론을 명확하게 확인하고 싶어 한다. 남성이 회의 사회를 볼 경우 이 점을 주의해야 한다. 참석한 여성들이 충분히 이야기를 나눌 수 있도록 해야 하며, 중간에 선불리 이야기를 끊어서는 안된다. 회의가 깔끔하게 마무리되었다고 해서 참석자들에게 충분한 발언의 기회를 주지 않으면, 반드시 뒷담화가 생긴다. 즉 한 번 결정한 사안을 다시 논의해야 할 경우도 생길 수 있다는 것이다.

반대로 여성이 회의 사회를 볼 경우, 하염없이 반복되는 수다(?)를 그대로 두어서는 안된다. 적절한 순간에 이야기를 정리하고, 매듭을 지어 주어야 한다.

다양한 회의 성격

위 성미산어린이집의 사례는 의사소통에 비교적 훈련이 잘 된 사람들의 경우이다. 만

[도움 4] 신입에게 너무 큰 역할을 주면 안된다!

모든 조직에는 조직의 문화가 있다. 여기서 문화란 조직 구성원들에게 이미 익숙해진 의사소통의 방식 따위를 말한다. 문제가 발생하면 어떤 절차에 따라 누구누구와 상의하면 되고, 누구하고는 어떤 내용을 논의하면 잘 해결되고 등등의 몸에 익숙하게 체득된 습성, 문화가 있다. 조직이 안정되어 있을수록 이러한 습성화된 행동 방식, 보이지 않은 룰이 더 많이 존재한다.

신입 구성원은 당연히 이러한 조직 문화에 잘 적응해 들어와야 한다. 기존의 조직 문화에 대해 이러저러한 불합리함이 있으니, 지금 당장 바뀌어야 한다고 주장한다면 기존의 조직 구성원들은 대단히 불편해진다. 어떤 경우는 그 불합리함도 조직의 역사적 맥락에서 길게 보면 지극히 합리적일 수도 있다.

어느 조직에서도 사람이 부족하기 마련이다. 그래서 상당히 적극적이고, 영민하며, 능력 있어 보이는 신입 구성원에게 당연히 호감을 갖게 된다. 그러다가 과도한 역할을 맡길 수도 있다. 기존 조직 구성원들에게 호감이 높을수록, 칭찬과 기대를 더 많이 받을수록, 역할의 중요성이 더 클수록, 반대로 그 신입은 문제를 일으킬 소지가 그에 비례해서 증가한다고 봐야 한다. 왜냐하면 기존의 조직 문화에 충분히 적응하지 못했을 가능성이 더 크기 때문이다.

신입의 단순한 문제 제기에 의해 조직 문화가 일순간에 바뀐다면 그 조직은 대단히 취약한 조직이다. 물론 영민하고, 능력 있는 신입이 낡은 조직문화를 혁신할 수도 있다. 그러나 그것은 시간과 과정이 필요하다.

약 훈련이 부족한 사람들이 회의를 할 경우에는 사회자의 역할이 대단히 중요하다. 한마디로 눈치를 잘 보아야 하며, 비교적 능력 있는 사회자가 필요하다. 회의의 성격에 따라 결론을 명확하게 정리해야 하는 경우, 뚜렷한 결론을 도출하지 않더라도 충분히 이야기를 나누어야 하는 경우, 정보 공유를 위해 뭔가 설명을 들어야 하는 경우 등이 있다. 또한 어떤 경우는 매우 엄격하게 회의 형식을 갖춰 진행해야 할 때도 있고, 그냥 즐겁게 수다를 떨다가 대충 마무리를 해도 무방할 때도 있다. 상황에 따라 회의는 매우 다양하다. 회의 준비를 하는 자나 진행자는 이 점을 잘 판단하고 있어야 한다.

[사례 5] 권위의 형성: 성미산학교 초기 3년 갈등

앞에서 언급했다시피 성미산학교는 교육철학과 교육과정에 대해 뚜렷하게 정리된 내용이 없이 만들어졌다. 막연하게 정리된 내용은 사람마다 다른 해석의 여지가 있었다. 학교도 조직 사회이다. 건물이 학교를 보장해 주지 않는다. 결국은 사람의 집단이 학교이며, 그 학교 집단은 교사와 학부모, 학생들로 나뉜다.

성미산학교가 문을 열고 난 뒤, 초기 3년 동안 내부에서 논란이 끊임없이 일어났다. 교사들은 대안학교에 경험이 없었고 심지어는 학부모가 교사가 된 경우도 있었다. 우리나라 대안학교의 역사 자체가 짧은데, 경험 있는 교사가 어디에 있었겠는가? 학부모의 경우도 마찬가지이다. 대안학교가 일반적이지 않은 상황에서 뭔가 공통의 판단 기준이 있을 리 만무하다. 어느 누구도 대안학교의 교육에 대해 이러쿵저러쿵 자신 있게 이야기할 사람이 없었다.

학교는 학생들이 모여 있는 곳이고, 그곳에서는 날이면 날마다 크고 작은 사건, 사고가 일어나기 마련이다. 兵家之常事! 교사들은 날이면 날마다 발생하는 일들에 대해 나름의 원칙과 내용을 가지고 적절히 대처를 해야 한다. 성미산학교 초기 3년 동안의 내부 분란은 이러한 조건을 배경으로 한다. 즉 조직 내부에 아직 새로운 권위와 문화가 형성되지 않은 상황이었다. 이러한 분위기 속에서의 갈등은 자칫 조직 자체의 붕괴로 이어지기도 한다.

3년 갈등

2004년 9월에 성미산학교는 개교했다. 아직 정식으로 학교 건물이 없었던 터라 임시로 마포구 망원동에 있는 단독주택을 전세로 임대하여 그곳을 학교로 사용했다. 초등학교 50여 명과 중학생 10여 명이 함께 비좁은 건물을 사용했다. 학교 문을 열었던 9월 말부터 문제가 터지기 시작했다. 외부 수업 활동 시간에 비가 와 외부 활동을 할 수 없게 되자, 초등부 교사 한 명이 아이들을 데리고 영화를 보러 갔다. 이 일이 사단이 났다. 아이

들을 통해 영화를 봤다는 사실을 알게 된 학부모들 중 일부가 심각하게 문제 제기를 하고 나섰던 것이다. 이 일은 11월까지 지속되었고 급기야 교사회에 대한 교육적 신뢰의 문제로까지 이어졌다. 결국 그 해 12월 교사회의 원활한 운영을 위해서는 새로운 교장을 영입하자는 결론에 이르게 되었고, 2005년 1~2월에 당시 하자센터의 센터장으로 계셨던 연세대학교 조한혜정 선생을 교장으로 초빙함으로써 그 문제는 일단 마무리되었다.

2005년 상반기는 그럭저럭 조한혜정 선생의 주재 하에 큰 분란 없이 학교가 잘 운영되었으나, 하반기 조한혜정 선생이 안식년을 맞아 미국으로 1년 동안 출국을 하게 되었다. 2005년 9월경 조한선생의 부재 속에 문제가 크게 터졌다. 초등학교 고학년 아이들 내부에 잦은 다툼과 폭력이 발생했다. 이에 대한 문제 제기가 하반기 내내 이어지면서 결국 새로운 교육 시스템을 만들자는 분위기가 학부모 사이에서 강하게 형성되었다. 결국 2006년 1월에 초등부와 중등부를 분리, 운영하자고 결정하게 됐다.

2006년 봄학기가 시작되자, 초등부 교사회와 중등부 교사회를 따로 구성하여 운영했다. 당시 중등부의 분위기는 입시교육에 대해서도 뭔가 대응을 적극적으로 해야 한다는 것이었고, 초등부는 대안학교답게 운영하자는 것이었다. 그 해 3월 신학기에 초등부 교사회는 좀 더 다른 시스템을 가동했다. 초등부 교사회에서는 매일 오후 5시에 초등부 교사 전체 회의를 열어 학교에서 발생하는 아이들 사이의 크고 작은 사건사고에 대해 바로바로 대응을 하기로 했다. 중요한 것은 학부모의 신뢰를 얻는 것이고, 그 과정에서 교사회의 교육적 권위를 획득해야 한다는 게 기본 취지였다. 이러한 시스템은 한 달 만에 커다란 효과를 보게 된다. 날마다 교사 전체 회의를 진행함으로써 아이들 사이에 발생한 모든 정보를 취합할 수 있게 되었고, 작은 사건은 즉시 대응을 하고, 좀 더 큰일도 2~3일 내에 조치를 취하게 되었다. 교실은 급속도로 안정을 찾으면서 수업시간에 아이들은 집중을 하게 되고, 교사회에 대한 학부모의 신뢰는 급격히 높아졌다.

반면 중등 교사회의 경우, 이러한 시스템을 갖지 못하고 오히려 교사 대표 중심의 권위 주의적인 분위기를 형성했다. 당연히 아이들에 대한 정보는 교사들 사이에 공유되지 못하고, 문제는 방치됨으로 인해 계속 누적되어 버렸다.

6월에 초등과 중등 학부모 총회가 열렸다. 안건은 중등 과정에 대해 만족할 만한 교육적 효과를 얻기 위해 좀 더 많은 예산을 배정해야 한다는 것이었는데, 이러한 주장은 초등 학부모들의 지지를 얻는 데 실패했다. 이 총회의 결과로 인해 초등 학부모와 중등 학부모 사이의 골은 더욱 깊어지게 되었다.

2006년 9월 중등 학생 내부에 폭행 사건이 발생했다. 이 일을 계기로 중등 교사회가 무너지고, 결국 7가구가 학교를 집단 탈퇴함으로써 지나긴 갈등이 마무리되었다.

다수결

성미산학교 초기 3년 동안은 다수결을 통한 수많은 의사 결정이 이루어졌다. 2006년 6월에 있었던 학부모 총회의 다수결은 그 압권이었다. 극명한 대립 사항을 표결에 부침

으로써 다수와 소수를 명확하게 구별하였고, 이 결과에 크게 실망한 소수그룹은 결국 집단으로 탈퇴하게 된다. 경험으로 볼 때 다수결에 의한 의사 결정은 반대 세력에 대한 폭력 행위일 뿐이다. 이는 대단히 적대적인 소통방식이며, 반대 세력을 직접적으로 억누르는 방식이다. 이는 최후의 극단적인 의사소통이며, 결코 민주주의가 아니다. 그때 이후 성미산학교에서는 다수결에 의한 의사 결정 방식을 되도록 취하지 않는다. 물론 총회 등의 경우, 회의록을 남겨야 하는 법적 형식 때문에 다수결 방식을 취하기는 하나 이는 그야말로 형식에 그친다. 다수결이 폭력 행위임을 알기 때문이다.

조직 문화

조직은 문화적으로 익숙한 행동양식이 정착됐는가의 여부로 그 안정성을 판단한다. 문제가 발생했을 경우 어떤 경로와 방식으로 문제 제기를 해야 하는지는 그 조직의 내부 규칙이나 질서에 따르게 된다. 그 규칙은 외부에선 쉽게 눈에 띄지 않으며, 시간이 지나서야 분위기로 알 수 있다.

성미산학교는 2006년 임시총회에서 다수결의 폭력성을 경험했다. 물론 그 당시에는 어쩔 수 없었다는 분위기가 있었다. 다수결을 통한 의사 결정 방식을 취하게 된 것은 분명히 그 이유가 있었지만, 결과는 소수 의견에 대한 배제이고, 굴복을 강요하게 되었다. 길은 딱 두 가지 굴복이나, 탈퇴냐! 현명한 조직이라면 문제가 극단으로 치닫게 방치해서는 안된다.

리더십

또한 조직이 정착하려면 새로운 권위(권위주의가 아님)가 형성되어야 한다. 이 새로운 권위는 조직 운영의 리더십이라 할 수 있다. 어떤 문제에 대한 설득력 있는 해석력(문제를 바라보는 상위의 시각), 민주적인 프로세스를 설치하고 이를 하나의 조직문화로 정착

[도움 5] 상대방을 완전히 굴복시키려 하면 안된다.

누군가 심하게 잘못된 일이 있어도 어떤 적당한 선에서 그쳐야 한다. 물론 불만족스러울 수 있다. 뭔가 문제가 완전히 해결된 것 같지 않은 느낌을 가질 수도 있다. ‘사과를 충분히 받지 않은 것 같은데.’ ‘어떻게 사과를 했다는 사람이 미안한 표정이 아니야!’ ‘정말 저 사람은 완전 작살이 나야 돼.’ 등등.

마음이야 그럴 수 있지만, 그래도 어떤 합리적인 선에서 그쳐야 한다. 왜? 관계를 위해서. ‘내 마음이 이렇게 억울하고 아픈데, 관계 때문에 그동안 제대로 표현하지도 못했는데, 안돼, 이번엔 못 넘어가!’ 그런 마음을 가질 수 있다.

과유불급(過猶不及). 지나침은 부족함과 같다. 너무 지나치면 갑자기 여론이 반전될 수도 있으며, 자신이 나쁜 사람이 되거나, 미친×이 되거나, 관계를 파탄시켜 회복할 수 없는 지경에 이르게 될 수도 있다. 일단 자제하시고, 그래도 분이 안 풀리면 기도를 하거나 염불을 외우길 권장한다. 이것도 도를 닦는 거겠거니 하면서 …….

시켜 나가는 능력 등이다. 흔히 리더십을 강한 권위주의나 명령 시스템을 지칭하는 말로 오해하기도 한다. 2006년 신학기 성미산학교 초등 교사회가 초등 전체 교사회의를 매일 한 시간씩 진행했던 것은 첫째로 교사들 사이의 정보를 소통하자는 것이었고, 둘째는 정보 소통을 바탕으로 문제 해결을 위한 집단적인 협력을 강화하자는 것이었다. 그리고 그 과정 속에서 교사 개개인의 작은 능력들이 모여 교사회가 학부모로부터 커다란 리더십을 확보하게 되었다.

지금 되돌아보면 공교육에서의 학교 혁신 또한 혁신의 주체가 누구인가와 그 주체가 누구의 지지를 받아야 하는지가 가장 기본적인 판단 요소가 될 것 같다. 학교에서는 교사가 학부모의 강한 지지를 받는 게 문제 해결의 출발점으로 여겨진다.

[사례 6] 집단적 의사소통: 3가지 회의 방식

성미산마을은 약 1,000여 명의 다종다양한 구성원들의 네트워크 그 자체이다. 우리는 ‘100명이 100개의 마을을 이루고 있다.’는 것으로 표현한다. 그러나 성미산마을 사람들이 갖는 딱 한 가지 공통점은 자신의 의견을 다른 사람에게 강요하지 않는다는 점이다. 물론 자신의 생각을 감추지는 않는다. ‘나는 이러이러한 생각을 가지고 있어.(자기 표현)’라는 식이며, ‘우리는 이러이러한 일을 해야 돼!(당위성 강요)’라고 말하지 않는다. 옳고 그름을 따져서 그 일을 ‘해야 한다.’라는 당위성으로 삼지 않는다는 것이다. 그러나 많은 사람들이 특히, 과거에 학생운동이나 사회운동을 했던 이른바 386세대가 갖는 오류 중의 하나는 당위성을 과도하게 강조하고 있다. 더구나 그 당위성을 진리로 오해하기도 한다. 옳고 그름이 중요하지만 그것은 관계성의 영역 내에서의 일이다. 서로 간의 관계를 파괴하면서까지 옳고 그름을 강요할 필요는 없지 않은가?

대표자회의

성미산마을은 크게 2가지 방식의 회의체를 구성하고 있다. 하나는 ‘마을단체대표자회의’이고, 다른 하나는 그냥 ‘마을회의’이다. 마을단체대표자회의는 마을 전체와 관련된 일상적인 의사 결정을 이루기 위해 소집하는 회의이다. 마을 축제라든지, 마을운동회, 선거에 참여할 것인지 말 것인지 따위와 관련되어 있다. 이는 마을 각 단체의 참여와 책임을 보장해야 하기 때문에 각 단체 대표자들이 모인다.

관심자회의

반면 ‘마을회의’는 중대한 사안이 발생했을 때 개최하는 좀 더 개방적인 회의이다. 대표적으로 성미산지킴이 활동을 진행할 것인가 말 것인가를 판단해야 할 때 소집한다. 마

을회의는 참석자의 제한을 두지 않는다. 다만 관심 있는 자는 누구나 참석할 수 있다. 이곳에서 결정된 사안은 마을 전체의 의사 결정으로 받아들인다. 참석자의 숫자는 크게 문제되지 않는다. 단지 절차와 논의의 개방성이 문제일 뿐이다. 무슨 이야기든 자신의 의견을 말할 수 있다. 그리고 서로 합의점에 이를 때까지 논의를 하며, 합의에 이르지 못할 경우 의사 결정을 하지 않는다. 좀 더 논의를 하거나 다음 회의로 넘긴다. 마을회의가 성미산마을 내부가 아니라, 지역으로 확대된다면 일종의 ‘타운미팅’이 될 것이다.

위임-회의 안하기

위 두 가지 방식의 회의체 이외에 또 하나를 언급할 수 있는데, 그것은 굳이 회의를 소집하지 않는 경우이다. 회의를 소집하지 않는다는 뜻은 집단적인 의사 결정을 할 필요가 없다는 것이다. 동네 식당을 만들자는 의견에 대해, 동네 금고를 만들자는 의견에 대해 전체 구성원이 모여서 회의를 하지 않는다. 그것은 당사자들이 알아서 진행할 일이다. 즉 하고 싶은 사람들이 따로 모여서 진행하면 그만이다. 만약 반대한다면? 그때는 그 일에 참여하지 않으면 된다. 성미산마을 내부의 그 수많은 작은 단체들을 누가 기획했는지에 대해 궁금해 할 수도 있겠다. 이 세 번째 방식에 성미산마을의 비밀이 있다. 자신이 하고 싶은 일은 당사자들이 알아서 진행하는 것, 그것에 대해 굳이 반대하지 않는 것, 그저 ‘고운 눈’으로 바라보는 것, 바로 이것이다.

[도움 6] 패거리를 만들면 안된다.

사람들은 패거리를 만들고 싶어 한다. 자기편이 없으면 불안해한다. 끼리끼리 챙겨주면서 끼리끼리만 소통한다. 어떤 사항에 대한 정보를 공유하고, 그에 대한 해석까지도 공유한다. 그러면서 점점 그들만의 독특한 해석의 코드를 만들어 간다.

패거리는 반드시 분란을 일으킨다. 그러나 그 분란을 스스로 해결하지 못한다. 이미 유연함을 잃어버렸기 때문이다. 모든 살아 있는 것은 부드럽고, 죽은 것은 딱딱하다. 패거리는 또한 권력을 탐한다. 끼리끼리만 어울리고 끼리끼리만 소통하다 보니, 다른 생각이 끼어들 여지가 없게 되고, 자신들의 생각이 옳다고 여긴다. 옳다고 여기는 순간 모든 일이 그 생각대로 진행되기를 바란다. 그래서 결국 권력을 요구한다. 자신들의 생각대로 해야 된다고 믿게 되니까.

[사례 7] 당사자 협력: 각종문제 하소연대회

2010년 12월 ‘성미산마을 각종문제 하소연대회’라는 조금은 우스꽝스런 행사를 가졌다. 성미산마을에는 여러 크고 작은 가게와 사업장이 있다. 2002년에 만들어진 동네부엌(유기농 반찬가게), 2006년에 만들어진 작은나무 카페, 2007년에 만들어진 비누두레(비누 제조 사업장), 2010년에 만들어진 성미산밥상(유기농 식당) 등등이 있고, 기타 작은 사업체가 있다. 이들 작은 사업체들은 비교적 안정적인 곳도 있지만, 전문성의 결여와 자금 부족 등으로 인해 사업의 어려움을 겪고 있기도 하다. 사업의 어려움은 주위 사람들의 한두 마디 비전문적인 조언으로 해결될 수 있는 문제가 아니다. 많은 돈을 모아 전문 업체에 컨설팅을 위탁할 수 있는 처지도 아니어서, 무슨 해결 방안이 딱히 있는 것 같지도 않았다. 그렇다고 마냥 방치할 수도 없는 사안이었다. 마을에서 발생한 어려움을 어떤 방식으로 해결할 수 있을까?

이런 배경이 하소연대회를 개최한 이유이다. 일단 당사자들의 어려움을 함께 나누어 보는 자리를 마련하자는 것이다. 그런 과정에서 현재 처해 있는 어려움이 뭔지 상황이라도 파악할 수 있고, 그러다 보면 뭔가 아이디어가 나오지 않을까? 과연 하소연대회 이후 어려움을 호소한 당사자들의 모임이 자연스레 만들어졌다. 모두 비슷한 문제에 처해 있으니 교육이라도 함께 받으면 어떨까에서부터 당장의 급한 자금 문제를 해결할 방안이 없을까에 이르기까지 여러 이야기가 나왔다. 그 중 하나가 자금 문제를 서로 협력하여 해결해 볼 수 있는 방법으로 새마을금고와 같은 자조적인 금융안정망을 만들어보자는 것이었다. 2011년 1~3월에 걸쳐 논의가 구체화 되었고 결국 ‘동네금고’를 만드는 것으로 결론이 났다. 2011년 3월 중순에 마침내 ‘성미산동네금고’를 발족시켰다. 작은 사업장과 비영리단체를 포함하여 모두 11곳이 동네금고에 가입했다. 매월 자기 사정에 맞는 금액을 적립하고, 적립된 자금을 사정이 급한 순서대로 대출을 해 주는 것이다. 대출 순서는 서로 협의하여 정했다. 일종의 낙찰제와 비슷한 방식이지만, 대출 이자가 매우 낮고(2% 이하), 대출 순서를 제비뽑기가 아닌 급한 순서대로 서로 협의하여 진행했다는 면에서 달랐다. 2011년 7월부터는 전문 업체에 위탁하여 집중 교육을 받았다.

당사자주의

우리는 오랫동안 경쟁하는 것에 익숙해 있다. 각자의 문제를 협력을 통해 해결하는 경험과 방식을 잘 모른다. 협력은 당사자들이 하는 것이다. 누가 대신 협력을 만들어 줄 수는 없다. 당사자들 사이에 공감대를 형성하고, 어려움을 해결해 보자는 의지가 모이면, 그 속에서 해결책은 나오게 되어 있다. 물론 이러한 과정을 중재하고, 매개하는 역할을 ‘사람과마을’이라는 마을단체가 진행하였으나, 그렇다고 당사자가 우선이라는 원칙에서 벗어나는 건 아니다.

당사자 중심의 의사소통 방식은 대리주의와 반대되는 개념이다. 대리주의 또한 우리에게

게 익숙한 방식이다. 정치인은 모든 권한을 국민에게서 위임받아 대리정치를 하고 있고, 정부는 국민의 세금을 가지고 대리행정을 하고 있다. 그러나 근본적으로 개인의 의사를 타인에 위임할 수는 없다. 어떻게 위임할 수 있겠는가? 누군가 내 머릿속에 들어올 수 있더라도 한단 말인가? 대리주의는 단지 그러할 수도 있지 않겠느냐는 효율성 측면에서 용인되고 있을 뿐이다.

당사자들의 주체적인 의사소통과 참여는 민주주의를 한 단계 진화시킬 것이다.

나가면서: 관계성

의사 결정의 세 가지 방식

의사 결정의 방식은 상황에 따라 적절하게 구사해야 한다. 절대적 원칙이란 애초에 없다. 의사 결정의 대표적 방식으로 꼽는 게 ‘다수결’이다. 다수결 방식은 효율성과 속도, 엄격한 법적 절차가 필요할 때 사용한다. 대단히 편리하며, 간단하다. 그러나 단점은 소수의견에 대해 폭력적 배제의 방식을 사용한다는 점이다. 따라서 다수결 원칙을 사용할 때는 이 방식이 기본적으로는 폭력적이라는 점을 인식하고 있어야 하며, 신중해야 한다.

두 번째로는 ‘합의’가 있다. 합의의 방식은 협력과 배려의 방식이라고 할 수 있는데, 집단 구성원 사이의 좋은 관계성의 유지를 위해서 사용한다. 그러나 단점은 시간이 많이 소요된다는 점과 능력 있고 경험 많은 회의 구성원들이 있어야 한다는 점이다. 이 방식은 속도는 느리나 창의적인 문제 해결책이 제시될 수 있는 가능성이 높다. 주로 문제 제기(옳고 그름을 따지기)라기보다는 문제 해결을 위한 방식에 적합하다. 초등학생들은 ‘다수결’은 잘 하나, 이러한 ‘합의’는 잘 하지 못한다. 인지 능력이 그 정도에 이르지 못하기 때문이다. ‘다수결’조차도 초등학교 고학년이 되어야 비로소 가능하다. ‘합의’를 하려면 구성원들의 긴장과 훈련이 필요하다.

세 번째로는 ‘당사자 판단’이 있다. 당사자 판단의 방식은 어떤 사안에 관심 있는 당사자나 관심자들이 자기들끼리 그냥 즐겁게 일을 하도록 내버려 두는 것이다. 그 결과가 어찌되든 그것도 당사자들이 책임지면 된다. 이걸 ‘위임’의 방식이라고도 할 수 있다. 이러

[도움 7] 막히면 돌아가라! 밀어붙이다 망한다.

서핑은 거친 파도에 몸을 맡겨야 한다. 파도에 저항해서는 서핑을 할 수가 없다. 자전거를 타는 것도 운동의 속도에 의해 자전거가 중심을 잡는 원리를 몸으로 체득해야 한다. 돌부리가 있으면 돌아가야 하고, 길이 굽었으면 길을 따라 굽어가야 한다.

사람의 일도 마찬가지이다. 사람들 사이에 생각이 달라 의견을 하나로 모을 수 없을 때는 일단 설득하거나, 아니면 기다리거나, 아니면 다른 방법을 모색하거나, 아니면 상황에 따라서 포기할 수도 있어야 한다. 포기하는 것도 의사소통이다. 굴복이 아니다.

그러나 보통은 자신의 의견이 남들에게 받아들여지지 않으면 괜히 자존심 상해 하고, 그래서 똥고집 부리고, 그래도 잘 안되면 씩씩거리면서 남들 욕하고, 결국은 서로 상처 주는 말을 하다가 관계를 파탄 내기도 한다. 그래도 자신은 아무런 잘못이 없다고 생각한다. 그러나 그로 인해 발생한 모든 상황은 그야말로 자업자득이다.

한 방식은 대부분 낯설게 여겨질 것이다. 성미산마을의 경험으로 보면 이 방식이 가장 창의적이며, 문제가 발생할 소지가 적고, 에너지가 집중된다. 당사자들이 재미있어서 일을 알아서 하겠다는데, 옆에서 감 놔라 배 놔라 할 필요가 뭐 있겠는가? 그러나 이것조차도 ‘공동체주의’가 대단히 강한 집단의 경우 용인하기가 쉽지 않을 것이다. 공동의 논의와 판단 없이 몇몇 사람들이 자기들끼리 일을 알아서 진행하는 것을 뭔가 큰 문제라고 생각할 수도 있다. 크거나 작은 거의 모든 문제를 함께 논의하고 함께 결정해야 그래야 비로소 공동체라고 생각할 수도 있다. 우리는 그러한 방식을 싫어한다. 그래서 성미산공동체라는 말보다는 그냥 커뮤니티라는 말을 선호하는 이유가 그것이다. 성미산마을은 공동체 ‘주의자’들이 사는 곳이 아니다.

진선진미한 민주주의

과정이 착하면 결과도 아름답다. 과정이 착하지 않으면 결과가 아름답지 않을 수도 있다. 진리는 하늘에 있지 않으며, 사람들 사이에 존재한다. 즉 사람들 관계를 떠나서 절대적인 원칙과 올바름이 어디 따로 존재하지 않는다는 뜻이다. 특히 ‘이건 꼭 해야 할 일이야’라며 지위를 이용해 일을 밀어붙여서는 안된다. 또 설득은 하되 가르치려 들면 안된다. 그건 반드시 아름답지 않은 결과를 낳을 것이다.

민주적인 의사 결정을 위해서는 일상생활 속에서 성공적인 의사소통 문화가 있어야 한다. 평소에 의사소통이 잘 되는데, 의사 결정이 잘 안될 이유가 없다. 의사소통이 잘되기 위해서는 구성원 각자의 태도와 가치, 양식도 중요하지만 조직과 그 조직을 둘러싼 환경의 구조적 측면도 중요하다. 착한 사람들만 있어서는 안되며 지혜로운 사람들도 있어야 한다. 집단 전체의 생존과 관련된 사안에 대해 뭔가 단호한 행동이 필요할 때, 집단 전체의 에너지를 한 곳에 집중해야 할 때는 좀 더 복잡한 고려와 설계, 기획이 있어야 한다.

민주주의는 구성원들의 에너지를 집중시키는 가장 효율적인 방법이다.

아파트 입주자대표회의의 민주적 운영

이일권_부산 ○○아파트 회장(2007-2010년)

| 우리 아파트, 다른 아파트
| 민주적 아파트, 민주적 회장
| 대표자회의의 실제
| 관리소장의 중요성
| 공정한 입찰, 투명한 개찰
| 관리비와 회계 관리
| 소통과 민원 처리
| 자생단체와 마을 축제
| 입주민들을 위하여
| 생활 속 민주주의

우리 아파트, 다른 아파트

우리 아파트의 특성과 현황

우리 아파트는 중산층이 거주하는 아파트이며, 구청 관내에서 가장 규모가 큰 아파트로서 위탁관리를 하고 있다. 주공아파트를 재건축하여 분양했기 때문에 재건축 조합원과 일반분양 입주자가 섞여 있었고, 중산층 아파트이긴 하지만 세대별 경제 수준 차이가 크고, 경제 수준에 따라 아파트 관리 업무에 대한 관심이나 정서에도 약간의 차이가 발견되었다. 그리고 재건축조합 추진 당시의 내부 갈등 여파로 입주민 간의 분열 현상과 대표회의에 대한 불신이 남아 있었다.

버스가 다니는 도로를 경계로 하여 1, 2단지로 나누어져 있었으나, 입주 초기에는 1, 2

단지가 통합 관리되어 입주자대표회의와 관리사무소도 하나밖에 없었다. 그러다가 입주자대표회의의 갈등과 민원 제기로 인해 구청에서 법률을 검토한 결과 법률상 별개의 주체임이 판명되어 기존의 입주자대표회의는 해산되었다. 이후 1, 2단지는 각각 새로이 입주자대표회의를 구성하여 입주일로부터 1년 수개월이 지난 후에야 법적으로 인정된 제1기 입주자대표회의가 정식으로 구성되었다. 1, 2단지가 통합 관리에서 분리 관리로 바뀌는 것에 대해 반대하는 입주민들도 많았으나 관계 법률상 어쩔 수 없었고 1, 2단지 공용 재산 분리 등의 많은 문제를 해결해야 했다.

<아파트 현황>

1. 명칭: 00아파트 1단지
2. 위치: 부산광역시
3. 사업주체: 재건축조합, 00건설
4. 입주: 2006년 2월부터
5. 난방방식: 개별 난방
6. 세대수: 1,700세대
7. 아파트 층 수 및 동 수: 11~26층, 25개동
8. 승강기 수: 15인승 39대
9. 출입구 수 및 경비실: 3개 출입구, 7개 경비실
10. 주차 대수: 2,277대
11. 분양 평형: 24평형 175세대, 29평형 46세대, 33평형 656세대, 36평형 100세대 41평형 682세대, 45평형 70세대
12. 부대·복리 시설: 관리사무소, 경비실, 경로당, 도서실, 어린이집, 어린이 놀이터 4개소, 체육시설, 롤러스케이트장(입주자 집회소)

의결, 집행, 감독 기능의 실상과 문제점

아파트 관리와 관련하여 입주자대표회의는 의결 기능과 감사 기능, 관리사무소인 관리주체는 집행 기능, 지방자치단체는 감독 기능을 하도록 역할이 나누어져 있다. 그러나 실상은 그렇지 못한 경우가 많은데, 입주자대표회의의 비민주적 운영과 월권 때문이다.

입주자대표회의의 의결 사항 등은 주택법 시행령 제51조 제1항 각호로 규정되어 있으며, 감사는 주택법 시행규칙 제21조 제5항의 규정에 따라 관리비, 사용료 및 장기수선충당금 등의 부과, 징수, 지출, 보관 등 회계 관계 업무와 관리 업무 전반에 대한 관리주체의 업무를 감사하도록 규정하고 있다. 그리고 계약이나 법률상 사유가 없는 경우에 입주자대표회의는 아파트 관리업체의 직원 인사, 노무 관리 등의 업무 수행에 부당하게 간섭해서는 안된다.

관리 주체의 업무는 주택법 시행령 제55조 제1항에 공동주택의 공용 부분의 유지, 보

수 및 안전 관리 등 각호의 관리 주체의 집행 업무에 대해 규정하고 있으며, 지방자치단체는 공동주택의 원활한 관리를 위한 지도·감독 업무를 수행하고 있다.

현실은 어떤가? 아파트에 따라서는 입주자대표회의 뿐만 아니라 동대표들의 월권과 간섭이 심해 효과적이고 효율적인 관리에 지장을 주는 경우가 있다. 경비원, 미화원 등의 사소한 잘못을 이유로 또는 개인적 감정 때문에 교체를 요구하거나, 특정인을 채용하라는 압력을 행사하기도 한다. 이럴 경우 위탁관리업체나 경비·미화 용역업체는 ‘을’의 입장이기 때문에 따를 수밖에 없다.

심지어 아파트 관리소장(주택관리사)까지도 신분 보장에 대한 제도적 장치가 없기 때문에 입주자대표회의의 부당한 요구나 지시를 거부하지 못하고 수용하는 경우도 있다. 특히 비민주적이고 비합리적인 입주자대표회의일 경우의 아파트 관리소장은 전문가로서 소신 있는 관리 업무보다는 입주자대표들과의 관계를 원만히 유지하는 것에 주력할 수밖에 없게 되어 그 피해는 고스란히 입주민들에게 돌아가기도 한다. 각 주체들은 법령에 따른 권리와 의무를 충실히 지키는 것이 최우선되어야 한다.

아파트 관리 형태와 입주자대표회의의 권한

아파트 관리 형태는 두 가지가 있다. 자치관리와 위탁관리 방식이다. 자치관리란 입주자대표회의가 대통령령으로 정하는 기술 인력 및 장비를 갖춘 자치 관리 기구를 구성하여 관리하는 것을 말하며, 입주자대표회의에서 관리사무소장을 채용하여 자치관리기구의 대표자로 선임한다. 위탁관리란 대통령령으로 정하는 기술 인력 및 장비를 갖춘 주택관리업자와 위·수탁계약을 체결하여 관리하는 방식이다. 이 경우 위탁관리 수수료를 지급한다. 위탁관리의 경우에도 모든 용역 계약 및 세금계산서 발행 등이 입주자대표회의의 고유번호증으로 처리되며, 관리사무소 직원들의 급여, 퇴직금, 4대보험 등도 입주자대표회의 결정으로 지출된다. 대부분의 아파트는 입주 초기부터 주택관리업체에 위탁해 아파트를 관리하고 있다.

입주자대표회의의 권한은 주택법 등 법령에 규정되어 있는 것과 관리규약으로 규정되어 있는 게 있다. 주택법 시행령에 규정되어 있는 의결 사항은 다음과 같다.

제51조(입주자대표회의의 의결 사항 등)

① 입주자대표회의는 법 제43조에 따라 그 구성원 과반수의 찬성으로 다음 각 호의 사항을 의결한다.<개정 2006.2.24, 2010.7.6>

1. 관리규약 개정안의 제안(제안서에는 개정안의 취지, 내용, 제안 유효 기간 및 제안자 등을 포함한다. 이하 같다)

1의 2. 관리규약에서 위임한 사항과 그 시행에 필요한 규정의 제정·개정 및 폐지

1의 3. 공동주택 관리 방법의 제안

2. 제58조에 따른 관리비 등의 집행을 위한 사업계획 및 예산의 승인(변경 승인을 포함

- 한다)
- 2의 2. 공용시설물의 사용료 부과기준의 결정
 - 2의 3. 제58조에 따른 관리비 등의 회계감사의 요구 및 회계감사 보고서의 승인
 - 2의 4. 제58조에 따른 관리비 등의 결산의 승인
 - 3. 단지 안의 전기·도로·상하수도·주차장·가스설비·냉난방설비 및 승강기 등의 유지 및 운영 기준
 - 4. 자치관리를 하는 경우 자치관리기구 직원의 임면에 관한 사항
 - 5. 법 제47조 제1항에 따른 장기수선계획(이하 ‘장기수선계획’이라 한다)에 따른 공동주택의 공용 부분의 보수·교체 및 개량
 - 5의 2. 제47조 제1항에 따른 공동주택의 행위 허가 또는 신고 행위의 제안
 - 6. 공동주택에 대한 리모델링의 제안 및 리모델링의 시행
 - 7. 장기수선계획 및 법 제49조의 규정에 의한 안전관리계획(이하 ‘안전관리계획’이라 한다)의 수립 또는 조정(비용 지출을 수반하는 경우에 한한다.)
 - 8. 입주자 등 상호 간에 이해가 상반되는 사항의 조정
 - 8의 2. 공동체 생활의 활성화 및 질서 유지에 관한 사항
 - 9. 그 밖에 공동주택의 관리와 관련하여 관리규약으로 정하는 사항

민주적 아파트, 민주적 회장

회장님은 진보니까? 보수니까?

대표회의 개회 인사를 하고나니 갑자기 한 대표가 묻는다. “회장님은 진보니까? 보수니까?” 회의를 시작하는데 생뚱맞은 질문이다. 왜 묻는지 짐작이 간다. 아마 내가 시민단체 활동을 했다는 사실을 알고 질문을 하는지 모르겠다는 생각이 든다. “저는 어떤 면에서는 진보적이고, 어떤 면에서는 보수적입니다. 그래서 보수적일 때도 있고, 진보적일 때도 있습니다.”

우리 대표들은 거의 모두 보수적 성향이다. ‘진보’, ‘참여’, ‘자치’, ‘민주’ 이런 단어를 싫어 했다. 지금까지 접해 보지 않은 새로운 일을 제안하면 이상한 시선으로 바라본다. 아파트 영화 상영, 문화강좌 개최 등이었다. 영화는 1회 상영으로 끝났고 문화강좌는 몇 회 하다가 중단했다. 계속하다가는 다른 일도 그르칠 우려가 있었다. 지지하는 대표가 1/2도 되지 않았으며, 계속 시비를 거는 대표가 있었기 때문이다. 건강 강좌를 맡아준 한의사에게는 전화를 걸어 한의원 선전을 위해 나온 게 아니냐고 따지기도 했다. 반대를 위한 반대라기보다는 그 대표들의 의식으로는 이상하게 보이는 게 당연했을 것이다. 대표들의 특성을 가볍게 생각하고 아파트를 위해서 좋은 일이면 찬성할 것이라고 단순하게 생각한 내 잘못도 있었다. 아마 마지막 해에 제안했다면 가능했을지 모른다. 또 대표회의 구성원들이 달랐다면 가능했을지 모른다.

업체 관계자와의 면담은 공개된 장소에서

아파트 관리와 관계된 업체는 무수히 많다. 위탁관리업체, 재활용품 수거업체, 경비용역업체, 청소용역업체, 시설보수업체 등이다. 이들은 회장과 단독 면담을 하거나 식사를 같이 하자는 경우가 있다. 나는 처음부터 이들과의 개별적 만남은 지양하고 필요시에는 관리사무소의 공개된 장소에서 관리소장과 또 시간이 나는 동대표를 배석시킨 가운데 만났다. 심지어 누구와 어떤 일로 만난다는 것을 휴대폰 문자로 알려주고, 시간 나는 동대표들이 자리에 같이 참석하면 좋겠다는 뜻도 전했다. 투명성과 공개성을 유지하고 막연한 불신의 원인을 없애기 위해서였다. 그 결과 동대표들이 관리 업무 전체를 더 잘 이해하고, 신뢰를 높일 수 있었다.

파벌은 없애고 막걸리는 같이 한잔

국회, 지방의회에는 여야 정당이 있다. 정당의 정강과 정책에 따라 대립과 견제의 입장에 서기도 하고, 때로는 파행을 겪기도 한다. 모두가 선출직이라는 공통점이 있다. 아파트 대표도 입주민들이 선출하는 선출직이다. 선출직이므로 당선자가 있고, 낙선자도 있다. 당연히 갈등이 있고, 파벌이 생긴다. 아파트 대표회의에서도 다수파의 일방통행으로 몸살을 겪는 경우가 많다.

나도 우리 아파트 입주자대표회의 회장이 되는 과정에서 경선을 하게 되었고, 당연히 다른 후보를 지지한 대표들도 있었다. 낙선한 대표는 처음에 사사건건 문제를 위한 문제를 제기하고 회의 진행을 어렵게 했다. 나를 지지하는 대표들은 이대로는 회의 진행이 어려우므로 회장의 의사를 지지하는 대표들을 규합하여 과반수 이상의, 소위 회장파를 만들자고 제안했다. 다른 아파트에서도 그렇게 한다는 것이었다. 나는 한 아파트에 살면서 그렇게 하는 것은 바람직하지 않다고 생각하고 대화와 토론의 분위기를 만들기 위해 애쓰면서 회의를 마친 후 뒤풀이 시간을 갖도록 했다. 특히 반대 입장에 서있는 분들을 같이 가자고 설득했고 술을 못 드시는 분들에게도 참석을 부탁했다.

회장 편을 만들 필요가 있다고 제안하면 우리 아파트에는 누구누구 편이 있는 것이 아니고 오직 아파트를 위한 아파트파만이 있다고 누누이 강조한 끝에 안전에 따라 자연스럽게 자신의 의견을 내고 표결을 하게 되었다.

회장을 만나고 싶거든 소장부터 먼저 만나라.

입주민이 아니면서 회장을 만나고 싶어 하는 사람들이 가끔 있다. 대부분 업체 관계자들이다. 꼭 만날 필요가 있는 경우는 공개된 장소에서 만나지만 그렇지 않은 경우는 관리소장부터 만나도록 했다. 업체 관계자에게는 자료나 홍보물을 소장에게 맡겨두고 잘 설명해 놓으면 뒤에 들어보겠다고 하고, 관리소장에게는 사전에 ‘누가 무슨 사유로 만나러 갈 테니 원칙과 규정에 따라 분명하게 말하라.’고 지침을 준다.

이 방법은 회장과 업체 관계자와의 만남으로 인한 회장에 대한 불신을 막을 수 있고,

이런저런 연출을 가지고 찾아오는 사람을 물리치는데 효과가 컸다. 물론 회장의 업무 시간 낭비를 줄일 수 있는 장점도 있다.

회장님! 어느 업체가 되었으면 좋겠습니까?

경비·청소 용역업체 선정을 위한 회의 날이다. 여러 업체가 참가했다. 최저가 응찰업체 3개를 대상으로 한 설명회와 질의응답을 가진 후 투표를 통해 결정하기로 했다.

한 동대표에게서 전화가 왔다. “회장님은 어느 업체가 되었으면 좋겠습니까?” 자기는 잘 모르겠으니 회장이 추천하는 업체를 선택하겠다는 것이다. 특별히 마음에 두고 있는 업체가 없으니 설명을 잘 들어보고 판단해 달라고 했다.

회장이 특정업체를 지지하고 힘을 쓰면 선정에 영향을 미칠 수 있다. 사심 없이 살펴봐도 실제로 어떤 업체가 선정되었으면 좋겠다는 마음이 들 때가 있다. 그렇지만 밖으로 표시하지 않는 것이 좋다. 이런 것들이 쌓여서 신뢰가 되지 않을까.

그 날 회의를 마치고 막걸리 집에서 한잔하는 자리에서 동대표들은 공정하고 민주적으로 업체를 선정했다는 데 대해서 스스로 자부심을 가지고 있음을 확인할 수 있었다.

회장의 깨끗하고 청렴한 이미지 형성을 위한 노력은 동대표들에게 신뢰를 줄 뿐만 아니라 동대표들이 입주민들에게 더욱 떳떳하게 설 수 있게 한다.

반대 목소리는 부패방지제다.

회의가 시작된다. 무조건 큰 소리 내고 반대만 하는 대표가 발언하고자 손을 든다. 듣고 있자니 회장으로서 마음이 상한다. 때로는 뜬금없는 말도 한다. 안건을 상정하기 전에 충분한 설명을 하고 이해를 구했는데도 처음 듣는 말인 것처럼 똑같은 질문과 비판의 목소리를 낸다. 배신감까지 든다.

회의에서는 항상 의혹의 시각, 왜곡된 시각에서만 바라보고 반대만 하는 대표가 있었다. 회의에 출석해서 합리적이고 객관적 관점에서 발언하는 인격적인 대표는 바빠서 불출석 하는 경우가 있는데, 사사건건 말꼬리 잡고 회의 분위기를 흐리는 대표는 결석도 하지 않는다. 참 힘들게 하는 사람이다.

그러나 어느 때부터인가 이분들에게 고마운 마음이 들기 시작했다. 이런 분들이 있기 때문에 내가 더 긴장하고 공정하고 투명하게 일하고 절차상 하자가 발생하지 않도록 노력하고 있음을 느끼기 시작한 이후다. 아마도 비판적 입장에서 회장을 견제하려는 대표들이 없었다면, 나 자신도 독선과 일방통행식으로 일을 했을지 모른다.

사사건건 반대만 하는 동대표, 비리가 있지 않나 의혹을 가지고 따지는 동대표, 모두가 부패방지제다. 비리 예방 백신이다. 고마운 분들이다. 그 사람들을 이해시킬 수 있고 그 사람들로부터 이익을 제기 받지 않는다면 바르게 가고 있는 것이니까.

대표회의의 실제

참여! 좋은 입주자 대표가 될 수 있을까?

주민등록을 하고 6개월 이상 살고 있는 아파트 입주민이면 누구나 동대표가 될 수 있다. 미성년자이거나 금치산자, 금고 이상의 형의 집행유예 선고를 받고 그 유예 기간 중에 있는 사람, 관리비 등을 3개월 이상 연속하여 체납한 사람 등 주택법 시행령 제50조 4항에 해당하지 않으면 된다.

누구나 동대표가 될 수 있지만 자질이 좋은 동대표가 선출된다면 얼마나 좋을까? 다양한 경륜과 합리적 사고를 갖고 있는 입주민, 적극적으로 참여하여 아파트를 민주적이고 인간적인 공동체로 활성화 시키고 싶다는 의식 있는 입주민, 개인적인 욕심이나 권위의식은 버리고 순수한 봉사정신을 가진 입주민, 입주민으로부터의 인기만을 생각하지 않는 소신 있는 입주민, 이런 성품과 자질을 가진 입주민들로 입주자대표회의가 구성될 수 있다면 그건 그 아파트의 큰 복이 될 것이다. 그에 더하여 전문가로서 소신 있게 일하는 관리소장을 존중한다면, 더욱 좋을 것이다.

우리 아파트는 대단지이기 때문에 경륜과 식견, 전문성이 있는 입주민들이 많았다. 공무원, 조정 업체 근무자, 건축업자, 회계사 등등. 그분들이 입주자대표회의에 참여해주기를 바랐으나 그렇지 못했다. 여성들의 경우는 더욱 참여가 저조했다. 대표들 중 여성은 10%에 불과했다. 직장 가진 남성들 대부분이 그렇듯이 저녁 시간을 내기 어려운 탓도 있겠지만 입주자대표회의에 참가하게 되면 속된 말로 그을리기 쉽고, 구설수에 휘말릴 수도 있고, 귀찮고 어려운 일을 당할 수 있다고 생각하는 탓도 있었다. 실제로 아파트 자생 단체에서 활동하는 적극적인 아주머니가 주위의 권유로 동대표를 맡으려고 하였으나, 남편의 반대로 뜻을 접은 경우도 있었다. 우리 아파트의 경우 2년 임기의 제3기 입주자대표회의를 구성하는 동안 3번 모두 정원을 채우지 못했다. 입주민들의 적극적인 참여가 아파트 문화를 바꾼다.

회의 개최 통보는?

회의 개최 일시가 결정되면 동대표들에게 회의 자료가 첨부된 회의 개최 안내 공문을 보내고, 아파트 게시판과 홈페이지에도 회의 개최 공고를 한다. 이러한 절차만으로도 회의 안내는 충분하지만, 관리사무소에서 회의 당일 동대표들에게 휴대폰 문자로도 한 번 더 안내를 하는 것이 좋다. 안전에 대한 전문 식견이 있거나, 동의 이해관계가 있는 동대표의 경우 전화로 참석 협조를 요청한다. 동대표들이 바쁜 일상 속에서 회의를 잊지 않고 일정 관리를 하도록 돕고, 회의 참여율을 높이도록 하는 데 효과가 있다.

<보기>

00아파트 입주자대표회의

수 신: 각 동 대표

(경 유)

제 목: 입주자대표회의 개최

1. 대표님의 건승과 댁내 평안을 기원 드립니다.
2. 우리 아파트 관리규약 제23조 1항 및 제25조 1항에 의거 제2기 24차 정기 입주자대표회의를 아래와 같이 개최하고자 하오니 전원 참석을 바랍니다.

아 래

- 1) 회의 일시: 2011년 5월 31일(화요일) 오후 7시 30분
- 2) 회의 장소: 입주자대표회의실
- 3) 회의 안건:
 - ① 어린이집 놀이터 바닥재 교체 건
 - ② 전기요금 단가 적용 방법 개선 건
 - ③ 지하주차장 천장 보수 건
 - ④ 거북놀이터 화단 개수 계획 변경 건
 - ⑤ 302동 측면 벽체 상단 로고 조명 보수 건
 - ⑥ 정수 처리용 소금 수의계약 건
 - ⑦ 선거관리위원회 운영비 예산 변경의 건
 - ⑧ 기타 사항

첨부: 회의자료 1부 끝.

00아파트입주자대표회의 회장

다수결이 능사가 아니다 - 회의 시 표결하는 방법

입주자대표회의는 표결로 결정해야 할 안건이 많다. 회의를 진행하다 보면 대부분의 경우 찬반이 있고 다수 의견과 소수 의견이 있게 마련이다. 이 경우 다수결 원칙만 고수하게 되면, 소수 의견을 낸 사람들의 불만이 생기게 되고 과반수의 표를 얻지 못하여 정당성이 약화되는 경우도 발생하게 된다.

표결 방식에는 무기명 비밀투표, 거수투표가 주로 활용되는데 비밀투표를 할 것인지, 거수투표를 할 것인지 투표 방식부터 대표들의 의견을 구한 후 진행하는 게 좋다. 일반적으로 가벼운 안건 또는 큰 다툼이 없거나 아파트 동별 이해관계가 적은 경우 거수투표를 하면 되지만, 그렇지 않은 경우 비밀투표를 하게 된다.

어떤 경우이던 다수결보다는 과반수 득표를 할 때까지 투표를 하는 게 바람직한데, 예를 들어 4가지 안이 있을 경우 1차 투표에서 과반수를 얻은 안이 없을 경우 최하위 1개 안을 제외하고 3개 안으로 재투표하고, 여기서도 과반수를 얻은 안이 없을 경우 최하위 득표를 얻은 안을 제외하고 나머지 2개 안을 두고 투표를 하여 과반수를 얻은 안을 채택하게 되면 민주적이고 회의에 대한 만족감을 높일 수 있다.

대표들이 아파트 전체를 보고 결정할 수 있기를

대표회의에서 안건을 처리할 때 회장으로서는 느끼는 어려운 점은 아파트 전체를 보지 못하고 동대표들이 자기 동의 입장에서 판단하는 경우가 많다는 것이다. 대단지 아파트의 경우 놀이터가 여러 곳이고 분수대, 운동시설, 주민 휴게 공간, 주차장 등이 많아 아파트 전체를 둘러보고 판단하기가 쉽지 않다. 이러한 까닭에 안건을 토의할 때 다른 동의 입장을 잘 이해하지 못하거나 꼭 필요한 시설 개선에도 비용 절감이란 명분을 가지고 소극적으로 나오는 경우가 있다. 예를 들면 여름에 분수대를 가동하는데 분수를 볼 수 있는 동에서는 가동시간을 아침, 점심, 저녁 세 차례 하자고 하는 반면, 다른 동대표들은 한 차례만 하자고 하기도 하고, 전기세 절약을 위해 가동할 필요가 없다고 주장하기도 한다.

이럴 경우 합리적인 토론과 결정을 위해 그 안건 제안 사유와 필요성을 관리소장이 아니라 인근 동대표가 말하도록 하고 관리소장은 예상되는 경비와 장단점을 말하도록 하는 게 효과적이었다. 그리고 아파트의 재산적 가치는 아파트 단지 전체의 이미지와 관련되어 있음과 각 동의 입장에서가 아니라 아파트 전체의 편의와 가치 증진의 입장에서 검토해 줄 것을 부탁해야 한다.

소위원회 구성과 운영, 잘할 수 없을까?

우리 아파트에서는 소위원회 운영을 잘하지 못했다. 실패했다고 하는 것이 더 정확할 것이다. 참 아쉬웠다. 소수의 동대표들로 구성되는 소위원회는 새로운 사안이나 주요 사안에 대해 깊이 있는 검토와 기획, 예산 확보 방안, 대안 마련 등을 할 수 있는 좋은 방안임에 틀림없다. 사안에 대해 관심 있는 동대표나 전문성을 가진 동대표가 소위원회 위원이 되면 더욱 좋을 것이다.

소위원회가 잘 운영되지 못한 이유는 여러 가지가 있다. 초기에는 동대표들이 소위원회의 필요성, 기능 등을 잘 이해하지 못했다. 회장이 소위원회를 임의로 운영하여 독주할 것을 우려하는 측면도 있었고, 모든 것을 전체 대표회의에서 다루고자 하는 바람도 있었다. 임원회의가 있는데 구태여 소위원회를 구성할 필요가 있느냐는 관점에서 바라보기도 했다.

임기 후반기에 입주민 참여형 아파트 문화축제 개최와 관련한 소위원회를 구성했으나 좋은 성과는 거두지 못했다. 첫 번째 개최하는 것이고, 많은 비용이 드는 문제라 다수결로 추진하면 후유증이 남을 것을 우려했기 때문이다. 그리고 관리규약 개정을 위한 소위

원회는 위원들끼리 회의 참석을 맞추기 어려워 결국 회장과 관리사무소장이 중심이 되어 초안을 완성할 수밖에 없었다.

소위원회는 대표회의 구성원들의 특성과 밀접한 관계가 있다고 생각된다. 대표들의 연령, 직업, 소위원회 운영 경험, 관심도 등에 따라 성패 여부가 결정될 수 있다는 것이다. 동대표들이 소위원회 운영의 성공적인 경험을 맞출 수 있었다면, 보다 더 유익한 일들을 많이 할 수 있었을 것이라고 생각된다.

대표회의 참석 수당은 얼마?

제1기 때는 정해진 시간에 회의를 시작하기 어려웠다. 대표회의 때마다 성원을 위해 전화를 하고 문자를 보내고, 그래도 안 오거나 늦게 오는 사람이 많았다. 회의를 늦게 마치는 것도 한 원인이 되었을 것이다. 그러나 어느 때부터가는 성원 여부를 걱정하지 않았다. 회의수당이 5만 원으로 오른 이후다. 우리 아파트는 회의는 필요시에 개최할 수 있으나 수당은 월 1회에 한하여 5만 원을 지급하도록 관리규약에 규정되어 있다. 처음에는 2만 원이었다. 관리규약을 개정하게 되었을 때 수당 규정도 같이 개정하게 되었는데 3만 원, 5만 원 등의 안을 놓고 논의를 거듭하였는데 미래를 위해 5만 원으로 인상하기로 하고 입주민들의 동의를 구하기로 했다. 동대표로서의 책임감을 느끼고 회의의 성실한 참석을 유도하기 위함이었다.

당시 규약에는 수당을 인상하기 위해서는 한 달 간 공지하고 입주민들의 의견을 청취하게 되어 있었는데 수당 인상에 대한 반대 의견이 몇 건 있었다. 아파트를 위해 봉사하려고 동대표가 된 사람들인데 5만 원은 너무 많다는 것이었다. 설득하기가 쉽지는 않았으나, 회의 운영 상의 어려움을 설명하고 넘어갔다.

우리 아파트 대표회의는 참석수당이 5만 원으로 인상된 후 회의 성원을 걱정하지 않게 되었다. 그러나 회장하고 싶은 사람은 많아도 동대표할 사람은 적다. 아직 동대표가 없는 동이 많다. 회의수당은 얼마가 적정할까?

돌다리도 두드리며 천천히 가자!

아파트 동대표들은 전기, 설비, 건축, 조경 등 아파트 관리에 있어서 전문가가 아니다. 잘못된 결정과 집행은 대표회의에 불신을 초래한다. 한 번 불신은 회복하기 어렵다. 따라서 찬반이 비슷비슷하거나 기술적인 검토가 더 필요한 경우, 대표자들의 이해가 부족한 경우, 입주민들의 의사를 확인해야 할 경우는 그것이 옳다고 하더라도 결정을 보류하고 다음 회의로 넘기도록 하는 것이 좋다.

대표회의에서 안건을 토론하고 결정하는 일은 쉽지 않다. 많은 비용이 들어가는 경우는 더욱 그렇다. 안건 심의에 필요한 정보를 사전에 준비하고 대표들의 질문에 관리소장이나 기술과장이 답을 해주지만, 이해시키기 곤란한 경우도 있다. 이럴 때는 다수결로 강행하는 것을 지양해야 한다.

보도블록 교체 등 나라 사업에 대해서는 지나가면서 예산 낭비라고 한 번 비판하고 넘어갈 수 있지만, 자신의 아파트에 나무 한 그루 잘못 심으면 두고두고 문제를 제기한다. 자신과 직접적인 이해관계가 있고 피부로 느끼기 때문이다.

돌다리도 두드리며 천천히 가는 것이 좋다. 다음 달에도 회의는 열린다.

좋은 정보가 좋은 결정을 하게 한다.

조경, 건축, 전기, 설비, 경비, 소방, 회계 등 아파트 관리에는 전문지식이 필요하고 회의에서는 이와 관련한 결정을 해야 할 경우가 있다. 그러나 동대표들은 대부분 아파트 관리와 관련한 전문가가 아니다. 입주민들 중에서 전문지식을 가진 사람들이 대표가 되어주면 여러 가지로 좋은 점이 많겠지만, 우리의 경우 아쉽게도 그렇지 못했다.

회의에서 어떤 결정을 해야 할 경우 대표들은 기존에 알고 있는 한도 내에서 결정을 하기 때문에 판단에 필요한 충분한 정보나 자료를 제공해 주어야 한다. 새로운 문제나 전문 영역의 경우 더욱 그렇다.

정보는 아파트 관리 업무 분쟁과 관련한 법원의 판례, 신문의 보도 기사, 제품 정보, 기술정보 등이 있으며 타 아파트의 사례도 좋은 정보가 된다. 이런 정보는 안전과 관련된 것은 필수적으로 제공하고 상식으로 알아두면 좋은 것도 평소에 제공해 준다.

예를 들면 아파트 입주자대표회의에서는 입찰과 관련한 결정을 많이 해야 하는데 입찰 방식에 관한 정보 제공은 필수적이다. 다음과 같은 자료를 제공해 줄 수 있다.

입찰의 종류 및 방법

공동주택의 관리를 위한 입찰의 종류와 방법은 다음과 같다.

1. “경쟁 입찰”의 종류는 다음 각목과 같다.

가. 일반 경쟁 입찰: 사업 종류별로 관련 법령에 따른 면허, 등록 또는 신고 등을 마치고 사업을 영위하는 불특정 다수의 희망자를 공개경쟁입찰에 참가하도록 한 후 그 중에서 선정하는 방법

나. 제한경쟁입찰: 사업 종류별로 관련 법령에 따른 면허, 등록 또는 신고 등을 마치고 사업을 영위하는 자 중에서 계약의 목적에 따른 “사업 실적, 기술 능력, 자본금 등을 제한”하여 공개경쟁입찰에 참가하도록 한 후 그 중에서 선정하는 방법. 이 경우 5인 이상의 입찰 참가 신청이 있어야 한다.

다. 지명경쟁입찰: 계약의 성질 또는 목적에 적합한 특수한 장비·설비·기술·자재·물품이나 실적이 있는 5인 이상 입찰 대상자를 지명하여 내용증명우편으로 입찰에 참가하도록 한 후 그 중에서 선정하는 방법. 이 경우 3인 이상의 입찰 참가 신청이 있어야 한다.

2. 경쟁 입찰에 부대되는 입찰 방법은 다음 각목과 같다.

가. “내역 입찰”은 제1호에 따른 경쟁 입찰 시 관리 주체가 미리 공사 종류별로 목적물의 물량을 표시하여 배부한 내역서에 입찰자가 단가와 금액을 기재한 “입찰가격 산

출내역서를 입찰서와 함께 제출”하는 방법을 말한다.

나. “부대입찰”은 공사 발주를 위하여 제1호에 따른 경쟁 입찰 시 산출 내역서에 입찰 가격을 구성하는 공사 중 하도급할 부분, 하도급 금액, 하수급인 등 하도급에 관한 사항을 기재하여 제출하는 입찰 방법을 말한다.

3. 관리 주체에서 제1호 나목 및 다목의 입찰 방법으로 사업자를 선정하는 경우에는 주택법 시행령 제51조 제1항에 따른 방법으로 사전에 입주자대표회의의 의결을 얻어야 한다.

발언하지 않은 사람의 의견을 듣자.

회의를 진행할 때는 안건을 상정한 후 안건에 대해 설명하고 질문한 후 토론을 하게 되는데 이때 시간이 많이 소요되더라도 토론을 충분히 할 필요가 있다. 토론이 불충분할 경우, 급하지 않은 경우, 다음 회의로 넘길 수도 있다.

일반적으로 회의에서는 자주 발언하는 사람만 발언하고 말이 적은 사람은 지켜만 보는 경향이 있다. 이 경우 목소리 큰 몇몇의 주도로 회의가 진행되고 회의를 마치고 난 후 불만을 토로하는 대표들이 나오기도 한다. 토론을 하거나 의견을 구할 경우 회장(회의 진행자)은 회의 진행을 유심히 관찰했다가 발언을 하지 않은 대표들을 지명하여 의견을 말하게 하는 게 좋다. 대부분의 경우 자신의 의견을 말하게 되며 회의에 대한 신뢰와 만족감이 높아지고 회의 참석률도 높아진다.

임원회의, 하기 나름이다.

대단지 아파트의 경우 임원회의를 열기도 한다. 우리 아파트의 경우 임원으로 총무이사, 재무이사, 기술이사, 관리이사를 두었다. 임원회의에는 회장과 임원이 참여하고, 관리소장이 실무 역할을 맡는다.

임원회의에서는 전체 대표회의에 올릴 안건을 사전 검토 후 확정하고, 대표회의에서 위임한 사항을 집행한다. 회장이 사안에 따라 자문을 구할 때도 활용할 수 있다. 위임 사항이란 입찰 후 개찰에 참여하거나 현장 확인 등 경미한 사항을 말한다. 일반적으로 임원회의에서 결정된 사항은 전체 회의에서 통과된다. 설득력이 있고 임원들도 대표이기 때문에 표결을 해도 다수의 찬성을 얻기 때문이다.

우리 아파트는 임원회의가 잘 운영되었다고 할 수 없다. 임원 구성에서부터 문제가 있었기 때문이다. 임원회의를 구성하는 이사들은 대표회의에서 뽑는데 우리의 경우 회장 선거에서 낙선한 동대표, 목소리 큰 사람이 이사직을 맡게 되었고 회의를 개최하더라도 잘 참석하지 않았다. 임원회의에 참석하지 않으면서도 전체 회의에서는 큰 소리를 내는 사람도 있었고, 임원회의 결정에 동의해 놓고서는 전체 회의에서 똑같이 문제 제기를 하여 임원회의 결정 사항을 무력화 시키는 데 앞장서기도 했다.

더 큰 문제는 자기의 역할을 잘 감당할 수 없다는 데 있었다. 직책을 맡아놓고는 시간이 없어서 회의에 잘 참석하지 않는 경우, 재무이사이면서 재무에 대해서는 전혀 모르는

경우가 그런 경우이다.

임원회의가 제대로 기능을 발휘하려면 전문성과 시간이 있고, 업무에 대한 관심이 높은 사람으로 임원회의가 구성되어야 한다.

우리 아파트의 경우 꼭 필요할 때 외에는 임원회의를 가급적 열지 않고 전체 회의에 바로 안전을 회부하여 의견을 묻는 길을 택하는 일이 많아졌다. 아쉬운 일이었다.

입주민 전체의 의견을 묻자

회장과 감사의 선출 등 입주민 전체 투표로 결정해야 하는 법적 의무사항 외는 입주자 대표회의에서 결정할 수 있다. 그러나 입주민 전체의 편의와 복지, 부담이 따르는 문제에 대해서는 입주자대표회의에서 최종 결정하기 전에 입주민 전체에게 의견을 물어보는 게 좋다. 대표회의의 결정이 곧 입주민 전체의 의사를 잘 반영한다고 보기 어려운 경우도 있고, 입주민들의 의사를 잘 반영하기 위해서이다.

우리 아파트의 경우는 공동 공간에 골프 연습장을 만들 것인가, 탁구장을 만들 것인가를 두고 대표회의에서 논란을 벌인 적이 있다. 아파트의 고급화를 위해서는 골프 연습장을 만들어야 한다는 것이고, 비용을 들이지 않고 누구나 쉽게 운동을 하게 하기 위해서는 탁구장이 좋다는 의견이 대립한 경우다. 인근 아파트에 있는 골프 연습장을 이용할 수 없기 때문에 우리 아파트에도 골프 연습장을 만들어 달라는 요구도 있었다.

대표회의에서는 토론을 거듭하다가 입주민 전체의 의견을 물어 결정하기로 했다. 대단지이기 때문에 의견을 수렴할 수 있는 간편하고 효과적인 방법이 필요했다. 간략한 안내문과 함께 세대별로 찬반 의사 표시를 할 수 있는 용지를 만들어 39개 엘리베이터에 모두 일주일 간 부착했다. 물론 볼펜도 같이 비치했다.

이런 절차를 거친 끝에 대표회의 결정으로 탁구장을 만들게 되었고, 골프 연습장을 주장한 대표나 입주민들의 불만도 잠재울 수 있었다.

입주민의 회의 참관 유도를 통한 회의 분위기 안정

아파트 입주자대표회의는 이질적인 집단이기 때문에 회의가 원만히 진행되기 어렵다. 우리 아파트도 처음에는 예외가 아니어서 회의가 진행되면 서로 간에 고성이나 오가기가 일쑤였고, 샷대질까지 하는 경우도 있었다. 대표회의 회장으로서 질서를 유지하기가 쉽지 않았다. 대표들의 양식에 호소도 하고 정회도 하고 여러 방법을 써보았지만 개선될 기미가 없었고, 상황이 악화될 뿐이었다.

이 상황을 어떻게 극복할 것인가? 대책 없이 매달 회의 날을 맞던 중 뜻하지 않은 곳에서 좋은 방안이 얻어졌다. 회의에 입주민들이 참관하는 날은 회의 분위기가 누그러지는 것을 발견한 것이다.

처음 입주민의 참관은 항의를 하기 위해서 또는 이해관계를 주장하기 위해서 회의 날을 알고 찾아온 것이었다.

입주민들이 참관하고 있으면 성격이 괘괄한 대표도 이웃에 사는 입주민을 의식해서 성질을 누그러뜨리고 품위를 지키려고 하는 모습을 보였다. 이런 현상을 알고는 매달 대표 회의 공지문에 ‘회의 진행과 안전에 관심이 있으신 분들의 많은 참관을 바랍니다.’란 문구를 넣게 되었다.

회의에 입주민이 참관을 하게 되면, 대표들은 좀 더 인격적인 모습을 보이려고 노력하고 회의에 진지하게 임하게 된다.

회의 참관을 많이 하게 하려면 참관하는 입주민들을 위한 의자를 준비하고, 회의 자료를 제공하고, 커피나 음료를 제공하는 것이 좋다.

회의록 원본 공개와 회의 과정 녹음

회의를 마치고 나면 회의록을 작성한 후 회의 결과를 입주민들에게 공지한다. 회의록은 원본을 작성하고, 이를 안전별로 요약하여 게시판과 홈페이지에 일주일 간 공지하는 절차를 밟는데 이것은 일반적인 방식이다. 우리 아파트에서는 다음 회의 개최 공문을 대표들에게 보낼 때 회의록 원본을 동봉하여 보냈다. 이것은 회의에 불참한 대표들에게 회의 과정을 알려주는 방법이면서 동시에 회의록 정본에 대한 확인을 거치는 효과가 있다. 회의 결과와 집행에 대한 이의가 없게 하는 것이다.

회의 과정을 남기기 위해서는 안전별 결정 사항을 메모하여 정리하는 것은 물론이고 속기사가 없기 때문에 회의의 전 과정을 녹음하고 이것을 따로 컴퓨터에 보관해 두게 된다. 회의록 원본 작성 시에 참고하고 분쟁이 발생할 경우 증거 능력을 갖게 하기 위해서이다.

회의 과정이 어수선하고 품위를 지키지 못하고 고성이나 오고가는 경우가 있어 고심 끝에 회의 과정을 녹음 대신 녹화하여 둘 것을 제안한 적이 있으나, 대다수가 반대하여 녹화는 하지 않기로 했다.

둘어해보면 회의 과정을 녹화하여 홈페이지에 올려 모든 주민들이 볼 수 있게 하고, 회의록 요약 공지문과 원본을 같이 홈페이지에 탑재해 두는 것도 좋은 방법이었을 것이라는 생각이 든다. 그러나 심리적 부담 때문에 대표직을 맡을 사람이 줄어드는 어려움이 발생할 수도 있다.

회의 용어는 구성원이 친숙한 말로

남녀노소 누구든 현실적으로는 많은 회의에 참여한다. 작은 친목 계모임, 동문회, 사회단체 모임 등에 참석하면서 토론도 하고 결정도 한다. 그러나 공식회의에서 사용하는 개회, 정회, 폐회, 산회, 동의, 개의, 재청, 수정동의, 의사정족수, 의결정족수 등 여러 가지 회의 용어에 대해서는 잘 모르는 경우가 많다. 다양한 연령, 다양한 직업과 이력을 가진 이들로 구성된 대표회의에서는 더욱 그렇다. 가장 큰 이유는 학창시절에 회의를 제대로 해본 경험이 부족하기 때문이다. 아파트 대표회의의 회의 방법을 가르쳐 주는 곳도 없고

필요성도 느끼지 않는다. 그렇지만 회의의 형식은 중요하다.

아파트 대표회의 초기에 회의 용어가 어려운 것 같아 동네 친목모임에서 하는 것처럼 회의를 진행한 적이 있었다. 회의 방식에 대해서 어느 정도 아는 대표로부터 이의 제기를 받았다. 회의를 그렇게 하면 안된다는 것이다. 잘못을 인정하고 시정하겠다고 했다.

회의 방법 관련 책자를 보면서 공부한 후 회의 방법에 관한 안내를 한 적이 있었지만, 효과가 없었다. 그 후로 용어를 쉽게 풀이하어 사용했다. ‘개회하겠습니다. → 시작하겠습니다. 정회하겠습니다. → 잠시 쉬고 나서 하겠습니다.’ 등등으로

동대표들이 공모하여 부정행위를 하지 않을까?

입주자대표 회장이 바르게 한다고 하더라도 몇몇 동대표들이 담합하여 특정 업체를 밀어줄 수도 있다. 실제로 다른 아파트에서는 그런 일들이 있었다고도 한다. 다수결에 의해서 업체를 선정할 경우 그럴 가능성이 있으나 우리 아파트에서는 다행히 그런 일이 없었다. 동대표들이 처신을 바르게 한 것이 가장 큰 이유일 것이지만, 제도적으로도 그런 일이 일어나지 않도록 하기 위해서 노력을 했다. 입찰공고문에 동대표들을 대상으로 개인적인 로비나 향응을 제공할 경우 응찰서류를 개봉하지 않고 응찰자격을 박탈한다고 명시하기도 했다. 그리고 전체 회의 시 응찰업체를 대상으로 충분한 공개 토론을 거친 후 과반수 이상의 찬성이 나올 때까지 투표를 했다. 단 한 번 응찰업체 담당자가 동대표 한 사람의 사무실을 방문한 사실이 알려져 논란이 있기는 하였지만, 그 이후는 그런 일이 없었다.

입주자대표회의의 잘못된 결정 사례들

입주자대표회의에서 결정된 것은 법률에 위반되지 않는 한 아파트 내에서는 법과 같다. 좋은 결정은 입주민들의 복리를 증진시키지만 한 번의 잘못된 결정은 심각한 부작용을 초래하기도 한다. 우리 아파트의 경우 개인적 견해이지만 아쉬운 결정도 있었다. 경비원 수를 줄인 것이 그 예이다. 야간 순찰 경비원이 부족하게 되어 항상 안전사고가 발생하면 어쩌나 노심초사했다. 물론 경비원 인원 감축은 입주자 관리비 부담 경감 차원에서 다수결로 결정된 것이고, 한 번 결정된 것은 다시 원상회복하기가 어려웠다.

입주자대표회의가 민주적인 절차에 따라 의결을 하더라도 때로는 비합리적이거나 타당성이 결여된 결정을 내릴 수 있는데 일부 아파트 단지의 입주자대표회의의 소식을 들어보면 관리비 절감이라는 미명 아래 최소로 운영되고 있는 일반 관리직원, 경비원, 미화원을 감축시키는가 하면 적정한 인건비를 책정하지 않고 있기도 하다. 또한 절약적인 측면만을 강조하여 시설물에 대한 적절한 수선 활동이 이루어지지 않고 있으며, 적정한 장기수선충당금이 적립되지 못하고 있는 곳도 많다. 단기적으로는 관리비 부담이 줄어들어 좋은 것 같지만 장기적으로 보면 아파트의 가치를 떨어뜨리는 일이다. 불요불급한 비용은 당연히 줄여야 하겠지만 아파트 시설물의 기본적 유지·관리에서 한 걸음 더 나아가 적절한 투자가 이루어져야 살기 좋은 아파트가 될 것이다. 요즘은 유인 경비초소를 폐쇄

하고 중앙관제 경비시스템 도입 이야기가 나와서 우려가 된다. 물론 이유는 관리비 절감이다.

회의 순서 및 진행 - 의사정족수와 의결정족수

회의 시작 시각이 되면 성원 여부를 확인하고 성원이 되었으면 회의를 시작하게 된다. 성원 여부를 판단할 때는 의사정족수와 의결정족수가 다르므로 의사정족수만 되면 회의를 시작할 수 있으나, 일반적인 경우는 과반수 이상이 참석하면 회의를 시작한다. 의결정족수는 관리규약에 명시되어 있으나, 이를 명시하지 않는 경우도 있다.

정족수는 구성원의 합의에 따라 의사를 결정하는 조직체에서 의사 결정을 위한 회의가 성립하는 데 필요한 최소한의 구성원수를 말한다. 정족수에는 의사정족수와 의결정족수가 있으며 의사정족수는 합의체의 성격과 의사 진행 내용에 따라 달라진다. 정족수는 법률에 특별한 규정이 있는 때를 제외하고는 규약으로 자유로이 정할 수 있다.

국회의 경우 의사정족수는 본회의의 경우 재적의원 5분의 1 이상의 출석이 있어야 하고 (국회법 73조 1항), 의결정족수는 원칙적으로 재적의원 과반수의 출석과 출석의원의 과반수 찬성이어야 한다.

아파트 대표회의는 그 특성상 회의의 기본 원칙을 제외하고는 공공기관이나 기업과 회의 방식이 다르고 아파트마다 회의문화가 다를 수 있다.

우리 아파트의 경우 1. 성원 보고, 2. 개회, 3. 업무 보고, 4. 안전 토의 및 의결, 5. 공지 사항, 6. 폐회의 순으로 진행했다. 성원 보고는 총무이사가 담당하고 개회 순서에서 회장의 간단한 인사말을 넣었다. 안전 토의에서는 제안 설명, 질의응답, 찬반 토론, 필요시 수정 동의안 상정, 표결 등의 순서로 진행했다. 회의를 예정된 시간에 개회를 하더라도 참석 예정인 동대표가 도착하지 않았을 경우 업무 보고 등에서 시간을 융통성 있게 운용하고, 안전 토의에서도 가볍게 처리할 수 있는 안전, 심도 있는 토의가 필요한 안전 등을 분류한 후 동대표들의 동의를 얻어 처리 순서를 조정했다. 안전에 대해 할 말이 있다는 동대표가 도착하지 않았을 경우, 이해관계가 있는 동과 관련된 안전일 경우 꼭 필요하다고 생각된다.

관리소장의 중요성

위탁관리업체 선정 전 관리소장의 이력서 받기

아파트 관리 업무에서 관리소장의 역할은 회장 못지않게 중요하다. 관리소장은 관리사무소 직원들의 업무 지시와 감독, 주민들의 민원을 직접 처리하고 회장과 손발을 맞추어

야 하기 때문이다. 대표회의나 회장이 잘 하고자 하여도 관리소장의 개인적 업무 능력이 뒷받침 되지 않거나 민주적 운영에 대한 인식, 바르고 깨끗한 마음이 없으면 문제가 발생한다.

우리 아파트에서는 위탁업체를 선정할 때 위탁관리 지명원과 함께 관리사무소장으로 근무할 사람의 이력서도 같이 내도록 했다. 그리고 그 사람의 평판에 대해서 알아보기도 했다. 이력서를 미리 내도록 하면 위탁관리 업체에서는 품성이나 능력 면에서 우수한 소장을 내정하게 된다. 인근 아파트에서는 관리소장이 바뀌기도 했으나, 우리 아파트에서는 4년 이상 같은 소장이 근무하고 있으며 주민들의 평도 좋은 편이다.

관리소장과 소통이 중요하다.

아파트를 위탁관리할 경우 아파트 관리소장의 직책은 더욱 중요하다. 모든 업무는 대표회의에 보고되고 승인을 받지만 관리소장 자신의 이름으로 계약하고 집행할 수 있는 업무도 있다. 그리고 대표들은 관리 업무에 비전문적이다. 대차대조표를 분석할 수 있는 대표도 흔하지 않고 전기, 건축, 조경 등 기술적인 문제에서는 더욱 그렇다. 따라서 관리소장과 회장과의 아파트 관리 전반과 대표회의 운영에 대한 인식 공유는 매우 중요하다.

나의 경우 관리소장과 정기적으로 식사를 하거나 만나서 현안에 대해서 논의했다. 이때 관리소장의 전문성과 판단을 존중하고 소신을 갖고 일하도록 하였으며 필요한 경우 관리소장이 동대표들에게 의견을 구하도록 했다.

관리소장은 아파트관리규약과 대표회의의 결정에 따라 업무를 집행하지만 대표회의와 상명하복 관계로서보다 입주민의 복지를 위한 파트너란 인식을 가질 필요가 있다.

공정한 입찰, 투명한 개찰

나무 보러 갑시다.

롤러스케이트장 중간에 있는 큰 나무 두 그루 중 한 그루가 말라죽었다. 하자로 간주하고 소송을 제기하여 두었으나, 등치를 베어낸 자리가 보기에 흉하다. 하자 보수 비용을 받으면 그 돈으로 아파트 전체 조경보수계획을 세우고 멋진 조경수를 구하여 심을 예정이었으나 인근 동에서 새로운 나무를 빨리 심어달라고 여러 민원이 들어왔다. 나와 관리소장은 여러 조경수 농원을 둘러보고 나무의 시세를 확인한 다음 몇 그루의 후보 나무를 선정하고 사진을 첨부하여 안전으로 상정했다. 대표회의 논의 결과 조경수를 심기로 했다. 다음은 나무 선정 절차에 들어가야 한다. 실제 구매 가격도 협상해야 한다. 날을 잡아 대표들 몇 분과 같이 가자고 했다. 맛있는 점심을 사겠다고 했다. 사실 나무의 가격은 전문가 아니면 잘 알 수 없고, 정가가 있는 것도 아니고, 나무의 모양에 따라 같은 크기도 가격이 달라 구입 가격이 한 번 의심을 받게 되면 설명하기가 힘들어진다. 후보 나무들을

둘러본 후 같이 간 대표들에게 가격 협상을 하라고 말했다. 동행한 연세 많으신 대표들이 나서서 주인과 밀고 당기고 협상을 했다. 여러 사람이 보는 앞에서 가격이 정해졌다. 그러나 아쉽다. 나는 살아있는 한 그루의 나무와 어울리는 크고 멋진 나무를 심는 것이 아파트의 아름다움을 위해 좋겠다고 생각하고 있었고 그렇게 될 것이라고 믿었는데 싸고 작은 나무가 선정되었다. 잘 키우면 된다는 것이다. 그래도 후보군 중에 있는 나무이니 그나마 다행이었다. 시간을 내어 준 대표들과 점심을 먹으러 갔다. 점심값은 회장의 업무 추진비로 지출했다. 나무를 심고 난 후 한 젊은 대표가 말했다. 젊은 사람들이 갔으면 달라졌을 텐데.

봉투를 점검하라 - 개찰

“봉투를 주세요.” 그리곤 이상 유무를 살핀다. 개찰 때마다 내가 먼저 하는 일이다. 아파트에서는 거의 매달 입찰과 개찰이 이루어진다. 실내 방역, 물탱크 청소, 엘리베이터 유지 관리, 정수용 소금 구매 등등. 200만 원 이상이면 무조건 입찰을 한다.

내가 봉투를 세밀하게 살피기 시작한 것은 회장과 관리소장이 마음만 먹으면 업체가 응찰한 가격을 사전에 알 수 있다는 말을 들은 이후부터이다. 무슨 수로? 서류 봉투의 밑부분을 면도칼로 틈을 내고 내용을 본 후 다시 붙일 수 있다는 것이다. 나는 봉투를 들고 아무리 살펴봐도 그렇게 하기는 어려울 것 같았다. 그렇지만 그 이후 개찰 참석자들이 보는 앞에서 외피와 내피 봉투를 점검하는 것을 빠뜨리지 않았다. 응찰 서류는 밀봉을 한 후 인감을 찍고 테이프나 풀을 붙여서 제출하는데, 개찰 시 봉투 개봉에 앞서 인감 상태와 봉투의 훼손 여부를 먼저 보는 절차를 가지는 것이다.

그 이후에는 구비 서류 확인과 적절성 검토, 응찰 가격 비교 등이 진행되는데 회장은 직접 업무를 맡지 않고 다른 대표들이 검토를 하고 그 결과는 기록지 또는 게시판에 기록하도록 한다. 회장이 직접 서류를 만지는 것보다는 다른 사람들이 일하도록 하고 감독자의 위치에 서는 것이 공정성과 투명성을 확보하는 데 효과적이었다. 개찰에 참석한 대표들은 구경하는 사람이 아니라 중요한 역할을 부여받아 일하기를 좋아한다.

최저가 낙찰일 경우 조건을 상세하고 까다롭게 하자.

아파트의 용역은 대부분 입찰이다. 소독, 저수조 청소, 물품 구매, 보수공사 등의 입찰에서는 최저가 낙찰제가 일반적이다. 최저가 낙찰일 경우 문제가 있을 수 있다. 업자는 이윤을 남겨야 하기 때문에 어떻게든 편법을 쓸 개연성이 있으므로 이 점을 염두에 두어야 한다.

투입 인력을 줄이던가, 작업 시간을 줄이던가, 재료를 줄이려 한다. 이 점을 염두에 두고 입찰 공고 시, 계약 체결 시 작업 조건을 상세히 밝혀두거나 시방서를 상세하게 작성하여 두는 것이 좋다.

예를 들면 아파트 세대별 실내소독을 할 때 예상 참여율보다 높게 참여하면 소독을 건

성으로 하게 되거나 약품 값을 줄이려고 할 수 있다. 이런 경우에는 소독에 투입될 인원, 세대별 최저 소요시간, 약품의 종류, 소독 미참여 세대에 대한 약품 지급 등등에 대해 미리 상세히 밝혀 두는 것이 좋다.

우리 아파트의 경우 수목이 많고 병충해 예방을 매우 중요시하기 때문에 소독약품은 용도에 따라 아파트에서 구입하여 지급하고 배합과 살포 등은 관리사무소 직원의 참여 하에 실시했다.

개찰에 응찰자를 꼭 참관시킨다.

입찰이 마감되면 개찰을 하게 된다. 아파트 소독과 물탱크 청소 업체 선정 등은 매년 하는 관례적 일이고, 유자격 업체 중 최저가 업체를 선정하게 정해진 경우에는 대표회의의 결정으로 임원들이 모인 가운데 응찰서를 개봉했다. 이때 응찰 업체들에게 참관하라고 알려주면 더욱 신뢰성이 높아진다.

입찰 참가 자격을 갖춘 적격 업체인지 먼저 서류를 검토한 후 견적 금액 순위를 확인하는데, 결과는 현장에서 바로 발표했다. 그리고 선정 결과에 업체 참석자의 이의가 있는지 물어보고, 이의가 없으면 확정했다. 우리 아파트의 경우 처음에는 여러 업체 관계자가 참관하였으나, 갈수록 참관자가 줄어들었고, 아예 참관자가 안 나타나는 경우도 있었다. 바르게 한다는 것을 알고 있다는 것이다. 주의할 점은 입찰 공고문에 나간 원칙을 충실히 지켜야 한다는 것이다. 견적 가격이 최저라고 하더라도 응찰 서류나 자격에 미비점이 있을 경우 탈락시켜야 한다. 비용의 관점만 중요시하면 신뢰를 잃게 되는 일이 발생하기 때문이다.

입주민 이익이냐? 원칙이냐?

경제적 이익을 취할 것인가? 원칙을 지킬 것인가가 논의된 적이 있었다. 개찰을 하면서 입찰 서류 검토와 견적 가격을 비교하던 중 일어난 일이다. 최저가를 제시한 A업체와 차상위 B업체 간 1천만 원의 차이가 있었지만, 이 업체는 시공 실적에서 입찰 공고문에서 제시한 조건을 충족시키지 못하고 있었다. 자격이 안되는 줄 알면서도 한 번 응찰해 본 것인지 공고문을 자세히 보지 않고 응찰한 것인지 알 수가 없었다. 한 동대표가 시공 실적 부족은 큰 하자가 아니므로 최저가 A업체를 선정하자고 제안을 했다. 경제적으로 아파트에 유리하고 또 최저가격이므로 입주민들을 위한 실리를 택하자는 것이었다. 원칙을 지켜야 한다는 반대 의견도 제시되었다.

토론 후에 원칙을 지키기로 하고 B업체를 선정했다. 필요에 따라 원칙이 변경되면 불신의 씨앗이 된다. 원칙을 지키지 않으면 단기적으로는 이익이 따를 수 있지만 장기적으로는 업무 전반에 불신을 가져오게 되고 동대표들이 업체의 로비의 대상이 될 수 있다. 아파트 관리와 관련된 업체들 중에는 이런 허를 노리고 자격이 안되더라도 무조건 덤핑 응찰을 해 보는 경우도 있다고 한다.

관리비와 회계 관리

아파트 관리비는 어떻게 구성되어 있나?

아파트 관리비는 부과 항목이 통일되어 있지 않아 각 아파트마다 약간의 차이는 있으나, 보통의 경우 ① 일반관리비 ② 경비비 ③ 청소비 ④ 소독비 ⑤ 생활 폐기물 수수료 ⑥ 승강기 유지비 ⑦ 수선 유지비 ⑧ 전기료 ⑨ 보험료 ⑩ 안전 점검비 ⑪ 장기 수선 충당금 ⑫ 보험료 ⑬ CATV수신 설비 유지비 ⑭ 입주자대표회의 운영비 ⑮ 수도료 등을 들 수 있다. 이 외에도 지능형 홈네트워크 설비 유지비, 정화조 오물수수료, 선거관리위원회 운영 경비 등등이 있다.

- ① 일반관리비: 일반관리비는 관리사무소 직원들의 인건비와 복리후생비, 제세공과금, 소모품비, 기타 제경비 등을 포함한다. 월간 발생 비용을 면적당 단가에 따라 각 세대의 면적별로 부과한다.
- ② 경비비: 직영과 용역으로 구분할 수 있는데, 직영 시에는 경비원 인건비, 피복비 및 기타 간접 비용을 부과하며 용역 시에는 용역금액을 부과한다.
- ③ 청소비: 직영과 용역으로 구분할 수 있는데 직영 시에는 청소원 인건비, 피복비, 청소용품비 등 청소에 직접 소요된 비용을 부과하며, 용역 시에는 용역금액을 부과한다.
- ④ 소독비: 300세대 이상의 공동주택은 전염병예방법 시행령 제11조 2항의 규정에 의하여 의무적으로 소독을 실시하여야 한다. 용역 시에는 용역금액 부과, 직영 시에는 소독용품 비용과 소독에 직접 소요된 비용을 부과한다.
- ⑤ 승강기 유지비: 승강기는 기존 시설에 설치되어 있는 공동재산이므로 층별 구분 없이 부과하며 1, 2층 세대의 경우 관리규약이 정하는 바에 의하여 미부과할 수도 있다.
- ⑥ 난방비: 개별 보일러를 사용하고 있는 아파트에서는 도시가스회사에서 각 세대로 사용 금액이 청구되고 있으나, 중앙난방을 채택하고 있는 아파트에서는 관리비에 부과되고 있다. 난방 및 급탕에 소요된 원가(유류대, 난방비 및 급탕 용수비)에서 급탕비를 뺀 금액이다.
- ⑦ 급탕비: 중앙난방을 채택하고 있는 아파트의 경우 세대에서 사용한 급탕 사용량을 톤당 단가에 의하여 부과하며 난방비 산출 시 급탕 사용 금액을 난방비에서 차감하여 부과한다.
- ⑧ 수선 유지비: 수선 유지비는 일시에 과중한 부담을 억제하기 위하여 매월 일정액을 예산에 준하여 적립했다가 수선 유지에 사용하는 수선 적립금과 매월 기관, 전기, 영선 등 기타 수선을 위해 소모되는 비용을 합하여 당월 수선 유지비 발생 금액으로 세대별 면적에 따라 부과한다.
- ⑨ 장기수선충당금: 장기수선충당금은 장기수선계획에 의하여 금액을 산출한 후 입주자대표회의에서 결정한 금액을 부과한다. 장기수선충당금을 적게만 부과하려고 하는 경향이 있는데 이는 잘못된 생각이다. 중요 공용부분의 수선 유지에 사용되는 자

금이 장기수선충당금 계정에서 사용될 수 있도록 해야 한다.

- ⑩ 공동 전기료: 한전 고지서 총금액에서 세대 사용 전기료를 공제한 후 공동 전기, 승강기 전기 등으로 구분하여 부과한다.
- ⑪ 생활 폐기물 수수료: 음식물 쓰레기 수거비와 공용 쓰레기 봉투 구입비 등이다.
- ⑫ 보험료: 아파트 건물과 시설의 화재 보험료와 어린이 놀이터 보험료 등이며 가재도 구 보험료를 포함하기도 한다.
- ⑬ 안전 점검비: 소방 종합 정밀 점검 및 소방 작동 기능 점검, 기타 놀이터 안전 점검 등과 관련된 비용이다.

공동주택 관리정보시스템(www.k-apt.net) - 전국 아파트 관리비 비교

예전에는 자기가 사는 아파트의 관리비가 적은 편인지 많은 편인지 알 수가 없었다. 과도한 관리비로 인해 민원이 발생하기도 하고, 관리비가 합리적 비용인데도 이의가 제기되기도 했다. 입주자 입장에서는 뭔가 미심쩍은 부분이 있어도 정보가 없었다.

이에 따라 정부는 2009년 8월부터 아파트 관리비를 공개하도록 주택법을 개정했다. 관리비 징수와 집행의 투명성을 높이기 위해서다. 아파트 단지 간의 비교를 통해 관리비 낭비 요인 제거 및 에너지 절감에 기여하도록 하기 위한 목적도 있다. 아파트 관리비 공개는 타 아파트와의 비교를 통해 관리비를 절감하도록 하는 효과도 가져오고 있다. 그전까지는 매월 청구되는 관리비를 꼬박꼬박 내는 것이 전부였고, 다른 아파트와 비교하기가 불가능했다.

현재 300가구(150가구 이상이면 승강기 설치 및 중앙집중식 난방 방식 공동주택) 이상 아파트 단지는 20여 개 항목의 관리비를 국토해양부의 공동주택관리정보시스템(www.k-apt.net)을 통해 공개한다. 공개 발표된 공동주택 관리비와 사용료를 아파트 단지 별로 비교할 경우에 유의할 점은 아파트 단지의 개별 특성을 고려해야 한다. 동일 평형의 아파트라도 노후도(준공연도), 관리 형태(자치 관리 또는 위탁 여부), 난방 방식(지역, 중앙), 관리 인원, 경비 방법·경비원 수, 주민복지시설의 규모 등 세부 내역에 따라서 차이가 발생할 수 있다. 공용 전기료만 하더라도 가로등이나 아파트 옥상의 경관 등을 몇 시간 켜느냐에 따라 달라지므로 대표들과 입주민들에게 먼저 관리비 구성 내용에 대하여 소상하게 설명해 주어야 한다.

입주자대표회의에서는 이 정보시스템을 입주민들에게 홍보하여 관리비 징수와 비용의 실태를 바르게 알게 하고, 비용 절감에 관심을 갖도록 하면 좋을 것이다. 이 시스템을 잘 활용하면 효율적인 아파트 관리, 관리비 절감 방안 등 좋은 정보를 얻을 수도 있다.

재활용품 등 아파트 수익금은 모두 대표회의가 관리를

어떤 아파트에서는 대표회의와 부녀회가 갈등을 겪고 심한 경우 재판까지 가는 경우도 있다. 그 대부분은 돈 때문이다. 돈의 소유와 사용에 대한 권한 분쟁이 주된 것인데 법원

의 판결에 의하면 아파트 재정의 모든 법적 권한은 대표회의에 있다.

아파트의 수익금에는 여러 종류가 있다. 단지 게시판, 엘리베이터 내부의 광고비, 폐지, 빈병 등의 재활용품 매각 대금, 아파트 인근 상가의 마일리지 보상금 등이 기본적으로 있고 아파트에 따라서는 일일장터 등 다른 수익금도 있을 수 있다.

아파트에 따라 다르겠지만, 재활용품 분류와 매각을 부녀회가 맡고 그 대가로 매각 대금을 부녀회가 사용하는 경우가 있다. 이럴 경우 대단지의 경우 부녀회 기금이 많아지게 되고, 돈이 많아지면 이를 잘못 관리할 경우 부녀회 내부의 권한 다툼이 생길 수 있고, 대표회의와도 마찰을 빚을 수 있다.

우리 아파트에서는 모든 수익을 대표회의 통장으로 들어오도록 하고, 부녀회 등에서 사업을 위해 필요한 경우 대표회의 결정으로 지출하도록 했다. 우리 아파트 옆에는 대형 마트가 있는데, 이곳에서 주민들이 구입한 상품 영수증을 등록하면 마일리지로 적립되고 마일리지에 따라 분기별로 돈이 통장으로 입금된다. 분기별로 일백 몇십 만 원이 된다. 이 돈도 대표회의 통장으로 들어와서, 부녀회 통장으로 가도록 하고 있다. 단 사용에 대한 간섭은 하지 않고 있으며, 부녀회에서 문제가 발생할 경우 대표회의가 돈을 관리하는 안전장치로서 기능하도록 하고 있다.

회계 관리의 안전장치는 필수적이다.

우리 아파트에서는 회장의 직인만으로는 예금을 인출할 수 없다. 관리사무소장의 직인을 같이 찍어야 한다. 그 전에 위탁관리업체 본사 담당자의 확인 점검이 있다.

월말이나 월초에 위탁관리업체의 본사 담당 부장이 사전에 아파트 관리사무소를 방문하여 회계 서류를 검토하고 점검한 뒤 아파트 관리와 관련한 지출을 위한 명세서나 부속 서류에 사인한다. 그 다음 관리사무소장이 날인을 하고, 회장이 최종 결재를 한다. 사고 방지를 위한 안전장치다.

회계 사고나 회장의 업무 수행상의 불법이나 과실에 따른 아파트의 손해에 대비하기 위해 회장, 관리사무소장, 회계 직원은 보증보험에 가입하지만 시스템으로 예방하는 것이 더 좋다.

보통의 주민이 처음 아파트 입주인대표회장을 맡으면 회장은 회계에 관한 전문가가 아니므로 매월 작성되는 대차대조표, 손익계산서, 부속명세서 등을 제대로 볼 수 없을지 모른다. 이때는 설명을 요구하고 자신도 기본적인 소양을 가질 수 있도록 노력해야 한다. 몇 번 경험을 하게 되면, 자금의 흐름과 보고서의 내용을 볼 수 있는 안목을 터득하게 된다.

매월 지출되는 관례적이지 않은 금액 중 일정 금액 이상을 지출할 경우 대표회의에 사전 보고하여 이상 유무를 확인하게 하거나 사후 보고를 하게 하고, 매월 감사의 확인을 받게 할 수도 있다.

소통과 민원 처리

의도는 좋았으나 잘못 판단한 게시판 활용 방안

아파트에는 게시판이 많다. 우리 아파트에는 모든 엘리베이터 안과 현관 출입구, 그리고 단지 내 도로변에 3개의 큰 게시판이 있다. 게시판을 설치하는 이유는 관리사무소의 공지사항을 알리기 위함인데, 광고를 유치하여 수익을 얻기도 한다.

엘리베이터 내의 작은 게시판에는 아파트의 공지사항만 게시하고 있으며, 엘리베이터를 기다리는 현관 입구 게시판의 절반은 아파트의 공지사항과 공공기관의 안내문을 게시하고, 나머지 절반은 일주일 단위로 유료로 광고를 게시해주고 있다. A4 용지 6장 정도의 광고를 게시하는데 39장을 부착해주고 1장당 4만 원을 받고 있다. 입주민이 광고를 할 때에는 2만 원을 받는다. 이 광고판은 수요가 많아 한 달 이상을 기다려야 한다.

처음 의도가 실행되지 못한 것은 단지 내 통행이 잦은 도로변 대형 게시판이다. 이 게시판은 입주민들의 취미와 문화 활동을 위한 공간으로 활용하고자 하였으나, 쉽지 않아 지금은 공공포스터를 부착하고 있다. 이 게시판에는 자녀들의 그림이나 글씨, 입주민들의 사진 작품, 그 외 부착 가능한 작품들을 게시하여 입주민들이 오고 가면서 볼 수 있도록 할 계획이었다. 처음에는 단지 내의 미술학원 아이들의 작품을 붙이고, 관리사무소 직원의 사진작품도 붙이고 하면서 참여를 권하기 위한 홍보를 했다. 그러나 반응이 없었다. 인근 학교에도 참여를 부탁하였으나, 대상자 선정의 어려움과 업무 증가 등의 이유로 협조를 받지 못했다. 지금은 결국 여느 아파트와 같이 공공기관의 시책 홍보 포스터만 붙이고 있다. 의도는 좋았으나, 판단을 잘못된 경우이다. 아파트 주민들의 정서를 제대로 파악하지 못하였기 때문에 실패한 경우이다.

입주민 전용 홈페이지로

홈페이지는 열린 공간이어야 한다. 그러나 아파트 홈페이지는 아파트 주민들만의 소통 공간이므로 입주민들만이 실명 확인 후 이용하도록 했다. 홈페이지를 이용하여 관리비 납부 상황도 확인할 수 있고 민원도 제기할 수도 있어서 편리하기는 하나 자칫하면 개인 간 또는 대표회의 운영과 관련하여 비방과 음해가 홈페이지를 통해 이루어질 수 있고, 아파트의 하자보수 관련해서는 외부에 아파트의 품질과 관련한 오해를 불러일으킬 수 있기 때문이다.

이용자 아이디어는 401동 1002호의 경우 401-1002와 같이 한 세대당 1개로 하였으며 아파트 위치, 현황, 대표회의 구성, 관리 규약 등 공적인 것은 입주민이 아니더라도 볼 수 있게 했다. 입주민 제안, 민원 등은 비공개 기능을 두어서 부담 없이 홈페이지를 이용하도록 했다.

4년 간 홈페이지 기능 개선에 대한 민원은 있었으나, 홈페이지로 인한 불미한 사례는 없었다.

입주민과의 원만한 소통 방안

입주민들이 입주자대표회의나 관리사무소를 불신하는 원인을 분석해 보면 내용을 제대로 알지 못함으로 인해 일어나는 경우가 대부분이다. 따라서 아파트 대표회의와 관리 업무에 대해 입주민을 상대로 한 적극적인 홍보가 필요하다.

관리 업무나 대표회의 결정에 대하여 입주민이 알아야 할 사항들은 게시판이나 관리비 부과 내역서, 홈페이지 등을 통해 알려주지만 자세한 사정까지 알려주기가 힘들다. 그러므로 노인회, 부녀회 등의 자생단체나 통장 등을 만나 아파트 내에서 추진되는 사업계획이라든가 이슈가 되고 있는 사항들을 정확히 설명해 주는 게 좋다. 그 외 아파트 내의 여론 주도층과도 정례적인 만남이 있으면 좋다.

입주자들의 민원 처리 과정에서도 원만한 소통 방식이 요구된다. 민원인에 대한 응대를 잘못하면 작은 일이 큰 일이 될 수도 있고 비난과 불신의 싹이 될 수도 있기 때문이다. 홈페이지를 통해서 접수된 민원은 감정 상황 일이 거의 없지만, 전화상으로 하는 항의성 민원은 자칫하면 감정이 유발되기 쉽다.

민원의 내용은 다양한데 관리사무소 직원들의 불친절, 경비 초소에서 줄고 있는 경비원, 청소 상태 불량, 관리비 부과액의 부적정, 주차 위반 스티커 부착 항의, 위층 세대의 소음 항의 등 다양하다. 때로는 관리비 절약 방안에 대한 제안도 있다.

민원은 보통 관리사무소에 접수되어 관리소장이 처리하지만 이에 불만이 큰 경우에는 동대표나 입주자대표회장을 찾게 된다. 이때는 감정이 격해 있는 경우가 많으므로 상대방 스스로 감정이 누그러지도록 충분히 공감해주고 들어주는 게 좋다. 나의 경우, 아파트에 문제가 많았던 제1기 대표회장 때는 항의성 민원 전화가 오면 30분 통화는 예사였다. 아래의 대화 방법은 입주자대표회장, 동대표, 관리소장 누구에게나 필요한 참고 자료이다.

<입주민과의 대화 방법>

1. 상대방이 화를 낸다고 하여도 절대로 화내지 않는다.
2. 상대방의 말에 공감해 주고 긴 대화(통화) 시간을 준다.
3. 상대방의 말을 끝까지 경청하고 가급적 말을 중단시키지 않는다.
4. 입주민이 원칙에서 벗어나는 요구를 해 올 경우, 관련 규정을 설명하며 거절의 뜻을 분명히 한다.
5. 잘 알지 못하거나 당장 답변을 하기 어려운 경우, 사정을 파악하여 적절한 조치를 취한 후 알려주겠다고 한다.
6. 입주민들이 관리사무소 직원들의 잘못된 사항을 지적하거나 항의할 때는 해명보다 먼저 정중히 사과하고 추후에 재발되지 않도록 하겠다는 점을 강조한다.

회장 이메일을 활용한 입주민의 의견 수렴과 민원 처리

입주민들의 의견과 건의 사항 등을 수렴하는 방법에는 여러 가지가 있다. 입주민 간담

회, 홈페이지에 글 올리기, 전화, 관리사무소 방문 등이 그것이다. 우리 아파트에서는 회장의 이메일 주소를 회의 공지문에 안내한 결과 효과적으로 민원이 수렴되고 있다.

대표회의 공지문에 '00아파트 발전과 관련한 제안 사항은 언제든지 회장 이메일(like21@chol.com)로 보내주시면 감사하겠습니다.'라고 게시한 결과 이 방식을 선호하는 분들도 많았다. 이메일로 의견을 받을 경우 신속하게 답장을 주거나 전화번호가 있을 경우 전화를 하여 답을 주어야 한다.

<이메일 보기>

입주자 대표 회장님! 건의합니다^^

안녕하세요^^

아파트를 위해 여러모로 애쓰신다고 노고가 많습니다.

저는 작년에 이사를 온 1단지 입주민입니다. 00아파트로 이사 와서 참 좋은 조경에 깨끗한 아파트에 살아서 참으로 자부심도 크고 좋습니다.

(중략)

건의할 것은 아파트 대표자 및 경비실 등에서 한 번씩 아파트 광고 및 인포메이션에 층간 소음 및 생활 소음에 대한 경고 및 경각심에 대해 주의 주는 광고를 하면 어떨까요?

(중략)

번거롭겠지만 분명 저처럼 층간 소음으로 고통 받는 가구도 있을 줄 아오니 한 번 고심해주시길 바랍니다.

사실 메일 쓸까 말까 고민 많이 했습니다.

하지만 저의 작은 건의 사항으로 더 좋은 아파트로 거듭난다면 입주민들에게 득이 될 것 같아 부끄럽지만 글을 씁니다.

긴 글 읽어주셔서 너무 감사합니다.

새해 복 많이 받으세요.

<의견에 대한 답>

Re: 입주자 대표 회장님! 건의합니다^^

꿈꾸는 수박님! 좋은 의견 주셔서 감사합니다.

층간 소음 문제는 생활에 큰 영향을 끼치고 있습니다. 아마 어떤 분들은 이웃과의 관계 때문에 불편해도 참고 지내시는 분들도 많을 것입니다. 이웃을 생각하고 배려하는 마음을 모두가 가진다면 참으로 살기 좋은 아파트가 될 것입니다.

입주자님의 의견을 잘 반영하여 홍보토록 하겠습니다. 건강하시고 행복한 나날 되시길 바랍니다.

입주자대표회장 이일권 드림

홈페이지 민원 처리

홈페이지를 통해 접수된 민원은 신속히 처리한다. 민원 내용에 따라 회장이 직접 답을 주거나, 관리소장이 답을 주도록 한다. 민원을 신속히 잘 처리해 줌으로써 주민들의 신뢰를 얻을 수 있다. 민원이라고 하더라도 수용 불가능한 것은 잘 이해하도록 정보를 제공해 주어야 하고, 처리 가능한 것은 신속히 하되 시간이 걸리는 것은 미리 알려주도록 한다.

민원의 처리 결과는 대표회장이 확인하도록 한다. 필요시에는 현장을 방문하여 그 결과를 점검한다.

<홈페이지 민원 사례>

301동 3, 4라인 지하 2층 시건 문 수리 부탁

작성자: 301-104

등록 일시: 2010-08-21 09:01:14

더운 날씨 속에 고생이 많으십니다. 토요일이라 유선 연락 드리기도 해서 글을 올립니다. 301동 3,4라인 지하 2층 시건 문이 안 닫힙니다. 아마도 일부러 조정한 듯 싶지는 한데, 안전이 최우선이오니 문이 닫히도록 빠른 시건 부탁드립니다.

또, 20여 일 전 쯤 모든 주차 금지 풋말을 수거해 가더니 304동 앞의 오르막길에는 잔뜩 주차 금지 풋말을 가져다 놓았는데, 301동 4라인 옆 내리막길 부분에는 3개 정도가 빠져 있습니다. 내리막길이 훨씬 과속 등의 문제가 심각한데, 내리막 도로 부분인 이 부분에 한 개라도 더 세움이 사고 방지에 도움이 되리라 봅니다. 그나마 304동 위쪽으로는 턱이라도 있으니까요.

부탁드립니다. 감사합니다.

☞ 301-104님의 Memo입니다. (2010-08-26 오후 2:04:18)

선터장님, 빠른 정리 감사합니다. 더운 날씨 속에 건강에 유의하시길 바랍니다.

홈페이지 민원 처리는 관리소장이 전담

홈페이지에 민원이 올라오면 회장과 소장이 공람하고 그 답은 관리소장이 하도록 했다. 회장이 바로 답을 주게 되면 혹시 착오나 미비한 조치가 있을 경우 불만을 사게 되고, 2차적으로 잘 해결된다 해도 회장의 위신에 손상을 입게 된다. 그러나 소장이 답을 주게 되면 민원 처리 결과에 보완이 필요한 경우 회장이 수정할 수 있는 여지가 있게 된다.

회장은 민원 처리와 관련하여 답변이 만족스러웠는지 등을 확인하면 된다. 그리고 민원을 분석하여 대표회의 안건으로 상정할 것이 있는지 판단하여 필요한 경우 안건으로 상정한다.

자생단체와 마을 축제

아파트 자생단체와 입주자대표회의

아파트에는 노인회, 부녀회, 동호회, 봉사활동 모임 등 건강, 친선을 도모하거나 입주민들의 복리 증진을 위해 여러 모임이나 단체들이 자연발생적으로 만들어진다. 자생단체의 활동은 민주적 아파트 문화 형성에도 큰 영향을 미친다. 어떤 아파트에서는 자생단체와 입주자대표회의 간에 갈등과 분쟁이 발생하여 소송으로 가는 경우도 있다. 입주자대표회의와 부녀회 간의 갈등이 대표적이다. 따라서 입주자대표회에서는 자생단체가 민주적으로 잘 운영되고 입주민과 자생단체 간, 자생단체와 입주자대표회의 간의 갈등을 예방할 수 있도록 제도적 환경을 조성하고 활동을 지원할 필요가 있다.

우리 아파트에서는 “자생단체 운영에 관한 규정”을 제정하여 시행했다. 이 때문만은 아니겠지만 자생단체와 관련한 갈등은 없었다. 자생단체를 설립하고자 할 때는 입주자대표회의에 발기인 명부와 목적 및 활동 계획을 기재한 설립신고서를 제출하고, 창립총회를 개최한 다음에는 회칙, 임원의 구성 및 명단, 회원 명부 등을 기재한 등록 서류를 제출하게 하고 있다. 자생단체 등록을 한 후에는 1. 회의 및 공동 작업을 할 수 있는 장소의 제공, 2. 관리사무소의 협조, 3. 홍보물 부착, 4. 사업비 등 기타 지원 등의 혜택을 제공하고 있다.

단체의 민주적 운영을 위하여 회칙이 민주적이어야 하고, 분쟁, 민원 발생 등의 경우에는 입주자대표회의의 의결로 자생단체의 활동을 조정·제한할 수 있으며 자생단체의 활동이 지극히 미미하여 존속의 이유가 없거나 입주민들에게 해악이 된다고 판단될 때는 해산명령을 할 수 있도록 하고 있다. 참고로 부녀회 회칙 일부를 소개하면 다음과 같다.

제2조(목적) 00아파트의 자생단체 운영 규정을 준수하고 보다 나은 주거 환경과 입주민 간의 유대를 돈독히 하며 입주민들의 복리 증진을 위한 봉사와 회원 상호 간의 친목 도모를 목적으로 한다.

새로운 마을 축제 - 하지 못한 마을 잔치

새로운 형태의 아파트형 마을 축제를 열고 싶었다. 몇 번의 기획회의도 하고 전문가의 도움도 받으면서 프로그램 구성까지도 했다. 그러나 대표회의에서 하지 않기로 결정했다. 표결로 부결된 것이 아니라, 마을 축제 개최안을 철회한 것이다.

일반적인 아파트 축제를 보면, 축제 기획사에서 모든 기획을 하고 먹거리 장터를 임대하여 비용을 충당하거나 아파트 측에서는 일부의 비용만 부담한다. 어떤 아파트는 유선방송사나 지방방송사와 연결하여 초청 가수를 부르고 노래 경연장을 열기도 한다.

주민 참여형 축제, 문화가 있는 축제, 저비용 축제, 인간미가 흐르는 축제를 열고 싶었으나 뜻을 이루지 못했다. 동대표들을 모두 이해시키지 못했기 때문이다. 아파트에는 아

직 보수 비용을 지출해야 할 일도 많은데 많은 비용을 들여 그런 행사를 열 필요가 있는냐는 연로한 대표 몇 분의 강한 반대가 있었기 때문이다. 이런 일은 다수결로 결정하여 추진하고 나면 좋은 결과가 나와도 두고두고 문제가 될 수 있기 때문이다.

축제를 처음으로 개최하고 임기를 마치고 싶었는데 참으로 아쉬웠다. 다음은 아파트 축제를 위해 처음 마련하였던 기획안의 일부이다. 어느 아파트에선가 이보다 더 좋은 축제가 많이 열렸으면 한다.

2011년 000아파트 잔치 기본기획안

“문화와 자연을 사랑하는 아파트”

“기쁨과 슬픔, 즐거움과 어려움을 이웃과 나누는 공동체”

<행사 개요>

1. 행사명:
2. 일시: 2011년 6월 ○일 토요일 오후 ○시
3. 장소: 00초등학교 앞마당과 운동장
4. 주최: 00아파트입주자대표회의
5. 내용: 가족장기자랑, 개인장기자랑, 초청공연, 세대와 이웃이 함께하는 대동놀이, 친환경 우리 먹거리장터 등
6. 예산:
7. 후원:

<추진 방향 및 기대 효과>

1. 추진 방향
 - 주민 참여형 아파트 축제문화
 - 아파트의 벽을 넘어 지역생활공동체 실현
 - 이웃과 함께하는 살맛나는 아파트 만들기
 - 재난 극복 및 방재 의식 고취로 방재공동체 실현
 - 아파트 내의 건강한 삶을 문화예술과 자연이 어우러지는 환경으로 조성
2. 기대 효과
 - 주민들의 적극적인 참여와 관심으로 우리 아파트에 대한 공동체의식과 자긍심 고취
 - 아파트 주민과 지역사회의 유기적인 결합으로 지역 주민 전체의 동질성과 공감대 형성의 기반 마련
 - 새로운 아파트 축제의 전형 발굴로 앞서가는 아파트로서의 사회문화적 가치와 경제적 가치를 높임
 - 재난 재해 방재에 대한 주민의식 고취

<행사 구성>

1. 구성 방향

- 적극적인 주민 참여 행사로 구성
- 지역사회와 연계한 행사 구성
- 장소가 협소한 관계로 주 행사장을 중심으로 집중
- 가족사랑과 이웃사랑이 공존하는 교육문화예술 프로그램으로 구성

2. 행사 구성

<주 행사장>

① 가족장기(노래)자랑

- 전문 사회자가 진행
- 가족 화합(부모자녀, 형제자매 간)과 세대 공감(조손 간)의 의미를 담도록 유도
- 어린이집 및 예체능계학원들의 발표회, 뽐내기 결합유도

② 개인장기(노래, 악기 등) 자랑

- 사전 신청 받아서 진행(필요시 예심 실시)
- 적극적 홍보로 입주민 참여 유도

③ 초청 공연

- 전문 예술인들로 구성
- 타악 퍼포먼스: 시작을 알리는 역동적이고 신명나는 공연
- 마술쇼: 어린이들이 꿈꾸는 마술의 세계
- 관현악단: 초여름의 무더위를 잊게 하는 품격 높은 공연

④ 대동놀이

- 행사의 참여자가 모두 주인으로 나서는 뒤편이 마당

<보조 행사장>

① 어린이 및 노약자를 위한 재난안전교육(금정소방서 소방 안전 교육 의뢰)

② 주민들의 직접 참여로 이뤄지는 친자연 우리 먹거리장터 부스 설치

- 부녀회 등 주민자생단체에서 직접 운영(천막, 테이블, 의자, 전기 등 설치해 줌)
- 먹거리장터 운영 수익은 참여자들의 논의로 다양한 형태의 기금으로 활용(예: 연말 불우 이웃돕기 등)

<예산안: 생략>

행사장 설치비, 출연료, 인건비, 상품비, 진행 홍보비 등

<기념품, 경품>

1. 장기자랑 등 입주민 출연자 기념품
 - 즐거움과 신선함을 주는 물품
 - 입주민 찬조, 예산에 추가 반영 등
2. 경품
 - 노트북, 전자사전, MP3 등
 - 청소년과 주부들이 선호하는 물품
 - 유관 기관 협찬 제안

<유의 사항>

- 아파트의 특수성 고려
- 외형 확대보다 자부심과 만족감을 주는 행사에 중점
- 1, 2단지 유기적 협력

입주민들을 위하여

경비원 미화원들의 급여 지급 보장 - 선지급과 후지급

경비원, 미화원들의 보수와 근무환경은 입주민들의 편의와 복지에 큰 영향을 미치므로 대표회의에서는 이 부분을 잘 챙겨야 하는데 우리 아파트에서는 경비원과 미화원의 급여를 아파트에서 지급하기 전 업체의 비용으로 개인 통장으로 선지급하고, 증빙서류를 제출하면 아파트에서 용역비를 일괄 지급한다.

일반적으로 아파트에서는 경비와 청소업무를 용역으로 처리하고 있다. 경비원과 미화원들은 아파트관리업체와 다른 업체에 소속되어 있어도 업무 지시는 관리소장에게 받고, 급여는 관리사무소에서 회장의 결재를 받고 용역업체로 용역비를 일괄 지급하면 용역업체에서 이들에게 개별적으로 급여를 지급한다. 물론 의료보험, 퇴직금, 연금 등등의 공과금도 용역업체에서 정산한다. 이 방식은 아파트 입장에서는 편리하지만, 경비원과 미화원들이 퇴직할 경우 이들에게 가야 할 임금이 용역업체의 이익으로 가는 경우가 있게 된다.

이유는 이렇다. 이들은 1년 이상 근무해야 퇴직금을 받을 수 있고 중도에 퇴직할 경우는 받을 수 없다. 그렇기 때문에 아파트로부터는 계약된 용역비를 매월 받으면서도 1년 미만 근무자의 경우 퇴직금 등을 지급하지 않고 업체의 이익으로 남기는 것이다. 이러한 사실을 악용하여 어떤 업체들은 고의로 근무불성실 등의 이유를 들어 중도에 퇴직시키는 경우가 있다.

우리 아파트에서는 이러한 부분을 개선하기 위하여 입찰 시 조건을 제시한다. 첫째는 중도에 해고를 시킬 때에는 관리소장의 승인을 받을 것. 둘째 경비원과 미화원의 급여를

아파트에서 지급하기 전 업체의 비용으로 개인 통장으로 선지급하고 증빙서류를 제출하면 아파트에서 용역비를 일괄 지급한다.

이 방식을 시행한 결과 경비원과 미화원들은 계약 기간 중 신분의 불안정을 느끼지 않게 되고, 6개월을 근무하더라도 그에 상응한 퇴직금을 받게 되었다. 근무하고 싶은 아파트가 되는 것이다.

광고는 적을수록 좋다.

광고판 없는 아파트를 만들 것인가? 광고비를 많이 받아 입주민 복지를 위한 수익을 높일 것인가? 광고판 없는 아파트는 없다. 아파트에서의 광고는 당연한 것으로 여겨진다. 우리 아파트에서는 광고를 최소화하기로 했다. 이 문제는 광고판의 난립이 아파트 미관을 해친다는 공감대가 형성되어 있어서 쉽게 의견 접근을 볼 수 있었다. 다른 대단지 아파트를 둘러본 후 문제점을 분석해 보고는 우리 아파트 나름의 기준을 마련했다. 입간판과 주차 금지 팻말들은 수를 최소화하고 엘리베이터 안에는 광고를 하지 말까 검토도 했으나, 거울이 필요하고 공지사항 게시도 필요하다는 의견을 수용하여 광고를 달아 부착했다. 광고 규격은 광고주의 제안이 아니라 우리의 제안에 따르게 하여 깔끔하게 처리되도록 했다.

모든 것은 광고 수익을 위해서가 아니라 아파트 입주민의 필요와 편리를 우선으로 하여 결정했다. 이 방침에 따라 많은 광고업체에서 여러 제안들이 들어왔으나 모두 거절했다. 대표적인 것이 엘리베이터 내의 모니터 광고였다. 처음에는 좋은 것 같아 솔깃했으나, 타 아파트의 문제점을 분석해 본 후 선택한 결과였다.

아파트 내 게시 광고는 공개입찰을 거쳐 최고가로 결정하는데, 보통 계약 기간은 2년 정도이며 계약 기간 종료 후에는 대표회의 결정에 따르게 된다.

시화를 걸다.

우리 아파트 각 동에는 엘리베이터 입구 또는 적당한 장소, 그리고 관리사무소, 도서실에 광고가 아닌 시화가 걸려 있다. 엘리베이터 내의 작은 게시판에는 안내문이 없을 때 수시로 A4 용지에 좋은 글귀나 시가 게시된다. 시화는 내용이 모두 다르고 한 달 단위로 교체되어 옮겨진다.

엘리베이터를 기다리는 무료한 시간에 좋은 볼거리를 만들어주고, 엘리베이터 내의 게시판을 활용하여 도움이 되는 짧은 읽을거리를 제공하자는 의도에서 시작했다.

광고가 가득하거나, 삭막한 분위기가 되기 쉬운 아파트에 시화가 걸리고 나니 입주민들의 반응이 좋았다. 내용이 안 좋다는 민원은 한 번 있었다. 천상병 시인의 시 <귀천(歸天)>이었다. 사람에게 따라 느끼는 감정이 다름을 인정해야 하지만, 나로서는 아쉬웠다. 선정위원회를 구성하여 일을 맡기는 것이 필요하다.

귀천(歸天)

나 하늘로 돌아가리라
새벽빛 와 달으면 스러지는
이슬 더불어 손에 손을 잡고

나 하늘로 돌아가리라
노을빛 함께 단 둘이서
기슭에서 놀다가 구름 손짓하며는,

나 하늘로 돌아가리라
아름다운 이 세상 소풍 끝내는 날,
가서, 아름다웠다고 말하리라

아파트에 기부금을 주겠다고 하는데 어떻게 하지?

대표회의에서 공개입찰 설명회를 하는데 한 업체가 특별한 제안을 했다. 지명을 받으면 기부금을 대표회의에 내놓겠다고 하는 것이었다. 대표들이 회식을 하거나 관광을 하거나 하라는 뜻이었다. 자기들은 대단지 아파트에서 지명 받은 것에 만족하고 열심히 하겠다고. 우리 아파트에서 지명을 받으면 다른 아파트에서 지명 받기가 유리해지기 때문이었다.

이것은 불신과 사고로 가는 지름길이다. 최저가로 낙찰을 받더라도 문제는 발생한다. 대표회의에서 공개적으로 논의를 했다. 다행히 절대로 현금을 받아서는 안된다는 것으로 의견이 모아졌다. 그러나 아파트에 기부하겠다고 하는 것을 거절할 이유가 없다는 의견도 다수를 차지했다. 그러면 어떻게 처리하면 좋을까?

우리들은 아파트에 필요한 시설을 해주는 것은 받아들이되 기부하겠다고 하는 측에서 공사 업체 선정부터 대금 지불까지 모두 하도록 하고 관리사무소에서는 입주민을 위해서 하자가 없는지 감리만 하도록 했다. 물론 계약에서 업체를 배려하기 위한 단서 조항을 두거나 뒤를 봐주는 것은 없었다.

모든 것은 대표회의에서 공개적으로 결정하여 처리했다. 투명하고 공개적으로 처리하였기 때문에 그 업체는 후회했을지 모른다.

입주민 간 갈등 예방을 위한 각종 관리 규정 제정

아파트 생활에서는 지켜야 할 것들이 많다. 예의상으로 또는 도덕적으로 지켜야 할 것도 있고 재할용품 배출일 등 법은 아니지만 공동생활을 위해 지켜야 할 내부 약속도 있다.

아파트대표회의에서 절차에 따라 정한 규정은 법보다 하위규범이다. 그러나 입주민의 생활을 규율하는 자체 규정으로 입주민 간의 마찰이나 갈등을 예방하거나 해소할 수도

있다. 아파트 공동생활에 필요한 판단의 기준을 제공하고 관리사무소에서 누구에게나 공정하게 업무를 집행할 수 있는 근거를 제시해 주기 때문이다.

대표자회의에서 규정을 정하는 경우에 관리규약과 같이 주택법에 따라 의무적으로 정해야 하는 것 외에는 자체적으로 제정한다. 분쟁 발생 시 법적 효력도 가진다. 그만큼 주민들의 자치권을 인정해 준다는 것이다.

우리 아파트에서 제정한 관리규약 외의 각종 규정을 예로 들면 다음과 같다. 1. 자생단체 운영 규정 2. 주차장 관리 규정 3. 탁구장 운영 규정 4. 홈페이지 운영 규정 5. 감가상각 및 제각 처리 기준 6. 광고물 설치 및 단지 내 상행위 규정 7. 대표회의 운영비 사용 규정 8. 도서실 이용에 관한 규정 9. 선거관리위원회 운영 규정 등이다.

이러한 규정들은 관리 업무에 새로운 문제가 생겼을 때 그 업무 수행 기준을 정하기 위하여 제정하기도 하고, 입주민 간의 분쟁 발생이나 관리사무소에 반복적으로 민원이 제기되는 경우에 제정하기도 한다.

규정은 너무 많아도 안되겠지만 필요한 규정의 제정은 공동생활을 더욱 편하고 질서 있게 해 준다. 단 규정을 제정할 경우 입주민들에게 사전에 공지하여 의견 수렴을 거치는 절차가 필요하다.

생활 속 민주주의

밀집된 주거 형태인 아파트단지의 입주자대표회의는 일종의 생활 자치에 해당한다. 또한 새로 신축된 건물에 여러 지역에서 거주하던 사람들이 새로이 모였기 때문에 아파트에선 토착민과 이주민의 구별이 있을 수 없다. 단지 아파트 거주 몇 년차 정도의 차이만 있을 뿐, 텃세를 부릴 만큼 결정적인 힘을 갖고 있지 않다. 단지 아파트에서 오랫동안 거주할 계획을 가지고 있는 노년층과 형편이 나아지면 곧바로 보다 더 나은 곳으로 이사를 가려고 하는 젊은층의 차이는 있겠다.

이처럼 아파트 자치생활은 시골 마을이나 공동체마을처럼 끈끈한 인간관계를 전제로 출발하지 않기 때문에 절차적 합리성과 공정성, 투명성 따위가 대단히 중요하다. 서로 낯모르는 사람들이 모여서 함께 회의를 하고, 뭔가를 결정하고, 이를 시행하는 과정은 쉬운 일이 아니다. 때문에 오히려 자치회 운영 경험을 공유하고, 이를 정리하여 ‘운영 매뉴얼’을 만드는 게 더 바람직할 것이다.

아무쪼록 대단지 아파트 입주자대표회의의 생활 속 민주주의 경험이 아파트 공동체 활동을 더욱 활성화 시키는 소중한 참조점이 되길 바란다.



현장 사례 3

학교사회의 민주적 의사 결정 과정과 방법

이광호_민주시민교육원 '나락한알' 운영위원장

학교의 민주적 의사 결정을 위한 제 규정과 일반적인 회의 진행 과정

학교운영위원회

교무회의

학생회

나가면서

우리 사회의 민주주의 성취 수준을 언급하면서 절차적(형식적) 민주주의는 어느 정도 이루어졌다고 한다. 하지만 실제로 사회 각 영역에서 절차적 민주주의의 진전은 여전히 더디기만 하다. 절차적 민주주의의 핵심은 민주적 의사 결정 과정과 방법을 통한 사회적 합의를 생활 속에서 실천하는 것이다. 특히 미래 세대를 길러내는 학교사회의 민주적 의사 결정 과정과 방법에 대한 교육과 학습은 우리 사회의 성숙한 민주주의를 위한 초석이다.

하지만 오늘날 학교사회는 교사조차도 교육과정에서 민주적 의사 결정 과정과 방법을 제대로 배우지 못했으며, 학생들도 학교생활에서 제대로 학습할 기회를 갖고 있지 못하다. 이는 학부모들도 마찬가지다.

일전에 서울시 교육청은 '학교 기구 어떻게 활성화할까'라는 주제로 시민들의 의견을 구한 적이 있었다. 서울시 교육청 안내문은 학교사회의 현실을 솔직히 드러내고 있다.

학교 기구들만 보면 학교는 참 든든한 곳입니다. 학교운영위원회, 인사자문위원회, 교무회의……. 그렇지만 학교 기구들의 실상을 보면 그렇지 못합니다. 이런 기구들이 실질적인 기능을 하는 학교가 그리 많지 않은 것이 현실입니다. 학교의 각종 기구들이 원래의

취지에 맞게 작동할 수 있도록 하려면 어떻게 해야 할까요?

학교가 민주주의를 구현하고 학습하는 장이 되려면, 학교에 존재하는 각종 기구들이 민주적으로 운영되어야 하는 것은 필수입니다. 교사와 학생, 학부모가 자기 의견을 내고, 건전하게 토론하며, 합리적인 결정을 내릴 수 있도록 말이죠. 그래야 학부모들도 학교를 믿고 학생들을 학교에 보낼 수 있을 것입니다.

아쉽지만 서울시 교육청의 지적이 학교사회의 현실이다. 이러한 현실을 개선하기 위해서는 교무회의, 학생회, 학부모회의 기능과 역할에 대한 법적, 제도적 장치 마련이 우선일 수 있으며, 학교운영위원회의 활성화와 책임 있는 의결기구로서의 성격이 더해질 때, 개선의 가능성이 더욱 커질 수 있다. 하지만 이러한 학교 현실 속에서도 민주적 의사 결정을 위한 학교 구성원들의 노력과 실천에 따라 일부 학교사회에서의 절차적 민주주의는 진전되고 있기도 하다.

이 글은 학교를 구성하고 있는 학부모, 교사, 학생 등 각기 작은 사회 속에서의 회의체에서, 민주적 의사 결정 과정과 방법에 대한 기초적인 안내와 나아가 건강한 의사 결정의 모습과 새로운 변화에 대한 가능성을 함께 생각해보는 계기가 되었으면 한다.

학교의 민주적 의사 결정을 위한 제 규정과 일반적인 회의 진행 과정

각급 학교는 학교 운영을 위한 각종 규정을 마련하고 있는데, 일반적으로 각 학교의 규정은 ‘00학교 학칙’, ‘00학교 운영위원회 규정’ 등을 비롯해 30여 개 내외로 구성되어 있다.¹⁾ 학교를 구성하고 있는 주체들은 각 학교에 마련되어 있는 제 규정의 내용에 대해 잘 알고 있어야 한다. 이러한 규정들 중, 학교 구성원들 사이의 의사소통과 이해관계에 관련이 있는 중요한 규정들은 다음과 같다.

- 교사와 관련한 규정: 인사자문위원회 운영 규정
- 학부모와 관련한 규정: 학부모회 운영 규정
- 학생과 관련한 규정: 학생회 회칙, 학생회 임원 선거 규정

1 | 00학교 학칙, 00학교 운영위원회 규정, 교원 복무 등에 관한 규정, 교원의 복무 처리, 00학교 인사자문회의 운영 규정, 교무 조직 및 분장 등에 관한 규정, 00학교 사무전결 규정, 00학교 교육분쟁조정위원회 규정, 진급 및 졸업 사정에 관한 규정, 학업 성적 관리 규정, 특별 활동 교육 과정 편성 운영, 현장 체험 학습 규정, 학생 추천 대상자 선정 등에 관한 규정, 장학생 선정 및 장학금 지급 규정, 00학교 학생 선도 규정, 학교폭력대책자치위원회 규정, 00학교 학생 생활 규정, 체육특기자 선발 규정, 체육부 운영위원회 규정, 학생회 회칙, 학생회 임원 선거 규정, 조기 진급 및 조기 졸업 시행 규정, 00학교 교직원의 청렴 유지 등을 위한 행동 강령, 귀국 학생을 위한 교과목별 이수 인정평가위원회의 구성 및 운영 규정, 00학교 교육과정편성·운영위원회 규정, 00기자재 선정위원회 규정, 00학교 도서 선정위원회 규정, 00학교 서비스현장, 00학교 교직원 친목회 규약 등

- 학부모 및 교사와 중복으로 관련되는 규정: 학교운영위원회 규정, 학교분쟁조정위원회 규정, 학교폭력대책자치위원회 규정, 교육과정편성운영위원회 규정, 기자재선정위원회 규정, 도서선정위원회 규정 등

이러한 위원회는 주로 교감을 위원장으로 관련 업무를 맡고 있는 교사들 그리고 학부모 운영위원, 학부모 등을 중심으로 구성되며, 협의된 내용은 학교운영위원회의 심의를 거치는 절차를 밟는다.

학교사회에서의 의사 결정은 학교에 마련되어 있는 제 규정을 근거로 민주적 형식과 절차를 갖추어야 하며, 회의 과정과 결과를 기록해야 한다. 학교사회의 회의 순서도 일반적인 회의 진행 순서와 다를 바 없다. 일반적인 회의의 순서는 다음과 같다.

- * 개회 선언(국민의례)
- * 성원 보고
- * 전회 회의록 승인(전회 회의록 검토 후 승인)
- * 집행 보고(회계, 전 회의 결정에 대한 집행에 관한 내용 등)
- * 각종 위원회 보고(소위원회 활동, 특별위원회 등)
- * 심의 이월된 안건(유안건留案件) 심의
 - 안건 심의의 순서
 - 상정된 안건에 대한 제안 설명
 - 질의응답(안건에 대한 이해와 정보를 얻기 위한 내용)
 - 찬반 토론
 - 안건에 대한 찬반 의사를 논리적으로 표현
 - 상정된 안이 원동의안, 또는 원안이 됨 - 토론 후 수정 동의안 제출
 - 의결
- * 새로운 안건 심의
 - 미리 통지를 통해 상정된 안건
 - 동의와 재청에 의해 성립된 새로운 안건
- * 기타 토론

회의에 사용되는 용어

회의에서 흔히 사용되는 용어를 간략하게 설명하고, 이 용어들이 사용되는 실제 회의의 흐름을 소개하면 다음과 같다.

- 의사일정: 회의 개시 일시와 안건 순서 등 회의 진행 상황을 기재한 예정서이다. 의사일정을 미리 작성하여 배부함으로써 회의 당일에 혼란 없이 순서대로 효율적인 회의를 진행할 수 있다. 안건 심의에 앞서 의사일정을 상정하여 확정한다.

- 의제: 당일 회의에서 논의하기 위해 의사일정에 상정된 심의·자문 대상의 제목을 말하며, 안건은 의사일정 상정 여부와 관계없이 논의 대상이 되는 모든 사안을 말한다.
- 의안: 많은 안건 중에서 특별한 형식적 요건을 갖춘 것으로서 수정안 제출이 가능한 것을 가리키는 용어이다.
- 일반의결정족수: 일반적으로 흔히 사용되는 정족수로, 재적위원 과반수의 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 의결되는 경우이다.
- 특별의결정족수: 특히 신중성이 요구되는 의안을 처리하기 위해 일반의결정족수보다 더 높은 숫자의 출석과 찬성이 필요한 경우를 말한다. 일반적으로 회의체의 규정의 개정은 재적위원 2/3 이상의 찬성이 필요한 특별의결정족수를 규정하고 있다.
- 표결: 안건을 가결할 것인가, 부결할 것인가를 결정하기 위해서 다양한 의사 표현을 말하며, 의결은 표결에 부친 안건에 대해 찬성 또는 반대 위원의 수에 따라 가결 또는 부결 여부를 최종적으로 결정하는 것을 의미한다.
- 동의(同意): 의안이나 발언에 대해 찬성의 뜻을 표하는 것이다. 구두 또는 서면의 방법 모두 가능하다. 동의(動議)는 회의에서 안을 제출하는 것을 말한다.²⁾
- 회의: 동의(動議)로서 움직인다고 해도 과언이 아니다. 동의는 궁정문으로 진술되어야 하며, 동의의 종류로는 주동의, 보조동의, 특권동의(우선동의), 부수동의 등이 있는데, 주동의는 심의와 결정을 구하기 위해 제출된 동의로서 원동의 또는 원안이라고 한다. 보조동의는 원안을 변경, 수정, 처리를 위해 사용되는 동의로서 수정동의가 대표적인 경우이다, 우선동의는 폐회, 정회, 회원의 권리 제한 등과 관련되는 동의이고, 부수동의는 의사 진행과 관련되는 규칙에 대한 동의를 제출하거나 회의의 분할이나 의안의 분리 등에 대한 동의를 말한다.³⁾

대체로 학교사회에서 생경한 회의 용어를 사용하며 회의를 진행하는 경우는 거의 없으며, 각종 회의의 안건 처리도 약식 심의로 이루어지는 경우가 많다. 하지만 때로는 형식과 절차를 갖추어 회의를 하고 발언 내용을 기록으로 남길 필요도 있다.

회의 흐름

다음 회의 사례는 학교운영위원회가 시범으로 처음 진행된(1996년) 어느 시범학교 교무회의의 내용을 토대로 한 것이다. 당시에는 시범적으로 학교운영위원회를 시행하는 만큼 교원위원 선출에 대한 학교 내 규정을 만들어 교원위원을 선출하는 과정을 거쳤는데, 학교 내의 구성원들에게 있어서 규정안 마련, 선출 과정 등 형식을 갖춘 회의 진행과 절차는 다소 생소한 것이었다. 여기서 회의 내용을 소개하는 것은 단지 일반적인 회의 흐름과 회의에 사용되는 용어에 대한 이해를 위해 참고로 제시한 것이며, 내용은 현재 교원위원 선출 과정과 무관하다.

2) 이상은 경기도 교육청, e-학교운영위원회의 '회의 운영', 회의 시 사용하는 용어 참조

3) 이형철, 『회의법 해설』, 삼지사, 1995 참조

<현행 교원위원 선출 규정>

제1조(목적): 이 규정은 학교운영위원회 교원위원 선출을 위한 세부 규정을 정하는 데 있다.

제2조(선거권): 교원위원의 선거권은 본교 교원으로 한다.

제3조(피선거권): 교원위원의 피선거권의 자격은 본교 부임 1년 이상이면서 총 교육 경력 10년 이상(근속자)으로 한다.

제4조(위원의 구성): 위원은 당연직 교장과 남녀 성비를 고려하여 남교사 1명, 여교사 3명으로 한다. 여교사는 50대, 40대, 30대에서 각 1명으로 한다.

제5조(선출 방법): 교원위원의 선출 방법은 전체 회의에서 추천을 받아 추천된 자 중에서 투표하여 최다득표자로 선출한다.

제6조(보궐선거): 임기 중 궐위된 교원위원의 보궐 선출은 제3조, 제4조에 합당한 자를 교원위원 선출 규정에 의해 선출한다.

[부칙]

제1조: 이 규정은 1996년 3월 1일부터 시행한다.

<회의 예시 1: 선출 규정 검토>

- 의장(교감): 오늘은 학교운영위 교원위원을 선출하고자 합니다. 지금 나누어 드린 선출 규정은 ‘학교기획모임’(학교부장회의)에서 심사숙고하여 마련한 안입니다.

a: 합당한 선생님을 추천해 주십시오.

∴ 학교기획모임의 규정안을 기정사실화시킴.

b: 별 이의(異議) 없으십니까?

∴ 이때 아무 이의 없으면 묵락(默諾) 표결로 전체 회의 의결 사항으로 처리됨.

- 교사 A: 의장, 회의에 관한 질문입니다.

- 의장: 발언하십시오.

- 교사 A: 이 규정안은 오늘 처음 보는 것입니다. 미리 규정안을 공고하여 검토할 수 있도록 해야 했습니다. 이렇게 회의를 급하게 진행하는 이유가 무엇인지 알고 싶습니다.

- 교감: 학교 행사 관계로 선출 일정이 촉박하여 급하게 일이 추진되었습니다.

- 교사 B: 의장, 의사 진행 발언입니다.

- 의장: 발언하십시오.

- 교사 B: 학교기획모임에서 마련한 규정안을 그대로 채택하자는 동의에 재청을 구한 후, 축조(逐條, 개개 조항의 순서에 따라) 심의하도록 합시다.(의사 진행에 대한 발언은 의장의 결재 사항으로 즉시 인정하여 받아들여든지, 받아들일 수 없을 때에는 타당한 이유를 설명해야 한다.)

- 의장: 시간 관계상 받아들이기 어렵습니다. 이대로 위원 선출에 들어가도록 합시다.

- 교사 A: 의장, 시간 관계상 받아들이기 어렵다는 말은 이해하기 힘듭니다. 그리고 규

정에 포함된 선출 방법과 구성에 관한 내용은 교사 개개인의 권리와 관련되는 문제임에도 우리는 결정한 바 없습니다.

- 교사 C: (진행 발언을 얻어) 의장, 회의법상 한 단체의 헌장이나 규정안은 아무리 시간이 걸리더라도 축조심의를 해야 하는 것이 마땅한 원칙인데, 시간이 걸리더라도 축조심의를 합시다.
- 의장: 그러면 학교기획모임에서 마련한 규정안을 원안(원동의)으로 하여(다수가 참석한 기획모임에서 마련한 안이므로 굳이 상정의 절차를 밟지 않음) 축조심의하도록 하겠습니다. 이의 없습니까?
- 의장: (1조를 상정합니다) ‘제1조(목적): 이 규정은 학교운영위원회의 ~있다.’입니다.
∴ 1조에 대한 제안 설명(기획모임), 질의응답, 찬반 토론을 거쳐야 함.
- 의장: 본 조문에 이의 있습니까? 없으면 원안대로 통과시켜도 되겠습니까? 이의 없으므로 제1조는 원안대로 통과되었습니다.

(중략)

- 의장: 제3조(피선거권) ‘교원위원의 피선거권은 ~한다.’를 상정합니다.
∴ 원칙적으로 제3조에 대한 제안 설명, 질의응답을 거친 다음.
- 의장: 이 조문을 원안대로 통과시켜도 되겠습니까?
a: 3조에 대한 찬반 토론을 해주시기 바랍니다.
- 교사 A(발언권을 얻어): 원안의 (근속자)는 휴직 및 복직교사의 피선거권을 제한하고 있음으로 (근속자)를 삭제하고 ‘총 교육 경력 10년 이상’을 ‘5년 이상’으로 수정할 것을 동의(動議)합니다.
∴ 수정 동의도 원안처럼 제안 설명과 질의응답, 찬반 토론을 하는 것이 원칙임. 위의 3조의 경우 질의응답의 과정에서 충분히 수정 동의가 제출될 수 있는 분위기가 조성되었을 수 있으므로 발언의 앞부분에 간단한 사실상의 제안 설명을 한 후, 동의를 제출한 경우임.
- 의장: 이 동의에 재청 있습니까?
- 교사 B: 재청(再請)합니다.(재청은 의장의 발언 허가가 필요 없으며, 재청이 없는 경우 동의는 폐기됨.)
- 의장: (근속자)를 삭제하고 ‘원안의 10년 이상’을 ‘5년 이상으로’ 하자는 수정 동의가 성립하였습니다.
∴ 재청이 있으면 의장은 반드시 동의를 명확히 하기 위해 앞과 같이 동의 진술을 반복한다.
- 의장: 또 다른 의견 있습니까? 없으시면 표결해도 되겠습니까?
- 일동: 예
- 의장: 거수로 표결하도록 하겠습니다. 이의 없습니까? 수정 동의에 찬성하시는 분 손들어 주십시오. 찬성(28명), 반대(26명), 기권 1명입니다.

- ∴ 과반수 또는 다수결 등 의결정족수에 대한 합의가 미리 있어야 함. 충분한 제안 설명과 찬반 토론의 과정을 거치면 재수정안, 수정안, 원안의 순으로 가결 처리 될 확률이 높으며, 토론의 과정에서 자신의 안을 철회하는 경우도 있어 수정안이 다중으로 제안되는 경우는 거의 없음.
- 의장: 제3조는 (근속자)를 삭제하고 총 교육 경력 5년 이상으로 수정되었습니다.
 - ∴ 표결(表決)은 가부의 의사를 표시하는 것으로 거수, 박수, 구두, 기립, 호명, 우편, 무기명 표결(票決) 등으로 처리할 수 있다. 방법은 회원의 의견을 가장 잘 수렴할 수 있는 방법을 사용해야 한다. 표결에 들어가기 직전, 신속하게 표결의 방법에 관한 동의를 낸다. 의장의 회의 진행이 무리가 없고 거수로 표결해도 회원들 간에 미묘한 문제가 발생할 소지가 없다면 구태여 시간이 걸리는 무기명 표결을 사용할 필요는 없다.
- 의장: 제 4조(위원의 구성) ‘위원은 ~한다.’를 상정합니다.
 - ∴ 제안 설명 - 질의응답
- 의장: 본 조문을 표결해도 되겠습니까?
- 교사 A: (발언권을 얻어) 남녀 성비와 연령을 나누는 것은 교원들의 피선거권을 제한하는 요소로 생각합니다. 따라서 성비와 연령에 대한 내용을 삭제하고 ‘위원은 당연직 교장 1명과 교사 3명으로 구성한다.’로 수정할 것을 동의합니다.
- 교사 B: 재청합니다.
- 의장: 제4조 (위원의 구성)은 ‘위원은 당연직 교장 1명과 교사 3명으로 구성한다.’는 수정 동의가 성립되었습니다. 이제 표결처리해도 되겠습니까?
- 교사 C: 의장.
- 의장: C 선생님 발언하십시오.
- 교사 C: 재수정동의 있습니다. 교원위원이 전원 남교사, 또는 여교사로 선출되는 것은 바람직하지 않은 것 같습니다. 따라서 최소한 남녀 교사 1인은 선출될 수 있도록 ‘위원은 당연직 교장 1명과 남녀 교사 3명으로 구성한다.’로 고쳤으면 합니다.
- 교사 D: 재청합니다.
- 의장: ‘위원은 당연직 교장 1명과 남녀 교사 3명으로 구성한다.’는 재수정동의안이 성립되었습니다.
 - ∴ 관례상 한 개의 동의에 수정동의, 재수정동의까지를 받는다.
 - ∴ 일반적으로 재수정 또는 수정안은 과반수 표결로 처리된다.
- 의장: 재수정동의안부터 거수 표결로 처리하도록 하겠습니다.
- 교사 A: 의장.
- 의장: A 선생님 발언하십시오.
- 교사 A: 의장, 표결은 무기명 투표로 처리할 것을 동의합니다.
- 교사 B: 재청합니다.

- 의장: 표결은 무기명 투표로 하자는 동의안을 상정합니다. ‘표결은 무기명 투표로 하자.’는 동의안에 찬성하시는 분 손들어 주십시오. 다수 찬성으로 무기명 투표로 표결 처리하겠습니다.
- 의장: 재수정안에 대한 투표를 실시하겠습니다. 0선생님, 0선생님, 투표위원으로 봉사해 주시기 바랍니다.(의장은 회의 진행에 필요한 간단한 일은 구성원의 양해를 얻어 지명할 수도 있다.) 재수정안에 찬성하시는 분은 O표, 반대하시는 분은 X로 표시해 주시기 바랍니다.
- 의장: 재수정안에 찬성하시는 분이 30표, 반대하시는 분이 21표, 기권3표, 무효 1표로 재수정안이 통과되었습니다. 따라서 제4조는 ‘위원은 당연직 교장 1명과 남녀 교사 3명으로 구성한다.’로 수정되었습니다.
 - ∴ 표결은 재수정안 - 수정안 - 원안의 순, 재수정안의 통과와 함께 수정안, 원안은 폐기됨.
- 의장: 제5조(선출 방법) ‘교원위원의 선출 방법은 전체 회의에서 추천을 받아 추천된 자 중에서 투표하여 최다득표로 선출한다.’를 상정하겠습니다.
 - ∴ 제안 설명 - 질의응답
- 의장: 제5조에 대한 찬반 토론이 있겠습니다.
- 교사 A: 의장, 제5조 교원위원의 선출 방법은 제4조가 수정됨에 따라 전면 삭제하고 ‘교원위원 선출은 무기명 비밀투표로 하되 교황 선출 방식을 따르며, 4명을 연서하여 종다수(다수 득표에 따름)로 선출한다.’로 바꾸었으면 좋겠습니다.
 - ∴ 대체동의, 대안, 수정동의의 일종
- 교사 B: 재청합니다.
- 의장: 제5조 교원위원의 선출 방법은 제4조가 수정됨에 따라 전면 삭제하고 ‘무기명 비밀투표로 하되 교황 선출 방식을 따르며, 남녀 교사 4인을 연서하여 종다수로 선출한다.’로 대체하자는 수정 동의가 성립하였습니다. 또 다른 의견 있습니까?
- 교사 C: 의장, 종다수로 선출할 경우에 표의 분산이 심하여 불과 몇 표의 득표자로서 교원위원이 선출되는 경우도 있을 수 있습니다. 이럴 경우 명실상부한 교사 대표로서의 위상을 가질 수 없을 것으로 생각되므로 ‘무기명 비밀투표로 하되 교황 선출 방식을 따르며, 남녀 교사 4인을 연서하여 과반수 득표로 선출한다.’로 했으면 합니다.
- 교사 D: 의장, 교사 C에게 재수정 동의 내용에 대한 질문을 구하고자 합니다.
- 의장: 질문 내용을 이야기해 주십시오.
- 교사 D: 만약 투표 결과, 과반수가 되지 않을 때에는 어떻게 합니까?
- 의장: C 교사께서 답해 주시겠습니까?
- 교사 C: 만약 1차 투표에서 과반수가 나오지 않을 경우, 2차, 3차로 이어져야 합니다. 2차, 3차로 이어지는 동안 자연스럽게 표가 집중될 것으로 생각합니다.
- 교사 E: 의장, 재수정동의안에 재청합니다.

- 의장: 제5조 선출 방법에 ‘무기명 비밀투표로 하되 교황 선출 방식을 따르며, 남녀 교사 4인을 연서하여 과반수로 선출한다.’는 재수정동의가 성립하였습니다.
- 교사 A: 즉시 표결할 것을 동의합니다.
- 교사 B: 재청합니다.
- 의장: 표결해도 되겠습니까?
- 다수: 예 (박수)
- 의장: 반대하시는 분은 ‘예’라고 답해 주십시오.
- 의장: 다수가 찬성하므로(숫자를 파악하여 처리할 수도 있음) 재수정안부터 표결처리하겠습니다.
- 의장: 다수의 찬성으로 재수정안이 통과되었습니다.

<회의 예시 2: 교원위원 선출>

- 의장: 시간이 길어졌습니다만 교원위원 선출에 들어가겠습니다.
- 교사 A: 의장, 오늘 갑작스레 규정안을 마련하고, 선출까지 한다는 것은 무리인 것 같습니다. 그리고 교사위원 선출은 충분한 시간을 갖고 신중히 처리해야 할 문제라 생각합니다.
 - a: 따라서 오늘 회의는 폐회할 것을 동의합니다.
 - ∴ 오늘 회의는 제1회 회의가 되며, 다음은 제2회 회의가 됨.
 - b: 오늘 회의를 정회(停會)하고 내일 다시 속개(續開)하기를 동의하다.
 - ∴ 내일 회의는 오늘에 이어지는 회의가 됨.
 - c: 10분 간 휴식하기를 동의합니다.
- 교사 B: 재청합니다.
- 의장: 폐회(정회, 휴회) 동의가 성립되었습니다. 찬성하시는 분 손들어 주시기 바랍니다.
- 의장 a: 다수의 찬성으로 오늘 회의는 폐회하겠습니다.
 - b: 본회의는 정회하기로 하고 내일 15시에 속개하겠습니다.
 - c: 10분 간 휴회하겠습니다.

학교운영위원회

각 학교의 학교운영위원회 규정은 초중등교육법 및 시행령, 사립학교법 및 시행령과 각 지역의 조례에 근거하며, 학교운영위원회 규정에 근거한 기능은 경기도 교육청의 예를 들면 다음과 같다.

<학교운영위원회 규정>

- 학교헌장 및 학칙의 제정 또는 개정에 관한 사항·학교의 예산안 및 결산에 관한 사항
- 교육공무원법 제31조 제2항의 규정에 의한 초빙교원의 추천에 관한 사항
- 학교 교육과정의 운영 방법에 관한 사항
- 교과용 도서 및 교육 자료의 선정에 관한 사항
- 정규학습시간 종료 후 또는 방학기간 중의 교육활동 및 수련활동에 관한 사항
- 학교운영지원비의 조성·운용 및 사용에 관한 사항
- 학교급식에 관한 사항
- 대학 입학 특별전형 중 학교장 추천에 관한 사항
- 학교 운동부의 구성·운영에 관한 사항
- 학교 운영에 대한 제안 및 건의 사항
- 학생 지도를 위한 지원 사항
- 교복 및 체육복의 선정, 수학여행
- 학생야영수련(학생수련활동) 등 학부모가 경비를 부담하는 사항(특정 서클 등에서 특정 학생을 대상으로 하는 사항 제외)
- 지역사회 교육에 관한 사항
- 학부모 및 일반인을 대상으로 한 평생교육 프로그램의 설치 운영에 관한 사항
- 교내 사고 및 학교 관련 각종 민원 사항
- 기타 학교 운영에 관한 위원들의 제안 사항과 학교장이 심의 요청한 사항
- 학교발전기금의 조성 운용 및 사용에 관한 사항(심의 의결)
- 사립학교 운영위원회만의 기능: 개방 임원 추천에 관한 사항

그동안 학교운영위원회는 위에서 제시한 심의 기능과 관련하여 여러 학교에서 학교의 변화를 이끌어내는 많은 성과들을 이루었다. 하지만 여전히 다수 학교에서는 학교운영위원회의 구성 단계나 회의체 운영에 있어서 민주적인 절차가 잘 지켜지지 않으며, 학교의 계획안을 정해진 절차에 따라 통과시키는 제도적 장치로만 역할하게 되는 경우도 많다.

학교운영위원회 정족수와 선출

학교운영위원회는 학부모위원, 교원위원, 지역위원으로 구성되며, 구성비는 아래와 같

고, 위원 정수에 대해서는 각 학교 학교운영위원회 규정에 명기하고 있다.

학생	학교운영위원 정원	학부모위원 (40-50%)	교원위원 (30-40%)	지역위원 (10-20%)
200명 미만	5-8명	2-4명	2-3명	1명
200-1000명	9-12명	4-6명	3-4명	1-2명
1000명 이상	13-15명	6-7명	4-5명	2-3명

일반적으로 각 단위학교 운영위원회 규정에서는 위원의 선출 방법과 관련하여 ‘선출관리위원회 구성’을 명기하고 있다. 그리고 ‘선출관리위원회’는 위원 선출에 있어서 학교운영위원 선출을 위한 회의 소집, 입후보자 등록, 안내(홍보), 투개표 및 당선자 공고 등의 업무를 담당하도록 하고 있다.

따라서 선출 과정은 선출관리위원회 구성 → 선거 공고 → 후보자 등록 → 선거공보 제작 → 투표용지 제작과 투표장 설치 → 입후보자 소견 발표 → 투표 실시 → 개표 → 당선자 공고의 순서로 진행된다.

학교운영위원회는 의결기구가 아닌 심의기구로서 한계가 있으며, 위원들은 봉사하는 자세로 회의에 참석해야 하기 때문에 별도의 시간을 할애해야 한다. 따라서 대체로 교사나 학부모, 그리고 지역인사 모두들 학교운영위원을 기피하는 실정이다. 하지만 학교 구성원들은 학부모위원과 교원위원 선출에 있어서 민주적 절차와 방법이 제대로 지켜지도록 해야 하며, 지역위원에 뜻을 가진 시민들도 선출 절차에 대한 이해가 있어야 한다.

학부모·지역위원은 국가공무원법 제33조⁴⁾의 공무원 결격 사유에 해당되지 않아야 하며, 다른 학교의 운영위원을 겸할 수 없다. 학부모위원, 교원위원, 지역위원의 선출 방법은 대략 다음과 같다.

4 | 제33조(결격사유) ① 다음의 각호의 1에 해당하는 자는 공무원에 임용될 수 없다.

1. 금치산자 또는 한정치산자
2. 파산자로서 복권되지 아니한 자
3. 금고 이상의 형을 받고 그 집행이 종료되거나 집행을 받지 아니하기로 확정된 후 5년을 경과하지 아니한 자
4. 금고 이상의 형을 받고 그 집행유예의 기간이 완료된 날로부터 2년을 경과하지 아니한 자
5. 금고 이상의 형의 선고유예를 받는 경우에 그 선고유예 기간 중에 있는 자
6. 법원의 판결 또는 다른 법률에 의하여 자격이 상실 또는 정지된 자
7. 징계에 의하여 파면의 처분을 받은 때로부터 5년을 경과하지 아니한 자
8. 징계에 의하여 해임의 처분을 받은 때로부터 3년을 경과하지 아니한 자

▶ 학부모위원 선출

전체 학부모 총회 또는 우편 투표를 통해 직접 선출하며, 직접 선출이 극히 곤란한 경우 당해 학교의 운영위원회 규정에 따른다. 대의제도를 따라 학급별 대표를 뽑아 선출할 수도 있으며, 학년별로 학부모 위원이 배정되어 있는 경우, 학년 학부모 총회에서도 선출하기도 한다. 단 학부모 위원의 선출에 있어서 다음과 같은 사항은 반드시 지켜져야 한다.

- 학부모 전체를 대상으로 입후보자 등록의 기회를 제공해야 한다.
- 학부모 위원 선출을 전체 학부모에게 공고하여 참여할 수 있도록 해야 한다.
- 투표 방법은 무기명 비밀투표를 통해 자유로운 투표 행위를 할 수 있도록 해야 한다.

▶ 교원위원 선출

국·공립학교 학교의 경우는 교직원 전체 회의에서 직접 선출하고, 사립학교의 경우는 교직원 전체 회의에서 추천한 자 중 학교장이 위촉한다. 교원위원 선출의 경우 대체적으로 교사 추천을 받아 입후보하게 되는데, 정족수를 넘어 입후보하는 경우는 그리 흔하지 않다. 이럴 경우에는 연기명 투표 방식을 채택하는 것이 바람직하다. 연기명 투표란 5명의 위원을 선출하는데, 7명의 입후보자가 있을 경우, 5명 또는 적당한 복수로 기표하는 방법이다. 연기명 투표의 장점은 대체적으로 과반수 득표를 함으로써 대표성을 확보하는데 용이하다.

▶ 지역위원 선출

학부모위원 또는 교원위원의 추천을 받아 학부모위원과 교원위원이 무기명 투표로 선출한다. 추천을 할 경우, 지역에서 학원 경영을 하거나 학교와 관련된 사업을 하는 경우, 정당 관계자 등의 추천에 대해서는 제한 조건을 내부적으로 마련해 둘 수도 있다.

학교운영위원회의 운영과 회의 진행

학교운영위원회 운영은 각 학교의 학교운영위원회 규정에 명기되어 있는데, 회의 소집과 관련해서는 개최 7일 전에 소집 공고와 함께 회의 안건을 첨부하여 위원에게 개별 통지하도록 되어 있다. 그리고 회의는 공개를 원칙으로 하고, 일반 학부모, 교사 등이 회의에 참관할 수 있도록 하고 있으며, 회의록은 학교에 비치하여 학부모·교원 및 지역 주민 등이 열람할 수 있도록 하고 있다.

각급 학교 학교운영위원회 제1회 정기회의는 4월 초에 열린다. 다음은 모 중학교의 학교운영위원회의 심의 안건이다.

- 안건 1. 2011학년도 학교운영위원회 임원 선출
- 안건 2. 2011학년도 1학년 수련활동 실시 계획(안)

- 안건 3. 2011학년도 2학년 현장체험학습 계획(안)
- 안건 4. 2011학년도 3학년 체험활동 운영 계획(안)
- 안건 5. 2011학년도 교육복지사업 세부계획(안)
- 안건 6. 2011학년도 1분기 방과후학교 운영(안)
- 안건 7. 2011학년도 학생건강검진기관 선정에 관한 심의(안)
- 안건 8. 2011학년도 우유급식 실시 경과 보고(안)
- 안건 9. 2011학년도 3학년 졸업사진첩(앨범) 제작 심의(안)
- 안건 10. 2011학년도 학교운영위원회 소위원회 구성(안)
- 안건 11. 2010학년도 00중학교 회계 세입·세출 결산 심의(안)
- 안건 12. 2010학년도 학교발전기금 결산 보고(안)

안건은 계획서 형태로 육하원칙에 따라 안건 발의의 사유와 법령 및 규칙 등 제안의 근거와 세부 내용으로 서술되며, 때에 따라 전체 부피가 4~50쪽에 달하기도 한다. 학교운영위원회의 월별 안건에 대한 내용이나 형식 그리고 안건 제안 절차 등에 관해서는 경기도 교육청에서 운영하는 홈페이지 ‘e-학교운영위원회’가 잘 안내하고 있다.

<예시: 학교운영위원회 정기회의 회의 진행>

<안건 1>과 관련하여 학교운영위원회 임원은 위원장과 부위원장으로서 운영위원회 규정은 교원이 아닌 운영위원 중에서 무기명 비밀투표로 결정한다고 규정되어 있다. 하지만 대다수 운영위원들이 임원을 사양하는 경우가 많아 학교장이 임원으로서 역할을 맡아줄 만한 위원을 섭외하고, 이들을 추천하여 호선하는 형태로 선출하는 경우가 많다. 이러한 연유로 학교운영위원회가 역할을 제대로 하지 못하는 경우도 있다. 만약 임원 선출에 있어서 경선이 이루어질 경우에는 반드시 규정에 명기된 무기명 비밀투표의 선출 절차에 따라야 한다. 제1회 정기회 임원 선출은 학교장이 임시 의장이 되어 운영위원장을 선출하고 정기회의 회의 진행을 운영위원장에게 넘기는 경우가 일반적이다.

- 운영위원장: 여러분 반갑습니다. 오늘은 학교운영위원회 제1회 정기회의입니다. 의사 일정과 관련하여 먼저 학교에서 제출한 안건을 일괄 상정하고 순서에 따라 심의해 나가고자 합니다. 괜찮으시겠습니까?

∴ 안건에 대한 제안 설명자-교사의 출장 등에 따라 회의의 진행 순서를 조정할 수도 있음, 회의에 소요되는 시간을 감안하면, 굳이 회의 기간에 대한 언급을 할 필요는 없음.

- 운영위원장: 그러면 2호 안건 1학년 수련활동 실시 계획(안)을 심의하겠습니다. 먼저 제안 설명을 해주시겠습니까?

- 1학년 부장: (제안 설명)

- 운영위원장: 1학년 수련활동 계획에 대한 질문 있으십니까?
- 학부모위원 A: 이용 차량은 지입 차량은 아닌지, 차량의 보험 관계는 확인하셨는지 답변해주시기 바랍니다.
- 1학년 부장: 답변
 - ∴ 질의응답 후
- 운영위원장: 질의응답을 종료하고 2호 안전에 대한 찬반 토론이 있겠습니다. 의견이 있으시면 말씀해 주십시오. 의견이 없으시면 원안대로 통과하도록 하겠습니다. 이의 없습니까? 이의 없으므로 2호 안전은 심의 통과되었습니다.
 - ∴ 동일한 절차 진행 후
- 운영위원장: 12호 안전도 심의 통과되었습니다. 기타 논의해야 할 사항이 있으시면 말씀해주시기 바랍니다.
 - ∴ 시간 경과 후
- 학부모 B: 의장 폐회 동의합니다.
- 교사 A, B: 제청합니다.
- 운영위원장: 폐회 동의와 재청이 있습니다. 위원 여러분 폐회해도 되겠습니까? 제1회 학교운영위원회 회의를 폐회하겠습니다.

※ 학교운영위원회 구성이 완료되면, 학교에서는 선출된 운영위원들에게 일반적인 회의 순서와 회의에 사용되는 용어, 회의 운영 등에 대한 안내를 구성원들에게 제공해야 한다. 이것은 민주적이며 효율적인 회의의 진행을 위해 그리고 회의에 익숙하지 않는 다수의 구성원들에 대한 배려이기도 하다.

앞서 언급한 것처럼 학교운영위원회는 심의기구로서의 한계가 있다. 하지만 학교장을 비롯한 위원들 간의 민주적인 의사소통과 협력에 의해 새로운 변화를 이끌어낸 학교도 많다. 여기서는 한 학교운영위원회 교원위원의 활동을 통해 학교사회에서의 민주적 의사결정 과정과 방법을 들여다본다.

00여자 고등학교 학생부장을 맡고 있는 교원위원 A교사는 상의 단추가 두 개로 구성되어 있어, 생활하기 불편하며, 너무 갑갑하고 더우니 교복을 바꾸자는 학생들의 불만을 전년부터 들어왔다. 신학기초 학생회 대의원회를 통해 교복 변경에 대한 의견을 수렴하고, 학생, 학부모, 교사들에 대한 교복 변경에 대한 설문조사를 실시하여 이 결과를 학부모와 전체 학생들에게 알리고 동시에 교무회의에서는 교복 변경을 추진하기로 했다.

4월 운영위에 교복 변경에 관한 안전을 상정하여 의결한 후, 운영위원, 학부모 대표, 학생회 임원이 참여하는 '교복 변경을 위한 소위원회'를 구성했다. 소위원회는 우선 디자인을 대내외적으로 공모하기로 하고, 이를 학교 홈페이지를 통해 공지하고, 학생들을 대상으로도 교내 디자인 공모도 했다.

학교 인근 지역 교복사도 참여한 디자인과 학생들이 제안한 디자인을 학생들에게 보여 주고, 학생들의 의견 수렴을 통해 세 작품을 선정했다. 소위원회는 선정된 세 점의 디자인을 실제 교복으로 제작하기 위해, 세 명의 학생을 모델로 선정하고, 교복 맞춤사가 아닌 일반 양장점에서 디자인의 색상과 적합한 옷감의 재질을 선택하여 제작하고, 원가를 산정해 두었다. 그리고 학교에서는 학생 모델이 학급을 순회하도록 하면서, 학생들의 의견을 수렴하여 최종적으로 한 작품을 선정했다.

이후 학교 인근의 8개 교복업체를 불러 제품을 보여 주고, 원가 계산을 하게 했다. 결과는 소위원회가 산정해 두었던 원가와 크게 차이는 나지 않았다.

사실 교사 A는 교복을 변경하면서 공동구매를 통해 구입 가격을 더 낮추고 싶었지만, 교복 공동구매는 공개 입찰이라는 또 다른 절차와 시간, 그리고 영세업체들의 경제적 불안, 소위원회 위원들의 피로감 등의 이유로 다수의 위원들은 개별 구매 쪽으로 이미 기울고 있었다. 교사 A는 다수의 의견에 따르기로 하기로 했다.

소위원회 활동은 운영위에 계속 보고되었으며, 7월 운영위는 개별 구입을 포함한 소위원회 마지막 활동보고를 받음으로써 소위원회 활동은 종료되었다. 교사 A는 소위원회 활동이 참 피곤했지만, 구성원들의 상호 이해와 소통이 큰 힘이 되었다고 했다.

학교운영위원회의 민주적 운영과 활성화는 학교 내 방과후학교나 현장체험학습, 학교 급식의 개선과 학교 재정에 대한 지원, 학교 환경 개선은 물론, 학교와 지역 공동체의 다양한 문화 행사를 기획하는 등 다양한 모습으로 나타나기기도 한다.

학교운영위원회의 활성화를 위한 안내와 모범적인 운영 사례는 경기도 교육청과 경상남도 교육청에서 운영하는 홈페이지 e-학교운영위원회에 잘 소개되고 있으며, 이와 관련한 참고 자료는 각 지역 교육청에서 매년 발행하고 있는 『학교운영위원회 운영 사례집』과 전국교직원노동조합 출판국에서 발행한 『학교를 바꿉니다』(2002)가 있다.

학교운영위원회의 민주적 운영과 활성화는 무엇보다 구성원들 간의 소통과 협력이 바탕이 되어야 하며, 이를 위해서는 다양한 의견을 수렴하려는 학교장의 열린 마음, 또 다른 업무의 무게에도 불구하고 실무를 마다하지 않는 교사위원들의 열정과 의지, 그리고 학부모 및 지역위원들의 봉사와 헌신이 필요하다.

교무회의

필자는 얼마 전에 교사들의 모임자리에 참석한 적이 있었다. 이제는 연륜이 쌓인 듯한 교사가 얼마 전 교무회의 시간에 교육감의 지시 사항이라며 교사들에게 학교 내에서 이름표를 달게 했다며 분노의 표정을 지었다. 공감을 표시한 한 교사는 이름표 앞에 부장 교사, 교사, 기간제 교사 등 교사의 직급을 명기해서 나누어 준 학교도 있었다고도 했다. 한 교사는 학교에서 만들어 준 이름표를 버렸다고도 했고, 또 다른 교사는 획일적인 지시에 분노하긴 마찬가지였지만 자신의 학교에서는 대안으로 ‘학생들을 사랑하는 교사 ○○○’처럼 자신을 소개하는 카피를 이름 앞에 붙여서 이름표를 만들기도 했다고 한다. 아마 이 교육감은 어느 학교의 ‘교사 이름표 달기’ 사례가 교육적일 것이라 생각하고 일반화를 위한 지시를 내렸는지도 모른다. 하지만 이러한 일이 지시로 이루어지기보다 학교 내의 자율적인 협의 과정이 뒷받침될 때 제대로 된 교육적 효과를 기대할 수 있을 것이다.

사실 교직사회의 문화는 여전히 일방적이고 권위적이다. 『한국일보』에 몇 차례 연재된 <교사, 교사를 말하다>의 두 번째 연재물의 주제는 ‘권위에 짓눌린 교단’이었다. 이 기사는 “교장은 제왕 …… 눈 밖에 나면 끝장”이라는 표현을 사용하면서 “대한민국 학교는 흡사 군대와 같다. 교장, 교감, 교무부장, 연구부장 등으로 이어지는 피라미드식 구조는 교사들에게 오로지 상명하복만을 강요한다.”라고 교직사회의 현실을 쓰고 있다. 그리고 “인사자문위원회, 성과급평가위원회 등 형식적인 위원회는 많지만 이와 상관없이 교장이 한 번 결정하면 끝”이라고 한 중학교 교감의 말을 인용했다. 그리고 교직사회의 조직 문화에 대한 두 교사의 말을 인용했다. “교사들은 인사권자인 교장의 말 한마디에 절대 복종할 수밖에 없다. 자유롭게 말 한마디 못하고 숨조차 맘대로 쉴 수 없는 폐쇄적인 불통 사회”, 그리고 “한 교사는 ‘교사들조차 민주적인 의사 결정을 해본 경험이 없는데 학생들에게 민주주의 교육을 하는 것은 모순 아니냐?’고 쓴웃음을 지었다.”고 쓰고 있다.⁵⁾

이러한 현실에서 학교사회에서의 교무회의는 회의라는 용어를 사용할 뿐이지 일반적인 회의 순서대로 진행되는 게 아니라 학교의 업무 지시 및 전달의 장으로 활용될 뿐이며, 사실상 토론이나 의결의 장으로서 기능을 가지고 있지는 못하다. 일선 학교에서는 일주일에 한 번 정도 교무회의를 개최한다. 하지만 학교 운영과 교육과정, 학생 지도 등에 대한 교사들의 창의적인 의견 개진과 토론, 민주적 의사소통과 결정이 활발히 이루어져야 함에도 불구하고 현실은 그렇지 못하다. 물론 교사들은 발언권을 얻어 자신의 의견을 개진할 수도 있지만 짧은 아침시간, 지시와 전달에 익숙한 분위기 속에서 손을 들어 발언한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 더욱이 교사들은 승진 및 성과급과 관련되는 교사 평가, 우선 배정을 통해 원하는 학교로 이동하는 문제, 연장 근무를 위한 전보 유보, 보직 교사 임명 등과 관련해서 개인의 의견을 자유롭게 제시한다는 게 정말 눈치 보이는 일일 수밖에 없다.

5) 강운주, 김혜영, 『한국일보』, <교사, 교사를 말하다>, 2011.10.4.

그리고 교무회의는 법적, 제도적 근거와 지위를 갖고 있지 못하며, 학교 내에서도 별도의 규정을 마련하고 있지 않는 경우가 대부분이다. 학교사회에서는 교무회의보다 오히려 ‘교육공무원인사관리규정 개정령’(교육인적자원부훈령 제641호)⁶⁾에 의해 구성되어 있는 ‘인사자문위원회’가 교사들의 인사 행정에 관한 의견 수렴의 기구로 운영되고 있다. 일반적으로 ‘인사자문위원회’의 기능은 아래와 같은 사항을 심의하여 학교장의 자문에 응하도록 되어있다.

- 담임 배정에 관한 사항
- 부장교사 추천에 관한 사항
- 교무업무 분장조직에 관한 사항
- 연수 및 표창대상자 추천에 관한 사항
- 인사협의회 규정의 제개정에 관한 사항
- 기타 학교장이 요청한 인사에 관한 사항

하지만 인사자문위원회도 교사들로부터 수렴한 의견을 학교의 인사정책에 반영하는 장치로서 작용하지 못하는 경우가 많다. 인사자문위원회도 결국 운영에 관한 필요한 사항을 학교장이 정하도록 되어 있으며, 기구의 성격도 학교장의 결정을 돕는 자문기구로 규정하고 있기 때문이다. 따라서 교무회의나 인사자문위원회를 통한 다양한 의견 소통과 수렴, 의사 결정의 통로가 제대로 열려 있지 못한 것이 현실이다. 하지만 제한적이긴 해도 교무회의가 의결 기능을 갖는 경우도 있다.

학교운영위원회 교원위원 선출 과정이나 교직사회에 불만과 불신을 만들고 있는 교원 성과급⁷⁾ 등급 선정을 위한 과정이 그러하다. 성과 상여금은 단위 학교장이 교원들의 의견을 수렴하고 <성과상여금심사위원회>의 심의를 거쳐 성과 평가 기준 및 개인별 지급 등급을 결정하게 되어 있으며, 심사위원회는 3~7명으로 구성하게 되어 있다. 회의 결과를 규정짓고 있지 않은 ‘교사들의 의견 수렴이라는 애매한 표현’과 심사위원 숫자에서도 다소 민주적이지 못한 부분이 내포되어 있다. 하지만 학교장의 입장에서는 공개적인 의견 수렴 절차와 충분한 심사위원 숫자를 확보하여 기준을 설정하고 그 결과를 반영하여 성과급이 지급되도록 해야 교원들의 불만을 최소화할 수 있다. 교사들로서도 자신들의 이해관계와 등급이 매겨지는 자존심이 걸린 문제이니 만큼 제대로 된 교무회의의 형식과

6 | 제34조(설치) 임용권자는 합리적이고 민주적인 인사 행정을 구현하기 위해 단위 학교별 교원인사자문위원회를 설치할 수 있다. 제35조(운영) 각급 학교에 설치하는 단위 학교별 교원인사자문위원회의 운영에 관하여 필요한 사항은 임용권자가 정한다.

7 | “학교성과급제도 시행은 결국 교육과정의 획일성과 파행, 하위권 학교의 낙인 효과와 지역사회의 슬럼화, 학부모들의 불만과 불신 증폭, 관리자의 교사 통제 강화와 일방적인 학교 운영, 성과 부풀리기와 성과 위주의 전시 행정, 교사들의 협력 문화 저해, 학생 통제 강화, 국민들의 공교육 불신 현상으로 이어질 가능성이 농후하다.”: <학교 성과급제도 전면 재검토 촉구 결의안> 중에서 일부 발췌(서울시의회 의안번호 502호, 발의년월일: 2011년 9월 30일, 발의자: 김형태 의원 외 14명)

절차가 필요한 사안이라 할 수 있다.

여기에서는 ‘교원 성과급 등급 선정을 위한 회의 절차와 과정’을 살펴본다. 다음은 민주적인 회의의 절차를 거친 어느 학교의 성과상여금심사위원회 구성 및 운영 절차이다.

구분	일자	내용	비고
1차 회의	2011.3.	·인사위원회 개최(심사위원회 구성 건 논의 결정)	위원 7명 참석
1차 의견 수렴	2011.3.	·성과상여금에 관한 직원 연수 ·심사위원회 구성을 위한 투표 및 구성	아침 모임 시
2차 회의	2011.3.	·성과 평가 기준 초안 마련	15시 30분 회의실
2차 의견 수렴	2011.3.	·성과 평가 기준 결정(초안) 내용 전 교사 홍보	
3차 회의	2011.3.	·성과 평가 기준 재논의	
3차 의견 수렴	2011.3.	·성과 평가 기준 결정(수정안) 내용 전 교사 홍보	
4차 회의	2011.3.	·성과 평가 기준 결정(최종안) 내용 전 교사 홍보	
행정 사항	순위명부작성 개별 통보	2011.3.	·문자 서비스 등을 이용, 평가 결과 개별 교원에게 통보
	이의제기	2011.3.	·의의가 있을 시 이의 신청서를 작성하여 성과상여금 심사위원회에 제출
	교육청 결과 통보	2011.3.25.	·성과 평가 기준과 순위 명부, 지급 신청서 교육청 보고

<예시: 성과상여금심사위원회 구성을 위한 회의>

- 교감: 교무회의를 시작하도록 하겠습니다. 오늘은 성과상여금 관련 내용을 다루도록 하겠습니다. 먼저 교무기획부에서 성과상여금 관련 일정을 설명해 주시면 좋겠습니다.
- 교무기획부: (일정에 대한 설명)
- 교감: 설명을 다 들었으면 심사위원회 구성 안을 상정하도록 하겠습니다. 교무기획부장은 심사위원 구성 안에 대한 제안 설명을 해주시면 좋겠습니다.
- 교무기획부장: 심사위원 구성을 위해 먼저 인사위원회를 개최하였습니다. 인사위원회에서는 교감을 당연직으로 하고 남녀 대표별, 그리고 부장 교사와 일반 교사, 장년층과 젊은층 별로 1명씩 6명을 선출하여 7명으로 구성했으면 하고 의견을 모았습니다. 인사위원회에서는 교사들을 분류하여 투표지를 작성해 두었습니다. 참고해 주시고 각 영역별 다득표자로 한 분씩 선출했으면 합니다.
- 교사 A: 개인적으로 분류와 투표지에 대해서는 의의가 없습니다만 만약에 한 분이 이중적으로 선출되면 어떻게 합니까?
- 교무기획부장: 단위별로 최다득표 순으로 선출하되 중복될 경우에는 투표 용지의 순

서대로 남녀 대표별, 1명씩을 선출하고, 선출된 인원은 제외하고, 부장 교사와 일반 교사에게서 최다득표 순으로, 그리고 장년층과 젊은층 순서로 선출 절차를 거치면 될 것 같습니다.

- 교사 A: 잘 알겠습니다.

- 교감: 제안 설명에 대한 또 다른 질문 있으십니까?

- 교사 B: 개표 관리는 어떻게 하나요?

- 교감: 개표 관리를 위해서 우리가 없다면 교무, 연구, 학생부장 세 분이 수고해 주셨으면 하는데 어떻습니까? 그리고 개표 결과 발표는 득표수는 생략하고 호명만 하도록 하겠습니다. 어떻습니까?

- 교사들: 좋습니다.

- 교감: 그러면 준비된 투표지에 투표해 주시기 바랍니다. 사실은 투표라는 표현을 썼지만, 내용상 추천이라는 표현이 더 적합할 것 같기도 합니다.

∴ 투표 종료 후

- 교감: 개표에 수고해주신 분들을 대표하여 교무기획부장께서 성과상여금 심사위원을 발표해 주십시오.

∴ 개표 결과 발표 후

- 교감: 선출된 심사위원들께서는 오늘 오후 심사위원회 회의에 참석해 주시기 바랍니다.

이상의 경우는 어느 학교의 합리적이며, 민주적인 교무회의를 다룬 내용이지만 똑같은 상황에 대한 또 다른 사례는 학교사회의 민주적 의사 결정의 과정이 아직도 요원함을 보여 준다.

교사 A는 어느 날 학교 컴퓨터의 메신저에서 교무부장으로부터 다음과 같은 요지의 글을 받았다. ‘학교성과상여금 심사위원 구성은 예년의 경우에 준하여 구성하려고 하니, 이에 대한 이견이 있으시면 제출해 달라는 것’이었다. 교사 A는 부장 중심으로 짜인 구성안을 보고, 교무부장을 부장 대표로 하고, 각 교과를 대표하는 교사 1인으로 하되, 부장직의 교사는 제외하여 심사위원을 구성했으면 좋겠다는 안을 제출하였고, 얼마 후 메신저에서 자신이 제안한 안이 채택되었다는 글을 받았다. 교무회의가 열리지 않았으니 아마도 메신저를 통해 교사들의 의견을 물었을 것 같았다. 그리고 교과협의회를 통해 심사위원이 된 교사 A는 평가의 기준안을 마련하기 위한 심사위원회에 참여하게 되었고, 심사위원장은 호선에 의해 교무부장이 맡는 것으로 결정했다.

회의에서 교무부장은 예년의 평가 기준안(이후 원안)을 참고로 하여 새로운 의견이 있으면 제안하라 하였고, 교사 A는 원안에서 부장 점수가 담임 점수보다 높게 책정되어 있었고, 교사들에 대한 다면평가 점수를 성과상여금에도 적용하는 점이 불합리하다고 생각하여 이의 시정을 요구하는 수정안을 제시했다. 그러나 원안과 수정안이 심사위원회 내

에서 합의되지 않은 가운데, 한 심사위원이 부장의 지위에 있음이 드러나 심사위원이 교체되는 문제가 발생하기도 했다. 이러한 과정에서 여전히 심사위원회 내에서도 평가 기준안이 합의되지 못함으로 해서 두 개의 안을 교사들에게 물어서 결정하자는 정도에서 회의를 마무리했다.

다음 날 교사 A는 쉬는 시간에 메신저에서 교무부장이 발신한 글을 보았다. 글의 내용은 교사들에게 원안과 수정안 중에 어느 것이 좋은지 연락을 달라는 내용이었다. 교사 A는 원안 문안에서 부장 교사와 담임 교사의 기준 점수가 같은 것을 발견했다. 심사위원회에서 논의되지도 않았던 원안의 내용이 약간 달라져 있었던 것이다. 계속해서 수업이 잇달아 있었던 교사 A는 쉬는 시간에 동료 교사로부터 ‘메신저를 통한 교사들의 답신이 여의치 않자 내용을 들고 다니면서 교사들의 확인을 요구했다.’는 교무부장의 이야기를 전해 들었다. 교사 A는 교무회의에서 조목조목 따져볼까 생각도 했지만 결국은 의견을 제시하지 못했고, 이는 수정안에 찬성했던 다른 심사위원들도 마찬가지였다. 성과상여금은 기존 안을 바탕으로 회의 절차 없이 약간의 수정을 거쳐 차등 지급되었다.

이러한 과정과 절차에 대한 교사 A가 지적한 문제점을 옮겨보면 다음과 같다.

<성과상여금 기준 마련을 위한 회의 절차>

- 교무회의를 통해서가 아니라 모든 절차와 의견 수렴을 메신저로
- 심사위원회를 구성했지만 심사위원 자격의 유무를 확인하지 않고 있다가 위원들의 이의 제기로 심사위원을 바꾸는 등의 비민주적 절차
- 회의 사회자의 회의 절차 미숙으로 파행적 회의 진행
- 의사 결정을 함에 있어서 임의로 내용 수정
- 메신저로 진행하다가, 호응을 얻지 못하자 개인적으로 찾아가 면전에서 개인의 의사를 묻는 공개투표의 행위

<전체적으로 제고해야 할 사항>

- 다수 교사들은 평가 자체에 대한 무관심하고 몇몇 위원들의 논의에 거의 맡겨진 상태
- 민주적 회의 진행과 절차에 무지하고 자신의 의견 피력을 귀찮아함. 따라서 교사들의 현실적 관심과 공감대를 이끌어내는 공식적인 회의 절차와 구조가 필요함.

학교의 민주적 운영을 통한 교사들의 역할 증대를 위해, 그리고 자신의 결정에 대한 책무성을 높이기 위해서도 교무회의는 의결 기구화 되는 것이 바람직하다. 법적, 제도적 장치로서 의결 기구화 하는 것이 시간을 요하는 문제라면 부분적으로라도 민주적인 의사표현과 의사결정의 경험이 제공되는 교무회의가 되어야 한다.

동시에 교사들도 학교 운영과 교육과정, 학생 지도 등에 대해 소신 있는 의견 개진, 민

주적인 의사 결정 과정에 대한 요구를 할 수 있어야 한다. 교무회의의 민주적 운영은 결국 교사들의 몫이기도 하기 때문이다.

그리고 이러한 일들이 가능하기 위해서는 먼저 교사들 사이에 원활한 대화와 소통이 이루어져야 한다. 한때 학교에 재직했던 관계로 교사들을 만날 기회가 많은데, 요즘 교사들로부터 학교 내에서 교사들 사이에 대화와 소통이 잘 되지 않는다는 말과 함께 그 원인에 관해서도 자주 듣는 편이다. 교사들이 꼽는 교사들 사이의 소통의 부재와 그 원인들은 교사들 간의 세대 차이, 과도한 잡무로 인해 일과 시간 내 대화의 부족, 자가용 출퇴근으로 인한 퇴근 후의 대화 부재, 학교 내 통신망 이용으로 인한 대면의 기회 부족 등을 들고 있기도 하다. 필자는 어쩌면 일방적 지시와 전달, 자신의 의견을 펼쳐 볼 기회조차 주어지지 않는 학교사회가 교사들로 하여금 주체적 삶, 사유하는 삶을 놓쳐버리게 하고, 나아가 대화와 소통 부재를 낳고 있다고 생각한다.

하지만 이러한 교직사회의 풍토에 대한 변화 없이는 교직에 대한 소외감을 해소하거나, 학생들의 건강한 민주시민으로서의 자질을 향상시키기는 일은 힘든 일이 될지도 모른다. 교사들이 교직사회에 첫 발을 내딛던 마음으로 돌아가 학생들을 위해서 그리고 스스로 주인된 삶, 사유하는 삶을 위해서도 교직사회의 변화를 이끌어내는 성찰의 자세가 필요하다.

필자가 만난 충북의 한 중학교(혁신학교) 교장 선생님의 이야기는 이러한 점에서 시사하는 바가 크다. 이 학교의 경우 학급에서 지원이 필요한 학생이 발견되면, 학급 담임과 교과 담임 교사들로 구성되는 교사모임이 열려 다각적인 분석을 통해 학생에 대한 지원을 논의하며, 학년 초에는 인성, 진로, 학습 태도 등 학생들의 성격 검사에 대한 전체 교사 연수를 가진 후, 가정 방문을 통해 성적인 아닌 학생들의 특성을 두고 학부모와 대화를 통해 학생에 대한 이해 자료를 축적한다고 했다. 물론 혁신학교의 이야기일 수도 있겠지만 교사들 스스로 학교문화를 변화시키려는 의지가 없다면 법과 제도적 장치로서만 변화의 가능성을 연다는 것은 단지 형식을 여는 데 지나지 않을 것이다.

교무회의의 활성화는 가능한가?

이러한 현실 속에서도 한 학교의 '교무회의 운영규칙'⁸¹은 발전적인 교무회의의 미래를 보여주고 있다. 이 규칙은 교무회의의 의결 기구화, 교사들의 의안에 대한 발의와 의결 사항에 대한 집행, 효율적인 교육활동을 위한 소위원회 활동 등 대화와 소통에 기반하고 있다.

81 전북 임실 소재 삼계중학교. 교무회의 운영규칙 중 이 글과 관련되는 내용을 부분 발췌.

삼계중학교 교무회의 운영규칙

제정 2011년 4월 4일

제1장 총칙

제1조(명칭) 이 회의는 삼계중학교 교무회의라 한다.

제2조(목적) 이 규칙은 삼계중학교 교무회의 의결 기구화에 따른 민주적인 회의 진행을 위한 필요한 사항과 내부 규율 등을 정함을 목적으로 한다.

제2장 위원회 신분

제4조(위원의 자격) 위원은 삼계중학교에 재직하는 교직원으로 한다.(기간제교사 포함)

제3장 교무회의 조직

제6조(임원) ① 교무회의에는 의장 및 부의장, 간사 각 1인을 둔다.

② 의장은 학교장, 부의장은 교감, 단 교감 궐위 시에는 교무부장, 간사는 연구부장을 당연직으로 한다.

제7조(소위원회) 교무회의는 효율적인 교육활동을 위하여 예결산, 독서, 자원봉사, 급식 관리 등 소위원회를 설치하여 운영할 수 있다.

제8조(학교 내의 자생조직) 학생회, 학부모 등으로 구성되는 학교 내외의 자생조직은 자율적으로 운영하며, 그 대표자는 그 조직의 활동과 관련하여 교무회의의 허가를 얻어 회의에 출석, 발언할 수 있다.

제4장 교무회의의 기능

제10조(심의사항) ① 교무회의는 학교 운영에 관한 전반적인 사항을 심의하고 학교장은 결정 사항을 시행한다.

② 학교장은 제1항의 규정에 의하여 교무회의에서 심의한 사항을 학교 운영에 반영하여야 한다. 다만 교무회의 심의 사항이 법령, 조례, 또는 운영규칙에 위반되거나 이를 이행함에 현저히 곤란한 사유가 있을 때에는 결정이 있는 날부터 7일 이내에 위원 2/3 이상의 동의를 얻어 재심의를 요구할 수 있다.

제5장 교무회의 운영

제12조(의안의 제출 발의) 교무회의에서 심의할 안건은 위원이 제출하거나 발의할 수 있다.

제13조(의사 정족수) 교무회의는 재적위원 과반수의 출석으로 개의하며 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다.

제14조(회의 공개의 원칙) 교무회의는 공개함을 원칙으로 한다. 다만 학생 교육 또는 교권의 보호 등을 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 교무회의 의결로 공개하지 아니할 수 있다.

제15조(회의록 작성 등): 생략 (공개의 원칙 제시)

위 학교의 사례는 민주적으로 학교를 경영하겠다는 학교장과 교감, 책임감 있게 교육 활동을 하겠다는 교사들 사이에 충분한 교감과 소통, 그리고 상호 존중의 자신감을 드러내는 좋은 사례라 생각한다. 어찌면 학교 내 학교장을 포함한 교직원들로 구성되는 교무회의의 민주적 운영이야말로 학교의 민주화, 나아가 우리 사회의 절차적 민주주의를 진전시키는 중요한 지점이지 않을까 생각한다. 왜냐하면 교무회의의 민주적 운영은 학생회, 학급회의 활성화, 학교운영위원회의 활성화를 가져올 것이며, 이를 통해 소통과 합의, 그리고 자치라는 민주주의의 가치를 학교 구성원 모두 몸으로 익히고 실천할 수 있기 때문이다.

학생회

일반적으로 각 단위 학교 학생회 회칙은 학교의 규정집에 수록되어 있는데, 중등학교의 경우 운영만 잘 되면 상당한 정도의 민주주의 체험, 민주적 의사 결정의 과정과 절차에 대해 학습할 수 있도록 되어 있다. 다음은 어느 고등학교의 학생회 회칙이다. 이 글의 성격과 관련되는 부분만 남기면 다음과 같다.

<○○고등학교 학생회 회칙>

제1장 총칙

제1조(목적), 제2조(명칭), 제3조(회원), 제4조(권리와 의무), 제5조(금지 활동)

제6조(기능) ① 이회는 다음과 같은 활동을 한다.

1. 학생 자치 활동
2. 학예, 체육, 특기 및 취미 신장에 관한 활동
3. 정서 함양 및 심신 수련을 위한 활동
4. 학교의 전통, 향토 민속, 전통 문화의 계승 발전에 관한 활동
5. 각종의 봉사 활동
6. 학교 또는 주변의 화재 등 각종 재난 시 방재 및 지원 활동
7. 기타 학칙과 본 회의 목적에 부합하는 활동 등

② 이 회의 모든 활동은, 학생지도위원회의 지도를 받아 학칙과 이 회칙이 정한 범위 내에서 학생의 본분에 맞게 행하여야 한다.

③ 제①항의 활동을 위한 경비 지원이 필요하다고 인정될 때에는 학생지도위원회는 이 회의 예산 범위 내에서 이를 지원할 수 있다.

제2장 임원

제7조(임원) 이회는 다음의 임원을 둔다.

1. 회장 1인 2. 부회장 3인(각 학년별 1인) 3. 각 부의 부장 및 차장 각 1인

제8조(부서), 제9조(임원의 임무), 제10조(임원의 자격)

제11조(임원의 선출 및 임명) ① 학생회 회장 및 2~3학년 부회장은 매년 2월 중에 전 회의 보통, 평등, 직접, 비밀 선거에 의하여 선출하고, 1학년 부회장은 1학기 3월 정기 학생대의원회에서 선출하여 학교장이 이를 임명한다. 다만, 10조 ②항의 사유 등으로 정부회장이 결원된 때에는 1개월 이내에 임시학생대의원회에서 후임자를 선출한다.

② 각 부의 부장 및 차장은 회장단의 제청으로 학교장이 임명한다.

③ 각 학급 대의원은 당해 학급의 회원들의 선거에 의하여 선출하고, 학교장이 이를 임명한다.

④ 제①항의 선거에 관한 규칙은 학생지도위원회에서 따로 정한다.

제3장 학생대의원회 및 학생운영위원회·학급회

제13조(기구) 이 회와 회무(會務)를 심의·의결·집행하기 위하여 학생대의원회와 학생운영위원회, 학급회를 둔다.

제14조(학생대의원회의 구성) 학생대의원회는 회장, 부회장, 각 부의 부장과 차장, 각 학급의 급장으로 구성한다.

제15조(학생대의원회의 기능) 학생대의원회의 기능은 다음과 같다.

1. 사업 계획의 심의 및 결과 보고의 승인
2. 학생회의 예산, 결산에 관한 사항
3. 학생운영위원회에서 부의한 안건의 처리
4. 학생회칙의 제정 및 개정 건의

제16조(학생대의원회의 회의) ① 학생대의원회는 정기회와 임시회로 한다.

② ③ 생략

④ 학생대의원회의는 재적의원 과반수의 출석으로 개최하고, 출석의원 과반수의 찬성으로 의결한다.

⑤ 학생대의원회를 소집할 때에는 안건을 작성하여 회의 1일 이전에 학생지도위원회의 승인을 얻어야 한다.

제17조(학생운영위원회의 구성) 학생운영위원회는 학생회장, 부회장, 각 부의 부장 및 차장으로 구성한다.

제18조(학생운영위원회의 기능) 학생운영위원회의 기능은 다음과 같다.

1. 학생회의 업무 집행에 관한 사항
2. 예산 편성 및 결산 보고에 관한 사항
3. 학생대의원회의에 부의할 안건에 관한 사항
4. 학생대의원회에서 위임 및 요구한 사항
5. 기타 학생운영위원회의 활동에 관한 사항

제19조(학생운영위원회의 회의)

제20조(학급회의 구성 등) 학급회는 각 학급의 회원으로 구성하되, 그 조직, 회의 등은 학생회에 준한다.

제4장 학생지도위원회

제21조(구성) ① 학생지도위원회는 전체 교직원으로 구성한다.

② 위원장은 학교장, 부위원장은 교감으로 하고, 각 부 부장과 학생회 담당 교사로 소위원회를 둔다.

제22조(기능) 학생지도위원회는 다음 각 호의 사항에 관하여 지도한다.

1. 학생회의 지도 육성에 관한 사항
2. 학생대의원회, 학생운영위원회의 지도에 관한 사항

- 3. 회칙의 제정 및 개정에 관한 사항
- 4. 학생회 임원의 임명에 관한 사항
- 5. 회비의 책정에 관한 사항
- 6. 예산, 결산, 감사에 관한 사항
- 7. 기타 학생회의 운영에 필요하다고 인정한 사항

이상에서 살펴보면 학생회는 학생대의원회라는 대의체제를 통해서 운영되고 있다. 그리고 학생대의원회는 활동과 의제, 회의 소집, 예산, 회칙의 제정 및 개정 등 거의 모든 사안에 대해서 학생지도위원회의 지도를 받도록 되어 있다. 하지만 단위 학교에서 학생지도위원회가 학생회의 다양한 기능을 발휘할 수 있도록 지도하고 있는 학교는 쉽게 찾아보기 힘들다.

현재의 학교는 학생회의 기능에 명기된대로 학내 활동에 있어서 자치 역량을 키울 수 있는 기회도 제대로 주어지지 않으며, 대의원회와 운영위원회, 학급회로 이어지는 조직의 체제도 제대로 기능하지 못하고 있다. 그나마 주어진 의제에 따라 소집되는 학생대의원회의 회의 진행도 제대로 되지 않고 있다.

제()회 학생대의원회				
일시	2011년 ○월 ○일		결재란	
출석 상황	재적		불참 학생	
주제 및 토의 내용	주제	새 출발을 잘하자	기타 토의	총무부: 서로 존중하는 학급을 만들자. 봉사부: 적응하지 못하는 친구 들을 돕자. 문예부: 학교 홈페이지 활용을 잘하자.
	토의 내용	1. 두발 자율화(10) 2. 아침 자습시간에 듣기를 잘 하자(8) 3. 인사를 잘하자(7) 4. 교실에 음식물 반입 금지(11) 5. 급식 시간에 배분을 잘하자(33) <실천사항> 급식 시간에 배분을 잘하자.		
건의 사항	1. 운동장에 모래를 더 넣어주세요. 2. 영어 독서실의 컴퓨터 게임 금지 3. 점심시간에 음악 듣기		처리 사항	1. 고려 중 2. 개선됨 3. 반영됨
지도 조언	- 남의 얘기를 잘 듣도록 하자. - 각 부 부장들은 실천 사항에 대한 의견을 계속 점검하고, 다음 회의에서 발표를 잘 하도록 하자.		비고	1. 정독실 활용을 잘하자. 2. 공수 인사를 바르게 실천하자. 3. 급식 잔반 처리를 잘 하자.

학생들이 자신들의 문제에 대해 서로 토론하고 이해하며, 문제 해결의 능력을 키우는 주체적 삶, 참여 의식 등을 키우는 민주시민교육의 장으로서의 학교의 교육적 기능이 작동되지 않고 있는 것이다. 학생회는 임원 선출과 조직 구성이라는 뼈대만 남아있는 형편이며, 그나마 학급회는 그 형식조차 사라져 버렸다고 해도 과언이 아니다.⁹⁾

앞에 있는 표는 어느 중학교 대의원회의 회의록이다 이 회의록을 통해서 의제가 학생들에 의해 선정된 것 같지는 않다는 것, 그리고 토의 내용이 의제와는 달리 분산되어 나타나 의제가 미리 공지되거나 부서나, 학급회에서 미리 토의되지 않았을 것이란 추측이 가능하며, 회의록을 통해서는 회의가 어떤 형식과 발언으로 진행되었는지도 알 수 없다.

건강한 학생회 활동의 사례

반면에 학생인권조례가 시행 중인 경기도 어느 중학교(혁신학교)의 경우를 살펴보면, 이 학교의 학생 생활 전반을 규정하는 ‘학교생활·인권 규정’은 1장 총칙, 2장 용의 복장 및 두발 규정, 3장 휴대전화 관련 규정, 4장 선도 규정, 5장 학생자치회 규정 등 모두 8장으로 구성되어 있다. 이 글과 관련되는 5장 학생자치회 규정을 발췌하면 다음과 같다.

제5장 학생자치회 규정

제1조 (목적)

1. 본 규정은 학생의 취미 및 특기 신장과 자치 능력을 길러 바람직한 시민으로서의 자질을 함양하고 건전한 학풍을 조성하는 것을 목적으로 한다.

제2조 (명칭), 제3조 (임원의 정의), 제4조 (학생회의 구성): 생략

제5조 (학생자치회의)

1. 정기회의와 임시회의로 운영한다.
2. 정기회의는 매월 실시한다.(월 1회 정례회)
3. 임시회의는 다음과 같은 경우에 개최할 수 있다.
 - 1) 회장이 필요하다고 인정할 때
 - 2) 대의원 재적 1/3 이상의 요구가 있을 때
4. 회의의 의결은 재적 인원의 과반수 출석과 출석위원 과반수 이상의 찬성으로 의결한다.
5. 회의를 소집하고자 할 때에는 안건을 작성하여 회의 일주일 전에 학생자치회부장과 협의한다.

제6조 (학생회의 기능) 학생회의 기능은 다음과 같다.

1. 학교생활규정 개정안 발의 및 발의한 안건에 대한 의결
2. 각 상임위원장·부위원장의 임명 동의권
3. 학교에 대한 건의 사항 수렴 및 전달

9) 학급회는 월 1회 1시간의 재량활동 시간으로 가능하긴 하나, 정보 윤리나 글쓰기 등의 다른 교육 활동으로 진행되는 경우가 많다.

4. 기타 학생회의 의결을 요하는 사항

제7조 (상임위원회의 조직 및 임무) 대의원회의는 다음과 같은 상임위원회를 둔다.

1. 상임위원회 구성과 임원 선출 내용 (생략)

2. 위원장·부위원장은 학생자치회의 시 추천하여 확정하고, 이를 학교장이 임명한다.

1) 각 부서의 조직구성과 역할은 다음과 같다.

- (1) 기획재정위원회: 학생회 행사의 기획과 진행을 위한 사항
- (2) 학생활동위원회: 학습 활동, 학예, 문예, 동아리 활동과 관련된 사항
- (3) 환경개선위원회: 환경 게시물의 배치, 관리 및 교내 미화 활동에 관한 사항
- (4) 문화체육위원회: 학생의 건강, 심신 단련 및 체육 행사에 관한 사항
- (5) 학생복지위원회: 급식, 불우이웃돕기, 학생 인권에 관한 사항
- (6) 선거관리위원회: 올바른 선거문화 정착 및 공정한 선거 관리에 관한 사항

제8조 (회장단 선출), 제9조 (학급자치회 임원), 제10조 (학급회 임원), 제11조 (대의원 선출), 제12조 (기타 사항): 생략

앞에서 제시한 한 고등학교의 ‘학생회 회칙’과 비교하면 이 중학교는 명칭부터 ‘학생자치회’라 하고 있으며, 학생회의 기능에서도 의결의 기능을, 그리고 상임위 구성과 임원의 임명 동의에 관한 권한을 가지며, 학생 인권에 관한 사항, 자체적인 선거관리위원회 구성 등에 있어서 앞의 학교와 확연한 차이가 나타난다. 이 학교에서는 학생대의원회를 매월 첫째 주 토요일 개최하며, 회의의 진행 과정은 전교생이 시청할 수 있도록 방송한다. 다음은 이 학교의 학생대의원회 회의록을 일부 발췌한 내용이다.

안건	휴대전화규정, 4차 친구 사랑의 날 행사
협의 내용	회장: 지금부터 2011학년도 제4회 학생자치회의를 시작하겠습니다. 먼저 1-1번 질문인 ‘경기도 학생인권조례와 우리 학교 휴대전화 규정’을 비교하여 잘 맞지 않는 부분을 찾아보도록 하겠습니다.
	학생 1: 경기도 학생인권 조례에서는 휴대전화를 당일에 돌려주는 반면 우리 학교 휴대전화 규정은 일주일 동안 보관, 교내 봉사입니다.
	회장: 지금부터는 1-2 문항인 ‘우리 학교 휴대전화 규정’을 경기도 학생인권조례와 비교하여 수정해보도록 하겠습니다. 이제 각 위원회별로 위원회별 사전 협의회 때 결정된 수정한 휴대전화 규정을 말씀해주시기 바랍니다.
	학생활동위원회: 저희 위원회에서는 안전한 귀가를 위해 당일에 돌려주자는 의견이 나왔습니다.
	학생복지위원회: 저희 위원회에서는 당일 날 받는 대신 아침에 교문 앞에서 인사를 하자는 의견이 나왔습니다.
	환경개선위원회: 저희는 수업시간에는 하지 말고, 필요한 날 담임 선생님께 받도록 하자는 의견이 나왔습니다.

<p>회장: (표결 후) 최종적으로 새로운 휴대전화 규정은 안전한 귀가를 위해 당일 날 돌려주는 것으로 정해졌음을 알려드립니다.</p> <p>회장: 두 번째 토론 주제는 11월 11일 있을 제4차 친구사랑의 날 행사 기획의 건입니다. 반별로 논의된 이야기들을 발표해 주십시오.</p> <p>학생: 0학년 0반 000입니다. 저희 반에서는 가래떡을 길게 늘어뜨리는 팀에게 우승 상품을 주자는 의견이 나왔습니다.</p> <p>학생: 저희 반에서는 인간 블록을 쌓자는 이야기가 나왔습니다.</p> <p>학생: 저희 반에서는 뽀빠로 길이가 가장 짧은 팀에게 우승 상품을 주자는 의견이 나왔습니다.</p> <p>회장: (표결 후) 최종적으로 제4차 친구사랑의 날 행사로는 뽀빠로 짧게 먹기가 정해졌습니다.</p> <p>회장: 마지막으로 다음 자치활동 시간에 논의할 주제를 정하도록 하겠습니다. 현실적으로 모든 학생들에게 중요하며 의미 있는 주제를 제시해주셨으면 합니다.</p> <p>기획재정위원회: 저희 위원회에서는 머리 규정에 대하여 이야기하자는 의견이 나왔습니다.</p> <p>문화체육위원회: 저희 위원회에서는 고장난 학급시설에 대해 이야기하자는 의견이 나왔습니다.</p> <p>학생복지위원회: 저희 위원회에서는 남녀 화장실의 악취 및 시설에 대해 이야기하자는 의견이 나왔습니다.</p> <p>회장: (표결 후) 다음 토론 주제는 고장난 학급시설로 정해졌음을 알려드립니다.</p>

앞에 제시한 학생대의원회와 비교해 회의록을 검토해보면 이 학교는 학생대의원회의 산하위원회와 학급회가 정기적인 회의체로 운영된다는 것을 보여주며, 의제를 자신들의 생활과 관련되는 것으로 선정하고, 의제에 대한 토론과 결론의 과정을 전교생에게 방송을 통해 중계함으로써 대의원회의 결정에 대한 학생들의 책임과 의무까지를 학생들 스스로 알게 하는 민주주의의 소중한 절차와 가치를 학교생활에서 학습하고 있다.

뿐만 아니라 이 학교는 학생들의 동아리 활동도 활성화 되어 있었는데, 필자가 방문한 시기는 마침 학교 축제를 앞두고, 학생들과 학부모들의 자치적 참여로 마무리 준비 작업이 한창이었다. 이 학교의 축제는 동아리 모임인 ‘우리가 만드는 학교축제반(축제준비위원회)’이 주축이 되어 기획되는데, 이 모임은 한 달에 한 번의 계발활동 시간 외에 매월 정기모임, 상시 학년별 대표모임, 이메일을 통한 의견 교환 등을 진행하고 있다. 기획 단계에서부터 학생이 주도가 되어 지역 축제 탐방, 설문 조사, 축제의 내용 결정, 축제 프레젠테이션, 평가 계획 등 자치 역량을 키우는 활발한 활동을 하고 있기도 했다. 물론 학생들의 활동에 대해 교사의 지원이 중요한 역할을 하지만, 학생들은 이러한 활동을 통해 주체적으로 성장하고 있는 것이다. 학교생활에서 학생들이 주체적으로 다양한 의견에 대한 존중과 차이에 대한 이해, 그리고 토론을 통한 합의를 이끌어내는 민주주의를 경험하게 하는 것이 핵심적으로 중요하다. 믿고 기다려 주면 학생들은 스스로 문제 해결의 능력을 기르기 때문이다.

교장 공모제 학교인 충북의 어느 중학교의 경우, 학교 내 화장실에서 선후배 간에 발생한 폭력 사건의 해결 과정에서 학교 내에서의 의사소통과 토론을 통한 학생들의 문제 해결 능력을 잘 보여주고 있다. 이 학교에서는 이 폭력사건에 대해 전체 학생회를 열고, 가해 학생과 피해 학생을 대변할 학생 변호인을 선정해 가해 학생의 입장과 피해 학생의 입장에서 사건의 전후의 사정과 감정을 서로 변론하게 하고, 토론을 통해 화해의 과정을 이끌어내게 했으며, 학교 교칙에 의한 처벌이 아닌 일주일 동안 학교 운동장 풀 뽑기, 쓰레기 분리 배출과 같은 학생 스스로 자신의 행동에 대한 처벌의 내용까지 이끌어낼 수 있도록 소통과 토론의 기회를 제공했다.

우리 사회와 학교가 학생들을 여전히 지도가 필요한 아이들로만 머무르게 하고 있지는 않는지 돌아볼 일이다.

학생회 활성화를 위한 새로운 움직임

서울시 교육청 학생생활지도정책자문회의는 2011년 9월 7일 학생인권조례 초안과 학교생활교육혁신시안을 발표했다. 그리고 2011년 9월 30일 서울시의 주민발의 인권조례 안도 서울시의회에 상정되어 있다.¹⁰⁾ 두 안에서 필자가 주목하는 부분은 제2장 학생의 인권에서 제6절 자치 및 참여의 권리이다. 여기서는 서울시 교육청 학생생활지도 정책자문회의의 초안을 중심으로 살펴보고자 하며, 그 내용은 다음과 같다.

제6절 자치 및 참여의 권리

제17조(자치활동의 권리) ① 동아리, 학생회 기타 학생자치조직의 구성, 소집, 운영, 활동 등 학생의 자치적인 활동은 보장된다.

② 학교의 장 및 교직원은 학생자치조직의 구성과 소집 및 운영 등 학생자치활동의 자율과 독립을 보장하고 학생자치활동에 필요한 시설 및 행정적, 재정적 지원을 하여야 한다.

③ 학교의 장 및 교직원은 성적, 징계 기록 등을 이유로 학생자치조직의 구성원 자격을 제한하여서는 아니되며, 학생자치조직의 대표는 보통, 평등, 직접, 비밀 선거에 의해 선출되어야 한다.

④ 학생자치조직은 다음 각 호의 권리를 가진다.

1. 학생자치활동에 필요한 예산과 공간, 비품을 제공받을 권리
2. 학교 운영에 대하여 의견을 개진할 권리
3. 학생자치조직이 주관하는 행사를 자유롭게 개최할 수 있는 권리

⑤ 학생회는 학생 대표 기구로서 다음 각 호의 권리를 가진다.

1. 학생회에서 함께 일할 임원을 선임할 권리
2. 대의원회의를 비롯한 각종 회의를 소집하고 개최할 수 있는 권리
3. 납부금 징수, 성금 모금, 학교 생활, 학생 복지 등에 관련한 정보를 제공받고 의

¹⁰⁾ 서울특별시 학생인권 조례안 의안번호 506. 그리고 광주를 비롯한 강원, 전남, 전북도 추진 중에 있음.

견을 밝힐 수 있는 권리

4. 학생회 예산안과 결산에 대해 심의·의결할 수 있는 권리

5. 학생에게 중대한 영향을 미치는 사항에 대한 학생회 의결 사항을 학교 당국 및 학교운영위원회에 전달하고 책임 있는 답변을 들을 권리

6. 타 학교 학생회나 단체들과 연합하여 정보와 경험을 교류하고 활동 내용을 협의할 권리

7. 학생회를 담당할 교사를 추천할 권리

제18조(학칙 등 학교 규정의 제·개정에 참여할 권리) ① 학생은 학칙 등 학교 규정의 제·개정안을 발의하는 등 학칙 등 학교 규정의 제·개정에 참여할 권리를 가진다.

② 학교의 장은 학생의 인권을 존중, 보호, 실현하는 방향으로 학칙 등 학교 규정을 제·개정하여야 한다.

③ 학교의 장은 학칙 등 학교 규정의 제·개정 과정에서 전체 학생들의 의견을 수렴하고, 전체 학생들의 의결을 거쳐 동의를 얻어야 한다.

④ 학칙 등 학교 규정은 학생의 인권의 본질적인 내용을 제한할 수 없다.

제19조(정책 결정에 참여할 권리) ① 학생은 학교의 운영 및 교육청의 교육정책결정과정
에 참여할 권리를 가진다.

② 학교의 장과 교직원은 학생 대표와의 면담 등을 통해 정기적으로 학생의 의견을 청취하도록 노력하여야 한다.

③ 학생 대표는 학교운영위원회에 참석하여 발언할 수 있다.

④ 학교의 설립자·경영자, 학교의 장 및 교육감은 학생에게 영향을 미치는 사항을 결정할 때에 학생의 참여를 보장하여야 한다.

그리고 서울시 교육청안의 제3장 학생인권 증진을 위한 체계, 제2절 학생자치기구의 제37조(학교 학생회)는 단위 학교에서의 학생회를 학생들의 대표기구로 성격을 규정 짓고, 기존의 학생회의 기능을 수행해야 할 업무로, 그리고 부여해야 할 권한으로서 학생회 임원 선임의 권한, 회의 소집의 권한, 예산 및 결산에 대한 심의·의결의 권한, 의결 사항에 대한 학교 당국 및 학교운영위원회의 답변을 들을 권한, 학생회 자치규정을 제정할 수 있는 권한 등을 두고 있는데 그 내용을 소개하면 다음과 같다.

제37조(학교 학생회)

① 학생 자치 및 학생인권 증진을 위하여 각 학교(유치원은 제외한다)에 학생대표기구로 학생회를 둔다.

② 학생회는 다음 각 호의 업무를 수행한다.

1. 학생인권 증진 및 학교인권 개선을 위한 학생들의 의견 수렴

2. 학생인권에 영향을 주는 학교 규칙에 대한 의견 제시

3. 학교의 생활교육 방안 및 학생 규율 제정에 대한 참여
4. 학교 규칙으로 정한 범위 내에서 학생 규율 위반 학생에 대한 평가 및 조치
5. 학생의회 의원의 선출
6. 기타 학생자치활동에 속하는 제반 사항

③ 학생회는 제20조 제2항의 권리와 더불어 다음 각 호의 권한을 가진다.

1. 학생회에서 함께 일할 임원을 선임할 권한
2. 학생총회·대의원대회 등을 비롯한 각종 회의를 소집하고 개최할 수 있는 권한
- 3(제1안). 학생회 예산 및 결산과 관련된 사항에 대해서 심의·의결할 수 있는 권한
- 3(제2안). 학생회 예산, 결산 및 제14조 1항과 관련된 사항에 대해서 심의·의결할 수 있는 권한(제14조 제2항의 결정에 따라 달리함.)
4. 학생에게 중대한 영향을 미치는 사항에 대한 학생회 의결 사항을 학교 당국 및 학교운영위원회에 전달하고 책임 있는 답변을 들을 권한.

④ 학교의 장은 학생회의 원활한 운영을 위하여 지원 교사의 지정, 예산과 공간의 배정 등 필요한 지원을 하여야 한다.

⑤ 학생회의 구성과 운영에 관하여 이 조례에서 정하지 아니한 사항은 학생들이 참여하여 정한 자치규정으로 정한다.

* 위 제14조는 (개성을 실현할 권리) ① 학생은 복장, 두발 등 용모에 있어서 자신의 개성을 실현할 권리를 갖는다. ②항은 규제에 관한 두 가지 안이 제안되고 있음.

우리 사회의 민주주의 발전을 위해서 자라나는 세대들이 다양한 타인의 의견에 대한 존중과 함께 소통과 토론, 합의의 과정을 경험하게 하는 학교 현장의 변화가 무엇보다 절실하다. 서울시 의회에서 학생인권조례안이 제정되면, 학교는 자치와 참여활동을 통해 학생들의 민주시민으로서의 자질을 함양시킬 수 있으며, 나아가 우리 사회의 성숙한 민주주의의 미래를 여는 토대가 될 수 있을 것이다. 서울시 의회의 조례 제정은 다른 시도에 파급효과도 클 것으로 생각된다.

그리고 서울시 교육청이 인권조례시안과 동시에 발표한 학생생활교육혁신방안(시안)의 ‘학교 자치를 통한 학교문화 개선 지원’에는 학생 자치 활동 지원 강화의 내용을 담고 있다. 또한 학교사회의 풀뿌리 민주주의인 학급회의 활성화를 위해 학급회의 시간을 최소 주당 1시간을 확보하고 각종 창의적 체험활동(보건교육, 성교육 등)을 학급자치활동과 연계하도록 하겠다고 하고 있다. 학생회 활성화를 위한 새로운 움직임이 열리고 있는 것이다.

학생생활교육혁신 방안(시안)의 ‘학교 자치를 통한 학교문화 개선 지원’ 계획

학생들이 기획·운영하는 학교 행사 활성화

- 졸업식, 입학식, 축제, 발표회 등 학교 행사를 학생들이 중심이 되어 기획·운영토록 하여 공동체에 대한 주인 의식, 책임 의식 등 배양
- 기존의 학생회를 관리·지도했던 지도 교사에서 학생회의 활동을 지원하고 학생 자치활동에서 필요한 정보를 제공하는 지원 교사로 역할을 전환

자치활동 예산 운영에 대한 자율권 부여

- 편성된 학생회 예산의 자율적인 집행 보장
- 학생회 자치활동 공간 확보
- 학교 홈페이지에 학생 자치활동 관련 메뉴 운영 활성화

학생들이 자발적으로 참여하는 다양한 동아리 구성·운영

- 다양한 동아리 활동을 활성화하여 학생들이 자발적으로 참여하고, 스스로 설정한 공동 목표를 위해 함께 노력하는 태도 함양
- 동아리와 연계한 자치, 봉사활동 등 창의적 체험활동 적극 권장: 향토사랑반, NGO연구반, 사회참여반, 민주주의역사반 등 동아리 개설 권장
- 학생 참여 가능 동아리 정보 제공, 우수 동아리 사례 발굴·공유

나가면서

지금까지 학교사회의 민주적 의사 결정 과정과 방법을 두고 학교운영위원회, 교무회의, 학생회를 살펴보았다. 이러한 회의체 외에 학교에는 학교 학부모회가 있기도 하다. 학부모회는 자생조직으로서 학교가 직접적으로 관여할 부분은 사실상 없다. 하지만 학교 운영에 대한 관심과 참여를 원하는 학부모들의 요구가 증대되고 있어, 학부모회의 활성화도 학교사회의 원활한 의사소통과 합의를 위해 소중한 영역이라 하겠다.

일반적으로 학부모회는 학년 초에 학부모 총회를 통해 구성되는데, 학부모회의 규정에 의해 민주적 선출의 절차를 밟고 있다. 하지만 학부모회의는 학년 초에 정기 총회를 통해 조직을 구성하는 것 이외에는 실질적으로 정기적인 회의가 없는 경우가 대부분이며, 임원의 경우 학교의 요청에 따라 봉사활동을 하는 경우가 대부분이다. 그리고 일부 학교에서는 학부모들의 참여를 고려해 밤 시간에 ‘학부모 대학’, ‘학부모 아카데미’ 등의 교육 활동을 하는 경우가 다수 있기도 하다.

학부모회가 비교적 활발하게 활동하는 경우로 학교운영위원회가 학부모회에 위임한 사항을 함께 해결하기 위한 소위원회 활동을 들 수 있는데, 교복이나 체육복 공동구매, 학교급식소위원회 구성 등을 통해서 이루어지는 경우가 많다. 그리고 혁신학교나 교장공모제학교, 규모가 작은 학교 등에서는 학부모회의 활성화를 위해 학부모회 산하 위원회

나, 기능별 소모임을 만들어 학부모들의 자발적 참여를 이끌어내기도 하고, 일부 학교에서는 학부모회가 학교 축제 기획 활동에 참여하거나, 학부모들을 위한 강좌 개최, 아이들을 위한 캠프 운영 등의 활동을 하는 경우도 있다.

다음은 학교와 지역사회와의 소통과 학부모모임의 활성화를 위한 기획단 회의의 기능에 초점을 맞춰 어느 학교 학부모회 기획단 모임의 활동을 발췌, 편집한 것이다.

예술꽃 씨앗학교 발표회 및 학부모 강연

학부모 기획단

회의 참가: 학부모 기획단 학부모 6명, 지원 교사 2명

1. 발표회: “○○산, 아이들을 품어 마을과 만나다”

▷ 운영 목적

- 1), 2) 생략
- 3) 교사, 학부모, 지역이 함께 만들어가는 교육공동체의 비전 마련
- 4) ○○가족 어울림 잔치를 통해 공동체의 중심으로 구성원들을 단합시키는 계기
- 6) 학교와 지역이 연계한 문화예술교육의 새로운 모델로서의 지역 여론 조성

▷ 발표회 내용: (생략) 학부모들의 참여가 적절히 이루어지도록 기획. 마을 축제의 형태

▷ 발표회 시간: 오후 5시 30분부터 오후 8시 50분

2. 학부모 강연

▷ 목적

- 1) 문화예술교육 중심 통합교육과정 운영으로 행복한 학교를 만들기 위한 학부모 교육 강좌 개설
- 2) 부모 교육을 통한 학교 정체성 방향 찾기

▷ 강좌별 편성표

시간		교육내용	강사(생략)
10.19.(화) 18:00-21:00	3시간	문화예술교육을 왜 하는가?	
11.11.(금) 18:00-21:00	3시간	인간관계와 소통을 위한 비폭력 대화	
11.24.(금) 18:00-21:00	3시간	삶의 공동체를 만들어가는 사람들	
12.02.(금) 18:00-21:00	3시간	○○학교, 어디로 가는가?	

하지만 전체적으로 학교 구성원의 중요한 영역인 학부모회의 민주적 운영과 주도적인 자치 활동에 대한 활성화는 아직 요원한 것이 현실이다. 학교사회의 민주적 의사 결정의

과정과 방법이 제대로 자리 잡기 위해서는 학교 구성원들의 원활한 의사소통과 합리적인 사고, 다양성에 대한 존중의 마음이 우선되어야 하며, 특히 학교 관리자들의 열려 있는 경영 자세가 무엇보다 필요하다.

이 글을 쓰기 위해 만났던, 민주적으로 학교를 운영하고 있는 몇 분 교장 선생님들은 한결같이 ‘학교는 교장하기 나름이다.’라고 했다. 그리고 어느 교장 선생님은 ‘교장이 먼저 목과 어깨에 힘을 빼야 한다.’라고 했다. 이 분은 빛의 차단이 가능해 실내가 보이지 않는 아래쪽 우웃빛 유리창을 위쪽으로 올리고 위쪽의 투명한 유리를 아래로 바꾸어 놓고 있었다. 밖에서 안이 훤히 들여다 보이는 교장실, ‘아이들과 선생님들이 쉽게 들여다 보고, 쉽게 들어올 수 있게 하기 위해서’라고 했다.

또 한 분의 교장 선생님은 ‘교사들은 교직 생활 5년이면 일상에 묻혀 사유력을 잃어버리는 것 같다. 끊임없이 자신을 성찰할 수 있는 인문학적 소양을 놓쳐서는 안된다.’고 하면서 ‘교장의 리더십은 가산점이나 수당 등의 인센티브 제공을 통해 교사들의 창의적 교육활동을 이끌어내는 방식이 아니라, 교사들과 함께 교육의 목표 지점을 맞추고 교사들이 스스로 창의적 상상력을 발휘하고 즐기면서 활동할 수 있도록 적극 지원하고 지지하는 것이다.’라고 했다.

자신의 생각과 의견이 제대로 소통되지 않는 학교에서 교육활동에 대한 교사들의 창의성과 열정을 기대하기 어렵다. 뿐만 아니라 이러한 교사들에게서 학생들이 제대로 된 민주주의의 절차와 다른 사람의 다양한 의견을 존중하고 경청하는 민주주의 자세를 배운다는 것도 기대하기 어렵다.

다양한 의견이 충분히 제안되고 소통되는 학교, 굳이 다수결을 따르지 않고도 조정을 통해 구성원들의 합의를 쉽게 만들어 낼 수 있는 학교, 자라나는 세대들에게 민주주의 교육의 든든한 체험장이 되어 주는 학교사회로의 변화를 희망한다.



현장 사례 4

지역사회의 의사 결정과 갈등 해결

이은숙_열린사회시민연합 부설 마을과사람 교육실장

[사례 1]

경남 마산 진로기업과 평암리 지역 주민 상생협약 체결 과정의 의사소통

- 쟁점 해소와 갈등 해결 방식
- 조직과 구성원들의 변화
- 주민과 조직 구성원의 참여와 자치 방식

[사례 2]

전북 완주 지역사회영리법인 건강힐링마을의 의사 결정

- 쟁점 해소와 갈등 해결 방식
- 원만한 의사 결정과 합의 형성을 위한 시사점
- 조직과 구성원들의 변화
- 주민과 조직 구성원의 참여와 자치 방식

[사례 3]

인천광역시 가좌2동 주민자치센터 의제 만들기

- 의제가 만들어진 과정
- 의제를 만들 수 있었던 조건
- 마을의제추진위원회 구성 과정의 갈등
- 마을의제추진위원단 구성
- 원만한 의사 결정과 합의 형성을 위한 시사점

지역 혁신과 지방분권이 올바르게 자리잡기 위해서는 지역 주민들의 역량 강화가 중요하다. 지역사회와 구성원들이 서로에게 신뢰감을 얼마나 가지고 있는지, 지역사회 구성원들 간의 사회적 협력과 네트워크가 원활하게 이루어지는지, 구성원들이 사회적 규범을 상식적 수준에서 준수하고 있는지, 공동체 의식을 얼마만큼 가지고 있는지 등이 바로 주민자치를 잘할 수 있는 역량이다. 이러한 사회적 역량은 다양한 주민 참여 활동을 통해 훈련된다. 공동의 문제를 함께 해결하고 개선하며 새롭게 만들어가는 과정에서 단절된 이웃과의 관계를 회복하고 의사소통을 원활하게 할 수 있는 경로와 기회가 제공되는 것이다. 그 방식으로는 시민의 권리와 의무를 가지고 제도적 장치를 바탕으로 하는 참여, 지역사회의 이해관계에 의한 요구형 참여, 장기적 전망을 가지고 만들어가는 마을만들기 활동 등 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 그러나 이 과정에서 지역사회 구성원들은 필연적으로 갈등에 직면하게 된다. 지역사회 문제는 어떠한 형태이든지 유형, 무형의 갈등에서 시작되는 경우가 많기 때문이다. 갈등에서 시작되지 않은 주민 참여 사업이라 할지라도, 진행되는 과정에서 또 다른 유형의 갈등은 자연스럽게 생겨나기 마련이다. 갈등이 일어나는 원인을 보통 다음과 같이 정리할 수 있다.

- 변화와 정책 지향 차이(변화/안정, 질/양 등 추구 목적과 욕구 차이)
- 가치관의 상충, 목표의 비양립성(집단 및 조직 활동 방향, 평가 기준 불일치, 목표의 중점을 어디에 두느냐?)
- 관할권 투쟁(명확하지 않는 역할/책임 영역 싸움)
- 한정된 희소 자원의 배분 경쟁
- 기능과 권한의 배분(권한 차지, 불리한 기능은 회피)
- 커뮤니케이션 부재 및 단절
- 성공, 인정, 권력, 지위 등에 관한 욕망

※ 출처: 김은경, 열린사회시민연합 성북구 리더십교육 <상생과 협력의 리더십> 중에서

하지만 지역사회의 다양한 구성원들이 이러한 갈등을 어떻게 받아들이고 해결하는지에 따라서 성숙한 민주주의를 경험하는 과정이 되고, 변화의 계기가 될 수 있다. 중요한 건 갈등을 피하는 게 아니라 손실을 최소화하고 상호 이익을 극대화할 수 있도록 잘 관리하는 일이다. 이는 개인이나 조직 모두에게 해당된다.

본 장에서는 지역에서 주민 참여를 통해 갈등을 해결하고 의사 결정을 만들어간 세 가지 사례를 소개한다. 경남 마산 진로기업과 평암리 지역 주민의 상생협약 체결, 전북 완주 지역사회영리법인 건강힐링마을의 의사 결정, 인천 가좌2동 주민자치센터 의제 만들기 사업이 그것이다. 첫 번째는 마산 진로기업과 평암리 지역 주민의 상생협약 체결 사례이다. 갈등 해결에 있어 중재자의 역할과 갈등 해결의 열쇠는 신뢰 회복에 있다는 점에 대한 시사점을 살펴보고, 비슷한 사례로 인천 부평구 십정동의 목화연립 재건축 조합 측

과 고압 송전탑 이설에 반대하는 지역 주민들 사례를 짧게 담는다. 두 번째는 완주 지역 사회영리법인 건강힐링마을의 의사 결정 사례이다. 농촌마을에서 사회적기업이 만들어지고 운영되는 과정에서 구성원들의 의사 결정 방식이 자리잡는 과정을 살핀다. 세 번째는 인천 가좌2동 주민자치센터 의제 만들기 사업이다. 마을의 7가지 의제와 실천 방안이 몇 사람의 기획만으로 이루어진 것이 아니라는 것에 의미가 있다. 마을의제를 주민이 만든다는 자체가 하나의 의사 결정의 과정이었다. 이 세 가지 지역 사례를 통해 지역사회의 의사 결정이 이루어지는 방식과 갈등 해결에 있어 구성원들의 역할과 중요한 원칙에 대해 살펴보고자 한다.

사례 각각은 관점에 따라 기업의 사회적 책무, 농촌마을 사회적기업의 성공 사례, 지역사회 민관협력의 역할 등 달리 볼 수 있는 특성들이 있다. 따라서 본 장에서는 의사 결정과 갈등 해결이라는 측면을 중심으로 다음과 같은 소주제로 서술한다.

- 개요와 과정
- 사례와 시사점
 - 쟁점해소와 갈등 해결 방식
 - 원만한 의사 결정과 합의 형성을 위한 시사점
 - 조직과 구성원들의 변화
 - 주민과 조직 구성원의 참여와 자치 방식
- 사례가 갖는 의미

사례 1: 경남 마산 진로기업과 평암리 지역 주민 상생협약 체결 과정의 의사소통

수출용 소주를 생산하는 진로소주 마산공장은 2009년 초반 최신 설비를 도입하고 부족한 창고 용지를 확보하기 위해 공장 증설을 추진했다. 경남 마산시 진전면 평암리 일대 8만 800여㎡의 부지에 공장을 증설키로 하고 ‘진전평암 일반산업단지 조성 계획’을 마산시에 제출했다. 그러나 주민들은 산업단지를 조성할 경우 공장 가동에 필요한 취수량이 늘어나 마을의 지하수가 마르고 생활 불편이 우려된다고 대책위원회를 구성하고, 공장 증설을 대대적으로 반대했다. 이후 법적으로, 절차상으로 하자가 없다는 회사의 주장과 사전 환경성 검토에 심각한 하자가 있을 뿐만 아니라 주민의 생존권이 위협받는다는 주장이 팽팽히 맞서며 극심한 마찰이 시작되었다.

그러나 중재를 해야 할 마산시는 이렇다 할 중재안을 내놓지 못하는 상황이었으며, 그동안 비슷한 양상의 지역 갈등이 처리된 과정에서 보여준 마산시의 태도 때문에 마을 주민들의 신뢰는 그리 깊지 않았다.

이때 마산상공회의소는 업체와 주민 간 갈등 해소와 상호 이해가 급선무라고 판단했다. 주민들이 신뢰하는 지역의 저명인사를 통해 중재를 시도하였다. 중재자인 허정도 경남도민일보 전 사장은 언론사 대표로서, 기업인으로서 상공회의소 활동을 함께했을 뿐만 아니라 시민들에게 인정받는 시민단체 대표를 지낸 인물이었다. 건축가 출신의 도시 전문가이면서 한국YMCA 대표를 지낸 그의 남다른 경력과 중재 능력은 양쪽에 신뢰감을 주었고, 지역 주민과 기업의 갈등을 해결하는 데에 큰 도움이 되었다.

40일 간 양측을 오가며 쟁점을 조율하기 위해 주민들의 의견을 수렴하고, 수십 차례에 걸쳐 업체와 직·간접적으로 대화하여 결국 상생협약을 이끌어내었고, 결국 2009년 8월 경남 마산상공회의소 2층 회의실에서 마산시 진전면에 소재한 (주)진로소주와 인근 진전면 평암리 주민들 간에 ‘상생협약식’이 이루어졌다. 상생협약서에는 지하수와 산업단지 지정 문제, 교통안전대책, 기업의 사회적 책임과 마을과의 상생관계, 상설 대화 채널 구축, 업체와 마을의 공동발전을 위해 상호 노력 등의 내용이 담겼다. 진로소주의 공장 증설과 관련한 평암리 주민들과의 두 달여 간의 갈등이 마무리되고, 기업과 주민의 아름다운 동행이 시작된 것이다. 이에 마산YMCA는 논평을 내고 “이 같은 화합 사례가 기업과 주민, 지자체와 주민들 간에 빚어지고 있는 갈등을 해결하는 새로운 전기가 되기를 기대한다.”고 밝혔다.

다음에 소개하는 내용은 협상 테이블을 통해 이루어진 갈등 해결 과정이다. 마산상공회의소에서 중재를 요청할 당시만 해도 허정도 전 사장은 지역사회에서 계속 이런 갈등이 일어나고 있는 게 안타까웠지만 직접 해결해 보겠다는 생각은 하지 않았다고 한다. 그러나 마산상공회의소 한철수 회장에게 이번 갈등 해결의 중재 역할을 제안받게 되었고, 지역 갈등의 문제 해결에 어떤 방식으로든 도움을 주어야 하는 세대가 되었다는 점에 공감하여 제안을 받아들여지게 되었고, 처음에는 시의원도 함께 협상에 임했으나 이후 허정

도 전 사장만 협상에 임하였다. 협상 과정의 객관적인 검증을 위해 상공회의소 실무 책임자가 동석하였다.

쟁점 해소와 갈등 해결의 방식

협상 테이블의 조건을 만든다.

상황을 있는 그대로 볼 수 있을 때까지 직접적인 만남을 차단하였다. 협상 과정에서 주민과 기업이 직접 부딪치니 감정만 상하고 합리적이고 이성적인 해결책은 나오지 않았다. 그래서 공직자의 개입을 차단하고 주민과 기업의 직접적인 접촉도 막았다. 그 대신 중재자인 허정도 전 사장을 통해 의견을 주고받도록 했다. 상대방의 의도를 잘못 해석하고 있는 초기 상황에서는 감정적인 대응을 하기 쉽고, 감정적인 대응으로 인한 상처는 쉽게 지워지지 않아 협상의 가장 큰 걸림돌이 되기 마련이다. 문제를 있는 그대로 본다면 해결책은 의외로 쉽게 나온다. 그러나 감정이 상하면 상대방의 이야기가 왜곡되어 들리기 때문에 상황을 있는 그대로 보기 어렵다. 마을 주민들과 진로기업 당사자 서로가 가지고 있는 오해가 불식되어 감정이 수습되기를 기다렸다.

갈등 당사자들 간의 불신을 없애다.

처음에 진로소주는 주민들의 '지하수 고갈 우려'라는 명분 이면에 보상금을 노리는 등 불순한 의도가 있을 것이라 오해했다. 그래서 공장 증설의 당위성만 강조했다 뿐 주민들이 지하수 고갈 문제를 얼마나 예민하게 생각하는지를 별로 고민하지 않았다.

주민들 역시 회사가 이후에 생산하는 품목과 공장을 더 크게 확장하여 다른 기업에게 되팔 것이라 여기고, 자신들을 상대로 거짓 주장을 편다는 불신을 갖고 있었다.

먼저 중재자는 진로 관계자에게 주민들은 삶의 터전이 훼손될 것을 우려해 불안을 느끼고 있는 것이라 설명했고, 협상 과정에서 기업이 오해하는 상황(보상금이나 불순한 의도)이 현실로 드러나면 본인이 책임을 지겠다고 했다.

또한 주민에게는 회사에서 사용하는 산업지구 개발이라는 용어가 개발을 확대할 거라는 오해를 주기에 충분한 용어이나, 조사해 보니 일정한 면적 이상이 되면 그 용어를 쓸 수밖에 없다는 사실을 알려주었다. 회사가 의도적으로 속이는 부분은 없고 주민과 상생하면서 기업을 키우려 한다는 구체적인 사례를 제시하며 설득했다.

이렇듯 사실에 입각한 상황과 정보 제공은 협상을 진전시키는 계기가 되었다.

서로의 입장을 이해시키다. - 협상의 마음 열기

일정 기간 양쪽을 오가는 협상에 진전이 있었다. 양쪽이 한자리에 모여서 협상을 하게 되었고, 시작에 앞서 중재자는 양 당사자들에게 각각 다른 이야기를 준비했다. 먼저 주민

들이 보는 앞에서 기업 쪽에 이런 질문을 했다.

“기업의 임원들은 다 마산 사람들이 아니지요? 마산 사는 사람들이 몇 명 있지만 다 시내에 거주하고 이곳 평암리에 실제 거주하는 사람들은 없지요? 또한 몇 년 후 임원 임기를 다 마치고 나면 여기를 떠나지 않겠습니까? 그럼 두 번 다시 이 미천마을에 올 일이 없지 않겠습니까?” 모두 맞다고 했다. 이어서 “그렇다면 만약에 이 일 때문에 미천마을에 물이 고갈되어도 실제 당신들의 삶과는 아무 관계가 없겠네요?”하고 물으니 이 또한 그렇다 했다. “그런데 조상 대대로 이곳에 살아온 주민들은 만에 하나 문제가 생긴다면 어디 가지도 못하고, 상당히 심각한 문제가 아니겠습니까? 주민들의 입장을 이런 관점에서 잘 생각하고 지금부터 회의에 임합시다.” 이렇게 이야기를 했다. 주민들은 자기들 있는데서 중재자가 그런 이야기를 해주니, 만족해하고 박수를 쳤다. 자기네 입장을 이해해 주니 협상에 대해 우호적인 마음이 든 것이다.

그 다음에는 주민들에게 이야기했다. “이분들은 대기업에서 월급 받고 일하는 사람들인데, 여러분들 자녀 중에서도 바깥에 큰 회사에 다니는 사람들이 있지요? 그런데 이분들은 다 월급 받고 일하시는 분들입니다. 회사의 입장이라는 것이 있는데, 주민들의 요구에 밀리기만 한다면 기업주가 가만있겠습니까? 주민 여러분의 가족이 회사를 운영한다고 생각하고 협상에 임해 봅시다. 이분들 입장에서는 회사를 발전시키기 위해서 어느 정도 성과를 올리고 가야 회사에 가서 할 말이 있지 않겠습니까?” 이렇게 이야기 하니 주민들이 그 말도 맞기는 맞다며, 주민과 기업 모두 양쪽의 입장을 조금씩 이해하는 상황이 마련되었다.

안건을 좁혀가다.

지하수 취수량의 문제, 산업단지 용도 문제, 교통 대책 등 갈등을 유발하는 안건은 여러 가지가 있었다. 40여 일 동안 10차례 이상 양쪽을 오가며 의견을 조율하자, 분위기가 달라졌고 쟁점들도 하나둘씩 풀렸다. 안건을 놓고 성격을 선별한 결과 갈등의 가장 핵심은 1일 지하수 취수량의 문제였다. 첨예한 이 문제가 조율된다면 나머지 문제들은 대체적으로 합의가 가능한 내용이었다. 그래서 먼저 이 문제를 해결하고, 나머지 문제를 순차적으로 합의하기로 의견을 모았다. 그러나 취수량에 대한 양쪽의 입장 차이가 너무 컸다. 진로기업에서 필요하다고 한 취수량은 400톤이었고, 주민들이 최대치라고 이야기하는 취수량은 200톤이었다. 두 배나 차이가 나는 이 간격을 좁히는 게 선결 과제라 생각하고 양쪽을 오가며 설득했다.

기업 쪽에 “주류 외에 음료수 생산 등의 품목 확대를 안한다고 했으면서 400톤이나 취수량을 정한 것은 오해를 불러일으키기 쉽다. 300톤 정도이면 주류 생산에 무리가 없지 않겠는가?” 물으니 그 정도면 가능하겠다는 답변을 했다. 또한 주민들에게는 “기업이 400톤을 이야기하는데 반으로 줄여 200톤만 취수하라고 하면 기업을 운영하는 입장에서는 취수량이 담보되지 않아 불안하지 않겠는가? 일단 그 입장을 이해하자.” 했더니 한발 물

러서는 융통성을 보여주었다.

양쪽의 의견을 여기까지 수용하고 나니, 이제 한 테이블에서 직접 협상이 가능해졌다.

몇 가지 경우의 수를 마련해 놓다.

마지막 경우의 수를 두었다. 기업 쪽에는 “어렵게 협상 자리를 만들어 놓았는데, 협상 자리에서 주민들이 끝까지 200톤을 고수한다면 마지막에 50톤을 줄여서 협상할 수도 있다는 여지를 두자.”고 했다. 즉 300톤을 염두에 두고 협상을 진행하지만, 협상이 결렬될 위기에 처한다면 250톤이 될 수도 있다는 생각을 하자고 한 것이다. 마찬가지로 주민들에게도 “200톤을 염두에 두고 협상을 진행하지만 마지막에는 250톤이 될 수 있다.”는 생각을 하고 오도록 했다. “이만큼이 아니면 절대 안된다. 이러면 협상이 절대 안 이루어진다”고 이야기하니 양쪽 모두 한 번 생각해 보겠다 했다.

협상 당일 날 1일 취수량 안건은 두 시간이나 진행되었다. 서로의 주장을 다시 확인하는 와중에서 날카로운 격론이 오고가고, 중간에 일어서서 샷대질을 하기도 하고 고성일 오갔으며 좀처럼 의견이 좁혀지지 않았다. 양쪽 의견을 끝까지 듣고 나서, 결국 중재자는 250톤의 제안을 했다.

대신에 앞으로 공장이 가동되면 매일 취수량을 공개하여 언제든지 주민들이 확인할 수 있도록 하자고 제안했다. 이 제안은 주민들이 요구할 시에 언제든지 공개하는 것으로 합의되었고, 마을로 가는 길에 나무를 심어 주변 환경을 개선하고, 생산을 많이 하면 차도 많이 들어오는데 안전 차원에서 도로를 넓히고, 공장 직원을 채용함에 있어 마을 주민을 우선적으로 채용하며, 앞으로 1년에 한두 번 주민들과 교류하는 행사를 진행하자는 내용 등으로 모두 일괄 타결하면서 합의 도출의 장애물이었던 1일 평균 취수량을 250톤으로 정리했다.

협약에 공식성을 부여하다.

당사자들끼리 협약이 체결되었지만 공식성을 부여하기 위해 상공회의소에서 보증을 하여 마을 대표와 정식 협약식을 마산시에서 진행했다.

“김호 전 대전시티즌 감독에게 어떻게 하면 축구를 잘하느냐고 물었다. 배려를 잘하면 된다고 하더라. 그동안 일을 추진하면서 행정기관만 신경 쓰면 되는 줄 알았다. 그런데 그게 아니더라. 평암산업단지 주변 주민들이 어떻게 생각하는지 돌아보지 못했다. 앞으로는 주민들과 같이 하며 사회적 책임을 다하는 회사가 되도록 하겠다.” 진로소주 대표이사의 덕담에 “기업이나 주민이나 개인 욕심을 다 채우지는 못했을 것이다. 양쪽 다 욕심을 채우려 했다면 끝까지 갈등을 풀지 못했을 것이다. 주민을 크게 배려한 진로소주에 고마운 마음을 전한다. 이렇게 아름다운 마음이 계속 이어졌으면 한다.”는 (주)진로 진전평암 일반산업단지 지정 반대대책위원장의 덕담이 계속 이어지면서 진로소주-평암리주민 협의회 상생협약이 체결되었다.

조직과 구성원들의 변화

진로기업과 평암리 주민의 갈등은 상생협약 체결을 계기로 오히려 전화위복이 되었다. 상생협약이 체결된 것을 기념하며 진로소주 마산공장에서 평암리 주민 70여 명을 비롯해 다문화 가족, 상공회의소 관계자 등 100여 명을 초청하여 공장견학을 진행하였고 마을잔치를 함께 개최했다. 진로소주 관계자는 “상생협약 체결로 견해 차이가 많이 좁혀졌지만, 한 번 더 주민들을 위로하는 차원에서 마련하게 되었다.”며 “또 지역에 계시면서도 회사 사정을 잘 모르는 주민들이 뜻밖에 많아 자연스럽게 공장을 설명하는 자리이기도 하다.”고 말했다. 또한 공장을 둘러보고 나서 진로 소주와 평암리 주민협의회가 함께 만든 감사패를 한철수 상공회의소 회장과 허정도 전 경남도민일보 사장에게 전달했고 구내식당에서 함께 식사를 하고 소주잔을 기울이며 화합의 시간을 가졌다. 미천마을 주민들은 “마을 주민 가운데 여태껏 한 번도 공장을 가보지 않은 주민이 있었는데, 공장견학을 하고 나니 나중에 공장과 관련한 일이 일어나더라도 좀 더 쉽게 문제를 이해할 수 있는 계기가 될 것 같다.”고 말했다. 2시간 남짓 잔치를 마칠 때쯤엔 싸우면서 정든다고, 다시 만날 약속을 하기 바빴다. “사장님, 저희 집에 한 번 놀러 오이소. 차 한 잔 대접하겠습니다.”, “예, 앞으로는 저희도 마을 주민입니다. 경조사 있으면 꼭 연락해주세요.” 하고 마음을 나누는 이웃이 되었다

이러한 과정을 통해 기업은 주민을 이해하고, 주민은 기업을 이해할 때 지역사회가 발전할 것이라는 기업의 사회적 책무에 대해 서로가 진지하게 생각하였다. 무엇보다 신뢰 회복을 통한 소통이 갈등 해결의 열쇠라는 것을 직접 체험하였고, 전국 곳곳에서 벌어지고 있는 복잡한 지역 갈등을 푸는 모범 사례가 되었다.

주민과 조직 구성원의 참여와 자치 방식

- ① 체계적인 대책위 활동
- ② 정서적인 화합과 축제의 자리 동반
- ③ 중재자를 믿고 신뢰하는 리더십과 협상의 유연성 발휘

지역 주민들은 진로소주의 공장 확장 소식이 알려지자 진전평암 일반산업단지 계획에 대한 공고를 읽고, 합동 설명회(6월 30일)를 청취한 후, 사전환경성검토서 초안을 열람했다. 주민들은 여러 가지 점에서 이 산업단지 계획안이 산업단지 지정 목적에 부합하지 않은 것으로 판단했다. 그리하여 ‘(주)진로 진전평암 일반산업단지 허가 반대 주민대책위원회’를 구성하고 차근차근 활동을 시작했다. (주)진로 마산공장 산업단지 지정·확장에 반대하며 “물이 마르면 우리도 말라 죽는다!”는 제목으로 지하수 고갈에 대한 우려의

내용을 담은 <성명서>를 내고, <의견서>도 제출했다. 무엇보다 진행 과정의 추이에 따라 ‘주민 간담회’에 공을 들였다. 어르신들이 많은 마을이기에 한 분, 한 분에게 상황을 정성스럽게 설명하고 그동안의 대책위의 활동과 앞으로의 활동 방향을 이해시키기 위한 자리였다. 관련 강의와 차분한 설명으로 그동안 서명하지 않았던, 또는 이런저런 이유를 대며 서명을 미뤘던 어르신들까지도 마음을 내어 서명에 참여했다. 또한 환경 다큐멘터리 상영, 산골음악회, 미천마을 아름다운 달길 걷기, 불을 끄고 별을 켜는 캔들나이트(Candle night) 등의 내용으로 진행된 ‘서북산 산골축제’를 통해 체계적이며 정서적인 방식으로 주민들의 마음을 모았다. 협상 과정에서도 주민들은 처음에는 1일 취수량 200톤 주장이 관철되지 않으면 협상 결렬을 선언하려 했으나, 중재자의 진정성을 믿고 협상을 이루어내는 유연성을 발휘하기도 했다.

평암리 주민들은 “이번 기회에 갈등 중재가 얼마나 중요한지 깨달았다.”고 한다. 위 사례는 갈등 해결에 있어 중재자가 어떤 역할을 해야 하는지를 보여주었다. 먼저 서로가 가지고 있는 불신을 풀었다는 것과 당사자들이 상대방에 대해 사실을 있는 그대로 바라볼 수 있도록 했다는 것, 당사자들이 이야기를 충분히 할 수 있도록 하고, 중재자가 어느 한 쪽의 의견에 치우치지 않았고, 당사자들의 마음을 이해해 주었다는 것이 중요한 시사점이다. 협상을 하기 전에 협상 당사자들의 마음을 열어놓아 협상을 잘할 수 있는 조건을 만들어 놓았다는 점도 성공적인 협상의 중요한 요소이다. 상생협약이 체결되는 과정에는 마산상공회의소의 의지와 중재자를 선택한 탁월한 안목, 상생협약서를 만드는 과정에서 문구를 조정하느라 16번이나 이메일을 주고받은 실무진의 꼼꼼하고 치밀한 뒷받침이 있었다. 물론 이들을 믿고 따라와 준 협상의 당사자들의 열린 마음이 가장 중요한 요인이었다.

<참고 기사 1>

“다 같이 잘되는 갈등 조정 방법이 분명히 있어요!”

인천 부평구 십정동. 재건축 조합과 반대 주민 사이에서 10년 넘게 끌어오던 고질적인 지역 갈등을 한 공공갈등조정관이 나서서 해결했다. 부평구청 김미경 조정관 얘기다.

사건의 발단은 11년 전으로 거슬러 올라간다. 인천 부평구 십정동에 위치한 목화연립은 지은 지 30년 된 낡은 연립주택. 건물이 너무 낡아 붕괴 위험을 안고 사는 주민들은 2000년에 이미 안전 진단 D등급 판정을 받아 재건축을 추진했다. 문제는 주택단지 한가운데 버젓이 자리 잡고 있는 높이 60m의 고압 송전탑. 재건축을 하려면 34만 5천 볼트의 이 송전탑을 이설해야 하는데, 그게 쉽지 않았다. 이설 예정지 주민들의 반대가 거셌기 때문이다. 그때부터 목화연립 재건축 조합 측과 고압 송전탑 이설에 반대하는 지역 주민들 사이에 길고 긴 갈등이 시작됐다. 2005년에는 지역 초등학교 학부모들이 송전탑 이설에 반대해 아이들을 등교시키지 않는 사태까지 벌어졌고, 조합 측과 반대 지역 주민들 사이에 소송이 줄을 이었다. 그러다 지난해 법원은 송전탑을 이설하되 지중화(송전선을 지하로 매설하는 작업)를 추진하라는 조정 판결을 내렸다.

그러나 지중화 작업도 만만치 않았다. 지중화를 진행하려면 4백억 원의 예산이 필요한데, 재정이 넉넉하지 않은 한국전력과 지자체가 적극적으로 나서지 않았던 것이다. 결국 송전탑을 이설해야 재건축을 할 수 있는 조합 측과 이설에 반대하는 주민들 사이에 갈등의 골은 점점 깊어졌고, 해결의 기미는 보이지 않았다.

김미경 씨가 갈등 조정에 나선 것은 올 2월, 조합 측이 공사를 강행하려는 움직임을 보였을 때다. 반대 주민 측은 공사를 저지하기 위해 송전탑에서 연일 천막 농성을 벌이고 있었다. 자칫하다간 유혈 충돌이 일어날 수도 있는 긴박한 상황. 보다 못한 홍미영 구청장이 김미경 씨를 호출했다. NGO 시절부터 빈민지역 활동을 같이 했던 홍 구청장은 김 씨가 사회갈등연구소와 한국갈등관리조정연구소에서 활동하고 인천법원 조정위원으로 활약한 경험이 있다는 사실을 알고 있었다. 하지만 막상 사태를 파악하고 나니 어디서부터 풀어야 할지 막막하기만 했다. 재건축조합 측, 반대 주민 측, 인천시와 한국전력, 부평구까지 이해관계가 복잡하게 얽혀 있는 데다 조합과 반대 주민 사이에 갈등이 깊어 대화의 여지라곤 찾아볼 수 없었다. 김 조정은 갈등 조정까지는 어려울 것이라고 판단하고, 홍 구청장에게 갈등 영향 분석을 제안했다.

“갈등을 해소하려면 이해 당사자 사이에 최소한의 신뢰 관계를 회복하는 것이 중요해요. 그런데 갈등이 있는 곳에는 항상 사실 관계가 왜곡된 부분이 많거든요. 본의 아니게 왜곡된 부분도 있고, 이해 당사자들이 확대 재생산하는 경우도 있죠. 갈등 영향 평가를 하면 갈등 당사자들을 인터뷰하는 과정에서 사실 관계를 명확하게 밝힐 수 있기 때문에 최소한 불필요한 오해는 풀 수 있다고 생각했어요.”

그런데 갈등 영향 평가를 시작하자마자 난관에 부딪혔다. 지역 주민들의 반대에도 불구하고 조합 측이 2월 중순부터 공사를 감행하기로 한 것. 이대로는 조정이 어렵겠다는 생각에 김 조정은 구청장 면담을 요청했다. “조합 측이 공사를 진행하는 상황에서는 영향 평가든 조정 이든 할 수가 없었어요. 조정에서 가장 중요한 것이 신뢰인데, 서로 갈등 상황을 파악하자고 해놓고 한쪽에서 공사를 시작해버리면 반대 주민들이 회의에 참여할 이유가 없죠.”

김 조정은 조합 측에 공사를 한 달만 미루자고 제안했다. 그 사이에 갈등 조정을 시도해 볼 요량이었다. 하지만 조합은 받아들이지 않았다. 이미 한국전력에 단전 일자를 잡아놓은 데다 공사를 한 달이나 미루면 몇 억 원의 손해를 고스란히 떠안아야 했다. 결국 구청장과 김 조정이 조합 측과 한국전력을 달래고 설득해서 간신히 공사를 미루는 데 성공했다.

이제 한 달 안에 조합 측과 반대 주민 측의 합의를 이끌어내야 했다. 김 조정은 초기에는 이해 당사자들이 갈등 조정에 대한 인식 자체가 아예 없어 조정하는 데 애를 먹었다고 한다.

“처음에는 오해도 많이 샀어요. 사실 관계를 파악해야 하니까 조합에 가서는 반대 주민 입장을 얘기하고 반대 주민들에게는 조합 입장을 얘기하다 보니, 도대체 어디서 보낸 거냐고 의심을 하더라고요. 부평구에서 채용한 갈등조정관이라고 설명하면 그럼 구의 입장을 대변하러 왔느냐고 또 물어요. 갈등조정관은 특정한 이익집단을 대변할 수 없다는 사실을 일일이 이해시키고 나서야 비로소 대화를 시작할 수 있었어요.”

그도 그럴 것이 우리나라에서 지역 갈등 문제에 이해 당사자가 아닌 제3자가 나서 갈등을 해결한 사례는 이번이 처음이다. 부평구도 국내 최초로 갈등조정관을 채용하기 위해 관련 조

례를 살살이 뒤져야 했을 정도다. 이러한 열악한 상황에서도 김 조정관은 조합 측과 반대 주민 대표들을 일일이 찾아다니며 설득에, 설득을 거듭했다.

그동안 이 문제로 조합 측은 조합대로, 반대 주민은 또 그들대로 너무 많은 고통을 받아왔다. 김 조정관은 어떻게든 빨리 갈등을 해결하는 것이 주민들 모두에게 이롭다는 마음 하나로 일에 매달렸다. 그런 노력 덕분일까. 끝까지 송전탑 이설에 반대하던 주민 대표들이 하나둘 합의문에 동의하기 시작했다.

“합의문 발표 기자회견 전날, 끼니도 거른 채 주민들과 밤 11시까지 마라톤 회의를 했어요. 그런데 마지막까지 주민 대표 한 분이 나타나지 않고, 연락도 안되는 거예요. 부랴부랴 연락하고 설득해서 늦은 밤에 집까지 찾아가 간신히 사인을 받았어요. 홀가분한 마음으로 주민 대표들과 막걸리 한 잔을 하는데, 주민들이 무척 고맙다고 말씀하셔서 저도 모르게 눈물이 나더군요.”

결국 지난 4월 7일, 조합 측과 반대 주민들 사이에 극적인 합의가 이루어졌다. 하지만 아직 갈 길은 멀다. 송전탑 이설에는 합의했지만, 아직 지중화 논의가 남아 있기 때문이다. 지중화 논의를 위해 조합 측과 인근 지역 주민들뿐 아니라 인천시, 한국전력, 부평구가 모두 참여하는 민간협의회가 꾸려질 예정이다.

공공성으로 소통의 물꼬를, 10년 묵은 갈등을 해결한 김 조정관 역시 이번 일을 계기로 공공 갈등 조정의 필요성을 절감했다. 갈등조정관에게 무엇보다 필요한 건 한쪽에 치우치지 않는 관점을 유지하는 것이다. 그래야 이해 당사자들이 대등한 입장에서 대화를 나눌 수 있기 때문이다. “갈등 상황은 단순한 ‘사건’이 아니에요. 이해 당사자들이 불편하게 여기면 언제든 상황이 바뀔 수 있는, 살아 있는 유기체로 봐야 해요. 조정하는 사람이 어떤 철학을 갖고 접근하느냐에 따라 결과가 완전히 달라질 수도 있어요. 그래서 갈등 조정에는 노련한 기술보다 조정하는 사람의 가치관 즉, 공공성이 가장 중요하다는 것이 제 생각입니다. 일방적으로 어느 한쪽에 유리한 관점을 가지는 게 아니라 우리 사회 전체가 앞으로 나아가는 데 가장 건강한 방법이 무엇인지를 고민하는 사람들이 이 일에 관심을 가졌으면 좋겠어요.”

김 조정관이 갈등 조정에 관심을 갖게 된 것은 NGO 활동을 하면서부터이다. 25년 간 인천 지역에서 NGO 활동을 꾸준히 해온 그는 갈등 상황에 처한 사람들이 도움을 받으려면 사회적 비용이 너무 많이 든다는 사실에 문제 의식을 가지고 있었다.

그래서 목마른 사람이 우물을 파듯 갈등 조정 교육을 받게 됐다고 한다. 생활에서 느끼는 사소한 불편이나 문제 의식을 허투루 넘기지 않고 방법을 찾고 개선 방향을 고민하다 보니 어느새 지금에 이르렀다는 말이다.

“가장 본질적인 것은 역시 철학이에요. 나만 잘되겠다고 생각하면 해결 방법이 안 나와요. 우리가 다 같이 잘되는 길을 찾기 위해 집요하게 묻고 늘어지다 보면 창조적인 아이디어가 떠오르더라고요.”

누구도 손대지 못했던 고질적인 지역 갈등을 한 달 만에 해결한 밀바탕에는 건강한 공공성을 지향하는 가치관, 바로 ‘홍익’의 철학이 있었다.

※ 출처: 전채연, 『브레인월드』, 2011.8.23. <http://www.brainmedia.co.kr/People/7609>

<참고 기사 2>

환경 갈등, 증폭되는 원인과 해결 방안

환경문제에 대한 사람들의 관심이 높아지고 민주화 이후 권리 의식이 향상되면서 개발과 보전이라는 환경문제를 둘러싼 갈등 역시 눈에 띄게 늘어나고 있다. 새만금, 부안 방폐장, 경주 방폐장, 천성산 터널, 해군기지 같은 국가적 갈등뿐만 아니라 작은 도시에서도 쓰레기 소각장, 송전 철탑, 바다 매립, 도로 확장과 같은 문제로 크고 작은 갈등이 끊이지 않는다. 이런 갈등은 환경단체나 시민단체가 상대적으로 약자인 지역 주민들과 힘을 합하여 개발 논리를 앞세우는 지방정부나 기업에 맞서는 방식으로 전개되곤 한다. 대체로 시위, 농성 등의 양태로 나타나고 물리적인 충돌로 이어지면 고소, 고발, 손해배상 요구 등을 비롯한 법정싸움으로 치달곤 한다.

지역 발전이나 지역 경제 성장을 내세운 지방정부나 기업이 가해자, 지역 주민이 피해자인 대부분의 환경 갈등은 원만한 ‘해결’이나 ‘합의’에 이르지 못하고 법정다툼 끝에 흐지부지 끝나 깊은 상처와 불신, 피해의식만 남긴 채 ‘종결’되는 경우가 대부분이다.

왜 이런 일이 자꾸만 반복되는 것일까? 결국 신뢰의 문제다. 새만금과 부안 방폐장 사건을 주제로 갈등 해결 방안을 연구한 책 『지속가능한 세상을 향한 발돋움』에는 다음과 같은 지적이 있다. “정부와 지역 주민의 갈등구조를 보면 정부는 주민들이 합리적으로 판단할 것을 요구하고, 주민들은 정부가 신뢰성 있는 조치를 취해야 한다고 주장한다. 다시 말해 정부는 지역 주민들이 합리적인 방안을 이해하거나 선택하지 않고 극단의 투쟁 방법을 선택한다는 점에 부담을 느끼고, 지역 주민들은 정부가 자신들을 속이고 있다고 생각한다.”

“정부는 주민들이 정부의 계획을 진지하게 듣지 않고 집회나 시위 등 힘의 논리로 모든 문제를 해결하려고 한다며 불신을 내비쳤다. 주민들이 문제를 합리적으로 접근하기보다는 그저 정부정책에 저항한다고 본 것이다.”

여기서 정부를 갈등의 다른 주체인 기업으로 바꾸어도 사정은 별로 다르지 않다. 진로소주 마산공장과 마산 진전면 평암리 주민들과의 갈등 해결을 살펴보면, 시민단체와 언론사 대표를 지낸 중재인을 통하여 불신의 벽을 넘어 신뢰를 회복하는 과정이었다. 지방의 작은 도시에서 불신의 벽을 넘어 합의에 이른 기업과 지역 주민 간의 갈등 해결 사례가 전국 곳곳에서 벌어지고 있는 복잡한 갈등을 푸는 사례가 되기를 기대한다.

※ 출처: 이윤기, 『오마이뉴스』, 「반대(?)만 하는 시민단체, 기업-주민 갈등 해결」, 2009.9.3.

사례 2: 전북 완주 지역사회영리법인 건강힐링마을의 의사 결정

전북 완주군 건강힐링마을은 마을 주민으로 구성된 법인이다. 완주군 구이면 안덕리 4개 마을(미치, 장파, 원안덕, 신기)을 대표해서 안덕마을이라고 부르며, 2007년 9월 주민들이 마을 자원을 활용해 소득을 창출하려는 마을을 지원하는 완주군의 ‘파워빌리지’ 사업에 선정된 것을 계기로 만들어지게 되었다. 안덕마을은 모악산 자락에 있어 등산로로 바로 진입할 수 있고 공기도 맑은 데다 연간 3~4만 명이 찾는 유명한 민속한의원이 있었기 때문에, 처음에는 한의원 고객들을 대상으로 주말농장, 김치 담그기 체험 프로그램을 운영했다. 한편 유기농 배추·고추 등으로 만든 김치, 죽염으로 만든 된장·간장, 감효소 등을 만들어 팔기도 했다. 식재료는 대부분 마을에서 재배한 것이어서 자본이 그렇게 많이 들지 않았으며, 일에 참가하는 주민들에게 단기적이거나 일자리를 만들어준 성과가 있었다. 이를 계기로 주민들이 자금을 출자해 영농조합법인을 만들어 마을 사업을 좀 더 키워보자는 생각이 들었다.

당장 수익을 보장할 수 없는 일에 100만 원 이상씩 투자하자는 제안에 선뜻 나서는 이들이 많지 않았지만 귀농인과 뜻 맞는 주민 몇 명이 이웃을 설득하기 시작했다. 그러다 이 마을 출신인 민속한의원 이상호 원장이 운영하던 황토찜질방과 유기농 채소 중심의 식당을 임대해 주어 사업이 활력을 받았다. 이후 건강과 힐링(치유)을 테마로 건강체험, 토속한증막, 황토민박, 웰빙식당 등을 운영하여 주민들의 일자리 창출과 농가 소득을 올리며 지속가능한 마을주도형 주민공동체 회사를 운영하고 있다. 영농조합법인이 만들어지고 이렇게 운영되까지의 과정에서 주민들의 의사 결정의 원칙과 방법, 갈등 해결 방식을 살펴본다.

쟁점 해소와 갈등 해결 방식

출마와 특혜가 있을 것이라는 활동가에 대한 편견 - 신뢰 관계 형성

안덕마을법인이 자리 잡기 초반에는 적극적으로 활동하는 활동가들의 동기가 지자체 선거에 출마하거나 어떤 특혜를 받기하기 위한 것이라는 오해를 하는 분들이 많이 있었다. 요즘은 많이 바뀌었지만 그동안 동네 구심점이 되는 사람들이 그래왔던 사례가 있었기 때문에 그리 생각하는 게 어찌 보면 당연한 일이다. 하지만 묵묵히 마을에 발생한 일에 참여했다. 각 읍면 자생단체들이 무엇을 해야 하는지에 대한 인식이 명확하지 않아 활발하게 활동을 못했고, 어떤 문제가 발생해도 주민들이 행정 절차를 밟아 해결해 나가는 일에 소극적이었던 터라 시간이 걸리더라도 체계를 하나씩 만들어 가면서 일이 해결되어 가는 과정을 보여주었다. 그 과정에서 자연스럽게 신뢰를 얻었다.

권한이 줄어드는 데 대한 기존 주체와의 갈등 - 묵묵히 자연스럽게

초창기 법인을 만드는 과정에서 가장 먼저 발생한 갈등은 네 개 마을 이장들과의 관계 문제였다. 어떤 사안에 대한 갈등이기보다는 일종의 권한 문제이다. 지금까지 마을 일은 그 일이 잘 처리가 되건 그렇지 않건 간에 모두 이장을 거쳐서 진행되었는데, 이제 그렇게 만든 할 수 없는 구조가 되어가는 데 대한 일종의 경계심 같은 것이었다. 그러다보니 진행 과정에서 마을 사람들의 의견 또한 이장 쪽 의견에 동의하는 사람들과 새로운 법인을 추진하는 일에 동의하는 사람들로 나누어지게 되었다. 그러나 이장과 그 의견에 동의하시는 분들을 억지로 설득하려고 하지는 않았다. 이장을 설득하여 편하게 일을 추진하면 좋았겠지만, 사람들의 생각이 토론으로만 바뀌는 것은 아니었다. 현실적으로 볼 때 건건이 그들을 설득하면서 일을 병행하기도 힘들었다. 다만 묵묵히 하고자 하는 사람과는 대화를 끊임없이 했다. 그래서 그 기간이 2년이나 걸렸다. 그러다보니 어느 시점에서는 주민들이 자연스럽게 판단을 했다. 그리고 조합을 설립하니 지역 주민 대다수가 법인 일을 찬성하게 되었고 결국 이장들도 마을을 움직여주었다. 네 개 마을 중 1차 모집 때 한 개 마을 이장이 참여했고, 2차 모집 때 나머지 이장들 모두 참여하였다. 일이 되는 것을 보여 주었기 때문이다. 보통은 이런 일들이 진행되면 이장들이 먼저 주민들을 설득시키고 마음을 움직여 주어야 일이 자연스럽게 진행되지만, 이런 과정을 거쳐 4~5년째 접어드니 이제는 이장의 역할과 주민들의 역할이 자연스럽게 구분되어 진행되고 있다. 할 수 있는 사람들부터 시작했고, 뜻이 좋고 성과가 있으니 잠재되어 있던 사람들의 생각이 깨우쳐져서 나머지 사람들이 따라오게 되었다. 설득으로 굴복시키는 게 아니라 소외감을 느끼게 하지 않기 위해 시간이 좀 걸리더라도 묵묵히 자연스런 방법을 택했다.

수익금 분배에 관한 동상이몽 - 성과의 공정한 분배

임대료를 내고 찜질방을 운영하게 되면서 아토피 힐링캠프, 건강·힐링교실 등을 운영하기 시작했다. 강연은 이상호 원장과 한의원 직원들이 맡았다. 황토로 원룸형 펜션 4동을 지어 숙박도 가능해졌다. 교육장 겸 단체 숙박시설은 도로공사 때문에 허물게 된 이웃 마을의 서원을 옮겨왔다. “법인 돈 다 까먹으면 어떡하냐.”는 주민들의 우려는, 적자가 날 경우 찜질방·펜션 상근자로 고용된 운영위원 8명이 월급을 받지 않기로 약속하면서 누그러뜨렸다. 처음 70여 만 원에 불과하던 운영위원 월급은 마을이 입소문을 타며 두 배 가까이 올랐고, 손님이 몰리는 주말이나 단체손님을 받을 때 운영하는 식당에서 몇 시간 일을 해주는 할머니들은 몇 만 원씩 돈도 벌었다. 이전부터 팔던 김치·간장·된장 등의 매출도 덩달아 뛰어 법인 전체 소득은 2009년 1억 4천만 원, 2010년 1~9월 2억 7천만 원을 기록했다. 법인 자산도 8억 원에 이른다. 이렇게 법인 사업으로 수익이 나다보니 자기에게 특별한 이익이 발생할 것을 기대하는 사람이 있었다. 물론 그 사람이 투여한 노동만큼에 대한 이익은 분배해야 마땅하나 처음부터 특정한 사람들에게 집중되지 않도록 분배에 신경을 썼다. 수익에 대해 이익이 골고루 여러 사람들에게 돌아가야 했기 때문에 무

상으로 일을 하나도 안 시키고 적게 주더라도 대가를 지불했다. 주식 같이 계속 배당을 한 셈이다. 때로는 운영진들이 힘들더라도 주민들에게 조그마한 성과라도 돌아갈 수 있도록 했다. 왜냐하면 이 활동은 주민들을 위한 것이고, 주민들이 움직여주지 않으면 결국 필요 없기 때문이다. 수익법인이고 영리단체다 보니 이런 점이 보통 자치위원회나 여느 자생단체와는 다르다. 하지만 활동에 대한 보상이 어떤 방식이든지 필요하다는 것은 어느 조직이나 마찬가지일 것이다.

객관적 검증을 위한 전문가 활용

어느 조직이나 사람과 사람 사이에 갈등은 피할 수 없다. 특히 초창기 준비 시절 마을 주민들의 생각이 서로 달랐을 때 전문가 도움을 많이 받았다. 완주군청의 계장, 사회적기업 '이장'의 대표 등을 계속 초청하여 이야기를 듣게 했다. 이유는 두 가지였다. 사업의 취지와 의미, 임원진들이 이야기하지 못하는 부분들까지 전문가들이 알기 쉽게 설명해 줄 수 있다는 게 하나의 이유였고, 두 번째는 우리가 하고 있는 일에 대한 객관적인 신뢰가 형성될 수 있었기 때문이었다. 모든 일을 본인 혼자 다 해결하려고 하는 것은 위험하고 경계해야 한다.

아프면 병원에 가고 의사에게 가듯이 문제가 발생하고 내가 해결할 수 없는 부분은 전문가의 도움을 받는 게 좋다. 문제를 객관적으로 보고 해결 방향을 함께 마련할 수 있기 때문이다.

원만한 의사 결정과 합의 형성을 위한 시사점

공식적인 절차와 구조 존중

안덕 파워영농조합법인은 대표이사, 총무이사, 홍보이사, 감사, 이사로 조직이 구성되어 있고, 의사 결정은 월 1회 이사회와 수시로 운영하는 운영위원회 회의를 통해서 이루어진다. 운영위원회는 마을 사업을 담당하는 외지인 1명이 포함된 마을 주민 10여 명으로 구성되어 있고, 최고 의사 결정 단위는 총회이다. 운영위나 총회의 안건은 늘 공식적인 자리에서 결정되었다. 촌장이나 다른 임원들이 개인적으로 사람을 따로 만나지 않았고 지속적인 마을 회의를 통해 공식적인 절차와 구조를 만들었다. 필요할 때는 회의를 하고 나서 안건의 내용을 집에 가서 다른 가족들과 상의하여 오도록 했다. 늦게 가더라도 같이 참여할 수 있게 하는 것, 공식적인 절차를 통해서 결정하는 것을 가장 중요하게 생각했다.

구성원의 자부심과 소속감

총회는 법적으로는 일 년에 한 번이지만 실제로는 일 년에 두 번 진행하는데, 솔직히 본인들이 돈을 벌건 안 벌건 간에 법인의 일원이 되어 있다는 것에 굉장한 자부심을 갖고

있다. 언젠가 한 사람을 빼먹고 연락을 안 하여 나중에 그 분께 촌장이 얼마나 야단을 맞았는지 모른다고 한다. 참석을 안 하면 오늘은 또 무슨 말이 나왔을까 궁금해들 한다. 어떤 역할을 주거나 존재감을 일깨워주는 것, 이 조직의 구성원이라는 자부심이 효과적인 회의 운영의 가장 큰 동기부여다.

동기부여와 책임감

안덕마을에는 감이 많이 열린다. 옛날에는 감을 가지고 큰 수입을 내곤 했다. 마을 어르신들에게 감효소를 만들어 팔아보자는 제안을 했다. 법인에서 설당을 구입해 나누어 주고 대신 나중에 수매할 때는 설당 값을 제하기로 했다. 또한 효소 판매는 법인이 책임지고 노력했다. 천지에 있는 감을 따다가 효소를 만들어 만 원에 팔아도, 작지만 수익이 발생했다. 초창기에 판매가 어려울 때는 임원진들이 할당하여 수매를 책임지기도 했다. 마을 어르신들은 이러한 법인의 책임 있는 자세에 감동했다. 생산자 입장에서는 노동력을 제공하여 일자리가 생겨 좋고, 소비자 입장에서는 좋은 마음으로 생산하는 좋은 물건을 저렴하게 구입할 수 있어 좋은 일이었다. 좋은 마음에 좋은 방식으로 하는 일은 사람들의 마음이 따라오기 마련이다. 사람들의 마음이 따라오도록 하는 것, 이것이 안덕마을 의사소통의 원동력이다.

미래에 대한 희망

지금 와서도 부동산 포함하여 2억이 넘는 출자를 모집했다는 것이 믿어지지 않을 만큼 영농조합을 만드는 일은 작은 농촌마을에서는 큰 일이었다. 그때 당시 매일매일 회의를 하고 그랬을 때 아무것도 없는 상태에서 사람들에게 희망을 준 것이었다. 그런데 쇠뿔도 당긴 김에 빼라고 했다고, 계획을 세워 매년 “언제 나오세요, 나오세요.” 하면서 계속 새로운 말을 전하다 보니 마치 교회의 전도사 같은 역할을 한 기분도 들지만 미래의 계획을 긍정적으로 기대할 수 있게 한 게 좋은 영향을 주었다.

쏠쏠한 재미

돈이 전부가 아니다. “사람 구경에, 먹이는 재미도 쏠쏠하다.” 전날 밤 단체손님 25명의 야식을 마련해 주는 일을 돕고 왔다는 주민 이순례(73) 씨의 얘기다. “용돈 생각하고 가가니? 낮에 밭에서 일하고 밤에 가니 피곤허긴 현대 여럿이 있으니까 재밌고, 호박, 고추, 깻잎 넣어서 이만씩 하게 부친 부침개를 한자리에서 금방 먹어 싸니 보기 좋제. 동동 주도 여기서(집에서) 히서 가그든. 배불러서 다 못 먹겠다면서 남은 놈 다 싸갖고 가니 기분이 좋제.” 노인이 대부분인 마을에서 드나드는 사람들이 많다는 것은 곧 마을의 활력소가 되었다.(출처: 조혜정, 『한겨레 21』 제831호, 2010.10.15.)

조직과 구성원들의 변화

처음에는 주민들이 영농조합이라는 말이 낯설기도 하고, 어르신이 많은 마을에서 무엇을 할 수 있을까 반신반의했다. 귀농인 몇몇은 ‘산 속에 조용히 살려고 왔는데, 왜 자꾸 귀찮게 하느냐.’며 싫어하는 사람도 있었다. 하지만 이제는 우리 활동이 완주군 전체로 확산되는 모습을 보면서 몹시 뿌듯해 한다. 자기가 참여해서 활동하는 조직이 점점 성장하는 모습을 통해 자치의 의미를 몸으로 익혀가는 중이다. 소통이 원활한 조직을 만들고 무엇보다 자생력을 확보하기 위해 매달 네댓 차례 여는 법인 회의에서 주민들과 소통할 방법을 찾아 힘을 기울이고 있다. 소중한 한 표로 뽑은 이사가 잘 활동할 수 있도록 힘을 실어 주고, 총회 때 보고를 하면 잘못된 것을 여러 사람들이 지적도 하고, 감사에게 감사 요청도 하고, 이렇게 하면 된다고 회의 때마다 이야기했다. 내가 결정해줘서 저 사람이 일을 한다는 인식이 명확하게 생겼다. 이제 주민들은 일이 발생하면 이사회 사안, 총회 사안으로 구분할 줄 안다. 오히려 회의 절차나 방식을 더 잘 알고 사업보고나 안건을 논의할 때 꼬치꼬치 묻는 모습을 보면 진짜 이분들이 많이 성장했구나 하는 생각이 든다.

※ 안덕 파워영농조합법인의 정관은 7장 59조로 다음과 같이 구성되어 있다.

제1장 총칙

제1조(명칭), 제2조(목적), 제3조(사무소와 소재지), 제4조(사업), 제5조(협동조합에의 가입), 제6조(공고방법), 제7조(규정의 제정)

제2장 조합원 및 준조합원

제8조(조합원의 자격), 제9조(준조합원의 자격), 제10조(가입), 제11조(권리), 제12조(의무), 제13조(탈퇴), 제14조(제명)

제3장 출자와 적립금 및 지분

제15조(출자), 제16조(출자증서의 발행), 제17조(출자의 균등화), 제18조(법정 적립금), 제19조(사업 준비금), 제20조(자본 적립금), 제21조(적립금 등의 사용 및 처분), 제22조(지분의 계산), 제23조(지분의 상속), 제24조(조합의 지분 취득 금지), 제25조(지분의 양도, 양수 및 공유 금지), 제26조(탈퇴 시의 지분 환불), 제27조(출자액의 일부 환불)

제4장 회계

제28조(회계년도), 제29조(자금 관리), 제30조(경리 공개), 제31조(사용료 및 수수료), 제32조(선급금제), 제33조(차입금), 제34조(수익 배분 순위), 제35조(이익금의 처분), 제36조(손실금의 처리)

제5장 임원

제37조(임원의 수), 제38조(임원의 선출), 제39조(이사회), 제40조(이사회 기능), 제

41조(이사회 의사록), 제42조(임원의 의무), 제43조(임원의 책임), 제44조(임원의 임기), 제45조(임원의 해임), 제46조(임원의 보수), 제47조(서류 비치의 의무)

제6장 회의의 운영

제48조(총회), 제49조(총회의 소집), 제50조(총회의 의결 사항), 제51조(총회의 개의와 의결종족수), 제52조(의결권의 대리), 제53조(의사록의 작성), 제54조(회의 내용 공고)

제7장 해산

제55조(해산), 제56조(청산인), 제57조(청산인의 의무), 제58조(청산 재산의 처리)

부칙

제59조(출자의 내역)

※ 출처: 안덕 파워영농조합법인 정관

처음에는 일반적인 정관과 비슷했지만 10년이 지나면 아마 안덕마을만의 의사 결정의 표본, 기준이 만들어질 것이다. 중요한 점은 총회에서 정관을 바꾸어가면서 우리 마을만의 법이 생겼다는 것이다. 그때그때 마을 주민들의 논의와 결정을 거쳐, 안덕마을의 구성원과 환경에 맞게 만들어지는 마을 규약이자 마을의 법이다. 그냥 정관이 아니다. 마을의 법이라고 부른다. 주민이 중심이 되는 상향식 의사소통 구조가 만들어졌다. 법인을 만들어서 수익이 발생한 것 못지않게 중요한 성과는 이렇게 만들고 고쳐가는 과정에서 자치 의식과 공동체 의식이 생겼다는 점이다.

주민과 조직 구성원의 참여와 자치 방식

실질적으로 관리하고 이용하는 사람이 주인

마을 입구에 들어오면 주차장 옆에 난간이 있다. 이 다리 입구에 안덕마을 로고가 부착되어 있다. 이 자리에는 원래 완주군의 로고가 부착될 예정이었다. 이 다리를 만드는 데 군비가 소요되었고, 완주군 전체를 홍보할 수 있는 효과도 있었기 때문에 완주군 입장에서는 당연히 완주군 로고를 사용하고자 했다. 그러나 주민들의 생각은 달랐다. 비록 군의 비용으로 만들어진 다리지만 이 다리의 진정한 주인은 이 다리를 매일 이용하는 주민들이라고 생각했다. 그러니 실질적으로 그 다리의 소유는 매일 이용하며 관리하는 마을 주민들이어야 하고, 당연히 안덕마을의 로고를 부착해야 한다고 주장했다. 그밖에 요초당을 이전하는 과정에서도, 주차장 마당에 식생 블록을 까는 과정에서도, 마을의 정서와 경제 능력에 맞지 않는 것은 과감히 구분하여 선별했고, 마을 주민들이 진흙을 바르고 정성스럽게 돌담을 쌓아가며 비용을 절감하고 하나하나 주민 정서에 맞게 만들어 갔다. 그러한 것들을 구분해서 볼 수 있는 시선이 필요하다. 아닌 것은 건의하고, 함께 바꾸어 나가는 게 주민자치다. 주민자치라는 구호만 존재하지 않게 하기 위해 우리가 잘할 수 있는

일이 무엇인지, 자원이 무엇인지, 동네 구석구석 세세한 점과 사람들의 마음에 관심을 두었다. 주민을 중심에 놓고 보면 답이 보인다.

정부 주도형 사업이 아닌 주민 주도형 사업으로 자발적 추진

전북 완주군에는 ‘지역 공동체 활성화 사업 육성에 관한 조례’가 있다. 농촌 발전 정책과 민관 협력을 담당하는 농촌활력과에서는 “이는 외부에 보여주기식 관광 사업이 아니라 군청과 주민들이 머리를 맞대 고민한 후 지역 특성을 살릴 수 있는 생태 테마마을을 만든 결과이며, 수익이 얼마나 생기는가가 중요한 게 아니라 청년부터 노인까지 일자리가 생기는 지역 공동체 사업으로 만들어가는 과정에 주목해야 한다.”고 말한다. 마을 어르신들이 모두 참여하는 가운데 마을 협업체를 중심으로 소득사업 확대와 자립형 구조를 기본으로 하고 있으며, 그렇기 때문에 가장 잘할 수 있는 일에서부터 시작했다. 처음에 준비할 때 다른 지역을 많이 찾아다녔다. 기회만 생기면 세미나나 연수 같은 자리에 주민들과 함께 다녔다. 이런 교육에 익숙하지 않던 주민들이지만 한 번, 두 번 다녀오고 나니 시야도 넓어지고 자신감도 커졌다. 오고 가는 길에 차 안에서 나누는 대화들도 서로의 생각들을 이해하는 데 많은 도움이 되었다.

또한 사업을 계획할 때 가장 먼저 물어본 말은 바로 이것이다. “무얼 제일 잘 하실 수 있겠습니까?” 물어보니 김치, 된장 만들기에는 모두 일가견이 있는 분들이다. 당연히 거기에서부터 시작했다. 여기에 좀 더 전문적인 컨설팅을 받아 특성화시킨 작업의 결과로 죽염된장이 나오고, 김장 함께 담그기, 감효소 등 조금씩 차별화된 상품과 사업이 개발되기 시작했다. 그분들이 만들어낸 것은 책임지고 법인에서 팔아주었다. 처음에는 다 못 팔아서 아는 분들에게 강매를 하기도 했다. 그러니 그분들은 재미가 붙고, 작은 성과를 직접 맛보며 조금이라도 움직여서 “뭘 하면 이게 되는구나.”라는 생각이 들기 시작했다. 중요한 건 자기가 할 수 있는 것에서부터 시작하는 것이다. 자신이 잘 하는 분야에 대해서는 자신이 있고, 이 자신감은 타인에게도 관대하고 너그러운 여유를 가져다 준다. 이러한 마음은 의사소통이 잘 이루어지는 기반이 된다. 반면 자신이 하고 있는 일에 대해 불확실하고 확신이 없을 때는 자신을 지키기 위해 방어하게 되고 다른 사람의 말을 왜곡하는 경향이 있다. 이는 소통의 가장 큰 걸림돌이 된다.

마을에 탐방 온 사람들이 자주 하는 말이 있다. “그래도 안덕마을에는 하려고 하는 사람들이 있었고, 지지해 주는 군청, 민속한의원 등 좋은 자원이 있지 않은가? 우리 마을에는 아무것도 없다.” 일을 가장 어렵게 하는 것은 부정적인 시각이다. 인적자원이 옆에 있어도 주민들이 그런 지원과 자원을 찾아 너무 손쉽게 찾으려고 했다면 지금의 성과를 이루지 못했을 것이다. 좋은 뜻과 좋은 방법으로 하는 일에는 자연스럽게 도움이 따라오게 되어 있다. 긍정적인 생각이 가장 좋은 자원이다.

사례 3: 인천광역시 가좌2동 주민자치센터 의제 만들기

인천광역시 서구 가좌2동은 ‘더디 가더라도, 아름다운 마을공동체 만들기’라는 슬로건을 가지고 7가지 마을 의제를 정했다. 또 분과별로 역할을 정해서 개발한 참여형 프로그램을 바탕으로 이후 10년 동안의 실천 과제를 만들었다. 이는 2005년 주민자치박람회를 통해 전국 우수사례로 선정되어 마을 만들기, 의제 만들기 모범 자치단체 활동 사례로 교류되고 확산되었다.

의제가 만들어진 과정

2004년도에 지역에서 젊은 주민자치위원이 가좌2동 주민자치위원회에 많이 들어왔다. 가좌2동은 부평구와 경계지역으로 교통의 요충지이며 아파트, 재래시장, 빌라 혼성 지역으로 학교가 밀집되어 있다. 또한 어린이 도서관 등의 이용이 많고 주민들의 교육 및 의식 수준이 비교적 높은 전형적인 도시형 지역이다. 처음에 같은 또래의 주민자치위원들이 자주 만나 차도 마시고 놀러도 같이 가고 하면서 신뢰를 쌓아갔다. 이 과정에서 어떤 공동의 목적이 생기게 된다.

“주민자치위원회에 들어가니 젊은 사람들이 꽤 있는 거예요. 그래서 계속 놀았죠. 한동안 놀고, 지리산 차 갖다 놓고 차 마시러 오시라고 하고, 어디 문화기행 같은 거 하고. 그러면서 나왔던 게 어린이 도서관 한 번 해보는 게 어떻겠냐고 어느 분이 처음 말씀하셨습니다. 그때 아마 텔레비전에서는 어린이도서관 붐이 한참 저물어 갈 무렵이었어요.”

마침 동네에 어린이와 관련된 프로그램이 없으니, 어린이를 위한 프로그램을 만들어야겠다는 생각을 하던 차에 어린이도서관이 어떻겠느냐는 제안이 나왔던 것이다. 공간과 이를 추진하기 위한 실제적인 계획이 걱정되었지만, 우선 주민들에게 설문조사를 해서 욕구가 어느 정도인지를 파악해 보기로 했다. 당시 500명을 대상으로 한 설문조사 결과 99.9%가 가까운 거리에 도서관이 있으면 좋겠다는 의견이 나왔고, 결국 어린이도서관을 만들기로 결정되고, 추진되었다. 이렇게 어린이도서관을 준비하는 과정에 프로젝트도 받고, 십시일반 모금도 하고, 주민 공청회도 진행하고, 도서관 이름도 공모하면서 주민들한테 많이 알려졌다. 이 과정에서 마을 의제 이야기가 나왔다.

어느 날 어떤 모임의 뒤풀이를 하는 중에 “우리가 앞으로 얼마나 자치위원회 활동을 할 수 있을까? 이 동네에서 이사 안 가고 얼마나 살 것인가?” 이런 이야기를 하다가 그래도 우리가 주민자치위원인데 10년 정도의 미래를 내다보는 일을 하고 준비를 해놔야 하지 않겠냐고 누군가 제안을 하게 되었다. 그리고 그 자리에서 10년 동안의 의제를 정하는 것이 너무 막연하니 그럼 동네 구석구석을 돌아다니며 사진을 한 번 찍어보고 그것을 바탕으로 우리가 실천할 내용을 만들어 보자는 의견을 교환하게 되었다. 그걸 옆두에 두고

있다가 주민자치위원회에 정식으로 제안했고, 추진하기로 결정했다. 그러나 막상 어떻게 시작해야 할지 막막했다. 기획분과를 중심으로 얘기가 나왔기 때문에 우선은 기획분과에서 구역을 나누어 곳곳을 돌아다니며 사진을 찍었다. 사진을 추려서 기획분과와 임원진들이 먼저 보고, 분과 기초 토론을 진행했다. 임원들이 모여서 사진을 쪽 보면서 거기서 일감을 찾아내고 분과별로 역할을 나누었다. 우리 동네가 앞으로 10년 동안 해야 할 과제들을 찾기 위해 분과에서 제안을 올리면 그것을 가지고 주민들과 토론했는데 생각보다 내용이 많이 나오지는 않았다. 그래서 수강생하고 아파트자치회, 부녀회, 이렇게 소규모로 그룹을 짜서 사진을 보여주고 계속 실행했다. 그렇게 하니 동네 나무가 많았으면 좋겠다, 무슨 꽃을 심었으면 좋겠다부터 시장에 주차장이 없기 때문에 아파트나 차로 변에 차를 세워서 주민들이 피해를 많이 보고 있다, 이걸 어떻게 풀어야 하나 등 다양한 의견들이 나오기 시작했다. 기획분과가 중심이 되어 주민들을 만나서 의견을 받으면, 그 과제가 주민자치위원회에서 안건으로 채택되었고 이 과정이 5~6개월 걸렸다. 처음부터 의제를 만들면서 생각했던 거는 “빨리해서 될 일은 아니다.”라는 생각이었다. 몇몇 사람끼리 의제를 정하라 하면 몇 시간 생각해서 정할 수 있지만, 주민이 공감하고 주민의 손에 의해서 만들어져서 주민이 직접 실천할 때, 그게 의제로서 가치가 있다는 생각을 했다. 결국 다음과 같은 7개의 마을 의제를 선정하여 주민 자치력 향상의 근간을 마련하게 된 것이다.

- 나무와 풀, 사람이 어우러지는 마을
- 문화와 예술이 숨 쉬는 마을
- 어려운 이웃과 소통하는 마을
- 평생교육이 가능한 마을
- 어린이 체험학습이 지속적인 마을
- 재래시장을 보호, 육성하는 마을
- 주민 토론 광장이 있는 마을

의제를 만들 수 있었던 조건

하고자 하는 사람과 이를 지지하는 사람이 있었다

가능했던 조건은 일을하고자 하는 적극적인 사람이 있었다는 것과 이를 지지하고 뒷받침해 주는 행정이 있었다는 것이다. 주민들이 참여할 수 있는 구조를 만들기 위해 논의를 많이 했고 그 과정에서 사람들을 가장 중요하게 생각했다.

“자치위원을 위촉할 때 젊은 분들, 일할 수 있는 분들, 기획력이 있고 열린 생각을 갖고 있는 분들, 그런 분들이 많이 들어오셔서 구성이 되니까 열 분 정도가 일을 추진해 나가

는 데 많은 도움이 됐고, 원동력이었죠. 그게 1/3이에요. 그 다음에 반 정도는 마음속으로 지지해 주니까, 자치위원회 일이 잘 굴러가는 거죠.”

“동장이 열린 마음으로 시작을 해서 어렵게 하지 않고, ‘해봅시다, 무조건 해봅시다.’ 이게 됐던 거 같아요. 그게 구심점이 됐고, 그 다음에 주민들한테 애길 했을 때도 모두 ‘오케이, 워크숍 갑시다.’가 가능했다. 보통 자치위원회 워크숍에 가면 먹고 노는 게 일인데, 우리는 일하고 먹고 놀고, 그래서 그런 워크숍이 가능했던 거 같아요. 의제 사업이기 때문에 주민들도 많이 참여시키고, 지속적으로 될 수 있었죠. 만일 위원들만 했다고 하면 이게 불가능했을 거예요. 넓게 받아주고 함께했던 동장이 날개를 달아주었고 그 다음에 그 당시 기획분과원들, 총무, 이래저래 새롭게 들어온 사람들, 그런 그룹들이 딱 뗀어진 거 같아요. 정말 한 번 해 보자, 정말 천천히 가겠지만 동네 의식이나 흐름을 바꿔내고 이걸 통해서 사람을 만나고 또 사람을 만나면서 같이 사업을 할 수 있는, 이런 순환구조를 만들어 보자는 그룹이 있었기 때문에 가능하지 않았나 생각해요.”

주민들이 의사 결정 과정에 참여했다.

구체적인 실천 과제를 만들기 위해 강화도에서 워크숍을 진행했다. 행정과 자치위원회가 역할을 분담하여 시장 번영회나 아파트 관리사무소, 자생단체 등 가능한 참여할 수 있는 지역의 모든 조직에게 연락을 했다. 의제를 만든다는 것과 결정하는 과정을 지역에 공개적으로 알렸다. 게시판에도 붙이고, 현수막도 거는 등 알리면서 워크숍 참여 신청도 받았다. 그래서 의제보다는 워크숍에 가는 데 의미를 두거나, 지역의 화합 같은 것에 의미를 두고 참여한 분들도 있었지만 그래도 지역의 다양한 구성원들이 의제 만드는 과정에 함께 자리하게 되었다.

공감대를 형성했다.

지역에 오래 살았더라도 무엇을 변화시켜야 하는지 모르는 분들도 있었고 또 의견을 달리하는 경우도 있었다. 그리고 ‘만들어 놓으면 뭐 하나, 실천도 안될 텐데.’ 이렇게 생각하는 분들이 있었다. 의제를 만드는 건 쉽지만, 실천이 어렵다는 걸 잘 알고 있기 때문이다. 그래서 일단 변화에 대한 공감대를 갖는 걸 가장 우선시 했다. 일단 주민자치위원장이 중심이 되든 동장이 중심이 되든 지역 사람들을 만나서 우리 동이 어떻게 발전했으면 좋겠냐, 문제가 뭐냐 등의 문제 의식을 갖고 대화를 많이 나누었다. 일단 대화를 시작하면 어떤 식으로든 변화에 대한 공감대가 생겼다. 많이 대화하고 공감대를 형성하고 문제 의식을 가지는 게 중요했다. 그것을 하나로 모아가는 작업이 의제를 만드는 과정이고, 그 결과가 의제로 나타나는 것이라는 이야기를 나누었다. “변화는 필요하다, 하지만 그 변화가 빨리 해서 밀어붙이기 식은 안된다, 시간이 가더라도 공감대를 만들어서 함께 가자, 주민 스스로 하자.” 그런 대화를 많이 했다. 그동안은 일방통행식으로 대화를 추진해 온 경향들이 있어 문제가 해결되기 어려웠다. 하지만 공감대를 형성하는 과정에 공을 들이

다 보니 상황에 대해 이해가 부족하거나 방법에 대한 차이가 있어 의견을 달리하는 경우는 있었어도 의제를 만드는 거 자체에는 거의 마음이 일치했다. 이런 과정에서 대화 기법이 참 중요하다는 것을 알게 되었다. 그동안 내 얘기만 하고 남의 얘기는 안 듣고, 목소리만 크면 되는 것에 너무 익숙했고, 다수의 참여자는 ‘결정 되는대로 따라 가겠다.’며 의견을 내지 않으려 한다. 그러나 그분들이 생각이 없는 것은 아니다. 누군가 앞장서면 따라가고, 죽 이렇게 해왔기 때문에 스스로 참여하고 결정하고 책임지는 게 훈련이 안되어 있었을 뿐이다. 그런 점에서 의제를 만드는 과정이 중요하였다.

동 행정과 자치활동에 있어서의 협력 - 사람의 마음을 움직이는 중재 역할

주민자치위원회가 젊은 사람 위주로 7~8명이 활력을 불어넣고 동장이 할 수 있도록 해주고, 뒤에서 말이 나오지 않도록 든든한 역할을 해주었기 때문에 가능했다. 이 과정에서 가장 힘들었던 것은 구성원 간의 의견이 갈라졌을 때였다. 갈등이 없을 수는 없었다. 시설을 이용해야 하는데 이용 방법에 대한 의견이 다르고, 어떤 사업을 해야 하는데 그거에 대한 찬반이 엇갈렸을 때 그걸 조정하는 역할을 누군가는 해야 한다. 스스로 조정하며 가면 좋은데 안될 때는 행정 입장에서는 조정해줘야 했다. 동장 입장에서는 어느 한쪽 편을 들 수는 없고, 양쪽 얘기를 잘 듣고 합리적으로 판단하고 조정하고 만들어 가야 했다. 사람 사는 사회이기 때문에 찬반이 엇갈릴 수밖에 없고, 반대한다고 해서 “너는 우리 편 아니니까 들어오지 마!” 할 수 없었다. 같이 만들어 가야 했다. 주민들 스스로 할 수 있는 장을 마련해 주는 게 행정의 역할이라 한다면 결국 그 지역 특성에 맞는 사업을 발굴하는 일을 좀 더디더라도 주민과 함께 대화를 통해 만들어 가고, 그것을 할 수 있는 장을 마련해주는 게 중요했다. 단순한 예산 지원이나 다른 행정적 역할만으로는 주민의 마음을 얻을 수가 없다.

마을의제추진위원회 구성 과정의 갈등

의제 팀에 어떤 사람이 들어와야 할지 등을 만들기 위한 논의 팀이 필요해 기획분과를 중심으로 마을의제팀추진위원회를 꾸리고, 주민자치 전국박람회를 다녀오고 나서 뭔가 될 것 같은 분위기가 형성되었다. 그러나 의제 팀을 구성하는 과정에서 지역 자생단체 회장하고 갈등이 생겼고, 그 와중에 의제 활동을 지지해주던 동장은 새로운 곳으로 발령이 나버렸다. 그러면서 서로 다른 의견이 조율이 안되고 갈라지기 시작했다. 이를 중재해 줄 자리에 있는 분들은 정치적인 욕심 때문에 제 역할을 하지 못하면서 갈등은 심화되었고 결국 추진위원회 회의 자리에서 크게 부딪히게 되었다. 기존의 자생단체들, 통장 일을 하면서 동네일을 봐 왔던 시장 사람들이 뭉치면서 의제에 대해 반발하기 시작했고, 결국 의제를 만들어만 놓고, 약 6개월 간의 공백기가 생기게 되었다.

인터뷰 ① - 갈등의 주요 원인 “기득권”

“기득권이죠. 항상 보면 일하는 분은 1/3정도, 1/3은 관망해 주고, 1/3 중에서 나머지 1/2, 그러니까 1/5 정도는 따지를 걸어요. 항상 어디를 가나 그래요. 그래도 저희가 나온 부분이 그 비율이 좀 적다는 얘기죠. 주민자치위원이 25명, 고문까지 28명이다 그러면 그중에서 4~5명 정도가 반대 아닌 반대를 하시는 분이고. 왜냐하면 마을에서 기득권을 인정해서 본인이 모든 것을 주도하면서 일을 해야 하는데 그걸 못하니까 모든 사안을 부정적으로 봐요. 인원수는 적은데 그분들의 영향력이 크니까 참 어려워요. 그리고 한두 분은 완전히 막힌 분이 있어요. 의제가 뭐냐, 보고 사항 보고를 해줘도 나는 못 들었다, 이러는 분이 있기 때문에. 근데 그건 다른 자치위원회도 마찬가지일 거예요.

그래도 저희가 낫지 않나 하는 게 일하는 분들이 있으면서 뒤에서 밀어주는 분들이 많으니까 그나마 의제 사업이나 도서관이나 이런 거를 펼칠 수 있다는 거. 그래도 반대하는 분이 적다는 거. 다른 센터는 더 심할 거예요. 반반씩 나눠서 이쪽 편 저쪽 편 갈라지는데. 여기는 위원장 선출할 때는 반반 갔었지만, 그래도 일할 때는 1/5 정도만 반대를 하고. 일에 관해서는 옛날부터 우리 동이 화합형이에요. 경로잔치 같은 거 이런 거는 모두 다 동의를 해주시고 화합형인데, 의제 사업이나 이런 것들은 옛날 일하고 다르니까 그 중에서 몇 분이 자기가 인정 못하고 기득권 때문에 반대를 하는 거죠. 어떻게 보면 자치위원회도 흘러가는 거 보면 정치색도 많이 있는 거 같아요. 정치판에 반대 아닌 반대가 있듯이 자치위원회도 봉사인데도 반대 아닌 반대로 많이 하고. 그래서 위원회에 열린 마음이 있는 분들이 많으면 그나마 거기 물어가는 거고. 이런 분들이 반반 가면 자치위원회가 휘청하는 거죠.”

“이 과정에서 위원장이나 주민자치위원회 간사, 총무 등 중심점에 있는 역할을 하는 사람이 중심에서 있을 때 어느 정도 함께 가게 되는 거죠. 공식적인 행사도 그렇고. 그분들을 서로 아울러줘서 화합형으로 가는 거지. 왜냐하면 이쪽하고 저쪽하고 딱 부닥뜨리면 매번 힘들어요.”

“제 생각에 제일 중요한 갈등 중재의 핵심은 동장한테 있다고 봐요. 특히 주민자치위원 내외부적인 갈등에 대해서 동장이 이런저런 가지 쳐줄 것들 쳐주고 쳐주고 해야 하는데. 저희 동의 전통이 있기 때문에 잘하지 않으면 안된다, 그런 게 있어서 사실 동장도 괴로울 거예요. 유능한 사람이 오지 않으면 견디지 못할 곳이 저희 동 같아요. 그러면서 지금 보면 스스로의 자정 능력이 생긴 건 아닌가. 처음에는 무척 어려웠었지만 의제라는 게 이렇게 되는구나 하는 생각이 들어요. 물론 여전히 몇 분 정도는 공식적인 석상에서는 전혀 말을 못하시고 끊임없이 뒷말들을 하시는 분들도 있으시지만 그래도 의제라는, 서로 합의해서 만들어 놓은 사업들이 있기 때문에 갈등이 완화되는 게 가능한 것 같다는 생각이 드네요.”

인터뷰 ② - 갈등의 주요 원인 '소외감'

“또한 문제가 뭐냐 하면, 소외됐다고 생각하는 거예요. 의제 반대하던 어떤 분은 그분이 항상 구민체육대회 같은 거 자기가 기획하고 해서 나가면 항상 상을 받았었는데, 지금은 자치위원회가 중심 역할을 하니까 자기가 많이 소외됐다, 이런 생각을 하시는 거죠. 그 부분이에요. 나는 모른다 하고. 그래서 그 부분은 우리 위원장이 최대한 소외 안되게끔 해주려고 이해도 시키고, 보고도 하고, 간사도 중간에서 얘기하고 하니까, 그 부분이 많이 소통이 된 거예요. 이때 동장은 모든 위원들을 최대한 배려를 해준 거예요. 그분이 소외 안되게끔 배려 해주니까 이게 잘 간 거고. 그 다음에 고문이 사업을 할 때도 늘 하는 말씀이, 항상 다른 편에서 생각을 해 봐라, 저 사람들이 소외돼서 그런 거니까 사업하는 사람들이 최대한 이해를 시켜서 이분들도 같이 가게끔 해줘라, 배려를 하고 같이 가야 마을일 하는데 어려움이 없다, 늘 한쪽으로 가다보면 나중에 마찰이 생기니까. 지금도 마찬가지로 우리가 그때 워크숍 가서 교육받은 게 배려하는 건데, 맞는 말인데 우리가 실천에 못 옮기니까 문제가 생겼던 거예요.”

마을의제추진위원회 구성

주민자치위원들 중에도 의제에 대한 이해 정도가 다르기도 하고, 처음에는 의제를 전혀 모르시는 분들도 있었다. 그리고 기존에 동네일을 해 왔던 분들, 그러니까 통장 일이나 새마을협의회를 해 왔던 몇몇 분들은 의제에 대해 반대 의견을 가지고 있는 자생단체의 영향력을 무시 못하기도 했다. 하지만 주민자치위원회 회의하면서 어릴 적에 동네에서 함께 자랐던 끈끈한 정이 있어서 그래도 합리적으로 해보려는 사람을 중심으로 의제가 만들어진 이후의 공백기 과정에도 계속 준비를 했다.

“설득해 가면서 결국 추진위원회를 만들었어요. 어쨌든 공식적인 루트였으니까. 그래서 추진위원회가 6개월 동안 정왕2동, 청주로 워크숍도 갔다 오고 학습도 하고 그러면서 의제 팀이 결성된 게 2006년도였죠. 구성원은 행정 팀에서 동장과 담당 주사, 문화예술 쪽에 기타연주단 수석 단장, 재래시장 쪽에 조합 회장, 환경 쪽에는 녹색연합 차장이 있었고, 도서관 전문가 쪽으로는 여기 실무자 선생이 들어가고 주민자치위원회에선 임원들 전부 다 들어가 17명이 구성이 됐고, 그 17명이 사전 모임을 여러 번 가졌어요. 지금까지 어떻게 흘러왔고 그런 부분을 공유하고. 그러고 나서 그 팀들이 그대로 의제 팀 결성식에 오셨었고, 토론 과정에 참여했던 주민들과 행정 팀 다 불러다 놓고 결성식을 한 거죠. 아주 짧지만 간략한 보고대회 겸 토론회를 했어요.”

이렇게 공식적으로 의제 사업을 추진하는 틀이 잡혔다.

원만한 의사 결정과 합의 형성을 위한 시사점

회의 방식 - 참여형 교육 방법 활용

지역 구성원들이 지역사회 일을 함께 추진할 때 구성원들 간에 충분히 대화하는 게 중요하다. 사실은 가장 어려운 것이 대화 그 자체였다. 밥 먹으면서 오고가는 대화가 아니라 어떤 주제에 대해 생각의 차이를 인정하고 존중하는 그런 대화 방식을 훈련시키는 것이 중요했다. 목소리 큰 사람이 이기는 게 아니라 작은 목소리지만 겸허하게 들어줄 수 있고, 그렇게 하면서 함께한다는 게 중요하다는 것을 구성원들이 자연스럽게 인식하는 게 중요했다. 참여형 교육 방법 등의 연수에 참가하고 공부하여, 회의 때 다양한 회의 기법을 공부하고 적용했다. 여러 단위에서 회의하면서 카드로 의견을 적고 게임을 활용하여 의견을 나누면서 회의 때 구성원들이 다양한 방식으로 참여하고 소통했다.

소통 통로 - 소식지 참여, 타일 벽화, 도서관 자원봉사 등 참여 기회를 만들

편집위원회를 구성하여 마을 소식지를 만들었다. 편집위원회도 지역에 사는 젊은 분들이 참여하는 기회가 되어 원고도 모으고, 사진도 찍고, 그 과정에서 보람을 느꼈다. 타일 벽화는 회색도시를 좀 바꿔보자 해서 시작했는데, 학생들 대상으로 작품 공모를 하니 반응이 무척 좋았다. 처음에는 가져온 작품들을 죽 붙여서 했고, 두 번째 다른 공간에서 할 때는 명화, 풍경화 등을 그려서 붙이는 방식으로 하니 주민들에게 인기가 많았다. “시커먼 벽에 타일 벽화를 붙여놓으니, 이쁘더라구요.”

어린이 도서관을 만들었을 때는 참 힘들었고, 또 될 수 있을까 하는 생각도 많이 했다. 자치위원회에서 회의를 거쳐 하자고 결정이 나면 어떻게 할 거냐, 장소는 어디로 할 것인가 등 하나하나를 위원회에서 토론을 거쳐서 만들어 갔고 준비위원회를 만들어 참여할 수 있는 기회를 만들어 갔다. 그 당시 장소도 없었는데 자치위원회 공간도 할애하고, 예비군 중대 사무실도 검토해 보고, 어렵게 어렵게 작업을 했다. 행정에서는 예비군 중대를 옮기면서 이전 비용을 지원했다. 또 도서관의 집기, 마루 등을 주위에서 다 도와주고, 자치위원들은 벽에 칠하는 것까지 직접 했다. 만일 행정이 기획해서 만들어 놓고 사람을 두고 운영했으면 아마 관리자 중심으로 갔을지도 모를 일이다. 일반적인 도서관처럼 책만 빌려주는 서가는 될 수 있었겠지만, 지금처럼 주민들이 참여해서 운영하는 의미는 갖기 어려웠을 것이다. 이런 식으로 주민들이 참여할 수 있는 자리를 하나씩 만들어 가다 보니 자연스럽게 소통이 이루어지게 되었다.

밑으로부터의 의견 수렴을 원칙으로 한 회의 체계 마련

가좌2동 주민자치센터가 의제를 만들고, 이후 의제에 대한 계획과 사업 추진이 활성화 될 수 있었던 가장 큰 이유는 자치위원회에서 분과 운영이 잘 이루어졌다는 점이다. 서로 역할을 나누어 별도의 체계를 가지고 따로 혹은 같이 사업을 나누어 책임지고 진행했다.

밑으로부터의 의견 수렴을 원칙으로 하여 체계를 갖추고 각종 사업을 실행하기 전에 의견을 서로 조절하고 공론화 하는 과정을 거쳤다. 이는 마을의 11개 자생단체, 행정, 주민자치위원회가 파트너십을 통해 적절한 협력 관계를 유지할 수 있었던 바탕이 되기도 했다.

※ 지역사회 의견 결정과 갈등 해결 사례 조사 과정에서 정성껏 인터뷰에 응해 주시고 자료 협조에 도움을 주신 분들께 깊이 감사드립니다.

- 허정도_(사)경남 생명의숲 대표
- 유영복_안덕마을 촌장
- 이혜경_마을n사람 사무국장
- 전무수_인천 연수구 가좌2동 전 동장



시민단체의 조직문화 성찰

- 한국여성민우회 경험을 중심으로

권미혁_한국여성단체연합 상임대표

- | 민주적 조직문화와 시민단체
- | 사례들: 6가지
- | 민주적 소통을 위한 몇 가지 코드
- | 결론

민주적 조직문화와 시민단체

A, B, C와 한국여성민우회(이하 민우회)는 서로 이웃한 시민단체이다. 이 4단위는 친목 도모를 위해 함께 워크숍을 가기로 했다. 각 단위에서 한두 명씩 준비팀을 구성하여 1박 2일 프로그램을 짜게 되었다. 준비팀은 순서, 숙박 장소, 식단 등을 1차로 논의하고, 각자 단체로 돌아가 프로그램을 공유하며 역할 분담을 하기로 했다.

그 다음날 준비팀은 민우회로부터 급하게 모이자는 요청을 받았다. 식단에 대해 다시 의논하자는 것이었다. 이야기인즉 민우회 내의 한 그룹에서 저녁 메뉴인 '삼겹살'에 대해 이의를 제기했고, 아직 내부적으로 합의를 못했으니 추후 식단 부분만 다시 정하자는 것이다. 과연 그 그룹은 어떤 문제 제기를 한 것일까?

첫째 워크숍에 참석하는 단체 중 환경운동단체가 있는데 고기를 먹는 것이 맞는가, 둘째 이번 워크숍은 모두 편한 마음으로 쉬면서 친목을 도모하자는 것인데 그 특성에 삼겹

살은 안 맞는 메뉴이다. 그 이유는 삼겹살은 일단 번거로워서 준비를 많이 해야 하기 때문이다. 아울러 삼겹살을 굽다 보면 굽는 사람과 굽지 않는 사람 간에 역할 분담이 수월히 안될 경우 먹는 사람도 미안하고 굽는 사람도 미안할 수 있다. 예를 들면 삼겹살을 굽는 위치에 있으면 계속 굽게 되고 그러면 먹는 사람이 굽는 사람의 눈치를 보게 되며, 굽는 사람은 또 자신의 눈치를 보는 사람을 신경 써야 하는 등. 이런 것도 일종의 감정노동인데 워크숍에 가서 이런 감정노동을 할 필요가 있는가? 모두가 될 수 있도록 간편한 메뉴로 하자. 셋째 채식주의자들의 경우 삼겹살을 먹지 못하는데 삼겹살 파티의 특성상 삼겹살을 안 먹는 사람은 그 파티에 주체적으로 끼기가 어렵게 된다. 그러므로 채식주의자와 고기 좋아하는 사람을 다 같이 배려한 메뉴를 구성하고 모두가 소외되지 않는 방식의 식사 분위기를 만들자. 이런 내용이었다.

이에 민우회는 각 팀마다 워크숍 식단을 주제로 토론에 들어갔다. 찬성과 반대가 이어졌고 이틀간 논의가 계속되었다. 쉽게 결정이 나지 않자 중간에는 워크숍 준비팀으로 쟁점이 전달되어, 다른 단체들은 어떻게 생각하는지도 물었다. 나머지 단체도 찬성하는 곳과 반대하는 곳으로 나뉘었다. 처음에 이 문제가 제기되었을 때 민우회 지도자들은 그다지 심각한 사항이 아니라고 생각했다. 그러나 이틀씩 회의가 이어진 것에서 보듯 찬성과 반대가 팽팽했으며, 그만큼 여러 가지 이야깃거리가 내포되어 있음을 알게 되었다.

물론 문제 제기 자체가 과도하다고 생각하는 사람들도 있었다. 이 바쁜 세상에, 한진중공업 비정규노동자 문제, 한미 FTA 체결 문제를 비롯한 엄중한 상황에서 “워크숍에 가서 삼겹살을 먹을 것인가, 말 것인가로 이틀씩이나 의논을 하는 게 맞아?”, “환경문제를 생각한다면 평소에 고기는 왜 먹는가?”라는 점 등이었다. 그리고 삼겹살에 반대하는 문제 지적이 맞을 지라도 준비팀에서 결정한 메뉴를 바꾸라고 하기에는 좀 과도한 의견 제출이 아닌가 하는 이야기도 있었다. 멤버십 트레이닝이나 워크숍에 가서 삼겹살 파티를 하는 일은 흔한데…….

그럼에도 민우회는 아래와 같은 지점에서 논의할 의미가 있다는 결론에 이르렀다.

첫째, 환경운동가와 채식주의자에 대한 배려가 필요하다. 둘째, 모두 편히 쉬러 가는 워크숍에서 계속 고기만 굽다 같 어떤 사람, 고기를 먹지 못하기에 흥겨운 파티에서 소외될 누군가가 생기는 것, 그리고 누군가의 희생이나 누군가의 감정노동을 보면서 더불어 불편해질 다른 사람을 배려하려는 것은 충분히 소중한 것이다. 결국 워크숍에서 이들은 최종적으로 삼겹살을 먹지 않기로 결정했다.

조직문화

좀 과도한 예일지 모르지만 시민단체의 조직문화에 대한 이야기를 이 사례로부터 시작해 볼까 한다. 어떤 공동체가 민주적이라 함은 그곳이 어느 정도의 민주적 절차와 문화를 갖고 있는가와 긴밀히 연결되어 있다. 민주적인 조직문화는 여러 요소를 포함하고 있는데 대표적으로 의사 결정 구조의 민주성이 있다. 그러나 의사 결정 구조는 상황에 따라

조금씩 다르다. 예를 들어 군대의 경우 전쟁 시에 엄격하게 상명하복(上命下服)을 할 수밖에 없다. 전쟁을 수행하기 위해서는 불가피하기 때문이다. 따라서 의사 결정 구조를 이야기할 때는 각 집단의 특성을 고려해야 한다.

시민단체는 비교적 민주적인 의사 결정 훈련이 잘 되어 있다. 회의도 많고 모임도 많으며 시민들을 대상으로 교육을 하기도 한다. 때문에 ‘굳이 시민단체가 민주적 의사 결정 과정에 대한 훈련을 할 필요가 있는가’라는 질문을 할 수도 있겠다. 그러나 필자는 시민단체야말로 이 부분에 대해 고민해야 할 뿐만 아니라, 더 나아가 보통의 민주성 그 이상을 가지려고 노력해야 한다고 생각한다.

그 이유는 첫째, 시민단체는 ‘자발적 결사체’라는 점이다. 법률 등에 의해 규정되는 조직이나 이익단체, 또는 정당 등과 달리 시민단체는 그야말로 시민적 가치에 동의하는 일반인들이 자발적으로 모여 조직을 이루었다. 따라서 회원을 비롯한 구성원은 매우 다양할 수밖에 없다. 지역, 나이, 직업, 성별 등에서 다종다양한 사람들이 모이고 이런 복합성이 강점이기도 하다. 때문에 시민단체는 회원의 다양성을 포괄하기 위해 그 어느 곳보다 민주적이고 개방적이어야 한다. 다음으로 자발적 조직은 구성원 스스로가 힘을 갖고 주체적으로 되지 않으면 생명력을 담보하지 못한다. 때문에 끊임없이 구성원이 힘을 가질 수 있는 방식에 대해 고민해야 한다. 그 고민의 출발점이 바로 ‘조직문화’이다. 시민단체에 가서 그곳이 불친절하거나 수용적이지 않다는 느낌을 받으면 쉽게 문턱을 넘을 수 없을 것이다. 설사 회원이 되었다 해도 몇몇 사람이 조직을 일방적으로 이끌어 감으로써 구성원을 소외시킨다면 사람들의 마음은 떠날 것이다. 한편 시민단체는 자발성 때문에 또한 약점을 갖고 있다. 우선 스스로 규율하지 않으면 다른 강제적 규율 방법이 없다는 점이다. 또한 개방적인 만큼 결속력이 높지 않다는 것이다. 조직을 유지하는 데 결속력이 낮다는 것은 큰 약점이다. 그러나 민주적인 조직문화를 갖고 있다면 이런 약점은 충분히 극복할 수 있을 뿐만 아니라 일반 시민이 민주적 의사 결정 구조를 접하고 배우며 발전시키는 데 소중한 경험을 제공하는 학교 역할을 할 수 있다. 회사 등 이익사회 외에서 조직생활을 경험하기 어려운 사람들이 시민단체의 활동을 통해 민주주의 훈련과 힘기르기(empowerment)를 하는 경우가 이 예에 속한다. 합의 정신, 상대방 존중 등의 철학을 배우고 회의 진행법을 비롯한 의사 결정 방법도 훈련할 수 있다.

둘째, 공익을 추구하는 활동을 한다는 점이다. 시민단체는 사회 각 곳에서 문제를 발견하고, 그 해답을 찾는 일을 하고 있다. 공공선을 추구하는 일종의 감시견(watch dog) 역할을 해온 셈인데 다른 부분에 엄격한 잣대를 들이대기 위해서는 스스로가 떳떳해야 한다. 감시자가 바르지 않는데, 피감시자가 그것을 인정할 리가 없기 때문이다. 시민단체에서 문제가 생기면 사회적으로 많은 질타가 이어지는 것도 바로 이런 이유이다. 그러므로 시민단체는 스스로를 항상 돌아보아야 한다. 특히 조직 내부를 잘 살펴볼 필요가 있다. 앞에서 말한 ‘조직문화’에 대한 성찰이 그것이다. 조직문화란 조직 구성원들이 공통적으로 가지고 있는 믿음, 습속 등을 말하는데 구성원 전체가 암암리에 체화하고 있는 무형의 것으로써 여기에는 그 조직만의 가치관이 반영되어 있다. 때문에 조직문화가 올바르게

정립될 때에 조직은 발전하게 되며, 그렇지 못하면 활동에 영향을 미친다. 따라서 어떤 의미에서 조직의 성격을 잘 드러내는 것은 외화되는 사업이 아니라 조직문화일 수도 있다.

그러나 생각만큼 조직문화를 성찰하는 일이 쉽지 않다. 다른 곳도 그렇겠지만 시민단체도 늘 바쁘게 움직이다 보니 조직 시스템이나 의사 결정 과정에 대해 이야기할 시간을 내기가 어렵다. 다음으로 매우 중요한 지점인데, 시민단체는 “옳은 것을 지향한다.”는 자부심을 갖고 있기에 조직문화가 잘못되어 있을 것이라는 생각을 못할 수도 있다.

이 글은 조직문화에 대해 관심 있는 사람들에게 몇 가지 성찰 점을 주려는 목적으로 작성됐다. 단 논리적인 접근이 아니라, 몇 가지 사례를 드는 방식을 택했다. 그 이유는 이론적인 이야기보다 사례를 통해 같이 토론하는 것에서 더 많은 것을 얻을 수 있다고 생각해서이다. 또한 과묵한 탓인지 글을 쓰면서 여기서 견지하려는 관점의 조직문화를 다른 자료를 많이 접하지 못했다.¹⁾ 대부분의 자료는 기업이 성과를 내기 위해 효율성, 소통, 혁신 등의 키워드로 조직을 진단하는 것이었다. 따라서 시민단체의 조직문화를 위한 이론은 아직 미개척분야이며(오히려 반차별, 여성주의 이론에서 접근하는 것이 더 유용했다.), 여기에 나온 사례가 토론되면서 조직문화 이론도 발전했으면 하는 바람이다.

사례는 필자가 2005년부터 2010년까지 활동했던 한국여성민우회에서의 경험을 토대로 만들었다. 민우회를 사례로 삼은 이유는 민주적이고 성평등한 조직문화에 대해 많은 관심을 갖고 있기 때문이다. 민우회가 조직문화를 중시하게 된 배경은 조직의 성격과 관련이 있다고 생각된다. 민우회는 24년 된 한국의 대표적 여성단체 중 하나이다. 9개 지부와 성폭력상담소, 미디어운동본부 등의 부설과 생활협동조합(이하 생협)이 있다. 본부, 지부, 부설, 생협 등 다층의 구조를 가지고 복합적 운동을 함으로써 여러 층위의 조직을 잘 운영해야 할 필요성이 있다.

여성주의철학도 큰 영향을 미쳤다. 다양한 정체성에 대한 존중과 그들 간의 소통을 중시하는 ‘차이의 철학’에 의하면 이제 더 이상 ‘여성’은 단일한 경험이나 정체성을 공유하는 동질적인 집단이 아니다. 한국 사회에서 ‘여성’은 자신이 처한 상황에 따라 다양한 정체성을 가지게 된다. 그리고 여성주의철학에서는 이들 다양한 정체성을 획일화하는 것을 부정한다. 즉 동일한 무엇으로 이들 차이를 포섭할 경우, 그 동일한 것은 대부분 사회의 주류, 또는 지배담론일 경우가 많기 때문이다. 따라서 차이의 정치학은 차이를 (내적으로나 외적으로나) 긍정하며 심지어 촉발한다. 그러기 위해서는 이들 차이를 존중할 필요가 있다.

“여성 대중”이라는 단일화된 범주로 공감하고 지지와 참여를 만들어낸 기존의 운동 방식은 여성 대중 내부의 계급, 세대, 지역, 인종의 다름을 담아내기에 한계에 이르렀다. 이는 기존의 포괄적 운동 방식의 재구조화를 요청한다. 이슈를 제기하는 것을 넘어서 이슈

1) 피터 드러커의 비영리조직과 관련된 자료들이 있지만, 우리나라 사정과 반드시 일치하지는 않았다.

내부의 다른 합의와 담론 그리고 대안을 둘러싼 논리와 자원의 집중화와 전문화가 필요하며, 이에 합당한 조직 구조가 필요하다.”²¹

이처럼 개인에 대한 존중과 다양성에 대한 탐구, 그리고 차이를 획일화하지 않으려는 문화는 이제 시민단체 조직을 다시 재구조화하도록 하고 있다. 그래서 민우회는 ‘성평등 조직문화 만들기’라는 교육 프로그램을 운영하고 있다. 이 교육 프로그램을 위해 1년 가까이 토론하며 교안을 만들었다. 그리고 직접 시민단체와 기업, 노동조합, 정당 등에 교육을 실시했다. 앞으로 인용할 사례 역시 교안을 만든 과정과 교육 현장에서 얻은 내용을 토대로 했다.

21 한국여성민우회 20주년사 중에서

사례들

[사례 1]

민우회 대표로서 모 노동조합에 성평등 관련 강의를 하러 갔을 때 일이다. 노조 지부장이 내게 고민을 털어놓았다.

“저는 노조 내에 여성 간부를 많이 만들고 싶습니다. 그런데 여성들이 참여를 안 하는 거예요. 그러다 보니 여성 간부가 거의 없습니다. 저는 역할을 많이 주고 싶은데 왜 여성들은 이렇게 소극적이고 열심히 하지 않는 것이죠?”

이 이야기를 들으면서 나 역시 많이 속상하고 안타까웠다. 그래서 여성 조합원들의 사정을 잘 아는 여성 담당 간부와 이 문제를 토론했다. 왜 여성들은 열심히 참여하지 않는 것일까? 그러자 그 여성 간부는 뜻밖의 이야기를 하는 것이었다.

“대부분의 회의가 퇴근 후 술자리에서 이루어지는데 여성들이 어떻게 매번 회의에 참석하면서 간부 활동을 하겠어요. 모두 가정이 있고, 시부모를 모시고 있는 사람들도 있는데요. 물론 낮에 회의하자고 할 수도 있겠죠. 그러나 중요한 결정이 저녁 술자리에서 이루어지는 경우가 많다는 것이 공공연한 사실이에요. 그러다 보니 술자리에 참석해야 비로소 뭐가 뭔지 알게 된다는 거죠. 심지어 술자리에 참석한 사람들끼리 중요한 결정을 해 놓고 회의 때 통보만 하는 경우도 있어요. 여자들은 이런 조건에서는 간부를 하고 싶어도 못해요.”

다시 보기 성주류화(性主流化)라는 개념이 있다. 성주류화란 여성이 사회의 주류 영역에 참여할 수 있는 형태로 사회 시스템이 전환되는 것을 말한다. 즉 여성의 사회적 배제, 주변화를 문제의 핵심으로 파악하는 것이다. 따라서 성주류화가 이루어지려면 여성이 의사 결정 과정에 참여해야 하고, 그 조건이 만들어져야 한다.

조찬회의의 예를 들어보자. 한국 사회가 워낙 바쁘게 돌아가다 보니 회사에서 조찬회의를 하는 경우가 많다. 그러나 소위 워킹맘들은 아침이 가장 바쁘다. 남성들이 집안일을 분담하는 비율이 아직 낮은 우리 현실에서 아이 학교 보내랴, 남편 출근시키랴, 자신의 출근 준비하랴 아침은 그야말로 전쟁터를 방불케 한다. 어린이집에 아이를 맡기는 경우는 더하다. 이런 상황에서 어떻게 여성들이 조찬회의에 참석할 수 있을까? 따라서 아침 7시 30분 또는 8시에 조찬회의를 잡는 것은 여성 간부로 하여금 회의에 참석하지 말라는 소리와도 같다.

꼭 여성이 아니어도 마찬가지다. 요즘은 맞벌이 부부가 많아 남편이 저녁에 아이를 돌봐야 한다고 일찍 귀가하는 경우가 있다. 그때 먼저 가는 사람에 대한 남성들의 반응이 그다지 호의적이지 않은 것을 많이 보게 된다. 먼저 가는 사람 역시 아이 때문에 먼저 가야 하는 처지를 웅색하게 느끼는 경우가 많았다. 그러다 보니 찢찢매며 변명을 늘어놓게

되는 것이다.

위의 노조 사례에서 여성들을 진정 간부로 키우고 싶다면 여성들이 올 수 있는 시간에 회의를 해야 한다. 왜 낮에 회의 하면 안되는가? 즉 여성을 주요 의사 결정 과정에 포함시키려면 여성의 삶의 패턴을 인식하고 존중하여 여성들이 참여할 수 있는 구조를 만들어주어야 한다는 말이다.

이런 부분은 비단 여성만이 아니라 조직의 모든 사람들에게 해당된다. 다양한 조직원을 의사 결정 과정에 참여시키려면 각자의 상황을 고려한 세심한 배려가 있어야 한다. 그리고 그 배려는 그 사람이 처한 조건을 관찰하는 것에서 시작된다.

이 사례에서 이야기하고 싶은 또 다른 점도 있다. 정규 회의 외에 술자리에서 의사 결정이 이루어지는 일이 없어야 한다는 것이다. 술을 못 먹는 사람은 출세하기 어렵다는 이야기에 많은 사람들이 공감하는 것을 보았다. 설사 공식회의를 낮에 한다 해도 중요한 결정이 술자리나 회식자리에서 이루어진다면, 그 회의는 요식행위 이상이 안될 것이다. 그렇게 되면 술자리에 참여할 수 있는 사람의 의사가 과하게 반영될 것은 자명한 이치이다.

또한 우리나라 직장문화 중 사람을 따돌리는 대표적인 문화가 바로 술자리 문화이다. 체질적으로 술을 못 먹는 사람은 어떻게 하는가? 술을 먹지 못하는 사람도 불편하지 않은 조직문화를 만들어 보자. 관련하여 여성운동에서 직장 내의 회식문화를 바꾸자는 캠페인을 하고 있다. 여기에 그 지침을 소개한다.

회식문화를 바꾸기 위한 직장인의 유쾌한 10가지 실천

1. 회식 날짜와 장소는 모두의 일정과 의견을 고려하여 함께 정한다.
2. 자율적인 회식 참여를 보장하고 억지로 술을 권하지도, 먹지도 않는다.
3. 술 따르기, 블루스 강요, 끼워 얹히기 등 성희롱을 하지 않는다.
4. 음담패설은 하지도, 재밌는 척 듣지도 않는다.
5. 고기 굽기, 수저 놓기, 안주 찢기 등 회식자리 도움 일은 모두가 함께한다.
6. 여성을 성적 대상화하는 단란주점, 룸살롱 등 퇴폐향락업소에 가지 않는다.
7. 회식 자리 성희롱, 폭언, 폭행 등을 문제 제기하는 동료의 든든한 지지자가 된다.
8. 가정과 직장의 양립을 저해하는 잦은 장시간의 회식을 삼간다.
9. ‘여자니까’, ‘남자니까’, ‘니가 어리니까’, ‘밥하러 안 가?’ 등 권위적이고 성차별적인 발언을 하지 않는다.
10. 평등한 관계에서 소통하며 팀워크를 다지는 회식문화를 만들어간다.

회식문화를 바꾸기 위한 상사의 5가지 실천

1. 회식 약속을 일방적으로 통보하지 않는다.
2. 단란주점이나 룸살롱을 가자고 하는 사람들에게 ‘자네, 아직도 그런데 가나?’라고 한마디 한다.

3. 술 따르기, 끼워 얹히기, 블루스 등을 여직원에게 강요하는 것이 상사를 위하는 것으로 잘못 알고 있는 직원들에게 단호하게 원하지 않음을 밝힌다.
4. 회식자리에서 나눈 이야기로 직원들을 판단하여 인사고과에 반영하는 행동은 하지 않는다.
5. 회식 참여를 강요하거나 술로 충성도를 확인하지 않는다.

[사례 2]

여성민우회는 대표들이 돈을 내지 못하도록 한다. 일이 끝나고 밥을 먹거나 술 한 잔 같이 하는 경우, 일반적으로 대표가 돈을 내는 일이 많다. 그러나 민우회는 (늘 그렇지는 않지만) 대부분 더치페이로 한다. 그럼에도 대표가 돈을 몇 번 내게 되면, 다음번에는 활동가들이 경고(?)를 한다. “샘 돈 내지 마세요.”라고. 그리고 참가자 모두가 똑같이 돈을 걷는다.

더치페이 문화는 그야말로 개그콘서트의 애정남에서 다들만한 소재로서 사소한 것 같지만, 꽤 이야깃거리가 있다. 더치페이는 근대적 사고 방식의 서구 문화에 기반한다는 점에서 한국의 유교문화, 또는 정(情)문화에서는 뿌리내리기 어려운 점이 있다. 점점 확산되는 추세지만 아직도 흔쾌히 받아들여지기에는 거리가 있는 것이 현실이다. 더치페이 문화의 핵심은 서로에게 부담을 주지 않으려는 생각이라고 할 수 있다. 한 번 얻어먹으면 다음에 상대에게 사야 한다는 부담감이 작용하고, 자꾸 얻어먹으면 그 부채감은 더해 간다. 시민단체에서 더치페이 문화를 하는 배경에는 시민단체의 대표나 사무처장이 활동가들과 다름없는 활동비를 받거나, 그나마 받지 못하는 경우도 많기 때문에 이들에게 과도한 짐을 주지 않기 위한 배려가 들어 있다.

무엇보다 중요한 이유는 책임과 권한을 같이 가지려는 것이다. 다른 것은 평등하게 하면서 돈 낼 때는 나이 많은 사람이나 직급 높은 사람(또는 남자)더러 내라는 것은 왠지 불합리하지 않은가!

[사례 3]

민우회는 별칭을 쓴다. 활동가가 처음 들어오면 서로 별칭을 만들어 준다. 개인의 특성을 따기도 하고, 스스로 짓기도 한다. 그리고 일상에서 그 사람 이름보다 별칭을 더 많이 부른다. 내 별칭은 ‘벤자민’이다. <벤자민 버튼의 시간은 거꾸로 간다>는 영화에서 따온 것인데 이 영화처럼 시간을 거꾸로 먹으라고 활동가들이 지어준 것이다.

다시 보기

윤홍길 소설 『완장』이 있다. 일단 완장을 차면 그 완장에서 권력이 나오고, 그 권력을 누리는 맛에 빠지게 된다는 내용이다. 본래 완장은 자신이 맡은 역할이 무엇인지를 타인에게 분명히 하기 위해 만들어졌지만, 완장을 차는 순간 보이지 않게 권력이 생기고 그 권력을 휘두르기가 쉽다.

누군가를 별칭으로 소개받은 적이 있었다. 그런데 이름으로 그 사람을 소개받았을 때와 사뭇 다른 느낌을 받았다. 나이나 학벌 등이 보이는 게 아니라, 그 사람 개인이 보였다. 나도 별칭을 사용하면서 별칭이 여러 가지를 감춘다는 것, 그래서 사람을 자유롭게 해준다는 것을 경험하였다.

별칭을 부르는 이유는 좀 더 구성원들이 격의 없이 지낼 수 있도록, 모두가 자신의 의견을 내적으로 통제하지 않고 밝힐 수 있게 하려는 것이다. 다른 말로 하면 직함으로부터 올 수 있는 조직의 위계를 최소화하자는 것이다. 보통의 조직에서는 아래 직급이 위 직급을 이기기는 어렵다. 위 직급의 사람이 아래 직급 성원보다 경험과 지식에서 앞서 있으면 따르게 되지만, 직급이 높다는 이유로 무조건 그 사람을 따라야 한다면 그 조직은 급격히 경직될 것이다. 때문에 혹여나 직함이 완장으로 작용할 가능성에서 조금 더 자유로워지려고 별칭을 부르는 것이다. 그래서 민우회에서는 신입 회원 교육 시 가장 먼저 별칭을 지어주고 그 의미를 설명해 준다.

언뜻 보면 쉬워 보이지만 현실에서 별칭을 부르는 것은 그리 쉽지 않다. ‘호칭’이 은근히 예민한 문제라는 말이다. 예를 들어 대외적인 업무를 하는 사람이 다른 조직과의 관계를 무시하고 무조건 상사를 별칭으로 부를 수는 없다. 그리고 어떤 사람들에게는 획일적으로 별칭을 부르는 것이 불편하거나 받아들이기 어려울 수도 있다. 따라서 별칭을 부르는 의미가 조직 내에서 토론되고 동의되어야 도입할 수 있다. 별칭을 원하지 않는 사람의 의사도 존중받아야 함은 말할 것도 없다.

별칭문화가 확장된 형태가 민우회가 사람을 뽑을 때 사용하는 ‘평등 이력서’이다. ‘평등 이력서’에는 나이와 학력, 출신 지역을 묻는 칸이 없다. 그리고 사진이 없다. 사진이 없는 이유는 외모지상주의에 대한 비판 때문이다. 단 직무 관련 자격이나 경험 등은 쓰게 되어 있다. 그 사람이 어떤 직무 능력이 있는지는 알아야 하기 때문이다. 나머지 사항은 그 사람의 자기 소개서를 통해 정보를 얻는다.

평등 이력서에 대해서는 반론도 꽤 있다. 나이와 학력은 분명히 그 사람을 나타내는 요소라는 것이다. 그리고 자기 경력과 학력을 쌓기 위해 노력한 점이 인정되어야 한다는 지적도 타당하다. 시민단체이기 때문에 평등 이력서가 가능하지, 기업은 가능하지 않다는 의견도 있었다. 그럼에도 내가 대표로 있는 동안 이런 채용 방식에 대해 만족하지 않아 본 적은 없었다. 심지어 민우회의 평등 이력서 때문에 민우회를 지원하는 활동가들도 있었다.

학력이나 나이로부터 자유로워지려는 현상은 점점 확산되고 있다. 대표적인 것이 온라인에서의 모임이다. 일부 기업에서 최종 선발 단계에서 성별을 가리고 사람을 뽑는 것도 그 예가 될 수 있다.

다시 보기

조직에 은근히 뿌리박혀 있는 나이 차별을 말하기 위해 조금 억지스럽지만 위의 사례를 들어 보았다. 나이 든 사람들 역시 젊었을 때 무거운 것을 들면서 여기까지 왔다. 그리고 상대적으로 힘이 더 있는 사람이 무거운 것을 드는 것은 당연할 수도 있다. 여기서 핵심은 젊은 사람들이 젊다는 이유로 당연히 무거운 것을 들어야 한다는 시선이나 보이지 않는 관행에 무언의 저항감을 가지고 있다는 것이다.

‘나이도 어린 게……’, ‘나이 값 좀 해라. 나이를 거꾸로 먹었나!’ 등의 노골적인 말을 듣는 경우가 아니라도 생활 속에서 나이 차별이 작동한다고 느끼는 사람은 의외로 많았다. 평상시에는 존칭을 쓰다가 막다른 길에 몰리면 결국 나이로 누르려고 한다거나, 아무리 옳은 의견을 내도 나이 어린 활동가가 강력히 주장하면 버릇없거나 틀린 것으로 치부해 버리는 경우도 많다.

젊은 사람들끼리 어울리면서 나이가 많다는 이유로 끼워주지 않거나 세대 차이 운운하며 대화를 거절한 적은 없었을까? 그리고 특정 나이대의 사람들은 이러저러해야 한다는 등의 이미지 강요를 누구나 한두 번쯤은 했을 것이다. 대표적인 것이 옷차림새와 관계된 이야기이다. “나이에 안 맞게 입었네, 젊게 입었네.” 등.

이처럼 특정 연령에 있는 사람들은 이러저러해야 한다는 관념이나 나이를 이유로 무언가를 부당하게 고정화하는 경우가 모두 나이 차별에 해당한다고 볼 수 있다.

개개인이 느끼는 나이의 많고 적음에 대한 기준은 모두 다르다. 예를 들면 A에게 50대가 나이가 든 것이라면, B에게는 60대가 나이가 든 것일 수 있다. 그리고 고령의 사람이 젊은 사람 못지않게 개방적이고 진취적인 생각을 갖고 있는 경우도 많다. 육체의 젊음이 꼭 젊은 것은 아니며 생각과 태도가 젊은 것이 중요한데 실제 우리가 생활에서 이를 얼마나 실현하고 있을까? 조직에서는 연륜과 경험, 젊은 패기와 도전 정신 등이 거리낌 없이 서로 소통할 수 있도록 해주는 것이 필요하다.

배우들의 나이를 공개해 놓은 영화 정보 사이트 IMDb(Internet Movie Database)에 대해 미국의 연기자 단체들이 ‘나이 차별을 조장한다.’고 주장했다. 미국배우조합과 방송예술인연맹의 성명서에 따르면 IMDb가 본인 동의 없이 나이를 공개하면 연기자들이 맡을 수 있는 배역의 폭이 좁아지고, 일할 기회가 줄어들어 특히 단역급 배우들에게 이는 취업 문제가 된다는 것이다.³⁾ 고령화, 일자리 없는 사회가 되면서 나이 차별은 상대방과의 소통문제뿐만 아니라 점점 생존권 문제와도 직결되고 있다.

나이 차별은 아니지만 또 다른 강력한 고정관념이 있다. 바로 여성의 일, 남성의 일이 따로 있다는 생각이다. 회의 끝나고 컵을 닦거나 테이블을 치우는 일을 주로 여성이 한다거나 (누가 이런 일을 하느냐는 질문에 아직도 여성 활동가가 손을 많이 든다.), 행사를 기획하고 논의할 때는 평등하게 같이 하던 사람들도 무거운 것을 들 때면 무조건 남성 활동가들을 찾는 경우가 그 예이다. 그 경계가 무너지고 있지만, 아직도 성별 역할에 대한 고정관념을 무의식 중에나마 갖고 있지 않은지 돌아볼 일이다.

3) 이후남, 『중앙 SUNDAY』, 2011.10.30.

민주적 소통을 위한 몇 가지 코드

누구나 민주적인 의사 결정 구조를 갖고 싶어 한다. 그러나 이것은 결코 쉬운 일이 아니다. 리더만 마음먹는다고 되는 일이 아니고, 조직 성원 모두가 마음먹어도 리더가 마음 먹지 않으면 안되는 일이기도 하다. 앞의 삼겹살 사례를 통해 우리는 민주적 소통에 대한 몇 가지 교훈을 얻을 수 있다.

어떤 문제라도 조직에서 논의할 수 있도록 노력한다.

<삼겹살 사례>에서 워크숍 식단으로 삼겹살이 합당한가에 대해 활동가 일부가 문제 제기를 했다 하더라도 조직의 리더가 이 같은 제기를 받아주지 않았다면 이견 논의 테이블에 오르지 못했을 것이다. “너 참 할 일도 없다. 그냥 대충 살아, 피곤해서 어떻게 사니?”라고 리더가 이야기했다면, 이 같은 논의는 없었을 것이라는 점이다. “쫄쫄하다.”는 말이 있다. 소갈머리가 좁고 인색하다는 뜻이다. 어떤 면에서 워크숍 식단을 정하는 문제는 쫄쫄한 것일 수 있다. 그러나 이런 작고 쫄쫄한 것에서 불평등이 일어나고 불만이 쌓인다. 예를 들어 채식주의자가 워크숍에서 소외되는 것을 예민하게 감지하는 사람이 많은 조직과 그렇지 않을 경우, 어디가 더 잘 소통되겠는가?

바로 이 지점이 민주적 의사 결정과 관련해 주목할 만한 점이라고 생각한다. 그것이 한 사람이든 몇 사람이든 불편한 누군가가 조직에 대고 자신의 불편함을 이야기했을 때 조직 전체가 작은 의견이라고 무시하지 않고 기꺼이 논의할 수 있도록 했다는 것이다. 리더 뿐만 아니라 조직의 구성원 모두가 동료의 불편함을 배려하는 마음이 있어야 이런 논의는 가능하다.

그리고 이는 조직의 최약자에게 더욱 필요한 지점이다. 조직의 최약자는 자신의 문제를 제기할 수 있는 권한이 가장 없는 사람이다. 그렇기 때문에 어려움을 호소할 수 없다. 그러나 어떤 문제도 제기할 수 있고 어떤 문제도 논의할 수 있다는 생각이 든다면 상황은 달라질 것이다. 또한 조직에 불만을 제기했다는 이유로 보복당하지 않는다는 확신도 있어야 할 것이다.

그런 의미에서 조직문화에 대한 교육은 어떤 문제라도 조직에서 이야기하고 해결할 수 있다는 가능성을 심어주는 과정이라고 할 수 있다. 더불어 부당하다고 생각되는 것을 말할 수 있는 기회가 보장되는 것이 ‘소통’이라는 점을 알아가는 과정이기도 하다.

일상의 문제를 소중히 여기도록 한다.

프랑스의 철학자 앙리 르페브르는 말한다. “일상이야말로 가장 바꾸기 힘든 영역”이라고. 얼마나 많은 거창한 이론과 시도들이 보잘 것 없고 하찮아 보이는 일상에 의해 굴절되고 잠적되는가! 수많은 종교, 사회 운동을 성과 없이 소멸시키는 주범이 바로 일상이며, 범부요, 민초들이다. 기본적으로 보수적이며 변화에 저항적인 성격 탓에 새로운 전망

들이 꿰뚫고 들어가기 매우 힘든 영역이 바로 일상이다. 때문에 어쩌면 일상은 가장 바뀌지 않는 영역이다.

여성주의 명제 중 “개인적인 것이 정치적인 것이다!”는 이야기가 있다. 독일 녹색당의 페트라 켈리가 한 이 말은 하찮은 일상의 총합이 우리의 삶이라는 것이다. 그러므로 세상을 바꾸고 싶은 사람이여, 일상을 바꾸라.

회의문화를 예로 들어보자. 여성단체연합은 매주 업무 회의를 하는데, 회의 자료를 스프링 노트에 올려 서로 공유한다. 처음에 그 자료를 대표 - 사무처장 - 활동가 등의 순서로 정리하여 회의를 했다. 그러나 곧 먼저 올리는 순서대로 회의 자료를 만들고, 그 순서대로 보고하고, 논의하게 되었다. 자료 복사는 가장 늦게 올린 사람이 담당한다. 사회를 돌아가며 보는 것도 마찬가지로 맥락이다.

민우회에서 한동안 ‘기꺼이 불편해지기’라는 캠페인을 한 적이 있었다. 공공선을 위해 기꺼이 불편을 감수하자는 것이다. 그 내용에는 엘리베이터 안타기, 손수건 갖고 다니기 등 같은 생태적인 내용도 있지만 ‘나이 여부, 결혼 여부 등을 묻지 않기’도 있었다. 결혼 여부 묻지 않기는 점점 비혼이 늘어남에도 불구하고 비혼이라는 사실 자체가 하자로 여겨지는 사회 풍토를 따라하지 않으려는 것이다. 채택되지는 않았지만 아이디어 중엔 ‘노동자의 파업 시 불편함 감수하기’ 등의 내용도 있었다.

조직문화 관련 교육을 하다 보면 일상을 바꾸기 위한 다양한 이야기들이 나온다. 어떤 단체에서는 접견실에 대한 문제를 제기한다. 대표들에게 찾아오는 손님과 활동가나 단체를 그냥 찾아오는 손님에 대한 접대가 다른 것을 고치고 싶어 한다. 대표라도 바쁜 경우를 제외하고는 자기 손님이 오면 직접 접대하고 회의실 정리를 하는 단체의 경우 그것을 자랑하기도 한다. 그리고 우리 조직은 담배 피는 자리가 비공식 영역이니 거기에서 중요한 의사 결정이 이루어지지 않도록 담배 피는 자리에서는 이야기를 자제하자는 재미있는 결의를 하기도 한다.

일상의 배후는 결코 사소한 것이 아니다. 습속화 되고 무의식화 되어 버린 우리의 일상 뒤에는 버려야 할 잘못된 질서가 작용할 지도 모른다. 하루하루의 삶을 관찰하고 그 속에서 잘못된 권력을 보는 것, 그것이 사회를 변화시키려는 활동가의 몫이 아닐까?

조직문화가 바로 서야 조직이 산다.

위에서 작은 이야기, 일상의 낚시를 잘 포착해야 함을 말했다. 우리가 조직문화나 일상에 대해 관심을 갖는 것은 조직에서 패배감을 느끼는 것이 곧 조직의 퇴보로 이어지기 때문이다. 즉 이런 낚시를 포착하지 않으면 조직 내에 갈등이 생긴다는 사실을 끊임없이 의식해야 한다. 의도하든 의도하지 않았든 갈등을 모른 채 하면 그것은 내재화되고 점점 키워지며 어느새 조직을 경직시킨다. 그래서 갈등을 잘 푸는 것이 중요한데 만약 갈등을 푸는 방식이 민주적이지 않을 경우 구성원은 조직에 대해 실망하고 다치게 된다.

여기서 주의할 점은 갈등을 푸는 방식 역시 하나의 조직문화로 굳어질 수 있다는 점이

다. 조직문화 교육을 하다 보면, 조직이 갈등을 푸는 방식에 대한 불만도 꽤 많이 들을 수 있다. 문제 없는 조직은 없다. 때문에 발생한 문제를 제대로 풀기 위해서는 구성원의 문제 의식을 그때그때 공론화, 공식화 하는 것이 필요하다.

조직문화의 성찰이 잘 안되는 또 하나의 이유는 과정에서 개인에 대한 공격처럼 될까 봐 주저하기 때문이다. 때문에 조직 내에 소통이나 조직문화를 다루는 체계가 상시적으로 있으면 더욱 좋다. 예를 들어 연말에 사업 평가만이 아니라, 조직문화에 대한 평가도 같이 하는 것이다. 참고로 아래는 이임혜경(한국여성민우회 성폭력상담소) 소장이 만들어 연말에 사용하고 있는 나의 조직 생활 체크리스트이다. 그중 조직문화와 관련된 내용을 발췌하였다.

<나의 조직 생활 체크리스트>

- 자신의 역할(담당 사업 외)을 알고 있는가?
- 진행하고 있는 일을 누구와 논의할 것인가가 명확한가?
- 내가 맡고 있는 일이 부담스럽더라도 추동하여 회의를 먼저 잡고 잘 진행하고 있는가?
- 과감한 추진과 논의의 반복 필요성을 적절히 판단하고 있는가?
- 마음 상하는 일이 생기면 쌓아두지 않고 직접 소통하고 있는가?(순간적인 감정, 스트레스 때문이 아니라는 것을 확인했는가?)
- 장기적인 의욕 상실, 심한 감정 기복으로 다른 사람의 배려를 너무 강요하거나 영향을 미치고 있지는 않은가?
- 자기 관리를 잘 하고 있나? 그것으로 인해 피해를 끼치고 있지 않나?
- 역할, 일을 찾아서 하고 있는가?
- 나의 일 스타일의 장점과 단점을 잘 알고 있는가?
- 말과 함께 행동이 따르고 있나?
- 청소, 우체국 가기, 먹고 난 뒤 치우기, 공통 공간 정리 등은 한 사람에게 물리지 않게 잘 하고 있는가?
- 지각, 무엇이 문제인가?

물론 어려운 점도 있다. 비공식 차원이 아닌 공식 차원에서 논의되어야 할 것과 아닌 것, 개인의 영역으로 두어야 할 것과 아닌 것을 어떻게 구별할까? 어떤 개인이 상처받는 것은 무조건 조직의 문제인가? 개인의 문제는 없는가? 그리고 조직적 방식으로 개인의 상처를 배려한다는 것은 무엇인가? 등등

실제 “위계가 없이 평등하게 배려하는 것이 어떨 때는 피곤하다.”는 이야기를 하기도 한다. 그러나 이 많은 어려움에도 불구하고 조직문화에 대한 성찰은 꼭 필요하다고 생각한다. 조직마다 특성이 담긴 체크리스트를 만들어 토론을 하는 과정에서 직원들은 예민한 감수성과 치열함을 가질 수 있을 것이다. 어떤 의미에서 조직문화에 대한 성찰은 예

방주사와 같다. 조직이 병들기 전에 예방하고 그래서 병이 안 드는 조직을 만들면 결국 그 조직은 튼튼하게 된다.

시민단체의 조직 점검 사례

시민단체는 민주적인 조직문화를 유지하기 위해 많은 노력을 해야 한다. 사회의 민주화, 성숙도가 높아지면서 과거 심판자 역할을 해왔던 시민사회운동에게도 공정, 공공의 잣대가 들어오고 있다. 현재 시민단체들은 스스로 민주적인가를 성찰하는 노력을 꾸준히 하고 있다. ‘함께하는 시민행동’(이하 시민행동)은 그 좋은 예이다.

시민행동은 ‘좋은기업만들기운동’을 통해 지속가능보고서의 국내 보급과 모니터링에 힘써온 곳이다. 그리고 2009년 창립 10주년을 맞아 ‘사회 책임(social responsibility)’의 관점에서 바라본 지속가능보고서를 발간했다. 이 보고서에는 지속가능성을 위한 시민행동의 노력과 활동이 점검되어 있는데, 경제, 사회, 환경 책임에 대한 평가, 정보 공개를 통한 투명성 등이 내용으로 담겨 있다.

재미있는 것은 시민행동의 이해 관계자를 이야기하는 대목이다. 시민행동의 이해 관계자는 ‘회원(후원인), 일반 시민, 시민단체, 공익재단, 내부 구성원(임원, 상근 활동가, 인턴, 자원 활동가), 기업, 정부와 지방자치단체, 언론’ 등이다.

그중 기업과 관계된 내용을 보면, ‘함께하는 시민행동의 주요 사업 중 하나는 기업 활동에 대한 감시입니다. 프라이버시 이슈, 정보 인권 이슈, 기업의 사회적 책임 이슈, 노동 인권 이슈 등을 중심으로 기업에 대해 문제 제기를 하며 기업에 직·간접적인 영향을 미치고 있습니다.’라고 이야기하고 있다.

일반 시민과는 ‘체계적인 소통 채널은 부족한 편입니다. 과거 예산 낭비 전화를 개설하여 운영하였으며, 현재는 온라인상에서의 제보 게시판을 통해 의견을 수렴하고 있습니다. 또한 민원 접수도 일반 시민과의 주요한 소통 수단입니다. 시민행동 회원이 아닌 홈페이지 가입자에게는 뉴스레터를 발간하여 시민행동의 소식을 알리고 있습니다.’라고 되어 있다.

그리고 이들 이해 당사자와의 커뮤니케이션 실태와 그 수단에 대해서도 자세히 소개하고 있다. 주요 의사 결정 구조에 대한 설명도 있다.

시민행동의 임원은 대표, 운영위원, 감사, 고문 등인데 이들은 ‘함께하는 시민행동의 활동과 운영에 보다 구체적으로 참여하고 결정하는 역할을 하고 있습니다. 임원은 운영위원회를 통해 추천된 후 회원 총회에서 선출되거나 역할에 따라 당연직으로 임명, 또는 추대됩니다. 활동에 대한 물질적 보상이나 급여를 받지 않으며, 규약에 따라 정당의 직을 맡거나 시민행동의 철학과 가치에 반하는 조직에 참여하지 못합니다.’

이 보고서는 또한 환경과 관련된 점검도 하고 있는데, 원료 사용량과 재생원료 사용 비율, 직접 에너지 소비량, 간접 에너지 소비량, 효율성 개선으로 절감한 에너지량, 직·간접 온실가스 배출량을 3,237kg으로 소개하고 있다.

GRI(Global Reporting Initiative) INDEX의 G3 가이드라인⁴에 따라 작성된 이 보고서는 창립 당시부터 10년 간의 데이터를 망라한 것으로 시민사회에 작은 충격을 주었다. ‘시민행동’ 말고 ‘기독교윤리실천운동’을 비롯해 한국노총 등도 사회 책임 평가에 관심이 많은 것으로 알고 있다.

사회책임 관점만이 아니라 최근에는 ‘갈등 해소/중재, 의사소통 스킬’ 등의 교육을 통해 조직문화를 들여다보는 시민단체도 많다. 앞으로 더욱 정교한 평가체계를 발전시키는 것이 과제일 것이다.

결론

민우회가 처음부터 조직문화에 대한 관심을 가졌던 것은 아니다. 훌륭한 조직문화를 갖고 있는 전형은 더욱더 아닐 것이다. 민우회도 조직 내 갈등과 시행착오가 많았지만 여러 과정을 거쳐 조직문화의 중요성을 깨닫게 되었고 구성원 대부분이 비슷한 인식에 도달하려 노력했다. 시민단체가 많이 있지만 특히 민우회 사례를 중심으로 한 것은 민주적 의사 결정과 성평등을 같이 이야기할 수 있다는 점도 작용했다. 민우회가 조직문화에 대해 많이 성찰하게 되는 이유는 회원들로부터 리더십이 나온다는 점에도 있다고 생각된다. 일반 회원으로 민우회에 들어와 결국 대표나 사무처장을 하게 되기 때문에 회원들의 민감한 어려움을 잘 포착할 수 있었을 것 같다.

어떤 자리에선가 시민단체 사람들에 대한 불만을 들을 수 있었다. 왜 시민단체 사람들은 회의 시간에 잘 늦느냐는 것이다. 자기주장을 잘 안 굽히는 데다 거칠게 말하고 보이지 않게 가르치려고 드는 것 같아 불편했다고 한다. 필자 역시 시민단체에 소속된 사람으로서 바로 나에게 이야기하는 것 같았다. 그리고 다른 사람이 이야기해주기 전에는 심각한 문제 의식이 없었던 자신을 반성했다.

‘조직문화’란 구성원들 간에 공유되는 의미 체계로서 보통 학습되고 재생산된다. 조직 내에 매몰되는 사람은 스스로를 돌아볼 수 없지만, 밖에서 들어간 사람은 체감으로 조직문화를 느끼게 된다. 앞에서 말한 조직문화가 그 조직을 더 잘 대변할 수도 있다는 점이 바로 이 대목이다.

이 글에서는 효율성이나 능력 제고, 부서 간의 유기성 등 조직문화를 이야기할 때 다루어야 할 많은 부분은 생략하고 유난히 일상에서의 소통, 반차별, 성평등, 소수자 같은 코드를 중심으로 서술하였다. 이런 한계에도 불구하고 현재 시민단체를 비롯해 많은 조직

4. 지속가능성보고서의 국제 표준으로 활용되고 있는 가이드라인. 이는 지속가능성 개념을 구체적 활동으로 연계시키기 위해 조직의 자체 활동, 제품 및 서비스의 경제적·환경적·사회적 측면에 대한 성과 보고 기준을 제시하는 국제 표준임. GRI(Global Reporting Initiative)는 1997년 CERES(Coalition for Environmentally Responsible Economics)와 UNEP(United Nations Environment Programme)가 창설한 국제기구임. G3 가이드라인은 GRI 지속가능보고 가이드라인의 세 번째 버전임.

에서 위와 같은 내용이 빠져 있다고 생각한다.

작은 사례를 일반화한 오류도 있을 것이다. 막상 위의 사례를 적용해서 토론하다 보면 복잡한 맥락과 반론이 나올 수도 있다. 그러나 바로 이것이 이론이 아니라 사례를 중심으로 서술하면서 얻고자 했던 바이다. 잘못된 생각과 관행들은 오랫동안 생성되어 하루아침에 바뀌지 않는다. 그래서 당연한 것에 균열을 내는 것이 출발점이라고 생각한다. 당연한 것에 대한 더 많은 토론을 기대한다. 정작 조직문화를 성찰하려 해도 무엇부터 시작하면 좋을지 잘 모를 수 있다. 바로 지금, 아주 작은 것부터 시작하면 어떨까? 일단 조직문화에 대해 이야기하는 시간을 잡아보는 것이다.

끝으로 이 글의 모든 하자는 필자에게 있다. 혹시라도 민우회를 미화했다면 그 점도 죄송하다. 다만 이 글은 다음과 같은 질문의 답을 같이 찾아나가고자 시작되었다는 점을 이야기하고 싶다.

“과연 시민 일반보다 운동가인 우리가 더 성찰하고 있는가?”

셋째 마당

교훈과 방법

강영진



현장 사례에서 배우는 민주적 의사 결정 방법과 교훈
합의 형성, 갈등 해결을 위한 회의 진행법



현장 사례에서 배우는 민주적 의사 결정 방법과 교훈

강영진_갈등 해결학 박사, 성균관대학교 국정관리대학원 갈등 해결연구센터장·겸임교수

각 사례의 특징과 의의

성미산마을의 의사소통과 의사 결정

아파트 주민조직의 민주적 운영

학교사회에서의 민주적 의사 결정

지역사회의 의사 결정과 갈등 해결

시민단체의 조직문화 성찰

교훈과 시사점: 효과적 소통과 의사 결정 방법

건강한 조직의 두 기둥, 참여와 소통

표결은 피하고 최대한 합의 모색

논란·갈등을 해결하는 방법

기본은 조직문화와 구성원의 자세

앞에 소개된 다섯 꼭지의 사례 연구는 민주적 소통과 의사 결정 측면에서 우리 사회에서 아주 보기 드문, 그래서 더욱 소중한 현장 경험들을 소개하고 있다. 각 사례의 주체들이 시행착오를 거치면서 모범적인 성과를 이루게 된 과정을 깊숙이 살펴보면 다른 분야와 조직에서도 참고하거나 활용할 만한 교훈점을 많이 찾을 수 있다.

여기서는 먼저 각 사례들에 어떤 특징이 있고 어떤 점에서 중요한 의의가 있는지 살펴본다. 그 다음, 각 사례에서 공통적으로 확인되는 교훈점, 시사점을 주제별로 분석·정리하고자 한다.

각 사례의 특징과 의의

여기 소개된 다섯 가지 사례 연구는 서울의 공동체마을, 부산의 아파트 주민조직, 그리고 학교사회에서의 의사 결정, 지역사회의 갈등 해결, 시민단체의 조직문화 등 지역과 분야, 단체의 성격과 사안 등 여러 면에서 다양한 사례를 다루고 있다. 물론, 일관된 주제는 조직 내 소통과 의사 결정이다. 사례 분석에 앞서 각 사례별로 어떤 의미가 있고, 특히 주목할 만한 것은 무엇인지 정리하면 다음과 같다.

성미산마을의 소통과 의사 결정

성미산마을은 서울 한복판에 자리한 생활공동체다. 주민자치라는 풀뿌리 민주주의의 실험장이기도 하다. 주민들 스스로 어린이집과 학교를 만들고 다양한 사업체를 운영하고 있다. 모든 것을 주민들이 논의하고 결정한다. 그런 과정에 논란과 갈등이 많을 수밖에 없다. 어떻게 그런 난관을 극복하고 오랜 기간 성공적으로 마을 공동체를 유지·발전 시켜올 수 있었을까?

위성남은 「성미산마을의 의사소통과 의사 결정」에서 그 답을 명쾌하게 제시한다. 성미산마을 특유의 ‘의사소통 문화’에 그 비결이 있다는 것이다. “공동체들은 강한 규율과 높은 도덕률에 의해 유지되는 게 아니라, 성공적인 의사소통 문화에 의해 유지”(위성남, 34쪽)된다는 것이 그의 결론이다.

일상생활 속에 단단히 뿌리내린 효과적인 소통문화, 그리고 그에 바탕을 둔 민주적 의사 결정 방식은 성미산마을을 떠받치는 두 개의 기둥이요, 마을공동체가 잘 굴러가도록 하는 두 바퀴다. 이 글에서 위성남은 그 실상을 사례와 함께 자세히 소개하고 있다. 여기서 제시된 소통 및 의사 결정 방법은 오랜 기간 동안 지역사회 현장에서 여러 가지 시행착오를 겪으며 그 효과가 검증된 것들이란 점에서 주목할 만하다. 마을공동체나 아파트 단지 등 지역사회만이 아니라, 시민단체 등 자발적 결사체, 그리고 다양한 구성원들이 존재하는 조직에서도 활용할 만한 점들을 많이 발견할 수 있다.

아파트 주민조직의 민주적 운영

도시화가 빠르게 진행되면서 한국인의 주거 양식은 아파트와 같은 공동주택단지 중심으로 바뀐 상태다. 통계청의 2010년 인구주택총조사에 따르면 전국의 주택 유형 중 아파트가 59.0%를 점하고 있다. 아파트 주민조직의 형태와 운영 방식은 성미산마을과 같은 전통적 주거지역과 다를 수밖에 없다. 그런 점에서 아파트단지 주민조직 운영 사례를 다룬 이일권의 글, 「아파트 입주자대표회의의 민주적 운영」은 관심을 끈다.

아파트 주민조직의 중추는 아파트대표자회의다. 관련법에 따라 설치·운영·관리되고 있으나, 실상은 문제가 많은 것으로 알려져 있다. 운영이 민주적이지 않고 비리도 적지 않아 주민들로부터 외면받는 경우가 많다.

이 글에서 이일권은 부산의 대규모 아파트단지 입주민 대표자회의를 이끈 경험을 바탕으로 어떻게 하면 아파트 주민조직을 민주적으로 운영할 수 있는지 보여준다. 주요 의사 결정 및 사업 추진 과정을 투명하게 하고 주민들을 효과적으로 참여시킴으로써 비리를 방지하고 주민들의 신뢰와 지지를 얻게 된 데에서도 중요한 교훈을 얻을 수 있다.

특히 주목되는 것은 그런 과정에서 나타나는 ‘사람의 변화’ 그리고 조직문화의 변화다. 이일권에 의하면, 아파트 동 대표 등 입주자대표자회의 참석자들이 회의와 일에 임하는 태도가 처음엔 대단히 냉소적·비판적·대립적이었다. 그러나 의미 있는 참여와 합의 형성의 경험이 쌓이면서 그들의 태도와 분위기가 점차 우호적·긍정적·협력적으로 바뀌게 되었다고 한다. 진정 민주적인 리더십에 의한 의사 결정 방식의 변화가 조직 및 구성원들에게 어떤 변화를 이끌어낼 수 있는지 보여주는 예라고 할 수 있다.

학교사회에서의 민주적 의사 결정

이 글에서 이광호는 교무회의, 학교운영위원회, 학생회 등 교육 현장의 주요 회의체에서 이뤄질 수 있는 민주적 의사 결정의 절차와 방법을 사례와 함께 제시하고 있다.

학교사회에서의 의사 결정 구조는 대체로 교장을 정점으로 하는 수직적 체제로 돼 있다. 가장 민주적이고 교육적이어야 할 곳이 오히려 그 반대인 현실은 아이러니다. 그에 따른 폐단은 심각한 수준이다. 교직원과 학생들이 받는 스트레스도 크다.

이러한 현실을 변화시키기 위한 방안으로 이광호가 제시하는 것은 교무회의의 의결 기구화이다. 의결은 교무회의에서 하고, 교장은 집행의 책임을 지도록 해야 한다는 것이다. 그 실행으로 드는 것이 전북 임실군에 있는 삼계중학교의 교무회의 운영규정이다.

학생회는 학생들이 민주주의를 체험적으로 배우고 실천하는 장이다. “학교생활에서 학생들이 주체적으로 다양한 의견에 대한 존중과 차이에 대한 이해, 그리고 토론을 통한 합의를 이끌어내는 민주주의를 경험하게 하는 것이 우리 사회의 민주주의를 더욱 성숙하게 하는 일”(이광호, 123쪽)이란 점에서 교육적으로 대단히 중요하다. 그러나 대부분의 학교에서는 유명무실한 상태다.

이러한 학생회가 본연의 기능을 되살릴 수 있도록 하기 위해 이광호는 모델이 될 만한 운영 규정을 제시한다. 경기도의 한 중학교 학생자치회 회의록도 소개한다. 학생들이 다룬 안건 중 하나는 핸드폰 압수 문제다. 이에 관한 학교의 규정이 경기도의 학생인권조례와 어긋나는 문제에 대해 학생 대표들이 논의·의결하고, 그 과정을 교내 방송으로 생중계해 전교생이 공유할 수 있도록 했다. 이는 학생자치와 소통, 민주적 의사 결정의 바람직한 모델이라 할 수 있다.

지역사회의 의사 결정과 갈등 해결

이은숙은 지역 주민들이 마을의 의제와 사업을 논의·결정·추진하고, 논란과 갈등을 극복한 세 가지 사례를 소개한다.

첫째는 경남 마산시 진전면 평암리에서 벌어진 기업과 주민 간 갈등 해결 사례다. 진로 소주가 공장 증설을 추진하자 인근 지역 주민들은 지하수 고갈 등을 우려해 반대 운동에 나선다. 인허가권을 가진 마산시로서도 중간에서 난처한 상황이었다. 갈등의 골이 깊어 지던 중에 중립성을 인정받는 시민사회의 인사가 나서서 중재 역할을 함으로써 양 측은 상생협약을 체결하고 갈등을 원만히 매듭짓게 되었다. 비슷한 예로 인천광역시 부평구 십정동의 목화연립 재건축 조합 측과 고압 송전탑 이설에 반대하는 지역 주민들 간 갈등이 계속되자 구청의 갈등조정관이 나서서 해결한 사례도 간략히 소개된다.

이 두 사례는 지역사회에 갈등 분쟁이 벌어졌을 때 중간에서 다리 역할을 하는 이의 필요성을 잘 보여준다. 특히 중요한 것은 주민들의 신뢰를 받는 시민사회의 존재와 역할이다.

두 번째는 전북 완주군 안덕마을의 영리법인 설립·운영 사례다. 농촌 지역에서 주민들이 주도해 사회적기업을 만들고 운영하는 과정에서 민주적 의사 결정 방식이 어떻게 이뤄지고 하나의 문화로 자리잡히게 되는지를 소상히 보여준다. 마을 주민 모두가 참여해 사업체를 만들고 운영하는 과정에서 실현된 진정한 주민 참여, 주민자치의 모델이라 할 수 있다.

세 번째 사례는 인천광역시 가좌2동 주민자치위원회의 마을만들기 사업이다. 이곳의 주민자치위원들은 ‘더디 가더라도, 아름다운 마을공동체 만들기’라는 모토를 내걸고 7가지 마을 의제를 정했다. 또 분과별로 개발한 참여형 프로그램을 바탕으로 향후 10년 동안의 실천 과제를 만들었다. 자치위원 등 몇몇 사람이 아니라 모든 주민들의 참여 하에 마을의 7가지 의제와 세부 실천 방안을 만들고 추진해 가고 있다는 데에 의미가 크다. 이 은숙은 그런 과정에서 어떻게 의사 결정이 이뤄지고 논란과 갈등이 해소되는지 생생하게 보여준다. 아울러 동장, 주민자치위원, 마을의제추진위원 등 각 구성원들의 역할과 상호관계도 살펴본다.

시민단체의 조직문화 성찰

조직 내 소통과 의사 결정 방식은 그 조직이 갖고 있는 조직문화에 기반을 두고 결정된다. 그 자체가 조직문화의 핵심 요소를 이루기도 한다. 민주적이고 평등한 조직문화를 갖고 있다면 의사 결정 방식도 민주적이고 수평적이게 될 것이다. 따라서 조직 문화를 깊이 성찰하고 올바른 방향으로 개선해 나가는 것이 민주적이고 효율적인 의사 결정체제를 뿌리내리게 하는 데 핵심 과제라 할 수 있다.

그런 관점에서 권미혁은 여성민우회의 조직문화를 살펴본다. 먼저 한 예로 드는 것이 ‘삼겹살 파동’이다. 여성민우회를 포함한 네 시민단체의 합동 워크숍을 준비하는 중 식단에 삼겹살이 포함되는 게 적절한지를 놓고 이들 간 열띤 토론이 벌어졌고 결국 삼겹살을 빼기로 결정했다. 민주적 소통문화와 관련해 가장 중요한 것은 어떤 문제라도 조직에서 논의할 수 있도록 해야 한다는 것이 권미혁의 결론이다.

민주적 소통과 의사 결정을 위해 또 한가지 중요한 것은 평등한 조직문화다. 권미혁은

여성이 평등하게 의사 결정 과정에 참여할 수 있도록 해야 하고, 모든 의사 결정은 술자리 등 여성이 참여하기 힘든 자리가 아니라 공식 절차를 통해 이뤄지도록 해야 한다고 강조한다. 별칭, 평등 이력서 등 평등한 조직문화를 위해 여성민우회에서 사용하고 있는 구체적인 방법도 소개한다.

교훈과 시사점: 효과적 소통과 의사 결정 방법

앞에 소개된 다섯 가지 사례 연구는 저마다 다양한 경험과 교훈점을 담고 있다. 각 사례가 만들어진 배경과 상황, 조직의 성격과 사안의 본질이 다름에도 불구하고, 일관되게 흐르는 어떤 보편적인 원칙이나 이치를 발견할 수 있다. 이들 사례에서 공통적으로 확인되는 것들을 주제별로 분석·정리하면 유익한 시사점을 얻을 수 있다. 특히 조직을 운영하고 의사를 결정하고 사업을 추진하는 과정에서 참고하면 크게 도움이 될 중요한 교훈과 시사점을 중심으로 살펴본다. 공공기관이나 기업, 사회단체나 지역사회 등 어느 분야에서나 어떤 사안에도 적용 가능한 것들이다. 각각의 사례에서 도출된 교훈점을 주제별로 분석·정리하면 다음과 같다.

건강한 조직의 두 기둥, 참여와 소통

여기에 소개된 다섯 가지 사례 연구를 관통하는 핵심 주제어는 참여와 소통이다. 조직의 모든 구성원들이 논의 과정에 의미 있게 참여하고 상호 간에 충분한 소통이 이뤄지도록 하는 것이야말로 조직을 건강하게 만들고 일을 원만하게 성사시키는 관건이라는 것이 모든 사례에서 확인되는 결론의 핵심이다.

성미산마을은 도시형 마을공동체의 대표적 성공 모델로 손꼽히는 곳이다. 이 지역이 공동체 마을로 발전하고 굳건하게 자리 잡게 된 데에는 마을 주민들 사이에 일상화된 소통문화가 결정적 요인으로 작용한 것으로 평가된다.

성미산마을의 민주적인 의사 결정 과정은 내부의 독특한 의사소통 문화와 밀접히 연관된다. 이 의사소통 방식은 이미 하나의 생활문화로 정착되어 있다. 커뮤니티 활동은 당연히 사람과 사람 사이의 지속적인 교류와 관계 형성이 필수적이므로 의사소통은 가장 중요한 핵심 요소이다.(위성남, 37쪽)

성미산 지역이 공동체 마을로 발전하고 고유의 소통문화가 형성된 시발점은 1994년 공동육아어린이집 설립이었다고 한다. 20~30가구 정도의 조합원들이 이사회를 구성해 직접 어린이집을 운영하는 협동조합 형태였다. 동등한 권리를 가진 조합원들이 어린이집을 직접 운영하다 보니 크고 작은 모든 문제를 함께 의논하며 결정해나가야 했다. 자칫하

면 조합원 간의 이견으로 삐걱대다가 조합 해산 사태를 맞을 수도 있었기에 조합원들 간 원만한 의사소통이 필수였다.

공동육아어린이집의 가장 큰 특징은 ‘길고도 잦은 회의’ 문화라 할 수 있다. 일반 공립/사립 어린이집처럼 원장 중심의 전일적 시스템이 아니다보니 조합원의 참여가 대단히 높고, 다종다양한 조합원들 사이의 의사소통을 잘 이루어내는 것이 어린이집 운영의 절대적인 요소가 되고 있다. 왜냐하면 조합의 특성상 조합원 사이의 갈등이 발생하여 관계가 심각하게 훼손될 경우, 어린이집의 존립 자체가 흔들리기 때문이다.(위성남, 43쪽)

성미산마을 특유의 소통문화는 이렇게 시작된 것이라는 게 위성남의 증언이다.

성미산마을의 문화로 자리잡은 성공적인 의사소통과 수평적 관계성, 자발성 등은 모두 이 공동육아어린이집의 문화가 마을로 흘러넘쳐 나온 것이다.(위성남, 36쪽)

소통에는 여러 가지 방식과 내용이 있다. 그 중에서 가장 기본은 조직 내외에서 벌어지는 일에 대한 정보를 공유하는 것이다. 조직 내 정보의 소통이 원활하지 않거나 일부에만 편중될 때 견해와 판단이 엇갈리고 소외감까지 가세해 갈등으로 번지게 된다.

성미산마을에서도 그로 인한 문제를 경험한 바 있다. 생협 임원진들이 사업체로서의 생협 운영에 집중한 나머지, 결사체로서의 생협을 중시하는 일부 조합원들의 강력한 반발에 부딪히게 된 것이다. 마을 공동체에서 그런 쓰라린 사태가 벌어지게 된 밑바탕에는 바로 소통, 특히 기본적인 정보 소통의 문제가 자리잡고 있었다.

의사소통을 잘하는 전제조건이 있다. 그것은 정보 소통이 가장 우선되어야 한다는 점이다. 사람들의 생각은 끊임없이 생산되는 정보에 의해 생성된다. 그 생각은 시간이 갈수록 하나의 관점을 형성하고, 모든 생각과 행동의 판단 기준으로까지 발전하게 된다. 당시 생협 임원진들은 정보 소통이 중요하다는 이 기본 전제를 간과했다. ‘생협이 이대로 가다가는 망할 수도 있겠어!’라는 판단에 이르기까지 일종의 위기적 징후들이 무수히 발생하는데, 그러한 기본 정보에 대해 끊임없는 소통을 해야 했었다. 그러한 전제가 없으면, 즉 배경 지식이 같지 않으면, 판단 기준도 다르고 생각도 달라진다. 그래서 결국은 상대방의 생각에 대해 도대체 이해할 수가 없는 지경에 이르게 된다. 사람의 생각이란 한 번 삐딱선을 타게 되면, 상대방이 무슨 진실한 발언과 행동을 해도 모두 다 거짓으로 여겨진다. ‘저 사람이 무슨 딴 맘을 가지고 있을 거야.’, ‘뭔가 우리를 속이고 있는 게 분명해.’, ‘너무 뻔뻔해.’ 등등. 그러다가 상대방의 작은 실수나 잘못이 하나둘쫘 드러나게 되면 그러한 억측은 전부 진실이 되어 버린다. …… 2010년의 사건은 일상적 정보를 일상적으로 소통하는 게 얼마나 중요한 일인지를 알게 한 뼈저린 경험이었다.(위성남, 48-49쪽)

‘소통’과 함께 성미산마을공동체를 떠받치는 또 하나의 기둥은 ‘참여’다. 어린이집에 이어 대안학교인 성미산학교를 성공적으로 설립·운영하는 데에 가장 중요한 요인으로 작용한 것은 마을 주민, 즉 학부모의 참여였다.

성미산학교는 설립 과정에서 조직 구성원들의 자발적 참여를 이끌어내기 위해 민주적인 절차를 매우 충실하게 밟았다. 형식적이라 할지라도 그 절차는 매우 중요하다. 왜 그러는가? 사람들의 ‘참여’를 최대한 보장해야 하기 때문이다. 일의 효율성으로 본다면야 그냥 몇 사람이 며칠 밤 세워서 논의한 뒤, 똑딱똑딱 문건 만들고, 프레젠테이션 자료 만들고, 홍보물 잘 만드는 게 훨씬 더 빠를 것이다. 그래서 누가 결정했는지 모르지만, 어쨌든 대단한 뭔가가 있고, 준비가 확실하게 되었구나는 이미지를 갖게 할 수가 있다. 그러나 그러한 방식은 단기적인 효율성을 보장하겠지만, 장기적으로는 위기관리에 매우 취약하다.(위성남, 42쪽)

학부모는 학교를 만드는 데 주도적 역할을 했고, 교사는 교육과정을 구성하는 데 주력했다. 이러한 특징 때문에 현재도 학교 운영에 있어 학부모 참여가 거의 결정적 역할을 하고 있다.(위성남, 39쪽)

전북 완주군 안덕마을 주민들이 영농조합을 만들고 건강힐링마을로 발전시키는 과정에서 가장 중요한 성공 요인은 모든 구성원들의 참여였다. 문제는 젊은 층이 밀집해 사는 도시와는 달리 노년 층이 많은 농촌에서는 주민들의 참여를 이끌어내기가 쉽지 않다는 데 있다. 안덕마을에서는 어떻게 주민들의 참여를 이끌어낼 수 있었나?

안덕마을의 사례를 연구한 이은숙에 의하면, 각자가 조합의 일원이라는 데에 자부심을 느끼게 해준 것이 주민들의 자발적 참여를 이끌어낸 원동력이었다고 한다.

총회는 법적으로는 일 년에 한 번이지만 실제로는 일 년에 두 번 진행하는데, 솔직히 본인들이 돈을 벌고 안 벌고 하건 간에 법인의 일원이 되어 있다는 것에 굉장한 자부심을 갖고 있다. 언젠가 한 사람을 빼먹고 연락을 안 하여 나중에 그분께 촌장이 얼마나 야단을 맞았는지 모른다고 한다. 참석을 안 하면 오늘은 또 무슨 말이 나왔을까 궁금해들 한다. 어떤 역할을 주거나 존재감을 일깨워주는 것, 이 조직의 구성원이라는 자부심이 효과적인 회의 운영의 가장 큰 동기부여다.(이은숙, 145-146쪽)

주민들의 적극적인 참여를 이끌어낸 또 한 가지 중요한 요소는 조합 활동에 재미와 의미를 느끼게 해주었다는 점이다.

돈이 전부가 아니다. 사람 구경에, 먹이는 재미도 쏠쏠하다. 전날 밤 단체 손님 25명의 야식을 마련해 주는 일을 돕고 왔다는 주민 이순례(73) 씨의 얘기다. “용돈 생각하고 가

가니? 낮에 밭에서 일하고 밤에 가니 피곤하긴 한데 여럿이 있으니까 재밌고. 호박, 고추, 깻잎 넣어서 이만씩 하게 부친 부침개를 한자리에서 금방 먹어 싸니 보기 좋제. 동동주도 여기서(집에서) 히서 가그든. 배불러서 다 못 먹겠다면서 남은 놈 다 싸갖고 가니 기분이 좋제.” 노인이 대부분인 마을에서 드나드는 사람들이 많다는 것은 곧 마을의 활력소가 되었다.(이은숙, 146쪽)

내가 결정해줘서 저 사람이 일을 한다는 인식이 명확하게 생겼다. 이제 주민들은 일이 발생하면 이사회 사안, 총회 사안으로 구분할 줄 안다. 오히려 회의 절차나 방식을 더 잘 알고 사업보고나 안건을 논의할 때 꼬치꼬치 묻는 모습을 보면 진짜 이분들이 많이 성장했구나 하는 생각이 든다.(이은숙, 147쪽)

이렇게 재미와 의미를 느끼면서 조직 활동을 하다보면 주인의식과 책임감, 그리고 자신감과 여유가 생기고 그런 토대 위에서 소통도 원만하게 이뤄진다는 것이 안덕마을 사례가 주는 교훈이다.

사업을 계획할 때 가장 먼저 물어본 말은 바로 이것이다. “무엇 제일 잘 하실 수 있겠습니까?” 물어보니 김치, 된장 만들기에는 모두 일가견이 있는 분들이다. 당연히 거기에서부터 시작했다. 여기에 좀 더 전문적인 컨설팅을 받아 특성화시키는 작업의 결과로 죽염 된장이 나오고, 김장 함께 담그기, 감호소 등 조금씩 차별화된 상품과 사업을 개발하기 시작했다. 그분들이 만들어낸 것은 책임지고 법인에서 팔아주었다. 처음에는 다 못 팔아서 아는 분들에게 강매를 하기도 했다. 그러니 그분들은 재미가 붙고, 작은 성과를 직접 맛보며 조금이라도 움직여서 “뭘 하면 이게 되는구나.”라는 생각이 들기 시작했다. 중요한 건 자기가 할 수 있는 것에서부터 시작하는 것이다. 자신이 잘 하는 분야에 대해서는 자신이 있고 이 자신감은 타인에게도 관대하고 너그러운 여유를 가져다 준다. 이러한 마음은 의사 소통이 잘 이루어지는 기반이 된다. 반면 자신이 하고 있는 일에 대해 불확실하고 확신이 없을 때는 자신을 지키기 위해 방어하게 되고 다른 사람의 말을 왜곡하는 경향이 있다. 이는 소통의 가장 큰 걸림돌이 된다.(이은숙, 149쪽)

구성원들의 고른 참여는 의사 결정 과정에서도 꼭 지켜져야 할 중요한 원칙이다. 회의 중에 발언을 일절 하지 않고 묵묵히 앉아 있는 사람이 있다면 발언 등 참여를 유도해 내야 하는 것이 의장 등 진행자의 임무다. 그런 과정에서 회의에 대한 신뢰와 만족도가 높아진다. 반면, 그렇지 않을 경우 뒷탈이 생기게 된다는 것이 현장 경험을 통해 확인된다.

일반적으로 회의에서는 자주 발언하는 사람만 발언하고 말이 적은 사람은 지켜만 보는 경향이 있다. 이 경우 목소리 큰 몇몇의 주도로 회의가 진행되고 회의를 마치고 난 후 불만을 토로하는 대표들이 나오기도 한다. 토론을 하거나 의견을 구할 경우 회장(회의 진행

자)은 회의 진행을 유심히 관찰했다가 발언을 하지 않은 대표들을 지명하여 의견을 말하게 하는 게 좋다. 대부분의 경우 자신의 의견을 말하게 되며 회의에 대한 신뢰와 만족감이 높아지고 회의 참석률도 높아진다.(이일권, 72쪽)

회의가 깔끔하게 마무리되었다고 해서 참석자들에게 충분한 발언의 기회를 주지 않으면, 뒷담화가 분명히 생긴다. 한 번 결정한 사안을 다시 논의해야 할 경우도 생긴다.(위성남, 52쪽)

표결은 피하고 최대한 합의 모색

어떤 사안에 대해 구성원들 간 의견이 엇갈리는 상황에서 의사 결정을 하려 할 때 흔히 사용하는 것이 표결이다. 민주적인 방법인 것 같지만 형식상으로만 그렇지 실상은 비민주적인 경우가 적지 않다. 소수에 대한 다수의 횡포일 수 있기 때문이다. 내부 갈등이 때 들끓어지기느커녕 오히려 더 악화되는 등 폐해 또한 크다. 표결에서 밀린 일부 그룹이 결과에 반발하며 떨어져나가기도 한다.

앞에 소개된 사례에서도 표결로 인한 극심한 폐해를 경험하고 이후엔 표결 방식을 지양하고 합의 형성을 추구하게 되었다고 보고하고 있다. 대표적인 예가 성미산마을이다.

성미산학교 초기 3년 동안은 수많은 다수결을 통한 의사 결정이 이루어졌다. 2006년 6월에 있었던 학부모 총회에서 있었던 다수결은 그 압권이었다. 극명한 대립 사항을 표결에 부침으로써 다수와 소수를 명확하게 구별하였고, 이 결과에 크게 실망한 소수그룹은 결국 집단으로 탈퇴하게 된다. 경험으로 볼 때 다수결에 의한 의사 결정은 반대 세력에 대한 폭력 행위일 뿐이다. 이는 대단히 적대적인 소통방식이며, 반대 세력을 직접적으로 억누르는 방식이다. 이는 최후의 극단적인 의사소통이며, 결코 민주주의가 아니다. 그때 이후 성미산학교에서는 다수결에 의한 의사 결정 방식을 되도록 취하지 않는다. 물론 총회 등의 경우, 회의록을 남겨야 하는 법적 형식 때문에 다수결 방식을 취하기는 하나 이는 그야말로 형식에 그친다. 다수결이 폭력 행위임을 알기 때문이다.(위성남, 55쪽)

아파트대표회의에서도 비슷한 사태가 종종 벌어진다. 입주인 대표들 간에 파벌이 있고 갈등이 있다. 그런 상황에서 다수파가 숫자를 앞세워 일방통행을 함으로써 몸살을 앓는 경우가 많다고 한다.(이일권, 65쪽)

표결을 하지 않는다면, 대신 어떻게 하는 것이 좋은가?

우선 중요한 것은 성급히 결정하려 하지 말고 최대한 합의를 추구하는 것이다. 대립되는 사안에 대해 충분히 논의하여 쟁점을 해소하고 합의점을 찾도록 하는 것이다.

성미산학교의 표결 파동 이후 이 마을에서 회의를 할 때는 합의점에 이를 때까지 논의를 계속한다고 한다. 만일 합의에 이르지 못할 경우 의사 결정을 하지 않고 좀 더 논의를

하거나 다음 회의로 넘긴다.

그런 실제 사례가 어린이집 사교육 허용 문제에 대한 논의 과정이다. 성미산어린이집에 다니는 아이들이 개인적으로 과외활동을 하는 것을 허용할 것인지 여부를 놓고 학부모와 교사들이 2006년 6~7월 두 달에 걸쳐 논의를 계속했다. 그 결과 교사회에서 제시한 방안, 즉 “부모와 함께할 수 있는 것과 다음날 아이들 생활에 지장을 주지 않으면 특별한 제한을 두지는 않는다.”는 데에 의견이 모아지고, 어린이집에 무리를 주지 않는 한도 내에서 시행해 보는 것으로 마무리되었다.

2개월 간의 긴 논의 과정이 일견 비효율적으로 보일 수 있다. 하지만 공동체 마을의 공동육아어린이집이라는 점, 그리고 무엇보다 소중한 자신의 자녀들에게 영향을 미치는 사안이라는 점을 감안하면 효율성의 판단 기준이 단지 시간만은 아닐 것이다. 설사 비효율적인 면이 있다고 하더라도 모두가 동의할 수 있는 합치점에 이르기까지 논의를 계속하는 것은 공동체의 유지 그리고 자녀들을 위해 필요한 일이었다고 할 수 있다. 그런 긴 논의가 내부적으로 어떤 의미를 갖는지 위성남은 다음과 같이 이야기한다.

이로써 약 2개월에 걸친 기나긴 논의가 마무리(관계를 훼손할 정도로 과도한 과외활동이 아닌 선에서 허용하고 조절하는 것)되었다. 결론은 실제 논의 과정은 이보다 더 복잡했고 회의가 더 많았다. 대단히 민감한 사안이었음에도 서로의 이야기를 듣는 과정에서 여러 가지 생각들이 정리되었다. 아주 작은 조직이지만 내부 조직단위는 분명하게 존재한다. 이사회와 교사회, 각 위원회, 일반 조합원이 엄격하게 분리되어 있으므로 각 단위 내부에서 논의가 다른 단위에 적절한 영향을 미치고 있고 이를 서로 존중하고 있다. 이는 매우 중요하다. 또한 논의를 서두르지 않고, 결론을 조급히 내리려 하지 않고, 구성원들의 충분한 대화와 공감을 불러일으키려는 자세가 있었다. 이러한 느린 과정은 결과적으로 가장 빠른 과정이었음이 증명됐다.(위성남, 51쪽)

부산의 아파트단지 대표회의를 이끌었던 이일권 역시 비슷한 방법으로 임했다고 한다.

회의를 진행할 때는 안건을 상정한 후 안건에 대해 설명하고 질문한 후 토론을 하게 되는데 이때 시간이 많이 소요되더라도 토론을 충분히 할 필요가 있다. 토론이 불충분할 경우, 급하지 않은 경우 다음 회의로 넘길 수도 있다.(이일권, 72쪽)

아파트 동 대표들은 전기, 설비, 건축, 조경 등 아파트 관리에 있어서 전문가가 아니다. 잘못된 결정과 집행은 대표회의에 불신을 초래한다. 한 번 불신은 회복하기 어렵다. 따라서 찬반이 비슷비슷하거나 기술적인 검토가 더 필요한 경우, 대표자들의 이해가 부족할 경우, 입주민들의 의사를 확인해야 할 경우는 그것이 옳다고 하더라도 결정을 보류하고 다음 회의로 넘기도록 하는 것이 좋다. 대표회의에서 안건을 토론하고 결정하는 일은 쉽지 않다. 많은 비용이 들어가는 경우는 더욱 그렇다. 안건 심의에 필요한 정보를 사전에

준비하고 대표들의 질문에 관리소장이나 기술과장이 답을 해주지만 이해시키기 곤란한 경우도 있다. 이럴 때는 다수결로 강행하는 것을 지양해야 한다.(이일권, 70쪽)

찬반이 엇갈리는 상황에서 논의를 계속한들 과연 달라지는 게 있을지 의문을 가질 수 있다. 성미산마을에서 오랫동안 이뤄진 실험 결과는 그 답을 명쾌하게 제시해준다.

상식을 가진 대부분의 사람들은 자신의 의견과 생각이 충분히 표현되었거나, 그래서 다른 사람들로부터 충분히 공감을 받았거나, 그 속에서 강한 유대감을 느낀다면 자신의 의견을 철회하거나 일정한 양보를 하기도 한다. 그것은 우호적인 관계성 속에서 이루어진다. 문제는 논리가 아니라 정서에 있다. 사람들이 자신을 존중하지 않거나, 내 이야기를 귀담아 들으려 하지 않거나, 자존심 상하게 하는 말을 하거나 하는 등의 태도를 보인다면 마음의 상처를 받게 된다. 마음의 상처를 받게 되는 순간부터는 아무리 합리적인 논의 절차를 충실하게 밟고, 합당한 합의를 이루어내더라도 문제는 해결되지 않는다. 애초에 서로 합의하고 싶은 마음이 아예 없어서 버렸기 때문이다.(위성남, 45쪽)

문제는 토론을 계속해도 찬반 논란이 좀처럼 해소되지 않을 때다. 조직에서 어떤 일을 하려고 하는데 일부의 반대는 계속되고, 그렇다고 마냥 토론만 하고 있을 수는 없을 때 어떻게 해야 하나?

그런 때에도 성급히 표결로 결정하려 하지 않는 것이 좋다. 그 대신 우선 찬성하는 이들을 중심으로 일을 해나가면서 서서히 동의의 폭을 넓혀가는 것이 바람직하다. 전북 완주군 안덕마을의 영농조합도 그렇게 해서 성사되게 되었다.

초창기 법인을 만드는 과정에서 가장 먼저 발생한 갈등은 네 개 마을 이장들과의 관계 문제였다. 어떤 사안에 대한 갈등이기보다는 일종의 권한 문제이다. 지금까지 마을 일은 그 일이 잘 처리가 되건 그렇지 않건 간에 모두 이장을 거쳐서 진행되었는데, 이제 그렇게 만든 할 수 없는 구조가 되어가는데 대한 일종의 경계심 같은 것이었다. 그러다보니 진행 과정에서 마을 사람들의 의견 또한 이장 쪽 의견에 동의하는 사람들과 새로운 법인을 추진하는 일에 동의하는 사람들로 나누어지게 되었다. 그러나 이장과 그 의견에 동의 하시는 분들을 억지로 설득하려고 하지는 않았다. 이장을 설득하여 편하게 일을 추진하면 좋았겠지만, 사람들의 생각이 토론으로만 바뀌는 것은 아니었다. 현실적으로 볼 때 건건이 그들을 설득하면서 일을 병행하기도 힘들었다. 다만 묵묵히 하고자 하는 사람과는 대화를 끊임없이 했다. 그래서 그 기간이 2년이나 걸렸다. 그러다보니 어느 시점에서는 주민들이 자연스럽게 판단을 했다. 그리고 조합을 설립하니 지역 주민 대다수가 법인 일을 찬성하게 되었고 결국 이장들도 마을을 움직여주었다. 네 개 마을 중 1차 모집 때 한 개 마을 이장이 참여했고, 2차 모집 때 나머지 이장들 모두 참여하였다. 일이 되는 것을 보여 주었기 때문이다. 보통은 이런 일들이 진행되면 이장들이 먼저 주민들을 설득시키고

마음을 움직여 주어야 일이 자연스럽게 진행되지만, 이런 과정을 거쳐 4~5년째 접어들니 이제는 이장의 역할과 주민들의 역할이 자연스럽게 구분되어 진행되고 있다. 할 수 있는 사람들부터 시작했고, 뜻이 좋고 성과가 있으니 잠재되어 있던 사람들의 생각이 깨우쳐져서 나머지 사람들이 따라오게 되었다. 설득으로 굴복시키는 게 아니라 소외감을 느끼게 하지 않기 위해 시간이 좀 걸리더라도 묵묵히 자연스런 방법을 택했다.(이은숙, 144쪽)

찬반이 엇갈리는 상황에서 토론을 해도 합의가 힘들 때 성미산마을에서 흔히 쓰는 방법도 유사하다.

(합의가 안될 때 사용하는) 당사자 판단의 방식은 어떤 사안에 관심 있는 당사자나 관심자들이 자기들끼리 그냥 즐겁게 일을 하도록 내버려 두는 것이다. 그 결과가 어찌되든 그것도 당사자들이 책임지면 된다. 이걸 ‘위임’의 방식이라고도 할 수 있다. 이러한 방식은 대부분 낯설게 여겨질 것이다. 성미산마을의 경험으로 보면 이 방식이 가장 창의적이며, 문제가 발생할 소지가 적고, 에너지가 집중된다. 당사자들이 재미있어서 일을 알아서 하겠다는데, 옆에서 감놔라 배놔라 할 필요가 뭐 있겠는가?(위성남, 60쪽)

이렇게 되기 위해서는 구성원들의 열린 자세가 필수적이다. 성미산마을 주민들은 공동체를 이루고 있긴 하나 제각기 개성이 있고 의견이 다른 사람들이다. 이를 두고 이 마을 사람들은 “100명이 100개의 마을을 이루고 있다.”고 말한다. 그러나 “성미산마을 사람들이 갖는 딱 한 가지 공통점은 자신의 의견을 다른 사람에게 강요하지 않는다는 점”(위성남, 56쪽)이라고 한다.

자신이 하고 싶은 일은 당사자들이 알아서 진행하는 것, 그것에 대해 굳이 반대하지 않는 것, 그저 ‘고운 눈’으로 바라보는 것, 바로 이것이다.(위성남, 57쪽)

논란·갈등을 해결하는 방법

어떤 조직에서든 가장 난처한 경우는 구성원 간 논란이나 갈등이 계속될 때다. 조직 내 갈등을 겪어본 이들은 그 폐해가 얼마나 심각한지 잘 안다. 그래서 어떻게든 풀어보려고 하지만 마음처럼 잘 안돼 애로를 겪는다. 쟁점을 해소하고 갈등을 해결하는 데 필요한 자세한 사항은 다음 장에서 상술하도록 하고, 여기서는 앞의 사례 연구에 소개된 내용을 중심으로 현장에서 활용할 만한 접근법을 정리해 본다.

갈등 해결 절차(process)는 다양하게 발전돼 있으나 크게 보면 두 가지로 나뉜다. 첫째, 갈등 당사자들이 직접 해결하는 방식이다. 당사자 간 대화와 협상이 그것이다. 둘째, 중립적인 제3자를 통한 해결 방식이다. 중재(仲裁 Arbitration), 조정(調停 Conciliation), 중조(仲調 Mediation), 중립적 사실 조사(Neutral Fact-Finding) 등이 있다.

(위성남, 43-45쪽)은 위와는 또 다른 방식으로 당사자 간에 원만히 해결한 사례다.

대안학교가 아닌 공립 초등학교에 입학하는 어린이들을 위해 특별 교육프로그램을 마련하는 문제에 대해 어린이집 조합원들과 교사들이 긴 논의를 하게 되었다. 그 과정에서 논의 내용이 불충분하고 사실과 다르다고 강력히 문제 제기하며 조합원 3가구가 조합에서 탈퇴하겠다는 의사를 이사회에 밝혔다. 이사회는 그들의 탈퇴를 승인하겠다고 전격 발표했다. 내부 갈등으로 인해 일부 구성원이 탈퇴하고 서로 결별하는 극단적 양상으로 치달았던 갈등은 열흘 동안 냉각기를 가지면서 흐름이 바뀌게 되었다. 조합 임시총회를 개최해 그간 논의에 관련된 당사자 전원이 서로에게 사과하고 조합원 3가구도 탈퇴를 철회하는 것으로 3개월 간의 갈등 사태는 마무리되었다.

이런 갈등은 조직 내에서 자주 벌어지는 유형이다. 원만하게 잘 해결하려면 갈등의 밑바닥에 있는 깊은 원인을 알아내 그것을 풀어줘야 한다. 이 갈등이 벌어지게 된 것은 의견 충돌 그 자체가 아니라, “그저 자신들의 의견을 알아주지 않았던 전반적인 분위기에 크게 실망”(위성남, 44쪽)했기 때문이었다고 한다. 실제로, 많은 경우 갈등은 논리나 이해관계가 아니라 본의 아니게 상대방의 마음을 다치게 한 것이 근본 원인으로 작용하는 법이다. 이 사건의 경우도 그랬던 것이다. 따라서 그들의 심정을 알아주고 논의 진행 과정에서 벌어진 문제는 바로잡음으로써 그들의 마음이 풀리도록 해주는 것이 필요하다.

문제는 논리가 아니라 정서에 있다. 사람들이 자신을 존중하지 않거나, 내 이야기를 귀담아 들으려 하지 않거나, 자존심 상하게 하는 말을 하거나 하는 등의 태도를 보인다면 마음의 상처를 받게 된다. 마음의 상처를 받게 되는 순간부터는 아무리 합리적인 논의 절차를 충실하게 밟고, 합당한 합의를 이루어내더라도 문제는 해결되지 않는다. 애초에 서로 합의하고 싶은 마음이 아예 없어서 버렸기 때문이다. 상대방의 모든 이야기와 행동은 모두 거짓이요, 뭔가 숨은 의도가 감추어져 있으며, 심지어 비열하다고 느낀다. 웃는 낯으로 이야기를 하면 날 비웃는 것처럼 여겨지고, 심각하게 인상을 쓰고 있으면 나를 노골적으로 싫어하는 것으로 보이며, 무표정한 낯이면 나를 속이는 것으로 느껴진다. 모든 의사소통의 출발이자 종착점은 딱 하나, ‘공감하는 것’에 있다. 상대방의 심정을 이해해 주는 것, 왜 불안해 하는지를 알아주고 다독여 주는 것, 그것을 단지 형식적인 것이 아닌 진심으로 해야 한다.(위성남, 45쪽)

이 갈등을 푸는 과정에서 주목할 만한 또 한 가지 대목은 열흘 간의 냉각기를 가졌다는 점이다. 양측 간 대립이 감정적으로 치달을 때는 원만한 해결이 지극히 힘들다. 만나서 대화를 시도해도 날선 감정이 부딪혀 상황이 악화되기 십상이다. 그런 때에는 서로 간에 냉각 기간을 갖고서 감정을 가라앉힌 다음에 비로소 차분한 대화가 가능하게 된다. 당사자 간에 직접 갈등을 풀려고 할 때 이 점을 염두에 두는 것이 좋다.

중립적 제3자를 활용한 갈등 해결

어떤 갈등이든 당사자끼리 푸는 것이 가장 좋다. 그러나 갈등이 제법 심각한 단계에 이르면 당사자가 직접 해결하는 것이 대단히 힘들게 된다. 여러 문제가 복잡하게 얽힌 경우도 마찬가지다. 그런 때에는 제3자의 도움을 받아 해결하는 길을 찾는 것이 좋다. 그 제3자는 갈등의 모든 당사자들로부터 받아들여질 수 있는 중립적인 사람이어야 함은 물론이다.

제3자가 갈등에 개입해 해결을 도모하는 방식은 여러 가지가 있다. 중재, 조정, 중조, 중립적 사실 조사/자문 등이 있다. 각각의 특성이나 적용 대상이 다르다. 잘 알고 사안이나 상황에 따라 적절히 활용하면 큰 도움을 얻을 수 있다.

이 중 제3자 개입의 강도나 결정력이 가장 큰 것은 중재(仲裁 Arbitration)다. 일종의 약식 재판 같은 것으로서, 당사자들이 공히 인정하는 중재단 또는 중재기구에서 분쟁 사안을 알아보고 결정을 내리면 그에 승복하기로 하는 것이다. 조정(調停 Conciliation)은 공적 기구나 전문가가 분쟁 사안에 대한 해결책(조정안)을 제시하고 당사자들이 받아들이도록 권유하여 분쟁을 매듭짓고자 하는 절차다. 중조(仲調 Mediation)는 갈등 해결의 전문성을 가진 제3자가 당사자들 사이에서 대화를 통해 서로 이해하고 문제를 해결해 자발적으로 합의·화해할 수 있도록 돕는 절차다. 일반인들 사이에서나 언론에서는 흔히 제3자가 중간에서 화해를 이끌어내는 일을 두고 대개 ‘중재’라고 하는데, 그것은 엄밀한 의미에서 중재가 아니라 중조에 가깝다. 그 외에 갈등 당사자들이 사실 관계를 두고 다툰 때 중립적인 입장에서 사실 조사(Neutral Fact-Finding)를 해주거나 쟁점 사안에 대해 전문적인 의견이나 자문을 제공해 주는 것 등이 있다.

앞의 사례 연구에서 이은숙은 세 지역에서의 갈등 해결 사례를 소개하고 있다. 세 사례 모두 제3자의 도움을 받아 해결한 경우인데, 첫 번째(마산 진로기업과 평암리 주민들 간 상생협약 체결)와 두 번째(인천 부평구 송전탑 이설 문제) 사례는 위의 분류에 따르면 중조에 가깝다. 세 번째 사례(전북 완주군 안덕마을 조합 설립·운영문제)에서는 전문가의 설명이나 의견 제시(자문) 등을 통해 쟁점 사안에 대한 충분한 이해와 신뢰를 형성함으로써 주민들 간 의견 대립을 해소하는 데 도움을 받은 경우다.

특히 주목할 만한 것은 첫 번째 사례다. 마산시 진전면 평암리에서 진로소주가 공장 증설을 추진하자 인근 지역 주민들은 지하수 고갈 등을 우려해 반대 운동에 나선다. 인허가권을 가진 마산시도 중간에서 입장이 곤란해 별다른 조치를 취하지 못하는 상황이었다. 갈등의 골이 깊어지던 중에 시민사회의 인사가 나섰다. 지역에서 오랫동안 시민단체 활동을 하면서 중립성, 객관성을 인정받는 인사였다. 그가 중간에서 일종의 중조인(Mediator) 역할을 함으로써 양측은 타협점을 찾아 상생협약을 체결하고 갈등을 원만히 매듭짓게 되었다.

이 사례는 지역사회에서 갈등이 벌어졌을 때 시민단체 또는 시민사회 인사들이 어떤 역할을 할 수 있는지 잘 보여준다. 그동안 지역사회에서 공익을 추구하는 활동을 해오던 과정에서 형성된 신뢰와 중립성을 기반으로 갈등 당사자들 사이에서 중요한 역할을 할 수 있다. 지역에서 갈등이 벌어졌을 때 상생적으로 잘 해결하는 것이 시민사회가 추구하

는 공익을 실현하는 길이기도 하다.

주의할 것은 공익성, 신뢰, 중립성 등 기준에 형성된 이미지나 자세만 가지고는 그런 역할을 성공적으로 수행하기가 쉽지 않을 수 있다는 점이다. 특히 심각한 갈등이나 복잡한 사안을 풀려면 전문적 역량이 요구된다. 교육훈련을 통해 갈등 해결의 전문성을 갖춘다면, 좀 더 효과적으로 지역사회의 갈등을 해결해 나갈 수 있을 것이다.

각 지역의 자치단체에서도 주민이나 업계 등과 제반 갈등을 많이 겪는다. 따라서 인천 부평구에서처럼 갈등조정관 제도를 두고 전문성을 갖추고 임하도록 한다면 지역사회의 갈등을 해결하고 공익을 구현하는 데 큰 도움이 될 것이다.

갈등이 있을 때 이처럼 전 과정에 걸쳐 중립적 제3자의 도움을 받는 것도 좋지만, 부분적으로 쟁점 사안별로 관련 전문가의 도움을 받아 문제를 풀어나가는 방법도 활용할 만하다. 전북 완주군 안덕마을에서 건강힐링사업 추진을 둘러싸고 벌어진 주민들 간 입장 차이를 해소하는 과정에서 그런 방식이 큰 도움이 되었다고 한다.

어느 조직이나 사람과 사람 사이에 갈등은 피할 수 없다. 특히 초창기 준비 시절 마을 주민들의 생각이 서로 달랐을 때 전문가 도움을 많이 받았다. 완주군청의 계장, 사회적기업 '이장'의 대표 등을 계속 초청하여 이야기를 듣게 했다. 이유는 두 가지였다. 사업의 취지와 의미, 임원진들이 이야기하지 못하는 부분들까지 전문가들이 알기 쉽게 설명해 줄 수 있다는 게 하나의 이유였고, 두 번째는 우리가 하고 있는 일에 대한 객관적인 신뢰가 형성될 수 있었기 때문이었다. 모든 일을 본인 혼자 다 해결하려고 하는 것은 위험하고 경계해야 한다. 아르면 병원에 가고 의사에게 가듯이 문제가 발생하고 내가 해결할 수 없는 부분은 전문가의 도움을 받는 게 좋다. 문제를 객관적으로 보고 해결 방향을 함께 마련할 수 있기 때문이다.(이은숙, 145쪽)

기본은 조직문화와 구성원의 자세

참여와 소통, 민주적 의사 결정은 의지나 구호만으로 이뤄지지 않는다. 지금까지 살펴본 사례의 교훈점이나 회의 운영 방법만으로도 안된다. 그 밑바탕을 이루는 것은 조직문화다. 평상시의 조직문화, 회의문화가 수평적이고 개방적이어야 민주적 의사 결정과 원만한 합의 형성이 가능해진다. 또 한 가지 기본을 이루는 요소는 조직 구성원들의 자세와 역량이다.

이 두 가지 밑바탕이 부실하다고 비판하거나 포기할 필요는 없다. 조직문화와 구성원들의 자세가 처음부터 완비된 상태로 시작하는 곳은 오히려 드물다. 공동체의 문제를 놓고 대립하고 논의하고 함께 풀어나가는 과정에서 새롭게 형성되고 훈련되는 것이다. 이 두 가지 요소가 왜 중요한지, 어떻게 만들어갈 수 있는지 사례를 통해 살펴보자.

평등한 조직문화 만들기

민주적 의사 결정을 해나가는 데 우선 기본이 되는 것은 평등한 조직문화다. 권미혁의 글에서 가장 강조하는 것도 그것이다. 참

여와 소통, 의사 결정과 관련해 ‘평등한 조직문화’는 구체적으로 어떤 것을 가리키나?

첫째, 문제 제기 및 의제 설정 단계에서의 평등성이다. 누구든지 어떤 문제든 제기하고 논의할 수 있어야 한다는 것이다. 네 개 시민단체 합동 워크숍을 준비하는 중 벌어진 ‘삼겹살 논란’이 그 예다.

조직의 최약자는 자신의 문제를 제기할 수 있는 권한이 가장 없는 사람이다. 그렇기 때문에 어려움을 호소할 수 없다. 그러나 어떤 문제도 제기할 수 있고 어떤 문제도 논의할 수 있다는 생각이 든다면 상황은 달라질 것이다. 더해서 조직에 불만을 제기했다는 이유로 보복당하지 않는다는 확신도 있어야 할 것이다. 그런 의미에서 조직문화에 대한 교육은 어떤 문제라도 조직에서 이야기하고 해결할 수 있다는 가능성을 심어주는 과정이라고 할 수 있다. 더불어 부당하다고 생각되는 것을 말할 수 있는 기회가 보장되는 것이 ‘소통’이라는 점을 알아가는 과정이기도 하다.(권미혁, 172쪽)

둘째, 논의 과정 및 의사 결정 단계에서의 평등성이다. 구성원 누구나 자신이 관련된 사안의 결정과정에 참여해 논의할 수 있도록 해야 한다. 이 점에서 권미혁은 “모든 의사 결정은 술자리 등 여성이 참여하기 힘든 자리가 아니라 공식 절차를 통해 이뤄지도록 해야 한다.”고 강조한다.

대부분의 회의가 퇴근 후 술자리에서 이루어지는데 여성들이 어떻게 매년 회의에 참석하면서 간부 활동을 하겠어요. 모두 가정이 있고, 시부모를 모시고 있는 사람들도 있는데요. 물론 낮에 회의하자고 할 수도 있겠죠. 그러나 중요한 결정이 저녁 술자리에서 이루어지는 경우가 많다는 것이 공공연한 사실이에요. 그러다 보니 술자리에 참석해야 비로소 뭐가 뭔지 알게 된다는 거죠. 심지어 술자리에 참석한 사람들끼리 중요한 결정을 해놓고 회의 때 통보만 하는 경우도 있어요. 여자들은 이런 조건에서는 간부를 하고 싶어도 못해요. …… 성주류화가 이루어지려면 여성이 의사 결정 과정에 참여해야 하고, 그 조건이 만들어져야 한다. …… 이런 부분은 비단 여성 만이 아니라 조직의 모든 사람들에게 해당된다. 다양한 조직원을 의사 결정 과정에 참여시키려면 각자의 상황을 고려한 세심한 배려가 있어야 한다. 그리고 그 배려는 그 사람이 처한 조건을 관찰하는 것에서 시작된다.(권미혁, 164-165쪽)

정규 회의 외에 술자리에서 의사 결정이 이루어지는 일이 없어야 한다는 것이다. 술을 못 먹는 사람은 출세하기 어렵다는 이야기에 많은 사람들이 공감하는 것을 보았다. 설사 공식회의를 낮에 한다 해도 중요한 결정이 술자리나 회식자리에서 이루어진다면, 그 회의는 요식행위 이상이 안될 것이다. 그렇게 되면 술자리에 참여할 수 있는 사람의 의사가 과하게 반영될 것은 자명한 이치이다. 또한 우리나라 직장문화 중 사람을 따돌리는 대표적인 문화가 바로 술자리 문화이다. 체질적으로 술을 못 먹는 사람은 어떻게 하는가? 술을 먹지 못하는 사람도 불편하지 않은 조직문화를 만들어 보자.(권미혁, 165쪽)

전북 완주군 안덕마을에서도 중요 안건은 사적인 자리가 아닌 공식 회의 석상에서 논의·결정하도록 하는 것을 가장 중요한 원칙으로 삼음으로써 조합 운영체계가 원만하게 자리잡을 수 있었다.

안덕파워영농조합법인은 대표이사, 총무이사, 홍보이사, 감사, 이사로 조직이 구성되어 있고, 의사 결정은 월 1회 이사회와 수시로 운영하는 운영위원회 회의를 통해서 이루어진다. 운영위원회는 마을사업을 담당하는 외지인 1명이 포함된 마을 주민 10여명으로 구성되어 있고 최고이사 결정 단위는 총회이다. 운영위나 총회의 안건은 늘 공식적인 자리에서 결정되었다. 촌장이나 다른 임원들이 개인적으로 사람을 따로 만나지 않았고 지속적인 마을 회의를 통해 공식적인 절차와 구조를 만들었다. 필요할 때는 회의하고 나서 안건의 내용을 집에 가서 다른 가족들과 상의하여 오도록 했다. 늦게 가더라도 같이 참여할 수 있게 하는 것, 공식적인 절차를 통해서 결정하는 것을 가장 중요하게 생각했다.(이은숙, 145쪽)

평등한 조직문화를 만드는 것은 마음처럼 쉬운 일이 아니다. 어떤 조직이든 수직적 업무체계가 있기 때문에 의식적으로 노력하지 않는 한 수평적 문화가 형성·유지·확산되기 힘들다. 권미혁의 글에서 강조한 조직문화에 대한 성찰은 그런 면에서 의미가 크다. 그런 구체적인 방법으로 그가 제안한 것, 즉 “조직 내에 소통이나 조직문화를 다루는 체계가 상시적으로 있으면 더욱 좋다. 예를 들어 연말에 사업평가만이 아니라 조직문화에 대한 평가도 같이 하는 것”(권미혁, 174쪽) 등은 특히 시민단체 등 평등한 조직문화를 지향하는 조직에서 활용하면 큰 도움이 될 것이다.

파벌문제, 일부 그룹의 소외감 극복 조직의 건강을 해치고 병들게 하는 주요인은 파벌문제, 그리고 일부 구성원들이 느끼는 소외감이다. 합리적 토론과 의사 결정의 가장 큰 걸림돌이기도 하다. 조직 내에서 일단 그런 현상이 벌어지면 극복하기가 아주 어렵다. 현장에서 그런 문제를 어떻게 해결, 혹은 예방했는지 살펴보면 도움이 될 것이다. 어느 조직에서나 그렇듯 아파트대표회의에서도 파벌이 존재한다. 파벌의 역학을 잘 이용해야 조직을 잘 이끌 수 있다는 것이 통념이기도 하다. 부산의 대규모 아파트단지 대표 회의를 이끈 이일권의 경우, 처음부터 이 문제에 대해 단호한 입장을 취함으로써 파벌로 인한 문제를 막을 수 있었던 점은 눈여겨볼 만하다.

나는 우리 아파트 입주자대표회의 회장이 되는 과정에서 경선을 하게 되었고, 당연히 다른 후보를 지지한 대표들도 있었다. 낙선한 대표는 처음에 사사건건 문제를 위한 문제를 제기하고 회의 진행을 어렵게 했다. 나를 지지하는 대표들은 이대로는 회의 진행이 어려우므로 회장의 의사를 지지하는 대표들을 규합하여 과반수 이상의, 소위 회장파를 만들고 제안했다. 다른 아파트에서도 그렇게 한다는 것이었다. 나는 한 아파트에 살면서 그

이다. …… 자신이 하고 싶은 일은 당사자들이 알아서 진행하는 것, 그것에 대해 굳이 반대하지 않는 것, 그저 ‘고운 눈’으로 바라보는 것, 바로 이것이다.(위성남, 57쪽)

특히 중요한 것은 조직을 이끄는 리더들의 자세다. 자신이 추진하는 사업에 탄지를 거는 이들에 대해서도 열린 마음으로 대하면서 반대 의견을 경청하고 소수의 목소리도 존중해 주는 태도가 요구된다. 부산에서 아파트대표회의를 이끈 이일권은 반대하는 이들에게 오히려 고마움을 느끼기까지 했다고 한다.

사사건건 반대만 하는 동 대표, 비리가 있지 않나 의혹을 가지고 따지는 동 대표, 모두가 부패방지제다. 비리예방백신이다. 고마운 분들이다. 그 사람들을 이해시킬 수 있고 그 사람들로부터 이의 제기를 받지 않는다면 바르게 가고 있는 것이니까.(이일권, 66쪽)

어느 조직이든 처음부터 조직 구성원 모두가 열린 자세와 민주시민으로서의 역량을 갖추고 출발할 순 없을 것이다. 조직 활동을 하면서, 사업 안전을 놓고 논란과 갈등을 경험하면서, 서서히 그런 자세와 역량을 갖추어나가게 되는 것이다.

지역사회와 구성원들이 서로에게 신뢰감을 얼마나 가지고 있는지, 지역사회 구성원들 간의 사회적 협력과 네트워크가 원활하게 이루어지는지, 구성원들이 사회적 규범을 상식적 수준에서 준수하고 있는지, 공동체 의식을 얼마만큼 가지고 있는지 등이 바로 주민자치를 잘할 수 있는 역량이다. 이러한 사회적 역량은 다양한 주민 참여 활동을 통해 훈련된다. 공동의 문제를 함께 해결하고 개선하며 새롭게 만들어가는 과정에서 단절된 이웃과의 관계를 회복하고 의사소통을 원활하게 할 수 있는 경로와 기회가 제공되는 것이다.(이은숙, 132쪽)

그렇듯 현장에서의 활동 경험을 통해 민주시민으로서의 자세와 역량을 형성하는 것도 중요하지만, 아울러 필요한 것은 그러한 현장 경험에 바탕을 두거나 접목할 수 있는 체계적인 교육훈련 프로그램이다. 그런 기회를 통해 열린 자세와 소통능력, 문제 해결 역량이 더욱 강화될 수 있을 것이다.



합의 형성, 갈등 해결을 위한 회의 진행법

강영진_갈등 해결학 박사, 성균관대학교 국정관리대학원 갈등 해결연구센터장·겸임교수

- | 진정 민주적 의사 결정은 다수결 아닌 합의 형성
- | 합의 형성을 위한 회의 진행 절차와 기법
- | 쟁점 해소, 합의 형성을 위한 회의 진행자의 역할
- | 토론: 지역사회 갈등 분쟁의 해결 절차와 기법

진정 민주적 의사 결정은 다수결 아닌 합의 형성

어떤 조직이나 모임에서 구성원의 의견이 다르거나 대립하는 것은 자연스러운 일이다. 조직 내의 부서나 공식·비공식 그룹 간에 이해관계나 가치관이 다를 수 있다. 산 정상에 이르는 길이 여러 갈래이듯이, 공동의 목표를 추구한다 해도 그것을 이루는 수단·방법에 대해서는 생각이 제각각일 수 있다.

문제는 각각의 의견이 다른 정도를 넘어서 정면충돌할 때, 그리고 여러 의견이 난립하는 상황에 어느 한 가지로 결정해야 할 때다. 그때 흔히 사용하는 것이 표결 혹은 다수결 방식이다. 의견이 대립될 때 조금이라도 숫자가 많은 쪽이 이기는 식이다. 가장 단순하고 편하고 분명한 의사 결정 방법이다. 그래서 어디에서나 널리 통용된다.

그러나 다수결 방식에는 한계가 있다. 폐해도 적지 않다. 표결제도의 가장 중대한 문제점은 승부를 내는 방식이란 데 있다. 조직 혹은 공동체의 구성원 간에 승패가 엇갈리게 돼 있다는 점이다. 경합하는 의견 모두 나름대로 일리가 있고 근거나 정당성이 있기 마련이다. 그런데도 단지 수적으로 열세라는 이유로 한쪽 의견이 묵살 혹은 폐기되는 것은 당

사자는 물론 조직 전체에도 큰 타격이 될 수 있다. 다수의 힘 혹은 횡포에 소수의 권익과 가치가 짓밟히게 되면서 상처와 분노가 커질 수 있다.

표결 방식은 결과만이 아니라 그에 이르는 과정에서도 심각한 문제점을 안고 있다. 표결은 승패를 나누는 대립 구도로 치러진다. 그 때문에 양측이 우호적·협력적인 방식으로 모두에게 유익한 결과를 추구하기보다는 갑론을박, 세 모으기 등 배타적·대립적 방식으로 상대측을 제압하는 데 치중하는 등 소모적이고 파괴적인 양상을 띠기 십상이다. 그로 인한 후유증은 조직에 큰 부담으로 남게 된다.

이러한 폐해를 방지하고 조직 구성원 모두에게 보다 만족스러운 결과를 추구하기 위해서는 가급적 표결 방식을 지양하고 합의 형성을 추구하는 것이 바람직하다. 특히 다음 상황에서는 조직 구성원 간에 최대한 합의를 모색할 필요가 있다. 즉 (1) 조직·공동체의 구조나 운영 기조를 결정 혹은 변경하거나 구성원 모두에게 큰 영향을 미치는 중요 사안을 결정하는 경우 (2) 평소 혹은 해당 사안을 둘러싸고 내부 그룹 간 대립-갈등이 심한 상황에서 표결 처리하면 후폭풍이 클 것으로 예상되는 경우 (3) 각각의 주장에 나름대로 근거·일리·장단점이 있어 표결로 택일하는 것이 곤란하거나 적절치 않은 경우 등이다.

중대한 사안을 결정할 때 다수결 대신 합의를 모색하는 것은 동서고금을 막론하고 그 예를 어렵지 않게 찾을 수 있다. 우리 역사에서는 신라시대의 화백제가 대표적인 예다. 국왕의 추대나 불교 공인, 전쟁, 법령 제정, 기타 국가의 중대사 등을 논의할 때는 진골 귀족 출신의 대등(大等)이 모여 만장일치의 합의로 결정하였다.(김희만, 2003)

그런 식의 전원 합의에 의한 의사 결정 방식은 고대시대이나 가능할 뿐, 다양한 가치관과 복잡다기한 이해관계가 혼재하는 현대 사회에서 특히 대규모 조직에서는 더 이상 가능하지 않을 것이란 주장도 있다. 하지만, 실제로 가능하다는 것을 보여주는 예가 적지 않다.

유럽 27개국이 가입돼 있는 유럽연합(EU)에서 주요 사안의 의사 결정을 할 때도 전 회원국의 만장일치 합의 방식(unanimity)을 취하고 있다. EU 의회에서 일반적인 사안은 다수결(qualified majority voting) 방식으로 결정한다. 그러나 회원 가입 및 제재, 세금 및 재정, 사회보장 및 외교-안보 정책, 의회 및 산하기구 구성 등 중대 사안은 27개 회원국 전체의 합의로 결정하도록 하고 있다.(European Union, 2001)

미국 연방정부에서도 전원 합의방식이 쓰인다. 정부 부처에서 사회경제적으로 중대한 영향을 미치는 정책이나 법규를 제정 또는 개정할 때 ‘협상에 의한 법규 제정(Negotiated Rule making)’ 방식을 활용한다. 정책 담당자 그리고 해당 정책 또는 법규의 영향을 받는 이해관계자 대표들이 함께 위원회(25인 이내)를 구성해, 정책 또는 법규의 쟁점 사안에 대한 협의를 거쳐 위원회 전원의 합의로 결정하도록 하는 것이다. 이렇게 하면 통상적인 방식으로 법규를 제정 또는 개정했을 때에 비해 갈등이 크게 감소 혹은 예방되는 것으로 조사됐다.(강영진, 2007)

한국 국회는 정당 간 대립이 극심하고 합의 문화가 척박하기로 악명 높다. 주요 법안이

나 예산안 표결 때마다 국회는 곧장 '전쟁터'가 되곤 한다. 그런 국회에서도 선거구 조정 등 정당 및 의원 자신들에게 지대한 영향을 미치는 중대 사안을 다룰 때는 정당 간 합의 처리가 관례화돼 있다. 조직 및 구성원들에게 큰 영향을 미치는 중요 사안은 표결이 아닌 합의로 처리하는 것이 필요하고 또 가능성을 보여주는 예라 할 수 있다.

합의 형성을 위한 회의 진행 절차와 기법

일반적인 회의는 통상적인 절차에 따라 진행하면 된다. 하지만, 중대한 사안을 결정해야 하거나 내부 갈등이 심한 상황에서는 다르다. 회의 참석자들 간에 주장이 팽팽히 맞서고 감정까지 동반돼 심각한 분위기가 조성되기도 한다. 이런 경우 더 이상 논의해봐야 소용없을 것이라 보고 표결로 매듭지으려 하기 십상이다. 문제는 중대한 사안일수록 표결 처리에 따른 폐해가 너무 크다는 사실이다. 시간이 좀 더 걸리고 힘들더라도 쟁점을 해소하고 합의를 모색할 필요가 있다.

중요한 쟁점을 해소하거나 갈등을 푸는 과정에는 일정한 흐름 혹은 절차가 있다. 공적인 사안에서도 그렇고, 주위 사람들 간에 어떤 문제를 놓고 얘기할 때도 그렇다. 대략의 흐름을 염두에 두고 회의에 임하면 크게 도움이 된다. 쟁점 해소 혹은 갈등 해결을 위한 논의 과정은 크게 나눠 대략 다음의 다섯 단계로 이뤄진다.

1. 회의 준비 및 시작
2. 의제 논의
3. 쟁점 정리 및 문제 규명
4. 쟁점 해소, 문제 해결
5. 합의

얘기하다 보면 앞뒤로 왔다 갔다 하기도 할 것이다. 하지만 크게 볼 때 이러한 흐름으로 회의가 이뤄지고 갈등이 해결된다. 각 단계별로 중요한 사항, 그리고 진행자의 역할과 기법을 살펴보면 다음과 같다.

회의 준비 및 시작

한 해 농사는 겨울에 결판난다고 한다. 종자 보관, 파종할 작물 선정, 거름 만들기, 농지 임대계약 등 중요한 일이 겨울에 다 이뤄진다. 중요한 사안을 논의-결정하기 위한 회의도 마찬가지다. 그 성패를 좌우하는 중요한 작업은 회의 시작 전에 이뤄진다. 논의할 의제에 대한 분석을 토대로 사안에 맞는 회의 형태와 절차를 구상하고, 회의구조를 설계하고, 참석자를 선정하는 일 등이다.

한겨울 입춘 즈음부터 실제 봄 농사가 시작돼 농민들의 손길이 분주해진다. 회의 또한 사실상 준비 단계에서부터 시작된다. 진행자가 챙겨야 할 일도 많다. 관련 인사들을 만나 회의 테이블 참석자를 정하고 그들과 의논해가며 회의 구조와 수칙, 진행 방식 등을 정하는 것이다. 이 모두 진행자가 회의로 풀어갈 일들이다. 이후 진행될 회의의 기틀을 잡는 대단히 중요한 일이기도 하다. 회의 준비 및 초기 단계에서 회의 준비팀 혹은 진행자가 해야 할 주요 임무는 다음과 같다.

사안에 맞는 회의 방식 및 참석 대상 결정

효과적 회의 진행을 위해 우선 필요한 것은 회의의 주제 또는 쟁점 사안에 맞게 회의 형태와 구조, 진행 방식 등을 정하는 일이다. 대개의 경우 공식적이고 딱딱한 통상적 회의 방식을 당연한 것처럼 이용하는데, 간담회나 준비모임, 세미나, 워크숍, 브레인스토밍 등 좀 더 느슨한 형태이거나 비공식적인 회의 방식을 활용하면 더욱 효과적일 때가 많다. 회의 참석자의 범위와 수준도 사안에 맞게 정한다. 총회 등 조직 구성원 전원이 참석하는 형태여야 할 때가 있고 임원이나 간부 또는 실무자만 참석하는 회의일 수도 있다.

회의 의제, 일정, 장소 등 협의

회의 형태와 참석자가 정해지면 회의석상에서 논의할 주요 의제와 장소 등을 정한다. 참석자들이 모두 모여 본격 회의를 시작할 때 할 수도 있지만, 사안이 중대하고 복잡할 경우 사전 예비모임에서 논의해 정하는 것이 좋다.

장소 선정에도 유의해야 한다. 특히 갈등이 심각한 사안을 다룰 때는 여러 면에서 중립적인 곳이어야 한다는 점이다. 어느 한 당사자와 직접 관련이 있는 곳은 피하도록 한다. 조용하고 편안하고 안전한 곳이어야 함은 물론이다. 사안이 심각하고 중차대하여 장시간 집중 논의가 필요할 경우 일상 세계에서 비껴 난 휴양지 같은 데에서 숙식을 함께하며 논의하는 것도 고려할 만하다.

신라시대에 국가의 중대사가 생겨 화백회의를 열 때는 신라인들이 신령스러운 곳으로 여겼던 왕경(王京) 주위의 네 곳, 즉 동쪽의 청송산(靑松山), 남쪽의 우지산(于知山), 서쪽의 피전(皮田), 북쪽의 금강산(金剛山)에 모여 합의를 모색하였다.(김희만, 2003) 합의를 이루는 일이 쉽지 않은 만큼 회의 장소와 분위기도 그에 도움 되는 쪽으로 세심하게 정하는 신라인의 지혜가 엿보이는 대목이다.

회의 참석자에 대한 오리엔테이션

합의 형성을 위해 기존의 통상적 회의와는 다른 절차나 방식으로 진행하려 할 경우 참석자들에게 사전에 회의 진행 절차 등에 대해 설명해주는 것이 필요하다. 예컨대 해결책이나 새로운 돌파구를 찾기 위한 브레인스토밍 방식의 회의를 할 경우 통상적인 회의와는 다른 진행 방법을 알려줄 필요가 있다. 아울러, 효과적인 회의 진행에 필요한 논의 방

법을 알려주면 참석자 자신들에게도 유익하고 이후 회의의 원만한 진행에도 크게 도움이 된다.

회의 자리의 모양새, 좌석 배치

회의 자리를 준비할 때 주의를 기울여야 할 것이 자리 배치다. 어떤 모양으로 앉아서 얘기하느냐가 회의의 흐름과 내용에 미묘한 영향을 준다. 특히 참석자들 간 갈등이 심각하고 감정이 고조됐을 경우 그렇다. 조직 내외의 상황 및 참석 인원, 당사자들 간 상호관계에 맞게 효과적인 자리 배치가 되도록 한다. 모두가 회의실 전면을 향해 앉는 통상적인 형태는 가급적 피하는 것이 좋다. 대신, 라운드 테이블 방식으로 하거나 진행자를 중심으로 'ㄷ'자 형태로 둘러앉아 서로를 보면서 이야기하도록 하면 보다 우호적인 분위기에서 서로 간에 협의하는 흐름으로 진행하는 데 도움이 된다.

회의 수칙 정하기

갈등이 있거나 쟁점을 놓고 첨예하게 대립하는 상황에서 대화나 회의를 할 때는 본격 논의를 시작하기 전에 해야 할 중요한 일이 있다. 회의 진행의 기본 수칙(Ground Rules)을 정하고 주지시키는 일이다.

회의는 서로의 생각을 나누고 함께 발전시키고 서로를 깊이 이해하고 공동의 문제를 해결하기 위한 것이다. 다른 사람을 설득하거나 생각을 바꾸도록 하려는 게 아니다. 특히 의제를 둘러싸고 참석자들 간 갈등이 있거나 감정이 격한 상태일 경우 원만한 회의가 어려울 수 있다. 그럴수록 최소한의 수칙을 서로 지키면서 얘기하도록 할 필요가 있다. 그래야만 논의가 원만하게 진행되고 쌓였던 갈등이 풀려나갈 수 있다. 이를 위한 기본 장치가 논의수칙이다.

이러한 수칙을 지키며 회의하게 되면 자신의 생각을 부담 없이 얘기하게 되고 정보가 자유롭게 교환되고 창의적인 아이디어가 만들어지게 된다. 공동의 문제를 해결하기 위한 돌파구도 그 과정에서 만들어지게 된다. 구체적인 상황에 맞게 취사선택하여 적용하면 될 것이다.

일반적으로 두 사람 이상의 논의 과정에서 참석자들이 지켜야 할 최소한의 수칙으로 꼽히는 것은 두 가지다.

첫째, 상대방이 말할 때 도중에 끼어들지 말고 일단 끝까지 듣고 나서 자기 얘기를 하도록 하자(No Interruption).

둘째, 서로 비난이나 인신공격은 하지 않도록 하자(No Personal Attack).

이 두 가지는 어떤 회의나 토론 자리에서도 반드시 지켜져야 할 핵심 원칙이다. 미국에서 갈등 해결 전문가가 대화나 회의를 이끌 때도 이 두 가지를 당사자들에게 약속 받고

시작한다. 이 두 가지만 잘 지키면, 회의 도중 서로 감정이 격앙돼 사태가 악화되는 것은 막을 수 있다.

특히 감정적으로 고조돼 있거나 심각한 사안을 다룰 경우 이러한 수칙이 지켜지도록 할 필요가 있다. 회의를 시작할 때 진행자는 기본 수칙을 참석자들에게 제시하고 동의를 얻도록 한다. 메모지를 준비했다가 나눠주는 것도 좋다. 상대방 얘기 중 사실과 다르든지 해서 말을 자르고 바로잡고 싶을 때가 있을 텐데, 그런 때는 메모해두었다가 상대방 얘기가 끝난 뒤에 하도록 하는 것이다.

의제 논의

회의가 본격적으로 시작되는 2단계에서 할 일은 참석자들 간에 이야기를 주고받는 일 (Storytelling)이다. 회의 주제나 쟁점 사안에 대해 참석자들이 각자 하고 싶은 중요한 이야기를 하고, 듣는 과정이다. 갈등을 탁자 위에 풀어놓는 일이기도 하다.

먼저 참석자들이 차례로 여는 말(Opening Statement)을 한다. 소송절차로 친다면 모두진술에 해당한다. 사안과 관련한 자신의 기본적 생각과 그 배경, 바라는 것 또는 우려하는 것, 갈등으로 인해 힘든 점이나 현재 심정, 저간의 사정과 주변 상황 등 제한 없이 하고 싶은 말, 다른 참석자들에게 알리고 싶은 것, 강조하고 싶은 것을 충분히 이야기하도록 한다.

여는 말이 모두 끝나면 자연스럽게 후속 라운드로 이어진다. 상대방 이야기에 대해 공감이나 이해를 표하기도 하고 비판하고 바로잡으려 하게 된다. 자신이 한 말에 대해 부연·해명·강조하는 이야기도 하게 된다. 이렇게 참석자들 사이에서 이야기가 몇 바퀴 오고 가다 보면 서서히 초점이 생기고 이야기의 큰 가닥이 잡혀나가게 된다. 가능한 충분한 시간을 확보해 부담 없이 하고 싶은 얘기를 모두 털어놓도록 하는 것이 좋다.

이 과정은 참석자들과 진행자 모두에게 중요한 의미를 갖는다. 당사자로서는 그 동안 가슴 속에 담아두었던 이야기를 풀어내는 해원(解冤)의 한 마당으로서의 의미가 크다. 당사자 상호 간 및 갈등 상황에 대한 이해를 새롭게 하고, 쌓였던 오해와 감정을 해소할 수 있는 기회이기도 하다. 진행자로서도 각 당사자 및 갈등 사안에 대해 생생하고 깊숙이 알 수 있게 된다.

갈등이나 논란의 당사자들이 만났을 때 흔히 벌어지는 현상이 있다. 이런 과정을 생략한 채 곧바로 서로의 주장이나 요구 사항을 놓고 논전을 벌이는 것이다. 그러다 보면 끝없는 평행선을 달리거나, 기껏해야 적당한 타협책을 찾는 데 골몰하게 되곤 한다.

오로지 이해관계를 다투는 단순 사안인 경우엔 그래도 무방할 것이다. 하지만, 갈등이 깊거나 가치관 혹은 인간적 욕구(Human Needs)가 개입된 문제를 논의할 경우엔 다르다. 갈등을 풀어놓는 과정이 반드시 필요하다. 이 과정을 건너뛰고 바로 쟁점 논의나 해결책 찾기에 들어가면 회의가 오히려 더 꼬이기 쉽다. 적당한 합의점을 찾아 매듭지은 듯 보여도 사실 미봉책이어서 갈등이 재발하기 십상이다. 서로에 대한 깊은 이해나 갈등의

근본 원인에 대한 성찰 없이 피상적 이슈에 함몰됐기 때문이다.

쟁점 정리 및 문제 규명

2단계에서 회의 주제 혹은 갈등 사안 및 상황의 전반적 내용이 파악되면 3단계로 넘어간다. 쟁점을 논의하고 문제를 구체적으로 탐색해 나가는 단계다. 회의 주제나 갈등 사안과 관련하여, 서로 간의 충돌 지점을 확인하고 왜 그런 차이점이나 상충점이 생겼는지, 논란의 근본 원인이 어디에 있는지, 어떤 문제에 초점을 맞춰야 이견을 해소하고 갈등을 해결할 수 있을 것인지 함께 모색하는 것이다.

회의 주제 혹은 논란이 되는 사안에 대한 이야기를 하고 듣는 과정에서 서로 간에 부딪치는 지점이 드러나게 된다. 그것이 쟁점(Issue)이다. 서로의 주장, 요구 사항, 관심사, 니즈(Needs)가 상충되는 지점이다. 그런 쟁점을 추려 하나하나 차례로 논의한다. 서로의 주장이나 관심사에서 같은 점은 뒤고 다른 점은 뭔지, 왜 그런 차이나 상충점이 생기게 된 것인지 이야기하는 것이다. 그러다 보면 해소되는 것도 있고, 끝까지 상충되는 상태로 남는 것도 있게 된다.

쟁점이 되는 사안을 양과 껍질 벗기듯 파고 들어갔을 때 끝에 알맹이 같은 것이 남는다. 서로가 원하는 것을 함께 이루는 데 결정적으로 걸림돌이 되는 것, 그것이 바로 갈등 당사자들이 함께 풀어야 할 문제(Problem)다. 서로 간에 궁극적으로 부딪치는 지점이자, 갈등의 핵심이다. 갈등의 원천(Source of Conflict)이기도 하다.

서로가 알고 있는 사실관계나 근거 기준이 달라서일 수도 있고, 원천적인 불신 또는 구조적인 문제 때문일 수도 있다. 이러한 문제를 구체적으로 정확히 파악해야만 그에 맞는 해결책을 찾아 갈등을 근본적으로 그리고 서로 만족스럽게 해결할 수 있다.

서양 속담에 “악마는 디테일에 있다.(The devil is in the details.)”는 말이 있다. 문제는 거창한 데 있기보다는 디테일, 즉 세밀하고 구체적인 곳에 있는 법이다. 쟁점을 분명하게 정리하고, 각 쟁점 사안을 하나씩 집중 논의하면서 풀어야 문제가 무엇인지 구체화해야 문제 해결로 나아갈 수 있다. 특히 관련 이해 당사자도 많고 쟁점과 문제도 그만큼 복잡하게 얽혀 있는 경우에 이런 접근이 중요하다.

쟁점 해소, 문제 해결

앞의 3단계에서 쟁점이 구체화되고 문제가 무엇인지 명확해지면 이제 문제 해결 단계로 들어간다. 문제가 규명됐다는 것은 회의 참석자들 간에 문제가 공유됨(Shared Problems)으로써 그 문제를 함께 풀어갈(Joint Problem-Solving) 기반이 만들어졌음을 의미한다. 문제 해결 방법은 쟁점의 성격 및 문제의 유형에 따라 다르다.

쟁점 해소 및 합의 형성을 위해 이러한 문제 해결이 필요하다고 판단될 때, 다음 두 가지 점을 잘 활용하면 도움이 된다.

첫째, 먼저 문제 해결의 기본적인 방향과 원칙부터 합의해 놓고, 그에 준해 구체적인

방안을 정해나가는 식으로 하면 효과적이다. 어떤 문제에 대해 서로 받아들일만한 해결책을 곧바로 찾을 수도 있지만, 잘 안될 때도 많다. 특히 이해관계가 크게 걸려 있거나 심각한 사안일 경우 웬만해서는 선뜻 합의하기가 힘들다. 문제 해결의 대원칙을 먼저 세우고 그에 준해 점차 세부 사항을 정해나가는 식으로 하면 보다 원만하게 문제 해결이 이뤄질 수 있다.

둘째, 해결책 창출을 위해 고안된 특별한 형태의 모임을 활용한다. 브레인스토밍, 문제 해결 워크숍, 소그룹(Caucus)/실무그룹(Working Group)/하위 그룹 모임(Subgroup Meeting) 등 다양하다. 하위 그룹 모임(Subgroup Meeting)은 갈등 당사자 대표(회의/협상 참석자)가 아니라 각 대표를 보좌하는 전문적 실무 그룹이 모여 각 쟁점 사안 및 문제 유형별로 다양한 해결 방안을 탐색한 뒤 회의/협상 대표에게 제시하는 것이다. 각 당사자 그룹의 내부 회의(Caucus)와 병행해서 이뤄지도록 하는 것도 효과적이다.

합의

지금까지의 회의를 통해 상호 이해와 문제 해결이 이뤄지면 마지막으로 할 것은 그동안의 회의를 마무리하고 최종 합의를 이루는 일이다.

합의에는 다양한 유형이 있다. 포괄적이고 영구적인 성격의 완벽한 합의를 통해 갈등을 온전히 해결하는 것이 바람직하지만 현실적으로는 어려운 경우가 많다. 그런 때에는 부분적, 임시적, 절차적 합의 등 보완적 형태의 합의를 통해 단계적으로 쟁점을 해결해 나가도록 하는 것이 도움이 된다. 합의의 대상 및 내용으로는, 의제 본안에 대한 합의뿐 아니라 합의사항을 어떻게 이행할 것인지, 이행을 어떻게 확인 또는 강제할 것인지, 이행하지 않을 경우 어떻게 할 것인지 등에 대한 것도 포함되도록 한다.

이 과정에서 진행자는 의제 및 쟁점이 모두 논의되고 정리(해결 및 합의 혹은 미합의)됐는지 당사자와 함께 확인할 필요가 있다. 합의사항 중 애매한 점은 없는지, 나중에 이견이나 분란의 소지가 될만한 것은 없는지 확인한다. 합의된 내용이 실제로 이행될 수 있는지 여부도 점검할 필요가 있다. 그런 다음, 논의된 사항을 구체적이고 정확한 문장으로 작성(회의록 혹은 합의문)해 당사자와 함께 확인한다.

합의 내용은 최대한 정확하고 구체적인 표현으로 문서화하는 것이 좋다. 사적인 사안인 경우 꼭 문서화하지 않더라도 합의된 내용을 서로가 분명하게 정리하는 일 만큼은 반드시 필요하다. 중요한 내용은 문장 형태로 다듬어 그 구체적인 의미를 서로 간에 재차 확인하여 이후 또 다른 갈등의 소지가 남지 않도록 한다.

쟁점 해소, 합의 형성 위한 회의 진행자의 역할

효과적 회의 진행 및 합의 형성을 위해 가장 중요한 것이 진행자의 역할이다. 여기서

말하는 회의 진행자(Facilitator)는 회의의 의장(Chair Person)이나 사회자(Moderator)와는 크게 다르다. 단순히 사회를 보는 정도가 아니라, 회의의 준비 단계에서부터 최종 마무리 단계까지 모든 과정을 기획-주관-운영하는 이를 가리킨다. 전문적인 진행 역량(Facilitation Skills)을 갖추고 회의의 프로세스를 주관하고 논의 과정을 원만하면서도 효과적으로 이끌도록 할 필요가 있다.

회의 진행자(Facilitator)의 역할

회의 진행자의 주요 역할을 예시하면 다음과 같다.

- △ **회의 기획 및 구성**: 회의 주제, 사안 및 상황에 맞는 회의의 구조와 프로세스를 설계하고 참석자를 선정하는 등 회의 테이블을 기획-구성하는 일(Planner, Convenor, Table Setter)이 진행자의 첫 번째 임무다.
- △ **회의의 교통 정리**: 참석자들 간 의사소통이 원만히 그리고 안전하게 이뤄지도록 하는 일이다. 회의의 수칙을 지키면서 절차에 따라 상호 충돌 없이 순조롭게 이야기가 오고 갈 수 있도록 교통경찰의 역할을 하는 것이다.
- △ **상호 이해 및 문제 해결 촉진**: 참석자들 간 공방으로 회의가 평행선을 달리거나 충돌 혹은 탈선하지 않고 바람직한 방향으로 진전되도록 해야 한다. 참석자들이 서로를 진정 이해하고 문제를 규명하고 상생적인 해결책을 찾을 수 있도록 하는 촉매제, 촉진제, 혹은 예인선의 역할을 하는 것이다.
- △ **균형 잡기**: 회의 참석자들 간에 힘 또는 정보 지식 자원의 불균형 문제가 심각해 진정한 회의가 이뤄지기 힘든 경우가 적지 않다. 그런 때는 상대적 약자에 대한 힘주기(Empowering) 등을 통해 균형을 맞추도록 하는 것 또한 진행자의 임무 중 하나다. 그래야만 회의가 온전히 이뤄지고 그 결과도 보다 정의롭게 될 수 있다.

회의의 준비 및 진행 과정에서 진행자가 해야 할 역할의 구체적인 내용과 기법은 회의의 진행 단계 및 상황에 따라 다르다. 이어서 자세히 살펴보도록 한다.

진행자의 논의 진행 기법

쟁점 사안에 대한 논의를 진행할 때 진행자가 주로 할 일은 참석자들 간 의사소통이 원활하게 효과적으로 이뤄지도록 하는 것이다. 의사소통은 두 가지 차원에서 이뤄진다. 첫째는 말(이야기)의 소통, 둘째는 의미(메시지)의 소통이다. 이를 위한 진행자의 역할 역시 크게 두 가지다.

첫째, 논의의 교통경찰 역할이다. 교통경찰이 사거리에서 자동차의 흐름이 충돌이나 막힘없이 원활하게 이어지도록 하듯이, 진행자는 참석자들 간 이야기가 원활하게 오갈 수 있도록 해야 한다. 논의의 수칙을 지키며 상호 간 감정 충돌 없이 안전하게 이야기를

주고받을 수 있도록 하는 것이다. 갈등 사안을 다루는 회의의 경우 그동안 눌러 놓았던 속내와 심정을 상대방에게 직접 전면적으로 드러내는 예민한 과정이다. 그만큼 충돌사고를 빚을 위험이 높다. 따라서 진행자의 세심한 주의와 역량이 요구된다. 특히 갈등이 심각하거나 상호 간에 부정적 감정이 강한 경우, 자칫 갈등을 더 키우고 상호 관계를 악화시키는 우를 범할 수 있으니 주의해야 한다.

둘째, 상호작용의 촉매 역할이다. 이야기에 담긴 의미(메시지)가 서로 간에 충실히 전달되고 이를 통해 긍정적 변화가 일어나도록 하는 일이다. 이야기를 주고받는 과정에서 참석자 간에 오해와 감정이 풀리고, 서로에 대해 그리고 갈등 사안에 대해 공감과 이해의 폭이 넓어지도록 회의를 이끌어야 한다.

진행자가 이 두 가지 역할을 수행하는 데 필요한 주요 기법은 다음과 같다.

관심사-문제 중심 화법

회의 초반에 참석자들이 말할 때 가급적 상대방에 대한 비판·비난보다는 자신의 생각, 관점, 감정, 관심사, 니즈 문제 등 자신에게 가장 중요한 것에 초점을 맞춰 이야기하도록 유도한다. 특히 갈등 당사자 간 감정이 격앙된 상황일 경우 ‘나-전달법(I-Message)’이 유용하다. 상대방이 아니라 ‘나’(1인칭)를 주어로 자신의 관심사와 감정을 이야기하도록 하는 것이다.

회의 전 오리엔테이션 때 또는 회의 초기 수칙을 얘기할 때 미리 참석자들에게 화법에 대한 간략한 안내를 해주면 도움이 된다. 회의 진행 과정에서는 간추려 말하기(Paraphrasing), 공감(Empathy), 질문하기(Questioning) 등을 통해 말하는 이의 부정적 감정이 해소되도록 하면서, 이야기의 초점이 자연스럽게 관심사와 문제 쪽으로 옮겨가도록 한다.

적극적 듣기를 통한 소통 촉진

회의에서 말하기보다 더 중요한 것은 듣기다. 특히 회의 초반에는 진행자가 적극적 듣기(Active Listening) 자세로 참석자의 얘기를 들음으로써 회의석상의 경청 분위기를 유도할 필요가 있다. 진행자의 적극적 듣기는 경청을 바탕으로 간추려 말하기, 공감, 인정, 질문 등을 함께하면서 듣는 것을 말한다. 이를 통해 참석자들 간 의사소통, 감정 해소, 회의의 원만한 진행이 이뤄질 수 있다.

- 간추려 말하기(Summarizing/Paraphrasing)를 통해, 말하고자 하는 메시지가 진행자를 통해 다른 참석자들에게도 제대로 전달되고 있음을 확인시켜준다. 간추려 말할 때 중요한 것은 말하는 이의 본뜻을 살려주는 일이다. 화자의 감정 상태도 최대한 반영하도록 해야 한다.
- 간추려 말할 때, 비난성 표현이나 비아냥거림 등 말 속에 박힌 가시는 빼고 중화시킴(Reframing/Neutralizing Language)으로써, 듣는 이에게 거부감 없이 전달되도록

할 필요가 있다.

- 공감(Empathy), 알아주기(Acknowledging), 정당화(Validating) 등을 통해, 말하는 이의 부정적 감정이 안전하게 배출-해소되도록 한다.
- 적절한 질문(Questioning)으로, 말하고자 하는 바가 충실히 표현·이해되도록 하고 이야기의 초점이 관심사, 니즈, 문제에 맞춰지도록 한다.

회의의 초점 형성 및 논의 진전

참석자들 간에 이야기가 오가는 과정에서 대체로 회의의 초점이 자연스럽게 형성된다. 하지만, 중구난방 혹은 논점 이탈의 상태가 필요 이상으로 지속될 때도 적지 않다. 또, 참석자들 간에 회의의 초점이 형성되더라도 어느 한쪽으로 쏠리거나 너무 지엽적인 쪽에 치우치는 경우도 있다.

이런 때에는 논의 촉진자로서의 역할이 중요하다. 앞서 소개한 대로 진행자는 먼저 회의 주제 혹은 쟁점 사안에 대해 총체적으로 이해한 뒤 이를 토대로 중요하다고 판단되는 지점에서 회의의 초점이 형성되도록 이끌어야 한다. 아울러, 그 초점이 우왕좌왕하며 크게 흔들리거나 뒤로 역주행하지 않고 자연스럽게 전진하도록 유도하는 일도 필요하다. 논의의 가닥을 잡고, 중간 중간 매듭을 지어주면서 다음 단계로 나가도록 해주는 것이다.

회의 진행 수칙 설정

회의 참석자들 간 대립상이 심각하거나 중대한 사안을 다룰 때 진행 수칙을 좀 더 구체적으로 정해 놓고 시작하면 효율적 진행에 큰 도움이 된다. 상황에 따라 다르겠지만, 논의할 의제, 회의 일정과 시한, 진행 방법 등을 사전에 명확히 할 필요가 있다. 참석 인원이 많고 시간이 한정돼 있을 경우 발언 시간과 순서까지 정하기도 한다.

1989년 베를린 장벽 붕괴 이후 독일 통일 협상이 벌어졌다. 동-서독 대표들은 수많은 난제를 단기간에 논의해 합의를 이뤄야 했다. 회의의 효율적 진행이 대단히 중요한 상황이었다. 서독 대표 볼프강 쇼이블레(내무장관)와 동독 대표 귄터 크라우제(정무장관)는 따로 만나 회의 진행 방법을 논의했다. 이념과 체제가 전혀 다른 양측 정부 대표들이 모이는 자리이므로 자칫 협상이 아닌 세미나 토론장으로 흐를 위험이 있다고 보고, 어떤 경우에도 잡담이나 장황한 이야기 식의 토론은 삼가도록 했다. 이를 위해 양쪽 테이블에 마이크를 하나씩만 설치하고, 의견을 말할 때는 이동 마이크를 통해서만 이야기하도록 했다. 회의 진행 과정에서 양측 대표만이 발언권을 행사하기로 했다. 다른 참석자가 의견을 말할 때는 협상 대표의 허락을 받고 발언하도록 했다. 성공리에 통독 협상을 마친 후 쇼이블레는 “기본 원칙이 사전에 합의되면 될수록 사람들은 도량이 넓게 행동할 수 있다는 옛 경험담이 사실로 증명된 셈”이라고 회고했다.¹⁾

1 | 볼프강 쇼이블레, 한우창 역, 『나는 어떻게 통일을 흥정했나』, 동아일보사, 1992, 119쪽.

진행자의 윤리, 중립성

회의 진행자에게 요구되는 필수 조건은 중립성이다. 회의를 진행할 때도 진행자는 어느 한쪽에 치우침 없이 불편부당한 자세를 견지해야 한다. 그래야만 참석자 모두가 만족할만한 결론에 이르도록 도와줄 수 있다. 진행자가 편파적인 태도를 취하면 논의의 원만한 진행이 힘들어진다. 자칫 사태를 악화시켜 오히려 해를 끼칠 수도 있다.

여기서 말하는 중립성은 ‘기계적 중립’ 혹은 ‘소극적 중립’이 아니라, 보다 넓은 의미의 ‘적극적 중립’을 가리킨다. 그래서 영어로도 ‘Neutrality’가 아닌, ‘Impartiality’(공평, 불편부당)로 쓴다. 엄밀한 의미의 중립은 현실적으로 불가능하다고 보기 때문이다.

회의 진행 과정에서 공정한 중립을 지키는 것은 사실 쉽지 않다. 줄타기하듯 아슬아슬하게 선을 넘나들게 되기도 한다. 진행자가 중립을 유지하는 가장 기본적이고 확실한 방법이 있다. 쟁점 사안의 본질(Substance)에는 관여하지 않고, 쟁점을 논의하는 절차(Process)에만 집중하는 것이다.

사안의 내용에 관여하는 전형적인 예가 진행자 나름의 해결 방안을 제시하는 경우다. 속히 논의를 매듭짓는 데 도움이 될 수도 있다. 하지만, 부작용이 있을 수 있다. 우선, 당사자들 입장에서 진행자가 어느 한쪽 편을 든다는 인상을 받을 수 있다. 때문에, 아주 특별한 경우가 아닌 한 진행자는 사안 자체를 건드리거나 해결책을 제시하는 것이 금기시된다.

쟁점 사안 자체나 해결책은 일체 참석자들에게 맡기는 것이 좋다. 그 대신 진행자가 능력을 발휘해야 할 것은 그 사안을 어떻게 상생적으로 풀어갈 것인지 하는 절차적인 문제다. 물론 절차상의 문제도 결과에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 시시때때로 당사자들의 의견을 묻고 동의를 얻어가며 회의 절차를 진행해야 한다. 그런 식으로 진행하면, 기본적인 공정성을 유지할 수 있게 된다.

쟁점 해소, 합의형성 기법

표면상 주장보다는 깊은 관심사에 초점

회의 참석자 혹은 쟁점 사안의 관련 당사자들은 대체로 자신들의 주장 혹은 요구 사항을 내세우고 어떻게든 관철시키는 데 몰두하게 된다. 서로 간에 그러한 주장이나 요구 사항이 양립 불가능하기 때문에 상호 대립하고 충돌이 벌어지는 것이다. 여기에만 초점을 맞추면 회의는 끝없는 평행선을 달리게 된다. 그런 주장이나 요구 사항 밑에 깔려 있는 궁극적인 관심사를 알아내고 주로 거기에 초점을 맞춰야만 진정한 문제가 드러나고 해결 과정으로 나아갈 수 있다.

주장/입장(Position)은 갈등 사안과 관련해 각 당사자가 갖고 있는 결론이나 해결책, 그리고 그 근거들로 구성된다. 각 당사자/참석자 나름대로 수집-정리한 일련의 논리, 사

실 관계, 자료, 감정 등으로 꽉 채워진다. 배타적인 속성을 갖고 있으며 서로 간에 소통이 불가능(incommensurability)한 경우가 많다. 상대방을 공격하기 위한 창, 자신을 방어하기 위한 방패로 완전무장 돼 있다. 서로 여기에만 몰두하면 충돌만 벌어질 뿐, 삼투작용은 일어나기 힘들다.

관심사(Interest/Concern/Needs)는 각 당사자가 그런 주장이나 요구 사항을 통해 진정 얻고자 하는 것, 이루려고 하는 것, 혹은 우려하는 것, 꼭 필요한 것, 심리적-사회적으로 꼭 충족돼야 하는 것(Needs) 등을 말한다. 상대방에게 쉽게 이해되고 받아들여질 수 있게 된다. 대부분의 경우 배타적이지 않다. 현재로서는 양립 불가능하더라도 문제 해결 과정을 거쳐 상호 충족시키는 길을 찾을 수 있다.

날선 주장이 아니라 깊은 관심사에 초점을 맞춰 얘기하게 되면, 다음 네 가지 변화가 일어나게 된다.

첫째, 상대측에 대해 이해하게 된다. 상대방이 왜 그런 주장을 하는지, 그 문제가 상대방한테 왜 그렇게 중요한지, 상대방이 얼마나 진정 그것을 원하는지, 자신의 주장이 왜 상대방에게 받아들여질 수 없는지 등을 알게 된다. 상대방의 심정과 상황도 보다 정확히 알 수 있게 된다.

둘째, 당사자 자신을 보다 잘 알게 된다. 사람들은 때로 자신이 진정 원하는 것이 무엇인지 잘 모르는 경우가 적지 않다. 특히 갈등 상황에서 당사자들은 종종 무의식 중에 반사적으로 자기의 입장을 세우고 고수하게 된다. 진행자 그리고 갈등 상대방과 함께 이야기를 하다 보면, 자신의 표면적 주장 속에 가려졌던 것 즉 진정 자신이 원하는 것, 자신에게 정말 중요한 것, 필요한 것, 숨겨진 자신의 감정 등을 알 수 있게 되곤 한다.

셋째, 서로 마음의 문을 열게 된다. 서로 간에 핏발 선 주장이 아니라 그것에 덮여서 안 보이던 진정 어린 마음에 맞닥뜨리게 되면 “아, 그래서 그랬구나.”하며 이해하게 되고 그러면서 마음이 움직이게 된다. 상대방의 진심을 이해하고 자신의 내면도 돌이켜 보게 되면, 마음의 문이 열리고 서로를 위해 무엇을 어떻게 하는 것이 좋을지 모색하는 단계로 넘어가게 된다.

넷째, 쟁점을 재구성하게 된다. 궁극적으로 무엇 때문에 서로 간에 의견 충돌 혹은 갈등 분쟁이 벌어지게 됐는지 알게 되고 이를 해결하기 위해 어떤 문제를 논의하고 풀어야 하는지 쟁점을 명확히 정리하고 문제를 규명할 수 있게 된다.

이 단계에서 진행자가 해야 할 가장 중요한 일은 논의의 초점이 주장에서 관심사로 옮겨가도록 하는 일이다. 당사자들이 자신의 기존 입장을 고수하며 강변을 계속할 경우 적절한 질문을 통해 그 밑에 깔린 진정한 관심사(Underlying Interests/Needs)가 무엇인지 드러나도록 해야 한다.

관심사 탐색의 열쇠는 “왜?(Why?/For what?)”란 질문이다. 이를테면 “왜 ○○○을 요구하시는 거죠?”, “그런 주장을 하시는 특별한 이유가 있을 것 같은데……?”, “그 문제가

○○○님께 왜 그렇게 중요한지 말씀해주시겠습니까?”, “○○○님께서 그 말씀을 거듭 강조하시는 데는 특별히 우려하시는 점이 있기 때문인 것 같은데, 우려하시는 것이 무엇이라는 말씀인지요?”라고 묻는 것이다.

이때 참석자가 여러 가지 이유로 자신의 속내를 드러내기를 꺼릴 수도 있다. 그 경우 중조인은 개별 모임(Caucus)을 갖고 비공개로 그 당사자와 따로 만나 얘기를 들은 뒤 이후 진행에 참고하도록 한다.

쟁점의 성격과 문제 유형

쟁점 사안 당사자들의 관심사 혹은 추구하는 목표는 그 대상의 성격에 따라 크게 세 가지 유형으로 나뉜다. 이해관계(Interests), 가치관(Values), 니즈(Human Needs)가 그것이다. 유형에 따라 논의 과정 및 해결 접근법이 달라진다. 진행자는 쟁점 밑에 깔린 당사자들의 관심사/목표가 다음 중 어떤 성격의 것인지 파악하고 그에 맞는 접근법을 찾아가도록 해야 한다.

이해관계 갈등: 당사자들이 궁극적으로 다투는 것이 물질적·정신적 자원(Resources) 혹은 그런 자원을 사용·통제·배분하는 권한(Power) 등인 경우다. 이해관계 충돌에 따른 문제를 풀 때는 통합·분해·분배적 해법이 적용된다. 대부분의 경우 타협·절충도 가능하다.

가치관 갈등: 신념, 성향, 사상 종교 등 정신적 가치·기준이 서로 다르거나 충돌하는 점이 근본 원인으로 작용하는 경우다. 이해관계와는 달리 타협이 불가능한 속성을 지니고 있다. 상호 이해를 토대로 존이구동(尊異求同, Search for Common Ground)을 모색하는 것이 바람직하다.

니즈 갈등: 개인 혹은 집단(국가 포함)이 정상적으로 존재를 유지-영위하려면 반드시 충족되어야 할 인간적 욕구(Human Needs)가 있다. 그러한 욕구가 억압·좌절·침해됨으로 인해 벌어지는 갈등을 니즈 갈등이라 한다. 니즈는 인간에게 가장 중요한 것이기에 다른 어떤 갈등 유형보다도 심각한 형태를 띠는 것이 특징이다. 분노 등 감정적 문제도 대부분 니즈의 문제와 연결돼 있다. 사안의 당사자 혹은 회의 참석자들이 추구하는 이해관계, 가치관, 니즈를 구체적으로 파악한 뒤, 이를 상생적으로 혹은 상호 공정하게 충족-구현하는 데에 궁극적으로 걸림돌이 되는 요인을 찾아내야 한다. 그것이 바로 풀어야 할 핵심 문제다. 쟁점을 논의하는 과정에서 끝내 해소되지 않고 궁극적인 상충점들이 남게 되는데, 이들 역시 해결해야 할 문제들이다. 그러한 문제는 그 소재(所在)에 따라 다음 세 가지로 대별된다.

사실관계 문제: 쟁점이 되는 사안의 실상이 객관적으로 명확하지 않거나, 그 구체적 내용에 대해 당사자들이 서로 다른 입장을 취해 다툼이 생기고 쟁점이 해소되지 않는 경우다. 상호 간의 오해, 객관적인 정보나 자료의 부족, 같은 사실에 대한 해석의 차이 등에

기인한다.

상호관계 문제: 애초에 당사자들 간의 관계에 문제가 있어 이 때문에 갈등이 야기되거나 문제 해결이 어려운 경우다. 풀리지 않은 채 남아 있는 과거의 갈등, 원한, 분노, 피해의식, 서운함 등으로 당사자 간 관계에 균열이 생긴 것이 주요인이다. 오해나 편견 등으로 상대방에 대해 부정적인 태도를 취하거나, 그 외 여러 가지 이유로 당사자 간 의사소통이 잘 안되거나 논의 자체를 거부하는 경우도 해당된다.

가치관 문제: 신념이나 성향, 종교, 문화 등 가치관이 다르거나 상충하는 데 기인하는 문제다. 단순히 다른 정도일 때는 서로 ‘다름’을 인정하는 관용의 자세로 대처할 수 있지만, 전면적으로 상충할 때는 특별한 해법이 필요하다.

사실관계 문제의 해법

쟁점이 되는 사안의 실상이 객관적으로 드러나 있지 않거나 구체적인 사실관계에 대해 당사자들이 다른 입장을 취해 분쟁이 야기되거나 문제 해결이 난관에 빠지는 경우가 많다. 사실관계에 대한 이견이 해소되지 않으면, 더 이상 문제 해결이 진전되지 않는다.

사실관계를 둘러싼 문제를 해결하려면 먼저 문제 해결을 위해 어떤 데이터가 필요한지, 그 데이터를 어떤 절차-방법으로 수집할지, 수집된 데이터를 어떻게 해석-사용할지에 대해 논의하고 합의한다. 사실관계에 대한 조사-확인을 할 때도 당사자들이 동등한 자격으로 참가해 공동으로 조사 작업을 하는 것이 필수적이다. 전문적인 조사 작업이 필요할 경우 당사자들이 동의할 수 있는 공동 조사단을 구성하도록 한다. 공동조사단은 분쟁당사자들이 직접 또는 당사자들이 추천하는 전문가 등으로 구성해 중립성과 객관성을 확보하는 것이 중요하다. 분쟁 당사자들이 동의할 수 있는 중립적인 전문기관을 찾아 조사를 의뢰하는 것도 한 방법이다.

사실관계 상의 문제를 해결하는 과정은 크게 3단계로 이뤄진다. 우선 1단계에서는 문제 해결의 방법과 절차를 논의하고 확정한다. 사실관계를 둘러싼 이견을 해소하기 위해서는 어떤 데이터가 필요한지, 그 데이터를 어떤 절차와 방법으로 수집할 것인지, 수집된 데이터를 어떻게 해석-적용할 것인지 등 사실 조사의 대강을 사전에 논의하고 합의하는 것이다. 이에 따라 만들어진 결과에 따르기로 한다는 원칙도 확인한다.

2단계에서는 앞서 합의된 틀에 따라 조사 작업을 진행한다. 사실관계 조사-확인 방법은 크게 두 가지다. 첫째, 공동 조사(Joint Fact-Finding)다. 쟁점 사안의 당사자들이 공동으로 조사단을 구성해 함께 실태를 조사하고 사실을 확인하는 것이다. 당사자 대표들이 직접 조사에 참여할 수도 있고 당사자들이 각자 혹은 공동으로 추천한 전문가 등 대리인이 조사를 수행할 수도 있다. 이 때 중요한 것은 조사단 진행자(조사위원회 및 각 분과 위 위원장/의장)이다. 위원장 혹은 의장 만큼은 중립적인 인사가 말도록 해야 한다. 둘째는 중립적 사실 조사(Neutral Fact-Finding)다. 당사자들이 동의할 수 있는 외부의 중립적인 전문가나 기관에 사실 조사를 의뢰하는 것이다.

마지막으로 3단계는 갈등 당사자들이 조사 결과를 검토-확인하고, 해석-적용하는 일이다. 사전에 협의된 가이드라인에 따라 조사 결과를 놓고 관련 사안을 협의해 최종 협상/결정을 하는 것이다. 앞의 과정을 거쳐 당사자들 간에 사실관계에 대한 동의가 이뤄지면, 쟁점이 해소되고 단단한 토대 위에서 마무리 협의를 할 수 있게 된다.

상호 관계 상의 문제 접근법

대부분의 갈등에는 밑바닥에 상호 관계 상의 문제가 깔려 있다. 표면상의 쟁점을 해소하는 것 이상으로 중요한 것은 관련 당사자 간 정상적인 관계를 회복하고 진정한 화해를 이룰 수 있도록 하는 것이다. 특히 관계 중시형 문화가 강한 우리 사회에서는 이 부분이 대단히 중요하다.

상호관계 상의 문제는 크게 두 가지 유형이 있다. 첫째, 오해, 편견, 고정관념(Stereotyping), 불신, 적대감 등 갈등 당사자들이 서로에 대해 갖고 있는 부정적 태도와 감정이 다. 이러한 문제는 앞의 2, 3단계에서 깊은 회의를 통한 상호 이해 그리고 원인이 된 다른 문제의 해결을 통해 해소되도록 한다. 대체로 이전에 당사자들 사이에 발생한 갈등이 풀리지 않은 채 남아 있어 그 때문에 감정의 앙금이 쌓여 있는 경우가 많다. 그런 경우 그 갈등을 함께 풀도록 해야 한다. 서로 간에 상충하는 가치관 때문에 적대적 관계가 형성되는 경우도 있다. 이 경우, 깊은 회의를 통한 존이구동(尊異求同) 등 가치관 갈등 접근법을 적용해 적대적 관계를 해소하도록 한다. 이에 대해서는 뒤에 별도로 상술한다.

둘째, 상호 관계 상에 존재하는 구조적 문제다. 서로 간의 의사소통 방식이나 구조에 문제가 있을 수도 있고, 상호 불공정한 관계가 근본 원인으로 작용할 수도 있다. 서로 간에 역할-권한-책임 관계가 불분명하게 설정돼 있거나 어긋남으로 인해 충돌이 자주 빚어지고 적대감이 형성된 경우도 있다. 의사소통 방식이나 구조를 개선하고, 상호 관계 상의 불공정성을 바로잡고, 상시적인 갈등 해결 시스템을 마련하는 등 문제의 소재와 성격에 맞는 접근법으로 해결하도록 한다.

가치관 차이로 인한 갈등의 해법

논의가 진행되는 동안 내내 걸림돌로 작용하는 것은 회의 참석자 또는 관련 당사자 사이에 이념, 세계관, 신념, 체계, 종교, 문화 등 가치관(Value System)이 다르거나 충돌하는 데 따른 문제다. 특히 가치관의 차이 혹은 상충이 갈등의 주요 원인이 되는 경우 문제 해결은커녕 회의 진행 자체가 어려운 것이 대부분이다. 패러다임이 다른 데 따른 소통 불가능성(Incommensurability) 때문이다. 종교 등 핵심 가치관은 당사자들의 개인적/집단적 정체성을 구성하는 요소이기도 하므로 대단히 예민한 문제다. 따라서 성격과 상황에 맞는 방법으로 주의 깊게 접근해야 한다.

가치관 갈등의 접근법은 다양하다. 그 중 몇 가지만 예시하면 다음과 같다.

첫째, 문제의 재구성(Reframing)이다. 가치관 차이/상충이 갈등의 근본 원인으로 깔려

있더라도 그 문제는 차치하고, 당사자들이 추구하는 것(Goals: Interests/ Needs)에 초점을 맞춰 논의함으로써 상생적 결과를 도모하는 것이다.

둘째, 화이부동(和而不同), 즉 관용(Tolerance)에 기반한 평화적 공존을 추구하는 것이다. 서로 다른 가치관의 존재를 인정하고 평화롭게 공존할 수 있는 길을 모색한다. 진행자는 당사자들 간의 합의를 추구하되, 모두가 동의할 수 없는 부분이 있음을 인정하고 ‘불일치의 영역’으로 남겨두도록 할 필요가 있다.

셋째, 존이구동(尊異求同), 즉 서로 간의 차이를 존중하되 서로의 밑바닥에 깔려 있는 공통분모(Common Ground) 혹은 보다 상위의 가치나 목표(Higher Ground: Superordinate Values/ Goals)를 찾아 상호 협력-공조할 수 있는 길을 찾는 것이다. 깊은 회의를 통해 이러한 공통의 기반 혹은 공유하는 상위의 가치를 확인하고 이를 토대로 상호 존중하며 공동선을 이루는 길을 모색한다. 폭력사태까지 빚던 미국의 낙태 찬반 진영 대표 및 활동가들이 깊은 회의를 통해 서로를 깊이 이해하고, 낙태의 요인을 저감 혹은 제거하기 위해 공동 노력을 펼치게 된 것이 대표적인 예다.²⁾

합의가 도저히 안될 때

쟁점을 해소하고 합의하려 해도, 도저히 합의가 안되는 경우도 적지 않다. 당사자의 여건상 완전한 문제 해결이 힘들 수도 있고, 전략적 판단에 의해 기피 혹은 보류하는 경우도 있다. 당사자의 내부 역학관계상의 문제(강경파의 반발, 합의안 파기, 대표 교체 등)로 인해 회의가 일시 중단되거나 유산되기도 한다.

그런 때일수록 진행자의 역할이 중요해진다. 이때 무엇보다 중요한 것은 누구에게나 동의하지 않을 권리가 있고 합의하지 못할 사정이 있을 수 있다는 것을 서로 인정하도록 하는 일이다. 합의점을 찾는 데는 실패했더라도 서로를 공격하지 않고 평화롭게 공존하며 차후를 기약할 수 있도록 하는 것이다. 요컨대 “합의하지 않기로 합의(Agree to disagree)”하는 형태로 매듭짓는 것이다.

아울러 상호 간에 합의점을 못 찾고 논의가 중단될 경우 초래될 수 있는 현실적인 문제가 어떤 것일지 점검하고, 필요하면 대비책을 마련하도록 해야 한다. 당사자들에게도 회의 중단으로 인해 그들에게 빚어질 수 있는 결과를 생각해 보도록 하고 대책을 마련하도록 한다. 아울러, 회의가 종료 혹은 중단된 이후 상호 간에 비난과 책임 공방이 오가는 등 갈등이 악화되거나 격돌 사태가 벌어지는 일이 없이 최소한 평화적 공존 상태를 유지할 수 있도록 하는 문제를 함께 논의해 대책을 마련하도록 할 필요가 있다.

그런 다음 진행자는 지금까지 논의된 것, 상호 이해가 이뤄진 것, 부분적이거나 합의된 것 등을 참석자들과 함께 요약-점검-확인하고 의미를 부여한다. 회의 중단 이후의 문제와 관련, 각 참석자들이 지켜야 할 점 등에 대한 합의를 재확인하고 추후 여건이 되면 회의를 속개할 것을 다짐하며 종료한다.

2) 자세한 진행 과정과 내용은 강영진, 『갈등 해결의 지혜』, 도서출판 일빛, 2009, 57-65쪽 참조.

보론: 지역사회 갈등 분쟁의 해결 절차와 기법

시청에서 시 외곽지역에 쓰레기 소각장을 건설하기로 했다고 발표했다. 당신이 그 인근 마을에 사는 주민이라면, 어떻게 하겠는가? 만일, 당신이 시장 또는 시의 환경 업무 책임자라면 이 일을 어떻게 추진했겠는가? 소각장 건립 문제를 둘러싸고 시청 측과 주민들 간 대립이 격화되면서 소각장 건설이 늦어지는 바람에 쓰레기가 거리에 쌓이고 있다. 그 지역 시민단체 활동가로서, 또는 그 지역에서 신망 받는 지도자로서 당신이 이 문제 해결에 기여하려 한다면 어떻게 하는 것이 좋을까?

시 교육위원회(이하 시교위)는 최근 학생 수가 줄어든 A학교를 폐교하고, 10km 가량 떨어진 B학교로 학생들을 전학시키기로 결정했다. 당신의 자녀들은 그동안 A학교에 걸어서 다녔지만, 새 학교까지는 바로 가는 버스 노선도 없어 통학이 힘들고 차비도 많이 든다. A학교의 학교운영위원으로도 활동해 온 당신은 어떻게 하겠는가? 시교위의 일방적 결정에 학부모들이 반발하면서 지역사회의 큰 이슈가 됐다. 당신이 중립적 입장의 시의원이라면, 그래서 시교위 측에서 중조를 요청해 왔다면 당신은 어떻게 문제 해결을 도모할 수 있겠는가?

인간의 삶은 갈등의 연속이다. 사람마다 집단마다 생각이 다르고 이해관계가 달라 다툼과 대립이 늘 이어진다. 지역사회에서도 마찬가지다. 여러 가지 갈등 분쟁이 끊임없이 벌어진다. 특히 우리 사회가 산업화-민주화되고 지자체가 실시된 이후 정부와 주민, 업계와 시민단체 등 간에 갖가지 분쟁이 속출해 왔다. 문제는 우리 사회가 이러한 갈등 분쟁에 대처하는 데 너무 미숙하다는 사실이다. 분쟁이 진행되는 과정에서 문제가 해결되기보다는 악화되기 일쑤고, 그 과정에서 서로 상처당한 채 마음의 장벽만 높이 쌓고 있다. 갈등은 변화의 산물이자, 발전의 원동력이다. 진정 평화로운 지역 공동체를 만들려면, 보다 성숙하고 인간적인 민주사회를 만들려면 갈등 분쟁을 잘 해결해 나갈 필요가 있다. 그런 점에서 갈등 해결 능력은 민주시민의 가장 중요한 소양이 아닐까 한다. 효과적인 분쟁 해결 능력은 특히 지역사회에서 중요한 역할을 하는 위치에 있는 분들에게 가장 요청되는 덕목이 아닐까 한다.

갈등 분쟁을 해결하는 과정에는 여러 가지가 있다. 그중 가장 기본적인 것이 협상과 중조(仲調, Mediation)다. 협상은 분쟁의 당사자가 직접 대화를 통해 자신들의 문제를 해결하는 과정으로, 가장 보편적인 분쟁 해결 방법이다. 누구나 나날이 나뉠대로 협상을 하면서 살고 있다고 할 수 있다.

하지만, 서로 감정이 격화되거나 문제가 복잡하게 얽혀 있을 경우 당사자끼리만은 해결이 힘든 경우가 많다. 이때 필요한 것이 중립적인 제3자의 도움이다. 갈등 분쟁의 당사자들이 문제를 잘 해결할 수 있도록 도와주는 활동 중 가장 대표적인 것이 중조다. 분쟁 당사자들이 서로 대화를 통해 상생적인 해결책을 찾고 좋은 관계를 회복할 수 있도록 중립적인 입장에서 도와주는 것이다.

갈등 해결의 과정과 기법은 상황이나 사안에 따라 아주 다양하다. 여기서는 특히 단체나 기관, 지역사회 등 현장에서 활용할만한 협상과 중조의 절차와 기법을 중심으로 간략히 소개하고자 한다.

갈등 해결 위한 대화·협상 기법

갈등 분쟁을 해결하는 가장 기본적인 방법은 당사자 간 협상이다. 분쟁의 당사자(집단의 경우 그 대표자)가 함께 만나 대화를 통해 문제를 해결하는 것이다. 그러나 만나서 대화한다고 문제가 쉽게 해결되지는 않는다. 서로 감정이 격화된 상태에서 이야기하다 보면 상대방을 비난하고 문제를 더욱 꼬이게 만드는 경우가 허다하다. 또, 우호적인 분위기에서 이성적으로 대화한다고 해도 서로를 만족시킬만한 해결책을 찾지 못해 협상이 결렬되는 경우도 많다. 효과적인 대화법 그리고 상생적 해결책을 만드는 기법에 익숙해야만 분쟁을 효과적으로 해결할 수 있다. 여기서는 하버드대 로저 피셔와 윌리엄 유리가 “Getting to Yes”란 책에서 제시한 ‘협상의 네 가지 원칙’을 기초로 지역사회 분쟁 해결을 위한 협상 기법을 소개한다.

원칙 1. 사람과 문제를 분리하라

이해관계나 의견의 충돌로 시작된 다툼이 상호 간 인신 공격으로 이어지면서 견잡을 수 없는 사태로 치닫는 경우가 많다. 갈등 분쟁의 속성상, 사람과 문제가 뒤엉키는 현상 때문이다. 사람과 문제를 분리하지 않으면 원만한 문제 해결은 불가능하다. “죄는 미워하되, 사람은 미워하지 마라.”는 말이 뜻하는 것도 같은 맥락이다. 상대방을 공격하기보다는 애초 다툼의 원인이 된 ‘문제’에 초점을 맞춰야 문제를 해결할 수 있다. 문제에 초점을 맞춰 얘기하다 보면 서로가 진정 원하는 것을 얻을 수 있고, 상호 간에 쌓였던 오해와 감정도 풀릴 수 있다.

사람이 아니라 문제에 초점을 맞추는 대화법의 예를 몇 가지 들면 다음과 같다.

- 갈등 상대 측과 이야기할 때 상대방을 주어로 하지 말고 가급적 문제 자체를 주어로 이야기한다. 문제가 되는 상황을 수동태로 표현한다.
- 문제가 벌어지게 된 경위에 대해 일방적으로 단정하고 상대방을 비난하기보다는, 그에 대해 상대방이 설명할 수 여지를 남겨놓도록 한다.(열린 대화)
- 문제를 이야기할 때 부정적인 방향으로 표현하기보다는 자신이 원하는 방향(목표-희망 사항)으로, 긍정적인 어법으로 표현하도록 한다.(희망화법)

그렇다고 감정적인 문제를 제쳐놓으라는 게 아니다. 불만, 상처, 분노 등 자신의 감정을 상대에게 그대로 알릴 필요가 있다. 단, 주의할 것이 있다. 이때 역시 상대방을 주어로 하면 반발만 살 뿐이라는 점이다. 자신을 주어로 하는 “나-전달법(I-Statement)”을 사용하면 자신의 감정을 효과적으로 전달하고 상대방의 공감도 얻을 수 있다.

<예문> “주민들을 무시해도 분수가 있지…… 소각장 건설 계획을 우리와 한마디 상의 없이 당신들 마음대로 결정해 놓고 이제 와서 뭐, 대화? 협조? 어림없는 소리! 뺄 없고 힘 없는 주민이라고 알잡아 봤다 이거지! 이에 대해 시장이 해명, 사과하지 않는 한 대화고 뭐고 소용없소. 시 측이 계속 이런 식으로 나오면 우리도 가만있지 않을 거요!”

⇒ “사전에 우리 주민과 상의 없이 소각장 건설 계획이 결정된 데 대해 우리 주민들은 완전히 무시당한 기분이고, 화가 크게 나 있소. 대화로 이 문제를 해결하고 주민들의 협조를 받으려면 우선 시장이 해명, 사과하고, 시 측이 앞으로 우리 주민들의 의견을 존중하겠다는 태도를 분명히 보여주었으면 합니다.”

원칙 2. 입장이 아니라 관심사에 초점

사람과 문제를 구분하고 문제에 초점을 맞춰 얘기할 때 중요한 것이 있다. 입장(Position)과 관심사(Interest: 자신이 진정 원하는 것 또는 우려하는 것)를 구분하고 관심사에 초점을 맞춰야 한다는 것이다. 그 문제에 대한 자신의 입장이나 주장만 되풀이하다 보면 상대방의 그것과 부딪쳐 해결이 되지 않는다. 그런 주장이나 요구 사항 밑에 깔려 있는 관심사를 상대방에게 이야기하고, 상대방도 그렇게 하도록 유도한다. 그렇게 해서 드러난 서로의 관심사를 놓고 논의하면 문제 해결이 의외로 쉬워질 수 있다. 상대방이 계속 입장을 고수하며 같은 주장-요구 사항을 되풀이하면, 왜 그런 주장을 하는지, 그 요구 사항이 상대방에게 왜 그렇게 중요한지 등을 물어 상대방이 진정 원하는 것을 파악한다.

서로의 관심사를 놓고 이야기하게 되면 우선 서로를 깊이 이해하게 된다. 서로 왜 그런 주장을 하는지, 그 문제가 상대방에게 왜 그렇게 중요한지, 자신의 주장이나 요구 사항이 상대방한테 왜 받아들여질 수 없는지 등을 알게 된다. 상대방의 핏발선 주장이 아니라 그것에 덮여서 안보이던 진정 어린 마음에 맞닥뜨리게 되면 “아, 그래서 그랬구나. 그렇다면……” 하며 마음이 움직이게 된다. 상대방의 진심을 이해하고는 단혔던 마음이 열리게 된다. 그러면, 서로가 원하는 것을 이루기 위해 어떻게 하는 것이 좋을지 모색하는 단계로 넘어가게 된다.

<예문> “백 마디 말이 필요 없소. 우리가 요구하는 것은 단 하나, 소각장 건설 계획을 당장 백지화하라는 것이오. 주민 건강과 재산에 엄청난 타격을 주는 소각장을 어떻게 우리한테 한마디 상의 없이 이렇게 비밀리에 추진할 수 있단 말이오? 우리들을 무시하고 시청 측에서 일방적으로 결정한 것이니, 당장 취소하시오. 안 그러면 주민들이 시청으로 몰려가 모두 뒤집어버릴 태세니 알아서 하시오!”

⇒ “시청에서 우리 지역에 소각장 건설을 추진한다는 소식을 듣고 주민들 걱정이 이만저만이 아니오. 특히 배출 가스가 인체에 아주 해롭다던데…… 소각장이 들어오면 집값도 크게 떨어질 테고. 무엇보다도 우리 주민들을 화나게 하는 건 시청에서 주민 몰래, 한마디 상의도 없이 소각장을 추진해 왔다는 사실이오. 공무원들이 우리를 얼마나 무시했으면 우리한테 일언반구도 없이 우리 마을에 소각장을 지으려고 하나 하며 다들 분개하고

있단 말이오. 시청에서 당장 무슨 조치를 취하지 않으면 주민들 분노가 폭발할 것 같소.”

원칙 3. 상생적인 대안 만들기

당사자들이 받아들일만한 해결책이 만들어져야만 갈등 분쟁이 해결된다. 분쟁 당사자들이 서로 진정 원하는 것(Interests)이 무엇인지 파악한 뒤, 어떻게 하면 양측의 관심사를 모두 충족시킬 수 있을지 함께 모색하도록 한다.

상생적인 해결책을 만드는 과정에서 가장 중요한 것은 고정관념에 사로잡히지 말고 창조적으로 임해야 한다는 것이다. 기존의 틀에 얽매어 그 속에서만 해결책을 찾으려 하면 난관에 봉착하기 쉽다. 주어진 틀에서 벗어나 좀 더 넓은 차원에서 문제를 바라보고 새로운 해결 방법을 찾아보면 의외로 쉽게 난제가 해결될 수도 있다.

상생적인 해결책을 만드는 과정에서 유용하게 쓰일 수 있는 방법 중 하나가 바로 브레인스토밍이다. 협상 당사자들이 함께 무릎을 맞대고 부담 없이 자유롭게 문제 해결의 아이디어를 모으는 과정이다.

브레인스토밍을 할 때 명심해야 할 것은 이 자리가 협상하는 자리가 아니라는 사실이다. 브레인스토밍에서 각자가 제기하는 안은 협상 제안이 아니다. 단지 문제 해결을 위한 아이디어를 생각나는 대로 부담 없이 떠올리는 것일 뿐이다. 기발한 아이디어를 기탄없이 제기할 수 있도록 해야 한다.

따라서 브레인스토밍은 협상할 때와는 다른 분위기에서 하는 것이 좋다. 예컨대, 장소를 정원이나 커피숍 등 비공식적인 공간으로 옮기는 것도 좋다. 같은 협상 테이블에서라도 양복을 벗고 넥타이를 풀면 분위기가 한결 달라질 것이다. 책임 있는 협상 당사자가 직접 브레인스토밍을 하는 것이 부담스럽거나 불편할 경우, 참모진 등 실무 대표들이 대신할 수도 있다.

브레인스토밍을 할 때는 완벽하고 현실성 있는 제안을 하려 말고 순간 스치는 아이디어를 생각나는 대로 말하는 것이 좋다. “이렇게 하면 어떨까요?”, “이런 것도 한 번 생각해볼만 하지 않을까요?”, “전에 ○○○에서는 이런 식으로 했던데……” 하는 식이다. 꼭 지켜야 할 것은 상대방이 제시한 아이디어에 대해 절대 비판하거나 따지지 말아야 한다는 점이다.

이렇게 아이디어를 모은 뒤 하나씩 검토하여 현실적이고 수용가능한 안을 추려나간다. 토론을 통해 아이디어를 개선-발전시킬 수도 있고 몇 가지 아이디어를 결합시켜 새로운 대안을 만들 수도 있다.

원칙 4. 객관적인 기준 적용

브레인스토밍을 통해 상생적인 해결책을 찾으려 해도 뾰족한 묘책이 나오지 않는 경우가 많다. 이때는 쟁점 자체에 대한 해결책을 찾으려 하기보다는 우선 어떤 기준이나 원칙을 적용해 문제를 풀 것인지, 또는 어떤 절차로 문제를 해결해 나갈 것인지 논의하고 그

에 따라 협상을 진행하면 문제가 효율적으로 풀릴 수 있다. 특히 서로 더 많이 가지려고 다투는 분쟁의 경우 이런 접근법이 효과적이다. 곧바로 분배할 몫에 대한 협상을 하는 것이 아니라, 어떻게 하면 공정하고 피차 받아들일만한 결과가 나올지 분배의 방법-절차-기준에 대한 논의를 먼저 하는 것이다. 절차가 공정하면 결과도 공정한 것으로 받아들여지게 된다.

문제 해결의 관점이나 방식, 근거 등에서 당사자 간 입장이 크게 다를 때 먼저 어떤 기준을 적용해 문제를 풀 것인지를 협의하도록 한다. 이미 만들어진 선례나 그 분야의 관례, 외부 전문기관 등에서 만들어 놓은 연구 결과나 데이터 등을 확인해 적용한다. 적용 가능한 기준이 기존에 없을 경우 당사자들이 함께 만들거나 양측이 동의하는 중립적인 기관 등에 의뢰한다.

이해관계가 좌우되는 문제를 다루기 전에 먼저 문제 해결의 기본적인 방향과 원칙부터 합의해 놓고, 이를 바탕으로 구체적인 문제에 대한 협상을 하는 것이 효과적일 경우가 많다. 특히 이익집단이 관련된 제도나 법규를 제정 또는 개혁할 때 이러한 접근 방법이 필요하다.

물질적 자원의 분배 문제가 쟁점일 경우 서로가 공정하다고 동의할 수 있는 분배 절차를 만드는 것이 핵심이다. 절차가 공정하면 그에 따른 결과도 공정하다고 받아들여지게 된다.

제3자를 활용한 갈등 분쟁 해결

워싱턴주 시애틀에서 북동쪽으로 약 30마일 가면 스노퀼미라는 아름다운 강이 있다. 태백산맥의 서사면을 감도는 동강이 래프팅의 명소이듯 캐스케이드 산맥 서쪽의 스노퀼미강도 카약과 낚시 등의 명소로 인근 주민과 자연 애호가들의 사랑을 받아 왔다. 그런데 1959년 큰 홍수가 이 지역을 휩쓸자, 미 육군 공병단과 주정부는 이 강에 댐 건설을 추진하기 시작했다. 저지대의 농민과 주민들은 댐 건설을 열렬히 환영했다. 그러나 시애틀클럽, 카약클럽 등 환경단체와 자연 애호가들이 크게 반발했다. 인근 지역 주민들 역시 대부분 반대했다. 댐이 건설돼 홍수 문제가 해결될 경우 이전의 상습침수지대에 개발붐이 일어 기존의 고즈넉한 생활 환경이 훼손될 것이란 우려 때문이었다. 찬반양론의 대립 속에 15년이 흘렀다. 공청회도 수차례 열렸지만 공방만 오갈 뿐, 결론은 나오지 않았다.

상황이 달라지기 시작한 것은 1974년, 전문 중조인 제럴드 코믹(워싱턴주립대 중조연구소장)과 제인 맥카시가 주지사 에반스의 동의를 얻어 중조(Mediation)에 나섰다. 대형 댐 건설의 필요성을 줄곧 주창해온 공병단 측에서는 중조의 효과를 의심하면서도 일단 중조에 임하기로 했다. 중조팀은 댐 건설을 둘러싼 이해 집단과 찬반 양측의 대표 12명을 선정, 한자리에 모이도록 했다. 그중엔 이 지역의 학교 교사, 농부, 가게 주인 등이 포함돼 있었다. 중조팀은 양측이 각기 자기들의 주장만 펴기보다는 우호적인 분위기 속에서 건설적인 대안을 함께 모색하도록 유도했다. 양측이 만든 연구 보고서와 대안을 테이블 위에 올려 놓고 함께 그 타당성을 검토하기를 수차례 거듭했다. 워크숍, 토론회 등 다

양한 형태의 모임도 계속됐다.

중조가 시작된 지 4개월 만에 결국 모두가 만족할만한 해결책을 찾아냈다. 당초 계획은 스노퀄미강의 세 지류 중 홍수 통제 효과가 큰 중간 지류에 대규모 댐을 건설하는 것이었는데, 이곳은 그대로 보존하고 북쪽 지류에 원안보다 규모가 작은 다목적 댐을 건설하기로 했다. 그 대신 강변에 제방을 쌓아 홍수 통제 기능을 보완하기로 했다. 이렇게 해서 홍수 피해도 막고 강의 경관도 보존하게 됐다. 남은 문제는 홍수 문제가 해결될 경우 우려되는 저지대 개발분을 어떻게 막느냐 하는 것. 이 문제는 주 차원에서 해당 지역을 농업용지 및 그린벨트로 묶는 등 토지 이용 규제를 강화하는 것으로 어렵지 않게 해결할 수 있었다. 이렇게 해서 15년 간 지속돼온 스노퀄미강 분쟁은 4개월 여의 중조 및 당사자들 간의 창조적 협상으로 종결되고, 강은 다시 고즈넉하게 흐르게 됐다.

이 사건은 미국에서 중조에 의해 공공분쟁을 해결한 첫 번째 사례로 기록된다. 이를 계기로 미국 각 주에서는 각종 공공분쟁해결을 위해 중조 방식을 적극 도입하기 시작했다. 이후 10년 간 160여 건의 환경 분쟁에 대한 중조가 이뤄졌는데, 이중 78%가 성공적으로 해결되었다. 현재 미국에는 전문중조인협회에 가입돼 있는 직업적인 중조인만 해도 약 3천여 명에 이른다. 부부갈등에서부터 지역사회 분쟁, 환경-개발 분쟁, 그리고 국제 분쟁에 이르기까지 중조에 의한 분쟁 해결이 보편화되고 있다.

국내에서는 그보다는 주로 중재, 조정 등 전통적 방식이 많이 쓰인다. 중재 또는 재정(Arbitration)은 전문가 패널이나 공적 기구에서 분쟁을 심의해 최종 결정을 내리는 일종의 약식 재판이다. 조정(Conciliation)은 분쟁조정기구 같은 데에서 분쟁 사안을 조사한 것을 바탕으로 조정안을 만들어 당사자들이 수락하도록 권유하는 것을 말한다. 그와는 달리, 중조(Mediation)는 분쟁 당사자들이 대화를 통해 분쟁을 해결하고 화해할 수 있도록 중립적인 제3자가 돕는 일을 말한다. 시중에서 흔히 “누구와 누구 사이의 갈등을 중재한다.”고 할 때의 ‘중재’는 엄밀한 의미에서 중재나 조정이 아니라 중조에 가깝다.

현재 국내 각 분야의 분쟁조정기관에서 이뤄지는 중재, 조정과는 달리 중조에서는 당사자들이 모든 의사 결정권을 가진다. 중조인은 단지 당사자들이 건설적인 대화를 통해 효과적이고 원만하게 문제를 해결할 수 있도록 일종의 ‘교통 정리’하는 역할을 할 뿐이다. 그러는 것이 당사자들에게 최선의 결과를 가져다 주며 분쟁을 가장 효과적으로 해결할 수 있는 길이라 보기 때문이다.

국내에는 아직 전문 중조인이나 중조기관이 없어 분쟁이 생겼을 때 중조를 통한 해결을 도모하기 어려운 게 현실이다. 그러나 그 필요성은 아주 크다. 전문 중조인이 아니더라도 지역사회에서 어느 정도 신망을 얻고 있고 어떤 문제에 대해 중립적인 위치에 있다면 당사자들의 요청 혹은 동의 하에 중조를 시도해 볼 수도 있을 것이다.

공공분쟁이 있을 때 이따금 시민단체에서 중조에 나서는 경우가 있다. 그러나 그 내막을 보면 대체로 중조안을 만들어 당사자들에게 수용할 것을 ‘강권’하는 방식으로 이뤄지는데, 이는 사실 중조의 본령에 어긋나는 일이다. 중조를 할 때 그 무엇보다 중요한 것은

중조인의 자세다. 분쟁 당사자들의 고통과 어려움, 바람을 진정 이해하고 서로 진정 원하는 것을 이룰 수 있도록 도우려는 마음가짐이다. 그런 자세를 가지고 다음에 소개하는 중조의 원칙과 절차, 기법을 익히면 누구나 멋있게 분쟁을 중조할 수 있으리라 믿는다.

중조(Mediation)의 3원칙

- ∴ **중립성(Impartiality)**: 중조인은 중조를 할 때 분쟁의 당사자 사이에서 중립적인 입장을 지켜야 한다. 중립성이 의심되는 사람에게는 분쟁의 당사자들이 중조를 부탁하지 않는다. 중조인이 편파적인 태도를 취하면 중조의 효과가 상실되고 중조 도중 당사자가 중조를 거부할 수 있다. 중립적인 입장에서 중조를 해야 분쟁의 당사자들 모두 만족할만한 해결책을 찾도록 도와줄 수 있다. 분쟁의 쟁점에 대해 이해관계를 갖고 있거나 어느 당사자와 특수한 관계에 있는 사람은 그 분쟁에 중조인이 될 수 없다.
- ∴ **자율성(Self-determination)**: 중조는 분쟁 당사자가 자발적으로 중조에 참여해 직접 모든 결정을 내리며 스스로 해결책을 만들어 가는 과정이다. 중조석상에서 모든 결정권은 분쟁 당사자들에게 있다. 중조인은 중조석상에서 분쟁 당사자들의 자율성을 최대한 존중해야 한다. 당사자들은 스스로 판단해서 자신이 직접 만든 해결책에 애착과 만족을 느끼는 법이다. 중조인이 중조안을 만들어 당사자에게 권유 또는 강제하는 것은 중조의 본령에 어긋나는 일로서, 삼가는 것이 좋다.
- ∴ **비공개(Confidentiality)**: 중조인은 중조과정에서 오간 모든 대화 내용에 대해 당사자의 허락없이 외부 혹은 다른 당사자에게 공개해서는 안된다. 중조석상에서 오가는 이야기가 외부에 절대 공개되지 않는다는 믿음이 있어야만 분쟁 당사자들이 자유롭게 허심탄회하게 자신의 속내를 털어놓을 수 있다. 정보의 자유로운 교류 없이는 진정한 해결책을 찾기 힘들다. 언론 발표-연구 등의 목적으로 중조 내용을 공개하고자 할 때는 반드시 당사자의 동의를 받도록 한다.

중조의 절차와 기법

1단계: 중조의 준비 및 시작

중조 준비 단계에서 가장 중요한 것은 갈등 분쟁 당사자가 누구인지 파악하고 누가 중조석상에 참여할 것인지를 정하는 일이다. 지역사회의 공적인 이슈를 둘러싼 분쟁의 경우 당사자가 다수인 경우가 많다. 그 분쟁에 직접 관련(이해관계, 책임-권한)이 있는 이해당사자들(개인 혹은 집단)이 가능한 전부 참석하도록 한다. 실무자 또는 대리인(변호사 등)이 아니라 그 분쟁에 관해 사실상의 의사 결정권이 있는 당사자들이 직접 참석하도록 한다. 공공분쟁의 특성상 특정 집단 또는 불특정 다수의 공중이 관여되는 경우가 대부분이다. 이들의 집단적 의사를 실질적으로 대표할 수 있는 사람이 중조에 참석하도록

해야 한다.

분쟁 당사자 간에 중조 참석자의 범위나 참석자 선정 문제를 둘러싸고 이견이 있을 수도 있다. 이 경우 중조인이 각 당사자들과 협의해 조정하도록 한다. 분쟁의 중조는 사실 이때부터 시작되는 것이라 할 수 있다. 분쟁의 한 당사자가 아직 조직화가 안된 상태일 경우, 중조인은 그들의 집단적 이해관계와 의사를 효과적으로 대변할 수 있는 체제를 만들도록 도와줄 필요도 있다.

중조 회의가 시작되면 중조인은 인사말과 가벼운 화제 등으로 우호적인 분위기를 만들도록 한다. 중조의 3원칙과 중조 절차 등에 대해 설명해 준다. 특히 중조석상에서 이뤄지는 모든 논의와 결정은 당사자들의 자유 의사에 달린 것임을 강조한다. 효과적인 중조를 위해 참석자들이 지켜야 할 사항(Ground rules)을 이야기하고 동의를 얻는다.

중조석상에서 당사자들이 지켜야 할 기본 수칙은 다음 세 가지다. 첫째, 한 사람씩 차례로 이야기한다. 다른 사람의 발언 도중 이의가 있더라도 가로막거나 끼어들어서는 안된다. 상대방의 이야기에 이의가 있으면 메모해 두었다가 그 사람 이야기가 끝난 뒤에 하도록 한다. 둘째, 상대방의 얘기를 경청하도록 한다. 그래야만 자신의 얘기도 상대방이 귀 기울여준다. 셋째, 상대방에 대한 욕설이나 인신 공격은 삼가도록 한다.

2단계: 의제 논의, 이야기하기-듣기

중조가 본격 시작되면 각 분쟁 당사자들이 차례로 분쟁의 원인과 진행 과정, 이에 대한 자신의 입장과 요구 사항, 감정 등을 이야기하도록 한다. 이 과정에서 중조인은 그 분쟁의 내용과 진행 과정, 당사자들의 관계와 태도, 입장 등에 대해 파악할 수 있다. 이를 통해 분쟁 당사자들 역시 상대방의 생각과 감정 등에 대해 이해하고 그동안 가졌던 오해를 해소할 수 있다. 동시에 그동안 쌓였던 감정을 발산하고 자신의 생각과 감정을 스스로 가다듬는 기회가 되기도 한다. 이때 중요한 것을 간추리면 다음과 같다.

- 분쟁 당사자가 이야기할 때는 가급적 ‘나’를 주어로 한 “I-Statement” 형식으로 이야기하도록 유도한다.
- 처음엔 분쟁을 둘러싼 전반적인 이야기를 자유스럽게 하도록 한다.
- 분쟁 당사자 상호 간의 이야기가 점차 오고 가면 서서히 초점을 정해 이야기의 가닥을 잡아 나간다.
- 분쟁의 한 당사자가 상대방의 이야기를 가로막거나 상대방을 공격하는 언사를 하지 않도록 한다.
- 사람(People)이 아니라 문제(Problem)에 초점을 맞춰 이야기가 진행되도록 한다.
- 당사자 상호 간 감정이 격해질 경우 그때그때 다양한 방법으로 분위기를 가라앉힌다.

갈등 당사자들이 이야기할 때 중조인은 다양한 기법을 활용, 그들이 안고 있는 문제와

감정을 이해하고 당사자 상호 간에 효과적으로 전달-공유되도록 이끌어야 한다. 당사자들의 이야기를 들을 때 적극적인 듣기, 공감하기, 인정해 주기, 바꿔 말하기(Paraphrasing), 공격적인 말 중화시키기, 효과적인 질문, 정리와 요약, 대화 및 쟁점의 교통 정리 등의 기법을 활용해 당사자들의 감정을 풀어주고 대화가 생산적인 방향으로 진행되도록 한다. 이때, 당사자에게 조언을 하거나 의견을 제시하는 것, 중조인 자신의 사적인 경험을 이야기하는 것, 중조인 자신의 개인적 감정을 드러내는 것 등은 삼가야 한다.

3단계: 쟁점 정리 및 문제 규명

2단계에서 갈등-분쟁의 전반적인 내용이 파악되면 이제 3단계에서는 쟁점을 구체적으로 탐색해 나간다. 갈등-분쟁의 근본적인 원인이 무엇인지, 당사자들이 진정 원하는 것이 무엇인지, 당사자들이 어떤 문제에 초점을 맞춰 이야기해야 분쟁을 해결할 수 있을 것인지 모색하는 단계다. 이 과정에서 가장 중요한 것은 당사자들의 입장-주장 뒤에 깔려 있는 근본적인 동기, 관심사, 이해관계, 내면적 요구, 구조적 문제 등을 찾아내는 것이다. 이를 토대로 쟁점을 구체화, 세분화시키면 본격적인 문제 해결 및 협상의 단계로 넘어가게 된다.

갈등 당사자들은 대개 자신의 기존 입장을 고수하며 표면적인 주장이나 요구 사항만 되풀이 강조한다. 당사자들이 왜 그런 입장을 고수하고 요구 사항을 관철하려고 하는지 밑바닥에 깔린 진정한 관심사, 우려, 목표, 욕구 등이 드러나도록 하는 것이 중조인의 임무다. 당사자들이 서로 진정 원하는 것(Underlying Interest)을 이야기하고 이를 가지고 협상을 할 수 있도록 적절한 질문으로 유도한다.

<예문> “시 측의 이번 결정에 왜 그렇게 주민분들이 강력 반대하는지, 주민들이 우려하는 것은 무엇인지 하나하나 말씀해주시겠습니까?”

당사자들의 진정한 관심사가 드러나면 그중 구체적으로 어떤 점들이 서로 상충되는지 쟁점을 보다 분명하게 하는 일이 필요하다. 분쟁을 해결하기 위해서는 어떤 문제가 어떻게 정리돼야 하는지 파악해야 하는 것이다.

<예문> “아~ 그렇다면 주민들이 문제 삼는 것은 소각장 건설 그 자체가 아니라 소각장 건설 계획이 주민들과의 사전 협의 없이 확정-추진됐다는 점이군요. 그래서 시장의 해명과 사과를 요구하시는 것이군요. 아울러 소각장이 들어설 경우 오염 물질 배출 가능성 문제, 그리고 집값 하락 등 재산상의 불이익 문제를 우려하고 계시는군요. 따라서 이에 대한 대책을 시 측이 제시하길 요구하시는 것, 맞습니까? (주민 대표, 고개 끄덕). 그럼, 주민들이 제기하는 세 가지 문제 즉 첫째, 소각장 결정-추진과정에 대한 시장의 해명과 사과 둘째, 오염 물질 배출 가능성 문제 셋째, 소각장 건설에 따른 재산상의 불이익 문제에 대해 시 측에서는 어떻게 하려고 하시는지 들어보도록 할까요? 우선, 첫째 시장의 해명과 사과문제에 대해 말씀해주시겠습니까?”

4단계: 문제 해결

2단계와 3단계를 거쳐 갈등 분쟁의 쟁점이 구체화되고 문제가 무엇인지 명확해지면 이제 문제 해결 단계로 들어간다. 문제 해결 방법은 그 문제의 유형 및 쟁점 간의 관계에 따라 다르다. 쟁점 및 문제 유형과 유형별 해법에 대해서는 앞의 ‘쟁점 해소, 합의 형성 기법’을 참조하도록 하고, 여기서는 쉽게 활용할 수 있는 몇 가지 예를 소개하도록 한다.

문제 해결의 내용 방식 등에 대해 당사자 간 입장이 크게 다를 때 먼저 어떤 기준을 적용해 문제를 풀 것인지를 협의하도록 한다. 기존의 선례나 그 분야의 관례, 외부 전문기관 등에서 만들어 놓은 연구 결과나 데이터 등을 적용할 수도 있다. 원용할만한 기준을 찾기 어려울 경우 당사자들이 함께 만들거나 양측이 동의하는 중립적인 기관 등에 의뢰하는 것도 한 방법이다.

누가 얼마나 가질 것인지 등 분쟁의 본질적 내용(Substance)을 다루기 전에 먼저 어떻게 하면 공정하게 나눌 수 있을 것인지 등 쟁점 해결의 원칙과 절차(Process)를 논의하는 것이 보다 효과적이다. 분배적인 쟁점의 경우, 먼저 공정한 분배 원칙과 절차를 합의하면 그에 따른 결과에 대해서도 불만이 없게 된다.

쟁점의 성격이 분배적-경쟁적이라 하더라도 통합적인 해결책으로 양측을 만족시킬 수도 있다. 주어진 문제의 틀을 벗어나 문제가 되는 상황 자체를 바꾸는 구조적인 접근법을 통해 다툼의 소지를 없애는 것도 문제 해결의 한 방법이다.

5단계: 합의 및 화해

4단계까지의 논의를 통해 쟁점이 해소되고 당사자들이 받아들일만한 해결책이 만들어지면 합의 사항을 정리하고 최종 마무리 작업을 한다. 합의 사항에는 갈등 사안에 자체에 대한 합의뿐 아니라 그런 합의 사항을 어떻게 이행할 것인지, 이행을 어떻게 확인 또는 보장할 것인지, 이행하지 않을 경우 어떻게 할 것인지 등에 대한 것도 포함되도록 한다.

이 과정에서 진행자는 의제 및 쟁점이 모두 논의되고 정리(해결 및 합의 혹은 미합의)됐는지 당사자와 함께 확인할 필요가 있다. 합의 사항 중 애매한 점은 없는지, 나중에 이견이나 분란의 소지가 될만한 것은 없는지 확인한다. 합의된 내용이 실제로 이행될 수 있는지 여부도 점검할 필요가 있다. 그런 다음, 논의된 사항을 구체적이고 정확한 문장으로 작성(회의록 혹은 합의문)해 당사자와 함께 확인한다.

합의 내용은 최대한 정확하고 구체적인 표현으로 문서화하는 것이 좋다. 사적인 사안인 경우 꼭 문서화하지 않더라도 합의된 내용을 서로가 분명하게 정리하는 일만큼은 반드시 필요하다. 중요한 내용은 문장 형태로 다듬어 그 구체적인 의미를 서로 간에 재차 확인해 이후 또 다른 갈등의 소지가 남지 않도록 한다.

쟁점을 해소하고 합의하려 해도, 도저히 합의가 안되는 경우도 적지 않다. 당사자의 여건상 완전한 문제 해결이 힘들 수도 있고, 전략적 판단에 의해 기피 혹은 보류하는 경우도 있다. 당사자의 내부 역학관계상의 문제(강경파의 반발, 합의안 파기, 대표 교체 등)

로 인해 회의가 일시 중단되거나 유산되기도 한다.

그렇게 될 경우 당사자들이 야기될 수 있는 문제를 점검하고, 필요하면 대비책을 마련하도록 해야 한다. 당사자들에게도 미합의로 끝남에 따라 자신들에게 빚어질 수 있는 결과를 생각해보도록 하고 대책을 마련하도록 한다. 아울러, 회의가 종료 혹은 중단된 이후 상호 간에 비난과 책임 공방이 오가는 등 갈등이 악화되거나 격돌 사태가 벌어지는 일이 없이 최소한 평화적 공존 상태를 유지할 수 있도록 하는 문제를 함께 논의해 대책을 마련하도록 할 필요가 있다.

그런 다음, 중조인은 지금까지 논의된 것, 상호 이해가 이뤄진 것, 부분적이거나 합의된 것 등을 참석자들과 함께 요약-점검-확인하고 의미를 부여한다. 회의 중단 이후의 문제와 관련, 각 참석자들이 지켜야 할 점 등에 대한 합의를 재확인하고 추후 여건이 되면 회의를 속개할 것을 다짐하며 종료한다.

<참고 문헌>

강영진, 『갈등 해결의 지혜』, 도서출판 일빛, 2009

김희만, 『신라문화』 제21권, 신라 화백회의의 인적 구성과 운영, 2003, 231-253쪽

볼프강 쇼이블레, 한우창 역, 『나는 어떻게 통일을 흥정했나』, 동아일보사, 1992

European Union, Treaty of Nice, Official Journal of the European Communities, 10
March 2001

Fisher, Roger et al, Getting to Yes, New York: Penguin Books, 1991