# 부 록

## 교육활용 수기

1. 해군 리더십 핵심 역량교육을 위한 다양성과 갈등관리 프로그램 개발을 하며
2. 2016 갈등관리교육 활용(현업적용) 사례 수기

# 부록. 교육활용 수기

## 1. 해군 리더십 핵심 역량교육을 위한 다양성과 갈등관리 프로그램 개발을 하며

해군리더십센터 리더십교수 임여진[36)]

저는 2011년 갈등관리 일반과정 및 2016년 전문가과정을 이수하였습니다. 한국행정연구원 갈등관리교육은 공공갈등을 중심으로 다양한 상담기법 및 실전 갈등해결을 위한 협상기법 등의 교육 내용이 매우 다양하게 구성되어 있어서 리더십교육에도 많은 부분 도움이 될 것이라는 기대를 교육을 받는 내내 하게 되었습니다.

교육 수료 후 2013년도에 새로운 리더십 핵심 역량 교육 프로그램 중 "다양성과 갈등관리"라는 주제로 교육 프로그램을 개발하였습니다. "다양성과 갈등관리" 프로그램의 모티브는 물론 갈등관리 교육을 받으면서 받게 되었습니다.

"다양성과 갈등관리" 교육의 학습목표는 다양성과 갈등관리에 기초한 리더십 이해입니다. 이를 위해 다양성의 중요성 이해 및 갈등해결을 위한 리더십 실천에 관한 내용을 중점적으로 프로그램을 구성하였습니다.

총 4시간 중에 2시간은 이론 및 공감대 형성이며, 2시간은 실습으로 실제 현장에서 경험 가능한 사례를 중심으로 교육생들과의 참여식 강의가 이루어지도록 하였습니다. 첫 시간은 다양성의 의의를 중심으로 고찰해 보며, 다양성의 의미와 다양성과 갈등의 연계성을 자연스럽게 끌어내었습니다. 우리 사회의 다양성 관리가 필요한 이유는 여성인력의 사회진출의 활성화, 저출산/고령화 사회의 도래, 가치관이 다른 신세대의 등장과 기업의 인력 활용 다변화 등과 같은 다양성 관리가 필요한 본질적인 이유를 동영상과 함께 살펴보았습니다.

이를 통해 *MCMahan, Bell and Virick이 이야기 한 것 같이 '효과적인 다양성 관리는 다른 조직이 가질 수 없는 경쟁우위를 조직에 제공하는 전략적 자산 역할을 할 수 있음'*을 교육생과 함께 공감대를 형성 할 수 있는 시간이 되었습니다. 또한 '다양성 관리가 우리 군에서 필요한 이유는 무엇인가?'에 대한 고민을 교육생 스스로 찾아갈 수 있는 시간을 주며

36) 교육학 박사, 前 국방대 리더십개발원 연구교수, 前 해군사관학교 불어교관

토의 진행을 하였습니다.

특히, 군 조직은 일반 사회의 조직과는 상이하며 가장 대표적인 차이가 바로 군 조직이 갖는 이념과 목표라는 점을 강조합니다. 군 조직은 국민의 군대로서 국가를 방위하고 자유민주주의를 수호한다는 점과 전투행위와 전쟁억제의 수단으로 국토를 적으로부터 방위할 수 있는 전투역량을 구비해야 한다는 목표를 갖는다는 점을 공유할 수 있도록 합니다. 그 속에서 우리 군 조직이야 말로 다양성관리가 필수적으로 필요하다는 점을 인식할 수 있도록 하였습니다. 군대에서는 학력, 성격, 가치관, 성장배경 모두 다르며, 계층도 장교, 부사관, 군무원, 수병 등 다양한 계층이 존재하고 있기에 더욱 다양성관리가 되지 않으면 조직을 위기에 빠질 수 있게 하는 갈등을 유발하게 된다는 점을 서로 공유하였습니다.

그렇다면 이러한 다양성 관리는 어떻게 해야 하는가? 에 대한 문제는 개인의 다양성을 조직의 지향가치와 조화시키는 노력이 선행되어야 함을 강조하였습니다.

다양성의 구심점을 확보하기 위해 비전을 제시하며, 다양성을 이해하고 인정하기 위해 훈련과 교육을 통한 상호 이해 증진과 다양성을 숨 쉬게 하기 위하여 구성원 간 커뮤니케이션을 활성화 할 수 있도록 합니다. 그리고 리더의 참여와 관심을 통해 다양성을 지원할 수 있는 방법 등을 제시하였습니다.

또한 다양성관리의 성공과 실패에 대한 사례를 소개하였습니다.

대표적 성공기업은 골드만삭스의 사례입니다. 각종 다양성 관리 프로그램인 위대한 유산이나 아시아인위원회와 게이레즈비언위원회를 통해 조직구성원들의 다양성이 창의 경영의 원천이 되게 하였습니다. 씨티은행의 경우 2006년 10월 국내기업 최초로 '다양성 위원회'를 열어 상호존중 교육, 간부와 사원을 1:1로 묶는 멘토링 프로그램 등 그 외에 많은 기업의 예 중 픽사도 소개하며 다양성관리가 조직의 성공의 열쇠라고 해도 과언이 아니라는 점을 소개하고 공감하는 시간을 갖는 내용으로 1교시를 마무리 하는 것으로 구성하였습니다. 이를 통해 우리 군에서도 다양성관리를

잘 한다면 조직시너지가 창출 될 것이며, 신뢰문화를 구축하고 이것이 바로 최고도의 전투력 창출로 이어질 수 있음을 강조하였습니다.

2번째 시간에는 실제 실무에서 겪을 수 있는 갈등상황에 대한 드라마 '미생'의 일부를 보고 직속상관과의 갈등, 영관급 상관과의 갈등 등 두 상황을 여러분들이라면 어떠한 방법으로 갈등을 해결하겠는가? 하는 주제로 조별 토론 및 발표를 통해 조원들의 의견을 서로 경청하고, 그 안에서 최선의 해결방안을 선별하는 과정을 관찰하였습니다.

**역할극 및 팀별 사례 연구 시 방법**

3번째 시간과 마지막 시간에는 갈등의 이론적 개념 및 의미 등을 고찰해 보고 실제 자신이 갈등 시 어떠한 갈등기법(경쟁, 협력, 타협, 회피, 양보)을 사용하는지를 확인할 수 있는 자가진단을 통해 자기성찰과 자기인식을 동시에 할 수 있는 기회를 제공합니다. 이 때 자신의 갈등기법 진단 후 성장 전략을 세우도록 하는 것이 매우 중요 합니다.

그 후, 실제 수집한 실무사례를 샘플로 소개하고 서로의 입장을 이해할 수 있도록 팀별로 역할극을 시행하도록 하였습니다. 실제 조장이 디렉팅을 하여 조직 내 갈등상황을 설명하고 서로의 의견을 개진 후 상황을 설정하여 역할을 분담한 후 역할극 시연을 팀별로 실시하도록 하였습니다.

이러한 리더십 교육에서 가장 중요한 것은 바로 현장에 돌아갔을 때 실천할 수 있는 연습의 기회를 제공하는 것이라고 생각합니다. 이러한 교육을 통해 스스로 동기부여를 받고 그 속에서 새로운 자신을 발견하며, *할 수 있다! 하면 된다!* 라는 마음으로 함께 나아갈 수 있다면 이것이 바로 신뢰문화 구축이며 또한 전투력 창출이라고 할 수 있습니다.

저는 2011년 갈등관리 일반과정 그리고 2016년 전문가과정 수료 후 교육내용 및 구성에 매우 만족하고 유익하다고 판단하여 해마다 갈등관리 전문가과정에 참가하여 실제 교육을 받고 있습니다. 그 이유는 현장 중심의 실전적 리더십 교육에 교수자로서 동기부여를 받고 싶어서였습니다. 이러한 저의 needs는 이미 백퍼센트 충족되어 올해는 다른 교관들에게 적극 추천하였을 뿐만 아니라, 타 기관인 해양경비 안전교육원 및 경찰교육원 교수님들에게도 적극 추천하여 참여할 수 있도록 하였습니다.

역시 많은 교수님들께서도 만족한 교육이었으며, 좀 더 많은 사람들이 교육을 받을 수 있도록 교육기회를 확대하기를 요청하였고 교육에 관한 홍보도 활발하게 되기를 희망하고 있었습니다.

마지막으로 제한된 페이지에 갈등관리 교육 이수 후 체험 수기에 관한 자세한 내용을 다 쓰지 못해 아쉬움이 남기도 합니다. 그러나 갈등관리 교육은 분명 고객중심의 맞춤형 교육내용을 갖고 있는 열린 교육이었으며, 수요자 중심의 공감과 참여가 함께 어우러진 교육이었음은 확실하였습니다. 앞으로 한국행정연구원의 무궁한 발전을 기원하여, 좀 더 발전되고 실전적인 갈등관리 교육을 내년에도 개설해 주시기를 기대하고 있겠습니다. 한국행정연구원 관계자분들과 연구진 분들에게 이 기회에 감사의 마음을 전하고 싶습니다.

## 2. 2016 갈등관리교육 활용(현업적용) 사례 수기

언론중재위원회 접수상담팀 직원 홍지용

### 1. 서론

안녕하십니까, 저는 한국행정연구원에서 '갈등관리 역량강화 교육-제2차ADR전문가양성과정' 교육에 참석한 언론중재위원회 소속 홍지용입니다. 언론중재위원회는 언론중재 및 피해구제 등에 관한 법률(이하 언론중재법)'에 따라, 신문·방송 등 언론의 사실적 주장(보도)으로 피해를 입은 당사자가 정정, 반론보도 및 손해배상을 구하면, 이를 조정하여 피해를 구제받도록 돕는 분쟁조정기관입니다. 저는 이 기관에서 언론보도로 명예훼손 및 기타 인격권 침해를 받은 피해자를 상담하고, 언론조정·중재사건의 접수를 맡고 있습니다. 평소 업무를 하면서 ADR에 대한 이론적·실무적 이해가 필요하다고 생각하여, 본 연구원의 ADR 교육과정에 참석했습니다.

이번 교육과정의 주제는 '공공갈등의 해결 전략'이었습니다. 4일간의 교육 동안 공공갈등의 해결 전략으로서 협상, 조정, 중재와 같은 다양한 ADR 유형, 그리고 갈등이 해결된 실제 사례를 배웠습니다. 그리고 가상의 공공갈등사례를 놓고 참석자들이 함께 실습했습니다.

### 2. 본론

저는 이번 교육을 통해 배운 설득기법과 사례를 업무에 활용했습니다. 첫 번째는 언론피해상담입니다. 일반적으로 보도의 당사자는 언론중재위원회 대표 상담전화(02-397-3114, ARS 안내 시 1번)로 연락하거나 위원회를 직접 방문하여, 피해에 대한 대응방법을 문의합니다. 보도로 인한 피해양상은 다양합니다. 사실과 다른 보도, 혹은 일방적인 보도로 피해를 입어 이를 바로잡기를 원하는 당사자도 있습니다. 또 본인 동의 없이 얼굴과 목소리, 심지어 이름까지 그대로 신문과 방송에 노출되어 피해를 받은 당사자도 있습니다.

2일차 교육에서 배운 조정가의 갈등 해결 세 가지 기법을 활용했습니다. 우선 당사자의 말을 끝까지 '경청'했습니다. 보도의 당사자들은 언론사 측의 취재과정부터 보도된 기사의 문구까지 갈등 상황을 전반적으로 언급합니다. 저는 당사자가 이러한 보도의 문제점과 피해사항을 최대한 설명할 수 있도록 도왔습니다. 그리고 들은 내용을 '요약'했습니다. "선생님께서 말씀하신 내용을 정리하면 ~가 맞습니까?"와 같이 핵심 쟁점을 바꿔 말하고, 혹시 놓

친 것은 없는지 확인했습니다. 마지막으로 쟁점이 모두 정리되면 당사자에게 '이해관심사'를 질문했습니다. "어떻게 하면 좋을까요?", "어떻게 하면 지금 겪고 계신 문제가 해결되시겠어요?"라고 묻고, 그 답변을 요약했습니다.

핵심은 당사자가 마음을 가라앉혀 자신의 상황을 충분히 말할 수 있게 돕는 것이었습니다. '공공갈등 Role Play' 교육을 통해, 저는 보도의 당사자가 처음부터 자신이 처한 상황을 객관적으로, 또 논리정연하게 설명하기 어렵다고 느꼈습니다. 숲 속에 있으면서 숲 전체를 조감하는 건 쉽지 않습니다. 입장이 정해지면 그 입장에서만 사건이 보이기 때문에, 엉켜있는 갈등의 실타래를 풀어내 정리하기 위해서는 제3자의 도움이 필요했습니다. 중립적인 상담자의 입장에서 근무했던 저에게 '공공갈등 Role Play' 실습 상황은 그 답답함과 어려움을 피부로 느끼는 계기가 됐습니다.

상담과 구제 절차로 안내할 때도 교육 때 배운 이론을 응용했습니다. 교육 이전까지는 찾아온 당사자에게 신속히 언론조정신청 등의 법적 절차를 안내하는 것에 주안점을 뒀습니다. 교육 이후, 갈등 조정의 3원칙인 '자율성', '중립성', '비밀유지' 원칙을 상담마다 덧붙였습니다. 첫째, 가능한 한 당사자가 직접 조정을 '선택'하도록 안내했습니다. "평안 감사도 저 싫으면 그만이다"라는 속담이 있습니다. 좋은 것이라도 본인이 원치 않으면 억지로 시킬 수는 없다는 뜻입니다. 조정에 임하더라도 스스로가 최종결정권을 가질 수 있다는 인식이 있어야, 당사자가 조정결과에도 만족할 수 있을 것이라고 봤습니다.

그래서 상담 할 때마다 완곡하게 설명했습니다. "갈등이 풀리지 않고 소송 등의 힘든 싸움이 예상될 때, 조정으로 대화의 장을 열 수 있습니다. 분쟁이 길어지면 서로 힘듭니다. 만나서 오해를 풀면, 화해해서 피해대책도 세울 뿐만 아니라 앞으로도 좋은 관계를 유지할 수 있습니다. 다만 최종 결정은 ○○○님만이 내릴 수 있습니다."

때로는 이런 반문도 듣습니다. "제가 해결할 수 있을까요. 언론사는 매일 이 일을 하겠지만, 저는 난생 처음 겪는 일이라서요." 저는 이러한 반응이 지극히 당연하다고 생각합니다. 일반인이 신문과 방송에 나오는 것은 매우 드문 일입니다. 일평생 지면이나 TV에 한 번도 안 나오는 분도 많습니다. 그중 보도로 피해를 입는 경우는 더욱 드물고, 언론사와 협의가 잘 안 되어 언론중재위원회까지 찾아오는 것은 이례적일 수 있습니다. 잘 모르는 일을 처음 접하니, 망설일 수도 있습니다.

이때 필요한 것이 바로 '신뢰'였습니다. 교육 강사님마다 갈등 해결의 핵심 비결로 꼽은

것이기도 합니다. 교육 때는 국립서울병원 이전, 밀양 송전탑·북안산 변전소 건설 등 다양한 갈등 해결 사례를 학습했습니다. 공통적으로 작은 사안부터 협의해 상호 신뢰를 쌓았고, 그 과정에서 갈등 해결의 실마리를 찾았습니다. 조정의 첫 단계인 상담과 접수에서도 신뢰 구축이 필요했습니다.

일단 과거에 제가 상담하거나 접수했던 조정사건 중에 지금 상담자가 겪는 상황과 비슷한 사례를 찾았습니다. 당시 갈등 해결을 위해 어떻게 접근했고, 또 어떻게 합의했는지 확인했습니다. 그리고 상담자에게 갈등 상황을 쟁점별로 나누고, 유사한 상황은 과거 사례와 같은 방식으로 해결할 수 있다고 권했습니다. "기사에서 미처 밝혀지지 않았던 사실이 있을 때, 반론보도로 합의했던 전례가 있습니다."

또한 저부터 "있는 그대로" 묻고 답하는 연습을 했습니다. 어떤 선입견을 갖고 조정에 임하면, 그것이 합의에 걸림돌이 될 수 있기 때문이었습니다. "누가 무엇을 잘못했습니까?"라는 질문 대신 "기사의 어떤 부분에서 문제가 발생했다고 생각하시나요?"이라고 말했고, "보도가 허위라는 말씀이시네요." 대신 "첫문단 셋째줄이 사실과 다르다는 표현이 게재되었다는 말씀이시군요."라는 식으로 정리했습니다. 사람에 대한 부정적 감정을 덜고, 서로 해결해야할 문제에만 집중하도록 하는 전초작업이었습니다.

끝으로 상담내용을 비밀로 지켰습니다. 먼저 상담자에게 이름을 묻거나 신청의사를 확인하지 않고 말을 들었습니다. 상담 중 차마 알릴 수 없는 사실이 있을 때는 이를 묻지 않았습니다. "구체적으로 말씀해주시면 사안을 세세하게 살필 수 있습니다만, 밝히실 수 없는 민감한 부분은 반드시 지금 말하지 않으셔도 됩니다. 조정에 임하실 때 정리하시면 됩니다."라고 답하고, 또 상담이 필요하면 언제든지 오시도록 안내를 했습니다. 그러면 반신반의하던 상담자 분들도 차츰 하나씩 마음을 열고 솔직한 심정을 털어놓았습니다.

교육 이후 가장 기억나는 상담사례가 하나 있습니다. 상담자는 주유소를 운영하는 중년의 자영업자였습니다. '정량 미달 주유'로 부당이득을 챙기는 주유소를 적발했다는 보도에서, 범죄와는 무관한 상담자의 주유소 전경이 자료사진으로 나갔습니다. 상담자는 수화기 너머로 억울함을 토로했습니다. 묵묵히 들었습니다. 보도로부터 1년 전 사진기자가 주유소 전경을 찍은 순간부터, 보도 이후 부정한 주유소로 매도되어 거래처가 끊긴 사연까지 단어 한 자도 놓치지 않으려, 숨소리와 추임새조차 참았습니다.

1시간 가까운 긴 통화 끝에 상담자가 더 이상 말을 잇지 않자, 저는 언론 조정을 통해

화해하는 방법이 있고, 그렇지만 신청을 떠나 꼭 언론사의 실수와 상담자의 피해가 다시는 일어나지 않았으면 한다고 위로했습니다. 며칠 뒤 상담자는 저를 찾아왔고, 허위보도 및 초상권 침해에 대해 조정을 신청했습니다. 그리고 조정결과 '손해배상'뿐만 아니라 다시는 그 사진을 쓰지 않겠다는 '재발방지 약속'을 받았습니다.

교육 첫날 갈등 관리가 갈등을 예방하고 완화하는 과정까지 포함한다고 배웠습니다. 갈등 상황을 두면 쌓여서 커집니다. 결국 민원인에게 사람 대 사람으로서 '공감'하는 것이 결론적으로 갈등을 해소하는 열쇠가 된다는 점을 되새겼습니다.

## 3. 결론

이번 갈등관리 역량강화 교육에서는 갈등관리라는 큰 틀에서 협상과 조정, 중재 등 각종 ADR 기법과 사례를 학습했습니다. 저에게는 갈등관리의 의미와 분쟁해결에 대한 각자의 경험을 공유할 수 있는 소중한 기회였습니다. 교육 기회를 주신 한국행정연구원 및 강사님, 그리고 참석자 분들 모두에게 감사합니다.