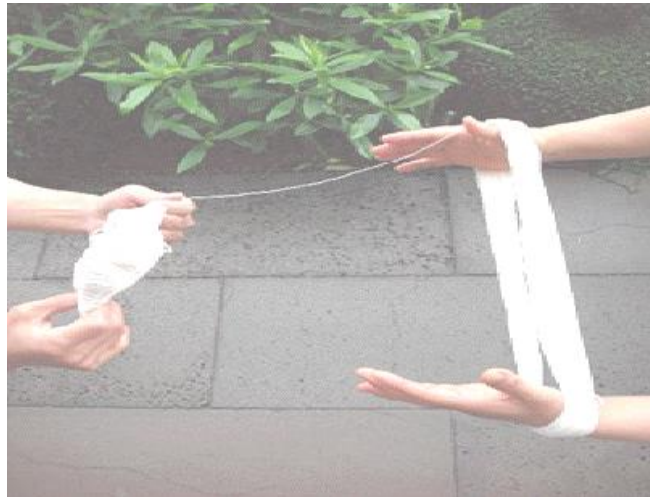
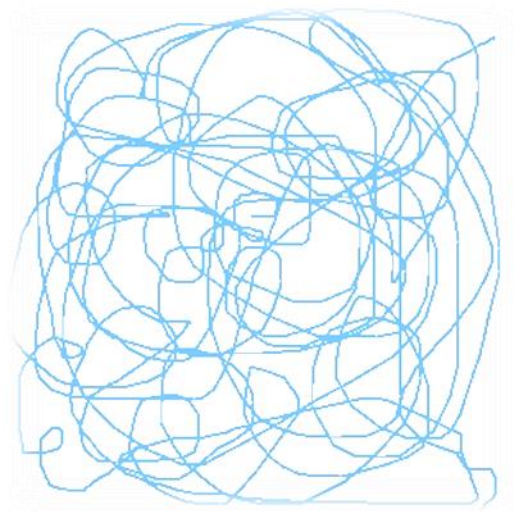


갈등관리 이해와 합의형성방안



서 정 철

한국산업기술대학교 겸임교수
(사)한국사회갈등해소센터 연구위원



Index



1. 갈등관리 바로알기



2. 지자체갈등관리 현황



3. 상생협력 방안 찾기



4. 함께 이야기 나누기



왜 갈등관리인가 ?



- 갈등은 지역사회 내에서 일상적이고 필연적 문제이자 구조이다. 문제는 갈등 자체가 아니라 갈등을 어떻게 합리적이고 민주적으로 해결할 것이냐이다. 심각한 것은 이러한 갈등문제를 지역차원에서 해결될 수 있는 구조와 역량, 시스템이 전혀 확보되어 있지 않다는 점이다.

- 갈등은 갈등사안이나 문제 자체보다 갈등으로 인해 파생되는 지역적 분열이나 불신이다. 한번 갈라진 지역적 분위기와 관계는 쉽게 회복되지 않는다. 이는 지자체 및 지자체 간, 중앙정부 및 지자체 간의 문제이기도 하고, 주민들 간의 문제이기도 하다. 나아가 지자체 및 지자체 의회에 대한 시민들의 불신문제이기도 하다. 잘못된 갈등해결은 지역사회 공동체 자체를 파괴하는 요인이 될 뿐만아니라 국가 및 지역사회 발전에도 심각한 위기를 초래하고 있다.



왜 갈등관리인가 ?



- 갈등문제 해결은 지역사회는 물론 우리사회의 최우선 전략과제여야 한다. 형식적 민주주의를 넘어 실질적인 민주주의, 실질적인 자치문제는 갈등문제의 합리적 해결을 통해서만 달성될 수 있다. 상호 학습과 이해를 통해 이해의 폭을 넓히고 문제해결의 시각과 역량을 강화하며, 나아가 이해당사자간의 이해와 요구를 조정하고 타협하고, 합의하는 문화를 만드는 것이야말로 진정한 민주주의다.

- 갈등문제에 대한 지자체 및 지자체 의회의 입장과 시각의 변화 필요
- 갈등 조정기구 설립 및 역할 강화
- 갈등해결과 소통을 위한 제도적 기반을 구축하는 문제
- 지역의 갈등해결 역량 강화



○ 갈등상황에서의 공무원의 딜레마

갈등당사자이면서 갈등조정자로서의 역할 요구

법,제도 장치 미비 및 갈등해결 역량 미흡

중앙정부 및 지자체와의 경쟁과 힘에 의존한 문제해결방식 선호,
정당 프레임, 주민 민원해결사로서의 역할 강요

지역의 갈등인식 및 제3자 활용에 대한 부정적 인식



○ 갈등이란 ?

서로 추구하는 목표(이해관계)가 양립불가능하다고 인식하고 있는 상태

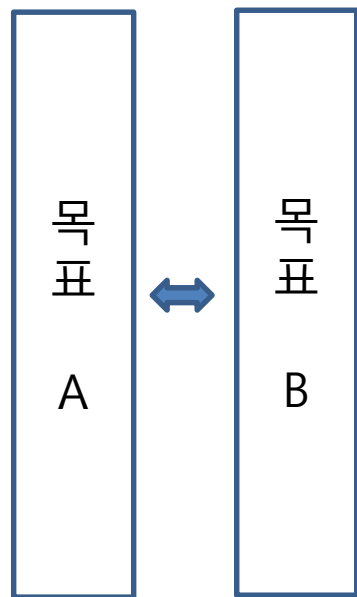
다투거나 다투는 과정 (Process, Event)

쟁점 : Goals, Interests, Values. Needs 등

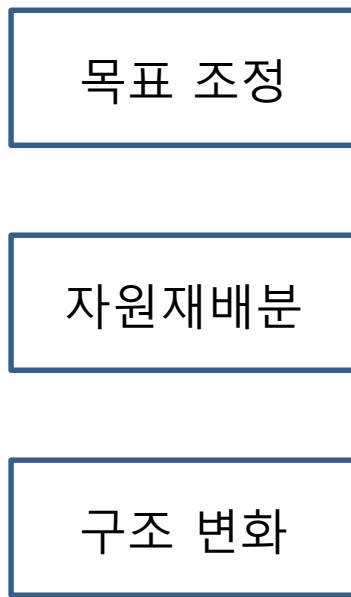
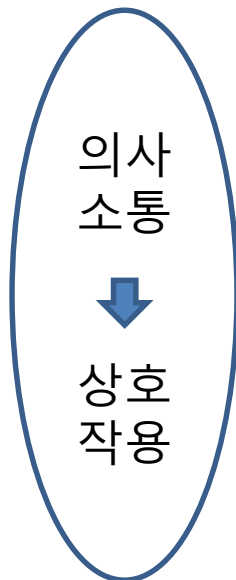


○ 갈등해결이란 ?

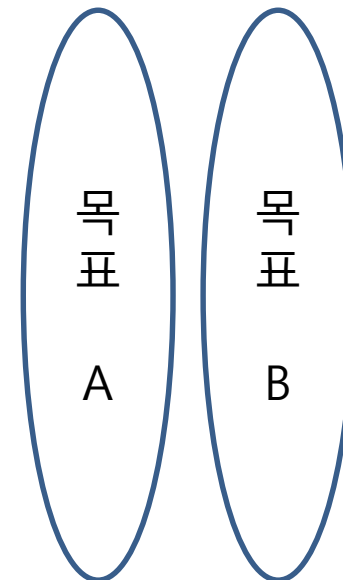
당사자들의 목표간
양립불가능 상태



문제해결 과정



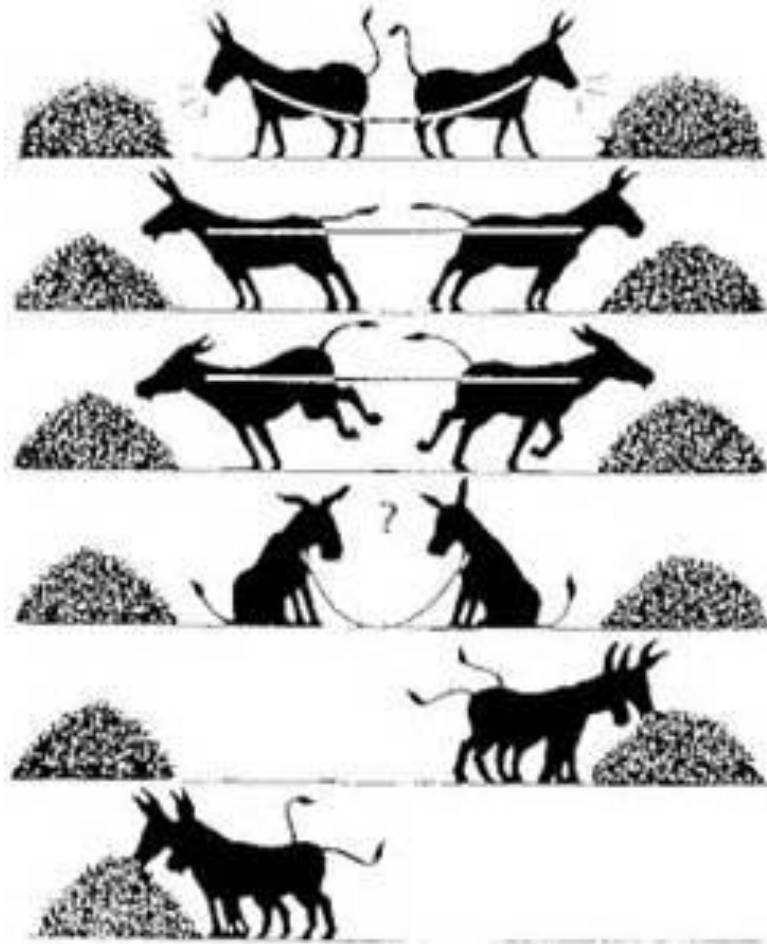
당사자들의 목표간
양립 상태



[갈등분쟁해결메뉴얼-강영진]



갈등관리 바로 알기



대안적 문제해결 방안
(ADR)

* 출처 : " Hastings on nonviolence " 웹 페이지



○ I/R/P(Interest, Right, Power) Model w.Ury외.1998

이해 중심

-유형:협상,조정
합의형성

-결과: Win-Win

권리 중심

-유형:재판,중재

-결과: Win-Lose

권력(힘) 중심

-유형: 전쟁,파업,
투표

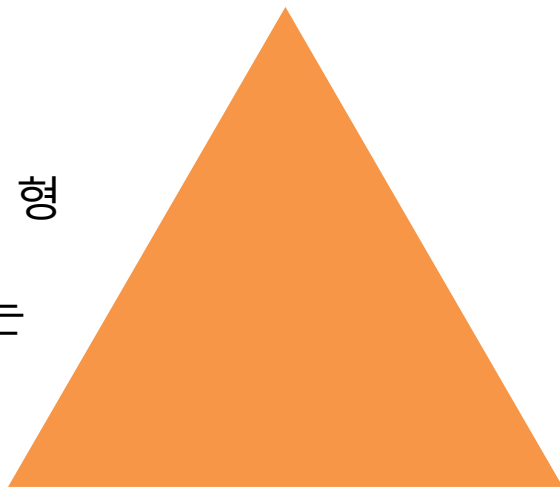
-결과 : Lose-Lose
(Win-Lose)



○ 이해관계자들의 요구 / 갈등요소

절차적 측면

특정한 형태의 절차와 형식에 관한 것
즉 '어떤 일이 처리되는 방식'에 대한 요구



관계/심리적 측면

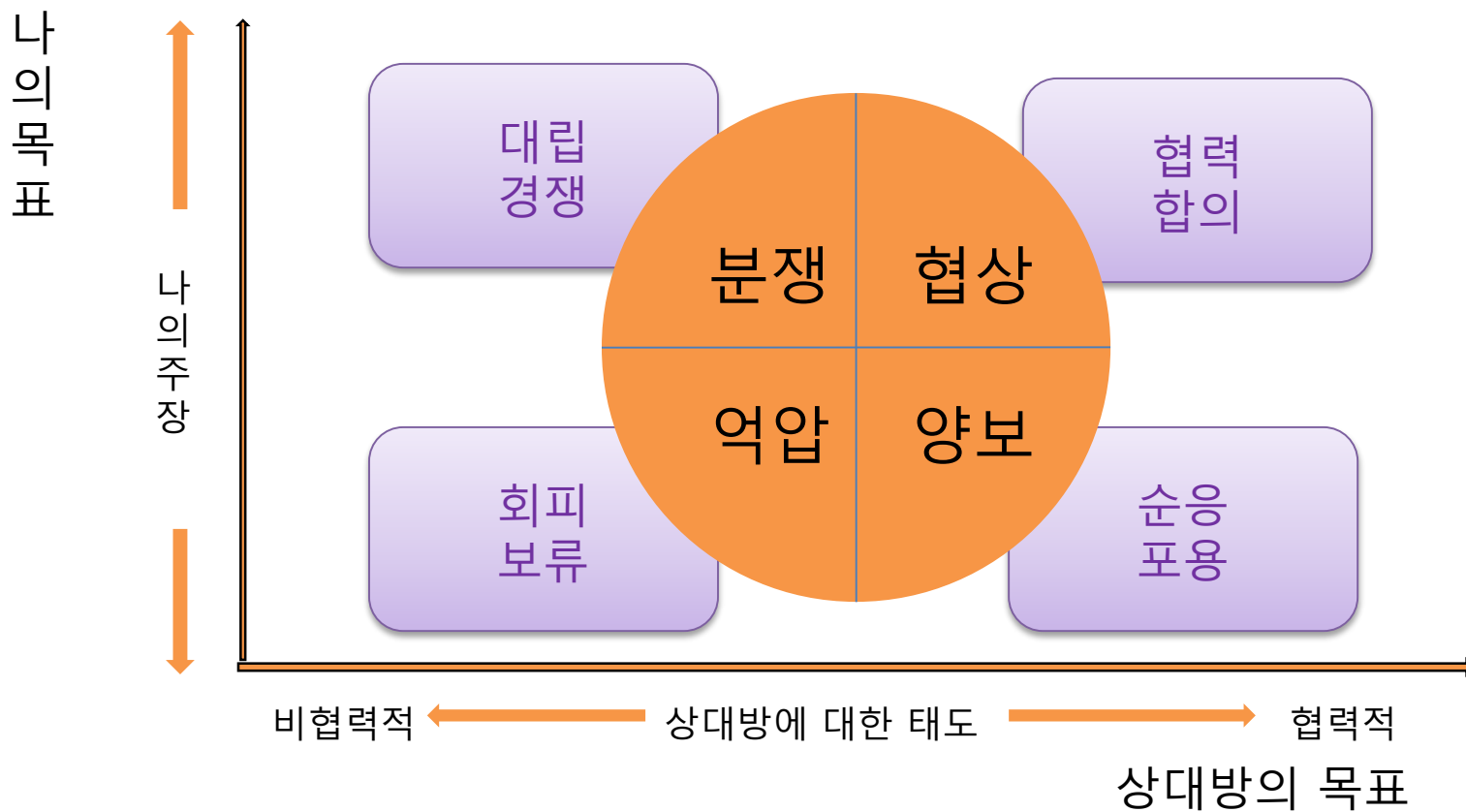
사람들이 어떤 기분, 감정을 느끼기를 원하는가, 또 어떻게 대우받기를 원하며 관계를 지속시키는데 전제로 삼는 조건들은 무엇인가?

실질적 측면

돈, 시간, 자원, 세력권, 생산물 등



○ 갈등해결의 방법 – 행태적 차원





○ 갈등관리의 중요성

협력적 거버넌스 운영
(협상, 조정 등)

사실관계 갈등
이해관계 갈등
구조적 갈등
관계상의 갈등
가치관련 갈등

정부
지자체
(찬성, 반대)
정치인
주민
(찬성, 반대)
시민사회

공익과 사익
재산권
이익과 가치
법적 소송
사회적 갈등
정치 갈등

갈등의 원인

갈등구조의 복잡성

갈등해결의 난해성



○ 갈등관리(해결)

갈등관리

갈등의 역기능을 순기능으로 전환시키는 과정

갈등관리의
관점

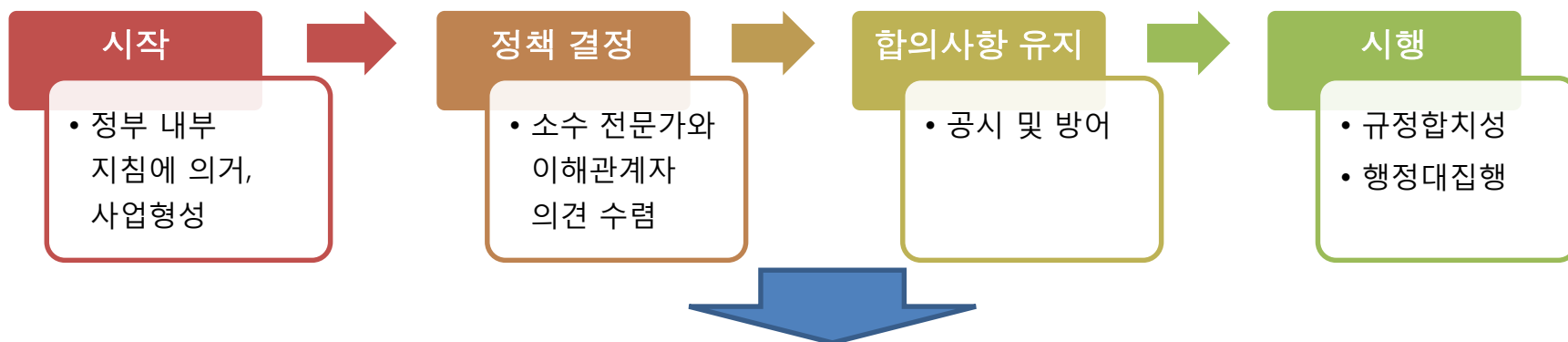
- 갈등 자체나 그 이면은 선하지도 악하지도 않다.
- 갈등을 다루는 방식에 따라 갈등은 파괴적인 것이 되기도 하고, 건설적인 것이 되기도 한다.
- 갈등을 다루는 방식에 대한 연구/실천이 중요하다.

대안적 문제해결 방안
(ADR)

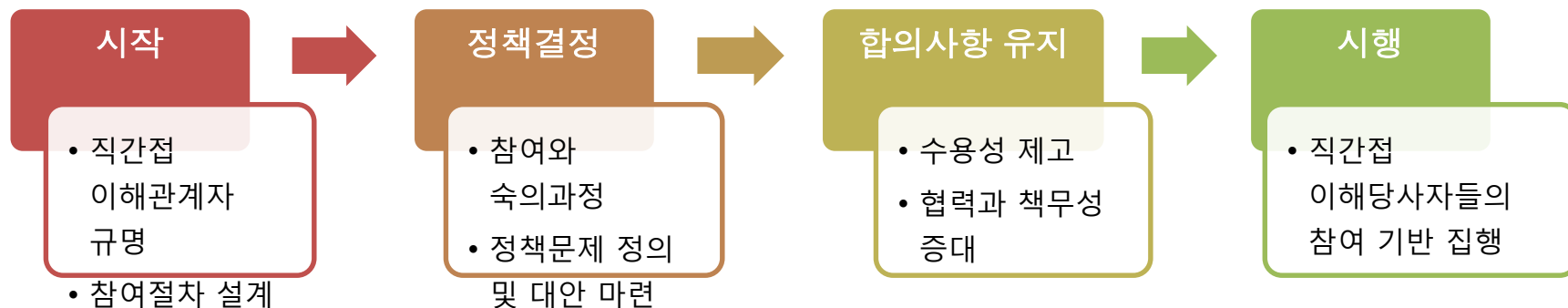


○ 갈등예방과 해결방안

☞ DAD(Decide, Announce, Defend) 방식 지향



☞ EDD (Engage, Deliberate, Decide) 방식 지향



한국갈등관리시스템의 발전방향(은재호)



○ 기본적 욕구 (Basic Needs Theory. J. Burton)

= 사회심리적 욕구 4가지

안전과 안정에 대한 욕구

인정에 대한 욕구

자기 결정권에 대한 욕구

정체성에 대한 욕구



○ 기본적 욕구의 특징

모든 인간에게는 반드시 충족되어야 할 욕구가 있다

기본적인 욕구가 억압되거나 침해되면 반드시 갈등이 발생한다

그 갈등은 기본적 욕구의 억압-침해상태-해소될 때까지 지속된다



○ 갈등해결의 4원칙

사람과 문제를 분리

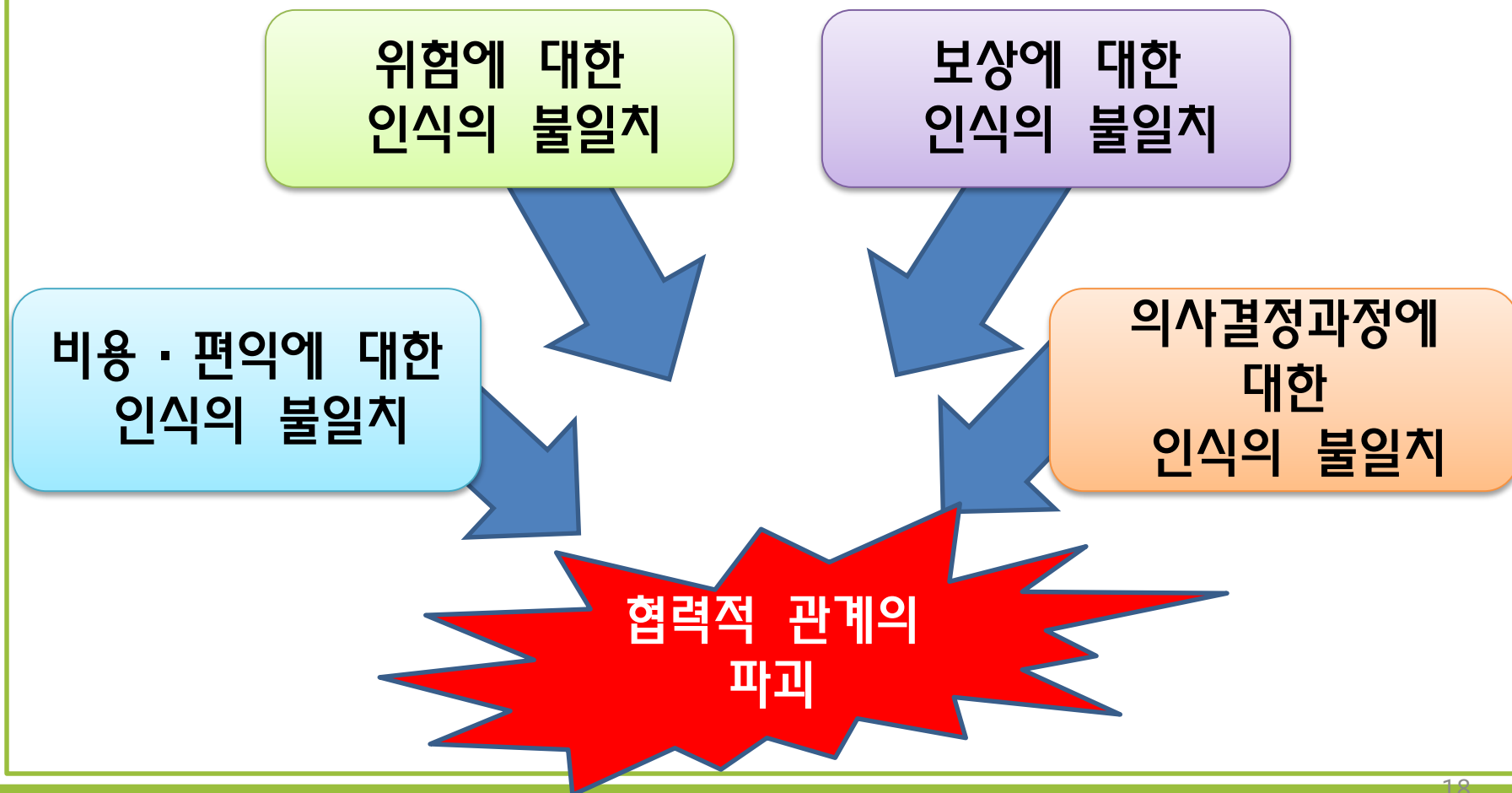
겉으로 주장하는 것(position)이 아닌 실제로 원하는 것
(interest)에 초점

상생적이고 호혜적인 대안 창출

객관적 기준 적용 및 합리적 대안 선택



○ 공공갈등의 원인 (사실관계 갈등)





○ 위험관리(risk management)와 의사소통(risk communication)

현대사회

공공재 공급 입지 관련 공공갈등 발생 및 심화
기술적 불확실성 / 복잡성으로 인해 공공기관 역할 강화

공공갈등

비선택시설에 대해 위험 및 기피시설(NIMBY)로 인식

대응방안

위험 프레임의 재구성을 위한 다양한 시도



○ 위험 프레임의 재구성

프레임

현상에 대한 일종의 해석체계
오랜 기간 가치, 문화, 의존 지식, 자기 정체성을 통해 형성
갈등당사자 간 프레임 불일치는 갈등의 핵심 원인

위험
프레임

Gray(1997) 이익과 손해 인식, 가치 및 문화적 편견, 정체성의 상실감, 위험배분의 공정성 인지 등을 제시

위험
프레임
재구성

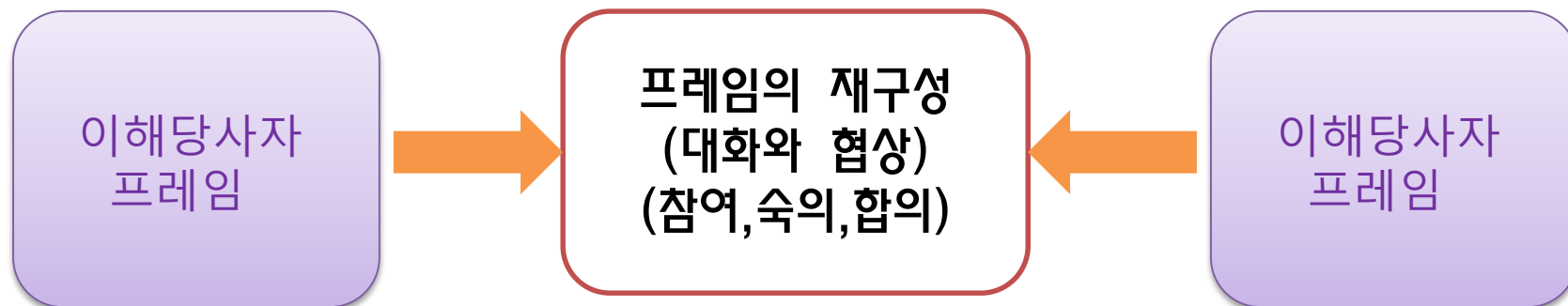
공동사실조사
숙의 및 숙의기제
중립적인 제3자를 통한 문제해결 과정 설계



○ 프레임(Frame)의 불일치

* 프레임 :
현상에 대한 일종의
해석체계

프레임은 일순간에 형성된 것이 아니라 비교적 오랜기간에 걸친 가치, 문화, 의존 지식, 자기정체성을 통해 형성되어온 것이기 때문에 갈등당사자들이 가지고 있는 기존의 프레임을 바꾸는 것은 매우 어려운 일이다 !!!!





갈등관리 법제 현황

공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정(대통령령)

제정목적

- 07년 2월 제정, 행정기관의 갈등예방과 해결 관련 역할과 책무 등 규정

적용대상

- 중앙행정기관 적용 원칙, 지자체, 그 밖의 공공기관은 이 영과 동일한 취지의 갈등관리제도를 운영할 수 있음(제3조)

적용 내용

- 갈등영향분석 실시(제10조) / 참여적 의사결정방법 활용(제15조)
- 갈등관리심의 위원회(제11조) / 갈등조정 협의회(제16조)

자치단체의 갈등관련 조례지정 사례

- 07년도 「공공기관의 갈등예방과 해결에 관한 규정」 제정 이후 자치단체에서도 관련 자치법규를 제정하는 지역이 점차 증가
- 충남도 상생협력포럼 등 자발적 조례 제정 움직임 활발



지방자치단체 관련 조례 제정, 조정협의회 운영

- 인천광역시 부평구 : 정책발전 및 갈등예방관리위원회 운영규정(06.7.7)
- 충청북도 : 갈등예방과 해결에 관한 조례(07.11.23)
- 전라북도 : 갈등조정협의회 설치 및 운영에 관한 조례(07.12.28)
- 광주광역시 : 갈등관리 및 조정에 관한 조례(08.1.1)
- 대전광역시 : 갈등관리 및 조정에 관한 조례(09.7.17)
- 부산광역시 : 갈등예방과 해결에 관한 조례(09.12.30)
- 광주 남구 갈등조정위원회(07)
- 전북갈등조정협의회(07)
- 충청남도 : 갈등예방과 해결에 관한 조례(10.10.26)
- 인천부평구, 서울시, 성남시 등 갈등조정관 신설
- 서울특별시 주택재정비사업 조정위원회(11.11)
- 서울특별시 공공갈등예방 및 조정에 관한 조례(12.9.28)
- 경기도 갈등예방 및 해결에 관한 조례(13.11)
- 창원시, 나주시 등 공공갈등예방 해결 조례(13)
- 대구광역시 : 공공갈등 관리 및 조정에 관한 조례(15.7.10) 등 등



○ 갈등관리에 대한 제도적 노력

갈등관리규정/국민권익위법 규정에 의거 조례 마련(2015년 4월기준 총51개)

- 1) 갈등관리 규정에 의거 : 예방 및 해결 활동, 갈등분석/협의체 구성 등
 - 서울, 경기, 충북, 전북, 광주, 대전, 충남 등(갈등조정위원회, 조정관제 등)
- 2) 권익위법에 의거 : 갈등사후활동, 시민고충처리위원회(옴부즈만 등)
 - 강원/ 고충처리위원회 조례 마련(2012년) 및 위원회 운영
 - 부천(1997년 부터) 등을 시작으로 12개 광역기초지자체(2012년 기준)
- 3) 특별법에 의거 : 갈등예방활동
 - 제주/ 사회협약위원회 조례 마련(2007년) 및 위원회 운영
- 4) 기타 : 근거법령은 없으나 자체적으로 마련하여 추진
 - 경기/위원회 형식의 조례 마련(2014년) 및 위원회 운영
 - 서울/감사기능 강화를 포함한 조례 마련(2015년), 조정관제 운영(2012)



○ 갈등관리 업무 관련 개선방안

갈등관리 업무 기능 및 연계

문제점	개선 과제
갈등관리 총괄 기능과 역할의 한계	-갈등관리 총괄기능 강화 *갈등관리 전담자 배치를 통한 역할 강화 *전담자의 갈등관리 전문성 강화 *현장과의 연계성 강화를 위한 전략회의운영
사업단계별, 분절적 갈등관리	-단계별 연계성 강화 *갈등관리 총괄부서와 실무라인의 연계 강화
전략적 갈등관리의 어려움	*갈등현안대책회의 상설화 *단계별 갈등관리 책임성 강화



○ 갈등관리 역량 관련 개선방안

갈등관리 역량 강화

문제점	개선과제
갈등관리 전담자의 업무수행 한계	<ul style="list-style-type: none">-교육을 통한 역량 강화 (자체해결 역량 제고)*매뉴얼 작성 및 역량 강화 교육*해당 분야 갈등관리 전문가 양성*갈등교육의 의무화-전담자에 대한 갈등관리 수준 고도화*관련업무의 확대*보고체계 구축
현장업무 담당자의 업무수행 한계	
갈등관리 업무 효율성 저하	
개인적 역량에 의존하는 갈등관리	<ul style="list-style-type: none">-갈등관리 담당자 참여 우수사례발표 및 워크숍활성화-갈등관리 DB구축-갈등관리 매뉴얼 실무활용 능력 제고



○ 갈등관리 평가체계 관련 개선방안

갈등관리 평가체계

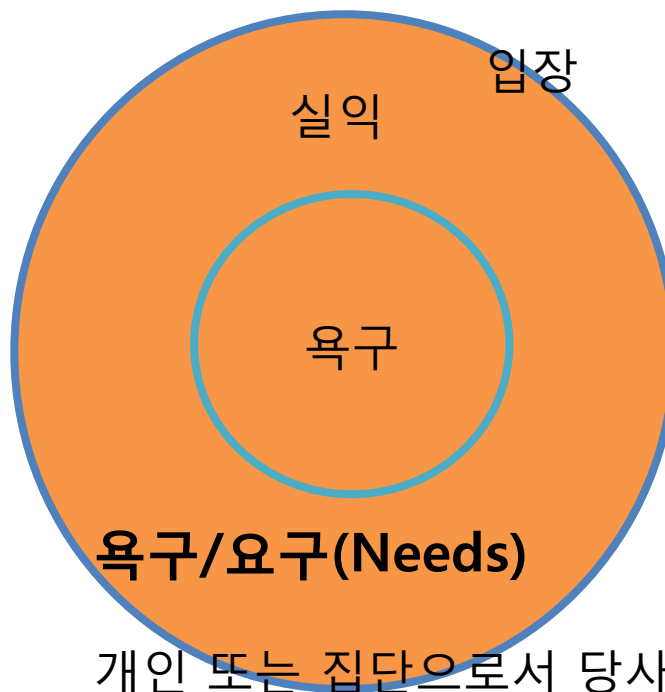
문제점	개선 과제
갈등관리 노력 평가 미흡	<ul style="list-style-type: none">-갈등관리 노력에 대한 평가 강화*평가내용을 예방과 해결로 분리하고 관련 평가항목 명확화*사업추진 상황에 따른 갈등관리 평가대상을 구체적 명시*BSC 성과관리 평가 항목 중 갈등관리 노력 비율 상향*단순히 개최 횟수보다는 당사자 참여 여부에 가중치
산하기관(담당부서)에 대한 갈등관리 평가 부재	<ul style="list-style-type: none">-산하기관(담당부서)에 대한 갈등관리평가 실시*자체 갈등관리 평가 기준 마련*평가결과에 대한 공유 및 피드백*각 갈등관리심의위원회에 관련 역할 부여



○ 양파 분석기법

실익/관심사 (Interests)

목표, 이익 등 당사자가
갖기를 또는
성취하기를
원하는 것들,
입장 아래 있는 것으로
진정으로 원하는 것



입장/주장(Positions)

어떤 문제에 대해 당사
자가 생각하는 해결책으
로 모두가 알도록 공적
으로 취하고 있는 내용
으로 '원한다고 표명하
는 것'

개인 또는 집단으로서 당사자 실존을
위해 반드시 필요한 것들. 신념, 정체성,
안전, 의식주 등 가장 근본적인 것으로
반드시 충족되어야 하는 것



○ 실의 기반 문제해결 방식의 장점

당사자 간 평화로운 대화를 통해, 상대에 대한 이해를 할 수 있게 된다

당사자들이 겉으로 주장하는 것과 속으로 진정 원하는 것이 무엇인지,
왜 그렇게 중요한지를 알 수 있게 된다

서로 다투는 쟁점을 재구성하게 된다. (양립가능한 쟁점 확인)

서로가 추구하는 바를 중심으로 논의, 협상할 수 있게 해 준다



○ 갈등예방과 해결방안 : ADR(Alternative Dispute Resolution)

구분	전통적인 관리방식	대체적 관리방식
주요 방식	<ul style="list-style-type: none">· 사법적 판결방식· 독자적 관리방식 (무시, 회피, 일방적 행동, 지연 등)	<ul style="list-style-type: none">· 당사자간 협상· 조정, 중재 등 (조정과 중재는 중립적 제3자 활용)

○ WIN-WIN 전략

당사자 간 합
의를 통한 갈
등해결방식

참여민주주
의,숙의민주
주의 실현



○ 협상의 개념과 목적

어느 한 쪽도 힘의 우위를 갖고 있지 않을 때

-협상이란 "상대방으로부터 일방이 바라는 것을 얻어내기 위한 기본 수단으로서, 당사자들이 어떤 문제에 관하여 서로 상충하는 이해관계를 가질 경우 합의에 도달하기 위하여 서로 의사를 주고받는 과정" (**Fisher & Ury**)

- "공동결정 행위를 통해 자신의 이해관계를 증진시키는 수단" (**Sebenius**)

- "이해당사자 간에 발생하는 이견(갈등)을 대화와 협의를 통하여 해소하는 과정" (**김학린**)

- 서로의 다른 이해관계를 주고 받는 과정
- 내가 바라는 바를 이루게 하는 수단
- 공동의 문제해결 과정



○ 협상성립의 조건

협상은 성공/실패 모두 가능

- 상호의존
: 자신이 바라는 것을 상대방이 갖고 있거나,
: 상대방에게 무엇가를 주지 않고서는 자신의 목표를 이룰 수 없는 상황
- 갈등의 인지
: 서로를 필요로 한다는 인식의 공유
- 기회추구적 상호작용
- 타결의 가능성

김학린 (협상의 원리와 기법)



○ 협상의 목표 (적극적 의미)

협상의 핵심은 '대화'임

- 과정 중시
: 갈등의 평화적 해소
- 합의 중시
: 공동의 해결책 모색
- 결과 중시
: 공동의 가치 창출
- 관계 중시
: 생산적(신뢰적)관계의 형성 및 유지



○ 중립자 개념과 조건

언제 중립자를 활용할까 ?

-중립자(Neutrals)란 ?

- : 특정 현안이나 이슈에 어떠한 이해관계도 갖고 있지 않고, 관련 이해당사자들과도 중립적인 관계를 유지하고(할 수) 있는 인사(또는 팀)
- : 중립자 중 갈등전문가의 역할 이해

-중립자 활용의 조건

- : 이해당사자 간 불신이 깊고, 신뢰관계가 깨져 대화가 어려울 때
- : 이해당사자 간 협상을 기대하기 어렵고, 테이블을 만들기 어려울 때
- : 서로 간의 힘에 대해서 과대평가 또는 과소평가 하고 있을 때
- : 이해당사자들의 수가 많고, 이슈가 많을 때



○ 중립자 활용을 주저하는 이유는?

진정으로 갈등상황을
해결하고 싶은가?

- 중립자에 대한 불신 및 불확실성
- 중립자가 당국자로 부터 이해당사자들에 대한 통제권을 가져간다는 인식
- 자신들에게 불리한 합의안을 수용하도록 조작할 수 있다는 우려
- 중립자를 통해 도출한 합의안에 법적 효력을 부과할 가능성에 대한 우려
- 갈등없이 지나 갈 수 있는 사안 및 상황에 대해 오히려 악화시킬 가능성에 대한 우려
- 자신의 업무추진과 갈등해결 업적 성취에 방해에 대한 우려
- 법적,제도적 미비로 인한 적극성 결여 및 책임에 대한 우려



○ 중립자 활용의 절차 및 이익

왜 중립자를 활용할까 ?

-사전 합의

: 이해당사자 간 약속과 합의를 전제로 가능함

-제3기관 활용

: 국민대통합위나 국민권익위 활용 (신화리, 밀양 갈등 등)

-중립자 활용의 이익

- : 갈등당사자 간 대화 복원 및 합의설계 모색
- : 현 갈등상황을 해소할 수 있는 프로세스 및 전략안 제시
- : 사회적 합의를 통한 수용성 제고



○ 중립자의 전문성

3영역 : 대화의 장 마련
커뮤니케이션 촉진
대안창출 지원

중립자(팀)

- 특정 현안이나 이슈에 어떠한 이해관계도 갖고 있지 않고, 관련 이해 당사자들과도 중립적인 관계를 유지하고 (할 수) 있는 인사 (또는 팀)

사안에 대한 전문성

- 갈등관리에 대한 지식과 경험을 소유하고 있으나, 해당 현안이나 이슈에 대해서는 아주 수준 높은 전문성을 갖추고 있어야 할 필요는 없음



○ 중립자 활용의 실제

중립자 활용도 갈등해결의
한 방식 일 뿐이다 !!!

- 정책의 최종 결정권은 정부에 있음
- 합의안은 정부에 대한 정책제안 기능 (그러나 당사자간 합의안이 정책 결정에 반영될 가능성은 매우 높음)
- 이러한 절차의 목적과 권한을 조정절차 진행시 반드시 공유해야 함
- 정부 및 시행자는 조정자에게 회의운영을 맡기고 이해당사자로서의 이익 최대화에 집중해야 함
- 합의안이 바트나보다 좋지 않을 경우, 언제든지 합의안을 거부할 수 있음



○ 갈등진단 목적과 유형

갈등진단이 있어야
갈등해결책이 보인다.

-갈등진단의 목적

- : 갈등 상황 분석
- : 갈등해소 가능성 탐색
- : 갈등해소 절차 설계
- : 갈등당사자들의 대화(협상) 의지 파악

-갈등진단 (갈등영향분석)

- : 갈등배경 및 원인 분석 (사실관계, 이해관계,구조적, 관계상, 가치 관련 등)
- : 주요 이해관계자 분석 (입장과 실익 분석 등)
- : 쟁점 분석 (쟁점 간 우선 순위 예측 등)
- : 과정 분석 (갈등 진행방향을 예상하기 위한 분석)



○ 갈등진단 시기와 조건

갈등진단실시는 시기와 조건을 엄밀하게 따져보아야 !

-갈등진단의 시기

- : 전략적 판단이 중요
- : 갈등의 표출 여부 확인 (이해관계자 입장과 실익 표출 안됨)
- : 갈등이 심각한 경우는 불필요한 오해를 야기할 수 있음
- : 갈등진단은 사전적 의미와 실천적 의미를 동시에 갖음

-갈등진단의 조건

- : 복수의 이해당사자 간의 갈등이 예상되거나 발생되었을 때
- : 해당 기관의 장이 결정
- : 모든 이해당사자가 '중립적'이라고 인정하는 전문가 또는 팀
- : 갈등담당자의 의지와 프로세스를 이해할 때



○ 갈등진단 효과

갈등진단은 과정이지
결과가 아니다!!

- 이해당사자(집단)의 존재 및 구성의 구체적인 파악 가능
- 쟁점과 이슈 및 우선 순위 파악
- 각 이해당사자의 입장,실익 파악
- 합의 형성 가능성 및 사실관계 일치,불일치 여부 파악
- 합의형성 설계 및 조건 파악
- 신뢰복원을 위한 대화의 장 마련 유도
- 이해당사자 간 갈등에 대한 전반적 인식 제고(갈등분석서 회람 및 보고서)
- 협의체 참여 유도 및 대표자 선정 가능



중립자 활용의 유형(방식)



○ 합의형성 위한 숙의기제 활용

숙의 기제 활용과
한계 극복 방안

- 이해관계와 명분, 구성원 간의 이견으로 합의안 도출 어려운 경우
- 숙의적 합의형성방법 활용 : 공론조사, 전문가 회의, 합의회의, 시나리오워크숍 등
- **전문가 회의와 공동사실 조사(논의)**
 - **한탄강댐** : 전문가들을 찬반, 중립 그룹으로 나누어 대안 검토, 전문가적 양식과 식견에 근거하여 합의대안 도출
 - **밀양765kv** : 전자파유해성 관련 찬반 전문가들 초청하여 토론하고 주민이 참관한 후 한전과 주민 모두가 동의할 수준의 전자파 수준 설정
 - **시화지속협** : 공동학습 및 집중토론(끝장토론)을 통해 합의 대안 도출
- 조정회의 논의과정과 합의 내용에 대해 주민과 직접 소통 필요성 있음
- 숙의과정에 이해당사자 직접 참여, 의견개진 및 과정의 공정성 확인
- 합의내용에 대하여 여러 번의 설명회 및 반대지역주민들을 상대로 질의응답 기회 제공



○ 갈등자문

막혔을 때, 길이 보이지 않을 때 적극 활용하라!!

-갈등 자문(컨설팅)

- : 갈등상황을 타개하기 위한 방향성 및 방안 모색 단계에서 적용
예) 영덕원전 관련 현장 담당자와의 교육 및 컨설팅 진행
- : 해당 사안 별로 진행
예) 신뢰 복원과 해소 과정 설계 및 방안 마련 (갈등 및 현장 담당자)
- : 갈등관리 계획 수립시에 적용
- : 갈등전문가 상호 토론 활용



○ 조정의 개념과 목적

대화와 협상을
기대하기 어려울 때

- 조정이란 비공식적인 과정으로 강제력을 갖지 않는 중립적인 제 3자의 도움을 받아 갈등당사자들 스스로 상호합의안을 도출하는 과정
- 조정자의 도움을 통해 갈등당사자들 스스로 갈등의 원인을 파악하고 대안을 탐색·평가한 후 합의에 이르도록 하는 합의형성(consensus-Building) 방식
- 중립적인 제3자가 갈등당사자들이 자신의 이해관계를 충족시키기 위해서 서로 협상할 수 있도록 돕는 과정
- 갈등의 고조를 막고, 대립하는 이해를 조화시키고, 공동이익을 가져오는 대안을 모색하고, 당사자간 협상을 도와주는 것



○ 조정인(mediator)의 역할

조정팀 구성, 운영하기

- 조정절차 설계 및 관리 (designer)
- 갈등당사자들의 이해(interest) 인정 (legitimizer)
- 절차의 운영 (process facilitator)
- 창의적 대화 및 협상기술 교육 (trainer)
- 조정절차에 필요한 (인적, 물적)자원의 확보
- 문제와 실익에 집중 유도
- 현실을 파악하도록 조언
- 갈등당사자간 관계유지와 개선 가교 (diplomat)
- 창의적 대안 모색 유도 및 제안



○ 조정절차의 3단계

사전 조정 단계에서
판가름

사전 조정 단계	조정 단계	사후 조정 단계
① 조정의뢰 ② 여론주도층 파악 ③ 사례이해 및 주요 갈등원인 파악 ④ 조정의지확인 및 설득, 조정대표성 확보 ⑤ 이해관계자분석	① 운영규칙 확정 ② 의제목록 작성 및 우선순위 선정 ③ 대안도출 ④ 합의안 구성	① 합의안의 실행계획 ② 합의안 추진 ③ 이행과정 모니터링 ④ 재조정 필요성 제기 대응
	※ 숙의적 기제 활용	※ 숙의적 기제 활용



○ 담당자의 고민과 문제의식

조정성공/실패 사례
철저히 분석하기

누가 대표자인가?

- 주민들 중 누가 대표자인가, 과연 대표성이 있는가?

갈등당사자들이 합의를 준수할 것인가?

- 대표자들은 합의했지만, 주민들이 거부하는 경우 발생 가능
- 최선의 합의안 도출하고, 대표자와 주민간의 간극 최소화 노력

합의 중에 새로운 분파가 발생하면?

- 분파발생을 근본적으로 막을 수는 없음
- 면밀한 갈등영향분석 필수, 가능한 모든 분파 참여 유도
- 각 분파의 대표자들의 대표성 확보 필요

합의 이후 합의파기 하고 소송을 제기하면?

- 소송 막을 수는 없지만, 소송으로 합의안이 무효화되지 않음
- 대표자 전원이 서명한 합의안이 소송에서 유리할 수 있음

어떻게 이렇게 많은 사람들과 생산적인 대화가 가능할까?

- 면밀한 갈등영향분석 통해 이해관계자 그룹을 유형화 하고
- 비공식 면담을 통해 사전 합의 유도



○ 갈등조정협의체 구성 및 운영 전략





○ 평화적 갈등해결의 원칙

- 갈등의 근본적 원인이 규명되고 다뤄지지 않는 한 갈등해결은 이뤄질 수 없다.
- 갈등해결의 결과뿐만 아니라 그 과정에서 공정성과 정당성이 확보되지 못하면 갈등을 해결하고 평화를 이루는 것을 불가능하다.
- 사람들의 기본적인 욕구가 (Basic Human Needs)는 크게 다르지 않다.
- 갈등을 해결하는 일은 새로운 인간관계의 설정을 의미한다.

천천히 가는 것이 빨리 가는 것이다 !!! (Brazil)

감사합니다