

갈등예방 및 해결 프로세스 mapping

2004

**대통령자문
지속가능발전위원회**

목 차

I. 서론

- 1. 안내서 작성배경 ----- 1
- 2. 갈등유형별 활용방법 ---- 2

II. 갈등예방 매뉴얼

- 1. 일반적 절차 ----- 5
- 2. 갈등영향평가 ----- 6
- 3. 이해당사자 참여 ----- 7
- 4. 합의절차,규칙결정----- 8
- 5. 참여적 갈등관리기법 활용
 - 1) 합의회의 ----- 9
 - 2) 시민배심원 ----- 10
 - 3) 시나리오 워크숍 ----- 11
 - 4) 규제협상 ----- 12
 - 5) 공론조사 ----- 13
 - 6) 참여적 갈등예방기법의
적용방법 ----- 14

III. 갈등관리 매뉴얼

- 1. 일반적 절차 ----- 16
- 2. 협상 ----- 17
- 3. 조정프로세스 ----- 23
- 4. 사실확인 ----- 29
- 5. 조정적 중재 ----- 30
- 6. 중재 ----- 31
- 7. 갈등해결 후 사후관리 -- 32
- 8. 갈등관리절차의 적용방법 -33

I. 서론

1. 갈등예방 및 관리 안내서 작성배경

1) 사회갈등의 순기능화 필요

- 그 동안 누적되어 온 사회갈등 및 균열 요인들로 인하여 최근 사회갈등 양상이 복잡다단하게 전개되고 있음
- 사회갈등의 양상은 ‘억압형 → 잠재형 → 표출형 → 확산형’으로 변동 하는데 우리나라는 표출형과 확산형의 과도기에 처해 있는 상황임
- 사회갈등의 순기능과 역기능을 차분하게 천착하면서 역기능의 사회갈등이 확산되는 것을 제어해야 하는 시점임

2) 대안적 갈등관리방법의 생활화

- 합의와 협력의 사회문화정착
- 호혜적이고 상생적인 갈등관리를 위한 대안적 갈등관리프로세스의 제도적 구축
- 갈등관리프로세스의 확산 및 전문조정중재인력의 확충을 위한 교육훈련의 보편화

3) 정부정책갈등 예방 및 관리의 교본

- 이 안내서는 모든 정부정책의 입안, 결정, 집행 등에서 발생할 수 있는 갈등들을 사전에 예방하거나 이미 발생한 갈등을 관리하는데 사용할 수 있는 교본으로 활용됨
- 이 안내서는 정부가 갈등당사자일 경우 뿐만 아니라 갈등관리자로서 공-사 부문 내의 갈등을 조정하거나 중재하는 교본으로 활용됨

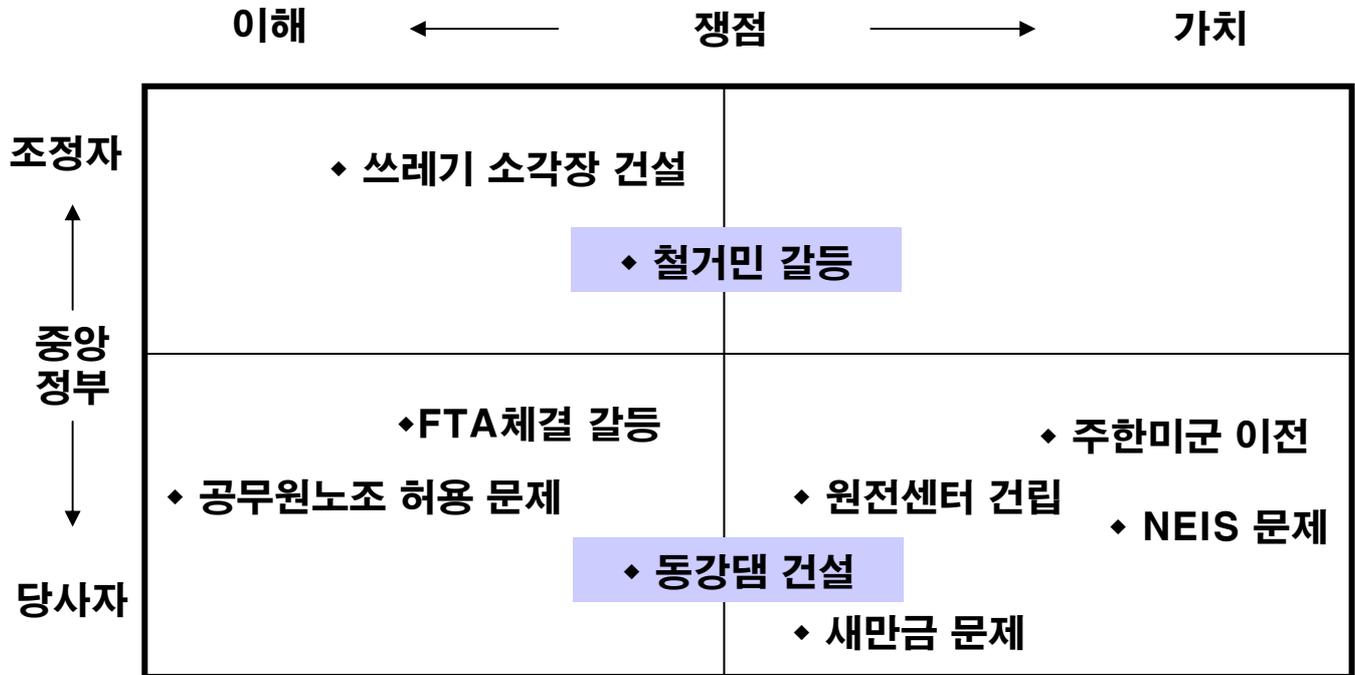
4) 안내서의 구성과 활용

- 갈등예방과 관리 프로세스로 구분
- 갈등예방프로세스는 정책입안초기에 적용
- 갈등관리프로세스는 정부가 갈등당사자일 경우에는 협상프로세스를, 갈등관리자일 경우에는 조정프로세스를 활용함

2. 갈등예방 및 관리 안내서 활용방법

1) 갈등유형분류기준

- 갈등유형은 갈등을 보는 시각에 따라 다양할 수 있으나 대체로 다음과 같은 기준으로 분류할 수 있음



2) 갈등유형설명

- 갈등유형은 그 성격과 역사적 배경 및 구조적 원인에 따라 다양하게 구분될 수 있음.
- 이해갈등은 이익, 절차, 사실관계, 구조적 원인, 상호관계 등에 대한 당사자들간 사고의 차이에서 발생하며
- 가치갈등은 이념과 가치관의 차이에서 발생함
- 이해갈등과 가치갈등은 복합적이어서 이해갈등은 가치갈등을, 가치갈등은 이해갈등을 포함하는 경우가 많음에 유의하여야 함
- 갈등의 유형에 따른 갈등관리프로세스의 적용방법은 이 안내서
 - “II. 5. 6) 참여적 갈등예방기법의 적용방법”과
 - “III.8. 갈등관리절차의 적용방법”을 참조함

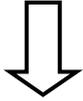
3) 안내서 활용방법

- 정책결정과정에서 갈등예방 프로세스를 반드시 적용할 것
- 갈등관리의 4원칙 적용
 - 사람과 문제의 분리
 - 겉으로 주장하는 것(position)이 아닌 실제로 원하는 것(interest)에 초점
 - 상생적이고 호혜적인 대안창출
 - 객관적 기준 적용 및 합리적 대안 선택
- 이상형(협동적 문제해결형)에 의거한 갈등예방 및 관리를 원칙으로 함
 - 인지부조화에서 오는 불안감을 해소할 것 (사고의 전환 요구)
 - 상대를 기분 좋게 해줄 것
 - 상대에게 마치 자신이 이긴 것처럼 생각하게 할 것
 - 협상 성공의 핵심은 나의 만족도에 있음을 명심
- 모든 갈등은 관리 가능하다는 믿음을 가질 것
 - 아무리 복잡한 갈등도 실마리는 있음
 - 모든 갈등관리의 시작은 신뢰회복 부터
 - 자신의 갈등관리 능력이 의심스러우면 전문가를 활용할 것
 - 전문가는 협상전문가, 조정전문가, 조정촉진자(facilitator) 등이며, 복잡하게 꼬여 있는 갈등은 조정촉진자를 활용할 것
- 모든 갈등의 관리는 예방과 분리될 수 없음을 상정함
 - 예방과 관리 프로세스 전반에 걸쳐 5단계 의사교환기술을 활용함
 - 갈등관리 프로세스의 방법은 예방기법의 활용에서도 사용됨
 - 갈등관리 프로세스의 방법은 예방에서도 사용됨
- 갈등상대는 협상이나 조정의 기술을 알지 못함을 상정함
- 갈등관리 방법은 갈등유형과 사례에 따라 창조적으로 활용되어야 함
- 즉, 이 안내서는 갈등유형과 사례에 따라 상황적응적으로 활용되어야 함

I.갈등예방 매뉴얼

1. 일반적 절차

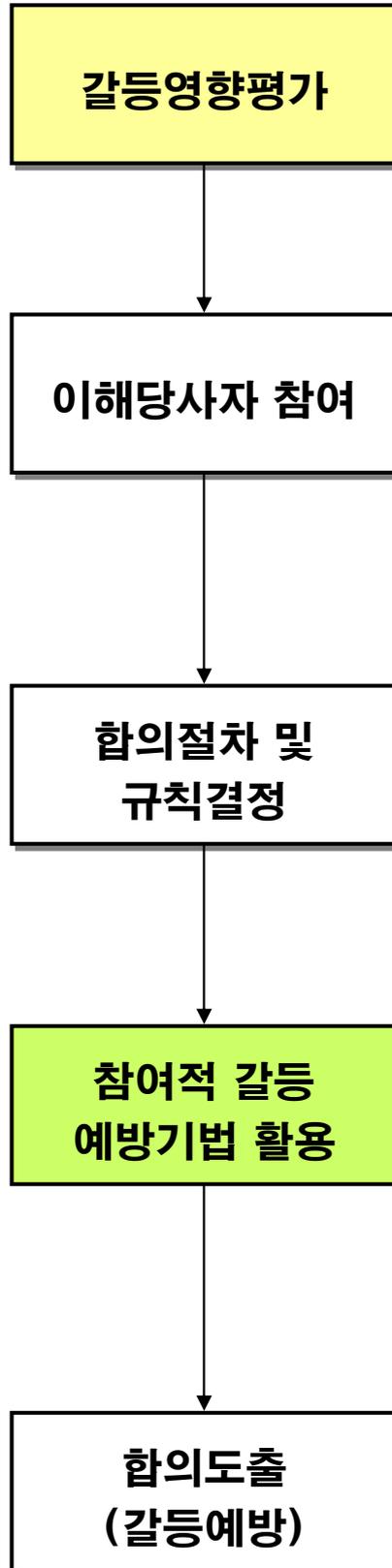
제1단계 : 갈등예측



제2단계 : 이해당사자 참여



제3단계 : 합의도출



합의회의, 시민배심원,
시나리오워크숍, 규제협상,
공론조사

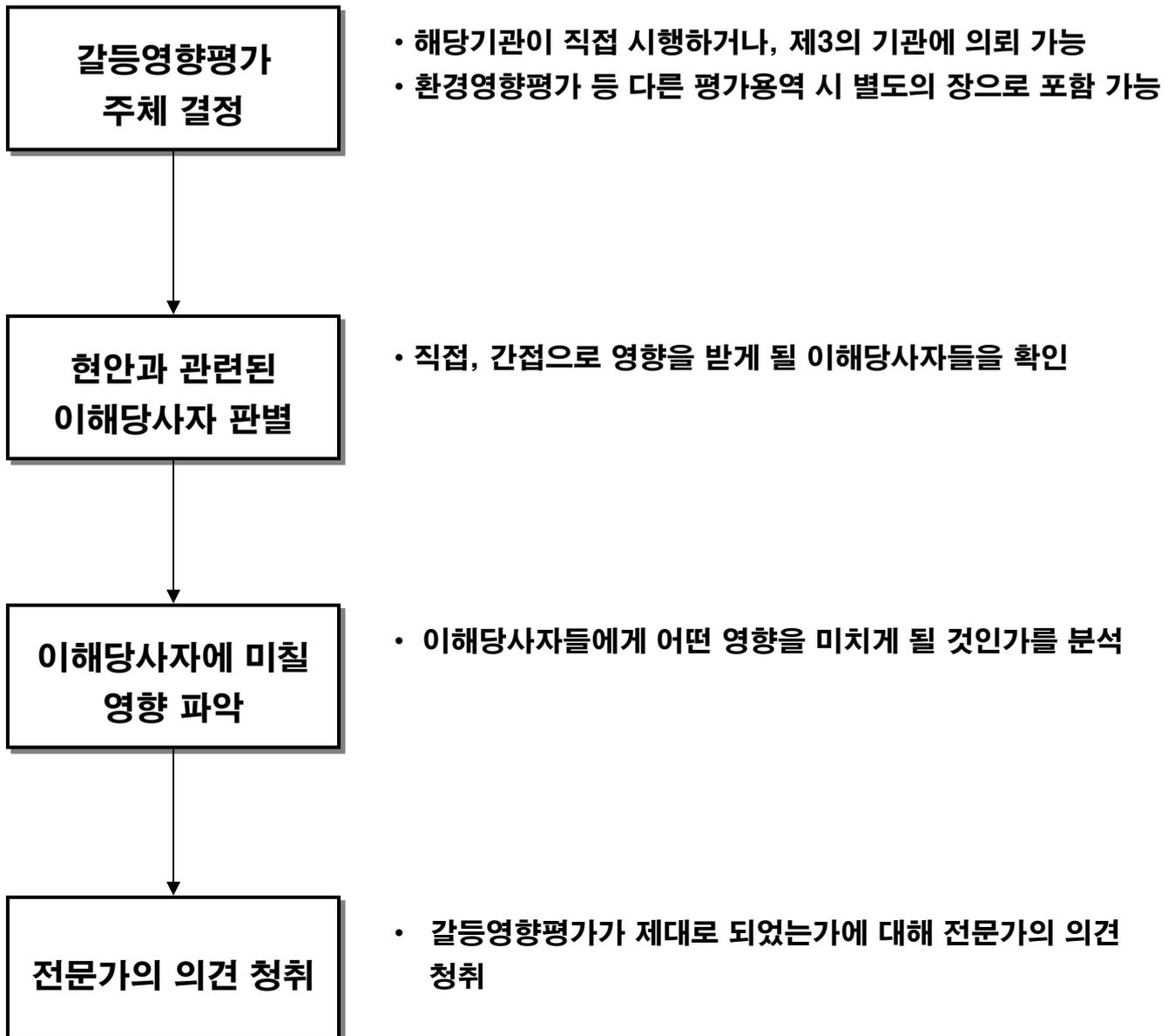
2. 갈등영향평가

갈등을 예측하는 단계로서, 정부가 입안하는 공공정책이 만약 시행된다면 과연 사회갈등을 야기시킬 가능성이 있는지 여부를 사전에 판단하는 것을 주요 목표로 함

1) 적용대상 : 사회적 갈등을 야기할 것으로 예상되는 모든 공공정책

2) 적용시기 : 계획 입안시점

3) 적용절차

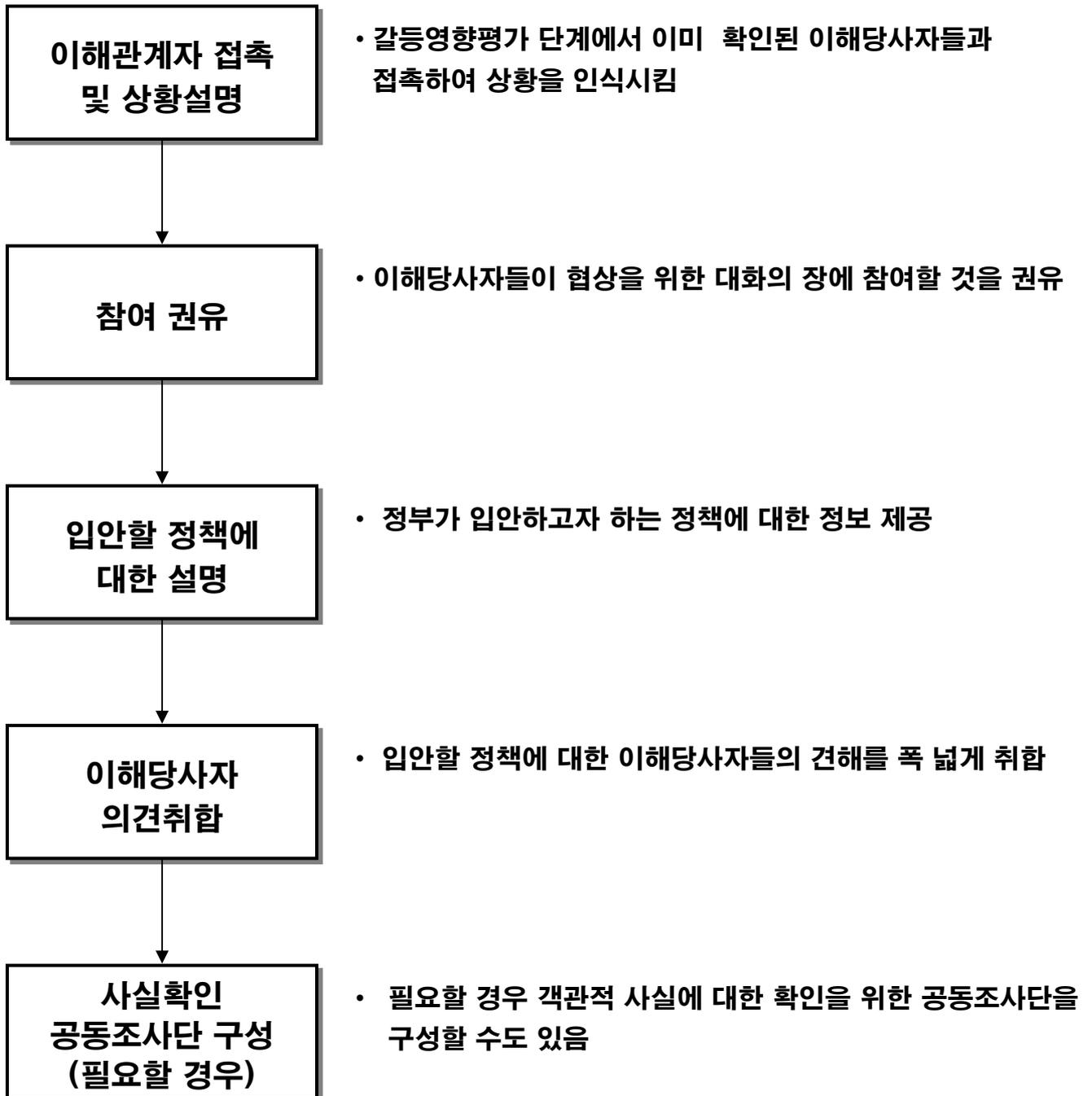


3. 이해당사자 참여

이해당사자들을 협상을 위한 대화의 장으로 끌어들이는 단계.

당사자들을 접촉하면서 상황을 설명하고 상대방에 대한 신뢰에 기반해서 적극적으로 대화의 장에 참여할 수 있도록 독려해야 함

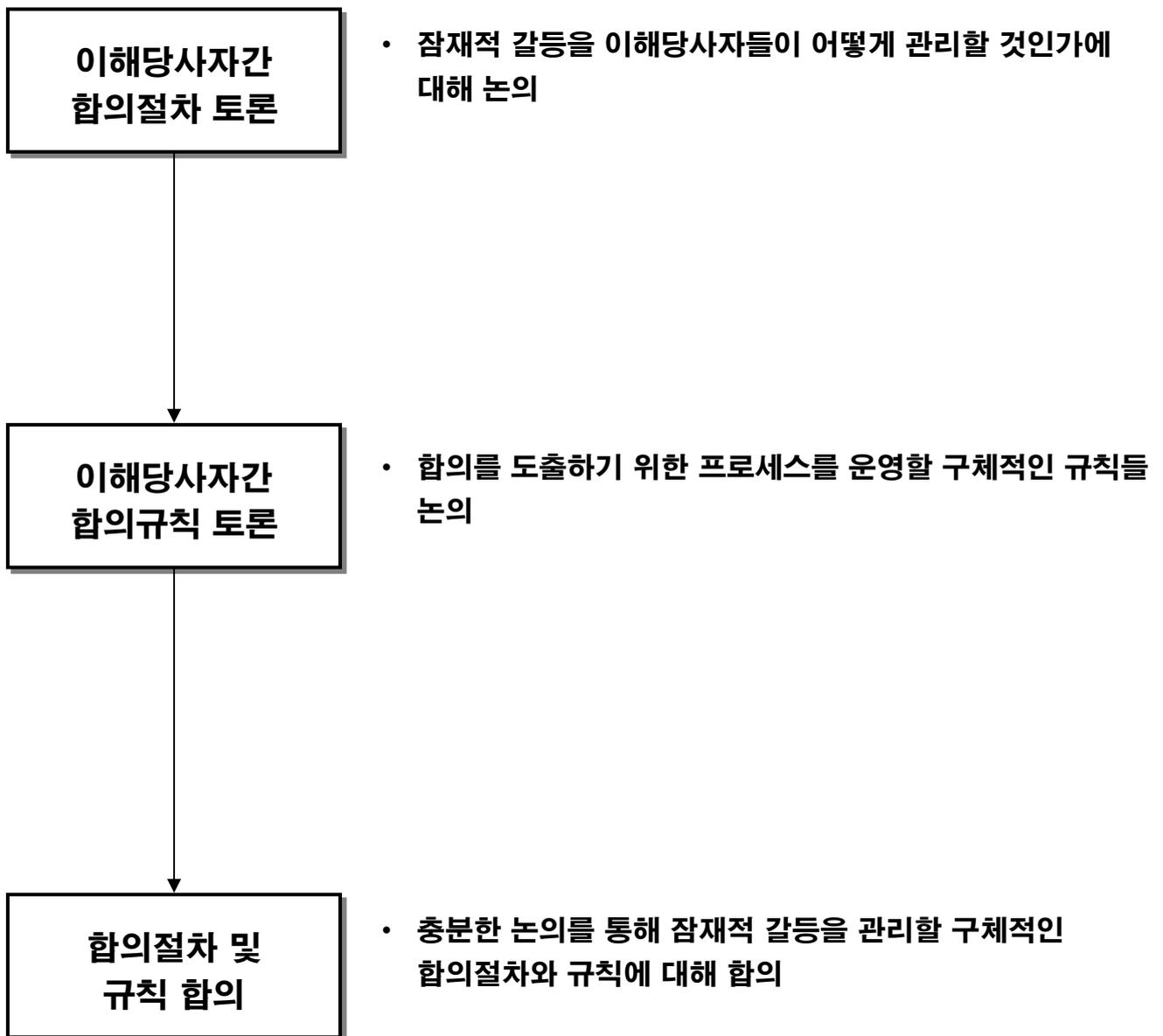
1) 적용절차



4. 합의절차 및 규칙결정

- 잠재적 갈등의 관리 절차에 대해 합의하는 단계
- 합의를 도출하기 위한 세부적인 규칙에 대해서도 토의하고 정해야 함
- 이 단계에서 정해지는 절차와 규칙은 매우 강력한 구속력을 갖는 것이라는 점을 관련 당사자들이 합의해야 함

1) 적용절차



5. 참여적 갈등예방 기법 활용

이해당사자들만이 아니라 보다 다양한 사회구성원들이 쟁점이 되고 있는 논의과정에 참여하여 현안문제에 대한 사회적 합의를 형성해 나가는 구체적인 절차

1) 합의회의

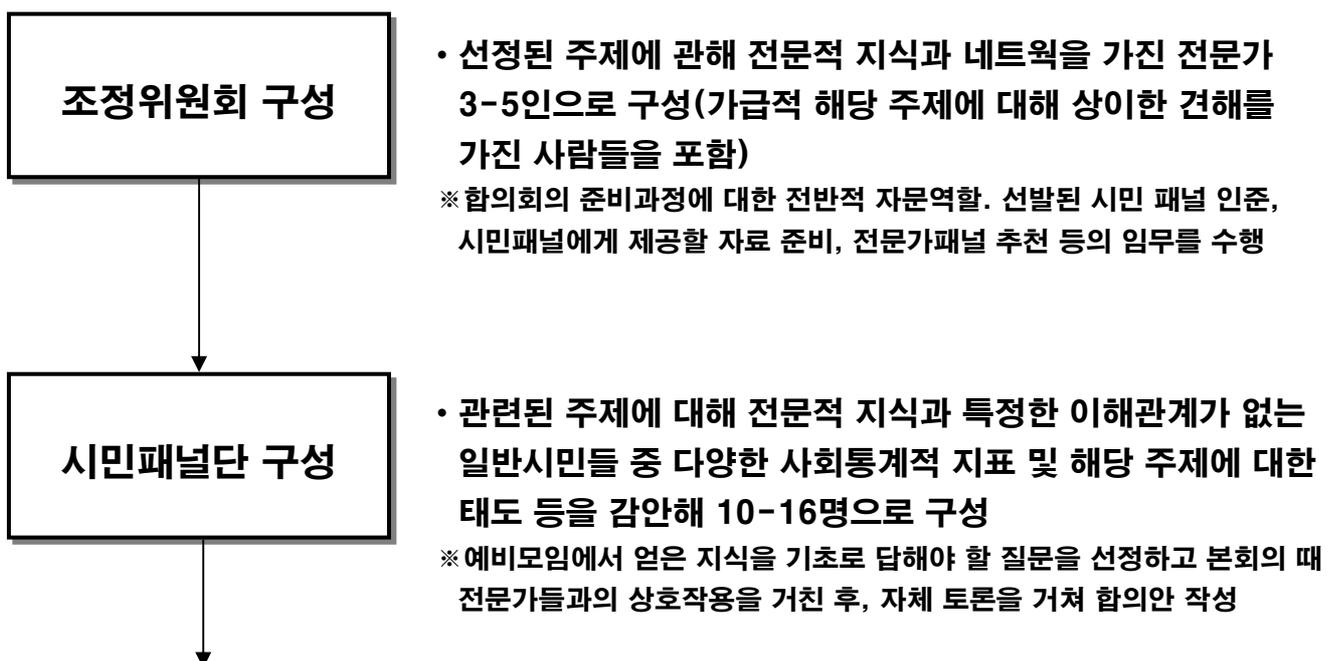
① 개요

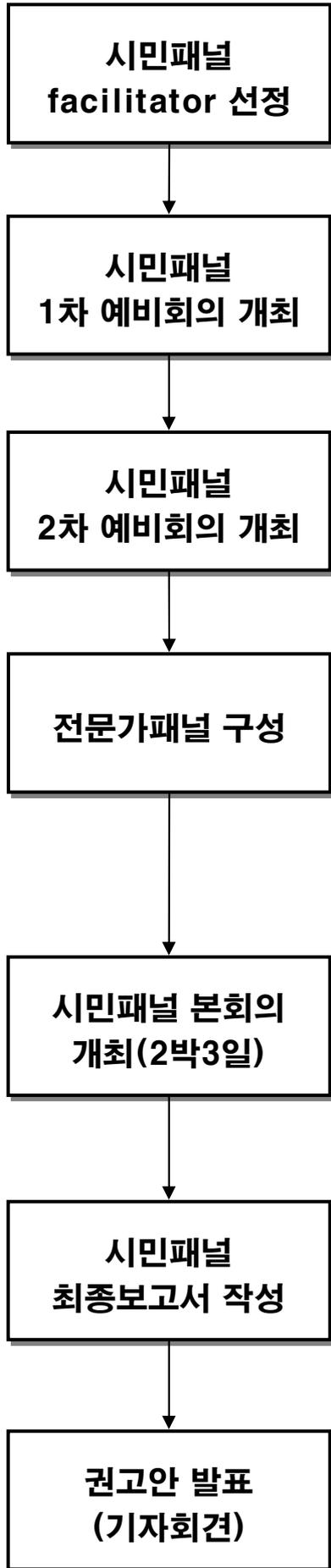
- 개념 : 선별된 일단의 보통 시민들이 논쟁적이거나 관심을 불러일으키는 주제에 대해 전문가들과의 질의·답변과 자체토론을 거쳐 합의안을 발표하는 시민포럼

(시민합의안 도출과 이를 통한 사회 전체적 논쟁 확산이 목적, 시민패널은 특정이해관계가 아닌 공공선을 염두에 두고 숙의진행)

- 적용대상 : 사회적 관심을 일으키면서 가치의 대립을 수반하는 과학기술 및 환경 관련 주제
- 주관기관 : 국회, 행정부, 대학, NGO 등
- 소요기간 : 준비기간 6개월, 본회의는 2박 3일 정도

② 적용절차





- 전문적 사회자중 실무진이 선정해 조정위원회에서 인준
- ※ 1,2차 예비모임 및 본회의 사회, 자체 토론 진행

- 본회의 2-3개월 전. 시민패널과 촉진자 소개, 기초 지식 제공, 주요 질문 선정, 전문가패널 구성 제안

- 본회의 1개월 전. 주요질문에 대한 토론, 세부질문 선정, 추천된 전문가패널 승인 (전문가 강의와 다양한 자료제공)

- 해당 분야의 전문 과학기술자, 윤리학·종교학 등 인문학 전공자, 정부 해당부처 공직자, NGO 대표 등 다양한 견해를 대표하는 10-15인으로 구성

※ 본회의 첫날에 시민패널이 선정한 질문들에 대해 답하고, 둘째 날 시민패널의 추가 질문에 답하면서 토론. 시민패널이 내린 최종 합의안에는 영향을 미칠 수 없음

- 시민패널이 선정한 질문들에 대해 전문가패널이 답변하고 시민패널과 질의응답
- 이후 시민패널은 합의안 작성을 위한 밤샘토론 진행

- 자체토론 결과를 정리하여 합의안 작성

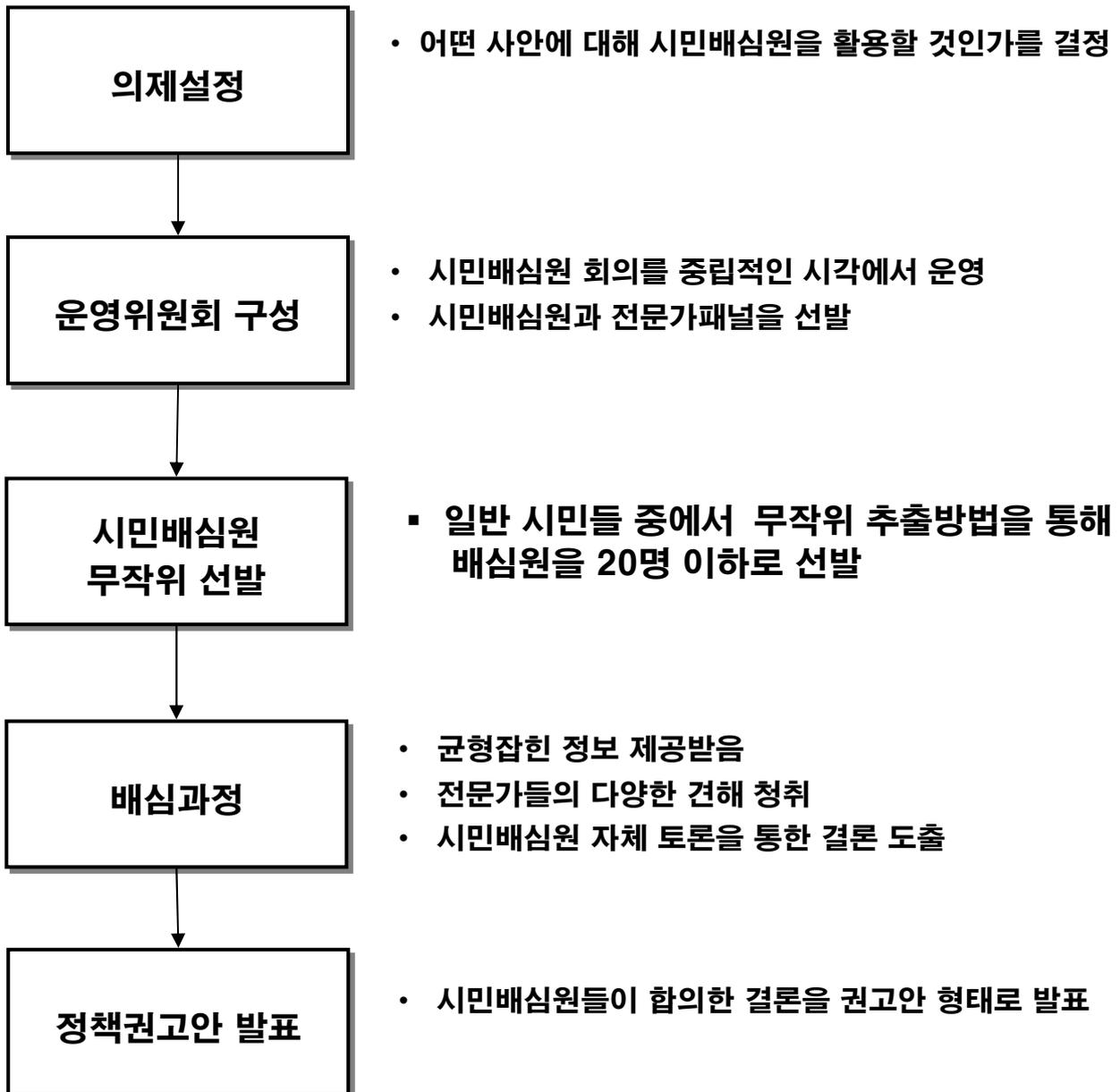
- 본회의 마지막 날에 합의안을 기자회견 형태로 발표
- ※ 주최기관은 최종보고서를 관련기관에 송부 해 정책반영 추구

2) 시민배심원

① 개요

- 개념 : 사회적 쟁점에 대한 합의형성을 위한 시민토론의 장
(합의회의와 유사하나 합의회의 시민패널은 자원자 중에서 선발하지만, 시민배심원은 무작위 추출을 통해 선발한다는 점에서 차이)
- 적용대상 : 주로 가치의 대립을 수반하는 사회적 쟁점사안
- 주관기관 : 국회, 행정부, 대학, NGO 등
- 소요기간 : 3-4개월

② 적용절차

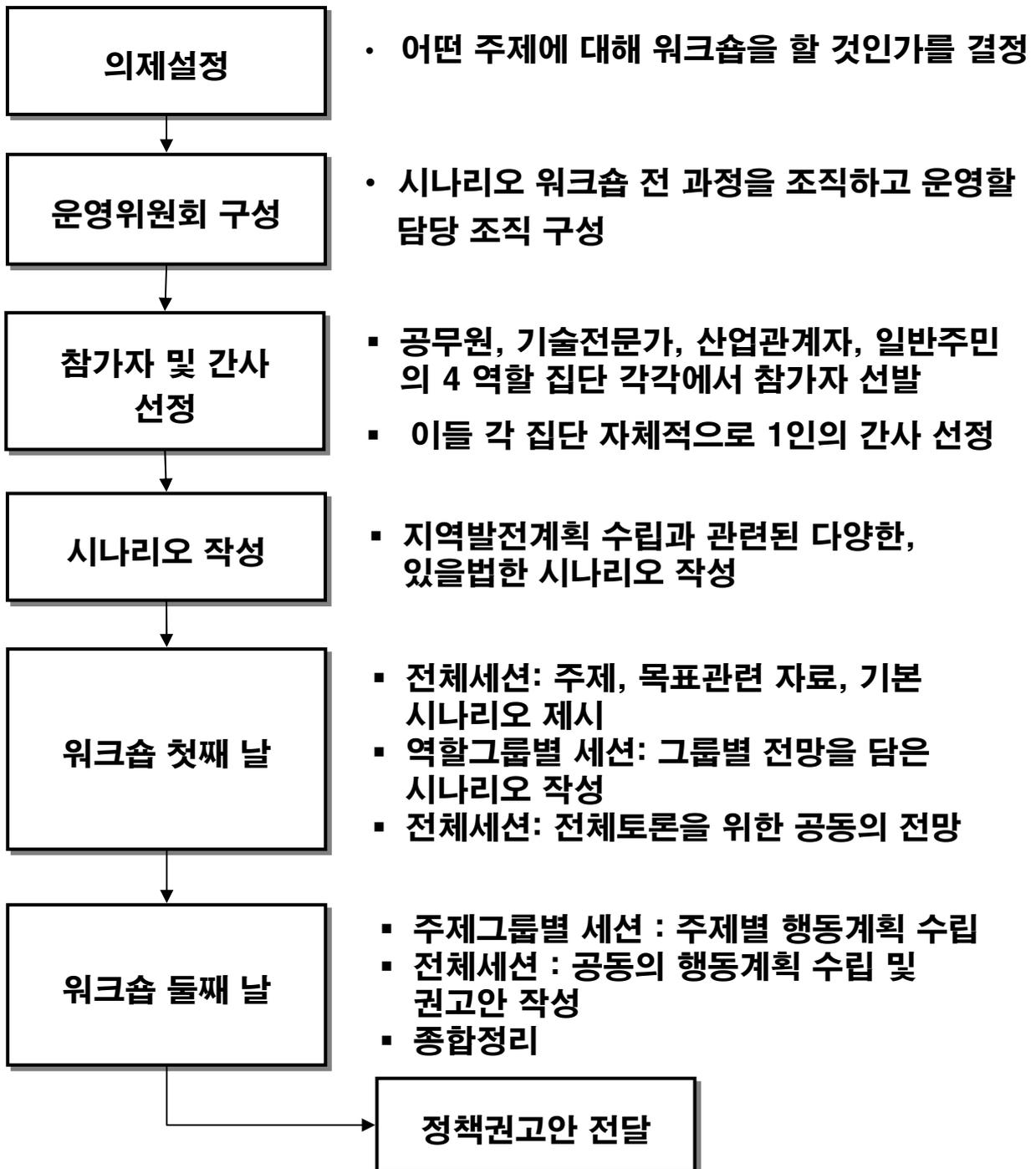


3) 시나리오 워크숍

① 개요

- 개념 : 지역발전정책의 입안과 관련된 사람들 사이의 토론을 통해 지역사회 구성원들의 폭넓은 의견수렴 (공무원, 기술전문가, 산업관계자, 일반주민이 함께 참여)
- 적용대상 : 주로 지역개발정책의 입안에 활용
- 주관기관 : 지방정부
- 소요기간 : 3-4개월

② 적용절차

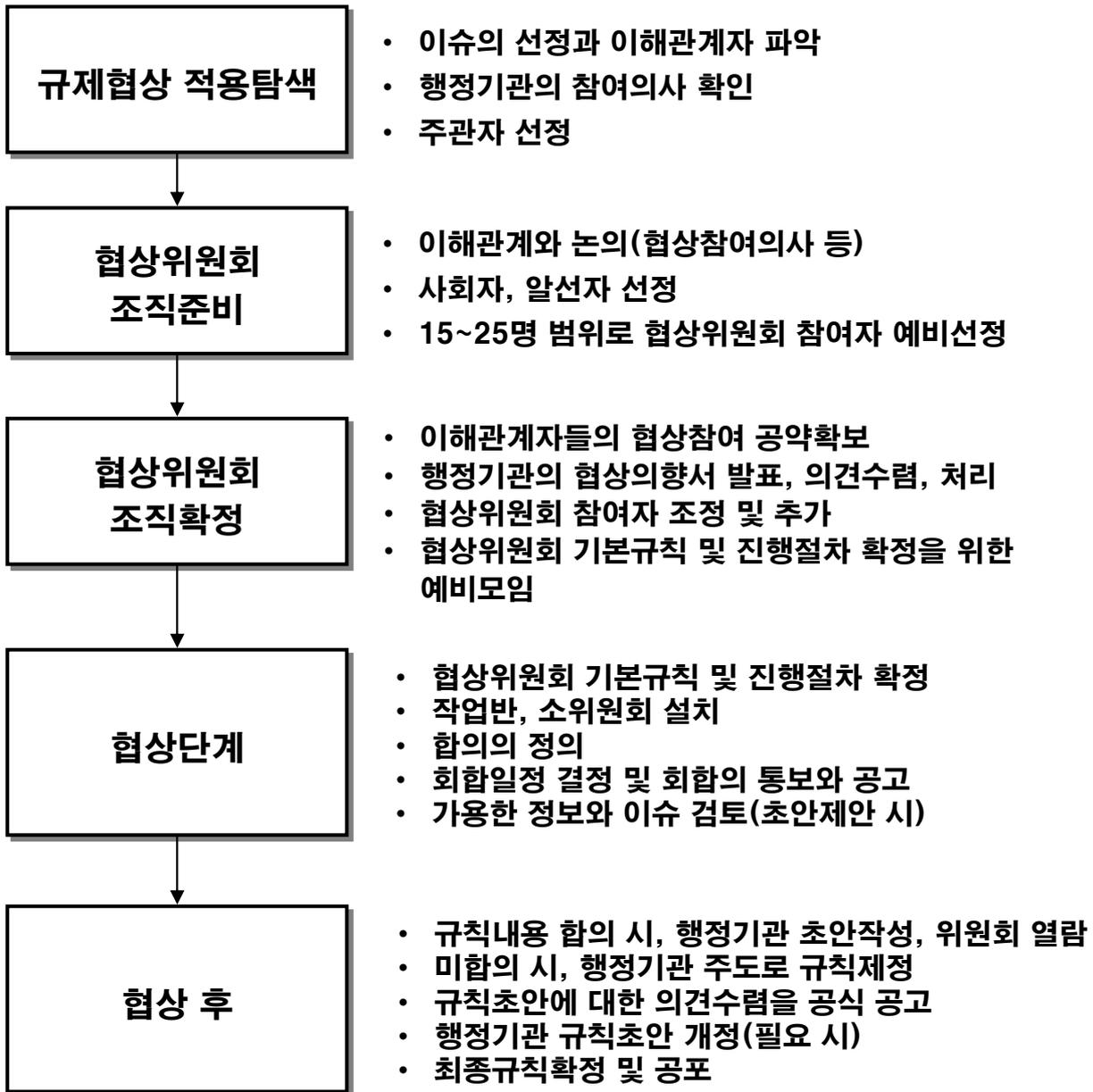


4) 규제협상

① 개요

- 개념 : 행정기관의 규제로 영향을 받는 이해관계자들이 참여하는 협상을 통해 규제내용에 대해 합의를 도출하고 행정기관은 이것을 바탕으로 규칙을 제정하는 제도
- 적용대상 : 행정규제로 직접적으로 영향 받는 이익집단이 분명히 존재하는 사안
- 주관기관 : 행정기관
- 소요기간 : 4-8개월

② 적용절차

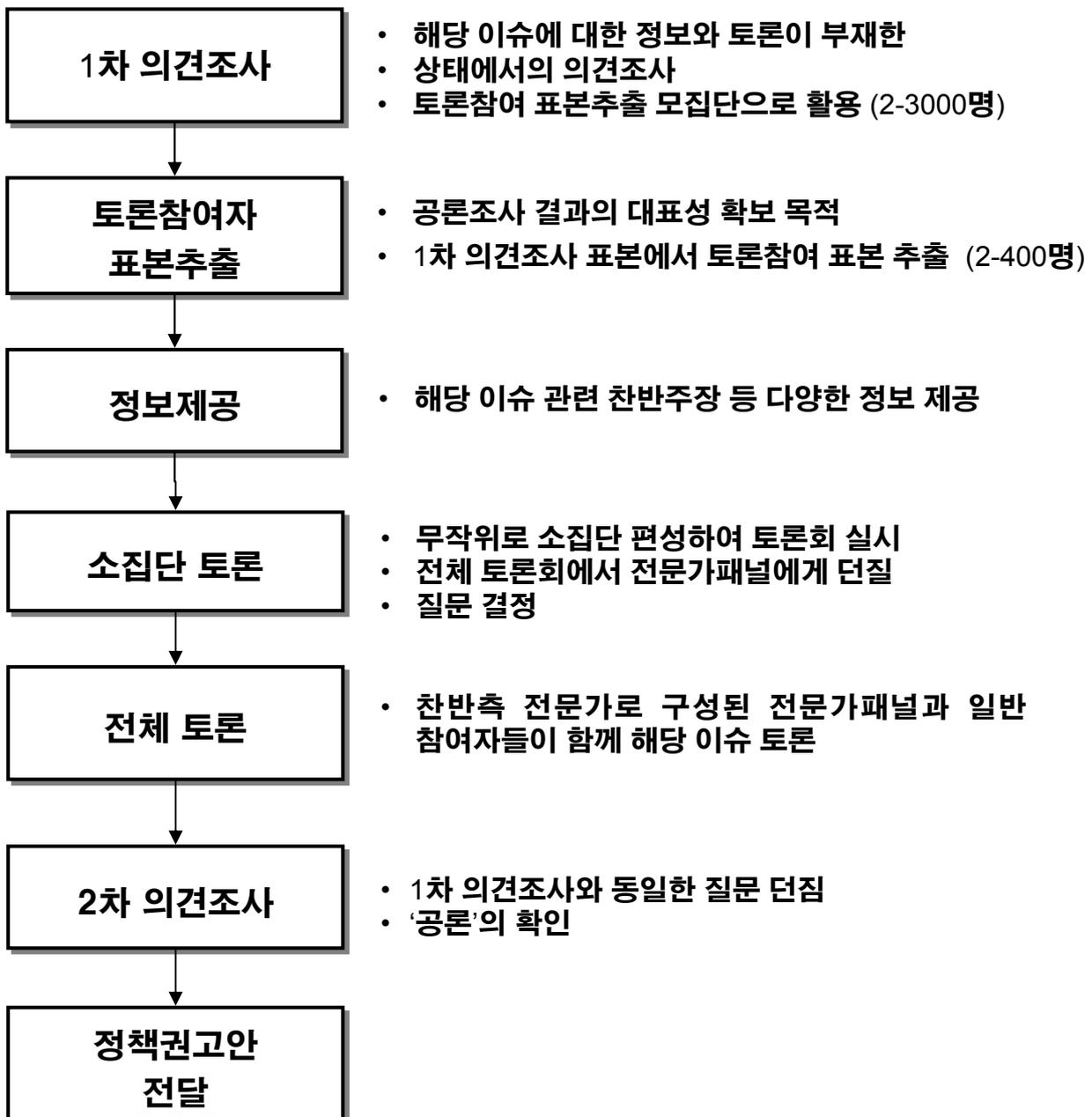


5) 공론조사

① 개요

- 개념 : 과학적 확률표집을 통해 대표성을 갖는 국민들을 선발한 다음 이들에게 해당 이슈에 대한 충분한 정보를 제공하고 이를 심도 있게 토론하게 한 후 참여자들의 의견을 조사함으로써 질 높은, 심사숙고한 의견을 수렴하여 공공적 의사결정에 활용함
- 적용대상 : 사회적 쟁점 사안
- 주관기관 : 국회, 행정기관, 대학 등
- 소요기간 : 2-3개월

② 적용절차

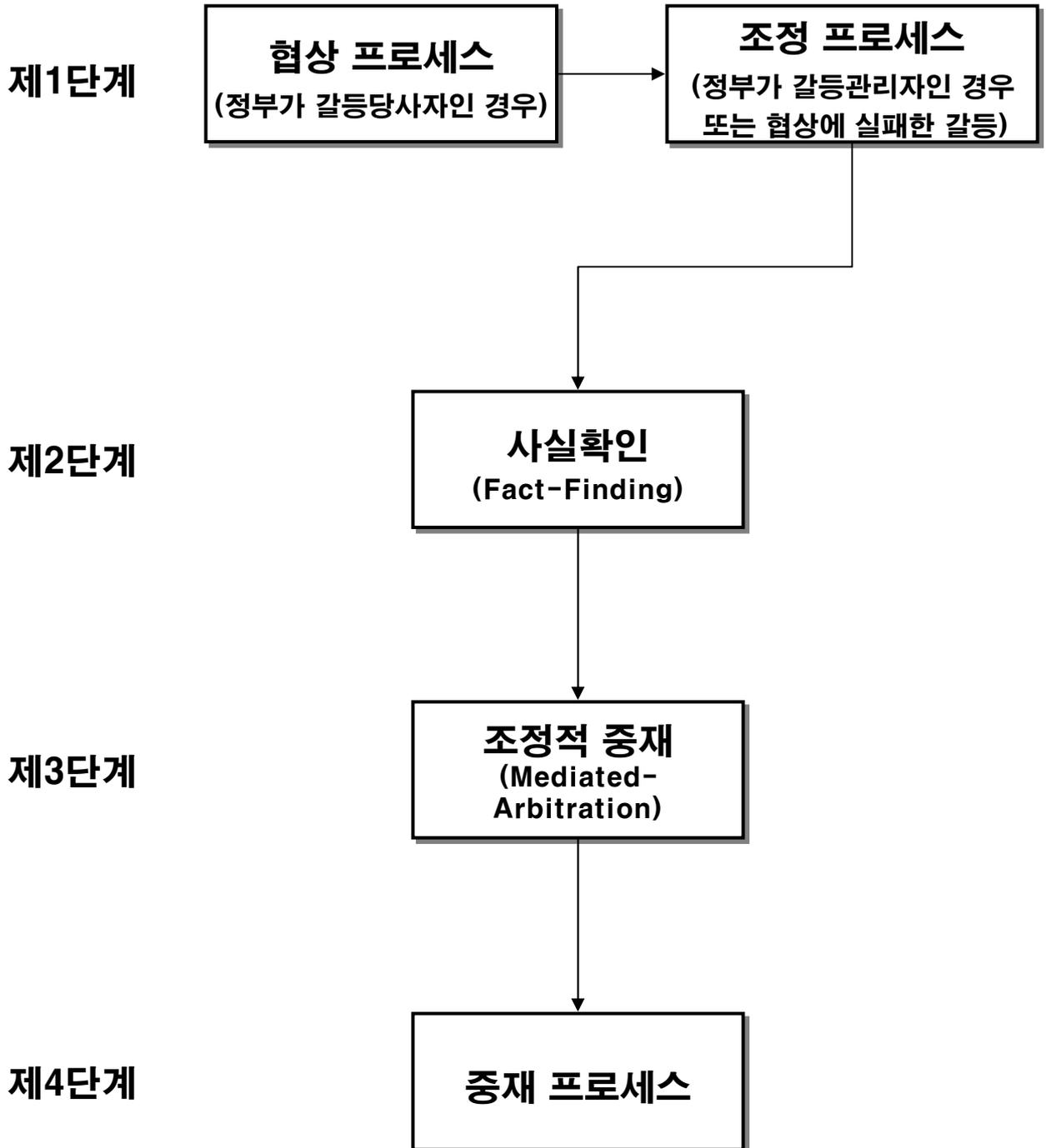


6) 참여적 갈등예방 기법의 적용방법

	갈등의 성격	갈등의 범위	이해당사자	장점	단점
합의회의	가치갈등	전국적, 지역적 갈등	전국민	충분한 정보제공과 토론을 통해 일반인들의 합리적 의견을 얻을 수 있음	시민패널을 지원자 중심으로 구성하므로 대표성에서 취약함
시민배심원	가치갈등	전국적, 지역적 갈등	전국민	충분한 정보제공과 토론을 통해 일반인들의 합리적 의견을 얻을 수 있음	배심원으로 참여하는 시민의 수가 적어 대표성에서 취약
시나리오 워크숍	가치갈등, 이익갈등	지역적 갈등	전지역민	일반 지역민과 이해당사자들이 지역개발계획수립과정에 함께 대등하게 참여함	이해당사자들이 함께 참여하므로 합의도달이 상대적으로 어려울 수 있음
규제협상	이익갈등	전국적, 지역적 갈등	뚜렷한 이해당사자 존재	사회집단과 정부대표들이 동등한 지위로 협상을 벌려 규칙을 제정하므로 사회집단의 참여 효과가 극대화될 수 있음	조직화된 사회집단이 아니면 협상과정에 참여하기 어려움
공론조사	가치갈등, 이익갈등	전국적, 지역적 갈등	전국민, 특정집단	단순 여론조사에 비해서는 많은 정보와 토론에 기반하여 도출된 의견을 조사할 수 있다는 점이, 합의회의나 시민배심원에 비해서는 참여자의 대표성이 훨씬 높다는 점이 장점임	참여자의 수가 많기 때문에 합의회의나 시민배심원에서 하는 것만큼의 심사숙고 과정을 거치지 못함

II. 갈등관리 매뉴얼

1. 일반적 절차



2. 협상 프로세스

당사자들이 직접 대화를 통해 갈등을 관리하는 과정

협상 전문가들에 의해서 진행되며, 협상전문가들은 자기가 대표하는 집단으로부터 어느 일정 범위 내에서는 전권을 위임 받게 됨.

1) 적용대상 : 정부가 갈등의 당사자인 갈등

2) 협상의 원칙 : 사람과 문제의 분리, 주장이 아닌 실제로 원하는 것에 초점, 상생적 이고 호혜적인 대안의 창출, 객관적 기준적용과 합리적 선택

3) 협상과정

협상 시작하기

- 협상대상 갈등을 인식하고,
- 협상에 참여할 전문가 선정, 협상당사자간 신뢰구축 등 협상절차를 시작하는 과정

서로 이해하기

- 문제 역사와 현황을 점검하고
- 적극적 듣기와 자기주장 하기를 거쳐
- 협상 대상 이슈를 확인하고 요약한 후
- 우선 순위를 정하는 과정

실제로 원하는 것 찾기

- 겉으로 주장하는 것과 실제로 원하는 것을 분리하여
- 상대가 실제로 원하는 것 파악하는 과정

해법 찾기

- 서로가 원하는 것을 모두 충족시킬 수 있는 해법을 찾기 위한 brainstorming으로 통하여
- 대안의 탐색, 평가, 선택하고
- 구체적 대안실행계획을 세우는 과정

합의하기

- 합의안을 작성하고
- 소속구성원들의 동의를 구한 후
- 합의하는 과정

4) 협상 시작하기

협상전문가 선정
(내부 또는 외부)

- 갈등영향평가 과정을 통해 이해당사자를 파악
- 자신 또는 소속조직의 협상능력을 점검하고, 협상 능력이 없을 경우 외부 협상전문기관이나 전문가에게 의뢰
 - ※ 협상능력을 가지고 있다고 하더라도 상대의 협상력이 뛰어나거나 또는 감정이나 상호관계가 극도로 악화되어 있을 경우에는 외부 협상전문기관이나 전문가에게 의뢰하는 것이 바람직
- 협상의 범위 결정. 가능할 경우 협상과정에 접어 들면서 서로가 원하는 내용을 상대방에게 제시하는 제안서를 교환

친근감 쌓기

- 상대의 생각과 감정을 상대의 관점에서 파악하며 대화
- 협상당사자간 습관, 사고, 믿음 등으로 부터 유사점을 발견하여 동질의식을 만들
- 상대가 이야기를 편히 할 수 있는 분위기를 조성

협상의지
간접적 전달

- 나는 대화할 의지가 있습니다 라는 의지를 간접적으로 전달
 - ※ “오늘 참 날씨가 좋습니다. 오늘 회의도 날씨처럼 화창하게 끝났으면 좋겠습니다” 등

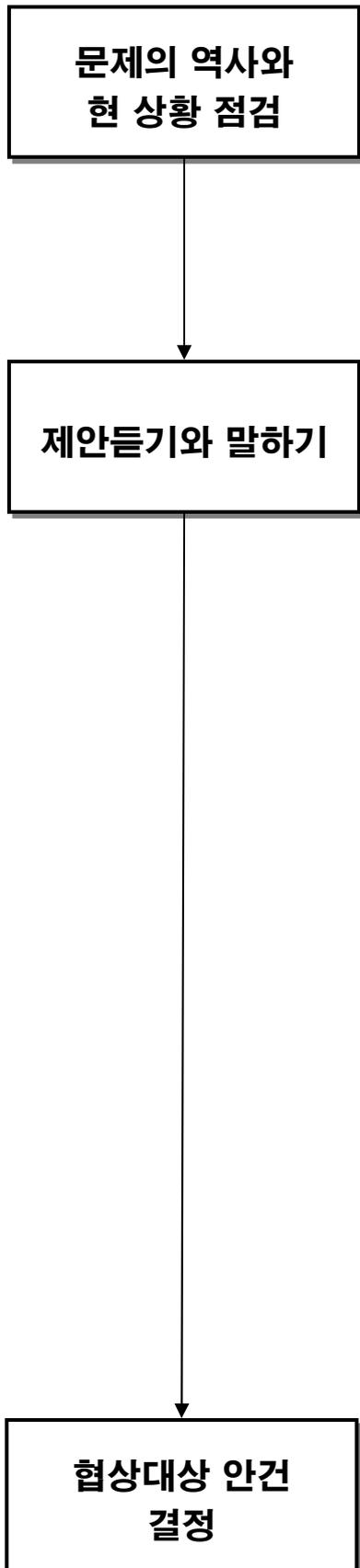
협상의지
직접적 전달

- 서로가 협상에 들어갈 준비가 되어 있으며, 가능한 결과를 도출하고 싶다는 의지를 확인하고, 서로의 의지를 교환
 - ※ “그러면, 이제 협상을 시작해도 될까요? 만약, 가능하다면...” 등
- 만약, 상대가 협상할 준비가 되어 있지 않으면, 다음 기회로 연기함

협상의 틀 짜기

- 효율적 회의진행을 위한 신사협정
- 협상진행 방법에 대한 합의
 - ※ 상호 동일한 발언기회와 시간을 갖는다던가, 상대의 주장에 대한 동일한 반론의 기회와 시간을 갖는다 등 동일한 기회에 대한 합의와 전체진행 과정, 협상참석자의 범위에 대한 합의 등
- 궁극적 목적에 대한 합의
 - ※ 협상의 궁극적인 목적이 무엇이며, 의견차를 극복하고 문제를 관리해서 결국은 대안을 개발하여 궁극적인 목적을 획득하는 것을 협상의 목표로 삼는다는데 대한 합의

5) 서로 이해하기



- **현재 상황에 대한 상호 의견교환**

- ※ 현재상황에 대한 이해가 완전히 될 때 까지 반복함

- **문제인식에 대한 상호 의견교환**

- ※ 문제의 심각성에 동의하고 협상의 필요성을 확인함

- **갈등당사자 상호간 협상 제안서를 교환하지 않았으면, 지금 교환함**

- ※ 제안서 분석과 협상안건별 전문가 선정

- **협상당사자간 적극적 듣기와 자기주장하기 반복**

- **적극적 듣기**

- ※ 내가 듣고 있음을 상대에게 인지시키고, 상대가 말하고자 하는 의미를 감정과 내용을 포함하여 나의 말로 바꾸어 확인하는 것임. 이 때 상대를 평가하거나 충고, 명령, 위협, 도덕적 강조나 논리적 논쟁은 삼가하여야 함.

- ※ '적극적 듣기는' 인지적 반응 → 내용반응 → 감정반응 → 의미반응'의 순으로 반복 진행됨

- **자기주장하기**

- ※ 상대의 구체적 행위가 나에게 미치는 영향을 진솔하게 전달하는 과정으로 I-Message를 전달한다고 함

- ※ 예: "내가 다른 일을 하여야 할 때에 당신이 할 일을 내가 대신하여야 하기 때문에 더 많은 시간을 나는 일을 하여야 한다."

- 협상당사자들이 협상대상이 될 안건들에 대하여 자신들의 제안을 '자기주장'기법을 통하여 전달하고 상대가 자기주장을 시도할 때 다른 상대는 '적극적 듣기' 기법을 활용하여 상대와 내가 갈등을 빚고 있는 이유들 파악함

- **제안내용의 차이점과 유사점 도출**

- ※ 상이한 제안내용은 유사점이 도출될 때 까지 적극적 듣기와 자기주장하기를 반복함

- **협상대상 안건에 대한 최종합의 시도**

- ※ 협상대상 안건에 대한 최종합의가 이루어지지 않으면 합의가 이루어질 때 까지 적극적 듣기와 자기주장하기를 반복함

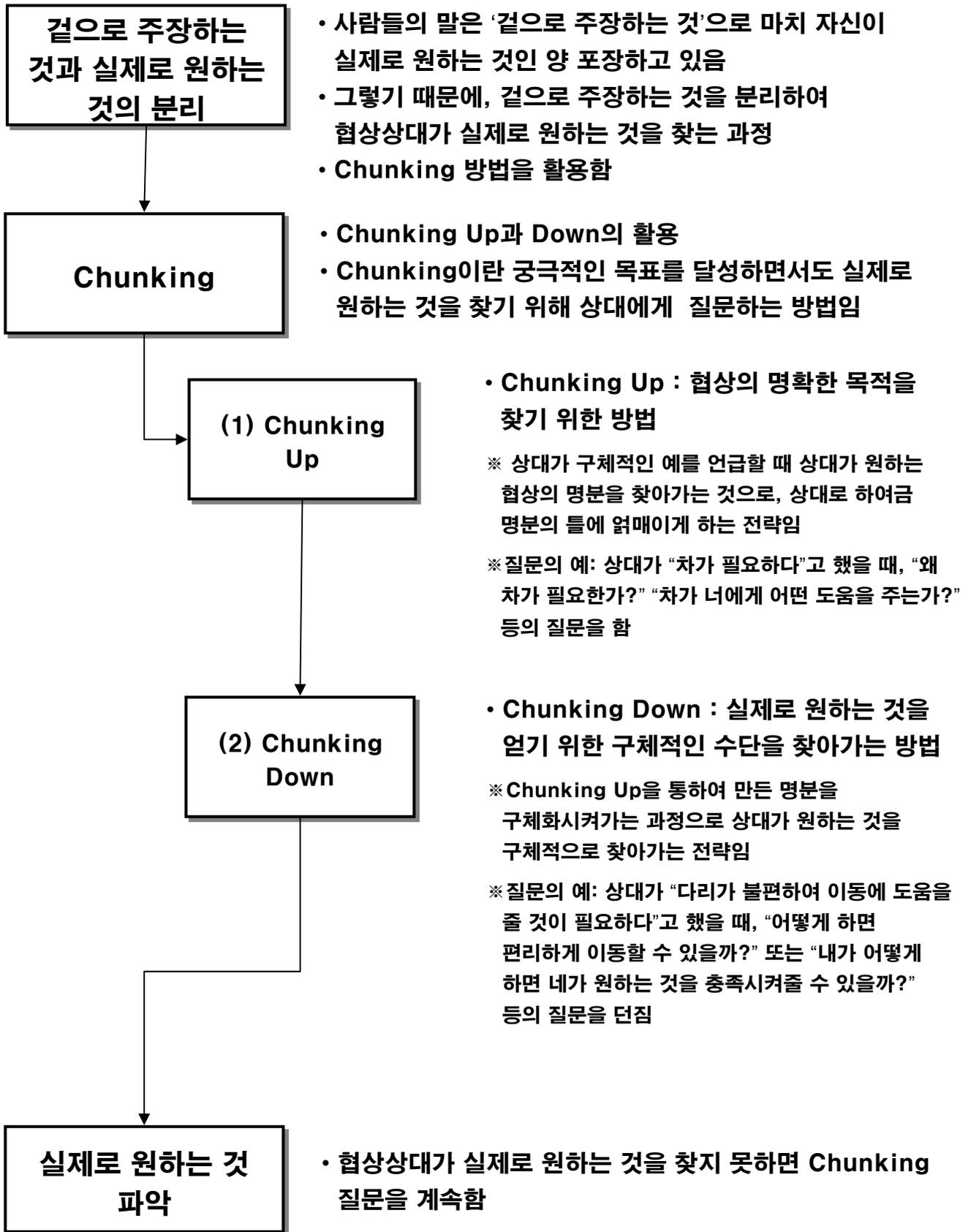
- **협상대상 안건을 최종확인하고**

- 협상대상 안건별 주요내용을 요약함

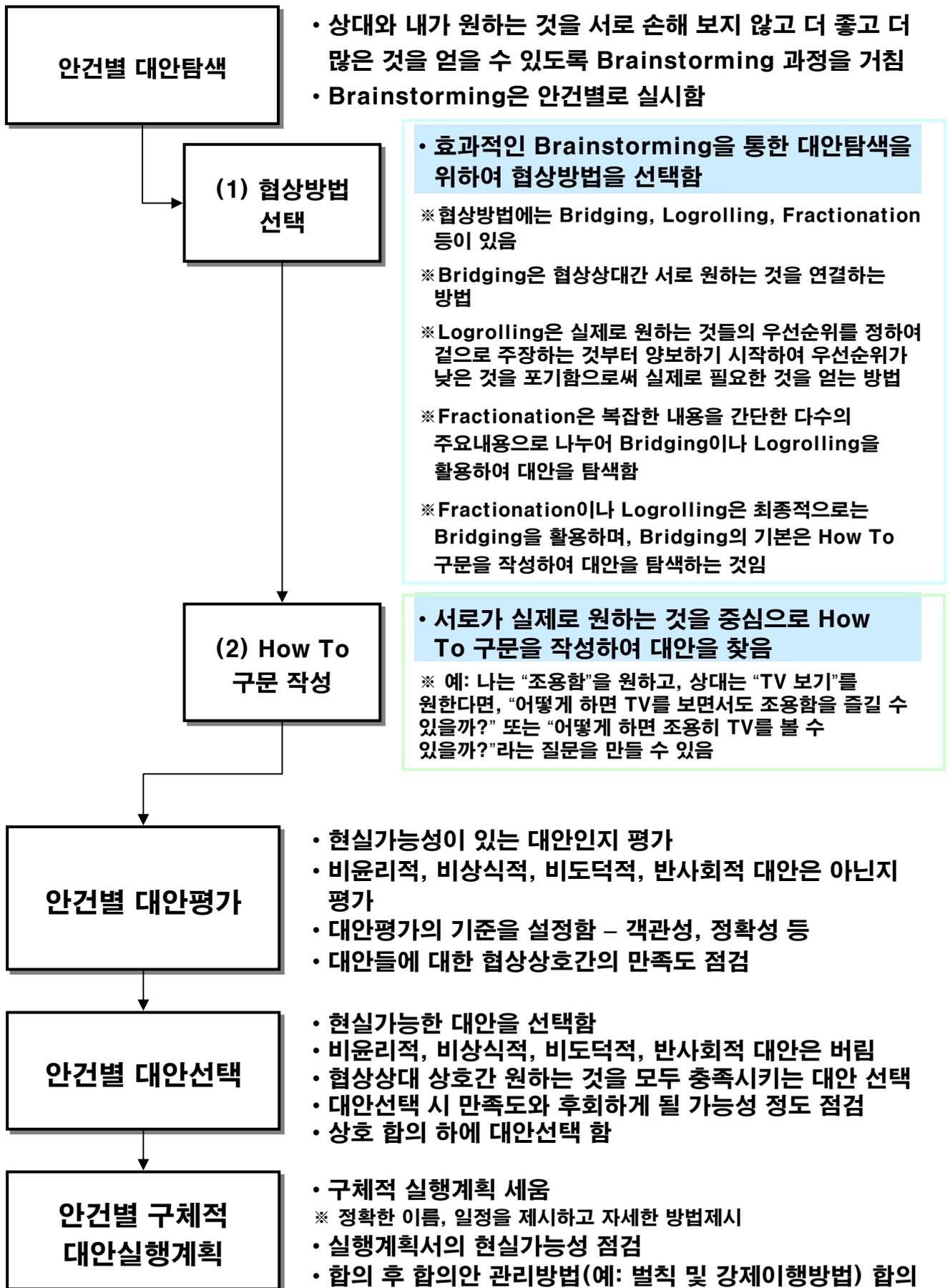
- 협상대상 안건간 우선순위를 정함

- ※ 합의점을 찾기 쉬운 안건을 우선적으로 협상대상으로 선정하는 것이 협상진행에 도움이 됨

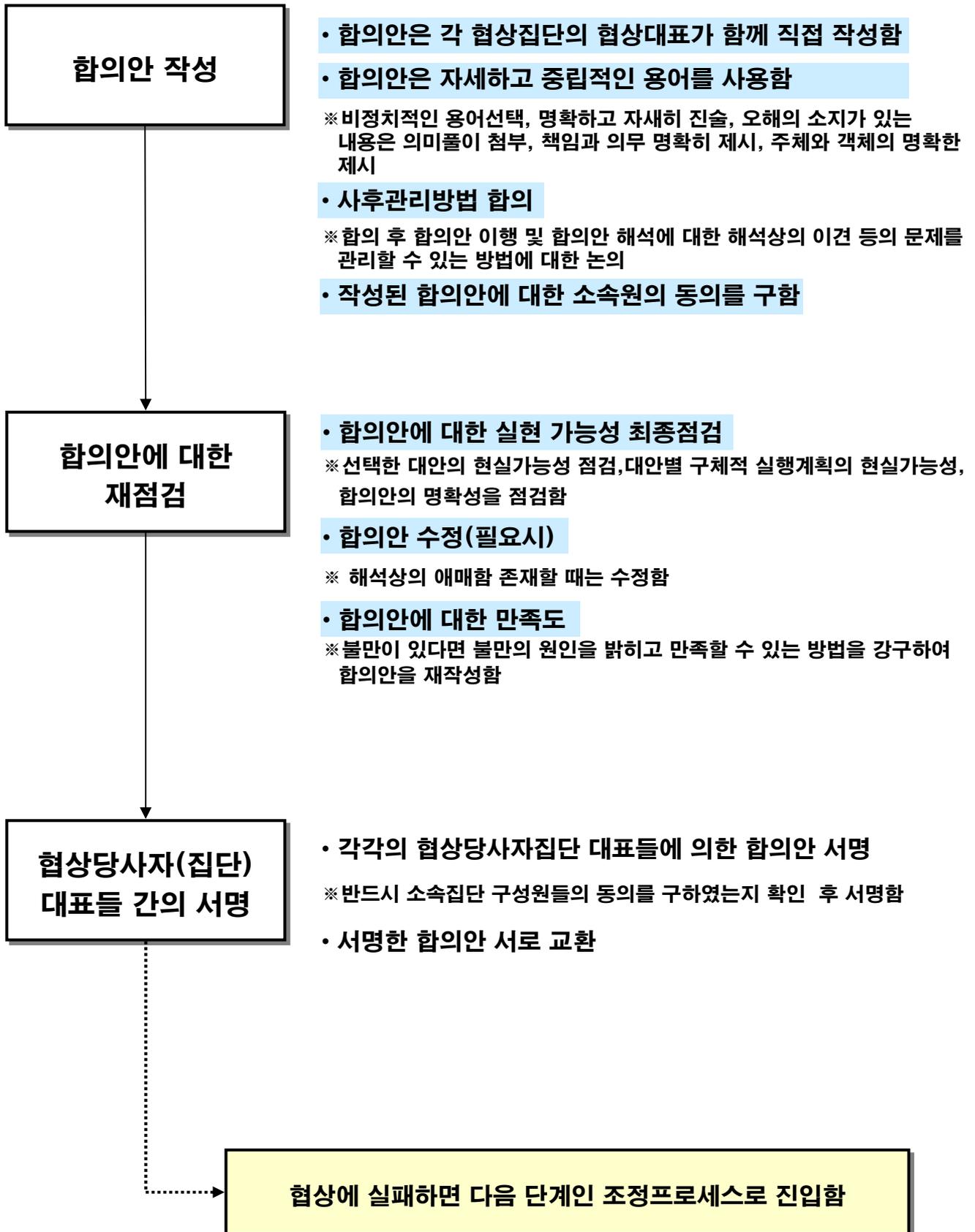
6) 실제로 원하는 것 찾기



7) 해법 찾기



8) 합의하기



3. 조정 프로세스

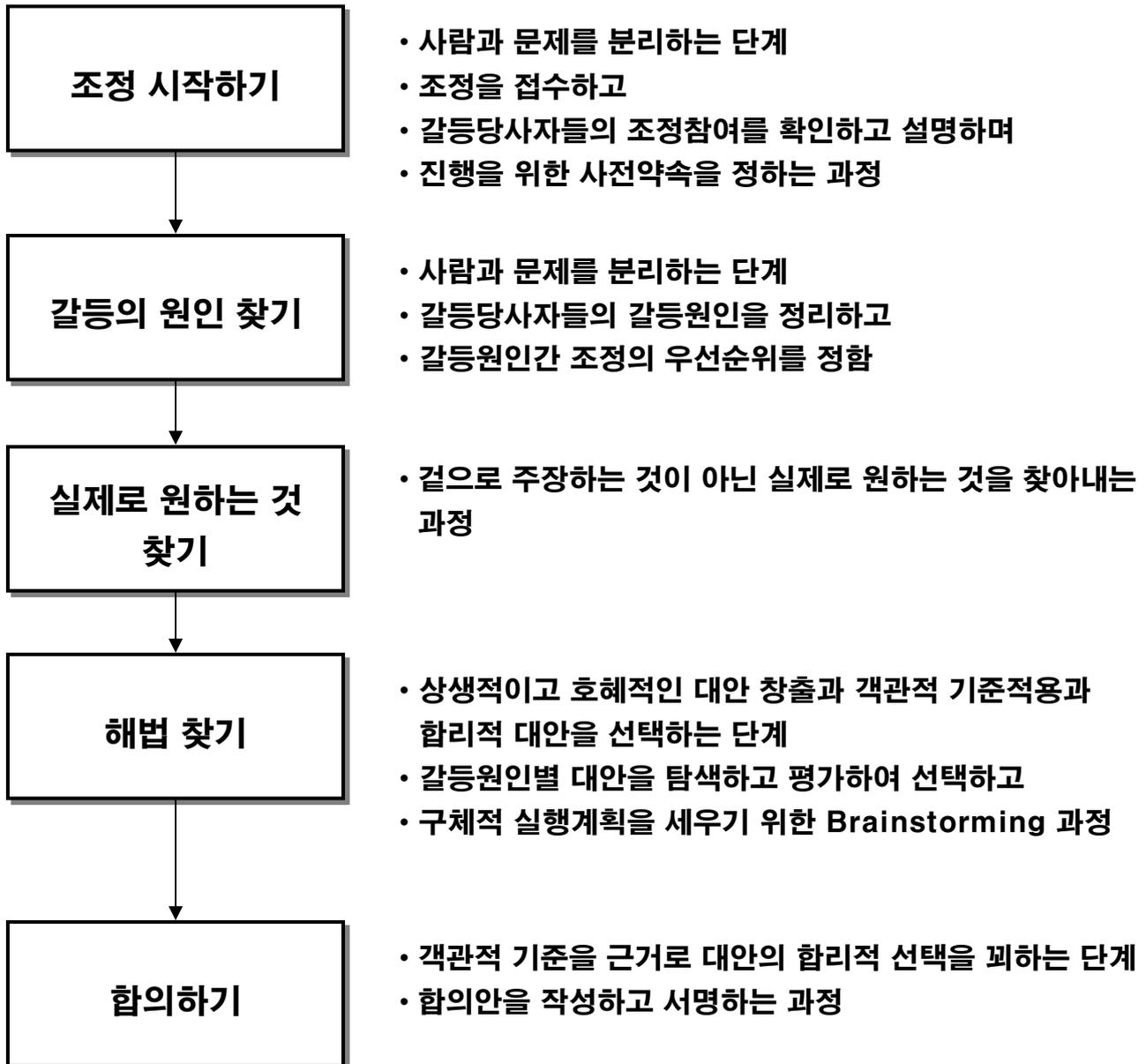
중립적인 제3자가 갈등당사자들간의 의사소통과 문제해결을 돕는 활동

조정자는 분쟁에 대해 판정을 내리거나 해결책을 제시하지 않으며 갈등당사자들이 조정과정에서 스스로 대안과 실행방법을 제시할 수 있도록 지원하는 역할을 함

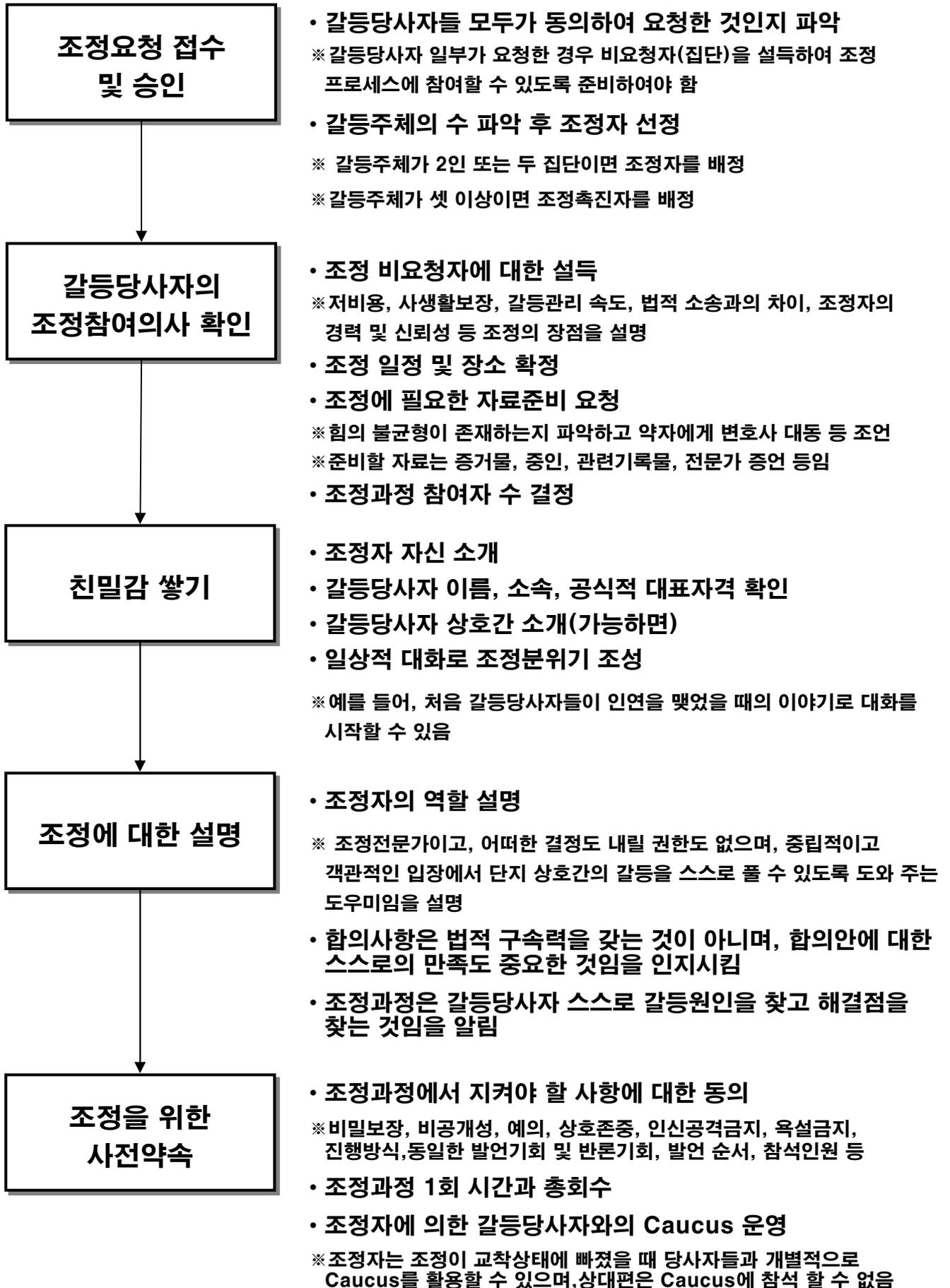
1) 적용대상 : 정부가 갈등관리자인 경우와 정부가 갈등 당사자인 경우로서 협상에 실패한 경우

2) 조정의 원칙 : 사람과 문제의 분리, 주장이 아닌 실제로 원하는 것에 초점, 상생적 이고 호혜적인 대안의 창출, 객관적 기준적용과 합리적 선택

3) 적용절차



4) 조정 시작하기



5) 갈등의 원인찾기

개별갈등당사자들
갈등원인 정리

- 조정자는 갈등당사자들을 순서대로 자신들이 생각하는 갈등의 원인을 진술토록함

※이 때, 사전약속 준수토록하고, 듣는 쪽의 감정을 해결하여 줌

- 조정자는 갈등당사자 개개인의 갈등원인을 정리

※조정자는 갈등당사자들에게 시간, 액수, 일시, 가해자와 피해자 등의 내용을 가능한 정확히 진술토록 하고, 애매하거나 의문이 있는 부분이 있으면 재진술토록 함.

※개개 갈등당사자(집단)에 동일한 시간과 기회를 부여

- 조정자는 적극적 듣기 기법을 활용함

갈등당사자간
갈등원인의 유사점과
상이점 정리

- 갈등당사자 상호간 주장에 대한 각각의 의견제시 정리

※예를 들어, 갈등당사자 A의 주장에 대한 B의 의견을 듣고, B의 주장에 대한 A의 주장을 조정자는 정리함

- 정리한 주장들에서 갈등원인의 유사점과 상이점을 구분

- 유사점과 상이점 구분에 대한 갈등당사자간의 동의 유도

※동의를 이루어지지 않으면, 상호간 주장에 대한 각각의 의견제시와 정리를 반복함

상이한 갈등원인
재분석

- 상이한 갈등원인에 대한 갈등당사자 개개인의 의견제시 및 조정자의 정리

- 갈등원인의 상이함과 관련하여 갈등당사자 상호간 주장에 대한 각각의 의견제시 정리

※예를 들어, 갈등당사자 A의 주장에 대한 B의 의견을 듣고, B의 주장에 대한 A의 주장을 조정자는 정리함

- 갈등원인에 대한 동의가 이루어질 때 까지 반복함

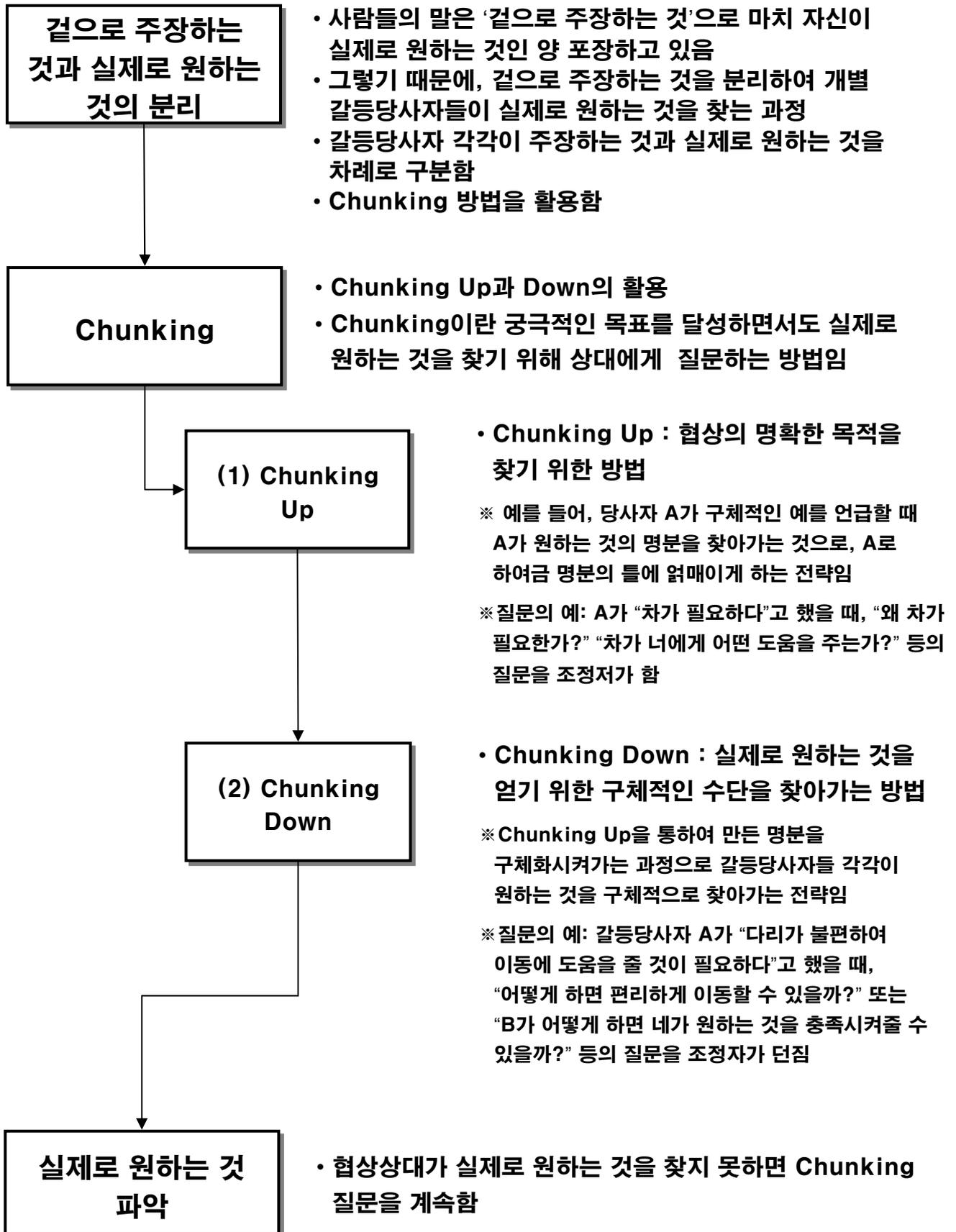
조정자의 우선순위
결정

- 합의하기 쉬운 갈등의 원인부터 우선적으로 조정을 시작하는 것이 원칙임

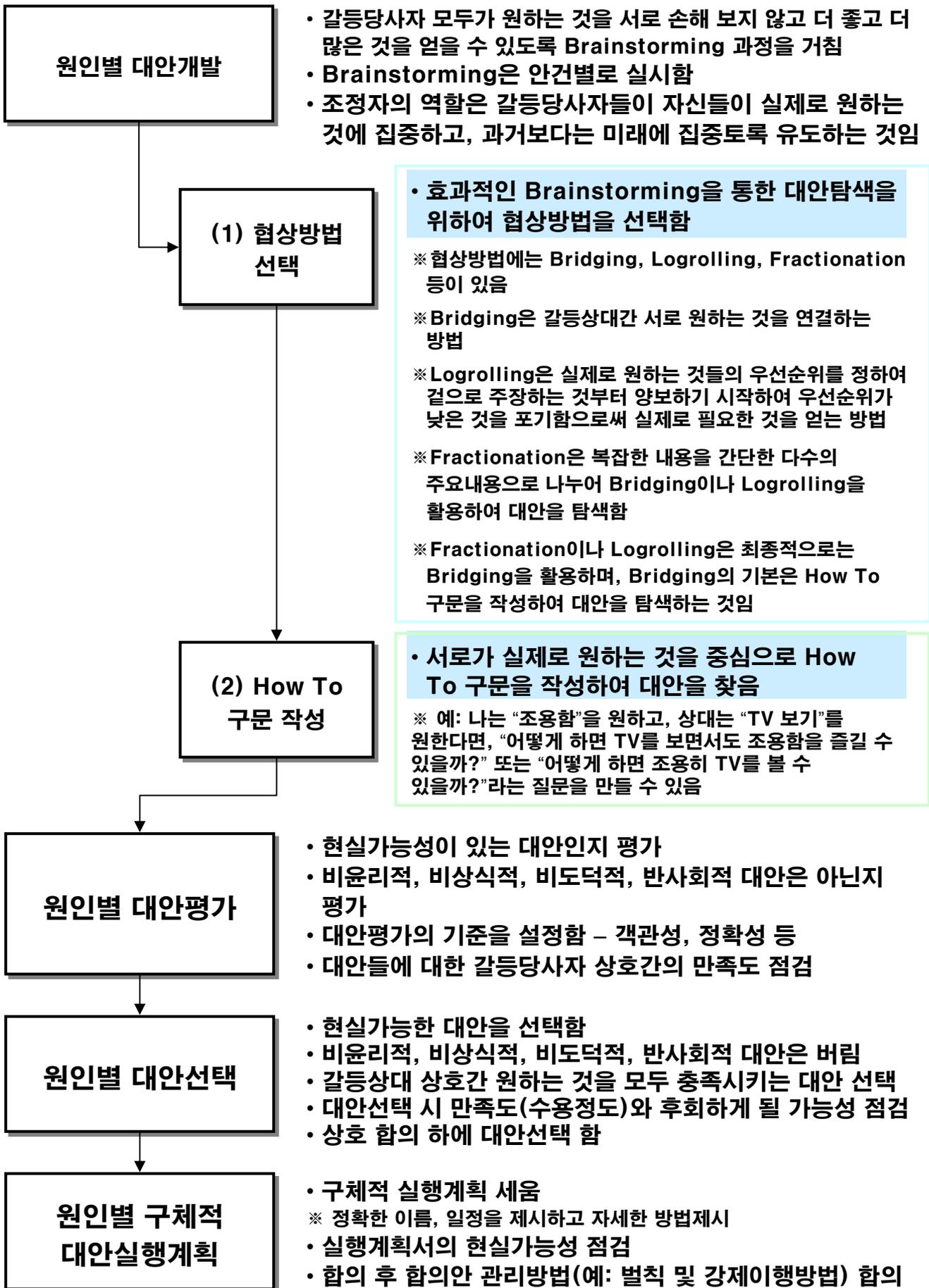
※우선순위결정은 갈등당사자들에게 일임하는 것이 원칙임

※경제적인 원인들은 우선순위에서 후 (後)순위로 두고, 신뢰나 인간관계복원 등과 관련된 원인들은 우선적으로 해결하는 것이 조정의 원활한 운영을 위하여 도움이 됨

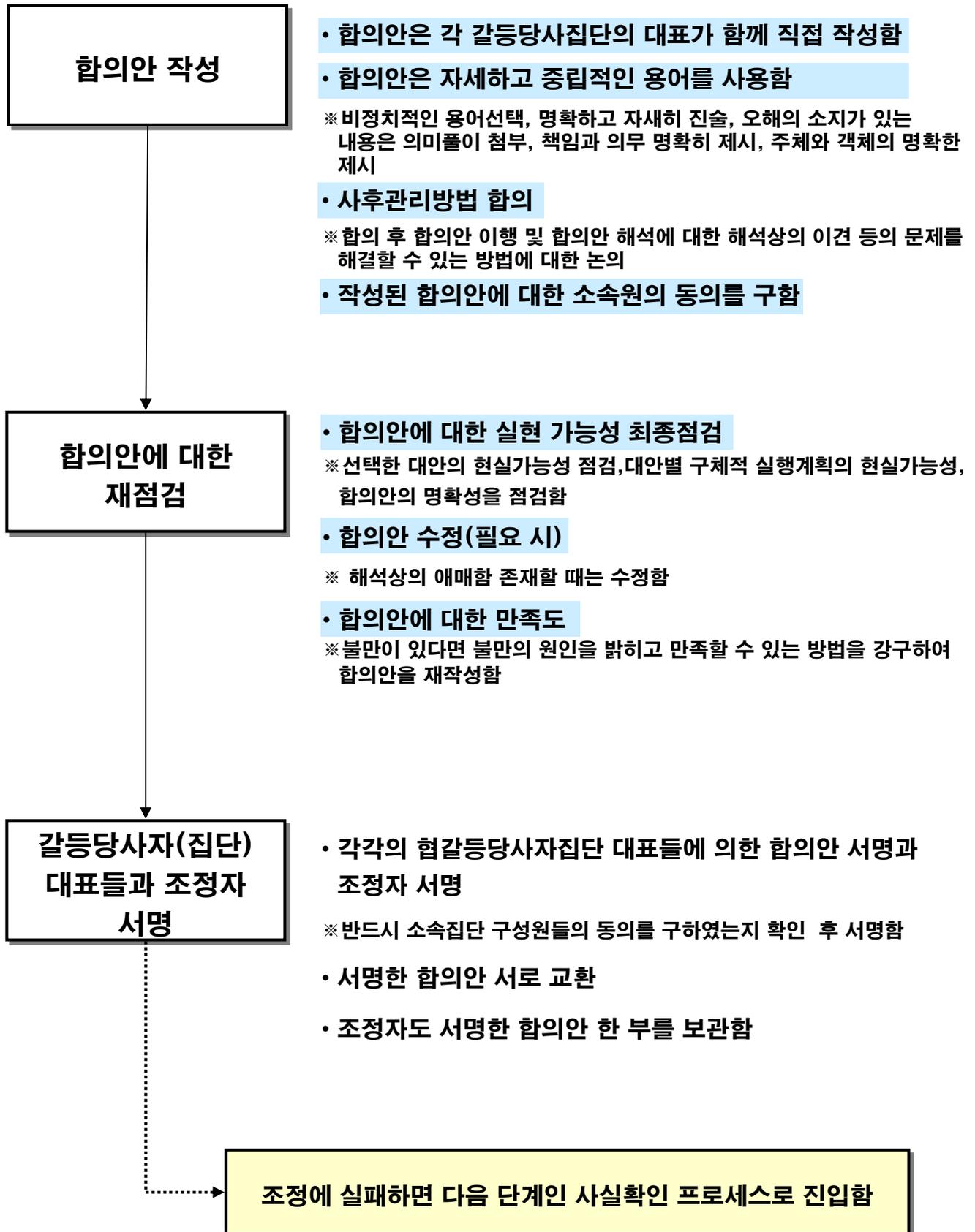
6) 실제로 원하는 것 찾기



7) 해법 찾기



8) 합의하기



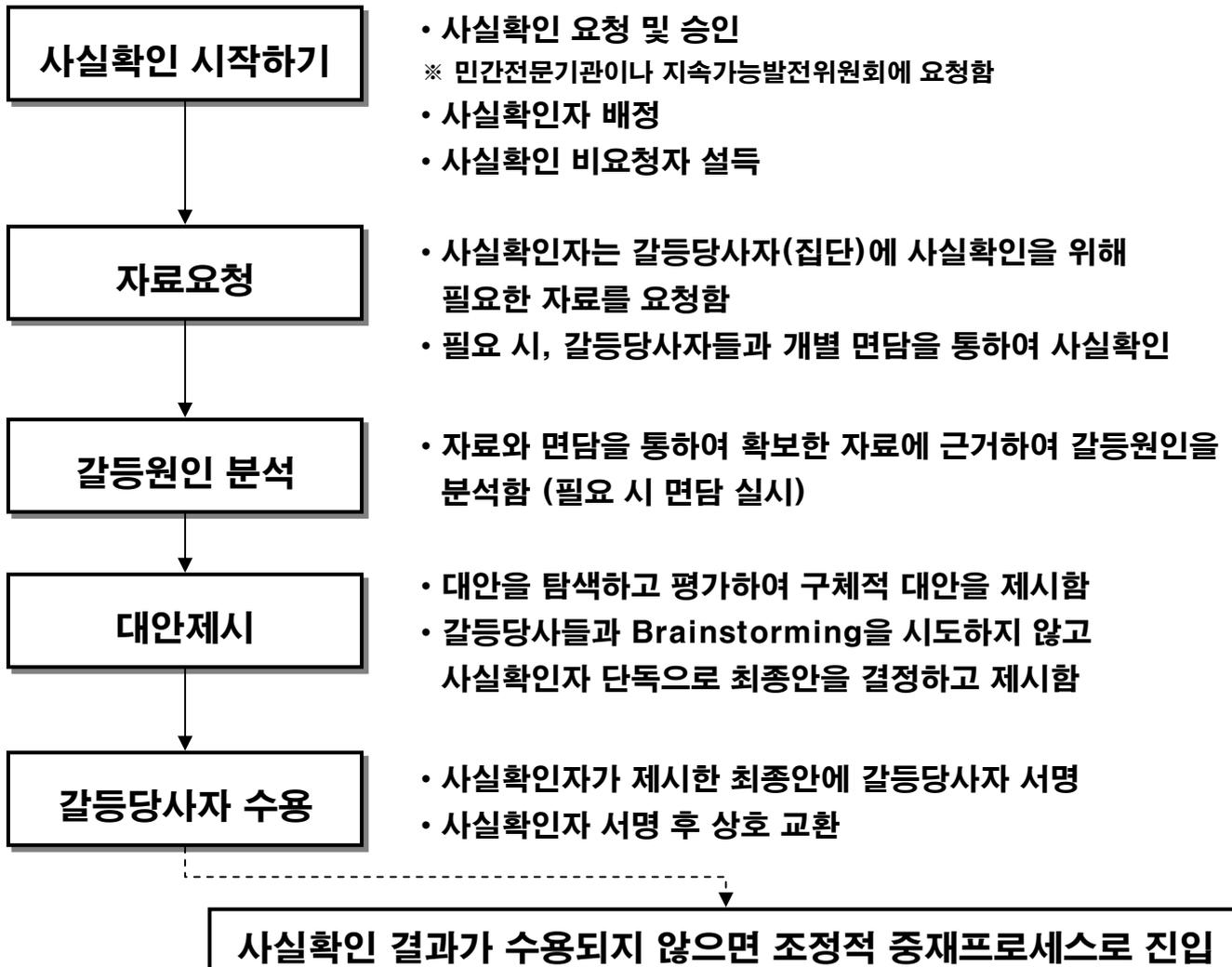
4. 사실확인 (Fact-Finding) 프로세스

- 객관적이고 중립적인 제3자가 갈등의 원인을 갈등당사자들이 제출한 자료와 주장들, 그리고 사실확인자가 수집한 자료에 근거하여 합리적인 대안을 제시하는 과정
- 사실확인자는 조정 프로세스에서 처럼 갈등당사자 상호간의 주장을 참조하고 실제로 원하는 것 중심의 조정을 시도하지는 않음
- 사실확인자가 제시하는 대안은 법적 구속력을 갖지 않으며, 갈등당사자들도 사실확인자가 제시하는 대안을 받아들여야 할 의무는 없음

1) 적용대상 : 조정프로세스가 실패한 경우

2) 사실확인의 원칙 : 중립적이고 객관적인 제3자에 의한 프로세스 진행, 갈등당사자 상호간의 조정이나 협상을 시도하지 않음, 대안은 법적 구속력을 갖지 않음

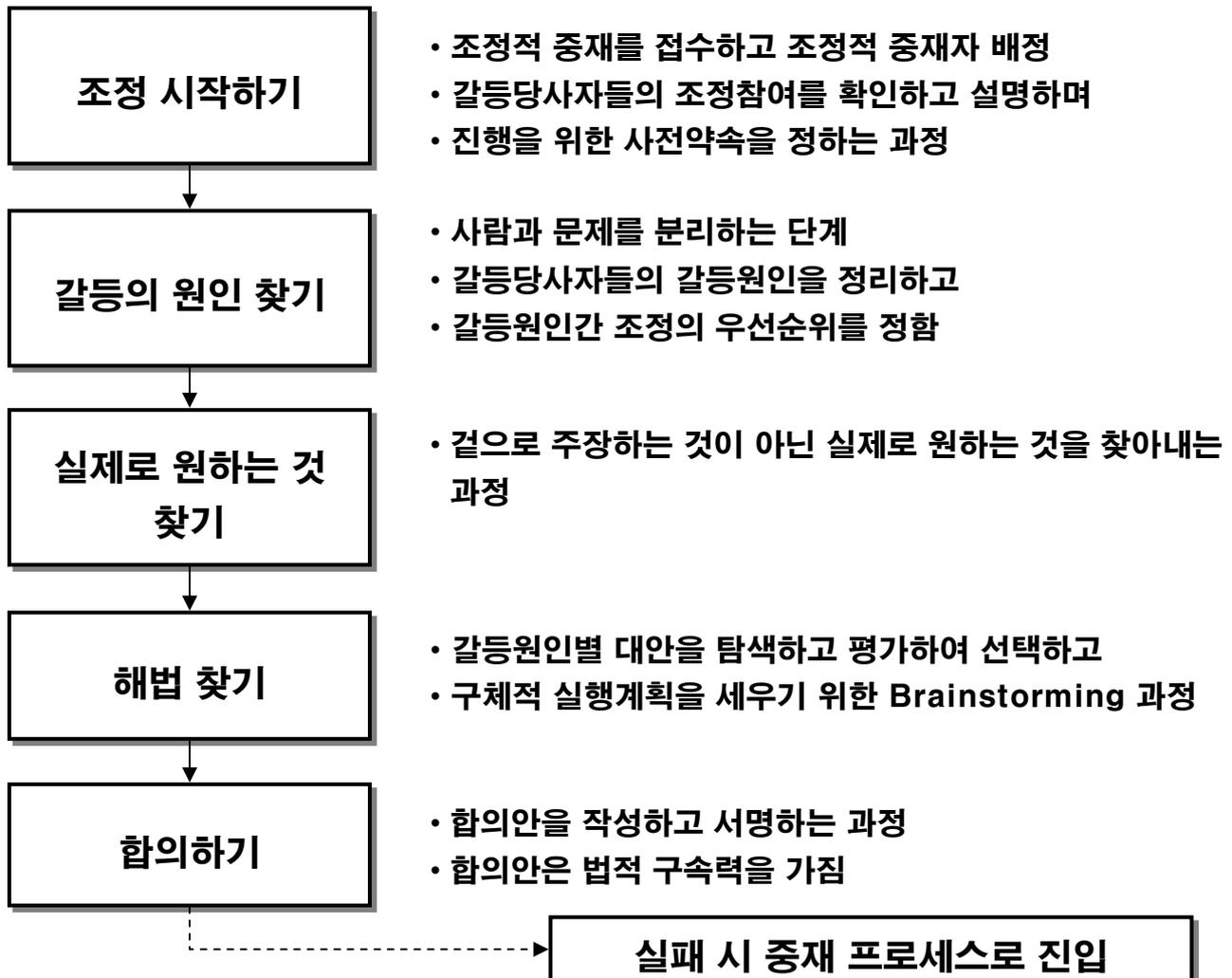
3) 적용절차



5. 조정적 중재(Mediated-Arbitration) 프로세스

- 중재 프로세스의 일방적 결정으로 갈등당사자들의 만족도가 떨어지고, 그 결과 합의안의 불성실 이행의 문제가 발생하는 확률이 높기 때문에
- 조정 프로세스의 장점을 살려 합의과정을 조정적으로 처리하고
- 그 결과 도출되는 합의안은 법적 구속력을 갖도록 하는 프로세스임
- 조정적 중재는 갈등당사자들이 합의안을 만들지 못하면 실패한 것으로 봄

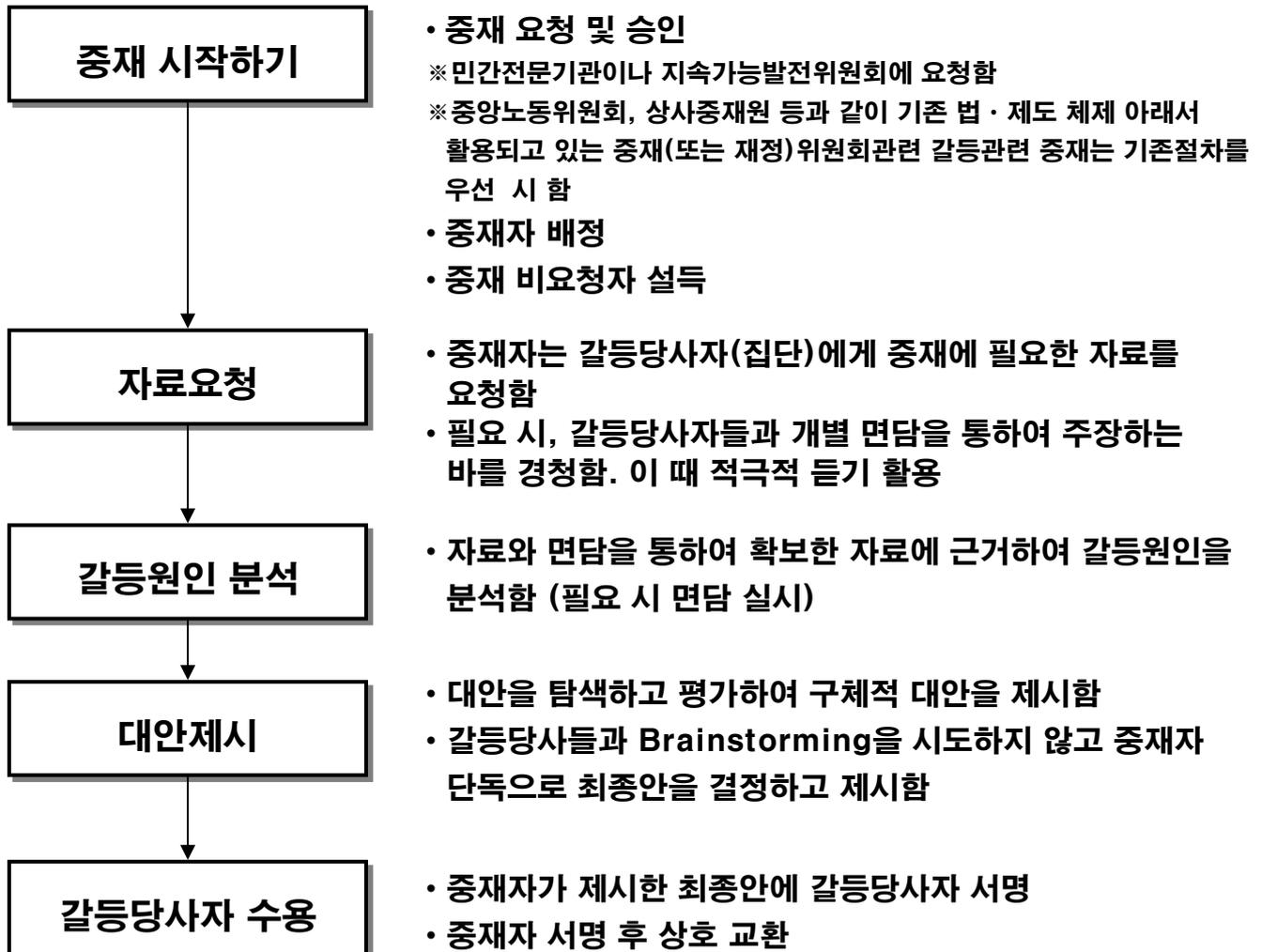
- 1) 적용대상 : 사실확인 프로세스가 실패한 경우
- 2) 조정적 중재의 원칙 : 갈등관리과정은 조정적으로, 합의결과는 중재의 효력인 법적 구속력을 가짐. 중립적이고 객관적인 제3자의 개입이 필수 요건
 ※ 민간전문기관이나 지속가능발전위원회에서 제3자의 역할을 수행할 수 있음
- 3) 적용절차 : 절차는 조정 프로세스와 동일함. 다만, 조정적 중재자의 배정을 1인으로 할 수도 있고, 2인으로 하여 1인은 조정자의 역할을, 다른 1인은 중재자의 역할을 하도록 역할분담을 시킬 수 있음.



6. 중재 프로세스

- 객관적이고 중립적인 제3자가 갈등의 원인을 갈등당사자들이 제출한 자료와 주장들, 사실확인자가 제시한 안, 조정적 중재자의 의견서, 그리고 중재자가 수집한 자료에 근거하여 합리적인 대안을 제시하는 과정
- 중재자는 조정 프로세스에서 처럼 갈등당사자 상호간의 주장을 참조하고 실제로 원하는 것 중심의 조정을 시도하지는 않음
- 사실확인과는 달리 중재자가 제시하는 대안을 갈등당사자들이 받아 들이면 법적 구속력을 가지며,
 ※ 갈등당사자들이 중재자가 제시하는 대안을 반드시 받아들여야 할 의무는 없음

- 1) 적용대상 : 조정적 중재 프로세스가 실패한 경우
- 2) 중재의 원칙 : 중립적이고 객관적인 제3자에 의한 프로세스 진행, 갈등당사자 상호간의 조정이나 협상을 시도하지 않음, 갈등당사자들이 받아들인 대안은 법적 구속력을 가짐
- 3) 적용절차 : 사실확인 프로세스와 동일함



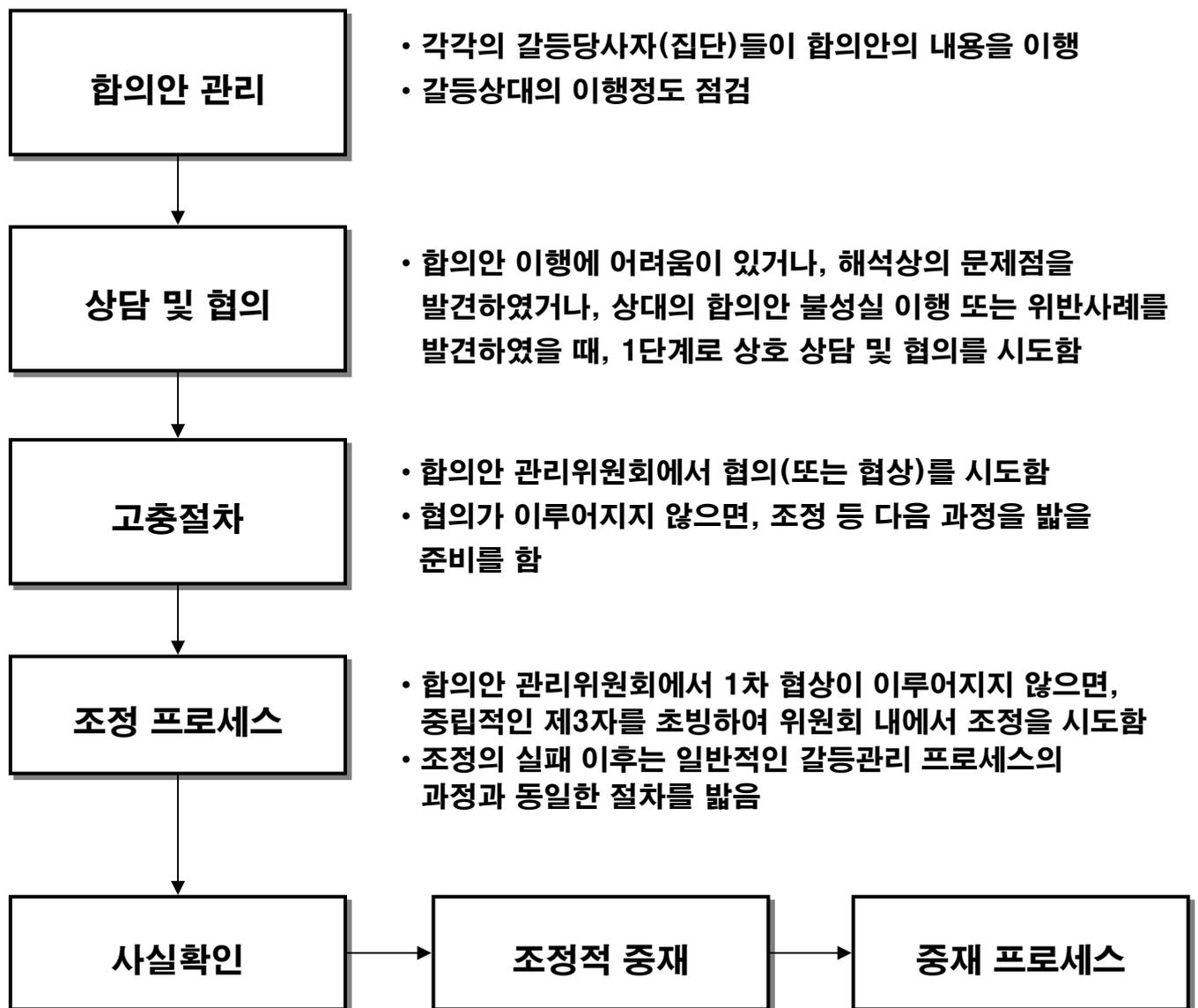
7. 갈등해결 후 사후관리

- 갈등예방 또는 관리 프로세스에서 도출된 합의안을 서명한 후에도 차후 발생할 수 있는 여러 가지 문제들을 관리하기 위하여 합의안 관리위원회를 만들
- 합의안 관리위원회에서는 합의안 내용에 대한 해석상의 이견조율, 합의안의 불성실 이행 등에 대하여 논의하는 기구
- 합의안 관리위원회의 구체적인 내용은 합의안 작성 당시에 구성하여야 함

1) 적용대상 : 협상, 조정, 사실확인, 조정적 중재, 중재 프로세스 등 모든 프로세스에서의 합의안

2) 사후관리의 원칙 : 운영방법, 구성인원, 협의내용 등 사후관리의 대상결정은 합의안의 내용에 따라 이루어짐을 원칙으로 함

3) 적용절차



8. 갈등관리 절차의 적용방법

1) 협상 프로세스 적용방법

구분	제1원칙 사람과 문제 분리	제2원칙 주장이 아닌 실제로 원하는 것에 초점	제3원칙 상생적인 대안창출	제4원칙 객관적 기준적용, 합리적 선택	사용기법
제1단계 협상시작하기	이익갈등				친근감 쌓기 협상의 틀 짜기
제2단계 서로이해하기	이익갈등 가치갈등	가치갈등			적극적 듣기, 자기주장, 시나리오 워크숍, 정책다이얼로그
제3단계 실제로 원하는 것 찾기	이익갈등	가치갈등			Chunking 법, 시나리오 워크숍, 정책다이얼로그 , Search for Common Ground, Wisdom Conference
제4단계 해법 찾기	이익갈등		이익갈등	이익갈등	Brainstorming, How To 구문작성, Bridging 법, Logrolling 법, Fractionation 법, 시나리오 워크숍, 정책다이얼로그, 합의회 의, Search for Common Ground, 시민회의, Wisdom Conference, 문제해결워크숍 , 공론조사, 시민배심원단 등
제5단계 합의하기				이익갈등	Action Plan

8. 갈등해결 절차의 적용방법

2) 조정 프로세스 적용방법

구분	제1원칙 사람과 문제 분리	제2원칙 주장이 아닌 실제로 원하는 것에 초점	제3원칙 상생적인 대안창출	제4원칙 객관적 기준적용, 합리적 선택	사용기법
제1단계 조정시작하기	이익갈등				친근감 쌓기 사전약속하기
제2단계 갈등원인 찾기	이익갈등 가치갈등	가치갈등			적극적 듣기, 자기주장, Wisdom Conference
제3단계 실제로 원하는 것 찾기		이익갈등	이익갈등		Chunking 법, 시나리오 워크숍, 정책다이얼로그, Search for Common Ground, Wisdom Conference
제4단계 해법 찾기				이익갈등	Brainstorming, How To 구문작성, Bridging 법, Logrolling 법, Fractionation 법, 시나리오 워크숍, 정책다이얼로그, 합의회의, Search for Common Ground, 시민회의, Wisdom Conference, 문제관리워크숍, 공론조사, 시민배심원단 등
제5단계 합의하기				이익갈등	Action Plan