



영국 방사성폐기물관리위원회 사례와 ADR로서의 퍼실리테이션

구기욱
KOO Facilitation Group 대표

- I. 들어가는 말
- II. CoRWM의 활동과 핵심원칙
- III. CoRWM 안의 퍼실리테이션
- IV. 우리나라의 퍼실리테이션 인식
- V. 합의와 퍼실리테이터
- VI. 의사결정대회(Decision Conferencing)와 MCDA
- VII. 맺음말



영국 방사성폐기물관리위원회 사례와 ADR로서의 퍼실리테이션



1. 들어가는 말

분쟁해결의 가장 공식적인 방법은 소송이고 이 소송은 양 당사자 간의 대립을 대전제로 삼고 있다. 그러나 오늘날 일어나고 있는 많은 분쟁들은 단지 양 당사자만의 문제가 아닌 다양한 이해관계자들의 대립으로 구성되어 있어서 이 분쟁을 모두 소송으로 해결하는 데는 한계가 있다. 대체적 분쟁해결제도(ADR)인 조정이나 중재의 경우에도 그 기본 전제는 양 당사자 간의 분쟁해결인 점에서 다수의 이해관계자가 결부되어 있는 분쟁사안을 다루는 데는 한계가 있다고 할 수 있다.

이 글에서 다루고자 하는 사례는 다수의 이해관계자가 결부된 영국의 원전 방사능폐기물 관련 대체적 분쟁해결의 사례이다. 이 사례는 이미 한국에 잘 알려져 있고, 2013년에는 국회와 산업자원부 주최로 국회의원회관에서 영국 방사성폐기물관리위원회(이하 CoRWM)¹⁾의 전 위원장 등을 초청하여 ‘영국 CoRWM 사례를 통해 본 사용후 핵연료 공론화 해법 찾기’ 토론회를 개최하기도 하였다.²⁾ 그리고 이 사례에서 과학적, 사회적, 윤리적 접근이 중요했다는 점에는 이미 상당한 공감대가 형성되어 있었다.

여기서는 그 사례 속에 숨어 잘 드러나지 않았던 퍼실리테이션(Facilitation)과 의사결정대회(Decision conferencing)를 중점적으로 살펴보고자 한다. 이는 과학적, 사회적, 윤리적 접근이 개념적 수준이 아닌 실무적 수준에서 실제로 어떻게 실현되는지에 관한 내용이라는 점에서 중요하다.

1) 영국 방사성폐기물관리위원회, Committee on Radioactive Waste Management

2) 『전력경제신문』, 2013. 6. 21., “영국 공론화 성공 사례를 배우자”,
<http://www.epetimes.com/news/articleView.html?idxno=13060> (검색일 : 2016. 2. 2.)

II. CoRWM의 활동과 핵심원칙

영국 정부는 1997년 Shellfield 지역에 방사능 폐기물을 매립하려 했던 결정이 주민과 사회단체의 강력한 저항으로 무산되면서 DAD(Decide-Announce-Defend)³⁾ 방식의 정책이 실현되지 못 하는 경험을 하게 된다. 이를 계기로 영국 정부는 ‘의사결정에서의 개방성과 투명성이 공중에게 신뢰를 얻는 데 필수’라는 인식을 새롭게 가지게 되었고, 그 대안으로서 2003년 CoRWM을 설치하였다.⁴⁾ 이 기구는 공중과 이해관계자의 참여, 전문가의 지식과 윤리적 이슈를 반영한 혁신적인 접근방법을 적용하여 정부에 권고안을 제시하도록 기능하였고, 이 과정은 정부로부터 독립적으로 운영되었다.

이해관계자의 참여, 독립적 운영 다음으로 중요한 것은 어떻게 이해관계자를 참여시키고, 전문가의 지식과 윤리적 이슈를 반영하느냐 하는 것이다. 이에 관하여 2006년에 영국 정부에 제출한 CoRWM의 권고안에는 CoRWM 운영 방식을 설명하는 8가지의 핵심 원칙이 담겨 있다. 이 핵심원칙 역시 생소한 것은 아니며 이미 알려져 공감을 얻고 있는 것들이다. 다만 이러한 원칙들이 어떻게 실제로 지켜지고 그것을 지키는 데 필요한 기술이 무엇이었는지에 대하여 관심 있게 살펴보고자 한다.

가. 윤리성

CoRWM 운영의 중심이 되는 원칙 중 하나는 윤리성이었다. 그 핵심 가치로서 공정성과 지속가능성을 선택의 기준으로 삼았고, 특히 공정성은 세대 안뿐만 아니라 세대 간의 공정성을 고려하였다. 이 윤리성은 최종적인 합의를 이루는 데 어려움을 가져올 수 있지만, 이를 지켰을 때 최종 권고안이 더욱 큰 힘을 가질 수 있다는 점을 인식했다.

3) ‘결정-발표-방어’의 순으로, 주로 행정청 등에서 결정이 앞서고 이를 일방적으로 발표한 후 반대의견 등을 방어·해명하는 하향적 의사결정 방식을 의미

4) “CoRWM’s recommendations to Gov.: Managing our Radioactive Waste Safely”, CoRWM, 2006, 영국 정부 통합 홈페이지(GOV.UK)

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/294118/700_-_CoRWM_July_2006_Recommendations_to_Government_pdf.pdf (검색일 : 2016. 2. 2.)

나. 참여

CoRWM은 이해관계자와 시민의 참여를 가장 중요한 가치로 삼았다. 이는 주요 결정에 이해관계자와 시민의 의견이 반영되는 것을 의미하며 이를 위하여 폭넓은 참여를 위한 다양한 방법이 동원되었다.

15개 학교, 1,305명이 참여한 심층 논의, 700개의 웹사이트를 통한 설문조사 등이 이루어졌고, 이해관계자 원탁 토론, 시민 패널, 전국 이해관계자 포럼, 공개회의 등 다양한 기법이 적용되었다. 영국 역사상 가장 폭넓고, 정보제공적이며, 영향력 있는 참여가 이루어졌다고 평가할 수 있으며, 그 결과 거의 모든 응답자들로부터 지지를 받은 권고 초안을 만들게 되었다.

다. 전문 지식의 활용

시민과 환경을 지킨다는 목적을 달성하려면 활용가능한 최선의 과학기술적 지식을 필요로 한다. CoRWM은 최종 옵션들에 대한 학계의 의견을 충실하게 청취하였고, 이를 최종 평가하는 데에도 다중지표의사결정분석(Multi-Criteria Decision Analysis)⁵⁾과 같은 과학적 방법을 적용하였다.

라. 숙의(熟議)

CoRWM은 시작 단계에서부터 숙의라는 접근방법을 선택했다. 숙의는 서로 다른 시각과 갈등 상황으로부터 이성적인 결론에 도달하는 데 도움을 주며, 발산적인 관점의 표현과 통합을 통해 참여와 합의를 이끌어낸다. 이 숙의 과정은 CoRWM의 의사결정 과정에서 시민과 이해관계자 관여의 핵심이 되었으며, 이를 통해 균형과 공정함을 갖춘 최고의 종합적인 결론을 만들어 낼 수 있었다.

5) 어떤 문제에 관한 평가기준이 다수인 경우, 각 기준 하에서 선택대상으로 고려 중인 다수 대안들의 선호도를 각각 측정하고, 이를 종합하여 최선의 대안을 선택하는 방법론을 의미

마. 민주성

숙의와 참여는 CoRWM 의사결정의 민주적 본질이었다. 참여자들 간에 평등한 의견교환이 이루어지도록 하였고, 모든 유용한 관점과 가치관이 반영되도록 하였으며, 공유된 이해 속에서 의사결정이 이루어지도록 했다. 숙의는 참여가 동반된 의사결정을 하는 데 큰 도움이 되었다.

바. 통합

CoRWM의 의사결정은 다양한 형식의 지식들을 바탕으로 통합적으로 이루어졌다. 과학자들이 지표에 따라 옵션별로 매기는 점수들을 다중지표의사결정분석(MCDA) 방식으로 처리하였고, 원자력 산업, 규제 기구, 자문기관 등으로부터 폭넓은 자문을 받았다. 외국의 경험에서 가능성을 찾아내기도 하고, 윤리, 과학, 대중을 묶는 통합적인 논의와 직관적 접근도 시도되었다. 결국 서로의 다름과 같등이 최종 결정에 있어 보완의 기회로 작용하였다.

사. 실행가능성

CoRWM의 주된 목적은 결국 고준위방사능폐기물을 장기적으로 관리할 수 있는 최선의 방안을 찾아내는 것이었다. 여기에는 장소 선정에 관한 이슈도 포함되어 있었다. 이는 잠재적 장소를 찾는 것이 아니라, 해당 지역에 비토권을 줄 것인지, 자원유치 신청을 받을 것인지, 인센티브를 줄 것인지 등에 관한 기준을 설정하는 것이었다.

CoRWM은 인센티브를 제공하거나 보상을 하는 방식을 채택하지 않았다. 대신 방사능 폐기물 관리에 참여 의지가 있는 지역의 전반적 삶의 질을 높이는 방향에 기초했다.

아. 독립성

CoRWM이 제안한 권고들은 매우 조심스럽게 독립적으로 작성되었으며, 권고가 일괄 적용되는 것을 목표로 했다. 그러므로 기술적 단면만을 고려하기보다는 추진과정에서 생길 수 있는 위험성과 정치적, 사회적 영향력을 함께 고려하였다. 또한 단계별 감독의 필요성 및 독립적 감시기구 설치를 제안하였다.

III. CoRWM 안의 퍼실리테이션

퍼실리테이션은 일반적으로 ‘집단이 집단의 공동 목적을 쉽게 달성할 수 있도록 도구와 기법을 적용하여 절차를 설계하고 중립적 태도로 진행과정을 돕는 활동’을 말한다.

CoRWM의 목적은 국민에게 신뢰를 줄 수 있는 고준위 폐기물의 장기적 관리방안을 위한 권고안을 만들어 국민과 환경을 보호하는 것이었다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 과학적 지식이나 기술뿐만 아니라 사회적, 윤리적 이슈도 함께 고려해야 하는 어려움이 있다.

여기서 사회적, 윤리적 이슈를 해결하는 과정은 과학적, 객관적 증거가 어려운 영역으로 참여자의 다양한 시각과 의견을 효과적으로 담아내는 기술이 절대적으로 필요하다. 이 과정이 어설프게 운영되는 경우 참여자들은 자신의 의견이 받아들여지지 않고 무시된다는 인식을 갖게 되어, 내려진 결정을 신뢰하지 않고 그 실행에도 협력하지 않게 된다.

2006년 7월 영국 정부에 제출된 CoRWM의 최종 권고안⁶⁾에는 ‘Facilitation’에 관련된 단어가 13개 들어있다. 그 중 8개는 일반적인 촉진 또는 증진의 의미로 사용된 말이지만, 나머지 5개는 특별한 분쟁해결 방식으로서의 의미를 담고 있다.

그 5개는 다음과 같다.

6) 앞의 CoRWM 권고안(CoRWM's recommendations to Gov.)

가. CoRWM 운영의 핵심원칙 중 숙의 부분

“A deliberative process should be inclusive and **facilitate** consensus building through expressing and integrating divergent viewpoints.”

: 숙의 과정은 참여적이어야 하고, 서로 다른 다양한 관점의 표현과 통합을 통해 합의의 형성을 촉진하여야 한다.

나. 10장 폐기물관리방안의 도출과 최종목록의 선택

“The shortlisting was a lengthy and deliberative process, including **facilitated** discussions at three plenary Committee meetings.”

: 최종 후보안 목록을 만드는 과정은 긴 숙의의 과정이었으며, 세 번의 전체회의에 걸친 퍼실리테이션 토론을 포함하고 있다.

다. 부록 4 : 대안평가 방식의 추가 설명 - 평가방식의 평가

“The core appraisal process of Deliberative Mapping is based on two decision-support tools:

multi-criteria mapping, a primarily quantitative methodology with its own dedicated software which allows specialists and stakeholders to undertake a **facilitated** option appraisal process in two to three hours.

stakeholder decision analysis, a group-based methodology designed to frame problems, scope options, elicit criteria and make judgements through **facilitated** deliberation developed for environmental decision making with stakeholders and citizens.”

: 대안의 핵심평가 절차인 숙의적 도해는 두 개의 의사결정 지원 도구를 기본으로 삼고 있다.

다중지표 도해 - 전문가와 이해관계자가 동시에 2~3시간 동안 퍼실리테이션에 의한 대안 평가 과정에 참여할 수 있도록 하는 자체 소프트웨어 활용 방식의 일차적·

정량적 방법론이다.

이해관계자 의사결정 분석 - 이해관계자와 시민들이 함께 환경에 관한 의사결정을 할 수 있도록 개발된 퍼실리테이션에 의한 숙의 과정으로서 문제를 정의하고, 대안의 범위를 설정하여, 지표를 끌어내고, 판단을 내릴 수 있도록 고안된 집단 기반 방법론이다.

라. 부록 4 : 대안평가 방식의 추가 설명 - 전문가의 채점 절차

“The workshops were **facilitated** by Catalyze Ltd by means of "Decision Conferencing" techniques supported by the MCDA approach and ...”

: 워크숍은 MCDA 방법론을 근간으로 하는 ‘의사결정대회’ 기법을 적용한 Catalyze사의 퍼실리테이션으로 이루어졌다.

위에서 사용된 퍼실리테이션이라는 용어는 단지 촉진한다는 일반적인 의미를 넘어서는 하나의 분쟁해결 방법이다. 이는 전통적인 분쟁해결 방법이나 법적 절차가 아니라는 점에서 대체적 분쟁해결의 한 분야라고 말할 수 있다. 퍼실리테이션은 집단의 의사결정 과정에서 충분한 정보처리가 이루어지도록 함으로써 최종 결정의 신뢰성을 담보하게 하는 가장 핵심적인 과정으로 전체적인 CoRWM의 성공의 열쇠라고 해도 과언이 아니다.

IV. 우리나라의 퍼실리테이션 인식

다양한 사람들이 한자리에 모이는 것만으로 회의가 잘 진행되는 것은 아니다. 참여자가 하고 싶은 말을 다 할 수 있어야 하며, 제시된 의견은 효과적으로 처리되어야 한다. 이 과정에서 의문이 생길 경우 언제든지 그 의문이 표명되고 검토되어야 한다. 이는 자연스럽게 저절로 이루어지는 것이 아니라 퍼실리테이터의 절차 설계와 도구 및 기법의 적용, 중립적인 진행과 균형있는 질문을 통해 가능해진다. 특히 우리나라와 같이 민주적인 공

정한 토론의 경험이 적은 사회에서 퍼실리테이터의 역할은 더욱 중요하다고 할 수 있다.

그럼에도 불구하고 우리나라에서는 아직 퍼실리테이션을 하나의 중요한 방법론으로 인식하기보다는 ‘촉진’이라는 하나의 단어로만 인식하는 경우가 대부분이다. 이는 실제로 퍼실리테이션 현장을 경험해 본 바가 없어 그 형상을 상상할 수 없기 때문이기도 하거니와 학술적 연구가 부족하여 학계의 관심이 저조한 때문이기도 하다.

CoRWM의 사례가 많이 연구되고 번역되었지만, 이 과정에서 퍼실리테이션의 중요성을 강조한 문건은 거의 없다. 공교롭게도 국무총리실에서 발간한 ‘공공기관의 갈등관리 매뉴얼’에도 ‘Facilitator’라는 문구가 5번 등장한다.⁷⁾ 하지만 퍼실리테이터가 어떤 역할을 하는지에 대한 명확한 설명은 부족하다.

이는 분쟁해결의 본질에 관한 것이다. 분쟁은 이견의 충돌이다. 서로 다른 견해가 어디서 왔고, 각각의 견해가 왜 중요한지 엄중하게 탐색하고 서로에게 도움이 되는 방안을 찾아가는 과정은 단지 어떤 형식을 제시해 준다고 해서 저절로 이루어지는 것이 아니다. 정교한 인지적, 이성적 과정을 통해서 달성되는 것이고 이는 전문적인 개입을 필요로 한다.

민간 분야에서는 생산과정 또는 조직의 문제를 해결하기 위하여 퍼실리테이션 기법을 적극 활용하고 있는 사례가 늘고 있다. 그러나 공공 부문, 특히 갈등해결 분야에서의 퍼실리테이션 적용은 아직 미미하다.

V. 합의와 퍼실리테이터

분쟁해결의 마지막에는 의사결정이 있다. 그리고 이 결정은 다양한 이해관계자 간의 합의를 통해 분쟁 해결로 이어진다. 다수의 힘에 밀려서 혹은 권력자의 위세에 의해 결정되거나, 눈치가 보여 반대 의견을 제대로 개진하지 못한 상태에서 결정된 경우 또는 결정에 필요한 충분한 정보 없이 결정된 경우라면, 결정은 있되 분쟁이 해결되었다고 볼

7) “공공기관의 갈등관리 매뉴얼”, 국무총리실, 2011, 한국정책평가연구원 홈페이지
http://www.kipe.re.kr/data/executive_list.asp?snum=2&idx=74&seq=7 (검색일 : 2016. 2. 2.)

수 없다.

합의를 이루는 과정은 크게 보면 다루어야 하는 이슈를 꺼내고 확인하는 과정, 이슈를 해결할 대안을 도출하는 과정, 대안의 선택을 위해 필요한 정보를 수집하는 과정 그리고 최종 대안을 선택하는 과정 등을 포함한다.

이 과정에서 퍼실리테이터는 단순한 진행자가 아니라 참여자들이 스스로 쉽게 알아차리지 못하고 있는 것을 알아채도록 하는 기술을 확보한 사람이어야 한다. 이슈를 인식하거나, 대안을 찾을 때 처음 생각만으로 충분한 의견을 표출하기 어렵다. 따라서 다양한 사고 전환 기법을 활용하여 폭넓고 깊은 사고를 할 수 있도록 도와주어야 한다. 이러한 과정은 단순한 진행을 넘어 더 효과적이고 전문적으로 이루어지기 때문에 ‘촉진’이라고 부른다.

가장 어려운 부분은 도출된 여러 대안 중에서 하나의 결론에 도달하는 과정이다. 양 당사자가 아닌 다수의 이해관계자들이 제시한 여러 개의 대안이 존재하는 상황에서 참여자들은 자신이 제시한 대안을 쉽게 버리지 못하는 애착을 가지게 된다. 따라서 이 애착을 극복하고 합의에 의해 하나의 결론에 도달하는 것은 쉽지 않다. 그리고 이 애착에는 정서적, 사회적, 윤리적, 합리적, 정치적 추구가 복잡하게 얽혀 작동할 것이다.

퍼실리테이터는 이 과정에서 참여자들이 정서적, 사회적 손실을 입지 않고 최종 대안에 모두의 의견이 포함되도록 하는 통합적 접근을 시도하여야 한다. 그러므로 이 과정 역시 단순한 사회자로서의 진행이 아니라 사고 과정을 도울 수 있는 도구와 기법을 적용할 줄 알아야 하고, 참여자 한 사람 한 사람과 정서적 교감을 이룰 수 있는 관계 기술을 적용할 줄 알아야 한다.

VI. 의사결정대회(Decision Conferencing)와 MCDA

CoRWM의 운영이 순탄한 것만은 아니었다. 위원 한 명은 해임되고, 한 명은 사퇴하였다. 의회의 과학기술위원회로부터 통렬한 비판이 제기되기도 하였다.⁸⁾

이 과정에서 보다 체계적인 의사결정 기법의 적용이 필요하다고 여긴 영국 정경대(LSE)의 Lawrence Phillips 교수는 의사결정대회와 MCDA 기법을 적용할 것을 CoRWM에 제안하였고 2005년 4월 LSE와 제휴한 회사에서 CoRWM과 협업을 위한 프로젝트를 수주하게 된다.

의사결정대회는 회의진행방식이고 MCDA는 의사결정대회에서 사용하는 계량화된 분석도구를 지칭한다. 이 회의 방식의 특징은 한 주제에 대하여 한 방향으로 순차적으로 진행되는 선형적 논의 구조가 아닌, 여러 개의 논점들에 대한 동시적 반복적 순환구조로 이루어진다는 점이다.

일반적인 패널 토론 형식은 한두 명의 발제와 준비된 토론자의 발언 그리고 이어지는 몇 가지의 첨언으로 마무리 된다. 발표자와 토론자 사이에 존재하는 의문을 충분히 해소하기엔 부족한 형태로 새로운 결론에 도달하려는 의지마저 저하시킨다.

그에 반해, 의사결정대회 방식은 이슈를 해결할 수 있는 하나의 대안이 합리적인지에 대한 모형을 만들고 그 모형이 마음에 와 닿는지를 끊임없이 확인한다. 이 과정에서 퍼실리테이터는 참여자들의 마음 속에 어렴풋이 존재하는 작은 주저나 아쉬움까지도 반영하여 모형을 검증하고 보다 나은 대안으로 발전할 수 있도록 한다. 그리고 마침내 모든 사람들이 ‘이제 그대로 하면 되겠어’라는 의지가 생길 때까지 논의를 반복한다.

그러므로 이 과정은 일반적으로 2일 정도의 긴 시간 동안 진행되며, CoRWM에서는 2006. 3. 28.~30.까지 3일간 개최되었다. 시민, 이해관계자, 전문가의 토론을 거쳐 올라온 14가지의 최종 옵션이 의사결정대회에 제시되었다. 그리고 폭넓은 의견 수렴을 통하여 폐기물관리방안들을 평가할 기준 27개가 마련되었다. 이는 MCDA의 가치모형을 만드는 기초가 되었다. 이 기준들에는 시민 안전, 작업자 안전, 환경, 미래세대의 부담,

8) Lawrence D. Phillips, 2006, “The Role of Multi-Criteria Decision Analysis in Helping the Committee on Radioactive Waste Management”, 『MPA 강의자료』(Warwick Business School)

실현가능성 등이 포함되어 있었다. 각 기준에는 다시 하위기준이 마련되어 각 하위기준마다 해당 기준의 정의가 작성되었다.

그리고 폐기물관리방안 간 수치화된 비교가 가능하도록 하는 소프트웨어의 지원을 받아 각 기준에 1~9점까지 점수를 매길 수 있도록 하였다. 14개의 옵션에 대하여 27개의 지표를 모두 평가하려면 378개의 항목 비교가 필요하므로 이 부분의 효율적 운영을 위한 컴퓨터의 활용은 필수적이다.⁹⁾

MCDА 모델을 활용해 도출된 최종 결과는 CoRWM의 최종안으로 채택되어 권고안의 주요 내용이 되었다. 그리고 같은 해 10월 영국 정부는 이 권고에 따라 방사능폐기물을 심층매립 방식으로 처리하고, 강제 지정이 아닌 수용 희망지역을 신청받아 진행할 것임을 선언하였다.¹⁰⁾

Ⅶ. 맺음말

영국의 CoRWM 운영 사례를 통해 의사결정과정에 적용된 퍼실리테이션의 역할을 살펴 보았다. 외국의 사례를 벤치마킹할 때는 문화적, 맥락적 차이로 인한 여러 가지 위험성을 고려하여야 한다. 그 문화적, 맥락적 차이는 매우 복잡하고 은밀하여 쉽게 파악되지 않는 것이 일반적이다.

퍼실리테이션도 그 중 하나이다. 필자도 이 프로젝트를 직접 진행한 Phillips 교수의 강의를 직접 수강할 기회가 없었다면 CoRWM 사례에서의 퍼실리테이션의 중요성을 알 아내기는 불가능했을 것이다.

이 사례 또한 아직 완결되지 않은 상황이기 때문에 적용상의 주의가 필요하다. 정치적

9) Lawrence D. Phillips, 2006, "CoRWM MCDА Decision Conference", LSE 홈페이지 <http://personal.lse.ac.uk/airoldi/documents/1716%20Final%20MCDА%20report%20Apr%2006%20over1,5.pdf> (검색일 : 2016. 2. 2.)

10) "CoRWM 권고안에 대한 정부의 반응(Response to the Report and Recommendations from CoRWM)", 2006, Defra, 영국 정부 통합 홈페이지 (GOV.UK) <http://130.88.20.21/uknuclear/pdfs/corwm-govresponse.pdf> (검색일 : 2016. 2. 2.)

...
상황이 의사결정에 미치는 영향 또한 고려할 부분이다. 그러나 시민, 이해관계자, 전문가의 다중 이해관계와 인지적, 정서적 처리를 동시에 다루어야 하는 의사결정 사안에서의 의사결정대회 방식, MCDA 기법 그리고 이를 효과적으로 다루는 퍼실리테이션의 적용은 여전히 주목할 만하다.

2013년 3월호
(창간호)

1. 마음을 얻는 조정기법
2. 법정의 수사학 - 설득을 위한 변론과 판결
3. 경청으로 시작하여 합의로 매듭짓기

2013년 4월호
(vol.2)

1. 설득을 위한 말하기 전략
2. 설득을 위한 비언어 커뮤니케이션의 활용
3. 아리스토텔레스의 설득의 기법과 메시지 구성

2013년 5월호
(vol.3)

1. 상대방의 유형에 따른 설득의 전략
2. 난감한 상황에 대처하는 현명한 설득법
3. 대화와 물음의 新수사학

2013년 7월호
(vol.4)

1. 공정한 조정 - 과정에서 결과까지
2. 그리스신화 속 갈등 조정
3. 한비와 귀족자의 수사학
4. 대체적 분쟁해결제(ADR)의 의미와 이념

2013년 8월호
(vol.5)

1. 리스킨(Leonard L. Riskin)의 조정인 유형 분류에 따른 설득의 전략
2. 역사의 순간에서 배우는 설득의 지혜
- 고려 최고의 외교가 서희와 남아프리카 화해의 상징 넬슨 만델라를 중심으로 -
3. 공자와 맹자의 인(仁)의 수사학
4. 미(美) 공공갈등 분야의 성공적 ADR 사례

2013년 10월호
(vol.6)

1. 조정을 위한 공간활용의 전략
2. 고대 그리스 문학의 효시, 호메로스의 『일리아스』 속 설득의 순간
3. 질문의 수사학
4. 일본의 협상 문화로 짚어본 산업폐기물 분쟁 조정사례
5. 법원 조정제도의 현황과 조정 활성화를 위한 과제
- 서울중앙지방법원의 경우를 중심으로 -

2013년 12월호
(vol.7)

1. 조정을 위한 첫걸음 - 갈등분석
2. 『조선왕조실록』에 나타난 설득의 리더십 (上)
- 『태조실록』과 『세종실록』을 중심으로 -
3. 스몰토크(small talk)의 수사학
4. 중국의 법문화로 살펴본 인민조해(人民調解) 제도의 특징
5. 언론사건 조정의 특성과 바람직한 조정기법

2014년 2월호
(vol.8)

1. 한국 사회 갈등 원인에 대한 일고(一考)
2. 감정을 이용한 설득과 조정 스피치
3. 『조선왕조실록』에 나타난 설득과 수사의 리더십 (下)
- 『광해군일기』와 『정조실록』을 중심으로 -
4. 미국 또래조정(Peer Mediation)의 현황과 사례

2014년 4월호
(vol.9)

1. 설득을 위한 경청(傾聽)
2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (I)
3. 국가 간 협상의 지혜
- 루이지애나와 알래스카 판매 협정을 중심으로 -
4. 프랑스의 사전 갈등예방 기구, CNDP(국가공공토론위원회)의 현황과 사례
5. 노자가 전하는 갈등해결의 지혜

2014년 6월호
(vol.10)

1. 조정과 협상전략
2. 상대를 움직이는 논증의 기술 (II)
3. 『줄리어스 시저』에 나타난 설득과 수사
- 브루터스와 안토니의 연설을 중심으로 -
4. 한 통의 편지가 단초가 된 미(美)·소(蘇) 간 군축협상
5. 장자의 우언(寓言)·중언(重言)·치언(卮言)의 은유법

2014년 8월호
(vol.11)

1. 창의적 분쟁해결을 위한 조정의 기법
2. 설득을 위한 논쟁
3. 광고 카피를 통해 본 수사학적 표현술
- 문채(文彩)를 중심으로 -
4. 분쟁의 성공적 해결을 위한 조정절차 고찰

2014년 10월호
(vol.12)

1. 분노를 다스리는 설득전략
2. 상대의 설득으로부터 자신을 지키는 방어기술
3. 탐사보도에 나타난 수사학
- <PD수첩> '광우병'편 보도를 중심으로 -
4. 통합을 이끈 링컨의 설득과 수사
- <게티즈버그 연설>을 중심으로 -
5. 한국사회의 공공갈등과 해결방안에 대한 소고

2014년 12월호
(vol.13)

1. 문화의 유형과 갈등해결전략
2. 설득의과정에서 범할 수 있는 논리적 오류와 극복방안
3. 삼국지를 통해 본 설득과 협상의 지혜
- 적벽대전(赤壁大戰)에 이르는 과정을 중심으로 -
4. 왜 조정을 하는가?
5. 미국 로스쿨 ADR교육의 현재
- 페퍼다인대 Straus Institute를 중심으로 -

2015년 봄호
(vol.14)

1. 조정에서 전략적 개입으로서 질문
2. 상대의 공감을 이끌어 내는 대화의 기술
3. 조선 역관에게 배우는 설득과 협상
4. 국립서울병원 갈등조정 사례로 보는 성공적인 분쟁 해결의 방법과 지혜

2015년 여름호
(vol.15)

1. 우리문화의 특성에 기반한 맞춤형 조정전략
2. 갈등 당사자간 힘의 불균형을 극복하는 조정기법
3. 조정·중재를 성공으로 이끄는 '프레이밍'
4. 맹자(孟子)에게 배우는 설득과 수사
5. 성공적인 공공갈등 해결의 방법과 지혜

2015년 가을호
(vol.16)

1. 당사자의 심리적 저항과 조정인의 설득 전략
2. 갈등을 증폭시키는 성격장애의 유형과 대응방안
3. 페리클레스의 추도사에 나타난 소통의 지혜
4. 밀양송전탑 건설사례로 조명한 갈등조정 전개과정과 반추

2015년 겨울호
(vol.17)

1. 행동경제학으로 풀어보는 설득
2. 스티브 잡스 스피치에 담긴 설득의 비기
3. 조정·중재인을 위한 윤리 노트
4. 서울시 갈등조정담당관의 분쟁해결이야기
5. 호주인권위원회 ADR제도의 현황과 사례

▶▶▶ 안 내

※ 격월간으로 발간하던 『조정을 위한 설득과 수사의 자료』를 2015년부터는 『조정을 위한 설득과 수사』라는 제호로 연 4회 걸쳐 발간하게 되었음을 알려드립니다.

☞ 『조정을 위한 설득과 수사』는 언론중재위원회 홈페이지(www.pac.or.kr)의 정보자료실에서도 보실 수 있습니다.

☞ 이 책자와 관련된 문의사항이 있으면 언론중재위원회 연구팀(02-397-3044)으로 연락주시기 바랍니다.