

참여를 통한 사회갈등의 해결

미국의 갈등해결 NGO 비교사례연구

(Community Boards Program, San Francisco와 Search for Common Ground)

정다운*

제도적 장치로서 민주주의는 근본적으로 사회에서 발생하는 갈등을 협력과정을 통해서 평화적으로 관리하기 위해서 고안된 수단으로, 정치 및 법률제도가 허용하는 내에서 갈등이 발생하는 경우에는 이는 건강한 민주주의 제도를 위한 필수적인 요소로 평가할 수 있다. 그러나 제도적으로 수용할 수 있는 한도를 벗어나서, 사회갈등이 폭력적으로 표출될 경우에 이는 개인의 삶을 파괴할 뿐만 아니라, 개인의 정체성과 안전과 밀접한 관련이 있는 공동체의 결집력을 약화시키며 사회 전반에 걸쳐서 부정적인 영향을 미치게 되는 결과를 가져온다고 할 수 있다. 사회갈등의 역기능으로 인한 문제점은 단순히 제3세계의 저개발 국가뿐만 아니라 미국과 영국과 같이 오랜 시간에 걸쳐서 체계적이고 효율적인 정치, 법률 및 안보 제도를 갖춘 선진 민주주의 국가에서도 주요하게 논의되고 있는 사회적 이슈라고 할 수 있다. 지난 30년간, 미국 및 영국의 시민사회는 이러한 복합적으로 구성되어 있는 사회갈등의 양상을 해결하기 위해서 '갈등해결(conflict resolution)*'이라고 하는 새로운 접근방식을 통해서 이를 현실에서 발생하는 다양한 사회문제에 적용하여 풀어나가려는 노력을 해왔다.

본고는 미국 비정부기구 사례연구를 통해서 어떠한 방식으로 시민사회가 사회적인 갈등을 논의하고 해결하는데 참여하였는가에 대해서 정리하였으며, 특히 갈등해결의 주요 원리가 시민사회가 효과적인 갈등관리, 참여를 통한 개인의 역량 강화 및 폭력의 방지와 같은 목적을 추구하는데 어떠한 방법론을 적용해서 달성하려고 하였는가에 대해서 명확히 이해하고자 하는데 초점을 맞추었다. 또한, 사례연구를 통해서 본고는 갈등해결 역량의 강화를 위해서 도입된 다양한 기법이 어떻게 시민의 역량을 강화하고 더 나아가서 민주주의의 질적인 향상을 가져왔는가에 대한 이론적인 이해를 도모하고자 하였다.

주제어 : 참여, 갈등해결, 공동체의 중재, 공적인 대화, 사회갈등, 참여민주주의

* 영국 브래드포드 대학교 평화학과 박사과정 2년차

1. 논문에 들어가면서

사회갈등은 “둘 이상의 집단이 상대방과 양립할 수 없는 목적을 동시에 달성하고자 한다고 인식하는 경우”에 발생하는 사회적인 상황으로 정의를 내릴 수 있다(Kricsberg, 2003: 7). 공동체 화합 및 평화를 중시하는 기능주의적 관점에서 바라볼 때, 갈등은 부정적이고 피해야 할 일탈행동으로 설명하였다. 많은 이들의 갈등에 대한 부정적인 견해도 불구하고, 현대 사회학에서 갈등은 순기능과 역기능을 동시에 내포하고 있는 사회현상으로 분석하고 있다. 법률 제도가 허용하는 한도 내에서 빚어지는 갈등은 사회의 발전을 위한 주요한 요소로서 평가하고 있다. 민주주의는 이러한 사회갈등을 협력 및 대화를 통해서 평화적으로 관리하는 제도적인 장치로서 고안되었다고 설명할 수 있다(Ury, 1999). 반면, 사회갈등이 제도권 내에서 수용할 수 있는 한도를 벗어나서 폭력적으로 표출이 될 경우, 이는 개인의 삶을 파괴할 뿐 아니라, 공동체의 결집을 저해하는 등과 같은 사회의 발전에 역행하는 결과를 가져온다.

이러한 사회 갈등의 역기능으로 인한 문제점은 단순히 중동 및 아프리카와 같은 주요 분쟁 지역에서만 발생하는 특수한 사안을 넘어, 영미권과 같은 오랜 기간에 걸쳐서 체계적이고 효율적인 법률제도를 갖춘 선진 민주주의 국가에서도 주요하게 논의되는 사회적인 이슈로서 자리잡고 있다. 2001년 영국에서는 한 극우 정당이 영국 노동당 정부의 개방적 이민정책에 반대하는 시위를 이민자들이 밀집한 지역인 브래드포드에서 주도하는 과정에서 6주가 넘는 기간에 걸쳐 발생한 폭동은 사회갈등의 좋은 예라고 할 수 있다. 영국언론의 보도에 따르면, 약 1,000여명이 넘는 남아시아 출신의 이민 2세대의 청년들이 폭동에 가담하였으며, 이는 미화 5천 3백만 달러(한화 약 500억원)의 사회적인 손실을 가져왔으며 300여명이 넘는 부상자를 낳는 등, 지난 20여 년간 영국 본토에서 발생한 최악의 폭력 사태

로 평가할 수 있다(BBC, 2003). 극심한 폭력사태로 악화된 이러한 브래드포드 폭동과 같은 사회 갈등에 대해서, 영국의 학자들은 폭동은 단순히 이민자들과 극우정당 간의 갈등을 넘어서서, 영국 전반에 만연한 인종차별 문제 및 다인종, 다문화 사회에서 소수민족 사회통합정책의 실패 등과 같은 구조적인 맥락이 깊숙히 관련되어 복합적인 사회문제로서 분석을 하였다(Buhler et al, 2002).

이와 같이 구조적인 모순이 동반된 복합적인 사회갈등은 단순히 공권력의 투입을 통해서 사태를 종식하고, 관련자의 처벌과 같은 전통적인 갈등 대응 이상을 요구하는데, 이는 사회갈등이 장기적인 폐해를 가져오는 것과 깊은 관련이 있다. 브래드포드 폭동과 같은 경우, 폭력으로 표출된 갈등으로 인해서 지역 공동체 내에서의 긴장이 고조되었으며, 이민자들을 중심으로 한 지역주민들 간의 사회에 대한 불신이 증가하였으며, 이는 공동체의 결집력의 약화를 가져온 것으로 평가되었다(Buhler et al, 2002). 이에 대해서, 영국의 브래드포드시 당국의 경우, 사회 구성원간의 서로에 대한 불신을 치유하고 공동체의 재통합을 모색해야 하는 장기적인 과제를 안게 되었는데, 이는 단순히 정부의 강압적인 개입으로서 해결될 수 있는 성격의 것을 넘어선다고 할 수 있다.

전통적인 정부주도의 사회갈등 및 폭력과 같은 반사회적 행동에 대한 처벌은 폭력 사태를 진화하는데는 도움이 될 수 있으나, 폭력으로 표출될 여지가 높은 집단 간의 불신과 같은 사안에 대해서 사전에 예방하고 대응할 수 있는 역량이 부족하다고 할 수 있다. 이러한 정부주도 갈등관리의 한계점을 보완하고 사전에 사회적인 사안이 폭력화되는 것을 예방하기 위해서, 사회의 각 구성원이 분쟁의 요인을 파악하고, 이러한 원인이 공동체 내부의 개입을 통해서 해결할 수 있는 수위를 넘어서기 전에 조정토록 할 수 있는 제도적인 대안이 절실히 필요하다고 할 수 있다.

이러한 복합적인 요인으로 인해서 발생하는 사회갈등의 문제점을 효율

적으로 다루기 위해서, 지난 25년간 미국을 비롯한 서구의 민주주의에서는 갈등해결이라는 접근방식을 통해서, 사회에서 발생하는 크고 작은 수위의 폭력을 동반한 사회문제를 풀어나가고자 하는 노력을 전개해왔다. 갈등해결은 갈등의 당사자가 안전하고 편안한 환경에서 자신의 이해관계를 효과적으로 대변할 수 있도록 역량을 강화하고, 협동에 기반을 둔 문제해결 기법의 활용을 통해서 부정적인 패턴으로 진행되고 있는 사회갈등을 긍정적인 사회변화의 요소로서 변화시키려는 시도로 설명할 수 있다 (Mayer, 2000: 170).

갈등해결의 패러다임은 인간사회의 불가피한 일부분인 갈등이 “원인 및 과정의 관리와 진행방향에 따라서 인간의 삶을 파괴하는 문제점에서 삶을 풍요롭게 하는 주요 자원”으로서 활용될 수 있다는 명제에서 출발한다고 할 수 있다(Augsberger, 1992: 5). 1960년대, 인종차별의 종식에 기여한 미국의 비폭력 사회운동의 경험에서 깊은 영향을 받은 갈등해결 옹호자들은, 공동체 및 개인이 평화적으로 갈등을 진행할 수 있는 역량의 개발은 갈등의 순기능을 강화하고 사회 변화에 커다란 기여를 한다는 점을 강조하고 있다(Kriesberg, 2003: 6).

갈등의 순기능이 극대화될 수 있는 방안으로 갈등해결 활동을 전개하고 있는 주체들은 교육활동, 공동체 분쟁조정(community mediation), 및 공공대화(public dialogue)와 같은 방법을 활용하여 사회 갈등의 문제에 접근을 하였으며, 이러한 노력은 다음과 같은 목적을 달성하고자 하는 기대에서 출발하였다. 첫째, 이들은 대안적인 갈등해결제도의 구축을 통해서, 정부차원의 대응의 한계점을 보완하고자 하였다. 둘째, 사회갈등 및 폭력과 같은 상황에 노출이 되어있는 취약한 개인과 집단을 대상으로 자신들의 삶에서 발생하는 공통적인 문제점 및 갈등 상황을 어떻게 해결할 수 있는가에 대해 참여를 기반으로 한 문제해결의 모델을 제시한다. 셋째, 갈등해결과정의 참여의 경험을 통해서, 갈등의 원인 파악 및 해결 역량을

획득함으로써, 차후에 폭력사태로 변질 수 있는 갈등을 대비할 수 있도록 준비를 시켜주는 교육적인 효과를 도모하였다.

본고는 위에서 간략하게 설명된 갈등해결의 원리가 어떻게 사회의 갈등해결 역량강화 및 폭력의 방지와 같은 목적을 추구하는데 적용되었는가를 미국의 NGO 두 곳의 사례연구를 통해서 살펴보았다. 사례연구를 통해, 두 NGO가 어떠한 성향의 사회 갈등을 다루었으며, 어떠한 프로그램을 제공하고, 이를 통해서 시민참여를 통한 갈등해결이 어떠한 방식으로 구성원의 역량을 강화하고, 더 나아가서 정부주도의 사회갈등 대응을 보완하는 제도적인 장치로서 활용되었는가에 대해서 이해를 도모하고자 하였다.

본고는 다음과 같은 순서로 진행이 되었는데, 첫째 장은 사회갈등 및 갈등해결과 같은 개념에 대한 간략한 논의를 통해서, 논문전반에 걸친 개념적 배경지식을 제공하고자 하였다. 둘째 장은, 미국의 갈등해결관련 NGO의 사례연구를 제시하고 있는데, 사례연구는 NGO에서 주요하게 다루고 있는 사회갈등의 종류 및 이들 단체에서 활용하고 있는 갈등해결의 기법 등에 대한 내용을 포함하고 있다. 셋째 장의 경우에는 사례연구에서 발견한 사항에 대한 종합적인 정리를 하고, 이들 단체가 시민사회 및 참여민주주의에 어떠한 시사점을 제공하고 있는가에 관한 논의를 전개하였다.

2. 사회갈등과 시민사회 역할논의

1) 사회갈등 및 갈등해결

(1) 사회갈등

오랜 기간 동안 사회갈등은 규범에서 벗어난 개인 및 집단의 병리적이

고 파괴적인 행위로서 법률제도 안에서 다루어져야 하는 사안으로서 인식되어왔다(Stewart, 1998). 이와는 대조적으로, 갈등해결학은 갈등이 자연스럽게 사회생활의 일부분으로서 어떠한 방식으로 갈등이 관리되는가에 따라서 갈등이 사회에 부정적인 요소로서 작용할 수도 있으며, 긍정적인 변화의 촉매제로서의 역할을 하기도 한다고 설명하고 있다(Sandole, 1993). 갈등해결학에서 사회갈등은 "둘 이상의 사회구성원이 한정된 자원을 동시에 획득하고자 하는 상황에서, 갈등의 당사자가 서로 양립할 수 없는 목적을 가지고 있다는 신념을" 폭력을 동반한 행위로 표출하는 사회적인 상황으로서 정의를 내릴 수 있다(Wallensteen, 2000: 16).

현대 민주주의 사회에서 발생하는 갈등은 지역 공동체 내부에서 이익 관계 및 의견차로 인해서 발생하는 주민들 간의 마찰, 정책 형성과정에서 이익의 대립으로 집단 간에 발생하는 공공정책 관련 갈등, 경제적인 빈부 격차에서 발생하는 계층 간의 갈등, 정치 혹은 종교적 신념의 차이로 발생하는 이념 갈등, 정체성과 관련한 이민자 및 소수인종을 둘러싼 갈등, 노사 간의 갈등과 같이 다양한 형태를 포함하고 있다. 한 연구 결과에 의하면 미국에서 발생하는 대다수의 폭력 사태가 서로 안면이 있는 이웃 주민들 간의 긴장 관계에서 비롯된 것으로 조사되었다(McGillis, 1997). 정책과 관련된 사회 갈등의 예는 미국 사회에서 첨예하게 대립되고 있는 낙태 문제와 같은 경우를 통해서 이해할 수 있는데, 1982년 이후 미국의 낙태 반대 그룹의 일부는 150여 차례에 걸쳐서 낙태 시술소 및 직원을 공격하였으며, 이러한 행위는 미화 1억 달러에 달하는 경제적인 손실을 가져온 것이라는 조사 결과가 발표되기도 하였다(CNN, 1998).

이러한 다양한 형태의 사회갈등이 발생하는 배경 및 원인에 대해서 수많은 이론이 제시되었는데, 사회갈등이 특수한 상황적인 맥락에서 생성되는 점을 고려할 때, 하나의 일반화되고 포괄적인 학설을 통해서 사회 갈등의 원인을 설명하는 것은 무리가 있다고 할 수 있다. 그러나 사회갈등

의 원인에 대해서 설명한 학설들을 종합적으로 검토하였을 때, 크게 개인 및 집단의 내부적인 요소와 그들을 둘러싼 구조적인 요소와 같은 두 가지의 정황이 갈등을 유발시키는 원인으로 분류하고 있다. 사회 심리학의 전통에서 갈등해결의 문제를 접근하는 학자들의 경우에는 인간의 욕구, 집단 정체성 및 집단 간의 상반된 가치관과 같은 내부적인 요소가 어떠한 방향으로 갈등을 심화하고 고착화시키는가에 대해서 중점을 두고 연구를 통해서 사회갈등의 원인을 설명하고 있다(Mayer, 2000).

이에 반해, 사회학적인 전통에 기반을 둔 학자들의 경우에는, 사회갈등이 비효율적인 정책형성과정, 부조리한 사회 정책 및 국가내의 자원분배 구조의 모순과 같은 전반적인 사회 구조의 문제점에서 갈등의 원인을 분석하고 있다(Kriesberg, 2003). 사회 갈등을 유발한 다양한 요인에 대해서 구체적으로 나열을 하는 것은 본고의 연구 논의를 벗어나는 것이므로, 이곳에서는 이 정도로 간략하게 설명을 하고자 한다. 다만, 사회 갈등을 유발시킨 요인이 복잡적이고 다양성을 띠고 있다는 사실은 갈등을 효율적으로 해결하기 위해서는 갈등 당사자의 갈등에 대한 시각의 변화에 더불어 사회가 당면하고 있는 제도적인 문제점을 해결하는 노력이 장기적으로 진행될 때에, 갈등이 긍정적인 사회 변화의 촉매제로서 활용될 수 있다는 것을 시사하고 있다.

(2) 갈등해결

이러한 개념적 정의 및 갈등의 원인에 관한 대략적인 이해를 바탕으로 사회 갈등의 문제를 접근하였을 때, 갈등의 출발점이 된 상황에 대한 갈등 당사자의 인식 태도(attitude) 및 문제 상황에 대한 개인 및 집단의 대응 형태(behaviour)에 대한 분석을 통해서, 갈등 당사자 양측이 공동의 이익을 추구할 수 있도록 보조하는 창조적인 개입을 통해서 갈등이 평화적으로 해결될 수 있는 과정을 제공하는 노력으로서 갈등해결을 이해할 수

있다(Miall et al, 2005). 갈등해결이 추구하는 단기적인 목적은 양립할 수 없는 입장의 차이로 인해서 비우호적인 관계를 지닌 갈등 당사자 간의 관계를 협력을 기반으로 하는 동반자로서 전환하는 것을 모색한다고 할 수 있다(Mitchell, 2005). 장기적인 관점에서 갈등해결은 단순히 관계의 개선을 넘어서서, 종합적인 시각을 통해서 사회갈등을 유발한 원인 및 사회갈등이 표출되는 특정한 성향에 대해서 총체적으로 접근하여 다방면에 걸쳐서 사회갈등의 여러 단면을 치유하고자 하는 노력을 요구하는 과정이라고 이해할 수 있다(Mayer, 2000). 종합적이고 총체적인 시각에서, 갈등해결은 갈등을 양산한 구조적인 요인에 대한 분석을 통해, 이에 대한 해결 방안을 대화를 통해서 해결할 수 있는 기회를 제공하는 포괄적인 성향을 띠고 있다(Miall et al, 1999: 29). 즉, 사회갈등해결은 갈등 당사자 간의 적대적인 관계를 개선하는 것과 더불어, 이들의 참여를 통해서 갈등을 극대화시킨 구조적인 모순을 개선하고자 하는 과정을 포함하는 전반적인 노력을 의미한다고 할 수 있다(Lederach, 1997).

갈등의 당사자 간의 협상 및 대화를 통해서 자체적으로 해결을 할 수 있는 수위를 넘어선 사회 갈등의 경우는 제3자의 개입을 통한 갈등관리의 원칙을 요구 한다. 갈등해결학자들은 제3자로서 정부가 관련 행정기관 및 법원을 통한 소송제도 및 강압적 대응과 같은 전통적인 분쟁해결 방식은 현대 사회의 다양한 구성원의 요구를 효율적이고 재빠르게 대응하기에는 한계점을 보이고 있다고 지적하고 있다. 특히 법원 중심의 분쟁해결은 대다수의 경우 오랜 시간동안 높은 비용을 요구한다는 측면에서 공동체 내부의 주민 간 마찰과 같은 상황에 비생산적이라는 지적이 대다수이며, 정책과 관련된 공공 갈등과 같은 문제의 경우에는 정부기관이 갈등의 주체가 되는 경우가 빈번하게 발생하므로, 형평성과 같은 문제에서 한계점을 보인다는 분석을 하였다(Baron, 2004).

이에 대해서, 지난 30여 년 간 서구사회에서는 다양한 형태의 대안적인

갈등해결 전략에 관한 논의를 진행하였는데, 실행되고 있는 대안적 갈등 해결 방안은 크게 네 가지로 나누어서 설명할 수 있다. 첫째, 분쟁에 속하지 않은 중립적인 제3자의 도움을 통해서 갈등의 당사자가 서로 받아들일 수 있는 합의안에 도달할 수 있도록 하는 비공식적인 체제로서 분쟁조정(mediation)이 활용되고 있다. 이 경우 중립적인 제3자는 분쟁조정자(mediator)로서 조정과정에서 도달한 합의안이 적용되도록 강제할 수 있는 공식적인 권리가 없다는 면에서 법원과 뚜렷하게 구분이 된다(Bush & Folger, 1994). 둘째, 분쟁조정보다는 좀 더 공식적인 형태를 띠는 중재(arbitration)는 갈등의 당사자들이 법원과 같은 공식 기구에 의해서 위임 받은 중립적인 중재 전문가인 제3자의 결정에 동의하는 형태로써 갈등 당사자들 간의 상호작용을 요구하는 대화를 필요로 하지 않는다는 점에서 분쟁조정과 차이를 보이고 있다(Stewart, 1998).

셋째, 판결(adjudication)은 공식적인 법적 체계의 테두리 내에서 특별한 권위를 지닌 법률전문가와 같은 제3자가 개입하는 상황으로서 법정 소송 과정과 커다란 차이를 보이지는 않으며 폭력에 대한 대안으로서 고안된 수단이라고 이해할 수 있다(Stewart, 1998). 넷째, 위에서 설명된 세 가지 형태의 대안적 분쟁해결제도가 갈등의 주체가 두 그룹으로 나누어지는 경우에 활용되는 방안이라면, 둘 이상의 집단이 개입되는 공공정책관련 갈등에 접근하는 전략으로는 공공대화(public dialogue)를 통해서 문제를 해결하는 노력을 기울였다. 공공대화는 갈등에 관여하는 여러 단체를 한 자리에 모아서 대화를 통해 서로의 입장 및 이해관계에 관한 이해를 증진하고 더 나아가서 모두의 입장이 포함될 수 있는 정책을 형성하는 담론의 과정으로 이해할 수 있다(Duke, 1996: 54).

현대 사회에서, 갈등해결을 전문으로 다루는 NGO의 경우는 위에서 언급한 네 가지의 대안적 분쟁해결의 방안 중에서 분쟁조정과 공공대화의 부문에 주도적으로 참여를 하였다. 이들은 대립되는 이해관계에 의해서

발생하는 사회적 긴장상황 및 갈등해결의 보조자로서, 개인 및 공동체가 갈등 현안을 효율적으로 다룰 수 있는 적절한 기법 및 문제해결 성향을 배양하는 역할을 담당하였다. 갈등해결의 실현을 위해서 사용된 다양한 기법이 공통적으로 반영하고 있는 원리는 커뮤니케이션의 개선, 교육활동 및 갈등 분석에 관한 지원을 통해서 “인간 대 인간의 상호작용을 도모할 수 있는 역량을 강화한다”는데 기반을 두고 있다(Liebmann, 1998: 43).

2) 시민사회 및 NGO

(1) Non-Governmental Organisations (NGOs)

본 논문에서 시민사회는 “자유민주주의에 근간한 법률 및 기본적인 원리에 바탕을 두고, 정부로부터 독립되어 자발적인 형태로 설립하여 운영되고 있는 조직화된 사회활동의 영역”으로서 정의를 하고자 한다(Diamond, 1994: 5). 이 관점에서 시민사회는 시민을 중심으로 이루어진 조직들이 밀집된 형태의 네트워크로서 정부 권력의 남용을 예방하고 민주화된 정부의 운영을 유도하고 보조하는 하나의 구조(supporting structure)로서 민주주의 발전에 기여하는 역할을 하고 있다(Diamond, 1994).

19세기의 정치철학자인 알렉시스 드 토크빌은 작은 공동체 단위의 자발적으로 형성된 사회조직이 미국 민주주의의 근간이라는 설명을 하였는데, 20세기 후반에 그 영향력 및 규모가 확산된 NGO는 현대판 자발적 사회조직으로서 19세기와의 차이점은 NGO의 활동 및 지지 세력이 지역적 기반을 둔 마을에서 벗어나 국가적인 수위에서 보다 포괄적으로 프로그램의 참여자 및 후원자를 수용한다는 것이라고 할 수 있다. NGO는 “공식적으로 법률적 토대 내에서 설립이 되었고, 대체로 고용된 직원을 통해서 운영이 되며, 공동체 단위의 조직에 비해서 훨씬 커다란 규모로 활동을 실시하며 상대적으로 풍부한 재정적인 자원의 확보가 가능한 조직

적인 구조를 반영하는 형태의 사회 조직”을 이르는 개념의 정의를 통해서 이해할 수 있다(Mercer, 2002: 6).

현대 민주주의에서 시민사회의 구성원인 NGO의 역할은 정부와 어떠한 관계를 맺는가를 통해서 이해할 수 있는데, 아딜 나잠에 따르면 정부와 NGO와의 관계는 대략 다음과 같은 4가지의 형태를 띠는 것으로 분류를 하고 있다. 첫째, 정부기관과 NGO가 비슷한 정책적인 목표를 지향하고 이를 달성하기 위해서 유사한 형태의 전략을 활용하는 경우에는 NGO와 정부 간에 협력적인 관계(cooperation)가 성립이 된다. 둘째, 위와는 대조적으로, NGO가 정부와 전혀 상응할 수 없는 정책적 목표 및 전략을 추구하려고 하는 경우에는 대립적인 관계(confrontation)를 띠게 된다. 셋째, 정부와 NGO가 비슷한 정책 목표를 추구하고 있으나 차별된 전략을 통해서 목표를 달성하고자 하는 경우에는 보조적인 관계(complentarity)를 통한 상호작용을 하게 된다. 넷째, 정부와 NGO가 유사한 전략을 통해 전혀 다른 정책적 목표를 달성하고자 하는 경우에 흡수의 관계(co-optation)가 성립이 된다(Najam, 2000).

정부와 NGO의 관계에 관한 모델에 비추어서, 갈등해결 NGO의 경우는 대체로 정부와 협력 및 보조의 관계를 지향하고 있는데, 이는 갈등해결 NGO가 서로 다른 이견을 가진 상대방과 우호적인 관계를 맺고 대화를 통해서 평화롭게 문제를 해결하는 과정을 추구한다는 점에서 이해할 수 있다. 이러한 연유로, 정부와 갈등해결 NGO 사이에 심각한 대립의 관계로 치닫는 경우는 이들 NGO의 전문성의 상실 뿐만 아니라 중립 및 화해의 관계를 추구하는 기본 이념에 반하는 상황으로서 실질적으로 발생 가능성이 거의 없다고 이해할 수 있다. 대립의 관계를 통해서 활동을 전개하는 시민 단체는 자유민주주의에 근간한 개념을 통해서 이해되기보다는 오히려 급진적인 관점에 근거해서 시민사회를 헤게모니 투쟁의 공간으로 바라보는 정의에 의해서 이해할 수 있으며, 이러한 급진적 관점에서

대립은 시민사회의 해방적인 기능을 실현하는 전략으로서 사용되고 있다. 그러나, 본고는 연구의 전개 방향에서 이러한 급진적인 관점에 대한 논의를 제외하였음을 밝혀두고자 한다.

(2) 갈등해결 NGO

갈등의 당사자들은 갈등해결 NGO가 제공하는 다양한 프로그램의 참여를 통해서 공동으로 갈등상황을 분석하고 이러한 분석을 바탕으로 적극적으로 문제를 해결하는 것을 장려하는 과정을 경험함으로써 갈등해결의 원리를 내면화하게 된다(Fisher, 1997: 8). 즉, 정부가 효율적으로 제공할 수 없는 특수하고 전문적인 사회 서비스(social service)를 시민들에게 제공하며, 동시에 갈등해결 NGO는 사회전반에 걸쳐서 갈등해결을 진행할 수 있도록 하는 제도적인 방안으로서 생산적인 대화의 문화를 확산시키는 역할을 하고 있다는 것이라고 그들의 역할에 대해서 설명할 수 있다.

미국의 사회학자 벤자민 바버는 갈등을 법적인 판결 조항을 통해서 갈등 당사자의 의사를 무시한 채 강압적으로 처리하거나 회피하기보다는, 생산적인 담론 형성, 참여 및 협력을 유도할 수 있는 시민교육의 한 방안으로서 활용할 수 있는 역량을 갖춘 사회를 21세기가 요구하는 성숙한 민주주의의 모델이라고 설명하였다(Barber, 1984). 본 논문은 NGO가 추구하는 갈등해결의 노력이 사회적 갈등을 분쟁의 씨앗에서 민주주의 질적 향상을 추구하는 자원이 되는데 커다란 기여를 한다는 입장을 통해서 문제를 바라보고자 하였다.

정부와 협력적인 동반자 및 보조자로서의 역할을 수행하는 갈등해결 NGO가 평범한 개인이 민주주의의 발전에 긍정적으로 활용될 수 있는 습관 및 역량을 개발하고 적용할 수 있는 학습의 장으로서의 시민사회의 역할을 수행한다는 점을 본 논문은 강조하고자 한다(Finkel, 2003). 갈등해결 패러다임에 대한 논의가 진행된 지 30여년이 지난 현재, 미국에서는 다양

한 기구들이 대안적인 분쟁해결 기법을 사회 갈등의 효과적인 대응책으로 활용하고 있다. 이러한 여러 주체들 중에서 본고는 특별히 갈등해결활동에 참여하는 NGO의 역할에 주목을 하였다. 이는 갈등해결 NGO가 단순히 개인 및 공동체 집단이 효율적으로 사회갈등을 관리하고 해결할 수 있는 기회를 제공하는 것을 넘어서서, 이들의 활동이 민주주의의 질적 향상 및 시민참여의 기회를 확대한다는 점과 관련이 깊다고 할 수 있다.

첫째, 갈등해결 NGO가 활용하는 대안적 분쟁해결 방안의 기법은 개인이 효율적인 커뮤니케이션을 진행할 수 있도록 보조하며, 이를 통해서 시민들이 합리적이고 평화적인 방향으로 시민사회의 담론을 형성할 수 있는 역량이 강화되는 경험을 얻게 된다. 윌리엄 갈스톤에 따르면 시민사회의 공적담론(public discourse)의 과정은 "듣기에 거부하고 불쾌할 정도로 이해가 가지 않는 의견까지도 정청할 수 있는" 미덕을 가진 시민이 대화에 적극적으로 참여하고자 하는 의지를 통해서 생산적으로 진행될 수 있다고 하였다(Galston, 1991: 227). 사례연구는 갈등해결 NGO가 제공하는 분쟁해결의 참여의 경험은 공적담론 형성에 필요한 시민의 미덕을 증진하는 교육적 효과를 지니고 있으며 이러한 미덕이 어떻게 민주주의 사회에서 시민 참여의 질을 높이는가에 대해서 이해하고자 하였다.

둘째, 갈등해결 능력의 증가는 개인 및 공동체 집단이 전통적으로 정부의 고유의 영역으로 분류되어 있던 사회갈등의 해결 과정에 적극적이고 건설적인 참여자로서 활동할 수 있는 역량 강화로 이해할 수 있다. 사례 연구를 통해서, 시민의 참여능력 개선이 어떻게 시민사회의 공적담론의 질적 향상에 기여를 하며, 더 나아가서 건강한 민주주의를 유지하는데 중요한 역할을 하는가에 대해서 구체적으로 살펴보고자 한다.

3. 비교 사례연구: Community Boards Program / Search for Common Ground

1) 연구방법론

이 장에서는 미국에서 분쟁조정 및 공공대화의 기법을 활용하여 갈등 해결의 노력을 전개하는 두 곳의 NGO에 대한 사례연구를 간략하게 정리하여 논의하고자 한다. 연구방법론으로서의 사례연구는 “현상과 문맥의 경계가 분명하지 않은 현대사회에서 현재 진행적으로 발생하는 사회적 현상”을 연구하고자 할 때 유용하게 활용될 수 있는 장점을 지니고 있다 (Yin, 2003). 사회적 갈등 및 이를 위한 갈등해결의 노력은 대안적 분쟁해결의 선두주자인 미국에서도 겨우 30여년의 역사를 지니고 있을 만큼 최신 분야이기에, 본고는 구체적으로 선정이 된 갈등해결 NGO가 활동하고 있는 사회의 특수한 정치, 사회적인 맥락의 이해가 담보되는 사례연구방법을 통해서 시민사회의 갈등해결활동에 대해서 학술적으로 접근하고자 하였다.

맥락적인 이해를 통해서 높은 수위의 개념적 타당성을 담보한다는 강점에도 불구하고, 사례연구는 양적연구방법론과 같이 일반화된 이론을 제시할 수 있는 연구전략과 비교했을 때, 일반화된 결론 도출 및 다양한 상황에 적용될 수 있는 이론 창출에 한계점을 보인다는 약점을 지니고 있다 (Keman, 1993: 54). 이를 보완하기 위한 방안으로서 분석적 접근에 기반을 둔 비교 사례연구(comparative case study with analytical approach)가 제시되었는데, 이는 특수한 맥락에 대한 깊이 있는 이해를 추구함과 동시에 연구자가 다루고 있는 문제 상황을 연출한 다양한 원인의 파악을 통해 이론적으로 명확하게 설명할 수 있는 기회를 부여한다는 장점을 지니고 있다(Skocpol, 1984: 370). 본고는 두 곳의 단체에 대한 사례연구를 통해서

각각 다른 형태의 사회갈등을 다루고 있는 NGO가 어떠한 방식으로 정부의 갈등해결 역량을 보완하고 있으며, 어떻게 민주주의 사회에서 시민참여의 질적 향상에 기여를 하고 있는가와 같은 문제에 대한 이해를 도모하고자 하였다.

문헌 연구와 같은 자료조사를 통해서 본고는 미국의 샌프란시스코에 위치한 The Community Boards Program (이하 Community Boards)과 워싱턴 D.C.에 위치한 Search for Common Ground(이하SFCG)를 사례연구의 대상으로 선정을 하였다. Community Boards의 경우에는 미국 내에서 공동체 중심의 조정활동을 전개하는 다양한 단체들에 대한 이해를 증진하기 위해 다음과 같은 원칙에 의해서 사례연구의 대상으로 선정이 되었다. 첫째, 이 단체는 샌프란시스코라고 하는 다인종화 된 미국의 도시에 위치하고 있으며, 이는 지역 공동체 내부에서 인종 및 계층 간의 갈등에 비롯하여 흔히 발생하는 주민간의 마찰과 같은 사회갈등을 직면한 미국의 대도시의 상황에 대한 대표성을 띠는 점에 주목을 하였다. 둘째, 미국 내에서 공동체 기반의 분쟁조정역의 역사는 1970년대부터로 볼 수 있는데, Community Boards는 1976년도에 설립되었으며 이 당시 미국에서는 약 10여 곳의 NGO가 공동체 중심의 분쟁조정 서비스를 제공하였다. 또한, 이후에 설립된 많은 단체들은 Community Boards의 모델을 적용한 경우가 대다수이며, 이로 인해 현재 미국에서 활동하는 500여 곳의 공동체 중심의 분쟁조정 NGO로서의 대표성을 띠는 결론을 내렸다.

SFCG는 공공대화의 기법을 통해서 이해관계 및 신념의 차이에서 빚어지는 정책관련갈등의 문제를 다루는 NGO에 대한 이해를 도모하기 위해서 다음과 같은 원리에 기반을 두고 사례연구의 대상으로 선정을 하였다. 첫째, 이 단체는 미국 연방정부의 주요 행정부서 및 국회가 위치한 수도인 워싱턴 D.C.에 위치하고 있으며 지리적인 이점으로 인해서 다양한 이익 집단 및 연방정부 단계에서 형성하는 정책과 관련한 주요 의사결정자

들과 효율적으로 소통할 수 있는 장점이 있다는 점을 고려하였다. 둘째, 공공대화를 통한 갈등해결은 MIT와 하버드의 부속 연구소 및 주정부 단위에서도 실행을 하고 있다. 이들이 주도하는 활동에 대해서 학계에서는 공공대화와 갈등의 순기능의 관련성에 관한 이해가 적으며 주로 법률을 연구하는 단체에서 진행되는 경우로 인해서 발생하는 한계점을 지적하였다 (Dukes, 1996). SFCG는 갈등해결과 관련된 교육활동 및 미디어 사업에서 시작하여 공공대화로 영역을 넓혔다는 점에서 갈등해결과 공공대화를 적절하게 조화한 단체로서의 대표성을 지닌다는 점에서 사례연구의 대상으로 선정을 하였다.

사례연구는 학술자료의 분석을 기반으로 한 문헌연구를 중심으로 이루어졌으며, 사례연구 단체에 다른 미디어 자료 및 사례 NGO의 웹사이트에서 제공하는 자료의 분석을 통해서 진행하였다. 시간 및 공간상의 제약으로 인해서 사례 NGO의 담당자 인터뷰와 같은 일차 자료의 수집과 같은 주요한 방법론이 포함되지 못한 것으로 인해서 발생할 수 있는 연구의 한계에 대해서는 미리 밝혀두고자 한다. 각각의 사례연구는 다음과 같은 사항을 포함하고 있는데, 사례연구 NGO가 다루고 있는 사회갈등의 성향, 갈등을 해결하기 위해서 활용된 대안적인 분쟁해결 기법, 프로그램의 수혜자 분석, 및 조직 운영의 패턴에 중점을 맞춰서 정리, 분석하였다.

2) Community Boards Program, San Francisco

미국 사회에서 흔히 볼 수 있는 공동체 내부에서 사소한 말다툼에서 번져간 폭력사태는 일반적으로 경찰력의 동원과 같은 강압적인 방안을 통해서 안정을 회복하는 경우가 대다수인데, 이러한 전통적인 방법에 입각한 정부 주도의 갈등해결 방식은 이웃 간의 긴장 및 적대 관계가 폭력으로 전환하여 반복적으로 발생하는 패턴을 예방에 충분한 대응책이 될 수 없

다는 지적이 많았다(Baron, 2004).

(1) 사회갈등: 지역 공동체 주민간 갈등

샌프란시스코에 기반을 둔 Community Boards는 개인적인 이견 차에서 비롯된 이웃 간의 말다툼을 비롯, 공공 기물의 파손, 협박, 성희롱과 같은 범법행위와 같은 이슈 및 인종차별, 이민자의 통합 및 청소년 조직원들과 같이 복합적인 사회문제에서 기인한 사안까지 지역 공동체 내부에서 발생하는 크고 작은 이웃 간의 마찰과 같은 사회갈등을 대안적 분쟁해결을 통해서 다루기 위해서 설립되었다. 이로 인해서, Community Boards의 프로그램의 수혜자의 거의 대다수는 샌프란시스코 주민들로서 이들은 갈등 상황의 발생시 자발적인 문의 혹은 법원 및 시당국의 권유를 통해서 단체가 제공하는 갈등해결 서비스를 이용할 수 있다.

(2) 갈등해결 방법: 공동체 중심 분쟁조정 및 갈등해결 교육

1976년 설립 이후, 이 단체는 샌프란시스코의 주민들에게 공동체 중심의 분쟁조정 활동을 무료로 제공하는 서비스를 실행해오고 있다. 분쟁 조정은 갈등의 당사자가 중립적인 제 3자의 도움으로 양방이 서로 받아들일 수 있는 합의안에 도달할 수 있도록 하는 갈등해결 체제이다. 공동체 중심의 분쟁조정은 지역 공동체 내부에서 주민들 간에 발생한 갈등을 지역 민이 분쟁조정자로서의 참여의 경험을 통해서, 이들이 자신의 거주 지역에서 발생하는 사회 문제에 대해서 생산적으로 해결할 수 있는 대안적인 방안이라고 할 수 있다(Pavlich, 1996). 즉, 공동체 중심의 분쟁조정은 지역사회 내부에 만연한 이웃 간의 불신의 골을 넓히고 갈등상황으로 몰고 간 요인을 시민중심의 대화(civic conversation)를 통해서 해결할 수 있는 하나의 제도적 장치로 이해할 수 있다.

공동체 중심의 분쟁조정 과정은 다음과 같이 여섯 단계로 진행이 되는

데, 첫 단계에서는 Community Boards에 갈등으로 인한 사안이 보고가 되면, 갈등의 당사자의 동의하에 분쟁조정활동이 시작되는 것으로 보고 있다. 두 번째 단계로, 분쟁 조정자는 분쟁 조정이 이루어지는 과정에 대해서 간략하게 설명을 하고, 갈등의 당사자로 하여금, 조정 기간 동안에 원활한 대화 및 효과적인 문제 해결의 진행을 위해서 지켜져야 할 기본적인 원칙에 대해서 논의하고 이에 대해서 합의할 것을 요청한다(Liebmann, 1998). 세 번째 단계는, 갈등의 당사자가 상황의 정황 및 문제점을 각자의 입장에서 설명을 하는 과정으로서, 이때 분쟁 조정자는 갈등의 당사자가 상대방의 이야기를 경청하고 서로의 입장이 충분히 상대방에게 전달이 되었다고 느낄 수 있도록 상황을 이끌고 가는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 갈등의 당사자들의 상황 설명을 바탕으로, 서로에게 주요한 사안 및 입장을 정리하고, 이를 통해 갈등을 야기한 요인 및 공통적으로 당면하고 있는 사안에 대해서 재정의 할 수 있도록 하는 기회를 갖는다(Liebmann, 1998).

갈등의 당사자들이 풀어야 할 공통의 과제가 명확해지고 상호간에 입장 차에 대한 이해를 하고 나면, 네 번째 단계로서, 분쟁조정은 문제해결의 단계로 넘어서는데, 생산적인 결과를 도출하기 위해서 갈등의 당사자는 합의안에 포함될 수 있는 가능한 여러 가지 옵션에 대해서 혁신적이고 창조적인 사고 과정을 통해서 접근하는데, 이 때 분쟁 조정자의 보조 역할이 매우 중요하다고 할 수 있다. 다섯째, 중재자는 갈등의 당사자가 서로가 제시한 해결책에 대해서 현실성의 여부와 같은 사안에 대해서 고려할 수 있도록 도움을 주면서, 합의안이 공고하게 정비될 수 있도록 막바지 단계의 대화를 유도한다. 마지막 단계로, 갈등의 당사자가 서로 수용할 수 있는 합의점에 도달하면, 합의된 사항은 문서로 작성이 된 후에, 양방이 서명을 하면서 분쟁 조정은 막을 내린다 (Mayer, 2000).

분쟁조정이 진행되는 여섯 단계의 과정을 살펴보면 알 수 있듯이, 갈

등의 당사자들이 대화 및 협상을 통해서 합의안을 도달하게 되는데, 이에 대해서 갈등의 당사자들은 주인 의식을 갖고 책임 있게 활용하는 것으로 조사되었다. 단체에서 제공하는 90% 이상의 분쟁조정 사례가 성공적으로 합의문을 도출하는 결과를 가져왔으며 갈등 당사자들은 이 과정에 대해서 긍정적인 평가를 내렸다(Rayburn, 1996). 또한, 분쟁 조정의 수혜를 입은 갈등의 당사자들은 이 경험이 후에 발생한 비슷한 상황에 대해서 효과적으로 다룰 수 있도록 하는 역량 강화와 같은 교육적인 효과가 있다고 응답을 하였다(Raymond, 1995).

(3) 조직운영의 패턴: 자원 활동가의 활용

분쟁 조정의 목적은 이웃 간의 관계 회복 및 갈등의 치유로서, 이를 달성하기 위해서 Community Boards는 자원 활동가의 발굴 및 교육활동을 통해서 갈등해결 역량을 지닌 지역 공동체의 리더십 개발을 도모한다. 단체는 현재 샌프란시스코 전역에서 300여명이 넘는 자원 봉사자들이 중재자로서 역할을 수행할 수 있도록 26시간에 걸친 교육활동을 진행하며, 이러한 교육 과정을 통해서 자원 활동가들은 분쟁 조정(mediation) 및 화해(conciliation)활동에 대한 지식을 넓히고 효과적인 커뮤니케이션 및 갈등 대응 방안에 관한 기법에 대한 기술을 습득한다(Amsler, 1996).

훈련과정을 거친 자원 활동가들을 분쟁 조정자(mediator)로 활용하면서 지역주민에게 무료로 분쟁조정(mediation) 서비스를 제공하고 있다. 분쟁 조정에 참여한 자원 활동가들의 많은 수가, 갈등해결의 경험이 자신의 거주 지역 공동체 내에서 발생하는 갈등 및 폭력의 여지가 높은 이웃 간의 마찰이 단순히 경찰 및 법원에서 책임져야 하는 문제만이 아니라 공동체 주민의 총체적인 참여를 요구하는 것을 일깨워주는 역할을 하였다는 응답을 한 것으로 평가 보고서는 설명을 하고 있다(Amsler, 1996). 300여명이 넘는 자원 활동가를 통해서 전 도시에 걸쳐서 운영이 되는 상당한 크기의

공동체 중심 분쟁조정 NGO임에도 불구하고 실질적인 단체의 운영, 교육 활동 및 프로그램 개발과 같은 사안은 7명의 정규 직원을 통해서 이루어지고 있다.

3) Search for Common Ground, Washington D.C.

미국에서는 낙태, 국민보험, 공교육 개혁, 환경 및 토지관리 및 HIV/AIDS 지원 등을 둘러싼 공공정책 형성과정에서 상반되는 입장을 가진 각 집단 간의 대립이 매우 적대적인 상황으로 진행되고 있다. 공공정책과 관련한 사회갈등은 정부가 정책을 실행하는데 있어서 가능한 한 다양한 이익집단의 의견을 수용해야 하는 상황에 처해 있는 경우에 발생한다(Dukes, 1996). 공공 정책관련 갈등의 증가에 대해서 전문가들은 정부의 정책 수립 및 시행에 "주요하게 관여되어 있는 다양한 집단 중의 일부가 정책논의 과정에서 제외되게 되는 불안정한 현 행정부의 불안정한 의사결정 과정에서 비롯" 된 것이라고 설명하고 있다(Kovic, 2005: 46).

(1) 사회갈등:공공정책 관련 갈등

미국의 수도 워싱턴에 자리 잡은 갈등해결을 전문으로 하고 있는 국제 NGO인 SFCG는 협력과 대화에 기반을 둔 정책형성 기법을 통해서 정책 관련 갈등을 해결하고자 하는 노력을 진행하고 있는 단체로서, 현재 전 세계 13국에 걸쳐서 공동체 화합 및 갈등예방의 사업을 진행하고 있다. 1990년대 중반부터는 국내문제를 다루는 사업부를 설치하여, 미국 내부에서 사회긴장을 고조하고 정책의 효율적인 형성에 부정적인 폐해를 미치는 정책관련 갈등 상황에 개입하고 있다.

SFCG에서 관여한 정책관련 갈등은 낙태문제, 사회복지 서비스 제공시 발생하는 종교단체 간의 갈등, HIV/AIDS 예방 및 해결 정책, 국민보험 해

택, 수감자의 사회 통합 정책, 워싱턴 D.C. 내부의 교육 및 토지관련 정책 등의 다양한 사안을 포함하고 있다. 낙태 및 HIV/AIDS 관련 정책의 문제는 미국 내의 다양한 종교 관련 이익집단의 종교적 신념에서 비롯한 첨예한 입장 대립을 통해서 발생하는 갈등의 형태로 분석할 수 있으며, 기타의 사회 복지 정책의 정치적인 이념의 대립으로 인해서 발생하는 상황으로 설명할 수 있다.

이로 인해서, SFCG의 국내문제 부서에서 수행하는 분쟁해결 프로그램의 수혜자는 이익집단 관계자, 연방 정부 관계자, 어드보카시 그룹의 활동가, 로비스트 및 종교 관련 지도자들과 같은 정책형성 과정에 직접적인 영향을 미치는 정책 엘리트 집단이라고 할 수 있다. 프로그램의 수혜자가 정책 엘리트 집단인 연유로, 이들 집단이 자신들이 직면한 문제를 수월하게 해결할 수 있도록 의뢰를 하는 경우, SFCG의 국내부서는 갈등해결 과정에 개입을 하게 된다.

(2) 갈등해결방법: 공공 대화(Public Dialogue)

SFCG의 조직 운영 철학은 주요한 사회갈등 및 양분화 된 형태로 극단적인 적대관계를 양산하는 사회문제에 건설적으로 대응할 수 있는 갈등해결 문화의 확산으로 요약할 수 있다. 갈등해결 문화의 확산 및 미국 사회 내부의 정책관련 갈등에 접근하고자 SFCG에서 활용하고 있는 대안적 분쟁해결 기법은 공공대화로서, 공공대화 포럼과 같은 자리를 정기적으로 마련하여 특정한 정책을 두고 대립관계에 놓인 집단 간의 문제를 해결하고자 하는 노력을 하고 있다.

논쟁과 같이 뚜렷하게 승자와 패자를 나누는 형태의 의견 교환의 형태와는 차별적으로 대화는 존중을 바탕으로 서로에 대한 이해를 통해서 의견을 조율하는 과정을 의미하는 용어로서, 이는 갈등으로 인해서 굳어진 양편에 대한 고정관념으로 인한 비인간화 과정을 완화하고, 서로에 대한

인간적 이해를 통해서 공존하고 있는 이해관계를 찾는 방안으로서 이해할 수 있다(Kaufmann & Jacksteit, 1999: 13).

중립적인 태도를 지닌 사회자의 진행을 통해, SFCG는 정책 입안의 주요 당사자들이 우호적인 상황에서 협력을 통해서 입장 차에 대한 정리를 하고 조율할 수 있는 노력의 기회를 제공하는 것이 공공대화의 주요한 목적이라고 할 수 있다. SFCG의 공공대화는 여러 단체를 한자리에 모아서 담론 형성의 대화 과정을 모색하는 것으로 갈등 당사자 간의 대화의 과정에 적용되는 주요 원리는 분쟁조정과 커다란 차이가 없으나, 공공대화를 형성하기 이전, 오랜 기간에 걸친 준비과정이 요구된다는 것이 특수한 점이라고 할 수 있다.

공공 대화를 진행하기에 앞서서 시행되는 준비단계에서 첫째, SFCG는 갈등의 양편에 있는 당사자들의 의견을 대표할 수 있는 위원단이 준비과정에 참석할 수 있도록 하는 요청을 하는데, 이들은 준비과정과 관련된 여러 회의에 참석하여 회의 주제, 사전합의사항 및 대화의 일정과 같은 구체적인 사안에 대한 논의에 참여하게 된다(Dukes, 1996). 이러한 준비과정 기간 동안, SFCG는 회의를 조직하고 진행하며, 양방의 대화가 원활하게 진행될 수 있도록 보조자의 역할을 한다. 세부 사항에 관한 논의가 막바지에 다르면, 갈등의 당사자들은 양편 모두가 중립적으로 신뢰할 수 있다고 판단되는 대화 진행자(facilitator)를 선발을 하게 된다(Kaufmann & Jacksteit, 1999). 준비과정의 목적은, 양편의 의견을 대표하는 이들이 함께 사업을 진행하는 시간을 통해서 양편 모두가 서로 간의 공통분모를 발견하기를 희망하고 있다는 것에 대한 이해 및 신뢰관계를 구축하는데 있다. 이러한 준비과정을 통해서 축적된 신뢰 관계를 바탕으로 대표단은 자신들과 같은 입장을 지닌 동료들에게 공공대화 참여의 중요성에 관해서 설득시키고 긍정적인 태도로 임할 수 있도록 도움을 주는 역할을 한다(Littlejohn, 2004).

준비과정이 마무리를 지을 단계에 이르러, SFCG는 갈등의 당사자들이 상대방에 대해서 어떠한 선입관을 지니고 있으며 또 어떠한 공통점을 갖고 있는가에 관해서 파악하기 위한 설문조사를 실시하는데, 이는 공공대화가 시작하는 초반에 양편이 상대에 대해서 어떠한 편견을 가지고 있고 이들의 간에 공존하는 이해관계에 대해서 파악할 수 있는 주요한 자료로서 활용된다(Kaufmann & Jacksteit).

준비 과정이 끝나면, 정기적으로, 정책 관련 입장 차이를 지닌 갈등의 당사자들을 한자리에 모아서 대화를 나누는 공공 대화포럼을 운영하게 된다. 대화 진행자는 공공 대화에 참여하는 이들에 대한 중립적인 입장을 견지하고, 대화가 일관된 방향으로 진행될 수 있도록 적절한 질문을 던지고, 양방이 시간을 공평하게 나누어서 사용할 수 있도록 하는 역할을 한다. 또한, 대화의 과정에 차질이 생기거나 감정적으로 치달을 경우를 대비하여, 갈등의 당사자가 효과적으로 자신의 입장을 표명할 수 있는데 도움이 되는 커뮤니케이션 기술에 대해서 설명하고 지도하는 역할을 한다(Dukes, 1996).

정기적인 공공 대화포럼의 참여는 구체적인 합의문을 도출을 유도하기 보다는, 서로 간의 견해차를 좁히고 공통의 이해관계를 찾아가는 과정을 목표로 하고 있다. 일례로, 낙태정책 문제와 관련된 공공 대화는 낙태를 둘러싸고 첨예하게 대립하고 있는 갈등 당사자들이 서로에 관한 적대감을 줄일 수 있도록 보조하는 것에 초점을 맞추었다. 이 과정에서, 갈등 당사자들은 구체적인 정책 합의안을 도출하지는 못하였으나, 양방이 공통으로 관심을 기울이는 문제가 미국 내의 청소년 임신의 비율을 줄이는 것이라는 것을 발견하고 이 분야에서 함께 활동할 수 있는 방안에 대한 모색을 꾀할 수 있는 기회를 제공한 것으로 높은 평가를 받았다(Price, 1996). 공공 대화포럼에 대한 독립적인 평가자의 보고서에 의하면 대다수의 포럼 참여자들은 대화를 통해서 다양한 시각에 대해서 이해할 수 있는 기회를

얻었으며, 이견을 갖고 있는 상대방과 대화를 통해서 합리적으로 문제를 해결할 수 있다는 것에 대한 자신감을 얻었다고 응답하였다(Bowling, 2002).

중립적인 사회자의 진행을 통해서 대화를 장려하는 공공대화 포럼의 운영이외에, SFCG의 국내부서는 공공 대화가 실행되기 이전에 정보 수집을 위한 사전회의의 조직을 담당하며, 갈등의 당사자들이 상대방에 대한 이해를 높일 수 있는 연구의 진행을 통해서 자료를 발간하는 활동을 하고 있다. 또한, 언론과 관련한 활동을 통해서 협력을 통한 문제해결이 사회 내부에서 제도화 될 수 있도록 하는 활동을 진행하는 역할을 하고 있다.

(3) 조직운영패턴: 갈등해결 전문 단체와의 파트너십

국제 NGO로서 SFCG는 전 세계에 걸쳐서 약 350여 명의 갈등해결 전문가들이 직원으로서 근무하고 있다. SFCG-USA는 상대적으로 소규모의 프로그램으로 15여 명 내외의 담당 직원들이 프로그램 개발, 운영 및 실행에 관여하고 있다. 이러한 소수의 직원으로 오랜 준비기간 및 전문성을 요구하는 공공대화를 수월하기 위해서 SFCG가 도입한 원리는 갈등해결 전문 단체와의 파트너십을 수립이라고 할 수 있다.

낙태관련 공공 대화의 장을 위해서 회의 진행자의 모색을 위해서는 미국 공동체 분쟁조정 연합회(National Association for Community Mediation)와 공동으로 사업을 수행하였으며, 사회복지에 관여하는 다양한 종교 관련 NGO들 간의 공공대화의 운영을 위해서는 정책합의회(Consensus Council, Inc)와 파트너십을 통해서 사업을 실행하였다. 또한 수감자들의 사회 재통합 정책관련 공공대화를 위해서는 필라델피아 시당국과 공동으로 사업을 운영하였으며, HIV/AIDS를 둘러싼 공공대화는 미국의 국회의 공화당 위원 및 민주당 위원의 사무실과 파트너십을 통해서 정기적인 포럼을 운영하였다. 사회의 다양한 조직들과의 협력을 통한 사업의 실행은

전문성의 담보 및 과정에 대한 신뢰를 한층 증폭한다는 평가를 받고 있다.

4. 사례연구 분석 및 시사점

1) 사례연구 분석

사례연구를 통해서 본고에서 살펴본 두 곳의 비정부기구는 사회 각계 각층에서 발생하는 다양한 갈등에 대한 해결 노력을 진행하고 있는 NGO 공동체의 예라고 할 수 있다.

〈표1: 사례연구 NGO 개요〉

사례연구 NGO	Community Boards	SFCG
설립연도	1976년	1993년 (국내프로그램)
갈등 유형	지역 공동체 주민 간 갈등	정책관련 공공갈등
주요 수혜자	지역주민	정책입안 엘리트 및 전문가
분쟁해결 기법	공동체 중심의 분쟁조정	공공 대화 포럼
조직운영패턴	자원 활동가를 분쟁조정자로 활용	갈등해결 전문 단체와의 파트너십

<표1>에서 볼 수 있듯이 사례연구 NGO가 중점적으로 관심을 갖고 다루는 갈등의 형태 및 구체적인 기법에서는 차이가 있다. Community Boards는 공동체 중심의 분쟁조정이 지역 사회 전반에 걸쳐서 제도적으로 정착하여 사회 저변에 민중중심의 평화로운 갈등해결 문화가 퍼져 나갈 수 있도록 하는 노력을 기울이고 있다. SFCG-USA의 경우에는, 공공 정책 형성에서 발생하는 다양한 사회 갈등을 건설적인 대화의 원칙을 통하여, 정치 엘리트들의 고유 영역으로 인식이 되고 있는 민주주의 의사결정 공간에 다양한 집단의 참여 및 의견 교환이 이루어 질 수 있는 통로를 마련

하려는 시도를 하고 있는 는 것을 이해할 수 있었다.

다루고 있는 갈등의 성향이 Community Boards는 지역공동체 내부의 갈등이며, SFCG의 경우는 정책 관련 공공갈등인 연유로 이들이 수행하는 프로그램의 주요 수혜자는 Community Boards의 경우는 지역 주민이며, SFCG의 경우에는 정책 형성에 관여를 하는 각종 이익 집단 및 전문 단체들과 같은 정책 엘리트들이라는 것을 연구 결과 이해할 수 있었다. 사회의 갈등을 해결하고 갈등해결의 문화를 확산하기 위한 두 단체의 노력에는 차이가 있지만, 사례연구는 이들 두 단체 모두가 다음과 같은 두 가지 특성을 공유하고 있다는 것에 대해서 살펴볼 수 있었다.

첫째, 사례연구에서 살펴본 단체들은 갈등의 당사자로 하여금 사회갈등의 과정에 자신감을 갖고 접근할 수 있도록 하는 기회를 교육활동 및 참여를 통해서 제공하고 있으며 이를 통해 공론형성에 필수적인 시민의 미덕을 배양하고 있다. 분쟁조정 참여 및 공공대화의 참여의 경험을 통해서 수혜자들은 갈등해결에 직접적이고 적극적으로 참여할 수 있는 기회를 통해서 갈등에 효과적으로 접근하는 문제해결을 갖추게 되었다. 특히, 갈등해결의 참여는 수혜자가 효율적인 커뮤니케이션 역량을 갖추게 되며, 이는 갈등이 발생할 경우에 자신감을 갖고 대응할 수 있도록 도움을 준다고 할 수 있다. 또한, 사례연구의 갈등해결 프로그램에 참여했던 이들의 많은 수는 갈등해결 과정의 참여를 통해서, 양자 간에 심각한 수위의 대립이 발생할 경우에도 적대감을 완화하고 대화를 계속 진행해갈 수 있는 다양한 전략 및 방법론을 통해서 타인의 의견을 경청하고 적극적으로 대화에 참여할 수 있는 역량을 갖추게 되었다고 평가할 수 있다.

예로, Community Boards는 지역의 주민으로 구성된 자원 활동가들이 분쟁조정 과정에서 발생할 수 있는 감정 및 적대적 관계에 대해서 효과적으로 대응할 수 있는 기법에 대해서 교육을 하며, 전반적으로 그룹 간의 갈등이 어떠한 양상을 통해서 전개되는가에 대해서 이해를 증진하였다.

이러한 갈등해결역량의 개발을 통해 자신감을 확보한 자원 활동가들은, 지역 주민들이 자신의 공동체에서 발생하는 긴장 및 분쟁을 파악하고 이웃에 문제에 귀를 기울일 수 있는 자신감을 얻었다는 응답을 하였다(DuBow, 1995). SFCG의 경우에는 참여한 의견대립으로 인해서 적대적 관계를 이루고 있는 단체들이 한자리에서 대화를 통해서 상호간의 이해를 증진하고 관계 개선에 대해서 고민할 수 있는 공간을 마련하였다. 이에 참석한 많은 이들은 대화를 통해서 다양한 시각에 대해 이해할 수 있는 기회를 얻었으며 이견을 갖고 있는 상대방과 대화를 통해서 문제를 해결하는 것에 대한 자신감을 얻을 수 있었다고 평가하였다(Bowling, 2002).

둘째, 사례연구 NGO의 프로그램을 통한 갈등해결의 경험은 역량의 강화와 더불어 민주주의의 질적 향상에 기여를 한다. Community Boards가 활용하고 있는 공동체 중심의 분쟁 조정은 공동체의 구성원이 자신들의 지역 사회가 가진 역량 및 가능성에 대해서 인식을 하고 공동체적인 가치를 실현할 수 있는 하나의 수단으로서 활용되고 있다. 공동체 분쟁조정기제는 개인과 공동체가 자신들의 삶에 대해서 책임감을 회복하고 정부 기관으로의 의존도를 줄일 수 있는 역량강화의 도구(empowerment tool)로서, 지역사회가 직면한 문제점에 대해서 파악할 수 있는 제도적인 장치로서 작용하고 있다고 이해할 수 있다(Harrington, 1995). 특히 자원 활동가를 분쟁조정자로서 교육하는 활동은, 하나의 평범한 개인이 자신의 지역에서 발생하는 갈등 및 적대 관계로 인한 이웃 간의 불신에 의한 분쟁이 단순히 경찰 및 법원에서 책임져야 하는 문제만이 아니라 공동체 주민의 총체적인 참여를 요구로 하는 과정이라는 것에 대해서 인지할 수 있도록 하는 효과를 모색하고 있다(Amsler, 1996). 즉, 공동체 중심의 분쟁조정, 문제해결과정의 참여 및 이웃의 문제해결에 도움을 제공하는 경험을 통해서, 하나의 힘없는 개인으로서 존재하던 이들에게 사회 전반에 걸쳐서 민주주의 의사결정 과정에 효과적이고 적극적으로 참여할 수 있도록 하는

새로운 형태의 정치 참여를 도모하며 참여민주주의의 질적 향상에 커다란 기여를 한다고 볼 수 있다.(Bush & Folger, 1994: 19).

SFCG의 경우는 공공대화를 통해서 참여하게 대립되어 있는 사회적인 문제가 생산적으로 논의될 수 있도록 공론의 장을 통해서 정책관련 갈등 문제에 광범위하게 접근하고 있다. 특히, 공공대화는 정책형성 과정에 민주주의의 원칙이 담보될 수 있는 주요한 방법으로서 설명할 수 있다. 열린 대화의 과정은 정책을 진행하는데 관련되는 모든 단체가 포함될 수 있도록 담보를 할 뿐 아니라, 이들의 다양한 의견이 명확히 표현되고 이를 바탕으로 각각의 공통분모를 찾을 수 있는 기반을 마련한다(Dukes, 1996). SFCG가 미국사회에 제공하는 서비스는 단순히 갈등을 해결하는 것을 넘어서서 참여민주주의 및 담론 통합의 진행에 보조를 한다는 것으로, 이는 민주주의의 질적 향상을 가져온다. SFCG의 미국 프로그램은 이 단체가 시민사회의 일부로서 "정부와 사회 간의 대화를 원활히 하며, 대의민주주의 제도의 정책결정과정의 대안"을 제시하고 있다고 이해할 수 있다 (White, 2004: 16).

갈등 당사자의 참여를 통한 갈등해결의 접근은 사례연구에서 살펴본 것과 같이 시민사회의 질적 향상 및 건강한 민주주의를 유지하는데 주요한 이해가 될 수 있을 것이다. 한때는 비효율적인 커뮤니케이션 역량 및 문제해결 능력에 의해서 무력한 개인으로서 존재하였던 갈등의 당사자 및 자원 활동가가 사례연구 NGO가 제공하는 사회갈등 해결과정의 참여를 통해서 얻은 경험을 토대로 자신들의 공동체가 직면한 갈등상황에 대응하여 타인과 함께 협력하여 문제를 풀어나갈 수 있는 건설적인 역량을 갖춘 참여자로 변환하였음에 관심을 기울여야 할 것이다. 이는, 자유민주주의 사조를 지지하는 시민사회 연구자들이 시민사회가 개인이 민주주의의 발전에 유익한 습관 및 원칙을 개발하고 연습하는 공간이라고 평가하는 입장을 증명하는 사례라고 할 수 있다 (Finkel, 2003). 더 나아가서 사례연구

에서 살펴본 갈등해결 단체는 민주주의 제도를 지탱하고 보조하는 수단으로서의 시민사회가 지닌 역량을 강화하는 역할을 한다는 것을 시사하고 있다.

2) 갈등해결과 한국의 NGO

서구의 갈등해결 NGO의 사례연구는 민주화의 과정을 거쳐서 성숙한 민주주의를 도모하는 시점에 있는 한국사회에도 많은 시사점을 갖고 있다. 특히, 지난 20여년 간 급속한 정치 민주화의 변환 과정에서 한국사회는 다양한 형태의 사회갈등을 경험하게 되었으며, 이는 단순히 정치체제 내에서 정부의 노력을 통해서만 다룰 수 있는 사안을 넘어서는 주요한 사회적인 이슈로 대두하게 되었다. 특히, 사회 전반에 걸쳐서 민감한 정치, 사회적인 이슈가 이념의 대립형태로 나누어져, 양극화의 형태를 낳는 현상은 행정제도의 개선 이외에 사회적인 갈등해결의 문화의 확산이 주요한 화두로서 다루어져야 함을 시사하고 있다. 이러한 갈등해결 문화의 확산에 한국의 시민사회 및 NGO는 시민의 참여를 통해서 서로 다른 이들의 의견을 이해하고 대화를 통해서 풀어나가는 노력에 있어서 주요한 역할을 할 수 있는 많은 가능성을 지니고 있다.

다양한 형태의 NGO가 시민참여를 통해서 이웃 간의 갈등 및 정치적인 양분화와 같은 문제를 해결하기 위해서는 시민사회의 구성원인 NGO역시 이러한 갈등해결을 내면화하는 과정이 필요하다고 할 수 있다. 지난 20여년 간 NGO의 역동적인 변화 및 어드보카시 활동은 주요한 사회 이슈에 대한 국민적인 관심을 유도했다는 면에서 높게 평가를 할 수 있다. 그러나 때때로 시민사회 활동가들의 경우에는 어드보카시 활동에 대한 초점을 정치적인 양분화로 이끌어가는 모습을 보이기도 하였다. 이러한 정치적인 양분화는 한국 사회에 만연한 색깔 논쟁으로 이어져 가고 있으며, 서로

다른 이념을 가진 단체들 간에 대화를 통해서 문제를 풀어가기보다 서로에 대한 비인간화와 공격을 일삼는 형태로 나타나기도 하였다.

민주화가 진행된 지 20여년이 지난 현재 시민사회의 구성원 역시 새로운 정치, 사회적인 환경에 맞춰서 대화를 통해서 문제를 해결하는 시점에 놓여있다고 할 수 있다. 성숙한 민주주의는 다양한 목소리에 귀를 기울이고 이들의 의견을 수렴하는 것이 중요하며, 시민사회의 활발한 어드보카시 활동은 이러한 다양성에 커다란 기여를 하고 있다. 다만 다양성을 요구하는 과정이 서로에 대한 공격과 논쟁으로 이어지는 경우, 공론을 생산적으로 창출하는 공간으로서의 역할을 시민사회는 잃어버리게 된다고 할 수 있다. 특히, 시민사회 리더인 활동가들 간의 대립은 시민들에게 관용을 바탕으로 한 대화의 과정에 대한 교육적인 효과에 부정적인 역할을 하게 된다는 것에서 이해하여야 할 것이다.

이에 대해서 사례연구가 시사하는 점은 공공대화와 같은 자리를 통해서 서로 다른 이념을 가진 시민사회 단체들이 대화를 통해서 공통의 이해 관계를 찾아가는 과정이 절실하다는 것이라고 할 수 있다. 이에 대해서 구체적으로 한국 사회에 실행될 수 있는 과제는, 중립적인 성향을 띤 대학의 연구소와 같은 기관을 중심으로 특수한 사회문제에 대해서 이견을 보이는 시민사회 단체들이 대화를 나눌 수 있는 자리를 마련하는 것이라고 할 수 있다. 국가 보안법, 복핵 문제와 같은 사안이 너무나 양분화되어 있는 사안이라서, 공공대화와 같은 형태의 분쟁해결 기법 효과에 대해서 의문을 가질 수 있을 것이나 장기적인 관점에서는 이러한 민감한 사안이 생산적으로 해결되는데 가장 효과적인 방법으로 작용할 수 있다고 생각할 수 있다. 시민사회의 주요한 활동가들이 이러한 과정을 거쳐서 갈등해결의 원리에 대해서 참여적인 경험을 획득하고 효과에 대해서 긍정적인 평가를 하게 되면 이후 사회전반에 걸쳐서 이들의 활동에 갈등해결이 포함될 것이다.

5. 논문을 마치며

본고는 미국에서 진행되고 있는 갈등해결의 노력에 대해서 살펴보았다. 앞에서 언급한 것과 같이, 갈등 해결은 사회 문제에 대해서 개인이 현대 사회에 발생하는 여러 가지 사회 문제를 효과적으로 다룰 수 있도록 하는 역량의 증진을 통해서 사회 갈등에 대한 문제를 해결하는 접근방식으로 이해할 수 있다. 이는 개인의 커뮤니케이션 및 문제 해결의 역량이 훈련 및 갈등 해결의 과정에 참여를 통해서 개발이 된다.

또한 갈등 해결은 시민의 미덕 및 참여의 질적 역량을 강화하여 개인이 비판적인 역량을 갖고 역동적으로 민주주의 과정에 참여 할 수 있도록 기여 한다. 이러한 관점에서, 갈등해결 시민단체는 시민사회 공간의 민주주의적인 성향을 증진시키는 도구로서 이해할 수 있으며, 활동적인 시민사회로서, 이들은 자유롭고 성숙한 수준의 커뮤니케이션을 도모하는데, 이러한 성숙한 형태의 커뮤니케이션은 국가와 사회의 원활한 정치적인 대화를 촉진하며 시민사회는 정치적인 대화를 새롭게 하고, 정부와 정당이 시민사회에서 도출된 새로운 의견에 민감하게 반응할 수 있도록 하는 역할을 한다고 평가할 수 있다.

갈등해결의 분야는 이제 초기 단계를 벗어나려고 하는 상태에 있다. 그렇기에, 사회의 진보에 어떠한 긍정적인 효과를 가져 오는가에 대해서 양적인 데이터를 통해서 정보를 제공하기에는 다소 이른 감이 있다고 할 수 있다. 과학적인 시각에서 보면, 시민사회가 보이고 있는 갈등해결의 노력은 그 효과에 대해서 여전히 불확실한 단계에 있지만, 개인이 갈등의 폭력적인 성향을 전환하여 손상되었던 인간관계 및 평화로운 사회 건설을 바로 잡을 수 있는 노력을 참여를 통해서 도모하고자 하는 갈등해결 활동은 희망적인 새로운 미래를 제시하는 하나의 대안으로서 바라볼 수 있을 것이다.

참고문헌

- Amsler, Terry. 1996. "Case Study: Strengthening Our Civic Muscles." *Lifelines*, 35-40.
- Augusburger, David. 1992. *Conflict Mediation across Cultures: Pathways and Patterns*, Louisville: John Knox Press.
- Baron, Linda. 2004. "Commentary: The Case for the Field of Community." *Conflict Resolution Quarterly* 22 (1), 135-144.
- Becher, Kathryn. 2003. "Involving Young People in Confronting Conflict." *Advisory Centre for Education Bulletin* 6:17.
- Bitel, Mark. 2001. *An Evaluation of the First Phase of the Young Mediators' Network*, London: Partners in Evaluation.
- Blair, Harry. 2003. "Jump-Starting Democracy: Adult Civic Education and Democratic Participation in Three Countries." *Democratization* 10 (1), 53-76.
- Bohman, James. 2000. *Public Deliberation: Pluralism, Complexity, and Democracy*, Cambridge: MIT Press.
- Burr, Vivian. 1995. *An Introduction to Social Constructionism*, London: Routledge.
- Bush, Robert and Joseph Folger. 1994. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cox, Robert W. 1999. "Civil Society at the Turn of the Millennium: prospects for an alternative world order." *Review of International Studies* (1999) 25, 3-28.
- Coy, Patrick, and Timothy Hedeem. 2005. "A Stage Model of Social Movement Co-Optation: Community Mediation in the United States." *The Sociological Quarterly* 46, 405-435.
- Dewey, John. 1916. *Democracy and Education*, New York: Macmillan.
- Diamond, Larry, ed. 1994. *Political culture and democracy in developing countries*, Boulder: Lynne Rienner Publishers.

- Evans, John. 2004. *National Voluntary Youth Organisations Inspecting Youth Work: LEAP Confronting Conflict*, edited by O. f. S. i. Education.
- Fersh, Rob. 2003. "In Brief: Legislative Updates Progress on the U.S. Consensus Council." *Aresolution*, 8.
- Finkel, Steven. 2003. "Can Democracy Be Taught?" *Democracy* 14 (4). 137-151.
- Fisher, Ronald. 1997. *Interactive Conflict Resolution*, Syracuse: Syracuse University Press.
- Galston, William. 1991. *Liberal Purposes: Goods, Virtues, and Diversity in the Liberal State*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gergen, Kenneth J. 1999. *An Invitation to Social Constructionism*, London: SAGE Publications.
- Grugel, Jean. 2002. *Democratization: a critical introduction*, Basingstoke: Palgrave.
- Hedeem, Timothy. 2004. "The Evolution and Evaluation of Community Mediation: Limited Research Suggests Unlimited Progress." *Conflict Resolution Quarterly* 22 (1-2), 101-133.
- . 2004. "The Evolution and Evaluation of Community Mediation: Limited Research Suggests Unlimited Progress." *Journal of Conflict Resolution Quarterly* 22 (1-2), 101-133.
- . 2005. "Dialogue and Democracy, Community and Capacity: Lessons for Conflict Resolution from Montessori, Dewey, and Freire." *Conflict Resolution Quarterly* 23 (2), 185-202.
- Howell, Jude and Jenny Pearce. 2001. *Civil Society and Development: A Critical Exploration*, Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Jacksteit, Mary and Adrienne Kaufmann. 2006. "Common Ground Network for Life and Choice Manual." Search for Common Ground, December 1999 (cited 15 July 2006). Available from <http://www.sfcg.org>.
- Jones, Tricia. 2004. "Conflict Resolution Education: the Field, the Findings, and the Future." *Conflict Resolution Quarterly* 22 (1-2), 233-267.

- Kovick, David. 2006. *The Hewlett Foundation's Conflict Resolution Program: Twenty Years of Field Building*, May 2005 (cited 20 September 2006). Available from <http://www.hewlett.org/Default.htm>.
- Kriesberg, Louis. 2003. *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*, New York: Rowman & Littlefield Publishers. (2nd ed).
- Kymlicka, Will. 2002. *Contemporary Political Philosophy: an Introduction*, Oxford: Oxford University Press. (2nd ed.)
- Lederach, John Paul. 1997. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, Washington DC: United States Institute of Peace.
- Levitt, Barry Steven. 2005. "Political Culture and the Science of Politics." *Latin American Research Review* 40 (3), 365-376.
- Littlejohn, Stephen. 2004. "The Transcendent Communication Projects: Searching for a Praxis of Dialogue." *Conflict Resolution Quarterly* 21 (3), 337-359.
- McGillis, D. 1997. *Community Mediation Programs: Developments and Challenges*, Washington D.C.: National Institute of Justice.
- Mayer, Bernard. 2000. *The Dynamics of Conflict Resolution: a Practitioner's Guide*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mercer, Claire. 2002. "NGOs, Civil Society and Democratisation: a Critical Review of the Literature." *Progress in Development Studies* 2 (1), 5-22.
- Miall, Hugh, Oliver Ramsbotham, and Tom Woodhouse. 1999. *Contemporary Conflict Resolution*, London: Polity Press.
- Mitchell, Christopher. "Necessitous Man and Conflict Resolution: More Basic Questions about Basic Human Needs Theory." In *Conflict: Human Needs Theory*, edited by J. Burton. New York: St. Martin's Press.
- . 2006. *Conflict, Social Change and Conflict Resolution: an Enquiry* 2005 (cited 15 July 2006). Available from <http://www.berghof-center.org/>.
- Monahan, Jerome. 2004. "Teen Spirit." *The Guardian*, 6 July 2004, 17.
- Najam, Adil. 2000. "The Four-C's of Third Sector-Government Relations:

- Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation.” *Nonprofit Management & Leadership* 10 (4), 375-396.
- National Association for Community Mediation. 2006. *The Overview of Community Mediation*. June 2006 (cited 10 September 2006). Available from <http://www.nafcm.org/pg5.cfm>.
- Pavlich, George. 1996. “The Power of Community Mediation: Government and Formation of Self-Identity.” *Law & Society Review* 30 (4), 707-733.
- Pierce, Nicola. 2004. “Resolving Youth Conflict.” *Catalyst* (Spring 2004), 17-8.
- Price, Joyce. 1996. “Abortion Sides Find Common Ground: Familiarity Used to End Contempt.” *The Washington Times*, 29 October 1996.
- Prasad, Raekha. 2003. “A Leap of Faith.” *The Guardian*, 16 July 2003.
- Rayburn, Jill. 1996. “Alternative Dispute Resolution Symposium: Note: Neighbourhood Justice Centers: Community Use of ADR Does it Really Work?” *University of Memphis Law Review* 26, 1197-1228.
- Search for Common Ground. 2006. *HIV/AIDS Consensus-Building Progress Report*, June 2006 (cited 10 September 2006). Available from <http://www.sfcg.org>.
- Ury, William. 1999. *The Third Side: Why We Fight and How We Can Stop*, New York: Penguin Books.

КСІ