Democratic Dialogue

A Handbook for Practitioners

민주적 대화

대화진행자를 위한 가이드북

베티 프루잇, 필립 토마스 지음
갈등해결과대화 옮김

갈등해결과 대화
Center for Conflict Resolution and Dialogue

일러두기

1. 이 책은 국제 IDEA, UNDP, OAS의 허가를 받아 *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners* 중 1부와 2부를 번역하였다. 대화의 개념과 역할을 명확히 드러내기 위해 실제 대화를 적용한 국제적인 규모의 사례는 편집하였다. 1부와 2부의 내용 중에도 일부 편집된 내용이 있으며, 전체 내용은 원문을 통해 확인할 수 있다.
2. 외래어는 국립국어원의 외래어 표기법을 따랐으며 전문용어는 국내에서 다수 채택해 사용하는 용어로 번역하였다.
3. 저자 주는 후주로 삽입하고 옮긴이 주는 본문 하단에 삽입하였다.
4. 단행본은 겹화살괄호 《 》로 표기하였다.
5. 책에 수록된 표와 다이어그램은 한글 표기에 알맞도록 다시 그렸다.

추천사

라흐다르 브라히미(Lakhdar Brahimi)
전 UN 사무총장 보좌관

많은 연구와 통계를 통해 볼 때, 냉전 이후 분쟁과 전쟁의 빈도 그리고 다양한 형태의 폭력으로 인한 희생자의 수가 눈에 띄게 줄어들고 있는 것을 알 수 있다. 이는 매우 반가운 소식이다. 그리고 이러한 진보적인 변화가 대체로 평화활동가들의 운동이 더욱 힘을 얻으면서 발생했다는 점, 특히 UN이 분쟁을 방지하거나 종결하기 위해 적극적으로 중재에 나섰다는 점은 환영할 만한 일이다. 이에 더해 UN과 여러 지역의 조직 및 비정부기구는 각 현장의 경험들을 공유하고 협력함으로써 서로 좋은 영향력을 주고 받고 있다. 그 결과 분쟁을 다루는 국제사회의 역량은 점점 높아지고 있다. 국제사회는 모든 종류의 분쟁과 관련된 다양한 당사자들이 컨센서스를 수립하도록 도우며 대화와 합의를 통해 이견을 좁혀나갈 수 있도록 중재하고 있다.

이렇듯 UN과 현장전문가들이 분쟁 현장에서 갈등을 다루는 역량은 점점 높아지고 있지만 지금의 수준에 머물러서는 안 된다. 여전히 많은 곳에서 분쟁이 지속되고 있으며, 분쟁

의 대다수는 소말리아 사례에서처럼 주목받지 못하거나, 팔레스타인-이스라엘 사례나 카슈미르 사례처럼 문제를 해결하려는 여러 시도를 거부해 왔다. 혹은 아이티, 동티모르, 아프가니스탄, 레바논 등의 사례처럼 어느 정도 해결됐거나, 잘 해결되고 있다고 생각할 때 마치 유령처럼 다시 돌아오기도 한다.

일반적으로 지속 가능한 평화란 사람들에게 힘과 권한을 실어주고, 이해 관계의 충돌이나 차이를 평화롭게 해결할 수 있는 기관을 설립하고, 관련된 기술을 습득할 수 있도록 돕는 것으로 받아들여진다. 그리고 대화는 처음 갈등의 원인이 되는 객관적이거나 주관적인 차이점을 해결하고, 이를 통해 갈등을 해결하는 가장 좋은 도구로 인정받고 있다. 어떤 정의를 따르든, 대화는 한쪽의 견해와 이해관계를 일방적으로 강요하는 것이 아니라 상호 이해와 양보를 통해 문제를 해결하려는 민주적 방법이다. 이러한 관점에서 정부 체제로서의 민주주의는 조직적이고 지속적인 대화 프레임이라고도 할 수 있다.

《민주적 대화》의 저자들은 갈등해결 분야에 축적된 여러 지식을 모으고, 대화진행자들이 사용할 수 있도록 다양한 개념과 실천적 도구들을 기술하는 꼭 필요하고도 어려운 임무를 맡았다. 이 책은 국제 IDEA, UNDP, OAS 등 세 개의 국제기구와 개발협력기구인 CIDA의 경험과 후원으로 만들어졌다. 대화에 대한 현대적인 개념을 설명하고, 대화 과정의 설계부터 도입, 소집, 실행, 모니터, 평가까지 적용 가능한 구체

적인 옵션을 제공한다.

대화는 다양한 환경에서 여러 관계자와 수많은 주제를 놓고 발생한다. 주제의 범위는 국제 혹은 국내 안보에서 인권까지, 기후변화에서 HIV/AIDS까지, 경제 발전부터 수자원 관리까지 매우 넓으며, 관계자와 당사자로서의 정부, 정당, 지역사회의 지도자와 일반 시민까지 포함한다.

대화 프로세스를 진행한 경험이 있는 사람들은 해당 지역에 대한 지식을 갖추는 것이 얼마나 중요한지 잘 알고 있다. 한 국가의 사례에서 배운 경험을 다른 지역에 쉽게 적용하는 것은 불가능하다. 대화는 현실적인 필요와 우선순위, 언어의 뉘앙스, 집단적인 기억의 복잡성에 매우 민감하게 반응하는 지극히 인간적인 활동이기 때문이다. 대화는 늘 사람들의 실제적인 필요와 우선순위에 관한 것이다.

군인들 사이에서는 '아무리 훌륭한 작전도 첫 번째 총탄에서부터 무너진다'는 말이 있다. 이는 갈등 상황을 다룰 때 기억해야 하는 매우 중요한 교훈이다. 최고의 정보를 바탕으로 신중하게 수립한 최상의 협상 계획도 현장에서 생각대로 실현되는지 시험해 봐야 한다. 이전에 아랍 연맹Arab League 결의안에 따라, 레바논의 정파들이 휴전 사항을 지키는지 관찰하기 위해 의무적으로 배치된 군사 옵저버의 자격으로 레바논 내전을 종식시키기 위한 조정(mediation)에 참가한 적이 있다. 하지만 베이루트에 도착하자마자 300명에 이르는 옵저버들이 별로 도움이 안 된다는 것을 알게 되었다. 생각했던 것

보다 상황이 더 복잡해질 수 있었다. 하지만 정해진 결의안을 무시할 수는 없었기 때문에 우리는 '이 실행안이 현실적으로 연기되어야 한다'고 설득하기 시작했다. 이러한 과정을 통해 우리의 계획은 타이프 협정Taif Agreement 체결과 내전 종식으로 이어지는 전혀 다른 방향으로 흘러갔다.

이것이 바로 내가 종종 '눈으로 보는 항해'라 부르는 것이다. 계획이나 준비가 필요 없다는 말이 아니다. 레바논 내전은 15년 이상, 누군가는 17년 동안 지속되었다고 말한다. 구체적인 상황을 철저히 이해하지 않고는 이렇게 어렵고 장기적인 문제를 해결하도록 도울 수 없다. 우리도 베이루트에 들어가기 전에 이 임무에 어떻게 접근할지 많은 아이디어를 내놨지만, 아무리 오랫동안 열심히 준비해도, 매 순간 눈과 귀를 열어서 감당하기 어려운 현장을 받아들이고 적응할 준비를 해야만 한다. 다시 말하자면 가능한 많은 도구를 지니고 있어야 한다. 손에 지닐 수 있는 모든 지도와 자료를 가지고 신중하게 공부해야 한다. 하지만 만일 지도에는 없는 장애물을 만난다면, 지도를 믿지 말고 눈으로 직접 보고 있는 것을 믿어야 할 것이다.

내가 활동한 시대의 '대화진행자' 대부분은 직접 부딪치면서 대화를 촉진하는 기술을 배웠다. '갈등 당사자'를 협상 테이블에 앉히고 단계적으로 공통된 의제를 수립하도록 하는 데 수년간 적극적으로 참여하면서 신뢰할 만한 도구라 할 수 있는 깊고 의미 있는 경험을 쌓았다. 하지만 대화는 기본적인

규칙과 교훈을 배우고 폭넓게 공유할 수 있는 분야이다. 만일 대화진행자가 모든 상황에 들어맞는 모델이란 없으며, 대화는 국가적, 문화적 맥락에 따라 달라져야 하며, 최종적인 당사자들이 대화 과정을 주도해야 한다는 것을 완전히 이해한 상태라면 배움의 과정은 더 단축될 수도 있다.

실제 대화의 결과는 거의 예상하기 어렵다. 가장 많이 적용되어 온 방법조차 성공한다는 보장은 없다. 이는 다수의 행위자가 관여하고, 다면적이며 빠르게 변화하는 맥락에서 이루어지는 모든 정치 프로세스에도 해당된다. 사실 대화란 대단히 정치적인 과정이다. 한편으로는 현실을 명확히 반영하면서 구체적인 사회적, 정치적 주장이나 불만을 다루는 대응을 모색하는 데 목적이 있다. 그러나 다른 한편으로는 더 섬세하고 파악하기 어려운, 인간관계에서 발생하는 상황에 영향을 받는다.

진보를 촉진하고 차이를 해소할 수 있는 '대화 상황'을 조성하려면 시민들의 깊은 불만을 야기하는 근본적인 정치적 이슈와, 종종 큰 그림을 왜곡하기도 하지만 예상하지 못한 긍정적인 에너지를 전달하기도 하는 인간관계를 이해하는 것이 매우 중요하다.

이 책이 성공적인 대화를 진행하기 위한 적절한 조합을 찾는 데 도움이 되리라 믿는다.

차례

05 추천사
12 저자 서문
15 갈등해결과대화 서문

20 서론
이 책의 목적 | 이 책의 사용법

1부 대화의 개념

28 1장 서론

33 2장 대화의 필요성
민주적 문화의 필요성 | 효과적인 거버넌스의 필요성

48 3장 대화의 정의
대화의 정의 | 기본원칙: 대화 프로세스의 특징 | 대화적 접근법

77 4장 대화가 일으키는 변화
변화의 수준 | 변화의 작동 | 개인의 변화에서 사회의 변화로 | 결론

2부 대화의 적용

98 5장 서론
대화진행자의 역할| 대화적 접근법 | 대화 프로세스 설계 과정

109 6장 대화의 가능성 탐색하기
개입이 동반되는 평가 | 평가의 두 단계 | 전체 평가: 문제, 행위자, 맥락 이해하기 | 행위자를 대화에 참여시키기 | 최적의 도구 탐색하기

140 7장 대화 프로세스 설계하기
기본 설계 원칙 | 추진 방법: 프로젝트 팀 구성하기 | 공동 설계의 원칙 | 설계의 요소 | 소집 프로세스 | 대화 프로세스 설계하기

187 8장 대화 프로세스 실행하기
성공적인 대화를 위한 모니터링, 학습 그리고 적용 | 대화 모임: 안전한 공간 만들기 | 퍼실리테이션 | 대화 모임: 프로세스 옵션 개요 | 대화의 여정 | 대화 모임 사이

244 9장 모니터링과 평가
모니터링과 평가의 목적 | 좋은 모니터링과 평가의 다섯 가지 측면 | 모니터링과 평가 프로세스의 필수 요소 | 모니터링의 기본 단계 | 모니터링과 평가 도구

266 10장 딜레마와 과제
딜레마 | 과제

282 후주
298 저자 및 기관 소개

저자 서문

새천년개발목표* 달성, 민주적 거버넌스 강화, 폭력적 분쟁 예방, 테러리즘 대처 등 오늘날 복잡하게 얽혀 있는 세계적 과제들은 우리의 상호의존성이 점점 더 커지고 있음을 상기시킨다. 이러한 현실을 해결하기 위해서는 그 어느 때보다 증상뿐 아니라 근본적인 원인을 다루는 해결책이 필요하다. 근본적인 원인을 해결하려면 이해관계, 열망 또는 세계관의 차이를 관리하고, 그 기능을 뒷받침하는 인간 상호작용의 질을 개선하기 위한 지역, 국가 및 국제 기관의 참여가 필요하다.

이 작업의 핵심은 대화 프로세스에 참여하는 여러 이해관계자들을 북돋고, 촉진하고, 참여시키는 것이다. 우리가 경험

* Millenium Development Goals, MDGs. 2000년부터 2015년까지 빈곤 문제를 해결하는 것을 목표로 UN총회에서 채택하였다. 이 책은 2007년에 발간되었기 때문에 새천년개발목표를 언급하고 있으나 2015년 이후에는 전 세계적으로 새천년개발목표에서 확장된 지속가능발전목표(Sustainable Development Goals, SDGs)를 지향하고 있다. 지속가능발전목표는 2015년 9월 UN 총회 기간에 열린 특별 정상회의에서 채택하였고, 새천년개발목표가 지향하던 빈곤 문제 해결을 포함해 국제 개발과 인류의 지속을 위한 보다 포괄적인 시각을 반영한 17개의 목표를 가지고 있다.

한 것처럼 대화를 적절한 맥락과 방법으로 사용하면 현실적이면서도 혁신적인 해결책을 제시할 수 있다.

대화는 우리의 목표를 달성하는 도구일 뿐 아니라 인권, 존중, 평등, 다양성, 분쟁의 평화적 해결 등 우리의 업무를 지탱하는 가치들의 핵심이다. 또한 협력 단체나 이해관계자와 소통하는 수단이기도 하다.

그래서 대화의 이론과 실천을 소개하는 책을 출간하게 되어 매우 기쁘다. 이 책은 민주적 대화를 촉진하려는 우리의 노력을 보여주고 있으며, 지역과 현장, 기관을 가로질러 경험과 지식을 공유하고자 하는 많은 이들의 노력이 담겨 있다.

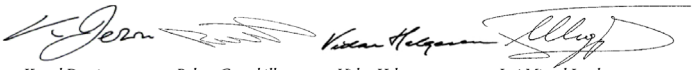
이 책의 중요한 목적은 대화가 어떻게 작동하는지, 그리고 대화가 평화, 개발, 민주적 거버넌스를 추구하는 데 어떤 변화를 가져올 수 있는지 구체적으로 보여주는 것이다.

이 목표를 달성하기 위해 성공적인 대화 프로세스에 적용할 수 있는 여러 옵션과 방법을 설명하고, 이론과 실천 사이의 격차를 줄이기 위해 여러 현장 경험을 분석했다. 그리고 여러 경험에 기반한 권장 사항과 옵션을 제시하면서도 대화가 만병통치약은 아니며 대화의 성공은 신중한 준비에 달려 있음을 보여주고자 한다.

앞으로도 현장의 경험을 개선하고 전문 분야를 발전시키기 위해서는 할 일이 많이 남아 있기 때문에, 우리 네 단체의 첫 공동의 결과물은 앞으로의 작업에 대한 로드맵으로 이해할 수 있다. 우리는 이 책이 많은 기관과 현장전문가들로 하

여금 자신의 업무를 되돌아보고 지속적으로 개선할 수 있는 계기가 되기를 바란다.

이 책이 기관과 현장의 협업을 증대시키기 위한 첫 번째 단계가 되길 바란다. 저자들과 편집위원회의 수고에 감사하며, 이 책을 현실로 만들어준 많은 현장전문가들과 여러 기관들에 감사를 전한다.



Kemal Dervis
Administrator
UNDP

Robert Greenhill
President
CIDA

Vidar Helgesen
Secretary General
IDEA International

José Miguel Insulza
Secretary General
OAS

케말 데르비슈
UNDP 사무총장

로버트 그린힐
CIDA 회장

비다르 헬게센
국제 IDEA 사무총장

호세 미겔 인술사
OAS 사무총장

갈등해결과대화 서문

갈등이 생기면 어떻게 해결하십니까? 라는 질문에 대부분 대화로 해결한다고 말한다. 그래서 갈등이 있을 때 대화하자고 하면 문제가 잘 해결될 것이라는 기대 아닌 기대를 하게 된다. 하지만 많은 경우 서로 자신의 이야기를 제대로 전달하거나 상대의 요구가 무엇인지 알지 못한 채 언쟁만 하다가 끝나거나, 무엇을 대화의 의제로 할 것인지 누가 대화 테이블에 올 것인지 등에 대한 이견으로 제대로 된 대화는 시작도 전에 끝나기도 한다.

갈등이 생겼을 때 상대와 대화할 의지를 갖고, '대화'하겠다고 마음을 먹는 것은 가장 중요한 일이다. 그런데 왜 이런 결과가 생기는 걸까? 당사자들의 대립과정에서 상호 불신과 편견 그리고 소통의 단절로 인한 왜곡 등이 발생하고 상호작용하면서 갈등은 계속 그 양태가 변화해 간다. 이처럼 변화무쌍하게 변하고 확장되기도 하는 갈등의 특성은 고려하지 않고 대화를 단지 말하고 듣는 행위로만 접근하기 때문에 그런 결과가 나온다. 갈등을 다룬다는 것은 대화할 수 있는 조건과 환경을 만드는 것에서부터 시작해야 한다.

이처럼 갈등이 있을 때, 대화의 끈이 끊어졌거나 왜곡이나 오해로 대화가 어려울 때, 대화의 조건과 환경 조성을 돕고 만들어 가는 이들이 대화진행자이다. 이들은 당사자들 사이에 대화의 끈을 이어주고 갈등 당사자들이 자신의 결정 권한을 누군가에 위임하지 않고 갈등을 해결하도록 돕는 역할을 한다. 그러기 위해 갈등 당사자를 무조건 한 자리에 앉히는 것이 아니라 어떤 절차와 과정을 통해 이야기를 나눠야 할지 과정과 절차를 설계하고 대화의 과정을 운용하는 역할을 한다.

이 책은 대화의 과정과 절차, 과정마다 무엇을 해야 하고 무엇을 하면 안 되는지에 대한 경험과 이야기가 있다. 대화가 '그냥 하면' 되는 것이 아니라 철저한 준비가 필요하다고 이야기한다. 무엇을 얘기할 것인지, 누가 함께 할 것인지, 대화의 목적에 따라 어떤 도구가 적절하며 대화의 과정에 필요한 자원은 어떻게 준비할 것인지, 대화 프로세스를 어떻게 설계하고 운용할 것인지 설명한다. 그리고 대화는 갈등을 해결하는 방법의 하나로 선택하는 것이며, 대화는 '눈으로 하는 항해'라는 표현처럼 상황과 맥락에 따라 진행해야 한다고 강조한다.

아울러 갈등이 있는 당사자들 사이의 대화란 무엇인지 설명한다. 대화를 갈등 당사자가 상호 만족한 합의에 이르는 수단을 넘어 각자의 세계를 경험하고 해석하는 방식을 형성하는 근본적 가정의 변화을 일으키는 것으로 본다. 이를 통해 '습관적인 사고방식에 도전하는 데 필요한 다양한 관점'을 가

져오고 '그룹의 이해가 진전'되는 경험을 할 수 있도록 돕는다는 점을 이야기한다. 그룹의 이해가 진전되면 상호 협력할 수 있게 되고, 이슈에 책임감을 느끼게 되고 상대를 신뢰할 수 있는 기반이 마련된다. 이는 우리가 대화를 통해 얻을 수 있는 최대의 성과일 수 있다. 대화는 권고문, 합의문, 협약 등의 결과가 아니라 새로운 관계를 설정할 수 있는 계기가 된다.

아쉬운 점은 이 책의 사례 대부분이 국가 단위의 이슈이고, 국제기구가 주로 제3자로 활동한 경험을 정리했다는 점이다. 그리고 오래전에 발행되었고 글 곳곳에서 더 정리가 필요한 내용이 있음을 밝히고 있다. 이러한 한계에도 불구하고 이 책은 현장 전문가들의 활동을 토대로 정리했다는 점에서 의미가 있다. 또한 갈등이나 갈등 당사자들의 특성은 그때나 지금이나 별반 다르지 않고, 대화의 과정은 진행하되 내용에는 개입하지 않는 제3자의 역할은 대화의 내용이나 목적에 따라 달라지기 때문에 크게 제약이 되지 않을 것이라고 봤다.

책 제목을 민주적 대화로 그대로 번역하는 것에는 고민이 있었다. '민주'라는 말 자체가 형식화된 가치로 받아들여질 것에 대한 염려와 대화의 속성 자체가 민주적이라 의미가 중복된다는 우려가 있었기 때문이다. 하지만 이 책에서 말하는 민주적 대화 또한 이미 결정된 내용을 포장하거나 보여주기 식의 대화여서는 안 된다는 것을 강조하고 있어 그대로 번역하였다.

요즘은 누구나 우리 사회의 갈등이 심각하다고 말한다. 심

지어 현재 상황은 '정서적 내전 상태'라 비유될 정도이다. 그런데 갈등이 심각하다고 말하면서 갈등을 해결하는 방법과 역량을 키우기 위한 제도적 노력이나 관심은 인색하다. 복권에 당첨되기 바라면 복권을 사라는 말처럼, 갈등을 대화로 해결하고 싶다면 갈등을 다루고 해결할 수 있는 역량을 키우는 일에 관심이 필요한 때라고 생각한다.

갈등 상황에서 대화는 그 과정의 지난함에도 불구하고, 결과를 장담할 수는 없다. 과정 자체가 상호작용이기 때문에 나의 뜻 혹은 한 당사자의 뜻만으로는 결과가 만들어지지 않기 때문이다. 다만 상대방을 인정하면서 함께 한 결정을 책임지고 이행하면서 더 나은 관계, 더 나은 사회를 만들어 가고자 하는 바람과 간절함이 대화를 지속하게 한다. 그런 바람과 간절함을 가진 여러 사람의 노력으로 이 책이 번역되어 나오게 되었다. 성근 글을 감수해 주신 강순원 선생님께도 감사드린다.

대화란 당사자들 사이에서 의미를 공유하는 과정이라는 점, 대화의 목적과 필요에 따라 과정과 절차를 설계해야 한다는 점을 환기하는 데 이 책이 도움이 되었으면 한다.

서론

이 책의 목적

이 책을 발행한 네 기관(CIDA, IDEA, OAS, UNDP)은 대화 프로세스가 평화, 인류 발전, 민주적 거버넌스를 진전시키는 데 중요한 역할을 한다는 신념을 가지고 있다. 2003년에는 네 단체와 대화 프로세스를 촉진하고 조직하는 다른 열세 개의 단체들이 모여 그들의 경험에서 얻은 교훈을 모으고, 의미있는 사례를 선정하고, 현장전문가*에게 도움이 될 만한 지침과 옵션을 정리했다.[1] 이를 통해 기관과 다른 현장전문가들이 좀 더 체계화된 방식으로 대화 프로세스를 수행할 수 있도록 현장 친화적인 방법론과 도구를 만들고자 했다.

이들은 라틴아메리카와 카리브해 지역에서 이미 사용되고 있는 '민주적 대화'라는 용어를 채택했다. 이를 통해 민주적 제도 강화와 대화의 관련성 그리고 다양한 행위자들 사이에서 긍정적인 변화를 이끌어 내는, 대화의 민주적 방식을 강조했다. 민주적 대화는 '개방적이고 지속적이며 변화하는 상황에 적응할 수 있을 만큼 유연하고 포용적인 프로세스로 구성되어 있다'는 보다 넓은 이해가 형성되어 있다. 민주적 대화는 입법부, 정당, 정부 기관과 같은 민주적 기관의 역할을 대체하는 것이 아니라 이를 보완하여 합의를 도출하거나 갈등을

* practitoner. 문맥에 따라 현장전문가 또는 실무가로 번역했다.

예방하는 역할을 한다.

현장전문가를 중심으로

처음부터 이 책의 대상은 대화 실무가, 즉 조직과 사회에서 대화와 관련된 업무를 조직하거나 촉진, 진행하는 데 적극적으로 또는 잠재적으로 참여하는 사람들이었다. 현장전문가는 넓게 세 개의 범주로 분류할 수 있다.

의사결정권자

의사결정권자는 마을, 국가, 지역, 글로벌 등 다양한 수준에서 사회가 직면한 문제를 해결할 공식적인 책임이 있는 사람들이다. 만일 이들이 문제를 해결하기 위해 대화를 활용한다면, 이들은 대화진행자가 된다. 민주적 대화에서는 모든 사람들이 책임감과 주인의식을 갖는 것이 중요한 원칙이지만, 대화진행자들이 대화 프로세스와 그 결과에서 의사결정권자로서 중요한 역할을 하는 경우가 많다는 점을 인식해야 한다.

대화 프로모터

대화 프로모터는 공식적인 책임은 없지만 결과와 관련된 이해관계자로, 여러 사례에서 사회 문제를 해결하기 위해 대화를 활용하는 방법을 발전시키는 사람들이다. 국가적 수준에서 이들 대부분은 UNDP, OAS, IDEA와 같은 국제적인 커

뮤니티를 대표하는 정부 간 조직에 속해 있다. 또는 기업이나 시민사회에 속해 있을 수도 있다. 시민사회에서는 경제나 정치적 관점이 아닌 사회적 관점으로 여러 문제를 해결하는 다양한 국내 및 국제적인 비영리 단체가 이에 해당한다.

프로세스 전문가

프로세스 전문가는 다양한 훈련을 통해 대화 기술을 갖춰 대화 이니셔티브*를 지원하며, 다양한 사례에서 대화를 활용한 경력을 가진 사람들이다.

세 범주에 맞춰 현장전문가들의 경험을 이 책에 반영하도록 노력했다. UNDP의 라틴아메리카와 카리브해 지역 사무국RBLAC은 대화 이니셔티브를 위한 '방법론적 플랫폼methodological platform'을 개발하기 위해 2000년부터 2003년까지 네 차례의 실무 워크숍을 개최했다. 그리고 공동 개최로 진행

* 이 책에서는 대화를 통해 특정 목표를 달성하기 위한 계획 및 과정을 이니셔티브(initiative), 프로세스(process), 프로젝트(project)를 사용하여 표현한다. 이 세 단어는 다음과 같이 구분할 수 있다. 대화 이니셔티브란 문제 해결이라는 목표를 달성하기 위해 세우는 전략적이고 종합적인 계획을 의미한다. 다소 광범위하고 장기적이며 여러 프로젝트와 프로세스를 포함한다. 대화 프로젝트란 이니셔티브의 목적 중 구체적이며 단기적인 목표와 관련된 계획을 말한다. 이니셔티브의 전반적인 목표가 달성되도록 변화를 추구하며 프로세스를 만들고 개선한다. 이니셔티브가 다중의 목적을 설정하지 않거나 광범위한 규모가 아닌 경우 프로젝트와 구분 없이 사용하기도 한다. 프로세스는 비교적 반복적으로 수행되는 작업으로 절차와 규칙이 정해진 표준화된 과정을 말한다. 이 책에서는 대화 이니셔티브를 달성하기 위한 대화 프로세스의 절차를 주로 소개하고 있으며, 프로세스를 진행하는 과정에는 대화 모임(dialogue event)이 포함된다.

한 일부 워크숍과 각 기관에서 별도로 진행한 워크숍의 결과를 모두 책에 반영했다. 각 기관은 다양한 사례를 같은 기준에서 비교할 수 있도록 동일한 형식을 현장 사례에 적용하기도 했다. 이 책을 후원한 기관들은 깊은 토론과 피드백을 위해 두 번의 활동가 워크숍을 열었고, 워크숍의 이 모든 내용은 저자들과 공유했다. 현장전문가들은 소그룹을 이루어 완성된 초안을 읽고 의견을 제시했으며, 이 책을 발간하는 기관의 직원들로 구성된 편집 이사회는 이 모든 작업을 총괄했다. 이 책은 민주적 대화와 관련된 여러 커뮤니티의 노력으로 만들어졌기에 그 자체로 민주적 대화에 대한 공동의 의지를 드러낸다.

이 책의 사용법

이 책은 '협상negotiation'처럼 기존 교육 기관을 통해 일정한 커리큘럼으로 배울 수 있는 자리 잡힌 분야와는 달리, 대화를 진행하는 현장전문가나 기업의 경험을 바탕으로 만들어졌다. 그래서 관련된 지식들이 풍부하게 담겨 있다. 아직 대화와 관련해서는 공유된 정의, 개념, 용어나 기준 등이 부족한 것은 사실이다. 그리고 다른 확립된 분야에서는 대표적인 사례들을 분석해 공통 기준을 수립하지만, 대화 분야에서는 무엇을

대표적인 사례로 삼아야 할지도 결정되지 않았다.

그럼에도 불구하고 이 작업은 계속되어야 하며, 이 책이 이를 가능하게 만드는 실용적인 도구라고 생각한다. 대화가 다른 접근방식이나 도구보다 훌륭하다고 말하는 것이 아니라, 대화로 문제를 해결하고 변화를 일으키는 방법에 대해 정보를 제공하여 대화가 적절한 접근방식인지 판단할 수 있도록 돕는다.[2] 대화가 필요하다고 생각할 때, 이 책에서 현장전문가들의 지혜와 경험을 확인할 수 있을 것이다. 우리는 이 책이 현장전문가들에게 특정 주제에 관한 개요, 이와 관련된 정보 및 영감을 얻을 수 있는 참고자료로 활용되기를 바란다.

1부 대화의 개념은 민주적 대화에 관한 몇 가지 기본 질문을 다룬다. 민주적 대화가 왜 필요한가? 민주적 대화란 정확히 무엇인가? 어떻게 긍정적인 변화에 기여할 수 있는가? 우리는 대화를 진행하는 현장전문가들의 시각과 경험을 참고해 이와 같은 질문들을 주요하게 다루고 있다. 또한 특정 개념과 사례와 관련해 추가적으로 읽을거리와 참고문헌을 제공한다.

아마도 대화진행자의 경험이 있는 혹은 '대화'라고 불리지는 않지만 비슷한 작업을 해온 독자들은 1부를 읽으면서, 자신들이 '대화'라는 새로운 분야에 관해 생각하고, 이해하고, 다른 사람들에게 설명해 온 내용들이 비교적 단순하게 정리되었다고 생각할 가능성이 높다. 그럼에도 다른 사람들의 생각과 더 넓은 범위의 경험을 연결해서 보는 것은 유용하고 의미가 있다. 만일 대화진행자의 경험이 없는 독자라면 1부는 대

화에 새롭게 진입한다는 측면에서 더욱 중요하다. 1부에서는 우리의 경험을 바탕으로 대화의 개념과 유용성을 설명한다.

2부 대화의 적용에서는 대화가 유용한 도구라는 데는 동의하지만 어떻게 적용해야 할지 고민하는 대화진행자들을 위해 다양한 옵션과 넓은 범위의 접근법 및 도구들을 제안한다. 또한 여러 상황에서 일하는 다양한 그룹의 경험을 바탕으로 하기 때문에 내 생각을 확인하거나 다른 사람들의 생각과 연결고리도 제공할 수 있다. 또한 대화의 필요성과 가능성에 관해 이야기를 나누는 도입 단계부터 대화 프로세스를 기획하고 실행하고 평가하는, 대화 프로세스의 단계를 설명한다. 매 단계의 개요, 발생할 수 있는 문제와 과제를 해결하기 위해 취할 수 있는 구체적인 조치를 제시한다. 많은 현장전문가들의 경험에서 나온 구체적인 도구와 접근방식을 소개해 더욱 깊이 있는 학습을 안내하고 있다.

1부
대화의 개념

01 서론

2004년 9월, 짐바브웨 청년들로 구성된 여덟 개의 소규모 그룹이 모여 대화 프로세스를 시작했다.[3] 청년들이 정치적인 폭력 사태에 참여하는 것을 줄이기 위해, 각 단체는 대부분의 폭력 사태가 벌어지는 하라레시city of Harare 여덟 개의 선거구 중 한 곳에 모였다. 이 모임은 남녀 비율을 균형 있게 맞추고 정치, 종교, 문화(스포츠와 예술) 부문의 주요 청년 단체들과 학생 단체를 포함했다. 참석자들은 모두 해당 단체 내에서 인정받는 리더였으며, 다양한 정치적 견해를 대표했다.

이 과정은 오리엔테이션 세션으로 시작했다. 참가자들은 오리엔테이션에서 실업, HIV/AIDS, 국가 건설에서 청년의 역할, 정치적 관용, 공공서비스 제공 등 여러 가지 주제 중 가장 중요하다고 여기는 두 가지를 선택했다. 그리고 대화를 위한 중립적인 환경을 만들기 위해 기본 규칙을 정했다. 이 세션에 이어 공동체 활동과 팀 빌딩 활동, 주제에 관한 토론이 포함된 이틀간의 '킥 오프kick off' 워크숍이 도시 외곽에서 진행되었다. 킥 오프 이후 각 그룹은 지역 커뮤니티 장소에서 매월마다 하루 중 절반을 내어 모임을 이어갔다. 모든 그룹에는 청년 참가자 한 명과 지역 시민사회단체 활동가 한 명으로 구

성된 사회자 팀이 있었다. 이들은 대화를 조직하고 촉진하는 방법을 익히기 위해 지속적으로 훈련하고 지도를 받았다.

여러 주제들 중 실업과 HIV/AIDS가 가장 주목을 받았다. 모든 그룹이 두 가지 중 적어도 한 가지 주제를 선택했고, 세 그룹에서는 두 가지를 모두 토론 주제로 선택했다. 처음에 참가자들은 정치적인 관계와 견해가 노출되거나 HIV/AIDS와 같은 어려운 사회 문제를 직접 다루지 않도록 조심하면서 피상적으로 관련 대화를 이어갔다. 하지만 대화가 지속되면서 더욱 마음을 열기 시작했고, 각자 다른 견해와 차이를 넘어 관계를 형성하기 시작했다. 한 그룹에서는 HIV 검사를 받는 것에 대한 두려움을 나눈 후, 다음 회의 전에 모두 HIV 검사를 받기로 결정했다. 다른 그룹은 일자리가 지속적으로 감소하는 데 대한 불안함을 나누면서 관련한 연구 프로젝트를 진행하기로 결정했다. 정치적인 스펙트럼의 양극단에 있는 또 다른 그룹의 참가자들은 대화 프로세스의 '안전한 지대'를 벗어나 지역사회에서 만나기 시작했다.

이 모든 일은 2005년 초 국회의원 선거를 앞두고 정치적인 갈등이 심화되는 중에 시작되었다. 그리고 대화는 대규모의 경찰 병력이 하라레시에서 무허가 사업체와 주택을 단속해 수십만 명의 사람들이 집을 잃은 2005년 6월까지 진행되었다. 어려운 시기를 거치면서 보복에 대한 두려움도 있었지만 대화 그룹의 참가자들은 서로를 지지하고 프로세스를 지속해 나갔다. 이들 중 두 그룹이 압력 속에서 해산하자, 비교

적 안정적으로 운영하고 있는 다른 그룹에서 해산된 그룹의 참가자들을 받아들였다.

청년들은 이 과정을 통해 동료들과 정보를 공유하며 문제를 더욱 잘 이해하게 됐고, 이해도가 높을수록 자신의 선택에 대해 정확한 근거를 갖고 책임지게 되었다. 그리고 서로 의견이 다르더라도 적이 되거나 폭력을 가할 필요가 없다는 것을 이해하게 되었다. 프로젝트에서 대화를 훈련시키고 평가에 참여한 진행자에 따르면, 청년들은 '합의된 갈등 관리 방식과 관용적이고 성평등한 환경을 제공할 때 이전보다 더 강하고 명확하며 책임감 있는 역할을 수행'하였다. 그들은 더 이상 폭력으로 대응하지 않고 대화를 통해 배운 갈등 관리 기술을 적어도 하나 이상 자신의 일상에 적용했다. 더 나아가 단체들 간에 자신들이 논의했던 문제들에 관한 프로젝트를 수립해 대화 프로세스가 끝난 후에도 계속 협력해 나갔다.

짐바브웨의 청년들에게 힘을 실어주기 위한 이 이니셔티브는 성공적인 대화 프로세스의 중요한 측면을 보여준다. 청년들의 정치 폭력 개입과 관련된 다양한 행위자들의 태도와 행동을 변화시켰고, 이 변화는 문제에 긍정적인 영향을 미쳤다. 서로를 의심하고 적대적으로 대하던 참가자들은 서로 다르게 생각하더라도 공통의 쟁점과 관심사를 나누고 연합하고 새로운 관계를 형성했다. 또한 개별적으로도 집단적으로도 문제에 대한 '주인의식'을 지니게 되었고, 대화 프로세스에서 배운 기술과 대화 그룹에서 형성된 관계를 통해 문제 해결에

더욱 큰 책임감을 갖게 되었다. 그리고 이니셔티브의 마지막에는 청년들이 정치적 폭력이라는 특정 문제뿐만 아니라 짐바브웨 전체가 직면한 광범위한 문제에 지속 가능한 영향을 미칠 것이라고 믿게 되었다.

이 책에 참여한 기관뿐만 아니라 전 세계적으로 특히 개발도상국이 직면한 문제를 해결하기 위한 수단으로 대화를 활용하고자 하는 여러 기관들이 대화를 매력적인 접근법으로 여기는 이유는 이와 같은 성과와 대화가 갖는 참여적인 특성 때문이다. 특히 냉전 종식 후 약 15년 동안 대화를 활용한 접근법의 가능성과 필요성, 그리고 수요는 크게 높아졌다. 남아프리카공화국, 폴란드, 체코, 칠레는 권위주의 체제에서 민주주의 체제로 성공적으로 전환한 사례를 보여줬고, 보스니아, 과테말라, 북아일랜드는 수년간의 격렬한 충돌 끝에 평화로운 미래를 위한 토대를 마련했다. 이러한 경험들은 어렵고 분열적인 문제를 무력에 의지하지 않고도 해결할 수 있다는 통찰과 희망을 보여준다.

국제적으로 인권과 인간 개발human development의 개념은 모든 사람이 평화롭게 살기 위한 도덕적 주장을 강화하고 스스로 발언권을 갖기 위해 발전해 왔다. 예를 들어 경제 개발과 관련해서 노벨 경제학상 수상자인 아마르티야 센Amartya Sen은 사람들의 광범위한 참여와 자기 결정self-determination이 지속적인 빈곤과 같은 문제들을 해결하는 가장 효율적인 방법이라고 강력히 주장했다. 센은 '시민들이 주제와 관련한 정보에 기

반해 자신의 선택을 성찰하기 위해서는 공개 토론, 논쟁, 비판 등을 보장하는 시민의 정치적 권리가 지켜지는 것이 중요하다'고 말한다.[4]

이러한 맥락에서 대화는 공공 영역으로 옮겨갔다. 평화와 인권을 위해 일하는 사람들과 조직들은 사람들의 경제적 수준을 높이고 민주적인 제도를 강화하고자 대화를 정당 간의 경쟁, 선거, 대의민주주의 등 정치 과정을 보완하는 중요한 수단으로 인식하게 되었다. 전 세계적으로 대화 프로세스의 수는 증가하고 있으며, 동시에 대화가 무엇인지, 대화가 언제 적절한지, 어떻게 효과적으로 진행할 수 있는지 등에 관해 더욱 이해해야 할 필요도 높아졌다.

1부는 이중 첫 번째 질문을 다루고 있다. 공공 영역에는 사람들의 더 많은 참여와 참여할 기회가 필요하다. 이를 충족시키는 수단으로 '대화'란 정확히 무엇이며, 무엇을 '민주적 대화'라고 부를 수 있을 것인가? 2장에서는 대화진행자들이 대화가 사회적 요구를 어떻게 충족시킬 수 있는지 설명하기 위해 '왜 대화가 필요한가?'라는 질문을 던진다. 3장에서는 대화진행자들의 이해에 기초하여 대화를 정의하고 일종의 '기본원칙governing principles'을 제시한다. 마지막으로 4장에서는 대화가 어떻게 다양한 수준에서 사회적 요구에 영향을 미치고 변화에 기여하는지 대화진행자들의 생각을 나눈다.

02 대화의 필요성

대화 이니셔티브는 특정한 문제나 필요에 따라 목적을 다르게 세운다. 그러나 대화 프로세스가 점점 확산되고 여러 국내 및 국제기관에서 대화를 해결방법으로 선택하는 것을 보면, 대화를 필요로 하는 상황의 특수성과는 별개로 두 가지 공통점이 있음을 알 수 있다. 첫째, 민주주의의 '부드러운' 측면이라 할 수 있는, 사회의 회복력을 높이고 민주 정부를 지속하는 데 필요한 참여와 협력의 문화가 결여되어 있다는 점, 둘째, 시급한 사회 문제가 대부분 해결되지 않아 민주적 제도에 대한 대중의 신뢰와 지지가 낮다는 점이다.

민주적 문화의 필요성

'선거제도가 곧 민주주의인 것은 아니다.' 국제 IDEA 수석 프로그램 책임자인 카를로스 산티소Carlos Santiso는 2000년 6월, IDEA가 부르키나파소, 나이지리아, 과테말라, 루마니아, 인도네시아에서 민주주의의 발전을 지원해 온 4년간의 활동

을 되돌아보며 이렇게 썼다. '상대적으로 자유롭고 공정한 선거는 민주적 제도와 민주적 문화를 점진적으로 통합시킬 것이라고 가정하지만,' 많은 국가에서는 '민주화 과정이 매우 유동적이고 변덕스러운 정치 환경으로 인해 불규칙하고 예측 불가능하며, 때로는 다시 되돌아가기도 했다.' IDEA의 대화 프로그램은 민주주의 체제 하의 사람들이 제도뿐만 아니라 실질적으로 민주주의를 확립할 수 있도록 돕는 데 초점을 맞추고 있다.[5]

대화를 진행하는 모든 기관들은 사회적으로 민주적 역량을 기르기 위해서는 어떤 방식으로든 태도, 기술, 실천 및 경험을 갖춰야 한다는 것을 알고 있다. 이러한 기관들은 다양한 문제를 해결하기 위해 대화를 활용하고 여러 분야의 사람들과 일을 하게 되는데, 이를 잘 해내기 위해서는 민주적 문화를 만드는 것이 중요하다. 전 국제 IDEA 프로그램 책임자였던 로엘 폰 메이젠펠트Roel von Meijenfeldt는 이를 민주주의의 '엔지니어링 파트'라고 불렀다.[6] 민주주의의 부드러운 측면을 구축하기 위해서는 사회적으로 아래의 네 가지 역량을 갖춰야 한다.

1. 갈등을 평화롭게 해결하는 역량

폭력을 수반한 갈등을 겪었거나 현재 위협을 받고 있다면, 폭력을 피하는 역량을 개발하는 것이 최우선 과제다. 이는 민주적 문화의 기본 요소이며 사람들이 그들을 분열시키는 이

슈에 관해 서로 이야기할 수 있는 환경을 만든다. 인터피스Interpeace의 종전 후 사회 프로젝트War-Torn Societies Project에 참여한 한 팀이 르완다에서의 작업에 관해 썼듯이, '르완다에서의 진정한 "평화"는 르완다인에 의해서만 만들어질 수 있고 그들에 의해서 만들어져야만 한다.' 그리고 오직 르완다인만이 대화에 필요한 환경, '사람들이 자신을 표현하는 것을 안전하다고 느끼는 공간이자, 고통이 다시 불붙더라도 서로의 이야기를 들어야만 하는 공간(르완다)'을 만들 수 있었다. 이를 위한 방법을 배우도록 지원한 것이 2002년에 시작된 르완다의 인터피스 대화 프로젝트의 토대가 되었다.[7]

폭력적인 분쟁을 예방하기 위해서는 사회적으로 빈곤, 불평등, 차별, 사회적 배제와 같은 갈등을 일으키는 근본 문제를 궁극적으로 해결할 수 있어야 한다. 예를 들어 과테말라의 알타 베라파즈Alta Verapaz 지역의 마야 농민들 사이에서 발생한 토지와 관련한 오래된 폭력 양상은 위와 같은 문제에 뿌리를 두고 있었다. OAS가 메사 데 코반Mesa de Coban이라 부르는 대화 프로세스에 관해 작성한 사례 연구에서는 이렇게 설명한다. '빈곤한 마야인 공동체는 가족을 먹여 살리기 위해 농작물을 심거나 단지 심겨진 농작물을 수확하기 위해 종종 토지를 "침입"하거나 점유한다. 이때 "침입자"를 쫓아내기 위해 지주들이 들이는 비용은 상당하며, 이 과정에서 종종 폭력과 인명 손실이 발생하곤 한다. 얼마 지나지 않아 토지가 "재침략"을 받는 경우도 드물지 않다. 이러한 대립은 특히 농작물을 수확

하지 못할 때 양측 모두에게 큰 소실을 초래하게 된다.' 메사데 코반은 분쟁의 당사자들이 무력에 의존하지 않고 양립할 수 있는 주장을 발전시킬 방법을 개발해야 했다.[8]

2. 정당 노선을 넘어서 협력하는 역량

정당 간의 경쟁은 국가적인 문제와 우선순위에 관한 공론화를 위한 메커니즘이다. 선거가 끝나면 정치인들은 모두의 이익을 위해 협력하고 통치할 방법을 찾아야 한다. 그렇지 않으면 분열이 발생하게 된다. 다수당은 정치적인 모든 측면을 주도할 수 있게 되어 야당과 야당이 대표하는 국민들의 의견을 고려하지 않고도 통치할 수 있다. 그러다 보면 상대적으로 힘이 약한 여러 정당들은 그들이 정책적 우선순위를 결정하는 데 참여할 수 없다는 것을 알게 된다. 많은 국가들은 최근 몇 년간 다당제 민주주의 제도를 수립해 왔다. 폰 메이젠펠트에 의하면 새로 민주주의 체제를 확립한 국가의 정당들은 종종 '협력에 익숙하지 않거나 협력이 가능하다는 사실을 모른다. 왜냐하면 그들은 선거에서 이기기 위해 상대에 대한 적개심을 일으키는 데 집중해 왔기 때문이다.' 이 문제를 해결하기 위해 여러 기관이 후원하거나 지원하는 수많은 대화 프로세스가 만들어졌다.[9]

실제로 파나마에서 열린 1993 밤비토 대화1993 Bambito dialogue는 파나마가 파나마 운하와 운하 지역Canal Zone의 권한을 반환 받는 계획을 세우기는커녕 마누엘 노리에가Manuel Noriega

독재정권 측과 그를 축출한 미군 측으로 분열돼 서로 대화를 나눌 수 없는 정치인들을 한 자리에 모았다.[10] 2002년 과테말라에서는 다당제 민주주의를 위한 네덜란드 연구소Netherlands Institute for Multiparty Democracy와 UNDP가 협력하여 평화 협정을 공고히 하고 사회경제적 문제 해결을 방해하는 정치적 분열과 양극화를 해결하기 위해 여러 당을 포함한 대화를 진행했다. 한 대화 참가자가 말한 것처럼 '의견은 말하지만 서로의 말을 듣지 않는 사회'에 갇힌 정치 엘리트들은 국가적 문제를 해결할 수 없었다.[11]

3. 포용적인 행동 의제를 개발할 수 있는 역량

정당과 선출직 공무원은 단순히 잘 지내는 방법을 배우는 것을 넘어서 사회 전체의 필요를 충족하는 계획과 프로그램을 개발할 의지, 그리고 기술을 갖춰야 한다. 이를 잘 갖추면 제안된 정책과 진행방식에 대해 국민들의 공감대를 형성할 수 있다. 이는 기업, 노동, 시민사회 조직과 같은 주요 사회 행위자들의 지원과 협조를 확보하는 데 필수적이다. 더 나아가 사회를 발전시킬 수 있는 긍정적인 비전을 담고 있는 의제라면 정치 지도자가 바뀌더라도 지속될 가능성이 있다.

예를 들어 모잠비크에서 진행된 어젠다 2025 이니셔티브Agenda 2025 initiative in Mozambique의 카터 센터 프로젝트Carter Center project의 목표는 '참여를 통한 공동의 장기적인 국가 비전을 수립하는 것'이었다. 이와 비슷하게 OAS는 온두라스에서 열린

그랜드 국가 대화Grand National Dialogue in Honduras에서는 '2021년 국가적으로 겪게 될 위기에 대처할 수 있는 국가 비전을 수립하고, 이를 둘러싼 공감대를 형성하는 것'을 목적으로 세웠다. 국제 IDEA의 대화 프로그램을 통한 조지아의 민주주의 평가 프로그램Democratic Assessment through Dialogue Programme in Georgia의 목적은 '정치, 사회, 경제 문제에 대한 진지하고 포괄적인 성찰을 촉진하고, 민주적 개혁 의제를 명확히 하며, 해결 지향적 사고와 행동을 창출하여 민주주의를 발전시키는 것'이었다. UNDP가 개최한 비전 파라과이Visión Paraguay에서는 '공감대를 형성할 수 있는 환경을 만들고 사회적 분열(부문별, 문화적, 사회경제적 영역 등)을 극복해 국가 발전에 영향을 미치는 공동의 비전을 구축하는 것'을 목표로 세웠다.

4. 시민 참여의 역량

마지막으로 대화를 지지하는 현장의 진행자들은 민주주의 사회에서의 포용성을 강조한다. 포용성은 특별한 상황이나 의제를 설정하는 과정이 아닌 일상적으로도 필요하다. 이는 냉전 이후 많은 국가가 민주주의 체제로 전환하면서 점점 더 분명해졌다. 그리고 정부는 민주주의 사회에서 거버넌스가 완전히 하향식으로 흐를 수 없다는 사실에 직면해 왔다. 시민 단체들은 기존의 민주주의 국가들도 마찬가지로 거버넌스에서 상향식 접근이 필요하다고 주장했다. 전 세계은행World Bank 수석 경제학자이자 노벨상 수상자인 조셉 스티글리츠Joseph

Stiglitz가 제안했듯이 '참여는 단순히 투표만이 아닌 자신에게 영향을 미치는 결정에 대한 발언권을 의미한다.'[12]

이 책이 제시하는 대부분의 대화 사례는 위와 같은 사회적 역량을 개발하는 데 기여하는 것을 핵심으로 하고 있다. 예를 들어 OAS의 민주주의 촉진 부서에서도 사회적 역량 개발을 2001년에 만든 대화와 관련한 특별 프로그램의 주요 임무로 설정했다. 프로그램 담당자에 따르면 '대립과 배제가 만연한 사회에서 경쟁적인 이해관계를 전환하는 것은 근본적으로 다른 새로운 기술과 태도 및 행동을 요구한다.' 이는 민주적 거버넌스를 구축하기 위한 중요한 단계이다. '가장 소외된 사람들을 포함해 정부와 사회의 모든 영역이 상호 교류하고, 공동으로 사회적 관심사를 다룰 수 있는 영구적인 공간을 만들고 유지하면, 공정하면서도 참여적인 민주주의를 이끌어 낼 수 있을 것이다.'[13]

효과적인 거버넌스의 필요성

OAS 사무총장 호세 미겔 인슐자José Miguel Insulza는 2005년 10월에 '정치는 단순히 가치 혹은 원칙의 문제가 아니'라고 말했다. '정치의 목표는 사람들에게 유익한 결과를 제공하는 것이다.'[14] 몇몇 기관들이 민주적 대화를 장려하고 진행하는

이유는 대부분의 국가에서 '일상의 정치'가 근본적인 목표를 달성하는 데 도움이 되지 않는다는 것을 알고 있기 때문이다.

2000년 11월, 아프리카, 동유럽, 아시아, 라틴아메리카, 카리브해 등의 17개국에서 100명이 참여한 워크숍에서는 여러 대화의 방법론과 사용법을 학습했다.[15] 이들은 자신들의 정부가 직면한 문제에 대해 대화하기 위해 국가 단위로 팀을 구성하고 토론의 틀을 만들었다. 이를 통해 방대한 규모의 사회적, 정치적 문제의 목록이 만들어졌다. 대다수는 국가의 경계를 넘어선 경기 침체, 세계화와 함께 악화되는 빈곤과 불평등, HIV/AIDS 전염병과 같은 문제들이었다. 그 밖에도 사회 및 문화적 분열, 가족공동체의 약화, 부패, 그리고 교육받은 계층의 이주 등 사회적 가치와 전통의 붕괴와 관련된 사회적 병폐도 있었다. 많은 국가에서 발생하는 신뢰 부족, 공동체 비전의 부재, 불확실한 국가 정체성 등은 계급과 민족의 분리, 인종 차별이 반복되는 경향에 기여하고 있다. 워크숍에 참여한 국가 중 세 개의 국가에서는 무력 충돌이 있었고, 다른 국가에서는 권위주의 정권이나 군부 정권의 발현, 집단학살을 포함한 폭력의 문제를 맞닥뜨리고 있었다.

이러한 문제들은 공통적으로 사람들의 태도와 관계 그리고 행동과 문제를 예방할 수 있는 거시적이고 구조적인 변화를 필요로 한다. 그리고 변화를 위해서는 다양한 분야와 집단, 사회적 계층을 가로지르는 참여가 필요하다. 하지만 이들 국가의 시민들을 동원하는 일은 매우 어렵고, 정부는 효율적

으로 문제를 해결할 의지가 없는 경우가 많다. 워크숍 참가자들은 이처럼 막다른 곳에 다다른 문제들을 대화 프로세스로 해결할 수 있기를 바라고 있었다.

결과를 도출하는 참여 프로세스

많은 수의 정부들은 복잡하고 뿌리 깊은 사회 문제를 해결하기 위해서는 더 많은 참여가 필요하다고 여긴다. 그러나 대화 참가자들은 단순히 참가자를 많이 모으는 것만으로는 충분하지 않다고 주장했다. 사실 정치적 과정에 참여해 본 대중은 높은 기대치에 비해 별다른 성과를 얻지 못해 실망한 경험이 있어 대중이 참여하는 정치적 과정을 신뢰하지 못한다.

과거 OAS의 대화 및 분쟁 해결을 위한 특별 프로그램OAS Special Program for the Promotion of Dialogue and Conflict Resolution의 운영자인 야디라 소토Yadira Soto는 중·남부 아메리카 지역의 정부로부터 자국의 원주민들과 대화를 시작할 수 있도록 도와달라는 요청을 받았다. 하지만 OAS는 원주민 지도자들에게 단호히 거절당했다. '그들은 이렇게 말했다. "우리는 대화에 관심이 없다. 이미 스물 한 번이나 정부와의 대화에 참여했지만 그들은 여전히 우리의 요청사항을 실행하지 못했다."'[16] 소토의 사례는 널리 알려진 '대화 피로dialogue fatigue'라는 문제, 즉 의사소통은 있지만 이해와 변화가 없는 대화 과정이 도달하는 필연적 결과이다.

따라서 더 많은 대화 프로세스가 아닌 더 넓게 적용되고 지속적인 변화를 가져오는 더 좋은 대화 프로세스가 필요하다. 대화진행자들은 현재 상태를 변화시키고자 하는 의지와 지속적으로 변화를 일으킬 의지의 부족 등 대화가 실망과 환멸을 가져오는 이유에 대해 이야기했다. 하지만 이런 문제는 늘 있기 때문에 프로세스는 그 자체로 결과를 생산할 역량을 가져야만 한다. 그러기 위해서는 다음의 다섯 가지의 어려움을 반드시 효율적으로 다뤄야만 한다.

1. 복잡성

복잡한 문제는 문제의 복잡성을 고려하여 해결해야 한다. AIDS 위기는 젠더 문제와 빈곤 문제, 그리고 이들과 연결된 폭력적 갈등을 끝내는 등의 관련된 모든 요소를 다루는 해결방안이 필요하다. 여러 대화 프로세스를 진행해 본 아담 카헤인Adam Kahane는 2002년 남아프리카 공화국에서 진행된 몽플뢰르Mont Fleur 시민 시나리오 프로세스에서 대화 참가자들과 실제 공동체가 겪는 문제의 복잡성을 다루기 위해 그가 생각하는 효율적인 프로세스의 원칙을 설명했다.

우리는 복잡성의 세 가지 측면에 따라 주어진 상황을 평가할 수 있다. 이는 피터 센게Peter Senge, 조지 로스George Roth, 그리고 오토 샤머Otto Scharmer가 제안했다.

복잡성의 사회적 측면

복잡한 사회일수록 행위자는 단일하지 않은 다양한 관점과 관심사를 갖고 있다. 이러한 상황은 전문가나 권위자에 의해 해결될 수 없고 행위자나 당사자들의 직접적인 참여를 통해서만 해결할 수 있다.

복잡성의 역동적 측면

복잡성의 역동이 높은 상황에서 원인과 결과 간에는 시간적으로나 공간적으로 지연이 발생한다. 원인은 명백하지 않으며 한 번의 개입만으로는 곧바로 해결할 수 없다. 이러한 상황은 부분적으로 접근해서는 해결할 수 없기 때문에 시스템 전체를 살펴봐야 한다.

복잡성의 생성적 측면

복잡성이 스스로 심화되면서 맞게 되는 미래는 낯설고 혼란스럽다. 이러한 상황에서는 과거의 교훈이나 규칙을 적용하는 것은 소용 없으며 새롭게 발생한 상황에 적응해야만 해결할 수 있다.

다양한 구성원과 연관된 사회 문제들은 모든 사람을 '문제 시스템'에 참여시키는 수준의 해결책을 요구한다. 그래야만 지금의 상황을 일으킨 모든 관점과 역할을 포함해 분석하고 계획할 수 있기 때문이다. 그리고 사람들은 그제서야 문제에 영향을 미치는 여러 요소들을 분류하면서 그들에게 가장 큰

영향을 미치는 변화가 무엇인지에 대해 동의할 수 있다.[17]

2. 의미 조율

복잡함을 다루기 위해서는 다양한 경험, 관심사, 문화, 세계관을 가진 사람들과 폭력적인 분쟁의 역사를 경험한 사람들 등 다양한 그룹을 한 자리에 모으는 참여 프로세스가 필요하다. 이러한 포용성은 필수적이지만, 확보하는 것은 쉽지 않으며 모인 이후에도 어려움이 존재한다. 때로 사람들은 문자 그대로 다른 언어로 대화를 시작한다. 거의 항상 공통적으로 함께 경험한 단어, 행동, 사건에 대해 다른 해석을 한다는 것을 의미한다. 단어와 행동은 그 자체로 '스스로 이야기'하거나 스스로 의미를 드러내지 않는다. 그보다는 사람들이 자신의 개념적인 프레임을 거쳐 단어와 행동을 '이해하는' 방식으로 사용한다. 사람들마다 프레임이 다를수록 더 많은 해석이 대립하기 쉬우며 서로를 이해하는 것은 어려워진다.

이러한 상황에서 필요한 것은 더 많은 소통이 아니라 더 많은 이해다. 긍정적인 결과를 얻으려면 참가자들이 공동의 목표를 향해 노력하고 도출된 결과를 실행하겠다는 약속을 가지고 프로세스에 참여해야 한다. 이를 위해서 그들은 충분한 상호 신뢰를 쌓고 단어, 행동 및 사건에 대한 서로 다른 의미를 수용해야 한다. 이를 통해 최소한 공통의 관심사와 관련된 문제에서는 공통의 언어를 구축해야 한다.

3. 혁신

사회적으로 대화가 주목받는 이유는 '지금과 같은 정부'가 그들의 문제를 적절하게 해결하지 못하기 때문이다. 많은 정부가 문제를 해결하기 어렵다는 것을 인식하고 대화 프로세스를 시작했거나 받아들이려 하고 있으며, 모든 측면에서 전혀 다른 새로운 접근방식, 즉 혁신이 필요하다고 인식하고 있다. 몇몇 활동가들은 알버트 아인슈타인Albert einstein의 말을 인용해 이렇게 말한다. '문제는 그 문제를 만들어 낸 수준으로 생각해서는 해결할 수 없다.' 대화는 혁신을 위해 반드시 시스템적 접근법의 기초를 만들고 모두가 동의하는 수준의 기반을 구축해야 한다. 덧붙여서 이러한 프로세스는 참가자들이 현 상태에 관해 질문하고, 기존의 관념을 달리 하여 모든 수준에서 의미 있는 변화를 계획할 수 있도록 독려해야 한다.

4. 숙의

사회 변화는 대안적 선택을 구상하고, 상당한 수준의 절충이 요구되는 어려운 결정을 내릴 수 있는 능력을 필요로 한다. 이를 숙의라고 부른다. 여기에는 경제 발전을 선호하는 정책과 환경을 보호하는 정책 사이의 선택, 또는 공공을 안전을 위해 일부 시민의 자유를 희생하는 정책 등 양립하기 어려운 정책을 신중하게 검토하고 선택하는 것을 포함한다. 대화 프로세스는 숙의가 가능한 사회적 역량을 높이기 위해 절충안을 협상하기 위한 기초라 할 수 있는 신뢰가 쌓인 환경을

구축해야 한다. 사회적 그룹들이 상호 이해와 공통의 목적을 형성하도록 도움으로써 그들이 내린 결정의 결과에 대한 상호 책임감을 갖도록 해야 한다.

5. 지속 가능한 결과

불평등이나 배제와 같은 장기적인 문제가 곪아 위기 상태에 이르면 빠른 해결책을 도출해야 한다는 조급함이 발생할 수 있다. 근본적인 원인을 찾아 연관된 문제들을 모두 해결하는 장기적인 이니셔티브를 고안하기보다는, 익숙한 해결 방법으로 눈에 보이는 문제만 해결하려는 충동을 느끼게 된다. 하지만 이런 식의 해결책은 대개 일시적이다.

이와 달리 지속 가능한 결과를 위해서는 긴급한 상황에서도 장기적인 관점을 유지해야 한다. 장기적인 관점은 해당 문제와 그 결과에 이해관계가 있는 사람들의 전폭적인 참여를 요구하고, 당면한 위기가 지나간 후에도 사람들이 근본적인 문제를 다루는 동기와 기술을 가질 수 있도록 한다. 이러한 접근법은 '빠른 해결책'보다 시간은 더 걸리지만, 지금의 문제를 해결하는 것을 넘어 앞으로 문제가 다시 발생할 때 이를 다룰 수 있는 사회적 역량을 구축한다는 점에서 지속 가능한 결과를 만들어 낼 수 있다는 희망을 준다.

이 장에서는 앞으로 나올 여러 사례의 대화 프로세스들이 어떤 긴급한 필요에 의해 진행됐는지 설명했다. 특히 높은 수

준의 두 가지 범주를 제안했고, 이는 상호보완적이다. 먼저 사회적 도전에 대한 지속 가능한 접근법을 개발하기 위한 효과적인 거버넌스가 필요하다. 이는 사람들이 스스로 문제를 해결할 수 있도록 참여시키고 사람들에게 권한을 부여하는 프로세스를 요구한다. 다음으로 민주적 문화를 구축해야 하며 이를 위해 필요한 역량을 강화해야 한다. 이어지는 두 장에서는 현장전문가들은 왜 대화가 이러한 필요를 충족시키는 적절한 방법이라고 생각하는지, 그리고 대화가 무엇이라고 생각하며 어떻게 영향력 있고 긍정적인 변화에 기여한다고 생각하는지와 관련된 질문을 다룬다.

03 대화의 정의

대화에 관한 많은 글에서 알 수 있듯이, 대화(dialogue)는 '단어(logos)를 통해(dia)' 혹은 '단어의 의미를 통해'라는 뜻을 가진 그리스어 'dialogos'에서 유래한다. 문자 그대로 단어를 사용해 의미를 전달하는 모든 의사소통을 뜻한다. 그러나 1장에서 설명한 것처럼 탈냉전 시기 공공 영역에서 대화를 사용하면서 이 용어는 특정한 종류의 참여 프로세스, 특히 2장에서 설명한 사회적 요구를 해결하는 데 적합한 프로세스를 의미하게 되었다.

이 장에서 모든 경우에 적용할 수 있는 대화의 정의를 개발하려는 것은 아니다. 그보다는 현장전문가들의 경험에서 비롯된, 일련의 기본 원칙이라 할 수 있는 대화 프로세스의 정의와 특징, 이를 이해하는 방식을 살펴본다. 또한 이 장에서는 '대화적 접근법dialogic approach'의 개념을 소개한다. 대화적 접근법은 대화 이니셔티브의 기본 원칙에서 파생된 일종의 수행 원칙이다. 많은 현장전문가들은 대화적 접근법이 사회 문제를 해결하는 많은 종류의 의사결정과 협의 과정에서 유의미한 방법이 될 수 있다고 생각한다.

대화의 정의

대화를 문제 해결에 활용하기 위해서는 대화가 무엇인지에 대한 현장전문가들의 이해가 뒷받침되어야 한다. 예를 들어 OAS의 대화진행자는 대화를 '하나의 혹은 여러 정부 기관만으로는 적절하고 효과적으로 해결할 수 없는 사회정치적, 경제적 문제를 해결하기 위해 활용되는 문제 해결 프로세스'로 정의한다.[18] 마크 게르존Mark Gerzon은 UNDP에서 진행한 '대화의 정의'에 관한 설문조사의 결과를 분석하여 몇 가지 공통적인 요소를 도출했다. '대화의 중요한 특징은 공통적으로 인식하는 문제에 관한 새로운 대안을 찾아 내기 위해 참가자들이 서로의 관점을 이해할 수 있는 안전한 공간에 함께 모이는 것이다.'[19] 또한 월드 카페World Café 프로세스의 공동개발자인 후아니타 브라운Juanita Brown은 '대화의 중요성'에 관해 말하면서 몇 가지 핵심적인 특징을 간단한 용어로 설명하기도 한다.[20]

대체로 현장전문가들은 참여적이고 결과 지향적인 프로세스의 사회적 가치에 대한 믿음을 설명하거나 정당화하기 위해 이론적인 근거에 의존하지 않는다. 위르겐 하버마스Jurgen Habermas가 발전시킨 '의사소통 행위 이론communicative action'이나 한나 아렌트Hannah Arendt의 '대표적 사유 이론representative thinking' 등이 그 예이다.[21] 어떤 이들은 진화 생물학자인 움베르토 마

투라나Humberto Maturana와 프란시스코 바렐라Francisco Varela가 발전시킨, 대화가 현실을 만들어 내는 방식에 관한 이론, 철학자이자 교육자인 파울로 프레이리Paolo Freire의 평범한 사람들이 배우고 노는 것이 그들이 사는 세상을 어떻게 건설적으로 형성할 수 있는지에 관한 이론, 또는 마르틴 부버Martin Buber의 관계 이론을 언급할 수도 있다.[22]

그러나 현장전문가들은 그들이 겪은 현장의 경험을 바탕으로 대화를 정의하며, 종종 대화가 무엇이 아닌지를 설명함으로써 대화를 정의하기도 한다. 예를 들어 협상이나 토론과 같지 않다는 식으로 묘사한다. 현장전문가들은 점점 현장 경험을 쌓아가면서 함께 배우고 상호작용하며 더 나아가 다른 사회적 환경까지 고려한 대화의 정의가 필요하다고 인식한다. 특히 지역과 국가의 경계를 넘어 세계적인 수준에서 대화와 관련된 네트워크가 형성되면서 원활한 소통을 위한 대화의 정의가 더욱 필요해지고 있다.

대화를 고유한 종류의 프로세스로 정의하기

플라톤Plato은 그의 책《소크라테스 대화Socratic Dialogue》에서 스승인 소크라테스Socrates가 질의응답을 논리적으로 이어가면서 진리를 도출하는 방법을 소개했다. 대화를 통해 의미를 만드는 소크라테스 대화법의 핵심 개념은 대화의 모든 정의에 포함되지만, 이 방법이 가진 고도로 구조화되고 이성적인 상

호작용의 형태는 현장전문가들이 대화를 특징짓는 방식과는 다르다.[23] 진리를 발견하는 것보다는 학습을 강조하고 공통의 이해를 발전시키기 위한 신뢰, 존중, 공감과 같은 감정의 역할과 아이디어와 사고를 주고받는 과정이 포함된다.

예를 들어 지속적인 대화를 위한 국제연구소International Institute for Sustained Dialogue와 케터링 재단Kettering Foundation의 할 손더스Hal Saunders는 대화를 다음과 같이 정의한다.

> 대화는 인간이 서로의 말에 깊이 귀를 기울이고 이로 인해 변화하는 진정한 상호작용의 과정이다. 상대방과 자신의 의견의 불일치가 계속 되도 다른 사람들의 관심사를 자신의 시각에 반영하기 위해 진지하게 노력한다. 어느 참가자도 자신의 정체성을 포기하지 않지만, 상대를 타당한 주장을 하는 인간으로 인정하고 존중한다.[24]

현장전문가들이 대화의 특징을 전달하는 가장 일반적인 방법 중 하나는 대화를 토론이나 이와 비슷한 다른 종류의 대화와 구별하는 것이다. 예를 들어 IDEA는 책《민주주의의 발전을 위한 대화Dialogue for Democratic Development》에서, '대화는 토론과 다르다. 다른 종류의 생각과 의견을 누르기보다 독려한다는 면에서 그렇다. … 대화의 과정에서 한 사람의 관점 혹은 신념이 다른 사람보다 우선해서는 안 된다는 데 대한 합의가 있다.'[25] 다중 외교를 위한 연구소Institute for Multi-Track Diplomacy

의 루이스 다이아몬드Louise Diamond의 말에 따르면, '대화의 의도는 옹호하는 것이 아니라 질문하는 것이다, 논쟁하는 것이 아니라 탐구하는 것이다, 납득시키는 것이 아니라 발견하는 것이다.'[26] 할 손더스는 '토론은 하나의 정확한 답을 요구하며, 공격하고 방어하는 것을 가정하지만, 대화는 기존의 어떠한 관점보다도 더 나은 답의 가능성을 가정한다.' 토론이 견해를 좁히고 마음을 닫게 한다면 대화는 새로운 관계를 형성하게 한다.[27] 물리학자이자 대화 프로모터인 데이비드 봄David Bohm도 대화와 '토론discussion'의 차이에 대해 비슷한 지적을 한다.

> 토론은 사람들이 아이디어를 주고받으며 견주고 나 혼자만 점수를 얻고 이기는 탁구와 같다. 자신의 아이디어를 뒷받침하기 위해 일부만 동의하는 다른 사람의 아이디어를 채택할 수도 있지만 기본 요점은 게임에서 승리하는 것이다. 이는 토론에서 매우 빈번하게 일어난다. 그러나 대화에서는 아무도 이기려고 하지 않는다. 아무도 이기지 않지만 모두가 이긴다. 이 점에서는 근본적인 마음가짐이 다르다.[28]

대화 대 협상/조정

또한 현장전문가는 대화를 조정 및 협상과 같은 갈등해결 프로세스와 대조해보는 것이 유익하다고 말한다. 팔레스타인 가자지구에서 일하는 바삼 나자르Bassam Nasser에 따르면 협상은 '공식적인 프로세스'다. 협상은 분쟁을 끝낼 수는 있지

만 본질적으로 관계 개선이 필요한 사람들 간의 진정한 평화는 만들 수 없다. 그는 1979년 이집트와 이스라엘이 맺은 평화 협정을 사례로 든다. '아직도 사람들 간의 평화는 볼 수 없다. 내 생각에는 공식적인 협상 프로세스가 작동했다는 이유로 아무도 공식적인 프로세스 이외의 다른 것을 하려고 하지 않았다. 협상이 폭력이나 무장 갈등에 대해서는 대안을 만들 수는 있지만, 평화는 만들 수 없다.' 평화를 위해서는 더 깊은 변화가 있어야 하며 이는 대화가 만들어 낼 수 있다.[29]

UNDP 실무자인 세이드 아카Sayed Aqa는 대화에 대해 협상보다 '더욱 역동적이고 유동적이며, 실험적이다'라고 말했다. '협상보다 더 넓은 개념으로, 대화와 이를 위한 메커니즘과 프로세스는 갈등이 일어나기 전에, 일어나는 동안 그리고 일어난 이후에 반드시 존재해야 한다.'[30] 할 손더스는 《공공 평화 프로세스A Public Peace Process》에서 1993년부터 1999년 사이에 발생한 타지키스탄 대화Inter-Tajik Dialogue를 묘사하면서 대화가 공식적인 조정이나 협상과는 다른 이유를 차례로 든다.

- 조정이나 협상이 원하는 결과는 구체적인 합의다. 대화의 목적은 관계의 변화다.
- 협상은 통상적으로 협정을 맺음으로써 물질적인 이익을 분배하는 것에 만족한다. 대화는 문제를 해결할 수 있는 인간적이고 정치적인 역량을 길러내고자 한다.
- 협상은 합의에 도달할 준비가 되어 있는 당사자들이 필요하다.

아직 협상할 준비는 되지 않지만, 파괴적인 관계가 지속되기를 원하지 않는 당사자들을 참여시킨다.

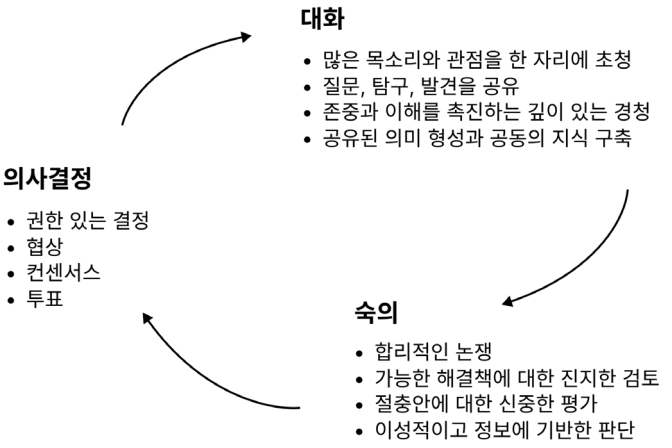
- 협상은 유형적이고 공유 가능한 또는 정의할 수 있는 재화나 권리를 다룬다. 대화는 상호 존중과 협력을 위한 기반을 만드는 방식으로 관계를 변화시킬 수 있다.[31]

현장전문가들이 말하듯 대화는 갈등 상황에서 협상과 조정을 대신하는 것이 아니다. 하지만 갈등의 해결과 예방 과정에서 필수적이며 지속 가능한 평화를 구축하는 것을 목표로 한다. 협상 및 조정과의 이러한 차이를 통해 대화 프로세스는 보다 더 광범위한 평화 이니셔티브의 일환이라고 할 수 있다.

대화 대 숙의/의사결정

숙의는 어려운 결정을 내리는 데 필요한 옵션을 신중하게 고려하고 평가하는 과정으로, 이 과정에서 가치의 우선순위가 중요한 역할을 한다. 2장에서 살펴본 공공 안전과 개인의 권리 보호 또는 경제 개발과 환경 보호 등 정책적 선택이 필요한 상황을 예시로 들 수 있다. 대화와 숙의는 다른 과정이다. 그러나 평화 이니셔티브에서 대화와 협상 혹은 조정이 각각 담당하는 역할이 있다. 따라서 이러한 개념들은 숙의민주주의에 필요한 참여적 의사결정 과정을 보완하는, 개별적이면서도 상호 보완적인 단계로 이해하는 것이 바람직하다. [그림 3-1]은 이러한 상호 관계를 보여준다.[32]

[그림 3-1] 의사결정 프로세스



위의 그림은 의사결정 프로세스의 역동성을 보여준다. 이 프로세스는 40분 안에 끝날 수도 있고 10년이 걸릴 수도 있다. 그림에서처럼 구체적인 의사결정 행위는 거버넌스의 공식적인 구조와 프로세스에 의해 정해지지만, 복잡한 문제를 처리하는 데 필요한 경우 시민들이 참여하여 영향을 주고받을 수 있도록 열려있다. 이러한 과정에서 대화는 시민들이 함께 문제를 탐구하고 깊이 이해하도록 만들며, 다양한 관점을 도출하고, 이를 전체가 공유할 수 있도록 돕는 등 다양한 방법으로 숙의를 가능하게 한다. 대화는 경청과 질문을 강조하여 사람들마다 다르면서도 공통적인 경험을 인식하도록 하고, 이에 대한 상호 존중과 이해를 증진시키는 단계다. 이 단계는 사람들이 개인, 정당 또는 이익 단체로서 만들 수 있는

것보다 더 포괄적인 비전을 개발할 수 있도록 돕는다.

대화의 개방적, 탐색적, 비전적인 특성과 달리 숙의는 좁혀 가는 과정이다. 그러나 대화와 마찬가지로 다양한 견해를 함께 탐구하고 존중하는 경청의 과정이기도 하다. 할 손더스는 '대화와 숙의의 말하고 듣는 방식은 동일하다'고 설명한다. 그러나 숙의가 '문제와 그 문제를 다루는 여러 방식 중 하나를 선택하는 것'에 초점을 맞춘다면, 대화는 '특정 문제에 대처하기 위해 문제의 근간이 되는 관계와 그 관계를 변화시켜 행위자들이 협력할 수 있는 방법'에 초점을 맞춘다.[33]

대화와 숙의의 차이는 실제로는 미묘할 수 있지만, 결과에 초점을 맞추어 둘을 구분하는 것은 유용하다. 예를 들어 IDEA는 지속 가능한 민주주의를 위한 역량 구축 프로그램 Capacity-Building Programme for Sustainable Democracy을 설명할 때, 일반적으로 대화가 민주주의 평가와 개혁 의제를 도출하는 더 큰 프로세스에서 하는 역할에 대한 명확한 그림을 제시한다. 프로그램 개요에는 대화가 '가장 중요한 단일 기능'이라고 명시되어 있지만, 대화는 '정치적 스펙트럼과 국가 기관, 시민사회, 민간 부문 간의 격차를 해소하고 민주적 개혁에 대한 토론의 장을 넓히는' 역할을 한다. '포괄적인 지역의 의제'를 개발하는 것은 별도의 단계다. '넓어진 공간'은 의제를 생산하는 데 필요한 심의가 이루어질 수 있는 맥락을 조성한다.[34]

국제 IDEA의 개요에서는 '숙의'라는 단어를 사용하지 않는다. 실제로 숙의 민주주의 분야 밖에서는 현장전문가들이 적

어도 명시적으로 이러한 구분을 하는 경우는 드물다. 어떤 이들은 관계의 변화를 가져오기 위해 대화를 장려하지만, 어떤 이들은 합의에 도달하거나 최선의 행동 방침을 결정하기 위해 대화를 한다. 또 다른 이들은 합의와 행동을 촉진하기 위해 대화를 통한 관계의 변화를 만들어 낸다고 말한다. 이렇듯 대화의 다양한 목적으로 인해 정의에 혼란이 생기는 경향이 있다. 손더스의 지적처럼 분쟁을 다루는 사람들과 민주주의로의 국가적 전환을 지원하는 사람들이 '서로 인접한 분야에서 일하고 있다'는 사실을 깨달은 것은 1990년대 중반 이후부터다. 거버넌스와 '갈등의 정치적 해결'이라는 관련된 문제에 접근할 때, 손더스는 '대화와 숙의는 서로 다른 차원의 과제를 다루면서 함께 걸어가야 한다'고 제안한다.[35] 이러한 차이를 더 깊이 탐구하고 더 폭넓게 활용하는 것은 대화 현장을 성숙하게 하는 필수적인 단계일 수 있다.

대화를 세계적인 맥락에서 정의하기

전 세계 여러 지역에서 대화의 사용이 확대되면서 현장전문가들은 문화에 따라 대화를 정의해야 하는 과제에 맞닥뜨렸다. UNDP의 '대화에 대한 전략적인 관점Strategic Outlook on Dialogue'에서 강력하게 권고하는 것 중 하나는 '문화적 맥락의 차이를 잘 인식해 "대화"라는 용어를 사용하는 것'이다. 한 현장전문가는 발칸반도에서는 해결해야 할 문제에 대해 이야기

해야지 해결 과정에 대해 이야기해서는 안 된다고 지적했다. '만일 서구식으로 들리는 "대화"로 사람들을 참여시키려고 한다면 … 아무 소용이 없을 것이다. 대화는 그들의 등을 돌리게 할 뿐이다.' 마찬가지로 각각 세계의 다른 지역에 파견된 현장전문가들은 서구적이고 '엘리트주의적'으로 들리는 것을 피하기 위해 '공동체 대화', '국가 주권 회의', '협력 강화' 등의 용어를 사용한다.[36]

'민주적 대화'라는 용어는 민주적 거버넌스 강화에 초점을 맞춘 대화가 확산되고 있는 라틴 아메리카와 캐리비안 지역에서 주로 사용된다. IDEA와 세계은행이 공동으로 후원한 이 지역의 국가별 대화 경험에 관한 회의 보고서는 '대화'와 '민주적 대화'라는 용어를 같은 의미로 사용하며 다음과 같이 명시한다. '대화가 민주주의를 실현하는 방법이라는 점에서, 대화가 없는 민주주의는 의미가 없다.'[37] 민주적 대화를 다른 종류의 프로세스와 구별하는 데 도움이 되는 세 가지 기준은 다음과 같다.[38]

- 목적: 기존 제도로는 해결하지 못하는 복잡한 사회문제 해결
- 참가자: 문제를 일으키는 시스템의 작은 축소판이자 해결책에 포함되어야 하는 사람
- 프로세스: 개방적이고 포용적인 대화를 통해 구체적인 행동을 도출하는 합의에 도달하는 데 필요한 신뢰 구축

이는 경험에 근거한 정의로, 여러 사람들이 각자의 방식대로 정의한 대화를 반영한다. 그러나 '대화' 그 자체보다 '민주적 대화'라는 라벨이 붙었을 때 보다 더 전 세계적으로 다양한 사람들에게 실질적인 과제를 제시할 수 있다. 한 가지 반대 의견은 단순히 이 용어가 중복되어 보인다는 것이다. 폰 메이젠펠트는 '기본적으로 대화는 민주적인 과정'이라고 말한다. '민주적이지 않은 대화는 있을 수 없다.'[39] 어떤 사람들은 21세기의 지정학적 맥락, 미국을 비롯한 서구 국가들과 중국이나 러시아 등이 대립하는 상황에서, 서구가 주도하는 '민주적'이라는 용어를 사용하는 것은 도움이 되지 않는다고 지적한다. 홍콩에 본부를 두고 있는 시민 교류Civic Exchange의 크리스틴 로Christine Loh는 중국 본토에서 보다 효과적이고 강력한 공공 의사결정을 위한 도구로 대화를 장려할 수는 있지만, 이를 '민주적 대화'라고 부를 경우 대화를 활용할 수 없다고 말한다.[40]

이와 같은 꼬리표를 주의하는 것 외에도, 대화의 실천에 관한 원천이 플라톤과 소크라테스로 거슬러 올라가는 서유럽의 철학적 전통보다 더 광범위하고 깊다는 점을 인식해야 한다. 데이비드 봄과 동료들은 '수렵 채집인 무리hunter gatherer bands'에 대한 연구를 언급하며, 그들의 대화는 '구성원들이 교육이나 높은 수준의 언어적 교류 없이도 서로에게 무엇이 필요한지 알 수 있는, 일종의 응집력 있는 유대감이나 친목을 강화하는 것처럼 보인다. 다시 말해, 그룹 내 의미를 공유하는 문화가

형성되어 있다'[41]고 말했다. 연구자들은 현대 사회에서 부유한 국가의 사람들은 이러한 고대 공동체의 결속의 전통으로부터 단절됐다고 말한다. 하지만 다른 지역에는 상대적으로 강하게 남아있다. 예를 들어 UNDP 모리타니아 대표인 세실 몰리니어Cecile Molinier는 자신이 조직하는 데 기여한 새천년개발목표에 관한 국가적 대화에서 대화가 '문화의 일부'라는 사실 덕분에 사람들이 '수사rhetoric를 뒤로하고 공개적으로 대화할 수 있었다'고 언급했다.[42]

후아니타 브라운은 이와 같은 유산을 사랑스러운 이미지로 표현한다.

> 고풍스러운 중남미 주택의 열린 중앙 안뜰 … 집 한가운데 활짝 핀 꽃으로 가득 찬 공간을 둘러싸고 있는 여러 개의 아치형 출입구 중 하나를 통해 중앙 뜰로 들어갈 수 있었다. 나에게 대화란 인간이 공통적으로 경험하는 넓은 집의 중앙 안뜰로 들어가는 것과 같다. … 대화는 여러 통로를 통해 경험할 수 있다. 많은 문화와 전통을 가진 원주민 협의회, 살롱, 학회, 여성 모임, 농장 노동자 가정 모임, 지혜 서클, 비전통적인 외교적 노력 그리고 다른 대화 형식들이 우리가 대화라고 부르는 생산적인 공간을 만드는 데 기여하고 이끌어 왔다.[43]

한마디로 우리가 사용하는 '대화'와 '민주적 대화'라는 용어가 모든 환경에서 유용하거나 유용하지 않을 수 있다는 사실

을 인식하고, 해당 환경을 존중해 용어를 사용해야 한다. 동시에 서론에서 설명한 것처럼 이 용어들은 이 책을 만든 기관의 관행과 이해에 부합하는 용어이기도 하다. 점점 더 많은 사람들이 대화와 관련된 거의 모든 종류의 프로세스를 '대화'라는 용어로 표현하는 세계적인 맥락에서, 우리는 이 분야 전체를 진전시킬 수 있는 논의의 기초로서 대화의 정의를 가능한 명확하게 표현하는 데 가치가 있다고 믿는다.

기본 원칙: 대화 프로세스의 특징

앞서 언급했듯이 모든 사람이 동의할 수 있는 대화의 단일한 정의를 구축하고 촉진하려는 것은 아니다. 그럼에도 불구하고 일부 현장전문가들이 말하는 '가짜 대화'와 2장에서 설명한 필요를 진지하게 다루는 대화 프로세스를 구별할 필요는 있다. '가짜 대화'는 주로 보여주기 위해 사람들을 한자리에 모으는 과정일 수 있다. 이런 대화는 반대 측 당사자들과 한자리에 모이기는 하지만 분열을 지속시키는 어려운 문제를 해결하지는 못한다. 혹은 당국자들이 이미 결정한 정책임에도 불구하고 마치 '협의'하고 있는 것처럼 보이기 위해, 더 심한 말로는 '보여주기식window dressing'으로 공무원이나 기관에서 주최하는 과정일 수도 있다.

하지만 대화를 통해 변화를 만들겠다는 진정한 의지가 있을 때, 대화 프로세스가 어떤 특성을 갖는지는 설명할 수 있다. 아래 제시된 다섯 가지 원칙과는 다른 용어를 사용한 목록들도 있지만,[44] 대부분의 목록은 아래의 다섯 가지 특징이 전달하는 본질을 담고 있다.

대화 프로세스는 아래와 같은 특징이 있다.

포용성

포용성은 아마도 대화를 실천하는 데 필요한 가장 기본적인 원칙일 것이다. 이는 문제 상황과 관련된 모든 사람이 그들 자신의 문제를 해결할 수 있는 '전문성'의 핵심 부분을 집단적으로 보유하고 있다고 가정한다. 또한 변화가 지속 가능하려면 시스템 내의 사람들이 문제, 문제 해결 과정, 제시된 해결책에 대한 주인의식ownership을 가져야 한다고 보며, 주인의식을 높이려면 변화 프로세스에 참여해야만 한다.

포용성의 원칙은 다양한 방법으로 표현될 수 있다. 예를 들어 몇몇 참가자들은 성공적인 결과를 달성하는 데 이해관계가 얽혀 있는 다양한 그룹들을 모두 모으는 형태로 **다중 이해관계자 대화**multi-stakeholder dialogue를 명시한다. 어떤 사람들에게 포용성은 특정 문제나 인간 관계의 패턴을 지속시키는 **시스템의 축소판**을 만드는 것을 의미한다. 또 다른 사람들은 포용성의 원칙을 대화에 포함되어야 하는 **관점이나 목소리**로 표

현해 대화 프로세스가 말 그대로 모든 사람을 참여시키지 않고도 포용적일 수 있음을 보여준다. UNDP 활동가 셀림 자한Selim Jahan은 이러한 핵심 측면을 강조하기 위해 '광역 기반 대화broad-based dialogue'라는 용어를 사용할 것을 권고한다.[45]

포용성은 민주주의에서도 핵심적인 원칙이기 때문에, 민주주의를 촉진하는 IDEA의 대화 프로세스는 반드시 포용적이어야 한다.

> 민주주의는 국가, 시민사회, 민간 부문을 모두 포괄하며, 모두 민주주의의 발전을 위해 공동의 책임과 상호보완적인 책임을 공유한다. 포용과 참여는 민주화의 두 가지 측면이다. 이러한 포용적이고 참여적인 접근방식은 다원적인 파트너십의 기초를 구성한다.[46]

포용성을 '대화 설계의 필수 요소' 중 하나로 꼽은 전 OAS 대화 및 갈등 해결을 위한 특별 프로그램 팀은 '더 많은 사람들의 의견을 고려하고 이들을 참여시켜 포용성을 높일수록 합의의 정당성이 증가한다. 정치적, 경제적, 사회적, 군사적 표현뿐만 아니라 과거에 반복적으로 배제되었던 사람들의 표현을 포함한 모든 사회적 표현을 경청해야 한다'고 말한다.[47]

이렇듯 포용성은 특히 배제라는 역사가 있는 사회적 문제의 맥락과 관련이 있다. 이러한 맥락에서 대화 프로세스의 역할은 중요한 의사결정 과정에서 발언권이 없었던 여성과 청

년, 가난한 사람과 인종, 민족 혹은 종교를 이유로 권리를 박탈당한 집단, 결정에 따른 이익을 상대적으로 적게 받아 온 사람들이 목소리를 내도록 하는 것이다. 이 원칙은 정치 지도자 및 기타 엘리트 그룹 간의 대화에도 적용된다. 예를 들어 가나에서 열린 대화 이니셔티브에서 다당제 민주주의를 위한 네덜란드 연구소는 의석을 획득한 정당뿐만 아니라 합법적으로 등록된 모든 정당을 참여시키기 위해 노력했다. 이 연구소의 로엘 폰 메이젠펠트는 '분쟁에서 벗어나고 있는 국가나 극심한 빈곤에 시달리는 국가에서는 더 조화로운 방법으로 앞으로 나아가고 더 큰 합의를 이룰 필요성이 있기에 이는 말 그대로 국가적인 연출drama'이라고 말했다. 그는 '정치 영역'에서의 배제는 국가적 합의를 구축하고 앞으로 나아가기 위해 노력하는 국가에게 사회 및 경제적 배제만큼이나 큰 문제라고 본다.[48]

이 원칙에 대한 주장은 대화 프로세스가 정당하고 견고한 결과를 얻기 위해서는 포용성이 필수 요건이라는 일반적인 견해에 근거한다. 또한 우리는 지난한 실천과정을 통해 포용성이 충분히 포괄적이지 않으면 그 상황에서 도출된 어떠한 결과도 지속 가능하지 않을 수 있다는 것을 알고 있다.

마지막으로 현장전문가들은 포용성을 달성하는 것은 단순히 다양한 대화 참가자 그룹을 만드는 것 이상의 의미를 가진다고 말한다. UNDP의 제시카 파이타Jessica Faieta는 '단순히 다양한 파벌을 테이블에 앉히는 것이 아니다'라고 말한다. '의자

가 있다고 해서 모두가 동등한 위치에 있는 것은 아니다.' 그는 라틴아메리카 원주민들이 정부 대표들과의 대화에 참여할 때, '역량, 경험, 그리고 다른 것에 대해' 상대적으로 열세에 놓여 있던 점을 예로 들었다.[49] 또 다른 사람들은 이스라엘-팔레스타인 대화의 권력 불균형과 2001년부터 아프가니스탄에서 열리고 있는 로야 지르가(loya jirgas, 거대한 규모의 위원회)에서 부족 군벌들 사이에서 목소리를 내기 위한 아프가니스탄 여성들의 투쟁을 예로 들었다.[50]

포용성의 목표를 깨닫기 위해서 대화진행자들과 퍼실리테이터들은 반드시 이러한 불균형을 완화시키는 단계를 거쳐야 한다. '참석자들 간 힘의 차이는 대화와 토론을 위한 열린 공간을 수립하는 데 장애물로 작용한다'고 인도네시아의 분쟁 후 대화 보고서에서 말한다. 이러한 차이가 존재할 때 사람들은 침묵하게 되기 때문에 '퍼실리테이터의 중요한 역할은 토론을 위한 수평적인 장소를 만드는 것'이다.[51] 다른 활동가는 이를 '운동장을 평평하게 만들기levelling the palying field'라고 부르며, 이는 포용적인 대화 프로세스의 필수적인 부분이다.

공동의 주인의식

한 현장전문가 워크숍 그룹에 따르면 대화 프로세스가 '정부 등 특정 행위자의 시간 벌기나 정부 의제 달성을 위한 도구가 되어서는 안 된다.'[52] IDEA의 아시아 프로그램 매니저인

리나 리킬라Leena Rikkilä는 이와 비슷하게 대화가 '몇 명만 초대해 이들과 이야기 한 후에 약간의 상담만 하면 끝'이라고 여겨져서는 안 된다고 말한다.[53] UNDP의 엘리사르 사로Elissar Sarrouh가 말하듯이 권력 기관이 주최할 때조차 대화는 '교환'이어야 한다. '다른 사람에게 일방적으로 명령하는 것이 아닌 양방향으로' 모두가 참여하고 동등하게 관여한다는 '민주적 생각'을 구체화하는 것이다.[54]

로엘 폰 메이젠펠트에 따르면 성공적인 대화 프로세스는 '기본적으로 사람들이 자신의 미래를 만들어 나가는 게임에 들어오도록 독려하는 것'이다. 그는 가나에서의 경험에 기반하여 '대화를 통해 당신은 이 과정의 소유권을 보장받아야 한다. 이는 개혁을 향한 약속이다. 소유권이 없다면 개혁은 피상적인 실천으로만 남지만 소유권이 보장될 때 사람들은 문제를 더 발전시켜 나가고, 다른 경험과 비교해 눈에 띄는 결과를 생산해 낸다'고 말한다.[55]

대화 프로세스가 주인의식을 갖고 진행되기 위해서는 현장전문가 워크숍에서 한 그룹이 '정말 중요한 것에 대한 대화'라고 이름 붙인 기회를 제공해야 한다.[56] 또 다른 그룹은 의미 있는 대화란 '협정을 어떻게 맺을지에 대해 말로만 하는 대화가 아닌 근본적인 이슈를 현실적으로 다루는 토론이어야 한다'고 말하기도 했다.[57] 1장에 나온 짐바브웨 청년들의 대화는 중요한 문제가 무엇인지 직접 결정하고 현실적인 방안을 만들어가는 대화가 무엇인지 묘사한다. 짐바브웨 청년들은

대화를 통해 HIV/AIDS와 실업 문제를 스스로 해결해 나가기 위해 노력하고 일상의 갈등을 해결하는 데 적극적으로 역할을 하기 시작했다.

학습

한 현장전문가가 설득력 있게 말한 것처럼 '대화는 말을 하는 신체적 행동이 아닌 마음을 여는 것이다.'[58] 마음을 여는 것은 참가자 간의 상호작용을 높인다. 이를 중요하게 생각하는 현장전문가들은 일방적으로 이루어지는 '가짜 대화'와 자기 편이 이기는 데만 집중하는 토론이나 협상으로부터 대화를 구별해 낸다. 참가자들은 다른 사람들의 말, 자신의 말, 그리고 그 결과로 얻을 수 있는 새로운 통찰력과 관점을 듣고 반영하는 데 자신의 마음을 연다는 의미에서, 많은 사람들이 이러한 특성을 '개방성'이라고 부른다. 윌리엄 아이작William Issacs은 《대화의 재발견》에서 이러한 종류의 상호작용을 만들어 내는 핵심적인 행동과 기술을 '저항 혹은 강요 없는 **듣기**, 다른 사람의 입장의 무결성과 완전한 이해의 불가능성에 대한 **존중**, 가정, 판단, 확신의 **중지**'로 표현한다.[59]

이런 환경에서의 학습은 평소에 서로 대화하지 않는 사람들과 실제로 갈등을 겪는 사람들을 한데 모으는 대화의 포용성과 큰 관련이 있다. 현장전문가들은 '대화를 통해 상반된 이해관계가 적대적이지 않은 방식으로 상호작용할 수 있다'고

주목한다. 그러나 이 과정의 본질은 '판단을 내리는 것이 아니라 당사자로서 문제에 대한 더 깊은 이해와 인식을 위해 경청하는 것'이기 때문에 학습을 지향한다. 다른 현장전문가들도 이에 동의한다. '대화는 갈등 분석을 수행하는 좋은 방법이다.'[60]

인터 아메리칸 재단Inter-American Foundation과 케터링 재단의 라몬 도본Ramon Daubon이 제시하듯 대화는 **자기 성찰**self-reflection을 통해 배울 기회를 만들어 낸다. '사람들은 서로가 진실의 일부만 알고 있다는 것을 깨닫기 시작한다.' 그가 주지하듯 이러한 대화의 특징은 좀 더 넓은 관점에서 지속적으로 긍정적인 변화를 이끄는 '공공의 지식'이 발전하도록 이끈다.[61]

인류애

'대화를 통해 우리의 자연적인 지능은 그 자체를 드러내고, 우리 인류는 스스로를 인식할 수 있는 가능성을 갖게 된다'고 IDEA의 《민주주의 발전을 위한 대화》의 저자들은 말한다.[62] 대화 프로세스는 학습처럼 인류애로 인해 다른 종류의 상호작용과 구별된다. 이는 사람들이 대화에 온전히 참여했을 때 서로를 대하는 방식과 많은 관련이 있다. 대화는 '다른 사람의 신발을 신어보는 것'으로 비유되는 공감을 필요로 한다. '사람들이 상대방을 이해하려는 노력을 하기 시작할 때 대화의 씨앗이 심겨진다.'[63] 그리고 이는 빌 아이작이 대화의 네 번째

주요 기술이라 말하는 '자신이 가진 권한, 정체성, 생각을 말하는 솔직한 목소리'처럼 진정성이 필요하다.[64]

워크숍에서 현장전문가 그룹은 가장 훌륭했던 대화 경험에 대해 이야기를 나눈 후에 아래와 같은 목록을 만들었다.[65] 그들에 따르면 대화 참가자는 반드시 아래와 같은 태도를 갖춰야 한다.

- 공감을 보여야 한다. 상대방의 입장에 반응하는 것이 아닌 진정으로 이해해야 한다.
- 대화의 방식을 존중하면서 상대방의 관점에 대해 마음을 연다.
- 극단적인 상황에서도 존중하는 어조를 유지한다.
- 진정으로 중요한, 진짜에 대해 대화를 나눈다.
- 개인적으로 그리고 집단적으로 문제와 해결책에 대해 책임감 있는 태도를 가져야 한다.
- 감정적으로 마음을 연다. 이성이 종종 무시하는 마음의 이유에 귀를 기울인다.
- 차이를 인정하고 더 나아가 공통점을 인정하는 용기를 갖는다.
- 변화할 수 있는 역량을 보인다.

이러한 항목들을 종합해 보면, 대화를 '사람들이 서로의 말에 깊이 귀를 기울이고 배운 것을 통해 변화되는 진정한 상호작용의 과정'이라고 말한 할 손더스의 정의를 반영하고 있다.[66] 그러나 현장전문가들은 상호작용과 학습이 지적인 수

준에서만 일어나는 것이 아니라 전인적인 차원을 포함한다고 명시함으로써 한 걸음 더 나아간다. 데이비드 봄과 동료들은 대화를 '함께 생각하는 것'으로 정의한다. 그리고 '생각'은 '이성적인 지식의 결과물일 뿐 아니라 기분, 감정, 의도, 바람' 그리고 '이전의 생각으로 인해 조건화되고 편향된 반응'이라고 말한다.[67] 이는 사람들이 배우고 변화를 겪도록 만드는 대화에서 대체로 보이지 않고 표현되지 않는 인간의 상호작용과 관련된 부분이기도 하다. 인도에서 평화 운동가들과 대화진행자들을 이끄는 메나크시 고피나트Meenakshi Gopinath는 이렇게 말했다. '대화의 말하는 측면은 빙산의 보이는 부분일 뿐이다 … 만일 말에만 주목한다면 진짜 중요한 부분은 놓치게 된다.'[68]

학습과 마찬가지로 이러한 인간적인 상호작용을 지원하는 환경을 조성하는 것은 대화 작업의 핵심 요소이다. 많은 현장 전문가들이 '안전한 공간'을 가능하게 하는 프로세스 안에서 신뢰를 쌓아가야 한다고 강조한다. 포용성을 위해 모든 사람들의 목소리가 들리도록 권력과 지위의 차이를 관리하고 참가자들이 중요한 문제에 집중하도록 하는 것은 중요한 과정이다. 학습과 인류애를 특징으로 하는 대화의 장을 형성해야 한다.

장기적인 관점

2장에서 복잡한 문제에 대한 **지속 가능한** 해결책을 효과적

인 거버넌스의 중요한 과제 중 하나로 정의했다. 대화의 특징 중 하나는 이러한 지속 가능한 해결책을 찾는 데 필요한 장기적인 관점을 갖추고 있다는 점이다. 현장전문가들은 다양한 사회적 위기를 해결하기 위해 폭력을 멈추게 하고, 정치적인 상황을 안정시키고, 불행을 완화하기 위한 신속한 조치가 필요하다는 것을 잘 알고 있다. 그러나 대화의 본질은 위기가 발생하는 관계와 행동의 근본적인 패턴에 초점을 맞추는 것이다. 이러한 수준에서 작업하는 것이 지속 가능한 변화의 가능성을 창출하는 것이며, 이는 시간이 걸린다. 라그나르 엔게비Ragnar Ängeby 전 스웨덴 대사는 '대화는 빠른 해결책이 없다는 것을 깨닫는다는 의미에서 시간을 다른 방식으로 사용하는 것'이라고 말한다. '깊은 변화를 가능하게 하려면 시간이 필요하다.'[69]

현장전문가 커뮤니티 내에서 분쟁을 다루는 사람들은 이 원칙을 명확하게 표현한다. 메리 앤더슨Mary Anderson과 라라 올슨Lara Olson은 3년간 '평화 실천에 대한 성찰Reflecting on Peace pratice' 프로젝트의 결과를 보고하면서 '일회성 개입은 절망적이며 쓸모없다'는 대화 참가자들의 판단을 보여준다. 앤더슨과 올슨은 대화 참가자들이 '대화의 개인적 영향을 사회/정치적 차원으로 옮길 수 있도록 하기 위해서는 다년간의 노력이 필수적'이라고 말한다.[70] 할 손더스는 《공공 평화 프로세스》에서 '지속적인 대화'라고 부르는 접근법을 설명하고, 1990년대 이후 지속되고 있는 타지키스탄의 대화 이니셔티브를 보

여준다. 또한 인종적, 민족적 갈등을 전환시키기 위해서는 이 이상의 것이 더 필요하다고 말한다.

모든 현장에서 장기적인 관점을 반영하여 사회적 수준의 역량을 구축하는 것을 강조한다. 라몬 도본은 '근본적인 권력 관계를 변화시키고 대화의 문화를 만들어 내는 것에 관해 이야기해야 한다'고 말한다. '예를 들어 스웨덴에서는 갈등이 발생하면 모든 수준에서 대화로 해결하는 것이 기본이다. 이는 스칸디나비아에서 20세기부터 천천히 발전한 것이다.' 그는 이러한 역량이 없는 곳에서 어떻게 역량을 구축할 수 있을지가 과제라고 지적한다.[71]

대화진행자들은 다양한 방법으로 과제를 해결한다. 예를 들어 OAS는 1996년에 광범위한 조직들이 연합하여 개인에게 대화 훈련을 제공하고 대화를 촉진시켜 과테말라의 대화 문화를 구축하는 방법을 찾는 프로그램인 OAS/PROPAZ(대화 문화 프로그램: 평화를 구축하기 위한 자원의 개발)을 진행했다.[72] 또 다른 접근법으로는 IDEA와 인터피스가 다양한 당사자들의 그룹을 만들어 문제를 분석하고 다루는 방법도 있다. 이러한 과정을 통해 그들은 개인 간의 네트워크를 구축하고 공통의제에 대한 변화를 이끌어 낸다. 이러한 네트워크는 종종 대화 프로세스가 끝난 이후에도 활동을 통해 변화를 이어 나가기도 한다. IDEA는 이러한 측면을 프로그램을 지속시키는 핵심으로 본다.[73] 이와 같은 프로세스는 여러 해에 걸쳐 열리기도 한다. 많은 시간이 걸리지만 전 인터피스의 디렉터인 마티

아스 스티펠Matthias Stiefel의 말처럼 이러한 접근법은 '발생한 문제를 조속히 해결하는 단기 프로세스가 아닌 사회의 역량을 키우는 장기적인 프로세스'로 받아들여져야 하고 심지어 필수적으로 여겨져야 한다.[74]

현장전문가들은 장기적 관점의 기본 원칙을 다른 방식으로 표현하기도 한다. UNDP의 갈등 **전환** 접근방식은 '분쟁이 발생한 날'에 대한 대화나 협상을 조직하는 것보다는 대화와 협상을 위한 '기술과 능력'을 키우기 위한 워크숍을 강조한다.[75] OAS의 대화 촉진과 갈등해결을 위한 특별 프로그램은 상당수의 라틴 아메리카 국가에서 대화 참여를 **제도화**하는 것이 중요하다고 강조했다. 이들은 특정 종류의 공공 문제를 해결할 때 참여 절차를 요구하는 법률, 갈등이 발생했을 때 대화를 촉진하기 위한 옴부즈맨과 같은 공식 직책의 신설, 대화진행자와 참가자를 위한 기술 구축에 대한 투자 등을 언급한다.[76]

대화적 접근법

대화적 접근법 개념은 대화 프로세스의 본질적인 특징을 파악하는 것에서부터 대화진행자를 위한 **수행 원칙**code of conduct과 **상호작용의 수준**까지 설명한다는 점에서 기본 원칙

과의 관련성을 확장한다. 이는 공식적인 대화로 지정된 상황뿐만 아니라 다양한 상황에서 긍정적인 변화를 가져오는 데 효과적으로 작용한다.

수행 원칙으로서의 대화적 접근법

어떤 의미에서 대화적 접근법 개념은 단순히 대화 프로세스를 조직하고, 시작하고, 촉진하는 방법에 관해 기본 원칙에서 추론한 것이다. 예를 들어 포용적이고 권한을 부여하는 프로세스를 촉진할 때 현장전문가는 다른 사람에 대한 **존중**, 다양한 관점에 대한 **개방성**, **공감**을 동일하게 보여야 한다. 상대편과 대화하기 위해 신뢰를 쌓아야 하는 상황에서는 투명성도 필요하다. **투명성**은 진정성 있게 숨김 없이 말한다는 측면에서 중요하며 행동과 대화에서 드러나야 한다. 인터피스가 르완다에서 진행한 이니셔티브 사례를 기록한 저자는 '초반부터 의도가 매우 진실하고 투명하다는 것을 분명히 보여주어야 한다'고 조언한다. 르완다 정부가 인터피스 팀이 야당과 만나는 것을 우려하자, 인터피스 팀은 회의에서 논의된 내용을 '공개적이고 투명하게' 공유하여 이러한 우려를 해소했다.[77]

질문하는 입장으로 학습의 원칙을 수행하는 것도 대화적 접근법에서 중요한 요소다. 질문 하는 자세에는 자신의 목표를 발전시키고 이해를 도모하기 위해 질문하는 것도 포함된

다. 현장전문가들은 이러한 질문은 도구적이지 않으며 더 높은 수준의 목적을 달성하는 데 도움이 된다고 말한다. 고피나스gopinath는 '[대화를] 도구가 아닌 그 자체로 존재하는 과정으로 보고 접근해야 한다'고 주장한다. '다시 말해 어떤 문제에 접근하면서 "좋아, 이제 대화를 하자. 대화를 통해 …라는 결과를 얻을 수 있을 거야"라고 생각해서는 안 된다. 끊임없이 변화하며 유연하고 융통성 있는 프로세스로 문제에 접근해야 한다. … 투명하고 유연해야만 이 여정을 통해 새로운 미래를 상상할 수 있는 능력이 향상될 수 있다.'[78]

대화 프로세스를 넘어 대화적 접근법 사용하기

공식적인 대화 프로세스로 여겨지지 않는 상호작용도 어느 정도 대화적일 수 있다. 예를 들어 협상, 조정, 숙의 및 의사결정 과정은 다양한 관점을 대표하는 참가자가 투명하게 의사소통을 하고, 개방적인 태도로 다른 사람의 말을 이해하며, 장기적인 관점에서 당면한 문제를 바라볼 수 있을 만큼 소속감과 권한을 부여받고, '안전'하다고 느낄 수 있는 환경을 조성하는 정도에 따라 더 대화적일 수 있다. 이처럼 대화적 접근법은 공식적인 대화 프로세스가 아니더라도 위와 같은 상호작용에 기반한 방법을 제시하여 어떤 상황에서도 대화를 실천할 수 있도록 한다.

누군가 대화라는 개념을 하나의 철학으로 제시하려 한다

면, 현장전문가들은 대화 프로세스를 구성하는 것이 모든 상황에서 최선의 대응책은 아니라고 말할 것이다. 그러나 대화적 접근법은 무력, 정치적 또는 경제적 권력에 의한 문제 해결이거나 단순한 논쟁이라고 하더라도 강제적인 힘을 사용하는 데 대한 대안이 된다. 그리고 현장전문가들은 이러한 상황에서 대화가 더욱 효과적일 것이라고 믿는다. 단지 좋은 사람이 되거나 친밀한 관계를 만들기 위해서 대화적 접근법과 대화의 활용을 촉진하려는 것이 아니다. 그보다는 4장에서 설명하려는 것처럼 대화가 사회적 과제들에 맞서 필요한 변화를 일으키는 가장 적절한 방법이자 유일한 방법이라고 생각하기 때문이다.

04 대화가 일으키는 변화

대화진행자들은 변화를 추구하는 사람들이다. 2장에서 설명한 것처럼 이들이 추구하는 변화는 협력, 평화적 갈등 해결 또는 민주적 자치를 위한 사회적 역량 강화일 수 있다. 또는 빈곤, 불평등, 범죄 혹은 질병과 같은 다양한 사회적 병폐에 맞서는 진보일 수도 있으며, 경제 개발 혹은 인간 개발로 폭넓게 정의할 수도 있다. 이 장에서는 앞장에서 언급한 기본 원칙에 따른 참여 프로세스로서의 대화가 이러한 종류의 변화를 만드는 데 효과적이라고 믿는 이유에 대해 설명한다.

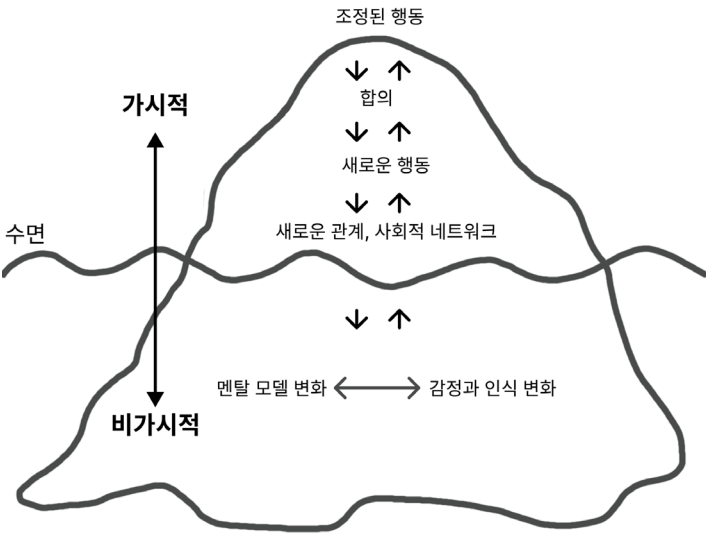
변화의 수준

바삼 나시르가 1979년 이집트-이스라엘 평화조약에 관해 언급했듯이, 공식적인 조약으로 무력 분쟁이 종식된 것은 큰 의미가 있는 구체적인 변화다. 그러나 동시에 지속적인 평화를 이루기 위해서는 정부 간 공식적인 협정을 넘어 이집트인과 이스라엘인의 마음과 생각을 움직이는 변화가 필요하다.

마찬가지로 IDEA 프로젝트 평가자인 헤이르트 판 블릿Geert van Vliet은 민주주의 구축이라는 복잡한 작업을 효과적으로 수행하기 위해서는 '태도, 가치관, 상호작용 방식에서 복잡한 변화 과정을 촉진할 수 있어야' 한다고 말한다.[79] 위의 두 가지 관찰은 대화진행자가 관심을 갖는 복잡한 사회적 도전에 지속 가능한 영향을 미치려면 보다 개인적이고, 보이지 않지만 더 깊은 수준의 변화가 필요하다는 점을 강조한다.

[그림 4-1] 빙산 모델: 변화의 수준

출처: Otto Scharmer, 'Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge', in G. v. Krogh, I. Nonaka and T. Nishiguchi, eds, *Knowledge Creation: A New Source of Value* (New York: Macmillan, 1999), pp. 36-60의 내용으로 Katrin Käufer가 만든 모델을 기반으로 그렸다.



빙산 모델은 눈에 보이는 어떤 현상의 특성은 전체의 일부에 불과하기에 우리가 쉽게 볼 수 없는 부분을 인식하는 것의 중요성을 강조할 때 사용된다. 캐트린 카우퍼Katrin Käufer와 오토 샤머가 개발한 빙산 변화 모델Iceberg Model of change은 눈에 보이는 변화와 보이지 않는 변화가 서로 연결되어 있고 상호의존적이라는 점을 보여준다.[80] 가장 깊은 수준에서의 감정과 인식의 변화는 사람들에게 변화의 가능성을 열어 준다.

이러한 변화의 사례 중 가장 강력한 사례는 폭력적 분쟁 당사자 간의 대화에서 볼 수 있다. 미나크시 고피나트는 카슈미르에서 일하면서 겪은 경험을 설명한다.

> 나는 '여성 안보, 갈등 관리와 평화(Women in Security, Conflict Management and Peace, WISCOMP)'라는 단체에 있었다. 우리는 카슈미르 분쟁에 대한 침묵을 깨기 위해 노력해야 한다는 데 동의할 수밖에 없었다. 그곳에는 상대 공동체가 자신들을 곤경에 빠뜨렸다고 비난하는 여성 그룹이 많았다. 예를 들어 한 마을의 무슬림 여성들은 자신들에게 일어난 일의 원인으로 힌두교 공동체를 지목하여 비난했고, 마을을 떠난 힌두교도들은 자신들을 집에서 쫓아내고 인종 청소 등을 자행한 무슬림들을 비난했다.
>
> 하지만 그들에게 직접적으로 영향을 미치는 환경에서 멀리 떨어진 안전한 장소에 함께 모여 서로의 이야기와 고통을 듣기 시작했을 때, 그들은 자신의 고통의 크기가 다른 사람들

의 고통보다 크다고 말할 수 없게 됐다. 다시 말해 두 그룹 모두 특정한 수준의 박탈감을 겪고 있었다.

그 순간, 서로의 이야기를 듣고 있던 여성들의 태도가 모두 바뀌는 일이 일어났다. 그중 두 명은 이전에 적대적이었던 여성에게 일어난 일을 들으며 눈물을 흘리기도 했다. 그들은 인간으로서 겪는 경험의 공통점을 발견했다. 이는 매우 감동적인 일이었다. … 눈도 마주치지 않던 이들이 서로의 존재를 인정하기 시작했다. 몸짓, 태도, 표정으로 서로를 '타자화(othering)' 하던 방식이 녹아내리기 시작했다. 그들이 서로 껴안고 포옹했다고 말할 수는 없지만 반감의 벽은 무너졌다.[81]

다중 외교를 위한 연구소와 피스 컴퍼니Peace Company의 공동 설립자인 루이스 다이아몬드Louise Diamond는 데이턴 평화 협정Dayton peace accords이 맺어진 직후인 1996년에 보스니아에서 그녀가 촉진했던 다른 대화 사례들을 언급했다.[82] 대화 그룹에는 어린 세르비안 병사들과 나이 든 보스니아 무슬림 여성이 포함되어 있었다. 이들은 일종의 대지의 어머니처럼 고통스러워하고 슬퍼하며 "내 인생을 남자들이 망쳤다"고 말했다. 어린 남성들은 강요에 의해 싸웠을 뿐이라고 주장했지만 여성들은 여러 날에 걸친 대화 워크숍 내내 그들에게 분노와 적대적인 태도를 취했다. 그러다 그 병사가 자신의 집단 정체성을 벗어나 어쩔 수 없이 겪어야만 했던 전쟁의 고통을 시로 표현하기 시작했다. 다이아몬드는 '이러한 행동이 여성의 마음을 녹였

다'고 말했고 두 사람은 가까운 친구가 되었다. 다이아몬드는 이러한 경험은 두 사람의 감정적인 변화를 넘어 사람들이 분쟁에 관해 생각하는 방식을 변화시켰다고 묘사했다.

> 우리는 3개월 후에 보스니아로 돌아갔다. 그리고 다시 6개월 후 워크숍에 참여했던 사람들에게 물었다. '어떤 부분이 인상 깊게 기억에 남나요?' 95%의 사람들이 그 여성과 남성의 화해를 잊을 수 없다고 말했다. 그들 중 단 두 명의 경험이었지만 그 방에 있던 다른 모든 사람들과 더 넓은 차원에서는 사람을 죽이고 싶지 않은 군인과 고통받은 어머니, 전쟁의 희생자들을 완벽하게 상징적으로 보여주는 것이었다.

이 사례에서 다이아몬드가 지적하는 것은 사람들이 주변 세계를 경험하고 해석하는 방식을 형성하는 근본적인 가정인 '멘탈 모델mental model'의 변화다. 앞의 두 가지 분쟁 사례에서 사람들은 상대편을 증오하고 비난하는 것에서 모두가 희생자가 되는 전쟁 자체를 적으로 보는 변화를 겪었다.

캐트린 카우퍼는 1991-1992년에 남아프리카 공화국에서 진행된 몽플뢰르Mont Fleur 프로젝트와 1997-2000년에 진행된 데스티노 콜롬비아Destino Colombia, 그리고 1998-2000년에 진행된 비전 과테말라Visión Guatemala, 세 가지의 시민 시나리오 프로젝트를 분석하며 멘탈 모델 변화의 다양성을 말한다. 데스티노 콜롬비아의 한 참가자는 '개인적인 수준에서 … 가장

아름다운 배움이었고 … 누구도 서로를 죽이거나 분노하지 않고 모든 주제에 관해 이해하고 토론하는 경험을 했다'고 말했다. 아파르트헤이트를 경험했던 '그저 내일을 위해 살았던' 남아프리카 공화국의 한 흑인은 자신의 삶에 시나리오 개념을 적용하고 '오늘 나의 행동은 … 나의 미래와 아이들의 미래를 위한 나의 꿈을 이루는 데 도움이 될 것이다'라고 생각하기 시작했다. 한 과테말라인은 비전 과테말라 대화 중 역사 전문가의 설명에 신중하게 반응하며 과테말라의 역사에 대한 자신의 시각을 바꾸기도 했다.[83]

이러한 변화를 겪으며 사람들은 다른 렌즈를 통해 세상을 보게 됐다. 그리고 새로운 관점은 다른 사람과의 관계, 행동, 그리고 개인적으로나 집단적으로 세상에 미치는 영향에 중대한 변화를 미쳤다. 카우퍼의 분석에 의하면 세 가지 시민 시나리오 프로젝트의 '학습 기록learning histories'을 통해 이러한 효과를 문서화할 수 있었다.[84] 예를 들어 남아프리카공화국에서 보수적인 백인 기업가들과 넬슨 만델라Nelson Mandela가 이끄는 아프리카 국민회의African National congress의 급진적인 리더들을 포함한 대화 참가자 연합은 시나리오 프로세스에서 나온 비전, 즉 포용적 민주주의와 느리지만 모두에게 이익이 되는 지속적인 경제 개발에 대한 비전을 알리기 위해 함께 모였다. 마찬가지로 콜롬비아와 과테말라에서도 대화 참가자들은 지속적인 관계를 형성했다. 이들은 네트워크가 형성되었다고 생각하고 여기에서 도출된 공통 목표를 진전시키기 위한 프로젝트에

힘을 합쳤다. 콜롬비아에서는 기업가 그룹이 모여 평화를 위한 아이디어Ideas for Peace 재단을 설립했다. 과테말라에서는 비전 과테말라 참가자들의 다양한 연합이 개헌, 국립대학 개혁, 빈곤 퇴치를 위한 연구기관 설립을 위해 협력했다.

조약 및 협약, 개헌, 정책 이니셔티브, 입법 등 변화를 위한 구체적인 조치가 필요하지만, 이것만으로는 사회가 직면한 문제를 해결하기에는 충분하지 않다는 것을 인식하는 사람들이 점점 더 증가하고 있다. 이러한 이니셔티브가 성과를 거두려면 개인 차원의 심층적인 변화를 기반으로 해야 한다. 그리고 바로 이 지점에서 대화가 특별한 역할을 한다.

변화의 작동

대화 프로세스에서 변화의 핵심 역학은 사람들이 자신의 사고와 사고 과정, 그리고 사고 과정이 현실을 어떻게 인식하는지에 대한 관점과 관련이 있다. 데이비드 봄, 도날드 팩터Donald Factor와 피터 가렛Peter Garrett이 지적하듯이 대부분의 경우 사람들은 기억, 믿음, 감정, 문화 등이 우리의 사고에 영향을 미치는 힘에 대해 관찰하지 않고 단순히 생각하기에 이러한 관점을 갖지 못한다.

> 우리가 실제 움직이는 동안에는 몸을 인식할 수 있지만 일반적으로 생각의 영역에서는 이러한 종류의 기술이 부족하다. 예를 들어 상대방의 외모나 행동의 특정한 부분에 대해 느끼는 감정이나 생각에 따라 상대방에 대한 태도가 달라질 수 있다는 것을 알아차리지 못한다. 그보다는 상대방이 실제로 수행하는 말이나 행동이 상대방에 대한 나의 태도에 직접적으로 영향을 미친다고 생각한다. 이러한 비일치성을 알아차리는 데 필요한 주의력이 정작 가장 필요한 상황에서는 거의 작동하지 않는다는 데서 생각의 문제가 발생한다. … 대화는 이러한 주의를 기울일 수 있는 공간을 만들어 낼 수 있어야 한다.[85]

그 공간에서 자신의 사고 과정이 어떻게 작동하는지 알아차리는 일은 서로가 주고받는 피드백에서 비롯된다. 데이비드 봄과 함께 일하는 그룹에서는 '각각의 청자들은 각각의 화자에게 생각하는 바를 돌려주고, 그룹의 나머지 사람에게는 표현되지 않는 내용과 함께 표현된 내용에 대한 가정과 무언의 함의를 생각해보는 기회를 줄 수 있다'고 말한다. 이러한 인식은 종종 다른 사람의 이야기를 듣는 사람들이 얻게 된다. 할 손더스는 이러한 상황을 아래와 같이 묘사한다.

> 각 그룹은 대화를 통해서 상대방의 감정과 인식을 인지하기 시작한다. 각자가 가진 경직된 그림이 느슨해지고 각 그룹은

> 더 잘 들을 수 있게 된다. 많은 경우 개인적인 이야기를 들려주는 것은 사람들이 듣고 싶지 않고 무시하고 싶었던 사실에 주의를 기울이도록 만드는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 참가자들은 현실에 대한 자신의 그림을 수정하면서 역효과를 낳았던 과거의 행동을 돌아보기 시작한다.[86]

앞서 3장에서 살펴본 기본 원칙의 실제적인 중요성은 '그러한 주의를 기울일 수 있는 공간'을 만들기 위해 수행하는 역할에 달려있다. 포용성은 기본이다. 대화는 참가자들의 습관적인 사고방식에 도전하는 데 필요한 다양한 관점을 공간으로 가져온다. '더 큰 문화의 축소판으로서 대화는 다양한 관계의 스펙트럼을 드러나게 해준다'라고 데이비드 봄과 공동저자들이 말했다. '대화는 사회가 개인에게 미치는 영향과 개인이 사회에 미치는 영향을 드러낼 수 있다. 권력이 어떻게 부여되고, 문화를 구성하는 눈에 띄지 않는 체계적인 규칙이 얼마나 널리 퍼져있는지 보여준다.'[87]

하지만 이를 위해서는 사람들이 자신의 사고 과정을 면밀히 검토하는 위험을 감수하고 노력할 수 있는 환경이 조성되어야 한다. 피상적인 대화나 '보여주기' 위한 대화, 한쪽 당사자의 목적에만 부합하는 대화가 아니라 중요한 대화를 하고 있다는 느낌을 받아야만 한다. 또한 사람들이 목소리를 내고, 듣고, 존중하고, 중단하는 역량을 개발하거나 활용할 수 있도록 격려와 지지가 필요하며, 감정을 포함한 온전한 자신을 드

러내기 위해 긴장을 풀고 배움을 위해 마음을 열 수 있는 안전한 공간을 만들어야 한다. 마지막으로 변화에 대한 본능적인 저항을 극복하고 자신의 속도에 맞춰 자연스럽게 변화할 수 있는 충분한 시간이 필요하다. 봄이 속한 그룹원들은 변화가 강요되거나 속결되지 않도록 주의한다. '그럼에도 불구하고' 그들은 '관찰된 생각은 관찰되지 않은 생각과는 다르게 나타내기 때문에 변화는 발생한다'고 말한다. 할 손더스에 따르면 가장 중요한 변화 중 몇 가지는 사람들이 프로세스에서 배운 새로운 관점을 통합하고 소화하는 시간을 갖는 대화 세션 사이의 시간에서 발생한다.[88]

대화적 순간

대화 프로세스에서 변화가 어떻게 일어나는지에 대한 현장전문가들의 설명은 종종 그룹의 이해가 진전되는 주목할 만한 사건에 관한 이야기로 표현된다. 이것이 바로 '대화적 순간'이다. 어린 세르비아 군인의 시에 보스니아 여성의 마음이 녹은 것이 바로 그러한 순간이다. 미나크시 고피나트가 설명한 카슈미르의 여성들 간의 대화에서처럼 적이지만 여성으로서 상실과 고통을 이야기하며 슬퍼할 때 그러한 순간이 발생한다.

OAS가 진행한 과테말라의 산 마테오 익스타탄San Mateo Ixtatán 대화는 이러한 순간과 결과를 아래와 같이 묘사한다.

결정적인 순간에 당사자들은 과테말라에서 36년간 지속된 내전이 초래한 고통과 아픔을 서로 공유할 수 있었다. 그들은 분쟁이 자신들의 삶과 지역사회 전체에 끼친 해로운 영향에 대해 이야기했다. 많은 사람들이 솔직하게 이야기하면서 분쟁과 내전에 대한 감정과 행동을 드러냈지만 아무런 막힘이나 방해도 없었다. 오히려 열린 환경에 참여하여 양측 모두가 전쟁으로 인해 고통을 겪었다는 사실을 인정하고 공존 협정(Agreement of Coexistence)을 맺었다.

현장전문가들은 종종 참가자 한 사람이 감정적으로 취약해질 위험을 무릅쓰고 형식적인 대화를 깨고 솔직하게 말하거나 우리의 공통적인 인간성을 깨우는 가치를 제시함으로써 대화적 순간이 촉발된다고 설명한다. 세실 몰리니어는 새천년개발목표에 대한 모리타니아 대화의 한 참가자의 행동을 회상했다. 아직 법인으로 인정받지 못한 한 인권 단체의 대표가 여러 고위 관리들과 함께 대화에 참여했는데, 그는 그런 자리에 참석한 것이 처음이었다. 몰리니어는 그가 '차분하게 말했다'고 회상했다. '그는 자신이 흑인 노예뿐만 아니라 의지할 데 없고 갈 곳이 없는 사람들을 변호하고 있으며, 자신이 그들을 도울 수 있도록 도와줄 힘 있는 사람을 찾고 있다고 말했다.' '다른 사람들이 그의 말에서 진정성을 느꼈기 때문에' 그 한 사람이 그룹을 변화시킬 수 있었다. '사람들이 자신의 방어기제를 내려놓을 때마다 이런 순간이 벌어졌다.' 그

리고 이러한 순간들로 인해 대화가 성공할 수 있었다.[89]

1990년대 중반 매사추세츠 기술 연구소Massachusetts Institute of Technology의 대화 프로젝트Dialogue Project의 일환으로 수행된 현장 연구에서 변화가 어떻게 발생하는지 실제적인 조언을 얻을 수 있었다. 연구진은 수백 시간의 대화 기록을 면밀히 검토한 끝에 '대화를 통한 변화는 단어와 아이디어의 교환이 아닌 대화의 방향이 근본적으로 바뀌는 곳에 존재한다'고 결론을 내렸다. 이러한 변화는 '특정한 사람이 혼자 또는 그룹이 함께 통찰을 얻도록 이끌 때, 특정 퍼실리테이터가 그룹이 직면한 상황을 성찰하도록 도움이 될 때' 발생했다.[90]

이처럼 '주요 에피소드' 또는 전환점은 개인과 대화 그룹에 핵심적인 영향을 미친다. 비전 과테말라의 인터뷰 참가자들은 연구진들에게 대화의 극적인 순간을 회상하며 아래와 같이 말했다. '그룹에서는 솔직하면서도 상대방의 화를 돋우지 않고도 말할 수 있었다. 이는 모두의 진실이라고 동의하지는 않더라도 각자의 진실을 표현할 수 있는 우호적인 분위기를 만드는 데 도움이 되었다.' 연구진들은 몽플뢰르 프로젝트의 경우 시민 시나리오 과정이 끝나고 9년이 지난 뒤의 인터뷰를 통해 많은 참가자들이 '생각의 전환이 일어난 정확한 날짜와 시간을 기억'한다는 것을 발견했다.[91]

개인의 변화에서 사회의 변화로

대부분의 대화는 긴급한 사회적 문제를 다루기 때문에 개인적 수준의 변화를 사회적 수준의 변화로 전환하는 것을 중요하게 여긴다. 하지만 현장에서 이 전환의 관계를 정립하고 이해할 길은 멀어 보인다. 이 책에서는 수집된 자료를 바탕으로 중요해 보이는 두 가지 패턴을 도출하였다.

멘탈 모델의 변화가 미치는 영향

카우퍼가 앞서 설명했던 세 가지의 시민 시나리오 프로세스를 분석한 결과에 따르면, 현장전문가들은 대화에서 드러나는 새로운 생각, 관계, 네트워크, 행동에서 더 큰 영향력으로 이어질 수 있는 개인적 수준의 변화를 발견했다. 현장전문가들은 대화적 순간에서 위와 같은 변화의 사례를 많이 보고 있으며, 이러한 사례에서 나온 긍정적인 결과들이 이 책의 내용을 뒷받침하고 있다.

- 전쟁으로 폐허가 된 과테말라 지역의 농촌과 도시에 있는 여러 파벌들은 어려움을 극복하고 모두의 이익을 위해 봉사하는 지방 정부를 만드는 혁신적인 방법을 발견했다.[92]
- 적대적인 파나마의 정당들은 선거를 통해 공통의 국가적 의제

를 각각 어떻게, 얼마나 잘 이행할 수 있을지 경쟁하기로 합의했다.[93]

- 부르키나파소에서는 민주적 개혁 의제를 추진하기 위해 과거의 적대적인 세력들이 연합하였다.[94]
- 남아프리카공화국의 평등하고 지속 가능한 경제 발전을 위해 구 마르크스주의 혁명가들과 보수적인 기업가들이 공동의 비전을 추진하기로 했다.[95]

이와 같은 사례에는 대부분 높은 수준의 교육을 받은 엘리트가 참여했지만, 평화적 분쟁 관리 역량 강화와 정부의 적극적인 참여와 같은 변화는 과테말라의 OAS나 르완다의 인터피스와 같은 지역사회 대화에서도 익히 볼 수 있다. 라몬 도본은 라틴 아메리카의 참여 예산제 경험을 말한다. 페루의 몇몇 시장들은 주민 참여 예산이 법적으로 의무화되는 것을 매우 위협적으로 느꼈다. 전체 예산의 20%에 불과했는데도 말이다. '이들은 처음에는 권력을 잃게 되고 엉망이 될 거라고 반대했다. 모두가 자신의 이익을 옹호하였고 매우 혼란스러웠다.' 하지만 지금은 양측이 협력할 수 있는 역량을 키우면서 프로세스가 잘 작동하기 시작했다. 도본은 한 시장의 말을 언급하며 '이제 시민들은 결정에 전념한다. 정부는 더 나아졌고 모든 사람이 생각한 대로 일이 진행되지 않더라도 시장인 나를 탓하기보다는 이를 받아들인다.'[96] 이 도시에서는 시민과 시장의 태도가 완전히 바뀌었고 사실상 마을의 문제를 협력

적으로 관리하기 위한 새로운 사회 계약이 만들어졌다.

결과가 미치는 영향

도본의 사례는 대화 프로세스의 효과가 사회적 차원에 도달할 수 있는 또 다른 방법, 즉 긍정적인 결과의 효과를 강조한다. 지방 정부는 주민 참여 예산을 통해 집단적으로 도출된 결정이 정부가 관행적으로 했던 결정보다 '더 낫다'고 느꼈다. 반면 시민들은 결과가 좋든 좋지 않든 그들이 의사결정 과정에 직접 참여해 결정하는 권리를 행사했기 때문에 결과를 받아들였다. 3장에서 설명한 새천년개발목표에 관한 모리타니아 대화의 사례는 '다양한 주제에 관해 효과적이고 유익한 토론 도구로 대화를 배운' 시민들이 '핵심 그룹'이 되는 것이 '참여적 거버넌스 문화를 위한 강력한 기반'을 마련하는 중요한 단계임을 보여준다.

현장전문가들은 장기적으로 대화 프로세스의 가치가 입증되고 확산됨에 따라, 더 많은 사람들이 대화를 통해 긍정적인 경험을 쌓게 되고, 복잡한 사회 문제를 해결하기 위한 효과적인 접근법으로 대화를 선호하게 될 것이라고 생각한다. 예를 들어 라그나르 엥게비는 대화는 어떤 문제라도 협력하여 대처할 수 있는 '회복탄력성이 높은 사회'를 위해 필요한 역량이라고 지적한다.[97] 마찬가지로 UNDP 아르헨티나 대표인 카멜로 앙굴로Carmelo Angulo는 모든 수준의 거버넌스에서 대화가 지

배적인 방식이 되는 '대화하는 민주주의dialoguing democracy'를 말한다.[98]

필립 토마스는 숙의 민주주의로부터 다수의 일반 시민들이 공적 숙의에 참여하는 프로세스를 통해 얻을 수 있는 열 가지의 긍정적인 결과를 보여준다.[99]

1. '전문가'와 대중의 격차 해소
2. 사회적 문제에 대한 단순하고 왜곡된 이해에서 벗어나 복잡함 수용
3. 공적 담론에 대한 더 높은 기준 설정
4. 경쟁적 이해관계에서 공동의 이익으로 초점 이동
5. 합리적인 의사결정을 위한 대중의 역량 강화
6. 숙의와 의사결정에 가치 반영
7. 시민의 효능감 증대
8. 시민, 문제, 기관 및 정치 시스템 사이의 관계 강화
9. 공공 정책에 대한 책임을 대중에게 부여
10. 혁신적 학습과 시스템 변화를 위한 기회 창출

결론

냉전의 종식은 전 세계에 큰 희망과 낙관의 시대를 열었다. 하나의 초강대국 또는 다른 국가들에 의해 통치를 받았던 위성국가들이 스스로의 길을 개척하고, 일반 시민들도 공공 영역에서 자신의 권리와 필요를 주장할 수 있게 되었기 때문이다. 수단 UN 사무총장 특별 대표인 얀 프롱크Jan Pronk의 말에 따르면 '냉전 이후 권위주의 정권의 종식은 상향식 접근방식이 늘어나는 기회를 만들었다. 정권 교체는 폭력 없이도 이루어질 수 있으며 풀뿌리 대중과 엘리트 사이의 중간 계층인 시민사회와 기업이 새로운 역할을 하게 되었다. 그들은 또한 젠더와 환경 문제 등을 적극적으로 제시할 수 있다. 이는 이론을 넘어서 실제적으로도 새로운 기회였다.'[100]

그러나 15년이 지난 지금 국내적으로든 국제적으로든 '오래된 술을 새 부대에 붓는' 것을 보며 좌절감을 느낀다. 민주적 구조라고는 하지만 여전히 관습적이고 엘리트주의적인 하향식 권력 구조가 만연하다. 2장에 제시된 겉보기에는 해결이 어려워 보이는 문제들은 아무런 변화없이 기존의 패턴을 반복하여 발생한 구체적인 결과다. 물론 고무적인 변화의 사례들도 있다. 하지만 냉전 종식의 약속이 실현되려면 더 깊고 넓으며 지속 가능한 변화가 절실히 필요하다.

이 책에 등장하는 실천 사례들은 한 가지 문제나 특정 구

조가 아닌 다층적인 구조사이에서 벌어지는 광범위한 문제를 해결해 더욱 긍정적인 결과를 도출해 내는 **프로세스**에 초점을 맞춘다. 1부는 대화 프로세스를 정의하고 대화 프로세스가 어떻게 작동하고 무엇을 성취하는지에 대한 현장전문가들의 이해를 담았다. 2부는 대화 프로세스의 탐색, 설계, 시작 및 이니셔티브 실행 방법에 대한 지침을 제공하기 위해 대화 프로세스의 세부 사항을 살펴본다. 이를 위해 1부와 동일하게 현장전문가들의 축적된 경험과 지혜를 다시 활용한다. 또한 대화 프로세스를 수행할 때 경험하게 되는 몇 가지 어려움도 다룬다.

2부
대화의 적용

05 서론

2부에서는 전 세계 각국의 현장에서 얻은 조언과 실용적인 지혜를 제공한다. 그렇다고 해서 성공적인 대화를 위한 특정한 방법이나 비법을 제시하는 것은 아니다. 그보다는 대화에 필요한 요소를 개괄적으로 설명하고 다양한 방법, 도구와 제언 등을 적용 사례와 함께 보여준다. 대화 현장에서는 상황과 목적에 따라 특정한 접근방식을 선택하고 만들어야 한다.

3장에서 소개한 대화 프로세스의 기본 원칙인 포용성, 공동의 주인의식, 학습, 인류애, 장기적인 관점은 현장전문가가 내려야 할 많은 판단과 선택에 도움이 될 수 있다. 이 다섯 가지 기본 원칙이 핵심요소로 잘 지켜지면, 대화는 21세기의 사회가 직면한 복잡한 문제를 해결하는 데 효과적이며 실천적인 도구로 자리잡게 될 것이다.

기본 원칙은 대화 프로세스를 성공적으로 만드는 프로세스의 특성에 대해 생각해 볼 수 있는 프레임워크를 제공한다. 이어지는 장에서는 대화의 가능성을 탐색하고 대화 프로세스를 계획 및 실행하고, 모니터링과 평가의 필요성을 다루며, 대화 프로세스에서 어려움을 맞닥뜨릴 때 이러한 원칙이 현장에 어떻게 도움이 되는지 설명한다. 그러나 위의 단계로

넘어가기 전에 두 가지 중요한 문제, 즉 대화진행자와 그들의 역할, 그리고 3장에서 소개했던 대화적 접근법에 대해 설명한다.

대화진행자의 역할

앞서 말했듯이 이 책은 대화진행자*를 대상으로 한다. 대화진행자는 대화를 이론적으로 접하거나 분석하는 사람이 아닌 대화 현장에 적극적으로 또는 잠재적으로 참여하는 사람을 의미하며 세 유형으로 구분할 수 있다.

- 의사결정권자
- 대화 프로모터
- 프로세스 전문가

이 구분은 단지 사람과 기관의 위치에 따라 수행할 수 있는

* 갈등해결과대화에서 말하는 대화진행자는 '대화의 필요와 목적에 맞게 대화과정을 설계하며 그에 따라 대화과정을 운용'하는 역할을 하는 사람으로, 이 책에서 말하는 '프로세스 전문가'에 가깝다. 다만, 갈등해결과대화에서는 주어진 대화를 진행하는 것에 그치지 않고 대화의 의제를 정하고 대화의 자리를 만들기 위한 활동도 함께 하고 있다는 점에서 프로세스 전문가로만 활동영역을 국한하지는 않고 있다.

다양한 역할을 설명하기 위한 것이다. 역할에 따라 각기 다른 장점과 제약이 있다. 예를 들어 리더십 위치에 있는 의사결정권자는 대화가 필요해지거나 대화를 진행할 기회가 발생했을 때 기관을 후원자 또는 참가자로 만들어 대화 프로세스에 힘을 실어주는 역할을 할 수 있다. 그러나 이와 동시에 대화를 소집할 수 있는 권한은 의사결정권자의 소속 정당이나 정치적 지향 등에 따라 정당성이나 신뢰성 논란에 부딪칠 수 있으며, 그 권한도 제약받을 수 있다. 따라서 대화 프로세스의 정당성을 확립하기 위해 보다 중립적이라 인식되는 다른 행위자의 지원이 필요할 수 있다. 이는 실제 현장에서 중요한 부분이다. 2부에서 설명하는 많은 대화 프로세스는 국내를 범위로 하지만 정부 간 기구 혹은 비정부기구와 같은 국제기구의 지원을 받았다.

국제기구의 대화 프로모터는 다양한 참가자들을 대화 프로세스에 참여시키는 데 필요한 중립성을 확보하는 중요한 역할을 하지만, 권한의 한계로 인해 역할 수행에 제약을 받는다. 인터피스나 카터 센터와 같은 국제 시민단체는 정부 기구보다 유연하게 대화를 촉진시킬 수 있지만 정부 관계자를 참여시킬 수 있는 권한이나 영향력이 상대적으로 적다.

이처럼 제도적인 맥락은 개인인 현장전문가들이 수행할 수 있는 역할을 크게 좌우한다. 이는 대화의 시작 단계뿐만 아니라 대화의 기본 원칙에 따라 프로세스를 지원하고 구축하는 모든 단계에 적용된다. 이러한 프로세스를 설계하고 촉

진하는 데 도움을 주는 전문가가 자신의 역할을 효과적으로 수행하려면 이 문제에 민감해야 한다. 마찬가지로 이 책을 읽고 대화 이니셔티브를 시작하려는 의사결정자나 대화 프로모터는 자신의 입장과 역량, 그리고 한계를 평가하는 것부터 시작해야 한다. 짧은 설명이지만 이러한 맥락은 성공을 위해서는 기관 간의 협력이 필수적이라는 것을 보여준다.

또한 프로세스의 설계와 실행을 위해서는 다양한 제도적인 역량 외에도 다음의 세 가지 역량이 중요하다는 점을 인식해야 한다.

- 기술적 역량: 그룹 프로세스, 혁신 및 의사결정을 촉진하는 방법론, 접근법, 도구 및 기술을 다루는 역량
- 정치적 역량: 대화 프로세스가 전개되는 복잡한 맥락과 연결된 권력의 변화와 역학을 읽어내고, 이해하고, 민감하게 반응하는 역량
- 문화적 요소: 여러 문화의 차이를 느끼고 이해하는 역량

위의 세 가지 역량은 대화 이니셔티브를 발전시키는 **방식**을 구체화해 나가는 데 필수적이며 이는 대화 이니셔티브의 **내용**만큼이나 중요하다. 숙련된 사람들은 종종 이러한 역량을 가지고 있지만 한 개인이 이 모든 것을 완전히 갖추기는 어렵다. 따라서 조직과 마찬가지로 각자의 역량으로 서로를 보완할 수 있도록 협력하는 전체적인 노력이 필요하다.

대화적 접근법

어떤 상황에서 대화를 진행하게 되든 본질은 대화 이니셔티브와 그 결과에 대해 각자가 주인의식을 갖도록 공유하고 독려하는 것이다. 이는 참가자를 모으고, 참가자가 소속감을 느끼도록 하고, 프로세스에 적극적으로 참여하도록 격려하는 것을 뜻한다. 바로 이 지점에서 대화적 접근법이 실질적으로 중요해진다.

3장에서 설명한 바와 같이 대화적 접근법은 대화 프로세스를 시작하고 추진하고 조직 및 촉진하는 방법에 대한 숙련된 현장전문가들의 집단적 이해를 담고 있다. 이는 대화 프로세스를 정의하는 기본 원칙에서 파생된 일종의 수행 원칙이다. 다음의 표는 기본 원칙이 일련의 수행 원칙으로 이동하는 논리적 단계를 보여준다.

물론 현장전문가들은 효과적인 대화를 위해 이중에서 특정한 행동을 강조하며 어떤 측면이 중요한지 각기 다른 언어를 사용해 설명하기도 한다. 그럼에도 불구하고 자신의 행동과 대화 참가자들에게 적절하다고 생각하는 행동이 일치해야 한다는 데는 전반적으로 동의한다. 현장전문가들은 대화가 특정한 결과를 성취하기 위한 전략이나 도구에 머무르는 것이 아닌, 특정한 철학을 표현하는 기본 운영 방식이어야 한다고 생각한다. 인도의 대화진행자인 미나크시 고피나트에 따르면

[표 5-1] 대화적 접근법

대화적 접근법			
기본 원칙	**목표**	**특성**	**태도**
· 포용성 · 공동의 주인의식 · 학습 · 인류애 · 장기적인 관점	· 시스템의 모든 당사자의 참여 · 중요한 문제의 해결을 위한 협력 · 깊은 이해를 위한 학습 · 개방적인 태도를 위한 안전한 공간 구축 · 지속적인 변화를 위한 책임 강화	· 존중 · 투명성 · 개방성 · 공감 · 신뢰성 · 인내 · 유연성	· 학습을 위한 질문하기 · 지식을 공유하기 · 공감하며 경청하기 · 듣고 성찰하기 · 나와 다른 사람의 기본 가정 파악하기 · 아이디어와 의견뿐만 아니라 감정을 인지하기 · 새로운 지식과 이해를 반영하여 프로세스 조정하기

이는 '윤리적 관점'의 문제라 할 수 있다.[101] 또한 성공적인 대화 프로세스에 적합한 조건을 갖추기 위한 효과적인 방법이기도 하다. 현장전문가들은 경험을 통해 대화적 접근법의 중요한 세 가지 원칙으로 질문, 투명성, 자기성찰을 말한다.

1. 질문은 현장전문가의 가장 중요한 도구다.

대화를 이끌어 내기 위한 여러 번의 대화conversation*에서 응

* dialogue와 conversation 모두 대화로 번역되지만 의미에는 다소 차이가 있다. conversation은 언어를 교환하는 행위를 의미한다. 이 책의 대화는 주로 dialogue를 의미한다.

호자의 입장보다는 질문자의 입장에 서는 것이 열린 관계를 만들어 나가는 데 도움이 된다. 상대에 대해 호기심을 갖고, 이야기를 경청하고, 공감을 표시하는 것은 기본적인 소통과 존중의 방법이다. 그리고 이는 단지 정보를 모으기 위한 것이 아니라 상대방을 통해 배우고 상대방을 이해하기 위해 질문하는 것을 의미한다. 현장전문가의 역할은 사람들에게 대화를 강요하는 것이 아니라 사람들이 대화를 하도록 이끄는 것이다. 사람들이 중요하다고 생각하는 문제를 도출하고 그들의 열망을 표현하도록 격려하는 것은 문제를 함께 해결하기 위해 협력할 수 있도록 지지를 쌓아가는 방법이다.

2. 투명성은 신뢰를 구축하고 유지하는 데 필수적이다.

한 사람이 투명하게 행동한다는 것은 관련된 정보를 공유하는 것, 어렵고 민감하거나 당황스럽더라도 당면한 문제를 인정하는 것, 대화에서 자신의 생각과 감정을 솔직하게 표현하는 것을 의미한다. 대화진행자의 이와 같은 행동은 사람들이 대화진행자와 그들을 통해 대화로 이어지는 과정을 신뢰할 수 있는 기반을 마련한다. 이러한 신뢰는 정치적, 사회경제적, 문화적, 종교적, 인종적으로 다른 측면에 있는 사람들과 함께 포용적인 대화를 구축하는 데 필요하다. 분열된 당사자들을 포함시키고 권력 불균형을 완화하는 것은 대화 프로세스의 가장 큰 과제 중 하나다. 물론 현장전문가가 개인이나 팀의 일원으로서 이런 일을 잘 수행한다고 해서 그 자체로 과

제를 해결할 수 있는 것은 아니다. 사람들이 현장전문가를 진정성 있고 신뢰할 수 있는 사람으로 인식한다면 현장전문가는 문제를 해결하는 방향으로 전체 시스템을 이끌어 나가는 더 나은 조력자가 될 수 있다.

3. 자기 성찰을 통해 개방성과 유연성을 갖출 수 있다.

학습을 위해서는 새로운 아이디어와 관점에 대해 열려 있어야 한다. 그리고 이를 위해서는 적어도 일시적으로나마 자신의 짐작과 선입견을 인정하고 포기해야 하는 경우가 많다. 하지만 이를 포기하기 위해서는 자기 성찰이 반드시 필요하다. 마찬가지로 투명하고 융통성 있는 자세로 대화의 의제를 대하기 위해서도 대화의 초기부터 자기 성찰을 갖춰야 한다. 자기 인식, 개방성 및 유연성을 갖추도록 훈련하는 것은 실무자가 대화 프로세스를 발전시키기 위해 취할 수 있는 가장 중요한 단계 중 하나일 수 있다. 이를 갖춰 다양한 관점을 고려하면서 대화를 진행하면 신뢰와 주인의식을 구축할 수 있는 토대를 마련할 수 있을 것이다.

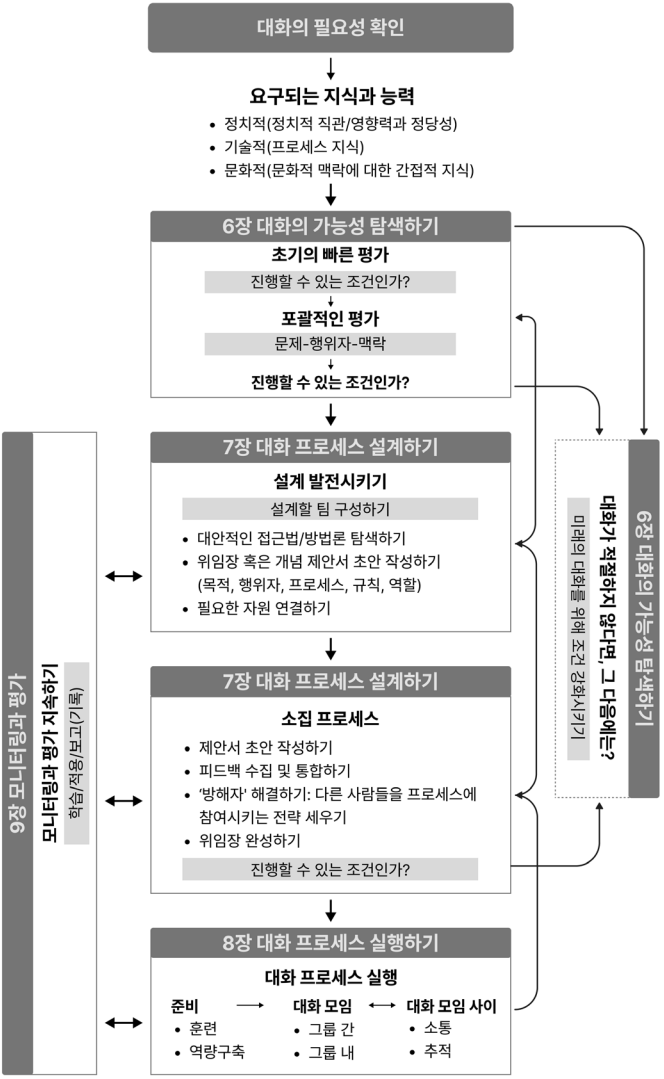
대화 프로세스 설계 과정

[그림 5-1]은 대화 이니셔티브의 주요 단계와 각각의 단계들이 서로 어떻게 연관되어 있는지를 보여준다.

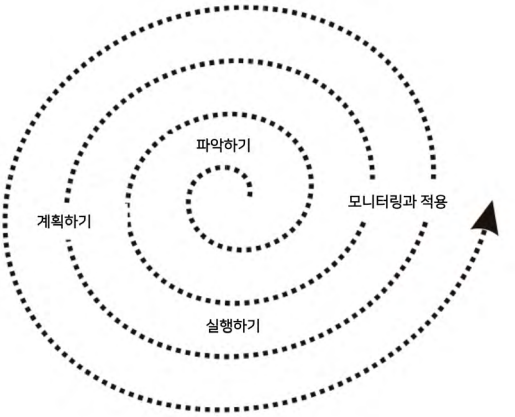
프로세스의 '느낌'

[그림 5-1]은 '대화가 현재 상황에 적용할 수 있는 유용한 도구라는 건 알겠는데 그 다음에는?'이라는 질문에 대한 답변이기도 하다. 하지만 삶의 다른 측면과 마찬가지로 대화 프로세스에서도 사건은 선형적인 방식으로 전개되지 않는다. 많은 행위자들을 포용하고 이들 간 상호작용이 높은 대화 이니셔티브일수록 매우 역동적이고 예측할 수 없다. 이는 대화가 전개되는 사회적 맥락이 항상 그런 것과 마찬가지다. 따라서 지속적으로 적응하는 것이 필요하다. 과테말라의 현장전문가인 미겔 앙겔 발카셀Miguel Ángel Balcárcel은 나선형 패턴이 '우리가 종종 뒤로 가고 있다는 인상을 받더라도 다른 수준에서 앞으로 나아가고 있다는 것을 의미한다'고 말했다. 그는 이 패턴을 이해하면 '이전 단계로 돌아가야 할 때 낙담하지 않을 수 있다'고 말한다.[102] 따라서 [그림 5-1]의 단계와 순서가 계획에 도움이 될 수는 있지만, 실제 프로세스 과정은 [그림 5-2]와 비슷할 가능성이 높다는 점을 인식하면 도움이 된다.

[그림 5-1] 대화 프로세스 설계 과정



[그림 5-2] 대화 프로세스의 실제 흐름



하지만 불확실성과 이로 인한 조율이 필요하다는 것을 이해한다면 프로세스 초반 단계를 더욱 엄격하게 생각해야 한다. 이러한 의미에서 현장전문가는 건물을 설계하기 전에 건설에 영향을 미치는 모든 요소를 파악해야 하는 건축가와 유사하다. 설계를 구현할 건축업자와 협력하고, 건물에 입주할 사람들의 요구에 응해야 한다. 사람들의 요구는 구조가 갖춰지기 시작하면 그제서야 분명해진다. 최종 결과물의 질은 최초 설계 단계가 얼마나 단단하게 준비되었는지와 실행단계에서 사람들의 요구를 반영하는 건축가와 건축업자의 창의력에 따라 달라진다.

06 대화의 가능성 탐색하기

이 장에서는 대화 프로세스가 주어진 상황에서 실행 가능하고 적절한지 판단하기 위한 단계들을 살펴보고 문제, 행위자 및 상황에 대해 필요한 정보를 수집하는 방법을 간략하게 설명한다. 이러한 정보는 대화 이니셔티브를 설계하고 진행 상황과 결과를 평가하는 데 기초가 되는 '기준선baseline'을 만든다. 그리고 상황별로 대화 프로세스를 진행하는 방법도 제안한다.

개입이 동반되는 평가

사전 단계에서 대화 프로세스가 해당 상황에 적절한지 아닌지를 평가하는 것을 단순히 데이터를 수집하는 작업으로 보고 아직 개입하지 않았다고 생각해서는 안 된다. 탐색하는 것 자체가 이미 개입이다. 대화하기로 선택한 사람, 그에게

물어볼 질문의 종류, 그리고 대화 프로세스를 진행할 가능성을 염두에 둠으로써 그가 갖게 될 기대, 이 모든 것이 대화 프로세스의 여부와 관계없이 상황에 어느 정도 영향을 미친다. 현장전문가가 처음부터 이 점을 인식하면 긍정적인 변화를 일으키는 하나의 방식으로 평가를 수행할 수 있다.

평가 프로세스는 이상적으로 생각하면 대화의 여건을 조성하는 데 도움이 된다. 시작 단계부터 이해관계자의 우려를 진지하게 고려하며 대화에 참여하도록 독려하면, 이해관계자가 신뢰를 기반으로 전체 프로세스에 대해 주인의식을 갖고 이를 수용하고 지지할 수 있는 기초를 만들 수 있다. 이런 의미에서 탐색 단계는 다음 장에서 논의할 대화 소집 및 프로세스 설계 활동과 많은 관련이 있다. 만일 대화 프로세스를 진행할 수 없게 되더라도 질문을 던지고 의견을 반영하는 평가 과정 자체가 당사자들의 지식과 이해를 높이는 데 도움이 된다.

마지막으로 평가를 통해 얻은 정보와 이해는 이니셔티브가 진행됨에 따라 지속적으로 학습하고 적용하는 기반이 된다. 진행 상황에 대해 지속적으로 모니터링하고 발전적으로 피드백을 주고받으며 적용하는 과정은 프로세스의 핵심적인 부분이다. 또한 나중에 효과적으로 평가하기 위해서 학습 프레임워크를 잘 구축해 두어야 한다. 이는 9장에서 다시 다룰 것이다.

요약하면 탐색 단계에서 진행되는 평가 프로세스는 동시에 여러 목적을 수행한다.

1. 다음과 같은 과정을 통해 **설계 프로세스**를 수행한다.

- 당사자의 참여를 이끌어 낸다.
- 프로세스를 설계하여 핵심적인 정보와 통찰을 얻는다.
- 성공적으로 수행할 수 있는 조건인지 평가한다.

2. **잠재적인 참가자**와 **이해관계자**가 다음과 같은 경험을 한다.

- 상황의 역사와 배경, 이해관계자의 목표와 인식에 대한 지식과 이해를 쌓아간다.
- 이해관계자들이 자신의 입장과 타인의 입장, 그리고 상호 관계에 대해 더 명확하게 인식하는 자기 성찰의 과정을 겪는다.
- 관계를 다시 맺거나 재구성하도록 돕는다.

3. 다음과 같은 과정을 통해 **모니터링**과 **평가**를 진행한다.

- 지속적으로 모니터링하면서 변화하는 상황에 대응하기 위해 제반 조건과 상황의 맥락을 정확히 분석한다.
- 최종 평가에 필요한 정보와 배경으로 기준을 만든다.

평가의 두 단계

탐색 단계에 들어가기 전에 대부분의 경우 탐색 단계에서 상당한 시간이 걸린다는 것을 알아둘 필요가 있다. 르완다에

서 인터피스가 사업을 수행했을 때는 상황이 너무 복잡해 탐색 단계에만 1년이 걸렸다. 이렇게 시간이 길어질수록 새로운 이니셔티브를 가능한 빨리 시작해야 한다는 압박을 받을 수 있다. 하지만 평가가 데이터를 수집하는 것과 더불어 시간과 자원을 투자할 만한 가치가 있는 행동이자 개입이라는 점을 이해하면 이러한 압박을 견디는 데 도움이 된다. 또한 평가 단계에서부터 사람들을 대화에 참여시키는 대화 이니셔티브의 참여적인 특성이 자리잡도록 만들어야 한다.

실제 대화 프로세스가 필요하거나 대화 프로세스를 진행할 기회가 생기면 두 가지 수준에서 평가를 하게 된다. 첫 번째는 빠른 평가로 다음 수준의 평가를 진행해도 될 만큼 시간과 자원을 투자해도 되는 상황인지 아닌지 현장전문가와 관련 기관이 평가한다. 이때 배경 지식, 경험, 비공식 네트워크, 언론 자료 및 공개 보고서 등의 자료를 바탕으로 평가하며 다음과 같은 질문을 던진다.

- 누가 어떤 이유로 대화를 요청했는가? 대화를 요청하는 명백한 이유와 숨겨진 이유는 무엇인가?
- 그들에게는 어느 정도 수준의 권력과 영향력이 있는가?
- 문제를 해결하기 위해 어떤 시도들을 해왔는가?
- 왜 지금인가? 어떤 변화로 인해 대화가 가능하다고 혹은 필요하다고 판단했는가?
- 어떤 사람들이 참여해야 하는가?

- 이 문제를 해결하기 위해 누가 일해 왔고 그들은 현재 무엇을 하고 있는가?

답변에 따라 현장전문가들과 소속 기관은 대화 프로세스를 진행하기에 상황과 타이밍이 적합하지 않다고 판단할 수 있다. 예를 들어 위기 상황에서는 폭력과 혼란의 수준이 너무 높아서 물리적으로 안전한 환경을 조성하는 것이 불가능할 수 있다. 그렇더라도 국가 차원의 대화 이니셔티브에는 정부의 참여나 지지가 필요하다. 만일 정부 관계자가 특정 결과는 추구하면서도 대화 그룹에 권한을 부여하지 않으려고 한다면 현장전문가는 대화를 진행하려고 하지 않을 것이다. 혹은 새로운 대화를 위한 여건을 조성하기 위해서 대화 피로 문제를 해결해야 할 수도 있다.

빠른 평가의 결과가 긍정적이라면 현장전문가는 두 번째 단계의 평가로 넘어가야 한다. 이는 위에서 설명했던 여러 목적을 달성하기 위한 체계적이고 협력적이며 대화적인 학습 과정이다. 이 단계에서는 **정치적** 역량과 **기술적** 역량의 필요성이 부각되기 시작한다. 충분한 평가를 위해 협의해야 하는 사람들에게 접근하기 위해서는 정치적 지식, 감수성, 기술이 필요하다. 분석을 위한 도구 및 프로세스 방법론을 다루는 역량, 인터뷰와 대화에 요구되는 공감 능력과 경청하는 태도와 같은 기술적인 지식 등이 포함된다. 실제로 이러한 요건들은 평가 프로세스를 통해 수집된 정보를 이해하도록 돕고 다른

사람들과 연결해 주는 핵심 정보 제공자들과 일하는 수단으로 사용된다. 그리고 평가 과정에 참여하는 그룹을 확장시키는 데 기여한다. 이를 위해 필수 정보를 제공할 가능성이 있는 사람(정부 관계자, 공동체, 부족의 지도자 등) 혹은 기관(국내외 비정부기구 및 재단, 종교 기관, 대학 등)과 함께 일할 필요가 있다.

예를 들어 2000년에 르완다에서 진행한 1년에 걸친 평가에서 인터피스는 넓은 범위의 대상자들과 인터뷰를 진행하기 위해 네 개의 정보 제공자 그룹에 의존했다.[103]

- 인터피스와 연결된 여러 국가에 살고 있는 사람들 중, 1990년대에 르완다에서 살았고 르완다인 간의 네트워크를 형성한 경험이 있는 개인들의 그룹
- 각각 고위직 공무원이면서 특히 르완다의 상황을 이해하는 데 도움이 되는 비공식적인 '자문' 그룹으로 활동했던 네 명의 르완다인
- 인터피스를 잘 이해하고 있으며 접촉 범위를 넓히기 위해 컨설팅 업무를 수행한, 역량을 지닌 르완다인
- 인터뷰에 참여했으며 직면한 문제에 대해 '균형있는 시각'을 가진 사람들을 추천해 준 영향력 있는 스무 명의 르완다인

인터피스는 르완다와 다른 곳에서의 경험을 바탕으로 탐색 과정에 정보 제공자를 참여시키기 위한 세 가지의 '모범 사례 원칙'을 세웠다.[104]

- 개인은 각자의 네트워크가 있다. 서로 다른 상호 보완적인 네트워크를 지향해야 하며 한두 사람의 네트워크에만 기대어 인터뷰 대상자를 확장해서는 안 된다.
- 초반부터 프로세스를 포용적이고 투명하게 만들어야 한다. 예를 들어 정부 관계자들은 조사팀이 야당의 주요 인사들을 만나겠다고 하자 자신들을 배제하려는 것은 아닌지 우려를 비쳤다. 하지만 정부 관계자들에게 회의 내용을 투명하게 공개하자 이러한 우려는 다소 완화되었다.
- 정부는 충분히 높은 수준에서 참여해야 한다. 인터피스의 책임자는 이 과정이 시작될 때 정부 고위 관계자를 만나 이 이니셔티브가 지속적인 평화와 화해를 희망하는 르완다인들에게 도움이 될 것이라고 설득했다.

전체 평가: 문제, 행위자, 맥락 이해하기

일반적으로 사람들은 개인적 차원에서 그들이 중요하다고 생각하는 것들이 현재 잊혀졌거나, 잘못됐다고 느끼거나, 이러한 문제를 해결하는 것이 사회에 도움이 된다고 생각해서 대화를 시작한다. 그리고 기관은 그들의 사명과 임무를 추구하기 위해 대화를 시작한다. 하지만 현장전문가들은 어떠한 '느낌'만으로는 일을 진행할 수 없으며 기관이 임무를 추구하

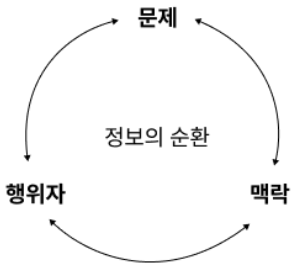
는 일 또한 현실에 기반해야 한다는 것을 알고 있다. 특히 아래와 같은 목표를 위해서는 상황에 관련된 이해관계자와 그들이 행동하는 맥락을 이해하려는 노력이 반드시 필요하다.

- 현재 상황을 진전시키기 위해서는 대화가 적절한 방법이라는 것을 명확히 한다.
- 다음 단계로 대화를 진행하는 것이 최선이라고 판단한다면 대화를 진행하도록 권고한다.
- 성공 가능성이 가장 높은 안전한 기반을 구축한다.
- 사람들을 대화 프로세스의 참가자 혹은 지지자로 모은다.
- 모니터링과 평가를 위한 기준을 마련한다.

대화 이니셔티브를 진행하기로 결정하려면 해결해야 할 문제와 도전 과제, 이러한 문제가 발생한 맥락, 관련된 핵심 당사자에 대해 확실하게 이해해야 한다. 물론 충분히 이해하기 위해서는 상당한 작업이 필요하다. 워크숍에서 한 현장전문가 그룹은 이를 직소퍼즐을 조립하는 것에 비유했다. 그러나 다행히도 이러한 작업에 필요한 개념, 접근법과 도구가 많이 있으며, 그중 상당수는 인터넷에서도 찾을 수 있다. 여기에서는 작업을 위한 기본 개요와 접근법에 대한 몇 가지 제안, 사용 가능한 도구에 대한 소개 및 해당 도구를 어디에서 찾을 수 있는지 설명한다.

탐색의 변수

선택 가능한 분석 프레임워크와 접근법 중 많은 수는 갈등 예방 분야에서 시작되었다. 하지만 동시에 구체적으로 갈등과 관련은 없지만 경제 개발 및 인간 개발 또는 민주적 거버넌스를 강화하는 데 초점을 맞춘 '참여형' 혹은 '다중 이해관계자' 프로세스에 대한 정보도 점점 많아지고 있다. 각 프레임워크는 고려해야 할 주제와 질문의 구체적인 목록을 제공한다. 이 모든 프레임워크는 공통적으로 **문제, 행위자, 맥락** 세 가지 요소를 포함한다.



맥락과 행위자에 대한 조사는 문제를 정의하는 데 영향을 미친다. 반대로 문제를 어떻게 정의하는지에 따라 맥락과 행위자를 조사하는 과정도 달라진다. 문제를 정의하고 맥락과 행위자를 조사하는 과정은 별개의 활동이 아니며, 한 가지의 다양한 측면을 탐구하는 일이라고 인식하는 것이 중요하다. 문서, 책, 신문, 혹은 다른 미디어와 같은 여러 출처의 자료를 조사하는 일은 중요하며 경우에 따라서는 필수적이다. 그러나 현장전문가 대부분은 개별 상담, 포커스 그룹, 여론조사, 설문조사 등의 형식을 조합해 사람들의 참여도를 높이는 것을 더 권장한다. 따라서 이 단계에서부터 대화를 소집하는 과

정이 시작된다고 인식하고 진행하는 것이 도움이 된다.

문제

평가 요소 중 하나인 '문제'는 대화 프로세스에서 다뤄야 할 주제를 정의하는 것을 의미한다. 요구 사항들을 평가하여 작업할 때, 만일 분쟁에 초점을 맞춘다면 이는 갈등 분석이 되기도 한다.

초기의 문제 정의는 대화 이니셔티브를 진전시키는 출발점이 된다. 따라서 현장전문가는 초기 단계부터 다양한 관점으로 문제를 이해하고 상황을 잘 설명하는 프레임을 구축하기 위해 깊이 탐색한다. 예를 들어 당사자들 사이에서 같은 문제를 전혀 다르게 이해할 수 있기 때문에 문제의 역사 또는 배경 자체를 이해하려고 노력해야 한다. 또한 다른 시각으로 상황을 볼 필요도 있다. 다양한 이해관계자가 참여하는 대화를 준비하기 위해서는 문제와 쟁점, 비전과 기회, 생물적/물리적 환경, 기관, 인프라, 법률, 정책 그리고 정치 기관, 경제적 조건과 시장, 사회적·문화적 조건 등을 포함해 상황을 분석해야 한다.[105]

여러 사례에서 갈등 혹은 잠재적인 갈등은 해결해야 할 과제에 반드시 포함된다. 현장전문가가 탐색 단계를 '갈등 분석'이라고 부르든 아니든, 이 단계에서 아이디어와 분석 프레임워크를 구체화하는 것은 대화 이니셔티브를 시작하기에 앞

서 중요하다. 갈등 분석의 중요한 자료인《개발, 인도적 지원 및 평화 구축에 대한 갈등 중심적 접근법에 관한 도구 모음 Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development》에서는 갈등을 눈에 드러나는 폭력과 동일하게 보며, '폭력으로 발전할 가능성이 있는 모든 본질적인 문제, 구조적인 요인, 사회경제적 및 정치적 긴장'이라고 정의한다.[106]

> (갈등은) 일반적으로 사회의 변화를 보여주는 자연스럽고 다차원적인 현상이다. … 둘 이상의 당사자가 서로의 이해관계가 양립할 수 없다고 믿거나, 적대적인 태도를 표명하거나, 상대방의 이익을 훼손하는 행동을 취할 때 발생한다. 당사자들이 더 이상 평화적으로 목표를 달성하려고 하지 않고 어떤 형태든 폭력에 의지할 때, 갈등은 폭력적으로 나타난다.[107]

현장전문가가 갈등을 분석하는 방식으로 탐색의 틀을 잡는다면 '갈등의 근본 원인'을 파악하는 것뿐 아니라, 시간이 지나면서 '갈등 당사자의 동기와 원동력이 변화할 가능성'을 찾는 것도 중요하다. 그리고 갈등을 다루기 위해서는 과거의 노력도 돌아봐야 한다. 여기에는 '내부 및 외부의 행위자들이 갈등의 현장에서 폭력을 제거하거나 "해결책"을 찾아 "평화"로 전환하려 했던 이전의 시도를 비판적으로 검토하는 것'을 포함한다.[108]

행위자

몇몇 현장전문가들은 평가 과정을 '행위자 매핑' 혹은 '이해관계자 분석stakeholder analysis'이라고 부른다. 그러나 무엇이라 부르든 행위자를 이해하고, 이러한 행위자(대화 프로세스에 참여할 수 있는 사람들과 대화 프로세스에 영향을 미치거나 정보를 제공할 수 있는 다른 많은 사람들 모두)를 통해 실질적인 문제를 이해하는 것이 대화 이니셔티브의 실행 가능성을 결정하는 데 필수적이라는 광범위한 합의가 형성되어 있다. 이는 뒤에 '평가를 위한 도구'에서 언급되는 모든 평가 방법론의 핵심적인 요소다.

'행위자 매핑'은 말 그대로 행위자의 위치와 행위자 간의 관계, 즉 상황의 역학 관계를 파악하는 작업이다. 일부 현장전문가들은 문자 그대로 시각적인 지도를 만들기도 한다. 다른 분석 도구를 사용하는 현장전문가들도 있는데, [표 6-1]은 대화 이니셔티브를 통해 해결하고자 하는 과제에 대한 다양한 도구들의 공통적인 요소들을 결합하여 행위자의 행동, 관계, 시각을 분석하는 기본 프레임워크를 제안한다.

[표 6-1] 행위자 매핑/이해관계자 분석을 위한 프레임워크

행위자	관심사, 필요, 목표, 우려	핵심 이슈에 대한 인식과 입장	행위자 간 관계 및 수준	대화 프로세스에 대한 개방성 및 지지	권력 및 영향력 있는 수단	잠재적인 역할 및 기여

행위자

앞으로 진행될 대화에서 중요한 '행위자'에는 개인뿐만 아니라 기관과 이익 단체도 포함한다. 주요 그룹과 기관뿐 아니라 더 나아가 이들 사이에 존재하는 교회, 시민사회, 정부 등 다양한 행위자도 함께 분석한다.

관심사, 필요, 목표, 우려

현재 상황에서 각각의 행위자들이 어떤 일을 겪고 있는지 깊이 이해하고 분석하는 것이 중요하다.

핵심 이슈에 대한 인식 및 입장

다양한 이해관계자들은 서로 다른 인식, 관심사, 우려를 바탕으로 특정 현실을 설명하기 때문에 서로 다른 이야기를 하는 경우가 많다. 현장전문가는 이해관계자들의 다양한 인식이 담긴 서로 다른 현실들을 결합해 새로운 이야기를 만들 수 있어야 한다.

행위자 간 관계 및 수준

좋은 행위자 분석은 행위자 사이의 관계도 살펴본다. 사람들이 다른 사람들과의 관계에서 어떤 위치에 있는지 시각적으로 지도화해 보면 이해에 도움이 된다.

대화 프로세스에 대한 개방성 및 지지

대화 이니셔티브를 진행할 수 있는지의 여부를 판단하는 것은 중요하다. 그리고 이에 대한 판단과 대화 이니셔티브를 지지하며 참여할 사람들을 모으는 활동은 중첩되는 부분이기도 하다.

권력 및 영향력 있는 수단

이 요소는 다른 사람들과 사건에 영향을 미치는 행위자의 역량으로 권력을 행사하는 사람들의 전략과 그 기반을 평가한다. 이를 통해 현장전문가들은 대화 이니셔티브를 진행하는 데 도움이 되는 사람과 '방해자spoiler'가 되어 의도적으로 진행을 방해하거나 실패를 유도하는 사람을 가려낼 수 있다.

잠재적인 역할 및 기여

대화와 변화를 이끌어 내는 데 각 행위자가 어떤 역할을 할 수 있는지 평가한다. 대화 이니셔티브에 참여할 수 있는 지지자, 참가자 및 기타 기여자에 대한 정보를 확보한다.

맥락

어떤 대화 프로세스가 진행될 것인지 이해하기 위해 문제와 행위자를 분석하면서 수집한 많은 정보는 대화 프로세스가 전개되는 맥락을 이해하는 데 도움이 된다. 이때 당면한

상황보다 더 광범위하고 깊은 맥락을 구체적으로 생각해야 한다. 평가 방법론에 포함되는 세 가지 측면은 역사적, 정치적, 사회문화적 맥락이다.

역사적 맥락

현재 상황을 깊이 이해하려면 상황이 어떻게 발생했는지에 대한 기본적인 윤곽을 파악해야 한다. 문제를 탐색하고 행위자를 매핑하기 위해 현재 상황이 어떻게 발생했는지 질문하며 역사적인 맥락을 들을 수 있다. 물론 각기 다른 관점의 다양한 이야기가 있기 때문에 이를 종합해 풍성하게 역사적 맥락을 이해해야 한다. 또한 이러한 지식의 일부는 사건의 전개를 설명하는 뉴스, 기사, 책 또는 기타 문서를 통해서도 확인할 수 있다.

과제를 평가하는 부분에서 언급했듯이, 역사적인 맥락을 이해하는 것은 대화로 다루고자 하는 문제의 역사에 대한 지식도 포함한다. 예를 들어 관련된 문제를 해결하려고 했던 이전의 시도와 그 결과는 무엇인가? 사람들은 장기 집권자의 퇴진이나 변화를 이끄는 강력한 인물의 등장 등 다른 결과를 만들 수 있는 어떤 변화가 일어났다고 느끼는가? 커뮤니티가 이전에 경험한 같거나 다른 주제에 대한 대화를 이해하는 것도 중요하다. 아마도 문제를 해결하는 전통적인 지역 회의가 있을 수도 있다. 혹은 대화에 실패한 경험이 대화로 문제를 해결하려는 데 대해 사람들이 회의적으로 반응하도록 만들었을

수도 있다. 대화 이니셔티브가 지금의 상황과 잘 맞는지의 여부를 역사적 맥락에서 파악해 결정하는 것은 중요하다.

정치적 맥락

정치적 맥락은 거버넌스 구조를 넘어 권력 문제를 다룬다. 정치적 맥락의 윤곽은 대부분 이해관계자 분석에서 드러난다. 그러나 대화 이니셔티브의 실행 가능성과 결과에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 파악하기 위해 전체 상황에 대한 큰 그림을 발견하는 것은 중요하다. 한 예로 아래의 목록은 대화 이니셔티브가 실행 가능 여부를 결정짓는 정치적 맥락의 특징을 보여준다.

- 정부 기관 및 당국의 신뢰성 및 안전성
- 정부 또는 여당 내 결속력 및 긴장 수준
- 소수 정당이 정치 과정에 협력하는 정도
- 민주적 거버넌스에 대한 경험 혹은 신뢰 부족
- 인종에 따른 정치적 분열
- 정부 전복 위험
- 장기간의 내전으로 인한 정치적 재건의 필요성
- 국가 외부로부터의 정치적 압력
- 부패, 사람들 사이의 정치적 환멸과 무관심
- 정치적 위기와 대립
- 내전

사회문화적 맥락

문제를 정의하고 이해관계자를 분석하기 위한 데이터 수집은 핵심적인 맥락을 이해하는 데 도움이 되지만, 역사적 맥락과 마찬가지로 전체 상황을 파악하기 위해서는 더 많은 연구가 필요하다. 사회 집단과 상호 관계에 대한 폭넓은 이해는 대화의 기회와 방향을 평가하는 데 중요하게 작용한다. 여기에서도 상호 의존성과 결속력 또는 양극화 정도에 따라 사회 집단을 분류하는 것이 도움이 된다.

문화적 차이는 현장전문가가 이해해야 하는 사회적 환경의 필수적인 부분이다. 민족, 종교, 언어 또는 기타 요소 등에서 비롯된 이러한 차이는 너무 뿌리 깊어서 2장에서 언급했던 것처럼 각자 다르게 해석하는 의미들을 조정하는 일을 방해할 수 있다. 만일 대화 프로세스의 주최자나 진행자가 이러한 차이에 둔감하다면 성공적인 결과를 기대하기 어려울 수 있다.

사회 내에서 대화 활동을 지원할 수 있는 사람들을 고려하는 것도 유용하다. 이와 관련해서는 교육이 변수가 될 수 있다. 사회 내 교육 격차가 크다면 엘리트 간의 대화를 넘어서기가 어렵다. 현장전문가는 이러한 격차를 고려해야 한다. 다른 사회적 자원도 중요할 수 있는데 예를 들어 아르헨티나 대화에서는 현지의 대화 퍼실리테이터들의 존재가 도움이 됐다. 볼리비아에서도 '해당 문제를 연구하고 공공 정책 수립에 참여할 수 있는 역량을 갖춘, 비교적 수준이 높은' 비정부기구

그룹이 존재했기 때문에 국가적 대화에 대한 시민사회의 참여를 높일 수 있었다.[109]

행위자를 대화에 참여시키기

탐색은 대화를 시작하기 위한 첫 번째 단계이므로 맥락을 고려해 진행해야 한다. 또한 처음부터 대화 원칙을 적용하는 것이 중요하다. 이 과정에서 고려해야 할 몇 가지 진행 요소는 다음과 같다.

1. 신뢰를 약화시키지 않고 잘 쌓을 수 있도록 신중하게 계획해야 한다.

- 대화하는 사람이나 대화하는 순서는 진행자의 의도가 담긴 신호일 수 있다.

2. 충분한 시간을 들여 각 대화를 준비해야 한다.

- 이전 대화를 검토하고 기관 보고서, 신문 등 이용 가능한 자료를 참조하여 인터뷰 대상자에 대해 최대한 많은 정보를 파악한다.
- 다뤄야 하는 내용과 대화의 수준 두 가지를 모두 고려한다. 예를 들어 시작 질문에는 다뤄야 하는 내용과 발생할 수 있는 문제를 반영하여 대담자가 긍정적으로 반응하도록 한다.

- 대화에서 개방성과 공감을 방해할 수 있는 선입견, 생각, 편견 또는 두려움이 있는지 생각해 본다.

대화진행자들은 대화를 탐색하는 과정에서 만난 사람들이 대화에 참여하도록 독려할 수 있다. 사람들의 이야기를 경청하고, 의견을 묻고, 중요한 문제에 대한 그들의 관점을 이해하려고 노력하는 것만으로도 가능하다. 다음은 이를 촉진할 수 있는 질문의 예시이다.

3. 참가자들이 대화 프로세스에 참여하는 데 따르는 비용과 이익을 고려한다.

- 이러한 프로세스에 참여함으로써 무엇을 얻을 수 있으며 무엇을 잃을 수 있는가?
- 대화 프로세스에 참여하지 않음으로써 무엇을 얻을 수 있으며 무엇을 잃을 수 있는가?

4. 참가자들이 대화 프로세스에 참여하는 데 필요한 조건을 확인한다.

- 이 문제를 다루는 대화 프로세스에 참여한다면, 참여하기 위해 어떤 노력이 필요한가? 그리고 이때 필요한 것은 무엇인가?

5. 참가자들을 통해 다른 이해관계자를 파악한다.

- 성공적인 대화 프로세스를 위해서는 또 누가 참여해야 한다고

생각하는가?

- 또 누구와 이야기해야 하는가?

6. 참가자들이 생각하는 문제의 범위를 확인한다.

- 대화 프로세스를 통해 반드시 해결해야 한다고 생각하는 다른 문제는 무엇인가?
- 다루어서는 안 되는 문제 또는 다루고 싶지 않은 문제는 무엇인가?

7. 참가자들의 기대치를 파악한다.

- 당신의 기준에서 프로세스가 궁극적으로 성공한다면 어떤 모습이라 생각하는가?
- 사람들의 행동 방식에 큰 변화 없이 상황이 그대로 지속된다면 가장 가능성이 높은 시나리오는 무엇인가?

가장 큰 어려움은 사람들이 적극적이지 않더라도 계속 질문을 던지는 것이다. [표 6-2]는 도움이 될 만한 다른 질문들의 예시이다.

[표 6-2] 대화를 원하지 않는 이유에 대해 질문하기

관심이 부족한 이유	근본적인 가정	탐구를 위한 질문
자신의 목표와 상관없는 문제	· 지금 상황은 문제가 없으며 수용할 만하다고 판단함 · 상호의존이 낮은 단계임	· 당신의 목표는 무엇이며 어떻게 달성할 수 있는가? · 당신은 다른 행위자들, 그리고 다른 행위자가 그들의 목표를 달성하기 위해 하고 있는 노력을 어떻게 평가하는가?
대화 피로	· 이런 과정은 무의미하며 많은 대화가 있었지만 변화는 없었음	· 어떤 대화 경험이 있었고 그때는 왜 실패했었나?
명성에 대한 위협	· 대화에 참여하는 것은 타협하는 것과 같음 · 대화에 참여하는 것은 약점을 드러내는 것임	· 대화에 참여하지 않음으로써 얻게 되는 긍정적인 혹은 부정적인 결과는 무엇인가? · 위험을 감수할 정도로 가치 있는 대화는 어떤 결과를 가져오는가?
깊은 불신	· 불안전함 · 협력하더라도 결과는 부정적일 것이라 생각함	· 참여할 만큼 안전하다고 느끼려면 무엇이 필요한가? · 지금의 상황이 계속되면 당신이 상상할 수 있는 미래는 어떤 모습인가?

최적의 도구 탐색하기*

1부에서는 현장전문가들이 사회 문제에 영향을 미치는 지속 가능한 변화를 만들기 위해 대화가 필요하다고 생각하는 이유를 설명했다. 하지만 어떤 상황에서는 대화 프로세스가 불가능하거나 적절하지 않을 수 있음을 인식해야 한다. 대화 프로세스를 조급하게 시작하는 것은 유용하기보다는 해로울 가능성이 높다.

그러나 상황이 좋지 않다고 해서 대화를 포기해야만 하는 것은 아니다. 조건이 달라지고 기회가 생길 때까지 시간을 갖는 등 다른 조치가 필요할 수 있다. 이때는 대화적 접근이 중요해지며, 향후 대화를 위해 당사자들을 준비시키는 방식으로 대안적인 전략을 추진해야 한다.

앞서 설명한 빠른 평가와 마찬가지로 전체 평가에서도 수집한 정보를 통해 시기적으로 대화를 진행하기에는 적절하

* 이 책에서는 평가 도구를 제공하는 두 가지 자료를 소개한다. 먼저 《개발, 인도적 지원 및 평화 구축에 대한 갈등 중심적 접근법에 관한 도구 모음(Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development)》은 15가지의 평가 방법론에 대한 포괄적인 개요를 제공한다. 그리고 '다중 이해관계자 프로세스 자료 포털(Multi-Stakeholder Process (MSP) Resource Portal)' 은 네덜란드 와겡닝겐 대학의 인터내셔널 센터에서 개발한 포털로 다중 이해관계자 프로세스에 대한 개념, 방법론, 도구, 퍼실리테이션 기술 및 최신 자료 등을 소개한다. 관심이 있다면 각 웹사이트를 통해 확인해 볼 수 있다.

지 않다고 판단을 내릴 수 있다. 여기에서는 긍정적인 지표와 부정적인 지표를 모두 자세히 고려하는 방법, 대화 이니셔티브를 진행할 만한 상황이 아닐 때 취할 수 있는 몇 가지 조치, 진행을 결정한 뒤에 사람들에게 대화의 필요성을 설득하는 방법에 대한 몇 가지 권장 사항을 제시한다.

대화 진행에 적합한 지표

많은 사람들이 참여 프로세스를 지지했거나 그 수가 증가하고 있다.

르완다에서 열린 인터피스의 이니셔티브를 예로 들면 '국가 통합과 화해, 인권, 헌법, 동원 해제 및 재통합에 관한 위원회가 협의를 통해 특정 방식을 채택하면서, 앞으로 공정하면서도 광범위하게 연결된 네트워크를 통해 많은 사람들이 이니셔티브에 참여할 수 있는 기회를 갖게 된 것으로 판단된다.'[110]

긍정적인 변화에 대한 열망이 변화를 만들어 낸다.

과테말라에서 진행한 IDEA의 대화 프로세스는 '평화 (협정) 체결, 높은 수준의 대중적 지지를 받는 (임기가 2년 정도 남은) 정부, 대화를 위한 열린 장소, 시민사회의 열정, 프로세스에 대한 국제적인 행위자들의 헌신으로 만들어진 추진력'이 특징이다.[111]

대화를 통해 사회 문제를 해결하려는 노력에 앞장서는 사람들이 있다.

타지키스탄에서 내전이 벌어지고 있을 때 몇몇 저명한 시민들은 위험을 무릅쓰고 사회적 분열을 넘어 10년 넘게 지속된 '비공식 대화'에 참여하기로 동의했다.

사람들이 해결책을 찾는 데 책임감을 느끼고 불확실성의 위험을 감수하면서까지 절박하게 변화를 원한다.

아르헨티나 대화에서 한 대주교는 대화 프로세스에서 가톨릭 교회 리더십이 수행한 역할을 '사회적 관계를 다시 만들어 가는 데 기여하는 전례없는 대담한 행동'이라고 설명하며, '상상력과 창의력을 가진 모든 이들에게 요구되는 것을 교회에서는 이러한 방식으로 실행했다'고 말했다.[112]

지도자들이 반드시 해결해야 한다고 느끼는 여러 공공 의제가 있다.

파나마에서 열린 밤비토 대화 사례를 보면 파나마가 미국으로부터 운하와 운하 지역을 반환 받는 것은 국민 모두가 매우 중요하게 여기는 주제였다. 밤비토 3차 대화 이후 파나마의 지도자들은 대화가 필요한 다른 문제가 발생할 때까지 대화를 중단하기로 합의했다.

대화 진행의 기본 조건

라틴 아메리카에서 OAS의 경험, 특히 평화 구축 임무에서 얻은 경험에 따르면 효과적인 대화 프로세스를 구현하는 데 필요한 기본 조건은 다음과 같다.[113]

소통

어떤 종류의 대화를 선택하든 각 당사자의 문제, 이해관계, 요구 사항에 대한 폭넓은 이해를 바탕으로 경청하고 사람들과 기관 간 긴밀한 관계를 조성하는 능력은 매우 중요하다. 대화 프로세스의 성패는 당사자 간 소통과 상호작용 수준에 의해 결정된다.

정치적인 의지

투명한 대화를 보장하고 합의에 도달할 가능성을 높이기 위해 국가뿐만 아니라 다른 사회 부문에서 정치적 의지와 지지를 확보하는 것은 필수적이다.

법적 구조 및 제도적 프로세스 지지

자유롭고 동등한 의사결정 과정에 참여하는 행위자들의 권리는 해당 권리를 보호하기 위한 법과 제도가 있다면 강화할 수 있다. 따라서 법적 프레임워크를 구축하여 정부와 전략적으로 중요한 사회 부문 간의 상호작용을 촉진해야 한다.

정보의 흐름

여러 사회 부문의 행위자와 정부 기관은 신뢰할 수 있는 관련된 정보에 평등하고 공정하게 접근할 수 있어야 한다.

훈련과 교육

성공적인 대화를 위해서는 행위자들이 포괄적인 시각을 갖추도록 하는 새롭고 혁신적인 훈련이 필요하다.

재정적 자원

대화 프로세스를 설계하고 실행하고 훈련하는 일은 전적이라고는 할 수 없지만 재정에 의존한다.

현실적으로 조건이 완벽해야만 대화 이니셔티브가 진행되는 것은 아니다. 그럼에도 불구하고 아래 점검 지표에 해당되는 상황이라면, 대화 프로세스를 진행하기 전에 특정 조건을 강화해야 하거나, 대화 프로세스를 진행하기에 시기가 적절하지 않을 수도 있음을 진지하게 고려해야 한다.

체크리스트: 대화 프로세스가 권장되지 않는 상황

- 힘의 불균형이 심각해서 타협이 불가피하고, 권력 집단이 영향을 미칠 가능성이 높아진다.
- 공통점을 찾으려는 의지보다 폭력, 증오, 불신이 더 강하다.

- 주요 그룹이나 분야에서 충분히 조직되지 않았거나 그룹의 정체성이 일관되지 않다.
- 주요 당사자가 참여하려는 의지가 부족하다.
- 주요 당사자들이 참여 의사를 표명하기는 하지만, 프로세스가 어떤 결과로 이어져야 한다는 생각 없이 '행동만 취하려는' 것처럼 보인다.
- 시간의 압박이 너무 크다.
- 정부가 신뢰를 잃었거나 선거가 임박한 상황에서는 주요 정당들이 후속 조치를 이어갈 역량이 부족하다.

대화를 진행할 수 없다면, 그 다음은?

대화 프로세스를 진행할 수 없다고 판단했을 때, 이후에라도 대화를 진행할 수 있도록 마련해야 하는 최소한의 조건은 다음과 같다.

연대 구축

힘의 균형을 맞추는 한 가지 방법은 해당 주제와 관련된 여러 당사자들이 연대를 구축하여 대화가 중요한 역할을 할 수 있도록 기반을 마련하는 것이다. 갈등 전문가들에 따르면, 연대 구축은 '결정 권한이 없는 당사자가 자신의 권력 기반을 발전시켜 자신의 이익을 더 잘 방어할 수 있도록 하는 방법의 핵심'이다.[114]

그룹 내 대화

참여해야 하는 그룹이나 부문이 대화에 참여할 준비가 되지 않았을 때, 이들이 준비될 수 있도록 내부적으로 대화를 촉진할 수 있다. 정부가 참여하기에 앞서 시민사회에서 컨센서스를 구축하고 분열을 극복하기 위해 진행하는 대화가 그러한 예다.

부분적인 대화

모든 핵심 이해관계자가 참여할 의사가 없는 경우 모두가 준비될 때까지 기다릴 필요는 없다. 이때 취할 수 있는 또 다른 전략은 일부 그룹에서 대화를 진행하고, 해당 그룹에서 이루어진 진전을 바탕으로 다른 그룹을 대화로 끌어들이는 것이다.

쌍방향 대화

때때로 현장전문가는 서로 대화하기를 거부하는 사람들과 개별적으로 대화하면서 대화에 저항하는 당사자들을 대화로 끌어들이고 매개하는 역할을 수행하여 대화를 시작할 수 있도록 한다.

옹호 활동

국내외 여론에 압력을 가해 해결해야 할 과제에 대한 인식을 높이고 대화로 문제를 해결할 수 있는 기회가 있음을 알린

다. 이는 참여를 꺼리는 당사자들에게 부담을 준다.

협상/조정

협상과 조정은 현재 혹은 잠재적으로 폭력적인 갈등 상황에서 대화를 진행할 수 있는 환경을 조성하는 데 필요하다. 또한 대화적 방식으로 진행해 이후 단계에서 대화의 토대를 마련하는 데 도움이 될 수 있다.

현재 상황의 특징 파악하기

대화 이니셔티브 전반에 걸쳐, 특히 탐색 및 설계 단계에서 실무가는 대화를 위해 현재 상황만의 특징을 파악해야 한다. 이 책에서 다루는 개념과 다양한 사례가 도움이 되길 바라며 이러한 특징은 맥락에 따라 달라진다는 점을 기억하길 바란다. 보편적으로 적용할 수 있는 대화 프로세스란 없다. 이때 고려해야 하는 몇 가지 사항은 다음과 같다.

가치가 중요하다.

대화는 가치 있는 원칙에 의해 정의된다. 그 과정에 대해 이야기할 때 이러한 가치들을 분명히 명시해야 한다. 대화는 다양한 당사자들이 공유하는 가치들을 구축하고 인식하는 방법으로 제시할 수 있다.

참가자마다 다른 접근법을 요구한다.

이해관계자들이 세상을 보는 시각과 방식은 다양하다. 듣는 사람의 감각을 존중하는 주제, 우선순위, 언어를 신중하게 선택해야 한다.

대화 내 모든 당사자들은 그들이 대표하는 소속기관이 있다.

대화의 최종적인 결과가 특정 그룹에 유리한 결과가 아닌 모든 이해 당사자들에게 도움이 되는 결과가 되도록, 당사자들이 대표하는 소속기관과 어떻게 소통해야 할지 특징을 파악한다.

대화는 사용하기에 가장 적합하거나 적절한 용어가 아닐 수 있다.

다른 사람들이 대화라는 용어를 어떤 방식으로 사용하는지 고려한다. 예를 들어 가나에서는 '국가 대화national conversation'라는 용어가 사용된다.

대화에 '기술적인 지원'을 제공하는 개인 및 기관을 포함한 모든 사람이 결과에 대한 이해관계가 있다. 현장전문가는 기관의 사명을 추구할 수도 있고, 프로세스 전문가로서의 경력을 쌓거나, 단순히 문제 상황에 성공적으로 개입하고자 할 수도 있다. 이와 같이 대화 프로세스에서는 문제를 해결하려는 전체적인 목표 외에도 개입하는 당사자들마다의 개별적인 목

표가 동시에 작동한다는 점을 인식하려고 노력해야 한다. 대화를 위한 상황의 특징을 정리하고 탐색 과정을 거치는 동안 전체 상황을 신중하게 판단해야 한다. 즉 특정 순간에 보이는 대화에 **반대하는** 증거에만 주의를 기울이거나 유리한 증거에만 초점을 맞춰서는 안 된다.

07 대화 프로세스 설계하기

이 장에서는 대화 프로세스 설계 방법을 단계별로 안내한다. 설계에 참여해야 하는 사람, 진행해야 할 작업, 선택해야 할 사항을 고려한다. 관련 기관의 여러 경험들을 바탕으로 위의 선택에 도움이 되는 구체적인 예시들을 담고 있다.

기본 설계 원칙

대화 프로세스는 다양한 형태와 규모로 진행된다. 모든 상황에 적합한 도구는 없으며 각 사례의 정치적, 문화적 맥락에 따라 선택할 수 있다. 탐색 단계에서 수행한 평가는 도구 선택에 도움이 되는 정보를 제공한다. 또한 탐색 단계에서와 마찬가지로 대화적 접근법은 여러 다른 사람들을 참여시킴으로써 관련 정보를 확보하고, 핵심 이해관계자 그룹의 주인의식을 고취하여 긍정적인 결과를 얻을 가능성을 높인다.

설계를 발전시키는 과정에서 대화 이니셔티브의 성공을

좌우하는 세 가지 중요한 측면인 사람people, 문제problem, 과정process에 대해 균형 잡힌 관점을 유지하는 것도 중요하다. 이를 설명하고 있는 [그림 7-1]은 CDR 어소시에이트Associates의 크리스토퍼 무어Christopher Moore가 개발한 '만족의 삼각형'이다.[115] 무어의 삼각형은 대화를 통해 해결하고자 하는 상황에서 사람들이 가지고 있는 다양한 이해관계를 구분하는 갈등 분석 도구로 좋은 설계가 무엇인지 이해하는 데 도움이 될 수 있다.

[그림 7-1] 만족의 삼각형
출처: CDR Associates, Boulder, Colorado의 허가를 받아 사용했다.

좋은 설계는 아래의 내용을 포함한다.

심리적인 문제

스폰서, 소집자, 참가자 그리고 관심 있는 참관자 등 대화 프로세스에 참여하는 사람들은 인정받고, 존중받고, 주목받고자 하는 정서적 또는 심리적 욕구가 있다. 설계 단계에서는는 참가자를 결정하는 것과 더불어 이들의 심리적 욕구를 충족하는 것을 고려해야 한다.

실질적인 문제

해결해야 할 문제는 대화 이니셔티브의 내용 또는 목표의 핵심이다. 목적과 논의할 문제의 범위를 명확히 설정하여 참가자의 관심이 맞닿아 있는 실질적인 문제를 해결해야 한다.

절차적인 문제

대화 프로세스가 전개되는 방식은 사람들이 대화가 합법적이고 공정하며 가치 있는지 인식하는 데 영향을 미친다. 따라서 설계 과정에서는 절차적인 문제를 신중하게 고려해야 한다.

맥락에 관계 없이 대화 이니셔티브의 성공 여부는 설계와 실행에서 이러한 이해관계를 얼마나 충족시켰는지에 따라 크게 달라진다. 설계 단계에서 삼각형의 한 변이라도 적절히 다루지 못한다면 전체 이니셔티브의 성공 가능성은 낮아진다.

추진 방법: 프로젝트 팀 구성하기

특정 대화 이니셔티브마다 팀을 새롭게 만드는 것은 쉬운 일은 아니다. 또한 현실적으로 필요한 지식이나 기술을 갖추고 있는지의 여부와 관계없이 이미 구성된 팀으로 대화 이니셔티브를 수행해야 하는 경우가 많다. 이러한 상황에서 공식적인 팀의 외부에 있는 사람 중 협력할 의지가 있는 사람으로부터 어떤 것을 요구하고 제공받아야 할지에 대해 안내하고자 한다.

프로젝트 운영팀의 프로필

운영팀은 공식적인 측면을 담당하면서도 대화의 인간적인 측면에 민감해야 하며 지속적으로 내부 및 외부 소통의 가교 역할을 해야 한다. 대화가 진행되면 예산, 일정, 자원 배치 등의 문제를 처리하는 동시에 대화에 대한 사람들의 두려움과 기대에 대응해야 한다. 이러한 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는 다음의 역량이 필요하다.

- 숙련되고 체계적이며 전문적인 역량과 윤리적이며 중립적인 태도
- 자원과 관계를 다루는 능력

- 참가자들로부터의 존중
- 정치적인 통찰력과 지역 문화와 역사에 대한 이해
- 대화 시 사람들 간의 역학 관계에 대한 감각
- 진정한 배려와 헌신
- 변화하는 현실에 대한 학습과 적용

프로젝트 운영 팀의 일반적인 구성 요소는 다음과 같다.

자문위원회 또는 운영위원회

전략적 평가와 방향을 제시하고 매 단계마다 프로젝트를 모니터링하는 선임 그룹이다.

프로젝트 매니저 또는 기술팀

자문위원회에서 결정된 사항을 수행하며 상황에 따라 풀타임으로 일한다. 설계 단계에서 아래의 임무를 책임진다.

- 필요한 전문가를 모집하고 채용하는 일을 포함해 프로젝트 운영팀 구성 지원
- 아래의 공동 설계의 원칙Principle of Co-design에서 설명하는 대로 광범위한 설계 프로세스 지원 및 조정
- 평가 단계에서 얻은 정보 반영
- 대화 이니셔티브를 위한 재정 자원 동원 및 조정

소집자 혹은 촉진 그룹

소집 과정에서는 소집자가 원하는 특성을 포함해 소집의 다양한 측면을 다룬다. 프로세스 운영팀의 구성원은 공식적인 의사결정 권한을 가질 필요는 없지만 대화 이니셔티브에서 차지하는 위치와 역할 때문에 소집 과정에 참여해야 한다.

프로세스 전문가/퍼실리테이터

현장전문가들이 아직까지 프로세스 전문가와 일하지 않았다면 이제는 그들이 필요해지는 시점이다. 프로세스 전문가는 프로세스 설계에 필요한 기술적인 지원을 제공하는 것을 넘어서 설계를 돕고, 대화 이니셔티브를 실행 단계로 진전시키며, 점점 리더십을 발휘하게 된다. 아래는 프로세스 전문가가 지녀야 하는 자격이다.

- 진행에 필요한 다양한 접근법과 프로세스 도구에 익숙할 뿐 아니라 다양한 상황과 목표에 따라 이를 적용할 수 있는 능력
- 다양한 정치적, 문화적 맥락에서 일한 경험과 현재 맥락에 맞게 프로세스를 조정하려는 자세
- 잘 설계된 프로젝트 실행에 요구되는 다양한 종류의 역할과 기능에 대한 이해
- 정치적 직관: 프로세스에 영향을 미치는 정치적 차원의 맥락을 파악하는 능력
- 문화적 감수성: 문화적 다양성이 존재하는 상황에 적응할 수

있는 능력

- 협력적인 접근방식: 비규범적인 접근방식
- 의사소통 및 상대를 지지하는 역량

위의 목록 중에서도 다양한 프로세스 도구에 대해 잘 알고 있는 것이 중요하다. 많은 프로세스 전문가가 한 가지 접근방식이나 방법만을 전문적으로 다루기 때문에, 해당 도구가 대화의 맥락이나 목적에 적합하지 않은 경우 대화가 목표에 미치지 못할 수도 있다. 또한 정치적 직관, 문화적 감수성, 협력적 접근방식, 적응 의지와 같은 특성도 중요하다. 어떤 프로세스 도구를 사용하든 특정 상황에 맞게 조정하는 능력이 필요하기 때문이다.

공동 설계의 원칙

탐색과 마찬가지로 대화 프로세스를 설계하는 작업 또한 대화 프로세스의 사전 단계이지만, 대화 프로세스와 별개가 아닌 필수적으로 선행되는 단계로 봐야 한다. 현장전문가의 목표는 핵심 이해관계자들을 참여시켜 주인의식을 고취하는 방식으로 대화를 설계하는 것이다. 이것이 공동 설계의 원칙이며 이러한 방식으로 진행될 때 설계는 대화를 소집하는 가

장 중요한 단계가 된다.

좋은 설계를 위한 필수적인 요소는 아래와 같다.

- 종합적인 평가
- 맥락과 관련된 정치적 · 문화적 지식
- 실제적인 전문기술
- 프로세스 전문성
- 우수한 리더십 및 퍼실리테이션

아래는 공동 설계를 수행하는 다양한 방법이다.

- 기술팀은 종합적인 평가를 바탕으로 제안서 초안을 작성한 다음 대화의 핵심 행위자에게 이를 전달해 피드백을 받는다.
- 스폰서*는 퍼실리테이션 및 훈련을 받은 핵심 행위자들과 함께 프로세스를 설계할 수 있는 실무 모임을 진행한다.
- 양자 간 대화 형태인 '셔틀 외교'를 통해 설계할 수 있다.
- 설계는 점점 더 많은 사람들을 프로세스에 끌어들이는 확장된 대화 서클을 통해 반복적으로 발전한다.

* 스폰서는 행사나 사업에 기부금을 제공하여 해당 사업을 지원하는 동시에 보증한다. 따라서 이 책에서 스폰서는 단순한 후원자 이상으로 대화 실무 모임에 참여하고 관여하기도 한다. 하지만 한국에서는 이런 유형의 스폰서쉽 사례는 찾기 어렵다.

공동 설계의 이익

많은 경우 상황의 긴급성 때문에 프로세스를 설계할 때 다양한 주체를 참여시키지 못한다. 하지만 프로세스를 일방적으로 설계하고 실행하면, 주요 구성원이 주인의식을 갖지 못하거나 제한적으로 참여하게 되어 설계 자체가 잘못 구성되는 등 불만족스러운 결과가 나올 위험이 높다. 공동 설계를 할 경우 이런 단점을 극복하는 상당한 이점이 있다.

- 프로세스에 대한 높은 수준의 주인의식과 책임감 강화 – 심리적인 만족의 기초
- 다양한 관점과 우려를 반영한 설계 – 실질적인 만족의 기초
- 행위자들 간 프로세스 및 기본 논리를 명확히 공유 – 절차적인 만족의 기초

훈련으로 강화된 공동 설계 프로세스는 위의 이점을 더욱 높일 수 있다. 훈련 모임은 대화의 원칙과 대화적 접근법과 같은 프로세스에 대한 인식을 높일 수 있다. 대화 참가자들은 주로 문제에만 집중하는 경향이 있기 때문에 프로세스의 전반적인 역할에 대한 인식을 높이고 대화 설계에 참여하도록 하면, 당면한 대화 이니셔티브를 성공시키고 사회 변화를 위한 장기적인 목표를 성취하기 위한 역량을 개발하는 데 도움이 될 수 있다.

설계의 요소

프로세스를 만족스럽게 설계하기 위해서는 프로세스 자체에 대한 협상이 먼저 필요하다. 설계 단계에서는 모니터링과 평가를 위한 일종의 문서가 필요하다. 프로세스에 대한 신뢰를 구축하기 위해 관련된 당사자들이 함께 만들었거나 동의한 '컨셉 페이퍼' 혹은 '프로세스 제안서'와 같은 공식 문서가 이에 해당한다. 혹은 대화 당사자들이 프로세스에 대해 비공식적으로 합의하는 것을 편안하게 생각한다면, 기술팀에게 안내하는 배경 지식을 담은 문서를 작성하는 정도로도 가능하다.

설계 체크리스트는 합의가 필요한 핵심 요소들을 제시한다. 이러한 합의는 아래와 같은 이유로 중요하다.

1. 특히 사람과 이슈에 대한 불신이 높을 때 잠재적인 대화 참가자들이 프로세스를 신뢰할 수 있도록 돕기 위해서
2. 대화 이니셔티브를 통해 충족시키고자 하는 기대를 모든 사람들이 명확히 알 수 있도록 합의된 지침을 만들기 위해서
3. 몇몇 사람들이 의도적으로 프로세스를 변경할 수 없도록 하기 위해서
4. 프로세스를 진행하는 방식이 맥락에 부합하는지 비판적으로 검토하기 위해서

5. 학습 및 평가의 기준을 만들기 위해서

설계 체크리스트		
☐ 목표와 전략	☐ 참가자	☐ 역할 정의하기
☐ 정보 소통 시스템	☐ 타임라인/일정	☐ 자원 동원

목표 정의하기

가장 넓은 의미에서 대화 이니셔티브의 목적은 2장에서 논의한 바와 같이 사람들이 해결해야 한다고 느끼는 사회적 문제에서 비롯된다. 하지만 실제로는 특정 문제 상황에 초점을 맞추고 범위를 좁혀 목표를 구체화해야 하는 경우가 많다. 프로세스 지침을 작성하기 위해 대화의 역할을 포함하여 목적을 정의하는 일은 매우 중요한 단계다. 목적을 신중하게 정의함으로써 대화 이니셔티브가 직면하고 있는 세 가지 과제를 해결할 수 있다.[116]

1. 대화가 상황에 가장 적합한 도구임을 확실하게 한다.
2. 대화는 목표를 달성하기 위한 수단이지, 그 자체로 목표가 되어서는 안 된다.
3. 대화에 대한 희망과 신뢰를 조성하되, 잘못된 기대감을 조성하지 않도록 한다.

인터피스의 코엔라드 반 브라반트Koenraad Van Brabant는 목표를 정의할 때 세 가지 단계, ① 가능한 한 구체적인 성과 목표outcome objectives 명시할 것, ② 프로세스의 목표를 구체화할 것, ③ 프로세스가 진행되는 과정과 맥락을 고려해 목표를 세울 것을 권장한다.[117]

성과 목표

성과 목표는 대화 프로세스의 구체적인 영향을 고려하여 세워야 한다. 이러한 목표는 그 범위가 상당하다. 프로세스를 명확하게 설계하기 위해서는 광범위한 목표를 가능한 한 구체화해야 한다. 예를 들어 목표가 달성되면 어떤 변화가 발생할지 분명하게 묘사해야 한다. 여기에는 특정 계약, 법률 또는 정책과 같은 상당히 가시적인 결과물이 포함된다. 또는 역량 강화나 차이에 대한 증진 등 비가시적인 결과물이 포함될 수 있다. 그럴 경우 더 많은 사람들이 움직이거나 리더십 역할을 수행했는지, 이전에는 불가능했던 그룹 간의 협력을 이끌어 냈는지 등 몇 가지 구체적인 지표를 만들어야 할 수도 있다.

메리 앤더슨과 라라 올슨은 《전쟁에 맞서기: 평화 실무자를 위한 중요한 교훈Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners》에서 목표 설정에 도움이 되는 프레임워크를 제시한다. 이 프레임워크는 개인적 수준, 사회정치적 수준에서의 영향력을 구분한다.[118] 변화를 위해서는 개인적 수준의 영향력만으로는

충분하지 않으며 사회정치적 차원의 영향력으로 이어져야 한다. 이러한 변화를 일으키기 위한 방법은 다음과 같다.

구체적인 행동

대화 참가자들이 대화 프로세스를 통해 변화된 이해를 반영해 자신의 전문적 또는 정치적 역량에 따라 행동하는 것을 말한다. 예를 들어 네팔에서 '헌법 프로세스에 관한 대화Dialogues on a Constitutional Process'에 참여했던 정당과 시민사회의 대표 및 지도자들은 이후 '최소한의 공통 입장'을 도출해낼 수 있었다.

공식적인 구조 혹은 정치적 협상에 아이디어 적용

대화 프로세스에서 발전된 아이디어와 언어가 공식적인 절차와 공식 구조로 이어지는 것을 말한다. 과테말라 우에후테낭고Huehuetenango에서 OAS/PROPAZ가 진행한 대화는 평화적 공존, 지방자치제도 강화, 지자체의 절차적 문제 해결, 실종자 사건 조사 등의 네 가지 합의를 이끌어 냈다.

여론의 변화

여론과 담론의 분위기가 대화 프로세스를 통해 확립된 모델에 더 부합하도록 변화하는 시기다. 예를 들어 모리타니아에서는 두 차례의 쿠데타 시도가 실패한 후 전국에서 모인 400명 이상의 지도자들이 새천년개발목표와 관련해 국가적

으로 어떤 필요가 있을지 토의했다. 이를 통해 정부가 야당에 온건하게 대응하고 법률 개혁과 인간 개발 프로젝트에 전념해야 한다는 여론이 조성됐다.

유권자의 요구 증가

대화를 통해 많은 사람들이 변화를 요구하는 목소리를 내면 정치인들은 이를 무시하기 어렵다. 예를 들어 네팔 시민사회는 헌법 절차에 관한 대화 이후 '군주제의 역할에 대해 공개적으로 토론하고 이의를 제기하기 시작했다. 또한 정치 및 헌법 위기의 근본 원인을 평가하고 마오주의자들과의 정치적 협상과 제헌의회 소집을 요구하는 자신감 있는 목소리를 내기 시작했다.'

프로세스 목표

프로세스 목표는 시작 단계의 목표와 중간 단계의 목표 두 가지 유형으로 구분된다.[119] **시작 단계의 목표**는 대화 프로세스를 안정적으로 시작하기 위한 기준을 설정하는 것이다. 아래와 같은 내용을 포함한다.

- 대화 프로세스 설계를 효과적으로 구현하기 위한 팀을 구성한다.
- 여러 사회 부문의 행위자들과 접촉하여 관심과 참여를 구축한다.
- 모든 주요 행위자가 받아들일 수 있고, 기본적인 신뢰를 쌓을 수 있으며, 접근 가능하며, 존중할 수 있는 대화를 위한 중립적

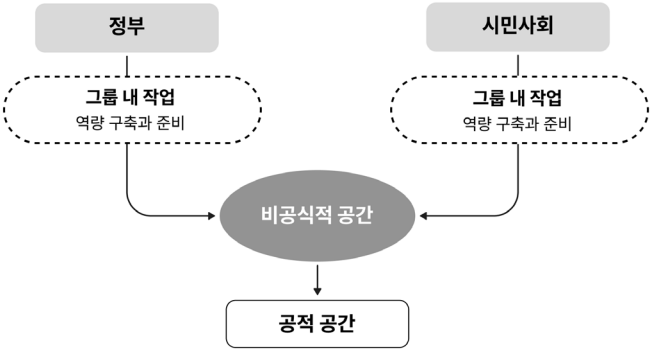
인 '공간'을 만들고 보호한다.

- 모든 주요 이해관계자를 포용적으로 참여시켜 운동장을 평평하게 만든다.
- 프로세스에 대한 다양한 이해관계자의 주인의식과 책임감을 높인다.

중간 단계의 목표도 프로세스 설계의 중요한 부분을 차지한다. 코엔라드 반 브라반트는 '중간 단계의 목표가 정확히 무엇인지는 특정 상황에 따라 크게 달라진다'고 말한다. 실제로 어떤 목표는 '대화 과정에서 다소 예기치 않게 등장하여 전술적으로 추구되기도 한다.' 예를 들어 정부가 대화에서 다루는 중심 의제를 학습하기 위해 위원회를 만들기로 결정한다면 이는 대화 프로세스 팀과 참가자들이 해당 이니셔티브에 참여할 수 있는 '기회의 창'이 될 수 있다.[120]

그러나 어떤 중간 단계의 목표는 처음부터 명시해야 할 수도 있다. 이해관계자 그룹이 서로 대화에 참여할 준비가 되어 있지 않은 경우에 특히 그렇다. 그룹 간 양극화가 극심하거나 분열되어 있을 수 있다. 혹은 권력, 지위 또는 정보 접근성에서 상당한 차이가 있는 그룹을 한데 모으기 위한 대화 이니셔티브에서는 '운동장을 평평하게 만드는' 차원의 준비가 필요하다. 라틴아메리카에서의 대화 경험을 바탕으로 OAS/PROPAZ는 중간 단계의 목표가 전체 설계에 어떻게 영향을 미치는지를 [그림 7-2]로 설명한다.[121]

[그림 7-2] 대화 프로세스의 중간 단계
출처: Phillp, Thomas for OAS/PROPAZ, 1998.



아래 내용은 다양한 중간 단계의 목표를 달성하는 데 도움이 될 수 있다.

그룹 내 작업

이는 인식 제고, 감수성 훈련, 분석에 유용한 프레임워크 학습, 의사소통 기술 강화, 의사결정 절차 학습, 정보의 공통 기반 개발 등의 준비를 위한 훈련일 수 있다. 또는 그룹의 정체성과 목표를 정의하고 강화하는 데 도움이 되는 내부 대화가 될 수도 있다.

비공식적 공간에서의 그룹 간 작업

비공식적인 대화는 양극화된 그룹에서 뜻이 맞는 몇 명의 구성원이 참여하여 보다 공식적인 만남이 가능할지 시험하는

것일 수 있다. 또는 공식적인 대화보다 상대적으로 위협적이지 않은 방법과 공간을 제공하여 사람들을 한데 모을 수 있는 훈련 프로그램으로 구성할 수도 있으며, 이를 통해 대화 프로세스에 대한 감을 익힐 수 있다.

맥락에 맞는 목표

마지막으로 코엔라드 반 브라반트는 대화 이니셔티브의 목표를 형성하는 맥락과 그 맥락의 변화가 목표에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 고려하는 것이 중요하다고 말한다. 초기 평가 과정을 통해 맥락을 이해하면 대화 이니셔티브가 사회정치적 맥락에서 어떻게 자리를 잡아야 하는지 고려할 수 있다. 또한 프로세스 설계의 일부로 프로세스가 진행됨에 따라 이러한 맥락이 어떻게 변화할 수 있는지, 그리고 이러한 변화로 인해 목표가 어떻게 조정되어야 하는지 등 가능한 시나리오를 예상할 수 있다. 예를 들어 선거가 어떻게 대화를 지연 또는 중단시키거나 새로운 기회를 창출할 수 있는가? 폭력 사태가 발생할 가능성은 어느 정도이며 어떤 영향을 미칠 것인가? 지속적인 자금 확보는 가능한가? 그리고 후원자들의 후원 규모가 달라질 경우 어떤 영향을 미칠 것인가? 이러한 가능성을 처음부터 명시적으로 검토해 두면 사건의 진행에 따라 효과적으로 조정하여 이니셔티브의 지속 가능성을 높일 수 있다.

전략 세우기

목표 달성을 위한 대화의 역할

어떤 프로세스 도구를 선택할지는 주로 기술적인 측면에서 결정되지만, 대화 프로세스 설계자가 달성하고자 하는 목적에 따라 결정되어야 한다. 설계자는 변화를 달성하기 위해 대화가 어떤 역할을 해야 하는지 고려하여 지침을 제공하고 프로세스 선택이 적절하게 이루어지도록 해야 한다. 잘 알려진 대화 프로세스 도구를 비교하고 대조하기 위한 기초로 미국의 대화와 숙의를 위한 전국 연합National Coalition for Dialogue and Deliberation에서 개발한 프레임워크를 기반으로 네 가지 역할 범주를 설명할 수 있다.

- 탐색(인식 제고): 사람들이 그들 자신과 커뮤니티 또는 문제에 대해 더 많이 배우고 혁신적인 해결책을 발견하도록 장려한다.
- 관계 구축(갈등 해결): 갈등을 해결하고 사람들의 치유와 성장을 촉진하며 그룹 간 관계를 개선한다.
- 숙의(어려운 결정): 공공의 결정과 공공 정책에 영향을 미치고 대중의 지식을 향상시킨다.
- 협업(다중 이해관계자 및 시스템의 변화): 사람들과 그룹이 복잡한 문제를 해결하고 해결책에 대해 책임을 질 수 있도록 권한을 부여한다.

목표와 전략 통합하기

OAS/PROPAZ의 필립 토마스에 의해 개발된 [표 7-1]의 프로세스 설계 워크시트는 탐색 단계에서 얻은 정보를 바탕으로 목표와 전략을 명확히 하기 위한 통합적 접근방식의 프레임워크를 제공한다. 이 프레임워크는 설계 이면의 사고를 포착하기 위한 지침을 제공한다. 무엇보다도 모니터링과 평가 그리고 지속적인 학습 및 적응을 위해 변화 이론theory of change, 구체적인 변화 목표 그리고 성공의 정의라는 세 가지 필수적인 구성 요소에 대해 생각하고 이를 문서화할 것을 유도한다.

1. 변화 이론

설계 워크시트를 작성함으로써 대화 프로세스의 '기본 가정'과 이를 안내하는 전략의 '기본 논리'를 문서화하게 된다. 이를 종합하면 이는 '변화가 일어나는 방식에 대한 일련의 신념'으로 짧게 정의할 수 있는 '변화 이론'에 해당한다. 샤이엔 처치Cheyanne Church와 마크 로저스Mark Rogers는 현재 평화구축 분야에서 사용되는 열 가지의 변화 이론을 설명한다. 이중 대화진행자들과 관련 있는 부분은 아래와 같다.(대화에 적용한 부분은 진하게 표시했다.)[122]

개인 변화 이론

'평화는 개인, 그들의 의식, 태도, 행동, 기술의 혁신적인 변화를 통해 이루어진다.' **대화 과정에서 발생하는 개인의 변화는 사회 집단, 제도, 더 넓은 사회 변화의 원천이 된다.**

건강한 관계와 연결 이론

'평화는 고립, 양극화, 분열, 편견, 그룹 간/그룹 내 고정관념을 허무는 과정에서 발생한다. 건강한 관계는 평화구축의 필수 요소이다.' **대화는 장벽을 허물고 사회의 분열을 넘어 연결을 구축하는 데 필수적인 도구이다.**

제도 발전 이론

'평화는 민주주의, 평등, 정의, 공정한 자원 배분을 보장하는 안정적이고 신뢰할 수 있는 사회 제도를 통해 확보된다.' **대화는 포용성, 평등 및 공정성의 수준을 갖춘 제도 개혁을 옹호하고 안내하는 프로세스를 제공한다.**

정치엘리트 이론

'평화는 정치 지도자 및 기타 지도자들이 보기에 해당 조치가 이득이 될 때 실행된다. 평화구축 노력은 지도자들의 정치적 계산법을 바꾸도록 한다.' **대화는 지도자들이 자신이 속한 분야나 이익 집단뿐만 아니라 사회 전체를 포용하는 비전을 개발하는 공간을 만들어 준다.**

[표 7-1] 프로세스 설계 워크시트

대화 프로세스 설계 단계
맥락
프로세스는 전반적으로 어떤 배경과 맥락에서 발생했는가?
기본 가정
어떤 가정을 하고 있는가? 특정한 맥락 내에서 이러한 프로세스를 수행하는 것이 중요하고 전략적이라 간주되는 이유를 설명한다.
희망하는 변화
프로세스를 통해 달성하고자 하는 목표 또는 희망하는 변화를 명시한다.
다른 프로세스와의 연결
프로세스를 통해 희망하는 변화와 관련된 다른 이니셔티브 또는 이니셔티브들 사이에 존재하는(또는 만들어야 하는) 연결 고리를 확인한다.
프로세스의 구체적인 목표
프로세스 종료 후 즉각적으로 확인할 수 있는 결과와 시간이 지남에 따라 기대되는 영향의 관점에서 목표를 설정한다.
성공 지표
즉각적인 결과: 성공의 즉각적인 지표는 무엇인가? 시간에 따른 영향: 시간이 지나면서 달성하게 되는 성공은 어떤 모습인가?
필요한 최소 조건
프로세스의 성공 여부가 달려 있는 특정 조건을 식별하고 명시한다. 우리는 종종 이러한 조건을 당연한 것으로 여기기 때문에 이를 설명할 필요가 있다.

고려할 가치가 있는 환경적인 요인에 대한 현장 분석

대화 프로세스는 절대 빈 공간에서 발생하지 않는다. (우리가 통제할 수 없는) 외부의 힘이 프로세스를 유리하게 하거나 방해할 수 있다.

지지하는 세력 우리가 희망하는 결과에 유리한 요인	**반대하는 세력** 우리가 희망하는 결과를 방해하는 요인
1. 2. 3.	1. 2. 3.

전략

· 기본 논리에 대한 설명이 포함된 내용
· 지지 세력을 활용하고 반대 세력에 대응하는 방법
· 필요한 인적, 물적 자원
· 행동 매트릭스 :

행동의 종류	행동의 목표	기간	담당
1.			
2.			
3.			

지속성

대화 프로세스가 지속적으로 영향을 미치도록 만드는 데 어떤 단계가 도움이 되는가?

출처 : Philip Thomas for OAS/PROPAZ 17.

풀뿌리 동원 이론

'민중이 주도하면 지도자는 따라온다. 우리가 전쟁에 반대하는 사람들을 충분히 많이 동원하면 정치 지도자들은 주의를 기울일 수밖에 없다.' **대화 프로세스는 숙의 민주주의의 기초를 제공하며, 일반 시민이 사회 변화를 이끌어 내는 데 책임감을 가질 수 있도록 힘을 실어준다.**

처치와 로저스는 '모든 변화 이론이 중요하고 필요하지만 상황에 따라 서로 다른 이론이 더 큰 결과를 가져올 수 있다'는 데 동의한다. 대화 분야는 자체적으로 변화 이론에 대한 명확한 개요를 개발하는 단계에는 이르지 못했다. 그럼에도 불구하고 각 대화 이니셔티브에서 변화가 어떻게 일어나고, 특정 맥락에서 특정 변화에 어떻게 기여할지에 대한 주요 기본 가정을 포착하는 것이 중요하다. 처음에 이러한 가정을 명확하게 설명하면 명료함과 투명성을 높이고, 활동을 목표와 '논리적으로 일치'시키는 데 도움이 되며, 동일한 목표를 향해 노력하고 있는 다른 이니셔티브와 조율할 수 있는 기반을 제공할 수 있다. 마지막으로 이론이 명확해야만 변화 이론이 적용되는 상황과 관련성이 있는지 판단할 수 있다.

2. 구체적인 변화 목표

대화 이니셔티브의 관리뿐 아니라 모니터링과 평가를 위한 확고한 토대를 마련하기 위해서는 결과 목표를 명확하게

정의하는 것이 도움이 된다. 4장의 [그림 4-1]에서 소개한 빙산 모델은 다양한 형태의 변화로 인한 결과를 묘사한다.

- 개인적, 멘탈 모델의 내부적 변화, 느낌과 인식
- 새로운 관계의 형태와 사회적 네트워크
- 새로운 행동
- 합의
- 조정된 행동

완전한 목록은 아니지만 변화를 매개하는 카테고리에 하나하나는 대화 이니셔티브의 목적과 맥락, 그리고 대화 설계를 안내하는 변화 이론에 따라 구체적인 세부사항이 달라진다. 이러한 연결을 보다 명확하고 구체적으로 지정할수록 이니셔티브의 진행 상황을 더 수월하게 평가하고, 필요한 경우 프로세스를 보다 쉽게 수정할 수 있다.

3. 성공의 정의

성공은 어떤 모습인가? 지속적인 학습과 적용으로 성공을 진전시키고자 한다면 대화 이니셔티브 전에 반드시 살펴봐야 하는 중요한 질문이다. 여기에는 두 가지 구성 요소가 있다.

- 변화가 발생했는지 어떻게 알 수 있는가? 이 질문에 답하려면 구체적인 변화의 지표가 무엇이며 어떻게 식별할 수 있는지 생각해 봐야 한다. 이러한 정의는 어떤 정보를 수집하고 모니터

링해야 하는지 결정하고, 수집된 정보를 검토하고 반영할 시기가 되었을 때 평가를 안내하는 데 필요하다.

- 전반적인 프로세스의 성공 여부를 판단하려면 무엇이 필요한가? 처치와 로저스는 '성공은 진행 상황에 대한 임의적인 판단이며, 원하는 변화 방향으로 진행되는 어느 지점이든 설정할 수 있다'고 말한다.[123] 그러나 많은 경우 모니터링과 평가로 성공이 어느 정도 영향력이 있는지 파악하는 것은 불가능하다고 말한다.

참가자 선정하기

목적을 정의하는 작업과 함께 탐색 단계에서 수행한 행위자 매핑 작업은 대화 프로세스에 어떤 사람을 초대해야 할지 그 기준을 제공한다. 대화의 성공 여부는 이러한 결정과 밀접한 관련이 있다. 참가자들은 자신의 아이디어와 경험, 다양한 관점을 제공할 뿐만 아니라 대화가 끝난 후에도 대화에서 합의된 과제를 수행하거나, 스스로 변화함으로써 자신이 속한 제도와 사회 부문의 변화 과정에 기여할 수 있다. 따라서 이 단계에서 참가자 선정 기준을 개발하는 것은 중요하다.

포용성: 시스템의 축소판 조립하기

해결해야 할 문제가 있는 사회 시스템의 축소판인 참가자 그룹을 구성하는 것은 포용성의 원칙과 관련이 있다. 연령,

성별, 인종, 지역, 사회 부문, 사회경제적 계층, 정치적 입장 등의 기준에 따라 특정 맥락과 관련성이 높은 다양한 이해관계자 그룹을 선택하는 것이 포함된다. 하지만 이 문제를 다룬 워크숍에서 현장전문가들은 다양한 이해관계자 그룹을 확보하는 것은 말처럼 쉽지 않다고 강조했다.

시스템의 축소판을 만들 때는 아래 다섯 가지의 내용을 고려해야 한다.

1. 특정 개인 간의 차이에만 초점을 맞추기보다는 다양한 목소리를 대화의 장으로 끌어들이는 관점에서 접근하는 것이 도움이 된다. 이는 특히 그동안 특정 목소리가 중요한 대화에서 배제되어 왔던 상황과 관련이 있다.
2. 축소판을 만드는 데까지는 미치지 못하더라도 대화를 통해 대인 관계를 쌓거나 참여자 간의 비전을 세우는 등의 긍정적인 결과를 얻을 수 있다. 설계 단계에서부터 이러한 점을 인식한다면, 사람들로 하여금 프로세스의 외부에 있을 때보다 내부에 있을 때 더 많은 것을 얻을 수 있다고 확신하도록 점진적인 접근법을 실행해 볼 수 있다.
3. 참가자 그룹이 축소판에 미치지 못했다는 이유로 진행을 주저해서는 안 되며, '대화 피로'가 유발되거나 악화되지 않도록 오히려 더 폭넓은 수용과 지지를 일으키기 위해 노력해야 한다.
4. 설계 단계에는 유연성이 필요한 순간들을 미리 예상해야 한다. 프로세스 중 문제와 연관된 중요한 참가자에게 갑자기 다른 문

제가 생길 수도 있다. 그런 상황에서도 처음의 설계의 의도가 잘 실현 및 반영되도록 문제를 해결할 수 있어야 한다.

5. 누가 참여하든 관계없이 참가자 그룹을 그들이 대표하는 사회와, 그들과 함께 대화를 경험하지는 못한 더 넓은 사회와 연결시켜야 하는 과제가 있다.

참가자 선정 기준에 대한 일곱 가지 관점

어떤 참가자를 선정하면 목표를 이룰 수 있는지 정해진 공식은 없지만 이와 관련한 실용적인 지혜는 많이 있다. 상황에 따라 여기에 제시된 관점 중 하나 이상은 이러한 측면을 지원하는 데 도움이 될 것이다.

1. 핵심 인물 대 많은 사람

앤더슨과 올슨의《전쟁에 맞서기》에서는 개인적 수준의 영향을 사회정치적 수준의 영향으로 전환하기 위한 두 가지 기본 접근방식, 즉 더 많은 사람과 협력하거나 핵심 인물과 협력하는 방식을 구분한다.[124] '많은 사람' 접근법은 사회적 변화를 위한 노력에 참여하고 지지하는 사람의 수를 늘리는 데 중점을 두며, '핵심 인물' 접근법은 특정 개인에 초점을 맞춘다. 핵심 인물 접근법을 사용하는 이유는 아래와 같다.

- 핵심 인물들은 더 많은 사람 혹은 주요 이해관계자 그룹에 대한 '진입점'이다.
- 핵심 인물들에게는 의견에 영향을 미치거나 변화에 영향을 미

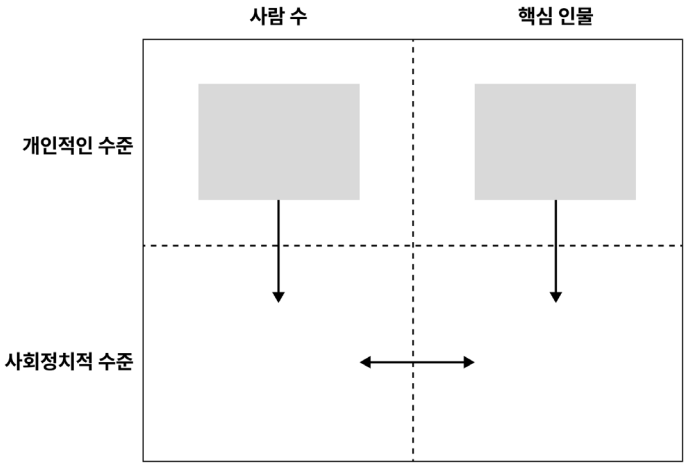
칠 수 있는 레버리지가 있다.

- 지속 가능하기 위해서는 핵심 인물들이 합의에 반드시 참여해야 한다.

[그림 7-3]은 두 접근법의 함의를 보여준다.[125] 첫째, 대화 프로세스가 사회정치적 영향을 미칠 수 있는 방식으로 설계되고 실행된다면 상황에 따라 두 접근법 모두 유효하다. 아래쪽 화살표는 영향력을 의미하며, 네 개의 사분면을 구분하는 점선은 두 접근법 간의 구분이 유동적임을 보여준다. 둘째,

[그림 7-3] 많은 사람 혹은 핵심 인물?

출처: Mary B. Anderson and Lara Olsen, *Confronting War: Critical Lessons for Peace practitioners* (Cambridge, MA: The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), p. 69.



어떤 접근방식도 그 자체만으로는 사회정치적 영향력을 충분히 보장할 수 없다. '더 많은 사람들과 일한다 해도 핵심 인물에게 도달하지 못한다면 충분하지 않고, 핵심 인물과 일한다 해도 많은 사람들에게 닿지 못한다면 충분하지 않다.' 아래쪽 두 사분면을 연결하는 화살표가 이러한 생각을 잘 보여준다.

물론 핵심 인물과 많은 사람 중 어디에 중점을 둘 것인가는 대화 그룹 규모에 영향을 미친다. 최소 세 명의 구성원부터 최대 3,000명의 대규모 그룹까지 다루는 접근법이 있다. 따라서 작은 규모가 비교적 수월하더라도 규모에 제한을 둘 필요는 없다. 이를 위해서는 프로세스 전문가나 다른 관련 전문가가 여러 프로세스 도구를 선택할 수 있도록 유연성을 갖추는 것이 중요하다.

2. 하향식 대 상향식

이 분석 프레임워크는 어떤 면에서는 핵심 인물 대 많은 사람이라는 개념의 변형으로도 볼 수 있다. 동시에 대화 이니셔티브의 특정한 목표에 관련이 있는 권력 역학을 판단해 하향식과 상향식의 방법 중 관련 부분에 더 초점을 맞춘다.

3. 개인 대 대표

일부 현장전문가들은 대화 참가자를 개인 자격으로 초대할지 아니면 조직이나 단체의 대표로 초대할지 고려해야 한다고 강조한다.[126] 어떤 경우든 합의에 도달하고 행동으로 옮

기는 것이 목표라면 약속을 제안하고 수락할 수 있는 '전략적 행위자' 그룹을 구성하는 것이 중요하다.

- 대표: 비영리기구 혹은 정당과 같이 잘 조직된 단체의 대표자는 확연히 구분이 된다. 하지만 명확한 조직이 없는 시민사회 운동의 경우 이 작업은 어려울 수 있다. 온두라스 대국민 대화는 각 지자체에서 두 명의 대표를 선출하기 위해 모든 공동체가 같은 날에 공개 회의와 선거를 치렀다.
  - 선출된 대표자들은 대화의 최종 결과가 모든 이해관계자에게 이득이 된다고 선거구민에게 전달할 수 있는 정치적 역량을 갖춰야 한다. 또한 지지를 얻을 수 있는 정치적 신뢰를 받고 있어야 한다.
  - 대화는 참가자들에게 일종의 정당성을 부여하므로 대표자를 선정하는 것이 그룹 내 힘의 균형을 뒤흔들 수 있다. 나쁜 것은 아니지만 주의를 기울여야 한다.

- 개인: 현실적으로 모든 참가자는 개인 자격 또는 그룹의 대표 자격으로 대화에 참여하게 된다. 자격이 공식적이든 아니든 이들은 해당 그룹을 충실하게 대표해야 할 의무를 느낀다.
  - 대표성, 리더십 또는 개방성이나 진보성과 같은 개인의 성격을 고려하되 아래의 '잠재적 방해자 관리(6번)'에서 말하는 것처럼 이 기준의 뉘앙스를 고려해 참가자를 선정한다.
  - 리더인 개인에게 초점을 맞출 때 의제가 과부화되거나 책임

에 압도되지 않도록 고려한다. 이들은 즉각적인 상황에 직면할 준비는 되어 있지만 장기적인 관점까지 생각하는 데는 어려움을 겪을 수 있다.

- 대화가 시작되었다는 이유만으로 이전에는 관련이 없던 새로운 행위자가 등장할 가능성이 있다.

4. 고려해야 할 세 가지 영역의 관점

많은 현장전문가들, 특히 국제적인 차원의 문제를 다루는 이들은 정부, 기업, 시민사회라는 세 가지 주요 사회 부문을 모두 참여시키는 것을 필수적으로 생각한다. 이 원칙에 대한 명확한 설명과 예시는 니카노르 펄라스Nicanor Perlas의 연구, '사회적 3중화: 민주주의와 사회 거버넌스의 새로운 개념과 실천을 향하여: 필리핀의 사례에서Social Threefolding: Towards a New Concept and Practice of Democracy and Societal Governance: The Case of the Philippines'를 통해 볼 수 있다.[127] 부문별 대표성의 문제는 국내 차원의 문제와 대화에서 글로벌 경제 권력의 역할, 대화와 정부 제도 사이의 관계, 참여자의 영향력, 정치경제 엘리트와 시민들과의 관계 등 다른 여러 가지 문제들과도 연관된다. 위의 문제들이 중요하다면 프로세스 설계 그룹은 참가자를 선정할 때 이러한 세 가지 관점을 적용하는 것을 고려할 수 있다.

5. 위기 상황 관리

위기 상황에서는 다른 기준을 적용하여 참가자를 선정해

야 한다. 한 현장전문가는 아르헨티나 대화를 시작했던 맥락 중 하나인 경제 위기를 언급하면서 '불을 끄기 위해서는 사회 전체가 참여해야 하는 것이 아니라 문제 해결에 도움을 줄 수 있는 사람을 불러야 한다'고 말했다.[128]

6. 잠재적 방해자 관리

일반적으로 현장전문가들은 '열린 마음'을 가진, 잠재적인 '변화의 주체'가 될 수 있는 참가자들을 선정하려고 노력한다. 하지만 때로는 대화의 진행을 위태롭게 하고 대화 프로세스의 해결책의 정당성을 훼손할 수 있는 방해자를 다루는 전략을 개발할 필요가 있다. 예를 들어 자메이카의 민주적 거버넌스를 위한 시민 대화 프로젝트의 핵심 주제는 범죄와 폭력이었다. 이를 해결하기 위해서는 마피아와 유사한 범죄 조직의 리더인 '돈dons'을 어떻게 다룰 것인지가 문제되었다. 만일 이들이 대화에 참여하면 다른 사람들이 참여하지 않을 것이고, 대화에 참여하지 않으면 변화는 요원해 보였다. 그래서 두 영역 모두에서 신뢰를 받으며 오갈 수 있는 커뮤니티 활동가를 '대리인proxies'으로 활용했다. 대조적으로 데스티노 콜롬비아에서는 마약 밀매업자들의 목소리를 대화에 끌어들일 방법을 찾지 못했었다. 당시 현장전문가들은 이때를 돌아보며 이 점이 대화의 영향력을 약화시켰다고 느꼈다.

'방해자' 문제에 대해서는 아래와 같은 내용을 생각해 볼 수 있다.

- 이런 상황에는 잠재적인 '방해자'를 포함시킨다.
  - 그들이 긍정적인 태도로 참여할 수 있거나 대화 프로세스에 참여하는 것으로 그들의 능력을 어느 정도 제한시킬 수 있다는 합리적인 희망이 있을 때
  - 그들이 없이는 해결책을 도출하지 못할 때
- 참가자에 포함시키지 않기로 결정한 경우 프로세스에 참여시킬 수 있는 다른 방법을 고려한다.('다양한 참여 방식(7번)' 참고)

7. 다양한 참여 방식

종종 어떤 이유로든 다른 사람들이 대화를 지지하도록 영향을 미칠 수 있는 사람들 중에도 대화에 참여하는 것이 적합하지 않은 경우가 있다. 이때는 다른 방식으로 참여할 수 있도록 프로세스를 설계할 수 있다.

- 지지자에게 프로세스를 적극적으로 옹호해주기를 요청한다.
- 중요한 순간에 참관인으로 초대한다.
- 특정 문제에 대한 전문가나 권위자라면 대화 그룹에서 발표하도록 초청한다.
- 대화 그룹에 포함되지 않은 주요 인사들을 대상으로 정기적인 브리핑을 개최한다.

'외부인'의 역할 정의하기

여러 사람들과 기관은 대화 이니셔티브의 목표 달성을 돕기 위해 다양한 역할을 수행할 수 있다. 프로세스 설계 단계에서 어떤 역할이 필요하고 어떻게 수행해야 할지 결정한다. [표 7-2]에서는 외부인이 수행할 수 있는 여덟 가지 역할을 제시한다.

정보관리와 소통

많은 현장전문가들은 아무리 성공적인 대화 프로세스더라도 대화가 진행되었다는 사실을 아는 사람이 거의 없다면 사회적 영향력이 제한될 수밖에 없다고 말한다. 예를 들어 산마테오 익스타탄의 경우 참가자와 선거구의 주민들 간의 소통이 부족했기 때문에 대부분의 사람들은 대화가 중요한 합의를 이끌어 냈다는 사실을 알지 못했다. 결과적으로 근본적인 불만을 해결하는 합의를 달성했음에도 폭력의 긴장과 위협은 여전히 높았다.

이 사실을 알리기 위해 신문과 라디오, TV를 통한 공익 캠페인(아르헨티나, 콜롬비아, 과테말라, 남아프리카), 현장 영상(르완다), 청취율이 높은 라디오에서 재생되는 대담의 '주제곡'(자메이카), 대화 그룹이 제안한 제안서의 공식 발표와 문제에 대한 TV 토론(조지아) 등 다양한 소통 방식을 사용해 왔다. 모든 대

[표 7-2] '외부인'의 역할

기능	역할
사례	
정당화	소집자, 관찰자
· 니카라과의 토지 및 재산에 관한 대화에서 미국과 스페인 대사, 멕시코 및 스페인 대사관 공무원 및 남미 개발 은행과 중앙 아메리카 경제 통합 은행 대표가 참관인으로 활동했다.	
정보	증인, 법률 자문, 연구원, 프로세스기록자
· 아르헨티나 대화에서 UNICEF와 같은 UN 산하 조직은 세계은행 및 미주 개발 은행(Inter-American bank)과 함께 연구 및 분석 역할을 수행했다. · 르완다에서 인터피스는 인터뷰와 대화를 녹화했다. 대화를 확산시키고 영향을 미치는 데 중요한 역할을 했다.	
심리/관계 어시스턴트	조정자, 자문, 영적 리더
· 페루의 메사 데 디아 로고(Mesa de Diálogo)를 진행했을 때 국제 사회를 대표하고 페루인들 사이의 대화를 촉진하는 조정자로 OAS가 참여하였고 이는 획기적인 결과로 이어졌다. · 아르헨티나 대화에서 가톨릭은 '구성원으로서가 아니라, 환경을 제공하는 사람으로, 육체적일 뿐만 아니라 영적인 환경을 제공하여 모든 제안에 합법성을 부여하고 대화 테이블을 둘러싼 행위자의 이니셔티브를 위해' 대화를 수용했다.	
프로세스 어시스턴트	업무 조정가, 퍼실리테이터, 조정자, 프로세스 자문
· 카터 센터와 아프리카 퓨처스(African Futures)는 모잠비크 2025 대화에 방법론적, 기술적 지원을 제공했다. 가나에서 열린 당사자 간 대화에서 아크라(Accra)의 촉진 기관인 경제문제연구소(Institute of Economic Affairs)는 강력하고 효과적인 행정, 넓고 잘 꾸며진 회의장, 가나 언론과의 우수한 관계, 합의된 규칙과 절차의 엄격한 시행을 통한 정치적 공정성을 제공했다. · 파나마에서 열린 제1차 밤비토 대화의 주최 측은 매우 존경받는 두 전직 대통령, 콜롬비아의 벨리사리오 베탕쿠르(Belisario Betancourt)와 우루과이의 훌리오 마리아 산귀네티(Julio María Sanguinetti)에게 퍼실리테이터로 활동할 것을 요청했다.	

기능	역할
사례	
현장 어시스턴트	조언가, 전문가

· 네팔의 헌법 절차에 관한 대화에서 IDEA는 스리랑카, 인도, 남아프리카, 케냐, 아프가니스탄, 태국 및 캄보디아의 헌법 절차에 대한 비교 경험이 있는 전문가들을 초청했다.
· 과테말라의 다자 간 대화를 지원하기 위해 주최 측은 과테말라의 해외 정치인, 과테말라의 주요 사회 및 비즈니스 운동의 지도자 및 전문가를 초청했다. 그들은 대화 그룹에 대한 신뢰를 구축하기 위해 모든 이념적 입장을 대변하는 연사들을 섭외할 때 주의를 기울였다.

준비	트레이너, 동기부여

· 짐바브웨 청년 대화에서는 남아프리카의 비영리 단체인 남아프리카 민주주의 연구소(IDASA)가 '지속적인 대화' 훈련과 대화진행자에 대한 주기적인 코칭과 같은 기술 지원을 제공했으며, 운영팀의 업무를 지원하기 위한 조언과 모니터링 도구도 제공했다.
· 온두라스 국가 대화를 지원하기 위해 OAS의 대화 및 분쟁 해결 촉진 특별 프로그램은 기두 차례의 초기 설계 세션을 진행했으며, 대화진행자를 위한 촉진 기술 훈련 세션을 제공했다. 또한 주제별 라운드 테이블과 지역별 대화를 포함한 여러 대화 세션을 참관하고 이러한 행사에 대한 피드백을 제공했다.

자원 공급	자금 조달원

· 키프로스에서의 대화 경험을 통해 국제 사회는 적절한 국내 자원이 없는 경우 공동체 그룹과 활동, 특정 대화가 열리는 행사뿐만 아니라 연구와 정보 보급을 위한 자금도 지원한다.

수행	모니터, 보증인

· 가이아나에서 진행된 건설적 참여 프로세스에서 이해관계자 그룹은 '프로세스에서 도출된 결정의 이행을 모니터링하고, 건설적 참여 프로세스를 발전시키기 위한 지원하고 프로세스에서 공정한 수준의 투명성과 중립성을 보장하기 위해' 소집되었다.

화 프로세스에 대규모 대중 소통 전략이 필요한 것은 아니지만 대화 프로세스에서는 '대중과의 관계' 문제를 신중하게 계획한다.

다음은 프로세스 설계의 일부로 소통 전략을 고려하는 데 도움이 되는 목록이다.

- 대화 프로세스 및 그 결과를 공식 문서화하는 절차
- 유권자 및 대중을 프로세스에 참여시키기 위한 계획
- 대화에 참여하는 대표자가 유권자와 소통하는 방법에 대한 지침
- 대화에 관한 정보를 제공하여 기대치를 높이는 방식
- 미디어를 이용한 소통 방식

타임라인/일정 세우기

대화 프로세스를 설계할 때 시간과 타이밍은 매우 중요하다. 종종 주어진 맥락에서 중요하게 여겨지는 단기간의 목표가 있지만 실제로는 몇 달이 아닌 몇 년에 걸친 계획이 필요하다. 아르헨티나에서는 2001-2002년 겨울에 발생한 경제 위기의 고통을 완화시키기 위한 긴급 프로그램에 합의해야 했다. 타임라인과 당장 이뤄야 하는 목표 사이의 긴장은 대화 이니셔티브에서 벌어지는 공통적인 현상이다.

더 나아가 맥락이 달라지면서 대화 프로세스에 유리해지거나 방해받는 상황이 생길 수 있기 때문에 유동적인 타임라

인은 필수적이다. 예를 들어 가나의 당사자 간 대화는 설계 단계에서 여러 해에 걸친 장기적인 프로세스가 될 가능성과 선거 캠페인의 파괴적인 영향을 예상하지 못했다. 이 경험을 통해 선거가 있는 해에는 일정을 조정해야 한다는 사실을 알게 되었다.[129]

우리가 조사한 다른 많은 사례에서도 특별히 바쁜 지도자나 정치인들과 함께 일할 때 유연성이 필요하다는 것을 확인했다. 실제로 효과적인 타이밍은 중요한 성공 요인이다. IDEA의 과테말라에서 열린 민주적 발전을 위한 대화 모임 현장 보고서에는 아래와 같은 내용이 담겨 있다.

> 언제 개입할지는 굉장히 중요하다. 과테말라의 경우 적절한 타이밍에 개입했다. 평화 협정 체결 직후, 높은 수준의 대중적 지지를 받는 정부가 있고, 선거를 2년 앞둔 상황에서 대화의 장이 열렸다. 시민사회의 열정과 프로세스에 대한 여러 국제 행위자들의 헌신이 있었다.[130]

워크숍에 참가했던 한 현장전문가는 시간을 고려하는 것에 대한 중요성을 아래와 같이 말했다.[131]

- 계획된 시간은 실제 시간과 다를 수 있다.
- 시간에 대한 압박과 원하는 결과를 달성하는 것 사이에는 긴장이 있다.

- 참가자가 프로세스 전반에 걸쳐 계속 참여할 수 있도록 단계별로 시간에 대해 이야기하는 것은 유용하다.
- 시간을 결정할 때 수확 체감의 법칙을 고려해야 한다.
- 대화 프로세스에는 명확하게 설정된 종료 지점이 있어야 한다.

자원 동원하기

프로젝트 운영팀*의 가장 중요한 임무 중 하나는 대화 설계를 효과적으로 실행하고 영향력을 달성할 수 있는 가능성을 높이기 위해 자원을 동원하는 것이다. 대화 프로세스를 원활하게 진행하기 위해서는 사람들의 시간을 포함하여 적절한 재정적, 인적 자원을 확보해야 한다. 자원을 동원해야 할 때, 고려해야 할 세 가지 기준은 다음과 같다.

1. 재정 확보의 어려움을 인식해야 한다.

르완다의 인터피스 경험에서 알 수 있듯이 초기 단계에서는 재정 지원자를 찾기 어려운 경우가 많다. 운영팀은 이를 위한 전략을 개발하고 기부자 라운드 테이블을 조직하는 등 다양한 잠재적 기부자에게 프로젝트를 소개해야 한다. 이때 기대 효과를 과장하지 않는 것이 중요하다. 인터피스 르완다

* 프로젝트는 대화 이니셔티브와 프로세스를 아울러 사용되고 있으며, 전반적인 대화를 준비하고 주도하는 운영팀을 의미한다.

팀과 다른 많은 팀들의 경험에 따르면, 프로젝트가 어느 정도 초기 성과를 내고 나면 추가적인 자금 유치가 가능하다. 일반적으로 자금은 단계적으로 제공되어 자금이 지속적으로 지원될지 불확실하기 때문에 이에 따라 프로세스의 설계 및 실행을 유연하게 할 필요가 있다.

2. 재정의 출처는 다른 문제를 제기할 수 있다.

'누가 대화 비용을 지원하는가도 매우 중요하다. 이는 대화의 실행 가능성뿐만 아니라 권력 문제와도 연관되어 있기 때문이다.'[132] 예를 들어 과테말라 메사 데 코반의 참가자들은 알타 베라파스 지역의 농민과 지주 간의 갈등을 공정하게 처리하는 과정에서 편향성을 보이지 않기 위해 자금 출처를 엄격하게 관리했다.

상황에 따라 다양한 출처(정부, 지역 커뮤니티, 내/외부의 기부자)에서 자금을 받을 수 있다. 관련된 선거구에서 대화 프로세스를 지원하는 것은 수용과 지지를 더하고 과정과 결과에 대한 책임감을 높이는 상징적이면서도 실질적인 방법이다. 과테말라에서의 IDEA의 민주적 발전을 위한 대화가 이 경우에 해당된다. IDEA의 자체 자금으로 진행한 첫해의 작업 이후, 이 프로젝트는 과테말라 내 일부 기관을 포함한 여러 다른 곳으로부터 재정 지원을 받았다. 이러한 변화는 과테말라 내 IDEA의 활동과 이미지에 중요한 영향을 미쳤다.[133]

3. 다양한 수요를 예측해야 한다.

지금까지의 경험에 따르면 대화 이니셔티브의 다음과 같은 부분에 재정 지원이 필요하다.

대화 이니셔티브를 위한 재정 지원

탐색, 계획 및 조직화, 준비 대화 및 회의, 대화 및 중간 작업을 포함한 대화 단계, 후속 단계 등에 지원이 필요하다.

핵심 역할의 전문성을 위한 재정 지원

주제 전문가, 프로세스 전문가와 퍼실리테이터, 운영팀, 절차와 결과물을 수집, 발표 및 배포하는 팀 등에 지원이 필요하다. 높은 수준의 인력을 보장하기 위해서는 이러한 역할에 대한 적절한 자금을 지원해야 한다. 자원 봉사자로 활동할 사람들이 있다는 것은 변화를 만드는 긍정적인 신호지만 핵심 역할을 '아마추어'가 담당하는 것은 프로세스의 지속 가능성과 그 영향력을 약화시킬 수 있다.[134]

참가자를 위한 재정 지원

비용을 지불할 여유가 없거나 시간이 없는 사람들의 참석을 위해 필요하다. 예를 들어 콩고 간 대화Inter-Congolese Dialogue에서는 첫 번째 시도에서 '기술 및 재정적 문제로 인해 계획된 360명의 참가 중 80명만 참석하면서' 며칠 만에 실패했다.[135]

소집 프로세스

대화에 참여하도록 사람들을 초대하는 소집 프로세스는 탐색, 설계 그리고 수행의 단계를 확장시킨다. 이는 한 부분이 아니라 프로세스 전체를 통합시키는 단계다. 대화 이니셔티브의 목적을 달성할 수 있도록 참가자를 선정하고 참여시키는 것이 소집 단계의 궁극적인 목표다. 대화 이니셔티브가 참가자 그룹을 넘어서 영향을 미치기 위해서는 대중의 인식과 신뢰를 구축하면서 참가자를 소집하는 것이 매우 중요하다.

실제로 소집 과정은 대화의 필요성, 해결해야 할 문제, 참여해야 할 사람에 관해 대화의 범위를 넓혀가는 과정이다. 이 단계는 대화를 통해 해결할 수 있는 문제를 발견했거나 문제에 직면하고 있는 '열정적인 지지자'로부터 시작되는 경우가 많다. 한 개인이 모든 부문을 소집할 수 있는 권한은 거의 없기 때문에 초기의 지지자는 소집자 그룹에 참여할 수 있다. 이들은 국제사회를 대표하는 정부 간 기관, 존경받는 비영리 단체, 저명한 정치인, 비즈니스 지도자 또는 기관, 종교 지도자 또는 기관, 저명한 시민, 단체 등이 될 수 있다. 이들은 자체적인 소집 권한과 연합을 구성할 수 있는 역량을 갖추고 있어야 한다. 특히 분열이 심하고 불신이 팽배한 사회에서는 양측을 모두 대표할 수 있으며 대화의 개방성을 높일 있는 소집 그룹을 만들어야 하는 경우도 있다.

소집자의 필수 조건

소집자는 반드시 아래와 같은 조건을 갖춰야 한다.

- 존중과 신뢰를 받아야 한다.
- 합법적인 법인이어야 한다.
- 중립적이고 신뢰할 수 있어야 한다.
- 도덕적 권위와 권력(혹은 둘 다)을 가져야 한다.
- 명예로운 사람으로 프로세스를 투명하게 공개할 것이라는 신뢰가 있어야 한다.
- 연대를 구축할 수 있는 역량을 갖추고 있어야 한다.
- 임기 말의 관료처럼 대화 프로세스가 진행되는 동안 위치가 달라져서는 안 된다.[136]

탐색 단계에서 소집자는 사회적, 정치적 맥락에 대한 지식과 네트워크를 활용하여 평가에서 중요한 역할을 한다. 또한 프로세스 설계 단계에서는 공동 설계에 필수적인 관계자를 참여시키는 데 도움을 준다. 실행 단계에서는 일반적으로 참가자를 직접 초대하고 참여를 독려하는 등 중요한 역할을 한다. 대화가 실행된 뒤에는 대중의 인식을 파악하여 피드백을 제공하고, 정치적 맥락의 변화를 알아차리는 등 대화의 목적을 구체화하는 데 도움을 주는 중요한 역할을 수행한다. 소집자는 경우에 따라 대화를 위한 회의에 참석하는 등 긴밀한 관

계를 유지하는 것이 이상적이다.

참가자 등록을 위한 참고 사항[137]

소집의 또 다른 측면은 참가자들을 대화 이니셔티브에 참여시키는 것이다. 다음은 이를 효과적으로 수행하기 위한 몇 가지 방법이다.

- 사람들을 끌어들일 수 있을 만큼 광범위한 비전을 제시한다. 새천년개발목표 달성이나 의제 21Agenda 21과 같이 널리 알려진 공공 의제가 도움이 될 수도 있다.
- 지지자의 도움을 받는다. 아르헨티나에서는 가톨릭 교회가, 필리핀에서는 라모스(Ramos) 대통령이 이러한 역할을 수행했다.
- 언론을 통해 인지도를 높이거나 언론의 관심을 끌 수 있는 사람을 참여시켜 사람들의 참여를 촉진한다.
- 양극화된 상황 또는 대화 피로가 문제라면
  - 대화 시작 전에 각 이해관계자와 개별적으로 대화하여 의제와 문제의 우선순위를 정하고 프로세스를 공개하여 신뢰를 구축한다.
  - 대화 의향이 있는 당사자 간의 비공식 회의를 조직하고 중립적인 당사자가 토론 내용을 기록할 수 있도록 한다. 위기 단계라면 참가자들이 편안함을 느낄 때까지 언론이 관여해서는 안 된다.

- 현황을 보고하기 위해 회의를 소집하는 것은 단순히 모든 사람을 한 자리에 모으기 위한 것이다. 아직 '대화'라고 부르지 않는다.

대화 프로세스 설계하기

설계 시 고려해야 할 사항을 검토한 후, [그림 7-4]의 대화 프로세스 개요를 제시해 작업 단계의 결과물이 어떤 모습일지 제안한다. 항상 그렇듯 목적과 맥락에 따라 아래의 구성요소가 프로세스 설계의 중요한 요소가 될 수 있다.

- 대화 프로세스에 효과적으로 참여할 수 있는 역량을 기르는 그룹 내 준비 작업
- 주요 대화 모임
- 주요 대화 모임 사이의 활동
- 프로세스의 어떤 측면이 잘 작동하고 어떤 측면은 수정이 필요한지 데이터를 기반으로 하는 지속적인 모니터링과 조정

앞서 말한 것처럼, 성공적인 대화를 위한 정석은 없다. 하지만 모든 대화 프로세스를 마치 템플릿이 없는 것처럼 전부 처음부터 설계할 필요도 없다. 대화 분야는 잘 발달된 다양한

[그림 7-4] 대화 프로세스

대화 프로세스
(프로세스 시작 및 전반에 걸쳐 상황에 따라 각 그룹별로 진행)
그룹 내 프로세스
• 준비
• 역량 구축
• 대화
그룹 내 프로세스
• 준비
• 역량 구축
• 대화
그룹 내 프로세스
• 준비
• 역량 구축
• 대화
그룹 간 프로세스
공식적인(공적인) 혹은 비공식적인(외부적인)
대화 모임1
대화 모임2
대화 모임3
대화 모임4
커뮤니케이션 및 정보 운영
커뮤니케이션 및 정보 운영
커뮤니케이션 및 정보 운영
설계 작업 / 프로젝트 운영팀
"학습 및 적용"에 중점을 둔 지속적인 평가/모니터링

프로세스 옵션이 존재한다. 또한 현장전문가가 다루는 목적과 상황에 따라서 정보에 입각한 선택과 조정을 해나갈 수 있을 만큼 발전하고 있다. 다음 장에서는 이러한 다양한 프로세스 옵션을 소개하고자 한다.

08 대화 프로세스 실행하기

이 장에서는 대화 프로세스의 실행을 다룬다. 대화 이니셔티브의 실행은 설계를 바탕으로 하지만, 프로세스가 진행되면서 설계와 실행이 지속적으로 반복될 수 있다는 점을 이해해야 한다. 주로 프로세스 전문가가 사용하는 접근법, 도구 및 기법에 대한 기술적인 정보를 제공하며, 이와 함께 대화 프로모터와 의사결정자를 포함한 모든 현장전문가들에게 필요한 대화 프로세스 전개의 개요와, 성공적인 이니셔티브를 위해 해결해야 하는 문제들에 관해서도 설명한다.

성공적인 대화를 위한 모니터링, 학습 그리고 적용

일단 대화 프로세스가 진행되면 설계된 목적을 달성하기 위해 대화를 적용하는 역량이 매우 중요해진다. 다니엘 옌켈로비치Daniel Yankelovich는 《CEO의 대화법》에서 '대화는 여러 가

지 이유로 실패할 수 있다'고 말했다. '때때로 폭력, 증오, 불신이 공통점을 찾으려는 동기보다 더 강력하게 작용한다. … 또는 이해관계의 차이가 대화의 큰 장애물이 되기도 한다. **하지만 대화가 실패하는 가장 빈번한 이유는 단순히 대화가 잘 되지 않기 때문이다.**'[138]

물론 대화를 '잘하기' 위해서는 실행팀이 적절한 퍼실리테이션 기법을 갖추고 있어야 한다. 하지만 대화 프로세스의 유동적이고 예측할 수 없는 특성, 즉 참가자에 대한 높은 의존도와 맥락의 변화 등으로 인해 설계의 수준보다도 프로세스 중에 학습하고 적용하는 역량에 의해 성공 여부가 결정되는 경우가 많다. 가장 중요한 것은 무슨 일이 있어도 계획한 대로 실행하는 것이 아니라 각 상황에 맞는 방식으로 접근하는 것이다. 이러한 의미에서 설계와 실행은 별개의 순차적 단계가 아니라 대화 프로세스 내내 상호 의존적이며 중복적으로 진행된다. 이를 잘 구현하기 위해서는 다음과 같은 유연성을 가져야 한다.

- '처음부터 제대로 해야 한다'는 생각을 버린다.
- 새로운 정보나 변화된 상황에 따라 기존 설계의 바탕이 되는 가정을 재검토한다.
- 익숙한 접근법이 성과를 내지 못한다면 익숙한 상황이더라도 새로운 접근법을 시도하는 열린 자세를 갖는다.

대화 모임: 안전한 공간 만들기

1부에서 논의한 것처럼 대화 참가자들이 편안하게 이야기하고 열린 마음으로 경청할 수 있는 환경을 만드는 것은 중요하다. 사람들은 7장에서 논의한 '만족의 삼각형'의 세 가지 차원, 즉 자신이 존중받으며 가치 있다고 느끼고, '중요한 대화'에 참여하고 있다고 생각하고, 프로세스를 이해하고 신뢰할 수 있을 때, '안전'하다고 느낀다. 효과적인 퍼실리테이션이 안전한 공간을 만드는 데 중요하기는 하지만, 그 자체만으로는 충분하지 않다. 전반적으로 진행을 위한 준비가 잘 되었는지, 대화 모임이 진행되는 물리적 환경의 수준이 갖춰졌는지에 따라 사람들이 편안하고 환영받는다고 느끼는 정도가 결정된다.

지원·행정 업무

시기적절하게 진행되는 지원·행정 업무는 대화에 도움이 되는 환경을 조성하는 데 도움이 된다. 대부분의 대화 프로세스에서 적어도 몇몇의 참가자는 소집자의 동기에 의문을 제기하고 '숨겨진 동기와 의제'는 없는지 의심하는 등 불신과 회의적인 태도를 보인다. 대화 모임의 준비 과정과 진행 과정에서 참가자들을 잘 지원하면 이러한 우려를 불식시키는 데 도

움이 될 수 있다.[139]

모임 전

- 참가자들을 초청한다. 이는 소집자의 업무일 수 있지만, 지원·행정 업무 담당자도 아래와 같은 방법으로 도울 수 있다.
  - 모든 참가자가 사전에 초대장과 모임의 의제 및 읽기 자료를 받았는지 확인한다.
  - 각 참가자가 초대를 진지하게 여기도록 일대일로 연락해 확인한다.
- 모임에 올 수 있도록 교통편을 준비한다.
- 호텔 등 모임 장소의 직원과 사전에 회의를 하고 필요한 세부 사항을 협의한다.
- 지원·행정 업무(비서, 속기사, 통역가, 영상 제작자 등)의 역할을 정리한다.
- 모임 시 필요한 자료, 컴퓨터, 시청각 도구 등을 행사장으로 가져간다.
- 참가자의 의견을 받는 평가 양식을 준비한다.

모임 중

- 문제가 생겼을 때 참가자가 어디에 도움을 청해야 하는지 알려준다.
- 비상 사태를 논의할 수 있는 운영 측의 회의 장소를 마련한다.
- 매일 잘 진행되고 있는 부분과 어려운 부분을 검토한다.

- 참가자가 필요에 따라 워크숍 자료를 사용할 수 있도록 한다.
- 언어의 장벽을 극복할 수 있도록 통역가를 섭외한다.
- 언제든 필요한 부분을 지원할 수 있도록 보이는 곳에 있는다.
- 봉사하는 자세를 갖는다.

장소

대화 모임이 열리는 장소는 물리적으로 안전한 것을 넘어 심리적인 안정감을 주어야 한다. 열린 대화와 성찰에 도움이 되는 환경을 조성할 때는 중립적인 위치와 장소, 대화에 필요한 제반 환경, 장소의 상징성, 지원·행정 업무와 안전, 참가자의 접근성을 고려해야 한다.

기본 규칙

기본 규칙의 목적은 안전과 공정성을 확보하는 것이다. 이는 대화 과정에서 불안감을 줄이고 신뢰를 구축하는 데 도움이 되는 구조를 제공한다. 기본 규칙은 핵심 원칙의 또 다른 표현이기도 하며 상호적인 대화를 진행하는 데도 도움이 된다. 때때로 대화에 도움이 되는 환경을 조성하는 데는 퍼실리테이터보다도 모임의 구조가 중요하게 작용한다.

기본 규칙은 프로세스 설계 단계에서 세울 수도 있지만 많은 경우 오프닝 세션이나 프로세스 설계 단계의 일부인 오리

엔테이션이나 훈련에서 참가자들의 토론과 동의를 거쳐 결정한다. 상황에 따라 기본 규칙은 여러 영역에 유용한 지침을 제공한다.

행동 규칙

어떤 상황이든 대화 참가자의 행동에 대한 규칙을 설정하는 것은 사람들에게 편안함을 느끼도록 하고 프로세스에 온전히 참여할 수 있는 '안전한 공간'을 만들어준다. 할 손더스는 《공공 평화 프로세스》에서 '참가자들이 참여 여부를 판단하기 전에 자신들은 어떻게 행동해야 하고 다른 사람들은 어떻게 행동할지에 대해 파악할 수 있어야 한다'고 말한다.[140] 그는 대화가 시작되기 전에 사람들이 기본 규칙을 만들고 동의해야 한다고 제안한다. 또한 잠재적인 참가자와 기본 규칙에 대해 이야기해 보면 진심으로 참여할 만한 참가자인지 대화진행자가 판단하는 데도 도움이 된다. 그런 다음 처음으로 그룹 구성원들이 만날 때 기본 규칙에 대해 함께 논의하고 동의를 거쳐야 하며 중요성을 강조하기 위해 '협약' 또는 '규약'으로 공식화할 수도 있다.

손더스는 뿌리 깊은 갈등 상황을 해결하기 위한 '지속적 대화' 프로세스에 특별히 초점을 맞춘다. 다양한 상황에서 다른 프로세스를 사용하는 대화진행자는 참가자들과 협력하여 상황에 맞는 기본 규칙을 개발해야 한다. 실제로 이 단계는 이후 이어지는 대화의 분위기를 결정짓는 매우 중요한 순간일

수 있다.

행동 규칙의 예시는 아래와 같다.[141]

- 대화 모임에 참석해야 한다.
- 시간을 잘 지킨다.
- 다른 사람의 말과 그 말에 대한 자신의 반응에 주의를 기울인다.
- 자신의 입장을 표현한다.
- 간결하고 구체적으로 말한다.
- 상대에게 조언하거나 이해시키려고 하거나 돕지 않는다.

절차적 규칙

대화 프로세스의 규칙을 처음부터 가능한 한 명확하게 제시해야 참가자에게 신뢰를 줄 수 있다.

특정 역할 수행을 위한 규칙

(7장의 역할의 개요를 참고하라) 다양한 개인과 기관이 수행해야 할 역할을 명확하게 정의하고 소통하면, 프로세스가 진행되는 동안 역할의 경계를 분명히 할 수 있다. 참가자들은 명확성과 투명성을 확보하는 것을 중요하게 생각한다.

참가자 관리를 위한 규칙

참가자 선정 기준과 절차를 투명하게 공개한다. 또한 새로운 참가자를 선발하고 참여시키는 것과 관련한 규칙, 참가자

지속적인 대화의 기본 규칙

- 참가자들은 대화의 중요성을 존중하는 태도로 몇 달에 걸쳐 정기적인 모임에 참여하기로 약속한다.
- 참가자들은 오직 자신만을 대표한다. 커뮤니티의 의견은 반영하지만, 대화 모임에서 공식적으로 조직이나 단체를 대표하지는 않는다.
- 참가자들은 제한된 발언 시간을 지킨다.
- 참가자들은 생각뿐만 아니라 마음에서 우러나오는 이야기를 한다.
- 참가자들은 예의 바르게 상호작용하고, 방해하지 않고, 주의하고 존중하며 서로의 말을 적극적으로 경청한다. 각자가 자신의 견해를 충분히 말할 수 있도록 한다.
- 참가자들은 자신을 괴롭히는 문제의 이면에 있는 감정과 관계에 대해 이야기해야 한다. 상호존중하는 마음으로 감정을 표현하고 경청하며, 이러한 표현을 통해 배우려고 노력한다.
- 참가자들은 제기되는 사항과 질문에 가능한 한 직접적이고 충실하게 응답하려고 노력해야 한다. 다른 사람의 입장에서 생각하고 다른 사람의 견해와 감정에 민감하게 반응하기 위해 진정으로 노력한다.
- 참가자는 진지한 대화를 위해 대화진행자가 제기하는 문제와 질문을 주의 깊게 경청하고 그 내용에 집중하도록 노력한다.
- 어느 누구의 발언도 밖으로 나가지 않는다.
- 모두의 동의 없이는 대화의 내용을 공개적으로 말하지 않는다.

출처: Hal Saunders, *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts* (New York: Palgrave, 1999), p. 106

가 모든 대화 모임에 참석할 수 없는 경우에 적용하는 대리 참석의 규칙 등을 세워 참가자와 관련해 발생할 수 있는 문제를 다룰 수 있다.

정보/소통 관리 규칙

대화 프로세스에 관한 정보

대화 프로세스의 주최자는 프로세스의 변경 또는 진행 상황, 모임 일정 및 일정 변경 등을 참가자에게 어떻게 공지할지 알려주어 참가자들이 불편함을 느끼지 않도록 해야 한다.

문서 초안 작성

'공식적인' 이야기와 메시지를 정확히 하기 위해 대화 프로세스의 공식 문서를 작성하는 것은 중요하다. 참가자들이 갈등을 겪고 있거나 합의를 도출하는 것이 목표일 경우 문서 작성에 대한 명확한 기본 규칙을 수립하여 사람들로 하여금 신뢰를 갖고 참여하도록 해야 한다.

뉴스 미디어 대응

뉴스 미디어는 대화 프로세스에 참여하고 관련 정보를 대중에게 전달하여 대화의 영향력을 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 동시에 참가자들이 미디어와 소통하는 방식에 따라 프로세스를 발전시킬 수도 있고 방해할 수도 있다. 기본 규칙을 설정해 사람들이 기꺼이 자유롭게 말할 수 있는 환경

을 조성해야 한다. 대화의 성격과 맥락에 따라 안전한 공간을 조성하기 위해서는 매우 투명한 언론 보도가 필요할 수도 있고, 언론 보도가 전혀 없는 비공개 세션이 필요할 수도 있다. 물론 그 중간 형태가 필요할 수도 있다. 다음은 대화의 맥락에 따라 미디어를 다루는 몇 가지 전략이다.

- 미디어를 관찰자가 아닌 대화 참가자로 포함시킨다.
- 참가자들이 발언 내용에 동의할 때까지 미디어를 배제하고 모두가 동의하는 대변인을 임명한다.
- 사람들이 개별적으로 미디어와 대화하지 않도록 한다.(위의 '행동 규칙' 참조)
- 미디어에 정보를 제공하되 참가자의 안전을 보장한다.
- 비공개 회의뿐 아니라 미디어를 초청하는 전체 공개 회의도 개최한다.
- 미디어가 자신들이 취해야 하는 역할이 아닌 개인들의 관점에서 주제에 접근하도록 운영한다.

실질적인 가이드라인

특히 사람들이 깊이 분열되어 있을 때, 대화 프로세스에서 해결해야 하는 문제의 경계를 설정하여 사람들이 편안하게 참여할 수 있도록 해야 한다.

- 짐바브웨 청년들의 대화에서 소집자들은 젊은이들을 정치 폭

력에 관한 대화가 아닌 HIV/AIDS와 실업과 같은 일반적인 문제에 대해 토론하도록 권유했다.[142]

- 모리타니아에서 대화 실무가는 대화가 불안정하고 '깨지기 쉬운' 정치적인 맥락에서 진행되자, 새천년개발목표를 첫 번째 실험을 위한 '안전한 진입 포인트'로 고려했다.[143]
- 과테말라에서 새천년개발목표를 다자 간 대화 참가자들은 '어떻게' 목표를 달성할까가 아닌, '무엇'과 '왜'를 정의하는 국가 의제로 구성하는 데 동의했다. '특정 이데올로기와 관점을 일치시키면서도 각 당사자의 특징을 어떻게 유지할 것인가? 이러한 접근방식을 통해 당사자들은 경쟁적인 기반을 유지하면서도 합의에 도달할 수 있었다.'[144]
- 할 손더스는 뿌리 깊은 갈등을 다루는 '지속적인 대화'를 위해 '항상 참가자가 이야기해야 하는 특정 문제 그리고 이러한 문제를 일으키는 근본적인 감정과 관계의 두 가지 항목을 의제로 고려해야 한다'고 말한다.[145]

퍼실리테이션

모든 대화 과정에 전문 퍼실리테이터나 퍼실리테이션 팀이 필요한 것은 아니다. 사회적으로 존경받고 경험이 풍부한 사람들이 여러 이유로 종종 퍼실리테이터보다 더 나은 선택

을 할 수 있으며 효과적으로 업무를 수행할 수도 있다. 이러한 사람은 대화 그룹 내에서 리더 역할을 하는 '내부자'일 수도 있고, 소집 역할을 하는 '공정한' 제3자일 수도 있다.

누가 퍼실리테이션을 진행하든 퍼실리테이터의 목표는 대화 참가자들이 프로세스에 대한 신뢰를 느끼고 열린 마음으로 이야기할 수 있는 '안전한 공간'을 조성하는 것이다. 퍼실리테이터가 일방적으로 참가자와 의제를 결정하거나, 의사소통 패턴을 통제하거나, 엄격한 기본 규칙을 정하거나, 복잡한 훈련을 진행하는 등의 '강압적인' 퍼실리테이션은 참가자들에게 부정적으로 인식될 수 있으며, 참가자 스스로가 그 과정에서 도출된 합의에 대한 후속 조치를 이행할 가능성이 낮아질 수 있다.[146] 좋은 퍼실리테이션은 대화적 접근법에 표현된 대화의 기본 원칙을 최소한 준수해야 한다. 위에서 언급한 바와 같이 명확한 규칙 있는 구조를 수립하는 것도 안전한 공간을 구축하고 유지하는 데 중요할 수 있다. 더불어 효과적인 퍼실리테이션을 위해서 퍼실리테이터는 다양한 역할을 수행할 수 있는 기술을 갖춰야 한다.

퍼실리테이터의 주요 역할과 자질

호스팅하기

공간을 형성하고 유지한다.

질문하기

'호기심을 갖고 이끌며' 어느 한쪽의 편을 들지 않고 다양한 관점을 존중하고, 어떤 그룹이든 공통적으로 가지고 있는 인간성을 드러내는 데 도움이 되는 질문을 던진다. 예를 들어 '상대편이 그들의 방식대로 하면 우리편은 어떤 두려움을 느끼는가?' '우리편이 우리의 방식대로 하면 상대편은 어떤 두려움을 느끼는가?'와 같은 질문이 될 수 있다.[147]

재구성하기

이해를 높이고 성찰을 촉진하기 위해 상대방의 말을 경청하고 다시 생각해 본다.

요약하기

결과에서 동의하는 부분, 이견이 있는 부분 등을 이야기하며 함께 달성한 결과를 공유한다.

기록하기

그룹의 기억을 뒷받침하는 문서, 녹음, 시각 자료 등의 결과물을 만든다.

할 손더스는《공공 대화 프로세스》를 통해 뿌리 깊은 갈등을 해결하는 대화에서 그가 '조정자'라고 부르는 사람들의 필수 자질을 이야기한다.

- 문제에 대한 인간적 차원의 감수성(사람들이 상처받는 이유, 참가자에게 진정으로 필요한 것, 그리고 사람들이 분노하는 이유에 대한 이해 등) 문제의 인간적 측면에 대한 감수성과 참가자를 교육이 필요한 사람으로 대하는 것이 아닌 그들의 상황과 이야기에 공감할 수 있는 능력
- 서로에 대해 깊은 불만을 가진 그룹 간의 화해라는 목적에 대한 헌신
- 진정한 배려와 헌신을 표현하는 능력
- 사람들이 변화할 수 있는 속도에 대한 현실적인 기대치
- 관련 문제에 대한 어느 정도의 깊이 있는 경험과 그 경험을 개념화하여 활용하는 능력
- 사람들이 그들의 경험과 견해에서 공통적인 면을 발견하도록 돕는 능력
- 각 그룹의 문화적 고유성에 대한 감수성
- 프로세스를 발전시키고 심화시키기 위해 나온 아이디어를 기반으로 의제를 설계할 수 있는 능력
- 전체 그림을 보고 목적을 놓지 않으며 한쪽의 편을 들지 않는 정치적 감각
- 참가자가 자신의 생각을 정리할 수 있도록 돕는 능력
- 배려심과 경험이 풍부한, 참가자로부터 존중 받는 전문가

공정성과 중립성

당사자들이 '중립적' 또는 '공정한' 기관으로 간주하는 외부 기관에 퍼실리테이션을 요청하는 경우가 종종 있다. 이러한 역할을 수행해 본 사람들은 효과적인 퍼실리테이션을 위해서는 특정 상황에서 퍼실리테이션이 정확히 무엇을 갖춰야 하는지 명확히 해야 한다고 말한다. IDEA의 고란 페직Goran Fejic은 중립성과 공정성을 이렇게 구분한다.

> 퍼실리테이터의 '중립성(neutrality)"과 '공정성(impartiality)'의 개념을 구분하는 것이 유용하다고 생각한다. 이 구분은 과테말라의 미누구아와 같은 일부 인권 모니터링 업무에서 사용되었다. '중립성'은 관련된 모든 당사자와 동등한 거리를 두는 것으로, '공정성'은 모든 당사자를 동일한 기준으로 판단한다는 의미로 받아들여진다. 예를 들어 국제기구나 시민사회단체의 퍼실리테이터는 인권이나 민주주의의 기본 원칙이 침해되거나 부정되는 환경에서는 중립적이라고 보기 어렵지만 모든 참가자가 이러한 원칙을 존중하는지 평가하는 방식에서는 공정성을 보여야 한다. 실제로 진행자는 어떤 상황에서는 중립적이어야 하고 어떤 상황에서는 공정해야 할 수도 있다.[148]

라틴 아메리카에서 일하는 활동가인 프란시스코 디에즈Francisco Díez는 중립성과 공정성의 개념의 어려움을 인식하고

퍼실리테이터의 이러한 측면을 구성하는 대안으로 '다원성 multipartiality'이라는 용어를 제안한다.

> 대화 프로세스에서 퍼실리테이터 혹은 제3자로 일할 때 UNDP의 가치와 원칙을 지니고 대표하기 때문에 중립적일 수 없다. 따라서 우리는 중립적이지 않다. 그렇다 해도 외부의 퍼실리테이터는 공정해야 하며, 어느 쪽에도 불리하지 않은 방식으로 행동하고, 상대방과 '신중하게 거리'를 유지해야 한다. 하지만 이러한 태도는 신뢰를 구축하는 제3자의 역량에 따라 성공이 좌우되는 갈등 상황에서 문제가 되기도 한다. 신뢰는 친밀감을 통해 형성되고 당사자들이 제3자가 경청하고 공감하고 있다고 느낄 때 만들어진다. 그렇기 때문에 우리는 '공정한'이라는 표현보다는 '다원적'이라는 표현을 선호한다. 이는 우리가 일하는 방식이 모든 당사자와 친밀감과 신뢰를 형성하고, 관계를 쌓아가며, 충분한 투명성을 가지고 행동하는 것과 연결되어 있기 때문이다. 이를 통해 민주주의, 평화, 개발과 관련된 가치와 원칙을 가지고 누구의 편에서 공정하기 위해 일하는 것이 아니라, 모두를 대신해 일한다는 것을 당사자가 인식하도록 해야 한다. 지속 가능한 해결책을 만드는 데 도움이 되는 프로세스를 촉진하기 위해 우리는 신뢰를 얻어야 한다.[149]

대화 모임: 프로세스 옵션 개요

앞 장에서 언급했듯이 현장전문가들은 그들이 익힌 하나의 프로세스만 가지고 일한다. 하지만 동일한 대화 이니셔티브에서도 대화 모임에 따라 다른 프로세스가 필요할 수 있다. 아래 목록은 영역별로 어떻게 다를 수 있는지 보여준다.

대화의 역할

- 탐색: 인식 제고
- 관계 구축: 갈등 극복
- 숙의: 결론 도출
- 협업: 다중 이해관계자 및 시스템의 변화

참가자

- 이해관계자: 지도자, 이해관계자 그룹의 대표
- 대중: 공개 초대를 통해 소집된 광범위한 일반 시민

규모

- 소그룹(밀접한 관계의): 8–12명
- 표준 규모: 15–40명
- 큰 규모: 40–4,000명

공간

- 공식 대 비공식: 의사결정 권한이 있고 계약에 구속력이 있는 제도화된 공간과 구속력이 없는 임시 공간
- 공개 대 비공개: 공개적으로 확인할 수 있는 공간과 대화에 대한 대중의 인식이나 언론 보도가 없는 '비공개' 공간

의제

- 구조화된 의제: 사전에 의제와 성과 목표를 설정하여 상당한 사전 준비가 이루어진 전통적인 회의
- 즉흥적인 의제: 모임 중에 의제를 모으며 결과가 정해지지 않은 회의

다양한 프로세스 옵션

다양한 프로세스 옵션에 대한 개요를 제공하는 이유는 특정 상황의 대화 이니셔티브에서 최상의 결과를 만들어 낼 가능성을 열어두기 위한 것이다. 최근 몇 년 동안 다양한 환경에서 여러 방법을 사용하는 많은 현장전문가들의 작업 흐름이 하나의 실천 분야로 통합되기 시작했다. 이 새로운 분야에서 나타나는 한 가지 현상은 프로세스 지식을 체계화하려는 노력이 확산되고 있다는 점이다. 전 세계 여러 지역에서 등장한 프로세스를 포함하는 광범위한 옵션을 사용할 수 있게 된다는 점에서 이는 중요한 진전이다.

특정 프로세스에 대한 광범위한 정보를 제공하는 것은 이 책의 범위를 넘어서지만 현장전문가가 단순히 익숙한 것에만 의존하지 않도록 다양한 옵션을 조사해 볼 것을 강력하게 권장한다. 여기에서는 대화 프로세스 설계팀과 퍼실리테이터가 목표와 작업 상황에 따라 선택할 수 있는 다양한 옵션을 간략하게 소개한다. [표 8-1]은 각 대화 이니셔티브에서 수행하는 역할에 따라 프로세스를 그룹화했다.

프로세스와 프로세스 도구

프로세스와 프로세스 도구는 구별할 필요가 있다.

프로세스

완벽한 프로세스 설계를 위한 템플릿을 제공한다. 어떤 경우에 대화 이니셔티브의 설계는 단일 대화 모임만 필요로 할 수도 있다. 대부분의 경우 7장의 [그림 7-4]에서처럼 여러 이벤트를 포함하며 종종 이벤트 사이를 연결하는 활동이 필요하다.

프로세스 도구

프로세스 도구는 대화 모임에서 사용되는 방법이다. 단일 프로세스 내에서 각 대화 모임의 특정 목표와 전체 프로세스에서의 역할에 따라 대화 모임마다 서로 다른 프로세스 도구

를 사용할 수 있다.

실제로 대화 이니셔티브에 하나의 대화 모임만 있거나 모든 대화 모임에 동일한 도구가 사용되는 방식으로 설계된 경

[표 8-1] 대화 프로세스 옵션

탐색 인식 제고	**관계 구축** 갈등 극복	**숙의** 어려운 결정	**협업** 다중 이해관계자 및 시스템의 변화
· 월드 카페 (World Café) · 대화 카페 (Conversation Café) · 오픈 스페이스 테크놀로지 (Open Space Technology) · 서클 프로세스 (Circle Process) · 억압받는 자들의 연극(Theatre of the Oppressed) · 렉고틀라 프로세스 (Lekgotla Process)	· 지속적 대화 (Sustained Dialogue) · 공공 대화 프로젝트(Public Conversations Project) · 심층 민주주의 (Deep Democracy) · 그룹 간 대화 (Intergroup Dialogue) · 이스라엘-팔레스타인 평화 학교 (Israeli-Palestinian School for Peace) · 참여적 현장 연구 (Participatory Action Research)	· 숙의적 시민 의회 (Citizen Deliberative Councils) · 국가 이슈 포럼 (National Issues Forums) · 시티즌 초이스워크 (Citizen Choicework) · 스터디 서클 (Study Circles) · 아메리카스픽스 21세기 타운 미팅 (AmericaSpeaks 21st Century Town Meeting) · 공론 조사 (Deliberative Polling) · 합의 회의 (Concensus Confluence)	· 미래 탐색 (Future Search) · 강점 탐구 (Appreciative Inquiry) · 시나리오 플래닝 (Scenario Planning) · 체인지 랩 (Change Lab)

우 그 자체로 단일한 프로세스가 될 수 있다. 현장의 많은 프로세스 전문가가 전체 프로세스에 단일 프로세스 도구만 적용하고 작업하는 경향이 있다. 하지만 앞서 논의한 복잡한 문제를 해결하고자 할 때는 참가자를 다양한 방식으로 탐색, 갈등 전환, 의사결정, 집단 행동의 **모든 과정**에 참여시켜야 한다. 따라서 프로세스 설계팀은 반드시 프로세스 전문 지식에 대한 정보를 제공하고, 대화 모임에 사용되는 프로세스 도구가 적절한지 확인할 수 있는 중요한 질문을 해야 한다. [표 8-2]는 이러한 구분을 사용해 프로세스를 그룹화한다.

[표 8-2] 대화 및 숙의 프로세스와 도구

프로세스	프로세스와 프로세스 도구
· 아메리카스픽스 21세기 타운 미팅 · 시티즌 초이스워크 · 숙의적 시민 의회 · 합의 회의 · 공론 조사 · 공공 대화 프로젝트 · 스터디 서클 · 지속적 대화 · 미래 탐색 · 참여적 행동 연구	· 강점 탐구 · 그룹 간 대화 · 오픈 스페이스 테크놀로지 · 서클 프로세스 · 월드 카페 · 대화 카페 · 억압받는 자들의 연극 · 스토어 대화 · 학습 여정 · 웹 기반 도구 · 국가 이슈 포럼-숙의적 스터디 가이드

대규모 그룹을 위한 프로세스 도구

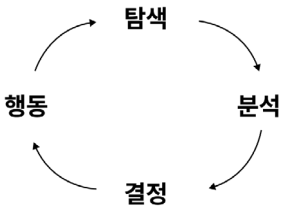
지난 10년 동안 현장전문가들은 40명에서 수천 명에 이르는 대규모 그룹과 함께 작업하기 위한 여러 가지 혁신적인 프로세스를 개발해 왔다. 예를 들어 여기에 소개된 오픈 스페이스 테크놀로지, 강점 탐구, 미래 탐색 컨퍼런스 그리고 아메리카스픽스 21세기 타운 홀 미팅 등이 해당된다. 이러한 혁신은 소규모 대표 또는 의사결정자 그룹으로 참여를 제한하는 기존의 대화 프로세스의 한계를 뛰어넘어 '전체 시스템'을 대화에 참여시켜야 할 때 필요해진다. 대규모 그룹을 위한 프로세스 도구에는 그룹 내 소그룹, '적절한 규모'의 구조, 컴퓨터 및 무선통신과 같은 기술, 전문적인 퍼실리테이션 활용 등이 필요하다.

대화의 여정

4장에서는 참가자들이 자신의 생각과 사고 과정을 살펴보고 그러한 사고 과정이 현실을 어떻게 인식하도록 하는지 배움으로써 변화를 겪게 되는, 대화 과정의 핵심적인 역동에 대해 설명했다. 참가자들은 자신의 관점과 이야기를 공유하고 다른 사람의 이야기와 관점을 경청하면서, 할 손더스의 표현을 빌리자면 '자신의 그림의 경직성이 느슨해지는' 경험을 하

게 된다. 이들은 '무시하고 싶었던 사실에 주의를 기울이기 시작하면서 자신의 그림을 수정하고 과거 자신의 행동이 역효과를 불러일으켰다는 것을 확인하게 된다.'[150]

여기에서는 이런 역학 관계를 좀 더 살펴보고 여정이라는 은유를 사용하여 대화 프로세스 내에서 이를 실현하는 데 수반되는 몇 가지 실질적인 문제와 과제를 다룬다. 여정의 은유와 단계는 다중 이해관계자 프로세스 자료 포털에서 소개된 대화의 역동성을 기반으로 대화 이니셔티브를 구성하는 콜브의 학습 주기 Learning cycle와도 비슷하다.

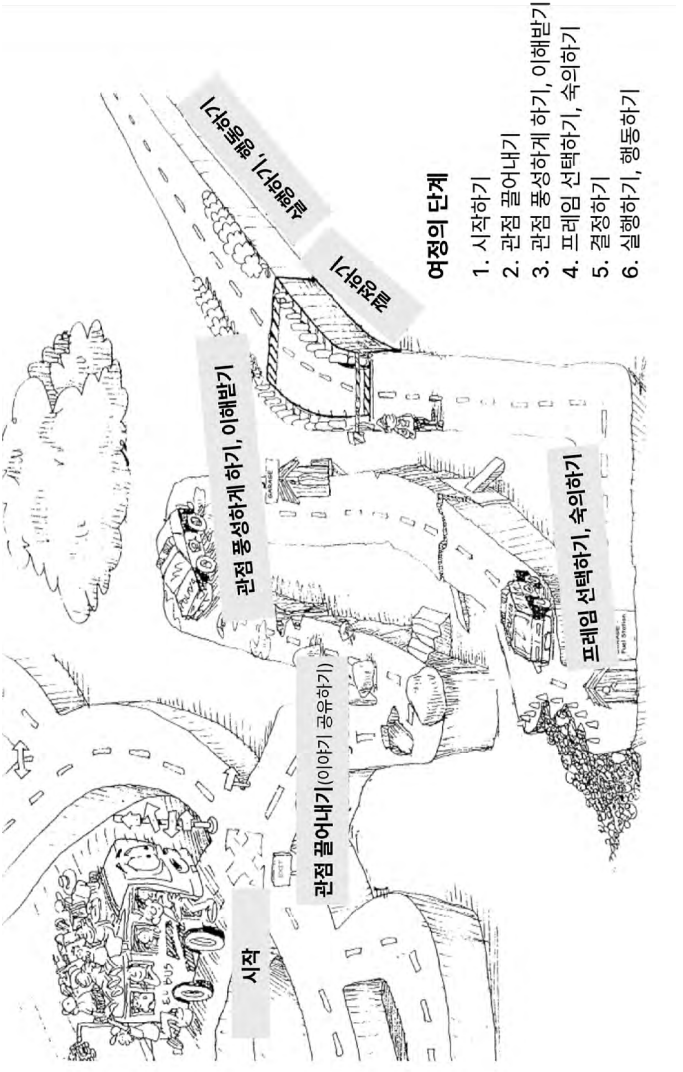


출처: 콜브의 학습 주기. David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1984).

이는 엄격한 모델은 아니며 대화 프로세스를 구성하는 대화 모임을 계획하기 위한 프레임워크라 할 수 있다. 특정 대화 모임은 전체 프로세스 설계에 따라 여정의 한 단계에 초점을 맞출 수도 있고 전체 여정을 통해 참가자를 안내할 수도 있다. 이러한 모델은 더 큰 프로세스 내에서 각 모임마다 목적을 달성할 수 있도록 설계하는 과정을 명확히 설명한다. 여정의 각 단계마다 ① 그룹의 과제와 진행자의 목표에 대한 개요를 제공하고 ② 상황에 따라 발생할 수 있는 어려움이나 과제를 해결하며 ③ 이 단계를 성공적으로 해결하기 위한 몇 가지 팁과 전략을 제시한다.

[그림 8-1] 은유로서 대화의 여정

출처: Philip Thomas for OAS/PROPAZ (1). 그림: Alfredo Burgos, El Salvador.



[표 8-3] 대화의 여정 해석

출처: Philip Thomas for OAS/PROPAZ (1)

대화의 여정 해석	
버스	그룹
운전기사	그룹 절차/역학/퍼실리테이션
연료와 기계 상태	최소한의 혹은 기본적인 대화의 조건
길	단계별로 따라야 할 프로세스
경찰, 교통법규	그룹이 책임져야 하는 권한: 기본 규칙, 법률, 절차적으로 대표되는 구성원의 이해관계 및 요구사항
차고, 주유소	주기적인 점검(모니터링)의 필요성, 만족의 삼각형(심리적, 절차적, 문제적) 측면에서 평가
홍수, 길의 구멍, 언덕	프로세스에서 맞닥뜨리는 어려움과 문제
어두운 구름	그룹이 통제할 수 없는 외부의 힘(언론이나 다른 영역)에 의해 발생하는 압력과 어려움
진입등	일부는 프로세스를 포기하고 다른 일부는 참여할 가능성

시작하기

1. 퍼실리테이션의 목표와 그룹의 과제

- '무엇'과 '어떻게'를 명확히 하여 만족의 삼각형을 유지함으로써 참가자들의 흥미와 헌신을 유도한다.
- '안전한' 공간을 위한 조건을 설정한다.
- 참가자들이 그룹이나 직책의 대표자가 아닌 한 개인으로 서로 신뢰와 유대감을 쌓을 수 있도록 돕는다.
- 지위, 역할, 정보, 기술, 문화적 적합성 등을 고려하여 그룹 내

조건의 실질적 평등을 보장하는 동시에 그룹의 외부에 존재하는 불평등을 인식한다.

2. 잠재적인 문제 또는 어려움

• 참여

- 중요한 행위자가 프로세스 참여를 거부한다.
- 참가자마다 자신이 대표하는 그룹 내의 지위가 크게 다르다. 예를 들어 어떤 단체는 고위급 이사를 파견했는데 다른 단체에서는 담당자나 중간관리자를 보낼 수도 있다. 여러 분야의 대화에 참여하는 시민사회 참가자들은 고위급 정부 관계자의 참여를 요구한다. 만일 사람들이 함께 일해야 하는 사람들을 동료로 느끼기 어렵거나, 불편하다고 느끼거나, 가치가 없는 사람이라고 느낄 경우 이는 문제가 된다.
- 특히 신뢰가 존재하지 않는 극도로 양극화된 환경에서 대화 프로세스를 처음 접하는 사람들은 매우 냉소적이며, 생산적인 결과를 도출하는 데 회의적인 태도로 첫 대화 모임에 참가한다.
- 참가자 간 역량, 예를 들어 문해력, 언어, 의사소통 능력, 정보 접근성, 공식적인 분석 능력 등 역량의 차이는 기존의 불평등이 재현되면서 진정한 대화가 어려워진다.

• 의제

- 의제가 너무 광범위하거나 거창하면 올바른 방향으로 나아가는 데 방해가 되고 잠재적으로 좌절감을 불러일으킨다. 또는 너무 모호하여 이해관계자를 특정하기 어렵다.

- 참가자들은 어떤 문제를 먼저 해결해야 하는지에 대해 의견이 다르다. 어떤 사람들은 가장 '근본적인' 문제를 먼저 다루어야 하며 이 문제를 해결하는 것에 다른 모든 문제가 달려 있다고 말한다. 또 다른 사람들은 사회운동을 일으키거나 '성공의 역사'를 만들기 위해 덜 분열적인 이슈를 선택하고자 한다.
- 어떤 그룹은 대화의 의제를 **모든** 이슈를 끌어들이는 수단인 '트로이 목마'로 사용하려고 한다. 이는 특히 정부가 후원자 또는 참가자인 경우 문제가 될 수 있다.

3. 유용한 팁과 전략

- 핵심 행위자가 참여를 거부할 경우 기본적으로 세 가지 옵션이 있다.
  - 일단 핵심 행위자의 참여 없이 시작한 후, 프로세스가 점차 발전하는 것을 보면서 참여의 필요성을 느끼거나 관심을 갖기를 바란다.
  - 시작 시기를 늦추고 그들의 참여를 유도할 수 있는 조건을 만들기 위해 노력한다.
  - 비공개적으로 그들이 참여하는 프로세스를 별도로 운영하는 등 다른 참여 방법을 고려한다.
- 그룹별로 각기 다른 권한을 가진 사람들을 함께 참여시키기 위해서는 각 기관에서 어느 정도 수준의 대표를 보낼 것인지 확실히 파악한다. 또한 참가자들과 그들이 대표하는 그룹 사이의 소통 방식을 파악한다.

- 의심이나 냉소주의에 대처해 사람들이 대화 프로세스에 대해 편안함을 느끼도록 한다.
  - 준비 단계에서 진행되는 회의나 훈련 세션에서 프로세스와 모든 잠재적인 위험에 관해 이야기하기 위해 대화의 여정 은유를 사용한다. 사전에 어떤 장애물이 생길지, 누가 참여하거나 빠지게 될지에 대해 논의한다면, 해당 프로세스가 예상 가능한 문제들에 대처하기 위한 방법과 공간을 조성했다는 신뢰를 받을 수 있다.
  - 비슷한 프로세스를 담은 영상을 통해 대화가 어떤 것인지 보여주면서 참가자들의 이해를 돕는다.
- 대화 참가자의 개별 그룹 또는 전체 그룹을 대상으로 실시하는 준비 훈련은 여러 가지 측면에서 대화의 시작을 돕는 중요한 전략으로 작동할 수 있다.
  - 회의적이거나 부정적인 사람들에게 대화의 '안전한' 진입점을 제공한다.
  - 모든 사람들이 동일한 훈련 과정을 거치기 때문에 공유된 경험, 공통의 언어 및 기준점을 만들 수 있다. 이는 이해관계자 그룹이 개별적으로 훈련을 받든 함께 훈련을 받든 동일하게 작동한다.
  - 결과나 내용과는 별개로 대화 프로세스에 대한 인식의 토대를 만든다.
  - 참가자별 역량의 차이를 좁힐 수 있다.
- 그룹 내에서 불평등한 사회적 패턴을 재현하지 않도록 한다.

- 모든 사람이 대화에 참여할 수 있도록 시작 단계에서 동일한 정보를 제공받고 대화 장소에서 존중받는 느낌이 들도록 지원한다.
- 처음부터 모든 사람에게 적용되는 명확한 행동 규칙을 만들어 '운동장을 평평하게 만들고' 참가자들이 편안함을 느끼도록 한다.
- 퍼실리테이션 부분에서 설명한 것처럼 모든 사람이 참여하고 자기 표현의 기회를 가질 수 있도록 돕는 퍼실리테이션 기법을 활용하여 사회경제적 지위와 능력의 차이를 완화시킨다.

• 대화 의제와 관련된 잠재적인 어려움을 피하기 위해서는 논의할 내용에 대한 기본 규칙을 설정할 때 특히 주의해야 한다.

• 모든 사람의 목소리를 듣기 위해 사용할 수 있는 몇 가지 퍼실리테이션 기법은 다음과 같다.

- 토킹 토큰: 각 참가자는 처음에 여러 개의 토큰(코인, 콩 등)을 받는다. 개인이 발언할 때마다 받은 토큰 중 하나를 입금해야 한다. 모든 토큰을 사용하면 그 사람은 다른 모든 사람들이 토큰을 다 사용할 때까지 더 이상 말할 수 없다. 또한 시간 제한(예를 들어 토큰 당 2분)을 두어 지정된 시간 이상 말한 사람은 추가로 토큰을 받을 수 없다는 기본 규칙을 세울 수도 있다.
- 토킹 피스: 상징적인 가치나 신성한 의미를 지닌 물건으로 누가 말할 차례인지 보여준다. 개인이 발언을 하고자 할 때는 먼저 '토킹 피스'를 요청해야 하며, 토킹 피스를 얻었을 때 발언할 수 있다. 추가 규칙에 따라 각 사람은 말하기 전에 마지막

사람이 말한 내용을 요약해야 한다. 이 기법은 대화의 속도를 늦추거나 대화의 어조를 조절할 수 있으며, 권력이나 힘 있는 발언자가 주도권을 잡기 어렵게 만들 수 있다.

- 소그룹: 주제에 대한 초기 논의를 위해 2-4명으로 구성된 소그룹으로 나눈 다음 토론이나 스토리텔링을 거친 내용과 결과를 전체 그룹과 공유한다. 소그룹 대화를 위한 기본 규칙은 다른 사람보다 권력이나 힘 있는 발언자 한 사람의 발언이 전체를 지배하지 않도록 하는 데 도움이 된다.

관점 끌어내기

1. 퍼실리테이션의 목표와 그룹의 과제

- 참가자들이 아래의 내용을 인식하도록 대화의 토대를 마련한다.
  - 참가자들은 대화에 참여하기 전에는 세상을 보는 여러 시각들을 종합한 전체 이야기를 알지 못한다.
  - 각 개인의 관점은 전체 이야기의 일부일 뿐이다.
  - 여러 명의 이야기를 들음으로써 개별의 시각을 연결해 일관적인 사건의 흐름을 도출할 수 있게 된다.
- 모든 참가자나 문제의 영향을 받는 사람들이 전체의 이야기에 공감할 수 있도록 모든 관점을 포함해야 한다.
- 안전한 장소를 조성하여 **말하는 행위**와 **듣는 행위**를 모두 가능하게 하는 성공적인 소통을 촉진한다.
  - 다른 사람들이 듣고 싶도록 참가자가 말하는 것을 돕는다.

- 다른 사람들이 말하고 싶도록 참가자가 경청하는 것을 돕는다.
- 대화 그룹이 항상 말하던 것 혹은 말할 것이라고 생각되는 내용을 '단순히 전달하거나(downloading)' 형식적으로 말하는 태도를 넘어 보다 진정성 있게 서로의 관점을 공유하도록 돕는다.[151]
- 참가자들이 최소한 타인의 경험과 관점에 대해 인식적으로 공감하도록 돕는다.

2. 잠재적인 문제 또는 어려움

- 일부 참가자들은 이야기를 시작하고 심화시키기보다는 차단하여 기본 규칙을 위반한다.
- 일부 참가자는 시간이 얼마 지나지 않았는데도 공유되는 이야기에 대해서 '가볍다' 또는 '시간 낭비'라고 평가절하한다.
- 기존의 생각을 전달하기만 한다.
  - 자신에 대해서 공유하거나 설명하지 않고 '공식적인' 입장을 말하기 시작한다.
  - 자신의 경험과는 무관한 추상적인 표현으로 내용을 전달한다.
  - 그룹이 가진 관점을 일반화하고 단순화하여 마치 그룹이 실제보다 더 응집력 있고 통합된 것처럼 보이게 한다.
- 문제에 대한 자신의 관점이나 설명을 충분히 표현하기보다는 다른 사람들의 관점이나 반응에 기초한 내용을 말한다.
- 중요한 행위자 또는 그룹이 초기 대화 모임에 불참하여 다른 사람들의 이야기를 듣지 못하거나 프로세스의 기반이 될 수 있

는 중요한 이야기를 전달하지 못한다.

3. 유용한 팁과 전략

- 처음에 퍼실리테이터가 강력한 지침을 제시하면 기본 규칙이 잘 지켜질 수 있다.
- 교육 및 오리엔테이션: 참가자들이 대화 프로세스에서 이야기가 어떤 역할을 하는지 이해하고 다양한 이야기나 관점을 분석하는 도구들을 인지할 수 있도록 설명한다. 이를 통해 더 많은 사람들이 참여할 수 있다.
- 퍼실리테이터는 아래의 기법을 사용해 다양한 관점의 공유를 이끌어 낼 수 있다.

– 호기심 모델: 상대방의 관점에 호기심을 보일수록 상대방이 자신의 이야기를 더 충분히 전달할 수 있다고 느낀다.

– 인터뷰 기법 시연: 근본적인 가정이 무엇인지 밝히도록 유도하거나 그러한 관점을 갖게 된 배경을 이끌어 내는 질문을 한다.

– 듣는 사람의 반응을 구체화하는 틀 제공: 듣는 사람이 더 명확한 설명이나 깊은 내용을 이끌어 내는 질문을 할 수 있는 틀을 제공한다.

▶ '내가 더 알고 싶은 것은 …'

▶ '나를 가장 놀랍게 한 것은 …'(이전에는 이해하지 못하고 알지 못했던 관점에 관한 새로운 이야기)

▶ '아직 이해되지 않는 것은 … 혹은 이해하기 가장 어려운 것은 … '

- 대화 모임 기록하기: '그룹의 기억'을 만들고 대화 모임에 불참

한 참가자에게 내용을 전달할 수 있다. 또한 진행된 대화 모임에서 앞으로 진행될 대화 모임으로 프로세스가 연속적으로 이어질 수 있도록 한다. 마지막으로 참가자가 자신의 아이디어가 기록된 것을 보고 자신의 의견이 소중하게 여겨진다는 느낌을 받을 수 있다. 기록에는 다양한 종류가 있다.

- 전지에 기록된 그룹의 기억. 메모, 회의록 등을 엮어 공식적인 기록으로 배포할 수 있다.
- 그래픽 기술: 단어뿐만 아니라 이미지와 색상을 사용해 그룹이 공유하고 토론한 내용을 기록한다. 이러한 그래픽 기록은 종종 문서에서는 포착할 수 없는 방식으로 대화 모임 내 어조와 분위기의 변화를 포착한다.
- 오디오 또는 비디오 녹화를 통해 참가자들이 표현한 그대로를 전달하고 대화 모임의 분위기를 시각적으로 보여줄 수 있다.

• 다음은 참여를 구조화하는 데 유용한 퍼실리테이션 기법이다.

- 상상의 연속체: 주어진 문제에 대한 극단을 나타내는 두 지점 사이에 가상의 선을 설정한다. 그룹에게 해당 문제에 대한 생각이나 신념에 따라 선의 특정 위치에 서도록 요청한다. 이렇게 하면 모든 참가자의 다양한 입장을 명확하게 파악할 수 있고 다른 참가자가 해당 문제에 대해 어떤 입장을 취하고 있는지 초기에 갖고 있는 선입견과 인식을 확인할 수 있다. 일반적으로 다양한 질문을 통해 참가자가 어떤 문제에 대해서는 거리가 먼 사람일지라도 또 따른 문제에 대해서는 가까울 수도 있음을 알 수 있다. 이는 말하지 않고도 자신을 표현하거나 입장

을 밝힐 수 있는 한 가지 방법이다. 이는 그룹 내 근본적인 가정을 드러내고 탐구할 수 있는 무대를 만들어 준다.

- 인터뷰: 그룹에 다양한 관점을 대표할 수 있는 여러 사람을 선정해 전체 앞에서 인터뷰를 진행한다. 인터뷰를 진행하는 사람은 비공식적이며 친근한 방식으로 대상자의 관점을 이끌어 내고, 이해하고, 요약하는 것을 목표로 한다. 사람들을 편안하게 만들기 위해서는 '자신에 대해 조금만 더 말씀해 주세요'와 같이 개인적인 질문으로 시작하는 것이 도움이 될 수 있다. 인터뷰가 끝나면 그룹 전체에게 인터뷰를 통해 나오지 않은 또 다른 관점이 있는지 물어보고, 만일 그렇다면 그 관점으로 말할 수 있는 사람을 인터뷰에 초대한다.
- 사모아 서클Samoa circle: 중간 규모의 그룹에서 관점을 공유하는 방법이다. 참가자들이 앉을 수 있는 큰 원 안에 3-5개의 의자로 작은 원을 만든다. 서로 다른 관점을 대표하는 사람들이 의자에 앉아 서로 대화를 시작하도록 한다. 안쪽 원의 사람들만 발언할 수 있으며 바깥쪽 원에 있는 사람이 대화에 참여하고 싶으면 자리가 날 때까지 의자 뒤에 서 있는다. 안쪽 원에 앉은 사람은 발언을 마치면 바깥쪽 원으로 돌아가고 의자 뒤에 서 있던 사람이 앉는다. 바깥쪽 원에 앉은 사람은 경청하고 관찰해야 하며, 안쪽 원에 있는 사람이 아니면 발언이 제한된다. 또는 중간에 '경청 의자'를 배치하고 발언하는 사람이 다른 사람에게 이 의자를 사용하도록 요청할 수 있도록 하는 것도 하나의 방법이다. '경청 의자'에 앉은 사람은 말하는 사람의 말을

듣고 요약하는 역할만 할 수 있다. 그 사람이 발언을 하려면 먼저 '경청 의자'를 떠나 발언이 허용되는 안쪽 원 안에 있는 의자 중 하나를 차지해야 한다.

관점을 풍성하게 하고 이해도 높이기

1. 퍼실리테이션의 목표와 그룹의 과제

- 분석: 이야기들 간 수렴되는 지점을 발견하고 설명하며 의견이 불일치하는 영역을 드러낸다. 전체적인 시각을 통합해 이야기를 이해하도록 돕는다.
- 관점의 전환
  - 여러 개의 독립적인 이야기에서 하나의 상호의존적인 이야기로 관점을 전환한다.
  - '우리'와 '그들'에서 상호연결된 '우리'로 관점을 전환한다.
  - 현실을 바라보는 단순하고 단편적인 시각에서 복잡하고 통합적인 시각으로 관점을 전환한다.
- 공통의 인식 확장하기: 해결해야 할 문제와 도전 과제에 대한 인식을 공유하고 이를 해결하고 앞으로 나아가기 위한 방법을 함께 만든다.

2. 잠재적인 문제 또는 어려움

- 사람들은 이야기를 이해하는 과정보다 전달하는 내용에 중점을 둔다. 그러나 그룹의 소통을 넘어 이해하는 것으로 가려면

의미 생성과정에 초점을 맞추는 것이 필수적이다.

- 일부 참가자는 문제를 완전히 이해하고, '정의하고, 틀을 만들기' 전에 미리 정해진 해결책을 요구하거나 밀어붙인다. 이는 문제를 정확히 정의하지 못해 잘못된 해결책을 도출하는 위험을 초래할 수 있다.
- 일부 참가자는 과거에 갇혀 과거의 잘못을 해결해 달라고 요구하는 반면, 다른 참가자는 미래에 집중해야 한다고 주장한다. 이때 과거와 미래 사이에서 수용 가능한 균형을 잡고 현재에 대한 공통 이해를 구축해야 한다.
- 집단적인 분석은 명확해지기에 앞서 복잡하고 '혼란스러울' 필요가 있다. 하지만 이는 종종 대화 프로세스에 대한 좌절과 실망을 불러일으키기도 한다.

3. 유용한 팁과 전략

- 처음부터 참가자들에게 대화의 여정 은유를 소개하여 상황이 복잡해 보일 때도 인내심을 갖고 프로세스를 신뢰하려는 의지를 가질 수 있게 한다.
- 여기에서 특별히 중요한 퍼실리테이션 기법은 아래와 같다.

– 모델링 질문 및 재구성(앞의 '퍼실리테이터의 자질과 핵심 역할' 참조)

– 의미와 해석의 차이를 이끌어 내고 인식하기

– 참가자들의 비판적 성찰을 촉진하며 이야기를 더 깊이 있게 검토하도록 돕고, 근본적인 가정을 발견하기 시작하며, 주의 깊게 검토할 수 있는 아래와 같은 질문을 던지게 한다.[152]

• 근본적인 가정을 발견하고 이해력을 높이는 질문

- 지금과 같은 관점을 갖게 된 이유는 무엇인가? 당신의 관점은 무엇을 가정하고 있는가?
- 어떤 사실이나 상황에 더욱 주목하고 있으며 이를 위해 무시하고 있는 다른 사실이 있는가?
- 당신의 경험을 이해하고 설명하기 위해 주로 어떤 표현과 기준을 사용하는가? 당신의 경험을 다른 방식으로 설명하기 위해서는 어떤 다른 표현과 기준을 사용할 수 있는가?
- 당신이 세상을 보는 관점이 자신의 경험을 이해하고 다른 사람들에게 이를 설명하는 방식에 어떻게 영향을 미쳤는가?
- 다른 사람과 있었던 일 중 어떤 사건이나 경험이 이야기의 중심이 되며, 당신이 하고자 하는 이야기의 흐름과 맞지 않아 제외하거나 잊어버린 경험은 무엇인가?

• 새로운 사고방식을 촉진하는 질문

- 다른 사람과의 경험을 설명할 수 있는 대안은 무엇인가?
- 특정한 이야기를 포함하거나 강조하고 싶다면 어떤 이야기, 사건, 경험을 덜 강조하고 생략하겠는가?
- 다른 사람과의 관계에 관해서 반드시 살리고 말하고 싶은 이야기는 무엇인가? 다른 사람들도 당신과 함께 만들고 싶어 하는 이야기인가?
- 사실, 사건, 경험에 부여한 의미가 하고자 하는 이야기에 어떻게 기여했거나 방해가 되었는가?
- 새로운 이야기를 함께 만들기 위해서는 당신과 다른 사람들이

무엇을 해야 하는가?

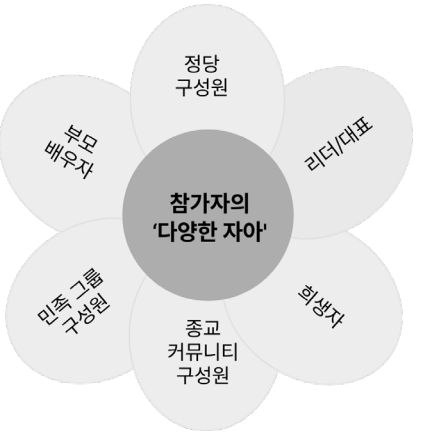
- 분석 도구는 참가자들이 자신과 타인이 의미를 어떻게 형성해 가고 있는지 더 분명히 인식하도록 도울 수 있다.

– '의미의 조정 관리coordinated management of meaning' 이론과 실제 153

▶ '에피소드 분석Episodic analysis'은 이야기를 하는 사람에게 어떤 사건이나 경험을 다른 시간대(1년, 5년, 10년, 세대)에서 바라본다면 해석이 어떻게 달라질 수 있는지 생각해 보도록 요청한다.

▶ '데이지 모델Daisy Model'은 데이지의 이미지를 사용하여 데이지의 꽃잎 하나가 하나의 이야기인 것을 보여주며, 모든 개인이 여러 측면

[그림 8-2] 데이지 모델: 개인의 다양한 이야기



에서 자신의 이야기를 할 수 있음을 보여준다.

▶ '루트 모델LUUUTT Model'은 살아온Lived 이야기, 들려주지 않은Untold 이야기, 들어보지 못한Unheard 이야기, 알려지지 않은Unknown 이야기, 알려진 이야기Told, 그리고 이야기하기story-Telling 사이의 차이점을 탐구한다.

- 행동 과학의 이론과 실천에서[154]

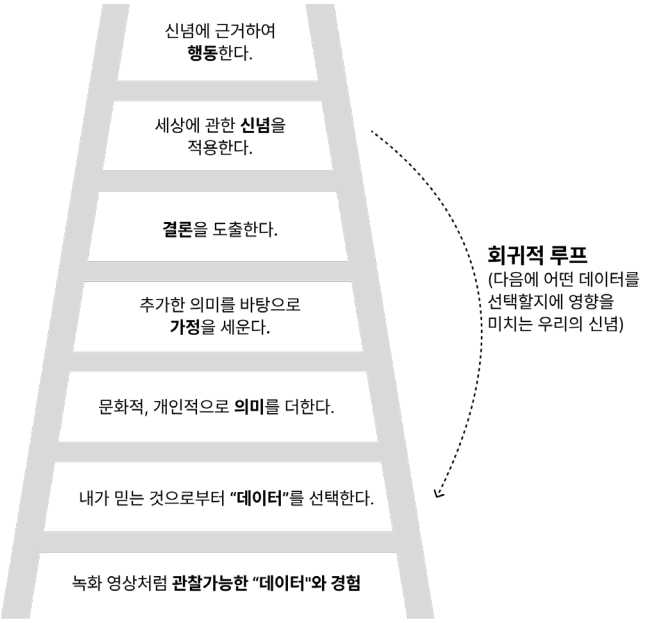
▶ '왼쪽 열 연습left-hand column exercise'은 종이를 두 개의 열로 나누는 선을 그려서 선택적인 대화를 분석한다. 오른쪽 열에는 실제로 말한 내용을 적는다. 왼쪽 열에는 생각은 했지만 말하지 않은 내용을 적는다. 이 연습은 사람들의 소통에서 명시되지 않은 가정이 어떻게 작동하는지 인식하는 데 도움이 된다. 개인적으로 비판적 성찰을 연습하거나 심도 깊은 대화를 위해 다른 사람들과 공유할 수 있다.

▶ '추론의 사다리ladder of inference'는 사다리 이미지를 사용하여 사람들이 관찰 가능한 데이터(사다리의 아래쪽)에서 신념에 기반한 데이터 선택, 선택한 데이터에 문화적·개인적 의미를 부여한 해석, 추가된 의미에 기반한 가정, 세상에 대한 신념 등으로 어떻게 이동하는지를 보여준다. 이를 통해 어떤 데이터에 주목하는지에 따라 선택과 영향이 달라지고 이렇게 형성된 신념이 다시 데이터에 어떻게 영향을 미치는지를 보여준다.

• 각 주제의 전문가들은 실제적인 문제의 중요한 정보를 소개하여 참가자들이 특정한 시각을 얻도록 도와줄 수 있다. 그러나 이를 효과적으로 수행하기 위해서는 여러 전문가의 관점을 들어야 한다. 특히 정책과 관련한 대화에서는 개인의 이야기만으

[그림 8-3] 추론의 사다리

출처: Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Doubleday, 1994), p. 246. 허가를 받아 사용했다.



로는 충분하지 않으며 참가자들이 전문가 정보와 분석을 통해 충분한 정보를 얻을 수 있어야 한다. 전문가들마다 보는 관점이 다르기 때문에 모두가 보편적으로 받아들일 수 있는 관점은 거의 없다.

- 월드 카페, 열린 공간, 강점 탐구는 관점을 풍부하게 만드는 데 도움이 되는 프로세스다.
- 이에 유용한 퍼실리테이션 기법은 아래와 같다.

– 역전된 역할 인터뷰: 참가자는 토론 중인 문제에 대해 자신과

반대되는 견해를 가진 사람의 역할을 맡아 인터뷰를 받는다. 인터뷰를 받는 동안 해당 역할의 관점에서 질문에 답해야 한다. 인터뷰 대상자가 그 역할을 완벽하게 수행할 수 있도록 돕는 개인적인 질문으로 시작한다.

- 역전된 역할 프레젠테이션: 다른 견해를 가진 사람과 대화하여 그 사람의 관점을 충분히 학습한 후, 마치 자신의 관점인 것처럼 일인칭으로 말하면서 나머지 그룹에게 설득력 있게 발표하도록 한다.

프레임 선택하기 그리고 숙의하기

1. 퍼실리테이션의 목표와 그룹의 과제

- 관점을 분석하고 이해하는 단계에서 실제적인 행동을 고려하고 선택하는 단계로 넘어간다. 이 단계는 공식적인 결정이나 합의를 도출하는 것을 목표로 한다. 단순히 '탐색'을 위한 대화라 하더라도 구성원들이 함께 발견한 내용에 대해 합의를 도출하고 다음 단계에 대한 합의를 고려해야 한다.
- '이름 짓기와 프레이밍': 합의되었든 아니든 그룹 내 다양한 관점을 반영하는 방식으로 문제를 설정한다.
- 옵션을 테이블 위에 올려놓기: 각 선택의 근거가 되는 핵심 가치를 명확하게 표현하면서 앞으로 선택할 대안적 경로로서 옵션을 명확하게 설명한다.
- 대화하며 숙의하기: 각 선택의 기본 가정과 가치, 각 그룹과 전

체에 대한 잠재적 이익과 비용에 대해 엄격하게 질문하면서 각 선택을 신중하게 평가한다.

2. 잠재적인 문제 또는 어려움

- 긴급한 문제나 위기에 대처해야 한다는 조급함 때문에 장기적인 해결책을 위한 옵션을 고려하지 못할 수 있다.
- 처음 대화에 참여했을 때의 입장으로 되돌아가며 대화 프로세스에서 얻은 새로운 이해를 반영하지 않는다.
- 새로운 참가자(참여하는 기관의 새로운 대표 등)가 현재까지의 논의사항을 습득하지 않은 채, 다른 제안을 가지고 프로세스에 참여한다.
- 제안서가 지나치게 전문적이거나 기술적인 언어로 작성되어 비전문가나 보통의 사람들이 접근하기 어렵다. 이는 참가자들이 선택의 장단점과 가치를 분별하고 판단하는 것을 제한한다.
- 대화 참가자들이 대표하는 그룹에서 대화를 통해 얻은 광범위하고 복잡한 이해를 반영하지 않는 옵션을 제안한다.
- 프로세스에 참여하지 않은 다른 이해관계자가 포함되거나 관련된 옵션을 도출한다. 예를 들어 정부가 참여하지 않은 상황에서 입법과 관련된 옵션이 포함될 수 있다.
- 심의 과정에서 더 직접적으로 시민을 참여시킬 필요가 있다고 판단한다.

3. 유용한 팁과 전략

- 문제를 긴급히 처리해야 하는 경우, 기간(단기, 중기, 장기)별로 해결책이 다르며 시간적으로 압박을 받고 있음을 설명한다. 이렇게 하면 문제의 근본적인 부분을 해결하는 도중에도 단기적인 '수정안'을 받아들일 수 있다.
- 퍼실리테이터는 참가자들이 초기에 제안하는 '해결책'을 어떻게 처리할지 선택해야 한다.
  - 관점을 공유하고 풍부하게 하기 위한 일환으로 아이디어를 발표하는 기회를 준다.
  - 그룹 전체가 문제에 대한 틀을 잡고 옵션에 대해 생각하기 시작하는 숙의 단계에 이르기까지 '해결책'을 말하는 것을 자제하도록 요청한다. 이를 위해 대화의 여정 은유를 공유하여 참가자들이 전체 프로세스에 대해 이해하도록 한다.
- 대화의 후반부에 새로운 사람이 참가하는 경우, 프로세스 초기에 합의된 명확한 기본 규칙을 공유한다. 대화 모임 사이에 참가자와 연락을 유지하는 것도 중요하다. 그룹에서 새로운 대표자를 보내야 하는 경우, 미리 준비되지 않은 대표자를 참여시킬 수 있는 방법을 합의할 수 있다.(아래 '대화 모임의 사이' 참조)
- 처음부터 대화 그룹에 비전문가를 다수 포함시키고 숙의형 대화를 가치와 협상에 대한 대화로 정의내려 전문가들이 대화 모임을 장악하는 것을 방지한다. 《민주주의의 도The Tao of Democracy》를 쓴 톰 애틀리Tom Atlee는 '전문가를 위에 두지 말고 아래에 두어야 한다'고 말했다.[155]

- 이 단계에서 도출된 옵션이나 제안에 대해 주민들이 부정적인 반응을 보인다면, 이는 참가자들이 대표하는 그룹마다 의사소통의 격차가 있음을 보여준다. 대화 프로세스는 이러한 문제를 예상하고 참가자들의 대화 모임 사이의 소통을 지원하는 전략을 세워야 한다. 합의되거나 합의되지 못한 의견을 보고하는 역할을 넘어 다양한 관점에 대한 생각과 이를 뒷받침하는 가정을 포착하는 회의록 또는 대화 모임 요약을 공유해야 한다. 참가자들의 성찰을 담은 모니터링을 공유할 수도 있다. 대화 그룹은 대화 모임 사이에 이루어지는 소통에서 새로운 이해 및 관계를 설명하고 모델링할 수 있다.
- 대화에 참여하지 않은 이해관계자와의 소통이 필요한 정책이 나오거나 숙의 과정에 더 많은 대중의 참여가 바람직하다고 판단되면, 스터디 서클, 숙의형 여론조사 등 다양한 프로세스를 통해 대화를 확장할 수 있다.
- 국가 이슈포럼NIF 스터디 가이드 템플릿은 숙의적 대화를 구조화하고 그에 따른 장단점 분석과 함께 대안을 하나의 문서에 담는 데 유용한 도구다. 스터디 가이드는 사람들이 처음에 생각했던 제안은 다양한 옵션 중 하나일 뿐이며 복잡한 문제에는 간단한 답이 없다는 것을 이해하는 데 도움이 된다.

[표 8-4] NIF 스터디 가이드

이슈 영역		
일반적인 관점에서 문제 서술 문제는 (간결한 설명) ...		
관점 A	관점 B	관점 C
무엇을 해야 하는가?		
찬성하는 주장		
반대하는 주장		
필요한 비용과 절충안은 무엇인가?		
차이를 드러내는 데 도움이 되는 다른 질문들		

결정하기

1. 퍼실리테이션의 목표와 그룹의 과제

- 대화를 통해 어떤 조치를 취할지 합의한다.
  - 특정한 선거 규칙에 대한 정치관계자들의 합의 또는 분쟁 중이던 당사자들 간의 구속력 있는 평화 협정
  - 구체적인 후속 조치가 이어져야 하는 변화와 관련한 정치적,

경제적, 사회적 의제에 대한 합의

- 대화를 그대로 이어나가거나 확대하는 데 대한 합의
- 대화의 성과를 사회에 알리기로 하는 데 대한 합의

• 참가자들이 주인의식을 갖고 약속을 지키겠다는 의지를 가질 수 있는 방식으로 합의한다.

2. 잠재적인 문제 또는 어려움

• 결정에 다다르면 참가자들 간 처음에 신뢰가 부족했던 상태 혹은 양극화된 상태가 다시 소환되기도 한다. 이 과정에서는 교착 상태에 빠지거나 결렬될 가능성이 높다.

• 그룹 내 의견 불일치는 합의의 가능성을 낮춘다.

• 일부 참가자는 프로세스를 축소하거나 조작하는 것처럼 보이기도 한다.

- 막판 힘겨루기로 보이는 상황이 벌어진다. 의사결정권자 중 대표자가 특정한 사람을 지목하며 결정을 내릴 권한이 없다고 말한다.
- 프로세스가 진전되는 것을 이용해 특정 그룹이 새로운 문제를 언급하며 '트로이 목마'를 실행하기 위해 시도한다.
- 일부 참가자는 구성원들과 협의하거나 설득하는 데 다른 참가자보다 훨씬 더 많은 시간이 필요하기 때문에 의사결정 프로세스를 완료하는 데 걸리는 시간에 대한 기대치가 다르다.

• 주민들의 지지가 부족해 결정의 실행이 지연되는 경우 혹은 주민들이 대표성이 부족했다고 느껴 '대표'가 내린 결정을 존중

하지 않는 경우가 발생한다.

- 정부 대표가 참석하지 않은 상황에서 입법을 요구하는 등 그룹의 권한이나 소관을 넘어서는 결정을 내리기도 한다.

3. 유용한 팁과 전략

- 이 중요한 단계에서 대화가 중단되지 않도록 하려면 대화 그룹 내에 조성된 안정감과 신뢰를 유지하는 것이 특히 중요하다. 다음과 같은 단계가 특히 중요하다.
  - 승패가 갈리는 시나리오를 설정하지 않도록 의사결정 과정을 신중하게 구성한다.
  - 기본 규칙에 대한 집단적인 약속을 강화한다.
  - 합의하기, 다수결로 결정하기, 권고 사항만 제시하고 결정은 외부 의사결정 기관에 위탁하기 등 의사결정을 위한 구체적인 기본 규칙을 합의한다.
  - 특히 합의에 대한 대중의 기대가 있는 경우 언론과의 소통을 신중하게 관리한다.
- 의견 불일치에도 불구하고 합의의 가능성을 유지하려면 근본적인 차이에 대해 질문해 본다. 예를 들어 참가자에게 일반적인 퍼실리테이션 도구인 4-3-2-1 방법을 사용해 해당 제안에 대한 응답 순위를 다음과 같이 매기도록 요청해 본다.
  - 4 나는 제안 또는 결정에 동의한다
  - 3 대체로 동의하지만 몇 가지 사항을 명확히 하거나 수정해야 완전히 지지할 수 있다

- 2 제안을 완전히 이해하지 못했거나 추가 정보가 필요하기 때문에 아직 제안을 수락할 준비가 되지 않았다
- 1 나는 …와 같은 이유로 동의하지 않는다
- 그룹에서는 이 결과를 사용해 의견이 불일치하는 이유와 그 성격 그리고 얼마나 불일치하는지를 확인하고, 이를 해결하기 위해 무엇을 할 수 있는지에 초점을 맞춘다.

• 또한 모든 항목에 대해 완전한 합의가 필요한지 의문을 제기한다. 합의가 이루어진 부분에 대해 성명을 발표하고 나머지 이견을 인정하는 것으로 충분할 수도 있다.

• 의도적으로 의사결정 과정을 지연시키거나 조작하려는 의도로 보이는 행동이 있을 경우, 부정적으로 대응하지 않고 그 이유를 문의하는 것이 도움이 된다. 때로는 이해 가능한 이유일 수 있다. 그러나 대화 프로세스에 참여한다는 것은 본질적으로 자발적이며 기본 규칙 또는 기타 계약을 지켜야 한다는 점을 인식해야 한다. 이렇듯 기본 규칙을 재확인하고 강화하는 것은 이러한 행동을 방지하는 데 도움이 되지만, 결국은 직접 행동에 대면해야 할 수도 있다.

• 여러 단계를 거치면서 대화 그룹에서 도출된 사항들이 그들이 대표하는 선거구 주민에게 전달될 수 있도록 한다.

- 참가자들이 대화 프로세스에 참여하지 않은 사람들에게 대화 프로세스를 대변할 수 있도록 지원하는 소통 전략을 세운다.
- 상황을 주의 깊게 모니터링하고 대화 모임들 사이에 정보가 어떻게 흘러가는지 주의를 기울이면서 대화 그룹을 통해 진전된

사항이 잘 전달되는지 확인한다.

- 참가 그룹이 자신들이 맡은 대화 주제를 넘어서지 않도록 퍼실리테이터와 프로세스 팀은 대화의 방향과 범위를 관리한다. 다른 행위자가 대화에 포함되거나 초기 단계의 협상 목적과 내용으로 돌아가지 않도록 주의를 기울여야 한다.

실행하기 그리고 행동하기

1. 퍼실리테이션의 목표와 그룹의 과제

- 프로세스에서 내린 결정을 반영해 실천 사항을 조정한다.
- 그룹이 건설적인 관계를 유지하도록 주의를 기울인다.
- 실행 단계에서 지속적으로 정보를 교환하고 소통한다.
- 다시 불신이 발생하지 않도록 사전에 예방한다.

2. 잠재적인 문제 또는 어려움

- 프로세스 설계에서 실행 단계를 충분히 예상하지 못했거나 참가자들이 의사결정을 프로세스의 최종 단계로 생각한다.
- 참가자들이 자신의 기관에서 약속한 사항을 진전시키고 지속시키는 데 어려움을 겪는다.
  - 기관·단체의 관성 또는 저항이 너무 강하여 참가자가 의지를 잃거나 기관을 떠나는 경우가 있다.
  - 약속을 지키는 데 과부하가 걸려 일상적인 업무에 매몰된다.
- 실행 단계에서 그룹의 신뢰, 결속력, 헌신을 약화시킬 수 있다.

- 실행에 문제가 있거나 지연이 발생하면 합의를 준수하지 않고 지킬 의지가 부족하다는 인식이 생긴다.
- 실행하는 동안 합의의 성격에 대한 오해가 생긴다.
- 불명확한 성공 지표는 모호함을 야기하고 준수하기 어렵다는 인식을 조장하며 실제로 합의를 어기는 당사자가 나온다.

• 외부 요인으로 인해 합의 이행이 어려워지거나 눈으로 보이는 영향력이 줄어들고 회의감이 들 수 있다.

- 그룹이 구상하는 변화가 광범위한 사회 수준의 변화를 필요로 하면 결과가 눈에 잘 보이기 어렵다.
- 공식적인 구조와 정책에 미치는 영향이 작을 수 있다.
- 정부의 지원이 중요함에도 불구하고 새로운 정부가 이전 정부가 맺은 합의를 존중할 의무가 없어 지키지 않는 경우가 발생한다.
- 새로운 위기가 높은 우선순위를 갖게 되거나 대화의 결과에 대해 사람들이 관심을 점점 잃게 되면서, 이해관계자들이 과거의 상황으로 돌아가려고 한다.

3. 유용한 팁과 전략

• 초기 프로세스 설계에서부터 계획한다.

- 처음부터 변화를 위해 노력하는 다른 프로세스나 그룹을 찾아서 그들과 협력한다.
- 대화 그룹이 결정 사항을 실행하기 위한 전략을 개발하는 데 상당한 주의를 기울일 수 있도록 계획하고 조직적으로 실행할

수 있도록 자원을 제공한다.

- 참가자들이 대화 결과를 각 기관에 적용할 때 발생하는 어려움에 대처할 수 있도록 지원한다.
  - 프로세스가 진행되는 동안 참가자들을 지원할 수 있도록 대화 모임 간 소통 전략을 구성한다.(아래 '대화 모임 사이' 부분의 '소통과 정보 전략' 참조)
  - 그룹의 마지막 회의에서 참가자들이 돌아갈 때 직면하게 될 상황을 예상하고 토론하여 문제를 인식하고, 이것이 프로세스의 자연스러운 부분이라는 것을 이해하도록 한다.
  - 합의 후에도 참가자들과 지속적으로 연락하기 위해 연락처를 받아 둔다.
- 실행하면서 문제가 발생하거나 지연되어 대화 그룹이 실패하지 않도록 의사결정 과정의 일부로 다음과 같은 사항을 사전에 논의한다.
  - 자금 부족, 상황의 변화, 시기의 제약 또는 주요 당사자의 저항 등의 문제를 야기하는 요소들이 나타날 수 있다.
  - 향후 이러한 문제가 발생했을 때 이를 처리하기 위한 절차, 즉 사람들이 합의를 파기한다고 결론을 내리기 전에 이를 검증할 수 있는 절차를 만든다. 예를 들어 정보를 검증하고 분석하는 데 동의하고 대화를 통해 연결되고 발전된 사회적 관계를 이어갈 수 있는 모임을 만든다.
  - 그룹이 성공이란 어떤 모습일지 이 정의에 대해 구체적으로 이야기하여 상호 신뢰와 확신을 유지할 수 있도록 한다.

- 때로는 대화 당사자가 악의적으로 행동했거나 합의를 배신했다는 사실을 직시해야 할 필요가 있다. 이 경우 대화 프로세스에 참여한 다른 사람들이 형성한 관계를 발전시키고, 연결을 유지하며, 변화를 위해 계속 노력하도록 한다. 관계를 유지하고 이로 인해 형성된 자본을 도덕적 권위로 삼아 문제를 일으킨 사람에게 책임을 물을 때 활용한다.
- 대화 프로세스를 사회 변화를 위한 장기적인 전략의 일부로 구성하면 외부 요인으로 인한 좌절과 실망에 대처하기 쉬워진다. 아래와 같은 전략은 도움이 된다.
  - 변화에 대한 광범위한 의제와 '대화의 문화'를 촉진하기 위해 다른 프로세스 및 그룹과 동맹을 구축한다. 예를 들어 '제3자 네트워크(http://www.thirdside.org)'는 사회적 문제를 해결하는 대화적 방법을 촉진하기 위해 연대하는 사람들에게 자료를 제공한다.
  - 언론과 기타 미디어를 통해 대화의 중요성을 알리고 대화의 의제를 공공 의제로 홍보한다.
  - 다른 사람들을 포함해 대화를 확장한다.
  - 대화 프로세스에서 만들어진 관계를 유지한다. 이들은 같은 생각을 가진 네트워크를 기반으로 하기 때문에 비공식적으로 변화 의제를 유지하고 상황이 나빠지더라도 이를 지속할 수 있도록 지원한다.

대화 모임 사이

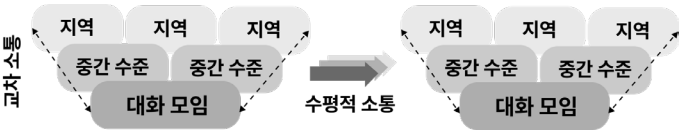
7장의 마지막에 소개한 대화 프로세스 설계는 대화 모임 사이에 실행되는 두 가지 주요 요소를 설명한다.

- 대화 모임을 연결하는 소통과 정보 관리
- 프로세스가 진행됨에 따라 지속적으로 이루어져야 하는 모니터링, 학습 및 적용을 지원하는 평가

소통과 정보 관리

대화 프로세스에 대한 설명에서 알 수 있듯이 대화 모임 사이에 대화 참가자와 참가자들이 소속된 기관의 구성원에 대한 지원은 대화 모임 사이에 발생할 수 있는 많은 문제들을 방지하거나 완화하는 데 중요한 역할을 한다. 여기에는 사람들과 연락을 유지하고, 그들이 문제에 계속 참여하도록 하며, 프로세스를 계속 유지할 수 있도록 지원하는 것이 포함된다. 과테말라에서 진행된 다자간 대화 프로젝트의 매니저는 '다음 워크숍에 참석할지 기다리는 것으로 만족해서는 안 되며, 워크숍 사이에 전화를 걸어 일이 어떻게 진행되고 있는지, 당사자들은 어떻게 지내는지, 필요한 것이 있는지 등을 물어봐야 한다'고 언급했다.[156]

[그림 8-4] 수평적 교차 소통



[그림 8-4]는 대화 모임 사이의 커뮤이케이션을 보여준다. 이 그림은 소통이 참가자가 프로세스에 헌신적으로 참여하도록 유도하는 역할 이상을 해야 한다는 것을 시사한다. 또한 대화 모임 사이의 소통은 참가자가 대표하는 이해관계자 그룹을 참여시키는 방식으로 이루어져야 하며, 이때 프로젝트 팀과 퍼실리테이터는 '대표성'이 두 가지 방식으로 작동할 수 있도록 해야 한다.

- 대화 참가자는 이해관계자 그룹과 연락을 유지하여 대화 프로세스에서 '구성원'의 관점을 적절하게 대변할 수 있도록 한다.
- 대화 참가자는 이해관계자 그룹에게 대화 프로세스의 내용을 전달하여 그들의 이해와 합의를 이끌어 낼 수 있도록 한다.

지속적인 평가

다음 장은 프로세스 전반에 대한 모니터링과 평가를 다룬다. 일부 도구는 대화 모임에 특별히 적용되며 대화 모임 설계 및 진행에 대한 지속적인 평가와 개선을 안내하도록 설계

되었다. 여기에는 특정 대화 모임에 대한 리뷰, 더 깊은 성찰을 위한 대화 모임 사이에 참가자 인터뷰, 프로세스가 전개되는 더 넓은 맥락에 대한 모니터링 등이 포함된다.

대화 모임 정리

각 대화 모임은 종료 직후 그룹 성찰, 참가자 설문조사, 진행자 및 프로젝트 팀의 성찰 등 다양한 방식으로 검토할 수 있다. 이 활동을 위한 프레임워크로 7장에서 소개한 '만족의 삼각형'을 제안하며, 이 프레임워크는 심리적, 실질적, 과정적 문제를 탐구해야 할 중요한 차원으로 간주한다. 아래의 질문은 이러한 과정에 도움이 된다.

실제적 측면

- 어떠한 문제가 논의되었는가?
- 어떠한 진전이 있었는가?
- 우리가 배우고 성취한 것은 무엇인가?
- 어떤 질문이 등장했나?
- 우리의 목표를 변화시키거나 혹은 달성했는가?

프로세스 측면

- 프로세스에 대해 어떻게 느꼈는가?
- 모든 관점을 다 동원했는가?
- 어떠한 차이 혹은 장애물에 직면했는가?

• 이를 극복하는 데 어떤 전략이 가장 도움이 됐는가?

심리적 측면

• 사람들이 충분히 경청하고 이해했다고 느꼈는가?
• 당신의 관점과 아이디어를 충분히 표현했는가?
• 다른 사람들을 이해하는 것이 가능했는가?
• 존중받는다고 느꼈는가?

인터뷰

인터뷰의 목적은 참가자들이 이 과정을 어떻게 경험하고 있는지 더 깊이 탐구하는 것이다. 일부 참가자가 포기했다면 그 이유를 파악해야 한다. 또한 다른 참가자들이 계속 참여하는 이유, 즉 잘 작동하는 부분 중 개선하거나 발전시켜야 할 부분이 무엇인지도 알아야 한다. 대화 과정 안팎에서 구성원 또는 기관이 직면하고 있는 도전이나 어려움에 대한 유용한 정보를 얻을 수도 있다. 어떤 외부의 힘이 그들의 경험을 형성하고 있으며 그 과정과 결과에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 묻고 파악해야 한다.

맥락 업데이트

공동 디자인 팀(소집자, 퍼실리테이터 등)은 이해관계자와 진행 중인 프로세스에 영향을 미칠 수 있는 프로세스 내외부의 상황을 모니터링한다. 팀은 안전의 필요성, 신뢰를 구축하기

위한 충분한 투명성, 그리고 이러한 대화에 부여된 다양한 의미를 조정하는 데 따르는 어려움에 대해 경각심을 유지해야 한다. 팀원의 임무는 일을 설명하고 그룹이 프로세스에 미칠 수 있는 영향을 협상하거나 관리하도록 돕는 것이다. 유용한 질문은 다음과 같다.

- 어떤 사건이 보고됐는가? 누가 연루되었는가?
- 다른 이해관계자들은 이 상황을 어떻게 인식하거나 '이해'할 수 있으며, 이로 인해 어떤 어려움이 발생할 수 있는가?
- 이해관계자와 프로세스에 어떤 영향을 미칠 가능성이 있는가?

학습과 적용

대화 모임 사이에 가장 중요한 활동은 대화 모임을 다시 짚어보며 수집한 정보를 평가하고 이에 대응하는 것과 대화 참가자 및 그밖의 필요한 사람들을 인터뷰하는 것이다. 프로젝트 팀은 대화 프로세스가 전개되는 맥락을 평가하고, 프로세스 설계의 어떤 측면이 잘 작동하고 있는지(또는 그렇지 않은지) 파악하여 그에 따라 조정해야 한다. 이러한 모든 활동은 다음 장의 주제인 모니터링과 평가의 일부로 간주될 수 있지만, 실제로는 실행 단계에서 필수적인 부분이다.

09 모니터링과 평가

모니터링과 평가는 그 자체로 방대한 주제인 만큼 여러 영역에서 다루고 있다. 이 장에서는 대화와 관련된 모니터링과 평가의 주요 내용과 이를 실행하는 방법에 대해 설명하고자 한다. 모니터링과 평가가 효과적이려면 프로세스 초기부터 중요한 부분으로 다뤄져야 하기 때문에 7장인 '대화 프로세스 설계하기'와 연계하여 읽을 것을 권장한다.

모니터링과 평가의 목적

앞에서 언급했듯이 예기치 못하게 발생하는 상황에 대한 운영팀의 대응 역량과 의지는 대화 이니셔티브의 목표를 결정하는 프로세스 설계만큼이나 중요하다. 모니터링과 평가는 이러한 대응력을 높인다. 실행 단계에서 모니터링과 평가는 두 가지 중요한 기능을 수행한다.

- 대화 프로세스의 **학습과 적용**을 지원하며 장기적으로는 대화

모임을 개선하고 프로세스 지식을 보완하는 기초로 작용한다.

- 기본적으로 대화 프로세스를 지원한 기관들에 대한 **책무**이다. 대화 프로세스에 자원을 제공한 기관들은 그들이 투자한 자원들이 목표를 달성하는 데 어떻게 기여하고 있는지 확인할 권리가 있다.

모니터링과 평가는 기관의 책무 측면에서 학습과 적용을 위한 과정으로 무게가 옮겨 가고 있다.[157] 기존에는 프로젝트 운영팀이 담당하여 진행 과정에서 데이터를 모으는 데 초점을 맞춘 **모니터링**과 데이터로부터 결론을 이끌어 내는 데 주로 초점을 맞춘 **평가**를 명확하게 구분하였다. 모니터링은 운영팀이 담당하고 평가는 주로 프로세스가 종료된 후 외부 평가자들에 의해 수행된다. 하지만 학습과 적용에 더 많은 중점을 두면서 이러한 구분은 점점 더 불분명해지고 있다. 많은 프로젝트 운영팀이 정보를 분석하고 해석하여 조치를 취하며 평가자들은 현재 진행 중인 프로젝트와 운영팀에 도움이 되기 위해 평가의 과정을 이니셔티브에 통합하는 방법을 시도하고 있다.

이러한 추세에 따라 [그림 5-1]과 [그림 7-2]의 대화 프로세스 개요에 나와 있는 것처럼 모니터링과 평가를 대화 프로세스에 통합된 요소로 본다. 이때 모니터링과 평가의 정의는 다음과 같다.

모니터링과 평가는 특정 목표와 목적을 향한 진척을 판단하고, 의도하지 않은 긍정적 또는 부정적 행동의 결과를 식별하며, 성공 또는 실패가 발생한 이유에 대한 통찰력을 제공하기 위해 정보를 지속적으로 수집하고 평가하는 통합적인 과정이다.[158]

좋은 모니터링과 평가의 다섯 가지 측면

평가 항목 정의하기

7장에서 논의했듯이 대화 프로세스의 목표를 정의할 때 고려해야 할 다양한 수준이 있다. 모니터링과 평가 프로세스에서 공정하고 유용한 평가를 위해서는 이를 구분하고 분리하는 것이 중요하다.[159]

산출

산출outputs은 대화 프로세스의 직접적인 결과물을 의미한다. 7장에서 설명한 시작 및 중간 프로세스의 목표, 대화 모임과 같은 프로세스 설계에 명시된 활동, 참가자 중 일부를 인터뷰하는 후속 활동 등이 포함된다.

산출 목표를 달성했는지 모니터링하고 평가하는 것은 대화 프로세스 전체를 책임감 있게 이끌어 가도록 돕는다.

결과

결과outcomes는 대화를 통해 합의에 도달했거나 대화 참가자들이 새로운 관점이나 도구를 습득하는 등의 단기적인 변화를 말한다. 이러한 결과는 기획 과정에서 목표로 설정한 의도된 결과일 수도 있고 의도하지 못한 결과일 수도 있다. 운영팀은 중간중간 결과를 모니터링하고 평가하여 필요 시 이니셔티브를 수정해 나가야 한다.

영향

영향impacts은 대화 참가자 중 지도자의 위치에 있는 사람들이 새로운 법률이나 정책을 만들어 내는 등 보다 큰 규모의 장기적인 효과를 말한다. 일반적으로 수년이 지난 후에야 분명해지며 대화 프로세스의 결과와 영향 사이에 명확한 인과관계가 있는지 규명하기 어렵다. 이런 점에서 영향 평가는 어렵다.[160] 따라서 대화 프로세스의 영향을 평가하는 것은 중요하지만 모니터링과 평가의 범위는 벗어난다. 이는 데이터를 광범위하게 수집할 수 있는 자원을 가진 연구 기관에서 대화 프로세스의 결과가 변화에 어떻게 기여했는지 연구를 수행하는 방법이 있다.[161]

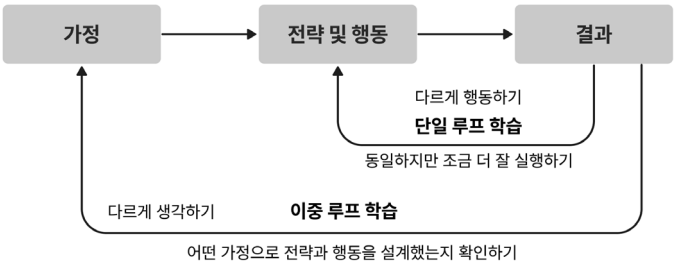
대화 프로세스에 모니터링과 평가 도입하기

소집자, 공동 설계자, 프로젝트 운영자는 대화 프로세스를

설계하는 단계에서 효과적인 모니터링과 평가를 위한 토대를 마련한다. 이를 위해서는 계획을 세워야 하며, 프로젝트 운영팀이 주기적으로 검토하고 성찰할 수 있는 자원을 제공해야 한다(아래 '모니터링과 프로세스의 필수 요소' 참조). 또한 이니셔티브의 전반적인 목적, 이를 달성하기 위한 전략, 전략에서 비롯되는 장단기 목표를 최대한 명확하게 표현해야 한다.

7장의 프로세스 설계 워크시트는 변화 이론을 담고 있는 설계 이면의 사고 과정을 보여준다는 점에서 중요하다. 이러한 단계는 근본적인 가정에 의문을 제기하는 성찰인 '이중 루프 학습doubld-loop learning'의 기초라 할 수 있다. 이는 행동 과학의 또 다른 중요한 개념이다. [그림 9-1]은 '단일 루프 학습single-loop learning'이 문제와 맥락, 목표와 같은 문제의 가정을 당연하게 여긴다는 것을 보여준다. 단일 루프 학습은 그저 원하는 결과를 얼마나 성취하지 못했는지를 평가해 전략을 어떻

[그림 9-1] 이중 루프 학습



게 더 잘 개선할 수 있을지에 초점을 맞춘다. 반면 '이중 루프 학습'은 문제, 전략, 원하는 결과의 정의 이면에 있는 초기의 사고를 재검토하는 것을 포함한다. 단순히 행동을 다르게 하는 것이 아니라 **생각**을 다르게 하는 것이다.

이해관계자 참여시키기

대화 프로세스를 참여형으로 평가하는 것은 다양한 분야에서 모니터링과 평가의 모범 사례로 간주된다. 이는 특히 포용성 및 공동의 주인의식과 같은 기본 원칙에 부합하며 참가자 및 모든 이해관계자가 적절히 책임감을 갖도록 하는 데 도움이 된다. 참여형 평가는 대화를 더 역동적으로 만들고 이해관계자들의 관심과 열정을 높일 수도 있다.

특히 향후 대화 프로세스를 위해 갖춰야 하는 역량 중 하나이기도 하다. 평가적 사고를 위해 갖춰야 하는 기술과 개방적 태도는 대화로 문제를 해결할 때 필요한 사회적 자본이기도 하다. 평가에 적극적으로 참여하면 증거를 해석하고, 결론을 도출하고, 판단을 내리는 능력이 향상된다. '정보를 바탕으로 판단하는 시민'은 정보를 갖고 사용하는 방법, 즉 증거를 평가하고, 모순과 불일치를 고려하고, 가치를 명확히 하고, 가정을 검토하는 방법을 알아야 한다는 점에서 민주주의에 광범위하게 기여하기도 한다.[162] 우드힐Woodhill은 이처럼 권한을 부여하는 것은 수혜자를 대상으로 하는 '아래로부터의 책임'을 포함

하도록 책임의 범위를 넓힌 것이라고 말한다.[163]

참여형 모니터링과 평가에 관한 책인 《변화 측정: 사회 변화를 위한 소통의 참여형 모니터링 및 평가 가이드Measuring Change: A Guide to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change》는 핵심 원칙 몇 가지를 제시한다.

- 이 접근법은 수혜자가 개발 (또는 대화) 이니셔티브의 성공 여부를 스스로 결정해야 한다는 믿음에서 출발한다.
- 수혜자가 스스로 어떤 혜택을 어떻게 받았고, 이는 어떻게 개선될 수 있는지 결정하고 성찰할 수 있도록 한다.
- 다양한 사람들이 설계 단계부터 적극적으로 참여한다.
- 이 프로세스는 참가자들에게 실질적으로 적용되며 가치있다.
- 지역의 살아있는 지식과 경험을 존중하고 강조한다. 힘과 목소리가 불평등한 것을 인정하고 해결한다.
- 사람(다양한 이해관계자)이나 지식인 유형(전문가 대 원주민 또는 일반인) 사이의 전통적인 계층 구조가 무너진다.
- 성찰, 분석, 학습, 문제 해결과 같은 역량을 개발하는 것이 프로세스의 핵심이며 보다 연결성이 높은 기술과 능력을 길러내야 한다.
- 프로젝트의 경계를 넘어 상호 학습을 강화하는 데 의식적으로 관심을 둔다.
- 협력적인 학습 과정을 통해 상호 이해와 존중이 깊어진다.
- 이 프로세스는 교육적이면서 권한을 부여한다.

- 일반적으로 이해관계자와 커뮤니티는 평가를 진행하고 외부인은 이를 촉진한다.
- 변화에 대한 개방적인 태도가 중요하다.[164]

위의 원칙은 참여형 접근법의 장점과 이를 사용하는 여러 이유를 보여준다. 동시에 현장전문가는 참여형 접근법의 어려움도 인식해야 한다. 참여형 평가는 외부 평가자 또는 프로젝트 운영팀에 의해 전적으로 수행되는 평가보다 더 많은 시간이 필요하며 매우 다르게 설계되어야 한다. '의미 있는 참여'는 상당한 통제권을 넘겨주는 것을 수반하기 때문에 하향식 프로젝트 설계 및 관리 방식에는 적합하지 않다. 또한 독립적인 관찰자가 아닌 퍼실리테이터인 평가자에게는 어려운 과제일 수 있다. 바그닝겐 국제 센터Wageningen International Centre의 소장인 짐 우드힐은 '참여 도구와 방법을 효과적으로 사용할 수 있는 역량이 부족하면 제대로 실행하기 어렵고 결과가 좋지 않을 수 있다'고 말한다. '또한 권력 문제에 대해 안일하게 혹은 고의적으로 회피하는 것은 참여 프로세스에 대한 많은 비판을 불러일으켰다'고도 말한다. 이러한 문제 때문에 참여형 접근법을 제한할 필요는 없지만 모니터링과 평가 및 실행에 프로세스 설계를 완전히 통합하고 학습에 더 중점을 두는 접근이 중요해졌다.[165]

정량적, 정성적 지표 개발하기

지표는 변화가 발생했는지의 여부와 변화가 발생한 정도에 대한 정보를 제공하는 정량적, 정성적 데이터이다. 처치와 로저스는 '원하는 변화가 구체적이고 가시적이며 측정 가능한 경우 지표는 필요하지 않다'며, '의도한 변화가 보다 추상적인 경우 지표는 대략적 변화를 파악하는 데 도움이 된다'고 말한다.[166] 예를 들어 선거를 치를 수 있도록 합의를 도출하는 것이 목표라면, 합의가 이루어지고 실제로 선거가 치러졌는지의 여부를 판단하기 위한 지표는 필요하지 않다. 하지만 민주적 절차에 대한 대중의 신뢰와 참여를 높이는 것이 목표라면, 투표에 참여한 사람의 수가 원하는 결과를 달성했는지를 보는 데 유용한 지표가 될 수 있다.

이 장은 지표 개발 방법에 대한 지침을 제공한다.[167] 이 과정에서 정성적 데이터와 정량적 데이터를 적절히 함께 사용하는 것이 중요하다. 투표에 참여한 사람의 수는 구체적이고 계산이 가능한 데이터로 정량적 지표에 해당한다. 하지만 투표 데이터만으로는 사람이 투표를 하게 된 근본적인 이유와 의도를 파악할 수 없다. 사람들의 의견과 태도에 대한 정성적 정보를 생성하는 것은 더 어렵고 시간이 많이 걸린다. 하지만 이러한 정보는 미묘한 변화의 원인을 깊이 있게 분석하기 위해서는 꼭 필요하다.

우드힐은 기존의 모니터링과 평가는 '신뢰할 수 있고 객관

적'으로 보이는 정량적 지표를 강조해 왔다고 지적한다. 하지만 학습을 지향하게 되면서 복잡한 현실을 더 정확하게 파악할 수 있는 수단으로 정성적 데이터를 더 많이 활용하고 있다. 이를 통해 프로젝트 운영팀이 성과를 평가하고 그 결과를 적용하는 데 필요한 정보를 제공하고 있다. 또한 설문지와 인터뷰와 같은 수단을 통해 확보한 질적 데이터는 정량적 측정에 의해 드러나지 않는 예상하지 못한 변화를 발견하는 데 도움이 된다. 마지막으로 두 지표 사이의 구분은 점점 의미가 줄어든다. 정성적 데이터가 종종 정량적 용어로도 표현되기 때문인데, 예를 들어 정량적 데이터인 '투표 참여율'은 투표에 대한 유권자 개개인의 결정을 설명하는 정성적 데이터와 유사한 맥락의 결과를 보여주기도 한다.[168]

학습 지향과 결과 지향의 균형 맞추기

학습과 적용을 강조하는 접근법은 때에 따라 초기 프로세스 설계 단계에서 목표를 설정하는 엄밀한 모니터링과 평가와는 다른 것으로 보인다. 그러나 코엔라드 반 브라반트에 따르면 프로젝트 운영팀은 새로운 결과에 대한 유연성과 개방성, 그리고 대화에 참여하는 이해관계자에 대한 책임감 사이에서 균형을 유지했을 때 결과를 도출할 수 있다.

대화 프로세스의 목표를 명확히 하는 것은 본질적으로 어려

운 일이다. 프로세스를 시작하고 운영할 때 의제나 일정을 강요하지 않으면서 해당 사회의 이해관계자들에게 더 많은 '권한'을 부여하고 싶을 때 더욱 그렇다. 우리는 '변화'와 '혁신'을 일으키고 싶지만 추구하는 변화의 성격을 미리 정의할 수도 없고 정의하고 싶지 않을 수도 있다는 것을 알고 있다. 또한 그러한 변화가 일어날 것이라고 보장할 수도 없다. 따라서 '목적지에 도착하는 것보다 여정이 더 중요하다'고 주장하고 싶으며 이것이 진실에 더 가깝다. 그러면서도 동시에 미지의 영역으로의 여정에 빠져 궁극적으로 가야 할 방향을 상실하고 배회하는 상황을 만들고 싶지는 않다.[169]

모니터링과 평가 프로세스의 필수 요소

모니터링과 평가의 핵심 측면은 전체 프로세스 설계에 이를 포함하는 것이다. 다음 개요는 이에 포함될 수 있는 요소를 제시한다. 이는 특정 접근법이나 도구에 관계 없이 유용할 수 있다.[170]

성찰적 실천

경험에 기반한 실습 중심의 비판적 사고를 말한다. 호기심, 분석력, 성찰적 태도만으로도 가능하다. 많은 사람들이 자신

의 업무에서 성찰을 실천한다. 잘된 일과 그렇지 않은 일, 그 이유, 추구하는 방법, 명확히 해야 할 사항, 피해야 할 함정, 특정 관계 및 민감함과 불안을 관리하는 방법 등을 정신적 또는 육체적으로 익힌다. 대부분의 경우에는 퇴근길에 하루를 돌아보는 것처럼 비공식적으로 혼자서, 또는 사무실 복도나 출장 후에 동료들과 대화하면서 성찰한다. 비공식적인 성찰을 잘 기억하면 다음 단계에 영향을 줄 수 있다. 만일 팀의 분위기를 ① 비판적이면서도 건설적인 사고가 장려되고 활성화되며 ② 사람들이 급하게 닥치는 업무 속에서 과부화되지 않고 한 발 물러서서 좀 더 냉정하게 상황을 바라볼 시간과 에너지를 가질 수 있도록 조성한다면 프로세스가 더 잘 진행될 가능성이 높아진다.

잘 작동하는 프로젝트 팀은 위계질서가 있더라도 사람들이 자신의 의견을 경청하고 요점이 무엇인지 파악해준다는 신뢰가 있기 때문에 자신 있게 의견을 공유할 수 있다. 때로는 이러한 성찰을 위한 추가적인 에너지나 시간을 투자할 여력이 없을 수 있다. 이 경우 녹음을 해서 나중에 참조하는 것도 도움이 된다.

공정한 성찰 파트너

프로세스를 진행 중인 사람들이 '큰 그림'을 보고 프로세스를 어떻게 어디로 이끌어야 할지 '창의적으로' 계속 생각한다는 것은 어려운 일이다. 이때 매일같이 '상황의 한가운데'에

있지 않더라도 상황을 잘 알고, 질문하고 생각하며, 고려할 만한 조언을 해주는 한 명 이상의 동료가 있다면 도움이 된다. 이러한 사람들은 팀이나 팀 리더에게 '사운딩 보드sounding board' 역할을 할 수도 있다. 대화에 참여하는 이해관계자 그룹 내부에 있을 수도 있고 외부인일 수도 있는데, 적어도 각 그룹에 한 명씩은 있는 것이 좋다. 이런 사람은 좋은 질문을 많이 던질 뿐만 아니라 상황의 여러 측면을 볼 수 있게 해준다. 또한 불확실성과 모호함이 가득한 상황에서 해결책을 제안하고 대안을 제시하며 진행 방법에 대한 실질적인 지침을 제공하기도 한다.

정기 검토

성찰적 실천과 사운딩 보드와의 상호작용은 지속적이면서 비공식적인 '모니터링'의 한 형태로 프로세스 운영에 영향을 미친다. 하지만 체계적이거나 포괄적이거나 심층적이지 않고 명시적으로 문서화되어 전달되지 않는다는 한계도 있다. 따라서 올바른 프로세스 관리를 위해서는 정기적인 검토가 필요하다.

정기 검토는 매주 1회 정도로 자주 진행되거나 매년 1회 정도로 드물어서는 안 된다. 언제 그리고 얼마나 자주 정리할지는 상황과 프로세스가 얼마나 역동적인지, 그리고 잠시 멈춰서 회상하고 미래를 보는 '자연스러운' 순간이 언제인지에 따라 달라진다. 프로젝트 운영팀이 중심 역할을 하지만 해당 국가 내외부의 사람들이 또 한번 큰 도움이 될 수 있다. 그리

고 이는 사운딩 보드의 역할을 하는 사람이나 대화 프로젝트의 기준점이 되는 본부에서 한 명 이상의 사람이 수행할 수 있다. 검토만을 위한 특정 세션에서는 대화 프로세스를 적극적으로 지지하는 일부 참가자 및 국제 지원 단체의 지원 담당자를 초대할 수도 있다.

정기 검토를 제대로 수행하려면 책임감과 자원이 필요하다. 프로젝트 관리자가 정기 검토에 전념하고, 이를 업무 계획에 반영하고, 예산 자원을 확보하고, 함께 일하는 직원에게 지원 업무와 실질적 준비를 맡겨야 한다. 그렇지 않으면 정기 검토는 제대로 이루어지지 않는다. 여기에서 가장 중요한 것은 문서화하는 것이며 이는 또 다른 업무이자 의무이다.

모니터링의 기본 단계

중요한 의사결정의 흔적 남기기

대화 프로세스 관리자는 '딜레마 관리'라는 내재된 문제에 직면하게 된다. 때때로 이러한 딜레마가 심각해지면 '중요한 결정의 순간'이 올 수도 있다. 이때 내린 결정은 다음 단계에 영향을 미치며, 대화 프로세스의 긴 궤적과 성과에 영향을 미칠 수도 있다. 이렇게 중요한 순간에 내린 결정과 근거를 문서화하면 정기 검토와 추후 평가에 유용한 참고 자료가 된다.

효과적이고 영향력 있는 사례 수집하기

중간의 성찰 단계와 정기 검토는 의도와 상관없이 긍정적이든 부정적이든 대화 프로세스의 결과와 영향에 대한 사례를 수집하는 기회가 된다. 시간이 지날수록 이러한 이야기와 사례는 점점 더 많이 생긴다. 그중 일부는 피드백으로 팀에 전달되며 다른 사례는 비공식적인 환경에서 발생해 팀원이 우연히 알게 될 수도 있다. 팀 차원의 성찰은 이러한 이야기를 종합하고, 대화가 시사하는 바를 고려하여 추가 조사와 심층적인 문서화를 위한 기회로 활용해야 한다.

지표 검토 및 모니터링

지표를 설정하고 프로젝트 프로세스(합의된 기간 내에 자원을 다루는 프레임워크)와 대화 프로세스(건설적인 방향으로 유도하는 사회역학적 상호작용) 지표를 구분했다면, 정기 검토는 지표를 점검하고 모니터링하는 기회이다.

그러나 정기 검토는 지표를 중심으로 구성되는 것이 아니라 성찰과 비판적 질문의 점진적인 활동이라는 점을 분명히 해야 한다. 처음에 선택한 지표는 적절하지 않거나 모니터링하기에 너무 복잡한 경우가 많다. 또한 일반적으로 의도하지 않은 효과에 대한 지표는 설정하지 않는다. 초기에 설정한 지표만 따른다면 이러한 중요한 효과를 놓칠 수 있다. 즉 지표가 검토 기준을 형성하는 것이 아니라 검토가 지표를 포괄해야 한다. 몇 번의 검토를 거치면 모니터링에 적합한 실용적인

지표 몇 가지를 만들 수 있게 된다.

다음 검토 계획하기

정기 검토는 가장 중요한 관리 도구다. 프로세스와 프로젝트가 진행되는 중에 이루어지며 깊이 있고 비판적인 만큼 다음 과정을 결정하는 데 도움이 된다. 성찰적인 태도와 분위기에 익숙한 팀과 함께 건설적으로 검토하면 중요한 학습 기회도 얻을 수 있다. 검토는 프로세스를 반영하여 문서화할 수 있을 뿐만 아니라 대화의 중간 단계의 목표와 전체 목표를 공식화하거나 재고할 수 있는 순간이기도 하다. 검토는 참여의 질과 참가자 간의 관계, 대화의 내용을 어떻게 향상시킬지, 그리고 목표를 추구하기 위해 대화의 정치적 공간을 어떻게 보호하거나 강화할지 결정할 수 있는 기회를 제공한다.

모니터링과 평가 도구

현장전문가는 위의 성찰적 실천 내용을 개발하는 데 도움이 되도록 다양한 모니터링과 평가 프레임워크와 도구를 이용하여 각자의 필요한 상황에 맞게 적용할 수 있다. 앞 장에서 세 가지 모니터링과 평가 도구인 '평가 모임 정리', '인터뷰', '맥락 업데이트'를 소개했고 다음은 두 가지 추가 모니터

링과 평가 도구다.

정기 검토 구조화하기[171]

검토 대상 기간에 대한 타임라인을 그린 다음, 가장 중요한 세 가지 차원인 맥락, 대화 프로세스, 프로젝트 팀의 업무와 관련된 중요 시기와 대화 모임을 표시한다. [그림 9-2]는 타임라인의 예시다. 이를 사용해 세 가지 핵심 측면에 대해 검토한다.

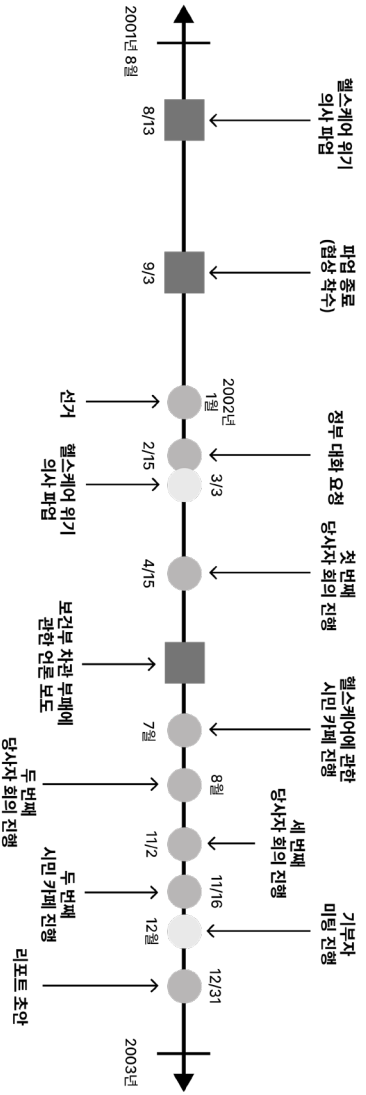
1. 검토해야 할 상황의 맥락에 초점 맞추기

- 프로세스 설계의 기반이 된 상황의 맥락이 어떻게 변화할지에 대한 가정
- 기준이 되는 행위자 분석: 새로운 행위자, 다른 행위자 구성, 달라진 '행위자의 역학'이 있는가?

2. 대화 프로세스에 초점 맞추기

- 참여의 성격과 질: 참가자의 유형과 수, 선정 과정, 포용성, 대표성, 프로세스에 대한 관심과 참여 수준, 참가자의 태도, 참가자의 참여 수준과 태도의 변화
- 이동한 궤적: 어떤 경로를 따랐는가? 경로를 벗어난 적이 있는가? 아직 경로에 있는가? 그 이유는 무엇인가?
- 어떤 기회와 위협이 있었고 어떤 전환점이 생겼는가? 당시 이

[그림 9-2] 프로세스 타임라인 예시



를 인지하고 있었는가? 어떤 선택을 했고 그 이유는 무엇인가? 기회 비용이 발생했거나 발생하고 있는가?

- 프로세스는 어떤 흐름으로 진행되며 흐름을 형성하고 변경하는 주요 가속, 감속 요인은 무엇이었는가?
- 지금까지의 프로세스 퍼실리테이션의 역량

3. 자원 요소를 평가하는 '대화 모임'에 초점 맞추기

- 재정: 재정 가용성의 수준과 시기, 재정의 질(유동성 여부)
- 업무 지원: 교통수단, 회의 장소, 소통 장비 등의 가용성, 설비의 고장으로 인한 영향
- 인적 자원: 팀 내 역량 및 배치, 팀워크와 효율성
- 계획: 실제 프로젝트 실행이 원래 작업 계획과 어떻게 일치하거나 일치하지 않는가? 이유는 무엇인가?

4. 맥락, 프로세스, 프로젝트 진전과 상관관계 검토하기

- 참여자의 구성과 역학 관계가 대화 프로세스와 무관한 이유로 달라졌는가? 아니면 대화 프로세스가 영향력을 발휘하고 더 많은 관심을 끌며 기대치가 높아지기 시작하면서 달라졌는가?
- 참여자의 소속이 달라졌을 때 위치의 재조정이 필요한가?
- 새롭고 논쟁의 여지가 많은 주제가 정치적 의제로 떠오르는 등 중요한 상황 전개에 어떻게 대응해야 하는가?
- 예를 들어 특정 인맥과 기술을 갖춘 새로운 팀원이 채용되거나 보조금 지급이 늦어지는 등의 변동 사항이 프로젝트에 어떤 영

향을 미쳤는가?

- 만일 대화 프로세스가 잘 진행된다면 더 넓은 '행위자 역학'에 영향을 미치기 시작했는가? 이로 인해 프로젝트와 연관된 요소들(설계된 활동, 기술, 현금 흐름, 중간 및 전반적인 목표)의 조정이 필요해졌나?

주요 학습 내용 평가 및 체계화하기

[표 9-1]의 모니터링 및 평가 워크시트는 7장에 제시된 프로세스 설계 워크시트를 보완하는 것으로 대화 프로세스에 대한 최종 평가를 구상하는 데 도움이 되도록 고안되었다. 이 워크시트의 질문은 프로세스의 설계 및 실행에 참여한 사람들이 결과뿐만 아니라 프로세스의 전개와 프로세스의 기반이 된 기본 가정을 반영하는 데 도움이 될 수 있다. 이러한 최종 평가는 앞으로의 실천에 유용하고 중요한 학습을 정립하는 데 도움이 된다.

[표 9-1] 모니터링과 평가를 위한 워크시트[172]

모니터링과 평가를 위한 워크시트
1. 프로세스
2. 목표
· 이 프로세스의 목표는 어느 정도 달성되었는가? · 이 프로세스의 즉각적인 결과는 무엇인가? 그 결과를 지표로 나타낸다. · 예상하지 못한 프로세스 결과는 무엇인가? · 시간이 지남에 따라 이러한 결과가 미칠 잠재적인 영향은 무엇인가? · 프로세스를 실행하는 동안 어떤 방식으로 목표가 수정되었으며 그 이유는 무엇인가? · 다시 실행할 기회가 주어진다면 축적된 경험을 바탕으로 지금의 목표를 어떻게 설정할 것인가?
3. 최소 조건
· 설계 워크시트에서 성공적인 결과를 위해 필요한 것으로 확인된 최소 조건의 유무가 프로세스에 어떤 영향을 미쳤는가? 어떤 조건이 없었다면, 그 조건을 갖추기 위해 무엇을 했는가? · 설계 워크시트에서 고려되지 않았지만 이런 유형의 프로세스를 성공적으로 이끌기 위해 필요한 최소한의 다른 조건을 발견했는가?
4. 긍정적, 부정적 요인
· 직접 통제할 수 없는 요인 중 프로세스 목표 달성에 기여한 요인은 무엇인가? · 직접 통제할 수 없는 요인 중 프로세스를 방해한 요인은 무엇인가? · 설계에서 고려하지 않은 어떤 요인이 프로세스 결과에 영향을 미쳤는가?

5. 전략

· 전략의 어떤 부분이 목표에 부합하는 것처럼 보였는가?
· 어떤 점이 적절하지 않아 변경했는가?

6. 지속 가능성

· 달성한 성과가 지속될 것이라고 생각하는 이유는 무엇인가?
· 성공을 지속할 확률을 높이기 위해 지금 필요한 것은 무엇인가?

결론, 주요 학습 내용:

우리의 경험을 바탕으로 향후 유사한 프로세스에 관심이 있는
사람에게 할 수 있는 최선의 조언은 무엇인가?

당신이 해야 하는 것은...	당신이 하지 말아야 하는 것은...

· 이와 같은 프로세스의 성공 여부는 다음과 같은 최소한의 조건에 따라 크게 달라진다:
  - 다음의 내용을 신중하게 생각하고 주의해야 한다:
  - 이제 이 프로세스의 성공은 다음 사항에 달려 있다:

출처: Philip Thomas for OAS/PROPAZ (1998)

10 딜레마와 과제

2부에서는 대화 프로세스를 탐색, 설계, 실행하는 방법에 대한 현장전문가들의 지식과 노하우를 소개했다. 또한 성찰과 학습, 대화 이니셔티브의 보다 효과적인 실행을 위해 모니터링과 평가를 진행하는 방법에 대해서도 다루었다. 여기에서는 대화 분야의 전반, 특히 민주적 대화와 관련해 현장에서 직면할 수 있는 문제에 대한 몇 가지 결론을 제시한다.

몇 가지 문제는 모든 분야가 발전해 가는 과정에서 반드시 해결해야 하는 과제라고 할 수 있다. 현재로서는 두 가지가 특히 중요하다.

- 대화 분야 외부에서 대화에 대해 소통할 수 있는 언어, 즉 전문 용어가 없다. 해당 분야의 전문가가 아닌 사람들에게도 대화의 본질을 전달할 수 있는 언어를 개발해야 한다.
- 대화가 사회 변화를 위한 더 큰 전략 내에서 진실과 화해 프로세스, 대중 인식 개선 및 옹호 활동, 협상 및 중재와 같은 다른 프로세스와 접근법을 어떻게 보완할 수 있는지에 대한 명확한 설명이 필요하다.

이러한 과제 외에도 현장에서는 명확한 해답이나 '해결책'이 없는 여러 문제에 직면하게 된다. 이러한 문제를 '딜레마'라고 부르는 이유는 이러한 문제들이 해결되리라는 기대는 적지만 지속적으로 관리해야 하는 긴장으로 존재하기 때문이다. 딜레마는 우리가 과제라고 부르는, 더 효과적이며 광범위한 영향력을 행사하려면 반드시 해결해야 하는 문제와는 대조적이다.

딜레마

해결해야 하는 문제가 아닌 딜레마의 관점에서 생각하면 대화를 실천하는 것과 관련된 많은 복잡한 문제를 해결하는 데 도움이 되는 프레임워크를 제시할 수 있다. 딜레마는 두 가지 이상의 상충하는 이해관계를 제시하며 각 이해관계는 타당하기도 하고 중요하며 서로 관련이 있다. 딜레마의 틀을 만드는 두 가지의 일반적인 방법은 다음과 같다.

- 어떻게 하면 'B'를 하지 않으면서 'A'를 할 수 있을까?
- 어떻게 하면 'A'와 'B'를 동시에 할 수 있을까?

아래는 대화의 세 가지 딜레마다.

유형의 결과 대 무형의 결과

어떻게 하면 대화 지지자와 참가자들이 기대하는 가시적인 결과를 만들어 내는 데 집중하면서, 지속 가능성에 영향을 미치는 무형의 결과를 만드는 데도 관심을 갖게 할 것인가?

대화진행자들은 구체적인 결과를 만들어 내야 한다는 압박감과 지속 가능한 결과를 위해 관계, 멘탈 모델, 감정, 인식 수준에서의 변화를 이끌어 내야 한다는 대화의 기본 가정 사이에서 갈등을 겪는다. 변화된 관계가 가시적인 변화를 이끄는지, 아니면 그 반대인지는 논쟁의 여지가 있지만 장기적으로는 둘 다 필요하다. 새로 쌓은 신뢰와 공감이 결과로 이어지지 않으면 실망하게 되고, 반대로 상호 이해, 신뢰, 헌신에 기반을 두지 않은 합의와 실행 계획은 피상적이거나 단기적일 가능성이 높다.

균형을 잘 맞추기 위해서는 수단도 목적만큼 중요하다는 것을 이해해야 한다. 3장에서 설명한 기본 원칙에 따라 구체적인 결과를 도출하는 과정이 전반적으로 '대화적' 방법으로 유지되도록 노력해야 한다. 현장전문가는 모니터링과 평가에서 보이지 않는 것을 가시화하고 무형의 변화를 구체적인 성과로 연결하는 데 도움이 되는 종류의 데이터를 수집해야 한다.

단기적 비전 대 장기적 비전

어떻게 하면 위기 상황에 적절하게 대응하는 동시에 더 깊은 구조적 변화를 일으켜 같은 종류의 위기가 일어날 가능성을 완화할 수 있을 것인가?

이 딜레마는 장기적 관점에서 근원적 수준의 변화에 대한 필요와 동시에 긴급하게 구체적인 결과를 보고자 하는 정치적, 경제적 후원자들의 요구 사이의 긴장을 보여준다. 이는 유형의 결과와 무형의 결과의 딜레마와 밀접한 관련이 있다. 과테말라에 본부를 둔 UNDP 민주적 대화 프로젝트의 기술 책임자인 엘레나 디에즈 핀토Elena Díez Pinto는 '민주적 대화는 단기간에 가시적인 성과를 내지 못하기 때문에 너무 길고 비용이 많이 드는 것으로 인식될 수 있다'고 지적한다. '이는 긴급한 위기에 대처하거나 의사결정이 신속하게 이루어지는 정치문화에서는 큰 한계로 작동한다.'[173]

이러한 긴장을 관리하기 위해 대화진행자들은 단기 목표와 장기 목표를 엄격하게 구분하며, 대화를 모든 순간에 목표 달성을 위한 최선의 수단으로 삼는 것을 피할 수 있다. 또한 대화 프로세스의 초기 단계부터 당면한 상황을 해결하기 위해서 어떤 이니셔티브나 프로세스가 필요한지 파악하고, 대화와 다른 프로세스 간의 연결 고리를 구축할 수 있다.

대표자와 일하기 대 포용성을 넓히기

어떻게 하면 지금의 대의민주주의 시스템을 존중하면서 동시에 현재 대표성을 느끼지 못하는 사람들이 배제되는 문제를 해결할 수 있을 것인가?

대화진행자들은 입법부, 정당, 선출된 정부 등 대의민주주의 제도를 우회하거나 대체하는 것이 아니라 이를 보완하고 강화하는 것을 목표로 한다. 그러나 대화 이니셔티브가 보완적인 역할을 할 때도, 목소리를 내지 못하는 사람들이 목소리를 내고 현재 상황이 유지되는 것에 대해 의문을 제기하도록 하는 것이 다중 이해관계자 대화의 본질이기 때문에 지금의 권력 체계에 도전이 될 수밖에 없다. 이 책에서 제시한 구조, 정책, 프로세스, 정치적 리더십의 개혁은 항상 대화 의제의 핵심 요소이다. 현 체제에서 권력을 쥐고 있는 사람들과 권력이 없는 사람들을 모두 대화에 끌어들여 어떻게 체제를 변화시킬 것인지에 대해 논의해야 하기에, 여기에는 늘 긴장이 존재한다. 특히 권력을 가진 사람들은 대화의 시작 자체가 권력의 재구성을 수반할 가능성이 높기 때문에 특히 민감하기도 하다.

모든 단계마다 이러한 딜레마로 인한 어려움이 있다. 기존의 기관과 그들의 대표자를 포함해 의미 있는 변화를 만들어내는 대화 이니셔티브의 목적을 설정하고자 할 때, 포괄적인

대화 그룹을 구성하고자 할 때, 기존의 권력 구조에서 매우 다른 입장에 있는 사람들을 한데 모으는 과정에서 발생할 수 있는 문제를 해결하며 대화 프로세스를 설계하고 실행할 때, 어려움은 발생한다. 현장은 이러한 어려움에 대응하는 축적된 경험은 있지만 이를 잘 해결할 수 있는 실제적인 방법이나 실무지침이 체계화되지는 않았다.

과제

엘리트의 대화를 넘어서기

엘리트의 대화를 넘어 다수의 일반 시민을 대화에 참여시키는 것은 딜레마이자 과제다. 특히 우리가 '민주적 대화'라고 부르는 실천 분야에서는 더욱 그렇다. 7장에서는 앤더슨과 올슨이 《전쟁에 맞서기》에서 제시한 '핵심 인물' 또는 '많은 사람'을 참여시키는 전략을 포함하여 대화 과정에 참여할 사람을 결정하는 다양한 방법에 대해 설명했다. 민주적 거버넌스를 강화하는 것이 가장 중요한 목적인 민주적 대화에서는 이러한 선택이 특히 중요하다. 핵심 인물 접근방식이 단기적으로는 효과적일 수 있지만 상당수의 일반 시민을 참여시키는 데는 어려움이 있어 이를 해결해야 대화 문화를 구축할

수 있다. 과테말라의 정치학자 브라울리아 틸레 데 솔로르자노Braulia Thillet de Solórzano는 '(민주적 대화에서) 우리는 과거의 실수, 즉 사람들이 대표되지 않는다고 느끼는 대표의 오류를 반복하지 않도록 주의해야 한다'고 말했다. 대화에서 소외된 사람들은 '나는 포함되지 않았기 때문에 이 대화는 의미가 없다'고 말할 수 있다.[174]

[표 10-1]은 이해관계자 그룹을 대표하는 엘리트와의 대화와 일반 시민의 참여 사이에서 어떤 선택이 딜레마로 작용하는지 보여준다. 각 옵션에는 여러 가지 긍정적인 이점이 있다. 하지만 각각의 접근법은 조금씩 위험을 수반하며 한 가지 접근법만 추구할 경우 둘 사이의 긴장을 관리하지 못하고 딜레마의 한 쪽에 치우치는 부정적인 결과를 초래할 수 있다. 화살표는 딜레마의 다른 측면을 포용하고 균형을 잡음으로써 부정적인 결과를 완화할 수 있다는 것을 보여준다.

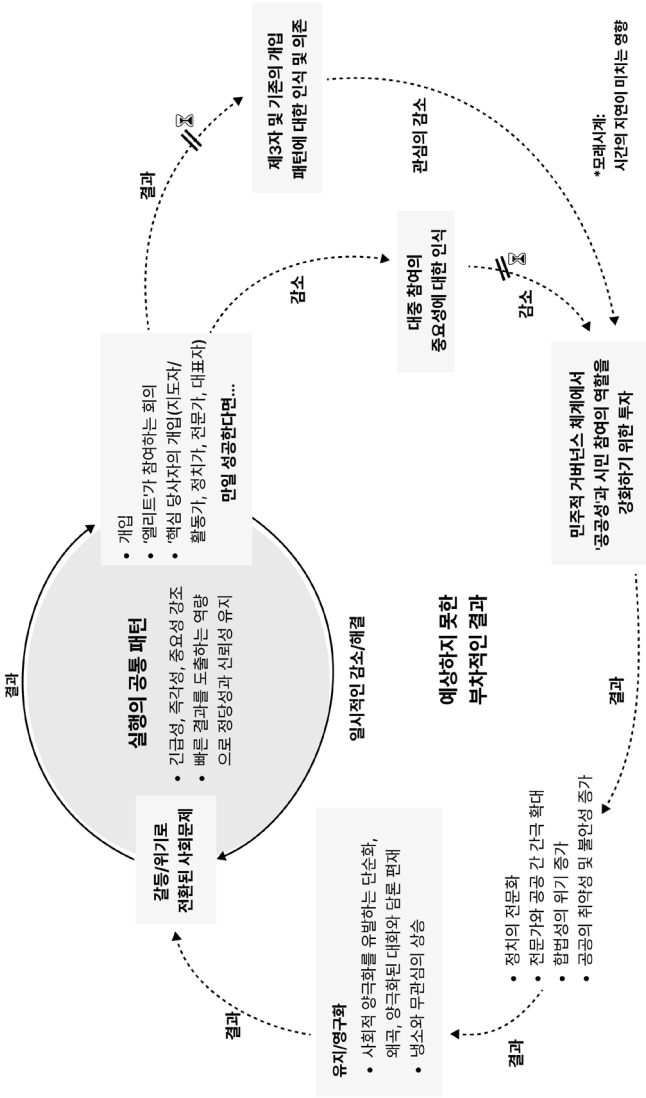
현재 상태의 민주적 대화는 한 관찰자의 말을 빌리자면 '제한된 이해관계자, 즉 기성 정치, 비즈니스 권력과 공익 단체'와 같은 엘리트들의 대화에 치우쳐 불균형을 이루고 있다.[176] 균형을 바로잡는 것은 현장의 과제이다. [그림 10-1]에서 볼 수 있듯이 이러한 대화는 단기적으로는 효과적이지만 민주적 문화와 거버넌스를 강화하려는 장기적인 노력을 약화시키는 의도하지 않은 결과를 초래할 수 있다. 이 다이어그램은 주로 필립 토마스의 라틴 아메리카 대화에 대한 광범위한 경험을 바탕으로 작성되었지만 모든 지역의 대화 관행을 설명하는

[표 10-1] 참여의 딜레마[175]

'엘리트'에 한정된 개입	숙의 단계에 일반 시민들 포함
긍정적인 이점	
· 잘 알려져 있고 이해 가능한 운영방식 · 신속하고 통제 가능하며 예측 가능 · 기존의 리더십 존중 · 더 합법적이고 관련성이 높은 것으로 판단 · 국제적인 후원자 및 기부자가 그들이 아는 사람이 있을 때 편안함을 느낌 · 의사결정 권한이 있음	· 일반 대중의 '내가 곧 당사자'라는 인식과 참여 · 시민의 책임감 증진 · 정보기반 강화 및 복잡성 인식 · 정치의 게임화 제한 · 비판적 기술을 장려하고 강화함(참가자들은 더 많이 듣고 생각하는 법을 배움) · 모든 수준에서 대화를 촉진하고 호기심을 불러일으킴
위험, 단점	
· 일반 대중을 배제하여 '내가 곧 당사자'라고 인식하지 못함 · 사회의 정보가 제한되거나 왜곡됨 · 복잡성을 인식하지 못하고 담론이 단순화됨 · 정치가 영속적으로 게임화되고 대중은 구경꾼으로 전락함 · 문제를 과도하게 쪼갬 · 비판적 능력의 저하 · 양극화된 논쟁 및 '승리'에 대한 과도한 욕구를 조장함	· 혁신과 혼란을 위험하고 예측 불가능하며 통제력이 없는 것으로 인식함 · 길고 느린 프로세스로 인해 주요 문제가 지나간 것으로 인식함 · 잘못된 결정에 도달할 위험이 있음 · 기존 리더십 훼손 · 실용적이거나 현실적이지 않음 · 문화적으로 부적절한 것으로 간주됨 · 누구도 '중립적이거나 공정'하지 않으며, 모두가 이해관계자임

[그림 10-1] 엘리트와 일할 때의 한계[177]

출처: Philip Thomas, 'Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement', Paper presented to the International Conference on Mediation, Guatemala City, Guatemala, 2 September 2004.



역학관계를 그리고 있다.

[그림 10-1]에서 어두운 배경색의 루프는 공공의 문제가 발생할 때 나타나는 일반적인 패턴을 보여준다. 해당 문제에 영향을 받는 특정 이익 단체 또는 이해관계자 그룹은 이 문제가 구성되고 해결되는 데 대한 영향력을 극대화하기 위해 조직화하고 입장을 표명한다. 이 문제는 본질적으로 복잡한데, 이해관계자들은 자신들의 권력 기반을 구축하고 그들이 대표한다고 말하는 유권자 및 시민의 의견과 투표 심리에 영향을 미치기 위해, 양극화된 언어를 사용하고 문제를 단순화하고 왜곡하는 경향이 있다. 이렇게 이익 집단이 특정 문제에 대한 사적 이해관계를 중심으로 결집하면서 그룹 간 대립이 발생하고 갈등이 심화되어 정치적 논쟁으로 비화되고 위기로 확대된다.[178]

그리고 위기와 추가적인 사회적 불안정을 방지하기 위해 대화와 문제 해결을 촉진하는 프로세스가 설계한다. 이 프로세스를 설계한 사람들은 문제에 영향을 받는 사람들의 참여를 보장함으로써 합법적이고 신뢰할 수 있는 프로세스를 만들기 위해 노력한다. 그러나 긴급성, 빠른 결과의 필요성, 문제의 복잡성 등으로 인해 이해관계자 그룹의 리더와 대표, 필요한 지식과 경험을 갖춘 기타 전문가로 참여를 제한하는 설계는 불가피하다.

'엘리트주의'라고 표현할 수 있는 이러한 프로세스의 설계는 다음과 같은 정당화 또는 가정에 근거하여 '대중'의 목소리

인 일반 시민의 직접적인 참여를 배제한다.

- 공공 정책 문제에 대한 숙의 및 의사결정은 전문가 또는 전문 지식과 경험이 필요한 복잡한 과정이다. 이러한 과정에 참여하는 사람들(선출된 대표, 전문가 및 지도자)은 더 많은 지식을 갖고 있으며 동시에 공공의 목표와 가치를 공유하고 있다. 이 가정에는 좋은 정보가 좋은 판단이나 결정으로 이어진다는 또 다른 가정이 내재되어 있다.
- 이러한 문제에 직접적인 영향은 받지만 일반 시민은 공공 문제의 복잡성을 이해할 만큼 정교하지 않으며 의미 있는 방식으로 참여할 만큼 충분한 정보를 갖고 있지 않다. 일반 시민이 직접 참여하는 것은 기껏해야 피상적이고 비현실적일 뿐이다.
- 대의민주주의에서 시민 또는 '대중'의 참여는 대표를 선출하거나 국민투표에 참여할 수 있는 기회를 제공하는 선거 제도를 통해 이루어진다. 시민 참여의 또 다른 수단은 특정 이익 단체의 조직하고 여기에 가입하는 것이다.
- 영향을 받는 모든 시민은 절차에 참여하는 확인된 이해관계자 그룹에서 어떤 방식으로든 적절하고 합법적으로 대표된다. 이러한 이해관계자는 자신이 대표하는 구성원을 교육하고, 정보를 제공하고, 상담할 책임이 있다.
- 대중의 참여는 중요하지만 빠른 결과가 도출되어야 하는 긴급성, 정치적 중요성, 제한된 시간과 자원을 고려하면 장기간에 걸친 대중 참여 프로세스는 적합하지 않다.

이 프로세스가 잘 작동하면(그리고 종종 그렇게 보이기도 한다) 대화를 통해 협상된 합의가 도출된다. 이러한 합의가 실행되면 단기적으로 문제를 둘러싼 갈등이 해결되거나 감소하는 결과를 낳는다. 그러나 [그림 10-1]에서 가장 큰 루프를 구성하는 점선 화살표들로 알 수 있듯이 겉으로 보이는 성공에는 상당한 대가가 따른다. 이는 시간이 지나면서 이차적으로 또는 의도하지 않은 결과로 나타난다.

엘리트주의 메커니즘이 사회적 갈등과 위기를 감소시키는 실행 가능하고 중요한 단기적 결과를 낳는다면, 이해관계자와 정치인(그리고 민주적 거버넌스 강화에 헌신하는 후원자 및 기타 조직)은 모두 어느 정도의 성공을 경험하게 된다. 이러한 성공은 엘리트 집단을 넘어서는 형태의 시민 참여를 기피하는 패턴을 강화한다. 이렇게 단기적인 중재에만 자원이 투입되면서 대중의 참여를 강화하기 위한 프로세스와 방법론의 개발하고 활용하는 데 대한 장기적인 투자는 도외시되고 있다.

또한 왼쪽 바깥쪽의 루프에서 볼 수 있듯이 시간에 따른 학습으로 인해 기존의 중재 패턴이 더욱 강화된다. 위기가 발생하거나 양극화 문제가 발생하면 과거에 효과가 있었던 것이 현재 수행되는 작업에 계속 영향을 미친다. 긴급한 문제는 계속 존재하고 자원은 부족하기 때문에 광범위한 시민의 참여보다는 '엘리트'와 협력함으로써 이 패턴은 다시 반복된다.

다이어그램의 맨 아래로 이동하면, 시민들이 이해관계에 참여할 수 있는 기회가 부족해지는 것을 볼 수 있다. 따라서

엘리트주의적 대화 및 유사한 형태의 중재는 의도는 좋지만 문제에 영향을 받는 일반 시민을 소외시키고 배제하며, 민주적 문화를 강화하기보다는 약화시키는 패턴에 기여한다.

- 정치의 전문화: '일반 시민들이 정치를 정치인, 캠페인 매니저, 로비스트, 여론조사원, 언론인, 시사평론가 등 전문가의 전유물로 여기면서 점점 더 무관심하고 냉소적으로 변하게 되는 시스템'[179]
- 전문가와 대중의 격차 확대
- 민주적 제도의 정당성 위기 증가
- 공공의 취약성과 변동성 증가
- 시민들은 공공의 문제에 내재된 복잡성을 점점 더 잘 인식하지 못하게 되고, 지도자와 정치인이 단순화시키고 왜곡시킨 담론을 반영하는 언어와 어조를 갖게 된다. 시스템에 의해 일반 시민의 피상성과 무능력이 강화되면 엘리트주의적인 절차에서 대중의 배제는 지속적으로 정당화된다.

분노와 절망감에 빠진 시민들이 많아질수록 정치인들이 이들을 무시하게 되는 악순환 또는 패턴이 반복된다. 정치인이 무책임하게 행동하고 유권자를 무시하거나 소외시킬수록 분노와 냉소, 절망감은 더욱 커진다. 양극화의 씨앗은 계속 퍼지고 엘리트들은 대중들이 반민주적인 개입을 요구하는 우려할 만한 또 다른 사회적 위기가 나타나기를 기다린다.

긴급한 문제, 제한된 자원, 급변하는 정치 지형의 현실적 조건은 정치적, 경제적으로 실행 가능하고 단기적인 결과를 도출할 수 있는 엘리트 간의 대화를 요구하기도 한다. 많은 긍정적인 결과가 이러한 대화를 통해 나오기도 한다. 하지만 현장에서는 엘리트주의적인 형식에 대한 지나친 의존성을 넘어 대규모의 시민들이 참여 가능한 프로세스 도구를 통해 대화를 나눌 수 있도록 대화의 현장을 이동시키고 확장시키는 숙제가 여전히 남아있다.

후주

후주

서론

01. 이 책을 후원한 세 기관 외에도 카터 센터(Carter Center), 제네론 컨설팅(Generon Consulting), 조직학습학회(Society for Organizational Learning)의 글로벌 리더십 이니셔티브(Global Leadership Initiative), 휴렛 재단(Hewlett Foundation), 미주 재단(Inter-American Foundation), 국제 지속적인 대화를 위한 연구소(International Institute for Sustained Dialogue), 조정자 재단(the Mediators Foundation), 네덜란드 다당제 민주주의 연구소(Netherlands Institute for Multiparty Democracy), 스웨덴 외교부(Swedish Ministry of Foreign Affairs), 제3세계 네트워크(Third Side Network), UN 정무국(United Nations Department of Political Affairs), 평화 대학(University for Peace), 인터피스(Interpeace) 등이 실무 커뮤니티에 참여하고 있다. 또한 위기 예방 및 복구국(Bureau for Crisis Prevention and Recovery), 오슬로 거버넌스 센터(Oslo Governance Center), 라틴 아메리카 및 카리브해 지역국(Regional Bureau for Latin America and the Caribbean) 등 UNDP의 세 부서도 참여했다.

02. Mark Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', internal UNDP report (June 2005), p. 20.

1장

03. 이탈리아의 국제 비정부기구인 자원봉사단체 조정위원회(Coordinating Committee of the Organizations for Voluntary Service, COSV)는 짐바브웨의 파트너인 아마니 트러스트(Amani Trust)와 함께 남아프리카 민주주의 연구소(Institute for Democracy in South Africa, IDASA)의 기술 지원을 받아 이 대화를 후원했다. 이 설명은 아래 연구 결과물을 기반으로 한다. Teddy Nemeroff, 'Empowering Zimbabwean Youth through Sustained Dialogue' (Institute

for Democracy in South Africa, 2005). 위 자료는 <http://www.democraticdialoguenetwork.org>에서 확인할 수 있다

04. Amartya Sen, *Development as Freedom* (New York: Random House, 1999), p. 153.

2장

05. Carlos Santiso, 'Field Reports: Four Years of Support for Democratic Development in Burkina Faso, Nigeria, Guatemala, Romania, Indonesia', unpublished report for International IDEA (June 2000), p. 20.

06. Roel von Meijenfeldt, Katrin Käufer 인터뷰 (2005).

07. Naasson Munyandamusta, Jean-Paul Mugiraneza and Koenraad Van Brabant, *Rwanda Case Study* (Geneva: Interpeace, 2005). <http://democraticdialoguenetwork.org/file.pl?files_id=11;folder=attachment>에서 확인할 수 있다.

08. 'Negotiation Roundtable for Land Conflicts in Alta Verapaz—the Mesa de Cobán', under 'Dialogue Experiences' in the Learning Library <http://www.democraticdialoguenetwork.org>에서 확인할 수 있다.

09. Von Meijenfeldt 인터뷰 중.

10. 밤비토 대화(Bambito dialogues)에 대한 더 자세한 설명은 Learning Library <http://www.democraticdialoguenetwork.org>의 'Dialogue Experiences' 개요; 'Cases' 그리고 아래 자료를 참고하라. Report on a Bambito case presentation in Bettye Pruitt, 'Second Learning Workshop on Democratic Dialogue: Gamboa Rainforest Resort, Panama, December 2–4, 2002', in Pruitt, *Reports from Learning Workshops 2003–2004: Democratic Dialogue Regional Project,* Working Paper 5 (New York: UNDP, October 2004). <http://www.democraticdialoguenetwork.org>에서 확인할 수 있다.

11. 인용문은 다음 문헌에서 볼 수 있다. Report on a case presentation of the Guatemala Multiparty Dialogue, Bettye Pruitt, 'Third Learning Workshop on Democratic Dialogue: Plaza Hotel, Buenos Aires, Argentina, December 1–3, 2003', in Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 146.

12. Joseph Stiglitz, 'Participation and Development: Perspectives

from the Comprehensive Development Paradigm', *Review of Development Economics* 6/2 (2002), pp. 163–82, quoted in Roel von Meijenfeldt, Carlos Santiso and Martin Ängeby, 'Democracy Evaluation through Dialogue: Presenting the IDEA Experience', Paper presented to the SLEVA Conference, Colombo, Sri Lanka (June 2001), p. 19.

13. Carlos Sarti et al., Special Program for the Promotion of Dialogue and Conflict Resolution, *Dialogue and Governance in Latin America*, Working Paper 4 (Guatemala City: OAS, 2004), pp. 5–6. <http://www.ddpa.oas.org/oprc/docs.htm>에서 확인할 수 있다.
14. 'OAS Secretary General Outlines Hemisphere's Major Challenges', 21 October 2005. <http://www.OAS.org>에서 확인할 수 있다.
15. 이 문단은 아래 자료를 참고했다. Bettye Pruitt, 'UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop, [Hotel] Antigua, Guatemala, November 8–10, 2000: Workshop Report', pp. 13–15. Available in the Learning Library at <http://www.democratic dialoguenetwork.org>.
16. Katrin Käufer가 진행한 Yadira Soto와의 인터뷰, 2005.
17. Adam Kahane, email 'Comments on the report of the May workshop in Antigua', 11 September 2002.

3장

18. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, p. 7.
19. Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', p. 2.
20. Juanita Brown, *The World Café: Shaping our Futures through Conversations that Matter* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2005).
21. Jurgen Habermas, *The Theory of Communicative Action, 2 vols*, transl. Jeremy J. Shapiro (Boston, MA: Beacon, 1981, 1987); and Hannah Arendt, *Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought* (New York: Viking, 1968).
22. Humberto Maturana and Francisco Varela, *The Tree of Knowledge* (Boston, MA: Shambhala Publications, 1987); Paolo Freire, *Pedagogy of the Oppressed* (New York: Penguin, 1972); and Martin Buber, *I and Thou*, 2nd edn, transl. Ronald Gregor Smith (New York: Scribner, 1958).

23. 논리적 근거와 분석을 위한 도구로 대화가 사용되는 방법과 비교해 보기 위해서는 아래의 문헌을 참고하라. Douglas Walton, 'The Place of Dialogue Theory in Logic, Computer Science, and Communication Studies', in Synthese 1/23 (2000), pp. 327–46. <http://www.uwinnipeg.ca>에서 확인할 수 있다; *The New Dialectic: Conversational Contexts of Argument* (Toronto: Toronto University Press, 1998).
24. Hal Saunders, *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts* (New York: Palgrave, 1999) p. 22.
25. Roel von Meijenfeldt, Carlos Santiso and Martin Ängeby, *Dialogue for Democratic Development: Policy Options* (Stockholm: International IDEA, 1999), p. 8.
26. 'What Are Dialogue and Deliberation?', National Coalition for Dialogue and Deliberation, <http://thataway.org/index.php/?page_id=490>.
27. Saunders, *A Public Peace Process*, pp. 82–83.
28. David Bohm, *On Dialogue*, ed. Lee Nichol (London: Routledge, 1996), pp. 6–7, also quoted in Saunders, *A Public Peace Process*, p. 82.
29. Bassam Nasser, Programme Coordinator, Palestinian Center for Democracy and Conflict Resolution (PCDCR) (<http://www.pcdcr.org>), Katrin Käufer 인터뷰 (2005).
30. Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', p. 11.
31. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 85. 1999년 이후 타지키스탄 대화에 대한 업데이트는 'Dialogue Experiences' 중 손더스 쓴 개요에서 확인할 수 있다. Learning Library <http://www.democraticdialoguenetwork.org>.
32. Philip Thomas, 'Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement', unpublished paper presented to the International Conference on Mediation, Guatemala City, Guatemala, 2 September 2004, p. 17.
33. Saunders, *A Public Peace Process,* p. 88.
34. Santiso, 'Field Reports', pp. 3–5.
35. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 88.
36. Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', pp. 8, 11.

37. 'Experiences with National Dialogue in Latin America: Main Lessons from a Roundtable Discussion, San Salvador, El Salvador, November 20–21, 2000', p. 6. <http://siteresources.worldbank.org/CDF/Resources/elsalvaenglish.pdf>에서 확인할 수 있다.
38. Elena Díez Pinto, 'Policy Note', unpublished UNDP document, 2005, p. 5; Bettye Pruitt, 'Third Learning Workshop'.
39. Von Meijenfeldt 인터뷰 중.
40. Bettye Pruitt, notes from a dialogue practitioner workshop sponsored by IDEA, UNDP, the OAS and CIDA in Geneva, Switzerland, 29 March–1 April 2005.
41. David Bohm, Donald Factor and Peter Garrett, 'Dialogue—A Proposal' (1991). <http://www.david-bohm.net/dialogue/>에서 확인할 수 있다.
42. Bettye Pruitt가 진행한 Cécile Molinier와의 인터뷰, 2005년 5월 18일.
43. 'What Are Dialogue and Deliberation?', on the website of the National Coalition for Dialogue and Deliberation, <http://thataway.org/index.php/?page_ id=490>.
44. 예를 들어 'Guiding Principles for Dialogue for Democratic Development', in von Meijenfeldt, Santiso and Ängeby, *Dialogue for Democratic Development*, p. 44, Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', pp. 10–11에서도 핵심 원칙을 제시한다.
45. Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', p. 10.
46. Von Meijenfeldt, Santiso and Ängeby, 'Democracy Evaluation through Dialogue', p. 17.
47. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, p. 11.
48. Von Meijenfeldt 인터뷰 중.
49. Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', p. 10.
50. Bettye Pruitt, notes from Geneva Practitioner Workshop, 2005년 3월 29-30일
51. 인도네시아 사례는 아래 문헌을 참고하라. *The PDA: Workshop Facilitation Guide*, *booklet 4 of the Peace and Development Analysis Resource Pack* (New York: UNDP, 2005), p. 6.
52. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 130.
53. Leena Rikkilä, Programme Manager, Asia, International IDEA, Katrin

Käufer 인터뷰 (2005).

54. Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', p. 10.
55. Von Meijenfeldt 인터뷰 중.
56. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 26; Juanita Brown's focus on 'conversations that matter' in Brown, *The World Café*.
57. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 130.
58. Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', p. 7.
59. William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life* (New York: Doubleday, 1999), p. 419와 다른 부분에서도 확인할 수 있다.
60. Von Meijenfeldt, Santiso and Ängeby, 'Democracy Evaluation through Dialogue', p. 16; quotation from Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', p. 11.
61. Pruitt, notes from Geneva Practitioner Workshop.
62. Von Meijenfeldt, Santiso and Ängeby, *Dialogue for Democratic Development*, p. 8.
63. Gerzon, 'Strategic Outlook on Dialogue', p. 10.
64. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, p. 419.
65. As recorded in Betty Pruitt, 'First Learning Workshop on Democratic Dialogue: Hotel Antigua, Guatemala, May 22–26 2002', in Pruitt, *Reports from Learning Workshops.*
66. Saunders, *A Public Peace Process,* p. 82.
67. Bohm, *On Dialogue; and Bohm, Factor and Garrett*, 'Dialogue—A Proposal', p. 2.
68. Meenakshi Gopinath, Principal, Lady Shri Ram College and Honorary Director, Women in Security, Conflict Management and Peace (WISCOMP), India, Katrin Käufer 인터뷰 중, 2005년 1월.
69. Pruitt, notes from Geneva Practitioner Workshop.
70. Mary B. Anderson and Lara Olson, *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* (Cambridge, MA: The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), p. 71.
71. Pruitt, notes from Geneva Practitioner Workshop.
72. Yadira Soto and Betilde V. Muñoz, 'The OAS Experience in Guatemala:

"Culture of Dialogue: Development of Resources for Peace-Building, PROPAZ"', Internet Forum on Conflict Prevention, 2003.

73. International IDEA, unpublished case study on Burkina Faso (2000), p. 12.
74. Bettye Pruitt, 'First Learning Workshop'; the record of an Interpeace case report, pp. 43–9. Learning Library <http://www.democratic dialogueworkshop.org>에서 확인할 수 있다.
75. '"Transformation" in Zimbabwe: An Analytical Record of the UNDP-Supported "Conflict Transformation" Programme', internal UNDP document (2005).
76. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, p. 8.
77. Munyandamusta, Mugiraneza and Van Brabant, *Rwanda Case Study*, p. 3.
78. Gopinath 인터뷰 중.

4장

79. Geert Van Vliet, 'Impact Assessment of the Burkina Faso Programme and Options for Further Action', internal IDEA document (2000년 7월 13일).
80. Katrin Käufer의 빙산 모델은 Otto Scharmer, 'Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge', in G. v. Krogh, I. Nonaka and T. Nishiguchi, eds, *Knowledge Creation: A New Source of Value* (New York: Macmillan, 1999), pp. 36–60.에서 참고하였다.
81. Gopinath 인터뷰 중.
82. Julian Portilla가 진행한 Louise Diamond와의 인터뷰(2003). <http://www.beyond intractability.org>에서 확인할 수 있다.
83. Katrin Käufer, 'Learning from Civic Scenario Projects: A Tool for Facilitating Social Change?', in *Learning Histories: Democratic Dialogue Regional Project,* Working Paper 3 (New York: UNDP, 2004). <http://www.democraticdialoguenet work.org>에서 확인할 수 있다.
84. '학습 기록'은 조직 학습 분야에서 사용하는 도구로 참가자들을 인터뷰해 그들의 언어로 이야기를 듣는 사례 연구다. Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Doubleday, 1994), Käufer가

그의 분석에 사용한 학습 기록은 다음과 같다. Glennifer Gillespie, 'The Footprints of Mont Fleur: The Mont Fleur Scenario Project, South Africa, 1991–1992'; Elena Díez Pinto and Alfredo de León, 'Destino Colombia 1997–2000: A Treasure to Be Revealed', and Díez Pinto, 'Visión Guatemala'.

85. Bohm, Factor and Garrett, 'Dialogue—A Proposal', p. 2.
86. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 96.
87. Bohm, Factor and Garrett, 'Dialogue—A Proposal', p. 3.
88. Quotation from Bohm, Factor and Garrett, 'Dialogue—A Proposal'; and Saunders, *A Public Peace Process*, pp. 118–9.
89. Molinier 인터뷰 중.
90. William N. Isaacs, 'The Dialogue Project Annual Report, 1993–1994', pp. 17–18. <http://www.solonline.org>에서 확인할 수 있다.
91. 위의 기록은 아래 문헌을 참고했다. Díez Pinto, 'Visión Guatemala', quoted in Adam Kahane, *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (San Francisco, CA: Berrett-Kohler, 2004), pp. 116–7; and Gillespie, 'Footprints of Mont Fleur', p. 36.
92. 원문의 San Mateo Ixtatán (Chapter 3.2) 사례를 참고하라.
93. 원문의 Bambito I, II, and III in Appendix 1과 <http://www.democraticdialoguenetwork.org>의 사례를 참고하라.
94. 원문의 IDEA's dialogue in Burkina Faso in Appendix 1과 <http://www.democraticdialoguenetwork.org>의 사례를 참고하라.
95. Mont Fleur Civic Scenario process <http://www.democraticdialoguenetwork.org>를 참고하라.
96. Pruitt, notes from Geneva Practitioner Workshop.
97. Ibid.
98. Pruitt, 'First Learning Workshop'.
99. Thomas, 'Where's the Public in These Democracies?', pp. 11–16.
100. Jan Pronk, Special Representative of the UN Secretary-General for the Sudan, Bettye Pruitt 인터뷰 중, 2005년 7월 19일.

5장

101. Gopinath 인터뷰 중.
102. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 90.

6장

103. Munyandamusta, Mugiraneza and Van Brabant, *Rwanda Case Study*, p. 3.
104. Ibid.
105. 'Situation Analysis' at the Multistakeholder Process (MSP) Resource Portal, at <http://portals.wdi.wur.nl/msp/>.
106. *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development*, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding, a joint publication by the Africa Peace Forum, the Center for Conflict Resolution, the Consortium of Humanitarian Agencies, the Forum on Early Warning and Early Response, and International Alert (2004), Chapter 2, p. 1. <http://www.idrc.ca>에서 확인할 수 있다.
107. *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches*, Introduction, p. 1.
108. Koenraad Van Brabant, 'Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation', Paper prepared to support the Handbook project (2005), pp. 1–2.
109. 'Bolivia towards the 21st Century', Learning Library <http://www.democraticdialoguenetwork.org>에서 확인할 수 있다.
110. Munyandamusta, Mugiraneza and Van Brabant, *Rwanda Case Study*, p. 3.
111. International IDEA, 'Dialogue for Democratic Development, Guatemala'. <http://www.democraticdialoguenetwork.com>에서 확인할 수 있다.
112. Gerardo Noto, 'Argentine Dialogue: Learning Workshop Buenos Aires Case Study', *Case Studies: Democratic Dialogue Regional Project*, Working Paper no. 4 (New York: UNDP, 2004), p. 16에서 인용했으며 <http://www.democraticdialoguenet work.org>에서 확인할 수 있다.
113. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, p. 10.

114. Michael Watkins and Susan Rosegrant, 'Building Coalitions', in Watkins and Rosegrant, *Breakthrough International Negotiation: How Great Negotiators Transformed the World's Toughest Post-Cold War Conflicts* (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 2001), p. 211, quoted in Brad Spangler, 'Coalition Building', in Guy Burgess and Heidi Burgess, eds, *Beyond Intractability* (Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder), posted June 2003 at <http://www.beyondintractability.org/m/coalition_building.jsp>.

7장

115. Christopher Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 2nd edn (New York: Wiley, 2003).
116. 이 부분은 현장 전문가 워크숍에서 나왔다. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 27.
117. Van Brabant, 'Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation', p. 11.
118. Anderson and Olson, *Confronting War*, pp. 49, 69–70.
119. Van Brabant, 'Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation', p. 11.
120. Ibid., p. 12.
121. Philip Thomas for OAS/PROPAZ, 1998.
122. 이 부분의 인용은 Cheyanne Church and Mark M. Rogers, *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs* (Washington, DC: Search for Common Ground, 2006), pp. 12–18에서 인용했다. <http://www.sfcg.org>에서 확인할 수 있다.
123. Church and Rogers, *Designing for Results*, p. 12.
124. '많은 사람'과 '핵심 인물'의 접근 방법은 다음 문헌을 참고했다. Anderson and Olson, *Confronting War*, pp. 48–9.
125. Anderson and Olson, *Confronting War*, p. 69.
126. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*; and Report from the International IDEA practitioner workshop, Stockholm, 10–11 June

2004.

127. Nicanor Perlas, 'Social Threefolding: Towards a New Concept and Practice of Democracy and Societal Governance: The Case of the Philippines' (2002). Learning Library at <http://www.democraticdialoguenetwork.org>; Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pp. 64–74에서 확인할 수 있다.
128. Pruitt, Reports from *Learning Workshops*, p. 124.
129. Kwesi Jonah, *Inter-Party Dialogue in Ghana* (Accra: Institute of Economic Affairs, 2005), p. 7.
130. International IDEA, 'Field Reports: The Case of Guatemala', unpublished report (June 2000), p. 11.
131. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 129.
132. Ibid., p. 84.
133. International IDEA, 'Field Reports: The Case of Guatemala', p. 18.
134. 'Evaluación del Diálogo Argentino', internal UNDP document, p. 10.
135. Maureen Mayne, 'The Inter-Congolese Dialogue' (UNDP, February 2005), p. 3. <http://www.democraticdialoguenetwork.org>에서 확인할 수 있다.
136. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 123.
137. Pruitt, *Reports from Learning Workshops,* p. 126; International IDEA, Expert Meeting on Democratic Dialogue, Stockholm, 2004년 6월 10-11일.

8장

138. Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation* (London: Nicholas Brealey, 1999), pp. 16–17, 강조 표시는 저자가 있다.
139. Sonia Gonzalez, 'Logistics Strategy', UNDP Regional Project on Democratic Dialogue (2004).
140. Saunders, *A Public Peace Process,* p. 105.
141. 네 가지 규칙은 Adam Kahane, Generon Consulting, Pruitt, 'UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop', p. 18에서 참고했다.

142. 1장과 Teddy Nemeroff, 'Empowering Zimbabwean Youth through Sustained Dialogue'를 참조하라.

143. 8장과 Maureen Mayne, 'Mauritania Dialogue on the Millennium Development Goals'를 참조하라. <http://www.democraticdialoguenetwork.org>에서 확인할 수 있다.

144. From Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 150.

145. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 106.

146. Anderson and Olson, *Confronting War,* pp. 73–4.

147. '호기심을 가지고 이끌기(leading with curiosity)' 개념은 Kim Pearce, *Making Better Social Worlds: Engaging in and Facilitating Dialogic Communication* (Redwood City, CA: Pearce Associates, 2002)에서 확인할 수 있다.

148. Communication from Goran Fejic, International IDEA, 3 May 2006.

149. Communication from Francisco Díez, UNDP, 8 April 2006.

150. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 96.

151. 대화 프로세스의 다른 대화의 유형과 비교하여 '단순히 전달하기(downloading)'를 설명한 내용은 Claus Otto Scharmer가 개발한 '대화 매트릭스(conversation matrix)'를 참고하라. Claus Otto Scharmer, 'Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities', *Journal of Knowledge Management* 5/2 (2001), pp. 137–50.

152. From Philip Thomas, 'Toward an Ethic of Curiosity: The Beginnings of a Theory on Dialogic Negotiations Based on Narrative Analysis and the Construction of Meaning', unpublished paper (2002).

153. W. Barnett Pearce, 'The Coordinated Management of Meaning (CMM)', in William Gudykunst, ed., *Theorizing Communication and Culture* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), pp. 35–54.

154. 원문의 추론의 사다리 이미지는 Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, p. 246에서 허가를 받아 사용했으나 본서에서는 내용을 참고하여 새로 그렸다.

155. Tom Atlee, *The Tao of Democracy: Using Co-intelligence to Create a World That Works for All* , rev. ed. (Cranston, Rhode Island: Writers' Collective, 2003), p. 157.

156. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 149.

9장

157. Jim Woodhill, 'M&E as Learning: Rethinking the Dominant Paradigm', in J. de Graaf et al., eds, *Monitoring and Evaluation of Soil Conservation and Watershed Development Projects* (World Association of Soil and Water Conservation, 2005).
158. Woodhill, 'M&E as Learning', p. 2을 약간 편집하여 인용했다. 모니터링과 평가를 혼합하는 또 다른 접근법은 평가 기능을 통합하는 방식으로 모니터링을 재정의하는 것이다. 여기에서는 '모니터링은 개입의 전개 과정을 포착한다. 이는 실행이 계획에 따라 진행되고 있는지, 계획된 가정이 현실과 일치하는지, 채택된 전략이 원하는 결과로 이어지고 있는지, 변화하는 환경에서도 처음의 목표가 여전히 관련성이 있는지 확인하는 것이 포함된다.' Jim Wake, 'Picking Appropriate Strategies, Gauging Their Impact, and Remembering What Works', in Anneke Galama and Paul Van Tongeren, eds, T*owards Better Peace Building Practice: On Lessons Learned, Evaluation Practices and Aid & Conflict* (Utrecht: European Centre for Conflict Prevention, 2002), p. 15.
159. 앞의 결과 유형에 대한 전체적인 논의는 Cheyanne Church and Julie Shouldice, *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions. Part I: Framing the State of Play* (Londonderry: INCORE, 2002)를 참고하라. <http://www.incore.ulst.ac.uk>에서 확인할 수 있다.
160. 영향력 평가가 대부분의 모니터링과 평가의 범위를 벗어나는 이유에 대한 자세한 설명은 Sarah Earl, Fred Carlen and Terry Smutylo, *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs* (Ottawa: International Development Research Centre, 2001), <http://www.idrc.ca>, pp. 5–10을 참조하라.
161. 영향을 평가하는 회고적 연구의 예시는 UNDP RBLAC에서 의뢰한 학습 기록과 분석 개요를 들 수 있다. Katrin Käufer, 'Learning from Civic Scenario Projects: A Tool for Facilitating Social Change?', in *Learning Histories: Democratic Dialogue Regional Project*, Working Paper no. 3 (New York: UNDP, 2004). <http://www.democraticdialoguenetwork.org>에서 확인할 수 있다.
162. Michael Quinn Patton, 'On Evaluation Use: Evaluative Thinking and Process Use', in *The Evaluation Exchange* 9/4 (2003/2004), p. 20.
163. Woodhill, 'M&E as Learning', p. 4.

164. Allish Byrne et al., eds, *Measuring Change: A Guide to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change* (South Orange, NJ: Communication for Social Change Consortium, 2005/2006), p. 3. <http://www.communi cationforsocialchange.org>서 확인할 수 있다.

165. 인용문을 포함한 이 문단은 Woodhill, 'M&E as Learning', p. 8에서 인용했다.

166. Church and Rogers, *Designing for Results*, p. 44.

167. For example, Church and Rogers, *Designing for Results*, pp. 44–60; and Sarah Earl, Fred Carlen, and Terry Smutylo, 'Develop Graduated Progress Markers', in Earl, Carlen and Smutylo, Outcome Mapping, pp. 53–60.

168. This paragraph, including quotations, is from Woodhill, 'M&E as Learning', pp. 8, 13. On making qualitative indicators quantifiable, see also Douglas K. Smith, *Make Success Measurable* (New York: John Wiley & Sons, 1999).

169. Van Brabant, 'Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation', pp. 1–2.

170. Van Brabant, 'Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation'.

171. 성과 평가 리소스 센터(Performance Assessment Resource Center)를 기반으로 콘라드 반 브라반트(Koenraad Van Brabant)가 개발한 정기 검토 구조화 프레임워크에서 가져왔다. *New Tools for Evaluation Exercises: Timelines, Critical Incidents Reviews, and Documentary Audit Trails* (n.d.). <http://www.parcinfo.org/e-learningDownloads.asp>에서 확인할 수 있다; Van Brabant, 'Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation', textbox 2.

10장

172. Philip Thomas for OAS/PROPAZ (1998).

173. Katrin Käufer가 진행한 Elena Díez Pinto와의 인터뷰 (2003).

174. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 56.

175. Thomas, 'Where's the Public in These Democracies?'.

176. Kenneth Brown, *Setting a Context for International Deliberation: Some Lessons from History and the Field* (Washington, DC: Kettering Foundation, 2002), p. 10, quoted in Thomas, 'Where's the Public in these Democracies?'.

177. Thomas, 'Where's the Public in these Democracies?'.

178. [그림 10-1]을 설명하는 문단은 Thomas, 'Where's the Public in These Democracies?'을 인용했다.

179. Thomas, 'Where's the Public in these Democracies?'.

저자 및 기관 소개

베티 프루잇Bettye Pruitt은 집단 학습을 위한 지침과 도구를 개발하고 연구하는 사회사학자social historian이다. 대화 프로세스에 대한 이해를 발전시키고 글로벌 과제를 해결하는 데 대화 프로세스를 활용하는 데 중점을 두고, 커뮤니티 구축 및 행동 지향적 연구 이니셔티브인 '생성적 대화 프로젝트'의 공동 책임자이다.(http://www.generativedialogue.org). 카트린 카우퍼와 함께 쓴 '평화적 분쟁 전환을 위한 도구로서의 대화("Reflections", The SoL Journal 3/4 (2002))를 비롯해 네 권의 책과 수많은 보고서 및 기사를 썼다.

필립 토마스는Philip Thomas는 1990년대 메노나이트 중앙위원회에서 중앙아메리카 지역 분쟁 담당자로 일했다. 그 후 과테말라에서 OAS가 진행한 '대화의 문화Culture of Dialogue'의 훈련 책임자 겸 선임 고문이 되었다. 그는 다양한 영역 간 대화 프로세스를 설계 및 실행하고 평화 협정에 의해 설립된 국가위원회를 지원했으며, OAS/PROPAZ 고위급 훈련 학교를 설계하고 감독했다. 현재 필딩 대학원Fielding Graduate Institute에서 박사 과정 중이며, UNDP, OAS 등 여러 기관의 컨설턴트로 일하며 생성적 대화 프로젝트Generative Dialogue Project에 참여 중

이다. 미국 인디애나 주 고센에 있는 메노나이트 대학Mennonite college에서 강의를 하고 있다.

캐나다 국제 개발청Canadian International Development Agency, CIDA은 캐나다의 주요 개발 기관이다. 보다 안전하고 공평하며 번영하는 세상을 만들기 위해 지속 가능 개발을 지원하고, 빈곤을 줄이며 인도주의적 지원을 제공하는 업무를 담당하다. CIDA는 개발도상국 파트너의 정부, 시민 사회, 민간 부문 및 전 세계의 광범위한 캐나다, 지역 및 국제기구와 협력하여 개발도상국의 지속 가능 개발을 지원하고 도움이 필요한 분야에 인도주의적 지원을 제공한다.

국제 민주주의 및 선거 지원 기구The International Institute for Democracy and Electoral Assistance, International IDEA는 24개 회원국을 보유한 정부간 기구이다. 이 기관은 역량 강화 자원을 제공하고, 정책 제안 개발 및 민주적 혁신을 지원하여 전 세계적으로 민주적 제도와 절차를 강화하기 위해 노력한다. 이 연구소의 주요 전문 분야는 선거 절차, 정당 시스템, 헌법 제정, 젠더 및 민주주의다. 또한 국가 내 민주주의 평가를 위한 도구도 제공한다.

OASOrganization of American States는 서구 국가들이 모여 민주적 가치에 대한 협력을 강화하고 공동의 이익을 보전하며 지역 및 세계가 직면한 주요 현안을 논의하는 기구이다. OAS는 민

주주의를 강화하고 인권을 증진하며 빈곤, 테러, 불법 마약, 부패와 같은 공동의 문제에 대처하기 위한 주요 다자간 포럼이기도 하다. 정상회의를 통해 지역의 지도자들이 수립한 임무를 수행하는 데 주도적인 역할을 한다. 남반구의 민족과 문화의 다양성을 반영하며, 아메리카와 카리브해의 독립 국가 등 34개 회원국으로 구성되어 있다. OAS는 민주주의 헌장 Democratic Charter의 지침에 따라 민주적 거버넌스를 강하기 위해 여러 방면에서 노력하고 있다. 또한 역내 민주적 제도를 강화하기 위한 광범위한 노력의 일환으로 정부뿐만 아니라 정당, 의회, 학술 기관, 시민사회 단체 등과 민주적 관행에 대한 역동적인 아이디어 교환을 장려한다.

UNDP UN Development Programm은 변화를 옹호하고 국가와 지식, 경험 및 자원을 연결하여 사람들이 더 나은 삶을 구축할 수 있도록 지원한다. 전 세계 백여 개 국가에서 활동하며 글로벌 및 국가별 개발 과제를 자체적으로 해결하기 위해 노력하고 있다. 현지의 역량을 개발하기 위해 UNDP의 직원을 비롯해 다양한 범위의 기관 및 사람들과 협력한다 .