

갈등관리 선진화 실무

강현수 저



갈등해소는 관련 당사자 중 일부 또는 전부가
현재보다 큰 이익을 얻으면서도 누구도 손해보지 않는 결과를 찾는 노력이다.

Thomas L. Saaty

갈등은 피할 수 없는 것으로 삶의 가장 중요한 일부이다. 갈등이 해소되면 학습과
창조의 기회가 될 수도 있다. 우리가 해야 할 일은 인간관계에서의 창조적 협력의
원칙을 갈등관리에 활용하는 것이다.

Richard Bodine, Donna Crawford, and Fred Schrupf

갈등관리의 목표는 갈등의 최소화나 봉합이 아니라 갈등을 지식통합으로 승화시키고 나
아가 모든 이해관계자의 이익을 극대화하는 것이어야 한다. 즉 갈등관리의 목표는 ‘갈등
해소와 지식통합을 통한 총 이익의 극대화’가 되어야 한다.

그럼에도 불구하고 현행 (공공기관) 갈등관리 제도는 ‘절차적 수용성 제고’를 통한 갈등의 봉합 내지 적절한 균형을 달성할 수 있는 대안의 선택에 초점을 맞추고 있는 것으로 보인다. 이는 지식통합 및 총 이익의 극대화와는 상당한 차이가 있는 것으로 투자되는 시간과 노력 대비 효과가 낮은 결과를 초래할 수 있다. 다시 말해, 현행 (공공기관) 갈등관리 제도는 절차적 수용도의 제고에 초점을 맞추고 있을 뿐, ‘결과의 타당성 확보’에는 매우 취약하다.

아래 두 그림을 비교해보자. 위쪽 그림은 현재의 갈등관리방식을 상징적으로 표현하고 있다. 이해관계자 대표와 전문가들이 모여 토론을 통해 어떤 결론, 즉 특정 대안을 선택한다. 이런 방식에서는 세력이 강한 당사자에 의한 일방적 토론 진행, 다수 의견에 의한 소수 의견의 지배, 눈치보기 등으로 인해 합리적 대안 선택, 즉 정책결정이 되기가 어렵다. 이에 따라 소수자의 불만이 상존하게 되며 결정에 대한 충성도가 낮게 된다. 반면 아래쪽 그림은 적절한 수준의 자료 검토와 토론 후, 도구(과학적 방법론과 솔루션, 그리고 관련 기자재)를 활용한 선진화된 갈등해소 및 지식통합 방식의 한 장면이다.



출처: 생생리포트 참여정부 정책갈등과 조정 (국무조정실, 2007)



출처: 저자의 컨설팅 현장 사진 중 하나

아래쪽 그림과 같은 선진화된 방법을 활용할 때 위쪽 그림과 같은 전통적 방식을 활용할 때보다 참여자들의 몰입도가 크게 높아짐을 직관적으로 확인할 수 있다. 또한 과학적 방법론을 활용함으로써 지식과 경험에만 기초한 전통적 방식에서는 결코 달성할 수 없는 해결책을 찾을 수도 있다.

나아가 솔루션과 기자재를 활용함으로써 매 순간 초점을 확실하게 유지하여 논의를 효율적으로 진행하고 효과적인 결론을 도출할 수 있게 된다. 뿐만 아니라 각 이해관계자의 모든 요구 사항과 요구 사항들에 대한 경중의 판단이 솔루션에 저장되고 그 것이 결론 도출에 미친 영향을 확인할 수 있기 때문에 결론의 타당성을 확보할 수 있을 뿐만 아니라 결론 도출 과정의 투명성과 책임성도 확보할 수 있게 된다¹.

이 책에서는 위에서 언급한 현재의 갈등관리방법의 문제점과 한계를 극복하기 위한 실무적 도구로써 AHP(Analytic Hierarchy Process) 방법론과 Expert Choice 솔루션을 활용하여 ‘갈등해소를 넘어 지식통합을 통한 사회적 총 이익의 극대화’를 달성하는 방법에 대하여 구체적으로 살펴본다. 갈등관리와 관련 있는 모든 분들에게 실질적인 도움이 될 것으로 기대한다.

¹ 현재의 갈등관리방법은 합의의 형식에 의한 것으로 잘못된 선택에 대해 누구도 책임지지 않을 수 있다. 즉 최종결론만 존재할 뿐, 최종결론으로부터 이해관계자 별 판단을 분리해낼 수 없기 때문에 책임소재를 밝힐 수가 없다. 따라서 현행 방법은 책임 있는 갈등관리를 확보하기가 어렵다. 그러나 AHP(Analytic Hierarchy Process, 분석적 계층화 과정)와 같은 과학적 방법을 활용할 경우 통합의견과 함께 이해관계자 별 입장을 동시에 투명하게 관찰할 수 있으므로 모든 이해관계자가 책임 있는 자세를 견지할 수 밖에 없다.

차례

제1부 현행 갈등관리제도의 내용과 개선점

- 1-1. 갈등 예방과 해결에 관한 규정
- 1-2. 갈등관리 매뉴얼
- 1-3. 사례와 개선점

제2부 갈등관리제도의 선진화 방안과 기대효과

- 2-1. 선진화 방안 : AHP의 활용
- 2-2. AHP 활용 사례
- 2-3. 기대효과

제3부 갈등해소와 지식통합 선진화 절차

- 3-1. 갈등해소와 지식통합 선진화 절차 개요
- 3-2. 갈등해소와 지식통합 선진화 절차
 - 단계 1: 조사 연구 및 주요 이해당사자들의 의견 수렴
 - 단계 2: 이해당사자 별 요구사항, 이슈, 해결방안 도출
 - 단계 3: 갈등해소/지식통합을 위한 AHP 모델 구축
 - 단계 4: 이해당사자들의 다양한 의견 수렴(Workshop)
 - 단계 5: 논리적 타당성 검증, 피드백 및 의견 재 수렴
 - 단계 6: 의견의 합리적 통합 및 최적방안 도출
 - 단계 7: 민감도 분석, 갈등해소 및 만족도 제고

부록 설문서 작성 및 Excel 활용 방법

- 부-1. 설문서 작성
- 부-2. Excel 활용 방법

참고자료