

# 이해조정/갈등관리를 통한 합리적/과학적 문제해결 및 성과향상

---

## 1. 이해조정/갈등관리의 필요성, 문제점 및 해결방안

가. 통칭 미디어관련법, 비정규직법 등 수 많은 현안에 대해 엄청난 갈등이 심화되고 있어 국가의 경쟁력을 크게 잠식하고 있으며, 나아가 사회적 불안 요소로 발전할 위험이 있음. 이를 조기에 합리적으로 해소함으로써 에너지를 집중하여 국가 발전의 원동력이 되도록 해야 함.

나. 위와 같은 문제점의 원인은 여러 가지가 있을 수 있으나, 가장 큰 이유는 “이해관계자들이 문제를 포괄적, 추상적으로 인식하고 자기의 주장대로 결말이 나와야만 된다는 all or nothing의 입장을 견지” 하고 있기 때문으로 판단됨.

(1) 토론이 중구난방이 되며 문제를 해결하기 보다는 갈등을 더욱 악화시키는 결과를 초래: 이 것 때문에 해야 한다거나 해서는 안 된다고 주장하다가, 또 다른 순간에는 저 것 때문에 해야 한다거나 해서는 안 된다고 주장함.

(2) 위와 같은 상황의 악순환으로 (합리적인 도구의 도움이 없는) 토론과 합의를 통한 민주적인 합리적 결론의 도출은 사실상 불가능함.

다. 위와 같은 상황을 극복하기 위해서는 다음과 같은 기능을 가진 도구의 활용이 필요함

(1) 쟁점을 분명하고 체계적으로 정리함

(2) 각 쟁점이 이해관계자 별로 어떤 중요도를 갖는지를 확인함

(3) 각자의 주장의 장단점, 강약점을 찾아 장점/강점을 설득 및 강화하고, 단점/약점은 수용 및 보완할 수 있도록 함

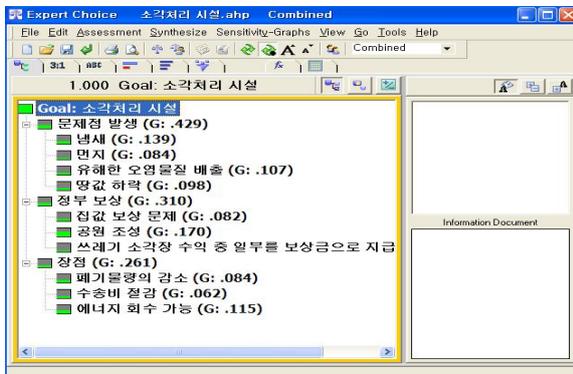
(4) 이해관계자의 주장이 타당한지를 자동 검증함

(5) 각자의 주장을 합리적으로 수정, 보완하여 100% 반영하여 만족도를 최대화하며 최선의 그룹 의사결정을 실질적 합의하여 도출함

## 2. 방법론과 도구

### 가. 개요

여러 이해관계자가 모여 의사결정을 하거나 합의점을 찾는 데 있어 상호간의 목적(Purpose), 관점(Perspective), 입장(Position)의 차이로 갈등(Conflict)이 발생함. 합리적이고 과학적으로 이해를 조정하고 갈등을 해소하는데 전세계적으로 널리 사용되고 있는 AHP(Analytic Hierarchy Process)<sup>1</sup> 방법론과 기자재<sup>2</sup>(소프트웨어와 하드웨어)를 매우 유용하게 활용할 수 있음.



[Expert Choice]



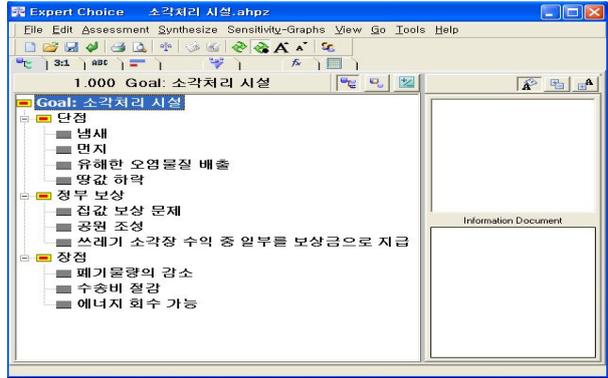
[Wireless Input System]

### 나. 절차

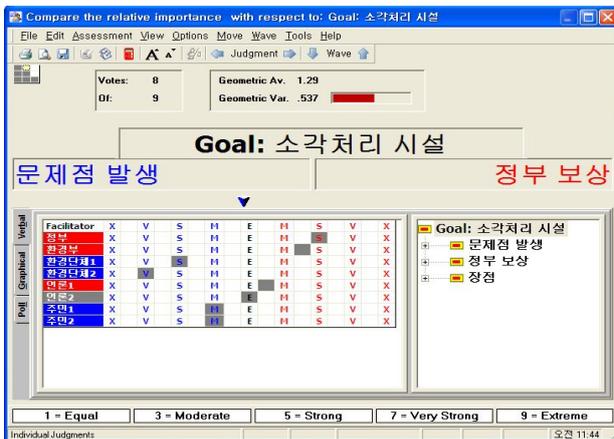
- (1) 이해를 조정하고 갈등을 해소하는데 있어서 논리적 합리성과 타당성을 확보하는 것이 매우 중요합니다. 그럼에도 불구하고, 대부분의 경우 자기의 논점을 설득력 있게 주장하고 상대방의 의견을 수렴하는데 논리적 합리성과 일관성을 유지하기가 매우 어렵습니다. 이러한 문제점을 극복하기 위해 활용하는 가장 대표적인 방법론이 AHP입니다.
- (2) 현 상황에 대하여 관련이 있는 이해관계자들의 의견을 들어 찬성&반대(Pro-Con), 브레인스토밍(Brainstorming), 친화도법(Affinity Diagram)을 활용하여 갈등 해소/의사결정 모델을 구축합니다.

<sup>1</sup> AHP(Analytic Hierarchy Process)는 '계층적 분석 과정/방법' 또는 '분석적 계층화 과정'이라고 해석됨. 즉, 의사결정의 전 과정을 여러 단계로 나눈 후 이를 단계별로 분석 해결함으로써 합리적인 최종적인 의사결정에 이를 수 있도록 지원해 주는 방법으로 현존하는 의사결정방법 중 가장 과학적이고 강력한 의사결정방법이라고 할 수 있습니다.

<sup>2</sup> AHP 방법론을 활용할 수 있는 Expertchoice 11.5와 무선입력장치인 Keypad를 활용하여 회의 시스템을 구축할 수 있습니다.



(3) 구축된 모델에 대하여 각 이해관계자들의 판단을 입력하여 서로의 입장을 확인하고 요소 별로 하나씩 합리적이고 체계적인 논의를 통해 갈등의 폭과 깊이를 줄이거나 제거합니다.



(4) 위 과정을 통하여 서로간의 차이를 이해하고, 모두에게 최대의 이익을 가져다 줄 수 있도록 협조적인 커뮤니케이션을 통해 창조적인 해결방안을 찾을 수 있게 됩니다(윈-윈 어프로치(Win-Win Approach)).

#### 다. 기대 효과

- 의사결정의 책무성(accountability)과 투명성(transparency)을 강화
- 이해참여자들 간의 신뢰(trust)를 구축
- 결정에 대한 수용성(acceptance)과 실질적 합의(consensus)를 창출