



독일에서의 갈등인식과 갈등조정

성태규 _ 충남연구원 행정복지연구부 선임연구위원

갈등은 인간이 사회적 동물인 이상 피할 수 없는 자연스러운 현상이다. 각 국가마다 갈등은 바라보는 시각은 그 국가의 사회적 성숙 정도에 따라 다르다. 모든 국가와 사회에서 갈등을 예방하고 해소하려고 노력하고 있다. 본 글에서는 독일에서 바라보는 갈등의 시각과 해소노력을 살펴보고자 한다.

1. 갈등 정의와 성격

독일 학계에서는 갈등을 “사람 간 혹은 적어도 단체 간, 인지·생각·감정·바람의 차이, 상대방과의 경험차이, 실현(과정)에서 상대방에 미치는 영향 등을 둘러싼 상호작용”으로 정의한다. 의견 차이 그 자체는 갈등이 아니며, 사람들이 이 의견 차이에 대한 경험과 이에 대한 행동방식이 중요시된다.

갈등의 범위는 ①미시적 갈등 : 동료나 작은 팀 차원에서의 갈등, ②중간 차원의 갈등 : 중간조직 혹은 상위의 위계질서에서의 갈등, ③거시적 갈등 : 법원 혹은 위원회가 개입되는 사회적 혹은 기업 차원에서의 갈등 등 세 차원의 갈등으로 분류된다. 갈등의 범위에 따라 갈등해소에 대한 접근도 다양해진다. 미시적 차원의 갈등은 주로 심리적 차원에서 갈등당사자의 사고, 행동 등을 중심으로 연구한다. 중간 차원으로 갈등의 대상



이 확대됨에 따라 갈등해소를 위해서는 사회이론적 접근이 시도된다. 사회이론적 접근은 주로 외적 요인에 관심을 집중하며 사회구조적 측면에서 갈등의 원인을 규명하고 그 해결책을 모색하게 된다.

갈등의 동력은 사람들의 사고·감정·바람에서부터 시작된다. 갈등당사자 집단은 서로 간에 소원하게 되어 갈등으로 발전되고, 한 당사자의 변화는 다른 한 당사자에게 영향을 미친다. 한 당사자의 행위는 다른 당사자에게 지속적으로 악영향을 미치지만, 막상 자신의 잘못된 행동은 간과하게 된다. 당사자는 자신의 입장을 강화하기 위해 더 많은 테마와 주장을 제기하게 되고 이에 따라 갈등 쟁점이 확대되게 된다. 갈등상황이 악화함에 따라 갈등당사자는 갈등원인을 주관적으로 규명하면서 과격한 유형으로 갈등해소책을 단순화하게 된다. 갈등당사자는 갈등진행 상황에서의 자신의 책임을 더는 느끼지 못하며, 자신의 대응행위를 상대방 행위에 대한 대응으로 생각하게 된다. 갈등상황이 심화함에 따라 관계자는 청소년기의 행동과 같이 성숙하지 못한 행동을 보이게 된다. 갈등상황이 악화함에 따라 당사자들이 원했던 결과보다는 원치 않았던 결과가 초래되며, 이에 따라 갈등 당사자 누구도 책임을 느끼지 못하는 다른 영역이 나타난다.

갈등원인과 결과는 다양한 접근이 가능하지만, 기본적으로 갈등원인의 복잡성과 상호연관성으로 인해 분석은 완전할 수 없다. 따라서 갈등원인이 아니라 하더라도 비예측성, 네트워크, 동력, 투명성, 비결정성(Indeterminismus), 갈등의 악순환성, 인지의 주관성 등의 갈등유발요인들이 있다.

갈등예측은 어렵으므로 이른 시기에 갈등당사자 간 연계는 이루어지기 어렵다. 동시에 갈등동력 혹은 갈등예후도 예상하기 어렵다. 기업·조직 내에서 충분한 소통과 관계가 이루어지지 않으면, 비투명성과 적은 정보로 인한 오해로 인하여 갈등이 유발된다. 자그마한 갈등이 큰 갈등으로 확대되기도 하고, 갈등의 순환으로 인해 갈등이 항상 원점을 맴돌게 된다.

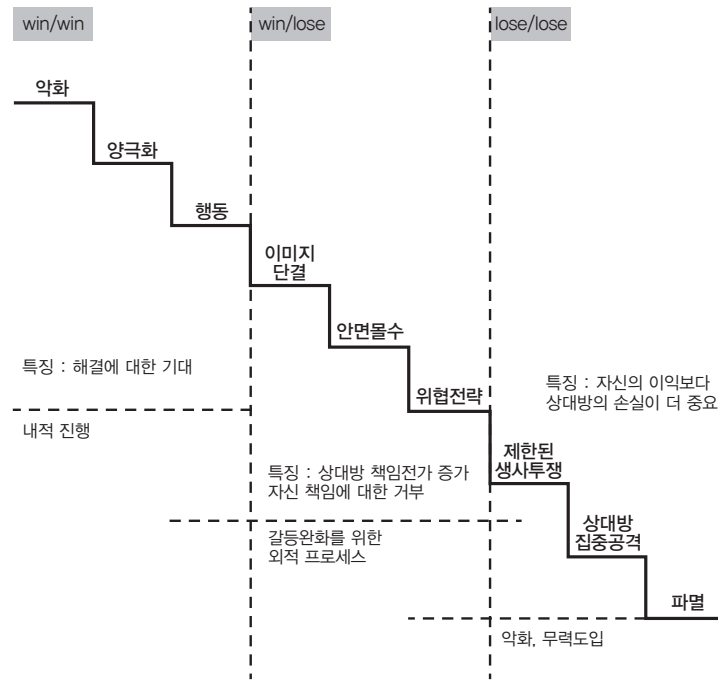
2. 갈등의 확산

갈등과정 중에는 관계가 악화되며, 입장도 변화하고, 사실에 대한 인지는 왜곡되고, 갈등테마는 복잡해지고, 갈등당사자 간의 소원한 관계는 악화되어, 갈등해결은 더욱 어려워진다. 폴 그라슬(Von Glasl)은 이 갈등확산을 9단계로 설명한다¹⁾. 이 확산과정은 각 단계는 각각 다른 특징과 경향성을 보이고 있고, 각각의 서로 상이한 전략을 나타내고 있다.

① 악화(Verhärtung)

의견충돌이 혼해지면서 경직된 형태로 발전한다. 제3자는 양측으로부터 편견을 가진 이해당사자로 비판을 받는다. 갈등 당사자의 경직된 사고로 편향된 시각이 지배적이지만, 공동의 대화를 통해 갈등이 해소될 수 있다는 믿음을 갖고 있는 단계이다. 경쟁적인 사고보다는 협력을 위한 마음이 준비되어 있다. 그렇지만 갈등당사자의 이기주의가 배태되어 있다.

1) Glasl, F.(2004), Selbsthilfe in Konflikten, Konzepte, Uebungen, Praktische Methoden, Hauptverlag Bern. 참조



〈표1〉 갈등의 확산

② 양극화와 대화단계(Polarisation und Debatte)

대화와 반목이 동시에 진행된다. 사고, 감정, 바램의 극단화가 이루어지면서 흑백논리가 모든 것을 지배한다. 다양한 언어적 폭력이 도입되면서, 제3자를 자기편으로 편입하려는 노력이 나타난다. 다양한 관점에 따라 그룹화되고 해체되고 다시 재그룹화된다.

보다 설득력을 얻기 위한 언쟁이 지속되면, 협력과 경쟁이 지속된다. 지리한 토론에 지친 한 편은 상대방과의 토론과는 무관하게 자신의 입장을 주장하게 된다.

③ 말 대신 행동(Taten statt Worte)

- 대화가 더 이상 필요 없는 단계이다. 갈등당사자는 언쟁과 행동대결을 동시에 보이지만 행동이 더 많이 나타난다. 행동으로 인해 불안정에 대한 우려가 나타나며 각각의 당사자는 상대방에 대해 내부결속력을 강화한다. 당사자들 각각의 주장은 더욱 확고해지고 상대방 주장에 대한 수용력은 더욱 제한된다. 협력보다는 경쟁심리가 더욱 커진다.
- 이 단계는 사실 자체보다는 상대방에 대한 반대심리가 문제가 된다.

④ 이미지와 단결에 대한 걱정(Sorge um Image und Koalition)

- 이제는 승리 혹은 패배만이 있는 단계이다. 당사자들의 입장은 광신도와 같이 더욱 완고해진다. 모



든 대화에서 당사자들간 고정된 입장이 분명해져 이제는 타협이 불가능해진다. 갈등당사자는 상대방을 더 이상 협상 가능한 상대로 인정하지 않는다. 상대방에게 약점을 잡히는 것은 “체면손실”로 받아지게 되고, 이것은 중대한 타격으로 간주된다.

⑤ 안면몰수(Gesichtsverlust)

- 상대방의 인격까지 문제되는 단계이다. 상대방의 약점은 상대방의 모든 것을 평가하는 잣대가 되고, 이 약점을 통해 지금까지의 갈등과정 모두를 설명하는 단계이다. 자신의 편을 긍정적으로 보는 반면에 상대방은 “없어져야 마땅한” 대상으로 간주한다. 정당화될 수 없는 수단을 동반한 쌍방의 대결은 더욱 강화된다. 쌍방은 상대방을 더욱 한 방향으로만 나아가게 강요하게 된다.

⑥ 위협전략(Drohstrategien)

- 이 단계에서는 역위협에 직면하게 된다. 폭력적 사고와 행동이 폭발적으로 증가한다. 더 큰 폭력을 막고자 상대방을 위협한다.

⑦ 제한된 생사투쟁(Begrenzte Vernichtungsschlaege)

- 당사자는 상대방과의 대결에 생사를 거는 단계이다. 이제는 자신의 존재안정만이 문제가 되고 쌍방간 공동의 갈등해소는 불가능하다. 공격은 주로 상대방의 보복잠재력에 집중된다. 공격은 상대방의 모든 영역과 측면으로 확장된다.

⑧ 상대방 집중공격(Zersplitterung)

- 공격은 상대방 핵심에 집중된다. 상대방의 모든 것을 제거하려고 시도하여 상대방이 분열될 수도 있다. 한편 상대방의 전면 공격으로 이 과정이 변하기도 한다.

⑨ 파멸(Gemeinsam in den Abgrund)

- 단체, 중립을 구분할 수 없을 정도로 상대방이 완전히 붕괴하는 단계이다. 이 단계에서는 상대방의 완전한 몰락만을 위해 투쟁하게 된다.

상기 9단계의 확산단계는 윈-윈(win-win), 윈-로스(win-lose), 로스-로스(lose-lose) 국면으로 구별된다. 윈-윈 국면에서는 갈등당사자 모두 승리가 될 수 있고, 윈로스 국면은 한 상대자가 승리하면 다른 당사자가 패배하는 국면이며, 로스로스 국면은 당사자 모두가 성공에 대한 희망을 잃어버리고 단지 제한적인 손실만을 기대하는 상황을 보여준다. 여기서 4~5단계에서는 이제 갈등이 더 이상 당사자 내부에서 해결될 수 없는 단계이다. 어떤 그룹이 형성되면 그 안에 그룹 내에 조정자가 나타난다. 민주성은 배제되고 단지 대외협상가가 전면에 나서는 단계이다. 6단계에서는 외부로부터의 조정이 더 이상 효력이 없는 단계이다. 이 단계부터는 더 높은 상위 수준의 강





압, 혹은 조직의 해체를 통해서만 갈등이 해소되는 단계이다.

다음 그림은 다양한 게임상황을 묘사한다. 갈등상황에서 당사자는 모두 승리하는 게임을 지향해야 한다. 갈등 상황에서는 양자간의 이익(주장)을 얼마나 조화시키는 것이 중요하다. 회피(Vermeidung)/배제(Verdraengung)는 갈등상대방을 배제하고 조정을 회피한다면 갈등당사자 모두 자신의 이익(주장)이 최소화될 수 밖에 없음을 보여 준다. 나(우리)의 이익(주장)을 포기하는 것은 상대방에게 자신을 적응(Anpassung)하는 것이며, 이는 나(우리)의 패배, 상대방의 승리를 인정하는 굴욕(Unterwerfung)을 감수해야 한다. 내(우리)가 자신의 이익을 극대화하기 위해 공격(Kampf)하는 위치에, 반면 상대방이 자신의 이익 극대화를 주저하게 되면 상대방은 방어(Verteidigung)의 위치에 서게 된다. 이는 결국 승리/패배를 보여주게 될 것이다. 그런데 실제 모든 갈등 상황에서는 자신의 이익(주장)을 포기하려고 하지 않는다. 따라서 쌍방이 모두 승리/승리를 하기 위해서는 협상(Verhandlung)과 협동(Zusammenarbeit)을 해야 한다.



〈표2〉

3. 갈등분석(Konfliktanalyse)

1) 과거~현재~미래지향적 갈등분석

갈등상황이 발생하면, 과거·현재·미래에 대한 갈등분석을 통해 적절한 협상전략과 효과적인 갈등해소조치 등이 도출될 수 있다. 방화를 예를 들어 과거~현재~미래지향적 갈등분석의 요인을 설명하면 다음과 같다.

첫째, 현재 상황에 대한 분석수준이다. 이 수준에서의 분석요소로는 해결의 요소(예, 화재 장소, 화재범위, 발화지점 등등), 인지 정도(예, 화염의 높이), 안정화조치의 가능범위(예, 화재 지속 혹은 악화 요인), 사건 관계자(예, 방화자), 사건 관계자 네트워크(예, 방화자 및 관계자의 위치), 사건 관계자의 행위(예, 발화 방식), 간접적 관계자



의 행위(예, 누가 소화수 등 화재진압에 노력? 혹은 누가 성냥을 가져왔는지?) 등을 들 수 있다.

둘째, 과거 상황에 대한 분석수준이다. 이 수준에서는 갈등원인(예, 최초 갈등상황 발생경과), 최초 갈등시점, 갈등 생성 조건(예, 화재발생 유리 조건), 발생인지 시점, 갈등유형의 재발정도(예, 유사 유형의 과거 화재 발생 유무), 갈등 동력(화재가 신속하게 혹은 천천히 전개? 지속적으로 혹은 간헐적으로?) 등을 분석할 수 있다.

셋째, 미래지향적 측면이다. 이 수준에서는 갈등의 예견되는 단·중·장기적 결과, 갈등당사자가 원하는 결과, 제3자/갈등의 결과에 영향을 받는 관계자가 원하는 결과, 이런 결과들이 현실화되려면 무엇이 일어나야 하는가? 미래에 동일한 혹은 유사한 갈등을 어떻게 피할 수 있는가? 잠재된 갈등요소(발견되지 않은 불씨)를 어떻게 장래에 피할 수 있는가? 등을 분석해야 한다.

2) 갈등테마 분석

갈등은 사실적 차원 혹은 관계적 차원에서 발생된다. 따라서 갈등의 해결책을 모색하기 위해서는 다음과 같은 사항을 분석해야 한다.

- 갈등당사자 간의 갈등 테마는 무엇인가?
- 갈등의 차원이 사실 차원 혹은 관계·상황 차원인가?
- 갈등당사자의 입장이 얼마나 완고한가?
- 갈등당사자 간의 갈등테마가 어느 정도까지 고정되어 있는가?
- 갈등테마가 상대방에게 어느 정도까지 인지되어 있는가?
- 갈등테마 간 차이가 얼마나 되는가?

3) 갈등당사자 분석

갈등해소를 위해서는 갈등당사자를 파악하는 것이 중요하다. 복잡한 갈등의 경우에는 누가 어느 갈등그룹에 속해 있는지가 분명하지 않다. 갈등당사자를 구분하기 위한 중요한 기준은 다음과 같다.

- 갈등당사자 간 경계 정도
- 갈등세력 정도
- 갈등참여자 수
- 핵심인사
- 내적 결속력

4. 갈등해소를 위한 협상원칙

갈등해소를 위한 협상을 하기 위해서는 하바드개념(Harvard Konzept)을 응용할 수 있다. 하바드개념은 사실에 입각하여 문제점을 잘 인식하고 합목적으로 갈등을 해결하기 위한 4행동 원칙을 제공하고 있다.



첫째 원칙은 갈등당사자와 갈등해결자를 분리하여 협상하라는 것이다. 갈등의 차원을 인간적 관계 차원, 사실적 차원, 기능적 차원으로 분리하여 갈등의 성격을 분명히 하여 갈등의 복잡성을 단순화하여 협상하여야 한다. 인간적 관계 차원은 감정적 차원에서 느껴지는 갈등이다. 사실적 차원은 갈등원인의 과학적, 기술적, 법적, 제도적 사실관계를 분명히 하는 차원이다. 인간적 관계 차원에서는 맞고 틀림의 차원보다는 오해·감정을 해소하는 차원인데 비하여, 사실적 차원은 맞고 틀림을 분명히 할 수 있는 차원이다. 기능적 차원은 과정과 절차 등으로 인한 갈등차원이다. 이런 서로 차원과 성격을 달리하는 갈등을 분리하지 않을 때에는 협상은 말장난으로 변하여 원점으로 회귀하는 악순환을 거듭하게 된다.

둘째 원칙은 관점·전망이 아닌, 목적·이해·욕구를 협상의 중요 주제로 설정하라는 것이다. 관점과 전망은 각 개인의 선호에 따라 다르기 때문에 협상을 통해 변화시킬 수 없다. 이것은 중재, 협상의 대상이 아니라 각자가 서로 존중해야 할 대상이다. 이에 비하여 목적·이해·욕구는 그 과다와 나로 인하여 상대방에게 줄 수 있는 영향을 협상을 통해 조절할 수 있다.

셋째 원칙은 결정을 하기 전에, 갈등당사자 쌍방에 이익을 줄 수 있는 다양한 해결대안을 개발하라는 것이다. 당사자간의 이익갈등은 제로섬 관계의 이익일 경우가 많다. 제로섬 관계의 이익갈등은 협상과정에서 서로 조정할 수 있는 '관계의 수'가 많으면 많을수록 협상중재안을 도출하기가 용이하다.

넷째 개발된 복수의 해결책(안)을 평가하기 위한 독립적인 기준을 합의하여 최종 해결책을 결정하라는 것이다. 복수의 협상대안을 도출하되, 큰 줄기에서 그보다 많은 중간 줄기로, 그리고 중간 줄기보다 더 많은 세부 가지로, 큰 항목 → 중간 항목 → 세부 항목의 순서로 기준을 도출하여야 한다. 이런 연역적 방식으로 기준을 도입하는 것의 장점은 기준을 설정함에 있어 객관성을 담보할 수 있다는 것이다. 처음부터 세부 기준을 정하면, 세부 기준이 어느 한쪽의 이익을 더 반영할 수 있기 때문에 갈등당사자가 합의를 이끌어 내기가 어렵다. 여기서 중요한 점은 이러한 큰 평가항목으로부터 세부 항목으로 이어지는 '항목 트리(tree)'를 도출하는데 큰 평가항목부터 단계적으로 '돌이킬 수 없는' 합의사항으로 만들어야 한다는 점이다.

“하버드 개념”의 원칙은 효과적인 갈등관리를 위한 사고의 원칙을 제시하고 있을 뿐, 개별적인 갈등사안에 따라 응용하여 적용할 수 있을 것이다.

5. 맺는말

비교의 시각에 바라보면, 각 국가의 문화적, 정치사회적, 법적, 사회제도적 환경이 다르기 때문에 각 국가의 갈등유형, 갈등의 전개과정, 그리고 갈등관리방법은 동일한 잣대로 평가할 수 없다. 개별국가의 환경과 전통이 상이하기 때문에 각각의 갈등발생 요인, 과정도 상이하고, 이에 따라 당연히 갈등관리 또한 다를 수 있다.

갈등은 기본적으로 권위적, 비민주적 관계에서 최소화될 수 있다. 관계의 측면에서 볼 때, 개인간·단체간·지역간·국가간 갈등은 힘의 논리에서 발생한다. 한 쪽의 힘이 다른 쪽의 힘보다 월등히 강할 때에는 갈등이 나타나지 않는다. 권위주의적 가부장제에서는 가부장의 강력한 권위에 눌려 가족간 갈등은 나타나지 않고, 사회에



서도 권위주의적 국가에서는 조직간, 단체간 이익갈등은 최소화된다. 중앙집권적 행정체계에서는 이익을 둘러싼 지방간 갈등은 거의 없다. 모든 것을 중앙정부가 지시·통제·관리를 통해 지방을 다스리기 때문에 지방간 갈등은 거의 나타나지 않는다. 국제차원에서조차 마찬가지이다. 국제사회에서 국가간 분쟁이 많이 발생하지 않는 시기는 현상을 유지하려는 국가의 힘이 현상을 타파하려는 국가의 힘보다 월등히 막강할 때, 분쟁의 수는 적었다. 이런 극단적 힘의 불균형은 우월한 편의 이익(주장)은 극대화되고, 열등한 편의 이익(주장)은 포기되어야 함을 의미한다.

결국 갈등은 사회가 민주화되면서 나타나는 자연적인 현상인데, 중요한 점은 이 갈등을 어떻게 합리적으로 관리·조절하는 데에 있다. 갈등 관리·조절을 위해서는 미시적으로는 협상과 협력을 통해 당사자의 이익(주장)을 합리적인 수준까지 최대화해야 하며, 이를 위해서는 갈등의 성격, 핵심 등을 냉철하게 파악해야 한다.

거시적으로는 합리적인 갈등 관리·조절을 위해서는 사회체제적 측면에서 바라보아야 한다. 독일이 2차 대전 이후 경제성장을 이룬 배경 중 하나는 합리적인 노사관계 때문이었다. 독일은 2차 대전 패전 이후 질서자유주의(Ordoliberalismus) 이념에 따라 과거 나찌시대를 부정하고 새롭게 정치·경제·사회체제를 만들었다. 합리적인 국가·사회의 큰 질서를 형성하고, 그 질서안에서 사회 구성원에게 자유를 허용하였다. 이러한 국가 차원에서의 큰 틀, 질서속에서 독일의 갈등관리체계를 연구할 필요가 있다. 이는 후속 연구과제로 남겨 둔다. ◀

