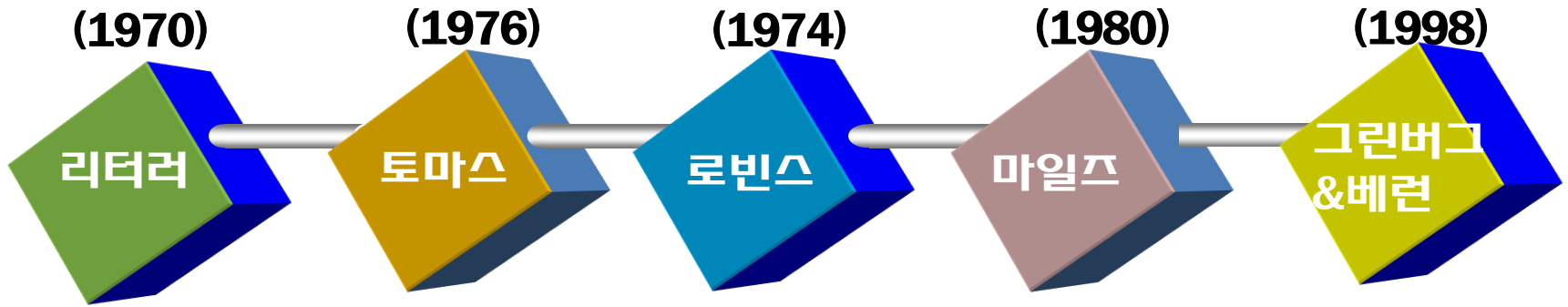


---

# 갈등관리



## 갈등의 정의



어떤 개인이나 집단이 다른 사람이나 집단과의 상호작용이나 활동으로

상대적 손실을 지각한 결과 대립·다툼·적대감이 발생하는 행동의 한 형태

조직의 한 단위가 다른 단위로 인해

자기의 관심사가 좌절되었거나 좌절될 것을 지각할 때 생기는 과정

목적을 달성하고 이익을 계속 추구하는데 있어서

A가 의도적으로 B에게 좌절을 초래하는 방해 행동을 하는 과정

조직의 한 단위나 단위 전체 구성원들의 목표지향적인 행동이

다른 조직단위 구성원들의 목표지향적인 행동과 기대로부터 방해를 받을 때 표현되는 조건

상대방이 자신의 이해관계에 부정적인 영향을 미치는 행동을 하리라고

개인이나 집단이 지각할 때 발생하는 조직행동의 과정

## 갈등의 개념

사람이나 집단 또는 조직과 같은 사회적 주체간의 이해관계가 충돌하여 서로 적대시하거나 대립하면서 상대방의 이익에 상충되는 방향으로 상호 작용하는 과정

## 갈등의 구분

물질적 갈등

비물질적 갈등

공표된 갈등

내포된 갈등

발생된 갈등

잠재된 갈등

## 갈등 주체에 따른 분류

- 개인 내부 (이익과 손실, 선과 악, 양심과 비 양심)
- 개인-개인 (이대리와 죄과장)
- 개인-집단 (김부짱과 회사)
- 집단-집단 (영업팀과 생산팀)
- 조직-조직 (노조와 기업, A기업과 B기업)

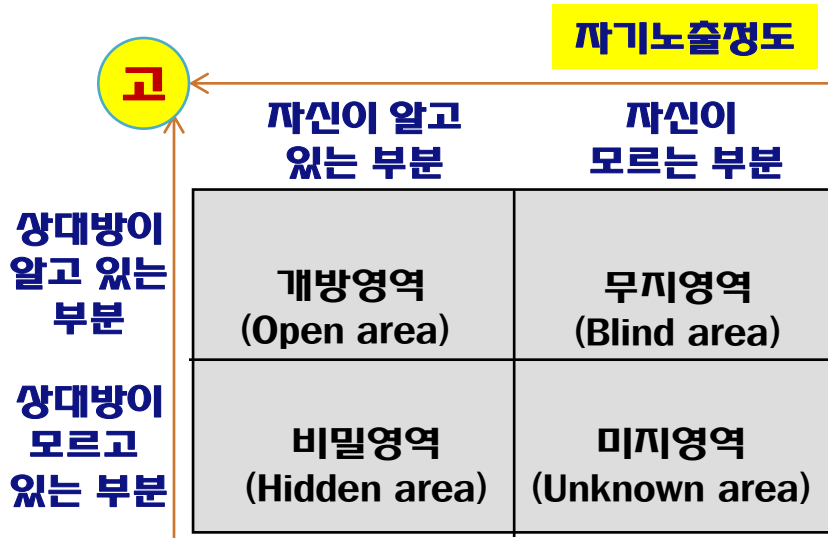
## 갈등의 유형

- 개인갈등 : 개인갈등, 욕구불만 갈등, 목표갈등, **대인갈등**, 역할갈등
- 집단갈등
- 조직갈등 : 계층적 갈등, 기능적 갈등, 라인-스텝 갈등, 공식-비공식적 갈등

### ▶ 대인갈등

#### Johari Window

Joe Luft와 Harry Ingram이 개발  
대인간의 커뮤니케이션 스타일을 파악하기 위한 도구  
두 가지의 정보 원천(자기 자신, 타인)에 기초하여 네 가지 영역으로 구분



상대방의 피드백

#### [ 다른 사람에게 비춰지는 자기 모습 ]

**개방영역**: 자기에 대해서 자신도 알고 다른 사람도 잘 알고 있는 부분

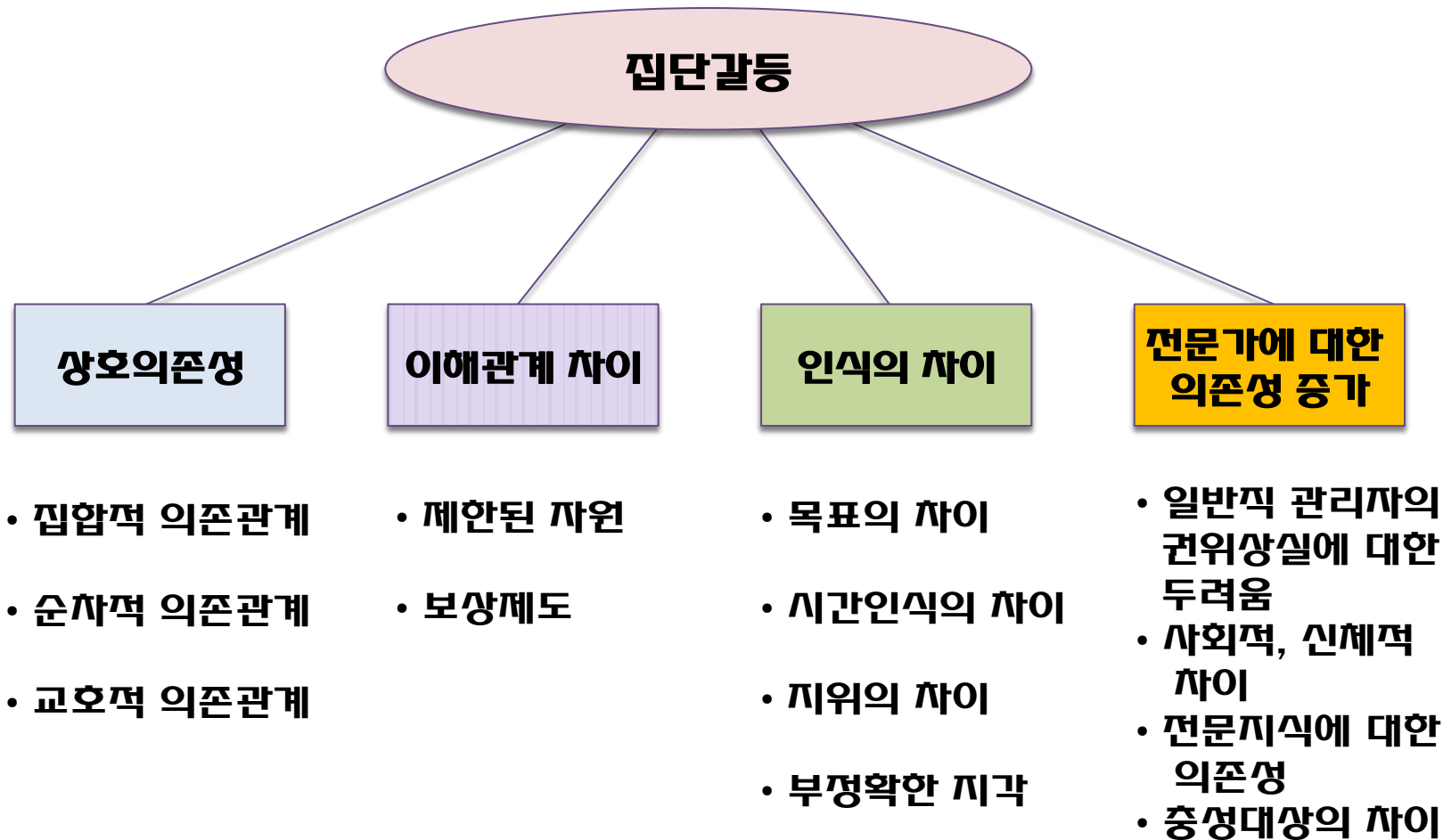
**무지영역**: 자기에 대해 타인은 알고 있으나 자신은 모르는 부분

**비밀영역**: 자신이 알고 있는 부분

**미지영역**: 자신이 모르고 있는 부분

개방영역이 넓은 사람이 갈등을 적게 일으킴  
미지영역이 넓을수록 갈등이 더 쉽게 일어남

## ▶ 집단갈등



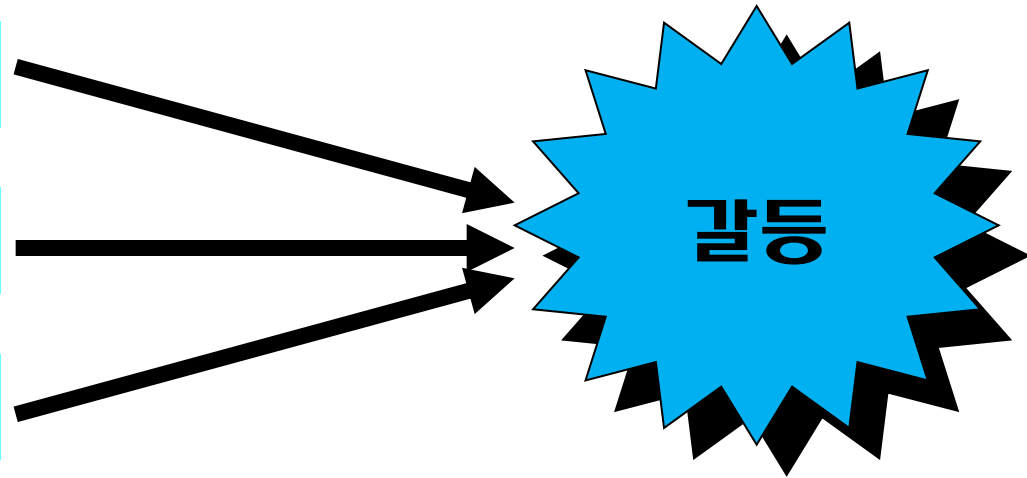
## 갈등의 원인

### 갈등은 어디서 오나?

● 개인의 심리적 원인

● 조직의 구조적 원인

● 외부의 사회적 원인



## 갈등의 원인

### ▶ 개인적 원인

- 경쟁본능
- 욕구좌절 (공격성 증대)
- 방어 메커니즘
  - 확실한 사실인데 부인 (부정 메커니즘)
  - 자신의 결점을 남의 것인 양 여김 (투사 메커니즘)
  - 자신의 실수를 정당화 (정당화 메커니즘)
- 성격 , 가치관 차이
- 사회적 학습

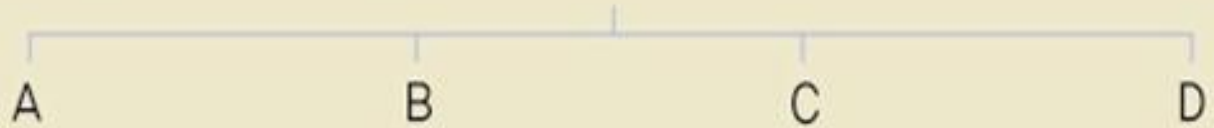
## 갈등의 원인

### ▶ 조직적 원인

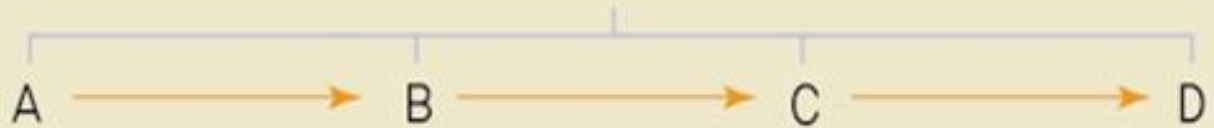
- ◆ 역할과 신분
- ◆ 목표의 차이
- ◆ 자원의 부족과 할당문제
- ◆ 제도와 규정의 미성숙과 불확실성
- ◆ 계층과 직급간 차이
- ◆ 보상제도 (경쟁 / 연봉, 승진, 포상, 칭찬)
- ◆ 관리 스타일 (주류와 비주류)
- ◆ 과업간 상호의존 정도
- ◆ 집단간 특성의 차이 (전통, 행동관습, 가치관, 상대방 인식)

## ※ 작업 흐름의 상호의존도

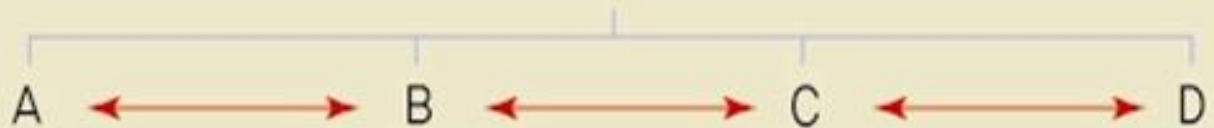
• 공유관계



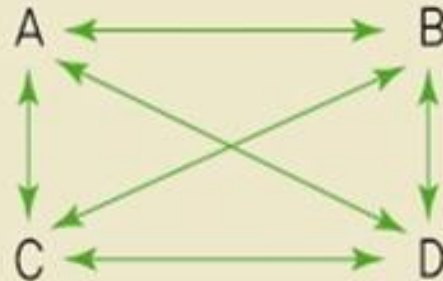
• 연속관계



• 상호의존관계

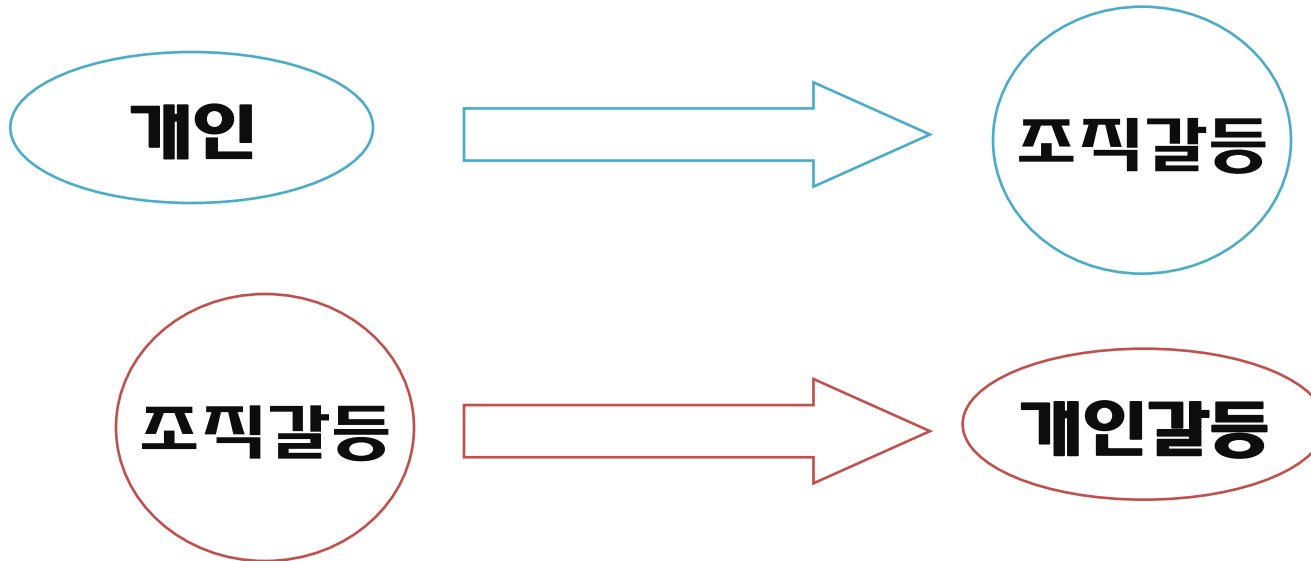


• 팀내 교환관계



개인 ?

집단(조직) ?



## 갈등의 발전과정

- ◆ 1단계: 원인발생  
(반드시 갈등으로 표출되는 것 아님)
- ◆ 2단계: 갈등인지  
(상대방 인지 적대감 느낌)
- ◆ 3단계: 해결의도  
(어떤 방향으로 행동코자 의사결정)
- ◆ 4단계: 해결행동  
(당사자 및 제 삼사도 인지)

## ※ 갈등 정도에 따른 행동변화



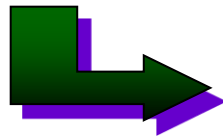
## 갈등에 대한 관점의 변천

갈등은 무조건 나쁜가?

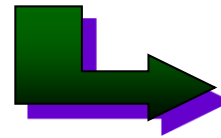
순기능?

역기능?

전통적 견해



행동과학적 견해  
(인간관계론적)



현대적 견해  
(상호작용적)

## 갈등에 대한 관점의 변천

### ▶ 전통적 관점 : 무조건 나쁜것 - 갈등 제거

관리를 잘해서(예-이익분배) 노사갈등은 없앨 수 있음.

갈등이 있다는 것은 관리를 비과학적으로 잘못했기 때문이다.-Taylor-

### ▶ 인간관계론적 관점 : 자연적인 것이며 피할 수 없다 - 갈등 수용

부정적으로 보는 태도는 전통적인 견해와 비슷하지만

갈등이 관리능력의 잘못에서 비롯되는 것이 아니라

두 사람 이상이 모여 사는 집단에서는 필연적으로 발생하는 필요악의 일종

### ▶ 상호작용적 관점 : 갈등은 긍정적인 것이며 필요하다 - 갈등 조장

조직에 가끔 도움이 될 수도 있기 때문에 갈등을 해결하는 것만이 만사가 아니라, 관리하는 것이 중요

. 자신의 취약점 발견 및 무사안일 탈피.

. 욕구불만 해소 및 외부에 대한 내부의 응집력 향상



## 집단내 갈등의 순기능과 역기능

- 순기능적 갈등 : 조직의 목표 달성에 도움이 되고 조직성과를 높이는 갈등
- 역기능적 갈등 : 조직의 성과를 저해하는 불필요한 갈등

### 순기능적 결과

- ✓ 문제의 발견
- ✓ 새로운 아이디어 유도
- ✓ 창조성 유발
- ✓ 변화 촉발
- ✓ 조직의 생동감 제고
- ✓ 개인과 조직의 동일성 회복
- ✓ 문제해결 촉구

VS

### 역기능적 결과

- ✓ 커뮤니케이션 감소
- ✓ 업무로부터 에너지 분산
- ✓ 심리적 안정상태 위협
- ✓ 자원 낭비
- ✓ 부정적 조직분위기
- ✓ 집단응집력 파괴
- ✓ 적대감과 공격적 행동

## ▶ 역기능의 조직내/외적 변화

### ◆ 조직(집단)내적 변화

- 독재적 리더십의 조장
- 과업주도형 리더 출현
- 획일성의 강조
- 공식화 (규정화)
- 비방과 모함

### ◆ 조직(집단)외적 변화

- 오 해
- 커뮤니케이션 감소
- 상대방에 대한 감시와 경계

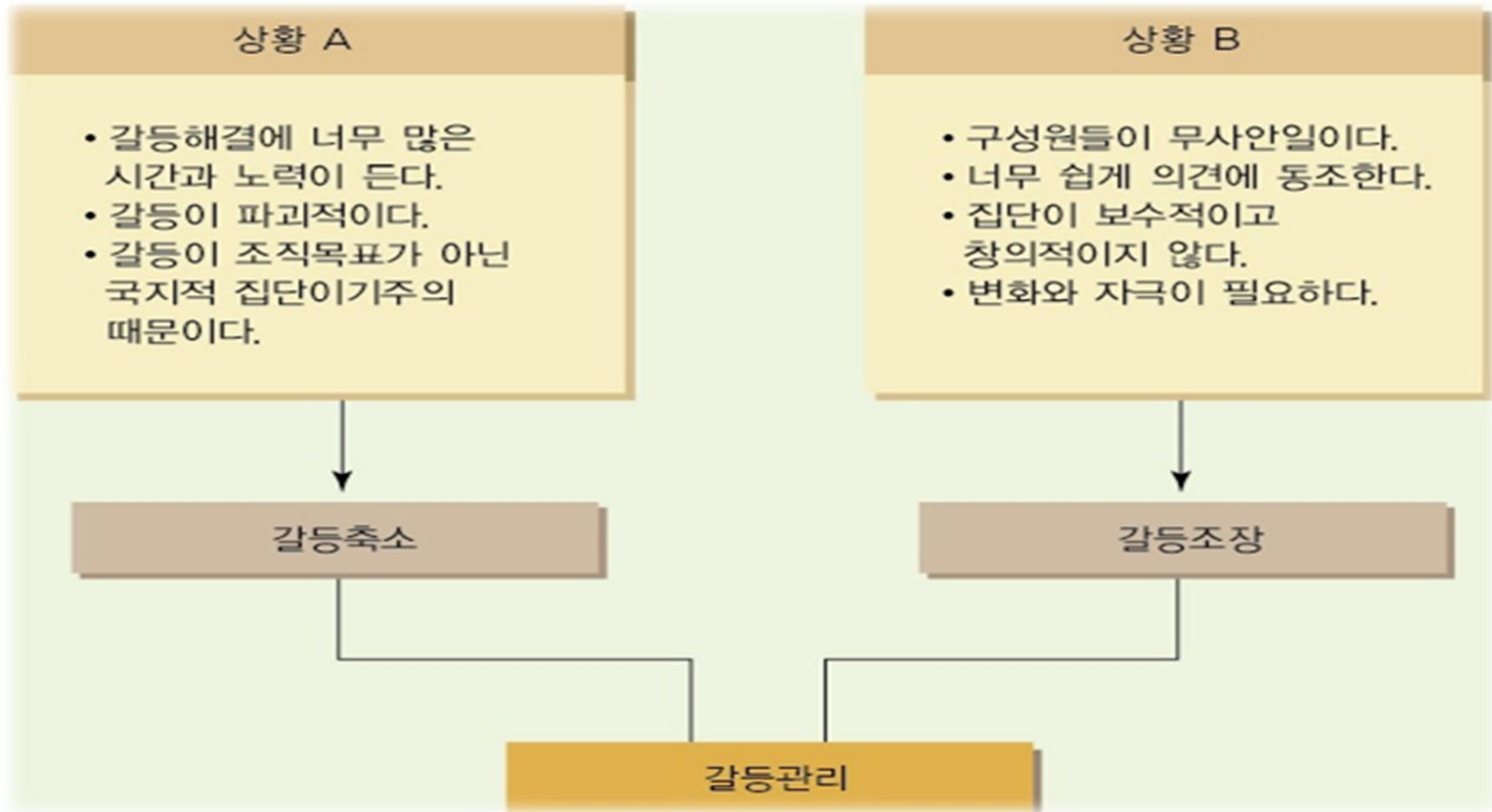
## 갈등의 관리

- ◇ 피할 수 없는 자연발생적인 것이며, 발생원인 다양
- ◇ 갈등이 너무 없으면 효율성 감소하는 측면 고려
- ◇ 갈등 해결에 유일무이한 방법은 없으므로 종합적 접근
- ◇ 갈등이 너무 많아 혼란스러운지, 너무 없어 역동성 부족한지 파악

### ▶ 갈등의 조정의 중요성

- 역기능적인 갈등을 예방, 상호간에 적합관계를 높일 수 있다.
- 상호간의 이해의 폭을 증진시킬 수 있다.
- 스트레스를 해소 시킬 수 있다.
- 상의적인 문제해결을 촉진한다.
- 집단의 활성화와 자율적 운영에 기여한다.

## ※ 상황에 따른 갈등의 관리



## 갈등의 관리

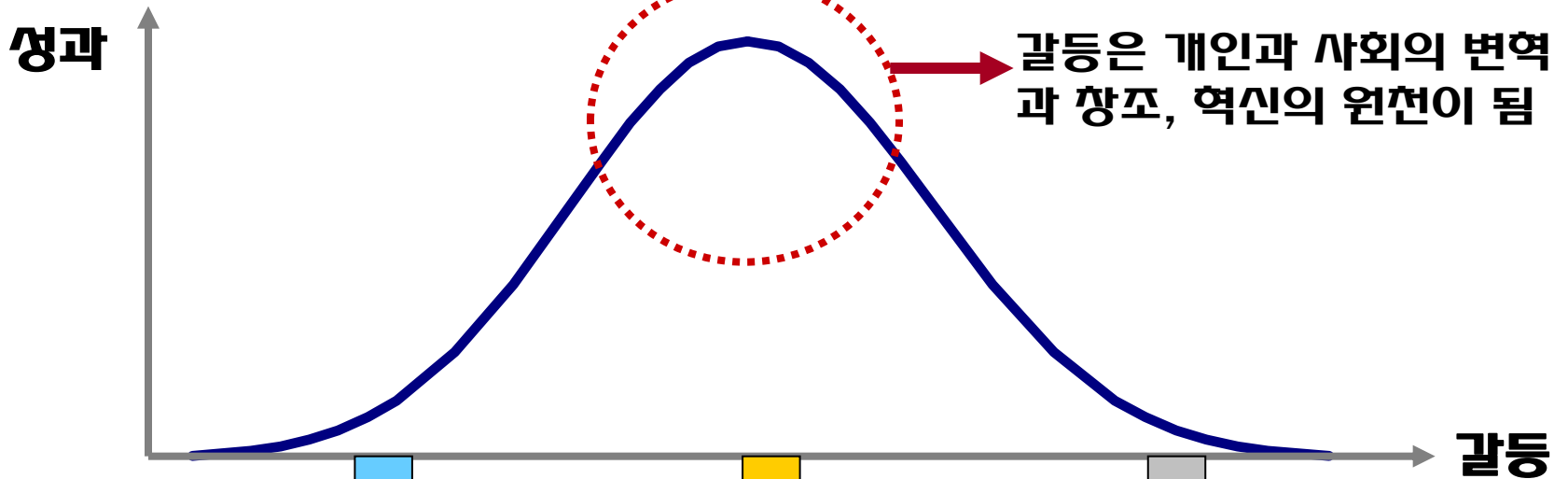
### ▶갈등의 조장

- ◇ 사람들은 절대적으로 갈등이 필요, 갈등이 없을 경우는 의욕상실과 정태적 무사안일 상태, 환경변화에 부적응, 새로운 아이디어 창출불가, 획일화된 조직

☞ 갈등관리란 갈등해결이 아닌 적정수준의 갈등유지

- ◆ 제도적 장치와 관리스타일 조절  
상호경쟁 조장, 포상제도, 도전성
- ◆ 악마의 지원자 (중세 가톨릭 교회 성직자 사후 심사)  
조직 내 항상 비판 역할자를 두면 구성원들이 책임지지 않으려고 정당하고 모범적인 행동만을 하게 할 수 있을 것
- ◆ 반대 제안법 (그리스 플라톤 진리 발견해 나가는 방법)  
항상 반대되는 제안을 하게 하여 본래의 제안이 가진 단점 등을 보완

## ※ 갈등과 조직성과



|        |                                  |   |  |
|--------|----------------------------------|---|--|
| 갈등 수준  | 낮음                               | 중간  | 높음                                     |
| 갈등의 영향 | 역기능적                             | 기능적   | 역기능적                                   |
| 조직 특성  | 환경변화에 둔감<br>무사안일<br>조직심체<br>의욕상실 | 환경변화에 적응<br>변화/혁신 지향<br>다양한 관점/접근<br>활발한 문제해결 | 조직 혼란/혼선<br>조직외해<br>상호조정 결여<br>목표의식 결여 |

## ▶ 갈등의 해결

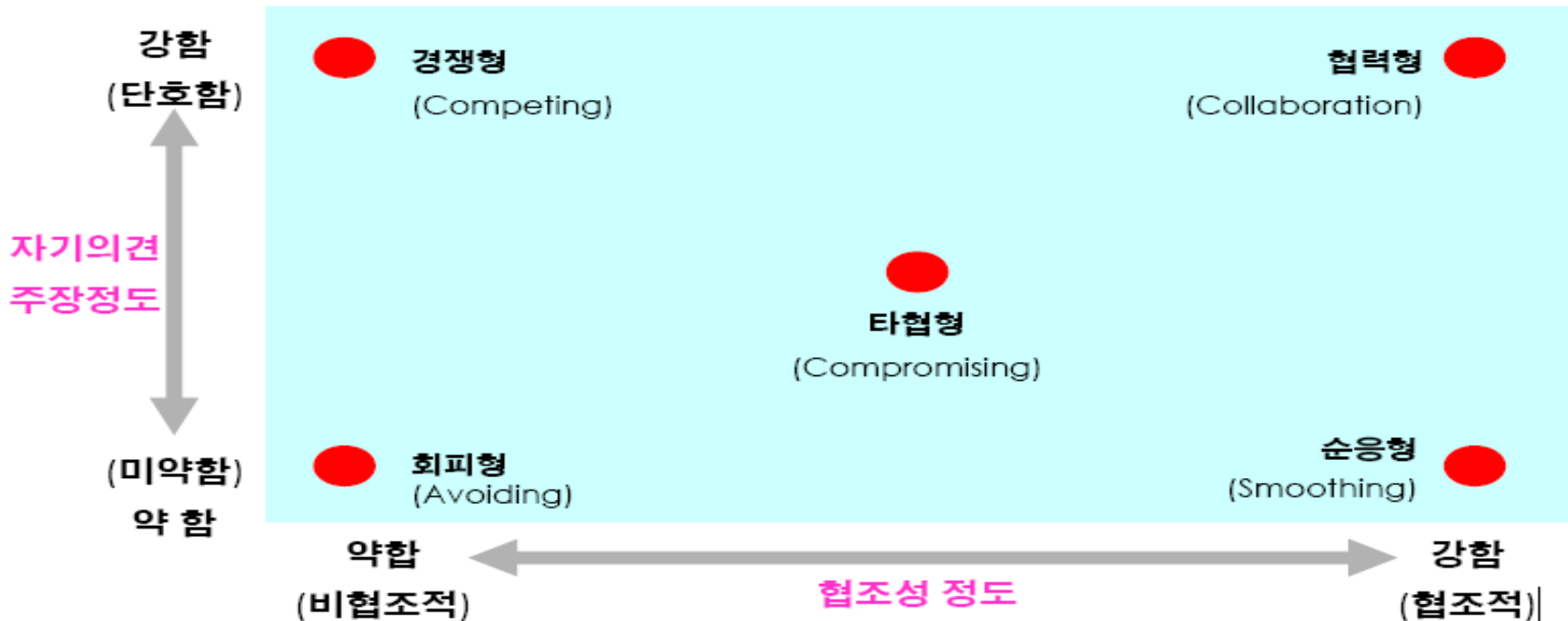
◇ 어떤 사람이 상대방과 의견 등의 불일치에 직면했을 때

☞ 계속 자기주장을 하여 자신의 관심사 충족

☞ 양보를 하여 상대방의 관심사를 충족시키는 방법이 있는데

이 두 차원의 조합에 의해 다섯 가지 갈등 처리방식은 다음과 같다

❖ Thomas-Kilmann의 갈등관리유형 (Conflict Handling Mode)



### **회피형(LOSE-LOSE)**

소극적으로 상황을 지켜보는 행동양식으로 이런 유형의 사람들은 갈등의 상황을 겉으로 나타내지 않는다. 독자적인 주장에 약하고 또한 상대방의 주장에 동조하지도 않는다. 자신이나 상대방의 입장과 이익에 대한 명확하고 신속한 태도나 반응을 나타내지 않는다.

### **순응형(LOSE-WIN)**

자기희생이라는 관용과 협조적인 행동양식이다.

이러한 유형의 사람들은 상대방의 입장을 위하여 자신의 이익을 포기할 수 있다. 또한 사심이 없고 상대방의 지시에 잘 따르며 다른 사람의 의견을 잘 수용하고 자신의 주장을 양보하곤 한다. 고집을 덜 부리고 경쟁적이라기 보다는 상대방에 협조적이며 대립과는 반대되는 행동양식이다.

### **타협형(WIN/LOSE -WIN/LOSE)**

자신의 목표 달성뿐만 아니라 상대방과의 관계 유지 또한 중요하게 생각하는 경우로써 얻는 것도 있지만 포기하는 것도 있게 된다. 자신과 상대방의 주장과 입장을 잘 조화하고 중간적인 입장을 취하며 양자의 입장을 부분적으로 만족시키기 위해 절충하는 행동양식이다.

### **경쟁형(WIN-LOSE)**

힘을 바탕으로 한 행동양식이다.

이러한 유형의 사람들은 자신의 입장을 관철시키고 논쟁에 이기기 위해 자신의 직위나 권한을 가능한 이용한다. 경쟁심이 강하고 고집이 세며 비협조적이다. 자신의 입장을 고수하며 상대방의 양보를 요구한다.

### **협력형(WIN-WIN)**

갈등처리에 매우 적극적인 행동양식이다.

이런 유형의 사람들은 자신과 상대방 양자의 입장이나 이익을 충족시킬 수 있는 해결방안을 찾기 위해 노력한다. 자신의 주장이 강하며, 상대방의 입장에 대한 관심도 높다. 회피와는 반대 행동양식.

## ▶ 조직의 갈등관리 전략

### ☞ 조정과 중재

- ★ 조정 : 양 당사자로 부터 신임 받은 제 삼의 중재자
- ★ 중재 : 권한 있는 제 삼자( 강제성 , 승복, 상급기관 재심)

### ☞ 상위 목표의 설정

- ★ 두 당사자의 개별적 목표 초월에 서로 협조할 수 있는 공동목표를 설정하여 단합 조성

### ☞ 자원의 확충

- ★ 노사 간 임금갈등, 두 중역 부사장 승진갈등 : 이익, 조직개편

### ☞ 규정과 제도화 (뚜렷한 규율과 책임한계 부재로 갈등)

### ☞ 집단리더에 의한 상호작용의 촉진, 커뮤니케이션 활성화

### ☞ 조직의 구조적 혁신 (작업흐름의 재편성, 갈등부서 간 인사교류 등 )

### ☞ 정보기술의 활용 등

# 相生과共生

