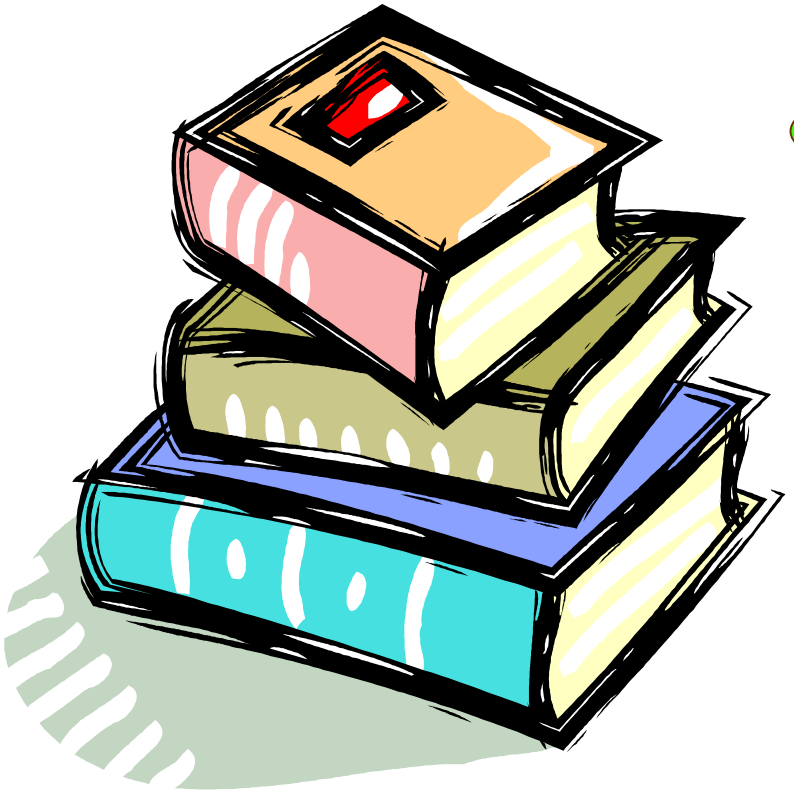


이번 강의는
어떤 내용일까?



제12장 조직 갈등

1. 갈등의 본질
2. 갈등의 정의
3. 갈등의 요인
4. 갈등의 기능
5. 갈등의 유형
6. 갈등과 집단의 유효성
7. 갈등처리방식 및 생활과의 관계
8. 집단 간 갈등의 해결 기법

1. 갈등의 본질



갈등이 잠재적으로 내포하고 있는 긍정적 속성을 보면

- 조직 내에서 갈등은 피할 수 없는 일상적 현상이다.
- 갈등이 없다는 것은 무관심과 불개입의 징표이다.
- 효과적인 갈등관리를 통해서 그 에너지를 건설적인 목적을 위해 사용하도록 유도한다.
- 갈등은 변화를 유발시킨다.
- 갈등은 서로의 확신을 강화시켜 주고 서로의 가치와 신념을 교환하며, 서로 간에 쌓인 앙금을 해소하고 관계를 깊고 풍요롭게 해준다.
- 갈등의 과정을 통해 갈등 당사자들로 하여금 자기 자신을 보다 잘 이해하도록 하는 데 도움을 준다.

2. 갈등의 정의



갈등이란

조직의 자원과 권력상의 불균형으로 인해 야기되는 개인 간 또는 집단 간의 현상으로 조직 내에서 둘 또는 그 이상의 당사자들이 과업을 달성하고 의사결정을 하고 목표를 달성하거나 문제를 해결하기 위해 상호작용해야 하는 상황에서 각 당사자들의 이해가 충돌하거나 한 당사자의 행동이 상대방에게 부정적인 반응을 일으키거나 이것을 해결할 수 없는 당사자들이 상호 비난할 때 발생하는 것

3. 갈등의 요인



1) 자원의 부족
2) 목표의 차이
3) 지각의 차이
4) 역할모호성
5) 가치관의 대립
6) 의사소통의 왜곡
7) 급격한 변화, 경제적 침체 등의 외적요인

4. 갈등의 기능



갈등의 순기능

- 갈등은 조직의 어느 곳에서 문제가 있는가에 대한 정보를 제공한다.
- 갈등은 새로운 화합의 계기가 된다.
- 갈등은 조직의 혁신과 변화를 유도한다.
- 갈등은 조직으로 하여금 갈등을 관리하고 방지할 수 있는 방법을 배우게 한다.

Thomas(1976)는 갈등의 순기능

- 다양한 견해들이 부딪힘으로써 월등히 높은 질의 아이디어들이 나오게 된다.
- 다양한 견해는 상이한 증거, 상이한 고려, 상이한 통찰, 상이한 준거 틀에 기초하는 경향이 있다.
- 불일치는 각 개인으로 하여금 자신이 간과한 측면을 보게 하여 자신이 원래 지닌 견해와 다른 사람의 견해의 요소를 통합하는 보다 종합적인 관점에 도달하게 된다.

갈등의 역기능

- 갈등은 개인의 이익을 위해 전체 조직을 희생할 수 있다.
- 개인 간의 오랜 갈등은 정서적으로나 신체적으로 해롭다.
- 갈등은 목표 달성에 필요한 시간과 자원을 낭비한다.
- 갈등으로 재정적인 비용이 소요되고, 당사자들 간에 감정적인 고통을 겪게 한다.

5. 갈등의 유형



개인 내 갈등(intrapersonal conflict)

개인의 심리적 갈등, 목표 갈등과 역할 갈등

개인 간 갈등(interpersonal conflict)

개인 간 갈등은 둘 이상의 개인이 동일한 문제, 한정된 직위, 한정된 자원에 대해 서로 양립할 수 없는 기대, 요구, 희망을 가질 때 발생

집단 간 갈등(intergroup conflict)

부서 간에 발생, 상호 업무협조와 과업활동의 조정과 통합이 어렵게 되고 조직분위기가 나빠짐

● 집단 간 갈등으로 다음과 같은 변화가 초래

- 첫째
  - 적대감과 부정적 태도의 증가이다.
- 둘째
  - 부서이기주의가 팽배하게 된다.
- 셋째
  - 집단 간 의사소통의 감소이다.
- 넷째
  - 다른 집단 활동에 대한 엄격한 감시이다.
- 다섯째
  - 집단 내 집단 응집성(group cohesiveness)이 증가한다.
- 여섯째
  - 권위적이고 강력한 리더십 스타일을 요구하게 된다.

6. 갈등과 집단의 유효성



갈등수준이 충분하지 못하거나 지나치게 과도할 때 구성원의 만족도가 저하되고, 결근과 퇴직률이 높아지며, 생산성이 낮아지는 등 조직의 효율성이 떨어짐

갈등이 적정수준을 유지할 때 자기만족이 높아지고 무관심이 최소화되며, 일을 보다 재미있게 할 수 있는 도전적인 환경이 조성됨으로써 동기가 증대됨

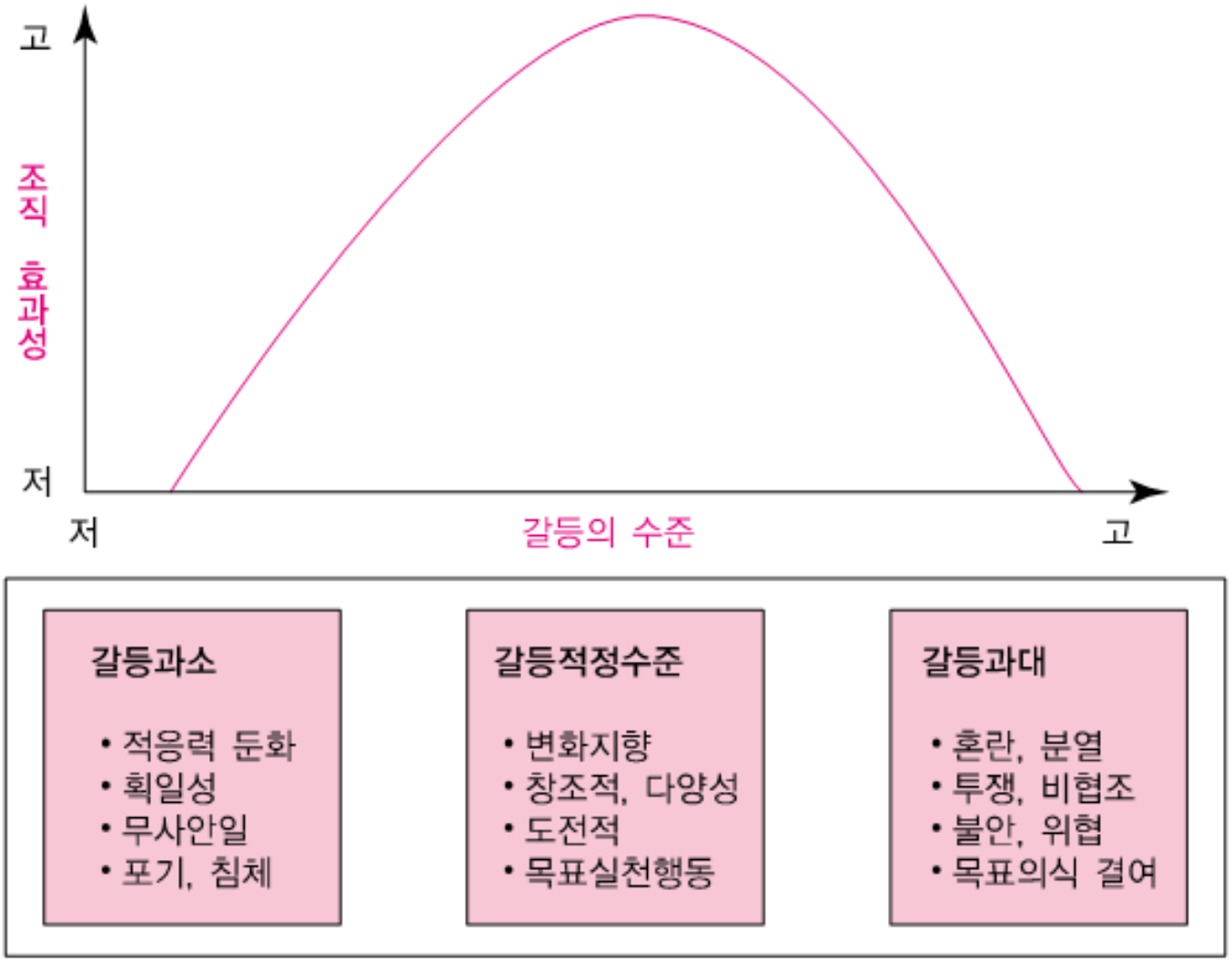


그림 12-1 갈등과 조직 효과성

7. 갈등처리방식 및 상황과의 관계

Thomas(1976)는 갈등을 다루는 갈등관리 방식을 다섯 가지로 분류



그림 12-2 갈등관리 방식

회피	갈등의 존재 자체를 부인하고 갈등의 원인을 이해하거나 시정하려는 시도를 전혀 하지 않는 경우
적응	상대방의 이익과 관심을 자신의 것보다 더 우위에 둠으로써 상대방의 만족을 부각시키는 방식
경쟁	자신의 목적과 이익을 쟁취하기 위해 상대편을 희생시키는 경우
협력	주장을 공유하면서 서로 양보하는 문제해결 접근방식
타협	갈등의 해결을 위해 각 편이 무엇인가를 얼마간 포기해야만 가능한 방식

표 12-1 갈등관리방식과 상황과의 관계

갈등관리 방식	적절한 상황
3. 경쟁	• 신속하고 단호한 결정이 요구되는 긴급 상황일 때 • 수용하기 어려운 행동으로라도 해야만 할 매우 중요한 문제일 때 • 타인을 부당하게 이용하는 사람에게 대항할 때 • 조직의 복지향상에 직결되는 중요한 문제일 때
4. 협력	• 양측의 관심이 너무 중요하여 통합적인 해결책만이 수용될 때 • 다른 관점을 가진 사람들의 통찰력을 합병시키기 위해 • 서로의 관심을 합의로 전환시킴으로써 헌신하도록 하기 위해 • 대인관계를 방해하는 감정을 다루기 위해서
5. 타협	• 목적은 중요하나 노력할만한 가치가 없는 경우 • 당사자들의 주장이 상호 배타적인 목적을 가지고 있을 때 • 복잡한 문제에 대해 일시적 해결책을 얻기 위해 • 시간 제약으로 임시 해결책을 얻기 위해 • '협력' 또는 '경쟁'이 성공적이지 못할 경우 하나의 대안으로서

8. 집단 간 갈등의 해결 기법



상위목표의 설정

상위 목표는 두 개 혹은 그 이상의 집단에 의해 달성되는 공동 목표로서 어느 한 집단의 자원만으로 달성될 수 없는 매우 매력적이고 협동을 필요로 하는 목표

이 방법이 효과적이기 위해서는 상위 목표가 각 집단이 개별적으로 가지고 있는 목표를 대치할 수 있는 것이어야 함

공동으로 추구하는 목표 달성의 과정에서 의견의 불일치는 당사자들의 협동적인 작업을 요구하기에 갈등을 감소시킬 수 있게 됨

집단 간 갈등의 해결 기법

자원의 확충

- 갈등 당사자 모두에게 만족을 가져다주는 가장 쉬운 방법은 활용 자원을 확충하는 방법
- 조직은 자원의 공급을 보강해 줌으로써 집단 간의 과도한 경쟁이나 가혹한 행동을 감소시킬 수 있음

문제의 공동 해결

- 집단 간 갈등을 해결하기 위한 가장 건전한 방법
- 갈등 당사자들을 대면시켜 갈등의 저변에 있는 원인을 정면으로 마주하게 하여 해결책을 찾는 책임을 분담하게 하는 것
- 목적은 상이한 견해차를 단순히 조정하는 데 있지 않고 문제를 해결하려는 데 있음

집단 간 갈등의 해결 기법

청원체제

- 집단 내 구성원들이 자신의 권리가 위태로워졌다고 믿게 될 때 청원체제는 공식적인 구제책 내지는 시정책을 제공하게 됨

공식적인 권한

- 공식적 상위 계층이 갈등관계에 있는 하위집단에게 자신들의 권한을 갈등 해결을 위해 사용할 수 있는 하나의 방법으로 가장 오래되고 가장 자주 사용되는 방법
- 이 방법은 단기적으로만 적용

집단 간 갈등의 해결 기법

조직구조변경

- **조직의 공식적 구조—조직과업의 공식적 관계 혹은 직무설계 및 분화—를 집단 간 갈등이 발생하지 않도록 변경하는 것**
- **예를 들어, 인사이동이나 조직개편을 통해 갈등 관계에 있는 당사자들을 이동시킴으로써 갈등을 해결하는 방법을 모색**

공동의 적 설정

- 외부의 위협이 집단 내부의 응집성을 강화시키는 것처럼 갈등관계에 있는 두 집단에 공통되는 적을 설정하고 나면 이 두 집단은 공동의 적에 대한 효과적인 대처를 위하여 집단 간의 차이나 갈등을 잊어버리게 됨

다음시간 강의소개(Preview)





제13장　학급경영