

1 갈등에 대한 관점의 변화

1) 갈등에 대한 관점

- ◇ 갈등은 조직에 악영향을 미친다? - 갈등은 **창조적인 활동**에 도움을 줌
- ◇ 갈등은 대인관계의 질을 향상한다? - 효과적인 갈등관리 전략으로 **질 높은 대인관계**를 위해 갈등이 도움됨
- ◇ 갈등은 관리가 가능하다? - **상황에 따라 적절한 방법으로 접근 시** 관리 가능함

2) 효율적인 갈등관리의 방법

- ◇ **갈등 과소**에 따른 역기능적 갈등
 - 적응력 둔화, 퇴보, 무사안일주의, 생산성 침체, 업무에 대한 무심
- ◇ **갈등 과다**에 따른 역기능적 갈등
 - 조직의 분열과 혼란, 비협조적이고 투쟁적인 태도, 위협적인 환경으로 인한 불안과 좌절, 목표의식 결여, 포기
- ◇ **순기능적 갈등**
 - 끊임없이 변화 지향, 진보, 창조적, 다양성, 도전적, 상생의 경쟁 분위기 조성, 목표실천 행동 지속

2 갈등 발생의 원인 및 진행단계

1) 갈등의 발생원인

- ◇ **사실** (Fact) : 사실에 대한 견해 차이로 갈등 야기
- ◇ **역할** (Roles) : 역할에 대한 잘못된 이해, 성과에 대한 부적절한 기대 또는 역할의 중복성으로 인해 갈등 야기
- ◇ **목적** (Goals) : 성취해야 할 목적에 대한 혼동과 잘못된 이해로 갈등 발생
- ◇ **과정** (Procedures) : 원하는 목적을 달성하기 위해 필요한 방법, 규칙, 전략에 대한 불일치로 발생
- ◇ **가치** (Values) : 사람들이 중요하게 생각하는 기본적인 믿음의 차이로 갈등이 표면화됨

2) 갈등의 유형

- ◇ 자신과의 갈등 : 접근-회피 갈등, 접근-접근 갈등, 회피-회피 갈등
- ◇ 개인과 개인 간의 갈등 : 다른 사람의 생각, 가치관 등이 자신과 똑같기를 원하기 때문에 발생
- ◇ 개인과 업무와의 갈등 : 하기 싫은 일을 하거나, 적성이 맞지 않거나, 과중한 업무량 등으로 인해 발생
- ◇ 개인과 조직 간의 갈등 : 개인과 조직 사이에 목표나 이해관계의 대립으로 발생
- ◇ 조직과 조직 간의 갈등 : 두 조직 간의 의견 불일치나 이해관계의 대립 등으로 인하여 발생하는 갈등

2 갈등 발생의 원인 및 진행단계

3) 글라슬의 갈등점증 모형

- ◇ 1단계 : **경직화**(서로 간의 욕구나 이해관계가 상충함으로써 갈등이 시작되는 단계)
- ◇ 2단계 : **논쟁**(논쟁을 통하여 자신의 생각과 감정, 의지를 나타내며 자기중심적 사고를 나타냄)
- ◇ 3단계 : **편향 행동**(상대방에 대해 적의를 갖게 되고 더 이상 대화가 통하지 않는다는 생각)
- ◇ 4단계 : **세력화**(타인이나 집단과의 제휴를 모색하고 편을 짜려고 하는 단계)
- ◇ 5단계 : **체면 훼손**(공개적으로 상대방의 체면을 훼손하기 위한 행동. 갈등의 극대화 기점)
- ◇ 6단계 : **위협**(자신이 가진 인적, 물적 자원과 권력을 이용하여 상대를 위협하는 단계)
- ◇ 7단계 : **피해 주기**(자신에게 손해가 되더라도 상대방에게 치명상이 되는 피해를 주려는 목적)
- ◇ 8단계 : **분열 시도**(상대방을 비난하고 파괴하고 분열시키는 데 목적을 두는 단계)
- ◇ 9단계 : **공멸**(적대관계에 있어 전혀 양보나 타협의 의사가 없고 결국 '너 죽고 나 죽자'라는 식의 극단적인 생각을 하게 되며 갈등 당사자 모두 치명상을 입게 되는 단계)

3 갈등 상황에 따른 효과적 관리 방안

1) 갈등행동의 4가지 유형

① 공격적 행동

- 다른 사람들의 권리를 없애고자 함
- 자신의 권리는 지키려고 노력함

② 비주장적 행동

- 갈등을 평화롭게 마무리하려고 물러서는 행동
- 타인의 감정이나 갈등의 상황에 더 민감하게 반응하며 순응함

③ 수동-공격적 행동

- 공격적 행동과 비주장적 행동이 결합한 형태
- 비주장적인 신호를 보냄
- 불리할 때 수동적 행동을 취함
- 승산이 있거나 상황이 지겨워지면 공격적 행동을 취함

④ 주장적 행동

- 자신과 상대를 존중하며 갈등을 해결함
- 자신이 행하고 싶은 방식과 함께 갈등을 해결할 때 도움이 됨

2) 갈등관리의 5가지 유형

① 경쟁형 - 비협력적, 독단적

- 승자와 패자가 존재하여 상대방을 희생시켜 자신의 갈등을 해소하려는 방법
- 위급한 상황, 신속하게 결정을 내려야 하는 사안, 조직 전체에 영향을 주거나 반드시 관철시켜야 하는 사안일 때 사용

② 통합형 - 협력적, 독단적

- 양쪽이 모두 만족할 수 있는 방법을 적극적으로 찾는 방법
- 새로운 공동의 대안을 만들어내고 싶을 때, 타인의 관점에 몰입하고 싶을 때, 서로 간의 관계유지를 위하여 미해결된 근본적인 문제를 알아내고 싶을 때 사용

2) 갈등관리의 5가지 유형

③ 타협형

- 서로 조금씩 양보하여 **절충안**을 찾으려는 방법
- 상호 간의 힘이 똑같을 때, 시간이 촉박해 신속하게 결정해야 할 때 각자 일부 포기함으로써 해결에 접근해야 할 때, 복잡한 문제에 대해 일시적 화해가 필요할 때, 관계를 보존하면서 개인의 목표를 향해 가야 하는 경우 사용

④ 회피형 - 비협력적, 비독단적

- **갈등이 없었던 것처럼 행동**하며 **의도적으로 피하고자** 하는 행동방식
- 논쟁이 가열되어 진정할 시간이 필요할 때, 지속적인 논의가 더 큰 문제를 일으킬 것으로 판단될 때, 다른 사람들이 더 효과적으로 갈등을 해결 할 수 있다 판단될 때 사용

⑤ 수용형 - 협력적, 비독단적

- **자신의 의견을 주장하지 않고 협력**하는 방법
- 의견 대립을 하는 것보다 관계유지가 중요하다고 판단될 때, 상대방에게 더 급하고 중요한 사안일 때, 상대가 자신의 선택과 행동의 책임을 통해 교훈을 얻게 하고자 할 때, 갈등 상황에서 자신의 패배가 확실할 때 사용