



갈등관리와 협상

“甲 vs. 乙”
“易地思之”

Conflict Management and Negotiation

바이오헬스 산업조직론

융합보건의료대학원, 2025-2학기
10주차



목표와 개요



목표

- 갈등관리와 협상에 대한 이해

개요

- 갈등관리의 중요성
- 갈등의 원인
- 갈등의 수준
- 갈등의 관리
- 협상
- 3자 개입을 통한 갈등 관리



갈등관리의 중요성



- 환경변화
 - 기업간의 경쟁
 - 조직 구성원의 다양성
 - 조직 구조 개편
 - 인적 이동

관리는 필수!

갈등의 원인과 결과

제한된 자원

- 권력(권한)
- 돈
- 정보
- 보상
- 기회 등

형평성, 공정성

긍정적 효과

부정적 효과

Jehn의 갈등유형이론

Jehn's Typology of Conflict

- 모든 갈등이 나쁜 것은 아니다 — 유형에 따라 다르다
- Not all conflicts are bad; it depends on the type



갈등의 세 가지 유형 / Three Types of Conflict



- 과업 갈등(Task): 업무 내용
·아이디어·절차에 대한 의견
차이 / Differences in views
about tasks, ideas,
procedures



- 관계 갈등(Relationship): 감
정적 대립·불신·개인적 반감 /
Emotional tension, distrust,
personal animosity



- 과정 갈등(Process): 역할·
책임·업무 절차 관련 갈등 /
Disagreements about roles,
logistics, delegation



갈등유형별 영향 / Effects on Performance



- 과업 갈등: 적정 수준에서 성과 향상(역U-자 관계) / Task conflict improves performance at moderate levels
- 관계 갈등: 대체로 부정적(만족도·협력 저하) / Relationship conflict mostly harmful to satisfaction & teamwork
- 과정 갈등: 역할 모호성·비난 악순환 유발 / Process conflict fosters ambiguity and blame cycles

병원·보건조직 사례 / Hospital Use Cases



• 진료지침 변경 논의 중 의견 차이 → 과업 갈등 / Revising clinical guideline disagreements → Task conflict



• 간호사 근무표·역할 배분 불만 → 과정 갈등 / Nurse shift/role allocation dispute → Process conflict



• 의사-간호사 감정적 불신 → 관계 갈등 / Physician-nurse emotional mistrust → Relationship conflict

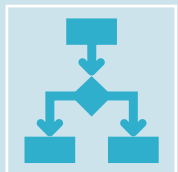
관리 전략 / Management Strategies



- 과업 갈등: 근거 기반 토론 프레임, 문제에 초점 / Task conflict: evidence-based framing, focus on issues



- 관계 갈등: 감정 조정, 규범·피드백·코칭 / Relationship: emotion regulation, norms, feedback, coaching



- 과정 갈등: 역할·절차 명확화, 공정한 스케줄링 / Process: clarify roles and procedures, fair scheduling



갈등의 수준



- 개인수준(개인간)

- Approach-approach (접근-접근)
- Avoidance-avoidance (회피-회피)
- Approach-avoidance (접근-회피)

- 그룹수준(그룹간)

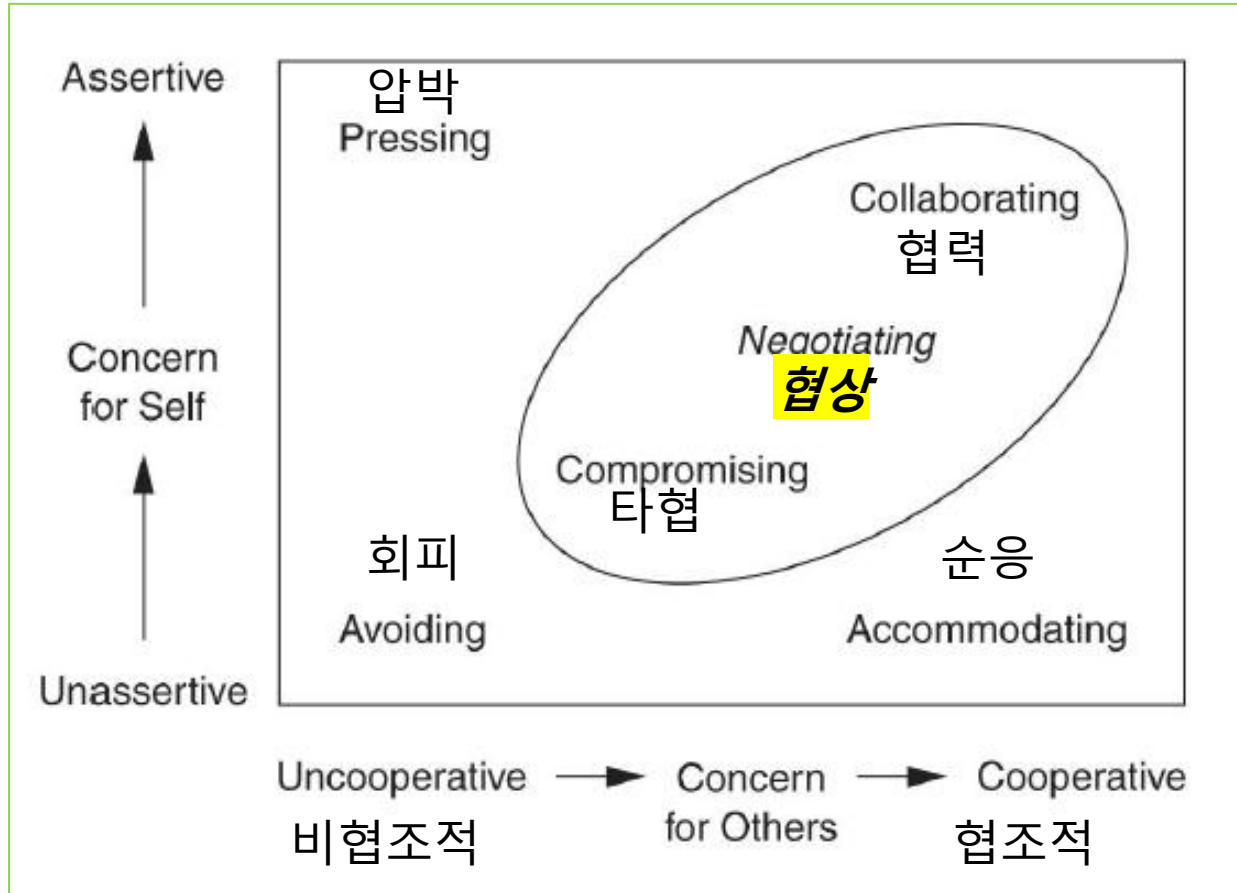
- 2명 이상의 개인들 사이의 갈등
- 그룹내 갈등
- 그룹간 갈등

갈등 관리

자신의 이해충족(독단성, 주장성)

독단적

비독단적



상대방의 이해충족(협조성)

The background of the slide is split into two main sections. The left section is light gray and contains a faint, stylized molecular structure with various sized circles (nodes) connected by lines. At the bottom of this section, there are several vertical test tubes of varying heights, some containing a gray liquid. The right section is a solid blue color and contains the title and list of points.

갈등관리 유형

Thomas–Kilmann
Conflict Mode Instrument (TKI)

- 주장성 × 협조성의 2차원에서 갈등 반응을 이해하기
- Understanding conflict responses on Assertiveness × Cooperativeness

TKI 기본 축 / Two Core Dimensions



• 주장성(Assertiveness):
자신의 목표를 얼마나
강하게 추구하는가



• 협조성(Cooperativeness):
타인의 요구·관계를 얼마나
고려하는가

- 5가지 모드: 경쟁·회피·순응·타협·협력
- Five modes: Competing, Avoiding, Accommodating, Compromising, Collaborating

5가지 갈등관리 모드 요약 / Summary of Five Modes

유형 / Mode	특징 / Traits	적합한 상황 / When to use
Competing / 경쟁형	Assertiveness ↑, Cooperativeness ↓ 권한·속도 중요	긴급·안전 이슈, 규정 위반 대응
Avoiding / 회피형	Assertiveness ↓, Cooperativeness ↓ 갈등 회피·시간 벌기	사소한 사안, 감정 진정 시간
Accommodating / 순응형	Assertiveness ↓, Cooperativeness ↑ 관계 유지 우선	상대 니즈가 더 중요할 때
Compromising / 타협형	Assertiveness ↔, Cooperativeness ↔ 상호 일부 양보	시간 제약·임시 합의
Collaborating / 협력형	Assertiveness ↑, Cooperativeness ↑ 창의적 통합 해결	장기 신뢰·혁신 필요



병원 사례 & 핵심 요약 /

• [Competing] 감염관리 지침 즉각 시행 명령 / Mandating immediate infection-control policy

• [Avoiding] 감정 고조 시 회의 보류 / Deferring meeting when emotions run high

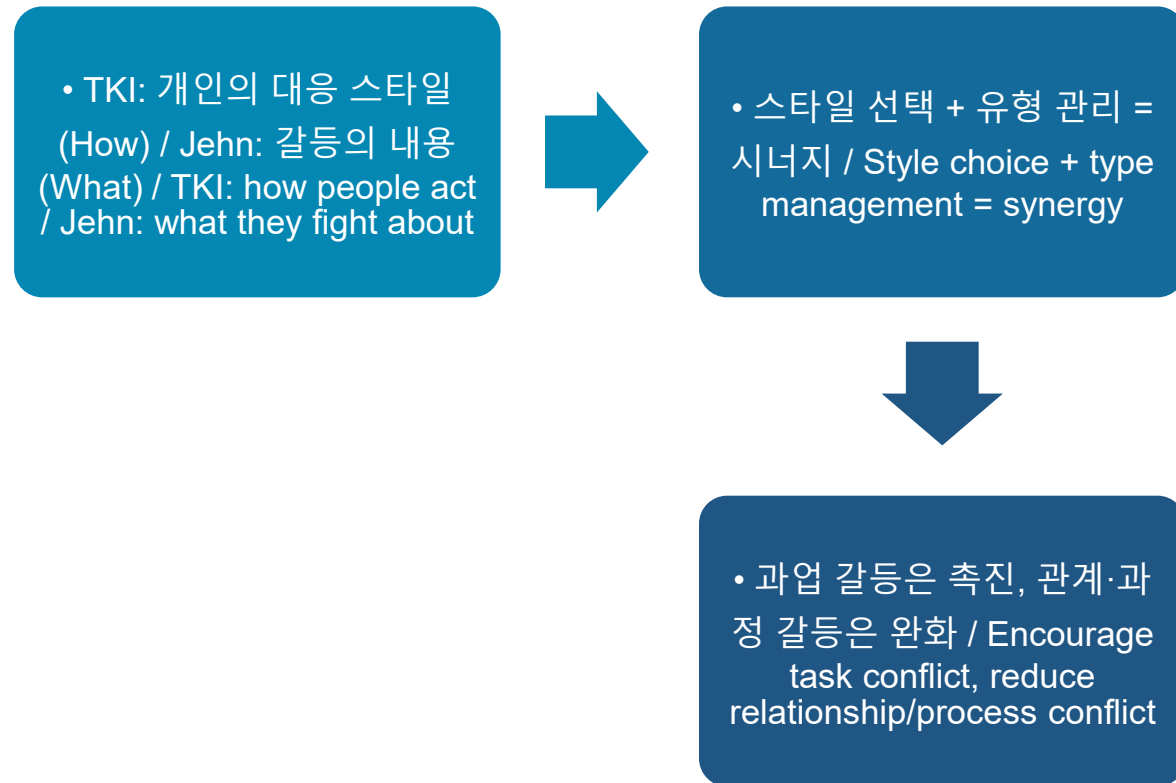
• [Accommodating] 근무표 요청 수용 / Accepting schedule change requested by nurse

• [Compromising] 예산 절반씩 조정 / Splitting the budget between departments

• [Collaborating] 환자안전 개선안 다학제 공동 설계 / Multidisciplinary co-design of patient-safety plan

- 정답은 없고 상황 적합성이 핵심 / No single best style; situational fit matters
- 리더는 유형 진단 후 전략적 전환 / Leaders shift styles strategically

Jehn vs Thomas–Kilmann / Comparison of Perspectives



핵심 요약 / Key Takeaways

- 양(수준)보다 질(내용)이 중요 / The quality (type) of conflict matters more than quantity

- 좋은 갈등은 학습·혁신을 촉진 / Good conflict promotes learning and innovation

- 관계→과업 갈등으로의 전환이 이상적 / Transform relationship into task-focused dialogue



협상

기본개념

- BATNA: Best Alternative to Negotiated Agreement
 - Result of walking away from negotiation
- 협상결렬의 결과
- Reservation price
- Aspiration level
- Bargaining zone



준비 및 고려사항

- Identify discuss topics
- How many negotiators other party brings
- Importance of relationship
- Time constraints



협상



- 분배적 차원(The Distributive Dimension)
 - Allocation, or distribution, of some resources
 - Resolving often entails compromise by both parties
 - “Dividing the ‘Pie’” of resources
- 파이를 (다시) 잘 나누자!



협상



- 통합적 차원(The Integrative Dimension)
 - One party gains without other party losing
 - Mutually beneficial decisions through a cooperative problem-solving approach
 - “Expanding the ‘pie’” of resources
- (문제가 되는 부분의) 파이를 늘려보자!



협상



- 혼합동기(The Mixed-Motive Nature)
 - Balancing cooperative and competitive behavior
 - “Enlarge the ‘pie’” of resources
- 파이 전체를 크게 만들어서 각자 가져가는 조각을 키워보자!



협상



- 정보 공유의 역할
 - 정보 공유 정도가 결과의 질에 영향을 줌
 - 한 쪽이 더 많은 정보를 갖게 되면, 상대방 보다 우위를 갖게 됨
- 화합성 문제(Compatible Issues)
 - Parties have same preferences
 - Parties often do not know they have same preferences



협상



- 다자간 협상(Multiparty Negotiations)
 - Involve three or more parties
 - Characterized by complexity
 - Interpersonal complexity
 - Issue complexity
 - 달라도 너무 달라?



협상



- 공정성과 윤리(Fairness and Ethics)
 - Fairness norms
 - Equality
 - Equity
 - Need
 - Unethical behavior



‘3자 개입’을 통한 갈등 관리



- 분쟁 개입의 목표(Dispute Intervention Goals)
- 분쟁 개입 시 관리자의 역할은...
 - Manager's role in dispute may depend on:
 - What he or she is trying to accomplish
 - Constraints imposed by the situation

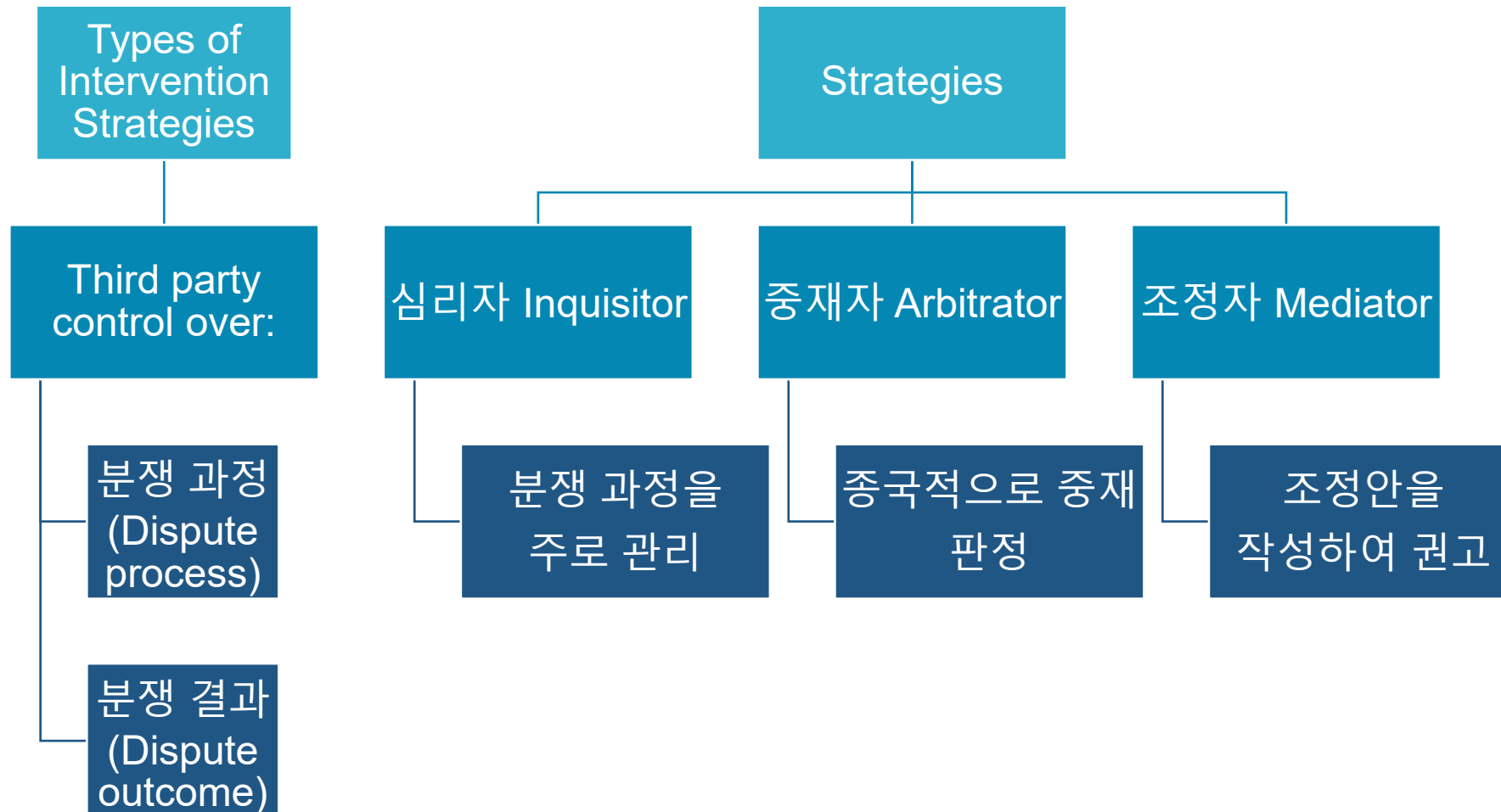


‘3자 개입’을 통한 갈등 관리



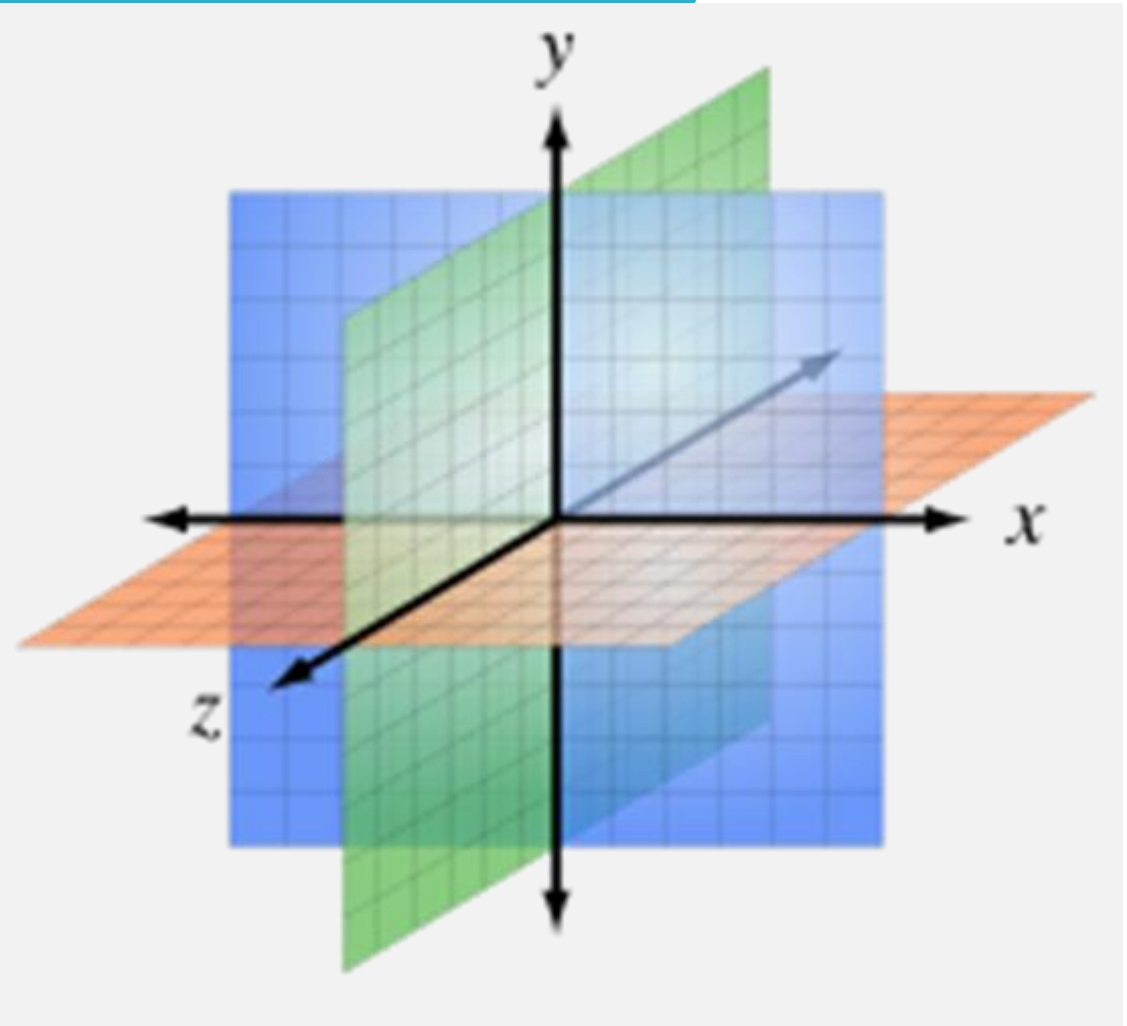
- 분쟁 개입의 목표(Dispute Intervention Goals)
- 분쟁 개입 시 관리자의 개입 전략은...
 - Manager's intervention strategies may be affected by:
 - Importance of issues
 - Time pressure
 - Relative power of disputants
 - Relationships between parties
 - Relationships between manager and parties

‘3자 개입’을 통한 갈등 관리



조정과 커뮤니케이션

Coordination and Communication





목표와 개요



- 목표
 - 조정 및 커뮤니케이션과 관련된 조직관리차원의 도전과 전략
- 개요
 - 상호의존성(Interdependence)
 - 조정(Coordination)
 - 커뮤니케이션(Communication)



상호의존성



- 높은 상호의존성
 - Health care organizations have high levels of interdependence
- 효과적인 연계 설정
 - High levels of interdependence require attention to establishing effective linkages



상호의존성



- Types of Interdependence
 - 합동적(Pooled) → **Standardization (Low)**
→ 정형화·규칙 중심 업무
 - 순차적(Sequential) → **Planning (Mid)**
→ 절차·흐름 관리 중심
 - 상호적(Reciprocal) → **Mutual Adjustment (High)**
→ 유기적 협력·소통 중심



조정



- Coordination
- 공동의 목표를 추구하는 과정에서 조화를 이루는 것
(Achieving unity in pursuit of shared objectives)
 - 통합(Integration)
 - 조직내부의 조정(Intraorganizational coordination)

조직내부의 조정(Intraorganizational Coordination)



- Mintzberg's five coordinating mechanisms:
 - 1) 상호조정 Mutual adjustment
 - 2) 직접 감독 Direct supervision
 - 3) 표준화 Standardization
 - ① 작업 과정 work processes
 - ② 작업 결과 work outputs
 - ③ 노동자의 기술 worker skills



조정



- 환자진료행위의 과정과 결과를 **표준화**하기 위한 방법들:
 - Critical Pathways
 - Clinical guidelines or protocols
 - Outcomes assessments
 - Project-management design
 - Organizational redesign

조정

• 조직간 조정(Interorganizational Coordination)

구분	설명	병원·보건의료 조직 예시
Market Transactions (시장 거래)	시장원리에 기반한 자율적 거래 관계. 계약, 경쟁, 가격이 주요 조정 메커니즘	민간병원과 제약사 간 계약, 장비 구매, 위탁용역 등
Voluntary Relationship Transactions (자발적 협력관계)	공식적 의무는 없지만 상호 이익을 위해 협력하는 관계 신뢰·정보공유 중심	지역 병원 간 진료협력, 의학연구 컨소시엄, 보건의료 네트워크
Involuntary Relationship Transactions (비자발적 관계)	정부나 규제에 의해 강제된 관계 계약이나 법적 의무로 형성	공공병원 평가, 국가감염병대응체계, 필수의료 네트워크 지정제



조정



- 조직간 연계 관리(Managing Interorganizational Linkages)
 - Identify linkages and coordinating mechanism
 - Three types of costs must be recognized
 - 1) Obvious
 - 2) Cost of compromise
 - 3) Cost of inflexibility

The background features a light gray gradient with faint, stylized molecular structures (circles connected by lines) and a row of test tubes at the bottom. A large, solid blue vertical bar occupies the right side of the image.

커뮤니케이션



커뮤니케이션 과정과 장애요인



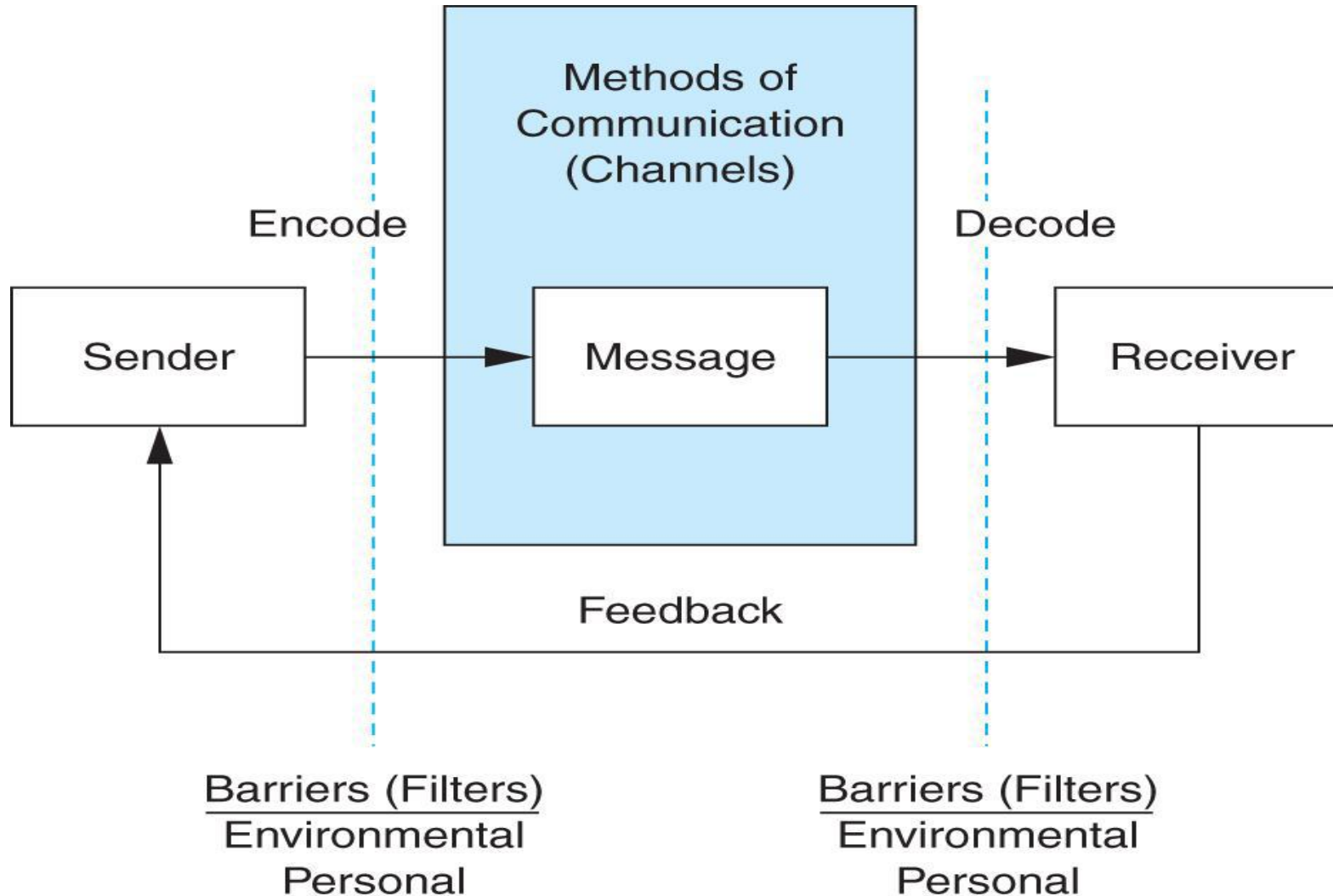
- 과정 (The Communication Process)

- The Sender
- The Communication Channels (or Methods)
- The Receiver

- 장애요인 (Barriers to Communication)

- Environmental barriers
- Personal barriers

커뮤니케이션 과정 모형





커뮤니케이션 장애요인 극복 방법



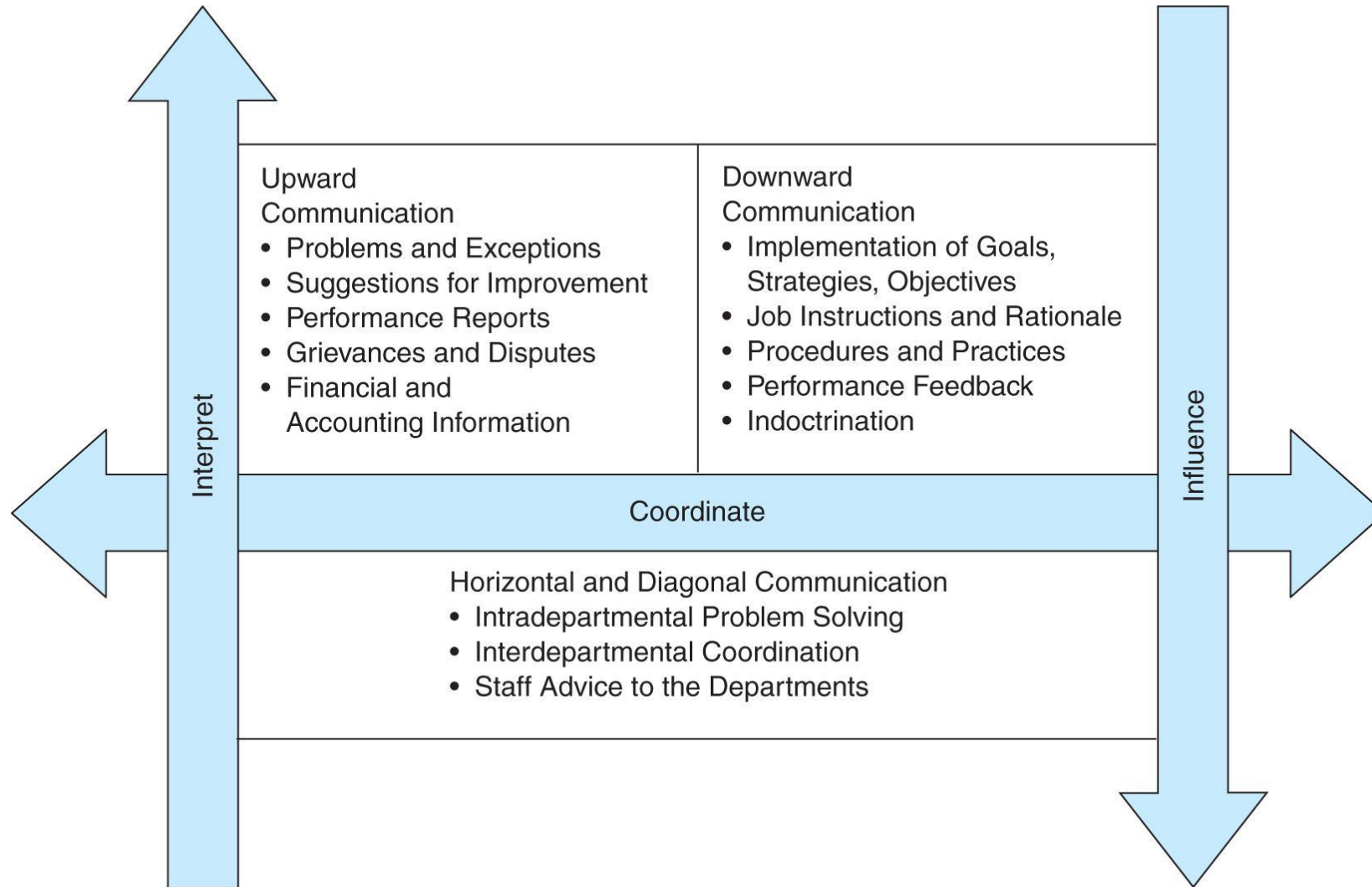
- Ways for Managers to Overcome Barriers
 - Cross-organizational lines
 - Include cross-organizational dimensions
 - Facilitate cooperation among organizations in a system
 - Resolve conflicts among organizations in a system

효과적 커뮤니케이션의 구성요소

Elements of Effective Communication

- Desire to communicate
- Understanding how others learn
- Cue receiver to purpose of message
- Establish communication channels
- *Credibility of sender* affects how message will be received

커뮤니케이션 형태와 전달내용



조직 외부와의 커뮤니케이션

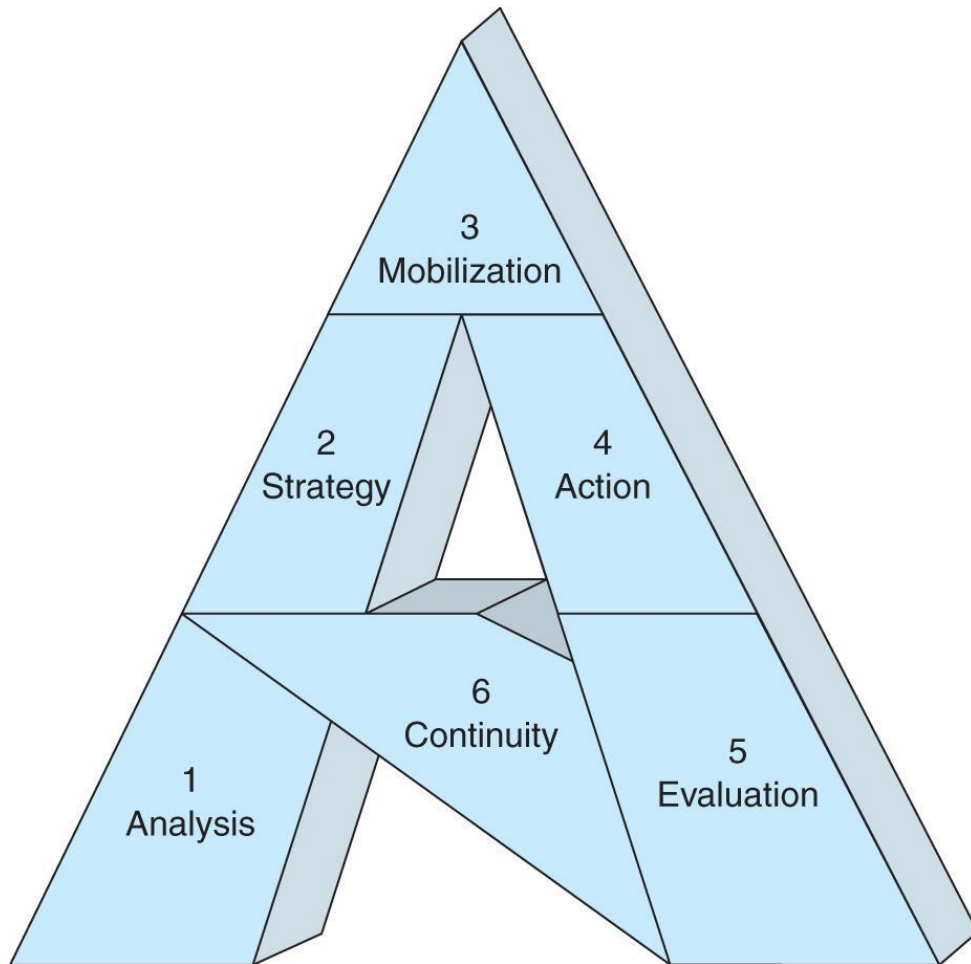
Communicating with external stakeholders

- Identify important stakeholders
- Forecast trends in stakeholders' views
- Assess implications
- Disseminate results of analysis

Communicating with the public sector

- Potential patients/customers (or markets)
- Communicating when Something Goes Wrong
 - Preventing things from going wrong
 - Containing and minimizing damage
 - Addressing consequences

Johns Hopkins 커뮤니케이션 모형



- 기존의 과정 및 장애요인 중심 모형의 한계
- 전략수립과 Feedback 과정 강조