

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

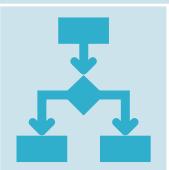
# 관리 전략 / Management Strategies



- 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

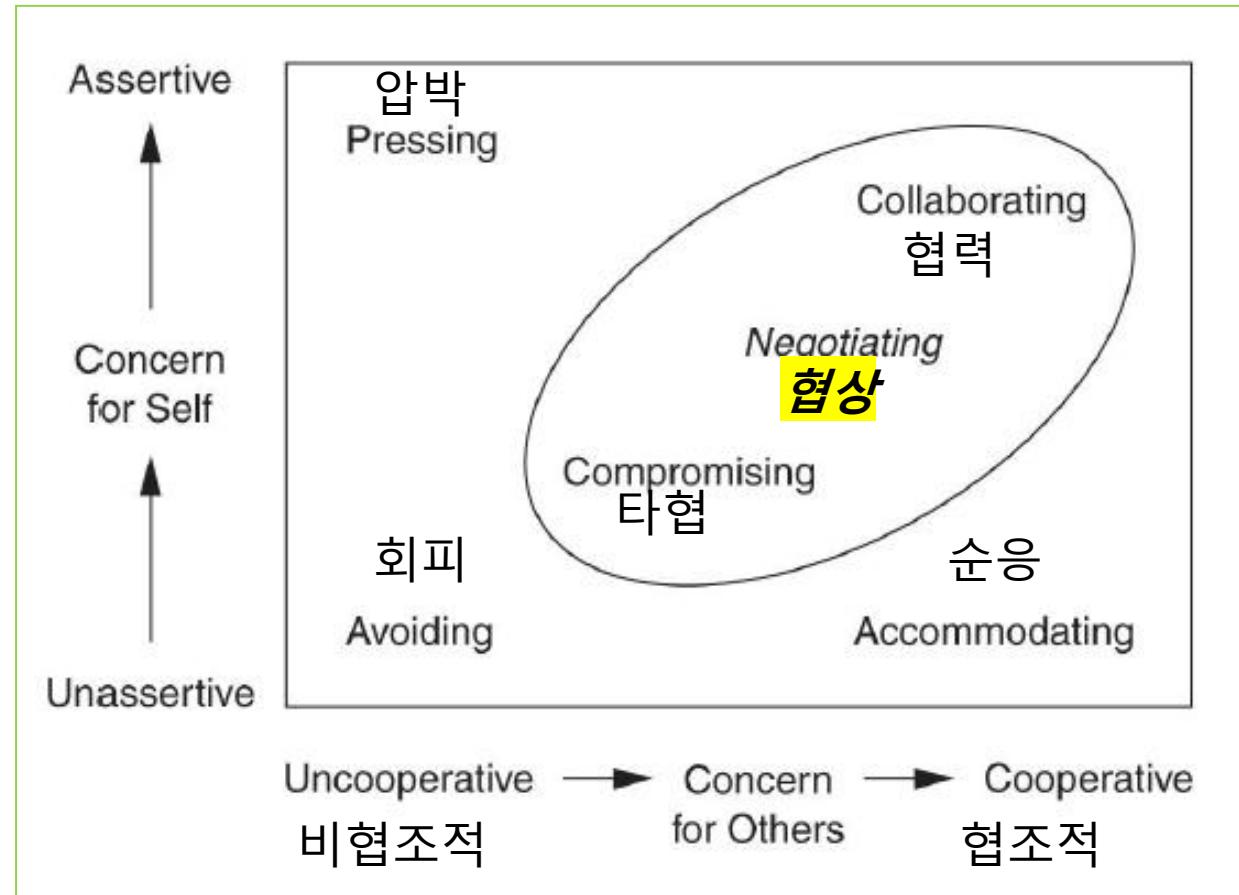
# 갈등의 수준

- 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



Ruble & Thomas(1976); Thomas & Kilmann(1975)

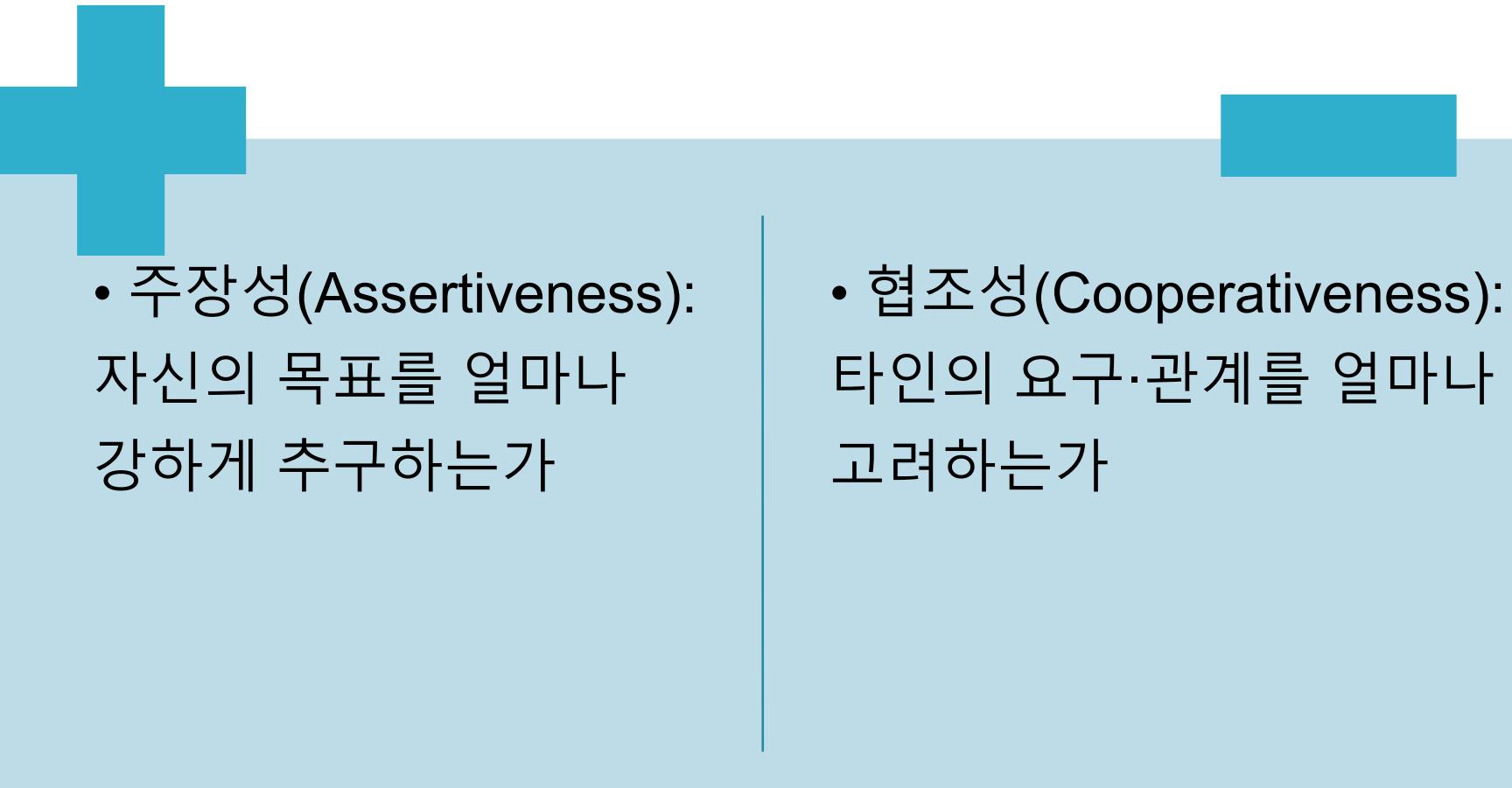


# 갈등관리 유형

Thomas–Kilmann  
Conflict Mode Instrument (TKI)

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

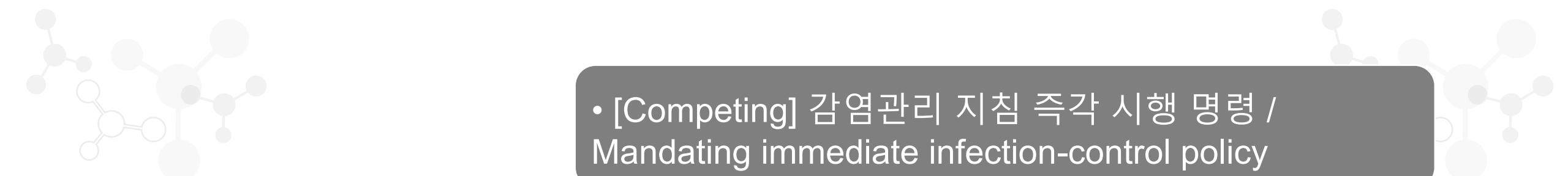
# TKI 기본 축 / Two Core Dimensions



- 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

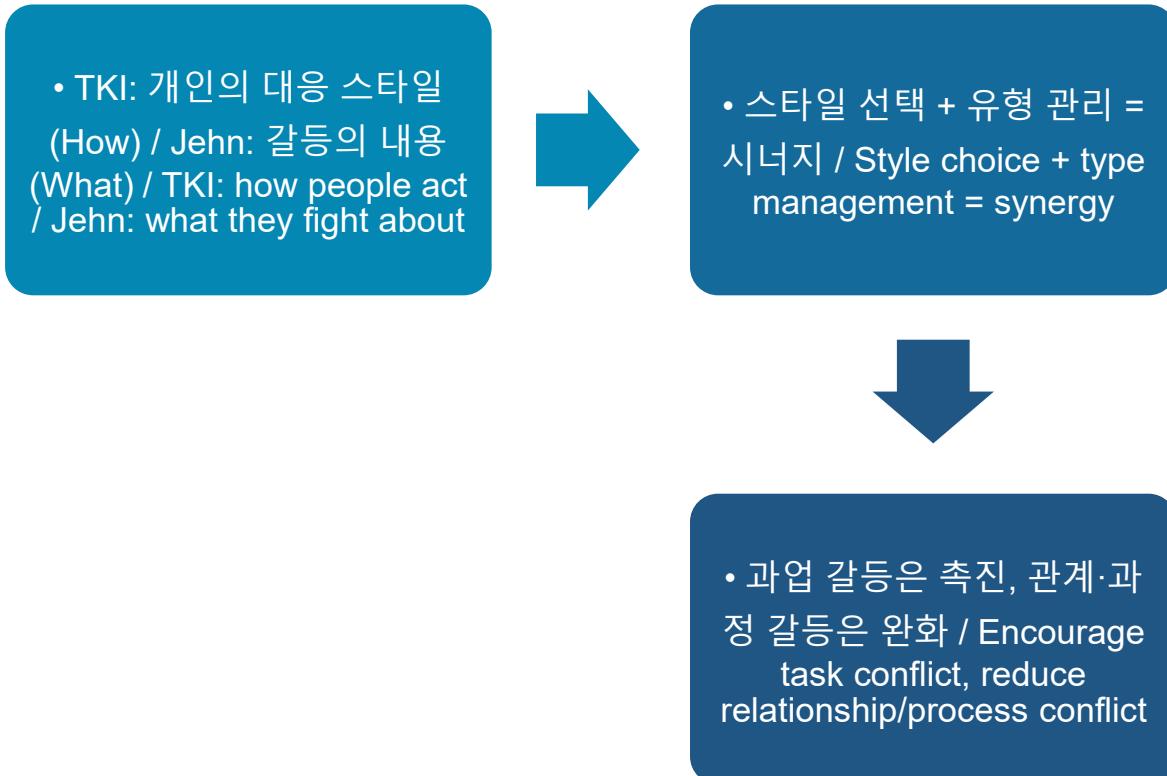


# 병원 사례 & 핵심 요약 /

- [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

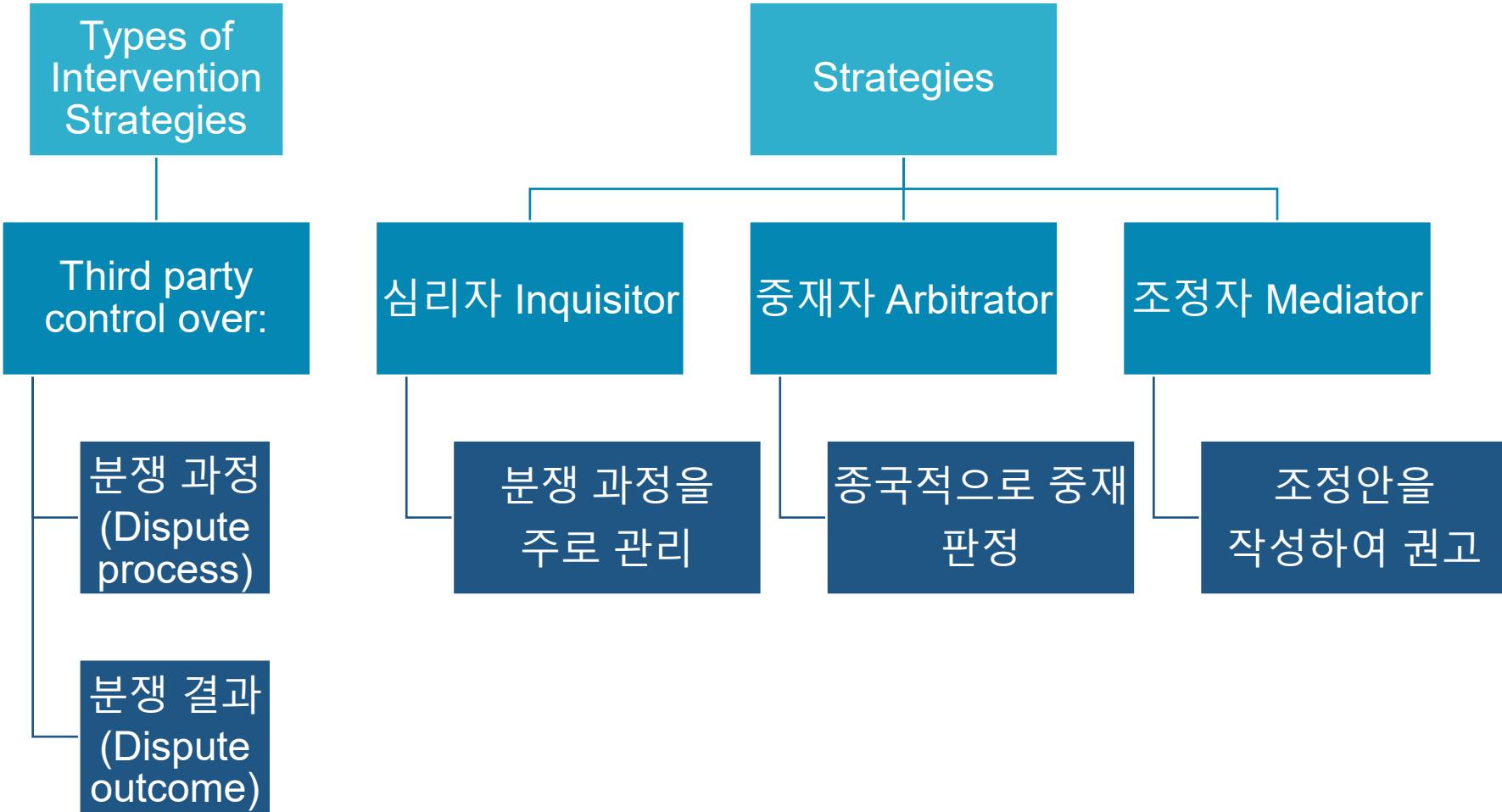
# ‘3자 개입’을 통한 갈등 관리

- 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

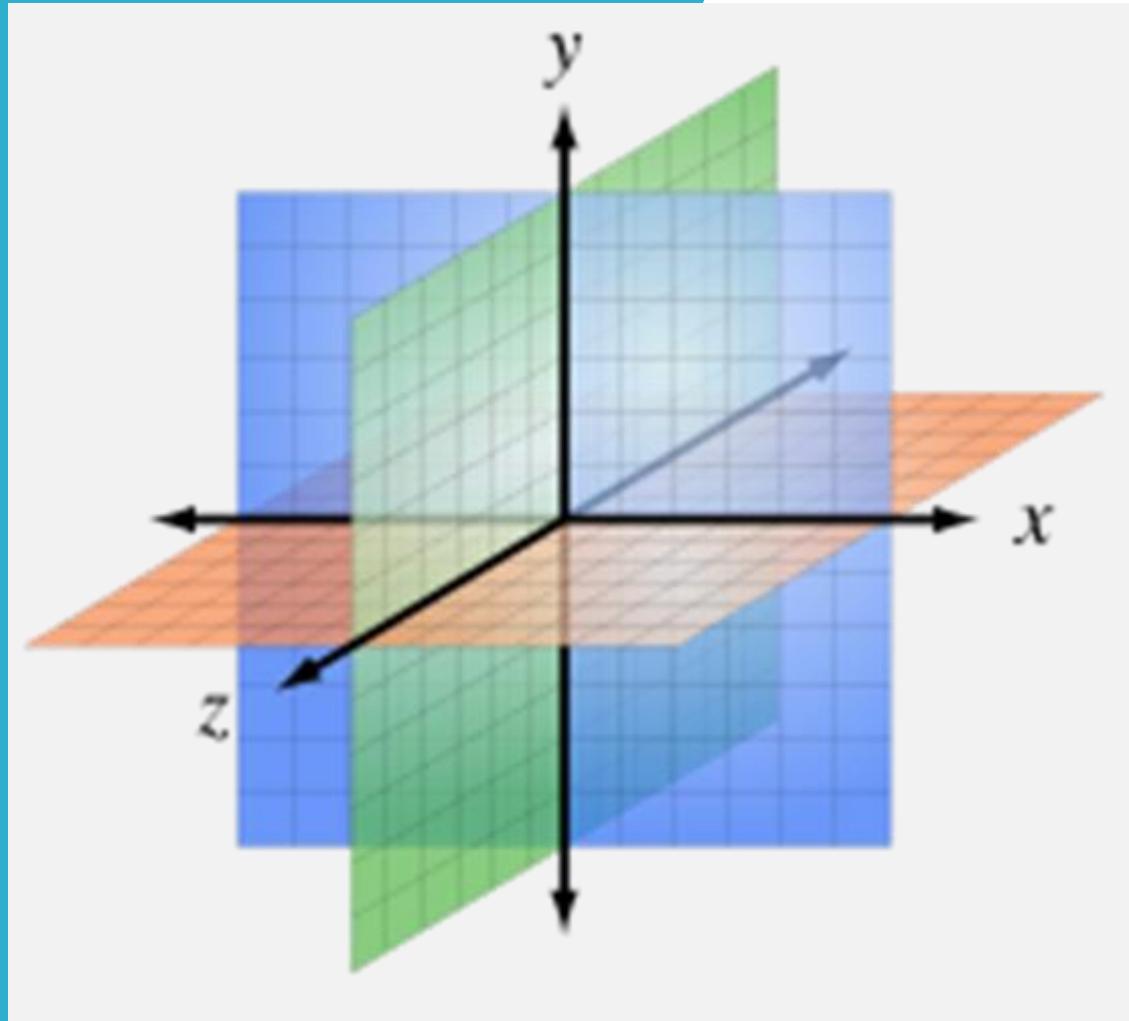
- 분쟁 개입의 목표(Dispute Intervention Goals)
- 분쟁 개입 시 관리자의 개입 전략은...
  - Manager’s intervention strategies may be affected by:
    - Importance of issues
    - Time pressure
    - Relative power of disputants
    - Relationships between parties
    - Relationships between manager and parties

# ‘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

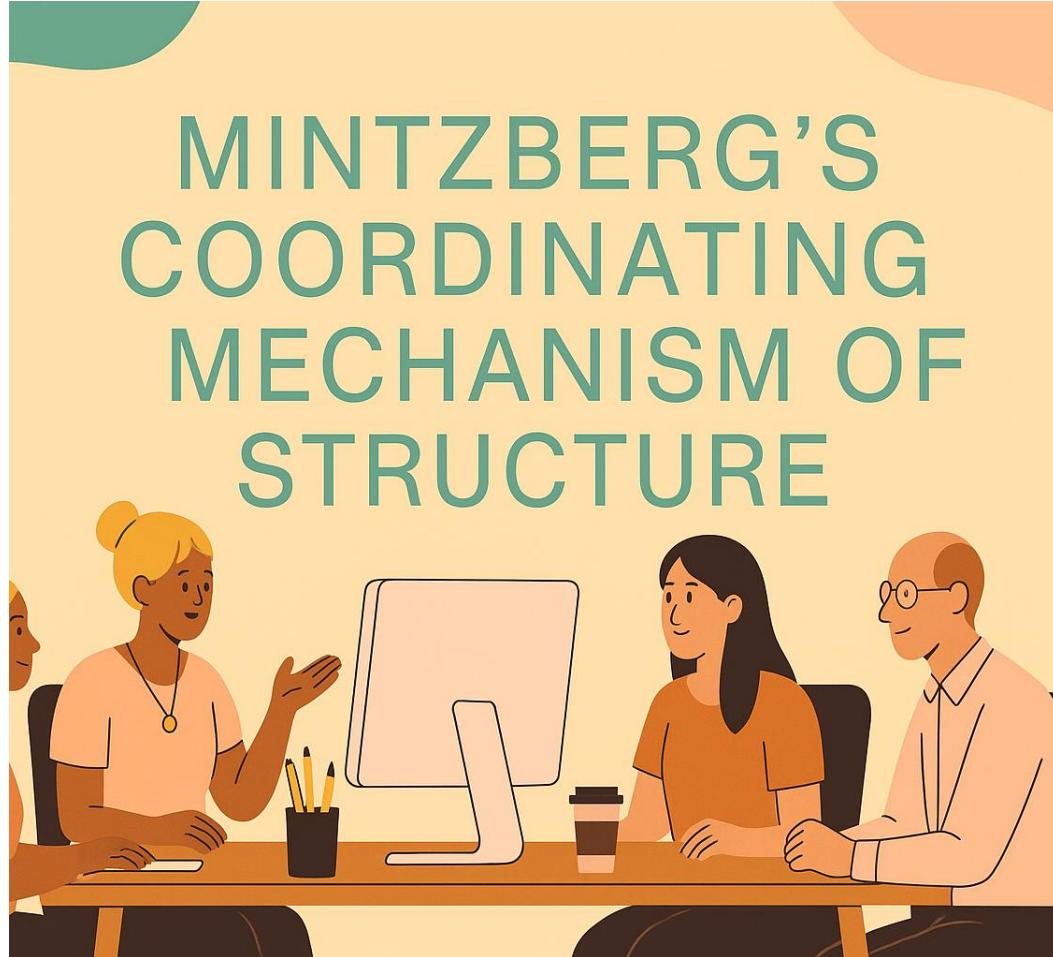
# 상호의존성

- 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 COORDINATING MECHANISM OF STRUCTURE

- 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
<b>Market Transactions (시장 거래)</b>	시장원리에 기반한 자율적 거래 관계. 계약, 경쟁, 가격이 주요 조정 메커니즘	민간 병원과 제약사 간 계약, 장비 구매, 위탁용역 등
<b>Voluntary Relationship Transactions (자발적 협력관계)</b>	공식적 의무는 없지만 상호 이익을 위해 협력하는 관계 신뢰·정보공유 중심	지역 병원 간 진료협력, 의학연구 컨소시엄, 보건의료 네트워크
<b>Involuntary Relationship Transactions (비자발적 관계)</b>	정부나 규제에 의해 강제된 관계 계약이나 법적 의무로 형성	공공 병원 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

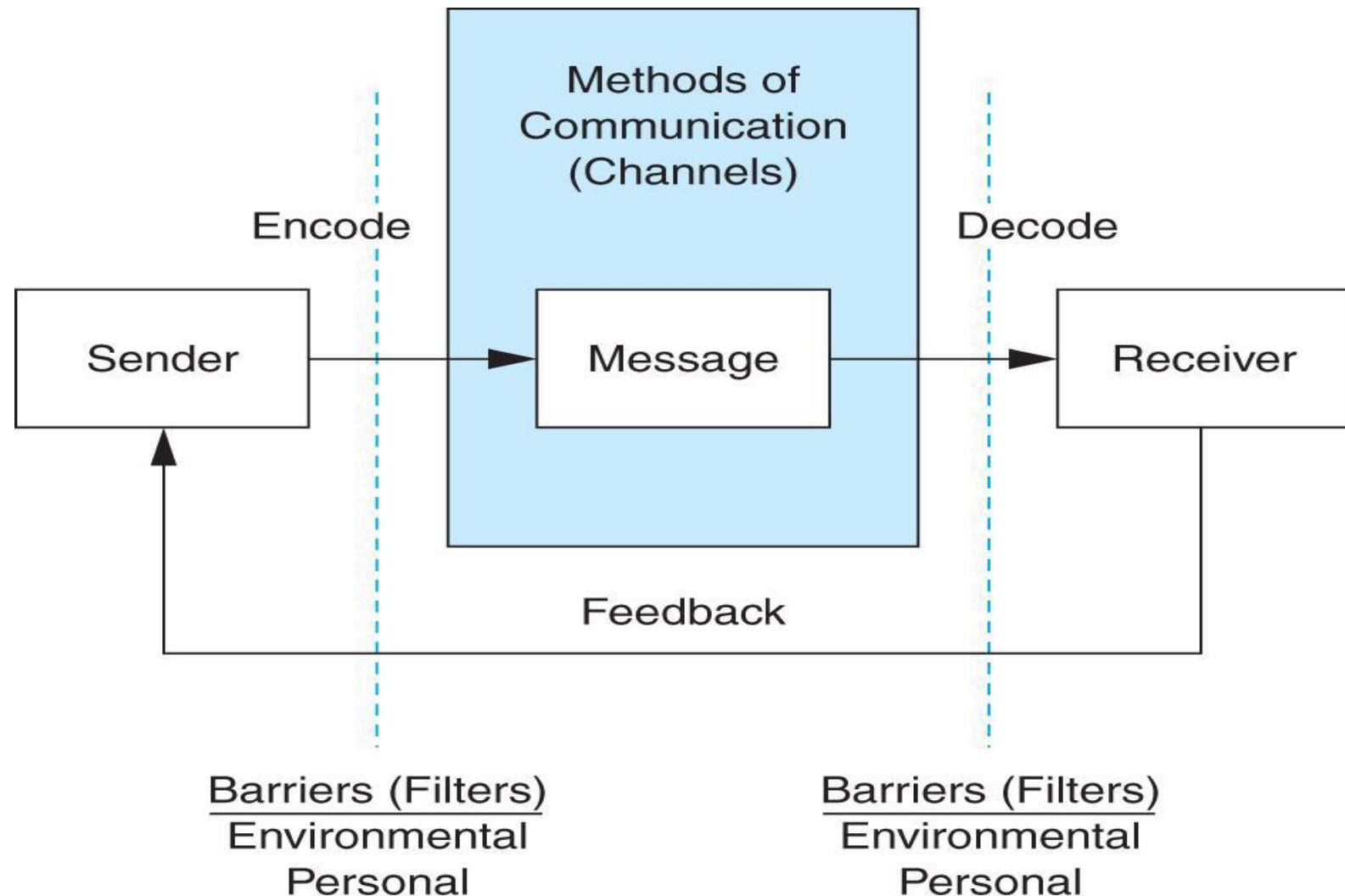
# 커뮤니케이션



# 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

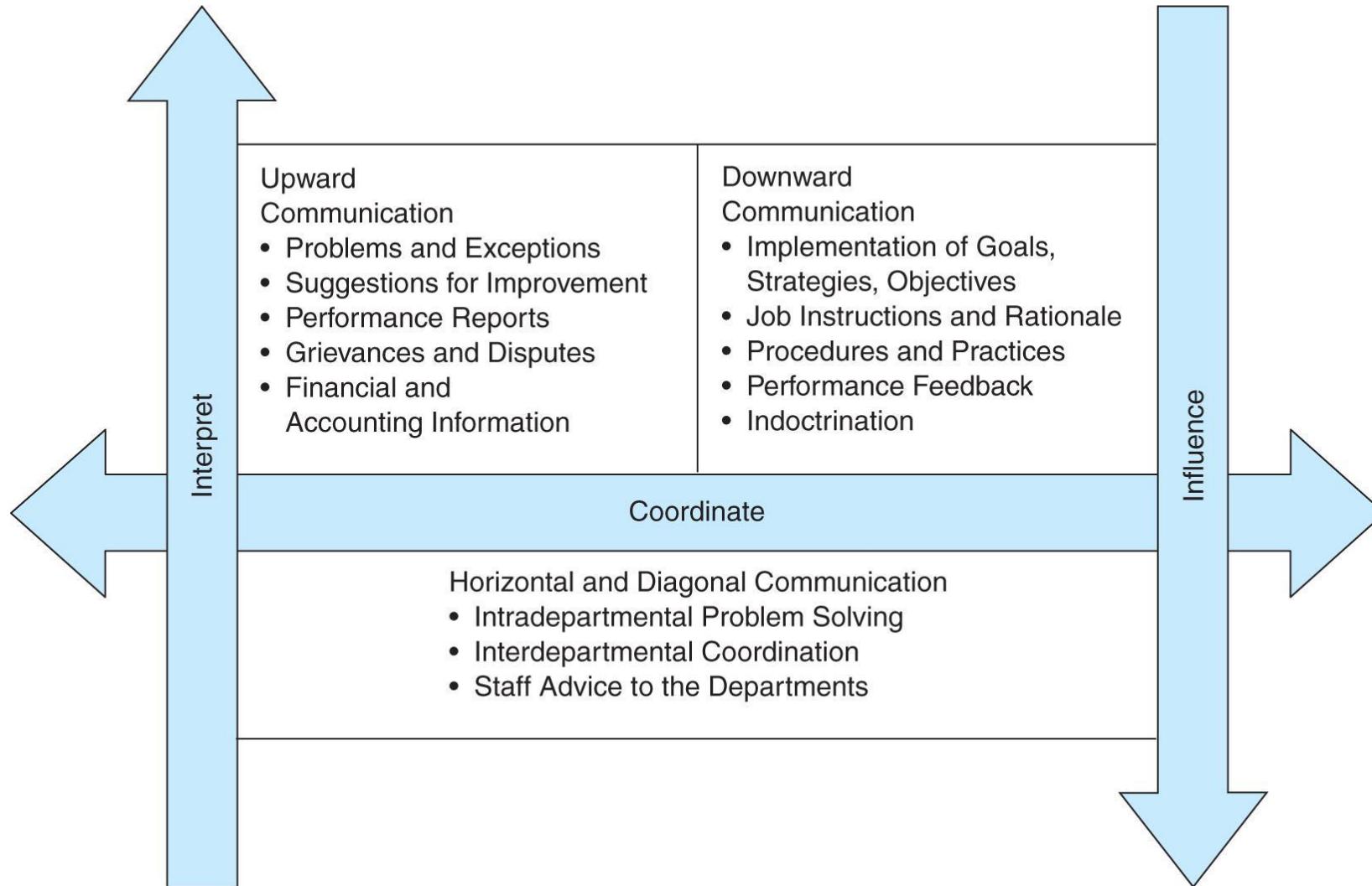
- Ways for Managers to Overcome Barriers
  - Cross-organizational lines
  - Include cross-organizational dimensions
  - Facilitate cooperation among organizations in a system
  - Resolve conflicts among organizations in a system

# 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

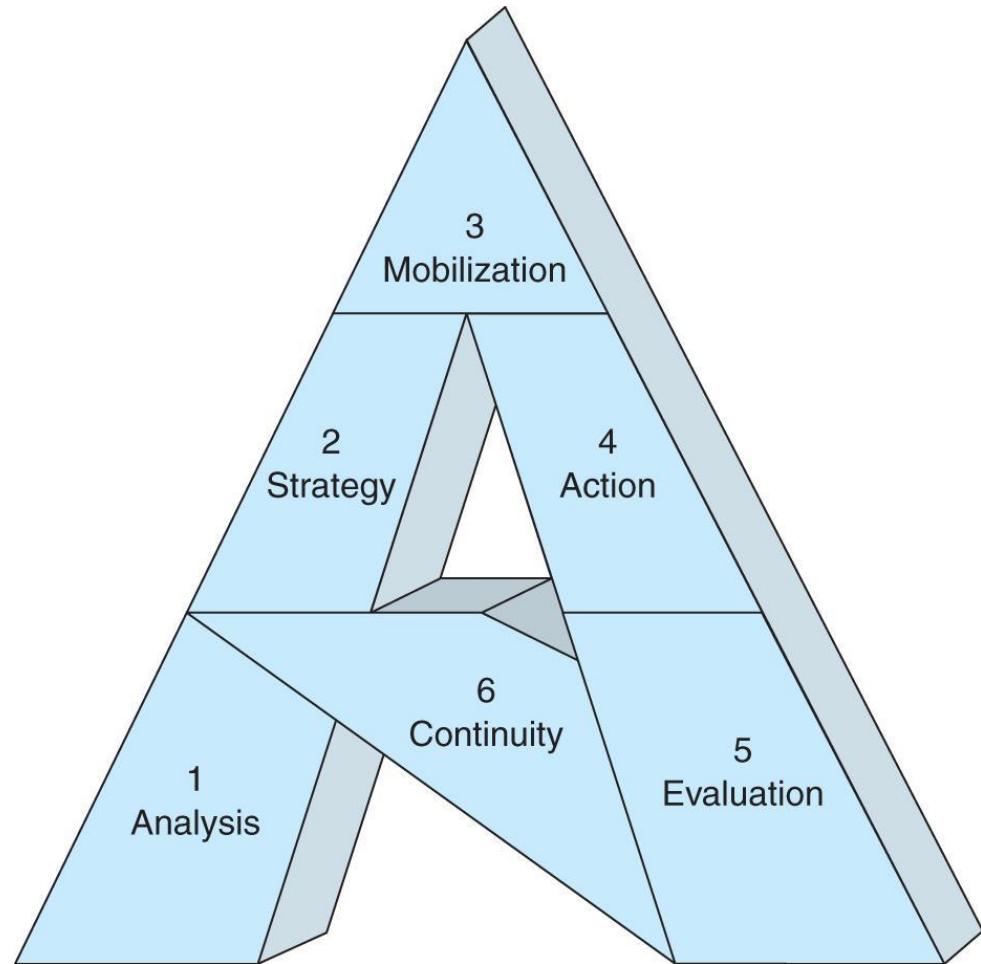
## Communicating with external stakeholders

- 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