

KOSHA GUIDE

Z - 52 - 2022

## 갈등관리에 관한 지침

2022. 12.

한국산업안전보건공단

## 안전보건기술지침의 개요

○ 작성자 : 한국안전문화진흥원

○ 제·개정 경과

- 2022년 12월 리스크관리분야 표준제정위원회(제정)

○ 관련규격 및 자료

- 안전보건경영시스템

○ 기술지침의 적용 및 문의

- 이 기술지침에 대한 의견 또는 문의는 한국산업안전보건공단 홈페이지 안전보건기술지침 소관 분야별 문의처 안내를 참고하시기 바랍니다.

- 동 지침 내에서 인용된 관련규격 및 자료 등에 관하여 최근 개정 본이 있을 경우 해당 최근 개정 본을 참고하시기 바랍니다.

공표일자 : 2022년 12월 31일

제 정 자 : 한국산업안전보건공단 이사장

## 갈등관리에 관한 지침

### 1. 목 적

조직(사업장) 내 갈등은 결과적으로 안전 의사결정 오류를 가져올 수 있고, 이로 인하여 안전사고와 직결되기도 한다. 더 나아가 조직의 생산성과 안전 성과에도 영향을 미치는 중요한 요인이다. 효과적인 갈등관리는 안전 성과 개선에 유의한 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 특히 작업장에서 발생하는 개인(동료)간의 갈등을 효과적으로 관리했느냐에 따라 사업장 안전 문화 구축이 크게 의존된다. 이 지침은 갈등관리에 관한 개념과 활용되는 방식에 대하여 안내하는 것을 목적으로 한다.

### 2. 적용 범위

본 가이드라인은 사업장 안전·보건 운영 책임자, 안전 감독관, 내부 심사원을 핵심으로 하여 그들의 역량 강화를 위해 적용된다. 산업안전보건법 ‘정부의 책무’ 관련 지원사업을 담당하는 행정관리인의 업무역량 증진을 위해서도 적용된다.

### 3. 용어의 정의

3.1 갈등: 갈등이란 개인 또는 집단 사이의 견해나 이해관계의 차이로 서로 적대시하거나 의견 충돌하는 것으로 정의된다. 사업장에서 갈등은 필요 불가결한 것이므로, 예방도 필요하지만 발생한 갈등을 어떻게 해소하는지가 더 중요하다. 갈등은 문제의 소지가 되지만, 오히려 문제점을 드러내어 통합이나 사업장 분위기 활력의 계기가 되는 순기능도 한다.

3.2 협상: 협상이란 갈등을 관리하고 상호 간에 만족스러운 결과를 도출해내기 위한 갈등 해소의 기술로서 오늘날 사업장 안전 관리자에게 중요한 직무 관련 역량이다.

## 4. 갈등(conflict)의 본질

### 4.1 갈등 기능

4.1.1 갈등은 사업장 내에서 여러 당사자들이 목표를 달성하거나 문제를 해결하기 위해 의사결정을 해야 하는 상황에서 견해의 불균형으로 인해 파생되는 현상으로 본질적으로는 다음의 역기능을 갖는다.

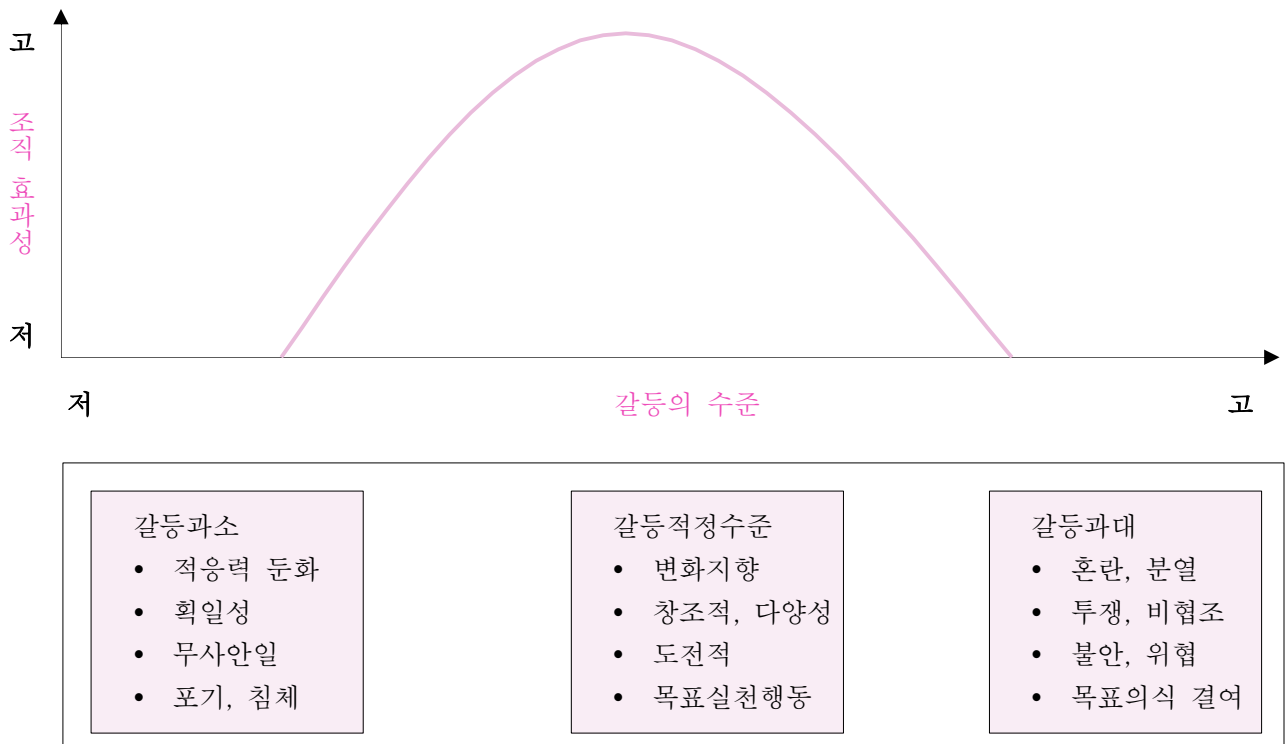
- (1) 갈등은 개인의 이익을 위해 팀 전체를 희생한다.
- (2) 팀원들 간의 오랜 갈등은 불안하여 정서적으로나 신체적으로도 해롭다.
- (3) 갈등은 팀원들 간 서로 시간과 자원을 낭비한다.
- (4) 갈등으로 재정적인 비용이 추가 부담된다.

4.1.2 갈등관리를 잘 활용하면 팀 관리자는 다음의 순기능을 구한다.

- (1) 갈등관리는 사업장의 어느 곳에서 어떤 문제가 있는가에 대한 정보를 확인한다.
- (2) 갈등관리는 당사자 화합의 계기가 된다.
- (3) 갈등관리를 통하여 팀의 혁신과 변화를 이끌 수 있다.
- (4) 갈등관리는 팀 관리자가 갈등을 방지하는 방법을 배우게 하는 역량 강화 역할을 제공한다.

4.1.3 갈등은 순기능과 역기능이 동시에 지니고 있기에, 갈등 수준이 지나치게 과도할 때 당사자들의 직무 만족도가 저하되고, 사고 재해율이 높아지며, 생산성과 품질이 낮아지는 등 작업의 효율성이 떨어진다.

4.1.4 갈등이 있더라도 적정수준을 유지할 때는 사업장(조직) 효과성이 극대화되며, 동료 간 무관심이 최소화되며, 오히려 일을 재미있게 할 수 있는 도전적인 환경이 조성됨으로써 상호 협력하는 안전 문화 조성이 활성화된다.



<그림 1> 갈등의 수준과 조직 효과성

- (1) 갈등이 없는 사업장이 유익할 것 같지만, 실상은 무사안일에 빠지고, 사업장 분위기가 침체에 빠져 환경 변화 적응력이 떨어진다.
- (2) 사업장 적절한 갈등이 있는 경우, 갈등을 없애려는 변화 지향을 추구하고, 다양한 견해가 존재한다는 것을 인정하여 창조성을 발휘하고자 한다.
- (3) 갈등이 심한 사업장에서는 항상 불안감이 존재하여 근무자가 위협을 느끼며, 문제 해결보다는 투쟁 의식으로 대응하려고 한다. 사업장 안전 의식과 목표에 부정적 시각을 갖는다.

## 4.2 갈등의 유형

4.2.1 갈등관리를 잘하려면 먼저 갈등의 유형을 파악해야 한다. 갈등 유형은 그 원인에 따라서 내적 갈등과 외적 갈등으로 구분된다.

- (1) 내적 갈등은 갈등의 원인이 당사자 자신의 내부에 있는 것으로 통상 심리적 갈등을 말한다. 편 가르기 하려는 인간의 속성이 문제다. 학력, 고향, 동문 등이 관련

되어 당사자 스스로가 갈등을 갖는다.

(2) 외적 갈등은 갈등의 원인이 당사자의 심리적 내부에 있는 것이 아니라 사업장 외부에 있다. 이는 다시 3가지 형태로 분류될 수 있다.

(가) 인물과 인물 사이의 갈등 : 인물 사이의 갈등으로 가장 보편적인 갈등이다.

(나) 인물과 조직(사업장) 사이의 갈등 : 개인이 현실에서 겪는 사업장 제도, 작업 방식, 작업 문화 등과의 갈등이다.

(다) 인물과 자연 사이의 갈등 : 재난(재해)의 발생으로 인해 당사자가 겪는 트라우마 갈등

4.2.2 갈등 유형은 개인과 집단 기준으로 구분되기도 한다.

(1) 개인 내 갈등(intrapersonal conflict): 개인의 심리적 갈등이 대표적이다. 사업장 목표에 동의하지 않는 갈등, 자신이 맡은 역할에 불만을 가진 경우의 갈등 등이 사례이다.

(2) 개인 간 갈등(interpersonal conflict): 개인 간 갈등은 둘 이상의 개인들이 동일 문제, 한정된 직급, 한정된 자원에 대해 서로 양립할 수 없는 기대, 요구, 희망을 가질 경우에 발생 된다. 가장 흔한 갈등 유형이다. 안전한 작업 방식을 결정할 경우, 이 방식이 좋다든지 저 방식이 좋다든지 하는 사례가 한 예다.

(3) 집단 간 갈등(intergroup conflict): 부서 간에 발생, 상호 업무협조와 과업 활동의 조정과 통합이 어렵게 되고, 조직 분위기가 부정적으로 변화된다. 산업 안전팀과 생산팀 간의 물량 조절 갈등이 한 예다. 집단 간의 갈등으로 문제점이 발생할 수 있다:

(가) 적대감과 부정적 태도의 증가

(나) 부서 이기주의 팽배

(다) 집단 간 의사소통의 감소

(라) 다른 집단 활동에 대한 엄격한 감시

(마) 집단 내 집단 응집성(group cohesiveness) 증가

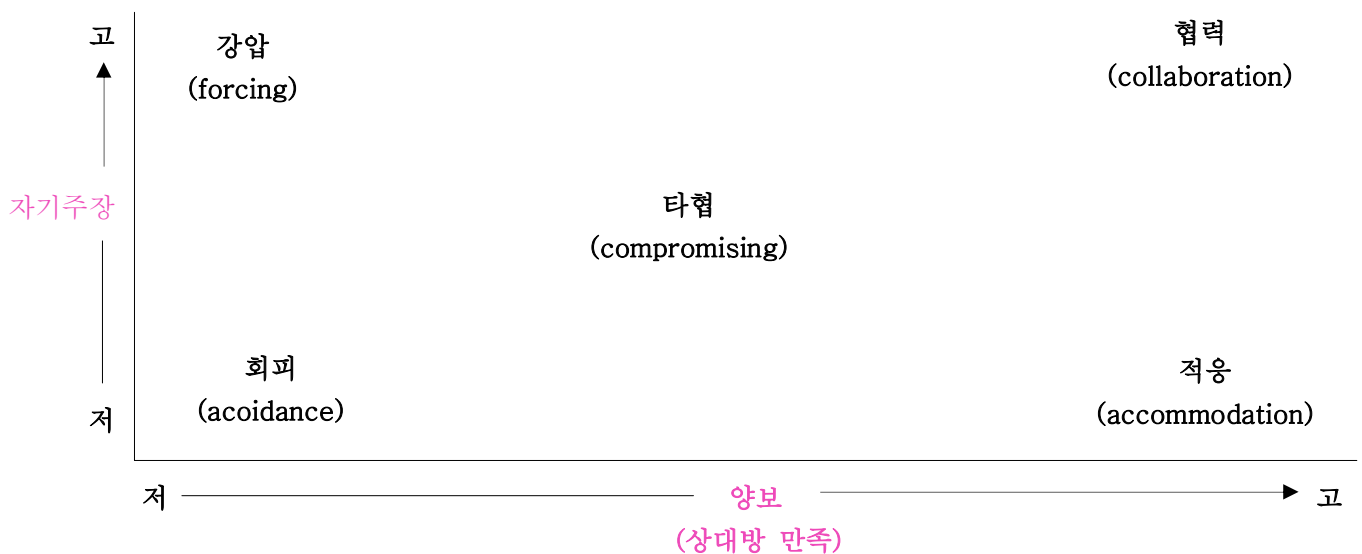
(바) 권위적이고 강력한 리더십 스타일이 필요함

#### 4.3 갈등관리 방식

4.3.1 효과적인 갈등관리를 위해 요구되는 원칙으로는 다음이 있다.

- (1) 갈등 당사자와 갈등 문제는 분리해 판단해야 한다.
- (2) 당사자들이 겉으로 주장하는 내용(position)이 아닌 그들이 실제로 관심을 두는 사항(interest)에 초점을 둔다.
- (3) 갈등 당사자들이 윈-윈(win-win)하는 상생적이고 호혜적인 대안을 마련한다.
- (4) 갈등 해결에는 객관적 기준을 적용하여야 한다.
- (5) 갈등 해결에 투입되는 노력 대비 그 결과 만족 즉 효율성이 큰 기준을 적용한다.

4.3.2 갈등을 다루는 갈등관리 방식은 자기만족과 상대방 만족을 기준으로 하여 다섯 가지로 분류된다.



<그림 2> 다섯가지 갈등관리 방식

- (1) 회피: 갈등 당사자들이 갈등의 존재 자체를 부인하고, 갈등의 원인을 이해하려고 하거나 시정하려는 시도를 전혀 하지 않는 상황인 경우의 관리방식이다.
- (2) 적응: 내가 조금 손해 보지라는 태도로 갈등 상대방의 관심을 자신의 것보다 더 우위에 두어 갈등을 완화하는 방식이다.
- (3) 강압: 자신의 견해 관철을 쟁취하기 위해 상대방을 의견을 무조건 무시하면서 상대의 동의를 구한 갈등관리 방식이다.
- (4) 협력: 상대방의 주장을 공유하면서, 당사자들이 서로 양보하는 태도로 문제를 해결하는 접근방식이다.
- (5) 타협: 갈등 해결을 위해 당사자 각자가 무엇인가를 일부 포기하면서 갈등 문제 해결에 접근하는 방식이다.

4.3.3 특히, 안전 설비 보강을 요청하는 안전팀과 경비 지출을 줄여야 하는 회계관리팀 간의 갈등과 같이 집단 간 갈등인 경우의 갈등관리 접근방식은 다음과 같다.

#### (1) 자원 확충 방식

- (가) 갈등 해결에 투입되는 재정 및 물적 자원이 충분히 확보 가능한 경우 적용될 수 있다.
- (나) 갈등 집단 모두에게 만족을 가져다주는 가장 쉬운 방법이다.
- (다) 갈등 조정자는 자원 공급을 보강해 줌으로써 집단 간의 과도한 경쟁이나 가혹한 행동을 감소시킬 수 있다.

#### (2) 문제 공동 해결 방식

- (가) 집단 간 갈등을 추가적인 자원 투입 없이 해결하기 위한 가장 건전한 방법이다.
- (나) 갈등 팀들을 대면시켜 갈등의 저변에 있는 원인을 정면으로 마주하게 하여 해결책을 찾는 방식이다.



(다) 책임을 분담하게 하는 방식이다.

(라) 유의해야 할 점은 서로 다른 견해차를 단순히 조정하는 데 있지 않고 문제 해결에 그 목적이 있다.

### (3) 조정 제안 제도 방식

(가) 갈등 팀 스스로가 조정안을 제안하게 하는 방식이다.

(나) 갈등 팀들이 자신의 권리가 위태로워졌다고 믿게 될 때, 조정 제안 제도는 공식적인 구체적 방안으로 효과적이다.

### (4) 공식적 권한 방식

(가) 갈등 관계에 있는 하위 집단의 공식적 상위 계층이 권한을 이용하여 갈등 해결을 하는 방법으로 오래전부터 가장 자주 사용되는 방법이다.

(나) 이 방법은 단기적으로만 적용해야 효과가 있다.

### (5) 조직개편 방식

(가) 집단 간 갈등이 발생하지 않도록 직무설계를 변경하여 팀이 동일 부서에 하나만 있게 하거나, 팀을 개편하거나, 팀 자체를 해체 시키는 방식이다.

(나) 예를 들어, 인사이동이나 조직개편을 통해 갈등 관계에 있는 팀들을 이동시킴으로써 갈등을 해결한다.

### (6) 공동의 적 설정 방식

(가) 갈등 관계에 있는 두 팀의 작업을 맡을 별도의 새로운 팀을 설정하면 이 두 팀은 공동의 적에 대한 효과적인 대처를 위하여 집단 간의 차이나 갈등을 자발적으로 조정하여 팀을 유지하려고 한다.

(나) 예를 들어, 안전팀과 회계 팀 간에 재정 문제로 갈등이 있는 경우, 이 문제를 기획실 리스크관리 팀이 맡게 설정하는 방식이다.

## 5. 안전과 갈등관리

### 5.1 안전과 생산 활동 갈등

5.1.1 안전 관리에서 아직 충분히 해결되지 않은 문제는 안전팀과 생산팀의 갈등이다. 이 갈등은 경영 관행, 조직 문화 및 개인행동 측면에서 발생한다.

- (1) 생산이 대부분 산업에서 핵심 비즈니스다. 이는 안전 관리는 기껏해야 생산 기능을 지원하는 기능임을 의미한다.
- (2) 그러나, 비록 지원 기능이지만, ‘중대재해처벌법’의 통과로 인해 갈등의 격차는 많이 해소될 전망이다.

5.1.2 많은 회사가 안전 정책을 가지고 있으며 기업 차원에서 직원의 건강, 안전 및 복지에 대한 진정한 약속이 있지만 이것이 반드시 운영 관행으로 이어지는 것은 아니다.

- (1) 기업 메시지는 계층 구조에서 운영 수준으로 내려가지 않고 있다. 이론적으로 회사 정책, 목표 및 가치는 전략적 관리 결정, 중간 관리 결정, 마지막으로 운영 결정으로 이어져야 하나 현실은 아니다. 즉, ‘정렬 오류(Alignment Fallacy)’가 존재하고 있다.
- (2) 정책 및 표지판에는 “안전 제일”이라고 표시되어 있지만, 관리 지침, 생산 압력 및 보고 시스템과 같은 기타 메시지는 생산이 최우선 순위임을 시사하고 있다. 따라서 안전 메시지가 주어진에도 불구하고 직원들은 생산을 우선으로 인식한다.
- (3) 회계 관행은 “안전 제일” 접근 방식에 반대한다. 이익과 위험 관리 비용 사이에 재정적 갈등이 있다. 또한, 부실한 위험 관리의 모든 비용이나 효과적인 위험 관리의 모든 이점을 설명하는 것은 불가능하다. 추가 인적 자본은 자산이 아닌 지출로 취급되므로 안전 개선의 이점이 종종 과소 평가된다.
- (4) 관리 시스템은 종종 “안전 제일” 메시지와 일치하지 않는다는 측면에서 약점을 포함한다. 예를 들어 생산 보너스에 기반한 보상 시스템같이 안전 관리에 동일한 가중치를 두지 않는다.

5.1.3 운영 수준은 안전과 생산 간의 갈등이 가장 명백한 곳이다.

(1) 관리 시스템은 안전과 생산 두 역할을 동시에 책임을 갖지 않으나, 일선 감독자나 교대 감독자는 안전과 생산을 동시에 책임진다. 그들은 교대 근무 중에 발생한 모든 안전 및 유지 관리 문제를 해결했지만, 생산을 달성하지 못한 경우 책임을 져야 한다.

(2) 중대재해법 운영으로 이런 모순의 격차가 해결되어야 한다.

## 5.2 갈등은 안전 이슈

5.2.1 갈등은 곧 폭력과 안전사고로 연계된다. 즉, 갈등은 심리적 피해 외에도 당면한 작업, 절차, 장비의 적절한 작동을 방해한다.

5.2.2 해결되지 않은 갈등은 여러 면에서 사업장에 영향을 미친다.

(1) 사람들이 의사소통하려는 의지를 감소시키고, 동료 간 신뢰를 손상시킨다.

(2) 갈등은 주의를 산만하게 한다. 분쟁은 당면한 작업, 절차 및 장비의 적절한 작동에서 사람들의 주의를 분산시킨다.

5.2.3 갈등은 작업팀(그룹)에 영향을 미친다. 분쟁에 직접적으로 연루된 두 사람은 동료에게 불만을 품고 불평하면서, 연합하기 위해 주변 사람의 지원을 요청할 수 있다. 그렇게 함으로써 갈등의 당사자는 주변 사람들의 주의를 산만하게 한다.

(1) 이러한 모든 행동은 직장에서 보이지 않는 위험을 초래할 가능성이 있다.

(2) 이러한 위험은 안전 교육이나 새 장비로 해결되지 않는다.

5.2.4 갈등은 오래 지속되는 심리적, 정서적 피해를 유발한다.

(1) 이러한 피해는 높은 수준의 스트레스, 낮은 수준의 자존감, 동료로부터의 사회 고립 증가, 불안, 심지어 우울증에 반영된다.

(2) 이러한 모든 정서적, 심리적 상태는 개인의 전반적인 건강과 신체적 웰빙에 부정적인 영향을 미치고, 더욱이, 해결되지 않은 갈등의 결과는 사건 이후 몇 년 동안

개인에게 남아 있을 수 있다.

5.2.5 갈등은 팀이 해결해야 합니다. 언뜻 보기에 갈등은 당사자 만이 해결할 수 있는 것 같으나, 더 깊이 들여다보면 갈등의 해결을 가능하게 하거나 방해하는 것은 팀의 문화다.

- (1) 조직의 모든 사람의 소프트 스킬을 향상하면 의사소통, 협상 및 리더십 능력이 향상되면서, 차례로 그것은 문화를 변화시키고 파괴적인 갈등으로부터 안전사고를 예방하는 데 도움이 될 수 있다.
- (2) 충돌은 오작동하는 장비와 제대로 훈련되지 않은 근로자만큼 위험 요인이다. 갈등과 관련된 안전을 개선하기 위해 관리자와 소유자는 물론 모든 직원은 열린 의사소통을 구축하기 위해 공동의 노력이 필요함을 알고 이해해야 한다.

### 5.3 안전 갈등 해소 기법

5.3.1 갈등은 불가피하다. 하지만 안전 전문가가 갈등을 관리하는 방식에 따라 근로자가 안전하게 집으로 돌아가는 것과 가족을 다시는 볼 수 없는 것의 차이가 발생할 수 있다. 산업 안전보건 책임자는 접하는 상황이 무엇이든, 갈등을 예상하고 해결하는 법을 배우고 책임 순위 상위에 두어야 한다.

5.3.2 예방 조치: 갈등 개입은 효과적이지만 경우에 따라 시간과 비용이 많이 들기 때문에 초기에 갈등을 예방할 필요가 있다. 다양한 유형의 예방 조치가 있다.

#### (1) 작업장 변경

- (가) 작업장 레이아웃이 좋지 않으면 스트레스와 적대감(예: 비좁은 작업장, 시끄러운 사무실 또는 열악한 조명)이 발생하거나 사람간 시비가 생길 수 있다.

#### (2) 직무 변경

- (가) 근로자들이 직무 측면에서 서로 연계있다는 것을 강조하기 위해 교대 또는 직무 역할 변경에 대해 개입한다.

- (나) 개입이 실패할 경우 시정 조치로 적용할 수도 있다.

## (3) 직원 교육

(가) 직원에게 자신의 역할을 수행할 수 있도록 교육과 충분한 자원을 제공한다.

(나) 다른 사람들과 우호적으로 일할 수 있도록 인식 과정(예: 평등 및 다양성)을 제공하고, 갈등 관리에 대한 교육을 제공하여 대립적인 행동을 적절하게 처리할 수 있도록 한다.

## (4) 갈등 해결 정책 수립

(가) 갈등 정책은 회사가 학대 행위에 대해 무관용임을 설정하고 직장 내 협력을 재구축하기 위해 대립에 적극적으로 대처한다.

(나) 직원들이 우려 사항과 불만 사항을 조기에 보고하여 상황이 악화되지 않도록 권장한다.

5.3.3 대안 분쟁 해결: 갈등을 방지하기 위한 최선의 노력에도 불구하고 어떤 근로자들은 계속 문제를 일으키거나 다른 사람들과 충돌하는 경향이 있다. 대안적 분쟁 해결(Alternative dispute resolution)을 통해 이러한 상황을 해결할 수 있다.

## (1) 비공식 토론

(가) 이것은 상관, 심지어 갈등에 있는 사람들에게 의해 마련될 수 있다.

(나) 여기에는 앉아서 문제에 대해 이야기하는 것이 포함되며, 토론 동안 관리자나 감독자는 공정한 태도를 유지해야 한다.

(다) 이것은 사람들에게 우려를 표명하고 해결책에 동의하며 공기를 맑게 할 수 있는 충분한 기회를 제공한다.

## (2) 중개(Mediation)

(가) 통제된 환경에서 문제를 해결하기 위해 분쟁 중인 사람들과 토론하는 훈련된 중개자가 관여하는 방식이다.

(나) 중개자는 사람들이 서로 침착하게 말하고 경청하도록 격려하는 데 능숙하며,

사람들 이 관계를 회복하고 업무 활동을 정상 궤도에 올려놓는 결론에 도달하도록 안내한다.

(다) 중개자는 적절하게 훈련된 비즈니스의 누군가 또는 외부 당사자일 수 있다.

### (3) 조정(Conciliation)

(가) 조정자는 중재자와 달리 사람들이 의견 차이를 해결하기 위해 무엇을 해야 하는지에 대한 최종 결정을 내릴 책임이 있다는 점이다.

(나) 합의는 법적 구속력이 없지만 당사자들이 고수하도록 유도하는 것이 좋다.

### (4) 중재(Arbitration)

(가) 매우 형식적이다.

(나) 갈등의 양측에 대한 주장은 중재인에게 제출되며, 변호사가 사람들의 사건을 대리할 수 있다.

(다) 중재자는 증거를 고려하고 모든 당사자가 사전에 동의하게 될 법적 구속력이 있는 해결을 부과한다.