

葛藤이 組織成果 및 組織 有效성에 미치는 影響에 대한 研究

기호익

가천길대학 경영경영과 전임강사

요 약

현대사회를 무한경쟁시대라 말한다. 이러한 국내의 경영환경변화에 도전하기 위하여 조직도 새로운 변화를 해야 하며 변화를 시도하고자 하는 경우에는 그 변화의 주체가 원하든 원하지 않든 간에 조직내에 갈등이 수반되기 마련이다. 변화에 따라 크고 작은 갈등해소에 관심이 있어야 하며 갈등을 생산적이고 창의적으로 관리하여 조직의 새로운 활력과 발전의 기회로 삼아야 할 것이다. 또한 갈등은 인간으로 구성된 조직에서는 목표와 욕구에 따른 다양한 갈등이 존재하여 갈등으로부터 자유로울 수 없으며 조직과 조직 그리고 인간과 조직간의 공존이라는 현대 사회의 특징을 감안할 때 피할 수 없는 숙명과 같은 것이다. 그러므로 갈등을 관리한다는 것은 조직 발전의 좌표로써 매우 증시되며 조직의 적극적인 영향을 발휘하도록 갈등을 감소시키거나 증가시키는 행동을 할 때 갈등자체를 합리적이고 효율적으로 관리해야 한다는 것에 유의할 필요가 있다. 따라서 조직행동론 관점에서 조직성과 및 조직 유효성에 직무만족과 관련하여 개인의 갈등이 조직 내 이직과 결근을 더 나아가서 조직전체의 생산성에 미치는 영향이 매우 크다는 사실과 조직관리자는 구성원의 갈등해소와 직무만족을 위하여 갈등관리 방안을 다음과 같은 3가지 방안을 강구하여야 할 것이다.

결과적으로 개인갈등에 따른 조정방안을 중심으로 개인갈등관리 및 직무만족과 조직 유효성 그리고 생산성 향상에 보다 노력하는 것과 조직관리자와 구성원들은 조직 내 갈등을 문제가 아닌 새로운 발전의 계기와 문제 해결의 한 부분으로 인식하여 새로운 이노베이션을 창출하게끔 갈등관리의 방향을 제시하여야 할 것이다.

1. 서론

1.1 연구의 목적과 방법

현대사회에서 기계가 아닌 인간으로 구성된 어떤 조직도 갈등으로부터 자유로울 수는 없으며 인간과 인간, 조직과 조직, 그리고 인간과 조직간의 무한 경쟁을 통해 조직의 생존이 보장되는 현대사회의 특징을 감안할 때 갈등은 우리에게

게 피할 수 없는 숙명과 같은 것이다.¹⁾

일반적으로 갈등은 관련된 개인이나 집단이 함께 일하는 데 애로를 겪는 형태로써 정서적인 활동이 방해되거나 파괴되는 상태라 할 수 있으며 갈등 상황은 우리들의 생활에서도 자주 경험되는 것이며 개인의 만족과 조직의 유효성에 긍정적이든 부정적이든 의미 있는 영향을 끼칠 것이다.

갈등에 대한 관점은 조직의 목표 달성과 업무 향상에 도움이 되는 순기능 적인 측면과 조직 목

표에 방해가 되는 역기능적인 측면을 동시에 가진다고 보고 있다.

이와 같은 측면에서 갈등을 관리한다는 것은 매우 중요하며, 갈등 관리는 조직에 적극적 영향을 발휘하도록 갈등을 감소시키거나 증가시키는 행동이라고 할 때 갈등 자체를 합리적이고 효율적으로 관리해야 한다는 것에 유의할 필요성과 조직의 성과에 창조적인 요소 또는 파괴적인 요소의 양면성을 지니고 있으며, 이를 잘 관리하면 조직의 성과를 높일 수 있다는 것이 오늘날의 관점이다.

따라서 본 연구에서는 조직 행동론의 이러한 현대적 관점에서 조직내 갈등을 개인간 갈등 및 집단간 갈등으로 분류하여 고찰하고, 조직성과 및 조직유효성에 중요한 영향 요인 중의 하나인 조직갈등 특히, 개인갈등을 중심으로 그 원인과 모형 및 관리방안을 주 연구과제로 하여 우리 현실에 적용할 수 있는 효율적인 관리방안의 모형을 제시하여 실질적인 갈등관리에 이어서 이론적 기초가 되는데 그 목적이 있다. 그리고 연구의 목적을 달성하기 위하여 주로 국내외 다수의 각종 문헌 연구와 선행된 통계적 분석자료 결과를 통해서 구체적인 기초자료로서 활용 가능하도록 문헌 탐구의 방법을 채택하겠다.

1.2 논문의 구성

연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위해 본 논문은 다음과 같은 내용으로 구성하였다.

전체 내용은 5개장으로 대분 하였다.

서론에서는 본 연구의 목적, 방법 및 구성 등의 내용을 기술하였다.

제II장에서는 체계적인 갈등이론과 제반문제의 이해에 필요한 갈등의 유형 및 갈등의 기능

등으로 분류하여 그 내용을 구체적으로 기술하였다.

제III장에서는 갈등관리의 주요모형을 중심으로 하여 개인갈등, 집단갈등의 그 요인 및 주요모형에 대해서 소개하고, 갈등이 조직에 미치는 영향에 대해서 구체적으로 기술하였다.

제IV장에서는 갈등의 관리 방안에 대해서 갈등의 조장방법과 갈등의 해소방법 및 기법에 대해서 알아보고, 개인, 개인간 갈등 관리방안 및 갈등관리의 방향에 대해서 구체적으로 기술하였다.

끝으로 결론에서는 본 연구의 이론적 틀에 근거한 갈등의 관리방안을 요약하고 연구의 문제점과 앞으로 요구되는 연구의 방향성을 제시하고자 한다.

II. 갈등에 대한 이론적 고찰

2.1 갈등의 정의와 특성

갈등(Conflict)이란 지각, 반대입장, 자원의 희소성, 방해 등의 개념을 포괄하고 있으며, 의도적인 결심에 의해 행해진 행동을 가정하고 있다. 갈등은 개인, 집단, 조직이나 더 나아가서 국가간에도 항상 존재하는 현상으로써, 지난 수십년 동안 인간의 행동을 연구하는 각 학문 분야의 많은 연구자들이 갈등에 대한 적절한 정의를 찾고 그 전개 과정을 규명하고자 계속 노력해 왔으나 아직 이에 대한 명확하고도 객관적인 정의는 찾지 못하고 있다.

갈등에 관하여 여러 학자의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

갈등의 개념에 관하여 마아치(March)와 시이문(Simon)은 “의사 결정의 표준 메커니즘에 고장이 생겨 개인이나 집단이 하나의 행동대안을 선택하는데 곤란을 겪는 상황”²⁾을 갈등으로 보았다.

브라운(Brown)은 “이해관계가 상이한 당사자간에 상반되는 행위를 갈등³⁾이라고 정의하고 있다.

워커(Walker)는 “어떤 다른 구성원의 목적 또는 목표에 불 일치하는 한 구성원의 행위”⁴⁾라고 갈등을 정의하고 있다.

지금까지 살펴본 대부분의 정의를 종합하고 정리해 보면 다음과 특성이 있다.

첫째, 갈등은 둘 이상의 개체나 집단 사이에 일어나는 상호작용이다.

둘째, 갈등은 당사자들에 의해 지각되어야 한다는 점이다.

갈등의 존재여부는 지각의 문제라는 것이다. 만약 아무도 갈등을 지각하고 있지 않으면 갈등이 존재하고 있지 않으며, 일반적으로 의견이 일치되고 있는 사항이다.

셋째, 갈등의 정의 속에 다음과 같은 개념이 들어 있다는 것이다.

즉, 반대의 개념, 제한된 자원의 개념, 방해의 개념, 갈등 상황에는 이해관계와 목표가 양립될 수 없게 보이는 두사람 이상의 당사자들이 존재한다는 가정이 있다는 점이다.

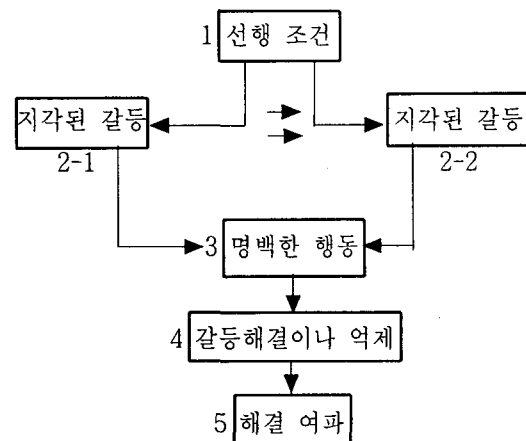
넷째, 갈등은 조직을 위해 유익한 것일 수도 있고, 해로운 것일 수도 있다.

2.1 갈등의 과정

갈등의 발생은 독특한 형태와 단계를 거치면서 발생의 초기국면에 스스로 나타나며 가능한 여러 갈래의 분 기적 대립의 기초가 마련되며 이러한 갈등은 잠재적으로 존재하고 반응조치는 혼선을 거쳐 인식하게 되어 일련의 인지적 과정을 통해 형성된다.

갈등은 만일 갈등자체가 동태적 과정이라는 견지에서 본다면 잘 이해될 수 있다.

더욱이 개인, 집단 및 조직간에서 발생하는 하나의 갈등은 식견할 수 있을 뿐만 아니라 설명할 수도 있고 동시에 갈등은 대화의 연속으로써 분석할 수 있으며 그림으로 요약 설명하면 다음과 같다.⁵⁾



자료: Alan.c. Filley. Interpersonal Conflict Resolution
Glenview 111 inois, Scott, Foresman and
Company 1975. p.8.

(그림1) 갈등과정

- 2) March, J. G. and Simon. H. A., Organizations (New york: John Wiley & Sons, Inc. 1958), p.112.
- 3) Brown, L. D., Managing Conflict at Organizational Interfaces (Reading, Mass. Addison Wesley Publishing Co., 1983), p.4.
- 4) Walkir, O.C., An Experimental Investigation of Conflict and Power in Marketing Channels, University of Wisconsin (Unpublished ph. D., thesis, 1970), p.18.

5) 이학중, 조직행동론(서울:박영사, 1989), pp.217-223

2.3 갈등의 유형

갈등은 조직에서 여러 가지 형태를 띠며 갈등 전문가들이 보는 시각에 따라 매우 다양하게 분류하고 조직내의 주체대상을 중심으로 보면 크게 개인적 갈등, 사회적 갈등으로 분류한다.⁶⁾

2.3.1 개인적 갈등

개인적 갈등이란 개인의 내면적인 상태 및 성격 문제를 말한다.

개인적 갈등으로는 욕구좌절에서의 갈등, 목표 갈등, 역할 갈등, 의사결정갈등 등을 들 수 있다.

2.3.2 사회적 갈등

사회적 갈등은 개인간, 집단내, 집단간의 차이를 말한다. 물론 개인내 갈등과 사회적 갈등이 언제나 분리될 수는 없다.

서면훈 등은 갈등의 유형을,

1. 개인적 갈등, 2. 개인간 또는 개인대 갈등,
3. 집단간 갈등, 4. 조직간 갈등 등으로 분류하고 있다.⁷⁾

2.4 갈등의 기능

갈등은 조직을 위해 유익한 것일 수도 있고 해로운 것일 수도 있다.

과거에는 갈등보다는 조화를, 동태적인 작용보다는 정태적인 작용에 관심을 가져 갈등을 역기능으로 인식하였으나 현재에는 갈등이 불가피할 뿐만 아니라 신중히 판단해야 할 조직의 현

상으로 본다.

즉 갈등은 그 나름대로의 기능을 가지고 있으며 그 모든 갈등을 역기능으로 보지 않으나 나아가 어느 정도의 갈등은 집단 형성과 활동을 동태 화하는 원동력이 됨으로 필요한 갈등은 적극적으로 조장해야 한다고 본다.

정(Chung)과 매긴슨(Megginson)은 사회적 갈등의 하나인 집단간 갈등을 중심으로 그 순기능을 다음과 같이 제시하고 있다.⁸⁾

2.4.1 갈등의 순기능

- 1) 갈등은 실제문제의 소재를 분명케 한다

개인이나 집단이 그들의 관심사나 차이점을 표시할 경우 표면상에 드러난 문제와 실제문제를 파악하는데 도움이 되나 갈등이 없이는 많은 조직상의 문제가 알려지지 못하거나 해결되지 못한 상태에 빠지게 된다.

- 2) 갈등은 기술혁신을 촉진한다

갈등은 여러 가지 아이디어와 견해를 제시케 하여야 하며, 그와 같은 다양화된 조직에서의 기술혁신을 촉진할 수 있다.

- 3) 집단간 갈등은 그 집단을 결속시킨다.

어떤 집단의 구성원들이 외부 반대자와 대립될 경우 그들은 그에 대처하기 위해 더욱 결속하는 경향이 있으나 때로 경영자는 내부갈등을 줄이기 위해 이 방법을 이용하기도 한다.

- 4) 갈등은 카타르시스로서의 역할을 한다.

갈등은 조직의 구성원들이 조직의 기능을 해

6) 장동운. 갈등관리. (서울: 무역경영사, 1997). p.39.
 7) Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., and Osborn, R.N., Managing Organizational Behavior, 2nd ed. (John Wiley and Sons, Inc. 1985). pp.514-515.

8) Chung, K. H., and Leon C. Megginson, L.G., Organizational Behavior: developing Managerial Skills (New York: Harper and Row, Publishers, 1981), pp.261-263.

치지 않고 그들의 감정을 자유로이 토론 할 수 있는 배출구가 될 수 있다.

5) 갈등관리는 집단간 관계를 공고히 한다.

집단갈등이 성공적으로 관리되면 집단간 관계가 더욱 공고해 질 수 있다. “악의 없는 싸움은 분위기를 새로이 한다.” 악의 없는 싸움은 관련 집단들의 유대를 더욱 강화할 수 있다.

2.4.2 갈등의 역기능

1) 각 집단 내에서의 변화

(1) 집단응집력이 강화된다,

집단이 더욱 밀착되면 될수록 그 구성원들은 보다 깊은 충성심을 지니게 된다.

(2) 집단은 과업지향성을 띤다.

외부 위협에 대처하기 위하여 집단의 분위기는 비공식적인 면에서 과업 지향적인 면으로 바뀌게 된다.

(3) 지시적 리더십이 강화된다.

집단이 과업지향성을 띠면서 리더는 더 권위적이 된다.

(4) 조직구조가 전보다 경직화된다.

집단 구성원간의 권한과 책임관계가 더욱 명확하게 된다.

(5) 집단단합이 강조된다.

관련 집단은 그 구성원들의 보다 많은 충성심과 일체감을 요구한다.

2) 집단간의 변화

제대로 관리되지 못한 갈등은 집단간 관계에 있어서 다음과 같은 변화를 가져오게 한다.

(1) 해당집단은 서로에 대하여 적대시한다.

각 집단은 다른 집단을 그들의 목표 지향적인 행동을 방해하는 적으로 간주하게 한다.

(2) 지각이 왜곡된다.

각 집단은 자신의 집단에 긍정적인 지각을 하게 되나 타집단에 대해서는 부정적인 지각을 하게 된다.

토마스(Thomas)와 폰디(Pondy)에 의하면 관리자들은 갈등상황에서 그들 자신들은 협조적이라고 생각하지만 다른 관리자들은 경쟁적이라고 생각한다.

(3) 커뮤니케이션이 감소된다.

갈등상황에 빠지면 집단의 구성원들과의 상호작용을 피하고 부득이 서로 관계를 가져야 할 경우 그들은 서로에 대하여 적의와 공격성을 보이는 경우가 많다.

(4) 해당집단은 두 가지 기준을 적용한다

각 집단은 상대방의 모든 바람직하지 못한 행동을 분명하게 따지려하지만 그들 자신의 집단이 행한 같은 행동은 완전히 눈감아 주려 한다.

스지라기(Szilagyi)와 왈라스(Wallace)는 갈등의 부정적인 면을 1. 집단내 변화, 2. 집단간 변화로 분류하고 있다.⁹⁾

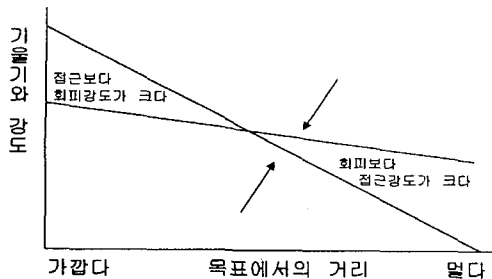
9) Szilagyi, A.P. and Wallace, M. J. Organizational Behavior and Performance (Goodyear Publishing Company, Inc, 1990, pp.361-362).

III. 갈등관리의 주요모형

3.1 개인 갈등의 주요모형

3.1.1 밀러(Miller)의 모형¹⁰⁾

갈등에 관한 이론으로 가장 설득력 있는 모형의 하나로는 밀러의 접근-회피모형을 들 수 있다. 밀러는 이 모형이 심리학과 사회적 행동에 있어 가장 중요하다는 가정 위에서 시도하고 있다. 밀러의 전략은 동물을 대상으로 한 실험실 실험에 근거하여 갈등의 이론적 모형을 세우고 그 원리를 복잡한 인간행동에 확대하여 적용하고자 하는 것이었다. 이 모형의 학습의 보다 일반적인 원리. 특히 크라크 헐(Clack Hull)의 자극-반응학습이론을 응용한 것이다. 밀러는 회피경향은 접근경향보다 목표에의 거리에 따라



(그림 2) 단순한 접근-회피갈등

자료: Neal E. Miller, Experimental Studies of Conflict, In Personality and The Behavior Disorders, Edited by Mcv.Hunt, Copyright 1944. The Ronald Press Compay, New York.

보다 빨리 줄어들다는 중요한 사실을 관찰하였다. 그는 회피의 기울기는 접근의 기울기보다 더 가파르다는 중요한 사실에 근거하여 그의 갈등이론을 전개하였다.

밀러는 갈등모형은 (그림 2)와 같다.

한편으로는 원하면서도 다른 한편으로는 두려움을 나타내는 목표에의 거리는 가로좌표 상에 접근이나 또는 회피경향의 강도는 세로좌표상에 표시되어 있으며 접근-회피 기울기는 일직선으로 표시되고 있다.

그러나 밀러는 여러 형태의 곡선은 이론의 요건을 만족시킬 수 있다는 점을 강조하고 있다.

(그림 2)에서 볼 수 있는 접근-회피 기울기의 교차점을 갈등점이다.

3.1.2 월튼(Walton)의 모형¹¹⁾

월튼은 개인간의 갈등에는 1. 갈등적 이유 또는 문제, 2. 명백한 갈등을 촉진시키는 상황(돌발적 사건), 3. 참여자의 행동 또는 갈등적 행동, 4. 갈등의 결과의 네 가지 기본요소가 있다고 보고 그 모델을 (그림 3)에서 제시하고 있다.

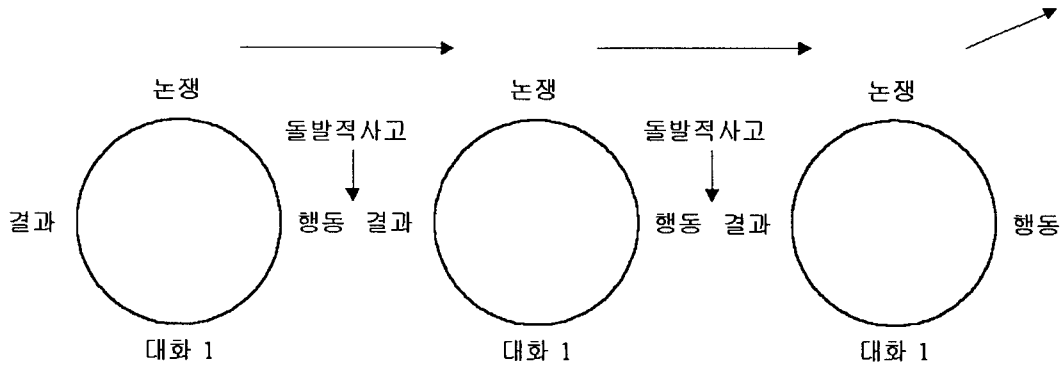
갈등 순환의 네 가지 요소는 각각 갈등관리를 위한 목표를 나타내고 있다.

1) 이슈:

기본적인 이슈를 제거하거나 해결하려는 시도가 이루어질 때 갈등에 대한 이러한 접근방법은 간단한 반면 성공하기가 가장 어려운 방법이 되는 경우가 많다.

10) Miller, N. E., Experimental Studies of conflict, IN Joseph Mcv.Hunt(editor), "Personality and the Behavior Disorder "A Handbook Based on Experimental and Clinical Research, VOL.1 (New York: Ronald,1944)

11) Walton, R. E., InterPersonal Peacemaking: Confrontations and third Party Consultation (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969).



(그림 3) 개인간 갈등의 순환적 모델

자료: Walton, R. E. interpersonal Peacemaking: confrontations and Third Party Consultation(Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.), p.972.

2) 돌발적 사건:

갈등은 돌발적 요소들을 이해하고 그러한 징후가 있을 때, 돌발적 요소들을 피하거나 최소화함으로써 격화된 상태를 피할 수 있다.

이 방법은 갈등교환을 피할 수 있게 한다.

그렇지만 갈등은 잠시 숨어들거나 아니면 더 폭발적일 수 있다. 반면, 갈등은 다른 통제 노력을 가능케 하는 냉각기간을 갖게 한다.

3) 행동:

모든 갈등 교환을 방지하려고 하기 보다는 오히려 갈등의 형성이 이용된 기술에 제한을 둬으로써 제한을 받는다.

4) 결과:

갈등행위에 따른 비용은 그 갈등 당사자가 갈등에 어떻게 대처하느냐에 따라 최소화 될 수 있으며 심리적 비용과 동시에 어떤 사람이 새로운 이슈를 유발하거나, 또 다른 새로운 갈등을 야기하는 정도에 영향을 미친다.

3.2 집단 갈등의 주요모형

3.2.1 폰디(Pondy)의 모형¹²⁾

폰디는 집단간 갈등을 갈등상태를 연결한 결과로 보고 그의 갈등모형을 전개하고 있으며 조직에서의 집단간 갈등을 세 가지로 나누어 구분하고 있다.

즉, 협상 모형, 관료적 모형 및 시스템 모형이다.

1) 협상모형

이 모형은 최소한 자원을 얻기 위하여 경쟁하는 이해집단간의 갈등을 다루기 위한 것으로 특히 노사관계분석, 예산과정 및 스텝-라인갈등에 유용하다.

2) 관료적 모형

이 모형은 상사와 부하간의 갈등이나 또는 어

12) Pondy, L. R., "Organizational Conflict: Concepts and Models," Administrative Science Quarterly, Vol.2(1967).

면 계층의 수직적 차원상의 갈등분석에 적용될 수 있다.

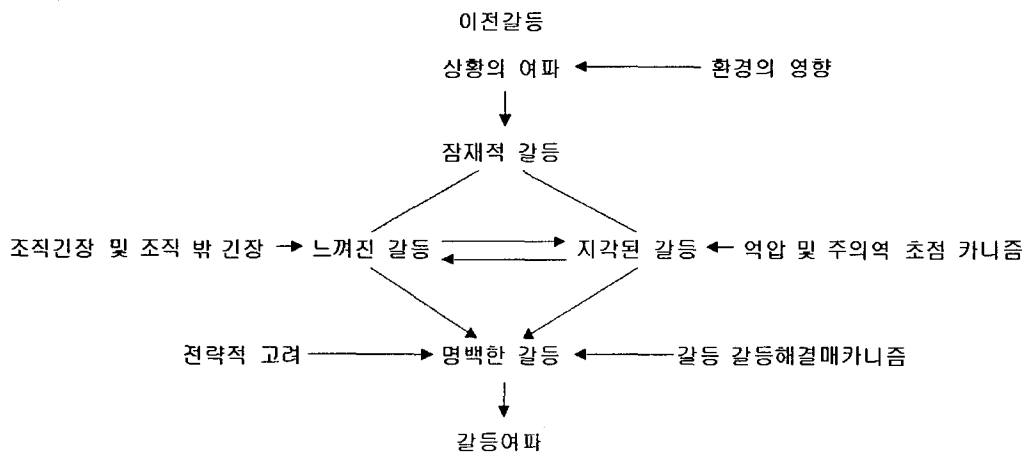
3) 시스템 모형

이 모형은 측면갈등 또는 기능관계에 있는 당사자들 간의 갈등에 초점을 두고 있으며 조정문제에 대한 분석은 이 모형의 영역에 속한다.

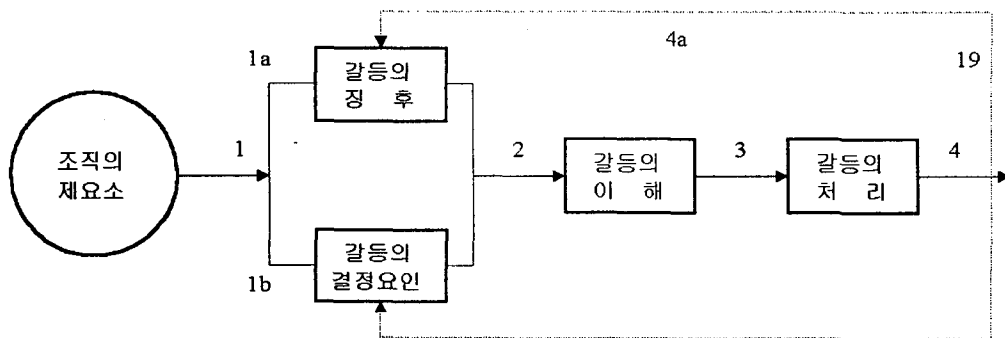
3.2.2 해리슨(Harrison)의 모형¹³⁾

폰디의 모형을 그림으로 나타내면 (그림 4)와 같다.

해리슨은 조직의 갈등에서의 중요한 제관계 즉 계층에서의 수직적 갈등 또는 조직내의 단위 부문간의 수평적 갈등을 나타내는 모형을 제시하고 있다.



(그림 4) 갈등상황의 동태성



(그림 5) 조직갈등 관계의 개념적 모형

13) Hamison, F., "A Conceptual Model of Organizational Conflict," "Business and Society" (Winter, 1980).

해리슨의 모형은 (그림 5)와 같다.

그림 5는 공식조직에서의 동태적, 계속적인 과정모형을 나타내고 있다.

1) 조직의 제요소

오늘날과 같은 복잡성이 더해 가는 세계에서 대부분의 조직환경은 점점 이질화되어 가고 있다.

따라서 환경이 조직내부 활동에 미치는 영향을 부정할 수는 없으나 환경은 조직갈등을 이해하고 관리하는 데 중요한 요소로써 당연히 내포되어야 하며 다음 조직의 또 다른 요소로는 조직 그 자체에 있다.

2) 갈등의 결정요인

갈등을 결정하는 요인은 대단히 많이 있으나 공식조직에서 갈등을 일으키게 하는 근본요소는 7가지를 들 수 있다.

- 상호의존성의 정도, 커뮤니케이션의 문제, 성과기준 및 보상, 역할불만족, 개인특성, 지각 차이, 목표의 차이, 관리자등이 갈등의 결정요인을 제대로 파악하면 갈등을 이해하는 데 큰 도움이 된다는 것은 이 모형에서도 알 수 있다.

3) 갈등의 징후

갈등의 징후는 당면하고 있는 갈등의 유형 및 그 정도에 따라 나타날 수도 있고 나타나지 않을 수도 있다. 때로는 양극단의 어느 시점에 있을 수도 있다. 갈등의 징후는 관찰 가능한 것과 관찰 불가능한 것이 있다. 따라서 경영자가 갈등의 결정 요인과 갈등의 징후를 파악하면 갈등을 제대로 이해할 수 있다는 사실을 (그림 5)에서 알 수 있다.

4) 갈등의 처리

해리슨은 갈등모형에 의하면 갈등을 제대로만 이해하면 그만큼 효율적으로 갈등을 처리할 수 있다.

현재 당면하고 있는 갈등의 정도에 따라 제기 되는 문제는 그 효율적인 처리와 역기능의 제거이다. 갈등의 결정요인과 징후를 파악함으로써 갈등을 제대로 이해할 수 있다.

3.3 갈등이 조직에 미치는 영향

다양한 특성의 개인들이 상호 작용하는 조직에서 갈등의 발생은 불가피하고 당연한 현상이며, 사실 갈등의 부재가 더 큰 문제일 수도 있다.

갈등에 있어서 우리가 다루어야 할 과제는 조직에서의 갈등의 존재여부에 있는 것이 아니라 갈등에서 나타나는 역기능을 해결, 조정하여 이의 부정적인 효과를 감소시키고 순기능적인 측면을 살리는 방안을 모색하는 데 있다.

3.3.1 조직내의 대개인적 영향

조직내의 개인에 미치는 영향은 개인간 갈등의 영향에서 알아볼 수 있으며 개인간 갈등상황은 득과 실 상황, 혼합상황, 낮은 상호의존상황, 협조적인 상황으로 분류할 수 있다.

갈등상황 중 득실상황과 협동상황에 있어서 개인간의 갈등이 미치는 영향은 파악지향성, 태도, 지각, 의사소통의 분야가 있으며 이 분야별 득실상황과 협동상황은 <표 1>과 같다.¹⁴⁾

14) 추헌, 조직행동론(서울:형설출판사, 1993), pp.500-501

〈표 1〉 개인간의 갈등이 미치는 영향

구 분	득 실 상 황	협 동 상 황
과업지향성	적대적 이해관계강조 다른당사자의 힘의 최소화가 목표	분업과 전문화로 공동이익관계와 협동을 강조 공동의 힘의 증대가 목표
태 도	다른 당사자의 욕구와 약점을 이용 요구에 부정적 반응 협의적이고 적대적인 태도	다른 당사자의 복지에 적극적인 이해관계욕구 와 요구에 호의적 반응 신뢰와 친밀한 태도
지 각	적대적 이해관계 동료의식 최소화에 대한 감수성 증대	적대적 이해관계 최소화 공동의 이해관계, 신념, 태도의 일치감에 의한 감수성 증대
의사소통	의사소통의 왜곡 및 무시 다른 당사자가 제공하지 않더라도 정확한 정보를 획득 다른당사자에 대한 왜곡, 낙심, 협박, 강 압적 전술사용	적절한 정보의 명백하고 정직한 의사소통 정확하게 정보를 획득, 전달하는데 관심 설득적 전술 사용

자료: M. Douth."Socially Relevant Science:Some Reflections on Some Studies of Inter Personal Conflict"
American Psychologist 24(1969). p.1078.

3.3.2 대집단관계적 영향

집단간 갈등의 영향으로 집단 내부에서 뿐만
아니라 집단간 관계에서도 변화를 가져온다.

1) 집단내에서의 변화

- (1) 응집력의 증가
- (2) 집단의 과업지향성 강화
- (3) 리더쉽의 전제화

〈표 2〉 집단간 갈등의 영향

집단간 갈등성격	적 극 적 영 향	부 정 적 영 향
경쟁	동기부여 증가, 점점 및 균형 시스템공헌, 수립된 아이디어에 부응하는 새로운 아 이디어수의 증가 집단간 공동모략 감소	동기부여감소 고위관리에게 정보가 투입되지 않음
정보의 은닉 및 왜곡		의사결정의 질 저하
의사결정을 상위자에게 호소	상위자는 운영과 하위자에 관한 많은 정보 획득 상위자는 제3의 조정자로서 대면 해결을 유도함	상위자는 정보획득에 과중한 부담을 느끼게 됨 상위자로 하여금 완전한 지식없이 포 고로서 갈등을 취급하도록 강조
의사결정 절차의 엄격화와 공식화	제도의 안전성 증가	변화에 대한 적응력이 저하
집 단 간 상호작용의 감소	집단이나 개인이 필요한 역할을 제공하면 문제는 감소됨	업무의 이행과 협조를 방해
낮 은 신 뢰, 협동심 대 적대감	집단내의 협조에 기여하는 집단내의 응집 성 증가	심리적인 팽창과 이직률

자료: Ddon Hellriegeland John W. Slocum. op. cit., p.455.

- (4) 조직과 구조의 엄격화
- (5) 통일성의 강조

Ⅳ. 갈등의 관리방안

- 2) 집단간 관계의 변화
 - (1) 적대감과 부정적인 태도의 증가
 - (2) 부정적인 상동적 태도의 증가
 - (3) 집단간 의사소통의 감소
 - (4) 타집단활동에 대한 엄격한 감시
- 3) 집단적 갈등의 영향<표 2참조>

3.3.3 대조직적 영향

갈등은 관리하는 방법에 따라 조직의 성과에 적극적이거나 부정적인 영향을 미치고 모든 조직에는 성과에 적극적이고 순기능적인 영향을 줄 수 있는 최적수준이 있다.

갈등이 매우 적으면 성과에 방해가 되며 혁신과 변화가 어렵고, 변화에 적응하기가 어렵다. 이러한 낮은 갈등수준이 계속되면 조직의 생존이 어렵게 되는 반면에 갈등수준이 매우 높으면 혼란이 생겨 조직의 생존을 위협한다.

이러한 관계를 표시하면 <표 3>과 같다.

갈등은 조직에 있어서 불가피한 현상으로서 조직에 필요한 창조적, 혁신적 행동에 대한 억제요인으로 작용할 수도 있으나 일정한 수준을 넘어서 조직의 정상적인 관리에 커다란 위협요인으로 등장할 수도 있다. 그러므로 문제는 조직에서 갈등의 존재유무에 있는 것이 아니라 갈등에서 나타나는 역기능을 해결, 조정함으로써 이의 부정적 효과를 감소 시키고 순기능적인 효과를 향상시키는 방안을 모색하는 데에 있다.

경영(기업)조직에서 갈등으로 인하여 발생하는 역기능적 효과는 집단내에서나 집단상호간에서 여러 가지 변화형태로 나타날 수가 있다.

집단내에서의 변화양상으로서 첫째, 집단간의 경쟁심이 강화됨으로써 집단구성원간의 결속이 견고해지며 둘째, 개인의 성장과 만족감에 대한 강도는 감소되며 외적갈등으로 부터 집단을 보호하고 이에 필요한 구성원의 역할만을 강조하는 경향이 있게 되며 셋째, 리더의 독재성이 강화될 가능성이 많고 넷째, 독재적인 리더

<표 3> 집단간 갈등과 조직유효성과의 관계

상황	갈등수준	갈등의 유형	조직의 내부적 특성	조직의성과
A	낮 거 나 전혀없음	역기능적	- 의욕상실 - 정체적 - 환경변화의 적응력 감소 - 사고의 이상적 결여	낮 음
B	창 의 적	순기능적	- 동태적 - 활발한 문제해결 추구 - 자체,비판적 - 창의적, 변화지향적	높 음
C	높 음	역기능적	- 혼란 - 분열 - 비협조적	낮 음

자료: James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., organizations: Behavior struature. Processes. 4th ed.(Plano Texas: Business Publications, Inc., 1982). p.209.

에 의해 집단이 관리될 때 조직구조가 집권화 경향을 띠게 될 가능성이 많다고 하는 점 등이다.

집단상호간의 변화양상으로서의 첫째, 집단간에 존재하는 상호작용은 감소와 부정적 태도가 증가되며 둘째, 왜곡된 지각이 심화되어 상대집단에 대한 경직된 편견이 늘어나며 셋째, 의사소통이 감소되는 경향을 나타나게 된다.

한편, 갈등으로 인한 기업조직내의 순기능적 효과를 보면,

첫째, 집단간의 문제해결행동이 계속적으로 발휘될 수 있는 강화작용과 학습효과가 발생될 수 있으며 둘째, 조직자체도 어느 정도의 갈등을 수용할 수 있는 능력을 적용해 나갈수 있으며 셋째, 집단들이 상호개방적인 의사소통과 적극적인 참여를 통하여 상호간의 갈등을 연결해 나감으로써 개방적인 태도와 적극적인 자세를 조성하여 조직의 관료화 경향을 탈피하고 집단과 조직체의 유기적인 행동을 길러 나갈 수가

<표 4> 갈등해소기법

학 자	갈 등 해 소 방 안		
로빈스 (S.P. Robbins)	1. 문제해결 4. 회 피 7. 권위적 명령	2. 상위 목표설정 5. 완 화 8. 성원교체	3. 자원의 확충 6. 타 협 9. 조직구조변경
플리포 (E. Flippo)	1. 대 면 4. 타 협	2. 은 폐 5. 승패방식	3. 완 화 6. 중재자 7. 화 해
리터러 (J.A Litterer)	1. 완 충	2. 조직구조변경	3. 감수성 훈련
포터와 로울러 (L.W.Porter & E.Lawler)	1. 문제해결 2. 상위목표의 설정 3. 조직구조변경		
루탄스 (F. Luthans)	1. 승자 - 승자	2. 패자 - 패자	3. 승자 - 패자
사이몬 (H.A Simon) 마아치 (J.C. March) 톰슨 (J.D. Thompson)	1. 공동 결정의 필요성이 적을 때(분석적 방법) 1) 문제해결 2) 계 산 3) 설 득 4) 판 단 2. 공동결정의 필요성이 많을 때(비분석적 해결방법) 1) 협 상 2) 정 치 3) 타 협 4) 영 감		
리더쉽에 의한 해 소 방 법	1. 지도성 4. 강 압	2. 커뮤니케이션의 개선 5. 구조적 요인의 변화	3. 명 령 6. 갈등 당사자의 태도
심리적 방어기제	1. 공 격 1) 치 환 2. 도 피 1) 환 상 4) 퇴 행 3. 절충적 행동 1) 승 화 4) 합리화	2) 자 살 2) 동일시 5) 억 압 2) 보 상 5) 실 사	3) 책임전가 3) 유 량 6) 반동형상 3) 대 상

<※각 저자의 저서에서 발췌, 정리한 것임>

있다. 이와 같이 갈등은 정도와 본질 그리고 상황에 따라서 조직에 역기능적 혹은 순기능적인 면을 갖는 이중적 성격을 갖는 반면에 조직의 관리자는 역기능적 갈등을 예방 혹은 해결하고 순기능적인 면을 조장할 수 있도록 최적수준의 갈등을 절충, 유지함으로써 갈등관리를 효과적으로 해야 한다. 집단내에서 발생하는 개인간 갈등이나 집단간 갈등의 수준이 너무 낮거나 없는 것이 반드시 좋은 현상이 될 수 없으며, 또한 갈등수준이 너무 높으면 조직내에 혼란과 분열을 초래한다는 것을 보여주고 있다.

4.1 갈등의 조장, 해소방법

4.1.1 갈등의 조장방법

조직의 특성에 따라 집단에는 적정수준의 갈등을 유지시키기 위해, 조직내 갈등의 수준이 낮을 때는 긍정적인 결과를 가져올 수 있도록, 상호간의 경쟁, 견해의 차이를 인정하여 토론의 기회 조장, 구조의 변경, 의사소통방법의 변경 등 갈등을 의식적으로 유발시킬 필요가 있게 되는 것이다.

4.1.2 갈등의 해소방법

갈등의 해소는 역기능적인 갈등상황을 제거하는 방법이며, 어떤 의미있는 해결점에 도달하는 과정으로서 완전히 갈등의 원인이 제거되는 상태는 아니며, 갈등의 목적에 도달하기 위한 갈등과정의 특별한 국면을 가리킨다.

조직행태의 측면에서 조직갈 등에 대한 해소 방법은 여러 가지가 열거되는데 그 내용들은 유사한 것들이 많다.<표 4 참조>

4.2 개인, 개인간 갈등관리방안

4.2.1 조직인의 자기성찰

조직속에서 원만한 인간관계를 유지하기 위하여 우리는 조직인으로서의 자신의 참모습에 대한 성찰을 하여야 한다. 조직인들은 자신의 인간관계를 개선하기 위하여 자신의 모습을 알아볼 수 있도록 노력하여야 한다.

4.2.2 조직내 인간관계개선(관리)

조직성원인 인간(개인)에 대한 충분한 이해와 인식이 필요하며, 이에 따른 관리사고를 가져야 하므로 조직관리자는 조직구성원의 능력발전을 위한 노력을 통해서, 조직구성원 스스로가 조직목표의 달성에 공헌하도록 유도하여, 인간관계를 개선하고 발전 시켜 나갈 수 있도록 하여야 한다.

1) 동기부여

욕구충족대상을 향한 행동의 방향을 결정하는 과정으로써, 행동의 독창적 방향 및 범위에 영향을 미치는 여러가지 요소들을 포괄하는 의미로써, 즉 요구는 어떠한 유인이나 자극을 받아서 행동을 불러 일으키게 되는 이같은 과정을 동기부여라고 한다.

2) 적극적 유인의 제공

조직 구성원의 적극적인 의욕과 행동을 환기시키기 위해서는, 명령에 의해서만은 불충분하므로 구성원의 인간적 욕구에 착안하여, 행동의 욕의 자주적 유인을 촉진하는 방안에 의하지 않으면 아니된다.

3) 직무의 확대

직무설계전략의 한 영역으로서 종업원으로 하

여금 중심과업의 수행은 말 할 것도 없고, 기타의 관련과업도 동시에 수행하도록 하여 개인의 직무를 중심과업으로부터 보다 넓게 확대하는 것이며 직무확대는 구성원의 직무만족이 과업의 수와 다양성을 증가시킴으로써, 향상될 수 있다는 실증연구의 결과에 근거를 두고 있다.

4) 분권적 관리의 촉진

집중화방식으로 인해서 받는 조직구성원의 심리적 갈등을 해소하고 사기진작과 책임감을 높이며 조직내부의 민주화, 또는 관리체제의 자주성을 강화하여 전반적인 관리를 효율적으로 수행 할 수 있다.

5) 업적평가의 노력

업적평가의 대상으로는 구성원의 성과평가와 관리자를 중심으로한 직무집단의 업무평가에 중점을 둬으로써 직무집단의 연대적 책임감이나 협동적 만족감을 기할 수 있다.

과업부여 기업에 따라 구성원들의 느낌은 다르게 된다. 또한 업무수행에 신념이 생기게 되면 모든 어려움을 극복할 수 있는 용기가 발생하게 될 것이다.

4.2.3 개인간 갈등관리

개인간 갈등은 실질적 갈등과 감정적 갈등이 있는데 감정적 갈등은 협상이나 문제해결 방식으로는 해결되지 않는다. 그러나 실질적 갈등은 제3자의 조정으로 가능하다.¹⁵⁾ 구성원들의 갈등 원인은 개인간 차이, 인식의 차이, 권위의 상실, 불공정한 취급, 지위 불일치, 목표차이, 기능적 차이등이 있다.

개인간 갈등에 대한 해소방법에는 일반적으로 다음과 같은 방안이 제시되고 있다.¹⁶⁾ <표 5> (그림 6) 참조

<표 5> 개인간 갈등 해소방안(1)

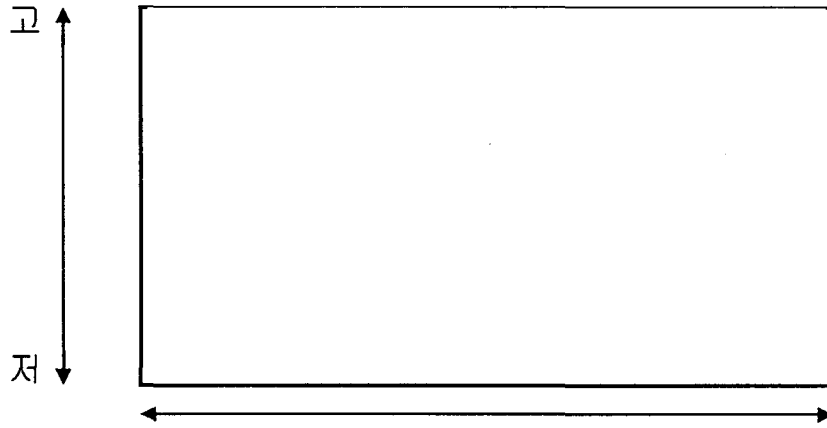
해 소 방 안	내 용
1. 경쟁 또는 경합	갈등 당사자들의 의견에 타인이 지지하는 방법
2. 회 피	협상이나 타협을 회피하는 방법
3. 편 의	타인에게 편의를 제공하는 방법
4. 타 협	타인들은 중립을 지키면서 타협을 제안
5. 제 휴	타인들은 자신들이 가지고 있는 모든 정보내지 지식을 제공하고 갈등을 해소하도록 고무하는 방법
6. 대 면	최적의 해결책을 찾을 때까지 계속 만나게 하는 방법
7. 완 화	갈등문제를 하찮은 문제라고 강조함으로써 은폐 시키거나 해소되기를 바라는 방법
8. 강 압	강압적인 방법으로 갈등상황을 해결하려는 방법 즉, 권한과 지위가 있는 상사(관리자)에게 의뢰하는 방법

6) 성취적인 기회의 제공

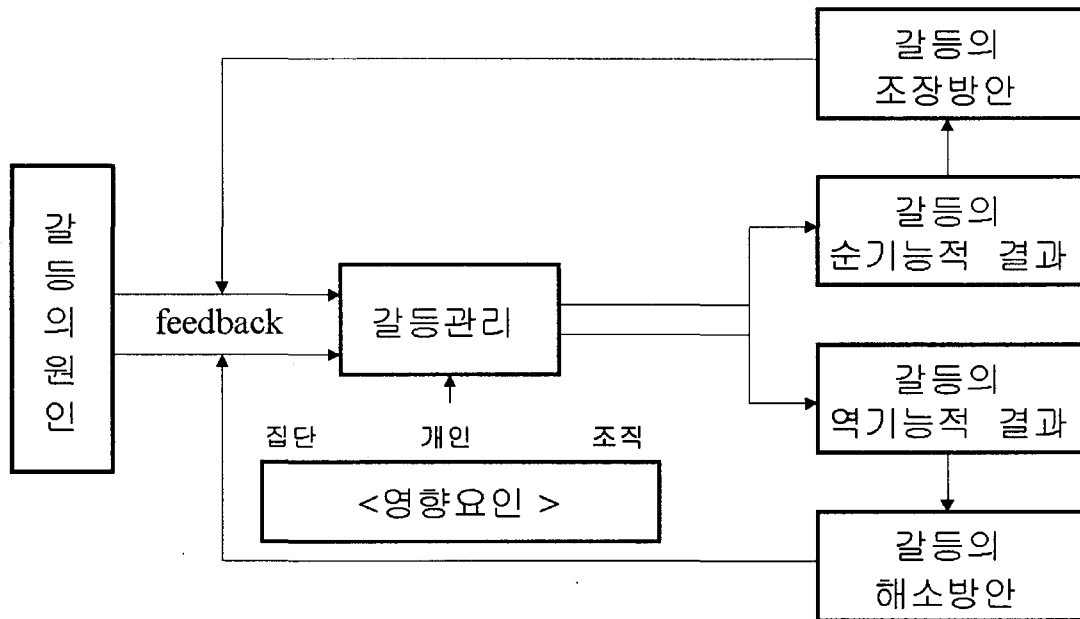
조직구성원들에게 부여되는 과업은 성취욕구를 만족시킬 수 있도록 하여야 하며, 관리자의

15) Woffordet, J.C., Organization Communication, McGraw-Hill, Inc, 1977, pp.230-41.

16) 추현, 최신경영조직론, (서울:박영사, 1986), pp.528-9



(그림 6) 개인간 갈등 해소방안(II)



(그림 7) 개인갈등의 관리모형

4.2.4 개인갈등관리의 가설적 모형

본 연구에서의 개인갈등의 가설적 관리모형은 (그림 7)에서 보는 바와 같이 갈등의 직,간접원천이 개인요원의 영향과 함께 갈등과정을 거쳐 발생하게 되어, 그 결과 개인과 조직에 있어서 순기능적 결과 역기능적 결과를 나타내게 되며 여기서 갈등의 순기능적 결과에 따른 갈등의 조정방안을 수행함으로써 개인의 갈등관리 및 만족도를 높일 수 있다는 것이다.

한편, 역기능적 결과는 이를 해소시킬 수 있는 방안으로 대응하게 된다.

이러한 두가지 전략이 다시금 재갈등반응의 형태로 나타나면서 연속작용을 하게 된다.

본 연구에서는 개인갈등의 긍정적인 결과를 중심으로 그 관리순환의 모형을 제시하였다. 또한 이 같은 갈등조정방안의 수행결과가 경영(기

요 요소는 <표 6>과 같이 설명할 수 있다.

4.3 바람직한 갈등관리방향

스태이너(Steiner)는 창의적인 조직의 특징으로 다음 몇 가지를 들고 있다.¹⁷⁾

- 창의적인 조직에는 동화되지 못하거나 별난 류의 사람들이 있기도 한다.
- 창의적인 조직에는 대화의 창구가 열려 있다.
- 창의적인 조직은 외부정보와의 접촉을 권장한다.
- 창의적인 조직은 합리적인 근거라는 구실로 미리 판단해 버리지 않고 새로운 아이디어를 존중하여 이용한다. 따라서 모든 것으로부터 새로운 기회를 얻는다.

<표 6> 갈등관리의 주요모형

1. 갈등의 원천	1) 목표의 비양립성 제한된자원경쟁 상호 의존성 지각 차이 권력배분 차이	2) 자연적 요인 경제적 요인 정치적 요인 문화적 요인 사회적 요인 윤리 및 심리적 요인
2. 갈등의 순기능적 결과	학습효과 및 강화작용 집단간의 상호적응력 강화 개방적 상호관계의 조성	
3. 갈등의 조정전략 상호간의 경쟁	견해차이를 인정하여 토론기회조장 구조의 변경 의사소통방법의 변경	

업)조직 내 개인의 직무만족뿐만 아니라 조직의 유효성 및 전체의 생산성 향상을 도모한다는 의미를 포함하고 있다. 이러한 갈등관리모형의 주

17) William G. D., Team Building, 2nd ed. (Addison-Wesley Publishing Company, 1987), pp.121-122

- 창의적인 조직은 한물간 배처럼 운영되지 않는다.
- 종업원들은 일하는 데 재미를 갖고 있다.
- 보상은 아이디어를 가진 사람에게 주어진다.
- 아이디어는 아이디어를 개발해 낸 사람의 신분 내지 지위에 따르지 않고 그들의 성과에 근거하여 평가된다.
- 새롭고 특별 임시적 접근방법이 허용된다.
- 어느 정도 위험을 수반하는 분위기가 허용됨과 동시에 기회포착을 허용하고 기대 한다.

현재의 타성적이고 비탄력적인 조직에서 탈피하여 새로운 탄력적이고 창의적인 조직이 되기 위해서는 조직내외의 갈등을 체계적이고 효과적으로 관리할 필요가 있으며 기존의 연구결과를 토대로 하여 갈등관리의 나아가야 할 방향 몇 가지를 제시해 보고자 한다.¹⁸⁾

4.3.1 갈등 패러다임의 전환

갈등은 어떤 일을 계획하고, 조직하고, 통제하는 과정의 일부이며 조직을 둘러싸고 있는 주위 환경이나 여건은 조직에 새로운 변화를 요구하고 있다.

변화는 언제나 갈등을 수반하며 갈등은 알고 보면 조직활동의 모든 면을 내다보게 하는 창이다. 조직의 유형과 내용은 서로 다르다해도 어느 조직이든 구성원들로 부터의 새로운 창의력이 없이는 더 이상 조직의 생존과 발전은 기대할 수 없다는 것은 아무도 부인할 수 없는 엄연한 현실이 되고 있다.

패러다임이란 어떤 모델 또는 패턴 이상의 것이다. 그것은 세상에 대한 관점이다.

즉, 우리가 세상을 보는 방식을 말한다. 세상을 보는 방식으로 인간의 조건에 대한 우리의 가장 기본적인 신념과 가정을 반영하고 있는데 우리의 태도와 행동은 바로 이 같은 기본 신념과 가정에서 나온다.

우리가 사물을 보는 방식은 우리가 사고하고 행동하는 방식에서 나오는 원천이다.

갈등관리는 제아무리 좋은 방법을 쓴다해도 장기적으로 별로 도움이 안된다는 것을 인식해야 한다. 갈등관점에 대한 인식이 과거의 부정적이고 회피적인 입장에서 오늘날 그 관리 여하에 따라서는 유익하고 창의적이 될 수 있다는 긍정적인 관점으로의 전환이 있을 때, 조직의 건전한 성장과 발전을 기대할 수 있을 것이다.

4.3.2 상호신뢰의 분위기조성

리터러(Litterer)는 갈등을 효율적으로 관리하는 조직의 특징 가운데 하나로 믿음직한 신뢰의 분위기를 들고 있으며 좋은 직업관계를 유지하는 조직은 상호간의 신뢰감과 존경심을 가지고 있다고 하였다. 조직내 구성원들의 갈등을 관리하는데 있어서 상호신뢰의 분위기는 조직의 성과를 높이는데 크게 기여하는 것이며 상상적인 결과를 유도하는데 있어서 신뢰가 중요하다는 것은 다른 여러 연구자와 실무자들에 의해서도 확인되고 있다.¹⁹⁾

신뢰란 보통 어떤 사람이 말이나 행동의 정직함이나 정확성을 신임하는 상태와 다른 사람이 말하는 모든 것을 믿는다는 것은 그 사람의 손에 자신의 운명을 맡기고 그 자신의 이익에 따른 최대의 만족을 위태롭게 하는 것이다.

신뢰의 기초는 ①다른 사람의 재능과 능력에

18) 장동운. 전거서. pp.208-209.

19) 장동운. 조직내 갈등에 관한 연구. 한국인사관리학회 발표. 인사관리연구 제10집, 1986.

대한 신임 ②다른 사람에 대한 건전한 판단 ③ 다른 사람을 자진하여 도와주려는 정도 ④다른 사람의 복지에 대한 관심 등이다. 신뢰는 커뮤니케이션에 있어서 중요한 것으로 자주 인용되고 있다. 조직 내 갈등을 긍정적으로 다루기 위해서는 상호 신뢰감을 쌓아야한다.

갈등의 긍정적인 시각은 신뢰의 새로운 계기를 마련해 준다.²⁰⁾

4.3.3 상사의 리더쉽

조직 내 갈등이 효율적으로 관리와 조직이 목표로 하는 성과를 높이기 위해서는 리더쉽의 역할이 크며 조직내 구성원들의 갈등을 관리할 때 리더의 리더쉽이 조직성과를 높이는데 가장 큰 영향을 미치고 있다.

흔히 갈등관리의 전략이 갈등관리의 상황이론을 나타낸다는 것은 조직내 리더쉽에 관한 이론과도 일치한다. 그들의 이론에 따르면, 서로 다른 상황을 효과적으로 다루는 데 단 하나의 최선의 방법은 존재하지 않는다. 어떤 특별한 리더쉽 스타일이 적합하느냐 적합하지 않느냐는 상황이 어떠하느냐에 좌우된다.

한 예로 브룸-엠티(Vroom-Yetton)의 다섯 가지 리더쉽 스타일은 각각 그 상황이 어떠하느냐에 따라 좌우되며 의사결정의 질이나 수용도가 높다 낮으면 리더는 독재적 리더쉽 스타일을 구사하고, 반대로 의사결정의 질과 수용도가 모두 높을 경우 리더는 참여적 리더쉽 스타일을 구사할 것을 제시한다.

4.3.4 개방적인 커뮤니케이션

갈등에 긍정적인 조직은 조직구성원의 커뮤니

케이션을 촉진시킨다.

조직의 성과를 높이는데 있어서 커뮤니케이션의 촉진 역시 큰 영향을 미친다.

갈등이 효율적으로 관리되기 위해서는 조직 내에서 개방적인 커뮤니케이션의 분위기를 마련해야 하며 조직이 새로운 혁신을 추진하기 위해서는 자기의 주장이나 생각을 자유롭게 이야기할 수 있어야 한다.

즉, 정보가 공유되고 이슈가 논의되고 가장 바람직한 의사결정이 이루어 질 수 있어야 한다.

머피(Murphy)는 갈등의 긍정적 순환과정과 부정적 순환과정을 커뮤니케이션, 관계성, 갈등, 생산성의 측면에서 구분하고 있다.

갈등의 긍정적 순환과정에서는 진실된 생각과 감정을 자유로이 표현할 수 있는 개방적이고, 지속적인 커뮤니케이션이 이루어지나, 갈등의 부정적 순환과정에서는 필요할 때만 커뮤니케이션, 그것도, 의제가 감추어진 커뮤니케이션이 이루어지며 개방적이고 지속적인 커뮤니케이션은 상호간에 존경심을 높여주고 작업관계를 더욱 공고하게 한다. 존경받는 관리자라 해도 그 조직의 성공여부는 갈등을 인식하고, 예방하면서 해소시킬 수 있는가는 효과적인 커뮤니케이션에 기초한다. 효과적인 갈등관리를 하기 위해서는 그 관리에 앞서 방어감 없는 경청이 요구된다.

V. 결론

인간이 참여하는 조직 내에는 필연적으로 목표와 욕구에 따른 여러 가지 형태의 갈등이 존재함과 동시에 갈등의 관점은 갈등이 유용할 수

20) 장동운, 前掲書, pp.150-152.

도 있고 파괴적 일수도 있다는 인식과 더불어 그 강조점이 전통적 관점인 갈등의 제거라는 사실에서 갈등의 관리로 바뀌어지고 있는 것이다.

따라서 본 연구는 조직 행동론의 관점에서, 조직성과 및 조직유효성에 중요한 영향요인중의 하나인 조직갈등, 특히 개인갈등을 중심으로 그 관리방안을 주요 연구과제로 하여 우리현실에 적용할 수 있는 효율적 관리방안모색에 기초가 되고자 하였다.

여기서는 먼저 갈등의 유형을 개인 갈등, 개인간 갈등 및 집단간 갈등 등으로 분류하였다. 특히 조직 내에서 갈등이 미치는 영향 가운데 갈등의 순기능 적 결과와 갈등의 조장방법에 더욱 중점을 두었다. 실제 경영(기업)조직 내에서도 갈등에 대한 이러한 인식의 전환과 그 관리방안이 더욱 철저히 강구되어야 하겠다.

또한 개인갈등과 직무만족과의 관련성에서는 개인의 갈등이 곧 조직 내 개인의 이직 율과 결근율 더 나아가서 전체 생산성에 미치는 영향이 매우 크다는 사실이다.

결론적으로 본 연구에서 제시한 개인의 갈등 관리방안을 다음 3가지로 요약할 수 있다.

첫째, 조직인의 자기성찰이 필요하다는 것이다.

즉, 조직 인으로서의 자신의 참모습에 대한 성찰을 해야 한다는 것이다.

둘째는, 조직 내 인간관계개선 및 관리이다.

이는 조직구성원 스스로가 조직목표의 달성에 공헌하도록 유도하여 인간관계를 개선하고 발전시켜 나갈 수 있도록 하여야 한다는 것이다.

셋째는 개인간 갈등관리로써 조직구성원의 갈등원인은 개인간 차이, 인식의 차이, 권위의 상실, 불공정한 취급, 지위불일치, 목표차이, 기능적 차이 등이 있으며, 이러한 개인간 갈등의 해소방법에는 일반적으로 경쟁, 회피, 편의, 타

협, 제휴, 대면, 완화, 강압 등의 방안이 제시되고 있다.

끝으로 본 연구에서 제시한 개인갈등의 관리 모형에서는 갈등의 순기능 적 결과와 이에 따른 갈등조장방안을 중심으로 활용, 수행함으로써 이는 조직 내 개인갈등의 관리 및 직무만족과 조직유효성 그리고 생산성 향상에 보다 영향 적이라는 것이다.

결과적으로 갈등의 인식은 현대적 관점으로 전환되어져 가면서도 그 관리방법의 문제에 있어서는 기본적으로 전통적(인간관계적)사고의 인식에서부터 접근해야 한다는 복합적인 결론에 이르게 되었다.

본 연구는 갈등관리에 관한 일반적인 이론사항과 그 관리방안들을 여러 학자들의 연구를 토대로 하여 분석하고, 그 연구의 방향을 제시해 보았다.

이후에 현실적인 실증분석을 통한 연구 검토가 병행되어 현장의 갈등관리에 직접 활용될 수 있어야 한다고 본다.

참고 문헌

국 내 문 헌

김남현역, 조직행동론, (서울: 경문사, 1988)

박내희, 조직행동론, (서울: 박영사, 1989)

송광한역, CRS를 통한 조직내 갈등해결법, (서울: 동풍, 1995)

유기현, 조직행동론, (서울: 무역경영사, 1992)

이학중, 조직행동론, (서울: 세경사, 1998)

장동운, 갈등관리, (서울: 무역경영사, 1997)

- 장동운, 「조직내 갈등에 관한 연구」, 인사관리 연구 제10집, 1986
- 추현, 최신경영조직론, (서울: 박영사, 1986)
- 추현, 조직행동론, (서울: 박영사, 1989)
- 외 국 문 헌**
- Beals, A.R. & Siegel, B.J., Divisiveness and Social Conflict: An Anthropological Approach (Standard University Press, 1966)
- Brown, L.D. Managing Conflict at Organizational Interfaces (Reading, Mass: Addison Wesley Publishing Co., 1983).
- Chung, K.H., and Leon C. Megginson. L.G., Organizational Behavior: Developing Managerial Skills (New York: Harper and Row Publishers, 1981).
- Dublin, Andrew. J., Human Relations-A Job Oriented Approach 3rd. ed. (Reston Publishing Company, Inc., 1984).
- Hamison, F., "A Conceptual Model of Organizational Conflict, "Business and Society (Winter, 1980).
- Lanfard, F.W., System Management (Port Washington, N.Y; Kennikant, Press Corp., 1981)
- Luthans, F., Organization Behavior (New York, Mcgrow-Hill, 1985)
- March, J.G., & Simon, H.A., Organizations (New York: John Wiley & Sons, inc., 1958)
- Miller, N.E., Experimental Studies of Conflict, In Joseph M. v. Hunt (editor), "Personality and the Behavior Disorder "A Handbook Based on Experimental and Clinical Research, Vol.1 (New York: Ronald, 1944)
- Murphy, J., Managing Conflict at Work (Richard D. Irwin, Inc., 1994).
- Pondy, L.R., Organizational Conflicts, Concepts and Models, Administrative Science Quarterly (Vol.12, No.2, September, 1967)
- Reitz, H.J., Behavior in Organization, 2nd. ed., (Home wood, Ill: Richard D. Irwin Inc., 1981)
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., and Osborn, R.N., Managing Organizational Behavior. 2nd ed. (John Wiley and Sons. Inc. 1985)
- Stoner, J.A., Management, (New York: Prentice-Hall, 1978)
- Szilagyi, Andrew P. & Wallace, Marc J., Organizational Behavior and Performance, 2nd. ed., (Goodyear Publishing Company, inc., 1980)
- Walker, O.C., An Experimental Investigation of Conflict and Power in Marketing Channels, University of Wisconsin (Unpublished ph.D., thesis, 1970)
- Walton, Richard, E., and Dutton, John M., Interdepartmental Conflict and Cooperation: Two Contrasting Studies, Human Organization (Fall 1966).
- William, G.D., Team Building, 2nd ed. (Addison-Wesley Publishing Company, 1987).

A Study on the Influence of Conflict on the Performance and Validity of Organization

Ho-Ik Ki*

Abstract

It is common description that modern society is in the era of limitless competition. In order to challenge the change of economy and its management at home and abroad, organization should be changed anew, and in this case, there accompanies conflict or trouble whether the subject of change wants it or not.

Therefore, according to change, we should concern with settlement of small troubles as well as big ones, and by managing the conflict or trouble productively and originally, it should be utilized as new fatality and chance to develop something in organization.

In the system organized by people, there exist various conflicts in accordance with the target and want of the system, therefore giving no freedom to each individual member of the system, and this is an unavoidable tate in consideration of the modern society where the survival of mankind and human systems should be guaranteed.

Therefore, it determines the coordinates of success of any of organizations to manage conflict or trouble well, and so, when decreasing or increasing conflicts so that the organization exerts its full influence, it is note worthy that conflict itself should be rationally and efficiently managed.

In a view point of the theory of organization and its behavior, relating job satisfaction with the performance and validity of organization, the influence of individual conflict is so great on the rate of job transfer within an organization or nonattendance, even on the productivity of the organization. So, the manager to cope with conflict within an organization should devise following three plans to manage conflict for job satisfaction and conflict settlement.

In conclusion, it is suggested that in order to manage conflict within an organization well, some

* Dept. of Enterprise Establishment & management, Gachon-Gil College.

plans to control conflict should be well utilized while giving more efforts to improving management of individual conflict, job satisfaction, validity of organization, productivity, etc and all the members of organization should remember that the issue of conflict within an organization be recognized as an opportunity of new development and a way to settle a trouble within an organization, and a direction of conflict management should be suggested so that new innovation can be created.