
인간봉사조직에서의 갈등관리

윤 혜 미*

인간봉사조직(human service organizations)의 목적을 효과적이고 효율적으로 수행하기 위한 관리(management)의 중요성이 증대되고 있다. 일반조직과 인간봉사조직의 관리형태에는 뚜렷한 차이가 있는 것으로 알려져 있는데 인간봉사조직의 관리자가 빈번히 직면하는 문제중 하나가 조직내의 갈등관리(conflict management)이다. 갈등관리란 조직의 성취도를 향상시키기 위해 갈등을 예방하거나 억제하는 것 뿐만 아니라 때로는 이를 격려하고 허용하여 문제해결의 효과적 방법으로 이용하는 것까지 포함하여 일컫는다. 이 글은 갈등의 정의, 기능, 대처방법 등을 인간봉사조직의 창의적 갈등관리라는 측면에서 모색한 것이다.

I. 문제의 제기

인간봉사조직(Human Service Organizations)의 고유한 사명은 삶의 질(quality of life)을 향상시키려는 인간의 노력에 부응하는 환경(environment)을 실현하고 지속시키려는 것이라 할 수 있다¹⁾. 여기서 말하는 인간봉사조직의 taxonomy는 그 개념의 복잡성과 기능의 다양성 때문에 많은 학자들이 통일된 접근에 이르지 못하고 있으나 인간의 복리를 유지·증진시키기 위해 인간의 행동이나 속성 및 사회적 지위를 보호하거나 변화시키는 것을 주된 기능으로 하는

조직이라는 데에는 기본적으로 동의하고 있다. 인간봉사조직은 교육, 의료, 사회복지(사업), 교정 등 다분야를 뭉뚱그려 칭하는데 조직의 의도적인 결과나 산출물의 성격에 의해서 타조직과 구분된다. 사회복지(사업)분야의 인간봉사조직은 개인 또는 서비스를 받는 클라이언트 집단의 변화를 통해서 개인이나 사회의 문제를 완화시키려는 것이다. 이러한 인간봉사조직의 관리(management)는 다른 일반조직의 관리형태와 구분되는 몇가지 뚜렷한 특성이 있는데 그 특성중 하나는 기본적으로 관리자들과의 결정이 일정한 가치체계²⁾에 영향을 받는다는 것이다. 다른 하나의 특성은 인간봉사조직의 관리는 그

* 本院 責任研究員

1) Weiner, M. E. (1990) pp. 23~24.

2) 인간봉사기관(Human Service Organization)의 대표적인 가치에 대하여 Weiner는 인간의 존엄성에 대한 존중, 클라이언트를 사례가 아닌 개인으로 보는 시각, 각 개인의 독특성 인정, 잠재성 발현과 삶의 의미를 추구하는 과정에서 원조를 받을 수 있는 권리등을 들고 있다.

성격상 역동적이고 다원적인 것이어서 상당한 창의력과 융통성을 요구하므로 인간봉사에 대한 고유한 지식과 기술이 필요하다는 것이다. 인간봉사조직의 관리가 얼마나 효과적인가 하는 것은 그 조직이 제공하는 서비스가 클라이언트의 삶의 질을 얼마나 향상시키고 있는가로 판명될 수 있다. 그리고 서비스의 질은 이를 전달하는 전달자(워커)의 자질에 의해 크게 좌우되므로 능력있는 인력의 확보와 이들이 자기의 잠재력을 충분히 발휘할 수 있도록 지지적인(supportive) 조직환경을 마련하고 발전시키는 것은 인간봉사조직 관리자(manager)의 중요한 역할이라고 할 것이다.

그런데 조직 발전(organizational development)에 밀접하게 관련된 관리의 한 측면이 조직내의 갈등관리(conflict management)이며, 조직내의 갈등을 어떻게 관리할 것이냐는 특히 인간봉사기관의 관리자들이 조직의 효과성과 효율성을 유지하기 위해 노력하면서 직면하게 되는 중요한 문제이다. Thomas와 Schmidt는 일반회사와 인간봉사기관의 행정가와 관리자들이 갈등을 해결하는데 얼마나 시간을 할애하고 있는지를 조사하였는데 일반회사의 관리자들은 그들의 업무시간의 24%를, 그리고 인간봉사기관의 관리자들은 거의 49%에 달하는 업무시간을 조직내의 갈등해소에 쓰고 있다고 하였다³⁾. 인간봉사기관들의 관리자들이 일반회사 관리자의 2배이상의 업무시간을 갈등해소에 소비하게 되는 것은 인간봉사조직의 경우, 조직의 통제 욕구와 전문가의 자율성 욕구 사이에 존재하는 긴장이 필연적이라는 점을 감안하고 대부분의 인간봉사조직의 중·하위 관리자(행정가)들이 행정이나 관리

에 관한 기술적 자격요건을 갖추지 못한 채 행정분야에 진입하게 되는 것을 생각하면 이해할 수 있다. 이러한 임상-행정가(clinician-administrator)는 행정적으로 승진하면서 한동안 역할의 단절, 정체감 혼란 등을 경험하는 것으로 알려져 있으며 특히 과거의 동료였던 임상워커들과의 관계정립과 부하직원의 갈등관리에 어려움을 겪게 된다⁴⁾.

조직내에 갈등이 발생하는 중요한 원인으로는 의사소통의 실패, 인성(personality)의 대립, 가치관과 목표의 차이, 책임 소재, 협동의 결여, 권위, 실질성공에 대한 이견, 좌절과 과민함, 한정된 자원에 대한 경쟁, 규칙이나 정책의 불일치 등이 지적되고 있다⁵⁾. 갈등의 원인이 무엇이든간에 갈등을 발견하고 잘 관리하는 것은 관리자의 책임이다. 이는 갈등을 억제하거나 예방하는 것뿐만 아니라 때로는 갈등을 격려하고 허용하여 문제해결의 효과적인 방법으로 창의적으로 이용하는 것까지 포함한다. 즉, 갈등관리(conflict management)는 조직의 성취도를 향상시키기 위해 갈등을 고무하거나 감소시키는 노력을 말한다. 이 글의 목적은 인간봉사조직의 갈등관리를 갈등의 정의, 갈등의 기능·역기능 이해, 갈등의 다양한 대처방법 등으로 나누어 정리해 봄으로써 관리자들에게 효과적인 갈등관리를 소개하고자 하는 것이다.

II. 갈등의 정의

갈등에는 다양한 정의가 있지만 먼저 지적되어야 할 것은 갈등이란 상대적인 것으로서 특수한 어떤 상황에 관련된 양쪽 사람들이 갈등이

3) Thomas, K. W. & W. H. Schmidt (1976) p. 315.

4) Patti, Rino J. (1983).

5) Lippitt, Gordon L. (1982) p. 67.

존재한다고 지각하는 정도에 따라 인식되는 상대적인 개념이라는 점이다. 다시 말하면, 갈등이란 보는 사람에 달린 것이다. 한쪽 사람들이 특정상황을 갈등상황이라고 인식하는 반면 상대방은 같은 상황에 대해 그렇지 않다고 받아들일 수도 있다. 이것은 각 개인이 그 나름의 고유한 견해와 신조와 가치를 가지고 있으므로 두사람이 동일한 상황을 다르게 받아들일 수도 있음을 생각하면 당연한 일이다.

갈등의 개념과 이론에 대해서는 다양한 전개가능하지만 이 글에서는 그 대상을 조직내의 갈등으로 제한한다. 조직내의 갈등이란 단순한 인간관계의 부조화 이상을 의미한다. ‘한사람의 말썽꾼 때문’에 조직에 갈등이 발생한다는 시각은 조직의 갈등발생에 기여하는 인간봉사조직의 본질과 여러가지 상황을 고려할 때 더 이상 사실이 아니다. 특히 전문적 서비스가 공식적 조직인 기관(agency)을 통해 수혜자에게 전달되는 인간봉사조직의 경우 전문직 종사자들의 기관에 대한 지향과 전문분야에 대한 지향간에는 강한 loyalty갈등이 존재한다고 알려져 있다. 즉 전문직이 관료조직의 환경속에 들어가면 양자의 서로 다른 본질때문에 갈등현상이 야기된다는 것이다.

Gamson과 Levin은 조직의 민주적 의사결정과정 자체가 서로 다른 이익과 가치의 표현을 전제로 하는 것이므로 갈등은 민주적 과정의 중심적인 한 현상이라고 하였다⁶⁾. 따라서 갈등은 어떤 조직에서나 존재하는 ‘정상적인(normal)’ 현상이다. 문제가 되는 것은 갈등을 어떻게 여러가지 대안 가운데서의 탐색과 선택이라는 생산적인 방법을 이용하여 의사결정과정의 정상적

과정으로 수용할 것인가에 있는 것이다. 갈등은 어떤 의미에서는 조직에 변화를 가져오는 하나의 과정이기도 한 것이다.

갈등의 정의에 대해서는 여러 학자들의 연구가 있는데 Blake와 Mouton은 갈등을 “생산성 획득(gain)을 방해하는 분열이나 긴장”이라고 하였다⁷⁾. Baron은 갈등을 “한사람이나 그 이상의 사람들이 다른 개인이나 집단이 자기들의 주된 관심사를 훼손하려 하거나 훼손한다고 인식하는 상황에서 일어나는 과정”⁸⁾이라 규정하였으며, 또, Robbins는 그의 저서 *Managing Organizational Conflict*에서 갈등이란 “모든 종류의 반대나 대립되는 상호작용”이라고 간단히 정의하고 있다⁹⁾. 대체로 갈등은 행동주체간의 대립적·적대적 상호작용으로서 조직의 현상유지적 균형을 교란시키는 것으로 보아도 좋을 것 같다.

일반적으로 갈등에 대한 정의들은 갈등이란 부정적인 것이라는 인식을 전제로 하고 있어, 어떤 사람들은 갈등을 조직의 발전을 위해서는 회피해야 할 무엇으로 보기도 한다. 이런 생각은 모든 종류의 갈등이 역기능적이며 갈등에는 긍정적인 측면은 없다는 잘못된 인식에 기초한 것이다. 갈등은 조직의 목적달성에 필연적으로 수반되는 현상이다. 갈등은 조직을 위해 유익한 것일 수도 있고 해로운 것일 수도 있다. 조직이 추구하는 바 목적이나 가치를 지원하는 것은 조직을 위해 순기능적이며 건설적인 갈등이다. 반면, 조직이 추구하는 가치를 해치는 것은 조직에 대해 역기능적이며 파괴적인 갈등이다. 그러나 구체적인 상황에서 순기능적 갈등과 역기능적 갈등이 항상 뚜렷하게 구분될 수 있는 것은

6) Gamson, Zelda and Henry Levin (1984) p. 235.

7) Blake, Robert R. & Jane Srygley Mouton (1984) p. 125.

8) Baron, Roy (1983) p. 402.

9) Robbins, Stephen P. (1974).

아니다¹⁰⁾.

갈등이 어떤 상황에서 부정적인 것인지, 또 어떤 상황에서 긍정적인 것인지는 갈등의 형태(type)와 갈등을 어떻게 다루느냐 하는 두가지 요인에 의존하게 된다. Schmidt와 Kochan은 갈등의 형태를 자원획득을 둘러싼 충돌, 상호의존적 활동에서의 장애, 상충되는 목적의 세가지 상황에서 발생하는 것으로 보았고¹¹⁾ Kowitz와 Knutson은 갈등에는 정보적(informational), 과정적(procedural) 그리고 개인간의(interpersonal) 갈등이라는 세가지 유형이 있다고 하였다¹²⁾. 또 Steers는 갈등은 목적상(goal), 인식상(cognitive), 감정상(affective), 행동상(behavioral)의 네가지 차원에서 발생할 수 있다고 하였다¹³⁾. 그런데 다양한 종류의 갈등을 묘사하는 용어와 상관없이 우리가 염두에 두어야 할 것은 갈등은 다양한 성격을 가지며 다양한 단계와 수준에서 발생할 수 있다는 것이다. 이러한 변수들은 갈등이 기능적인지 역기능적인지 또는 주어진 상황에 긍정적인 영향을 미치는지 혹은 부정적인 영향을 미치는지를 결정하는 데 도움이 된다.

III. 갈등의 기능

서로 다른 개인들이 모여서 이루어진 집단에서는 개인간의 상호작용 그 자체가 서로의 차

이점을 부각시키게 되는 창조적 경험이라고도 할 수 있다. 갈등이 이처럼 피할 수 없는 것이라면 그것이 집단 발달이나 조직에 긍정적인 효과를 가져올 수 있도록 해야 할 것이다. 갈등이 집단의 협의과정이나 더 나아가 조직의 발전에 어떤 기능을 하는지는 갈등의 성질과 관련된 집단이 갈등을 어떻게 인식하고 다루는지에 달려있다. 예를 들어 만약 갈등이 어떤 사실의 신빙성과 어떤 개인의 진실성에 관한 것이라면 그 갈등은 아마 집단의 협의과정을 방해할 것이다. 그러나 만일 갈등이 하나의 이슈에 대해 대립적인 의견을 가진 두 개인간의 것이고 관련된 사람들이 자기들 관점의 차이를 하나의 새로운 대안으로 인식하는 개방적인 태도를 가질 수 있다면 이는 아마 집단과정에 도움이 될 것이다. 다시 말해서, 갈등이 역기능적인지 기능적인지는 그 상황(context)과 참여자들의 특성에 달려 있는 것이다. 여기서 지적해야 할 것은, 일반적인 믿음과 달리 갈등은 항상 부정적인 것이 아니라 때로는 집단의 협의에 대단히 긍정적인 효과를 가져올 수 있다는 점이다¹⁴⁾. 다시 말해서 갈등은 기능적일 수도 있는 것이다.

1. 기능적 갈등

갈등을 효과적으로 다루는 집단은 갈등이 유용한 목적에 쓰일 수 있음을 발견하게 된다. 갈등이 잘 해결되었을 경우 집단은 성취감을

10) Robbins, S. P. (1974) ibid.

11) Schmidt, Stuart M. & Thomas A. Kochan (1970) pp. 364~365.

12) Kowitz, & Knutson (1980) p. 167.

13) Steers, Richmond (1984) p. 484.

14) Weiner (1990) ibid, pp. 30~31.

얻게 되고 자기집단의 문제해결능력에 자신감을 얻게 되며 갈등해소 과정을 통해 조직에 긍정적인 변화를 가져오는데 중요한 역할을 할 수 있다. 보다 구체적으로 집단은 갈등이 없었을 때보다 갈등이 발생했을 때 그 이슈에 대해 더 많은 정보를 생산하게 되어, 갈등은 일종의 촉매적 작용을 한다. 즉, 더 많은 사람들이 다른 사람의 의견에 반응함으로써(긍정적으로든, 부정적으로든), 새로운 정보를 생산하는 것이다. 사실 많은 경우 우리는 회합에서 누군가가 “나는 몰랐는데…”하는 것을 듣게 된다. 갈등에 의해 생산된 정보의 증가는 이것이 문제에 대한 대안의 수를 증가시키는 결과를 가져온다는 점에서 유용하다. 더 나아가 새로운 정보가 나오으로써 집단은 그 이슈에 대해 의문을 갖게 되고 그 정보는 시험과정(test)을 거치게 되며 이 모든 것이 결국에는 집단이 보다 훌륭한 결정을 내릴 수 있게 하는 원동력이 되는 것이다. 갈등을 회피하지 않고 순서를 밟아 해결하게 되면 미숙한 결론으로 뛰어들 염려도 없으며 집단의 응집력을 증가시킬 수 있다.

갈등의 또 다른 기능은 그것이 집단 구성원들의 흥미와 관심(excitement)을 증가시킨다는 것이다. 격렬한 갈등상황은 사람들로 하여금 긴장상태에 있게 하므로 갈등상황에서 싫증을 내고 무관심해지기란 어렵다. 갈등상황은 보통 사람들로 하여금 그렇지 않을 때보다 더 활동적이고 개혁적이도록 자극한다. 갈등은 사람들로 하여금 그 이슈에 더 몰입하게 하는 것이다. 몰입과정은 집단의 갈등에 대한 이해를 깊게 하고 다양한 해결책을 모색할 기회를 제공해 준다.

또한 갈등은 정화(cathartic)의 효과를 가지고 있어 집단내 의사소통에 환기(ventilation)의 기회를 제공하여 사람들로 하여금 생각들을 공개하게 한다. 이는 구성원들의 긴장을 풀어줄 뿐 아니라 사람들로 하여금 자기들의 의견표출이

집단의 의사결정과정에 정말 중요했다는 것을 알게 해준다.

이처럼 갈등해소로부터 조직이 경험하게 되는 일련의 변화과정은 창조적 갈등(creative conflict)으로도 묘사될 수 있다. 그러나 집단이 갈등을 효과적으로 처리하지 못하면 갈등은 역기능적인 것으로 돌아선다. 이때 갈등은 집단에 바람직한 효과보다는 해를 더 많이 끼치게 될 것이다.

2. 역기능적 갈등

갈등이 역기능적이라는 것은 그것이 파괴적이기 때문이다. 역기능적 갈등은 집단의 안정을 위협하고 협의체를 혼돈에 빠뜨리며 개인간의 차이점의 골을 더 깊게 하고 사기를 떨어뜨린다. 얼마 지나지 않아서 집단의 생산성이 줄어들고 결국에는 앞으로의 업무수행관계도 위협받게 된다. 구성원들은 서로에게 또는 이슈에 대해 무관심해지거나 회합에 참여하기를 주저하게 된다.

특히 인간봉사조직에서 이러한 역기능적 갈등이 발생할 우려가 큰 것은 그 특질상 전문 노동력이 관료적 조직을 통해 그들의 전문적 활동을 실현한다는 내재적 요소 때문이다. 주로 관료화의 정도나 자율성의 보장정도가 인간봉사 조직내의 전문직들이 경험하는 갈등의 전형적인 원인으로 보고되고 있는데 이는 전문직이 추구하는 가치와의 본질적인 차이로 파악되기도 한다.

만일 집단이 갈등을 불유쾌하고 파괴적인 것으로 파악하게 되면 그 집단은 갈등을 피할 수 있는 방법을 추구할 것이다. 이런 경우, 갈등이 나타나면 이 상황을 회피하고 빨리 합의에 도달하려하기 때문에 집단의 잠재적인 알력은 잠시 위축된다. 이와 같은 압박하에서의 의사결정을 Irving Janis는 “집단 사고(group think)”¹⁵⁾라 불렀는데 바로 이것이 집단을 미성숙한 결론으로 이끄는 가장 흔한 원인이다. 집단이 조화로운

관계를 갖는 것은 바람직하지만 이것이 반드시 갈등을 피해야 한다는 뜻은 아니다. 왜냐하면 모든 갈등상황을 피한 결과로 나오는 결정들은 질이 낮은 것이 되기 쉽기 때문이다. 따라서, 이것은 갈등이 어떻게 역기능적인가를 보여주는 예라 할 수 있다.

또, 갈등이 발생했을 때 이를 조사하여 해결하지 않고 갈등상황이 계속되도록 허용하면 집단의 토의는 자주 진정한 과업의 범위를 벗어나게 된다. 집단은 대개 공동의 의사결정과정이나 상호의존적 활동에 의해 과업을 성취하게 되므로 갈등이 발생하고 이를 신속히 해결하지 않으면 갈등 그 자체가 원래의 이슈로부터 모든 주의력과 에너지를 다 빼앗아오게 되는 것이다. 따라서 모든 생산적 토의가 중단되고마는 결과를 가져온다.

역기능적 갈등의 또 다른 예는 집단구성원들의 인성(personality)이 대립되는 경우로서, 논의의 초점이 다른 사람들의 인성에 관한 감정적인 것으로 퇴보하는 것이다. 이렇게 되면 집단협의는 다른 사람의 말이나 행동에 국한되게 된다. 보통 이런 유형의 갈등이 일어나면 거의 아무런 건설적인 목적도 달성할 수 없다. 사람들은 단지 극단으로 흐르고 서로에게 적대적이 되고 좌절하게 되며 곤경에 처하게 된다.

그러므로 조직이 갈등에 직면하였을 때 관리자가 이 상황이 기능적인지 역기능적인지를 판단하기 위해서는 갈등이 가져올 결과에 대해 몇가지 질문을 제기해 볼 필요가 있다. 즉 이 갈등의 결과, 이슈가 공개되고 명확화될 수 있는지, 문제해결의 질을 향상시킬 수 있을지, 참여도를 높일 수 있을지, 의사소통에 있어서

자발성을 증가시킬 수 있을지, 관계를 강화시킬 수 있을지, 생산성을 향상시킬 수 있을지, 집단의 사기를 향상시킬 수 있을지를 판단해 보아야 한다. 만일 이러한 질문들에 대해 긍정적인 결과를 예측할 수 있다면 그 갈등은 기능적인 것이라고 할 수 있을 것이다. 반면, 만일 갈등이 조직의 진정한 과업으로부터 에너지를 앗아갈 수 있고, 사기에 부정적인 영향을 미치고, 집단이나 개인을 양극단으로 편을 가르고, 서로의 차이점을 심화시키고 협동적 활동을 방해하며, 무책임한 행동을 가져오거나 구성원들 사이에 의심과 거리감을 가져올 확률이 높다면 그것은 역기능적 갈등이라고 볼 수 있을 것이다.

결론적으로 갈등이 기능적인가 역기능적인가는 연루된 사람들이 갈등을 어떻게 보느냐와 관련되어 있다. 그래도 갈등이 인간봉사조직에서 필수불가결하고 매우 정상적인 현상이라는 사실은 견지된다. 왜냐하면 사람들은 언제나 자기 나름의 준거기준(frame of reference)를 가지고 있기 마련이고 두 개의 준거기준이 동일한 경우는 없으며, 있다 해도 매우 드물기 때문이다. 바로 이 차이점이 갈등을 일으키지만 갈등은 보다 효과적인 업무수행이라는 목적에 유용하게 사용될 수 있다. 집단은 갈등에 대처하는 방법을 배우고, 이를 다룰 수 있게 됨으로써 자기성장을 하게 되는 것이다.

IV. 갈등관리

1. 갈등관리(Conflict Management)

연구자들은 자주 “갈등해소(Conflict Resolution)”와 “갈등관리(Conflict Management)”를

15) Janis, Irving (1972).

집단사고란 집단이 실제보다 자신의 힘을 더 강하다고 느끼고 자기들의 신념에 반하는 어떠한 의견도 받아들이지 않으며, 동조하지 않는 구성원에게는 강력한 집단압력을 가하는 것을 말한다. 집단사고는 집단내부의 압력으로 인해 정신적 효율성과 현실에 대한 검증 및 도덕적 판단의 저하를 가져온다.

혼용한다¹⁶⁾. 그러나 엄밀한 의미에서 이 두 가지는 서로 같은 것이 아니다. 상식선에서 보면 갈등해소는 갈등이란 역기능적이고 부정적이며 나쁜 것이어서 제거되거나 해결되어야 한다는 뜻을 내포하고 있다. 더 나아가 “갈등해소”라는 용어는 사람들로 하여금 일단 갈등을 제거하고 나면 문제를 해결한 것이므로 이제 모든 것이 잘 되어 나가리라고 믿게 한다. 그러나 이는 사실이 아니다. 갈등이 언제나 꼭 나쁜 것은 아니며 때로는 대단히 기능적이며 유용한 목적에 쓰일 수도 있다. 그리고 갈등의 제거는 사람들이 곤경을 극복하도록 도와주는 하나, 그 해결이 만족스럽지 못할 경우, 관련된 사람들이 서로에게 악감정을 품을 수도 있음을 감안하면 소득은 일시적인 것이다. 다시 말하면 갈등을 해소(제거)한다고 해서 그 후의 모든 일이 잘 될 것으로 가정할 수는 없다.

반면 “갈등관리(Conflict Management)”라는 용어는 갈등에 대처하는 데에는 여러가지 방법이 있으며 갈등을 제거하는 것은 그 중 오직 한 가지 방법에 지나지 않는다는 것을 인식하는 개념이다. Follett은 갈등은 조직에서 피할 수 없는 것으로 이를 오히려 조직발전에 도움이 되도록 이용할 수 있어야 한다고 하였다¹⁷⁾. 사실 어떤 경우에는 갈등을 자극(stimulate)하는 것이 더 적합할 수가 있고, 적어도 갈등이 이미 발생되었다면 어느 정도 이를 부추길 필요가 있을 때도 있다. 그렇게 하는 것은 집단에 혼란을 가져오기는 하겠지만 한편으로는 사람들로 하여금 침체상태로부터 벗어나 보다 창조적인 변화를 추구하는 계기를 제공할 수도 있다. 그러므로 더 넓은 개념인 “갈등관리”는 갈등에 대처하는 많은

다른 테크닉뿐만 아니라 해결(resolution)의 개념도 포함하고 있다고 볼 수 있을 것이다.

2. 갈등관리의 실제

갈등관리는 갈등이 감정적인(affective) 것인지 또는 본질적인(substantive) 것인지에 따라 달라진다. 조직원의 인성(personality)의 충돌이라든가 인종적, 종교적 대결에서 비롯되는 감정적인 갈등의 경우라면 관리자는 우선 이 상황에서 인간적 요소를 제거할(depends) 필요가 있다. 즉 갈등의 당사자들이 인성과 같은 개인적 사항에 관해서가 아니라 자원의 불균형한 분배와 같은 진짜 문제로 주의를 돌리도록 하는 것이다. 반면, 본질적인 갈등은 과업의 내용이나 성격과 관계되는 것으로 조직원 사이의 지적인 대결이라 할 수 있다. 이 경우 관리자는 갈등해소를 조직원이 서로 싸우느라 시간을 낭비하지 않고 조직의 효과성을 향상시키는 하나의 수단으로 이용해야 한다. 그 전략으로 Rubin과 Rubin은 조직의 한계를 조직원에게 알려주고 조직의 규칙이나 업무지침을 갈등발생을 극소화하는 방향으로 설계할 것과, 공평한 자원 배분과 순환근무제의 실시등을 제안하였다¹⁶⁾.

그런데 사람들이 갈등에 대처하기 위해 사용해온 기법들은 그 사람의 개인적 준거기준(frames of reference)에 따른 스타일과, 갈등상황에서의 그 사람의 역할(당사자인지 제삼자인지), 그리고 조직의 상황적 요소와 같은 변수에 달려 있다.

(1) 개인적 준거기준 : 사람들은 갈등상황에 처했을때 각기 다른 방법을 사용하여 이를 해결하려고 한다. 이 경우 사람들은 자기가 어떻게

16) Filley, Alan C. (1975).

17) Follett, Mary Parker (1940).

18) Rubin, Herbert J., and Irene Rubin (1986) p. 335.

행동하고 있는지를 의식하고 있지는 않다. 그저 자기에게 가장 자연스럽게 느껴지는 행동을 할 뿐이다. 그리고 이 행동은 Johnson과 Johnson이 지적하듯이 어린시절에 습득한 것인 경우가 많다¹⁹⁾. 그들은 그것이 무엇이 되었건간에 자연스럽게 여겨지는 일을 하려 하는 것이다.

이러한 자연스런 갈등대처 행동에서 기준이 되는 것은 ① 그 사람의 개인적 목표의 성취와 ② 그 사람이 다른 사람과의 관계에 두고 있는 중요성이다. 즉 자기의 개인적 목표를 성취하는 것이 다른 사람과의 좋은 인간관계를 유지하는 것보다 더 중요한지, 아니면 그 반대인지가 그 사람이 갈등상황에서 어떻게 행동하는지에 큰 영향을 미친다. 개인적 목표를 성취하는 것이 더 중요하다고 느낄 때면 갈등에 대한 그 사람의 접근법은 타협적이기보다는 강압적이기 쉽다.

Very important

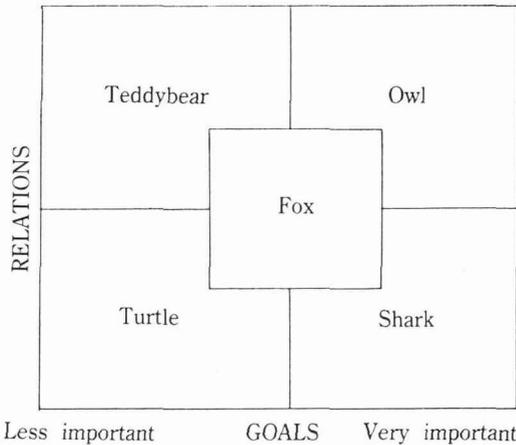


Fig. 1. Types of Conflict Management Styles.

Source : Johnson, D. W., and Frank P. Johnson, *Joining Together : Group Theory & Group Skills*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.

그러나 만일 다른 사람과 좋은 인간관계를 유지하는 것이 더 중요하다면 갈등에 대처하는 방안은 강압적이기 보다는 보다 타협적일 것이다.

이 두가지 변수의 상대적 중요성에 따라 Johnson & Johnson은 다음 다섯가지의 갈등관리 유형을 구분하여 설명하였다²⁰⁾.

① 거북형(turtle)－위축(withdrawing) : 거북형인 사람은 갈등을 회피하기 위해 껍질속으로 후퇴해 버린다. 이들은 자기의 개인적 목표나 인간관계를 포기한다. 이들은 갈등이 발생하는 이슈에서, 그리고 갈등을 일으킬 수 있는 상대로부터 멀리 떨어지려 한다. 거북형은 갈등을 해소하려는 노력은 희망이 없다고 믿는다. 그들은 자신을 무력하게 느끼고, 갈등에 직면하는 것 보다는(신체적으로나 심리적으로) 회피하는 것이 쉽다고 믿는다.

② 상어형(shark)－강요(forcing) : 상어형은 상대방이 자기의 해결책을 받아들일도록 힘으로 누르려 한다. 이들에게는 목적달성이 매우 중요한 반면 인간관계는 별로 중요치 않다. 이들은 어떤 대가를 치르더라도 자기의 목적을 달성하려 한다. 이들은 다른사람의 욕구는 패념치 않는다. 또 이들은 타인들이 자기들을 좋아하는지, 수용하는지에는 관심이 없다. 상어형은 갈등이란 한편이 이기고 한편이 패함으로써만 해결된다고 믿는다. 그리고 물론 이들은 승자가 되고자 한다. 승리는 이들에게 자신감과 성취감을 주고 패배는 허약하고 부적합하고 실패했다는 느낌을 준다. 즉 상어형은 갈등상황에서 다른 사람을 공격하고 압도하며 누르고 위협하여 승리하려고 하는 유형의 사람을 말한다.

③ 장남감 곰형(teddybear)－진정(smoothing)

19) Johnson, D. W. & Frank P. Johnson (1982).

20) Johnson & Johnson (1982) *ibid.*

:이들에게는 목표보다는 인간관계가 더 중요하다. 이들은 남에게 수용받고 싶어하며 호의를 얻고 싶어한다. 이들은 조화를 선호하기 때문에 갈등을 피해야 하는 상황으로 파악하고, 서로의 관계를 손상시키지 않고서는 갈등상황을 토의할 수 없다고 생각한다. 그들은 갈등상황이 계속되면 누군가가 다치고 관계를 망치게 될까봐 염려한다. 즉 인간관계를 위해 목표를 포기하는 것이다. 장난감 곰형은 인간관계에 해를 끼칠까봐 갈등을 언제나 진정시키려 하는 사람을 일컫는다.

④ 여우형(fox)-타협(compromise) : 여우형은 다른 사람과의 인간관계나 자기의 목적 성취 양쪽에 다 어느 정도 관심이 있다. 이들은 타협을 추구하기 위해 자기 목적의 일부를 포기하고 갈등 상대방에게도 그의 목적을 일부 포기하도록 설득한다. 이들은 양측이 다 무언가 얻을 수 있는 갈등해결방법-두 양극단 가운데 중용을 추구한다. 이들은 공동선을 위한 동의를 얻기 위해 그들의 목표와 인간관계의 일부를 기꺼이 희생하는 것이다.

⑤ 부엉이형(owl)-대결(confrontation) : 부엉이형은 자기 목표와 인간관계를 둘 다 매우 중시한다. 이들은 갈등을 해결되어야 할 문제로 보고 자기들의 목표와 다른 사람의 목표를 동시에 성취할 수 있는 해결책을 찾는다. 이들은 갈등을 두사람 사이의 긴장을 감소시킴으로써 관계를 향상시키는 수단으로 파악하여, 자신과 상대방을 다 만족시키는 해결책을 찾음으로써 관계를 지속하려 한다. 부엉이형은 자기와 상대방의 목표를 성취하는 해결책을 찾을 때까지 만족하지 않으며 부정적 감정과 긴장이 다 해

소될 때까지 만족하지 않는다.

관리자의 갈등관리 유형으로는 부엉이형이 가장 바람직한 것이겠으나 이는 관리자의 인성이나 그 조직의 조직적 환경에 따라 영향을 받게 될 것이다.

개인의 준거기준이 갈등관리방법의 선택에 개입되는 다른 한 형태는 개인이 갈등 그 자체에 관해 어떻게 생각하는가 하는 것이다. 개인이 갈등을 어떻게 인식하는가 하는 연속선상의 한 끝에는 갈등을 혐오하고 시급히, 그리고 강압적으로 제거하고자 하는 사람들이 있다. 이때에 가장 흔히 쓰이는 기술은 권위의 시행(즉, 사람들에게 어떻게 해야만 한다고 말하는)이나 다수결을 원용하는 것이다. Filley는 이를 “승자-패자(win-lose)”방식이라 불렀는데 왜냐하면 사실상 여기에는 승자와 패자가 있기 때문이다²¹⁾. 연속선상의 중간에는 갈등에 처한 어떤 쪽도 자기들이 원하는 것을 모두 가질 수는 없으며 양쪽이 다 희생해야 된다고 믿는 사람들이 있다. 이 경우에 자주 쓰이는 갈등관리 기법은 타협에 의해 안정을 찾거나 그 이슈를 중립적인 제 3자에게 제시함으로써 해결책을 추구하는 것이다. Filley는 이를 “패자-패자(lose-lose)”방식이라 부르는데 왜냐하면 양편이 다 그들이 추구하던 것을 얻지 못하기 때문이다. 나머지 한끝에는 상호간의 문제해결을 통해서, 양편이 다 모여 앉아서 서로의 차이점을 이야기하고 바른 결론에 도달하도록 할 수 있다고 믿는 사람들이 있다. Filley에게 있어 이것은 “승자-승자(win-win)”방식으로, 합의를 창출하거나 혹은 Filley가 칭하는 통합적(integration) 의사결정을 의미하는 것이다²²⁾.

21) 이 상황에 대해 Daft는 관리자는 갈등관리시 갈등의 당사자들을 이와 같은 직접적 승패의 상황에 놓지 말도록 충고하였다. 그 대신 양자가 다 부분적으로라도 승자가 될 수 있도록 해야 하며 특히 협상과정에서 집단 대표자들을 조직의 궁극적 이익과 자기가 속한 집단의 이익에 대한 충성심 사이에서 한가지를 선택해야 하는 딜레마에 처하지 않도록 주의해야 한다고 지적하였다. Daft, R. L., *Organization Theory and Design*, St. Paul, Minn., West Publishing Co., 1983.

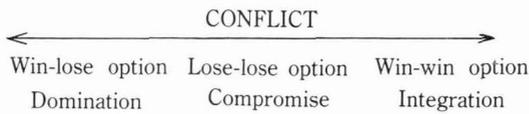


Fig. 2. Conflict Management Options.

(2) 갈등상황에서의 역할 : 갈등을 관리하기 위해 사용하는 기법선택은 또 그 사람이 갈등 상황에 개인적으로 개입되어 있는지 아닌지에 달려있다. 만일 그 사람이 갈등상황의 당사자라면 그는 Johnson & Johnson이 말한 바와 같이 자연스레 그 상황에 따르는 행동을 하거나 여러종류의 갈등관리 기법의 대안과 그 상황을 저울질하여 그 중 한두 가지를 선택할 것이다. 그러나 만약 다른사람들이 갈등상황에 개입되어 있고 이 사람의 역할이나 희망이 제삼자의 시각에서 갈등을 관리하고자 하는 것이라면 그는 자기의 역할을 미리 결정해야 할 것이다. 그는 권위를 행사하여 양쪽에서 갈등을 해소하기 위해서는 무엇을 해야 하는지를 알려주는 입장을 취할 것인지, 혹은 당사자들이 자기들의 갈등을 관리할 수 있도록 원조해 주는 입장을 취할 것인지 결정해야 한다. 인간봉사조직의 관리자들은 많은 경우 부하직원을 포함한 다른 사람들의 갈등관리를 원조하는 역할을 하게 된다.

Oncken과 Wass는 관리자가 부하들의 갈등을 관리하는 현상에 대해 흥미있는 지적을 하였다. 이들에 따르면 관리자(managers)들은 자기들이 지도감독하는 사람들로 부터 갈등을 해결해 달라는 '숙제(assignment)'를 너무 자주 떠맡는다는 것이다²³⁾. Oncken과 Wass는 이러한 문제점은

부하직원들 자신들에게 속하는 것이지 관리자의 것이 아니므로 부하직원들이 해결해야 한다고 하였다. 관리자가 부하들의 문제에 관심을 가질수록 더 많은 부하들이 관리자가 그 문제를 해결해 주기를 기대하게 되는데, 관리자의 책임은 다음에 다시 갈등상황이 일어났을 때 당사자들로 하여금 보다 나은 위치에 서도록 도와주는 것이지 문제를 대신 해결해주는 것은 아니라는 것이다.

물론 관리자가 부하직원의 문제에 귀를 기울이기를 거절해야 한다는 뜻은 아니다. 반대로, 훌륭한 청취자가 된다는 것은 중요한 일이며 갈등관리에 있어서 핵심적인 것이다. Murphy가 제안하듯이 주의깊게 듣고 그 문제에 주의를 돌리게 해 준것은 감사하면서도 행동하려는 충동에는 저항할 수가 있다²⁴⁾. Murphy는 관리자의 갈등관리를 다음 다섯 단계로 나누어 각 단계에서의 개입방법을 제시하고 있다.

1단계 : 불평을 제기한 집단에게 반응한다—
“이해합니다. 주의를 일깨워 주어 감사합니다.”의 태도를 취하되 급히 행동하지 않는다. 감정적 통제가 중요하다.

2단계 : 청취한다. 아직 행동하지 말고 불평을 제기한 집단이 스스로 문제를 해결하는지 두고 본다.

3단계 : 불평이 반복되면 문제를 검토하고 있다고 설명한다.

4단계 : 갈등에 개입된 상대방에게 편견없이 조심스럽게 접근하여 이들도 문제를 인식하고 있는지 탐색한다. 만일 이 집단이 문제를 제기

22) Filley, Alan C., 1975, *ibid.* Filley가 말하는 세가지 선택은 일찍이 Follett이 그녀의 상황적합적 이론에서 갈등관리에는 지배(domination), 타협(compromise), 통합(integration)의 세가지 형태가 있다고 한것과 같은 맥락에서 나온 것이다. Filley의 “win-win” option에 해당하는 통합(integration)을 Follett은 건설적 갈등(constructive conflict)라고 하였다.

23) Onken W. and Donald Wass (1974 Nov.-Dec.) p. 76.

24) Murphy, Emmett C. (1983 June) p. 13.

하지 않으면 어느 집단이 더 문제가 되는 집단인지 알 수 있다.

5단계 : 두 집단을 한자리에 모은다. 회합을 갖기 전에 관리자는 갈등의 근원이 되는 이슈와 인물들에 대해 가능한 한 많은 정보를 다양한 source를 통하여 수집하고 준비한다. 갈등을 해소하기 위한 회합은 다음과 같은 차례로 진행된다.

- ① 각 집단에게 문제를 명확히 규정하게 한다.
- ② 양 집단이 정의한 문제의 상호성을 검토한다 (이 과정에서 갈등이 해결될 수도 있다).
- ③ 아니면, 어떻게 해결하는 것이 바람직한지 서로의 의견을 제안하게 한다.
- ④ 두 집단의 제안의 수용가능성을 같이 검토한다.
- ⑤ 문제가 그래도 해결되지 않을 수 있다.
- ⑥ 이 경우에는 각 집단에게 시간을 더 갖게 한다.
- ⑦ 회합을 연기하고 1~2일 사이에 재소집한다.
- ⑧ 목표가 달성될 때까지 같은 과정을 되풀이한다.

위에서도 지적한 것처럼 사실 많은 문제들이 “저절로” 해결된다. 따라서 모든 문제는 이러한 자체해결의 기회가 주어져야 한다. 그러나 몇가지 문제는 계속 남아있을 수 있으므로 이 경우에 관리자들은 지도감독적인 권위를 행사하거나 혹은 우선 갈등을 일으키는 사람들과 개인적으로 접촉하고 난 후, 그들이 자기들의 갈등을 해결하도록 집단적인 방법으로 도와야 한다. 다시 말해서, 이 과정의 중요한 목표는 당사자들이 자기 책임을 알게 하는 것으로서, 갈등해소의 책임을 관리자에게 덮어씌울 것이 아니라 각 직원이 스스로 갈등을 예방·해결할 책임이 있음을 깨닫게 하는 것이다.

(3) 상황요인 : 갈등상황에서의 개인의 역할과 상관없이 이를 해결하려는 기법들은 한가지 혹은 그 이상의 상황요인에 의존하고 있다. 관리자가 갈등관리시 제기해야 할 질문은 갈등의 근원은 무엇인가(사실, 사람, 목표, 방법, 가치중 어느 것에서 비롯된 갈등인가)? 해결할 시간이 얼마나 있는가? 갈등상황은 얼마나 복잡한가? 얼마나 많은 사람들이 영향을 받는가? 관련된 사람들의 성향은 어떠한가(사실을 객관적으로 보는가? 사람들을 긍정적으로 보는가)? 선례가 있는가? 위험은 어느 정도인가? 등이다. 요는, 만병통치약은 없다는 것, 모든 목적달성에 유용한 유일한 최선의 갈등관리기법은 없다는 것이다.

Robbins는 갈등관리에는 상황적합적 접근(Contingency Approach)이 가장 적합한 이론이라고 하였다²⁵⁾. 상황적합적 이론은 조직화(organizing)에는 최선의 유일한 방법은 없으며 각 조직의 다양한 조직 환경(organizational environment)에 따라 다르게 접근해야 한다는 이론이다. 조직의 과정이나 형태는 정적인(static) 것이 아니라 고도의 상황적인(situational) 것이므로 조직이 효과적이 되기 위해서는 조직의 상황(context), 구조(structure), 그리고 적합성(fit)의 세가지 요소가 서로 조화를 이루어야 한다는 것이다²⁶⁾. Robbins는 상황적합적 접근법을 적용하면 위에서 제기한 갈등에 대한 여러 질문에 대한 대답에 따라 가능한 많은 갈등관리기법들의 장·단점을 비교·평가할 수 있다고 하였다²⁷⁾. 이로써 성공가능성이 희박한 기법들을 제거하고 가장 유리하다고 생각되는 것들을 사용하는데, 시간과 결과가 그 선택의 옳고 그름을 말해 줄 것이며 다른 대안을 적용해야 하는지도 말해줄 것이라는 것이다. 이 이론을 바탕으로 Robbins는

25) Robbins, Stephen P. (1978) *ibid.*

26) Follett, M. (1940) *ibid.* Weiner, M. E. (1990) *ibid.*

27) Robbins, Stephen P. (1974) *ibid.*

여러가지 갈등해소기법을 다음과 같이 제시하여

서로 다른 상황에 따라 선택할 수 있게 하였다.

Table 1. Conflict Resolution Techniques

Technique	Brief definition	Strengths	Weaknesses
Problem-solving or confrontation, or collaboration	서로 갈등을 일으키는 두 집단의 정면대결을 통해 해결책을 모색함. 양집단이 서로 문제를 정의하고 평가하여 해결책을 모색한다.	의미상의 오해에서 비롯된 갈등 해소에 효과적. 의혹과 잘못된 인식을 표면화할 수 있다.	시간낭비일 수도 있다. 의사소통상의 문제가 아닌 대부분의 갈등, 특히 상이한 가치에 기초한 갈등 해결에는 부적합하다.
Superordinate goal	서로 갈등을 일으키는 둘 또는 그 이상의 집단이 원하되 협조하지 않고서는 도달할 수 없는 공동목표의 설정. 고도로 가치있는 목표이나 갈등에 개입된 양집단이 협력하여 공동으로 추구하지 않으면 취득할 수 없다.	누적적으로, 강력히 추진하면 상호의존성과 협동을 강조하여 평화적 해결의 잠재성을 개발할 수 있다.	시행하기 어렵다.
Expansion of resources	최소한 자원을 획득가능하게 하는 것.	갈등에 관련된 양집단이 다 승리하는 방법이다.	자원이 그리 흔하지 않다.
Avoidance	갈등을 억압하거나 기피하는 것을 포함한다.	쉬운 방법이며 자연스런 반응.	효과적 해결책이 못되며 임시방편으로, 갈등이 제거되지 않는다.
Smoothing	관련된 집단의 공동이익을 강조하는 한편 서로 다른점은 가볍게 다룬다.	모든 갈등상황은 내부에 공통적 요소를 가지고 있으므로 협동을 강조한다.	서로 다른점이 대립되지 않고 숨겨져 있어 임시방편임.
Compromise	양집단이 다 자기들에게 가치있는 어떤 것을 포기하도록 요구됨. 외부 혹은 제삼자의 개입, 또는 협상(negotiation), 투표등이 포함됨.	갈등에서 패한 사람이 명백하지 않다. 민주적 가치와 일치함.	이긴 사람도 분명치 않다. 집단의 상대적 힘에 크게 영향받음. 임시방편에 지나지 않는다.
Authoritative command	조직내 지위에서 오는 공식적 권위를 가지고 상사가 제시하는 해결책이다.	조직 구성원이 상사의 권위를 인정하고 수용하므로 효과적이다.	갈등의 원인이 치유되지 않음. 임시적, 꼭 동의해서 인정하는 것은 아니다.
Altering human variable	갈등에 관련된 집단 구성원의 태도나 행동을 변화시키는 것으로 교육, 민감성 훈련, 인지훈련, 인간관계훈련	결과가 실질적이고 영구적. 갈등의 근원을 완화시킬 수 있다.	가장 성취하기 어렵고 느리며 비용이 많이 든다.
Altering structural variable	집단구성원의 교환, 이동, 또는 조정역할을 신설하거나 항의체계를 개발하거나 집단이나 조직의 경계를 확장함.	영구적일 수 있다. 보통관리자의 권위내에서 이룩됨.	비용이 많이 들고 조직이 특정개인에 맞게 계획되기를 요구하므로 사람들이 들어오고 나감에 따라 지속적 조정 필요.

Source : Robbins, Stephen P., "'Conflict Management' and 'Conflict Resolution' are not Synonymous Term", *California Management Review*. Vol. XXI, No. 2, 1978, pp. 67~75.

표에서 제시한 여러가지 기법들은 갈등이 발생한 조직의 상황과 구조, 관련된 개인들의 특징과 잠재력등의 다양한 변수에 의하여 적절히 선택될 수 있을 것이다.

V. 맺는 말

인간봉사조직은 그 관료제적 조직특성과 전문직으로서의 구성원이라는 결합으로 인하여 다른 조직에 비해 갈등이 발생할 여지가 많다. 그러므로 인간봉사조직의 관리자는 조직의 효율성을 유지하면서도 구성원간의 갈등관계가 보다 건설

적이고 창조적인 변화를 조직에 가져올 수 있는 갈등관리기법의 개발에 노력해야 할 것이다. Fisher와 Ury는 갈등관리란 “원칙이 있는 협상(principled negotiation)”으로서, 훌륭한 상식을 요구한다고 하였다²⁸⁾. 그러나, 상식이란 경험과 비례하여 향상된다. 인간봉사조직의 관리자들은 더 많은 갈등상황에 대처함으로써 더 숙련된 갈등관리자가 되는 것이다. 갈등관리에 관한 다양한 연구결과는 좀 도움이 될 수는 있겠지만 각 상황에 알맞는 유용한 기법의 선택이란 결국 각 관리자 개인의 판단과 조직 상황에 달려 있다고 할 것이다.

참 고 문 헌

- Baron, Roy, “Conflict : Its Nature, Causes, and Management”, *Behavior in Organization : Group Processes*, Allyn & Becon, 1983.
- Blake, Robert R. & Jane Srygley Mouton, *Solving Costly Organizational Conflicts*, Jossey-Bass Publishers, 1984.
- Filley, Alan C., *Interpersonal Conflict Resolution*, University of Wisconsin, Scott, Foresman & Company, Madison, 1975.
- Fisher, Roger & William Ury, *Getting to Yes : Negotiating—Agreement without Giving in*, Penguin Books, 1981.
- Follett, Mary Parker, *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by Henry C. Metcalf and L. Urwick, Harper & Brothers, New York, 1940.
- Janis, Irving L., *Victims of Group Think*. Houghton-Mifflin, 1972.
- Johnson, D. W., and Frank P. Johnson, *Joining Together : Group Thoery & Group Skills*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.
- Kowitz, & Knutson, “Management of Conflict in Decision-Making Groups”, in *Decision Making in Groups*, Allyn and Bacon, 1980.
- Lippitt, Gordon L., “Managing Conflict in Today’s Organizations”, *Training and Development Journal*, 1982, July.
- Murphy, Emmett C., “Pulling the Plug on Staff Conflict”, *Nursing Management*, 1983 June.
- Onken, W. and Donald Wass, “Management Time : Who’s Got the Monkey”, *Harvard Business Review*. Nov-Dec., 1974.
- Patti, Rino J., *Social Welfare Administration*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

28) Fisher, Roger & William Ury (1981).

- sey, 1983.
- Robbins, Stephen P., "'Conflict Management' and 'Conflict Resolution' are not Synonymous Terms", *California Management Review*. Vol. XXI, No. 2, 1978.
- Robbins, Stephen P., *Managing Organizational Conflict: A Non-traditional Approach*, Prentice-Hall, 1974.
- Robbins, Jerry W., *A Conflict in Organization Training Problem: A Participant's Packet*, Northeast Regional Center for Rural Development, Cornell Univ., Ithaca, N. Y. Undated.
- Steers, Richmond, "Conflict in Organization", in *Introduction to Organizational Behavior*, Scott Foresman, 1984.
- Thomas, K. W. & W. H. Schmidt, "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict", *Academy of Management Journal*, Vol. 19, No. 2, 1976.
- Weiner, Myron E., *Human Services Management: Analysis & Applications*, 2nd ed. Wadsworth Publishing Company, California, 1990.

〈Summary〉

Conflict Management in Human Service Organizations

Hye-Mee Yoon*

One of the key elements in modern human service management is the realization that conflict management and resolution have become increasingly important competencies of organizational managers. This is especially true in human service organizations where managers devote nearly 49% of their working time to conflict management (Lippitt, 1982). Human service organizations (HSO) are known to be especially vulnerable to conflict because of the innate tension between the organization's control need based on bureaucracy and the need for autonomy of the professionals in the organizations. It is obvious that one relevant management development activity in a modern HSO is helping managers manage conflict—the reality that conflict should sometimes be encouraged, tolerated and creatively channeled into effective problem-solving. Managers should know the causes of conflict, ways to diagnose the types of conflict and methods to cope with differences.

Most working definitions of conflict lean toward the popular notion that conflict is negative, but it should be pointed out that conflict is a relative phenomenon, relative in the sense that conflict exists to the extent that parties in a situation feel that it exists. Conflict can be functional as well as dysfunctional. Whether conflict is negative or positive depends on two things,

the type of conflict, and how it is dealt with.

Conflict can serve as functional in that it can generate the increase of necessary information which, in turn, leads to higher quality decisions. In the process, conflict can increase the cohesiveness of a group, but if a group does not deal effectively with conflict, it usually turns out to be dysfunctional, and when it is dysfunctional, it is disruptive. The stability of the group is upset and deliberations become chaotic, group morale is destroyed, and working relationships are threatened.

Whether conflict is functional or dysfunctional, it is inevitable and quite normal, so groups need to learn how to manage conflict. The techniques people use to deal with conflict can be divided into three categories: individual frames of reference, one's role in the conflict, and situational factors.

When one becomes engaged in a conflict, he (she) does whatever seems to come naturally. Such behaviors are congruent with his (her) individual frame of reference. There are two major concerns which must be taken into account: 1) achieving personal goals, 2) and maintaining a good relationship with the other person. Given these two concerns, conflict management style will be either forceful or more compromising. According to the relative importance of these

* Senior Researcher, Korea Institute for Health and Social Affairs.

two aspects Johnson and Johnson categorize five types of conflict management styles (turtle, teddybear, fox, shark, owl). In another method, personal frames of reference enter into the selection of the conflict management technique and is related to how the individual feels about the nature of the conflict itself. At one end of the continuum, are those who abhor conflict and who work to eliminate it rapidly and forcefully ("win-lose method"). In the middle of the continuum are those who feel that neither party in a conflict can get all that he/she wants and that both will have to make sacrifices ("lose-lose method"). And at the other end of the continuum are those who believe that through mutual problem-solving, both sides in a conflict can talk out their differences and arrive at a just decision ("win-win methods").

Another variable which influences the choice of conflict management technique is the person's role in the conflict. It has been pointed out that managers tend to accept the "assignment" of resolving their subordinates' problems. It is manager's responsibility to help others so that they are in a better position to deal with the problem the next time it comes along, but not to accept resolving the subordinates' problem. They should

be given the chance to solve each problem themselves. It is suggested that managers deal individually with conflicting parties and then collectively to help them manage their own conflicts.

The last variable to consider in conflict management is the situational factors. Regardless of the role in the conflict, the techniques used to manage it depends on one or more situational factors. The contingency approach is one that fits this situation. The point is that there is no panacea-no conflict management technique to serve all purposes. As Robbins(1978) suggested, the contingency approach can be employed to weigh the advantages and the disadvantages of the many available conflict management techniques. According to this approach it is possible to weed out those techniques less likely to succeed and use the one or ones that seem best.

The quality of services of HSO depends on maintaining an efficient organizational environment and competent workers. To help the workers develop to their full potential, managers are responsible for providing a supportive organizational environment which includes good conflict management, and the calls for good common sense which can improve with experience.