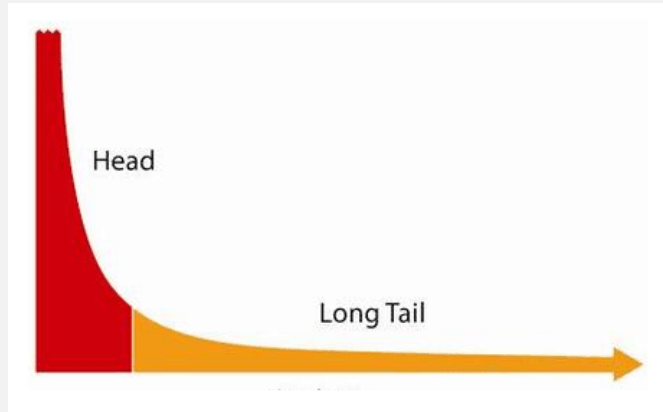


PART 2. 경영인 네트워크다

# 6장. 조직에서의 갈등 관리

- ✓ '상위 고객 20%가 매출의 80%를 기여, 20%의 제품이 이익의 80%를 올리는 등 우리가 보통 80 대 20 법칙으로 알고 있는 것도 사실은 멱함수의 일종

- 그래프의 오른쪽으로 갈수록 뚝 떨어지듯이 급감하는 모양을 갖는 패턴이 멱함수



$y=aX^c$ 와 같은 일종의 지수 형태를 띤 식 (배수에 따라 일정한 비율로 감소/증가)

자산이 2배가 될수록 그런 사람의 숫자는 3배씩 줄어들고  
 마치 지진의 크기가 2배가 될수록 그런 지진은 2.67배씩 줄어들듯이

<http://blog.naver.com/ilgyu?Redirect=Log&logNo=140145798331>

- ✓ 어떤 관계가 멱함수 패턴을 나타낸다면 정상적이거나 전형적인 값이 존재하지 않음을 의미: 계획을 수립하거나 어려가지 모델링을 할 때 아무 생각 없이 정규분포를 머릿속에 그리는 것이 잘못된 판단을 낳을 수 있다는 점을 유의해야 함
- ✓ 어떤 패턴이 멱함수라면 큰 사건이든 작은 사건이든 동일한 원인에 의해 발생되었다는 의미: 큰 감자조각/작은 감자조각 모두 벽에 내동댕이쳤기 때문에 발생, 큰 조각이 발생한 특별한 이유는 없음

## 멱함수(power law)

✓ 임계 상태(critical state)

- 과도하게 민감한 상태를 의미하며 임계상태에서는 작은 차이가 큰 변동을 일으킬 수 있음

- “어떤 전쟁이든 그것이 시작될 때는 얼마나 커질지 아무도 모른다.”

(물리학자 마크 뷰캐넌, Mark Buchanan)

☞ 마찬가지로 조직 내에서 사소한 마찰이 시작될 때 그것이 얼마나 커질지 아무도 모른다

✓ 조직의 사람들은 복잡한 형태의 그물로 얽혀 끊임없이 상호작용함

- 수없이 다른 성질을 가진 단층의 바위들처럼, 혹은 숲속의 조밀한 나무들처럼...

✓ 복잡도가 높은 조직일수록 갈등 발생과 그 확산에 있어 임계상태에 도달해 있을 확률이 커짐

- 회사의 노사분규도 임계상태에 이르렀을 때 작은 마찰에도 걷잡을 수 없는 사태가 발발하는 것으로 생각할 수 있음

- ✓ 조직에서의 갈등의 원인과 대상을 피하려 하지 말고, 그렇다고 강압적으로 상대와 맞대결하지도 말라는 뜻
- ✓ #1. 거리를 두지 말 것
  - 일부러 작은 산불을 내는 것과 동일한 효과를 줌
  - 직원들의 불만을 선입견 없이 청취하고 진실한 태도로 해결하면서 분노와 증오, 환멸과 절망이라는 불쏘시개를 걷어내고 그 자리에 물길을 냄
- \* 창발적 경영을 실천하는 건강한 조직은 갈등을 수시로 수면위로 건져내 공론화

- ✓ #2. 강압하지 말 것
  - 조용한 조직의 위험성(Nigel Nicholson): “실패한 회의는 직원들이 반대 의견을 제시하지 않고 회의실을 나가버리는 것이다. ‘네 맞습니다’로만 반응함으로써 상사의 비위를 맞추는 것으로 끝난다.”
  - 건강하지 못한 조직은 ‘우리 회사는 갈등없이 잘 운영되고 있다’
    - : 모든 갈등에 눈과 귀와 입을 가리고 무시로 일관함
  - 갈등은 절대 존재할 수 없는 것? : 소방대원들이 조그만 산불도 허용치 않겠다는 태도를 보이는 것과 마찬가지로 모든 갈등을 억압하려는 시도는 언제나 실패(우리나라의 군사독재)

## 갈등을 장려하는 건강한 조직의 갈등관리(Daniel Dana)

✓ 이탈리아 애국자 주세페 마치니(Giuseppe Mazzini)

- 갈등은 변화를 이끌고 조직의 창발성을 위해 필수적인 요소
- 갈등은 일상적이므로 올바른 갈등관리는 갈등을 억제하고 회피하는 것이 아님
- 갈등의 억제와 회피는 지진과 산불처럼 더 큰 갈등으로 분출될 뿐

*유익한 갈등을 최적 수준으로 발생시키고 조직의 역동적인 변화의 기회로 삼을 것*

✓ 인체가 병원균에 감염되면 면역세포들은 뇌에 화학물질을 전달하여 체온을 높 이도록 함

- 많은 병원균들이 온도에 약함
- 몸에 열이 오르는 것은 나쁜 현상이 아니라 몸이 병원균을 제대로 방어하고 있다는 좋은 신호임

\* 순간적으로 여러 이해관계자들 사이에 갈등이 불붙을 수 있지만 그것은 갈등의 근원을 태워 없앨 수 있는 좋은 기회

*건강한 조직은 일시적인 열병을 두려워하지 않음*