


제 8 주

집단간 갈등

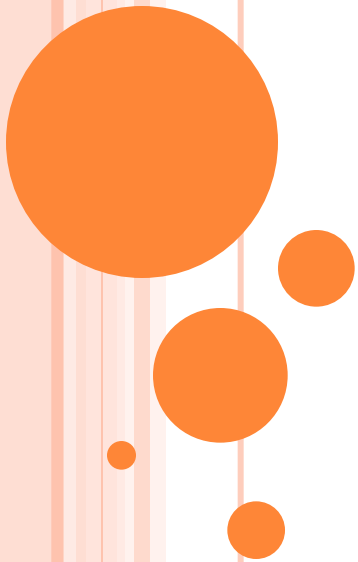


- 목차 -

- 1절 갈등의 개념과 갈등관
- 2절 집단간 갈등의 유형
- 3절 집단간 갈등의 기능과 원천
- 4절 집단간 갈등의 결과
- 5절 집단간 갈등 관리
- 기업사례와 분석



제1절 갈등의 개념과 갈등관



1. 갈등의 개념

- 조직이 이익을 증진하려는 과정 속에서 일으키는 명백한 행동
- 자신의 관심이 좌절 되었거나 될 것을 지각을 할 때
- 자원, 작업 활동을 배분 할 때
- 서로 다른 처지, 목표, 가치, 인지 등이 존재 할 때
- 개인이나 집단 간에 불일치

즉, 반대의 개념, 제한된 자원의 개념, 방해의 개념, 갈등 상황에는 이해관계와 목표가 양립될 수 없게 보이는 두 사람 이상의 당사자들이 존재 한다는 가정, 정반대의 입장 에서 다른 쪽의 목표달성을 방해 할 때 갈등상태가 존재 합니다.



2. 갈등관의 변천

- 1) 전통적 관점

- 2) 행동주의적 관점

- 3) 상호 작용 주의적 관점



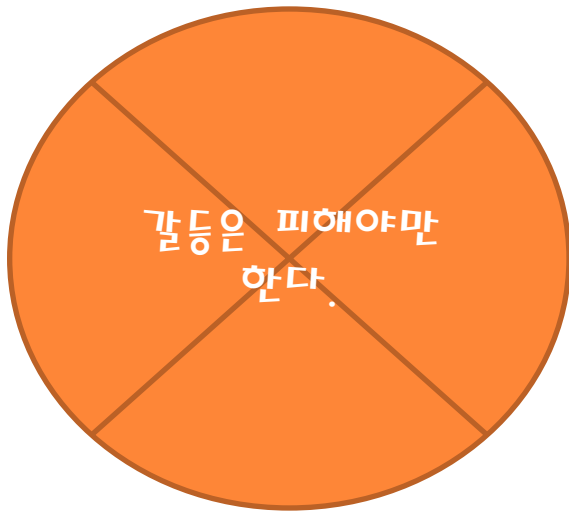
1) 전통적 관점

- 갈등은 나쁜 것 조직에 부정적인 영향 미친다고 가정
- 조직 내에서 역기능을 나타내기 때문에 될 수 있는 대로 회피
- ① 갈등은 저해요인 - 해소, 해결
- ② 갈등은 유익하지 못한 요인.
- ③ 커뮤니케이션상의 유효성 저해,
• 인간관계에서 이해, 신용, 개방성을 결여 시키는 원인.
- ④ 환경은 행동형성에 주요한 요소.
- ⑤ 인간은 신용과 협동의 존재 - 인간 본성에 선을 부여.
- 대표적인 학자: 테일러, 패올, 메이요 등...



2) 행동주의적 관점

- 집단의 갈등은 필연적으로 발생한다는 가정.
- 오히려 집단의 성과에 도움이 될 수도 있다.



대표적인 학자: 레비트, 맥그리거, 아지리스 등...



3) 상호 작용 주의적 관점

- 갈등은 조직의 추진력이 될 뿐 아니라,
- 업무를 효과적으로 수행 -절대적으로 필요한 요소

행동주의적 관점과 차이

- ① 갈등의 절대적 필요성 인정
- ② 기능적 대립을 조장
- ③ 해결방법은 물론 자극을 포함하여 갈등관리를 규정
- ④ 관리 - 관리자의 주된 책임



제2절 집단간 갈등의 유형

1. 형태별 유형
2. 원인별 유형

1. 형태별 유형

1) 수직적 갈등

조직 내의 상하 간에
발생하는 갈등

예) 상사와 부하,
본부의 관리부서와 영업점
경영자 집단과 노동조합

2) 수평적 갈등

동일 위례의 부문 간
발생하는 갈등

예) 생산부서와 영업부서
경계업무와 책임 및 권한
에서 유발 될 수 있는 갈
등

2. 원인별 유형

1) 기능적 갈등

기능이 다른 집단 간에 발생

다른 기능을 하는 집단이

동일상황 동일결과를 청취하는데

다른 집단의 간섭, 방해 받을 때 발생.

2. 원인별 유형

2) 계층적 갈등

조직내 각 계층 간 상사와 부하 간에 발생하는 갈등

예) 이사회는 최고경영자와

중간 관리층은 하위 관리층과

관리자와 작업자간의 갈등.



2. 원인별 유형

3) 경쟁적 갈등

조직 내 동질적 기능을 담당하는 집단 간의 갈등.

예) 영업1부와 영업2부가 동시에 한 고객에게
판매활동을 할 때 생길 수 있습니다.



제3절 집단간 갈등의 기능과 원천

1. 갈등의 기능
2. 갈등의 원천

1. 갈등의 기능

기능적 갈등

집단목표의 달성을 지원.
업적개선에 유익하기 때문에 정상적인 현상으로 간주하고 연구함.

역기능적 갈등

집단의 업적에 방해가 되기 때문에 병리적, 파괴적이라서 이에 대한 원인과 치료를 연구함.

2. 갈등의 원천

- (1) 상호의존성
- (2) 목표의 차이
- (3) 지각의 차이
- (4) 행동의 차이

(1) 상호의존성

과업을 수행하거나 목적을 달성 하는데 있어서 상호간에 협조, 정보제공, 동조, 협력행위를 요하는 정도

- 1) 연합적 의존관계
- 2) 연쇄적 의존관계
- 3) 상호적 의존관계



(1) 상호의존성

1) 연합적 의존관계

자원은 공동으로
사용하지만 상호간에
독립성을 유지하고
있는 관계.

그러나 조직 전체나
하위시스템에 기여하고
자원을 공동 사용함
으로써 의존관계가 성립

2) 연쇄적 의존관계

자원 공동사용,

집단의

입력활동과 산출활동에
연쇄적관계가 존재.



(1) 상호의존성



(3) 상호적 의존관계

자원 공동사용,
집단 간의 입출력 연쇄
작용이 상호간에 나타나
는 관계.

즉 상호적 의존관계는
연합적, 연쇄적 의존관계
동시에 존재 합니다.

특성 :

- ① 한정된 자원에
대한 상호의존성
- ② 활용시간의
상호의존성



(2) 목표의 차이

집단들은 조직의 한 부분으로서 전체 조직의 달성에 공헌 하고 있으면서도 그 과정에서 목적이 일치 하지 않으면 갈등의 원인이 됩니다.

- 1) 한정된 자원
- 2) 보상구조
- 3) 개인적 목표의 차이
- 4) 조직목표의 주관적인 해석



(3) 지각의 차이

(1) 시간관의 차이

시간관은 활동의 우선순위와 중요성에 영향.
한 집단에서는 결정적인 중요성을 갖는 문제가
다른 집단에서는 보잘 것 없는 문제가 될 수 있습니다.

(2) 부정확한 지각

타 집단을 잘못 지각하여
상동적 태도 (경직된 편견을 가지는 지각)를 갖게
할 수 있습니다.

(3) 정보의 전달 경로

각 집단은 고유의 기능을 가짐.
정보 중 일부만 필요로 하여서 필요로 하는 정보만 받게
됨으로써 받아들이는 정보가 달라서 갈등이 발생 할 수
있습니다.

(4) 행동의 차이

라인과 스텝들은 사고방식, 교육수준, 생활양식 등

다른 배경을 가지고 있어서 상호작용 과정에서 행동경향의 차이로 갈등이 발생 할 수 있습니다.

1) 기대역할의 차이

- 라인 : 스텝의 기능을 라인을 지원하는 서비스 역할로 봄.
- 스텝 : 전문가로서 전문기능을 발휘하는 것을 자신의 역할을 증대하여 라인의 권한과 재량권에 침입하는 것으로 여길 수 있음

2) 지위신분상의 불일치

3) 준거행동의 차이



제4절 집단간 갈등의 결과

1. 순기능적 결과
2. 역기능적 결과

1. 순기능적 결과

집단의 행동개발과
조직체 발전에 기여
할 수도 있음.

- 1) 학습효과
- 2) 집단의 상호적응력 강화
- 3) 집단 상호간의 개방적인 관계조정



2. 역기능적 결과

1) 집단 내 변화

① 리더십의 전제화

민주적이고 방임적인 리더십을 포기.
강력하고 통제적인 리더십을 요구.

② 과업지향성 강화

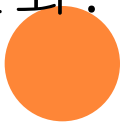
개인의 성장과 만족에 대한 강조는 감소.
다른 집단의 도전을 극복하는데 역점.

③ 조직과 구조의 엄격화

전제주의가 표면화. 과업달성에 대한 관심이 고조.

규칙이 제정되고 강화, 의사결정이 더욱 고조화, 집권화.

④ 규범행동의 강화



2. 역기능적 결과

2) 집단 간 변화

① 왜곡된 지각

상대집단의 역할과 기능은 과소, 부정적으로 평가.
자기 집단의 기능과 중요성은 과장하는 경향.

② 부정적인 상동적 태도

자기 집단은 전혀 잘못이 없고
상대집단은 잘하는 것이 전혀 없다고 생각.

③ 커뮤니케이션 감소

상대집단에 대하여 상대할 가치가 전혀 없다고 생각.
대면적 상호작용이 감소.

④ 타 집단 활동에 대한 감시

성과를 평가하고 부정적인 상동적 태도를 확인 시켜줄 수 있는 불법적인 활동을 찾고자 함.



제5절 집단간 갈등관리

1. 갈등관리의 개념
2. 갈등관리의 기법

1. 갈등관리의 개념

1) 갈등관리의 목적

갈등관리란
갈등이 확대, 악화 막고,
갈등이 유리한 결과를
실현하는데 도움을 주는
구조나 조건을 마련하는
것입니다.

2) 갈등관리 과정

바람직한 갈등차원과 비교.

기준(바람직한 갈등)

갈등(실제적 갈등수준)

기준=갈등 : 행위를 취하지
않음

기준>갈등 : 갈등자극

기준<갈등 : 갈등해결





2. 갈등관리의 기법

- (1) 집단간 갈등**해소** 기법
- (2) 집단간 갈등**예방** 기법
- (3) 집단간 갈등**자극** 기법



(1) 집단간 갈등**해소** 기법

- 1) 문제해결 방법
- 2) 구조적 방법
- 3) 통합기법

1) 문제해결 방법

① 공동적의 설정

주의를 집중시킬 수 있는 공동의 적을 설정하는 방법.
성공하기 위해서는

‘개별적인 노력’ 보다 ‘협동적인 노력’ 이
유리하다는 것을 인식.

예) 판매부와 생산부의 갈등을 해소 위해
경쟁업체의 경영전략에 대처하도록 목표를 세우는 것.



1) 문제해결 방법

문제점

- 갈등의 원인을 규명하지 못함.
- 적이 조직 내에 있을 경우 정서적 감정을 유발시킬 우려가 있음.
- 적이 없어지는 경우 갈등 재현 가능성.



1) 문제해결 방법

② 상위목표의 설정

공동목표를 설정함으로써 단합을 조성하는 방법.
단, 목표는 공동목표로서 한 집단의 자원만으로는 달성될 수 없는 협동을 필요로 하는 목표.

③ 자원의 확충

희소자원의 획득을 위한 경쟁에서 야기 되는 갈등을 해결하기 위한 효과적인 방법.



1) 문제해결 방법

④ 평가기준과 보상체계

평가와 보상을 결합시키지 않아 갈등을 야기한다면 부서를 평가하고 보상할 수 있는 업적 측정 기준의 설정을 고려.

⑤ 대면

대면회합을 통해서 갈등요인에 대해 입장을 밝히고 오해도 해소함으로써 상호간의 이해증진과 갈등을 해소.



2) 구조적 방법

① 갈등원천의 제거

② 규정과 절차

갈등을 사전에 예측하고 해결하기 위한 규정을 설정하여 문제에 적용하여 문제가 발생하면 즉시 해결 할 수 있습니다.

- **장점** : 조직체의 안정을 유지해 주는 역할.
조직구성원에 변동이 있어도 지속성을 유지.



2) 구조적인 방법

③ 권한계층

두 집단을 관리하는 관리자가 권한을 발휘하여 문제를 해결.

④ 계획

집단들이 사전에 계획을 상호간의 목표와 주요 과업을 중심으로 기능과 역할을 분명히 함으로써 발생하는 문제에 대처.



2) 구조적 방법

⑤ 호소제도

고충사항을 제출, 청문 및 조치를 취하게 하는 것.

⑥ 구조적 요인의 변화

조직과업의 공식적 관계, 직무 설계 및 분화를 의미.

예) 갈등을 중재하는 새로운 직위 신설.

작업흐름 변화, 조정기구 설치, 보상체계 개편 .

그러나 비용이 많이 들고 , 인적 요소가 변경될 때
마다 조정이 요구 되는 번거로움.



3) 통합 기능

- ① 조정부서의 설치
- ② 태스크 포스와 팀조직

태스크포스

여러 집단의 대표로 구성. 일정기간에 문제를 집중적으로 연구, 검토.
집단 간의 견해를 종합적. 문제의 해결책을 모색.
최근에는 최종적인 문제해결까지도 책임 등 모든 권한이 부여.

팀 조직


장기간 팀 구성원들이 특정한 업무, 프로젝트를 전담 수행하는 것.
문제해결을 위한 통합보다는 프로젝트 수행을 위한 기능의 통합이
더 중요한 부분을 차지하고 있습니다.

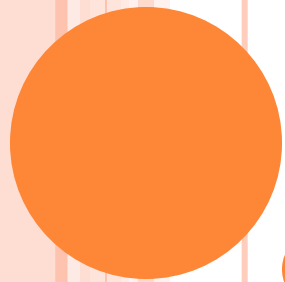


3) 통합기능

③ 통합전담부서

조직체 내의 여러 집단들의 활동을 통합, 조정하고 이를 상위경영층에 보고.
상위경영층의 직속관할하.
문제조정과 자원배분에 큰 영향력을 행사.
집단들의 행동방향을 조정.





(2) 집단간 갈등 예방 기법

(2) 집단간 갈등예방 기법

① 부서 간 순환 (공감의 기반을 넓히기 위해)

② 상호작용과 의사소통

③ 전체조직 효과성의 강조

(개별집단의 효과성보다 전체조직에 대한
그 집단의 공헌도에 기준하여야 합니다.)

④ 승패상황의 기피

조직보상을 얻기 위해 경쟁하는 위치에 놓여서
승패의 상황을 갖는 경우가 발생 하지 않도록 예방.
보상을 할 경우에는 균형 있게 배분하여야 합니다.

(2) 집단간 갈등예방 기법

⑤ 제로섬 게임의 회피

예산통제, 비용과 이익중심점, 성과측정 등을 경쟁을 촉진 고도의 상호의존성을 요하는 과업상황에서는 경쟁을 강조여서는 안 됩니다.

⑥ 과업의 상호의존성에 대한 집단화

집단이 다르면 배경도 다름.

집단 간 조정이 필요할 때는 고위 관리자에 의해 조정이 되어지는데 이러한 설계는 자원과 목표에 대한 집단 간 갈등을 조장.

직업적 유사성 대신, 상호작용의 필요에 따라 집단화 된다면 갈등을 피할 수 있습니다.



(3) 집단간 갈등 **자극** 기법

(3) 집단간 갈등자극 기법

① 커뮤니케이션의 이용

- 커뮤니케이션을 이용, 위협적인 정보를 유출시켜 기능적 갈등을 발생시키고 성과를 올리고자 하는 것.
- - 방법 : 커뮤니케이션 경로 변경은
 - 정보의 재분배와 권력의 재분배를 초래하기 때문에
 - 갈등을 발생시킬 수 있음.
- 커뮤니케이션을 억제-구성원의 권력이 감소-권력의 재분배 과다한 정보를 제공 - 갈등을 제공.
- 모호한 정보, 위협적인 정보, 루머를 전달.
- 순기능적 갈등을 야기, 성과를 개선.



(3) 집단간 갈등자극 기법

② 외부인사 초빙

- 구성원들과 다른 태도, 가치관, 배경, 경험 가진 외부인사를 영입.
- 관점, 참신성, 활력 확보할 수 있습니다.



(3) 집단간 갈등자극 기법

③ 조직구조 변경

- 갈등해소는 물론 갈등을 조장하는데에도 효과적인 방법.
- 새로운 상호관계가 형성.
- 변경에 반대하는 집단에 의한 견제활동으로 갈등을 조장.
- 그러나 영향은 크고 장기적이므로
결과를 충분히 검토하지 않는 변경은
부정적이고 심각한 갈등을 초래.

④ 경쟁심 자극

높은 성과를 올린 집단에 보상이나 상여금을 지급.

