

연구논문

심리적 갈등의 유형과 관리방법에 관한 연구

박 호 숙*

- I. 서론
- II. 심리적 갈등의 유형
- III. 심리적 갈등의 관리 방법
- IV. 결론

< 요약 >

갈등은 순기능과 역기능을 동시에 가지고 있다. 그런데 우리사회에는 현실적으로 갈등의 부정적 측면이 너무 많이 나타나고 있는 것이 사실이다. 물론 이것은 주로 조직, 집단 및 정책(공공) 갈등의 경우이기는 하다. 그러나 이러한 갈등들의 보다 합리적인 관리를 위해서는 개인의 심리적 갈등에 대한 충분한 이해가 선행되어야 한다고 본다.

갈등은 그 자체로서는 선도 아니며 악도 아니다. 문제의 핵심은 갈등관리를 어떻게 하느냐에 따라서 갈등의 긍정적 영향이 부각되기도 하고 부정적 영향이 더욱 크게 나타나기도 한다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 심리적 갈등을 좌절갈등, 목표갈등, 역할갈등, 의사결정갈등으로 유형화하고 이러한 심리적 갈등의 유형화에 따라 합리적 갈등관리전략을 제시하였다.

심리적 갈등의 유형과 관리전략에 대한 올바른 이해는 더 나아가 조직, 집단, 정책 갈등의 문제를 관리하는데도 큰 도움이 되리라고 본다.

[주제어: 좌절갈등, 목표갈등, 역할갈등, 의사결정갈등, 갈등관리전략]

I. 서론

인간은 사회적 동물인 동시에 갈등하는 존재이기도 하다. 또한 이성적 존재 이면서 감정에 좌우되는 동물이기도 하다. 이러한 인간이 생활하는 우리의 사회 무대는 모두 이질적인 인간들과 조직이나 집단들이 상호작용하는 곳이기 때문에 어떤 확실적인 일정한 틀을 유지하기는 극히 힘들다.

인간생활은 그 자체가 수많은 사람과 집단들 간의 상호작용의 끊임없는 연속

* 지방혁신인력개발원(phosook@mogaha.go.kr).

이다. 따라서 인간의 생활은 사회적, 문화적 산물이다. 개인의 생활이든 집단의 생활이든 거기에는 수많은 개인, 조직, 집단들이 복잡하게 얽혀있다. 우리의 생활은 자연스럽게 ‘사회적, 문화적 네트워크’속으로 빨려 들어가게 되고 우리의 생각과 행동은 직,간접적으로 다른 개인이나 집단들의 영향하에 놓이게 된다.

즉 인간생활은 결국은 수많은 이질적 개인과 집단의 상호작용의 연속이란 의미를 갖게 된다. 이러한 상호작용과정에는 각자의 신념이나 가치관, 태도, 지식, 경험, 더 나아가서는 세계관까지도 반영된다. 이렇게 다양한 상황 속에서 다양한 생각을 가진 이질적인 개인이나 집단들에게 어떤 획일적이고 또한 통합된 견해나 행동을 기대하기는 불가능하다. 이러한 관점에서 보면 갈등은 화합보다도 당연히스럽고 자연스러운 상태다. 서로 이질적인 생각을 가진 수많은 이질적인 사람들이 모여 사는 이 사회는 항상 갈등을 안고 살아가는 사회라 할 수 있을 것이다.

갈등 그 자체는 선도 아니요 또한 악도 아니다. 인간이 이성적 존재인 동시에 감정적 존재인 것과 마찬가지로 갈등현상 그 자체는 선,악의 어느 하나로 선불리 예단할 수는 없다.

갈등이 때로는 개인이나 조직, 집단에 불화와 비능률과 인간성의 파괴까지도 가져올 수 있지만 때로는 개인과 집단에 창의력과 아이디어를 증진시키며 사회분위기를 활성화 할 수도 있다. 이처럼 갈등은 평화와 투쟁의 이중성을 갖고 있다. 따라서 갈등의 어느 측면이 더욱 부각되어 현재화될지는 우리가 처한 상황과 이러한 갈등을 관리하는 우리들의 능력과 노력에 달린 문제이다.

특히나 요즘은 국제사회나 세계무대를 포함하여 우리나라의 국내 상황도 과거 어느 때 보다도 갈등의 빈도나 강도가 심화되어 가고 있는 형국이다. 이러한 갈등은 개인, 가정, 직장, 사회, 국가를 구별하지 않고 발생과 증폭과 완화 및 소멸을 거듭하고 있다. 예단하기에는 많은 어려움이 있기는 하지만, 많은 정책사업들이 정책갈등이나 집단갈등으로 표류하고, 또 다양한 사회집단들 간의 갈등이 우리의 앞길에 많은 장애요인으로 작용하는 것 같다. 다시 말해 갈등의 긍정적 측면보다는 부정적 측면이 훨씬 부각되어 나타나고 있는 상태임은 거의 틀림이 없을 것이다.

그런데 우리 사회체제의 갈등관리 제도의 미비나 갈등관리 능력의 부족은 이러한 심각한 갈등상태에 적절히 대처하기에는 매우 역부족인 것으로 보인다. 게다가

가 우리 사회의 갈등관리 노력이 대부분 조직이나 집단 간의 갈등에 초점을 맞추어 대응하고 있으나 갈등의 평화적 해결이나 순기능적 역할의 창출보다는 오히려 감정적이고 파괴적이며 역기능적인 피해가 더욱 많이 나타나고 있는 현상이다.

본 연구는 이러한 갈등관리 구조나 갈등관리 방법을 좀 더 긍정적 방향으로 전환하는데 일조할 수는 없을까 하는 문제의식에서 출발하였다. 따라서 본 연구의 목적은 비록 집단이 단순히 개인의 합은 아니지만, 개인의 심리적 갈등에 대한 정확한 원인과 관리방법에 대한 이해가 없이는 우리가 현재 겪고 있는 다양한 갈등에 합리적으로 대처할 수 없을 것이란 가정에서 출발하였다. 인간행동은 인간심리의 외부적 표상임을 인정할 때 자연인으로서의 각 개인들이 어떠한 유형의 갈등에 직면하고 있으며 이들에 어떻게 대처하는지를 먼저 규명해야 한다. 그리하여 인간개인들이 겪을 수 있는 심리적 갈등을 유형화하고 이러한 유형화는 갈등상황에 따라 자아발전의 계기로 삼을 수 있는 갈등관리 방법을 1) 갈등유형별 관리 2) 직접적 관리 3) 간접적 지원 관리 4) 지각적 관리 방법 등을 제시하여 각 개인들의 갈등상황에 따라 유연하고도 현명하게 대처할 수 있도록 도움을 주고자 하였다.

본연구의 이러한 일차적 연구목적을 토대로 조직이나 집단, 사회 갈등의 관리에 직, 간접적으로 도움을 주고자 하였다. 조직이나 집단, 사회에 대한 정확한 이해도 개인에 대한 정확한 이해를 토대로 삼아야 한다고 믿는다. 따라서 조직이나 집단, 사회적 갈등의 이해와 합리적 관리를 위해서도 당연히 개인의 심리적 갈등의 원인과 유형, 관리방법에 대한 정확한 이해는 매우 중요하다고 생각하며 이러한 연구결과는 조직, 집단, 사회적 갈등의 관리에도 크게 기여할 것으로 믿는다.

연구의 대상은 자연인으로서의 개인 하나하나를 분석의 기초 단위로 삼았다. 따라서 집합적 심리나 집합적 행동에 의한 갈등행위는 연구의 대상에서 제외되었으며, 오로지 개인 각자에 초점을 맞추어 개인이 직면할 수 있는 갈등의 유형과 이에 대한 논리적 갈등관리방법을 유형별로 제시하였다.

연구의 방법은 주로 문헌연구에 의존하였는데 심리학, 특히 정신분석학, 사회학, 문화인류학, 경영학, 경제학, 행정학, 정책학 관련 문헌들을 다양하게 검토하였다. 그 외 보조적 연구방법으로 필요한 경우 신경정신과 의사와 환자들을 대상으로 심층면접을 일부 실시하였다.

II. 심리적 갈등의 유형

1. 좌절갈등

좌절갈등(frustration conflict)은 동기화된 충동이 기대한 목표에 도달하기 전에 어떤 장애요인에 의하여 저지당함으로써 의도한 목표가 달성되지 못할 때 발생한다. 이러한 장애물은 외향적, 물리적인 것과 같이 눈에 쉽게 인식되는 가시적(overt)일 수도 있고, 내향적, 정신적인 것과 같이 밖으로 나타나지 않는(covert) 잠재적인 것일 수도 있다.

예를 들어 갈등을 해소하기 위해 우물을 찾아갔으나 문이 잠겨 목표를 달성하지 못했을 때 좌절갈등은 발생한다. 좋은 직장을 얻으려 노력했으나 편견, 차별, 교육의 부족, 자격결핍 등의 이유로 직장을 얻지 못할 때도 좌절갈등이 발생할 수 있다(정수진·고종식, 2004: 377 ; 양창삼, 1999: 406).

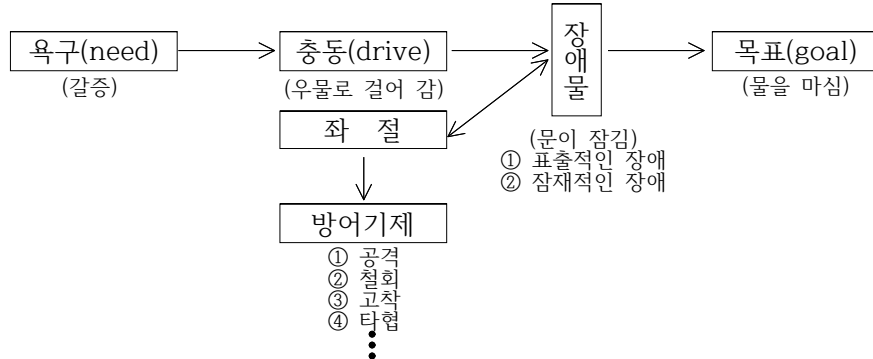
좌절감은 일반적으로 인간의 방어기제를 작동하도록 한다. 전통적으로 심리학자들은 좌절감을 항상 물리적 또는 상징적인 장애물을 공격하게 한다고 보았는데, 인간이 좌절되었을 때 육체적으로나 상징적으로 장애물을 공격할 것이라고 생각한 것이다.

그러나 최근에는 공격은 좌절의 상황하에서 발생할 수 있는 반응의 한 유형에 불과하다는 데 의견의 일치를 보고 있다. 방어기제가 작동되는 반응유형의 대표적인 것으로 공격, 후퇴(철회), 고착, 타협 등을 들 수 있다.

예를 들어 문을 열려고 시도하나 문이 열리지 않자 문에서 물러나 뿌루통하는 것이 후퇴(철회)의 예가 될 것이고, 열리지 않는 문을 어떻게든 열려고 계속 시도하는 것이 고착의 예, 그리고 문이 열리지 않으므로 물 대신 커피나 다른 음료로 목마름을 대치하거나, 창문을 넘어 들어가 새로운 추구행동을 하는 것이 타협의 예가 될 것이다. 현대인은 조직생활에서 이와 비슷한 갈등과정을 겪으면서 자기 성장을 한다(김종재, 2006: 294).

위에서 논의한 좌절에 의한 갈등의 예를 Luthans가 제시한 그림으로 요약해보면 다음과 같다.

<그림 1> 좌절에 의한 갈등(좌절갈등)의 예



자료: Fred Luthans, 1981: 367.

위에서 예로 제시한 ① 갈증해소와 관련한 좌절(갈등)과 ② 취업과 관련된 좌절(갈등)에 대하여 양창삼교수는 방어기제의 대표적 4가지 작동 예를 다음과 같이 제시하고 있다(양창삼, 1999: 406).

- 1) 공격(aggression) : ① 문을 차거나 욕을 한다. ② 소동을 일으키거나 미워한다.
- 2) 철회(withdrawal) : ① 물을 마시는 것에 대해 관심을 가지지 않는다. ② 밖에 나가는 것을 포기한다.
- 3) 집착 또는 고착(fixation) : ① 열리지 않는 문을 계속 억지로 열려고 시도한다. ② 성공하지 못해도 계속 좋은 직장을 알아본다.
- 4) 타협(compromise) : ① 우물에 가서 물을 마시는 대신 방에 있는 커피를 마신다. ② 원하던 직장은 아니지만 자급심을 주는 다른 곳을 찾는다.

2. 목표갈등

목표갈등(goal conflict)은 주로 목표를 추구하는 동기들 사이에 심리적갈등이 야기되는 것으로 레빈(K. Lewin)은 이것을 가리켜 인지적 부조화(cognitive dissonance)라 한다(F. Luthans, 1995: 274-276).

이와 같이 목표갈등은 우리가 두 개의 양립할 수 없는 요구, 기회, 욕구 및 목표에 당면할 때 일어난다. 그런 경우 완전히 갈등을 해결하는 방법은 없다. 우

리는 우리의 목표중 하나를 포기하거나, 그들 모두 혹은 그들 중 하나를 수정하거나, 아니면 목표 중 하나에 대한 추구를 지연시키거나, 혹은 그렇지 않으면 어떤 목표도 완전히 획득될 수 없다는 사실을 수용하는 것을 배워야만 한다. 우리는 대학에 입학할 때, 직장에서 임금, 승진, 승급, 문제에 봉착할 때 목표갈등을 겪게 된다.

이러한 면에서 레빈은 갈등을 두 개의 반대 경향의 관계로 기술하였다. 즉, 접근과 회피라는 개념으로 어떤 것이 우리에게 매력적일 때 우리는 그것에 접근하기를 원하는 반면, 그 어떤 것이 우리에게 위협적일 때 우리는 그것을 회피하려고 한다는 것이다(김중재, 2006: 294).

이때 우리에게 매력적이고 추구해 보고 싶은 행동 목표는 正的 誘意性(positive valence)을 띠고 있다고 하고, 반대로 우리가 두려워하거나 피하고 싶은 목표는 負的 誘意性(negative valence)을 갖고 있다고 한다. 이러한 유의성의 배치 관계에 따라 목표갈등의 유형을 분류하면 ①접근-접근 갈등 ②회피-회피 갈등 ③접근-회피 갈등 ④이중 접근-회피 갈등의 네 가지로 나누어 볼 수 있다(J. O. Whittaker, 1970: 177-179).

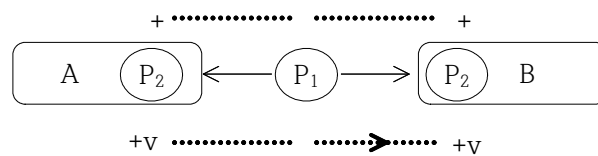
1) 접근-접근 갈등(approach-approach conflict)

접근-접근 갈등(approach-approach conflict)은 거의 비슷한 힘을 가진 두 개의 정적 유의성(긍정적 유의성)의 욕구 사이에 개체가 존재하는 것으로서 어떻게 행동하여야 좋을지 모를 때 나타나는 정서적 긴장현상으로서의 갈등이다. 개체가 두 개의 유의성 가운데 한 가지를 선택하려고 하면 그 방향으로 vector(행동하려는 방향과 힘)의 힘이 강화되어 그쪽의 유의성에 의하여 욕구를 충족하게 된다(임창재, 2005: 366-367).

正的 誘意性을 띠고 있는 두 개의 相互 排他的인 행동 목표가 동시에 나타날 때 일어나는 갈등을 말한다. 우리는 흔히 두 가지 선택대안(alternatives)이 모두 마음에 드는 일이지만 그 중 어느 한 가지 행동만을 선택해야 하는 장면에 부딪히게 된다. 배도 고프고 목도 마를 때 밥과 물을 동시에 제공받고 어느 한 가지만을 택해야 할 때라든지, 똑같이 매력적인 두 사람의 구혼자가 동시에 나타났든지 할 때다.

또 다른 예를 들어보면 우리는 TV로 마지막 영화를 보고 싶은 동기와 밤잠을 잘 자려는 동기를 동시에 만족시킬 수는 없다. 또한 동시에 세상을 유랑하며 살고 싶으면서 직업적으로 안정을 가질 수도 없다. 또 어떤 여자가 훌륭한 가정주부가 되기를 원하는 동시에 직장생활을 하고 싶은 경우이다. 이런 경우 어느 한쪽은 택하고 다른 한쪽은 버려야 한다. 이를 그림으로 나타내면 다음 <그림 2>와 같다(김용래, 1981: 215).

<그림 2> 접근-접근 갈등



범례 : A : 제1 긍정적 입장>: 긍정 입장을 택함
 B : 제2 긍정적 입장 ———>: 긍정 입장을 취하기전의 욕망
 + : 긍정: 긍정 입장을 포기함
 P₁ : 중간에 놓인 개인
 P₂ : P₁이 양긍정을 원함

여러 갈등 장면 가운데서도 이 접근-접근 갈등이 일반적으로 가장 쉽게 해결된다. 우유를 택할 것인가 커피를 택할 것인가에 대한 주저는 순간적이다. 이러한 주저기간 또는 미결정기간은 두 목표의 상대적인 等價性(equivalence)과 중요성에 따라 결정된다. 대학원 진학과 결혼이란 두 목표 가운데 하나를 선택해야 할 학생에게 이 두 목표가 等價의 유의성을 띠고 꼭 같이 중요하다고 생각될 때 미결정기간은 길어지지만 어느 하나가 다른 목표보다 조금이라도 더 매력적일 때 갈등은 쉽게 해결될 것이다(영남심리학회, 1976: 77).

2) 회피-회피 갈등(avoidance-avoidance conflict)

이것은 둘 또는 그 이상의 하고 싶지 않는 목표, 즉 부정적 목표 가운데서 어느 하나를 선택해야만 할 때 일어나는 갈등이다. 예를 들면, 어떤 종업원이 일하기도 싫고, 그렇다고 상사로부터 질책을 받는 것도 두려워하는 경우에 생기게 되는 심리적갈등을 말한다(이상수·이상갑, 2001: 342). 그리고 또 다른 예로는 학교

는 가기 싫고 가지 않으면 호된 꾸지람을 듣게 된다든지, 졸업을 하기 위해선 하기 싫고 어려운 두 과목 중 어느 한 과목을 택해야 된다든지 할 때 생기는 갈등이다.

즉, 회피-회피 갈등은 부정적인 입장의 중간에서 발생한다. 이것은 상황에 따라서 세 가지의 경우로 나누어 볼 수 있다(김용래, 1981: 216).

① 두개의 負的 誘意性 중간에 놓여 있더라도 양 입장을 엮매어야 할 아무런 구속이 없는 갈등

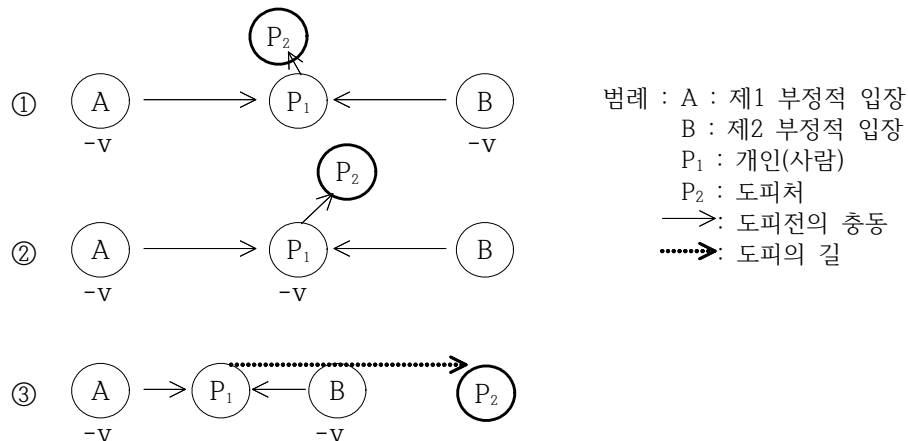
② 두개의 負的 誘意性的 입장에서 탈출하여 벗어나지 못하는 경우의 갈등

③ 중간에서 어느 한쪽의 부정적 입장을 통해서만이 탈출이 가능한 경우의 갈등

이러한 세 가지 중 첫 번째는 아무 구속이 없는 두개의 부정적 입장에서 개인의 탈출이 가능하며, 두 번째 입장은 그대로 처리 해보려는 추진력과 완전히 탈출 하려는 도피력 사이에 갈등이 생기고, 이것이 계속 실패하면 세 번째의 현상이 나타난다.

이상에서 설명한 세 가지 유형을 그림으로 나타내면 다음 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 회피-회피 갈등의 세 가지 상황



이와 같이 회피-회피 갈등은 대체로 주저기간 또는 미결정기간이 상당히 길고 또한 가능하면 결정 내지 선택을 기피하려는 경향이 있다. 앞 예의 학교가기

싫은 학생은 집을 뛰쳐나갈 수도 있고, 어려운 두 과목 중 하나를 선택해야 하는 학생은 아예 낙제할 생각을 할 것이다. 그래서 이러한 갈등장면에 처한 사람은 부적응 행동이 나타날 가능성이 크다(영남심리학회, 1976: 78).

3) 접근-회피 갈등(approach-avoidance conflict)

접근-회피 갈등은 하나의 목표가 긍정적인 요인과 부정적인 요인을 동시에 가지고 있는 경우 선택하기가 어려워서 겪는 심리적 갈등이다(F. Luthans, 1995: 274-276).

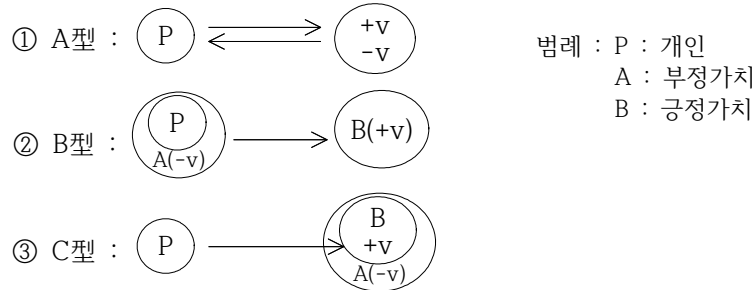
즉, 동일한 행동 목표가 正的 誘意性과 負的 誘意性을 동시에 내포하고 있을 때 일어나는 갈등이다. 이러한 목표는 兩極性(ambivalence)을 띠고 있다고 한다. 대학 진학은 하고 싶지만 공부는 하기 싫다든가, 결혼상대의 용모는 매우 아름다우나 마음씨가 고약하다. 바닷물에 풍덩 뛰어들고 싶으나 파도에 휩싸이지나 않을까 염려하는 것은 모두 이런 갈등의 예이다.

兩極感情은 현대문화에서는 아주 흔하다. “훌륭한 부모는 자식을 사랑한다. 자식은 부모를 사랑하고 존경해야 한다. 이웃을 네 몸과 같이 사랑하라”고 우리는 가르치고 배운다. 그러나 불행히도 인간관계에서는 완전한 사랑과 완전한 미움이란 존재하지 않는다. 자식이 밉기도 하고 귀엽기도 하며 부모를 공경하는 한편 증오심도 생긴다. 즉 愛憎의 감정이 동시에 작용한다. 특히 경쟁 사회에서는 이와 같은 양극 감정은 더욱 현저해진다.

이와 같은 갈등 장면에서는 도피함으로써 문제가 해결되지 않는다. 그래서 이런 상태에서 긴장 상태가 비교적 오래 계속되며 불안을 느끼게 된다. 특히 증오감이나 적대감을 인식하거나 표현할 능력이 없을 때는 부적응 행동 내지 어떤 종류의 심리적인 장애를 유발할 수도 있다(영남심리학회, 1976: 78).

접근-회피 갈등은 다음 <그림 4>와 같이 세 가지로 나누어 볼 수 있다(김용래, 1981: 217).

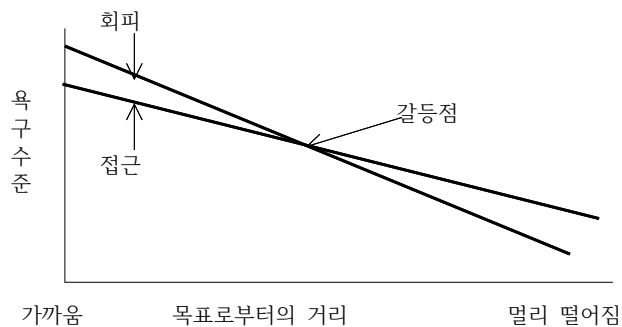
<그림 4> 접근-회피 갈등의 세 가지 유형



<그림 4>에서 보는 바와 같이 A형은 肯定的 價値와 否定的 價値를 동시에 가지고 있을 때 생기는 것으로 프로이드가 말하는 양극성(ambivalence)의 경우이다. 즉 어떤 대학에 꼭 가고 싶은데 등록금이 너무 비싸서 꺼려지는 경우이며, B형은 개인은 부정적 가치권내에 있는데 그 개인의 목적은 긍정적 가치권내에 있을 때 일어나는 갈등이다. C형은 긍정적 가치영역이 부정적 가치영역내에 있을 때이다. 예를 들면 상벌제도의 경우 상당한 노력을 해야 비로서 성과금을 받게 되는 것은 그 일례이다.

접근-회피 갈등의 이론으로서 매우 설득력 있는 모형의 하나로 밀러의 모형을 들 수 있다. 밀러(Miller)의 모형을 그림으로 표시하면 다음 <그림 5>와 같다 (N. E. Miller, 1944).

<그림 5> 밀러의 접근-회피 갈등 모형



자료: N. E. Miller, 1944.

바람직한 목표에 접근하려는 욕망은 그러한 목표에 가까워질수록 더욱 강하며 또한 그러한 목표를 회피하려는 욕망도 목표가 가까워질수록 강해진다. 그러나 일반적으로 회피하려는 경향이 접근하려는 경향보다 더 빨리 강하게 증가된다.

따라서 <그림 5>와 같이 접근-회피의 갈등에서는 사람들은 두 직선(회피직선과 접근직선)이 교차되는 점(접근-회피의 욕구수준의 강도가 같을 때)에 도달하기 까지에는 그 목표를 향해서 접근하게 된다. 그러나 그 이후부터는 목표에 접근한다는 것이 두렵기 때문에 일단 멈추어 되돌아 왔다가 또 다시 접근하게 된다. 그래서 어떤 결정을 할 때까지나 혹은 그러한 상황이 변화될 때까지 계속해서 방황하게 된다.(장동운, 1997: 189 ; 최정훈·이훈구의, 1990: 345).

4) 이중(二重) 접근-회피 갈등(double approach-avoidance conflict)

두 가지 행동 목표 가운데 어느 하나를 선택해야 하는데 그 두 목표가 각각 정적 유의성과 부정적 유의성을 아울러 갖추고 있을 때 일어나는 葛藤을 말한다. 부연하면 바람직한 결과와 불쾌한 결과를 동시에 가진 두 가지 목표들 사이에서 고민을 하게 될 때 이러나는 것이다.

작은 도시에 사는 여대생은 공인회계사(CPA)가 되기를 원하고 있다. 그러나 이 분야는 대도시에 가야만 좋은 기회가 많다는 걸 알고 있으나 사람이 많고 비인격적인 대도시의 생활에 대해 걱정을 하고 있다. 그리고 그녀는 자기 아버지의 사업을 물려받아 이 소도시에서 자동차상회를 경영할 과동료와 사랑에 빠져 있다. 그녀는 이 사람과 결혼하여 이 소도시에서 살기를 원하고 있다. 그러나 이 소도시의 회계사로서의 그녀의 직업상으로는 기회가 거의 없는 편이다. 그녀는 어느 쪽을 택해야 할 것인가?

이중 접근-회피 갈등은 흔히 볼 수 있는 것이지만 이에 대한 만족할 만한 해답은 결코 있을 수 없다. 어떤 목표를 선택하든, 선택을 잘못했다고 가끔 느낄 것이다. 사실 선택이라는 것이 너무 어려워서 가끔 우리는 두 가지 목표를 다 포기해버리고 싶을 때가 있다(김유진·임성문 외(역), 1983: 336).

3. 역할갈등

1)역할의 개념과 역할행동의 습득 과정

(1)역할의 개념

역할이란 인간의 생활에서 특별한 직위(position)에 관련하여 주위 사람들로 부터 기대되는 행위 유형을 말한다(R. D. Jockelly, 1969: 209).

일반적으로 집단의 구성원은 각기 소속 집단 내에서 해야 할 일이 있게 마련이다. 역할이란 이처럼 구성원의 조직 내에서 자기의 지위를 보존하기 위해서 해야 할 일을 의미한다(김선봉·정문영 외, 2000: 109). 다시 말해서 역할이란 어떤 직위를 가진 사람들이 해야 할 것으로 기대되는 행동이라고 정의할 수 있다. 이러한 기대는 직위에 대한 기대일 뿐 개인적 특성에 대한 것은 아니며, 기대되는 행동은 역할 담당자 자신뿐만 아니라 다른 모든 구성원들에 의해서도 일반적으로 동의되어진 것이다.

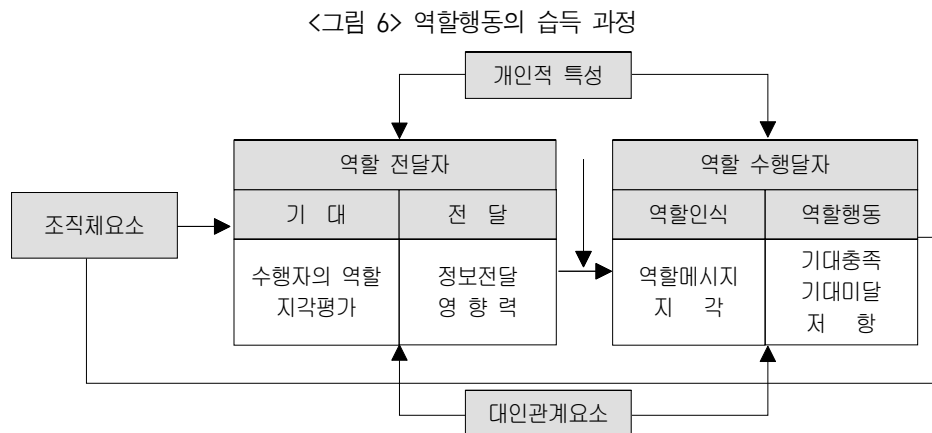
여기에서 말하는 기대된 역할(expected role)은 역할의 한 가지 형태일 뿐이다. 지각된 역할(perceived role)은 어떤 직위의 구성원이 스스로 해야 한다고 생각하는 행동이다. 지각은 경우에 따라서 왜곡될 수 있기 때문에 지각된 역할과 기대된 역할은 일치하지 않을 수 있는 것이다. 행해진 역할(expected role)은 실제로 수행된 행동이다. 따라서 이러한 세 가지의 가능한 역할행동이 있을 수 있으며, 이 세 가지 형태의 역할에 차이가 있을 때 갈등이 발생하게 된다. 일반적으로 안정되고 영구적인 집단에서는 기대된 역할과 지각된 역할이 거의 일치하고 있다(김선봉·정문영 외, 2000: 109).

(2)역할행동의 습득 과정

집단에서 구성원들의 역할행동은 여러 요인이 작용하는 복잡한 과정을 통해서 습득, 형성된다. 먼저 집단의 구성원들은 역할담당자에게 기대(role expected)되는 행동을 전달(sent role)한다. 역할담당자는 이 기대를 인식하고 해석(received role)하여, 그가 적절하다고 믿는 방향으로 행동(role behavior)한다. 이러한 행동은 순환적인 과정을 밟게 된다. 즉, 역할담당자가 집단의 기대와 다른 행동을 취하였을 때 이것이 피드백 과정에서 지적된다. 이러한 과정은 전달되는 방법과 기대

에 변화를 가져오고 보다 적절한 행동을 유발시킨다. 그런데 이러한 역할 습득과정에는 역할담당자의 성격요인, 대인관계적 요인, 그리고 조직상의 요인 등 여러 요인들이 복합적으로 작용한다(이상수·이상갑, 2001: 261).

이러한 역할행동의 습득과정을 그림으로 나타내면 다음 <그림 6>과 같다.



자료: 이상수·이상갑, 2001: 262.

2) 역할갈등의 의미와 역할갈등의 요인

(1) 역할갈등의 의미

사람들은 태어나서 철이 들면서 여러 가지 역할을 부여받는다. 사람들은 성, 사회경제적 배경이나 인종 등에 의해 영향을 받는다. 특히 연령이나 직업 같은 요소는 역할에 중요한 영향을 미친다. 이러한 역할요인은 개인으로서의 성장과 발전에 커다란 영향을 미친다. 그리고 개인의 행동패턴에도 직·간접적으로 영향을 준다.

몸담고 있는 조직 내에서 개개인에게 부여된 역할이 무엇인가에 따라 그 사람에 대한 요구나 기대가 달라진다. 특히 조직구성원 개개인에게 여러 가지 역할이 복합적으로 부여될 경우 역할갈등(role conflict)은 그 누구도 피할 수 없다. 역할갈등은 역할 담당자에게 불안을 안겨주고 조직성과 측면에서도 바람직하지 못한 결과를 낳는다. 역할갈등은 주로 역할의 차이 때문에 발생한다. 즉 양립 될 수 없는 기대가 동시에 한 직위에 주어질 때 주로 발생하는 갈등이다(장동운,

2004: 60).

(2) 역할갈등의 요인

① 역할모호성(role ambiguity)

이것은 개인이 역할을 어떻게 수행하여야 하는가에 대하여 충분한 정보가 주어지지 않을 때 나타난다. 즉 타인이 기대하는 것과 본인이 지각하는 것이 다를 때, 그리고 타인이 기대를 한다고 해도 실제 그것을 어떻게 해야 할지를 모를 때, 그리고 직무에 대하여 어떤 개인이 생각하는 것과 타인의 생각이 다를 때 발생한다.

② 다각적 역할기대(multiple role expectation)

대부분 사람들은 한 집단 내에서도 여러 역할전달자와 다양한 역할관계를 형성하고 있기 때문에 동시에 여러 가지의 역할을 수행하도록 기대된다. 이러한 다각적인 역할관계는 역할전달자들의 기대를 모두 충족시키지 못함으로써 다음과 같은 여러 가지 형태의 역할갈등을 갖게 된다.

㉠ 전달자 내적갈등(intrasender conflict) : 역할수행자에게 모순되고 일관성 없거나, 비현실적인 역할기대를 함으로서 수행자가 전달자의 기대를 모두 충족시키지 못한 경우이다. 예를 들면, 안전을 강조하면서 생산성을 올리도록 지시한 경우이다.

㉡ 전달자의 갈등(intrasender conflict) : 역할전달자가 서로 다른 역할을 기대하는 경우이다. 예를 들면, 상관은 생산성을 강조하고 경리부서에서는 원가를 절감해 달라는 요청이 있는 경우이다.

㉢ 수행자의 내적갈등(interperson conflict) : 자기의 신념, 가치관, 그리고 작업기준과의 부조화 상태가 발생하는 경우이다. 경리담당자가 회계처리를 하면서 기준에 어긋난 일처리를 해야 하는 경우이다.

㉣ 역할과중 갈등(role overload conflict) : 전달자 내적 갈등과 전달자간의 갈등이 과중된 상태로 서로 어긋나는 역할기대가 심하여 전달자 단독 또는 여러 전달자 모두의 기대를 충족시키기 어려운 경우이다.

③ 역할무능력(role incapacity)

이는 역할기대와 역할행동간의 차이 또는 불일치를 말한다. 즉, 전달된 역할 기대가 역할수행자의 능력·자질·성격에 비추어 적합하지 않는 경우 역할담당자는 역할갈등을 느끼게 된다. 이러한 상태를 역할무능력 또는 역할부적합(role inadequacy)이라고 한다.

④ 역할마찰(role friction)

이것은 집단 구성원들이 선호하는 역할과 실제 행하는 역할이 다르거나 조화가 이루어지지 않을 때 발생된다. 집단의 효율성 관점에서 볼 때 구성원들 간의 역할 선호와 역할행동이 모두 일치되고 조화를 이룸으로써 그 집단의 효율성을 높일 수 있다(이상수·이상갑, 2001: 262-263 ①②③④참조).

⑤ 지위불일치에 따른 갈등

사람은 공식적인 지위를 가지며 그 지위에 따른 사회적 예우를 받고자 한다. 그러나 때로는 어떤 이유로 인해 지위에 따른 예우를 받지 못하는 경우가 발생한다. 보기를 들어 어떤 감독자가 직무를 수행하는데 부하보다 가치없는 일을 맡거나 보수가 적으며 나쁜 사무실을 배치받을 수 있다. 감독자는 자신의 지위와 예우가 불일치하다는 생각을 갖게 되고 갈등이 싹튼다.

우리나라의 경우 교육 정도와 지위를 일치시키려는 경향이 있어서 자기보다 학력이 낮은 사람이 높은 지위에 있거나 높은 보수를 받게 되면 지위불일치에 따른 갈등이 심하다. 서양은 능력주의이기 때문에 이 같은 갈등경험의 정도는 낮다. 지위불일치는 좌절감·불쾌감 및 심리적 긴장감을 증대시켜 인간관계가 원만하지 못하도록 하며 안정된 자아상을 확립시키는 데 문제를 일으킨다(양창삼, 1999: 410).

⑥ 역할 수용 과정의 갈등(최해진, 2004: 105-107)

① 윤리적 수용불가능성

상급자가 윤리적으로 수용하기 곤란한 역할, 예를 들면 뇌물 전달을 지시하거나 규정에 없는 청탁을 할 때 하위자는 단호히 거절할 수 없다. 왜냐하면 상급

자의 지시를 수락하지 않으면, 불이익을 당할 가능성이 높기 때문이다. 그러므로 상급자에 의한 부당한 지시가 행해지지 않도록 제도적 장치를 마련해 두어야 한다. 또한 부당한 지시를 하는 경우에는 그 책임은 반드시 상급자가 지도록 규정을 정해두는 것도 한 방법이다.

⑥ 외·내부 역할의 중복

조직 내에서 수행하는 역할과 조직과 관련없는 곳, 예를 들면 가정이나 협회 또는 비공식 모임에서의 역할이 중복되거나 부여된 역할이 과중하여 부담이 될 때에 어느 역할을 먼저 수행해야 하는가 또는 중복되는 역할을 모두 수행해야 하느냐 하는 딜레마에 빠져서 갈등을 겪게 된다. 이런 경우에는 본인이 일의 순서를 미리 정하거나 어느 하나를 현명하게 선택하고 다른 것은 버리는 지혜를 가져야 한다.

⑦ 둘 이상의 상급자로부터 명령을 받은 경우

조직 속에서 일을 하다보면 직속 상급자의 지시를 따라야 되는 것이 원칙이지만 경우에 따라서는 상급자나 다른 부서의 상급자가 동시에 명령을 할 경우에 어느 명령을 먼저 수행해야 되느냐 하는 갈등에 빠진다. 물론 자기 직속 상급자의 지시를 먼저 따라야 하지만 조직 속의 역학 관계나 일의 중요도에 따라서는 다른 부서 상급자 지시를 무시할 수 없을 때가 있다. 이 때는 고민과 갈등을 하지 말고 먼저 직속 상급자와 어떤 일을 우선적으로 해야 할 것인가를 허심탄회하게 논의해야 한다.

⑧ 한 상급자가 상이한 요구를 하는 경우

논리적으로 있을 수 없는 일, 즉 상급자가 동시에 두 가지 이상의 지시를 할 때가 있다. 이런 경우 왜 동시에 두 가지 일을 시키느냐고 항변할 수 없는 것이 하위자의 입장이다. 이 때에는 망설이지 말고 먼저 무슨 일을 해야 되는가 하는 순서를 스스로 정하든지 자신이 없으면 즉시 상급자에게 예의를 갖추어 질문을 하고 그 지시에 따라야 한다.

4. 의사결정갈등

의사결정갈등(decision conflict)은 i) 대안에 대한 갈등 ii) 제한성에 대한 갈등 iii) 모험성에 대한 갈등 등으로 나눌 수 있다(양창삼, 1999: 411).

1) 대안에 대한 갈등(장동운, 1997: 46-47)

개인적 갈등이 어떻게 발생하는가를 보는 한 방법으로서 의사결정에 따른 갈등을 들 수 있다. 이해를 돕기 위하여 간단한 의사결정 상황을 생각해 보자. 하나의 단순한 의사결정상황은 ① 생각난 행동대안들 가운데 모든 다른 대안들보다 어떤 한 대안이 분명히 더 나은 경우, ② 선호되고 생각난 대안이 받아들일 정도로 호의적인 경우에 나타난다. 이러한 상황에서의 의사결정은 빠르게 이루어질 수 있다. 그리고 그 결정에 대한 사후의 평가도 거의 필요가 없다. 반면 어떤 대안이 다른 대안들보다 분명히 좋지 않고 최선의 대안이라는 것도 “만족할 만큼 좋지 않다”면, 의사결정을 쉽게 하지 못하고 결정이 있는 후에도 재평가와 적합성이 평가될 것이다.

대안에 대한 갈등은 의사결정에 있어서 대안에 대한 비수용성(unacceptability), 비비교성(incomparability), 불확실성(uncertainty)의 문제 때문에 발생한다.

(1) 비수용성(unacceptability) 갈등

비수용성의 면에서 보면, 개인은 적어도 그의 행동대안과 관련된 결과의 분배가능성을 알고 있다. 그는 어려움없이 선호하는 대안을 확인할 수 있다. 그러나 선호하는 대안이 만족의 기준에 이를 만큼 아주 좋은 것이 아닐 경우에 발생하는 갈등을 말한다.

(2) 비비교성(incomparability) 갈등

비비교성의 면에서 보면, 개인은 결과의 배분가능성을 알고 있으나, 가장 선호하는 대안이 무엇인가를 확인할 수 없는 경우에 발생하는 갈등이다. 즉, 이 경우는 각 대안의 결과를 예측할 수 있으나 여러 대안 가운데 어느 대안이 최선인지 비교할 수 없을 때 발생하는 갈등이다.

(3) 불확실성(uncertainty) 갈등

불확실성의 면에서 보면, 개인은 그의 행동선택과 환경적인 결과를 연결하는 분배의 가능성, 즉 각 대안이 가져올 결과를 알지 못해서 생기는 갈등을 말한다. 요약하면 불확실성의 갈등은 각 대안이 가져올 결과를 알 수 없어서 발생하는

갈등이다.

비수용성 갈등의 경우, 개인은 새로운 대안을 탐색할 것이고, 계속해서 수용할 수 없는 대안만 지속되면 목표를 수정하거나 의욕의 정도를 낮출 것이다. 비비교성 갈등의 경우, 개인은 각 대안이 수락 가능한 것 일 때 결정은 대안이 제기된 순서와 주의를 끄는 정도에 따라 달라진다. 그리고 불확실성의 갈등일 경우 대안의 결과를 명백히 알기 위한 탐색을 하게 되고 이것이 실패하면 새로운 대안을 탐색하게 된다. 비수용성과 불확실성의 갈등의 경우 탐색정도는 주변에 미지근한 대안들이 얼마나 많은가와 시간압력을 어느 정도 받고 있는가에 따라 달라진다.

2) 제한성에 따른 갈등

제한성에 다른 갈등은 완전합리성(perfect rationality)에 입각한 최적화(optimization)가 어려워짐에 따라 만족화(satisficing)를 추구할 수밖에 없는 제한된 합리성(bounded rationality)에 입각한 의사결정 갈등이다(양창삼, 1999: 411).

3) 모험성에 따른 갈등(양창삼, 1999: 411-412)

모험성에 대한 갈등은 집단토의 과정을 거치는 의사결정의 경우 대체로 모험성이 강한 대안이 선택되는 경향이 높아 이 같은 모험화 성향(risky shift)으로 갈등이 초래하는 것을 말한다.

클라크(R. Clark)는 모험화 원인에 대해 친숙성가설(the familiarization hypothesis), 지도성가설(the leadership hypothesis), 책임분산가설(the diffusion of responsibility hypothesis), 모험가치가설(the risk-value hypothesis)등 여러 가설을 제시하였다(Clark, III. R. D., 1971: 251-270).

친숙성가설은 사람이 전혀 생소한 환경에 처하게 되면 그 환경에 익숙치 못하여 행동이 소심해지고 수줍어하는 것과 같이 모험화현상이 나타나는 것은 논의되고 있는 상황이나 대안에 익숙해짐으로써 보다 대담한 결정을 하게 된다는 것이다.

지도성가설은 먼저 모험적 의사결정을 한 사람이 주동이 되어 그 집단에 영향을 끼치게 되고 다른 사람을 설득시킴으로써 전체적으로 모험적인 의사결정을

하게 된다는 것이다.

책임분산가설은 집단을 형성하여 토론을 하게 되면 집단구성원 사이에 연대감이 생기게 되고 집단의 한 구성원이 되어 의사결정을 하게 되면 그 결정에 대한 책임이 분산됨으로써 혼자서는 도저히 엄두도 내지 못하던 모험적인 의사결정을 하게 됨을 가리킨다.

모험가치가설은 한 집단에서 가치를 부여하는 문제에 대해 다른 사람들은 자기보다 덜 모험적이기를 바라기 때문에, 다른 사람보다 더 모험적인 의사결정을 하게 된다는 것이다. 즉 그 집단이 모험적인 결정에 가치를 두게 되는 경우 자기가 바로 그 가치있는 행동을 하는 사람임을 보여주려 하기 때문에 모험화 성향이 높아진다.

이 가설들 가운데 모험가치가설이 가장 인정을 받고 있다. 관리자가 대체로 널리 용인된 가치에 보다 일치하도록 그 결정을 유도하려 할 경우 이 같은 모험화 성향은 갈등을 유발하기 쉽다. 변화라는 측면에서 볼 때 모험은 긍정적 효과를 낳지만, 안정이라는 측면에서 볼 때 모험은 위험한 것이 된다. 모험을 어느 정도 수용하느냐 하는 것은 환경의 변화와 조직의 목적 그리고 관리자의 의지에 달려 있다.

III. 심리적 갈등의 관리 방법

1. 갈등 유형별 관리 방법

1) 좌절갈등의 관리

인간의 욕구는 사람들로 하여금 어떤 목표를 달성하기 위해 일정한 방향으로 행동을 하게 하는 동인을 발생시킨다. 그러나 자신이 원하는 욕구나 동인이 어떤 장애요인으로 차단되는 경우, 좌절을 느끼게 되고 이로 인하여 심리적 갈등을 겪게 된다. 이러한 경우의 인간 내면적 갈등이 좌절갈등이다.

그런데 이러한 좌절갈등(frustration conflict)이 해소되지 않거나 장기화되면 심각한 부적응 행동과 심신의 파괴를 가져올 수 있다. 보통 좌절갈등의 경우에는

방어기제가 반응하는 것이 일반적이지만, 이에 대해서는 제5장에서 자세히 다루도록 하고 여기서는, 방어기제 이외의 좌절갈등 관리방법에 대하여 살펴보고자 한다.

(1) 동기의 수정

동기는 그 성취과정을 통해 우리에게 기쁨과 보람을 주지만, 부적절한 동기의 추구는 우리에게 고통만을 줄 뿐이다. 인생에서 정말 의미 있고 중요한 동기는 추구해야 하겠으나, 그렇지 않은 동기라면 버리거나 그 목표의 정도를 줄이는 것이 현명할 것이며, 그것이 바로 갈등관리이기도 한다.

우리는 욕구를 감소시킴으로써 오히려 평정(ataraxia)의 즐거움, 혹은 쾌락을 얻을 수 있다고 보았다. 에피쿠로스의 이러한 입장을 Lamprecht(1955/1977, 130)는 아래와 같은 도식으로 표현하였다.

$$\text{행복} = \text{성취} / \text{야망}$$

위의 도식에서 볼 수 있듯이 행복은 분자인 성취를 증가시킴으로써 커질 수 있지만, 반대로 분모인 야망, 즉 욕망을 감소시킴으로써 커질 수도 있는 것이다. 여기서 에피쿠로스는 후자, 즉 욕망을 적절히 줄일 것을 조언한 것이다(김정호·김선주, 2006: 214).

현실적으로 모든 사람이 동기를 감소시킴으로써 갈등반응을 피하고 행복을 증진시키기는 어려울 것이며, 또 그것이 바람직한 것만은 아닐 것이다. 그러나 자신이 추구하는 동기가 무엇인지를 명료하게 앎으로써 추구해야 할 동기와 그렇지 않은 동기를 보다 현명하게 판단하며 동기충족의 적정수준을 알고 그에 따라 생활하는 것은 좌절갈등의 발생을 줄이고 행복을 증진시키는 길이 될 것이다.

이러한 동기의 감소에는 각 동기와 관련된 인지에 대한 검토가 중요하게 작용할 것이다. 우리가 어떤 동기를 추구할 때는 그 동기가 자신에게 무엇을 의미 하는지에 대한 믿음(인지)이 개입하고 있기 때문이다(김정호·김선주, 2006: 215).

(2) 동기의 조화

자기 자신의 동기에 대해 이해하게 되면 동기의 조화가 중요해진다. 우리의

동기들은 서로 갈등관계에 있거나 상처되는 경우가 종종 있다. 혹은 그 자체로는 문제가 없지만 어느 한 가지 동기가 지나치게 추구되면 나머지 동기들의 추구하고 조화를 이루지 못해 결과적으로 갈등을 가져오기가 쉽다.

동기와 인지의 분석은 자신이 어떤 동기들을 어떤 방식으로 추구해야 하는지에 관한 통찰을 주는데 도움이 될 것이다. 또한 동기의 조화를 위해서는 의미나 가치를 추구하는 성장동기를 개발하는 것이 좋을 것이다(김정호·김선주, 2006: 215-216).

(3) 인지관리

우리의 비합리적인 믿음, 비합리적인 인지책략이 우리에게 갈등반응을 일으킨다. 인지관리는 이러한 비합리적인 믿음, 비합리적인 인지책략을 변화시킴으로써 혹은 재구성함으로써 비현실적인 동기를 바로잡고 주어진 상황의 인식을 변화시키고, 그 결과 긍정적인 정서, 신체상태 및 행동을 가져온다. 인지관리는 갈등상황에서 이를 극복하는데 유용할 뿐만 아니라, 바람직한 인지관리를 통해 갈등을 미연에 예방하는 효과도 갖는다.

인지관리는 여러 종류 혹은 수준에서 이루어질 수 있다. 특정한 상황의 인식방법을 변화시키는 것에서부터 성격을 변화시키거나 인생의 궁극적 가치관을 변화시키는 것까지 다양할 수 있다(김정호·김선주, 2006: 216-217).

(4) 정서훈련

정서적 훈련은 다른 사람들과 대화를 함으로써, 여러 형태로 자신의 감정을 기록해 봄으로써, 또는 통제 가능한 방법으로 자신의 감정을 실행해 봄으로써 갈등의 수준을 낮추는 것을 말한다.

2) 목표갈등의 관리

개인이 지닌 목표는 긍정적 속성과 부정적 속성을 동시에 지니거나 상충하는 경우가 많다. 목표갈등은 둘 이상의 동기가 서로를 차단시켜 발생하는 경우이다. 두 개의 긍정적 목표(접근-접근갈등)중 하나의 선택은 두 목표가 동가(同價)로 보일 때는 더욱 어렵고 시간이 걸리지만, 어떤 경우 그 선택이 상대적으로 용이하다는 연구결과가 있다. 예를 들면, 근로자가 두 개의 매력적인 직무동기에 직면

하면 그 상황은 그를 불안하게 하지만 신속한 의사결정을 통해 그 갈등을 제거하게 된다는 것이다.

페스팅거(Festinger)의 인지부조화 이론(theory of cognitive dissonance)에 의하면 이때 이 근로자는 불일치상태에 직면하고 그것을 제거시킬 적극적인 노력을 한다. 즉 한 직무는 다른 직무보다 실제로 좋다는 것을 합리화 할 것이고, 또한 그 선택이 이루어진 후에는 그것이 옳다고 확신할 것이며, 그에 반하는 어떠한 증거나 주장도 적극적으로 거부할 것이다.

또한 개인이 갖는 하나의 목표가 긍정적 성격과 부정적 성격을 동시에 내포하는 경우(접근-회피갈등)의 갈등도 가끔 인지부조화 이론과 같은 방법으로 해결된다. 예컨대 장기계획에 참여한 관리자는 그가 수립한 목표를 신뢰하는데 그 계획이 집행됨에 따라 부정적인 결과가 나타나게 된다. 어느 시점에 가서 관리자는 계획의 집행을 주저하거나 멈추게 되면서 긍정적 측면의 불일치를 경험하게 되는데 이때 페스팅거의 이론이 적용되면서 갈등이 해소된다.

쌍방회피적 갈등(회피-회피갈등)은 조직행위에 큰 영향을 미치지 않으며 보통은 쉽게 해결이 된다. 예를 들면 두 개의 부정적 목표에 직면한 개인은 어느 것도 선택하지 않거나 그 상황에서 피해버리면 된다. 그러나 부정적인 결과를 초래하는 목표 중 하나를 어쩔 수 없이 선택해야 하는 경우가 있다. 예를 들면 자신의 직속상관이 마음에 들지 않아 직장을 떠나고 싶지만 새로운 직장을 찾기가 쉽지 않은 경우 실업자가 되든지, 참고 일하든지를 선택해야만 한다. 이러한 갈등은 쉽게 해결되지 못한다.

이러한 목표갈등은 조직에 이익을 가져다 줄 수도 있다. 접근-접근갈등은 그것을 경험하는 사람에게 어느 정도 스트레스를 발생시키기는 하지만, 그러한 갈등으로부터 얻어지는 결과는 어떻든 간에 최상의 결과를 가져오게 하는 것이고, 접근-회피갈등은 당사자에게 상당한 스트레스를 주기는 하지만, 목표에 대한 긍정적인 결과와 부정적인 결과를 정확히 예측하도록 노력하게 만들며, 회피-회피갈등도 당사자에게 갈등을 야기시키는 문제를 찾아내어 해결하도록 노력하는 계기를 만들어 줌으로써 궁극적으로는 조직에 도움을 줄 수 있는 것이다. 그러나 접근-접근갈등을 제외한 나머지의 경우 관리자들은 목표갈등을 해소하려고 노력해야만 한다. 특히 관리자들은 개인의 목표와 조직의 목표가 조화를 이루게 하는

일에 역점을 두어야 할 것이다(정수진·고종식, 2004: 390-392).

3) 역할갈등의 관리

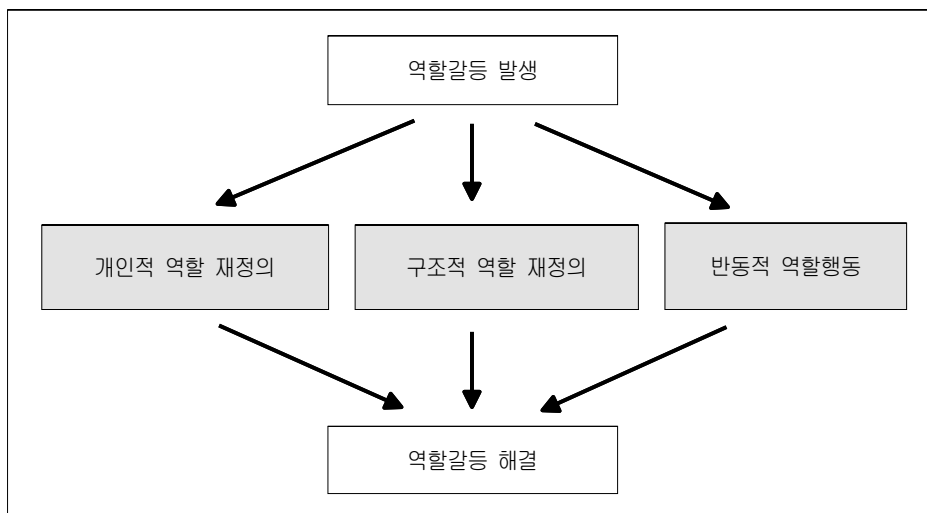
역할(役割)이란 개인의 조직이나 사회에서 주어진 지위에 맞게 기대되는 행동을 수행하기 위한 일련의 과정을 의미한다. 즉 지위부여, 역할기대, 역할정의, 행동 등의 과정을 거치게 된다(천대운, 2005: 236).

이러한 역할과정에서 지위가 구조적 요소라면 역할은 기능적 요소라고 할 수 있으며, 역할정의과정은 개인의 내면적 사고과정이라고 할 수 있다. 이 역할정의 과정에서 개인은 자신의 경험, 지식 등을 모두 동원하여 역할을 정의하게 된다.

그런데 개인이 수행하는 역할 상에 갈등이 일어나게 되면 개인은 이에 대처할 전략을 수립하여 전개해야 한다. Hall은 개인이 수립하여 전개하는 전략형태를 크게 구조적 역할 재정의, 개인적 역할 재정의, 반동적 역할행동 전략 등으로 유형화하고 있다(천대운, 2005: 237).

이를 간단히 그림으로 나타내면 다음 <그림 7>과 같다.

<그림 7> 역할갈등의 관리(예)



자료: 천대운, 2005: 238.

한편, 정수진·고종식 교수는 역할갈등의 관리기법으로 다음과 같은 의견을 제시하고 있다(정수진·고종식, 2004: 393).

역할 갈등은 조직에 바람직하지 못한 결과를 가져다주는 하지만, 역할갈등을 완전히 해결하는 것만이 최선은 아니다. 역할갈등이 발생했을 때 그것을 해결하는 가장 간단한 방법은 여러 역할 중 어느 한쪽을 택하는 길인데, 이러한 경우 일시적으로 문제가 해결될 수는 있겠지만 이는 차후에 더 큰 문제를 발생시킨다.

따라서 관리자들은 역할 갈등의 존재를 인식하고 그 원인과 결과를 철저히 이해하여 가능한 한 효과적으로 관리할 수 있는 방안을 모색하기 위하여 다음과 같은 방법을 이용하여 개인의 갈등해결에 도움을 주어야 한다.

- 상호의존성의 축소
- 합리적 선발과 배치
- 관용과 개방성 확대
- 인간관계의 개선

장동운 교수는 역할갈등의 관리 방법으로 “과정적 접근방법”을 제안하고 있는데, 그 내용은 다음과 같다(장동운, 2004: 67-68).

제1단계-역할의 목적을 분명히 하라

역할담당자는 먼저 그 역할과 관련된 논의를 먼저 시작한다. 집단 구성원들이나 집단대표자들은 역할의 목적, 즉 주어진 역할이 조직이나 그 조직의 하위시스템에 어떻게 접목되어야 할 것인가를 논의 한다.

제2단계-역할을 인식하라

역할담당자는 그 역할이 차지하는 활동을 열거한다. 동시에 참석자들은 그 역할의 내용을 논의하고 필요하면 설명을 요구하고 경우에 따라서는 새로운 항목이 첨가되기도 하고 모호하거나 상충되는 항목은 삭제하기도 한다. 참석자들은 역할담당자들이 그 역할의 규정요소와 임의적 요소를 분석 가능하게 한다. 그렇게 함으로써 각 개인은 그가 의사결정을 위해 맡은 책임을 분명히 할 수 있고 행정과정에서 그에게 주어진 역할에 필요한 새로운 능력이 어떠한 것인가를 알게 한다.

제3단계-역할담당자의 기대를 밝힌다

역할담당자는 집단구성원들에게 그가 기대하는 것들을 열거한다. 집단구성원들은 역할의 상호의존성을 분명히 하기 위하여 그 기대를 상호 토론한다. 기대와 책임을 기술함으로써 서로가 받아들일 수 있는 해결에 이르게 된다.

제4단계-역할담당자로부터의 기대한 것을 밝힌다

참여자들은 제각기 중심 역할자로부터의 기대를 제시한다. 기대는 집단의 구성원이 그 역할을 수행하는데 다른 참여자의 책임에 따른 그 집단의 견해를 나타낸다. 이 단계에서는 각 참가자들을 위하여 제3단계에서의 많은 부분이 반복되고 있다.

제5단계-역할프로필을 기록하라

역할담당자는 역할프로필이라고 하는 토의의 중요한 점들을 기록할 책임이 있다. 역할프로필은 다음 3가지로 구성된다. 첫째, 규정된 활동과 임의의 활동 둘째, 관련 집단에서의 다른 역할에 대한 이 역할의 의무 셋째, 관련 집단에서의 다른 역할에 대한 역할담당자의 기대.

이러한 분석은 개인의 욕구와 과업목표가 보다 잘 조화를 이루게 한다. 역할 분석은 개인차원에서의 갈등에 영향을 미칠 뿐만 아니라 집단 내 차원과 집단간 차원에서의 갈등에도 영향을 미친다.

4) 의사결정갈등의 관리

(1) 대안에 대한 갈등의 관리

대안에 대한 갈등은 대안의 비수용성(unacceptability), 비비교성(incomparability), 불확실성(uncertainty) 때문에 발생한다(J. G. March and H. A. Simon, 1958: 113).

① 비수용성 때문에 발생한 갈등의 관리방법(기법)은 기본적으로 새로운 대안을 더 탐색하는 것이다. 그러나 얼마나 많은 대안을 계속 탐색할 것이냐의 문제는 대안이 얼마나 효율적이어야 하는가의 문제와, 시간이 얼마나 여유가 있는가에 달려 있다. 그리고 대안을 계속 탐색하여도 수용할만한 대안이 나타나지 않을 경우에는 “수용가능성” 자체를 재정의 하여야 하는데 이는 곧 욕구수준을 낮추는 것을 시사하는 것이다. 그러나 대부분의 경우 욕구수준(만족수준)을 낮추기 전에, 한정된(제한된) 몇 가지 대안을 집중적으로 탐색하는 것이 일반적이다(J. G.

March and H. A. Simon, 1958: 116).

② 비비교성 때문에 발생한 갈등의 관리 방법(기법)은, 어떤 대안이 주된 관심을 끌고 또 어떤 대안이 먼저 머리에 떠올랐느냐에 주로 달려 있다. 즉 의사결정자들은 사소한 대안들 간의 차이를 비교하기 보다는 어떤 대안이 먼저 생각이나고 또 어떤 대안이 관심을 끄느냐에 의하여 그 대안이 선택된다. 즉, 머리에 먼저 떠오르고 관심이 가는 대안이 선택된다는 것이다. 따라서 결정에 걸리는 시간은 비교적 짧다(J. G. March and H. A. Simon, 1958: 116-117).

③ 불확실성 때문에 발생한 갈등의 관리 방법(기법)은, 우선 이미 보유하고 있는 대안들에 대하여 추가적 정보를 더 수집하여 이들 대안의 결과의 명료성을 증진시키는 것이다. 즉, 이미 알고 있는 소수의 대안에 대한 보다 완벽하고 철저한 평가를 시도하게 된다. 이러한 노력이 실패하는 경우에는 새로운 대안을 탐색하기도 한다(J. G. March and H. A. Simon, 1958: 115-116).

(2) 제한성에 따른 갈등의 관리

인간은 '완전합리성'을 추구할 수 있을 정도로 전지전능하지도 않고 완벽하지도 않은 존재이다. 따라서 제한된 합리성(bounded rationality)에 입각하여 의사결정을 하여야 하는 것은 피할 수 없는 현실이다.

이러한 전제하에 가급적이면 i) 비분석적 방법보다는 불완전한 방법을 ii) 불완전 분석 방법보다는 안전분석의 방법에 의하여 의사결정의 질(質)을 높이는 것이 현명한 일이다(정정길, 2001: 327-451).

이러한 노력에 의하여 의사결정의 질(質)이 향상되게 되면 반대로 갈등의 강도는 떨어지게 될 것이다.

(3) 모험성에 대한 갈등의 관리

모험성(risk)에 대한 갈등은 의사결정의 변수 중 특히 i) 단독결정이나, 집단결정이나 ii) 루틴화된 결정이나, 비루틴화된 결정이나 iii) 안정된 조직에서의 결정이나, 변화가 심한 조직에서의 결정이나에 따라 커다란 영향을 받게 된다.

그런데 이러한 변수보다도 더욱 중요한 것은 의사결정자의 모험에 대한 태도 유형이다. 모험에 대한 의사결정자의 태도는 크게 세 가지로 나눌 수 있는데, 모험을 가능한 한 회피하려는 모험회피형(risk-averse)태도, 모험을 무릅쓰는 모험추

구형(risk-seeking)태도, 그리고, 모험중립형(risk-neutral)태도 등이다(B. Hogwood and L. Gunn, 1984: 176).

따라서 의사결정자의 태도 유형이 모험추구형(risk-seeking) → 모험중립형(risk-neutral) → 모험회피형(risk-averse)으로 갈수록 모험성에 대한 갈등은 줄어들 가능성이 높다. 그러나 이러한 경향은 창의적 쇄신적 결정에는 장애요인으로 작용하게 된다.

2. 직접적·적극적 관리 방법

심리적 갈등의 직접적·적극적 관리 방법(기법)으로서 다음과 같은 몇 가지 방안을 제시할 수 있다.

1) 직면(confrontation)

직면이란 긍정적인 자아감을 가지고 어떤 상황에 정면으로 맞서서 자신이 원하는 방향으로 해결점을 찾는 것이다. 현실직면과정에서 적의(敵意)같은 감정적 해결방법이 아니라 합리적인 방법으로 목표를 설정하고 그 목표를 향해 단호히 밀고 나아가는 방법이다. 예컨대, 한 남학생이 같은 학교에 다니는 한 여학생을 좋아한 나머지 어느 날 데이트를 신청했다가 거절당했을 때, 포기하고 다른 여학생을 찾아 나설 수도 있고, 자존심이 상하여 술을 마시고 책상을 발로 찰 수도 있지만, 이러한 회피방법을 택하지 않고 그 여학생이 왜 자기를 싫어하는지 그리고 좋아하는 점이 무엇인지를 알아서 합리적인 방향으로 노력하는 것이다(최순남, 2005: 375).

2) 타협(Compromise)

타협은 갈등이나 좌절에 직접적으로 대처하는 가장 흔하고 효과적인 방법 중의 하나다. 우리는 흔히 우리가 원하는 모든 것을 우리가 성취할 수 없으며, 내가 원하는 것들을 다른 사람이 모두 수용해 주지 않는다는 사실을 잘 알고 있다. 그런 경우 우리는 우리가 원래 원했던 것보다 더 적은 혹은 제2차적인 것에 만족하기로 마음을 정하게 된다(최순남, 2005: 375).

3) 포부수준의 조정

자신의 태도와 목표에 대한 포부수준을 조절함으로써 갈등을 덜 받기 때문에 적응이 잘 될 가능성을 높이는 것이다. 그래서 갈등과 좌절에 직접적으로 대처하는 수단으로서 가장 흔한 것이 욕구의 조절인지도 모른다. 또한 건강한 성격이나 정서적 안정성은 갈등에 대한 내성과 욕구충족의 방해요인에 대해 어떻게 반응하느냐에 따라 크게 결정될 것이다. 즉 건강한 사람은 좌절과 갈등을 비교적 잘 참아낸다. 그리고 원래의 포부수준을 다소 낮추거나 대치된 목표에 도달할 수 있는 방도를 강구한다. 흔히 신경증 환자일수록 여의치 않은 상황에서 원래의 목표를 끝까지 고집하거나 당장의 좌절이나 갈등을 소화하지 못하는 경향이 뚜렷하다. 갈등이 너무 크고 빈번하면 불안정하게 되고 우울해지게 마련이지만, 갈등이 너무 없거나 적으면 인간의 동기수준이 낮아지고 무감동한 상태가 되기 쉽다. 따라서 적절한 수준의 갈등은 건강한 사람에게는 훌륭한 도전으로 느낄 수 있는 것이다.

우리는 생의 다양한 변화가 한꺼번에 닥친다거나 할 일이 너무 많을 때 좌절과 갈등을 지각하게 된다. 이런 경우 가능한 한 생의 변화를 줄인다거나 내가 해야 할 일들의 목록을 만들고 할 일에 소요되는 시간 등을 구체적으로 알아봄으로써 해야 할 일의 양을 조절할 수 있다.

갈등장면에서도 양립될 수 없는 두 목표를 동시에 추구하려다 좌절되는 경우가 있다. 이러한 경우 두 목표를 모두 달성하려고 하지 말고 장단점을 비교해서 선택을 해야 한다. 그리고 한 목표를 선택함으로써 야기되는 불만족을 수용할 수 있어야 한다(정수진·고종식, 2004: 435-436).

4) 환경변화의 시도

심리학자들은 불안 및 갈등을 건설적으로 해결하려고 노력하는 것을 적극적으로 극복한다.(assertive coping)고 말하는 경우가 많다. 적극적 극복방법의 한 가지는 갈등상황을 직접 변화시키려고 하는 것이다. 예를 들면, 우리가 갈등상태에 빠져 있다고 하자. 우리가 갖고 있던 동기들 중의 하나가 제지당한 것이다. 우리는 갈등을 안겨준 상황에 대해서 기분이 좋지 않을 것이다. 우리는 너무나 강렬

한 분노를 느낀 나머지 격분하게 되어 뱃속이 뒤집힐 수도 있다. 그러나 우리가 사리판단력이 있는 사람이라면, 아마도 우리는 어떻게 해서든 난관을 극복해 낼 수 있을 것이다. 우리는 난관에 직면하여 그것을 극복할 방법을 모색할 수 있다. 우리는 갈등상황을 연습문제로 간주하고 문제에 대한 해답을 찾으려고 노력할 수 있다.

동물도 배가 고프면 먹이에 접근하지 못하도록 장애물을 설치해 놓아도, 장애물을 감아서 극복하는 경우가 종종 있다. 자동차 타이어가 뺑구난 운전수도 타이어를 새 것으로 갈아 끼우든가 전화를 걸어서 도움을 요청할 수도 있다. 회계사가 되기를 원하지만 수학실력이 모자라는 학생을 수학을 집중적으로 공부하여 통달하려고 노력할 수도 있다. 결혼생활이 원만하지 못한 부부는 결혼상담소의 도움을 받아서 적극적으로 극복할 수 있으며 만약 필요하다면 이혼을 통해서 문제를 해결할 수 있다.

환경을 적극적으로 극복하려면 어느 정도 실현가능성이 있는 방법을 통해서 환경을 건설적으로 변화시키려고 시도해야 한다. 그러한 시도는 실패할지 모른다. 그러나 시도해 보는 노력 그 자체가 갈등으로 인한 피해를 감소시켜 주는 것 같다(김유진·임성문 외(공역), 1983: 372).

5) 행동의 변화 추구

많은 경우에 있어서 우리가 겪는 갈등은 환경에서 온다기 보다는 우리 자신의 행동에서 비롯된다. 대학을 제대로 마치지 못하는 것은 수업시간에 주의가 산만했거나 공부를 효율적으로 못했기 때문일 수 있다. 다른 사람들에게 인기가 없는 것은 다른 사람들에게 까다롭고, 소극적이거나, 과도하게 공격적으로 대했기 때문일지 모른다.

따라서 경우에 따라서는 갈등을 감소시킬 수 있는 방법은 우리 자신의 행동을 변화시키는 것밖에 없을 때가 있다. 결혼상담을 받은 부부는 둘 다 상대방에 대한 행동을 재조정해야 할 필요성을 느끼게 될지 모른다. 사실상 상담이나 치료를 받으려고 하는 사람들은 자신의 행동과 태도를 변화시키기 위해서 도움을 요청하고 있는 것이다(김유진·임성문 외(공역), 1983: 372-373).

3. 간접적 지원에 의한 관리 방법

갈등 완충효과의 역할을 하는 사회적 지원은 갈등과 이로 인한 역기능의 인과를 연계시키는 과정에서 갈등반응을 조정하며, 지원수준이 적정하면 갈등반응을 감소 혹은 제거시킨다. 코헨 등(Cohen & Hoberman)은 사회적 지원들의 가용성에 대한 지각을 다음과 같이 분류했다.

- ① 정서적 지원(emotional support) : 정서적 공감을 표현하거나 정서표출을 도와주고 존중과 사랑을 표현해 줌으로써 편안함을 느끼게 함
- ② 정보적 지원(informational support) : 문제해결에 도움이 되는 정보나 충고를 제공함
- ③ 물질적 지원(tangible support) : 문제해결에 필요한 도구나 재원을 제공함
- ④ 자존심 지원(self-esteem support) : 자신감을 심어주거나 타인에게 비추어진 자신을 보게 함으로써 자신을 평가하게 하는 의미 등

갈등요인에 대한 사회적 지원의 효과는 주효과와 완충효과로 구분할 수 있다. 주효과는 상관이 마감시간에 쫓겨 일을 하고 있는 부하에게 작업과 관련된 문제를 해결하는데 필요한 정보나 수단을 제공함으로써 도와주는 형태의 사회적 지원을 제공하는 것이 그 예이다. 그리고 사회적 지원과 갈등의 완충효과(상호작용 효과) 가설은 개인이 심각한 갈등을 경험할 때라도 강한 사회적 지원이 있으며 갈등과 연관된 각종 장애를 유발하지 않는다고 보는 것이다(정수진·고종식, 2004: 427-428).

4. 지각적 관리 방법

1) 자기대화

건설적 자기대화란 부정적·자기방어적·자살적인 것을 긍정적·강화적·합리적인 자기대화로 바꾸어 가는 것을 말한다. 이 대화에서 중요한 것은 다시 한번 생각해 보는 것(second thought)과 부정적인 생각 멈추기(thought stopping)이다. 이것은

막바지 내리막길의 생각을 정지 내지 변경시켜 앞을 내다보는 건설적인 생각으로 바꾸어 준다(양창삼, 1999: 445).

2) 선택적 무시(selective ignoring)

선택적 무시(selective ignoring)는 골치아픈 상황에서 긍정적인 측면을 살펴보고 그 측면의 중요성을 강조하고, 유해한 것을 하찮은 것으로 생각함으로써 좋은 결과를 얻는 것을 말한다(양창삼, 1999: 445).

3) 당연성 인지

당연성 인지는 갈등상황을 당연한 것으로 받아들이는 것을 말한다. 자기의 갈등상황을 인지하면 갈등에 대한 종래의 생각을 바꾸고 그 상황에 적극적으로 대처하게 된다. 그러나 너무 많은 것을 당연한 것으로 받아들이면 무력해져 보다 큰 갈등을 일으킬 위험이 있다(양창삼, 1999: 445).

4) 인지왜곡의 조정

인지왜곡은 개인의 자기파괴적이고 비합리적이며 부정적인 신념을 갖게 하는 것을 말한다. 사건의 중요성을 심하게 과장하거나 지나치게 축소하는 것, 특정사건의 결과를 모든 환경에 일반화시키는 것, 어떤 증거도 없이 특수한 추론을 하는 것 등이 그 보기이다. 이러한 인지왜곡은 갈등상황을 가중시킨다. 따라서 인지왜곡을 조정할 수 있어야 한다(양창삼, 1999: 445).

5) 생활의 균형 유지

생활의 균형 유지란 직장에서 잃은 자기상실에 대한 보상을 다른 것, 보기를 들어 가정생활, 사회생활, 예술 및 문화활동, 종교생활 등을 통해 얻음으로써 균형을 이루는 것을 말한다(양창삼, 1999: 447).

5. 교훈과 시사점 : 바람직한 적응

효과적인 적응이 무엇인가에 대한 심리학자들의 의견은 다양하다. 어떤 심리학자는 효과적인 적응이란 사회적 규범(norms)에 따라 살아갈 수 있는 개인의 능력을 기준으로 평가하기도 한다. 이 세상 모든 사람들은 제각기 적개심과 이기적인 소망을 가지고 있으며, 이를 수 없는 것까지도 꿈을 꾸고 있는 것이 현실이다. 그러나 이러한 충동이나 목표를 통제하면서 그들이 살고 있는 사회의 규범에 맞추어 살아간다면 이는 아주 잘 적응하는 사람이라고 보는 견해이다.

그러나 이러한 견해에 대하여 반대하는 학자도 있다. Barron에 의하면 적응 그 자체를 거부하는 것이 어떤 경우에는 건강한 인격 특성의 한 표준이 될 수도 있다고 한다. 그는 사회가 항상 옳은 것만은 아니기 때문에 맹목적으로 어떤 규칙을 받아들이는 것은 좋지 않다는 것이다. 따라서 잘 적응하는 사람이란 생활에서 부딪치는 어려움이나 모호성을 동조(同調)에 의하여 회피한다기보다는 오히려 즐긴다는 것이다. 즉 이들은 그러한 것을 도전적으로 받아들이며 고통과 혼란을 느끼면서 살아간다는 것이다. 이들은 현실적으로 문제를 해결할 수 있는 능력에 대하여 자신감이 있으며 때로는 의식적으로 원시적인 충동이나 어린 아이 같은 행동을 보인다는 것이다. 이러한 일시적인 퇴행은 이들에게 아무런 위협이 되지 않는다고 Barron은 말하고 있다. Barron은 건강한 적응의 특성으로 융통성(flexibility), 자발성(spontaneity) 그리고 창의성(creativity)을 들고 있다(F. Barron, 1963). 이러한 견해는 지나친 통제는 불안과 갈등을 가져온다고 하는 정신분석학적 이론에 그 근거를 두고 있다.

또 다른 입장을 보면, 잘 적응된 인간이란 동조(同調)와 비동조(非同調), 자기 통제(self-control)와 자발성(spontaneity)간의 균형을 잘 유지하는 사람이라는 것이다. 이러한 사람들은 자기 자신을 밖으로 내놓을 수도 있으며 또한 그들의 욕구나 충동이 해(害)를 가져올 때에는 그러한 상황에서 자기 자신을 통제할 수 있다는 것이다. 이와 같이 이들은 융통성을 가지고 있어서 자기의 능력이나 욕구는 물론 자기를 둘러싼 환경적 상황을 평가하는데 매우 현실적이다.

또한 이들은 자기 자신들의 장점을 잘 알며 단점을 인정할 줄도 안다. 따라서 이들은 자기의 욕구와 적절히 조화되는 사회적 역할을 선택하게 되며 지나친 불

안이나 좌절 또는 갈등이 없이 위협적 상황에 잘 적응한다.

Maslow는 자아실현을 한 사람들은 평범한 사람과 구별되는 몇 가지 인성특성을 가지고 있다고 하였다(최정훈·이훈구 외, 1990: 356). 자아실현적 사람에게서 찾아볼 수 있는 특성을 보면 다음과 같다. 이들은 자기에게 부과된 과제나 의무, 그리고 임무에 대하여 모든 주의와 관심을 기울인다. 즉, 그들은 자기가 중요하다고 생각되는 어떤 과제나 직업에 대하여 매우 헌신적이다. 이들은 비교적 쉽게 자기 훈련이 되는데, 그 이유는 자기가 믿고 있는 것이 옳다고 하는 것을 알고, 일을 하고자 하는 욕망을 가지고 있기 때문이다. 또한 이들은 열심히 일을 하며, 이들은 일이란 자극적이며 유쾌한 것이라고 생각한다. 이들은 자기 가정의 안녕과 복지뿐만 아니라 세계의 안녕과 복지에 대해서도 관심을 가진다. 이들은 자기가 사랑하는 사람들과의 관계에 있어서는 피상적인 관계가 아니라, 아주 깊은 정서적인 유대관계를 갖는다.

이들은 자율적이며, 독립적이다. 그리고 타인으로부터의 거부나 나쁜 평판에도 불구하고 자신에게 진실될 수 있는 길을 찾는다. 이들은 현재의 이들이 갖고 있는 문화에 전적으로 동조하기를 거부한다. 또한 이들은 상반되는 통속적인 의견에 직면하더라도 자기 나름대로의 의사결정을 할 수 있는 '심리적 자유(psychological freedom)'를 가지고 있다. 이들이 가지는 가치는 다른 사람들이 자신들에게 말해 주는 것에 근거를 두고 있는 것이 아니라, 자신들에게 진실인 것에 그 근거를 두고 있다(최정훈·이훈구 외, 1990: 356).

이들은 매우 현실적이다. 이들은 자기의 삶을 불안, 두려움, 잘못된 낙관주의나 그리고 비관주의에 의해 왜곡하여 지각하는 경향이 적다. 이들은 덜 감정적이며, 관찰은 매우 객관적이다. 이들은 정신을 집중시킬 수 있는 시간과 시기를 필요로 하기 때문에 사생활을 위한 시간을 갖기를 원하며, 종종 그것을 추구하기도 한다. 이들은 자기 자신을 포함하여 타인과 자기가 살고 있는 모든 자연세계를 긍정적으로 수용한다. 이들이 자신이 유능하고 적합하다는 인식에 근거를 두고, 자기 스스로를 존중한다. 또한 이들은 인종이나 직위 그리고 종교가 아니라 개인이라는 점에 근거하여 다른 사람들을 판단하고 호의를 갖는다. 이들은 자신의 사고, 정서 그리고 행동에 있어서 자발적이다. 또한 이들은 창조적이며, 융통성이 있으며, 개방적이고 용기가 있다. 그리고 이들은 석양, 꽃, 어린아이, 선물 등과

같은 우리의 삶에 있어서 기본적인 즐거움을 느끼게 하는 것들에 대해서 경외(敬畏)의 마음을 가지며, 그러한 능력과 신선함을 계속 유지하고 있다.

이들은 흔히 신비스러운 경험(mystical experiences)들을 하게 되나, 반드시 종교적인 것은 아니다. Maslow는 신비스러운 경험들을 절정경험(peak experiences)이라고 부르는데, 이러한 절정경험들은 사랑과 성(性), 심미적인 순간, 창조력의 분출, 통찰과 발견의 순간, 그리고 자연과의 융합으로부터 얻어지는 경험들이다. 이들은 높은 윤리의식을 가지고 있으며, 이러한 윤리적 내용을 기준으로 행동을 선택하는 경향이 있다. 또한 이들은 무엇이 옳고 그른지, 좋고 나쁜지를 혼동하지 아니하며, 올바른 행동을 지각하는 데 그렇게 어려움을 느끼지 않는다.

이들은 인간의 약점, 허식 그리고 바보스러움 등을 가학적인 음란함이나 어떤 권위에 대한 증오가 아닌 웃음으로 표현할 수 있는, 적대적인 감정이 아닌 유머를 가지고 있다(최정훈·이훈구 외, 1990: 355-357).

IV. 결론

경제적 물질적인 측면에서는 시대의 흐름과 더불어 풍요로움이 점차 확대되어 왔지만 그런데도 불구하고 인간의 심리적인 고뇌와 번뇌는 별로 줄지 않은 듯하다.

오히려 인간의 심리적 고통과 좌절은 더욱 증가되어, 이러한 현상이 갈등의 폭증현상으로 나타나고 있다. 특히 조직과 집단 사회적 갈등은 사회질서를 위협할 수준에 이른 느낌마저 든다.

물론 갈등 그 자체로선 선도 악도 아니다. 그것이 어떠한 파장을 이 사회에 미치느냐에 따라 그 갈등의 영향을 판단할 수 있을 뿐이다. 그런데 문제는 이렇게 다양한 갈등의 원인과 유형 및 관리방법에 대한 올바른 지식과 이해가 전제된다면 보다 긍정적 영향을 줄 수 있는 방법으로 갈등상황에 대처할 수 있다는 생각이다.

이러한 문제인식에서 본 연구에서는 이 사회에 미치는 갈등의 부정적 영향을 최소화하고 가급적 긍정적 영향이 발현되는 방향으로 갈등을 관리하는 방법을 탐색하고자 하였다. 이러한 연구 노력의 결과로 비록 가설적 수준이기는 하지만

다음과 같은 몇 가지 중요한 연구결론을 도출할 수 있었다.

첫째, 조직, 집단, 사회적 갈등의 정확한 이해와 관리방법을 적절히 활용할 수 있으려면 개인의 심리적 갈등의 원인과 유형 및 관리방법에 대한 이해가 뒷받침되어야 한다. 이런 점에서 본 연구는 이러한 요구에 어느 정도 만족할 만한 연구결과를 제시했다고 생각한다.

둘째, 갈등에 대한 정확한 파악을 위해서는 갈등의 원인과 유형화가 필요하다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 심리적 갈등을 갈등의 원인에 따라 합리적인 유형화를 정립하였다.

셋째, 갈등관리는 갈등의 원인과 유형에 맞는 상황접근적 방법에 따라 이루어져야 한다. 이러한 요청도 본 연구에서는 갈등의 원인과 유형에 따라 대처방법을 유연하고 다양한 방법을 제시하여 관리방법의 적절성을 제고하였다.

넷째, 학계 특히 심리학계를 제외하고는 우리사회에서 비교적 등한시 되어 왔던 개인의 심리적 갈등의 문제를 집중 연구함으로써 향후 이에 대한 후속 연구의 발판을 마련한 의미가 있다고 본다.

다섯째, 심리적 갈등의 유형과 관리방법은 더 나아가 우리사회에 민연하고 있는 조직, 집단, 사회갈등의 원인규명과 관리방법에도 직, 간접적으로 기여할 수 있는 토대를 마련하였다고 본다.

참고문헌

- 김선봉·정문영 외. (2000) 「조직행동론」. 서울: 민영사.
 김용래. (1981). 「교육심리」. 서울: 학문사.
 김유진·임성문 외 (역). (1983). 「심리학개론」. 서울: 형설출판사.
 김종재. (2006). 「인간관계론」 서울: 박영사.
 김정호·김선주. (2006). 「스트레스의 이해와 관리」. 서울: 시그마프레스.
 정수진·고종식. (2004). 「산업경영심리학」. 서울: 삼우사.
 양창삼. (1999). 「조직행동의 이해」. 서울: 법문사.
 영남심리학회. (1976). 「교양심리」. 서울: 중앙적성연구소.
 임창재. (2005). 「교육심리학」. 서울: 학지사.
 이상수·이상갑. (2001). 「조직행동의 이해」. 서울: 양지.

- 장동운. (1997). 「갈등관리」. 서울: 무역경영사.
- 장동운. (2004). 「갈등과 협상」. 전주: 전주대학교 출판부.
- 정수진·고종식. (2004). 「산업경영 심리학」. 서울: 삼우사.
- 정정길. (2001). 「정책학원론」. 서울: 대명출판사.
- 최정훈·이훈구 외. (1990). 「심리학」. 서울: 법문사.
- 최해진. (2004). 「갈등의 구조와 전략」. 서울: 두남.
- 천대운. (2005). 「갈등관리와 협상전략」. 서울: 선학사.
- 최순남. (2005). 「인간행동과 사회환경」. 서울: 법문사.
- 한중철. (1986). 「교육심리학」. 서울: 양서권.
- A. H. Maslow. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.), New York: Harper and Row.
- B. Russell. (1972). *A History of Western Philosophy*, New York: Simon and Schuster.
- B. Hogwood & L. Gunn. (1984). *Polity Analysis for the Real Worle*, N. Y: Oxford University press.
- Clark, III, R. D. (1971). Group Induced Shift toward Risk: A Critical Appraisal, *Psychological Bulletin*, 76.
- Fred Luthans. (1981). *Organizational Behavior*, 3rd ed, Tokyo: Mc Graw-Hill.
- F. Luthans. (1995). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc.
- F. Barron. (1963). *Creativity and Psychological Health*, princeton, N. J.: Van Nostrand.
- Hall, D. T. (1972). A Model of Coping with Role Conflict: The Role Behavior of College Educated Women, *Administrative Science Quarterly*, 17.
- J. G. March & H. A. Simon. (1958). *Organizations*, New York: John Wilet & Sons.
- J. Swanda. (1978) *Organizational Behavior: Systems and Applications*, California: Alfred Publishing Company, Inc.
- J. Gibson, J. M. Ivancecich & J. H. Donnelly, Jr. (1982). *Organizations*, Texas: Business publications, Inc.
- J. G. March & H. A. Simon. (1958). *Organizations*, John Wiley & Sons.
- J. O. Whittaker. (1970). *Introduction to psychology*, 2nd ed., W. B. Saunders.
- N. E. Miller. (1944). *Experimental Studies of Conflict*, In J. M. Hunt (ed.), *personality and the Behavior Disorder*, A Handbook Based on Experimental and Clinical Research, 1, New York: Ronald.
- R. D. Joekelly. (1969). *Organizational Behavior*, Homewood: Irwin Inc & The Dorsey Press.