

# 심리적 갈등의 유형에 관한 이론적 연구

## A Study on the Types of Psychological Conflict

박 호 숙 (행정안전부 지방행정연수원 교수)

### Abstract

Ho-Sook Park

Psychological Conflict means inner conflict of men, derived from confronting two or more motives. Psychological Conflict occurs when two or more antagonistic needs, wants, drives occurs in mind of men. The power vector of psychological conflict is opposite. The reason to study psychological conflict is to understand policy conflict thoroughly. And more understanding of psychological conflict makes us understand human Behavior and human mind in full. So if we know the types of psychological conflict we can understand from strength to strength policy conflicts and public debates. So we will study the typologies of psychological conflicts. The Scope of the types of psychological conflicts we will search are frustration conflict, goal conflict, role conflict, decision conflict. This paper will contribute to understand policy conflicts or public debates more thoroughly.

키워드 : 심리적 갈등, 좌절갈등, 목표갈등, 역할갈등, 의사결정갈등

Key Words : psychological conflict, frustration conflict, goal conflict, role conflict, decision conflict

## I. 서론

심리적 갈등이란 한 개인이 둘 이상의 상호 대립되는 행위에 종사하도록 동기가 부여된 상황을 의미하는 것으로서, 동시에 해결할 수 없는 둘 또는 그 이상의 강한 동기의 유발을 의미한다. 따라서 흔히 사용하는 심리적 갈등이란 개인 내에서의 양립될 수 없는 반응적 경향을 의미한다고 보아, 일반적으로 심리적 측면에서의 갈등은 두 개의 양립할 수 없는 요구, 가치, 욕구 및 목표에 당면할 때 발생한다. 즉, 심리적 갈등은 대립되는 둘 또는 그 이상의 욕구나 충동이 동일 개체내에 존재하는 상태를 말

하며, 그들이 작용하는 힘의 방향(vector)이 상반되는 경우에 일어난다.

그런데 주로 공공갈등이나 분쟁, 정책갈등을 주로 연구하고 다루는 행정학이나 정책학분야에서 “심리적 갈등”에 대한 연구가 필요하다고 보는 이유는 비교적 명백하다. 인간을 정신과 육체로 결합된 존재로 인식하게 되면 인간의 외면적 행동도 필연적으로 정신세계의 영향을 받지 않을 수 없고, 특히 공공갈등의 외부적 표출형태인 공공분쟁은 개인의 심리적 상태와 심리적 갈등에 의하여 크게 영향을 받지 않을 수 없을 것이기 때문이다. 즉, 인간의 행동이 개개인의 행동이든 집단행동이든 간에, 인간심리의 외적표상이 인간의 행동임을 부분적으로라도 인정한다면, 인간의 심리적 갈등에 대한 정확한 이해 없이는, 우리가 겪고 있는 다양한 갈등현상을 포함하여 특히 분쟁이나 공공갈등에 대한 보다 정확한 원인분석과 보다 타당한 대안제시도 불가능할 것이다.

본 연구에서는 이러한 인간심리와 인간행동의 밀접한 관련성에 착안하여, 특히 심리적 갈등연구를 통하여 공공갈등이나 공공분쟁 등에 대한 보다 적실성 있는 대안을 탐색하는 하나의 시론적 연구로서 우선 심리적 갈등의 유형에 대하여 살펴보고자 한다. 연구의 방법은 주로 문헌연구를 중심으로 하였으며, 필요한 경우 관계 전문가와의 심층면접(in-depth interview)을 병행하였다. 아무쪼록 본 연구가 행정학이나 정책학계에서 주로 관심을 가지고 있는 공공갈등과 분쟁을 보다 정확히 이해하고 보다 적실성 있는 대안을 제시하는 데 조금이나마 보탬이 되기를 기대해 본다.

## II. 좌절갈등

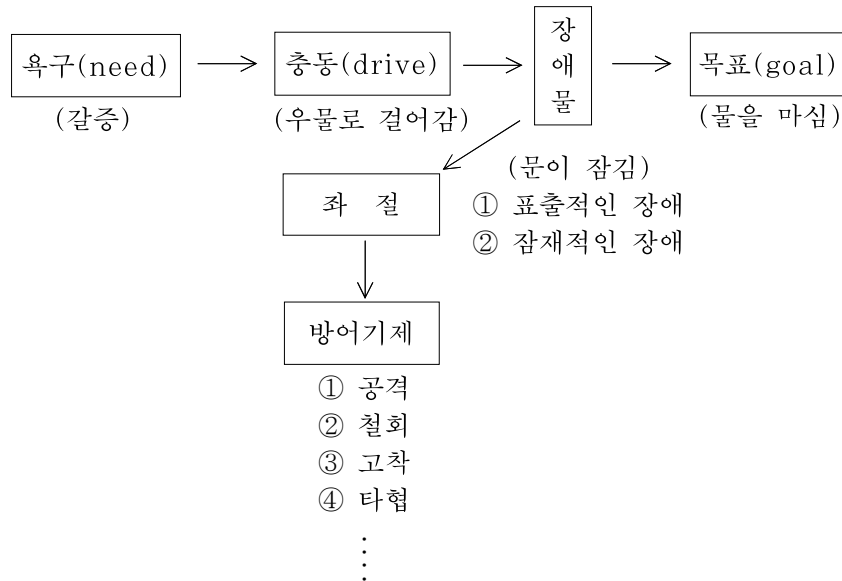
좌절갈등(frustration conflict)은 동기화된 충동이 기대한 목표에 도달하기 전에 어떤 장애요인에 의하여 저지당함으로써 의도한 목표가 달성되지 못할 때 발생한다. 이러한 장애물은 외면적, 물리적인 것과 같이 눈에 쉽게 인식되는 가시적(overt)일 수도 있고, 내면적, 정신적인 것과 같이 밖으로 나타나지 않는(covert) 비가시적인 것일 수도 있다. 예를 들어 갈증을 해소하기 위해 우물을 찾아갔으나 문이 잠겨 목표를 달성하지 못했을 때 좌절갈등은 발생한다. 좋은 직장을 얻으려 노력했으나 편견, 차별, 교육의 부족, 자격결핍 등의 이유로 직장을 얻지 못할 때도 좌절갈등이 발생할 수 있다(정수진, 고종식, 2004: 377).

좌절감은 일반적으로 인간의 방어기제를 작동하도록 한다. 전통적으로 심리학자들은 좌절감은 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 불과하

다는 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 추구 행동을 하는 것이 타협의 예가 될 것이다. 현대인은 조직 생활에서 이와 비슷한 갈등과정을 겪으면서 자기 성장을 한다(김종재, 2006: 294).

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

[그림1] 좌절에 의한 갈등(좌절갈등)의 예



자료 : Fred Luthans, Organizational Behavior, 3rd ed. (Tokyo : McGraw-Hill, 1981), p. 367.

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

\* 공격(aggression) : ① 문을 차거나 욕을 한다.

② 소동을 일으키거나 미워한다.

\* 철회(withdrawl) : ① 물을 마시는 것에 대해 관심을 가지지 않는다.

② 밖에 나가는 것을 포기한다.

- \* 집착 또는 고착(fixation) : ① 열리지 않는 문을 계속 억지로 열려고 시도한다.
- ② 성공하지 못해도 계속 좋은 직장을 알아본다.
- \* 타협(compromise) : ① 우물에 가서 물을 마시는 대신 방에 있는 커피를 마신다.
- ② 원하던 직장은 아니지만 자긍심을 주는 다른 곳을 찾는다.

### III. 목표갈등

목표갈등(goal conflict)은 주로 목표를 추구하는 동기들 사이에 심리적 갈등이 야기 되는 것으로 레빈(K. Lewin)은 이것을 가리켜 인지적 부조화(cognitive dissonance)라 한다(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. 우리는 우리의 목표 중 하나를 포기하거나, 그들 모두 혹은 그들 중 하나를 수정하거나, 아니면 목표 중 하나에 대한 추구를 지연시키거나, 혹은 그렇지 않으면 어떤 목표도 완전히 획득 될 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(김종재, 2006: 294).

이때 우리에게 매력적이고 추구해 보고 싶은 행동 목표는 정적 유의성(positive valence)을 띠고 있다고 하고, 반대로 우리가 두려워하거나 피하고 싶은 목표는 부적 유의성(negative valence)을 갖고 있다고 한다. 이러한 유의성의 배치관계에 따라 목표갈등의 유형을 분류하면 i) 접근-접근 갈등 ii) 회피-회피 갈등 iii) 접근-회피 갈등 iv) 이중 접근-회피 갈등의 네 가지로 나누어 볼 수 있다.

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

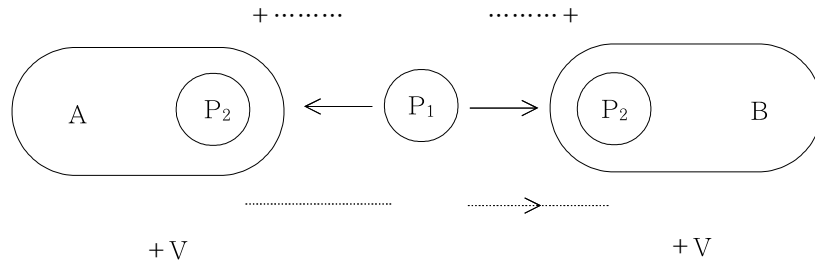
접근-접근 갈등(approach-approach conflict)은 거의 비슷한 힘을 가진 두 개의 정적 유의성(긍정적 유의성)의 욕구 사이에 개체가 존재하는 것으로서 어떻게 행동하여야 좋을지 모를 때 나타나는 정서적 긴장현상으로서의 갈등이다. 개체가 두 개의 유의성 가운데 한 가지를 선택하려고 하면 그 방향으로 vector(행동하려는 방향과 힘)의 힘이 강화되어 그쪽의 유의성에 의하여 욕구를 충족하게 된다(임창재, 2005: 366-367).

정적 유의성을 띠고 있는 두 개의 상호 배타적인 행동 목표가 동시에 나타날 때 일

어나는 갈등을 말한다. 우리는 흔히 두 가지 선택대안(alternatives)이 모두 마음에 드는 일이지만 그 중 어느 한 가지 행동만을 선택해야 하는 장면에서 부딪히게 된다. 배도 고프고 목도 마를 때 밥과 물을 동시에 제공받고 어느 한 가지만을 택해야 할 때라든지, 꼭 같이 매력적인 두 사람의 구혼자가 동시에 나타났다는지 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 : 제 1 긍정적 입장       $\longrightarrow$  : 긍정 입장을 택함  
 B : 제 2 긍정적 입장       $\longrightarrow$  : 긍정 입장을 취하기 전의 욕망  
 + : 긍정                       $\cdots\cdots\cdots$  : 긍정 입장을 포기함  
 P<sub>1</sub> : 중간에 놓인 개인  
 P<sub>2</sub> : P<sub>1</sub>이 양긍정을 원함

자료 : 김용래, 교육심리 (서울 : 학문사, 1981), p. 215.

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 동가성(equivalence)과 중요성에 따라 결정된다. 대학원 진학과 결혼이란 두 목표 가운데 하나를 선택해야 할 학생에게 이 두 목표가 동가의 유의성을 띠고 꼭 같이 중요하다고 생각될 때 미결정기간은 길어지지만 어느 하나가 다른 목표보다 조금이라도 더 매력적일 땐 갈등은 쉽게 해결될 것이다 (영남심리학회, 1976: 77).

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

이것은 둘 또는 그 이상의 하고 싶지 않은 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 심리적 갈등을 말한다(이상수, 이상갑, 2001: 342). 또 다른 예로는 학교는 가기 싫고 가지 않으면 힘든 일을 해야 된다는지, 졸업을 하기 위해선 하기 싫고 어려운 두 선택과목 중 어느 한 과목을 택해야 된다는지 할 때 생기는 갈등이다. 즉, 회피-회피 갈등은 부정적인 입장의 중간에서 발생한다. 이것은 상황에 따라서 세 가지의 경우로 나누어 볼 수 있다.

① 두 개의 부적 유의성 중간에 놓여 있더라도 양 입장에 얽매어야 할 아무런 구속이 없는 갈등

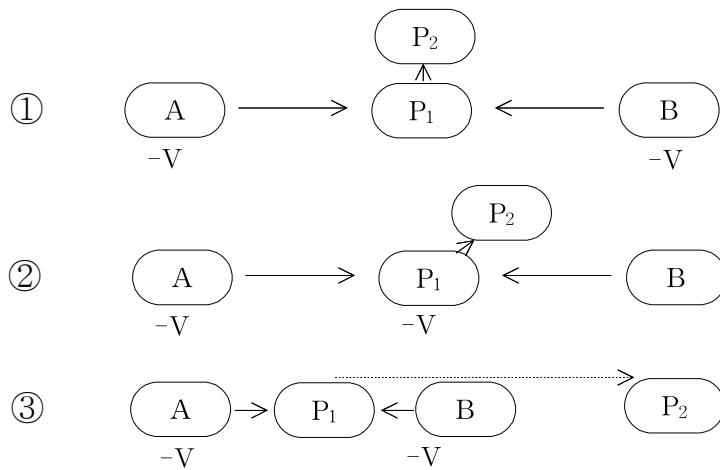
② 두 개의 부적 유의성의 입장에서 탈출하여 벗어나지 못하는 경우의 갈등

③ 중간에서 어느 한쪽의 부정적 입장을 통해서만이 탈출이 가능한 경우의 갈등

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

이상에서 설명한 세 가지 유형을 그림으로 나타내면 [그림 3]과 같다.

[ 그림 3 ] 회피-회피 갈등의 세 가지 상황



- 범례 :
- A : 제 1 부정적 입장
  - B : 제 2 부정적 입장
  - P<sub>1</sub> : 개인(사람)
  - P<sub>2</sub> : 도피처
  - > : 도피전의 충돌
  - > : 도피의 길

<자료:김용래, 교육심리(서울: 학문사, 1981), p. 216.>

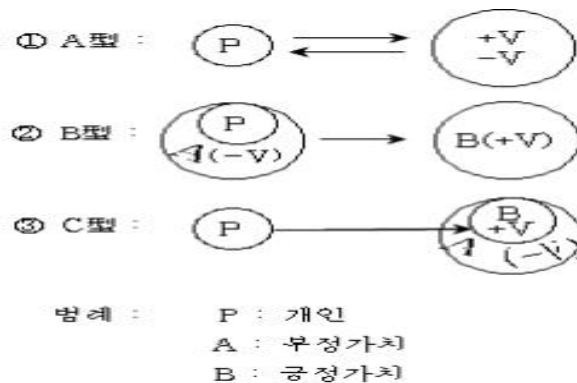
이와 같이 회피-회피 갈등은 대체로 주저기간 또는 미결정기간이 상당히 길고 또한 가능하면 결정 내지 선택을 기피하려는 경향이 있다. 앞 예의 학교가기 싫은 학생은 집을 뛰쳐나갈 수도 있고, 어려운 두 과목 중 하나를 선택해야 하는 학생은 아예 낙제할 생각을 하기도 할 것이다. 그래서 이러한 갈등장면에 처한 사람은 부적응 행동이 나타날 가능성이 크다.

### 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(Luthans, 1995: 274-276). 즉, 동일한 행동 목표가 정적 유의성과 부적 유의성을 동시에 내포하고 있을 때 일어나는 갈등이다. 이러한 목표는 양측성(ambivalence)을 띠고 있다고 한다. 대학 진학은 하고 싶지만 공부는 하기 싫다든가, 결혼 상대의 용모는 매우 아름다우나 마음씨가 고약하다든가, 바닷물에 풍덩 뛰어들고 싶으나 파도에 휩싸이지나 않을까 염려하는 것은 모두 이런 갈등의 예이다. 양극감정은 현대 문화에서는 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 애증의 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

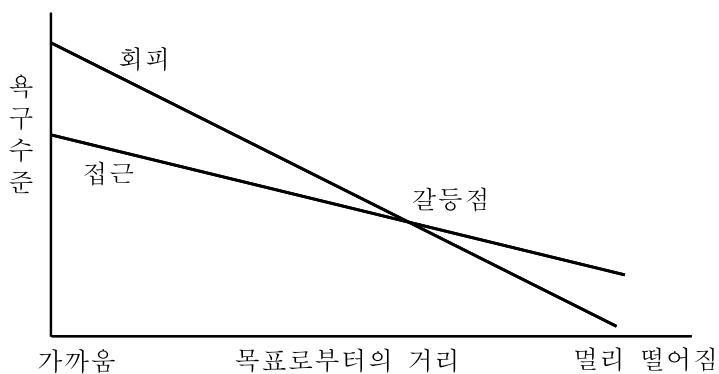


자료 : 김용래, 교육심리 (서울 : 학문사, 1981), p. 217.

[그림 4]에서 보는 바와 같이 A형은 긍정적 가치와 부정적 가치를 동시에 가지고 있을 때 생기는 것으로 프로이드가 말하는 양극성(ambivalence)의 경우이다. B형은 개인은 부정적 가치권내에 있는데 그 개인의 목적은 긍정적 가치권내에 있을 때 일어나는 갈등이다. C형은 긍정적 가치영역이 부정적 가치영역내에 있을 때이다.

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(Miller 외, 1944).

[ 그림 5 ] 밀러의 접근-회피 갈등 모형



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

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 도달하기까지에는 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(최정훈·이훈구 외, 1990: 345).

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

두 가지 행동목표 가운데 어느 하나를 선택해야 하는데 그 두 목표가 다 각각 정적



유의성과 부적 유의성을 아울러 갖추고 있을 때 일어나는 갈등을 말한다. 부언하면 바람직한 결과와 불쾌한 결과를 동시에 가진 두 가지 목표들 사이에서 고민을 하게 될 때 일어나는 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 소도시에서는 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).

## IV. 역할갈등

### 1. 역할의 개념과 역할행동의 습득 과정

#### 1) 역할의 의미

역할이란 인간의 생활에서 특별한 직위(position)에 관련하여 주위 사람들로 부터 기대되는 행위 유형을 말한다(Joekelly, 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(enacted 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

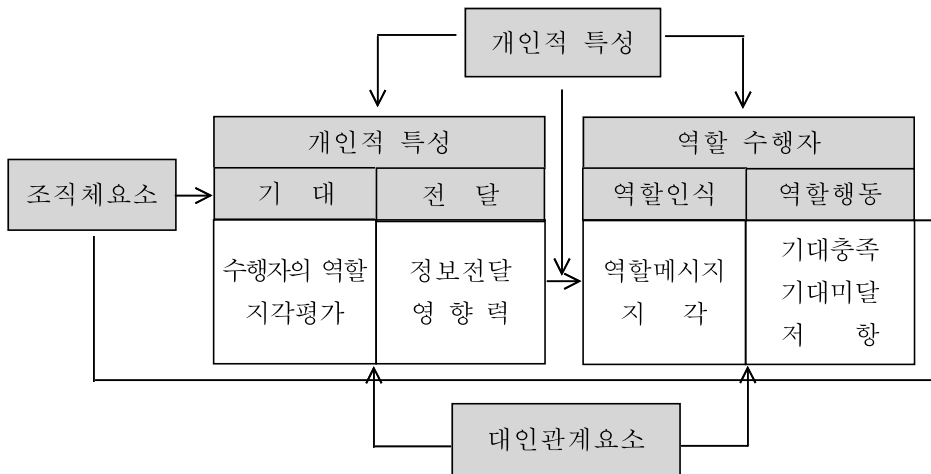
기대된 역할과 지각된 역할이 거의 일치하고 있다(Gibson, Ivancecich and Donnelly 외, 1982: 186-187).

**2) 역할행동의 습득 과정**

집단에서 구성원들의 역할행동은 여러 요인이 작용하는 복잡한 과정을 통해서 습득, 형성된다. 먼저 집단의 구성원들은 역할담당자에게 기대(role expectation)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 기대에 변화를 가져오고 보다 적절한 행동을 유발시킨다. 그런데 이러한 역할 습득과정에는 역할담당자의 성격 요인, 대인관계적 요인, 그리고 조직상의 요인 등 여러 요인들이 복합적으로 작용한다(이상수·이상갑, 2001: 261).

이러한 역할행동의 습득 과정을 그림으로 나타내면 다음 [그림 6]과 같다.

[ 그림 6 ] 역할행동의 습득 과정



자료 : 이상수·이상갑, 조직행동의 이해 (서울 : 양지, 2001), p. 262.

**2. 역할갈등의 의의와 역할갈등의 요인**

**1) 역할갈등의 의의**

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 영

향을 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 역할담당자에게 불안을 안겨주고 조직성과 측면에서도 바람직하지 못한 결과를 낳는다. 역할갈등은 주로 역할의 차이 때문에 발생한다. 즉 양립될 수 없는 기대가 동시에 한 직위에 주어질 때 주로 발생하는 갈등이다(장동운, 2004: 60).

## 2) 역할갈등의 요인(이상수·이상갑, 2001: 262-263).

### ① 역할모호성(role ambiguity)

이것은 개인이 역할을 어떻게 수행하여야 하는가에 대하여 충분한 정보가 주어지지 않을 때 나타난다.

### ② 다각적 역할기대(multiple role expectation)

대부분의 사람들은 한 집단내에서도 여러 역할전달자와 다양한 역할관계를 형성하고 있기 때문에 동시에 여러 가지의 역할을 수행하도록 기대된다. 이러한 다각적인 역할관계는 역할전달자들의 기대를 모두 충족시키지 못함으로써 발생하는 역할갈등이다.

### ③ 역할무능력(role incapacity)

이는 역할기대와 역할행동간의 차이 또는 불일치를 말한다. 즉, 전달된 역할기대가 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 역할선호와 역할행동이 모두 일치되고 조화를 이룸으로써 그 집단의 효율성을 높일 수 있다.

### 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 가치 없는 일을 맡거나 보수가 적으며 나쁜 사무실을 배치 받을 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 개인에게 좌절감·불쾌감 및 심리적 긴장감을 증대시켜 인간관계가 원만하지 못하도록 하며 안정된 자아상을 확립시키는데 문제를 일으킨다(양창삼, 1999: 410).

⑥ 역할 수용과정의 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.

② 외·내부 역할의 중복

조직 내에서 수행하는 역할과 조직과 관련 없는 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.

③ 둘 이상의 상급자로부터 명령을 받는 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 역할 관계나 일의 중요도에 따라서는 다른 부서 상급자 지시를 무시할 수 없을 때가 있다. 이때는 고민과 갈등을 하지 말고 먼저 직속 상급자와 어떤 일을 우선적으로 해야 할 것인가를 허심탄회하게 논의해야 한다.

④ 한 상급자가 상이한 요구를 하는 경우

상급자가 동시에 두 가지 이상의 지시를 할 때 발생하는 갈등이다.

## V. 의사결정갈등

의사결정갈등(decision conflict)은 i) 대안에 대한 갈등 ii) 제한성에 대한 갈등 iii) 모험성에 대한 갈등 등으로 나눌 수 있다.

### 1. 대안에 대한 갈등(March and Simon, 1958: 112-115; 장동운, 1997: 46-47)

만약 어떤 대안이 다른 대안들보다 분명히 좋지도 않고 최선의 대안이라는 것도 “만족할 만큼 좋지”않다면, 의사결정을 쉽게 하지 못하고 결정이 있는 후에도 재평가와 적합성이 평가될 것이다. 대안에 대한 갈등은 의사결정에 있어서 대안에 대한 비

수용성(unacceptability), 비비교성(incomparability), 불확실성(uncertainty)의 문제 때문에 발생한다.

(1) 비수용성(unacceptability) 갈등

선호하는 대안이 만족의 기준에 이를 만큼 아주 좋은 것이 아닐 경우에 발생하는 갈등을 말한다.

(2) 비비교성(incomparability) 갈등

가장 선호하는 대안이 무엇인가를 확인할 수 없는 경우에 발생하는 갈등이다.

(3) 불확실성(uncertainty) 갈등

각 대안이 가져올 결과를 알지 못해서 생기는 갈등을 말한다.

## 2. 제한성에 따른 갈등

제한성에 따른 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(양참삼, 1999: 411).

## 3. 모험성에 대한 갈등(양참삼, 1999: 411-412).

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

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

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 달려있다.

## VI. 결론

행정학이나 정책학의 주요 관심영역인 공공갈등이나 분쟁을 보다 정확히 이해하고

보다 현실적인 대안제시를 위해서는 심리적 갈등에 대한 이해가 선행되어야 한다는 전제하에서 심리적 갈등에 대하여 시론적(試論的)연구를 시도하여 보았다.

이러한 전제는 인간의 외면적 행동과 인간의 심리는 필연적 연관성을 맺고 있기 때문에, 이들 양면에 대한 동시적 이해가 없이는 다른 한 면의 이해와 설명에도 많은 한계가 따를 것이라는 것을 인정하는 것이 될 것이다. 특히 공공갈등이나 분쟁에 대한 이해를 높이기 위해서는 심리적 갈등의 이해가 선행되어야 한다고 보아, 본 연구에서는 우선 심리적 갈등의 유형에 대하여 고찰하여 보았다.

그리하여 심리적 갈등을 좌절갈등, 목표갈등, 역할갈등, 의사결정갈등으로 유형화하고 이들 갈등의 발생원인과 이들 원인들 간의 역학관계를 규명하고자 하였다. 심리적 갈등의 원인들 간의 상호관계와 역학적 성, 갈등을 일으키는 원인들의 힘의 벡터 등에 따라 다양한 갈등의 유형이 존재할 수 있으며, 이들의 유형에 따라서 공공갈등이나 분쟁에 있어서의 외부적 표출행동에도 다양한 영향을 줄 수 있음을 가설적 수준에서 확인할 수 있었다.

비록 시론적 연구이기는 하나, 공공갈등이나 분쟁을 보다 정확히 이해하고 설명하며 더 나아가 보다 합리적인 공공갈등에 대한 해결 대안과 처방을 제시하는 연구의 단초가 되기를 기대해 본다.

### <참고문헌>

- 김선봉·정문영 외. (2000). 「조직행동론」 서울: 민영사.
- 김성환 외 (역). (2006). 「지성과 감성의 협상기술」 서울: 도서출판 한울.
- 김용래. (1981). 「교육심리」 서울: 학문사.
- 김유진 외 (역). (1983) 「심리학개론」 서울: 형설출판사.
- 김정호·김선주. (2006). 「스트레스의 이해와 관리」 서울: 시그마프레스.
- 김종재. (2006). 「인간관계론」 서울: 박영사.
- 내무부지방행정연수원. (1991). 「지역이기주의의 효율적 극복방안」 수원: 내무부지방행정연수원.
- 박호숙. (2006a). 정책결정이 갖는 정책갈등의 특징을 고려한 갈등관리 전략. 한국지방자치학회 2006년도 동계학술대회 발표논문집.
- \_\_\_\_\_. (2006b). 「국내·외 정책갈등의 해결방법: CASE STUDY」 수원: 지방혁신인력개발원, 현: 지방행정연수원 강의교재.
- \_\_\_\_\_. (2006c). 「정책갈등 사례 및 토론: 군포시 쓰레기 소각장 건설 관련」 수원: 지방혁신인력개발원 현: 지방행정연수원 강의교재.
- \_\_\_\_\_. (2005a). 「국내·외 정책갈등 해결 기법」 수원: 지방혁신인력개발원 강의교재

- 현: 지방행정연수원 .
- \_\_\_\_\_. (2005b). 「정책갈등의 관리: 이론과 사례분석」 수원: 자치인력개발원, 현: 지방행정연수원 강의교재.
- \_\_\_\_\_. (2005c). 「정책결정과 정책집행」 서울: 조명문화사.
- \_\_\_\_\_. (2002). 「정책결정의 논리와 실제」 수원: 국가전문행정연수원, 현: 지방행정연수원 강의교재.
- \_\_\_\_\_. (2001a). 중앙정부와 지방자치단체간의 갈등관리전략으로서의 협상론적 접근. 「한국사회와 행정연구」, 제12권, 제2호 서울행정학회.
- \_\_\_\_\_. (2001b). 지방의회의 갈등조정기능. 「자치의정」, 4(6) 지방의회발전연구원.
- \_\_\_\_\_. (2001c). 「갈등협상 사례연습」 수원: 국가전문행정연수원, 현: 지방행정연수원 강의교재.
- \_\_\_\_\_. (2001d). 「정책결정과정의 기본 논리와 실제」 수원: 국가전문행정연수원, 현: 지방행정연수원 강의교재.
- \_\_\_\_\_. (2000). 집단갈등이 정책에 미치는 영향. 「지방행정연구」 제14권 제1호 (통권48호) 한국지방행정연구원.
- 영남심리학회. (1976). 「교육심리」 서울 : 중앙적성연구소, 1976.
- 이달근. (1989). 협상이론의 연구와 원칙에 준거한 협상전략. 「행정논총」 27(1) 서울대학교 행정대학원.
- 이상수·이상갑. (2001). 「조직행동의 이해」 서울: 양지.
- 이학중. (1984). 「조직행동론」. 서울: 세경사.
- 이한검·이수광. (2000). 「인간관계」 서울: 형설출판사.
- 임창재. (2005). 「교육심리학」 서울: 학지사.
- 양창삼. (1999). 「조직행동의 이해」 서울 : 법문사.
- 장동운. (1986). 갈등관리의 모형에 관한 연구. 경희대학교 경영학 박사학위논문.
- \_\_\_\_\_. (2004). 「갈등과 협상」 전주: 전주대학교 출판부.
- \_\_\_\_\_. (1997). 「갈등관리」 서울: 무역경영사.
- 장영집·박경·최순영. (2006). 「현대인의 정신건강」 서울: 학지사.
- 전라남도연구단. (2002). 도-시·군간 갈등관리 전략에 관한 연구. 제39회 지방행정연수대회 연구논문.
- 전해룡 (역). (2002). 「갈등해소와 상담」 서울: 두란노.
- 정수진·고종식. (2004). 「산업경영심리학」 서울: 삼우사.
- 정정길. (2001). 「정책학원론」 서울: 대명출판사.
- 정현갑·강성균. (1996). 「스트레스와 정신건강」 서울: 학지사.
- 차희원. (1992). 한국국회의 갈등관리기능에 관한 연구. 서울대학교 행정학 석사학위논문.
- 최순남. (2005). 「인간행동과 사회환경」 서울: 법문사.
- 최정훈·이훈구 외. (1990). 「심리학」 서울 : 법문사.
- 최해진. (2004). 「갈등의 구조와 전략」 서울: 두남.

- Abcarian, G. and M. Palmer. (1974). *Society in Conflict : An Introduction to Social Science*. San Francisco: Canfield Press.
- Abel, R. (1973). A Comparative Theory of Dispute Institutions in Society. *Law and Society Review*, Vol. 8.
- Anderson, J. E. (1979). *Policy-Making*, 2nd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Bacharach, S.B. and E. J. Lawler. (1981). *Bargaining : Power, Tactics and Outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bachrach, P. and M. Baratz. (1962). Two Faces of Power. *APSR*, Vol, 56.
- Barrett, S, and Fudge, C. (1981). Examining the Policy-Action Relationship. In S, Barrett and C. Fudge (eds.). *Policy and Action*. London: Methuen.
- Beiser, M. (1972). The Lame Princess : A Study of the Remission of Psychiatric Symptoms Without Treatment. *American Journal of Psychiatry*, 129.
- Browning, E. K. and Browning, J. M. (1979). *Public Finance and The Price System*. New York: Macmillan Publishing Co..
- Bryman, A. (1992). *Charisma Leadership in Organization*. Newbury: Sage Publications.
- Burke, A. (2000). *Missing Justice*. N. Y: St. Martin's Press.
- Cairns, L. (1996). *Negotiation Skills in the Workplace*. London: Pluto Press.
- Campbell, J. C. (1984). Policy Conflict and Its Resolution within the Governmental System. In E. S. Krauss, T. P. Rohlen, and P. G. Steinhoff (eds.). *Conflict in Japan*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Carpenter, S. L. and Kennedy, W. J. D. (1991). *Managing Public Disputes : A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chung, K. H. and Megginson, L. C. (1981). *Organizational Behavior*. Harper and Row.
- Clark, R. D. III. (1971). Group Induced Shift toward Risk : A Critical Appraisal. *Psychological Bulletin*, 76.
- Colosi, T. (1987). A Model for Negotiation and Mediation. In D. J. D. Sandole et al.(eds.). *Conflict Management and Problem Solving : Interpersonal to International Applications*. N. Y: New York University Press.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*, 4th ed. Eunos: Info Access Distribution Pte.. Ltd.
- Dahl, R. A. (1982). *Dilemmas of Pluralist Democracy*. New Haven: Yale University Press.
- Dalton, M.(1959). *Men Who Manage*. New York: John Wiley.
- Dana, D. (2001). *Conflict Resolution*. New York: McGraw-Hill.



- Derr, C. B. (1978). Managing Organizational Conflict. *California Management Review*, 21.
- Erikson, E. (1969). *Gandhi's Truth*. N. Y: Norton.
- Fagence, M. (1977). *Citizen Partnership in Planning*. N. Y: Pergamon Press.
- Farber, H. S. (1981). Splitting the Difference in Interest Arbitration. *Industrial and Labor Relations Review*, 35.
- Filley, A. C (1978). Some Normative Issues in Conflict Management. *California Management Review*, 21.
- Fink, C. F. (1968). Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 12.
- Freud, S. (1905). Jokes and Their Relation to the Unconscious. *The Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, 8.
- Galtung, J. (1969). Violence, Peace and Peace Research. *Journal of Peace Research*, Vol. 6.
- Gibson, J., and Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. Jr.(1982). *Organizations*. Texas: Business Publications, Inc.
- Greenhalgh, L. (1983). Relationship in Negotiation. *Negotiation Journal*, Vol. 3, No. 3.
- Hall, D. T. (1972). A Model of Coping with Role Conflict : The Role Behavior of College Educated Women. *Administrative Science Quarterly*, 17.
- Hass, R. G. (1981). Effects of Source Characteristics on Cognitive Responses and Persuasion. In R. E. Petty et al. (eds.). *Cognitive Responses in Persuasion*. Hillsdale. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hinshaw, R. P. (1992). The Concept of Adjustment and Problem of Norms. *Psychological Review*, Vol. 49.
- Joekelly, R. D. (1969). *Organizational Behavior*. Homewood : Irwin Inc & The Dorsey Press
- Johnson, C, M. (1992). *The Dynamics of Conflict Between Bureaucrats and Legislators*. New York: M.E. Sharpe Inc.
- Johnson, D. W. and Johnson, F. P. (1989). *Joining Together*, 3rd ed. Englewood.
- Karambayya anb J. W. Brett. Managers Handling Disputes : Third-Party Roles and Perceptions of Fairness. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4.
- Kilman, R. H. and Thomas, K. W. (1975). Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions. *Psychological Reports*, 37.
- Kolb, D. (1983). *"The Mediators,"* Cambridge, M. A. : MIT Press.
- Kovac, K. K. (2000). *Mediation : Principles and Practice*, 2nd ed. St. Paul, Minnesota: West Group.

- Kriesberg, L. (1982). *Social Conflicts*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Landsberger, H. A. (1961). The Horizontal Dimension in an Bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6.
- Lang, M. and Taylor, A. (2000). *The Making of a Mediator*. N. Y: Jossey-Bass.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Mayer, B.s. (2004). *Beyond Neutrality : Confronting The Crisis in Conflict Resolution*. N. Y: John Wiley and Sons.
- Mazerolle, L. and Ransley, J. (2005). *Third Party Policing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McCann, M. W. (1994). *Rights at Work*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Metter, D. Van and Horn, C. V. (1975). The Polict Implementation Press : A Conceptual Framework. *Administration and Society*, Vol. 6, No. 4(February).
- Miller, N. E. (1944). Experimental Studies of Conflict. In J. M. Hunt (ed.). *Personality and the Behavior Disorder. A Handbook Based on Experimental and Clinical Research*, Vol. 1(New York: Ronald).
- Nakamura, R. T. and Smallwood, F(1980). *The Politics of Policy Implementation*. New York: St. Marin's Press.
- Neild, R. (1990). *An Essay on Strategy*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Notz, W. W. and Starke, F. A.(1987). Arbitration and distributive Justice : Equity or Equality? *Journal of Applied Psychology*, 72.
- Ostrom, E.(1999). Coping with Tragedies of the Commons. *Annual Review of Political Science*, 2.
- Pickering, P. (2000). *How to Manage Conflict*. N. J : Career Press.
- Pondy, L. R. (1966). A Systems Theory of Organizational Conflict. *Academy of Management Journal*.
- Pops, G. M. and Pavlak, T. J. *The Case for Justice*. Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Posavac, E. J. and Carey, R. G. (2006). *Program Evaluation : Methods and Case Studies*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rangarajan, L. N. (1992). *The Limitation of Conflict : A Theory of Bargaining and Negotiation*. New York: S. Martin's Press.
- Rapoport, A. (1974). *Conflict in Man-Mode Environment*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Rhodes, R. A. W. (1986). Power Dependence : Theories of Central-Local Relations : A Critical Reassessment. In M. Goldsmith (ed.). *New Research in Central-Local Relations*. Gower House: Gower Publishing Company Limited.

- Ripley, R. B. and Frankelin, G. A. (1986). *Bureaucracy and Policy Implementation*. Homewood: The Dores Press.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing Organizational Conflict : A Nontraditional Approach*. New York: Prentice-Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, No. 609.
- Salacause, J. W. (1992). *Making Global Deals : What Every Executives Should Know about Negotiating Abroad*. Crown Publishing Group.
- Samulson, P. A. (1954). Pure Theory of Public Expenditure. *Review and Economics and Statistics*, 36.
- Schellenberg, J. A. (1966). *Conflict Resolution*. N. Y: State University of New York Press.
- Shell, G. R. (2000). *Bargaining for Advantage : Negotiation Strategies for Reasonable People*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Sifry, M. L. (2003). *Spoiling for a Fight*. New York: Routledge.
- Simmel, G. (1955). *Conflict*. N. Y: Free Press.
- Smith, B. C. (1985). *Decentralization: The Territorial Dimension of the State*. London: George Allen & Unwin.
- Speed, B. L.(1997). *Discover Your Conflict Management Style*. An Albam Institute Publication.
- Sternberg, R. J. (1995). *In Search of the Human Mind*. New York: Harcourt Brace College Publishers.
- Stoker, G. (1988). *The Politics of Local Government*. London: Macmillan Education Ltd..
- Throgmorton, J. (1990). Passion, Reason and Power. *The Journal of Architectural and Planning Research*, 7(4).
- Tosi, H. L and Carrol, S. J. (1976). *Management : Contingencies, Structure an Process*. St. Clair Press.
- Trandis, H. C. (1989). Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts. *Psychological Review*.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal Peacemaking*. Addison-Wesley.
- Westen, D. (1999). The Scientific Status of Unconscious Process : Is Freud really dead? *Journal of American Psychoanalytic Association*, 47(4).
- Wheelen, E. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Whittaker, J. O. (1970). *Introduction to Psychology*. 2nd ed. W. B. Saunders.
- Wimmer, A. (2002). *Nationalist Exclusion and Ethnic Conflict : Shadows of Modernity*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Wright, D. S. (1988). *Understanding Intergovernmental Relations*. Pacific Grove, California: Brooks / Cole Publishing Company.
- Yarn, D. H. (1999). *Dictionary of Conflict Resolution*. California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Young, H. P. (ed.). (2001). *Negotiation Analysis*. The University of Michigan Press.
- Zagare, F. C. (1978). *The Dynamics of Deterrence*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Zeiger, H. et al. (1985). *City Managers and School Superintendents: Response to Community Conflict*. New York: Praeger Publishers.

접수일(2008년 05월 22일)

수정일자(2008년 06월 19일)

게재확정일(2008년 07월 28일)