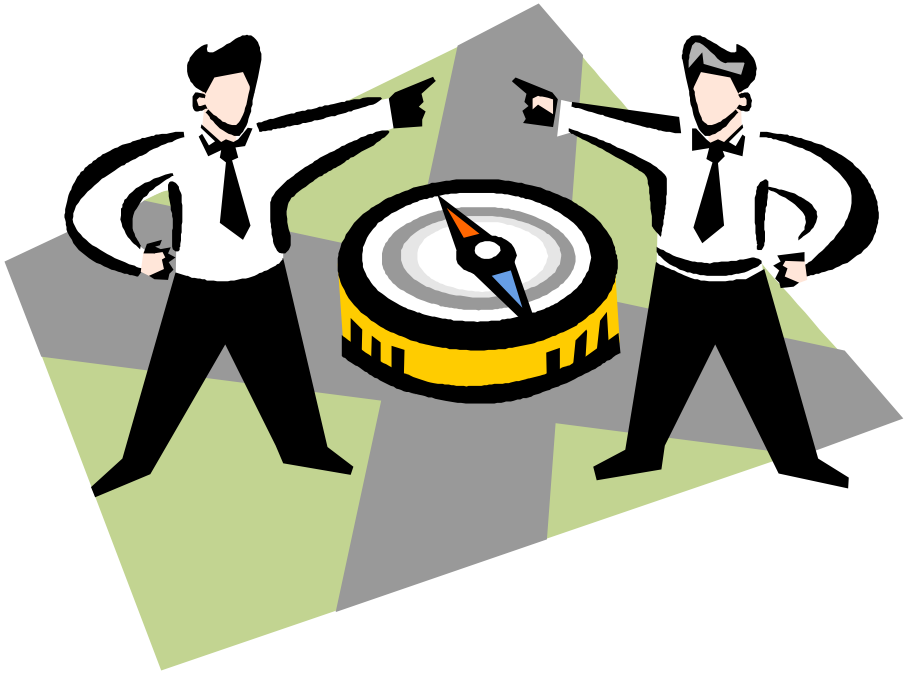
제6장 갈등 해결을 위한 커뮤니케이션



학 습 목 표



-조직에서 갈등이 발생하는 이유와 배경을 잘 이해하고 미리 예방 할 수 있는 태도를 기른다.

-갈등의 예방과 치유를 위한 공감을 익히고 활용할 수 있다.

-조직인으로써 갈등 조장보다는 협력자적 자세를 갖출 수 있다.

-환자와의 갈등을 예방하고 회피하는 방법을 배움으로써 병원 경쟁력을 높이는데 기여할 수 있다.

제1절 갈등의 의의

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

1. 갈등의 의의

갈등(葛藤)이란,

둘 혹은 그 이상의 실체가 적대적인 심리적 관계나 적대적인 상호작용 관계에 의하여 연결되어 있는 상황 또는 과정을 말한다.

❖ 조직 내부 구성원 & 집단 간의 갈등

- 갈등은 긴장(tension)의 고조란 개념으로 정의
- 권력, 자원, 지위의 부족 또는 가치구조/신념의 차이에서 발생

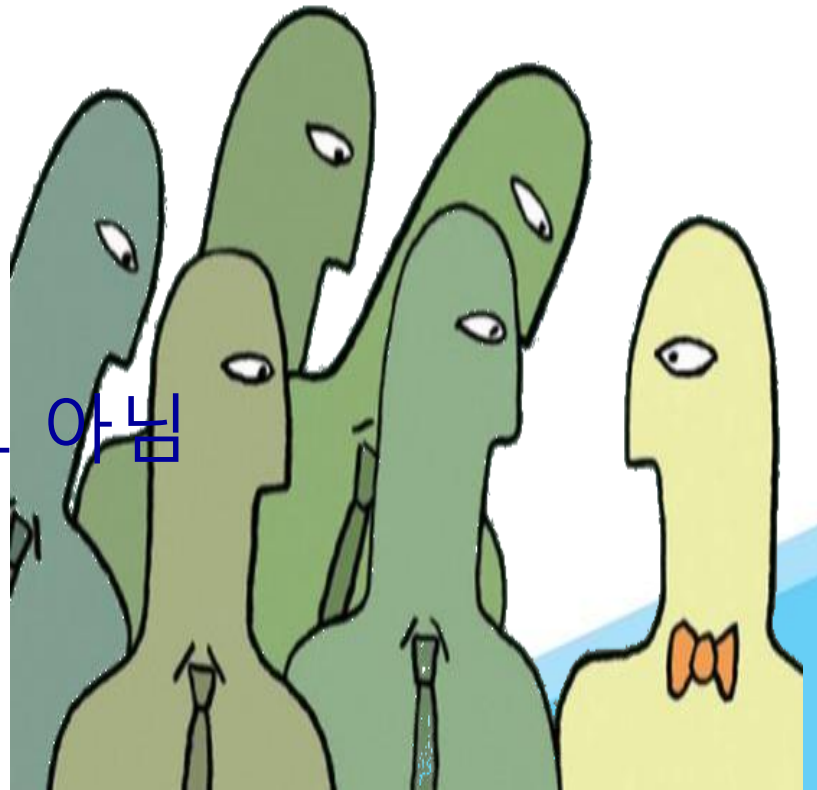
❖ 창조적 갈등관

- 갈등을 생존을 위한 것 내지는 조직성장을 위한 일종의 에너지로 본다.

제1절 갈등의 의의

2. 갈등의 특징

- 자연스럽고 필연적인 인간 생활의 일부
- 최상의 관계에서도 존재
- 모든 사람이 우려
- 파급효과
- 근본적으로 꼭 좋은 것도 나쁜 것도 아님
- 성장의 계기로도 작용
- 다단계 의사소통



제1절 갈등의 의의

3. 갈등의 발생원인

❖ Robbins의 의사소통 부족에 의한 갈등

1) 어의상의 차이

- 어떤 사실이 사람에 따라서 다른 의미로 지각될 수 있으며, 사실을 규명하는 데 있어서 필연적으로 나타나는 이해와 정보의 부족이 갈등을 일으킨다.

2) 오해

- 상대방에 대한 부적절하고 모호한 정보 때문에 발생한다. 또한 상대방을 완벽하게 앎으로써 불균형을 시정하기 위한 갈등이 유발할 수 있다.

제1절 갈등의 의의

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

3. 갈등의 발생원인

❖ Robbins의 의사소통 부족에 의한 갈등

3) 채널상의 잡음

- 권위주의적 요소, 상대방에 대한 몰이해, 부적절한 의사소통 환경은 소음으로 작용하고 이것은 상호간에 갈등을 불러온다.

☞ 구성원 상호간에 갈등이 발생하는 것은 필연적이고 갈등이 해로운것이라고만 단정하기는 어렵다. 적당한 긴장과 경쟁을 부추기고 그로 인해 생산성을 높일 수 있는 경영의 지혜가 필요하다.

제1절 갈등의 의의

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

4. 갈등의 부정적 영향

❖ 갈등은 근로자들의 심리적 안정을 해치는 것이다.

❖ 병원은 각자 다른 직역에 속해 있는 보건의료 전문가들로 구성

→ 직종 및 부서 사이에 갈등을 경험

❖ 환자의 진료에 있어서도 역효과를 불러온다.

→ 의료사고의 발생과 심지어는 환자 사망으로 이어지기도

❖ 환자와의 갈등은 병원에 대한 신뢰를 떨어뜨린다.

→ 병원은 서비스업종으로 갈등을 예방하거나 관리할 수 있어야

제2절 갈등 해결을 위한 노력

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

1. 공감대 형성

❖ **공감대 형성은 타인들과 원만하게 지낼 수 있는 가장 기본적인 요인이다.**

(달라이라마 – 나의 행복은 타인이 결정한다)

- 서로 유사할 때 우호적인 인간관계를 형성하기 쉽고, 의사소통의 목표도 달성하기 쉽다.

❖ **갈등을 회피하고 성공적 의사소통을 위해서는 송신자와 수신자간에 새로운 방향으로 의견을 설정하기 보다는 공통기반을 발견해 내는 것이 우선이다.**

❖ **결국 공감이란? 상대방의 마음을 본인이 직접 느껴보는 것이다.**

(정서의 대리경험)

제2절 갈등 해결을 위한 노력

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

1. 공감대 형성

❖ **병원 조직에서 공감이란?**

- 고객(환자)의 개인적 요구에 대한 배려
- 고객(환자)에 대한 관심
- 고객(환자) 요구의 경청
- 고객(환자) 지향적 시간의 배려
- 진심 어린 서비스 등

제2절 갈등 해결을 위한 노력

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

1. 공감대 형성

❖ 공감대 형성 요소

- 자신의 상황보다는 타인의 상항에 일치된 감정을 갖도록 한다.
- 상대방의 관점을 수용한다.
- 상대방의 역할을 수용한다.
- 다른 사람의 역할을 취해보고 대안적인 조망을 해본다.

제2절 갈등 해결을 위한 노력

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

2. 행동의 조화

❖ **몸과 얼굴 표정, 행동의 조화와 같은 비언어적 요소는 공감대를 형성하는 데 매우 중요하다.**

- 공감대의 형성 또는 미형성은 의사소통에서 신뢰 또는 불신 분위기, 협력 또는 비협력 관계를 만들어 낸다.

- 원활한 의사소통이 어려운 사람에 대한 심리적 부담을 줄이는 방법은 의도적으로 그 사람의 대화 자세, 얼굴의 표정과 비슷하게 행동하는 것이다.(아프냐? 나도 아프다!)

제2절 갈등 해결을 위한 노력

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

3. 말의 속도 조절

❖ **공감대가 형성되어 있으면 자연스럽게 상대방의 목소리 톤과 빠르기가 비슷해진다.**

- 환자를 대하거나 비즈니스를 할 때에는 고객의 속도에 맞추어 말을 함으로써 환자로부터 공감대를 얻어낼 수 있을 것이다.

☞ 젊은 환자를 대할 때 → 말을 조금 빠르게 한다.

☞ 노인들을 대할 때 → 말의 속도를 늦춘다.

제2절 갈등 해결을 위한 노력

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

4. 상황에 대한 이해

❖ 의사소통 시 전달자의 유의점

1) 긍정적인 의도를 가지고 있어야 한다.

2) 상대방의 가치관에 대한 이해가 있어야 한다.

- 모든 사람들은 제각기 고유한 가치관을 가지고 있음을 이해하면 상대방의 행동을 좀 더 객관적으로 이해할 수 있다.

3) 불평에 대하여 오히려 고맙게 생각하는 태도를 가져야 한다.

- 고객이 불평을 하는 것은 애착이 있기 때문이다. 불평의 원인을 찾아 개선하여 서비스의 질을 높일 수 있다.

제2절 갈등 해결을 위한 노력

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

5. 노사협력을 위한 의료커뮤니케이션

❖ **원만한 노사관계를 위해 상호간에 정보의 비대칭 문제를 해소한다.**

❖ **단체교섭 시 상대방의 감정이나 개인적 프라이버시를 침해하는 용어는 자제하는 것을 원칙으로 한다.**

- 양보교섭을 통해 일방적 승리보다 상호 윈윈(win win)을 추구하는 협력적 교섭을 한다.

제3절 의료커뮤니케이션 환경의 개선

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

1. 조직 구조의 변화-경영부서의 중요성 강화

❖ 경영부서의 역할, 인원의 증가 및 조직의 분화

→ 조직의 구조가 변화함에 따라 효과적인 조정과 통제의 필요성이 제기되고 그에 걸맞은 커뮤니케이션 기술이 요구된다.

❖ 경영부서의 기획과 마케팅 기능의 강화

→ 기획 및 마케팅 부서에서는 고객의 욕구를 이해하고 고객의 요구에 대한 병원의 수용능력을 측정하여 변화를 유도하기 위한 계획을 세우고 추진한다.



제3절 의료커뮤니케이션 환경의 개선

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

2. 기술발달에 대한 적응

❖ **새로운 의료기술은 전문인력의 증가를 가져오고, 환자에게 접근하는 커뮤니케이션 방식에 있어서 많은 변화를 가지고 온다.**

→ 무인자동 예약시스템, 무인자동 접수기, 무인자동 민원서류 발급기 등 도입

→ 이전과는 다른 방법으로 환자에게 접근하고 설명함으로써 불안감이나 불만족을 해소시켜 주는 기술이 필요

제3절 의료커뮤니케이션 환경의 개선

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

3. 개방적 환경의 조성

- ❖ 조직의 목표 설정과정부터 구성원들을 참여시킨다.
- ❖ 조직 전반의 성과나 재무자료에 대한 정보를 최대한 공개한다.
- ❖ 업무 관련 정보는 일정한 규칙을 정하여 수시로 제공한다.
- ❖ 직원들의 제안 사항을 병원 운영에 최대한 반영한다.
- ❖ 업무의 위임을 명확하게 한다.
- ❖ 문제해결을 논의하기 위해 정기적으로 회의를 개최한다.

제4절 갈등 관리방법의 종합

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

1) 문제해결(problem solving)

: 갈등 당사자들의 공동의 노력으로 갈등 원인 해결

2) 상위목표(super-ordinate goals)의 제시

: 갈등 당사자들이 공동으로 추구해야 할 상위목표 제시함으로써 갈등 완화

3) 자원의 증대(expansion of resources)

: 희소자원의 획득으로 인한 경쟁에서 초래된 갈등 해소 방법

4) 회피(avoidance)

: 갈등을 야기할 수 있는 의사결정을 보류 또는 회피, 갈등 당사자와의 접촉 회피

제4절 갈등관리방법의 종합

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

5) 무마 또는 완화(smoothing)

: 갈등 당사자의 공동이익을 강조함으로써 갈등 완화 방법. 잠정적·단기적인 해소 방법

6) 전제적 명령 또는 상관의 명령(authoritative command)

: 공식적 권한을 가진 상사가 명령으로써 부하들의 갈등을 해소시키는 방법

7) 강압 (forcing)

: 강력한 압력을 가함으로써 갈등을 해소하는 방법

8) 협상(bargaining)

: 갈등 당사자들이 그들의 대립되는 입장을 부분적으로 양보하여 해결. 즉, 타협

제4절 갈등관리방법의 종합

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

9) 대면(confrontation)

: 갈등 해소 방법 중 가장 완전한 해결방법

10)타협(compromise)

: 당사자들이 대립되는 주장을 양보하여 공동결정에 도달하도록 하는 전통적인 방법

11)공동의 적의설정(identifying a common enemy)

: 위협을 피하는 것이 어렵다는 점을 인식하고 개별적인 노력보다는 협동노력 유도

제4절 갈등 관리방법의 종합

중원대학교 JUNGWON UNIVERSITY

12)조직구조의 변경(altering the structural variable) :

조정담당 직위 혹은 기구의 신설, 이의제기제도의 실시, 갈등을 일으키는 조직단위의 통합 등 집단재구성활동, 지위체계(status hierarchy)의 개편, 직무재설계, 역할분석기법, 보상체계의 개편 등이다.

14) 제도적 인식기구 또는 청원시스템(appeal system)의 도입 :

공식적인 구제책 내지는 시정책을 제공



감사합니다

그리고

사랑합니다