ISSN 2509-2817 KiDRS Korea Institute of Design Research Society 통권 32호, 2024. Vol.9 No.3

협업의 덕목을 통한 디자이너 갈등의 역기능 해소 방안 탐색

A study on the Exploring Ways to Resolve the Dysfunction of Conflict Among Designers Through the Virtue of Collaboration

주 저 자 : 조기상 (Gio, Ki Sang) 울산대학교 디자인·건축융합대학 디자인학부 겸임교수
gioks@ulsan.ac.kr

https://doi.org/10.46248/kidrs.2024.3.677

접수일 2024. 08. 20. / 심사완료일 2024. 09. 13. / 게재확정일 2024. 09. 19. / 게재일 2024. 09. 30.

Abstract

The purpose of this study is to resolve the dysfunction of designer conflict through the virtue of collaboration. The scope of the study is limited to the dysfunction of conflict between individuals and groups. This study was a basic study and was conducted through the literature research method, and the following conclusions were drawn. First, in collaboration, the virtues of clarity and justice are highly likely to resolve the dysfunctional elements of conflict, such as energy distribution and group cohesion destruction. Second, in collaboration, the virtues of responsibility and ownership are highly likely to resolve energy distribution, passive participation in the team, and negative organizational atmosphere from work, which are dysfunctional elements of conflict. Third, in collaboration, the virtues of interest and respect are highly likely to resolve psychological anxiety, passive participation, and insufficient progress, which are dysfunctional elements of conflict. Fourth, the open mind and honesty virtue in collaboration is highly likely to resolve energy distribution, negative organizational atmosphere, and group cohesion from work, which are dysfunctional elements of conflict. This study is expected to be used as basic data for a study on how to resolve conflict dysfunction through the virtue of collaboration.

Keyword

Conflict(갈등), Conflict management(갈등관리), Collaboration(협업), The virtue of collaboration(협업의 덕목), The dysfunction of conflict(갈등의 역기능)

요약

이 연구의 목적은 협업의 덕목을 통한 디자이너 갈등의 역기능 해소이다. 연구의 범위는 개인 및 집단 간 갈등의 역기능으로 한정한다. 이 연구는 기초연구로서, 문헌연구방법으로 이루어져 다음과 같은 결론을 얻게 되었다. 첫째, 협업에서 명확성과 정의 덕목은 갈등의 역기능 요소인 에너지 분산, 집단 응집력 파괴 등을 해소할 가능성이 높다. 둘째, 협업에서 책임감과 주인의식 덕목은 갈등의 역기능 요소인 업무로부터 에너지 분산, 팀에 소극적 참여, 부정적 조직 분위기 등을 해소할 가능성이 높다. 셋째, 협업에서 관심과 존중의 덕목은 갈등의 역기능 요소인 심리적 불안, 소극적 참여, 불충분한 진행 상황 등을 해소할 가능성이 높다. 넷째, 협업에서 열린 마음과 정직 덕목은 갈등의 역기능 요소인 업무로부터 에너지 분산, 부정적 조직 분위기, 집단 응집력 파괴 등을 해소할 가능성이 높다. 이 연구의 시사하는 바는 협업의 덕목을 통한 갈등역기능 해소방안 응용연구의 기초자료로 활용될 것으로 기대된다.

목차

1. 서론

1-1. 연구 배경

1-2. 연구의 목적

1-3. 연구의 범위와 방법

2. 갈등관리 이론

2-1. 갈등의 이해

2-2. 디자인에서 갈등의 역할

2-3. 갈등관리 이론

3. 협업의 덕목

3-1. 협업의 이해

3-2. 협업의 4가지 덕목

4. 협업의 덕목과 갈등관리 가능성 논의

5. 결론

참고문헌

1. 서론

1-1. 연구의 필요성

21세기 디자인 프로젝트들의 대부분은 팀으로 구성되어 진행되며 팀 구성원들은 서로 상호의존적이고 협력적 관계를 유지한다. 팀 구성원 개개인은 다양한 성장배경과 문화 지식, 가치 등의 차이에서 개인 대 개인, 개인 대 집단에서 다양한 차이를 경험한다. 특히 프로젝트를 이끄는 디자인 팀은 전문적이고 특수성을 가진 디자이너들의 상호작용이 활발히 이루어진다. 대부분 업무가 새로움과 복잡성을 지니고 있고 창의적인 결과물이 요구됨으로 모든 과정에서 협업하게 된다.

디자인에서 협업은 다양한 아이디어를 생성하는 초기단계를 거쳐 목표지향적 아이디어로 선별되어 가는 과정이다. 이 과정을 택하는 이유는 혼자 일하는 것보다 함께 일하는 것이 더 낫다는 기대와 믿음 때문이다. 협업을 통해 팀이 생성해 낸 아이디어들은 구성원에 의해 실험되고 검증을 거쳐, 또 다른 결정 과정 반복을 거듭하여 마침내 문제해결에 이르게 된다. 이렇게 문제해결에 이르기까지 결정을 만들어 가는 것이 갈등이다.[1] 따라서 디자인에서 갈등이 엔진이라면 협업은 연료와도 같다.

협업은 혼자 일할 때보다 함께 일하는 것이 더 좋은 디자인을 만들어낸다는 믿음을 갖고, 무엇인가를 생산하기 위해 함께 작업하는 것이다. 협업은 개개인의 독창성에 자부심을 느끼는 사람들에게는 그것의 사전적 의미인 '함께 일하는 것' 이상의 큰 가치를 부여한다. 협업 과정에서 팀원들은 많은 아이디어를 창출해 내고, 이 아이디어들을 실험하고 검증하기 위해 광범위한 질문을 하고, 디자인 문제에 대해 서로 다른 디자인 개념을 내놓고 색다른 평가를 하게 된다. 이러한 결과로 아이디어 향상, 과제목표에 정교함, 진전 등의 도움을 얻게 된다.

디자인 협업 과정이 순탄하게 일치되는 때도 있지만 갈등 또한 빈번하게 발생할 수 있다. 이러한 갈등은 기대의 차이, 역할의 불일치, 인식의 차이, 이념이나 가치관 차이, 불완전한 의사소통 등에서 발생한다. 하지만 협업 과정은 갈등 원인에 대한 공감대 형성에 큰 역할을 한다. 이는 각각의 구성원으로부터 제시된 아이디어를 이해하기 위해 노력하고, 결정에 정당함을 증명하기 위해 서로 마주하며, 목표지향을 위해 이의를 제기하고, 아이디어가 검증되고 모든 참여자가 만족하게 된다.[2]

갈등의 결과는 갈등기능, 갈등 영향, 갈등 여파 등으로 언급되기도 한다. 초기 갈등연구는 갈등이 손해를 끼치는지 아니면 이익이 되는지에 대한 구분연구가 진행되었고, 이후에는 갈등의 부정적 기능의 해소와 긍정적 측면의 순기능 강화를 위한 갈등관리 연구로 초점이 맞추어졌다.[3] 지금까지 진행된 갈등관리 배경이론을 살펴보면 협상을 통한 갈등관리 이론[4], 갈등의 최적 갈등 수준에서 최대의 업무성과를 보고한 갈등관리 이론[5], 조직과 개인의 갈등 대처방안 이론[6]등이 있다.

갈등관리의 선행연구를 살펴보면 대처유형을 통한 갈등관리 연구[7], 디자인팀 구성원의 갈등 대처유형이 팀 성과물에 미치는 영향 연구[8], 갈등 적정수준을 통한 갈등관리 연구[9], Brown의 사고방식을 통한 디자이너 갈등관리 연구[10] 등이 이루어졌다.

이상의 갈등관리에 관한 선행연구를 살펴본 결과, 갈등 해소방안 연구, 갈등관리 연구, 갈등 유형에 따른 대처방안 연구 그리고 갈등 정도와 업무성과 간의 최적 갈등 수준 연구, 사고방식을 통한 갈등관리 연구 등이 이루어졌다. 선행연구를 살펴본 결과, 갈등 상태 연구와 갈등 관리연구이다, 갈등관리 연구에서는 유형에 따른 대처방안 연구와 갈등 정도와 업무성

1) Brown, D. M., Designing Together. Indianapolis: New Riders, 2013, pp.94-101

2) Ibid., pp.94-101

3) 조정곤, 글로벌 협상론, 서울: 박영사, 2013, p.70.

4) Ibid., p.72

5) 정성모, 디자인팀원 간 갈등관리의 사회적상호작용이 디자인 결과물의 창의성에 미치는 영향 연구, Journal of Integrated Design Research, 2018. 17(3), p.121

6) Ibid., p.122

7) 전은희, 손인순, 김일원, 갈등에 대한 개념분석, 정신간호학회지, 2000, 9(2), pp.170-178

8) 정성모, 디자인팀 구성원의 갈등대처유형이 팀 성과물에 미치는 영향 연구, 한국디자인학회, 2013 pp.146-154

9) 정성모, 디자인팀원 간 갈등관리의 사회적 상호작용이 디자인 결과물의 창의성에 미치는 영향 연구, Journal of Integrated Design Research, 2018. 17(3), pp.118-128

10) 조기상, Brown의 사고방식을 통해 디자이너의 갈등관리를 위한 가능성을 탐색, 디자인융복합학회, 2024. 23(4). pp.120-133

과 간의 최적 갈등 수준을 찾는 연구이다. 이들의 연구는 대부분 갈등의 결과에 관한 연구이다. 갈등 예방을 위한 연구나 갈등의 상황을 이해하고 갈등을 해결을 다루는 연구는 미흡한 실정이다. 이에 본 연구자는, 갈등관리 중에서 갈등역기능 해소방안을 관심을 갖게 되었으며 이를 위해 Brown(2013)의 협업덕목을 통해 디자이너 갈등의 역기능해소방안 연구에 임하게 되었다.

1-2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 협업의 덕목을 통한 디자이너 갈등의 역기능 해소방안을 탐색하는 것이다. 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구문제는 아래와 같다.

1. 협업의 명확성과 정의 덕목이 어떤 갈등의 역기능을 해소할 수 있는가?
2. 협업의 책임과 주인의식 덕목이 어떤 갈등의 역기능을 해소할 수 있는가?
3. 협업의 관심과 존중 덕목이 어떤 갈등의 역기능을 해소할 수 있는가?
4. 협업의 열린 마음과 정직 덕목이 어떤 갈등의 역기능을 해소할 수 있는가?

1-3. 연구의 범위와 방법

1) 이 연구는 협업을 통해 갈등관리 연구를 진행한다. 여기에서 갈등관리는 역기능의 부정적 요소를 해소하는 것으로 한정하였다.

2) 갈등이론에서 갈등을 일으키는 다양한 원인이 되는 '상황'과 이를 처리하는 해결의 '패턴' 그리고 구성원들의 내재한 '특성'이 있는데 이 연구에서는 상황과 패턴의 관계를 주로 논의하였다.

3) 이 연구에서 디자이너의 갈등은 개인 간의 갈등과 집단 내 갈등으로 한정한다.

4) 연구는 문헌연구방법으로 진행하였고, 연구절차는 다음과 같이 4단계로 수행하였다.

첫째, 갈등관리 이론에는 갈등의 이해, 디자인에서 갈등의 역할, 갈등관리 이론, 갈등관리 선행연구 고찰 등을 통해 갈등의 원인을 찾고 이를 해결하는 연구의 필요성을 발견하였다.

둘째, 디자이너 협업의 덕목을 통하여 갈등관리 방법의 가능성을 발견하고 Brown의 협업의 덕목과 갈등역기능 해소방안을 탐색하였다.

셋째, Brown의 덕목을 활용해서 디자이너의 갈등관리 가능성 즉, 갈등의 역기능 해소방안에 대한 논의를 실시하였다.

넷째, 논의를 거쳐 Brown의 협업의 덕목이 디자이너의 갈등의 역기능 해소방안에 대하여 보고서를 정리하였다.

2. 갈등관리 이론

이 장에서는 갈등관리를 이해하기 위해 갈등의 이해, 디자인에서 갈등의 역할, 갈등관리, 갈등관리 선행연구 등에 대하여 살펴보았다.

2-1. 갈등의 이해

디자인의 갈등관리를 이해하기 위해서는 먼저 갈등의 개념을 살펴볼 필요가 있다. 갈등이란 사회생활 가운데 자주 겪게 되는 현상으로 개인, 사회집단은 자신과 다른 신념체계를 가지고 다르게 행동하는 가운데 상대방에 대해서 갈등을 느끼게 된다. 결국, 갈등은 서로 일치하지 않는 행위를 실행하려고 할 때 생긴다. 또한, 갈등은 같은 욕구를 동시에 충족시키고자 할 때나 기본 욕구, 목표는 같으나 수단이 다를 때에도 생기고, 상대방이 자신의 영향권이나 행위 영역에 들어와서 의도적인 영역 확장을 꾀할 때 생겨난다.[11]

갈등은 개인의 내부에서 발생하는 심리학적 갈등과 디자인의 복잡한 협업 과정에서 상호작용을 거쳐 일반적으로 적용할 수 있는 사회학적 갈등[12]이 있다. 사회학에서 정의한 갈등의 원인을 보면 기대의 차이, 역할의 불일치, 인식의 차이, 이념이나 가치관 차이, 불완전한 의사소통 등에서 발생할 수 있다.

갈등의 유형은 개인 내 갈등, 개인 간 갈등, 집단 내 갈등으로 분류한다. 이 중 개인 간 갈등 및 집단 내 갈등은 관계갈등과 직무갈등으로 세분된다.[13] 관

11) 김미정, 갈등이론으로 본 디자인 융복합 연구 메타분석, 디자인 융복합 연구, 2014. 3(5), pp.357

12) 이정림, 조흥순, 초등학교 교장과 교감 간 갈등에 관한 연구, 교육정치학연구, 2020. 27(4), pp.313-342

13) Jehn, K., & Bendrsky, C., Intragroup conflict in organization: A contingperspective on the

계갈등은 집단 구성원들 간에 직무와 무관한 차이에서 발생하며 긴장, 화, 증오가 동반된다.[14] 직무갈등은 직무 내용과 관련하여 집단 구성원의 간의 인식, 태도, 성격, 가치관 등의 견해 차이가 존재할 때 발생한다. 이 두 갈등은 분명하게 구분되는 것이 아닌 상호 관련된 경우가 많다.[15]

2-2. 디자인에서 갈등의 역할

이 절에서는 갈등의 가치, 갈등의 기능 등에 대하여 살펴보았다.

2-2-1. 갈등의 가치

갈등의 가치를 설명하기 위해 Brown은 디자인 과정을 결정의 연속으로 설명하였다.[16]

디자인에서 하나의 결정을 내리면 디자인 팀은 다음 결정을 내릴 수 있게 된다. 다음 단계의 세부사항, 과제의 다음 요소, 과제가 직면한 다음 주제와 씨름하게 된다. 하나의 결정은 그다음 단계 즉 문제의 정의, 정확도, 집중할 일, 명료성 등이 증가하는 단계로 이끌어 준다. 따라서, 한 번의 잘못된 결정은 프로젝트에 치명적인 결과를 가져온다. 디자인 과정은 과제를 정의하기 위한 충분한 결정을 내렸을 때 끝난다.

그러므로 디자인 팀에서 내리는 결정은 두 가지를 만족시켜야 한다. 하나는 디자인 결정이 프로젝트 목표에 부합하는가이며, 다른 하나는 그 결정이 현시점에서 다음 단계로 이끄는가이다. 따라서 디자인 과정이 진행될 때마다 과제의 목표로 초점이 맞추어졌는지 확인해야 하고, 이를 위해 구성원이 이해해야 할 내용은 그 결정이 내려진 이유, 이 결정이 자신이 기여에 미친 영향, 이 결정이 자신의 작업에 결합하는 방법 등이 있다. 여기에서 갈등이 시작되는데 이것이 더 좋은 과제를 만들고 더 분명한 과정으로 진전시키는 가치이다.

2-2-2. 갈등의 기능

갈등의 결과는 갈등기능, 갈등 영향, 갈등 여파 등으로 언급된다. 기능적 측면에서 역기능과 순기능으로 구분되며, 갈등의 역기능을 부정적 갈등, 해로운 갈등, 순기능을 긍정적 갈등 이로운 갈등 등으로 칭하기도 한다. Brown은 갈등에는 2가지 유형이 있다고 보고했다. 겉보기에는 유사한 것 같지만 핵심적인 차이는 참여자의 의도이다. 참여자는 디자인을 발전시키려고 노력하고 있는가? 아니면 참여자는 과제를 위해 논쟁하고 단지 이기려고 애쓰는 것인가? 이다. 이 두 가지 갈등을 역기능과 순기능으로 구분하였다. 역기능은 과제의 진전이나 더 나은 디자인 해결에 도움을 주지 못하지만, 순기능은 추진력을 형성하거나 과제에 기여하거나 혹은 양쪽 모두에 기여하면서 과제가 전진하도록 한다고 하였다.

이해를 돕기 위해 갈등의 기능별 특성을 [표 1]에서 살펴볼 수 있다.

[표 1] 갈등의 기능별 특성. 출처(정성모, 2013)

갈등의 역기능	갈등의 순기능
업무로부터 에너지 분산	창조성 유발
심리적 불안	새로운 아이디어 유도
자원 낭비	변화 촉발
부정적 조직분위기	조직의 생동감 제고
집단 응집력 파괴	개인과 조직의 동일성 회복에 긍정적 효과
적대심과 공격적 행동	문제해결 촉구

갈등의 순기능적 특성은 창조성 유발, 새로운 아이디어 유도, 변화 촉발, 조직의 생동감 재고, 개인과 조직의 동일성 회복에 긍정적 효과, 문제해결 촉구 등이다. 반면, 갈등의 역기능적 특성은 업무로부터 에너지 분산, 심리적 불안, 자원 낭비, 부정적 조직분위기, 집단 응집력 파괴, 적대심과 공격적 행동 등이다. Brown은 앞의 특성에서 제시한바, 디자이너들이 갈등의 역기능이 인지되면 협력 분위기가 쇠하게 되고, 목표 달성에도 어렵게 되어 프로젝트의 질과 목표를 향한 진전을 방해하게 된다는 점을 발견하고, 역기능적인 갈등은 해소해야 하고 순기능 측면은 강화해야 함을 제시하였다.

---

conflict-outcome relationship. Research in Oranizational Behavior, 2003. 25, pp.187-242

14) 김호정, 갈등 유형과 갈등관리방식의 관계, 교육행정직 공무원을 대상으로, 한국조직학회보, 2013. 8(2), pp.111-140

15) Ohbuchi & Suzuki, Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational setting. International Journal of Conflict Managment, 2003. 14(1), pp.61-73

16) Brown, Op. cit., 2013, p.95.

2-3. 갈등관리 이론

갈등관리는 부정적 갈등을 제거, 방지, 통제하는 것 뿐만 아니라 갈등으로부터 생기는 가치와 이득을 증대시켜 갈등의 파괴적인 기능을 최소화하고 생산적이고 이롭고 긍정적인 방향으로 유도하는 것을 말한다. 따라서 갈등관리는 갈등 해결보다 더 넓은 개념이며 갈등에 대처하는 많은 기술과 해결의 개념도 포함하고 있다.[17] 이 절에서는 협상을 통한 갈등관리, 갈등 적정수준을 활용한 갈등관리, Thomas에 갈등 대처 방안 등에 대하여 살펴보았다.

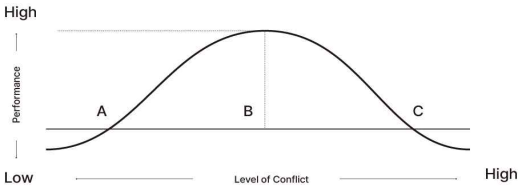
2-3-1. 협상을 통한 갈등관리

갈등관리의 핵심은 협상이다. Ury는 갈등관리를 위한 핵심적인 기법은 협상이라고 주장하면서 협상 시 파워에 의존한 갈등관리보다는 권리에 의존한 갈등관리법을 사용하고, 권리에 의존한 갈등관리보다는 이해관계에 의존한 관리법 활용을 강조하였다. 모든 갈등이 이해관계의 조정을 통하여 해결될 수 있거나 되어야 한다는 것은 아니다. 때로는 파워나 권리가 이해관계에서 해결 못 한 것을 달성할 수 있다. 문제는 파워의 절차가 필요하지 않은 경우도 자주 사용되고 있다는 점이다. 최후의 수단이 되어야 할 절차가 너무 자주 최초의 수단으로 사용된다는 점이다.[18] 이해관계를 통해서 갈등을 조정하고 이 방법으로 해결할 수 없거나 어려움이 있을 때 권리나 파워를 통해 해결하는 방법의 정신을 담고 있다.

2-3-2. 갈등 적정수준을 통한 갈등관리

갈등의 기능에 대한 최적 갈등 수준 연구에서 조직의 업무성과와 갈등 정도의 관계를 [그림 1]의 그래프와 같이 제시하였다.

갈등은 A 지점에서 B 지점 최저갈등 수준에 이르기까지 순기능으로 작용하여 업무의 성과와 긍정적인 영향을 미치나 B 지점을 넘어 C 지점까지는 갈등의 역기능을 작용하여 업무성과가 떨어진다고 보고하였다.[19]

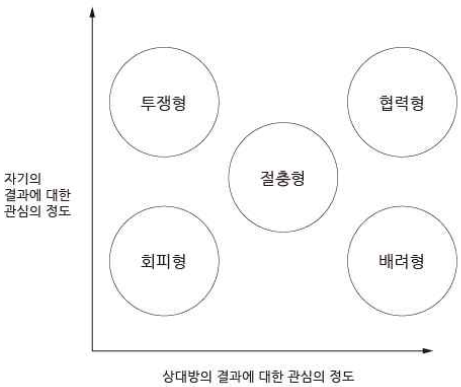


[그림 1] 갈등 정도와 업무성과 간의 최적 갈등 수준 (Breet et al.,1994)

[그림 1]에서와 같이 갈등의 최고 적정수준을 유지하여 과제의 진전과 목표지향에 효과를 얻는 갈등관리 방법이다.

2-3-3. Thomas의 갈등 대처방안 갈등관리

Thomas는 조직과 개인의 갈등관리 연구를 위한 5가지 대처방안을 제시하였다.[20] 제시된 해결방법은 협력형, 경쟁형(투쟁), 타협형, 회피형, 배려형 등이다.



[그림 2] 이차원 관심모형, 출처(Blake & Mouton, 1964)

Blake와 Mouton은 Thomas의 갈등관리 해결 방안을 토대로 [그림 2]와 같이 2차원 관심모형으로 제시하였다.[21] 모형의 내용을 살펴보면 세로축 협상

17) 윤혜미, 인간 봉사조직에서 갈등관리. 보건사회 논문집, 1991, 11(1), pp.42-57

18) 조정곤, Op. cit., 2013, p.95.

19) 정성모, Op. cit., 2013, p.121.

20) Thomas, K. W., Conflict and conflict management, In M. D Donnette (ed) Handbook of Industry and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976, pp.889-935

자는 자신이 협상에서 얻게 될 결과에 대해 보이는 관심의 정도를 나타내고 있다. 관심의 결과가 높을수록 투쟁형이나 협력형을 선택하게 됨을 나타내고 있다. 이에 비해 가로축은 협상자기 상대방의 결과에 대해 관심의 정도를 나타내고 있다. 관심의 결과가 높을수록 배려형이나 협력형을 선택하게 됨을 나타내고 있다. 이처럼 양축 모두가 관심이라는 요소로 표현되었으므로 이 모형을 이차원 관심모형이라 한다. 이 양축은 협상자가 갈등에 대하여 취하는 방식을 단순하게 잘 설명하고 있다.[22]

디자인 프로세스에서 목표지향적 방향으로 나아가면서 각 프로세스의 진전을 위해 갈등의 필요성을 인정하면서 갈등의 조정을 위한 대처방안을 볼 수 있다.

2-4. 갈등관리 선행연구

전은희 외 2인은 관리자 중심 갈등관리 방법 연구에서 지배 타협 방식을 주로 사용하고 회피 억압 방법 부차적으로 사용하는 것을 발견하였다고 보고했다.[23] 정성모가 연구한 '디자인팀 구성원의 갈등 대처유형이 팀 성과물에 미치는 영향 연구'에서 수평적 조직의 팀 구성원들은 조직의 경쟁력과 창의적인 발상은 유리할 수 있으나, 최적 수준의 갈등을 위해서는 타협적 조정자가 필요함을 보고하였다.[24] 또한 '디자인 팀원 간 갈등관리의 사회적 상호작용이 디자인 결과물의 창의성이 미치는 영향 연구에서 디자인팀의 경우 경쟁이 없는 상태에서는 동기부여나 혁신의 의지가 미약하게 나타나기 때문에 갈등을 최적으로 조장하는 것이 팀의 창의성을 증진하는 방법이라고 보고했다.[25] 조기상은 Brown의 사고방식을 통한 디자이너 갈등관리 연구에서 디자이너의 확장형 사고방식이 갈등의 순기능 강화에 기여할 수 있음을 시사했다.[26]

이상의 갈등관리 이론적 배경을 정리하면 Thomas의 갈등 대처방안에 유형, Breet외 2의 업무정도와 갈등 적정수준, Ury 외 2의 효율적인 갈등 해결 제도로의 이동에서 협상 이론 등이 있다. 선행연구를 살펴본 결과, 갈등상태 연구와 갈등 관리연구로 범주화된다. 갈등관리 연구에서는 유형에 따른 대처방안 연구와 갈등 정도와 업무성과 간의 최적 갈등 수준을 찾는 연구이다. 이들의 연구는 대부분 갈등의 결과에 관한 연구이다. 갈등 예방을 위한 연구나 갈등의 상황을 이해하고 갈등을 해결을 다루는 연구는 미흡한 실정이다. 이에 본 연구자는 디자인의 갈등이 엔진이라면 연료가 되는 협업의 덕목에 의한 갈등관리에 관심을 갖게 되었다.

3. 협업의 덕목

3-1. 협업의 이해

협업에는 3가지 요소인 도구, 사고방식, 문화 등이 있다. 도구는 팀이 함께 일하려고 사용하는 어플리케이션(컴퓨터 운영 프로그램), 방법, 기술 등을 말하며, 사고방식은 협업에 대한 개개인의 태도와 선호이다. 문화는 협업의 환경을 제공하는 정책, 절차, 장려책 및 기업문화를 포함한다. 협업은 혼자 일할 때보다 함께 일하는 것이 더 좋은 디자인을 만들어낸다는 믿음을 갖고, 무엇인가를 생산하기 위해 함께 작업하는 것이다. 협업은 단순히 아이디어가 아니라 과제를 해결하여 무언가를 생산하는 것과 과제를 한 사람이 개별적으로 만드는 것보다 함께 만드는 것에서 의미를 찾는다.

협업의 정의에 따른 두 가지 필연적 결과가 있는데, 그 중 하나는 관점의 필연적 결과이다. 이는 다양한 관점으로부터 과제에 이득을 얻는다는 것이고, 다른 하나는 생산의 필연적 결과인데 이는 과제를 해결해 가는 복잡함에 한 사람의 지식과 지원으로는 부족하다는 것이다. 다양한 사람이 디자인 과정에서 기여할 수 있는 방법은 많다. 디자인 과정에서 자주 사용하는 한 가지 기법은 [그림 3] 다이아몬드 모델이다. 이 모델은 다양한 아이디어를 생각해내는 데서 시작하여 그 아이디어를 단순한 개념으로 선별해 가는 과정이다.

21) 조정곤, Op. cit., 2013, p.147.

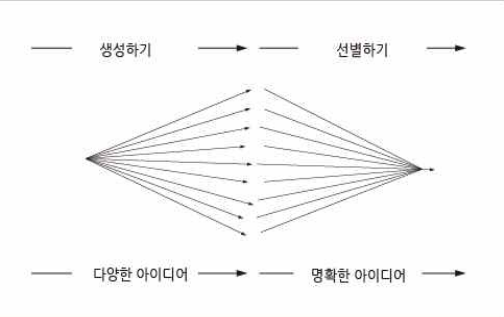
22) Ibid., p.147

23) 전은희 외 2, Op. cit., 2000, pp.170-178

24) 정성모, Op. cit., 2013 pp.146-154

25) 정성모, Op. cit., 2018 pp.127-129

26) 조기상, Op. cit., 2024. pp.120-133



[그림 3] 다이아몬드 모델, 출처 (Brown, 2013)[27]

이 협업과정에서 팀은 많은 아이디어를 창출해 내고, 팀원들은 아이디어를 실험하고 검증하기 위해 광범위한 질문을 하며, 디자인 문제에 대해 서로 다르게 인식하여 서로 다른 디자인 개념을 내놓고 디자인에 대해 색다른 평가를 하게 된다. 이러한 결과로 아이디어 향상시키거나, 과제목표에 있어 정교함, 진전 등의 도움을 얻게 된다.

3-2. 협업의 4가지 덕목

훌륭한 협업의 중심에는 네 가지 덕목이 있다. 이는 도구, 사고방식, 문화 등에 배어있는 네 가지 지침이다. 네 가지 지침이 곧 협업의 덕목이다. 이 절에서는 이 덕목에 대하여 살펴보았다.

3-2-1. 명확성과 정의(분명히 표현하고 설명함)

팀 구성원은 자신의 아이디어를 분명히 설명하고 프로젝트의 요소를 논의하기 위해 공통의 언어를 설정한다. 훌륭한 협업을 위해서는 참여자들이 자신의 아이디어, 피드백, 의문 사항을 명확히 표현할 수 있어야 한다. 명료하지 않은 부분이 있으면 서로에게 공감대를 형성하기 어렵다. 다음은 명확성과 정의에 대한 이해를 돕기 위한 프로젝트에서의 한 예이다.

첫째, 팀원의 수행성과에 대한 명확한 정의의 예로는 작업, 기한, 결과물의 예상량, 과제의 기대수준 등이 명확해야 한다. 둘째, 과제의 계획에 대한 명확한 정의의 예로는 중간 점검의 내용, 역할과 책임, 제약사항, 성과측정 등이 있다. 셋째, 과제의 목적에 대한 명확한 정의로는 디자인 작업의 범위, 디자인 팀의 역할에 대한 예상, 과제가 의도하는 목적, 시장에서의 과제의 역할 등이 있다.

이러한 협업 덕목인 명확성과 정의가 분명하지 않으면 과제의 '모호성'이라는 상황이 발생하여 이를 해결해야 하는 '재구성'이 요구된다.

협업이 잘 이루어지기 위해서 디자인 팀 구성원은 명확한 책임, 예상 기여도에 대한 정확한 이해와 과제의 결과물에 대한 적정의 책임을 진다. 구성원은 자신이 담당해야 할 부분이 있고, 그 부분에서 무슨 일을 하는 것인지 알며, 그 부분에 대한 책임을 진다는 것을 이해할 때 협업이 잘 이루어지게 된다.

협업에서 책임과 주인의식의 덕목을 받아들이려면 디자인 팀은 다음의 세 가지를 지녀야 한다.

첫째, 팀이 결정을 내릴 수 있는 믿을 만한 리더가 필요하다. 책임과 주인의식이 없을 때 협업은 작동하지 않는다. 프로젝트의 두 가지 관점인 바른 방향과 진전에 대해 최종으로 책임질 리더가 있어야 한다. 둘째, 팀에는 각각 정의된 역할과 책임에 대한 업무분장이 있고 이를 각자 인지해야 한다. 역할과 책임이 필요한 이유는 기대되는 활동과 그에 상응하는 결과물을 정확히 제시하는 것을 의미한다. 왜냐하면, 팀의 구성원 사이에조차도 주어진 활동으로 무엇을 만들어야 할지 서로 다르게 예상할 수 있기 때문이다. 셋째, 팀은 개개인이 자신의 활동에 대한 책임을 질 수 있게 지원해야 한다. 팀 구성원들은 자신의 수행성과에 대한 책임을 져야 하며 자신의 결점을 인정하여 팀이 그 공백을 메울 수 있도록 도와야 한다. 자신의 결점을 매니저, 팀, 대표, 동료들에게 알리는 것은 문제나 장애가 발생 시 해결을 처리할 수 있게 해주기 위함이다. 비록 디자이너가 할당된 업무를 완수할 능력이 없어 이들을 알리는 것이 불편한 일이지만 팀으로서 바로잡을 시간이 필요하기 때문이다.

이러한 협업의 덕목인 책임과 주인의식에 소홀하면 과제로부터 '배제'되는 상황이 발생하여 이를 해결해야 하는 '참여'의 노력이 요구된다.

3-2-3. 관심과 존중(동료들과의 공감)

협업에서 관심과 존중의 덕목은 팀 구성원 간 과제에 대한 기여를 존중하고 자신의 작업이 다른 사람에게 어떤 영향을 끼치는지에 대한 가까운 시선이 필요하다. 이러한 친밀함은 성공적인 협업에서 중요한 역할을 한다. 팀 구성원이 서로 가까워졌을 때 강점과 약점, 결점과 한계를 알게 된다. 동료는 서로의 기여 행위에 대해 존중을 필요로 하고, 이것이 부족

27) Brown, Op. cit., 2013, p.160.

할 때 갈등이 발생한다. 그 갈등은 무례함으로 표출되고, 그것은 집단의 목표와 성과를 해치게 된다. 관심과 존중의 덕목을 수용하려면 다음 세 가지가 필요하다.

첫째, 팀 구성원은 서로의 강점, 약점, 한계, 선호, 스타일 등을 명확히 이해해야 한다. 이를 이해하지 못하고 힘겨운 일에 밀어 넣는 것은 무책임하고 무례한 일이다. 팀 구성원을 모르고 도전을 요구하는 것보다 그들의 역량을 이해하고 이끄는 것은 다르다. 대부분 디자이너가 도전과 성공을 좋아하지만, 그들을 존중한다면 불편한 상황 작업량을 할당 시 고려가 있어야 한다. 존중은 그들이 실패에 대한 두려움 없이 스스로 자신의 한계를 넓혀갈 수 있게 환경을 마련해 주는 것이다.

둘째, 팀 구성원은 자신과의 소통방법을 분명히 해야 한다. 동료가 떨어져 있어도 존재를 알리는 것은 자신의 실질적인 가치를 인정하는 것뿐만 아니라 팀의 친밀감을 높인다. 동료와의 소통 가능 상태와 존재를 알리는 것은 동료에 대한 존중을 보여주는 것이며 상호신뢰를 구축하는 것이다. 떨어져 작업하는 사람들에게 연락 가능 상태를 중히 여기는 것은 문을 열기 전에 노크하는 예와 같다.

셋째, 자기 인식과 자기존중이다. 팀 구성원이 자신의 강점과 한계를 알고 있어야 한다. 디자이너는 자신의 한계, 선호도, 스타일 등을 이해해야 한다. '제가 잘 몰라서 그러는데요', '확실히 이해해두고 싶어서 질문하는 건데요' 하면서 시작하는 질문은 동료들에게 호감을 주며 약점이나 무능력으로 인정되지 않는다. 팀 노력의 중심이 과제의 목표에서 벗어나게 되면 협업에 실패한다는 점을 고려해서 자기 인식 부족에 관심을 가져야 한다.

이러한 협업의 덕목인 관심과 존중에 깨어있지 않으면 팀 동료로부터 '단절'되는 상황이 발생하여 이를 해결해야 하는 '공감'의 노력이 요구된다.

3-2-4. 열린 마음과 정직(사실을 말하고 받아들임)

협업에서 열린 마음과 정직 덕목은 팀 구성원 간 의견을 받아들이는 일과 인정하는 것으로 나타낼 수 있다. 열린 마음은 관찰이나 피드백, 비평 등에 동의하든 안 하든 간에 기꺼이 듣는 마음이다. 열린 마음은 앞에서 제시한 3가지 덕목들에 대하여 받아들이고, 이해하고, 깨닫는 태도 등을 포함한다. 예를 들면 명확성과 정의 덕목에서 프로젝트의 정의를 듣고 받아들이기, 책임과 주인의식 덕목에서 설정된 역할과 책임 이해하기, 관심과 존중 덕목에서 자신의 영역, 한계, 능력 깨닫기 등이다.

열린 마음을 보완해 주는 것이 정직이다. 정직은 지혜와 절제를 포함하기 때문에 숨겨서는 안 되고 동료들의 성장을 돕고자 하는 바램과 존중의 마음으로 피드백, 방향성, 수정, 반대 견해를 전하는 것이다. 관심과 존중처럼 정직에도 자아의 요소가 있다. 만일 자기 인식이 자기 부족한 점, 영역, 한계에 대해 알고 있는 것이라면 자기 정직은 그것을 인정하는 능력이다. 자기 보호 심리학에서 모든 약점을 술기라고 하는 것처럼 자신의 무지와 무능력을 투명하게 인정하는 것은 어려울 것이다.

정직도 다른 형태와 마찬가지로 자기 정직이 협업의 다른 덕목에 통합되어 있다. 예를 들면 명확성과 정의 덕목에서 과제의 근본적인 개념이나 부여된 업무를 이해했는지를 인정하는 것, 책임과 주인의식 덕목에서 특정 수준의 책무를 받아들일 준비가 되어있는지를 인정하는 것, 관심과 존중 덕목에서 자신의 부족한 점과 한계를 인정하는 것 등이다. 열린 마음과 정직은 구현하기 어려운 덕목이다. 이 덕목을 구현한다는 것은 간단히 말해 이 덕목처럼 살고 이를 과제에 투입하여 이 덕목을 실현하는 방식으로 행동한다는 것을 의미한다.

이러한 협업의 덕목인 열린 마음과 정직의 삶을 실천하지 않으면 과제로부터 '잘못된 방향'의 상황이 발생하여 이를 해결해야 하는 '방향수정'의 노력이 요구된다.

4. 협업의 덕목과 갈등관리 가능성 논의

이 장에서는 Brown의 협업의 덕목을 통해 디자이너 갈등의 역기능 해소방안을 논의하였다. 이를 구체적으로 설명하면 디자인 갈등 상황에서 명확성과 정의 덕목, 책임과 주인의식 덕목, 관심과 존중 덕목, 열린 마음과 정직 덕목 등을 활용했을 때 정성모가 제시한 갈등 역기능[28]을 토대로 해소 가능성을 논의하였다. 이를 요약한 내용은 [표 2]와 같다.

28) 정성모, Op. cit., 2013, p.149.

[표 2] 논의에 대한 전체적인 내용 요약

협업의 4덕목	협업덕목이 요구되는 갈등상황	갈등 해결책 (패턴)	역기능 해소내용
명확성과 정의	잘못된 방향	방향 수정	에너지 분산, 집단 응집력 파괴
책임과 주인의식	배제	참여	에너지 분산, 팀에 소극적 참여, 부정적 조직 분위기
관심과 존중	단절	공감	심리적 불안, 소극적 참여, 불충분한 진행 상황
솔직과 정직	모호성	재구성	에너지 분산, 부정적 조직 분위기, 집단 응집력 파괴

위 [표 2]는 협업의 덕목이 요구되는 갈등상황에 협업의 덕목이 투입되면, 갈등 해결책(패턴)이 작동되는 데 이 작동이 역기능 해소방안이 될 수 있다는 논의 과정을 요약한 내용이다.

4-1. 명확성과 정의 덕목 - 역기능 해소방안

협업에서 명확성과 정의 덕목은 디자인 구성원 간 공감대를 형성하기 위해 노력을 한다. 방법으로 공통언어 사용하기, 참여자들이 자신의 아이디어, 피드백, 의문 사항을 명확히 표현하기이다. Brown의 갈등모델에서 명확성과 정의 덕목이 요구되는 갈등상황은 디자인의 방향이 잘못되었을 때 발생한다.[29] 이 경우는 디자인 과정 중 명확한 정보 부족, 작업과 목표 불일치, 주의 분산(경쟁), '잘못된 방향' 등에서 갈등이 일어난다. 이 갈등을 해결하기 위해 해결책(패턴)으로 '방향수정'이 필요하다. 이 방향수정이 협업의 명확성과 정의 덕목에 해당한다. 이에 대한 세부내용을 보면 첫째, 팀원의 수행성과에 대한 명확한 정의, 둘째, 과제의 계획에 대한 명확한 정의, 셋째, 과제의 목적에 대한 명확한 정의가 이루어져야 한다. 이러한 방향수정이 이루어지면 정성모의 갈등의 역기능 요소인 에너지 분산, 집단 응집력 파괴 등이 해소될 가능성이 큰 환경이 된다.[30]

4-2. 책임감과 주인의식 덕목 - 역기능 해소방안

협업에서 책임감과 주인의식 덕목은 디자인 팀 구성원의 명확한 책임, 예상 기여도에 대한 정확한 이해와 과제의 결과물에 책임을 지는 것이다. 구성원은 자신이 담당해야 할 부분이 있고, 그 부분에서 무슨 일을 하는 것인지 알며, 그 부분에 대한 책임을 진다는 것을 이해할 때 협업이 잘 이루어진다.

Brown(2013)의 갈등모델에서 책임감과 주인의식 덕목이 요구되는 상황은 참여할 수 없는 '배제'의 경우이다.[31] 이 경우 갈등의 원인으로는 계획과정 배제, 소극적 참여, 제때 받지 못한 답변 등이다. 이 갈등에 대한 해결책(패턴)은 '배제'를 확실하게 '참여'로 전환해야 한다. 참여로 전환하는 것이 협업의 책임감과 주인의식 덕목이다. 이 덕목에 대한 세부내용을 제시하면 첫째, 팀이 결정을 내릴 수 있는 믿을 만한 리더가 필요하다. 둘째, 팀에는 잘 정의된 역할과 책임에 대한 업무분담이 있어야 하고 이를 각자가 인지해야 한다. 셋째, 팀은 개개인이 자신의 활동에 대한 책임을 질 수 있게 지원해야 한다 등이다. 이렇게 '참여'로 전환을 하면 정성모(2013)의 갈등의 역기능 요소인 업무로부터 에너지 분산, 팀에 소극적 참여, 부정적 조직 분위기 등이 해소될 가능성이 큰 환경이 된다.

4-3. 관심과 존중 덕목 - 역기능 해소방안

협업에서 관심과 존중의 덕목은 팀 구성원 간에 과제에 대한 기여를 존중하고 자신의 작업이 다른 사람에게 어떤 영향을 미칠지 관심을 가져야 한다. 친밀함은 성공적인 협업에 중요한 역할을 한다. 팀 구성원이 서로 가까워졌을 때 강점과 약점, 결점과 한계를 알게 된다. 이와 동시에 동료는 서로 기여를 존중해야 한다. 대부분 갈등이 생기는 것은 서로 간의 존중이 부족해서 발생한다. Brown의 갈등모델에서 관심과 존중 덕목이 요구되는 상황은 소통이 '단절'된 경우이다.[32] 이 경우에 갈등 원인은 노력이 무시됨, 상황 이해 부족, 불충분한 피드백 등의 상황이다. 이 갈등에 대한 해결책(패턴)으로 '단절된' 상황에서 '공감'의 상황으로 전환하는 것이 관심과 존중 덕목이다. '공감'의 상황으로 전환하려면 첫째, 팀 구성원은 서로의 강점, 약점, 한계, 선호, 스타일 등을 명확히 이해해야 한다. 둘째, 팀 구성원은 자신과의 소통방법을 분명히 해야 한다. 셋째, 자기 인식과 자기존중

29) Brown, Op. cit., 2013, pp.145-146

30) 정성모 Op. cit., 2013, p.149.

31) Brown Op. cit., 2013, pp.145-146

32) Ibid., p.146.

등이다.

이렇게 '공감'의 상황으로 전환하면 정성모의 갈등의 역기능 요소인 심리적 불안, 소극적 참여, 불충분한 진행 상황 등이 해소될 가능성이 큰 환경이다.[33]

4-4. 열린 마음과 정직 덕목 - 역기능 해소방안

협업에서 열린 마음과 정직 덕목은 팀 구성원 간 의견을 받아들이는 일과 인정하는 것으로 나타낼 수 있다. 열린 마음은 관찰이나 피드백, 비평 등에 동의하든 안 하든 간에 기꺼이 듣는 마음이다. 열린 마음은 앞에서 제시한 3가지 덕목들에 대하여 받아들이고, 이해하고, 깨닫는 태도 등을 포함한다. 열린 마음을 보완해 주는 것이 정직이다. 정직은 지혜와 절제를 포함하기 때문에 숨겨서는 안 되고 동료들의 성장을 돕고자 하는 바람과 존중하는 마음으로 피드백, 방향성, 수정, 반대 견해를 전하는 것이다. 관심과 존중처럼 정직에도 자아의 요소가 있다. 만일 자기 인식이 자기 부족한 점, 영역, 한계에 대해 알고 있는 것이라면 자기 정직은 그것을 인정하는 능력이다.

Brown의 갈등모델에서 열린 마음과 정직 덕목이 요구되는 상황은 아이디어를 확실히 설명할 수 없는 '모호성'의 경우이다.[34] 이 경우 갈등의 원인으로는 잘못된 의견일치, 무엇이 필요한지 모름, 불충분한 진행 상황 등이다. 이 갈등에 대한 해결책(패턴)은 '모호성'을 확실하게 솔직과 정직으로 '재구성'해야 한다. 이를 위해서는 '열린 마음'으로 듣고, 받아들여 깨닫는 태도가 중요하며, '정직'으로 자기의 부족이나 한계를 인정하고 알리는 자세이다. 열린 마음과 정직은 구현하기 어려운 덕목이다. 이 덕목을 구현한다는 것은 간단히 말해 이 덕목처럼 살고 이를 과제에 투입하여 이 덕목을 실현하는 방식으로 디자인 과정에서 행동한다는 것을 의미한다.

이처럼 열린 마음과 정직의 자세로 임하면 정성모의 갈등의 역기능 요소인 업무로부터 에너지 분산, 부정적 조직 분위기, 집단 응집력 파괴 등이 해소될 가능성이 큰 환경이 된다.[35]

지금까지 논의를 통해 Brown의 협업의 4가지 덕목과 갈등 역기능 해소방안 관계를 요약한 내용을 [표 3]에서 살펴볼 수 있다.

갈등의 역기능	협업의 덕목			
	명확성과 정의	책임과 주인의식	관심과 존중	열린 마음과 정직
업무로부터 에너지 분산	◎	◎	∨	◎
심리적 불안	○	○	◎	○
소극적 참여	○	◎	◎	○
부정적 조직분위기	∨	◎	○	◎
집단 응집력 파괴	◎	○	○	◎
불충분한 진행상황	○	◎	◎	○

[표 3] Brown 협업의 덕목과 갈등 역기능 해소방안 관계

위 [표 3] Brown 협업의 덕목과 갈등 역기능 해소방안 관계를 나타내는 정도는 ◎: 깊은관계, ○: 보통관계, ∨: 약한관계 등으로 표시하였다.

5. 결론

복잡하고 새로운 것을 요구하는 디자인 과제에서 디자이너들은 심리적, 사회적으로 갈등을 경험한다. 이 갈등은 부정적이고 해로운 역기능일 수도 있고 긍정적이고 이로운 순기능일 수도 있다. 디자이너 개인 간의, 개인과 집단과의 갈등으로부터 오는 부정적 갈등을 해소하는 방안으로 협업의 덕목의 가능성을 발견하고 이 연구에 임하게 되었다.

이 연구의 목적은 협업의 덕목을 통한 디자이너 갈등의 역기능 해소방안 탐색이다.

연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

1. 협업의 명확성과 정의 덕목이 어떤 갈등의 역기능을 해소할 수 있는가?
2. 협업의 책임과 주인의식 덕목이 어떤 갈등의 역기능을 해소할 수 있는가?
3. 협업의 관심과 존중 덕목이 어떤 갈등의 역기능을 해소할 수 있는가?
4. 협업의 열린 마음과 정직 덕목이 어떤 갈등의 역

33) 정성모, Op. cit., 2013, p.149.

34) Brown, Op. cit., 2013, p.146.

35) 정성모, Op. cit., 2013, p.149.

기능을 해소할 수 있는가?

이 연구는 문헌연구방법으로 진행하였고, 연구절차는 첫째, 갈등 관리이론, 둘째, 협업이론 셋째, 협업의 덕목에 따른 갈등의 역기능 해소방안에 대한 논의를 거쳐 다음과 같은 결론을 얻게 되었다.

첫째, 협업에서 명확성과 정의 덕목이 요구되는 갈등상황은 '잘못된 방향'이고, 해결책(패턴)은 '방향수정'이다. 명확성과 정의 덕목은 디자인 구성원 간 공감대를 형성하기 위해 노력을 한다. 이러한 노력으로 '방향수정'이 이루어져 갈등의 역기능 요소인 에너지 분산, 집단 응집력 파괴 등을 해소할 가능성이 크다.

둘째, 협업에서 책임감과 주인의식 덕목은 요구되는 갈등상황은 '배제'이고, 갈등 해결책(패턴)은 '참여'이다. 책임감과 주인의식 덕목은 구성원 자신이 담당해야 할 부분이 있고, 그 부분에서 무슨 일을 하는 것인지 알며, 그 부분에 대한 책임을 진다는 것을 이해하는 것이다. 이러한 노력으로 '배제'에서 '참여'로 전환되면서 갈등의 역기능 요소인 업무로부터 에너지 분산, 팀에 소극적 참여, 부정적 조직 분위기 등을 해소할 가능성이 크다.

셋째, 협업에서 관심과 존중의 덕목이 요구되는 갈등상황은 소통이 잘 안 되는 '단절'이고, 해결책(패턴)은 잘 통하는 '공감'이다. 관심과 존중의 덕목은 팀 구성원 간에 과제에 대한 기여를 존중하고 자신의 작업이 다른 사람에게 어떤 영향을 미칠지에 대해 관심을 두는 것이다. 이러한 노력으로 소통이 잘 안 되는 '단절'에서 잘 되는 '공감'으로 전환되면서 갈등의 역기능 요소인 심리적 불안, 소극적 참여, 불충분한 진행 상황 등을 해소할 가능성이 크다.

넷째, 협업에서 열린 마음과 정직 덕목이 요구되는 갈등상황은 디자인 과정을 잘 모르는 '모호성'이고, 해결책(패턴)은 모호성을 해결하는 '재구성'이다. 열린 마음과 정직 덕목은 구성원 간 협업 과정에서 열린 마음으로 듣고, 받아들여 깨닫는 태도이며 정직은 자기의 부족이나 한계를 인정하고 알리는 자세이다. 이러한 노력으로 '모호성'에서 '재구성'으로 전환되면서 갈등의 역기능 요소인 업무로부터 에너지 분산, 부정적 조직 분위기, 집단 응집력 파괴 등을 해소할 가능성이 크다.

참고문헌

1. 조정곤, 글로벌 협상론. 서울: 박영사, 2013
2. 김미정, 갈등이론으로 본 디자인 융복합 연구 메타분석, 디자인 융복합 연구, 2014. 3(5)
3. 김호정, 갈등 유형과 갈등관리방식의 관계, 교육행적직 공무원을 대상으로, 한국조직학회보, 2013. 8(2)
4. 윤혜미, 인간 봉사조직에서 갈등관리. 보건사회 논문집, 1991, 11(1)
5. 이정림, 조흥순, 초등학교 교장과 교감 간 갈등에 관한 연구, 교육정치학연구, 2020. 27(4)
6. 이진렬, 팀 구성원의 갈등수준이 그룹 창의성에 미치는 영향, Design Convergence Study, 2022. 121(2)
7. 전은희, 손인순, 김일원, 갈등에 대한 개념분석, 정신간호학회지, 2000. 9(2)
8. 정성모, 디자인팀 구성원의 갈등대처유형이 팀 성과물에 미치는 영향 연구, 한국디자인학회, 2013. 121(2)
9. 정성모, 디자인팀원 간 갈등관리의 사회적상호작용이 디자인 결과물의 창의성에 미치는 영향 연구, Journal of Integrated Design Research, 2018. 17(3)
10. 조기상, Brown의 사고방식을 통해 디자이너의 갈등관리를 위한 가능성을 탐색,디자인융복합학회, 2024. 23(4)
11. Blake, R. R., & Mount, J.S., The managerial grid, Houston: Gulf Publications. 1964
12. Brown, D. M., Designing Together. Indianapolis: New Riders, 2013
13. Thomas, K. W., Conflict and conflict management, In M. D Donnette (ed) Handbook of Industry and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976
14. Brett, J. M., Goldborg, S. B., & Urey, W. L., Managing conflict. business Week Executive Briefing Service. 1994
15. Jehn, K., & Bendrsky, C., Intragroup conflict in organization: A contingperspective on the conflict-outcome relationship. Research in

Oranizational Behavior, 2003. 25

16. Ohbuchi & Suzuki, Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational setting. International Journal of Conflict Managment, 2003. 14(1)