

교당내 갈등에 관한 연구

최영진 교화상임위원회 전문위원

- 목 차 -

1. 序	(나) 갈등상황에 관련된 개개인의
2. 갈등의 정의	감정적 상태
3. 교당갈등의 류형별 분류	(다) 개인들의 인식적 단계
(가) 갈등행위의 선행조건	(라) 수동적 저항으로부터 표면적 공격에
(ㄱ) 자원의 희소	이르는 갈등행동
(ㄴ) 정책의 차이	4. 갈등해소 방안
(ㄷ) 교당조직 운영	5. 결 론

1. 序

교무는 교당안에서 적던 크던간에 갈등을 느낀다. 교무가 바라는 행동목표가 반듯이 있다. 그 목표에 도달하기전 장애에 부딪칠 때 갈등이 나타나는데 이를 좌절갈등 ¹⁾ 이라고 한다.

교당안의 인적구성원간에 불화하여 갈등을 느끼기도 하고, 교도관리에 애로가 있어 갈등을 느끼기도하고, 교당운영관리나 교도회장단과 주무 등에게서 갈등을 느끼기도 하고, 주변 환경에 적절히 대응하지 못하거나 환경의 변화가 가져다 주는 갈등 등이 있을 수가 있다.

갈등의 형태는 복잡하고 다양한 형태를 띠고 있다. 다만 인지하지 못하고 느끼지 못하는 것에서, 사소한 것, 견디기 어려운 갈등이 있을 수 있다. 우리가 이러한 갈등현상에 대하여 이해를 한다면 갈등의 구조를 알고 있기 때문에 어떤 갈등상황이 올 때 대응할 수 있는 지혜(삼대력)가 나오리라 생각한다.

어떤 교무에게서는 엄청난 갈등현상이 와서 굉장한 고통을 경험하고 있는데, 어떤 교무는

1) Fred Luthans, "Organizational Behavior," 3th Ed., p 367.

전혀 갈등이라고 느끼지 않는 경우도 있다. 즉 갈등현상은 절대적인 것이 아니고 상대적인 현상이기 때문이다. 갈등상황이 통과성 의례이거나 겪어야 할 과정일 경우도 있다. 이러한 갈등현상에 대한 이해가 이뤄진다면 어떤 어려움도 뚫고 나갈 교화력도 길러지리라 믿는다.

갈등은 내재적인 갈등, 외재적인 갈등으로 나눌 수 있다. 자기 스스로 내부에서 극복하지 못하고 갈등으로 느끼고 고민하는 경우가 있고, 외부에서 주는 갈등(정책부재, 조직모호성 등)이 있을 수 있다. 내재적인 갈등은 자기 스스로 극복 할 수 있는 방안을 주로 찾기에 노력해야 할것이고, 외재적인 갈등은 구성원들이 함께 해결방법과 방향들을 찾아 해결하기에 다 같이 노력해야 할것이다.

교무들이 안고 있는 갈등현상들을 파악하기 위하여 일단 많은 교무들을 만나서 대화를 하였다. 지방에 있는 교무에게는 전화를 걸어 의견을 청취하였음을 밝혀두고자 한다.

2. 갈등의 정의

갈등의 정의에 관하여 보다도 여러 학자의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

L.R. Pondy 는 “갈등은 심리적 대립감과 대립적 행동을 내포하는 동태적 과정이다.”²⁾

L.D. Brown 은 “이해관계가 상이한 당사자간에 상반되는 행위를 갈등”³⁾

A. R. Beals 와 B. I. Siegel 은 “갈등이란 정상적으로 예견되는 불화내지 갈등의 행위”⁴⁾

H.J. Reitz 는 “갈등은 관련된 개인이나 집단이 함께 일하는데 애로를 겪는 형태로 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 형태”⁵⁾

J. G. March 와 H. A. Simon 은 “의사결정의 표준 메카니즘에 고장이 생겨 개인이나 집단이 하나의 행동대차안을 선택하는데 곤난을 겪는 상황”⁶⁾

H. W. Lanford 는 “갈등은 다른 구성원에 대립되는 행위로서 상반되는 활동이 발생하는 곳에는 언제든지 존재하는 양상”⁷⁾

2) L. R. Pondy, Orgianizational Conflicts; Concepts and Models, Administrative Science Quarterly (Vol. 12, No. 2, September, 1967), p. 296.

3) L. D. Brown, Managing Conflict at Organizational Interfaces (Reading Mass: Addison Wesley Publishing Co., 1983), p. 4.

4) A. R. Beals and B. J. Siegal, Divisiveness and Social Conflict; An Anthropological Approach (Standard University Press, 1966), p.21.

5) H. J. Ritz, Behavior in Organization (2nd) (Homewood, Illinois; Richard D. Irwin Inc., 1981), p. 401.

6) J. G. March and H. A. Simon, Organizations (New york; N. Y. : N. Y.: Kennikat Press Corp., 1981), p.49.

7) H. W. Lanford, System Management (Port Washington, N. Y.: Kennikat Press Corp., 1981), p.49.

O. C. Walker 는 “어떤 다른 구성원의 목적 또는 목표에 불일치하는 한 구성원의 행위”⁸⁾라고 보았다.

이상에서 종합해 보면 Pondy, Brown, Beals 와 Siegel 의 갈등정의는 개인의 심리적 상태나 당사자간의 불화 등의 성격을 띠고 있다. 그러나 Reitz, March 와 Simon, Lanford, Walker 는 조직간에 나타나는 갈등, 의사결정 등에서 나타나는 갈등개념을 정의하고 있다. 그러므로 갈등의 범위는 개인과 조직간에 광범위하게 걸쳐있다고 보아야 한다.

3. 교당갈등의 유형별 분류

지금까지 갈등에 대한 수많은 정의에 대하여 Louis R. Pondy 는 많은 학자들이 다양한 정의가 적어도 다음과 같은 네가지 경우중 어느 한 경우를 가르키는 것으로 분류될 수 있음을 지적하였다.⁹⁾

- 1) 갈등행위의 선행조건(예: 자원의 희소, 정책의 차이 등)
- 2) 갈등상황에 관련된 개개인의 감정적 상태(예: 스트레스, 긴장, 적대감, 불안 등)
- 3) 개인들의 인식적단계(Cognitive Process) (예:갈등상황의 지각, 또는 자각)
- 4) 수동적 저항으로부터 표면적 공격에 이르는 갈등행동

교당에서 교무, 부교무들이 겪고 있는 갈등 상황을 Pondy 의 정의 기준에 의거 분류해 보고자 한다.

(가). 갈등행위의 선행조건

(ㄱ). 자원의 희소

자원의 희소에 따른 갈등현상은 교단과 교당, 기관 등에 잠재해 있다. 즉 경제력이 부족하거나 없는데서 오는 현상이다. 교단운영도 자원의 제한으로 애로를 겪고 있으며, 교당 교회에 있어서도 교화비의 한계로 어려움에 봉착해 있다. 초창교당은 지원이 없이 교무에게 맡겨져 있기 때문에 교화의 소진현상이 올 수 있으며 초기 진입비용¹⁰⁾ 이 없기 때문에 일선교화에서 몸부림을 치고 있다. 교당행사에 프랑카드를 결 돈도 없다고 한다.¹¹⁾

8) O. C. Walker. An Experimental Investigation of Conflict and Power in Marketing Channels, University of Wisconsin (Unpublished Ph. D., thesis, 1970), p. 18.

9) Louis R. Pondy, Ibid p. 298.

10) 한창민, 개척교당의 현황과 제언. p. 6. 개혁교화의 분석과 전망. 교화연구소.

11) 정은광, 개척교당 발전과 정책을 위한 세미나에서 의견제시

농촌교당은 경제력이 열세인 교당이 많다. 교당사업이 힘들다. 교당경제가 안정된 교당이 있고 안정이 않은 교당이 있으며, 초기교당이 있고, 생활여건이 갖추어진 교당 않갖추어진 교당, 법당을 증축해야 할 교당 등이 있다. 생활여건이 갖추어지지 않았거나 법당을 증축해야 할 경우에는 이러한 상황 따라서 갈등현상이 심하게 나타난다. 생활이 불안정 하다면 교당경제는 교무가 해결을 해야 하기 때문이다.

낙후된 교당시설도 고민거리중에 하나이다. 교당을 지나가는 사람들이 교당을 기웃거리면서 점집, 무당집이냐고 묻는 사람들도 있다고 한다.¹²⁾ 성스롭고 거룩하게 보아야할 교당을 사람들은 점집이나 무당집 쯤으로 보고 있는 것이다. 이런 소리를 들으면 교무들은 힘이 팽긴다고 한다. 교당을 보는 사회인의 인식이 빈천하다는 것이며, 우리는 이때에 교당 구조도 다시 생각해 보아야 한다.

부교무들은 청소년, 학생 교화비를 증액하고 싶은데 교당사정이나 교무님의 이해부족 등으로 활동을 하지 못하고 있는 실정이다. 또한 수용품을 소유하고 싶은데 소유하지 못해서도 어려움을 느낀다고 한다. 예를 들면 컴퓨터가 필요한데 없다거나, 자동차가 필요함을 느끼는데 소유하지 못하는 경우 등이다.¹³⁾

이런 일련의 모든 것이 경제의 한계 즉 자원의 부족, 결핍 등에서 오는 갈등현상인 것이다.

(L) 정책의 차이

교단의 정책과도 무관하지 않다. 정책의 우선순위나 정책의 차이에 따라 지방의 교당교무들이 느끼는 감이 다르다. 사람마다 가치관이 다르기 때문에 정책의 선호하는 바와 우선순위가 다를 수 있다. 정책의 차이는 더욱 밀할 나위가 없다. 즉 구성원들의 욕구와 조직의 욕구가 상반될 때 생기는 갈등현상인 것이다.¹⁴⁾ 조직의 정책과 절차는 조직구성원을 지배하거나 규제한다. 여기에 각개인들은 조직에 대해 긍정적, 부정적 감정들을 지니게 된다. 조직으로부터 차별을 받는다고 느낄 때 갈등현상은 나타난다.¹⁵⁾ 교무들의 욕구와 교단에서 제시한 비전들이 상반될 때 갈등현상은 올 수 있다. 몇 년전 교무회의시 교화부에서 정성껏 만들어준 자료를 받아들고서 식당으로 향하면서 이것이 없어서 우리가 교화를 못하느냐! 고 토로하는 교무들을 본적이 있다.

교화침체의 원인에 대한 인지도 분석에서 응답자들은 교화 침체의 가장 큰 책임을 교화자 개인에게로 귀속시키고 있다. 교화자의 능력과 자질(정신적 또는 지적)이 교화에 있어서 가장 중요한 요인으로 보고 있는 것이다. 다음으로는 [사회적 여건]을 들고 있다. 교화대상

12) 98년 교무훈련시 토론된 내용임.

13) 한기두, 스트레스와 선, p. 482. 원불교사상 제 21집.

14) RIZZO et al., "Role conflict and Ambiguity in Complex Organization," , p. 153.

15) 졸고, 조직갈등에 관한 연구, p.25.

자들의 학력수준이 높아지고, 모든 활동들이 조직화, 제도화돼가는 환경에서 전통적이고 인습적인 교화방법은 많은 어려움을 노출 시킬 수 밖에 없을 것이다. 다음으로는 교단의 교화 상황(교단의 제도, 재정능력, 교화 정책의 부재, 지원구조들의 비효율성)을 들고 있다. 환경이 어려운 만큼 교단의 교화조직과 제도가 뒷받침을 해주어야 하는데, 그러한 측면에서 미비가 아쉬움으로 작용하고 있는 것으로 파악된다. 교단이 제도적으로 교화를 어렵게 만들고 있다가 16.2 %로 나타나고 있다.¹⁶⁾

교단의 정책부재도 교무들에게는 갈등현상으로 다가온다. 교무들이 신바람이 나지 않는다고 한다. 교단에 대하여 비판보다 욕이 먼저 나온다고 토로하는 교무도 있다.¹⁷⁾ 지방에서 필요함을 느끼는데 총부에서는 절감하지 않는다는가 피상적으로 인식하고 있는 경우도 많다고 한다.

교단에서 내놓은 정책들이 지방에서는 도움이 않된다고 느끼고 있다. 또한 총부에서 해야 할 일을 회피하고 있거나 책임지지 않는다고 인식하고 있다. 정책에 대해서 대안이 없다고 느끼고 있다.¹⁸⁾ 더욱 지방교무들은 갈등을 느끼고 있는데, 교단의 간부들은 갈등을 느끼고 있지 않다는 것이다.¹⁹⁾

교단에서도 머리를 싸매면서 정책을 입안하고 계획을 열심히 하고 있다. 정책부재 현상으로 보일수도 있다. 그러나 교무들의 가치관 여하에 따라 정책을 보는 견해가 다르기 때문에 다른 견해와 판단을 가질 수가 있다는 것을 간과해서는 않된다. 다양한 계층구조를 떠고 있기 때문에 생각과 판단은 상당한 차이를 가져오기 때문이다.

지방자치시대에는 교구자치제가 정착을 해야 한다. 교구자치제 실시에 따른 문제도 발생한다. 교구장은 앞으로 자기 세력권을 갖지 않으면 당선이 어렵다는 위기의식이 있다. 자기 세력을 만들려고 하거나, 눈에 보이지 않는 이익 때문에 갈등이 생길 수 있다. 교구장과 교무와의 갈등도 예견된다. 이렇게 되면 교도회장도 상당한 힘인 파워를 갖는다. 협조가 이루어지지 않는 등 보이지 않는 부작용도 일어날 소지가 있다. 이런 현상이 눈으로 보인다고 한다.

교구자치제를 놓고 교당에서도 이런 갈등현상에 휩쓸리게 되어 있다.

교구장은 자기 사람의 의견을 많이 수렴하는 편이라고 한다. 가까운 사람(중진)의 의견을 듣다보니 원로들의 이야기를 듣지 못하게 되어 불평을 듣게 된다. 원로들이 소외된다. 기관장과 교구장과의 간담회를 하여 기관장에 대한 관심을 가져야 한다. 교구장 정책에 대한 문제점을 파악할 수 있는 통로로 삼고, 기관장과 지원, 협조를 통해서 교구장은 신망과 지

16) 한내창, 원불교 교당교화의 실태 분석. p. 149. 원불교사상 제 21집.

17) 농촌교당 교무와 대화시

18) 연구과제를 쓰기 위하여 지방교무들의 의견을 듣는 과정에서 농촌교당 교무가 토로한 내용임.

19) 연구논문을 몇몇교무에게 주어서 읽도록 한후 평가를 받는 과정에서 한 말임.

도력을 얻는 계기로 삼자. 교구장이 지역내의 기관장을 통솔하게 하자는 의견도 있다.

교구장이 편중되게 교무들의 의견을 듣거나 동조할 때 일어날 수 있는 갈등현상인 것이다.

세대교무(가족동반하여 교화하는 경우)도 정착이 않되고 있다. 몇몇 교무가 세대교무를 하고 있다. 정토회원이 체계적인 훈련을 않받았기 때문에 교화 동반자로서 한계가 있다. 농촌의 경우에는 특히 생활관에서 가족이 살도록 되어있지 않아 생활하는데 문제가 많다. 특히 자녀들의 교육도 문제로 등장하고 있다.

(c). 교당조직 운영

교당조직은 간단한듯 하면서도 조직운영을 잘못할 때 간간히 어려움에 봉착하게 된다. 그 인적구성원을 보면 교당안에는 교감, 교무, 부교무, 감원, 간사 등이 살고 있다. 이 인적구성원간에 역할이 애매모호할 때 갈등현상은 일어날 수 있다. 또한 요인회 활동, 봉공회 활동 등에서도 갈등 요인을 찾아 볼수 있지 않을까 생각한다.

①. 교당구성원 갈등

교당인적구성원은 교감, 교무, 부교무, 감원, 간사 등이다. 이들 인적 구성원은 대종사님의 일원대도를 선양하는데 필요한 구성원이다. 그러므로 구성원들은 하나같이 뜻을 합하여 한 목소리를 내야한다. 특히 교무는 종법사의 대행사로서 20) 역할을 해야 하는 막중한 책무를 지니고 있다. 그런데 교당안에서 교감과 교무간(부교무 포함), 교무와 부교무간에 간간히 갈등현상이 발생하고 있다. 교당이 하나로 힘을 합하지 못하고 힘의 낭비를 초래하고 있다.

교당에 배치된 부교무가 교무, 교감 등을 모시고 사는데 있어서 잘살고 못사는 이유는 어디에 있는가? 를 분석해보면 상위자의 행동 스타일이 자신의 행동스타일과 맞는냐? 맞지 않느냐?에 달려 있다. 하위자인 부교무는 자신의 포부에 맞게 교화를 하고 싶으나 상위자인 교무와 교감에게 그뜻이 받아들여지지 않고 대우를 받지 못하고 무시를 받는다고 여겨질때나, 성격적으로 맞지 않을 경우에 처하게 될 때 말못할 고민과 함께 심한 갈등을 겪게 된다. 반대로 교화에도 인정을 받고 성격적으로 무난하다면 자신은 성장을 하게되고 공부는 일취월장하게 된다. 하위자인 인적구성원들의 상당수가 갈등문화속에서 살게 있다면 이것은 대단히 인적 낭비를 하고 있는 것이다. 21)

교무와 부교무간의 역할갈등은 역할수행면에서 나타나는 경우가 허다한데 그 이유를 보면 역할수행에 대한 교육부족, 개인의 성격차이, 22) 행동스타일의 차이 23), 교당관리역할

20) 대종경 교단품 38장.

21) 졸고, 원불교 조직문화에 관한 연구, p.149. 정신개벽 제 11집. 신룡교학회.

22) 졸고, 조직갈등에 관한 연구. p 15.

상에서 나타나는 불협화음, 교도들의 역할 기대수준에 못 미침 등이다.²⁴⁾

교역자(출가, 재가)로서 내가 해야 할 역할은 무엇인가를 인지하는 일은 교역자의 제 1차적 임무이다. 교당에서 교화를 위해 해야 할 역할을 정확하게 지각할 수 있는 인지능력이 그 역할수행에 중요한 관건이 된다. 즉 역할인지는 역할담당자가 어떤 역할을 자기가 수행한다고 지각하고 있는 상태를 말한다.

이러한 역할인지, 역할기대, 역할수행사이에 균형을 이루지 못하면 역할갈등이 일어난다. 역할기대는 임무를 맡는 책임자가 수행하는 임무에 대해 요청하는 사항이다. 그러므로 교화현장의 교역자(출가, 재가)에게는 교당이라고 하는 집단내의 교도들의 기대가 다양하게 나타날뿐만 아니라, 사회적 기대도 다르게 되는데 이럴 때 그 기대에 맞게 역할수행을 해주어야 할 책임과 의무가 뒤따르게 된다.²⁵⁾

대충 나타나는 현상을 보면 교역자간의 성격차이가 지배적으로 나타나고 있으며, 교무각자의 업무분담이 명확하지 않아서 오는 경우, 교무간에 불협화음 등이 허다하다고 볼 수 있다. 특히 조직구성원이 그 자신의 역할에 만족하지 않을 때 갈등이 생긴다. 역할이 불분명하거나 분화되지 않았을 때 역할불만족이 일어난다. 역할불만족은 직무불만족의 원인이 될뿐만 아니라 리더쉽스타일, 부적절한 대우 등도 여기에 해당된다. 또한 지위계층의 변화나 지위의 부조화로 갈등이 생긴다. 지위의 부조화는 자신이 생각하는 개인의 지위와 조직에서 공식적 지위와의 차이를 지각할 때 생긴다고 볼 수 있다.²⁶⁾

②. 교도회장 역할모호

교당운영조직을 위한 지침에 보면 교당교의회는 교당임원(교도회장, 부회장, 재가교무, 주무, 단장, 중앙, 순교)으로 구성하며 교당의 예산 결산, 중요사업계획, 교산처리 등의 일을 의결한다. 요인회는 교도회장, 부회장과 각 교화단장 및 요인회의 결의로 추가 지명된 약간인으로 구성하여 운영한다. 요인회는 교당운영에 관한 사항을 결의하며 중요사항은 교당교의회의 추인을 얻는다. 교당의 형편에 따라 교당교의회와 요인회를 같이 운영할 수 있다.

이상에서 보면 교도회장의 역할이 모호하다. 교산 및 예산을 주관하고 유지 운영주관과 섭외활동 주관의 집행책임을 진 것으로 여겨지고, 교당교의회 의장으로 보면 의결기구의 대표로도 인식이 된다. 그럼 일반 단체의 회장같은 역할을 하는 것인지 명쾌하지가 않다. 교당에서는 교도회장의 역할에 대한 다양한 해석으로 갈등이 오기도 한다.²⁷⁾

23) 졸고, 원불교조직문화에 관한 연구, pp.148-149.

24) 장연광, 교당교화의 활성화 방안 p. 254. 원불교사상 제 16집. 1993.

25) 장연광, 교화력개발 훈련의 기초 연구, p. 148. 원불교 교화의 재문제 제 16회 원불교사상연구 총발표회.

26) 졸고, 조직갈등에 관한 연구, p. 15.

27) 서광덕, 교단의 교화체제 확립방안, p.46.

교단의 체제로 본다면 교무는 종법사의 대행이며 교도회장은 교당교의회 의장으로 의결 기구의 대표가 된다. 그런데 가끔 교도회장과 교무의 관계가 모호하게 되어 갈등이 일어나는 것을 볼 수 있다. 교당교의회에서 결정된 사항이라 하더라도 교무의 재가를 얻어서 시행하여야 하며 교무의 이의가 있을 때에는 재심의 하여야 한다. 아직 교당조직이 정착되지 못하여 교도회장단과 주무는 관리운영의 책임을 맡고 교무는 교학의 책임이라고 구분하는 경우가 있는데 이렇게 된다면 교학조직과 통치조직의 갈등이 있을 때 조정이 어렵게 된다. 28)

교도회장이 자기의 역할을 정확하게 인지를 못할 때 일어날 수 있는 현상인 것이다. 이럴 때 교무는 법으로 이끌어야 할 것이다.

③. 교당조직 모호성

교당조직에 나타나는 문제점은 교당교무에게 있다기 보다는 교단의 운영자에게 있다고 하는 편이 옳다. 왜냐하면 교당이 가장 근간이 되는 조직임에도 불구하고 교당조직에 대한 연구가 없었다는 점이다. 조직사회의 특성상 개인의 역량에 따라 나름대로 운영하도록 하는 것은 문제가 있다. 조직의 개념이 명쾌하면 그 조직에 쉽게 적용하고 맡겨진 업무에 전력할 수 있으나 조직이 모호하면 거기에서 와지는 갈등으로 인하여 부가적인 문제에 시간을 낭비하게 된다. 29)

교당조직은 교무의 능력여하에 따라 자율적으로 운영되어 왔다고 보아야 한다. 교당에 따라 조직운영 방법이 다르기 때문이다. 교무가 교도들과 적의히 조직을 구성하여 업무를 분담하고 경제문제는 교도에게 넘겨서 운영하는 교당이 있는가 하면, 교무가 경제를 직접 집행하는 교당이 있다.

교도가 열반에 들면 어느 교당은 하루에 3번씩 교무님이 독경을 하고, 어느 교당은 교무님이 입관식과 발인식 때만 간다. 어느 교당은 천도의식과 일반설교외에는 예.결산, 순교, 특별기도, 좌선, 어린이 법회, 학생법회 등은 훈련을 받은 교도들이 담당하여 진행하지만, 어느 교당은 꽃꽂이 청소에서부터 모든 의식과 법회설교를 다른 사람이 하면 마음에 들지 않으니까 교무님이 혼자서 한다. 어느 교당은 교무님이 맨 앞에서 좌선을 열심히 하지만, 어느 교당은 교무님이 좌선을 열심히 할 수 있는 환경조성이나 지도를 하는데 신경을 더 쓴다. 어느 교당은 단회를 1년 12달 교무님이 모두 참석하지만, 어느 교당은 1년에 1/4분기에 1회만 참석한다. 서양의 놀이문화는 대부분 지도자가 맨앞에서 리드하지만, 동양의 놀이문화는 지도자가 중앙에서 둘러싸여 함께한다는 것을 알아둘 필요가 있다. 30)

28) 서광덕, 앞의 책, p.46.

29) 서광덕. 교단의 교학체제 확립 방안(조직체제를 중심으로) p. 46. 원불교교학의 재문제.

30) 안훈, 교당조직체계를 통한 재가교역자의 활용방안, 교학단조직을 중심으로 p.100. 원불

교역자의 교육과정이나 훈련과정상 교당조직에 대한 과목이 없었다. 조직사회의 일원으로 조직을 통하여 교회를 하여야 하는데 조직을 이끌어야 할 교역자에게 조직을 정리할 수 있는 기회를 주지 않았다는 것은 중요한 문제가 아닐 수가 없다. ³¹⁾

이러한 교무들의 조직관리능력을 배양하기 위하여 재훈련방향으로 법력증진과 교화의 방법론 그리고 교당과 교단조직의 관리능력을 배양할 수 있도록 재훈련의 방향 ³²⁾을 제시하기도 했다.

교당 조직은 어떻게 해야 하고, 교도들은 어떻게 관리를 해야 하는가? 하는 의견들이 정립되어야 한다. 교당조직학, 교당행정학 등이 학으로 정립되었으면 한다.

④. 재가교도 임명, 역할모호성

교무와 교도들의 교당운영에 대한 인식은 교도회장과 주무의 임명을 경제규모와 학력에 의해 임명하여 교도간에 갈등을 야기시키기도 하고, 교화보다는 경제적 교당유지의 의존도가 높아 교도간의 위화감을 조성하기도 하였다. 이와같이 임원에 대한 의식은 단장. 중앙이 요인회의 구성원임에도 불구하고 행정임원과 상하관계로 형성되어 있는 느낌을 준다. 물론 이와같이 재가를 교역자로서 인정하는 종단은 많지 않을것이나 실재는 무척 방만하고 서로 중첩의 임무를 부여하여 주체가 드러나지 않는다. 그것은 방만감을 느끼지 않게 하는 세부적인 직무내용이 제시되고 있지 못하다는 것과, 임원을 임명한후 그 임무를 숙지하여 수행하게 하는 훈련과 교육이 부족하다는 것이다. 이어서 발생하는 부작용은 창생을 낙원으로 인도하기 위해 더 많은 기교와 교화의 방법으로 보다 치밀하고 조직적으로 이끌어야 하는 것에 상반되어, 교무와 교도의 관계에 불편이 일어나고 수고로움을 놓게 되며. 교도들의 신앙심, 수행심, 봉공심을 개발해 주지못해 전체교도가 종교심이 계속 살아나지 못하고, 또한 임무가 교화의 동력기관이라기보다는 교당유지를 위한 것이 주목적이기에 교화에는 적극적으로 나서지 못하고 방관자가 되고 있는 실정이다. ³³⁾

역할모호성과 역할갈등은 스트레스를 유발하고 직무만족을 감소시킨다. ³⁴⁾

(나). 갈등상황에 관련된 개개인의 감정적 상태(예: 스트레스, 긴장, 적대감, 불안 등)

갈등상황에 관련된 교당구성원에 개개인의 감정적 상태로 적개는 잔잔한 갈등에서 스트레스, 긴장, 적대감, 불안등이 찾아오게 된다. 간단하면서 복잡한 감정적 상태, 얇으면서 깊

교교화의 재문제.

31) 서광덕, 앞의 책, p. 46.

32) 한덕천, 교무 재훈련(재교육)의 방안, p. 142. 원불교 교화의 재문제.

33) 안훈, 교당 조직체계를 통한 재가교역자 활용방안. p. 96. 제16회 원불교사상발표회 원불교 교화의 재문제.

34) 졸고, 조직갈등에 관한 연구, p. 27.

은 감정적 상태를 말한다. 스트레스의 대표적인 유형으로 압박감, 불안, 좌절, 갈등, 자극의 결핍 등을 들고 있다. ³⁵⁾ 갈등상황에 봉착하게 되면 앞서의 스트레스 유형들이 찾아오게 된다.

사건에 빠져있는 교도와 심리적인 대립감을 보이지 않아야 한다. 이로 인해서 교당에 나오지 않는 교도들도 있다. 자기초월을 하지 않으면 교화가 어렵다. 교도와 같이 감정에 묻혀 버리면 않된다.

교무는 스트레스를 받는 것이 있다면 엄청난 잡무에 시달린다. 교화 본연의 업무보다 잡무가 너무 많다. 교무는 일에 너무 지쳐있다. ³⁶⁾ 교무는 무엇을 하여야 할것인가에 더 많은 관심을 가지고 있다. 실적이 있어야 교화가 잘되는 것으로 인정해주기 때문에 매년마다 활동은 추가적으로 늘어나지 줄어들지는 않는다. 교무들이 일에 너무 지쳐있다. 이제는 발상의 전환이 필요하다고 본다. [무엇을 하여야 할것인가]보다 [무엇을 하지 말아야 할것인가] ³⁷⁾에 대한 결단의 촉구가 중요하다고 본다. ³⁸⁾

또한 범회시간에 교도들이 손가락안에 들어갈때는 정신적인 스트레스와 아울러 정말로 내 개인은 교화의 실력이 없는 것은 아닌가 하고 스스로 교화에 대하여 엄청난 두려움으로 접근하고 있다. ³⁹⁾ 고 한다.

교무가 교역에서 무리하게 몸도 돌보지 않고 건강을 상하는 경우도 많다. 교무건강, 개인적인 문제는 매우 복잡한 문제이다. 그중 개인적인 건강이 따르지 못하면 갈등이 크다. 디스크, 무릎관절 등으로 불편을 겪는 교무들이 많다. 또한 마음병이 육신병으로 되어 약단지를 안고 사는 교무들도 많다.

이러한 격무에 시달리다가 병을 얻게 되면 정신장애 등도 일으킨다. 성격이나 고집이 셰거나 강할 경우 이웃 교당교무와 갈등이 있을 수 있고 잘 어울리지 않는다고 한다. 대화하다가 갑자기 쏘아붙이거나 하여 성격장애나 정신질환을 일으키는 교무도 더러있다. ⁴⁰⁾

부교무 10년 이상자들도 교무로 파견을 받지 못하고 교무 밑에 있는 경우도 있다. 자기 소신대로 교화를 하고 싶어도 교무 밑에 있기 때문에 구속과 구애를 받으면서 스트레스 속에서 살고 있다.

기능보유면에서 동료교무와 비교하는데서 갈등이 온다. 나는 시간이 없어 꽂꽂이를 못하는데 상대 교무가 꽂꽂이 학원에 나가서 배울 경우 갈등을 느낀다. 개인 자질에 대한 콤플렉스로 인한 갈등인 것이다.

교당 인적 구성원간의 갈등도 엄청나다. 구성원간 마음이 합쳐지면 교화는 절반이 성공

35) 서봉연외 6인 저, 심리학개론, pp. 364-372. 박영사.

36) 졸고, 마케팅원리를 통한 교화전략 모색 p. 219. 원불교사상 제 21집.

37) 변성근, 신경영이론 3제, 중앙일보 97. 1. 8.

38) 졸고, 앞의 책, P. 219.

39) 정은광, 개척교화 발전과 정책을 위한 세미나 의견과 제시.

40) 농촌교당 교무와 대화시

이다. 성격차이가 심하고 좋아하고 싫어하는 차이가 있다. 신심정도에서 차이가 있다. 좋긴 좋아도 그 자체가 부담스러운 일들이 있다. 특히 교무 부교무간에 갈등이 심하다. 교무는 굉장히 보수적이다. 돈도 적게 쓰는 것을 미덕으로 여긴다. 청소년 교화는 낭비라고 생각하는 교무도 있다. 청소년 교화에 지원을 않해준다. 용금 5만-10만원 주고 그 돈 갖고 청소년 교화를 하라고 한다. 행사를 충실히 할 수가 없다. 돈은 적게주고 효과는 많이 내라고 하니 갈등이 많을 수 밖에 없다.

교무는 소유욕이 강하다. 부교무가 집을 비운다거나 돌아다닐 경우 상당히 자제할 것을 요구를 한다. 부교무는 교무의 뜻을 다 받들고 살아야 한다. 숨이 막힌다고 한다. 외출을 하고 싶어도 교무에게 말을 못하고 쪽지를 써 놓고 나가는 부교무도 있다고 한다. 하루하루 사는 것이 긴장과 불안, 스트레스 속에서 살고 있다.

후배 교무들 사이에는 교화보다 꽃꽂이 하는 것에 중점을 둔다거나 교화나 좌선, 기도는 않하고 사는 교무도 있다. 기성교무에서도 간혹 그런 교무도 있다 한다. 교무들간에는 공부하는 자세보다 재미있게 농담을 해서 시간을 보낸다거나 하는 쪽으로 흘러간다. 교무는 부교무들이 세속적이 되거나 말들을 함부로 하는 것에 대해서 지적하고, 부교무는 교무들이 인내 절약하고, 명령에 복종하기를 바란다고 느끼고 있다. 서로 요구하고 바라는 것이 다르므로 갈등하고 있는 것이다.⁴¹⁾

무조건 불평하는 교도들이 많을 때 교무는 긴장하게 된다. 불평하는 교도는 모든 것이 불만이다. 경강하면 경강만 한다하고 설교는 않는다고 불평한다. 4축 2제 낭독시, 교도에게 일반교도위 고축을 주면 제일 못한 것을 주었다고 불만하는 교도가 있다.⁴²⁾ 철없는 교도들이 많을수록 교무는 적지않게 스트레스를 받는다. .

교무들끼리 단회를 할 경우 단회에서 연구하여 발표를 잘하는 것으로 재미를 삼는 교무가 있는가 하면, 단회에서 일기를 쓰기도 싫고 발표하기도 싫고 귀찮고 단회가 부담스럽거나 단회를 싫어하는 교무도 있다. 그래서 서로 교무간에 갈등이 있다.⁴³⁾

전임교무와 후임교무간에 심리적인 다툼도 있을 수 있다. 교당의 빛을 후임자가 맡지 않을 경우 전임교무와의 싸움이 일어날 수 있다. 인사이동 전에 교무가 그동안 모아 두었던 돈을 인심을 쓰기 위해 집행하는 경우가 있다. 후임교무가 와서 전임교무가 하고간 사례 등을 접할 때 서로 불편함을 지각하게 된다. 교단에서 제도적으로 이것을 막아야 한다. 갑자기 얼마 이상은 쓰지 못하도록 법으로 막아야 한다⁴⁴⁾ 는 의견도 있다.

(d). 개인들의 인식적단계(Cognitive Process) (예:갈등상황의 지각, 또는 자각)

41) 농촌교당 교무와 대화시

42) 지방교무와 대화시

43) 농촌교당교무와 대화시

44) 교무훈련시 교당교무와 대화

교무가 교도들과의 관계에서나 교화상황 속에서 갈등상황을 지각하거나 자각하는 단계에 까지 이르는 교무들의 인식적 단계를 말한다.

⑦. 교도관리

교무가 중심을 잡지 못하고 교도들과 어울리다 보면 일이 잘못될 때 교무가 넘어가는 경우가 있다. 교도들은 끝까지 교도인 것을 알아서 유념해야 한다. 교무들이 교도들과 관계를 맺고 있다가 결국은 당하는 경우가 발생한다. 교도들의 심리상태를 파악하여 갈등상황을 지각하여야 한다. 이러한 상황을 지각하지 못하고 교도들과 동조하거나 합류하게 될 때 갈등상황은 바다 한 가운데 떠 있을 수 있기 때문이다.

교당교화는 요인들에게 끌려들어 가면 교당운영이 힘들어 진다. 교도들과 사담을 하면 않 된다. 책 잡히는 행위이기 때문이다. 마음공부로 법으로 반드시 인도해야 한다.

교단의 흐름을 비판한다거나 다른 교역자에 대하여 시비 등을 하게 되면 교도들이 교무를 볼 때 허물로 보인다. 독선이 있는 교무에 대해서 교도들은 질타한다.

⑧. 교무들이 신바람이 나지 않는다고 한다.

교무들이 교역에 임하면서 교화를 하고 있는데 신바람이 나지 않는다고 한다. 45) 아무리 열심히 교화를 하고 싶어도 역량의 부족으로 감당을 하지 못한다. 그 저해 요인들을 교무들은 교단에서 찾는다. 교단이 신바람 저해요인이라고 느끼는 순간이 갈등상황 지각인 것이다. 좀더 깊어지거나 농도가 짙어지면 확고하게 지각단계에 이른다.

교단이 이러기 때문에 그런다 하는 식이다. 40대가 넘는 교무들은 비교적 이런 경향이 줄어들고 있다. 대부분 자신에서 원인을 찾고 교단이 무얼 해주기 보다는 자신이 교단에 대해서 무었을 할것인가를 찾고 있기 때문이다. 그러나 부교무급들은 계속 불만을 교단에 돌리고 있다. 그러나 이러한 불만이 교단에 대한 불만이기 보다는 교당에 대한 불만도 있다. 교당에 대한 불만은 묻혀버려지고 있다. 자신이 몸담고 있는 교당에서 교도들과 불화를 겪고 있다는 것은 쟁피하고 수치스러운 일이기 때문에 비록 있다고 하여도 감춰지고 묻혀버리게 된다. 교당에 대한 불만이 겹쳐서 교단에 대한 불만으로 나타날 가능성도 있다고 본다. 부교무급들은 동료교무들과 모이게 되면, 어려움을 떨어놓고 함께 고민도 해보다가는 한때의 푸닥거리에 불과하다는 것을 체험함으로써, 이제는 건설적인 대화보다는 동료끼리 만났으니 재미있고 유쾌한 쪽으로 방향을 돌리게 되고, 교화문제를 놓고 진지하게 고민하거나 머리를 싸매고서 생각하는 풍토도 줄어들었다고 한다. 생각이 고민보다는 재미있는 쪽으로 돌아가고 있으니 문제의식이 사라져 가고 있는 풍조라고 할 수 있다.

⑨. 교화자료 부족으로 인한 갈등

45) 졸고, 앞의 책. pp. 203-206.

지방에 있는 교무들은 교화자료 부족으로 애로를 겪고 있었다. 여러 훈련 프로그램이 부족하다. 예를 들어 심상을 할려고 해도 영상자료가 없다. 자료의 한계성을 느낀다.⁴⁶⁾ 교화의 어려움을 느낀다. 교당이 영세교당이라 교도들을 데리고 성지순례도 못한다. 발달되지 못한 원불교체제에 대한 갈등이 있다고 한다. 교화자료인 영상자료가 있었으면 좋겠다고 하다가 자료가 없을 때 그 원인을 교단에 돌리고 지각하는 과정인 것이다. 교재와 프로그램 개발에 있어서 청년·대학생들의 특성에 맞고 시대적 상황의 변화에 따른 다양한 교재와 프로그램 즉 교리훈련 교재, 법회운영 프로그램, 보은봉공 활동, 문화활동, 사회활동 등의 프로그램등의 개발이 충분히⁴⁷⁾ 이루워지지 않았다.

원불교의 교리를 구체적인 교화 실천 프로그램으로 염어서 교화할 수 있도록 다양한 프로그램을 계속 창출하고 적용하여야 한다. 이를 효율적으로 이루어가기 위해서, 각종 보조교재를 끊임없이 연구해 내고 적절하게 활용하여야 한다. 교정원 교화부의 시급한 과제는 교화자의 교화력 개발훈련을 끊임없이 실시하는 일이다. 새로운 교화방법과 새로운 교화 기능을 계속 습득케 하고, 새 자료를 공급하여 교화현장에 새 바람을 불리는 일이다.⁴⁸⁾

②. 수동적 저항으로부터 표면적 공격에 이르는 갈등행동

수동적 저항이란 아직 갈등상황이 지각은 하고 있으나 노골화되기 이전 단계이다. 즉 수면밀에 있는 단계이다. 수면위로 떠오르게 될 때 표면적인 공격에 이르게 된다. 예컨데 부교무가 교무 밑에서 참는데까지는 죽자하고 참는 것이 수동적인 저항이라고 한다면, 인내력에 한계가 생겨 드디어 폭발하여 분노를 터트리고 교감, 교무가 눈에 보이지 않게되고 다투게 될 때 표면적 공격상태에 이르게 된다. 교도들과 부딪치게 되는 수동적 저항과 표면적인 공격을 구분해 보고자 한다.

①. 수동적인 저항

교무의 설교에 대하여 마음이 않든다고 교도들이 불만을 느낀다. 거기에다가 설상가상으로 교무의 취사가 독선적이라고 교도들이 판단하게 되면 수동적 저항이 깊어진다고 보아야 한다.

교무와 교도간의 갈등이 심각하게 노정되는 경우도 있다. 교무가 사업을 이런 방향으로 하고 싶은데, 교도들은 원하지 않는 사항이어서 교도들이 트는 경우가 발생한다. 교당관리

46) 농촌교당 교무 의견

47) 이정광, 청년·대학생 교화의 방향, p.65. 현대사회와 원불교교화. 12회 원불교사상연구 총발표회, 1992.

48) 장연광, 교화력 개발 훈련의 기초 연구, pp. 147-150. 원불교교화의 재문제. 제 16회 원불교사상연구 총발표회. 1997.

를 이런 방향으로 하고 싶은데 교도들이 받아들이지 않는 경우가 나온다. 교무와 교도간의 가치관의 차이, 묘한 경쟁심리 등에서 갈등이 온다. 교무와 교도간에 생각이 맞지 않아 오는 경우가 허다하다.

②. 표면적인 공격

교도들이 원하지 않는 교무를 인사발령할 때 갈등상황은 표면화 된다. 그 교당이 대대로 젊은 교무가 파견이 되었는데, 이번 인사에 원로교무를 파견했다면 기동성이나 활동성 면에서 떨어지기 때문에 교도들은 싫어하게 된다. 즉 교도들은 활동성있는 교무를 원하는데 인사에서 반영이 되지 않았다면 거부하게 된다. 교도들은 노령화되어가고 있기 때문에 젊은 교무가 와서 교당에 활력을 넣어주기를 원하는데 원로교무가 온다면 교도들은 실망하게 될 것이다. 나이많은 교무가 인사에 의해 부임해 왔는데 계속 교도들이 거부한다면 교무는 교당에 주재하면서 엄청난 스트레스를 받으면서 근무를 하게 된다. 의견이 맞지 않는 교도들과 머리를 맞대고 산다는 것은 엄청난 고역인 것이다.

교무와 교도가 맞지 않는 경우 교도대표들이 교단을 방문하여 인사요구를 강하게 주장하기도 한다. 필자가 신도안에 있을 때 교도들이 몰려와서 강변하는 상황을 목격한 적이 있다. 교당안에서 교무와 교도가 강하게 부딪치는 경우가 있는데, 다 이런 상황이라 하겠다.

교무가 교화현장에서 스트레스를 받고 현장에서 나온 교무가 있다. 이유를 들어보니 신체적으로 키가 작고, 노래를 못한다는 것이었다. 신체적인 것과 기능적인 것이 부족해도 교화일선에서는 외면 당하고 있는 것이다.

4. 갈등해소 방안

앞절에서 교당안에서 일어나는 갈등형태에 대하여 여러 가지로 분석해 보았다. 이러한 갈등형태들을 해소할 수 있는 방안모색이 필요하리라 생각이 듈다.

갈등해소 방안을 상위목표의 설정, 공동의 적 형성, 조직구조 재설계, 문제해결 방법, 자원의 증가, 정책개발, 교화자료 개발 등으로 구분해 보았다.

가. 상위목표(Super Ordinate Goals)의 설정

각 당사자들이 지지하는 하위목표들의 대립을 극복하기 위해 공통된 목표와 목적을 설정하는 것이다. 그것은 조직의 목표는 관련집단간이나 당사자간의 목표의 조정없이 어느 한 집단간의 목표만으로 달성될 수 없기 때문이다.

교당안에서 구성원간 불화요인이나 교당건축에 따른 재정확보에 어려움이 따를 경우에 해결하는 방법으로 상위목표를 설정하여 구성원이 합심하여 노력하는 방법이다.

예컨데 교당구성원간 불화요인이 있어 화합에 문제가 있을 경우에 화합할수 있는 길을 찾

아보아야 한다. 우리의 상위목표는 서원, 신심, 공부심이다. 이 상위목표에 도달하도록 법문에 근거한 생활방침을 정해서 실천해보기로 결정하는 것도 좋은 방법중에 하나이다. “재미있는 교당생활” “신바람나는 교역자 생활” 이란 주제를 정해놓고 실천방법을 찾아보는 것도 상위목표를 설정하는 방법이라 할 것이다.

교당건축 재정을 확보하기 위해서 천일기도을 통해서 교도간의 힘을 모으기로 결정해서 기도에 들어가는 것도 상위목표를 설정해놓고 목표에 도달될때까지 기도의 가피를 얻는 방법도 좋은 방법이다. 기도를 통해서 교도들이 합심하여 공동노력으로 얼마씩 정성껏 희사를 함으로써 원하는 목표액을 확보하는 경우를 우리는 보아왔다. 교도들이 기도로써 정성을 들이댈때는 엄청난 범신불의 은혜가 나타난다. 재정을 확보하기 위해 그 지역의 특산품을 팔기로 하고 교당 교도들이 공동노력하기로 하였다면 그것도 상위목표의 설정인 것이다.

나. 공동의 적 형성

교화단 조직과 주무 등간에 경쟁의 심리를 이용하여 단원간에 단합을 도출할 수 있다. 축구나 농구등의 경기가 국가간에 진행이 될 때 우리 전국민은 국민의식이 하나로 뜰뜰 뭉치게 된다. 전국민의 일체의식, 단결력 등이 나오게 된다. 이것이 공동의 적을 형성하는 것이다. 교화단 단원간에 선의의 경쟁을 하도록 유도를 한다거나, 주무 등이 사업에 열의를 가지고 하도록 동기부여를 하여 준다면 엄청난 단결력과 힘의 파시가 나타나게 될 것이다. 그러므로써 단원간 쌓여있던 불만이나 불화요인이 단합을 통해서 일시에 해결이 됨과 동시에 교당힘을 응축시키는 좋은 요인이 될 것이다. 재가교도의 잠재된 능력을 충분히 활용하도록 하여야 할 것이다.

다. 조직구조 재설계

교당조직이 모호성, 교도회장 역할모호, 재가교도 임명, 역할 모호성에 대하여 앞절에서 언급하였다. 조직이 모호하거나 역할이 모호함으로 일어날 수 있는 구성원간의 갈등요인을 사전에 해소하기 위해서는 조직구조를 재설계해야 한다. 조직이나 조직을 운영하는 방법에 잘못이 있을 수 있기 때문에 조직구조를 변경하거나 바꾸는 작업을 하여주면 된다.

예컨데 구성원간에 업무분담이 명확하지 않다면 업무를 명확하게 제시하여 준다던가. 교무가 의식, 설교, 순교 등을 전부함으로써 너무 지쳐있다면 교무와 교도간에 정당한 분배작업을 한다던가, 교화 재정을 교무가 맡아서 해오는 문제를 교무는 교회에 주력하고, 재정은 교도가 맡아서 해보도록 한다던가 교도회장이나 재가교도 등의 역할을 모호하지 않도록 분명하게 하여 주는 일 등이 조직구조를 재설계하는 일이다. 이렇게 함으로 조직에서 일어나는 갈등요인의 상당부분을 해결할 수 있는 것이다.

라. 문제해결방법

갈등의 해결에 있어서 가장 이상적인 것은 문제해결에 의한 해결방식이다. 갈등의 당사자간에 기본적인 목표의 합의 내지 공유가 이루어지고 있는 경우에는 당사자간에 그 합의와 공유된 기준을 만족시키는 점에서 문제해결을 위한 의사결정이 이루어져야 한다.

교무를 대상으로 갈등을 해결하는 방법에 대하여 설문을 하여본 결과 대부분 갈등처리를 회피, 무마, 타협, 강제, 대면회합의 다섯가지 유형중에서 어느 하나를 선택하게 되는데 하위자가 지각하는 상위자는 [강제], [대면해결], [무마]의 방법을 많이 사용하고 있었고, [타협], [회피] 방법을 가장 적게 사용하고 있다고 인식하였다.⁴⁹⁾ 대부분 교무들이 [대면해결] 방법도 사용하지만 그에 못지 않게 [강제], [무마] 등의 방법을 많이 사용하고 있었다. 우리는 갈등을 바르게 해결하는 방법이 어쩐지 어색하고 몸에 익숙하지가 않다. 갈등해결방법을 소극적이고 부정적인 방법으로 갈등을 해결하고 있는 중거이다. 궁극적이고 바람직한 갈등처리 방법인 대면회합에 관심을 기울려야 할것같다.

마. 자원의 증가(Eepansion of Resources)

갈등의 주요한 원인으로 작용하는 한정된 자원의 량을 증가시킴으로써 갈등을 해결하는 방법이다. 교당에서 자원의 희소, 재원의 부족으로 어려움을 많이 겪는다. 초창교당의 진입비용 등이 없음도 외로사항이다. 교구나 교단에서 자원의 증가방법이나 진입비용에 대한 배려를 하여서 자원을 증가시켜주는 길도 모색해 보아야 한다. 이런 사항들이 정책적으로 검토되고 진행된다면 지방에서 겪고있는 상당한 갈등들이 해소 될 수 있을 것이다.

바. 정책의 개발

상당히 많은 교무들이 교단에 정책이 부재하다고 느끼거나 정책에 대해서 대안이 없다고 인식하고 있다. 교단에 정책이 없는 것은 아니다. 정책은 있지만 인식하는 과정에서 정책의 우선순위에 대한 견해차가 있다.

정책적인 차이에서 오는 문제는 정책우선순위가 사람마다 다르다는 것도 알아야 하며 나의 판단기준이 절대는 아니다 것을 알아야 한다. 자기의 판단기준을 가지고 나의 것대로 교단을 판단하는 어리석음을 범해서는 않된다. 또한 교단은 교무들의 경향이 정책의 부재에서 갈등을 느끼는 교무들이 얼마나 있는가를 항상 파악하여 정책개발을 항상 시도함으로써 그 갭을 줄여나가야 할 것이다. 정책개발 부서를 활성화시키던가 기획실을 강화하는 과정도 필요하리라고 본다.

사. 교화자료 개발

교화자료 부족으로 인한 교화에 한계를 느끼거나 어려움을 겪고 있는데, 교화자료가 부족

49) 졸고, 조직갈등에 관한 연구. P 54.

한 교단상황을 애정의 눈으로 파악하고 교화자료 개발에 박차를 가해야 할것이다.

5. 결 론

갈등은 없는 것보다 조금씩 있는 것이 좋다. 전혀 없게 되면 무풍지대가 되므로 발전에 저해가 온다. 그러나 너무 많으면 감당하기 어렵게 된다. 적당한 갈등이면 자신의 발전이나 교당의 발전을 위해서 좋다. 갈등이 적으면 지도자는 조장시키는데로 노력을 해야 하고, 너무 많으면 축소시키는 방향으로 교무는 노력을 해야 한다. 50) 이것이 교무의 역할이면서 지도자의 역할이다.

또 교당 조직에 Missfit 가 있다면 Fit화 시키는 것 51)이 교당 교무의 역할이다. Fit화란 적합화이다. 교당조직에 문제가 있는 것이 있다면 바르게 판단하여 개선하고 바로 잡는데 교무는 최선을 다하여야 한다.

교당 갈등 요인들은 Pondy의 갈등이론에 근거하여 일일이 분석하여 보았다. 갈등상황에 대한 해결방안을 다음과 같이 찾아보고자 한다.

①. 갈등요인중에 가장 해결하기 어려운 것이 인적구성원간에 서로 겪는 갈등이다. 교당구성원간, 교도간(교도회장단 포함)에 심리적으로 오는 인간적인 요인들이다. 지방에 있는 교무중에서는 교당구성원간에 화목하게 되면 교화는 절반이 성공이라는 말을 하였다. 그 말이 맞는 말이라고 필자는 생각한다. 교무는 이러한 갈등 요인들을 잘 파악하여 어떤 상황에서 문제가 오는지를 알아차린다면 어떤 상황에서도 극복 할 수 있으리라 생각한다.

부교무와 교감. 교무간에 갈등을 보면 가치관과 의견의 차이, 성격의 차이에서 항상 대립된다. 경륜이 부족하고 생각하는 것이 미숙하다고 무시받고 사는 대상이 부교무이다. 이 문제는 부교무와 교감. 교무간에 항상 상존하는 문제이다. 그동안 살아온 인생이 다르고 의식, 가치관이 다른데 자기에게 맞추고 통일하라고 하기에는 어려운 것이다. 조금씩 맞추고 살아가는 지혜가 필요한 것이다. 부교무는 여기에서 천만중생을 제도하고 교화하는 제도 방편을 찾는 보람의 기간으로 삼아야 하고, 교무 교감은 요즘 젊은 세대들의 의식구조를 이해하는 공부를 할 필요가 있다고 본다.

②. 교무는 교도간에 만날 때 절대로 사사롭게 만나서는 않된다. 법으로 만나야 한다. 공부로 지도하고 권면해야 한다. 교도가 교무를 쉽게 생각하면 그때부터 지도의 로선은 무너지고 만다.

③. 자원의 부족으로 나타나는 문제에 대한 극복방안으로는 자원을 증가시키거나, 자원을 돌려쓰거나 자원을 해결하는 능력을 길러야 할것이다. 정책적인 차이에서 오는 문제는 정

50) K. H. Chung & L. C. Megginson, *Organizational Behavior; Develeloping Managerial Skills* (New York : Harper & Row, Publishers, 1981) p. 264.

51) Ibid. pp. 40-41.

책우선순위가 사람마다 다르다는 것도 알아야 하며 나의 판단기준이 절대는 아니다는 것을 알아야 한다. 자기의 판단기준을 가지고 나의 잣대로 교단을 판단하는 어리석음을 범해 서는 않된다. 또한 교단은 교무들의 경향이 정책의 부재에서 갈등을 느끼는 교무들이 얼마나 있는가를 항상 파악하여 정책개발을 항상 시도 함으로써 그 갭을 줄여나가야 할 것이다. 조직운영상의 문제는 교당조직 운영에 많은 함정과 조직운영 기법에서 많은 부족이 있다는 것을 교무들은 절감하여야 한다. 항상 교당조직을 연구개발하여 대안을 가지도록 노력해야 할 것이다.

④. 교감과 교무, 부교무, 회장단 등이 역할분담에 뚜렷해 질 수 있도록 조직관리에 대한 교육, 훈련이 뒤따라야 한다.

⑤. 상위자인 교감과 교무는 상위자의 역할을 인지해야 한다. 하위자에게서 나타나는 문제점으로는 역할갈등, 역할과중, 역할미발휘이다. 상위자는 하위자에게 적절한 선에서 권한부여, 동기부여해 주어서 역할갈등에 대한 관리가 필요하다. 하위자의 역할이 너무 과중하여 육체적인 질병이 원인이 된다면 짐을 덜어주는 역할과중 관리를 하여주어야 한다. 하위자의 능력을 십분 발휘할 수 있도록 역할이 미발휘되는 일이 없도록 역할미발휘 관리를 하여 주어야 한다.

결론적으로 우리가 느끼고 있는 갈등은 조금만 시야을 넓게 가진다면 갈등상황이 될 수가 없다. 오히려 잘만 이용한다면 좋은 결과가 올 수도 있다. 내 주변의 어려운 상황을 어떻게 이용하느냐는 내 손에 달려 있기 때문이다.

우리가 겪고 있는 갈등상황을 정확하게 인지하는 힘만 갖춘다면 우리가 느끼고 있는 갈등현상은 갈등도 아니라는 차원높은 판단도 가능하리라고 본다. 왜냐하면 그것 자체가 다 공부의 자료이고 공부의 기회이기 때문이다. 교무들은 일선에서 법력(실력) 부족을 절감하고 있었다. 이러한 갈등상황속에서 정확하게 인식하고 유연하게 대응하면서 열심히 교화한다면 법력은 그 속에 들어 있다고 볼 수 있지 않을까? 생각되어지기 때문이다.