

조직 집단 내 갈등의 선행변인에 대한 연구

김 지 혜

탁 진 국[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 조직 내 부서 또는 팀에서 발생하는 과업갈등과 관계갈등의 선행변인으로서 상황변인(촉진적 상호의존성, 가치다양성)과 개인차 변인(자기감시성, 호혜경계성, 관점수용)이 과업갈등 및 관계갈등과 어떻게 관련되어 있는지를 알아보는 것이다. 207명의 직장인으로부터 자료를 얻었으며, 상관 분석 결과, 촉진적 상호의존성은 과업갈등과 더 크게 정적으로 관련되었고, 가치다양성은 관계갈등과 더 크게 관련되었으며, 자기감시성은 갈등과 유의하게 관련되지 않아 가설이 지지되지 않았다. 관점수용은 관계갈등과 더 크게 부적으로 관련되어 가설이 지지되었으며 호혜경계성은 관계갈등과 좀 더 크게 관련되어 가설이 부분적으로 지지되었다. 이러한 결과를 바탕으로 연구의 의의, 한계점 및 미래 연구를 논의하였다.

주요어 : 과업갈등, 관계갈등, 촉진적 상호의존성, 가치다양성, 자기감시성, 호혜경계성, 관점수용

[†] 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

조직이란 특정 목적에 동의하는 개인들의 집단이 일관되게 함께 일하는 구조화된 사회적 시스템이다(Greenberg & Baron, 1997). 오늘날의 조직은 불확실하고 급변하는 기업 환경에 따라 상시적인 구조조정, 비용 절감 등 혁신의 강도를 높이고 있다. 이에 따라 구성원들은 성과주의 인사정책에 따른 실적 위주의 기업문화로 인해 스트레스를 받고 있으며 어느 때보다 더 다양하고 심화된 심리적, 감성적 갈등을 경험하고 있다(강진구, 2005). 취업포털사이트 career(www.career.co.kr)의 통계에 의하면 1,678명의 직장인이 10명 중 8명꼴로 직장생활에서 화병을 앓은 경험이 있는 것으로 응답하였는데, 가장 큰 이유가 ‘직장 내 인간관계에 따른 갈등 때문(51.9%)’이라고 답하였다. 게다가 이들 중 32.4%가 갈등을 극복하지 못하고 퇴사한 것으로 나타나 조직 차원의 갈등 관리 필요성이 제기되고 있다.

산업 및 조직심리학자들은 오랜 동안 갈등에 관해 연구해왔으나 대부분의 연구는 조직 내에서 종업원들의 갈등 지각이 조직에 미치는 결과를 분석하는데 초점을 두고 있으며, 갈등의 선행변인에 대한 연구는 매우 드문 실정이다. 갈등은 한 가지 요인에 의해서 발생하는 것이 아니라 여러 요인들의 복합적인 상호작용으로 발생하는 경우가 대부분이다. 일반적으로 갈등을 일으키는 요인들은 조직 구조상의 문제에 관련되어 발생할 수도 있고, 양립할 수 없는 개인들의 특성과 관련되어 발생할 수도 있다. 즉, 갈등을 유발시키는 요인은 조직의 상황적인 측면과 개인 측면으로 볼 수 있는데, 이들을 포괄적으로 고려하여 직접적으로 연구한 경험적 논문은 없는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 개인의 주관적 지각 수준에서 집단 내 갈등(과업갈등/관계갈등)에

영향을 주는 선행변인으로서 집단 내 상황 변인과 개인차 변인을 나누어 설명하려고 한다. 상황 변인으로는 팀제 연계와 네트워크가 중요해진 과업 상황을 고려하여 구조로서의 촉진적 상호의존성과 업무관련 사회적 특성인 가치다양성이 갈등에 미치는 영향을 알아보려 한다. 또한 상황을 지각하고 행동과 관계를 억제하고 조절하는 대인관계 역량으로서의 자기감시성, 호혜경계성, 그리고 관점수용과 갈등의 관계를 검증하고자 한다. 구체적으로는 어떠한 변인들이 관계갈등 및 과업갈등에 더 큰 영향을 주는지를 검증함으로써 조직 내 갈등관리 해법을 모색하는데 본 연구의 목적이 있다.

과업갈등과 관계갈등의 개념적 차이

갈등은 연구자들마다 정의와 측정에 차이가 있어서 통일된 정의가 없다. 그러나 연구자들의 공통된 개념은 구성원들 간의 차이 및 불일치로 인해 발생하는 개념으로 제안하고 있다. 따라서 기존 연구들을 바탕으로 집단 내에서 발생하는 갈등을 집단 구성원들 사이의 관점, 아이디어, 의견의 차이와 같은 과업 측면과 구성원들 사이에서 감정적 대립, 질투심과 같은 관계적 측면의 불일치를 지각함으로써 발생하는 것으로 개념화할 수 있다.

1970년대 중반부터 조직 내 갈등은 피할 수 없으며, 긍정 및 부정의 기능을 인정하고 기능적인 대립을 조장하며 해결 및 자극을 포함한 갈등관리가 필요하다는 상호작용적 관점이 대두 되었다. 갈등이 조직성과에 긍정적 영향을 주는 갈등도 있고 부정적 영향을 주는 갈등도 있으므로 부정적 영향을 주는 갈등은 제거하고 긍정적 영향을 주는 갈등은 고무시켜

갈등이 건전하게, 그리고 극단적으로 흐르지 않도록 적절한 수준을 유지하는 것이 중요하다는 주장이 제기되었다(홍선임, 2002). 이후 용어에는 차이가 있지만, 갈등을 과업갈등(task/ cognitive conflict)과 관계갈등(relationship/ affective/ social-emotional conflict)으로 구분하여 차별적인 효과를 밝히려고 하였다(Jehn, 1995; Amason, 1996, Priem & Price, 1991; Pinkley, 1990). Jehn(1997)은 갈등의 내용을 분명히 규정하기 위하여 과업갈등과 관계갈등이 구분되어야 한다고 주장하였으며, 최근 조직 내 갈등에 관한 연구에서도 갈등의 유형을 구분하여 보는 관점이 지지되고 있다(성양경, 김명연, 2006).

과업갈등은 관점, 생각, 의견의 차이를 포함하여 과업이 수행되는 내용에 대해 인지적으로 불일치하는 것을 의미한다. 과업갈등의 정의상 활발한 토론과 개인적 흥분 상태가 동시에 일어날 수 있으나, 관계갈등과 주로 관련되는 강한 부정적 대인 관계 정서가 제외된 상태를 뜻한다(Jehn, 1995). 즉, 조직 장면에서 보면, 대인간 불일치가 발생했을 때, 이러한 불일치를 업무상 발생하는 자연스러운 관점이나 의견의 차이로 인식하는 것을 과업갈등으로 본다. 갈등의 기능 면에서 과업갈등은 적정 수준으로 관리한다면 다양한 의견 수립과 효율적 대안을 모색하는 점에서 조직에 긍정적인 효과를 준다는 연구가 있다(Amason, 1996; Jehn, 1995). Jehn(1995, 1997)은 조직 구성원들이 주로 과업에 초점을 두고 있거나, 혹은 일반적인 목표를 어떻게 효과적으로 수행할 것인가에 대한 다양한 판단 과정에 초점을 둘 때 과업갈등이 긍정적으로 작용한다고 주장하였다. 그러나 De Dreu와 Weingart(2003)는 통합 분석에서 과업갈등에 대한 기존 연구 결과 중

5개에서만 과업갈등과 팀 수행 간에 정적 상관관이 있었으며 전체적으로는 부적 상관관계를 보고하였다. 따라서 과업갈등이 조직성과에 미치는 긍정적 또는 부정적 영향에 대해서는 논쟁의 여지가 있다.

관계갈등은 집단 구성원들 사이의 대인 관계적 차이로 감정적 긴장과 마찰과 같은 정서적 요소를 포함한다(Pelled, 1996). 일반적으로는 긴장, 증오, 성가심, 좌절, 짜증과 같은 부정적인 감정을 포함한다(Jehn, 1995). 관계갈등은 조직 장면에서 과업갈등과 같이 업무상 일어나는 의견 차이가 아니라 상대방의 개인적 특성의 차이에 따라 대인간 불일치가 일어나는 것을 말한다. 관계갈등은 대체로 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000). Jehn(1995)의 연구에서 관계갈등은 팀에 대한 몰입, 만족, 잔류 의도를 감소시키는 것으로 나타났다. Simons와 Peterson(2000)은 관계갈등의 부정적인 영향에 대하여 세 가지 이유로 설명하였는데, 첫째는 시간과 에너지를 관계갈등에 쏟기 때문이며, 둘째, 관계갈등으로 인한 스트레스와 불안 수준의 증가가 인지적 기능을 제한할 수 있고, 셋째, 적대적인 자기 충족적 예언과 귀인이 일어나기 때문이다.

이처럼 갈등유형에 관한 선행연구에서는 과업갈등과 관계갈등이 서로 구분되며 각 갈등 유형이 조직성과에 미치는 영향은 일관적이지 않은 것으로 나타났다. 갈등의 선행변인에 대한 연구가 부족한 현 상황에서 과업갈등과 관계갈등의 개념이 구분되는 점을 고려하면, 선행변인이 과업갈등과 관계갈등에 미치는 영향은 차이가 있을 것으로 기대할 수 있다. 과업갈등은 인지적 불일치에서 비롯되는 것이므로 업무 상황에서 인지적 판단이 좌우하는 상황

변인과 관련이 클 것으로 기대할 수 있다. 한편 정서적 갈등과 유사한 관계갈등은 같은 부서 또는 팀의 구성원과의 관계에서 개인의 사회적 역량과 같은 개인차 변인과 관련이 클 것으로 기대할 수 있다.

상황 변인과 집단 내 갈등

Tett와 Burnett(2003)는 팀 단위의 작은 집단 내에서 발생하는 갈등의 원인으로 개인이 경험하는 상황적 요인을 과업, 사회, 조직 수준으로 구분하고, 업무 현장에서 발생하는 상황적 요인이 개인 특성과 결합하여 작업 행동을 이끈다고 설명한다. 과업 요인은 일상적인 과제, 책임, 프로세스 상에서 작업 자체가 갖는 특성을 의미한다. 예를 들어 회계 담당 직원은 많은 서류 처리를 통해 업무 수행을 보이지만, 관리를 과업으로 하는 상사는 회계장부 정리와 같이 세부적인 일에 꼼꼼하지 않을 수 있다. 사회 요인은 개인의 사회적 노력, 행동에 대한 동료, 부하, 상사, 고객 등의 기대를 의미한다. 영업직과 생산직을 비교해보면, 영업직은 고객 중심이기 때문에 생산직보다 대인간 의사소통이 많이 요구된다. 조직 요인은 '조직의 성격'으로서 조직의 구조, 정책, 보상시스템 등을 의미하며, 조직의 위계적 문화 또는 친화적 문화 등이 그 예이다.

상황변인과 갈등과의 관계를 직접적으로 분석한 연구는 지평기(2009)의 연구가 유일하게 나타나고 있다. 지평기의 연구에서 조직 내 구성원들의 가치다양성이 갈등을 증대시킬 것으로 가정하였으며 연구결과 가치다양성은 관계갈등과 과업갈등 모두와 정적으로 관련되었다. 이외에 몇몇 연구들은 갈등과의 관계를 직접적으로 분석하지는 않고 갈등과 태도변인

과의 관계에서 조절변인의 역할을 하는 변인에 대해 분석하였다(전무경 등, 2006; 한성호, 2008). 전무경 등(2006)은 관계갈등과 직무만족 및 이직의도와와의 관계에서 종업원들이 과업을 수행하는데 있어서 의존하는 정도를 나타내는 과업상호의존성이 조절변인의 역할을 함을 밝혀냈다. 과업 상호의존성은 집단 구성원이 상호의존을 통하여 얻게 되는 결과를 어떻게 인식 하느냐에 따라 촉진적이거나 저해적일 수 있는데, 한성호(2008)의 연구에서는 과업갈등과 관계갈등과의 관계에서 촉진적 상호의존성이 조절변인의 역할을 하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 이러한 과거 연구를 토대로 관계갈등과 과업갈등에 영향을 미치는 선행변인으로 가치다양성과 촉진적 상호의존구조를 선택하고자 한다.

촉진적 상호의존구조

조직은 주어진 과업을 보다 효율적으로 수행하기 위해서 구성원들 간 상호의존적 관계 구조를 선호하고 있다. 그러나 개인이 상호 의존하여 얻게 되는 목표나 성과를 어떻게 지각하는가에 따라서 조직의 상호의존성의 영향은 긍정적 혹은 부정적일 수 있다. Deutsch (1949, 1973; De Dreu & Gelfand, 2008에서 재인용)는 이러한 상호의존성의 양가적 관계는 집단 구성원의 성공이 곧 다른 집단 구성원의 실패를 의미하는 저해적 상호의존성과, 한 구성원의 성공은 나와 다른 구성원들의 성공 기회가 증가하는 것으로 보는 촉진적 상호의존구조로 구분하였다. 즉, 촉진적이거나 저해적 목표-상호의존성은 개인의 동기 개념과 밀접한 관련이 있다(Beersma, Conlon, & Hollenbeck, 2008). 저해적 상호의존적인 구조에서 논쟁을 할 경우, 자신의 결과를 극대화 할수록 상대

는 부정적인 결과를 얻거나 아무 성과도 없게 되기 때문에 불신, 적대감, 부정적 대인지각과 연결된다. 반대로 촉진적 상호의존적인 구조에서 논쟁은 자신과 상대방의 성과 모두 극대화 하게 되며 신뢰, 긍정적 태도와 지각, 정보의 건설적인 교환으로 이어진다.

효과적인 갈등관리 차원에서 긍정적인 상호의존구조의 지각은 다른 구성원들의 목표에 맞추어 자신의 목표를 수용하고 기꺼이 전환하려는 태도를 보이게 된다. 이러한 노력은 상호간 긍정적 태도를 가지게 하고, 다른 구성원들에 의해 제시되는 정보나 제안, 그리고 아이디어를 왜곡하지 않고 잘 받아들이게 될 것이다. Tjosvold(2008)는 서로간의 관점을 이해하기 위해 경청하고 확인하는 것을 “건설적 논쟁(constructive controversy)”이라 하였는데, 이는 다양한 경험적 연구와 게임 상향 실험에서 지지된 바 있다. 따라서 구성원들이 집단을 촉진적 상호의존성 구조로 인식한다면 구성원들 사이에서의 과업상의 의견이나 애매한 행동들을 자신의 생존을 위하여 서로를 배척하거나 공격하려는 것이 아닌 서로를 위한 발전적인 방향으로 인식하려 할 것이고 애매한 행동들을 긍정적으로 판단하려는 경향 또한 높을 것이다.

관계갈등과 과업갈등이 서로 다른 역동으로 나타나는 다른 현상이라고 보는 연구자들의 주장을 고려하면(De Dreu, Harinck, & Van Vianen, 1999; Jehn, 1997; Simons & Peterson, 2000), 촉진적 상호의존구조가 두 갈등에 미치는 영향의 차이도 다를 것으로 생각된다. 연구자들은 과업갈등은 비교적 강도가 낮으며 부정적인 감정과 같은 개인의 정체성을 위협하지 않고 팀 멤버간의 긍정적인 판단과 결정을 동기화하는 반면 관계갈등은 팀 협동을

저해하여 수행과 역의 관계라고 주장한다 (Amason & Schweiger, 1994; De Dreu 등, 1999; Jehn, 1997). 따라서 집단 내 다른 구성원의 성공이나 성취가 나에게도 이득이 되는 구조라면 서로의 이해관계가 달라서 발생하는 갈등을 피하려 할 것이며, 사적인 감정이나 관계로 인한 갈등보다는 인지적 차이로 인해 발생하는 과업갈등을 줄이는데 더 큰 영향을 줄 것으로 기대할 수 있을 것이다.

가설 1. 촉진적 상호의존성은 관계갈등에 비해 과업갈등과 더 부적으로 관련될 것이다.

가치다양성

Jehn, Northcraft 및 Neale(1999)은 가치다양성을 집단의 과업, 목적이나 목표에 대해 구성원이 인지하는 차이로 정의하였는데, 이들의 연구에서 팀원들 간의 가치다양성은 과업갈등을 유발하는 것으로 나타났다. 구성원간의 가치 차이는 조직 내 과업 내용이나 우선순위를 결정하는데 영향을 미치게 되는데, 예를 들어 효과성을 중시하는 구성원은 효율을 중시하는 구성원과 업무진행 방법에 있어서 마찰을 일으킬 수 있을 것이다. Hambrick과 Mason(1984)에 따르면 구성원들의 인지와 관련된 차이는 생산성 악화에 영향을 미치기 때문에 결국 의사결정의 질에 부정적인 영향을 미치게 된다 (지평기, 2009에서 재인용).

반면 구성원들끼리 가치가 동일하면 중요하게 여기는 방향성이 같으므로 가치의 불일치로 인한 갈등이 생기지 않을 것이다. 유사성 패러다임(Byrne, 1971: 한주희 2007에서 재인용)에 의하면, 구성원들은 자신들이 가진 가치관이나 태도가 타인에 의해 지지되기를 바라며 일반적으로 자신이 속한 집단과 유사한 특

정을 가진 집단 구성원에 대해 동일시하는 경향을 보인다. 이 때문에 자신과 유사한 사람을 선호하며, 자신과 다르다고 인지되는 사람에 대해서 부정적 성향을 형성하게 된다. 한 집단의 구성원들이 비슷한 관심거리와 사고방식을 공유하게 되면 구성원들의 의견에 대해서도 유사한 인지 스크린 과정을 거치게 되므로 서로 다른 의견이 충돌하면서 생기는 갈등을 최소화하게 되는 것이다(Leonard & Status, 1997: 한주희 2007에서 재인용).

한편 Harrison, Price와 Bell(1998)은 가치다양성의 배경을 구성원들의 성격이나 태도와 같은 심리적 특징의 차이로 보고, 이러한 차이는 구성원간의 상호교류를 통해서 파악된다고 보았다. 한 집단의 구성원들이 서로 언어적, 비언어적 의사소통을 하는 과정에서 서로의 가치적 차이를 알 수 있게 되는 것이다. 태도의 유사성을 공유한 구성원들의 경우에는 팀 응집력이 높게 나타나고(Harrison, Price, & Bell, 1998), 유사한 태도를 가지지 않은 구성원 간에는 가치의 차이가 자신과 타인을 차별화하는 기준이 되어 친밀성이 저하되고(Fiske, 2002) 결과적으로 관계갈등이 증가할 가능성이 높다.

구성원들 간의 가치가 서로 다른 정도가 강할수록 업무처리 과정에서 서로 간에 의견 통일이 제대로 이루어지지 않을 가능성이 높기 때문에 과업갈등이 강할 것으로 기대할 수 있다. 또한 이러한 상태가 지속되면 관계갈등 또한 높게 나타날 가능성이 높다. 따라서 가치다양성은 일차적으로는 과업갈등에 더 큰 영향을 미치고 이러한 갈등이 어떻게 해소되는지에 따라 이차적으로 관계갈등에 영향을 줄 것으로 기대할 수 있으며, 이를 통해 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 2. 가치다양성은 관계갈등보다 과업갈등과 더 크게 관련될 것이다.

개인차 변인과 집단 내 갈등

집단 내에서 구성원들 간의 업무와 관련된 촉진적 상호의존구조와 구성원들 간의 가치다양성과 같은 상황변인 이외에도 갈등에 영향을 줄 수 있는 변인으로서 개인의 특성을 들 수 있다. 즉 개인의 특성에 따라 갈등을 좀 더 쉽게 지각할 수 있을 것이다. 예를 들어 타인의 의견을 잘 수용하는 구성원은 그렇지 않은 사람에 비해 관계갈등이나 과업갈등을 덜 지각할 것으로 기대할 수 있다.

개인차 변인이 사용된 국내 연구들은 주로 기존의 여러 갈등 관리 모델을 기본으로 하여 발전된 개인의 전형적인 갈등관리 유형(통합, 순응, 지배, 회피, 타협, Rahim, 1983; Rahim & Magner, 1995; Van de Vliert, 1997)을 조직 유효성 등의 결과와 연결시켰다. 정수진과 고종석(1993)은 갈등관리 유형에 따른 조직 유효성간의 관계를 분석하였고, 장동운과 이종훈(1997)은 구성원들이 갈등에 관해 갖고 있는 관점에 따라 어떤 갈등관리 유형을 선택하는가를 검증하였다. 김범성(2007)은 경영자의 성격과 갈등관리 유형 간의 관계에서 일부 유의미한 결과를 보고하였다. 하지만 사회가 복잡하고 다양해지면서 개인의 가치도 다양해질 뿐 아니라, 집단주의로 대변되던 유교 문화권의 특색도 줄어들고 있는 상황이기 때문에 갈등관리 유형은 다양한 갈등의 원인에 대한 근본적인 해결책을 제시할 수 없게 되었다. 갈등은 가치의 불일치에서 오는 지각이 개인 간, 집단 간 서로 관계가 있다는 것에서부터 발전하게 된다(Baron, 1990). 따라서 효과적인 갈등관리

방안을 찾기 위해 갈등의 주체인 개인의 다양한 가치 및 특성과 갈등 지각의 관계에 대한 접근이 바람직 할 것이다.

본 연구는 집단 내에서의 과업 및 관계갈등을 다루고 있으므로 이러한 갈등에 영향을 미칠 것으로 기대되는 개인차 변인은 사람들과의 관계에서 관계를 촉진시키거나 저해시킬 수 있는 개인의 특성과 관련된 변인이어야 할 것이다. 사회적 맥락 내에서 사람들 간의 관계에 영향을 줄 수 있는 개인차 변인으로는 먼저 다른 사람의 의견을 잘 수용하는 특성을 들 수 있다. 타인의 관점을 잘 수용하는 사람은 그렇지 않은 사람에 비해 집단 내 구성원들과 좋은 관계를 유지하고 따라서 갈등도 적을 것으로 기대할 수 있다. 또한 다른 사람들과의 관계에서 타인이 주려는 도움을 의심하고 이를 진정으로 수용하려는 성향이 낮은 사람은 집단 내에서 구성원들과 좋은 관계를 유지하기 힘들고 따라서 갈등도 클 것으로 기대할 수 있다. 마지막으로 자신의 말과 행동을 늘 점검하며 잘못된 행동은 교정하려는 의지가 강한 사람은 사람들과의 관계에서도 좀 더 원만한 관계를 지속할 가능성이 높으며 결과적으로 갈등을 적게 지각할 가능성이 높을 것이다. 본 연구에서는 이러한 특성을 반영하는 변인으로서 관점수용, 호혜경계성, 그리고 자기감시성을 선택하여 이러한 변인들이 과업갈등과 관계갈등에 어떻게 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

자기감시성

자기감시성(self-monitoring)은 자신이 표현한 행동과 말의 사회적 적절성, 자기표현의 통제력, 특정 상황에서의 표현능력을 말하며(Snyder, 1974), 성격의 Big 5 모델과 다른 성격변인이

다(Funder, 2001). 하위 요인으로는 (1) 자기표현의 사회적 적절성, (2) 자기표현의 적절성을 가리키는 단서로 사회적 비교 정보에 주의를 기울이는 정도 (3) 자기표현 및 표현 행동을 통제하고 수정할 수 있는 능력, (4) 특정 상황에서 이런 능력을 사용하는 정도, (5) 자기표현이 상황에 따라 변화하거나 일관된 정도가 있다. 즉, 자신의 정서를 잘 표현하는 기능부터 상황에 필요하다고 생각되는 정서를 표현하게 하는 기능까지 모두 포함되는 것이다. 자기감시성이 높은 사람은 자신을 상황에 따라 융통성 있고 적응력 있는 사람으로 간주하는 반면, 자기감시성이 낮은 사람은 자신을 소신대로 원칙대로 행동하는 사람으로 간주하고 상호관계적인 역동보다 내적인 정서적, 인지적 상태에 주의를 기울인다(김상기, 1992). 따라서 자신이 처한 상황과 자신의 입장에 대해서 명확하게 인식할수록 자신 뿐 아니라 다른 이들을 이해할 수 있는 판단 기준과 인지적 구조가 생성되어 갈등을 개선하고 가능할 것이다. Flynn과 Ames(2006)는 성차별 상황을 경험하는 여성이 갈등 상황 압력을 지각하여 자신을 수정해나가는 과정에서 자기감시성이 더욱 영향력 있고 중요한 공헌을 함을 밝힌 바 있다. 따라서 자기감시성은 갈등지각과 관련이 있고 갈등 관리에 사용될 수 있는 개인 특성으로 고려될 수 있다.

자기감시성의 사회적 적합성에 대한 신호에 맞춰 자신을 관찰하고 통제하는 경향은 사회적 맥락에서 자신을 표현하는 방식에서의 개인차를 설명할 수 있는 통찰을 제공해준다(Gangestad, & Snyder, 2000). 이론에 따르면 자기감시성이 높은 사람은 카멜레온처럼 청중에 맞는 적절한 이미지를 표출하고, 상황에 맞게 자신의 태도, 관점, 행동을 변화시킬 수 있다

(Kilduff & Day, 1994). 자기감시성향이 높은 사람은 정서표현을 잘하고, 사회적 상황에 연관된 행동을 하며 의사소통이 능숙한 사람이다. 이들은 부드러운 사회적 관계를 위해 자기감시성을 사용하기도 하며 상황에 대한 적응성, 상호관계 적절성, 주의집중과 적응에서 타인 지향적 요소들을 가지고 있다. 따라서 과제의 수준이 어렵더라도 자신이 책임을 맡은 부분에 있어서 리더의 역할을 하기도 하며, 타인과 효과적으로 협력하여 완수하는 경향이 있다. 연구자들은 이러한 자기감시성의 타인 지향적 특성 때문에 맥락 수행이 탁월하다고 설명하였고, 이로 인해 집단 내 구성원 간 갈등을 유발할 수 있는 원인을 제공하거나 발화시키지 않을 것으로 생각된다. 이상의 내용을 종합해볼 때 자기감시성은 갈등과 부정적 관계가 있으며 특히 대인관계와 관련된 관계갈등에 더 큰 영향력을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

가설 3. 자기감시성은 과업갈등보다 관계갈등과 더 부정적으로 관련될 것이다.

호혜경제성

사회적 교환이론(social exchange theory)은 개인의 조직에 대한 태도와 행동을 이해하는데 유용한 틀로 인식되고 있다. 사회적 교환이론의 틀을 구성했다고 평가되는 Homans(1961)는 스키너의 조작적 학습이론의 원리를 개인과 조직간 교환관계에 적용하여, 개인이 조직으로부터 받는 보상에 의해 개인과 조직의 상호작용 질이 결정된다고 하였다(Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999에서 재인용). 이 때 교환관계의 강도는 관계에 속한 사람이 기여한 비용과 이익에 의해 영향을 받으며(Homans, 1961; Thibaut

& Kelly, 1959; Lynch 등 1999에서 재인용), 상대방으로부터 가치 있는 자원을 받기를 바라는 개인들은 더 큰 원조의 호혜(reciprocation of aid)를 보였다(Cotterell, Eisenberger, & Speicher, 1992; Eisenberger, Cotterell & Marvel, 1987; Lynch, 등 1999에서 재인용).

“도움에는 도움으로 갚아야 한다.”는 호혜성 규범(“norm of reciprocity”, Gouldner, 1960; Lynch 등 1999에서 재인용)은 타인에게 유익을 줄 때에는 다음 기회에 그에 상응하는 무엇을 받게 될 것으로 기대하고, 받게 되면 주어야 한다는 부담을 갖게 된다. 교환관계에서 반복적으로 받아야 할 보상을 받는데 실패하여 손해를 입은 개인은 교환관계에서 투자를 줄이고 다른 사람의 호혜성 규범을 의심하게 된다. 이러한 사회교환이론에 대한 민감성은 사람마다 다르다(Organ, 1977; Kamdar, McAllister & Turban 2006에서 재인용).

Organ과 후속 연구들(Cotterell 등, 1992; Lynch 등 1999; Perugini, Gallucci, Presaghi, & Ercolani, 2003)은 특정 개인이 사회 교환관계에서 이용 당할까봐 더욱 두려워하며, 관계에 관여하기를 주저한다는 것을 입증하였다. Eisenberger, Cotterell과 Marvel(1987)은 사회적 교환관계에서 자신이 이용당할까봐 두려워하는 경향성을 호혜경계성(reciprocation wariness)로 명명하였다. 누군가로부터 도움을 받게 되면 도움을 제공한 사람이 언제, 어떤 요청을 하게 될지 모르는데, 이 때 터무니없는 요구라도 거절하기 어렵게 될 수 있다(Cialdini, 1993). 또한 도움을 주는 사람도 받는 사람이 동일한 수준의 보상이나 도움을 제공할 것이라고 확신할 수 없기 때문에 어느 정도의 호혜경계성은 호혜성 규범의 오용을 현실적으로 보호하는 역할을 한다.

호혜경계성을 가진 개인은 다른 사람들이 책임감 있게 행동할 것으로 확신하기 전까지 일반적으로 도움을 주는 것, 받는 것, 사회적 관계에 기여하는 것을 망설인다. 성격변인으로서 호혜경계성은 일반적인 두려움에 대한 성향과 착취를 피하려는 시도를 포함한다(Eisenberger 등, 1987). 따라서 집단 내 구성원들의 모든 관계에 민감하며 부정적 시각을 갖고 갈등을 크게 지각할 것으로 기대할 수 있다.

Cotterell과 Eisenberger(1992)는 대인관계에서 호혜경계성을 연구한 결과, 높은 호혜경계성을 가진 학생들은 최수 딜레마 과제에서 협력적 의사소통의 긍정적 반응이 유의하게 줄어들고, 비협력적 의사소통의 부정적 반응이 증가하는 등, 대인관계에서 이기적인 이용에 대한 두려움을 크게 나타냈다. 또 높은 호혜경계성의 학생과 함께 방을 쓰는 친구들은 그들을 동정심이 없고 무관심하며 잘 속이는 사람으로 평가했다.

Kamdar 등 (2006)은 경계적인 개인은 긍정적인 교환보다 부정적 교환에 대해 염려하기 때문에 조직시민행동에 대한 필요를 느끼지 못한다고 설명하였다. 개인 대 개인 차원에서 호혜경계성은 타인으로부터 업무 및 업무 외적인 부분에서 ‘계산적’이거나 ‘이기적’으로 판단되기 쉽기 때문에 이로 인한 감정의 마찰이 예상되며 집단 내 갈등 지각수준도 높을 것이다. 개인 대 조직 차원에서 조직의 지원을 받고 자신의 안전과 웰빙에 관심을 갖고 있다고 생각되면 호혜경계성이 높은 사람도 눈에 띄는 업무 수행을 하기도 한다는 연구는(Lynch, 1998), 일차적으로 정서적 관계가 발전되어야 과업에도 영향을 주는 것을 의미한다. 따라서 호혜경계성은 갈등과 정적 상관이며

특히 집단 구성원과의 관계갈등과 더 크게 관련될 것으로 가정할 수 있다.

가설 4 호혜경계성은 과업갈등보다 관계갈등과 더 정적으로 관련될 것이다.

관점수용

관점수용(perspective taking)은 발달 및 사회심리학에서 공감이 연구되었던 초기에 Piaget(1932)나 Mead(1934)같은 인지론자들의 영향을 받아, 타인의 관점을 수용할 수 있는 능력으로 정의되었다(신경일, 1994). Piaget는 타인의 관점을 이해하지 못하고 사회적 상황에서 무능력한 어린 아이를 자아중심성과 관점수용능력의 결핍이라는 관점에서 설명했다. 타인의 생각이나 감정을 수용하여 이해하는 관점수용이 되기 위해서 자아 중심성이 극복되어야 한다. 공감의 요소 중 가장 명백하게 공통적으로 확인된 부분이기도 하다(Davis, 1983). 조직 연구자들은 공감이 인지적 공감과 공감적 배려로 구성된다고 본다. 이 때 타인의 관점을 지각하고 받아들이려는 경향이 인지적 공감이고, 타인의 행복과 불행을 정서적으로 공감하는 것이 공감적 배려이다.

신경일(1994)은 공감의 요소를 인지적 요소, 정서적 요소, 표현적 요소로 구분하고, 주의 집중이나 관점수용 같은 인지적 과정과 정서전이, 정서적 공명 같은 정서적 과정이 있는 뒤에 관심 표현 행동이 나타난다고 하였다. 정서적 요소는 무의식적인 정서적 공유 과정인데 반해, 관점수용은 의식적인 이해를 위한 노력의 과정으로 서로 독립적이다. 관점수용, 즉, 인지적 공감 성향이 높은 사람은 타인의 입장을 잘 이해하고 정서적 갈등을 적게 경험할 것이다. 과업의 성격에 따라 현실을 보는

시각에도 차이가 있으며 같은 사물도 다르게 지각하게 되는데, 이와 같이 생각이 다르고 관점이 다른 사람들이 서로 상호작용하게 되면 갈등을 일으킬 가능성이 크다. 관점의 차이를 가져오는 요인은 대단히 많은데 개인이 갖고 있는 가치관, 경험, 지위, 역할 등의 차이가 관점의 차이 뿐 아니라, 각 개인의 신체적 구조, 나이, 태도, 기술, 지식, 훈련 등을 포함하여 세대 차이, 문화나 성의 차이를 다르게 느끼기도 한다. 그러므로 개인들이 정신적, 신체적 요인들에 의해 서로 다르게 느끼게 될 때 관점의 차이는 현저하게 나타나게 되고, 그런 차이가 심하면 심할수록 갈등이 발생할 소지는 더욱 분명해진다. 이처럼 갈등은 개인이 보는 시각에 초점을 두어 발생하기 때문에 서로의 '다름'을 이해하고 수용하는 태도가 있다면 갈등을 적게 느낄 것이다. 갈등을 관찰하는 개인이 관점수용이 높은 경우에도 갈등을 겪는 당사자들의 입장을 각각 받아들일 수 있게 되고 갈등의 발생 배경을 이해하여 관점수용이 낮은 개인보다 갈등을 낮게 지각할 것이다.

종합해보면 관점수용이 높을수록 집단 내 갈등의 지각수준이 낮을 것이며, 특히 관계갈등과 더 부적 관계일 것으로 예측할 수 있다.

가설 5. 관점수용은 과업갈등보다 관계갈등과 더 부적적으로 관련될 것이다.

방 법

연구대상

가설 검증을 위하여 2009년 8월부터 10월까

지 34개의 조직을 대상으로 총 340부를 배포하였으며 73.5%인 250부를 회수하였다. 이 중 불성실한 응답자, 일반 문항과 역문항의 패턴을 고려하여 적절하지 않은 응답자를 제외하고 총 207명의 자료를 분석에 사용하였다.

표 1. 조사 대상의 인구 통계학적 특성

인구통계변인	구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남자	116	56
	여자	89	43
회사규모	대기업	83	40.1
	중소기업	121	59.5
직무분야	영업	21	10.1
	관리/지원	80	38.6
	연구/개발	39	18.8
	생산	7	3.4
	기술	20	9.7
	기타	39	18.8
근무형태	정규직	158	76.3
	비정규직	47	22.7
직급	사원	132	63.8
	대리	42	20.3
	과장	21	10.1
	차장	4	1.9
	부장 이상	5	2.4
연령	범위	M	SD
	21세~56세	30.6세	5.40세
현 직장 근속년수	범위	M	SD
	3개월~26년	4년 5개월	4년 11개월
현 부서(팀) 근속년수	범위	M	SD
	3개월~19년	3년 7개월	3년 5개월

분석에 포함된 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성이 116명(56%), 여성이 89명(43%)이었으며(무응답 2명), 평균연령은 30.6세(SD=5.40)였다. 회사의 규모는 중소기업이 121명(58.5%)으로 대기업 83명(40.1%)보다 많았다. 직무 분야는 관리, 지원 분야가 80명(38.6%)으로 가장 많았고, 생산 분야가 7명(3.4%)으로 가장 적었다. 또한 현재 조직에 근무한 기간은 평균 4년 5개월(SD=4년 11개월)이고, 현재 소속 부서나 팀에 근무한 기간은 평균 3년 1개월(SD=3년 5개월)로 최소 3개월 이상 재직하였다. 근무형태는 정규직이 158명(76.3%)으로 높은 비율을 나타냈으며, 직급은 일반 사원 급이 132명(63.8%)으로 가장 많았다.

측정

집단 내 갈등

집단 내 갈등을 측정하기 위해 Janssen, Van De Vliert 및 Veenstra(1999)의 과업갈등 6문항, 관계갈등 5문항을 조수연(2007)이 번안한 것을 참고하여 구성하였다. 과업갈등 문항의 예는

표 2. 과업갈등과 관계갈등의 요인분석 결과

	1	2
과업갈등 1		0.698
과업갈등 2		0.767
과업갈등 3		0.597
과업갈등 4		0.532
관계갈등 1	0.725	
관계갈등 2	0.725	
관계갈등 3	0.719	
관계갈등 4	0.610	
관계갈등 5	0.652	

“우리 팀원들은 보통 과업에 관련된 문제에 대해 다른 관점을 가지고 있다.”이며, 관계갈등 문항의 예는 “우리 팀원들은 눈에 띄게 서로를 좋아하지 않는다.”이다. 문항은 Likert 5점 척도이다. 이 중 내적 일관성을 저해하는 것으로 나타난 과업갈등의 3번, 4번 문항을 제외하였으며, 본 연구에서 사용된 과업갈등의 신뢰도는 .58, 관계갈등의 신뢰도는 .75이다.

표 2는 가설 검증에 앞서 측정된 과업갈등과 관계갈등이 구분되는 개념인지 확인하기 위하여 요인 분석을 실시한 결과이다. 집단 내 갈등의 유형을 발생 원인에 따라 관계갈등, 과업갈등으로 측정된 일부 선행 연구들에서 갈등 차원간의 높은 상관성이 보고되어(Fridman, Tidd, Currall, & Tsai, 1998; Jehn 등, 1999; Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000; Simons & Peterson, 2001), 갈등의 유형론에 대한 비판과 척도의 타당화 문제가 거론되었다(Tjosvold, 2008; De Dreu & Gelfand, 2008). 국내 연구에서는 조수연(2007)이 팀 갈등 척도 타당화 연구에서 과업갈등과 관계갈등이 확인적 요인분석을 통해 하나의 요인으로 수렴한다고 밝혔다. 본 연구에서도 갈등을 두 유형으로 고려하였기 때문에 요인분석을 실시하였다. 앞서 실시한 선행 변인들의 요인분석과 마찬가지로 주성분 분석방법의 직각 회전(Varimax) 방식을 사용한 요인분석을 한 결과를 표 2에 제시하였다. 분석 결과, 과업갈등과 관계갈등은 두 요인으로 구분되는 것으로 나타났다.

측진적 상호의존성

집단의 구성원들 간의 어떠한 목표 의존성을 가지고 있는가를 측정하기 위해 Janssen 등(1999)이 개발한 4문항을 한성호(2008)가 수정한 것을 활용하였다. 문항의 예로는 “팀원 중

한 사람의 성공은 다른 팀원들의 성공을 의미한다.”이고 Likert 5점 척도로서 점수를 통합하여 높을수록 촉진적 상호의존성을 나타낸다. 본 연구에서의 내적 일관성 계수는 .79로 나타났다.

가치다양성

Jehn 등(1999)이 개발한 Likert 5점 척도의 6 문항을 사용하였으며, 집단 구성원들 간에 수행해야 하는 작업과 처리 과정에 대하여 가진 신념이 동의하지 않는 정도이다. 설문 문항의 예로는 “모든 팀원들의 가치관은 비슷하다.”와 같은 문항이며 실제 분석에서는 역코딩으로 처리하여 점수가 높을수록 가치다양성이 높도록 점수화하였다. 가치다양성의 신뢰도는 .81로 안정적으로 나타났다.

자기감시성

최초로 자기감시성 척도를 만든 Snyder의 이론에 대한 의문을 제기한 Lennox와 Wolfe(1984)는 자기감시성이라는 연구단위에 대한 보다 좁은 의미의 정의가 필요하다고 주장하며, 2개의 차원으로 정의된 13개 문항의 수정된 자기감시성 척도로서 사회비교정보에 대한 주의 정도(ATSCI)를 제시하였다. 이 척도의 두 차원은 다른 사람들이 표현하는 행동에 대한 민감도와 자신의 표현을 수정하는 능력이다. ATSCI가 높은 사람들은 자신의 행동에 대한 다른 사람들의 반응에 주의를 기울이고 그 반응에 민감한 것으로 나타났다.

Lennox와 Wolfe의 13문항 중 예시는 “나는 타인에게 부정적으로 비춰지지 않기 위하여 나의 행동에 대한 타인의 반응에 주의를 기울이는 편이다.”, “만약 모임에서 어떻게 행동해야 할지 전혀 모를 때, 다른 사람들의 행동을

참고한다.”이다. 신뢰도 분석 결과 문항의 신뢰도는 .76으로 나타났으며, Likert 5점 척도로 활용하였다.

호혜경계성

Eisenberger, Speicher, Leeds, Lynch 및 Banicky (1998)의 호혜경계성 척도(Reciprocation wariness scale) 중 9문항을 번안하여 활용하였다. 문항의 예로는 “사람들이 내게 부탁할 때, 이용당한 기분이 든다.”, “다른 사람들에게 좋게 행동하는 사람들은 무언가를 얻기 위해서이다.”이며 Likert 5점 척도로 측정하였다. 내적 일관성 계수인 Cronbach α 는 .71이었으나 호혜경계성 9번 문항을 삭제하여 .76으로 향상되었으며 점수가 높을수록 호혜경계성이 높도록 점수화하였다.

관점수용

공감을 다차원으로 측정하고 있는 Davis (1980)의 척도 중 타인의 관점을 수용하는 경향인 관점수용 척도 4문항을 신경일(1994)이 번안한 것으로 측정하였다. 문항의 예는 “나는 다른 사람을 더 잘 이해하기 위해 그의 입장에 서면 사물들이 어떻게 보일까 생각해보려고 노력하곤 한다.”이며 Likert 5점 척도이다. 이 중 신뢰도를 저해하는 관점수용 1번 문항을 삭제하여 내적 신뢰도 계수는 .64에서 .80으로 향상되었다. 점수가 높을수록 관점수용이 높음을 의미한다.

선행 변인과 관계갈등의 관계 분석에 앞서 각 선행 변인의 독립성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 분석 방법은 주성분 분석방법으로 직각 회전(Varimax) 방식을 적용한 결과, 5개의 선행변인들이 각각 독립적인 요인으로 분류되는 것으로 나타났다.

분석

본 연구는 표본의 인구통계학적 특성과 척도 신뢰성을 검증하기 위해 SPSS 12.0 프로그램을 사용하여 신뢰도 분석, 요인 분석, 상관 분석 등을 실시하였다.

결 과

본 연구에서 사용한 변인의 기술 통계치와 상관분석 결과를 표 3에 제시하였다. 상황 요인으로 고려한 촉진 상호의존성 구조는 관계갈등과는 부적($r = -.14, p < .05$), 과업갈등과

는 정적으로($r = .23, p < .01$) 관련되었다. 반대로 가치다양성은 관계갈등과 정적으로($r = .38, p < .01$), 과업갈등과는 유의하지 않았지만 부적적으로($r = -.06, ns$) 관련되었다. 개인차 변인으로 고려하였던 관점수용은 관계갈등과 부적 상관($r = -.25, p < .01$)을, 호혜경계성은 관계갈등과 정적 상관($r = .16, p < .05$)을 가지는 것으로 나타났으며, 둘 다 과업갈등과는 유의하지 않았다. 한편 자기감시성은 관계갈등, 과업갈등과의 관계가 모두 유의미하지 않았으며, 인구통계 변인 중에서는 회사의 규모만이 관계갈등과 유의하였다($r = .14, p < .05$). 선행 변인이 과업갈등과 관계갈등에 미치는 차별적 효과가 유의미한 것인지를 분석하였다.

표 3. 변인들의 기술 통계 및 상호상관

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
11. 성별													
22. 나이	-.27**												
33. 회사	.01	-.18**											
44. 부서근속	-.22**	.66**	-.06										
55. 근로형태	.04	-.11	-.06	-.13									
66. 직급	-.26**	.73**	-.03	.54**	-.21**								
77. 촉진적 상호의존성	-.10	-.01	-.02	.01	-.07	.10							
88. 가치다양	.17*	-.06	.19**	-.02	.01	-.11	-.34**						
99. 자기감시	-.07	-.11	-.02	-.12	.05	-.07	.20**	-.25**					
100. 호혜경계	-.01	-.05	.10	-.05	-.01	-.04	.16*	-.09	.03				
111. 관점수용	-.13	.06	-.11	.04	.10	.09	.03	-.25**	.18*	-.16*			
122. 관계갈등	.10	-.08	.14*	-.04	-.09	-.19	-.14*	.38**	.08	.16*	-.25**		
133. 과업갈등	-.05	-.02	-.12	.07	-.07	-.00	.23**	-.06	.08	.11	.09	.02	
M	1.43	3.57	1.59	37.01	1.23	1.57	3.10	2.73	2.70	3.55	2.39	3.45	3.22
SD	.50	5.39	.49	4.92	.42	.93	.76	.66	.69	.46	.56	.70	.56

주. n = 207, *p < .05, **p < .01.

표 4. 각 변인과 과업갈등, 관계갈등과의 상관 차이 t 검증

변인	측진적상호의존성	가치다양성	자기감시성	호혜경계성	관점수용
t	-3.922***	4.866***	0	0.520	-3.600***
대기업t	-2.626**	1.486	-0.894	0.181	1.382
중소기업t	-2.488*	3.093**	0.804	0.073	-2.898**

주. n=207, 대기업 n=83, 중소기업 n=121, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

동일 집단을 이용한 표집의 두 종속 상관계수의 차이를 검증하는 공식은 다음과 같다.

$$t = (r_{31} - r_{32}) \sqrt{\frac{(n-3)(1+r_{12})}{2(1-r_{31}^2 - r_{32}^2 - r_{12}^2 + 2r_{31}r_{32}r_{12})}} \quad 1)$$

검증 결과는 표 4에서 보는 바와 같이 측진적 상호의존성의 t값은 -3.922, 가치다양성의 t값은 4.866, 관점수용의 t값은 -3.600으로 모두 유의미하였고(p < .001), 자기감시성과 호혜경계성은 유의한 차이를 나타내지 않았다. 따라서 가설 1, 2, 3, 4는 모두 기각되었으며 가설 5는 지지되었다. 추가적으로 조직의 크기에 따라 대상자들의 반응이 다를 수 있기 때문에 대기업과 중소기업으로 구분하여 상관 계수의 차이검증을 하였다. 그 결과, 중소기업은 표본 전체의 결과와 유사하였으나, 대기업에서 가치다양성과 관점수용의 t값의 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

1) r12=관계갈등과 과업갈등 간의 상관계수, r13=관계갈등과 선행 변인간의 상관계수, r23=과업갈등과 선행 변인간의 상관계수. 예를 들어 가치다양성의 차이 검증에서 r13은 관계갈등과 가치다양성간의 상관계수, r23은 과업갈등과 가치다양성간의 상관계수를 의미한다. 따라서 5개 선행 변인에 대하여 총 5번의 검증을 실시하였다.

논 의

조직 내 갈등은 심리학의 오랜 관심사이며 갈등이 나타나는 개인 대 개인, 개인 대 집단, 집단 대 집단으로 다양한 표본이 연구되어왔다. 그러나 갈등이 발생하는 복잡한 메커니즘과 맥락 특성으로 인하여 발생 원인에 대한 경험적 연구는 적은 실정이다. 본 연구는 갈등을 주제로 하는 기존 연구들이 갈등의 유형에 따른 관리나 결과에 초점을 두는 것에서 벗어나 갈등의 선행변인을 탐색하는 것에 목적을 두었다. 오늘날 조직 구성원이 가장 빈번하게 접촉하는 대상은 같은 부서 동료 또는 팀원이기 때문에 갈등을 겪는 대상은 집단 내 개인으로 한정하였으며, 이들의 상황적 특성과 개인차 변인을 고려하여 갈등의 원인을 설명하려고 하였다. 가설 검증을 위하여 선행변인의 고유한 독립성을 검증하기 위한 요인분석을 실시한 결과, 각 측정 문항들은 대체로 해당 요인에 추출되어 나타났다. 또한 집단 내 갈등의 두 유형인 과업갈등과 관계갈등의 요인도 구분되었다.

본 연구의 상관 분석에서 특이점은 바로 과업갈등과 관계갈등의 낮은 상관이다. 과업갈등과 관계갈등의 연구에서 과업갈등은 업무상 함께 일해야 하는 사람들 간의 업무와 관련된 의견이나 접근 방식의 불일치가 원인이 되어

발생하고, 관계갈등은 업무에 한정되지 않은 조직 내의 다른 사람들과의 관계에서 나타나는 갈등으로 서로간의 성격이나 취향, 선호의 차이에 의해 발생하는 것으로 설명되고 있다 (Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1995). 기존 연구에서 연구자들은 과업갈등과 관계갈등을 구분되는 개념으로 지각하고 있지만, 집단 내 두 유형의 갈등 간 높은 상관 값을 보고하고 있다. Simons와 Peterson(2000)의 연구에서 11개의 연구의 상관 범위는 -.17에서 .88까지이고, 평균이 .47이었다. De Dreu와 Weingart(2003)의 통합 분석에서도 과업갈등과 관계갈등 사이의 상관 계수 범위가 .19에서 .84까지, 평균이 .54로 나타났다. 이러한 맥락에서 Simons와 Peterson(2000)은 하나의 갈등이 다른 유형의 갈등으로 전환되거나 유발하는 과정을 통하여 갈등의 전이가 발생할 수 있다고 주장하였다. 갈등의 전이연구는 주로 갈등이 다른 갈등으로 유발되는 과정을 조절하는 변수에 대해 다루며, ‘과업갈등의 순기능적인 이익을 취하되 관계갈등의 부정적인 비용을 지불하지 않으려는’ 취지를 갖고 있다.

갈등의 두 유형의 상관 값이 다양한 이유에 대하여 측정 도구의 타당도 문제를 생각해 볼 수 있다. 국내의 갈등 연구들은 대부분 Jehn(1995)의 문항을 활용하여 갈등을 측정하였는데, 이 척도는 두 가지 문제점을 가지고 있다. 첫째, Jehn의 문항은 탐색적 요인분석만을 사용하여 개발된 척도이며 타당도 검증이 필요하다. 둘째, 내용타당도 측면에서 갈등 영역의 범위와 구체성이 충분히 반영된 문항을 사용하였는가에 대한 논란이 있다(조수연, 2007). Jehn이 사용한 과업갈등의 문항 예로는 ‘당신이 수행하고 있는 업무에 대한 갈등이 얼마나 있습니까?’, ‘의견의 차이가 어느 정도 있습니까?’이며, 관계갈등 문항의 예는 ‘팀원들 간

마찰이 얼마나 있습니까?’, ‘성격차이로 인한 갈등이 얼마나 있습니까?’ 등으로 두 갈등이 서로 완벽히 독립적일 것으로 기대하기는 어렵고 하나의 갈등이 다른 갈등을 유발하거나 증폭시킬 수 있을 것으로 보인다. 또 다른 갈등 문항을 제시한 De Dreu와 Van Vianen(2003)의 경우, 팀원들의 정치적 선호, 성격, 유머 감각 등에 대하여 얼마나 자주 긴장을 느끼는지 묻는 것으로 관계갈등을 측정하였는데, 지각된 갈등보다는 갈등을 일으키는 원인에 대한 다양성을 측정하는 것으로 오염될 수 있다. 본 연구의 경우, 관계갈등 문항은 ‘우리 팀원은 사적인 관계가 항상 좋다’, ‘눈에 띄게 서로 좋아하지 않는다’ 등 비교적 과업갈등과 구분되는 팀원들 간의 정서적 갈등을 측정하였다. 이와 같은 측정으로 인해 정보에 대한 처리 및 공유, 해결책 모색 등 인지적인 측면이 강한 과업갈등과 팀 구성원에 대한 정서가 영향을 많이 미치는 관계갈등이 비교적 잘 구분된 것으로 보인다. 집단 내 갈등에 대한 연구의 관심이 증가함에 따라서 갈등의 차원 측정에 대한 연구가 더욱 요구된다.

연구 가설 1에서 촉진적 상호의존성이 높으면 과업갈등을 적게 지각할 것으로 예측하였으나 오히려 정적 상관이 있었고, 관계갈등에는 유의미한 영향력을 가지지 않는 것으로 나타났다. 전무경 등(2006)의 연구에서도 상호의존성이 과업갈등, 관계갈등과 정적 상관이 나타난 바 있다. 집단의 한 구성원이 성공하는 것과 나의 성공기회가 밀접하게 연결된 조직 환경 하에서 업무에 대해 다른 관점이나 의견이 자주 발생할 가능성이 있을 것이다. 예를 들어 과업상호의존성이 높은 팀이나 집단의 경우, 과업의 흐름에 대하여 구성원 개개인이

함께 일하고자 하는 동기나 공통적인 사고방식을 지니고 있지 않으면 문제가 생길 수 있다. 상호의존 구조가 높은 조직에서 타인의 도움이 이유 없이 지연되거나 불만족스러울 때 갈등이 발생하며, 이러한 상황에서 개인은 그들의 목표가 타인에 의해 방해되거나 저지된다는 것을 지각하게 되는 것이다(시시퀸, 1997). 따라서 촉진적 상호의존성이 높을수록 오히려 갈등이 더 많이 일어날 가능성이 있는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

연구 가설 2의 검증 결과, 집단 내 구성원 간의 가치다양성은 관계갈등과 더 정적으로 관련되는 것으로 나타나 가설은 기각되었다. 이러한 결과는 가치다양성 지각이 구성원들의 감정과 태도에 부정적인 영향을 미치며, 조직과의 동일화 정도를 감소시키고 구성원 간 갈등을 유발할 수 있다는 결과와 일치한다(Schneider, 1983; 안소영, 2001). 구성원 간 가치다양성이 높을수록 서로에 대한 부정적 정서가 먼저 생겨나고 이로 인해 관계갈등이 더 높게 나타나는 것으로 해석할 수 있다.

자기감시성과 갈등 지각은 부적 상관이 있을 것으로 생각되었으나 결과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그동안 자기감시성은 갈등 관리유형과 연계한 연구가 대부분이었고, 본 연구에서 처음으로 자기감시성이 갈등에 미치는 직접 효과를 측정하였다. 본 연구에서 자기감시성이 높은 사람은 갈등에 협력적으로 대처하는 행동을 보이기 때문에 갈등을 적게 지각할 것으로 예측하였으나 실제 갈등의 지각과는 차이가 나타난 것으로 해석할 수 있다. Baron(1990)은 자기감시성이란 자신의 표현이나 표출을 통제하고 관리하는데 있어서의 민감성이라고 정의한 바 있다. 따라서 자기감시성이 높을수록 타인의 행동에 민감하며 특히

상대방에 대한 자신의 영향에 대해 민감하기 때문에 갈등의 지각은 높을 수 있다. 즉, 집단 구성원들과의 관계에서 적절한 행동을 하기 위하여 자신과 타인의 행동을 객관적이고 정확하게 관찰하는 능력이 높은 사람은 집단 내 여러 사람들의 갈등까지 높게 지각하는 것으로 해석할 수 있다.

가설 4에서 예측하였듯이 호혜경계성은 갈등과 정적으로 관련되어, 구성원간의 관계에서 이해관계에 이용되지 않으려는 경계심이 많을수록 관계와 과업갈등도 크게 지각하는 것으로 나타났다. 따라서 협력이 필요한 조직 상황에서 호혜경계성을 가진 사람들은 동료와의 의사소통 및 업무 협력 시 부정적 태도를 나타내기 쉬우며, 이를 받아들이는 동료들의 부정적인 반응으로 인해 관계갈등이 발생할 가능성이 높다. 본 연구에서 두 상관의 크기의 차이는 유의하지 않아 가설 4는 지지되지 않았다. 그러나 호혜경계성이 관계갈등과 유의하게 관련되었으나 과업갈등과는 유의하게 관련되지 않았기 때문에 이러한 관계의 차이가 의미 없는 것인지를 결론내기 위해서는 추후 연구가 필요하리라 본다.

마지막으로 타인의 생각이나 감정을 수용하여 이해하려는 성향이 높을수록 관계갈등을 적게 지각하였다. 예상했던 바와 같이 집단 내 구성원 간의 다름을 인정하고 수용하는 태도로 인하여 관계갈등을 적게 경험한다고 볼 수 있을 것이다.

본 연구는 과업갈등과 관계갈등에 영향을 주는 변인들을 탐색하여 갈등연구의 선행변인을 제안하였다. 갈등 연구 분야에서는 기존의 갈등 관련 연구들이 결과변인과 조절변인에 관심을 기울였으나 선행변인의 직접적인 영향력을 측정하여 연구의 범위를 확장했다는 의

의를 가진다고 할 수 있다. 또한 기존에 연구되지 않았던 개인차 변인을 포함시켰으며, 과업 상황 변인이 갈등에 미치는 직접적인 영향력을 확인하였다는데 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점으로서 첫째, 갈등 관리 차원에서 집단 내 구성원들의 공유된 가치가 갈등을 해결하는 효과적인 방법이 될 수 있다. 따라서 조직은 구성원들의 가치 공유에 적극적으로 개입할 필요가 있다. 특히 기업의 핵심 가치는 인사관리 핵심에 해당하는 평가 항목으로는 물론, 인정과 칭찬의 대상으로, 교육훈련의 목표로, 모든 커뮤니케이션의 소재와 주제로 활용하여 직원이라면 누구든지 어떤 가치를 준수해야 하는지 알게 하는 것이 필요하다(박기찬, 2009).

둘째, 인력 관리 측면에서 협력(호혜경계성)과 역지사지의 자세(관점수용)의 중요성을 강조할 필요가 있다. 조직구성원의 관점수용 정도와 협력 관계의 증진은 조직의 개입에 의해 변화시킬 수 있으므로 갈등의 해결 요인으로 활용할 수 있다. 관점수용을 리더십에 적용시킨 연구의 경우, 상사의 공감과 부하의 자아존중감이 유의한 긍정적 영향을 미쳐 능력 활용에까지 영향을 주는 것(박경환, 2005)으로 나타나 조직 효과성에 직간접적인 영향을 줄 것으로 기대된다. 특히 관계갈등이 심한 경우, 목표와 과업을 공유하는 개인들에게 역지사지의 자세를 고취시키는 것이 효과적이다(Axtell & Parker, 2005).

집단 내 갈등에 직접적인 영향을 미치는 변인을 탐색하려 했던 본 연구의 제한점은 다음과 같다. 본 연구에서는 갈등의 다양한 선행변인들 중 일부를 제시하였고, 그 외에도 갈등 지각 수준과 개인의 성향, 갈등이 발생하는 프로세스 및 상황 등 다양한 변인들이 영

향을 미칠 수 있을 것이다. 다양한 갈등 관련 변인들을 활용한 추가적인 연구를 통해 갈등 원인에 대한 고찰을 제공해야 할 것이다.

또한 본 연구에서는 개인의 보고를 통해 집단 내 갈등을 측정하였다. 그러나 집단 내의 다양한 역학 관계를 고려하였을 때, 업무나 대인 관계에서 갈등을 경험하는 개인의 특성에 따라 개인의 문제를 팀 전체의 문제로 생각하거나 반대로 타인이 보기에는 심각한 갈등을 유발하는 것으로 보이는 조직 구성원 자신은 정작 갈등을 지각하지 않을 수 있다. 또한 자신과 무관하다고 생각되는 집단 내 갈등을 지각하는 데 있어 개인특성이 미치는 영향을 정확히 측정하기 위하여 미래 연구에서는 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Models)을 사용하는 것이 바람직할 것이다.

연구에 사용된 표본의 조직 규모를 구분하여 실시한 차이 검증에서 대기업의 가치다양성과 관점수용은 유의하지 않은 것으로 나타나 차이를 보였다. 그러나 대기업 집단은 83명, 중소기업 집단은 121명으로 각 집단의 표본 크기가 크지 않기 때문에 결과를 일반화하기에는 제한점이 있다. 미래 연구에서는 더 많은 표본을 대상으로 조직의 규모와 같은 인구 통계학적 특성과 집단 내 갈등의 관계를 검증할 필요가 있다.

마지막으로는 구성 개념으로서 갈등을 적절히 측정할 수 있는 도구에 대한 한계이다. 본 연구에서 국내 연구에서 보기 힘든 두 갈등간의 낮은 상관이나 나타난 점은 주목할 만하나, 같은 척도를 사용한 선행 연구에서 나타난 일관되지 않은 상관 결과가 보고되어 척도의 안정성으로부터 자유롭지 않다. 따라서 점차 관심이 증가하는 분야인 갈등 연구에 대한 결과를 뒷받침할 수 있는 타당하고 신뢰로운 척도

에 대한 연구가 요구된다.

참고문헌

- 강진구 (2005). 갈등관리, 조직 경쟁력 강화의
 첩경. LG경제연구소.
- 김범성 (2007). 경영자의 성격과 갈등관리기법
 에 관한 연구: MBTE와 TKI를 중심으로,
 인사관리연구, 31, 29-54.
- 김상기 (1992). 자기-감시 정도가 광고의 소구유
 형과 구매의도에 미치는 영향. 성균관대학
 교 박사학위 논문.
- 박경환 (2005) 상급자의 공감, 직면, 그리고 공
 격이 하급자의 자아존중감과 능력활용에
 미치는 영향, 대한경영학회지, 18(3), 1391-
 1412.
- 성양경, 김명언 (2006). 팀 수준에서의 직무 갈
 등과 관계 갈등, 한국 인사·조직 학회 발
 표논문집, 73-107.
- 시시권 (1997). 갈등 지각과 관리 전략이 갈등
 결과에 미치는 영향, 대한경영학회지, 15,
 55-78.
- 신경일 (1994). 공감의 인지적, 정서적 요소 및
 표현적 요소간의 관계, 연구원, 29, 1-37.
- 안소영 (2001). 팀 동료와의 이질성 지각과 팀
 효과성의 관계에 있어서 갈등유형의 매개효
 과: 팀원 개개인을 분석수준으로, 이화여자
 대학교 석사학위논문.
- 장동운, 이종훈 (1997). 갈등 관점과 갈등관리
 스타일의 관계에 관한 연구, 산업관계연
 구, 5, 227-243.
- 전무경, 김정환, 한권희, 남궁일성 (2006). 조직
 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치
 는 영향에 관한 연구, 대한경영학회지,
 19, 159-180.
- 정수진, 고종식 (1993). 조직 내 개인 간 갈등
 의 원천과 관리방안에 관한 실증연구, 인
 사관리연구, 17, 247-270.
- 조수연 (2007). 팀 내 갈등 측정도구 개발 및 타
 당화, 성균관대학교 석사학위 논문.
- 지평기 (2009). 조직 내 가치다양성 지각이 구성
 원의 이직 의도에 미치는 영향에 관한 연
 구: 갈등의 매개 효과와 학습목표지향성의
 조절 효과를 중심으로, 고려대학교 석사학
 위 논문.
- 한성호 (2008). 과업갈등과 관계갈등의 전이에
 대한 조절변수 효과, 성균관대학교 석사학
 위 논문.
- 한주희 (2007). 가치다양성과 직무태도: 갈등의
 매개역할 및 경력의 조절역할을 중심으로,
 생산성연구, 21, 339-362.
- 홍선임 (2002). 갈등 수용성, 갈등 효능감, 상사
 의 유형이 집단 내 관계갈등과 과업갈등에
 미치는 영향, 고려대학교 석사학위 논문.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects
 of Functional and Dysfunctional Conflict on
 Strategic Decision Making: Resolving a
 Paradox for Top Management Groups,
 Academy of Management Journal, 39, 123-148.
- Amason, A. C., Sapienza, H. J. (1997). The effects
 of top management team size and interaction
 norms on cognitive and affective conflict,
 Journal of Management, 23, 495-516.
- Amanson, A. C. & Schweiger, D. M. (1994).
 Resolving the paradox of conflict, strategic
 decision-making, and top management team
 performance, *International Journal of Conflict
 Management*, 5, 239-253.
- Axtell, C. & Parker, S. (2005). *Perspective Taking*,

- Institute of Work Psychology, <http://esrccoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/perspective.pdf> (accessed December 9, 2005).
- Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Rurphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp.197-216). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Beersma, B., Conlon, D. E., & Hollenbeck, J. R. (2008). Conflict and group decision making. In C. K. W. De Dreu and M.J. Gelfand (Eds.). *The psychology of conflict and conflict management in Organizations*, (pp.115-148). SIOP Frontier Series, Lawrence Erlbaum Press.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: the psychology of persuasion*, 2nd. rev. ed. William Morrow & Co. Inc. New York.
- Cotterell, N., Eisenberger, R., & Speicher, H. (1992). Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 658-668.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy; Evidence for multidimensional approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-126.
- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in Organizations*. SIOP Frontier Series, Lawrence Erlbaum Press.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 369-414.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Responses to relationship conflict and team effectiveness, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309-328.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition, *Human Relations*, 2, 129-151.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict; Constructive and destructive processes*, New Haven: Yale University Press.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.
- Eisenberger, R., Speicher, H., Leeds, A., Lynch, P., & Banicky, L. (1998). Reciprocation of positive regard. Unpublished manuscript, University of Delaware.
- Fiske, A. P. (2002). Socio-moral emotions motivate action to sustain social relationships. *Self and Identity*, 1, 169-175.
- Flynn, F. J. & Ames, D. R. (2006). What's Good for the Goose May Not Be as Good for the Gander: The Benefits of Self-Monitoring for Men and Women in Task Groups and Dyadic Conflicts, *Journal of Applied Psychology*, 91,

- 272-281.
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, 52, 197-221
- Gangestad, S. W. & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: Appraisal and reappraisal, *Psychological bulletin*, 44, 530-555.
- Greenberg, J. & R. A. Baron, (1997). *Behavior in Organizations*, 6th, Prentice-Hall, New Jersey.
- Harrison, D., Price, K., Bell, M. (1998), Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion, *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams, *Journal of Management*, 25, 117-141.
- Jehn, K. A. (1995). Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups, *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-570.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Kamdar, D., McAllister, D. J. & Turban, D. B. (2006). All in a day's work': How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 841-855.
- Kilduff, M. & Day, D. V. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers, *Academy of Management Journal*, 37, 1047-1061.
- Lennox, R. D. & Wolfe, R. N., (1984). Revision of the Self-Monitoring Scale, *Journal of personality and social psychology*, 46, 1349-1364.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467-483.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17, 251-283.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict, *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- Priem, R., & Price, K. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16, 206-225.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of Handling Interpersonal Conflict: First order

- factor model and its invariance across groups, *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Schneider, B. (1983). An interactionist perspective on organizational effectiveness, In I. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 5, 1-31, Greenwich, CT: JAI Press.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Tjosvold, D., (2008). Conflicts in the Study of Conflict in Organizations. In C. K. W. De Dreu and M. J. Gelfand (Eds.). *The psychology of conflict and conflict management in Organizations*(pp.445-453). SIOP Frontier Series, Lawrence Erlbaum Press.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal conflict Behaviour: Theoretical Frontiers*, UK, Psychology Press.

1차 원고접수 : 2009. 12. 16

2차 원고접수 : 2010. 5. 2

3차 원고접수 : 2010. 7. 8

최종게재결정 : 2010. 7. 28

A Study on the Antecedents of Conflict in Groups

Jihae Kim

Jinkook Tak

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine antecedents variables of intragroup conflict. Intragroup conflict was divided into task conflict and relationship conflict. In this study, two situational variables such as promotive interdependence and value diversity, and three individual trait variables such as self-monitoring, reciprocation wariness, and perspective taking were included. Data were collected from 207 employees across various types of companies. The results of correlation analyses showed that promotive interdependence was more positively correlated with task conflict than relationship conflict, value diversity was more positively related to relationship conflict than task conflict, and self-monitoring was not related to any type of conflict, thus not supporting the hypotheses. Perspective taking was more negatively related to relationship conflict than task conflict, supporting the hypothesis. Reciprocation wariness was more positively related to relationship, but the difference in correlations was not significant, partially supporting the hypothesis. Finally, the implications and limitations of this study, and the directions for future research were discussed.

Key words : Task conflict, Relationship conflict, Promotive interdependence, Value diversity, Self-monitoring, Reciprocation wariness, Perspective taking