

의견 차이, 방해 행동, 부적 정서가 갈등 전이에 미치는 효과*

이 승 후

서 용 원†

성균관대학교 심리학과

본 연구는 대인 간 갈등이 인지적, 행동적, 정서적 요소로 구성되어 있다는 가정 하에 이 요소를 대표하는 의견 차이, 방해 행동, 부정적 정서가 과업 갈등과 관계 갈등에 미치는 영향을 알아보는 것을 목적으로 한다. 또한, 갈등의 행동적, 정서적 요소가 개인이 지닌 가치지향성에 따라 관계 갈등에 미치는 서로 다른 영향의 검증을 시도하였다. 더불어, 이러한 갈등 요소가 개인의 창의적 수행에 미치는 영향을 탐구하였다. 총 141명의 실험 참가자들은 세 가지 조건(의견 차이 조건, 방해 행동 조건, 부적 정서 조건)에 무선적으로 할당되어 집단 브레인스토밍 과제에 참여하였으며, 과제 도중 실험자에 의해 집단 상호작용이 각 조건에 맞게 조작되었다. 그 결과, 개인의 창의적 수행은 의견 차이만이 있는 갈등 상황에서 가장 높게 나타났으며, 방해 행동과 부적 정서는 창의적 수행을 감소시켰다. 과업 갈등은 방해 행동에는 영향을 받지 않았으나 부적 정서에 의해 증가하였다. 관계 갈등은 갈등 요소가 포함됨에 따라 일차 선형 추세를 보이며 증가하였으며, 부적 정서는 집합주의적 가치지향성을 지닌 개인의 경우 관계 갈등을 더 큰 폭으로 증가시켰다. 이상의 결과를 바탕으로 본 연구가 가지는 시사점과 제한점, 향후 연구의 방향에 대해 논하였다.

주요어 : 갈등의 구성요소, 과업 갈등, 관계 갈등, 개인주의, 집합주의

* 본 논문은 이승후의 석사 학위 논문을 수정 및 보완한 것임.

† 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과, suh0491@skku.edu

현대의 조직은 다수의 사람들이 공통된 목표를 달성하기 위해 노력하는 집단이다. 조직에 속한 사람들은 각자 다양한 가치관과 성격을 지니고 있으며, 따라서 이들 사이에는 잦은 충돌이 발생하게 된다. 이렇게 발생한 갈등은 개인적, 조직적 과정과 결과에 영향을 미치게 된다(Barki & Hartwick, 2004). 조직에 있어서 갈등의 중요성과 그 영향력은 70년이 넘는 세월 동안의 연구에 의해 검증되었으며, 수많은 양의 문헌에서 이와 관련한 내용을 찾아볼 수 있다(Deutsch, 1983; Pondy, 1967; Tjosvold, 1991). 이러한 문헌들에서, 갈등이라는 용어는 서로 다른 모습을 띠고(인종적, 민족적, 종교적, 정치적, 부부간, 성격적, 성별적, 역할적, 가치적 등), 서로 다른 분석의 단위나 수준이 적용되며(개인 내적, 개인과 개인 간, 집단 간, 조직 간, 국가 간 등), 그것이 발생하는 서로 다른 상황적 맥락을 나타내며(가정에서, 조직에서, 전장에서 등) 다양한 방식으로 사용되고 있다(Barki & Hartwick, 2004).

갈등에 대한 방대한 양의 작업과 연구주제로서의 긴 생명력에도 불구하고, 명확하고 일반적으로 통용되는 구성개념의 정의와 분류가 아직 이루어지지 않았다(Barki & Hartwick, 2004). 본 논문에서는 위에서 언급한 다양한 형태, 단위, 맥락을 가진 갈등 중 집단과 조직의 맥락에서 발생하는 대인간의 갈등에 한정하여 논의를 이끌어 나가고자 한다. 1990년 이전에는 많은 조직 문헌들이 갈등은 비생산적인 것이 당연하다고 여겼으며, 조심스럽게 특정한 환경에서는 조직에서의 갈등이 건설적일 것이라 제안했던 이론가들에게는 경험적 증거가 부족하였다(Jehn & Bendersky, 2003). 과거 50년 동안의 조직 연구에 대한 개괄 문헌에서, 갈등은 사람들이 상호작용할 때 언

제든 발생할 수 있으며 조직의 기능에 저해를 가져온다고 주장하였다(Coser, 1956; Pondy, 1967). Pondy(1967)는 갈등이란 협력적인 조직 시스템이 붕괴되면서 발생하는 부정적인 결과이며, 이는 조직이 성과를 낼 수 있는 상태인 평형상태(equilibrium)에 영향을 준다고 가정하였다. 그 이전에는 March와 Simon(1958)이 갈등을 조직의 표준 경영 절차의 실패로 보았다. 또한 다른 학자들도 목표에 대한 갈등이 의사 결정 과정에서의 정보 탐색을 방해한다는 것에 맥을 같이 하였다(Argyris, 1976; Mitroff & Emshoff, 1979). 이와 같은 이론과 경험적 연구들과는 대조적으로, 특정 상황에서 갈등은 유익한 것일 수도 있다(Jehn & Bendersky, 2003). 몇몇 연구자들은 갈등을 집단 내에서 사람들이 서로 상호작용할 때의 조건을 정의하고 변화하는 조건에 적응하려는 시도의 수단으로 보았다(Morrison & Milliken, 2000). 갈등은 고려되지 않았던 방식으로 문제를 해결하도록 사람들을 동기화시킴에 따라 창의성을 증진시킬 수 있으며, 어느 정도 수준의 과업과 관련된 갈등은 집단 내의 전략적 의사 결정과 창의적 수행을 향상시키며 집단 사고를 방지하기도 한다(Jehn, 1995).

이렇듯, 갈등은 집단과 조직에 부정적일 수도 있고 긍정적일 수도 있으며, 각각의 경우를 뒷받침하는 이론이나 경험적인 증거 또한 존재한다. 갈등이 갖는 효과에 대한 상반되는 증거가 혼재하는 상황에서, 갈등이 조직 기능에 있어서 항상 방해요소로 작용하는지, 그렇지 않다면 갈등이 유익한 상황과 그렇게 되기 위한 조건들이 존재하는지의 여부를 밝히는 것이 중요한 문제로 대두되었다. 갈등과 수행의 관련성에 대한 일치하지 않는 결과들에 대해 가장 빈번하게 사용되는 설명 중 하나는

갈등은 서로 다른 유형으로 구분될 수 있으며 각 유형은 수행에 서로 다른 영향을 갖는다는 것이다.

갈등의 유형

갈등을 그것이 초점을 두고 있는 대상에 따라 과업에 대한 갈등인지, 혹은 대인관계에 대한 갈등인지를 구분한 대표적인 학자는 Jehn이다(Jehn, 1994, 1995, 1997). 그녀는 이전 연구들에서 인지적 갈등, 혹은 내용적 갈등 등으로 언급되었던 갈등을 과업 갈등이라 정의하고, 이를 현재 수행되고 있는 과업에 대한 집단 구성원들 간의 의견 불일치로 정의하였다. 또한 과업 갈등은 집단 내에서 아이디어에 대한 대립 및 과업의 내용과 문제에 관한 의견 불일치에서 비롯한다고 주장하였으며, 이는 현재 수행되고 있는 과업의 내용, 즉 관점이나 아이디어, 의견 등에 관한 집단 구성원 간의 합의가 부재할 때 발생한다고 하였다. 그녀는 자신의 질적 연구에서, 직원들은 주로 이러한 갈등을 “업무 갈등”, “업무 의견차이”, 혹은 “과업 문제” 등과 같이 언급했다고 밝힌다. 이러한 과업 갈등의 예시로 “그 논의는 상대적 능력 활용을 어떻게 정확히 계산할 수 있는가에 관한 것이었습니다. 우리는 합의를 할 수 없었죠. 각자 자신만의 관점이 있었고 서로 논쟁했어요.”나 “어떤 사람들은 향후 전략은 최고급 프리미엄 시장에 초점을 맞추어야 한다는 것을 확신했고, 다른 사람들은 틈새시장을 공략해야 한다고 생각하고 있었어요. 핵심 문제에 대한 서로 다른 해석이 존재했습니다. 우리는 오랜 시간 동안 토의했어요.”등의 언급이 있었다(Jehn, 1997). 그녀의 주장에 따르면, 과업 갈등의 핵심 개념은, 과

업과 관계없는 문제에 초점이 맞추어진 관계 갈등과는 대조적으로, 당면한 과제에 초점이 맞추어져 있다는 것이다.

Jehn은 갈등의 또 다른 유형으로 집단 구성원 사이의 대인관계적 불일치가 있을 때 발생하는 관계 갈등을 정의하였다. 이 유형의 갈등은 과업과 관련되지 않은 부분(종교, 정치, 유행 등)에서의 의견과 선호의 차이, 혹은 성격의 차이가 포함된다(Jehn, 2003). 이전의 연구들에서 감정적, 혹은 정서적 갈등과 관계 갈등은 상호 교환 가능한 용어로 사용되었으나(Guetzkow & Gyr, 1954), 이후의 연구 중 다수에서 갈등의 과업/관계적 차원이 지성/정서적 차원과 분리된다는 것을 보이고 있다(Jehn, 1997; Pinkley, Brittain, Neale, & Northcraft, 1995). 다시 말해, 관계 갈등과 과업 갈등 모두 정서적 요소의 강약을 포함하고 있을 수 있다는 것이다. 이후의 몇몇 학자들은 “관계 갈등”의 개념을 정서적 갈등과 분리된 차원으로 사용하고 있다(De Dreu, Carsten, & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001). Jehn의 질적 연구(1997)에서 조직 구성원들은 “사람의 문제”나 “개인적 갈등”, 혹은 “대인관계적 문제” 등에 대해서는 갈등의 정서적인 부분과 구분하여 언급하였다. 그녀는 관계 갈등이 업무와 관계 없는 부분에서의 대인관계적 요소들에 초점을 맞추고 있긴 하지만, 항상 정서적 요소가 포함된 논쟁을 불러일으키는 것은 아니라고 주장하였다. 또한 그녀는 개인적인 문제와 관련이 없는 과업 갈등 또한 어떤 때에는 감정적인 요소가 포함되기도 한다는 것을 밝혔다.

비교적 최근에 등장한 갈등의 유형으로 과정 갈등(process conflict)이 있다(Behfar, Mannix, Peterson, & Trochim, 2011). 과정 갈등, 혹은

“임무와 자원 분배에 관한 의견 불일치”는 과업 달성에 요구되는 자원의 배분과 인력의 할당을 집단이 얼마나 잘 관리하는지를 뜻하는 개념이다(Behfar et al., 2011).

갈등의 두 가지 분류(과업 갈등, 관계 갈등), 혹은 세 가지 분류(과업 갈등, 관계 갈등, 과정 갈등)를 기초로 하여, 이러한 갈등 유형들이 발생한 경우 집단의 성과에 저해가 없는 집단 과정(group process)에 어떤 것들이 있는지를 탐구하는 연구들이 최근 갈등 연구의 큰 축을 이루고 있다(Bradley, Klotz, Brown, & Postlethwaite, 2013; DeChurch, Mesmer-Magnus, & Doty, 2013; Gelfand, Keller, Leslie, & de Dreu, 2012).

갈등의 요소

과거의 많은 연구에서 관계 갈등은 상대방에 대한 부정적인 정서상태를 포함하는 것으로 정의내려져 왔다. 그러나 Jehn은 위에서 언급하였듯이 업무와 관련이 없는 문제에 대한 갈등(관계갈등)이 반드시 정서적인 반응을 동반할 필요가 없으며, 그 반대로 과업에 대한 갈등이 부정적인 정서반응을 수반하기도 한다는 것을 인정하였다. 이는 개인의 정서상태가 현재까지 살펴본 과업과 관계적 차원과는 독립적인 변수로 취급될 수 있음을 시사한다. Barki와 Hartwick(2004)은 갈등에 대한 정의를 포함하고 있는 방대한 양의 연구를 개괄한 결과, 갈등이 포함하고 있는 요소를 세 가지로 압축할 수 있으며, 갈등이 초점을 맞추고 있는 대상(과업 관련 측면이나 대인관계적 측면)과는 독립적으로 이 세 가지 요소의 단독 사용 혹은 조합으로 갈등을 나타낼 수 있다고 제안하였다.

Barki와 Hartwick에 따르면 많은 연구자들이 갈등을 의견 차이로 정의하였다. Dahrendorf(1958)는 “양립할 수 없는 목표의 차이를 가진 개인 혹은 집합의 관계는... 사회적 갈등의 관계에 있다”고 함으로써 갈등을 의견 차이의 존재와 동일시하였다. 또한 그 이후에 과업 갈등은 “양립할 수 없는 바람과 타협할 수 없는 욕망에 대한 상호의 지각”으로 정의되면서 갈등의 요소로 의견 차이가 포함됨을 밝혔다(Jehn & Mannix, 2001). 과업 갈등은 때때로 부정적인 정서를 포함하지만, 일반적인 과업 갈등의 정의와 그 측정도구들은 각 관계자가 할당된 업무를 달성하는 데 이루어져야 할 과업과 관련하여 개인 혹은 집단 간 인식된 의견 차이에 그 초점이 맞추어져 있다(Barki & Hartwick, 2004).

Wall과 Callister(1995)는 갈등을 “다른 관계자에 의해 한 관계자의 이익이 대립되거나 부정적인 영향을 받는다는 인식을 포함한 과정”으로 정의함으로써 갈등에 포함된 방해 행동의 요소를 명시하였다. 또한 Alper, Tjosvold, Law(2000)는 “한 사람이 간섭이나 방해, 혹은 다른 방법을 통해 다른 사람의 행동을 덜 효과적으로 만드는, 양립할 수 없는 행동”을 갈등으로 정의하였다. Jameson(1999)은 둘 이상의 사람이 신념, 가치, 목표 등의 차이를 인지하며 같은 조직에서 일할 때, 함께 일하는 능력이나 작업 환경에 영향을 주는 상황을 갈등으로 정의함으로써, 갈등에 의견 차이와 함께 방해 행동의 요소가 포함됨을 밝혔다.

정서 역시 갈등에서 중요한 역할을 담당하는 것으로 여겨져 왔으며(Gayle & Preiss, 1999), 갈등의 핵심 차원으로 규명되었다. 많은 연구에서 관계 갈등, 혹은 정서적 갈등을 부정적 정서와 연관하여 정의하였으나, 위에서 기술

하였듯 정서는 과업/관계의 차원과 구분되어야 함이 밝혀졌다. 하지만 부정적인 정서 역시 갈등과 강하게 연관되어 있는 개념이며, “분노, 좌절, 혹은 다른 부정적인 느낌으로 특징지어지는 대인 간 충돌이 발생하는 상황”이라는 Pelled, Eisenhardt와 Xin(1999)의 갈등에 대한 정의에서 볼 수 있듯이, 갈등은 강력한 부정적인 감정이나 정서의 존재로 정의되기도 한다.

Barki와 Hartwick(2004)에 따르면 이와 같은 의견 차이, 방해 행동, 부적 정서의 세 가지 기초적 속성은 갈등의 인지적, 행동적, 정서적 요소를 반영한다. 먼저 의견 차이는 관계자들이 가치, 욕구, 이익, 의견, 목표 등의 다양성에 대해 인지하면서 발생하는 갈등의 한 요소이다. 두 번째로, 갈등을 정의할 때 사용되는 논쟁, 토의, 경쟁, 정치적 술책, 중상모략, 공격, 적대, 파괴를 아우르는 용어는 포괄적으로 방해 행동을 나타내는데, 이는 갈등의 행동적 측면을 반영한다고 볼 수 있다. 마지막으로 부적 정서는 공포, 질투, 분노, 불안, 좌절 등으로 특징지어지는 정서적 갈등, 감정적 갈등과 관련이 있으며 이는 갈등에서 개인의 정서상태를 반영하는 정서적 요소로 구분된다. Barki와 Hartwick은 갈등이 이러한 세 가지 요소의 조합으로 이루어져 있다고 주장하였으며, 갈등은 이 세 가지 요소 중 하나 혹은 여러 가지가 복합적으로 나타난다고 제안하였다. 또한 이 세 가지 요소의 가능한 일곱 가지 조합 중에서 개인과 집단 수행에 정적인 영향을 갖는 것은 의견 차이만이 존재하는 갈등의 경우이며, 방해 행동이나 부적 정서가 포함된 갈등은 개인과 집단 수행에 부정적인 영향을 가질 것이라는 제안을 하였다. 그러나 그들은 이를 실험실에서는나 현장 장면에서 경

험적으로 검증하지 않았으며, 이를 바탕으로 한 후속 연구도 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 의견 차이가 긍정적 집단 결과를 가져오며, 방해 행동과 부적 정서가 집단 결과와 부정적인 상관을 보인다는 것을 검증해 보이고자 한다.

특기할 사항은, Barki와 Hartwick(2004)이 제안한 갈등의 세 가지 요소의 가능한 모든 조합 7가지에 대해 모두 실험을 진행하지 않는다는 것이다. 실제의 조직 장면에서 의견 차이가 존재하지 않는 순수한 방해 행동이나 부적 정서, 혹은 그들의 조합은 일어날 가능성이 적으며 본 연구의 관심 범위에서 벗어난 것일 뿐 아니라 그 효과의 예측 또한 어렵다. 따라서 의견 차이에 추가적인 요소들이 포함됨에 따라 변화하는(혹은 변하지 않는) 수행, 과업 갈등, 관계 갈등의 수준을 검증하는 것으로도 본 연구의 목적을 충분히 달성할 수 있다. 구체적으로, 본 연구에서 다루는 갈등 상황은 의견 차이만이 존재하는 상황, 의견 차이에 추가적으로 방해 행동이 존재하는 상황, 그리고 의견 차이, 방해 행동, 부적 정서가 모두 존재하는 상황으로 한정한다. 이후 본문에서는 각 상황을 순서대로 ‘의견 차이 조건’, ‘의견 차이와 방해 행동 조건’, ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서 조건’이라 명명한다.

Jehn(2003)은 개인적인 수준에서 관계갈등은 개인의 집중을 방해하고 시간과 노력을 잘못된 곳에 쏟게 하며 인지 과정을 제한하고 새로운 정보의 평가 능력을 감소시키며 몰입을 감소시킨다고 하였다. 주의력의 감소는 대안적 접근의 인식 능력을 감소시키며 다양한 원천에서부터의 정보를 혁신적 산물로 통합하는 것을 저해한다. 또한 창의적 수행과 같은 자

발적 행동은 조직 보상 체계에서 제외되어 있는 경우가 많은데, 관계적 갈등으로 주의력이 분산되어 팀 단위 수행이 제대로 이루어지지 않는 경우에 구성원들은 수행 평가 등에서 측정이나 관찰되는 행동에만 집중할 것으로 예상된다. 마지막으로, 창의성을 발휘할 때 요구되는 에너지와 마음의 평안 등이 관계적 갈등을 해결하는 데 사용됨으로써 창의적인 수행이 감소할 것이다.

Jehn(2003)의 주장은 창의력을 발휘하는 데에는 인지적인 자원과 주의력, 그리고 평안한 마음 등이 필요하며 관계 갈등은 이러한 것들을 소비함으로써 창의적 수행에 저해를 가져온다는 것이다. Barki와 Hartwick(2004)이 제안한 갈등의 행동적인 요소는 상대방이 목표를 달성하는 것을 방해하는 행위이며, 이는 상대방으로 하여금 일정 수준의 인지적 자원과 주의력을 소비하게 한다. 또한 갈등의 정서적인 요소는 주로 부정적인 정서상태로서 이는 Jehn이 언급한 마음의 평안을 해치는 것이다. 따라서 Jehn과 Barki와 Hartwick의 제안을 종합해 보면 갈등의 행동적, 정서적 요소는 창의적인 수행을 방해할 것이라 예상할 수 있다. 그러나 Barki와 Hartwick의 제안은 경험적으로 검증된 바가 없으므로, 본 논문은 다음과 같은 가설을 검증하고자 한다.

가설 1. 갈등의 행동적 요소와 정서적 요소는 창의적 수행을 감소시킬 것이다. 구체적으로, 창의적 수행은 ‘의견 차이’ 조건, ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건, ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건의 순서로 점차 낮아질 것이다.

Barki와 Hartwick(2004)의 갈등의 요소의 구

분에서 인지적 요소는 의견의 차이로 나타난다. 즉, 어떤 과업이 수행될 것인지, 그리고 그 과업이 어떻게 수행될 것인지에 대한 구성원들의 의견 차이가 존재하는 상황이 인지적 요소가 포함된 갈등이다. 한편, 과업 갈등은 집단 과업에 수반하는 관점과 의견의 차이의 인식으로 정의되며(Jehn & Mannix, 2001), 구성원들이 이 의견의 차이 정도를 일정한 수준으로 인식하는 한 그 정의 상 과업 갈등의 수준은 갈등의 다른 요소들과 관계없이 일정하게 유지될 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2. 의견 차이에 추가적으로 다른 갈등 요소(방해 행동, 부적 정서)가 포함되어도, 과업 갈등의 수준은 일정할 것이다.

한편, 관계 갈등은 “전형적으로 긴장, 반감, 짜증을 포함한 집단 구성원 간 대인관계적 양립 불가능성(Jehn, 1995)”으로 정의되며, 이는 갈등의 세 요소 중 의견 차이뿐만 아니라 방해 행동과 부적 정서까지도 포함하고 있다. 다시 말해, 양자간, 혹은 다자간 관계에 있어서 상대방이 방해 행동을 한다고 인식하면 이는 그 상대방과 자신은 양립할 수 없음을 점차적으로 지각할 것이며, 더 나아가 자신에게 부적 정서를 드러내는 상대방에게는 자신도 마찬가지로 짜증과 반감 등을 느끼게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 세 번째 가설을 제시한다.

가설 3. 갈등의 행동적 요소와 정서적 요소는 관계 갈등을 증가시킬 것이다. 구체적으로, 관계 갈등은 ‘의견 차이’ 조건, ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건, ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건의 순서로 점차 높아질 것이다.

갈등 당사자의 개인차

갈등이 세 가지 요소, 즉 인지, 행동, 정서를 각각 반영하는 의견 차이, 방해 행동, 부적 정서를 포함하고 있으며, 이는 다시 그 갈등이 향하고 있는 초점 대상에 따라 과업에 대한 갈등과 대인관계에 대한 갈등으로 나누어짐을 여러 기존의 연구 문헌을 통해 알 수 있다. 그러나 갈등 상황에 관여하고 있는 모든 개인이 그 상황을 같은 정도로 인식하고 있는 것은 아니다. Earley(2002)가 함께 일했던 독일 주재 미국인 관리자가 경험한 다음과 같은 상황에 대해 생각해 보자. 그는 다른 두 독일 공학자와 함께 다국적 설계 팀에서 일한 적이 있는데, 그 독일인들은 구성원들에 의해 제시된 다양한 아이디어에 대해 명확하고 숨김없는 비평을 자유롭게 가하였다. 팀의 구성원이 어떤 제안을 하면 두 독일인 중 한 명은 그 아이디어가 “위험하며 잘 모르고 하는 소리”라고 거칠게 평가하였다. 다른 독일인은 동료의 거친 언행에 대해 사람이 대상이 아닌 아이디어를 향한 비평이었다고 언급하였다. 다시 말해, 독일인은 아이디어를 제시한 사람에 대한 평가와 아이디어 자체에 대한 평가는 서로 독립적이라고 바라보았다. 그러나 미국인 관리자는, 그의 역할 정체성은 집단에 제시한 아이디어에 기반하고 있으므로 독일인의 혹독한 정직성에 기분이 많이 상하였다. 독일인 공학자의 관점에서, 그는 단지 아이디어에 관한 언급을 했을 뿐이며 그 아이디어를 제시한 사람에 대한 어떤 개인적인 공격도 하려는 의도가 없었다(Earley, 2002). 한 사람은 비평을 하고, 다른 사람은 그 비평의 대상이 된 이 상황은 양 관계자 모두에게 동일한 상황이지만, 각자가 지닌 가치지향성에 따라 사건의

인식에 차이가 발생하였다. 독일 공학자의 동료의 말이 사실이라면, 같은 비평을 미국인 관리자가 독일인 공학자에게 했을 경우 독일인은 그것을 자신에 대한 공격이라기보다는 아이디어에 대한 비평이라고 받아들였을 가능성이 높다. 이러한 현상이 발생한 원인에 대한 고찰은 먼저 비교문화적 차이에 의해 발생한 것이라는 추측을 가능하게 한다. 비교문화 연구에서 다루고 있는 문화간 차이의 차원은 다양하지만, 그 중 가장 널리 연구가 진행되었으며 이론적, 실증적 검증이 빈번히 이루어지고 있는 차원으로 개인주의-집합주의 성향을 들 수 있다.

개인주의-집합주의 성향에 대한 연구는 비교문화 연구에서 시작되었으며, 초기에는 문화권 차이를 비교 및 검증하는 것에 초점이 맞추어져 있었다. 즉 개인주의-집합주의 차원을 여러 사회나 국가 간에 차이가 나는 것으로 보는 관점이다. 이러한 관점은 Hofstede(1980)로 대표되는 연구자들이 취하였는데, 이에 따르면 개인주의 사회에서 구성원은 자신과 가족을 돌보는 것에 만족하는 반면, 집합주의 사회에서 구성원은 그가 속한 내집단에 강하게 귀속되며 그 대가로 집단의 보호를 받는다고 제안하고 있다. 이러한 문화 간 가치지향성이 차이가 난다는 관점과 대조적으로, 문화권 내에서 개인들의 가치관이 같은 차원 내에서 상당한 변량을 가진다고 보는 관점이 있다. 즉, 개인주의와 집합주의는 하나의 문화권 안에서도 개인이 지닌 가치지향성에 따라 달라지는 개인차로 바라보는 것이다. Triandis, Chan, Bhawuk와 Iwao(1995)는 개인주의-집합주의를 ‘개인 차원의 심리적 속성’으로 개념화하였으며, 자기의 개념에 사적 자기가 더 많은 부분을 차지하는 경우 이를 개인주의 성향

(idiocentrism), 공적 자기가 더 많이 반영되는 경우 이를 집합주의 성향(allocentrism)이라고 정의하였다.

개인주의-집합주의 성향을 다루는 연구는 주로 위의 두 관점 중 하나를 취하게 되며, 이 중 사회나 국가 등의 문화권 간 차이를 비교하는 연구에서는 개인주의-집합주의 변수의 측정이 사회 혹은 국가의 수준으로 이루어지게 된다. 그러나 이러한 문화적 특성은 본질적으로 구성된 다수의 성향을 전체의 특성으로 환원하여 특정 속성을 부여한 것이며(Hui & Triandis, 1986), 문화적 차이를 규명하고자 하는 연구 중 상당수는 집단의 본질적인 속성을 개인 가치관의 합산 혹은 평균으로 대용하고 있다는 점에서, 이를 개인 간 차이로 보는 것이 더 합당한 연구 방법이라는 주장이 있다(Moorman & Blakely, 1995). 따라서 본 연구에서는 갈등 요소가 과업갈등과 관계갈등에 미치는 영향이 개인이 가진 개인주의-집단주의 가치지향성의 차이에 따라 어떻게 달라지는지 알아보고자 한다.

Simons와 Peterson(2000)은 과업 갈등 상황에서 발생하는 논쟁을 관계자들이 자신에게 향한 개인적 공격으로 판단하거나 그 논쟁에 숨은 의도가 있다는 식으로 오귀인할 경우 관계갈등이 발생하게 된다고 주장하였다. 국내에서는 과업 갈등이 관계 갈등으로 전이될 때의 조절변수를 밝히는 연구가 진행된 바 있으나(김영식, 2009; 한성호, 2008), 그 기제에 관한 탐구가 이루어지지 않고 있다.

본 연구에서는 과업 갈등이 관계 갈등으로 전이되는 이유를 보다 직접적으로 밝히기 위해 갈등의 세 가지 요소가 포함된 상황을 조작하고 이에 따라 과업 갈등과 관계 갈등의 수준이 어떻게 변화하는지를 관찰함으로써 방

해 행동과 부적 정서가 관계 갈등으로의 전이를 가져옴을 밝히고자 한다. 이와 더불어 개인의 가치지향성(개인주의-집합주의 성향)이 갈등 전이 기제에 갖는 영향에 대해서도 탐구한다. 구체적으로, Markus와 Kitayama(1991)는 독립적인 자기와 상호의존적인 자기를 구분하였다. 이들은 독립적인 자기 구조를 가지는 개인은 타인보다는 스스로의 생각과 느낌으로 행동하며, 개인의 분리성과 독립성을 강조하고 자율감을 원하며 독특성의 추구를 위해 내적인 태도를 표현하는 것을 중요시한다고 주장하였다. 반면 상호의존적 자기 구조를 가진 개인은 집단과의 상호연결성을 중요시하며 집단의 목표를 충족하기 위해 노력하고 조화의 유지를 추구한다고 한다. 이러한 맥락에서, 집단이 해결해야 할 과업이 존재하는 상황에서 집합주의 가치지향성을 가진 개인은 과업의 달성을 위해 개인적인 가치나 성격의 일부분을 희생하는 것을 감수할 것이다. 이들은 집단 구성원들과의 조화를 중요시하기 때문에 마찰이 생기는 것을 원하지 않으며, 따라서 방해 행동이나 부적 정서를 인지하더라도 관계 갈등을 적게 보고할 가능성이 있다. 반면, 개인주의 가치지향성을 지닌 개인은 집단 과업의 달성보다 자신의 느낌과 생각을 더욱 중요시하며, 이를 해하려 하는 방해 행동이나 부적 정서 유발에 더 취약하여 관계 갈등을 높게 보고할 수 있다.

하지만 위와 같은 예측은 다음과 같은 이유로 그 방향성이 모호할 수 있다. 집합주의 성향은 개인주의 성향보다 자기와 내집단과의 관계(self-ingroup relationship)가 더 안정적이다(Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, & Lucca, 1988). 이들은 집단 내의 타인과의 원만한 관계를 유지하여야 한다는 규범을 갖고 있으며

갈등 상황이 내포하고 있는 방해 행동과 부적 정서를 마주하였을 때 이를 규범의 침해로 받아들일 가능성이 높다. 이는 그러한 방해 행동과 부적 정서를 유발한 상대에 대한 반감을 불러일으켜 상황을 대인관계적인 갈등이라고 인식하기 쉽게 한다. 반면, 개인주의 성향의 사람은 집합주의 성향의 사람보다 집단 내 관계 유지에 대한 규범을 가지고 있을 가능성이 적으며, 방해 행동의 인식이나 부적 정서의 경험을 하더라도 그 원인을 제공한 상대방에 대한 긴장이나 반감이 집합주의 성향의 개인보다 적게 일어날 것이다. 이렇듯 상반된 방향에 대한 두 가지의 예측이 모두 가능하나, 개인주의 성향과 집합주의 성향을 구분하는 핵심 개념인 자기-내집단 관계의 중시 정도의 측면에서 볼 때 집합주의 성향의 개인은 갈등이 내포한 방해 행동과 부적 정서를 집단 내 조화에 해악으로 간주하며 원인 제공자에 대한 관계 갈등을 더 높이 보고할 것이라는 예측이 더 타당할 것으로 보인다. 따라서 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설 4. 갈등의 행동적 요소와 정서적 요소로 인해 증가하는 관계 갈등은 개인주의 성향의 개인보다 집합주의 성향의 개인이 더 높을 것이다. 구체적으로, 개인주의 성향의 개인보다 집합주의 성향의 개인인 경우 ‘의견 차이’ 조건, ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건, ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건의 순서로 증가하는 관계갈등의 폭이 더 클 것이다.

방 법

실험 설계

3수준(의견 차이, 의견 차이 + 방해 행동, 의견 차이 + 방해 행동 + 부적 정서) 무선 피험자간 설계를 사용한다. 세 수준은 모두 의견 차이를 포함하고 있으며, 방해 행동과 부적 정서가 차례로 추가된 상황을 피험자에게 제시한다.

참가자

심리학 교양 강좌를 수강하는 대학교 학생 150명이 실험 참가 점수를 받는 조건으로 실험에 참가하였으며, 이들은 3개의 조건에 각각 50명씩 무선적으로 할당되었다. 한국어로 일상적인 의사소통이 불가능한 외국인 이거나, 실험 조건을 사전에 알아차리거나, 지시에 응하지 않은 참가자 9명을 제외한 141명의 자료를 분석에 사용하였다.

실험 절차

본 실험의 절차는 과업 갈등 수준과 커뮤니케이션 스타일이 창의적 수행에 미치는 영향을 검증한 백세현(2011)의 실험절차를 연구의 목적에 맞게 일부 수정하여 사용하였다. 실험 참가자들은 자신이 원하는 날짜와 시간에 실험에 참가하였으며, 연구자는 참가자들에게 본 연구는 집단 상호작용에 대한 연구이며 3명이 함께 실험에 참가해야 되기 때문에 반드시 참가해야 함을 강조하였다. 정해진 시간에 참가자가 실험실에 들어오면 미리 설정된 컴퓨터 앞에 앉도록 하였고, 다른 장소에서 참가하는 참가자들이 준비될 때까지 기다려야 한다고 안내하였다. 또한 본 실험은 온라인

토론을 통한 집단 브레인스토밍 연구이며, 각 참가자는 분리된 공간에서 온라인 메신저를 사용하여 두 개의 토론 과제에 임하게 된다는 설명을 하였다. 첫 번째 과제에 앞서 조작의 영향을 받을 가능성이 있는 개인차 변수인 개인주의-집합주의 성향 설문과 함께 인구통계적 변수들의 응답을 받았다. 참가자가 개인차 변수 설문을 작성하는 동안 실험자는 다른 장소에 있는 참가자가 준비되었는지 확인이 필요하다고 한 후 잠시 자리를 비웠다. 잠시 후 다른 참가자들의 준비가 끝났으며 바로 첫 번째 과제 지시문을 읽으면서 첫 번째 과제를 설명하였다. 첫 번째 과제는 주어진 주제에 대해 15분 동안 다른 두 명의 참가자들과 자유롭게 토론하며 아이디어를 생성하는 것이며 이를 안내한 뒤 실험자는 다른 실험실로 이동하여 나머지 두 사람의 역할을 하며 실험 조건의 조작을 수행하였다. 첫 번째 과제가 끝난 후 두 번째 과제 지시문을 배포하고 두 번째 과제를 설명하였다. 두 번째 과제는 5분 동안 개별 과제를 수행한 다음 1차 과제와 동일한 참가자들과 토론을 진행한다고 설명하였고 주제에 대해 기록 용지에 개별적으로 산출한 아이디어를 적게 하였다. 5분 후에 토론은 시간 관계상 생략한다고 말한 뒤 마지막으로 조작이 적절히 이루어졌는지를 점검하기 위한 설문(예: 참가자 2 혹은 3이 나와 다른 의견을 보였다, 참가자 2 혹은 3 때문에 토론 진행이 방해 받았다고 생각한다. 참가자 2 혹은 3 때문에 내 기분이 나빠졌다 등)과 종속 측정 도구(과업 갈등, 관계 갈등)를 포함한 설문을 작성하도록 하였다. 모든 설문 작성이 끝난 후 본 실험의 실제 목적과 내용을 설명하고 실험 참가자의 의무와 자료 사용에 대해 안내하였다.

실험 과제

본 실험에서는 일반적인 브레인스토밍이 가능한 과제로 첫 번째 과제는 ‘성추행과 성폭력 예방을 위한 아이디어 제안’을 사용하였으며 두 번째 과제는 ‘한식의 세계화 방안에 대한 아이디어 제안’을 사용하였다. 실험이 온라인으로 이루어지며 아이디어 산출의 혼입을 막기 위해 인터넷 정보 활용은 모든 참가자들에게 제한하였으며 의견의 개진은 자유롭게 이루어지도록 안내하였다.

참가자는 첫 번째 토론 과제를 수행하기 위해 개인차 변수 설문지 작성 이후 참가자 옆 자리에 설치된 컴퓨터로 이동하였다. 미리 설정해 놓은 온라인 메신저 창과 메신저 대화명(참가자 1)을 확인하게 하고, 다른 참가자들(참가자 2, 참가자 3)의 준비를 끝낸 후 참가자 3의 인사로 토론이 시작된다고 알려주었다. 10초 후에 참가자 2, 3의 역할을 하는 실험자는 도입 인사(‘안녕하세요, 이번 실험에 참가한 학생입니다’ ‘반갑습니다’ 등)와 함께 자연스러운 분위기 형성을 위해 주의 환기(‘브레인스토밍 주제가 성폭력 예방 아이디어 맞나요?’ ‘토론 시간 15분이죠?’ ‘혹시 아이디어 있으신 분 먼저 말씀해 주세요’ 등)로 시작하였다. 분위기 형성을 위한 주의 환기는 참가자가 먼저 하면 실험자는 생략하였다. 대화의 전반적 흐름은 참가자가 먼저 이야기하는 경우와 그렇지 않은 경우에 따라, 그리고 참가자의 발화 빈도가 많은 경우와 적은 경우에 따라 미리 말할 내용을 정해 놓았으며, 모든 조건에서 각 집단이 산출하는 아이디어의 총 개수는 3~4개가 되도록 하였다. 즉, 참가자는 자유롭게 아이디어를 제시하도록 하였고, 그에 맞추어 실험자는 아이디어의 개수가 3개 미만인

경우 미리 정한 추가적인 아이디어를 제시하였다. 이는 과업 갈등 수준을 아이디어의 개수로 조작한 백세현의 연구에서 예비실험을 통해 제시된 중간 수준의 과업 갈등 상황의 아이디어 개수이다. 집단에서 첫 번째 토론 동안 산출된 아이디어는 실험자가 연기하는 참가자 중 한명(참가자 3)이 정리해서 제출할 것이라고 안내하였다. 15분간의 토론에서 참가자 2, 3의 역할을 하는 실험자는 각 조건에 따라 조작을 가하였고, 시간이 되면 실험자는 끝 인사(‘조교분이 시간이 지났다고 마무리 하래요’ ‘벌써 시간이 끝났나 봐요’ 등)로 과제 수행을 마무리하였다. 실험자는 참가자들과 대화한 내용을 모두 컴퓨터에 저장하여 기본 규칙의 준수와 조건의 조작이 잘 이루어졌는지 다시 한 번 확인하였다.

참가자들은 첫 번째 과제를 마친 후 바로 두 번째 과제 ‘한식의 세계화 방안에 대한 아이디어 제안’에 대해 5분 동안 개별적으로 아이디어를 산출해 종이에 적은 후 방금 토론했던 참가자들과 같은 방식으로 토론한다고 안내받았다. 5분에 걸쳐 아이디어를 기록 용지에 기록한 후 실험자는 시간 관계상 두 번째 토론은 생략하고 아이디어 기록 용지를 연구에 활용하겠다고 전하였다. 첫 번째 과제를 통해 의견 차이, 방해 행동, 부적 정서 유발을 조작하고 두 번째 과제의 아이디어에 대해 창의적 수행을 측정하였다.

독립 변인

갈등의 세 가지 요소

첫 번째 과제의 아이디어 산출 토론 도중 참가자의 의견에 대한 실험자의 반응을 통해 세 가지 조건(‘의견 차이’ 조건, ‘의견 차이와

방해 행동’ 조건, ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건)을 조작하였다. 갈등의 세 가지 요소 각각에 대해 본 연구에서는 다음과 같은 조작적 정의를 내렸다. 먼저 의견 차이의 경우 ‘참가자가 집단이 수행하여야 하는 과제에 대해 상대방이 자신과 다른 의견을 갖고 있다는 것을 인지적으로 인식하는 것’으로 정의하였다. 방해 행동은 ‘참가자가 상대방의 행동이 집단이 달성하여야 하는 목표를 추구하는 것을 저해하거나 도움이 되지 않는다고 인식하는 것’으로 정의하였다. 부적 정서는 ‘참가자가 상대방에 대해 분노, 짜증, 질투, 불안, 좌절 등의 정서 중 일부 혹은 모두를 경험하는 것’으로 정의하였다.

첫 번째 조건의 경우, 참가자가 제시한 의견에 대해 ‘그렇게 생각하시는군요. 저는 좀 다른 의견입니다’, ‘제 생각은 좀 다른데...’, ‘이런 의견은 어떻게 생각하세요?’ 등으로 참가자와 견해에 차이가 있음을 밝혔다. 이 조건에서는 참가자의 의견 개진을 방해하는 언어나 부정적인 정서를 유발할 수 있는 어투 등을 사용하지 않았다.

‘의견 차이와 방해 행동’ 조건에서 실험자는 토론의 목적과 관련이 없는 내용의 발화 3~4개로 이루어진 한 세트의 이야기를 하였다(‘성폭행도 문제이지만, 절도나 강도같은 범죄도 예방해야죠’, ‘제가 아는 사람이 도둑을 맞았는데...’ 등). 또한 아무런 양해의 말이나 이유를 밝히지 않은 채 3~4분 가량 자리를 비우는 행동을 한 차례 하였다. 두 행동을 하는 사람은 서로 다른 사람이며(주제와 상관없는 발언은 참가자 2번, 자리 비움 행동은 참가자 3번), 방해 행동이 나온 직후 다른 참가자가 그 방해 행동에 대해 주의를 촉구하였다(‘그 말씀은 주제와는 관련이 없는 것 같아요.

우리 주제에 집중해요’, ‘3번 참가자님이 자리를 비우셨네요’ 등). 이외의 모든 조건은 ‘의견 차이’ 조건과 동일하였다.

‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건에서 실험자는 참가자의 아이디어에 대해 위의 방해 행동과 더불어 ‘그 의견은 좀 아닌 듯’, ‘지금 그게 말이 된다고 생각하세요?’, ‘생각이 짧으시네요’, ‘아이디어가 참 식상하네요’ 등의 발언을 통해 참가자의 부적 정서를 유발시켰다. 이외의 모든 조건은 ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건과 동일하였다.

조건 내 발언의 횟수는 모두 동질적으로 유지하였으나, ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건과 ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건의 경우 ‘의견 차이’ 조건과 비교하여 자리비움 조작 시간만큼의 발언 횟수가 더 적었다.

개인주의-집합주의 가치지향성

많은 연구에서 개인주의 성향과 집합주의 성향을 측정하는 척도를 개발하고 타당화하는 작업을 수행하였으나, 이 연구들은 주로 서양 문화권에서 이루어졌다(Triandis et al., 1988; Triandis, Bontempo, Leung, & Hui, 1990; Triandis et al., 1995). Triandis(1988)는 모든 나라에 공통되는 집합주의 성향, 개인주의 성향의 특성이 존재하지만, 문화나 나라에 따라 이 두 성향을 구분하는 특수한 요인이 존재할 수 있음을 지적하였다. 따라서 국내에서 대학생들을 대상으로 개인주의-집합주의 성향을 측정할 목적으로 제작된 이승아(2001)의 43개 문항을 사용하여 가치지향성의 개인차를 측정하였다. 대표적인 문항으로 ‘나는 나에게 도움이 되는 일을 선호하고 우선적으로 한다’, ‘운동경기장에서 내가 좋아하는 팀이 아니라도 친구가 원하면 그 친구의 응원석에 함께 앉아준다’, ‘내

일에 관한 한 다른 사람들보다 더 잘해야 한다고 생각한다’, ‘친구가 기분 나빠할까봐 하고 싶은 말을 못하는 때가 많다’, ‘나는 다른 사람에게 의지하기보다 나 자신에게 의지한다’ 등이 있다.

종속 변인

창의적 수행

창의성은 독창적이고 적절한 아이디어의 생성, 문제의 해결, 혹은 통찰로 정의된다(Amabile, Conti, Coon, & Lazenby, 1996). 이는 창의성은 빈번하게 발생하지 않는, 즉 많은 타인들이 생성해내지 않은 아이디어나 통찰, 해결책으로 설명될 필요가 있다는 것이다. 또한, 창의적인 수행을 평가하기 위해 자주 사용되는 개념으로 유창성이 있다. 이는 개인 혹은 집단이 생성한 중복되지 않은 아이디어나 문제 해결, 통찰의 수를 의미한다(Bechtoldt, De Dreu, Nijstad, & Choi, 2010). 본 연구에서는 창의적 수행을 위의 두 가지 개념, 즉 독창성과 유창성으로 측정하였다. 두 번째 실험 과제인 ‘한식의 세계화 방안’에 대해 각 참가자는 개인적으로 5분 동안 자유롭게 아이디어를 생성하였다. 이후 참가자의 이름과 배정된 조건을 가린 상태에서 아이디어의 중복 여부를 점검하여 같은 참가자가 중복된 아이디어를 제안했다고 판단되는 경우에는 중복 아이디어를 한 개의 아이디어로 취급하였다.

과업 갈등과 관계 갈등

작업집단 내 갈등 측정에 빈번하게 사용되는 Jehn(1995)의 문항을 실험 상황에 맞게 번안하여 사용하였다. 총 8문항으로 구성되며, 과업 갈등의 문항으로는 ‘수행하여야 하는 과

제에 관해 토론하는 동안 얼마나 잦은 의견 불일치가 있었습니까?’, ‘토론하는 동안 아이디어에 관해 얼마나 자주 충돌이 있었습니까?’, ‘토론하는 동안 과제에 관해 어느 정도의 갈등이 있었습니까?’, ‘토론하는 동안 견해의 차이는 어느 정도였습니까?’의 네 문항을 사용하였고, 관계 갈등의 문항으로는 ‘토론하는 동안 참가자들 사이에 얼마나 마찰이 있었습니까?’, ‘토론하는 동안 성격의 충돌이 얼마나 뚜렷하였습니까?’, ‘토론하는 동안 참가자들 사이의 긴장은 어느 정도였습니까?’, ‘토론 중 참가자들 사이에 감정적 충돌은 어느 정도였습니까?’의 네 문항을 사용하였다.

분석 도구 및 방법

측정한 개인차 변인과 조작 점검 문항에 대해 확인적 요인분석으로 타당도를 확보하였고, 조건 간에 종속 변인의 차이를 변량 분석을 통해 확인하였으며, 개인차 변인과 조작 변인 사이의 상호작용을 확인하기 위해 회귀 분석을 실시하였다. 통계적 분석을 위해 Mplus 6.11를 주로 사용하였으며, 변량 분석시 세부적 조건 간 비교를 위해 SPSS 19를 활용하였다.

결 과

조작점검

실험 조건의 조작을 점검하기 위해 갈등의 각 요소에 대한 조작점검 문항에 대해 변량분석(ANOVA)을 실시해 각 조건(‘의견 차이’ 조건, ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건, ‘의견 차이,

방해 행동과 부적 정서’ 조건)을 비교하였다. 먼저 조작점검 문항이 서로 다른 요인으로 구분되는지, 그리고 그 구분된 요인이 다시 하나의 잠재적 변수를 나타내는지 확인하기 위한 이차 요인 분석을 실시하였다. 표 1은 이차 요인 모형의 합치도를 기재한 것이다. TLI는 .930으로 Bentler와 Bonnett(1980)이 제시한 기준인 .90보다 크며 CFI 또한 .963으로 Bentler(1990)가 제시한 바람직한 기준인 .95보다 크고 Standardized RMR도 .055로 Medsker, Williams 그리고 Holahan(1994)이 제시한 바람직한 기준인 .08보다 작다. 다만 RMSEA는 .102로 Browne과 Cudeck(1992)이 제시한 기준인 .08보다 크지만 전반적인 모형의 합치도 지수들이 기준을 충족하고 있는 것으로 보아 이 측정 문항들은 각각 세 개의 요인을 설명하며 이는 다시 하나의 요인을 나타낸다고 볼 수 있다.

변량 분석 결과, 의견 차이 조작점검 문항은 조건 간에 유의한 차이가 없었으며($F_{(2,138)} = .043, p = .958$), 이는 모든 조건에 비슷한 정도의 의견 다양성이 있었음을 의미한다. 방해 행동은 ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건과 ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건에 포함되도록 조작하였으므로 ‘의견 차이’ 조건을 ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건과 ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건과 함께 비교하기 위해 비교계수를 2, -1, -1로 설정하였으며, 또한 ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건과 ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건을 비교하기 위해 0, 1, -1의 비교계수를 설정하였다. 그 결

표 1. 갈등 요소의 이차 요인 모형의 합치도

χ^2 (df)	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
19.58 (8)	.930	.963	.102	.055

표 2. 조작 점검 문항의 평균과 표준편차

DV	A조건 ¹⁾	B조건 ²⁾	C조건 ³⁾
	M (SD)	M (SD)	M (SD)
의견 차이	3.21 (.78)	3.17 (.69)	3.18 (.61)
방해 행동	1.78 (.79)	2.38 (.78)	3.11 (1.04)
부적 정서	1.65 (.81)	1.90 (.82)	3.24 (1.06)

- 1) A조건: ‘의견차이’ 조건
- 2) B조건: ‘의견차이와 방해행동’ 조건
- 3) C조건: ‘의견차이, 방해행동과 부적정서’ 조건

과, 첫 번째 비교(‘의견 차이’ 조건 vs. ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건, ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건)에서 $F_{(1,138)}=39.06$, $p<.001$ 로 유의미한 차이가 있음이 확인되었으나, 두 번째 비교(‘의견 차이와 방해 행동’ 조건 vs. ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건)에서도 $F_{(1,138)}=15.87$, $p<.001$ 로 유의미한 차이가 있었다. 이는 참가자들이 ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건에서보다 ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건에서 방해 행동을 더 많이 지각하였다는 의미이며, 부적 정서를 유발하기 위해 가했던 조작을 방해 행동으로 지각하여 보고하였을 가능성이 있다. 부적 정서는

부적 정서 조건에서만 포함되도록 조작하였으므로, 부적 정서에 대한 조작점검 문항의 조건 간 평균 비교에서 비교계수는 1, 1, -2와 1, -1, 0으로 설정하였다. 결과, 첫 번째 비교(‘의견 차이’ 조건, ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건 vs. ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건)에서 $F_{(1,138)}=81.44$, $p<.001$ 의 유의한 차이를 보였으며, 두 번째 비교(‘의견 차이’ 조건 vs. ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건)에선 의도했던 대로 유의한 차이를 보이지 않았다($F_{(1,138)}=2.26$, $p=.135$). 전반적으로 조작점검 문항들이 조건 간에 유의한 차이를 보이므로 실험의 조작이 잘 이루어졌다고 판단할 수 있다.

가설 검증

창의적 수행

참가자들의 수행의 창의적인 정도는 실험의 두 번째 과제인 ‘한식의 세계화 방안에 대한 아이디어 제안’의 응답을 기반으로 측정하였다. 아이디어의 양(유창성)은 중복되지 않은 아이디어의 개수를 사용하였고, 아이디어의 질(독창성)은 전체 피험자가 산출한 아이디어

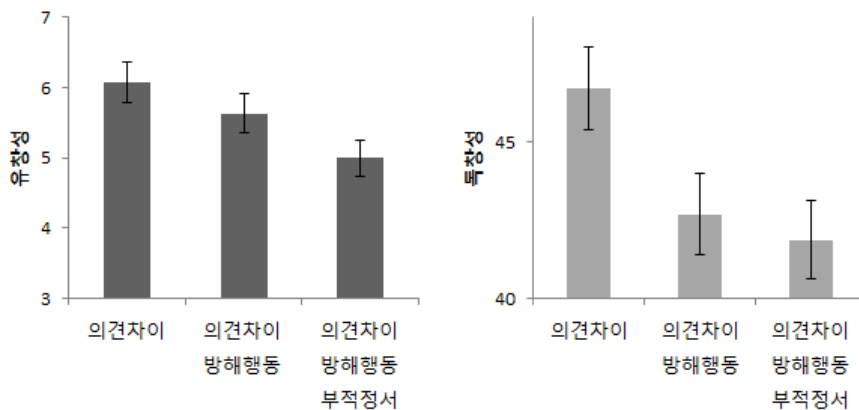


그림 1. 창의적 수행에 대한 갈등 요소들의 영향

표 3. 창의적 수행(독창성, 유창성)의 평균과 표준편차

DV	A조건 ¹⁾	B조건 ²⁾	C조건 ³⁾	전체
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
유창성	6.08 (1.99)	5.63 (1.87)	5.00 (1.74)	5.58 (1.90)
독창성	46.74 (9.29)	42.70 (8.80)	41.88 (8.57)	43.84 (9.10)

- 1) A조건: ‘의견차이’ 조건
- 2) B조건: ‘의견차이와 방해행동’ 조건
- 3) C조건: ‘의견차이, 방해행동과 부적정서’ 조건

를 검토하여 유사한 아이디어끼리 범주화한 후 각 범주의 빈도를 분석하여 역코딩한 것을 사용하였다. 아이디어의 중복 여부에 대해 첫 번째 평정자가 전체 787개의 아이디어를 평정하였고, 두 번째 평정자는 전체의 약 22%인 170개의 아이디어를 평정하였으며, 두 평정자 간 일치도가 95.72%로 나타나 첫 번째 평정자가 평정한 결과를 사용하였다.

조건 별 유창성과 독창성에 대한 평균과 표준편차는 표 3에 제시하였다. 각 조건에 따라 창의적인 수행이 감소한다는 가설을 검증하기 위해, 유창성과 독창성에 대해 ‘선형-2-4 규칙(linear-2-4 rule)’을 적용한 단조 추세 분석(monotonic trend analysis)을 실시하였다. 그 결과 유창성($F_{(1,138)}=7.92, p<.01, \eta^2=.054$)과 독창성($F_{(1,138)}=7.19, p<.01, \eta^2=.050$) 모두 세 조건에 걸쳐 평균이 유의미하게 감소하는 것으로 밝혀졌다. 따라서 의견 차이만 있는 조건보다 방해 행동이 추가된 조건에서, 그리고 의견 차이와 방해 행동이 있는 조건보다 부적 정서가 추가된 조건에서 창의적 수행이 감소할 것이라는 가설 1은 지지되었다.

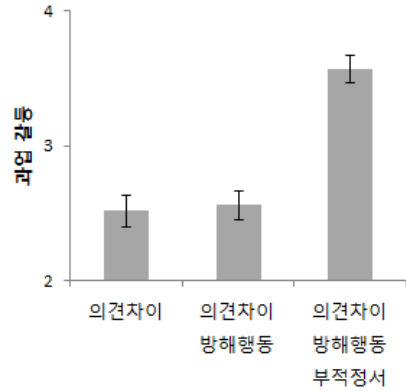


그림 2. 과업 갈등에 대한 갈등 요소의 영향

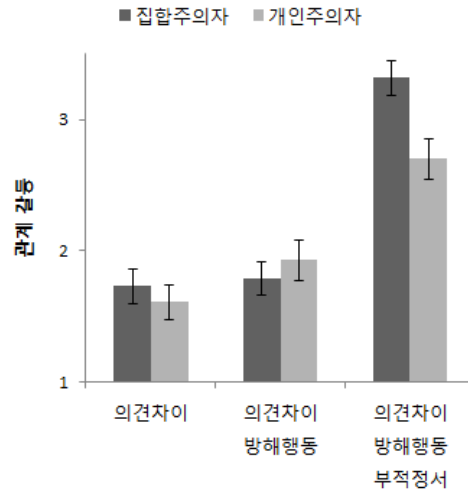


그림 3. 관계 갈등에 대한 각 실험 조건과 가치 지향성의 상호작용

과업 갈등

본 실험의 각 조건에는 모두 일정한 정도의 의견 불일치가 있도록 조작하였으며, 따라서 과업 수행과 관련이 있는 갈등을 나타내는 과업 갈등의 수준은 조건 간 일정할 것으로 예측하였다. 이를 확인하기 위해 과업 갈등($\alpha=.886$)의 조건 간 차이 검증을 시도한 결과 유의미한 차이가 있는 것으로 드러났다($F_{(2,138)}$

표 4. 과업 갈등의 평균과 표준편차 및 사후비교

DV	A조건 ¹⁾	B조건 ²⁾	C조건 ³⁾	전체
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
과업	2.52 ^a	2.56 ^a	3.57 ^b	2.87
갈등	(.83)	(.72)	(.69)	(.89)

- 1) A조건: ‘의견차이’ 조건
- 2) B조건: ‘의견차이와 방해행동’ 조건
- 3) C조건: ‘의견차이, 방해행동과 부적정서’ 조건

=29.18, $p < .001$, $\eta^2 = .297$). 구체적으로 어느 조건 간에 차이가 발생하였는지 알아보기 위해 사후 비교를 실시하였으며, 이 때 1종 오류의 통제를 위해 Šidák-Bonferroni 교정을 사용하였다(표 4). 그 결과 ‘의견 차이’ 조건과 ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건 사이에는 유의미한 차이가 없었으며, ‘의견 차이’ 조건과 ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건, 그리고 ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건과 ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건 사이에 유의미한 차이가 있었다. 따라서 가설 2는 부분적으로 지지되었다.

관계 갈등

관계 갈등은 실험 조건에 갈등 요소가 추가적으로 포함될 때 순차적으로 증가하며, 그 증가폭은 개인주의적 가치지향성을 지닌 사람보다 집합주의적 가치지향성을 지닌 사람에게 더 크게 나타날 것이라는 가설을 검증하기 위해 실험 조건과 개인의 가치지향성을 독립변수로 하는 3×2 이원 변량 분석(two-way ANOVA)을 실시하였다. 먼저 개인의 가치지향성은 이승아(2001)의 개인주의-집합주의 가치지향성 척도를 사용하여 측정하였다. 이 측정도구의 구성타당도를 평가하기 위해 기존 문헌에서 도출된 6요인 구조에 대한 확

인적 요인 분석을 시행하였다. 본 실험연구에서 수집된 데이터는 n=141로서 43문항에 대한 요인 분석을 시행하기에 적절치 않으므로, 기존 문헌을 참고하여 각 요인별로 두 개의 지표변수가 생성되도록 문항 묶기(parceling)를 사용하였다. 요인 구조에 대한 합치도는 CFI=.907, TLI=.842, SRMR=.061, RMSEA=.074로 나타났다. TLI는 Bentler와 Bonnett(Bentler & Bonett, 1980)이 수용 가능한 기준으로 제시한 .90보다 낮게 나왔으나, 전반적인 합치도 기준들을 살펴볼 때 이 측정도구의 요인 구조는 적합한 것으로 판단하였다.

다음으로 개인주의-집합주의 가치지향성 척도에서 개인주의 문항을 역코딩하여 모든 문항을 집합주의 문항으로 만든 후 응답 점수들의 평균을 취해 개인의 집합주의 성향 점수를 구하였다. 이 점수가 전체 참가자들의 평균점수(M=3.12, SD=0.35)보다 높은 경우 집합주의자(M=3.37, SD=0.16)로, 낮은 경우 개인주의자(M=2.82, SD=0.27)로 이분하여($F_{(1,139)} = 221.06$, $p < .001$, $\eta^2 = .614$) 실험 조건과의 상호작용을 알아보았다. 조건 간 관계 갈등 수준의 단조 증가 추세를 예상하였으며, 이 추세와 가치지향성과의 상호작용을 알아보기 위해 각 실험 조건에 -2, 0, 2의 비교계수를 설정하였다.

각 조건에 포함된 개인주의자와 집합주의자의 인원수와 그들이 보고한 관계갈등($\alpha = .845$)의 평균, 주변평균, 표준편차는 표 5에 표시하였다. 이원 변량 분석 결과 실험 조건에 따라 관계 갈등은 유의한 증가 추세를 보였으며, 이는 가설 3을 지지하는 결과이다($F_{(1,135)} = 95.42$, $p < .001$, $\eta^2 = .414$, 표 6). 또한 이 증가 추세는 개인이 지니고 있는 가치지향성에 의해 조절됨이 확인되었으며, 이로써 가설 4가 지지되었다($F_{(1,135)} = 6.72$, $p < .05$, $\eta^2 = .047$,

표 5. 관계갈등의 평균과 주변평균, 표준편차

	A조건 ¹⁾	B조건 ²⁾	C조건 ³⁾	전체
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
집합	1.73 (.46)	1.79 (.70)	3.32 (.70)	2.28 (.97)
주의자	n=25	n=27	n=26	n=78
개인	1.61 (.65)	1.93 (.68)	2.70 (.78)	2.06 (.83)
주의자	n=24	n=19	n=20	n=68
전체	1.67 (.56)	1.85 (.69)	3.05 (.79)	2.18 (.91)
	n=49	n=46	n=46	n=141

- 1) A조건: ‘의견차이’ 조건
- 2) B조건: ‘의견차이와 방해행동’ 조건
- 3) C조건: ‘의견차이, 방해행동과 부적정서’ 조건

표 6).

세부적인 사후 분석(표 7)에서 1종 오류 통제에 사용한 방법은 Šidák-Bonferroni 교정이며, family-wise $\alpha=.05$ 수준에서 6개의 비교를 수행할 경우 개별 비교의 유의수준은 $\alpha=.0085$ 이다. 먼저 주효과를 검증하기 위한 비교는 ‘의견 차이’ 조건과 나머지 두 조건의 비교, ‘의견 차이’ 조건과 ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건의 비교, ‘의견 차이와 방해 행동’ 조건과 ‘의견 차이, 방해 행동과 부적 정서’ 조건의

비교이다. 추가로 각 조건 간 1차 추세를 확인하기 위한 추세 비교를 수행한다.

그 결과, ‘의견 차이’ 조건이 다른 두 조건보다 관계갈등이 유의한 수준에서 더 낮았다($F_{(1,135)}=43.59, p<.001, \eta^2=.244$). 방해 행동은 관계 갈등을 증가시키지 않았으며($F_{(1,135)}=2.17, p=.143, \eta^2=.016$), 부적 정서는 관계 갈등을 유의하게 증가시켰다($F_{(1,135)}=67.29, p<.001, \eta^2=.333$). 또한 세 조건 간에 1차 추세가 확인되므로($F_{(1,135)}=95.42, p<.001, \eta^2=.414$), 가설 3은 부분적으로 지지되었다.

이원 변량 분석에서 상호작용항의 유의성이 확인되었으나, 더 자세한 조건 간 상호작용의 탐색을 위해 방해 행동과 가치지향성의 부분 상호작용 및 부적 정서와 가치지향성의 부분 상호작용을 검증하였다. 결과, 방해 행동으로 인해 증가하는 관계 갈등은 가치지향성과의 상호작용이 확인되지 않았으며($F_{(1,135)}=1.63, p=.204, \eta^2=.012$), 부적 정서로 인해 증가하는 관계 갈등은 개인주의적 가치지향성을 가진 개인보다 집합주의적 가치지향성을 가진 개인이 더 큰 것으로 나타났다($F_{(1,135)}=15.43, p<.001, \eta^2=.103$).

표 6. 관계 갈등의 이원 변량 분석

변량원	SS	df	MS	F	p	η^2
실험 조건의						
단조추세비교(-2,0,2)	42.12	1	42.12	95.42	<.001	.414
(A)						
가치지향성(B)	1.30	1	1.30	2.95	.088	.021
A×B	2.97	1	2.97	6.72	.011	.047
집단-내	59.59	135	.44			
전체	116.77	140				

표 7. 관계 갈등의 사후 분석(A: 실험 조건, B: 가치지향성)

변량원(비교계수)	SS	df	MS	F	p	η^2
A(2,-1,-1)	19.24	1	19.24	43.59	<.001	.244
A(1,-1,0)	.96	1	.96	2.17	.143	.016
A(0,1,-1)	29.70	1	29.70	67.29	<.001	.333
A(-1,0,1)	42.12	1	42.12	95.42	<.001	.414
A(1,-1,0)×B	.72	1	.72	1.63	.204	.012
A(0,1,-1)×B	6.81	1	6.81	15.43	<.001	.103
집단-내	59.59	135	.44			

추가 분석

본 연구의 주요 목적 중 하나는 갈등의 세 가지 요소가 관계 갈등에 영향을 미침에 있어 그 효과가 개인이 지닌 가치지향성에 따라 차이가 날 것이라는 가설을 검증하는 것이다. 이전 절에서 수행한 이원 변량 분석은 이러한 목적으로 수행되었으나, 이 분석은 두 가지 한계점을 내포하고 있다. 첫째, 개인이 지니고 있는 가치지향성을 전체 참가자의 평균과 비교하여 두 수준으로 구분함으로써 개인들의 변산성이 대부분 사라지게 되었다. 둘째, 갈등을 구성하는 세 가지 요소를 실험실 환경에서 직접 조작하였으나, 실험자가 실제 상호

작용에 참여하였기 때문에 같은 조건 내의 모든 참가자에게 정확히 동일한 실험 상황을 제시하지 못하였을 가능성이 있다. 이러한 문제점을 극복하기 위해 추가적인 분석을 실시하였다. 첫 번째 문제점은 개인의 개인주의-집합주의 가치지향성을 두 수준으로 구분하지 않고 합산 점수의 변산성을 그대로 유지함으로써 해결을 피하였으며, 두 번째 문제점은 참가자가 각 갈등 요소를 어느 정도 지각하였는지에 대한 응답을 활용함으로써 극복이 가능하다.

따라서 추가적인 분석에서는 위의 두 가지 연속변수(개인의 가치지향성과 갈등 요소의

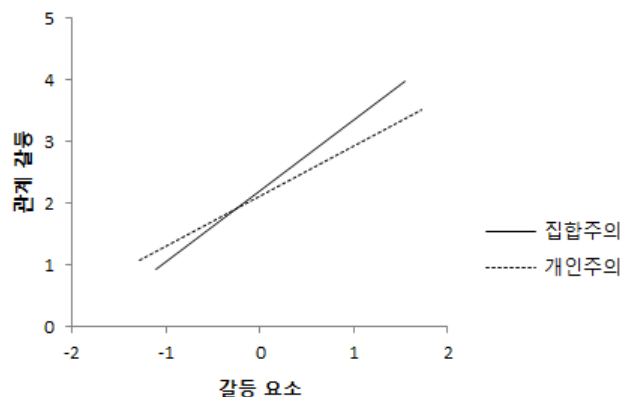


그림 4. 관계 갈등에 대한 갈등 요소와 가치지향성의 상호작용

표 8. 관계 갈등의 위계적 회귀 분석

(N=141)	1단계		2단계	
	B	S.E.	B	S.E.
갈등 요소(A)	.990***	.069	.997***	.068
가치지향성(B)	.110	.143	.129	.140
A×B			.472*	.187
R ²	.6043***		.6220***	
ΔR ²	.0177*			

(* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

지각 정도)가 관계 갈등에 미치는 영향에 대한 회귀분석을 실시하였다. 먼저 갈등 요소의 지각 정도는 실험 조작 이후 응답을 받은 조작 점검 문항을 사용하였다. 조작 점검 문항은 각 갈등 요소마다 두 문항씩 총 여섯 문항으로 구성되어 있으며, 이는 결과적으로 하나의 요인에 대한 지표변수로 기능함을 앞에서 밝혔다(표 1).

이어서 갈등 요소와 개인의 가치지향성의 상호작용이 관계 갈등을 설명함을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 갈등 요소는 여섯 개의 문항의 평균값을 사용하였으며, 개인주의-집합주의 가치지향성은 집합주의 점수로 변환한 것의 평균값을 사용하였다. 두 변수 모두 평균 중심화(mean centering)하였다. 1단계 회귀분석에서 갈등 요소가 관계 갈등을 유의하게 예측하였으며($B = .990$, $t_{(139)} = 14.29$, $p < .001$), 가치지향성은 관계 갈등에 대해 주효과를 가지지 않았다($B = .110$, $t_{(139)} = 0.77$, $p = .442$). 두 독립변수는 관계갈등의 변량의 60.43%를 설명하였다. 2단계 회귀분석에서 추가된 상호작용항은 관계갈등에 대해 유의한 회귀계수를 가졌으며($B = .472$, $t_{(139)} = 2.53$, $p < .05$), 증분설명량은 1.77%로 유의하였다

($F_{(1,136)} = 6.40$, $p < .05$). 즉, 추가적인 분석 또한 가설 4를 지지하였다.

논 의

본 연구는 (1) 갈등의 세 가지 요소가 개인의 창의적 수행에 어떠한 영향을 미치는지를 탐구하고, (2) 의견의 차이를 넘어 과제 수행에 방해가 되거나 부정적인 정서를 불러일으키는 행동 등이 개인이 지각하는 갈등에 미치는 영향을 직접적인 방법으로 검증하며, (3) 이러한 갈등의 행동적, 정서적 요소가 개인주의적 가치지향성을 지닌 개인보다는 집합주의적 가치지향성을 지닌 개인에게 더 크게 작용하여 더 높은 관계 갈등을 보고할 것이라는 가설을 검증하였다.

구체적으로, 의견의 차이만이 존재하는 조건에서 개인은 주어진 주제에 대해 가장 많은 아이디어를 산출하였으며 가장 독창적이었고, 상대방이 수행에 도움이 되지 않거나 방해가 되는 행동들을 보이는 경우 산출하는 아이디어의 양과 질이 모두 감소했으며, 집단 안에서 부정적인 정서가 유발될 수 있는 말이나

행동이 오갈 경우에는 창의적인 수행이 가장 낮게 나타났다. 본 연구에서는 온라인 팀 과제 수행을 통해 갈등을 조작하였고, 창의적인 수행의 측정은 조작 이후 개인 수준에서 이루어졌다. 집단 내 갈등은 항상 두 명 이상의 개인이 관련된 집단 수준의 구성개념이지만, 이것이 미치는 영향은 집단 상호작용을 통한 과제 수행뿐만 아니라 이후의 개인 수준의 창의적 수행에도 영향을 미치는 것으로 나타났다.

수행에 무익하거나 방해가 되는 행동, 그리고 부정적인 정서를 불러올 수 있는 태도나 언행 등이 과업 갈등과는 연관이 없을 것이라는 가설은 부분적으로 지지되었다. 더 자세히 살펴보면, 방해 행동은 과업 갈등을 유의한 수준으로 증가시키지 않았으나, 부정적 정서는 과업 갈등을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다. 갈등 연구가 흔히 마주하는 비판 중 하나는 과업 갈등과 관계 갈등의 두 구성개념이 변별 타당도가 확보되는지의 여부이다. 이것을 확보하는 것은 본 연구의 주된 목적이 아니었지만, 상관 연구에서 주로 드러나는 이와 같은 한계점을 극복하기 위해 본 연구에서는 과업 갈등과 관계 갈등의 관계를 직접적으로 파악하는 것이 아닌, 그것들을 구성하고 있는 요소들을 실험적으로 조작함으로써 두 갈등에 어떠한 영향을 미치는지의 탐구를 시도하였다. 그럼에도 불구하고 부정적 정서 유발이 과업 갈등도 유의한 수준에서 증가시킨 결과는 다음과 같이 해석될 수 있다. 첫째, 과업 갈등을 측정하는 문항에서 사용된 “충돌”, “짚은 의견 불일치”, “견해차” 등의 어휘들에 대해 집단에서 부적 정서를 경험한 참가자들이 민감하게 반응하였을 가능성이 있다. 둘째로, 실험 조작동안 실제 생성된 아이디어의

개수는 전체 조건에 대해 체계적 차이가 없도록 유지하였지만, 부적 정서가 없는 조건에서는 실험자가 다른 생각을 가지고 있다는 사실을 평이한 말투로 언급하였다면, 부적 정서가 있는 조건에서는 그러한 견해차를 상대방을 무시하거나 기분 나쁜 어조로 피력하였다. 이 과정에서 참가자는 전자의 경우 견해차를 약하게 인지하고 후자의 경우 같은 견해의 차이를 더욱 강하게 인지하였을 수 있다.

갈등의 구성 요소들 중 부정적 정서는 관계 갈등을 유의하게 증가시킨 것으로 나타났다. 여기서 중요한 것은 위에서 편의상 부정적 정서, 혹은 부적 정서 조건이라고 언급하였지만 실험에서는 실제로 참가자들에게 부정적인 “정서” 자체를 주입한 것이 아닌, 상호작용을 통해서 부정적인 정서가 유발될 만한 말이나 행동 등을 한 것이 실험의 조건이었다는 것이다. 오히려 정확한 실험 조건의 명칭은 “부적 정서 유발” 조건일 것이다. 이러한 부정적 정서 유발 언행은 관계 갈등을 큰 폭으로 증가시켜($\eta^2=.333$) 결국 팀 수행에 부정적인 영향을 끼칠 것이다.

그러나 자신들이 속한 집단의 과업 수행을 저해하기 때문에 참가자들이 더 높은 관계 갈등을 보고할 것이라고 예측했던 방해 행동의 경우 실제로 관계 갈등을 유의하게 증가시키지 않았다. 이 결과는 두 가지 가능성을 내포하고 있다. 첫 번째로, 실험적 조작이 충분히 강하지 않았을 수 있다. 본 실험에서 방해 행동의 조작은 과제 수행과 관련이 없는 신변잡기 등의 발화를 하는 조작이 1회, 그리고 한 사람이 사전에 양해를 구하거나 사정을 설명하지 않은 채 토론에 일정 시간 참여하지 않는 조작이 1회씩 들어가는 것이었다. 이 정도의 방해 행동의 조작 수준이 충분히 높은 관

계 갈등을 유발할 만큼 강하지 못하였을 가능성이 있다. 그러나 제한된 시간 동안 일정한 의견 교환 자체가 이루어지지 않을 경우 의견 차이의 조작에 영향을 줄 가능성 때문에 방해 행동 조작의 강도를 더 높이기 힘든 문제점이 있었다. 이러한 문제점을 보완하기 위해 실험자는 조작이 이루어지는 동안 조작 내용(관련 없는 발언, 자리 비움)에 대해 참가자의 주의를 환기시키는 발언을 하였다. 두 번째 가능성은 본 실험의 방해 행동 조작이 표집의 특수성 때문에 제대로 이루어지지 않았을 수 있다는 것이다. 본 실험은 대학생들이 흔히 경험하는 메신저를 통한 온라인 과제 수행을 시뮬레이션하였으며, 실제 온라인 과제 수행 상황에서는 다른 조원들의 저조한 참여는 일상화될 만큼 많이 겪어본 일일 수 있다. 대학생들이 과제를 수행하는 장면에서는 다른 사람이 자리를 비우더라도 큰 문제가 되지 않기 때문에 관계 갈등으로 이어지지 않았을 가능성이 있다.

집단 내 토론에서 발생하는 부정적 정서는 개인주의적 가치지향성을 가진 개인보다 집합주의적 가치지향성을 가진 개인에게 더 많은 관계 갈등을 불러일으켰다. 개인주의적인 사람들은 집단 토의 상황에서 주제에 대해 기분을 상하게 하는 말이나 행동을 통해 의견이 다름을 전달받더라도 그것이 관계 갈등으로 이어지는 정도가 적었다. 이와 유사하게, 갈등 요소의 포함 정도를 양적으로 다룬 회귀분석에서도 집합주의적인 개인들이 갈등 요소가 관계 갈등을 불러일으키는 정도가 크게 나타났다.

종합하면, 본 연구는 조직 내 갈등 연구의 주류를 이루는 관점인 과업 및 관계 갈등의 구분에 대해 심리적 요소의 조합으로서의 갈

등이라는 관점으로 설명을 시도하였으며, 이러한 심리적 요소가 개인의 창의적인 수행에 미치는 영향을 탐구함으로써 개인수준 결과에 대한 갈등의 심리적 요소의 영향을 밝혔다.

본 연구는 몇 가지 제한점을 가진다. 첫째, 본 연구는 실험실 상황에서 시뮬레이션된 토의 과제를 수행하는 과정에서 수행되었다. 참가자들은 실험 참가 점수를 받는 조건으로 연구에 참여하였으나, 실제 조직 상황에서 팀의 구성원들이 갖고 있는 공동의 목표의식보다 동기가 약하였을 가능성이 있다. 이러한 경우, 갈등 상황에 대한 자신과의 관련성을 떨어뜨림으로써 실제와는 다른 응답을 보일 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 갈등의 세 가지 요소의 가능한 7가지 조합에 대한 가설을 모두 설정하지 않았으며, 실제 조직 장면에서 가장 발생하기 쉬운 세 가지 조합만을 대상으로 실험을 진행하였다. 따라서 본 연구에서 다루지 않은 조합의 효과나 갈등 요소들 간의 상호작용을 확인하기 위한 후속 연구가 필요하다.

셋째, 실제 조직 장면에서는 팀 단위의 창의성을 요구받는 경우가 많은 반면 본 실험에서는 개인의 창의적 수행을 측정하였다. 갈등을 구성하는 각 요소가 집단 창의성에는 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다.

본 연구는 기존 연구들, 혹은 실제 조직 장면에서 자주 나타나며 연구 결과 해석, 혹은 조직 효과성 증대에 문제가 되는 갈등의 공발생, 혹은 전이 현상이 무엇 때문에 발생하는지에 대한 의문을 해결하기 위해 갈등의 구성 요소를 인지, 행동, 정서 차원으로 구분하여 이 요소들의 조합이 공발생하는 각 유형의 갈등에 어떤 영향을 미치는지 탐구하였다. 사람들은 서로 다른 의견이 있다는 사실만을 인지

하는 경우 그 상황을 관계 갈등으로 인식하지 않았으며, 견해차를 인지할 때의 상대방의 행동이나 태도 등에 따라 관계 갈등은 큰 폭으로 증가하였다. 구성원끼리 서로 많은 의견을 교환하여야 하는 실제 조직 상황에 이러한 발견을 적용시키면, 높은 조직 효과성을 유지하기 위해서는 행동적으로 드러나는 갈등이나 부정적인 정서를 유발하는 태도 등을 최소화시키는 것이 필요할 것이다. 또한 갈등을 연구함에 있어 과업 갈등과 관계 갈등의 구분을 사용하고자 하는 연구자는 본 연구에서 다른 갈등의 심리적 요소가 연구 장면에서 어떻게 조합되어 드러나고 있는지를 고려하는 것이 갈등 구분이 갖는 효과를 더 정밀하게 포착할 수 있을 것이다.

더불어 본 연구는 이러한 심리적 요소의 조합으로서의 갈등이 단순히 이론적인 틀에서 이루어지는 담론이 아닌, 실제 조직에서의 수행에 영향을 미칠 수 있음을 시사하는 결과를 보이고 있다. 본 실험에서 직접 조작된 갈등은 개인의 창의적인 수행에 영향을 미쳤다.

마지막으로, 본 연구의 결과는 이러한 갈등의 영향이 개인에 따라, 그리고 문화에 따라 서로 다를 수 있음을 시사한다. 본 연구에서 다른 가치지향성은 개인 간 변산이 있는 변수이지만, 본래 이는 비교문화 연구에서 출발한 개념인 만큼 본 연구의 결과는 크게는 국가 간 문화에 따라, 작게는 조직이 갖는 문화에 따라 갈등이 차별적인 영향을 가질 것이라는 예상 또한 검증할 가치가 있음을 시사한다.

참고문헌

김영식 (2009). 과업갈등의 관계갈등으로의 전이

에 대한 조절변수효과. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.

백세현 (2011). 과업갈등수준과 커뮤니케이션 스타일이 창의적 수행에 미치는 영향. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.

이승아 (2001). 집합주의-개인주의 성향과 선택 유형이 내적동기에 미치는 영향. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.

한성호 (2008). 과업갈등과 관계갈등의 전이에 대한 조절변수 효과. 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.

Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., & Lazenby, J. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363-375.

Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244.

Bechtoldt, M. N., De Dreu, Carsten K. W., Nijstad, B. A., & Hoon-Seok Choi. (2010). Motivated information processing, social tuning, and group creativity. *Journal of Personality & Social Psychology*, 99(4), 622-637.

Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011). Conflict in Small Group: The Meaning and Consequences of Process Conflict. *Small Group Research*, 42(2),

- 127-176.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Brown, K. G., & Postlethwaite, B. E. (2013). Ready to Rumble: How Team Personality Composition and Task Conflict Interact to Improve Performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 385-392.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. New York, NY US: Free Press.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving Beyond Relationship and Task Conflict: Toward a Process-State Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559-578.
- De Dreu, Carsten K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Deutsch, M. (1983). Conflict resolution: Theory and practice. *Political Psychology*, 4(3), 431-453.
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.
- Gayle, B. M., & Preiss, R. W. (1999). Language intensity plus: A methodological approach to validate emotions in conflicts. *Communication Reports*, 12(1), 43-50.
- Gelfand, M. J., Keller, K., Leslie, L. M., & de Dreu, C. (2012). Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Culture and Their Organizational-Level Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131-1147.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-382.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hui, C. H., & Triandis, H. C. (1986). Individualism-collectivism: A study of cross-cultural researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 225-248.
- Jameson, J. K. (1999). Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework. *International Journal of Conflict Management*, 10(3), 268-294.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational

- groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Oxford England: Wiley.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holahan, P. J. (1994). A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of Management*, 20(2), 439-464.
- Mitroff, I. I., & Emshoff, J. R. (1979). On strategic assumption-making: A dialectical approach to policy and planning. *Academy of Management Review*, 4(1), 1-12.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pinkley, R. L., Brittain, J., Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1995). Managerial third-party dispute intervention: An inductive analysis of intervenor strategy selection. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 386-402.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models *Administrative Science Quarterly*.
- 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(1), 102-111.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Leung, K., & Hui, C. H. (1990). A method for determining cultural, demographic, and personal constructs. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(3), 302-318.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- Triandis, H. C., Chan, D. K. -, Bhawuk, D. P. S., & Iwao, S. (1995). Multimethod probes of allocentrism and idiocentrism. *International*

Journal of Psychology, 30(4), 461-480.

Wall Jr., J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515.

1차 원고접수 : 2015. 06. 19

2차 원고접수 : 2015. 08. 10

최종게재결정 : 2015. 08. 21

The Effects of Disagreement, Interference, Negative Emotion on the Transference of Conflict

Seunghoo Lee

Yongwon Suh

Department of Psychology, Sungkyunkwan University, South Korea

The purpose of this research is examination of the effects of disagreement, interference, negative emotion on task conflict and relationship conflict based on the assumption that interpersonal conflict is a combination of cognitive, behavioral, affective components. In addition, the research attempts to show that the effects of behavioral and affective components of conflict on relationship conflict are vary with the individual's value orientation. Furthermore, the investigation that these components of conflict have impact on individual's creative performance was made. 141 participants were randomly assigned to three experimental conditions (disagreement, interference, negative emotion) and engaged in group brainstorming session while experimenter manipulated the group interaction according to each condition. Findings showed that the creative performance was highest when there is only disagreement in the setting of conflict situation, while interference and negative emotion decrease the creative performance. Task conflict was not affected by interference, but increased by negative emotion. Relationship conflict was increased by inclusion of components of conflict in a linear trend. Negative emotion had greater effect on relationship conflict when an individual had collective value orientation. The limitation and implication of the study and direction of future research were discussed.

Key words : components of conflict, task conflict, relationship conflict, individualism, collectivism