한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2018. Vol. 31, No. 1, 1-31

조직동료의식(Organizational Companionship)의 개념화 및 척도개발 연구*

김 영 식 서 용 원†

성균관대학교

조직심리학 연구에서 과업갈등과 관계갈등의 연구가 주목받고 있지만, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 조직구성원 간 관계연구가 부재한 실정이다. 이에 본 연구는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 조직동료의식을 개념화하고, 이를 측정할 수 있는 척도를 개발하였다. 연구 1에서는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 절감할 수 있는 관계요인을 탐색하기 위해 기업 현직자 67명을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 탐색된 관계적 요인들에 대한 이론적 고찰을 실시한 뒤, 도출된 요인들을 조직동료의식이라 명명하고, 같은 직장이나 같은 부서에서 함께 일하는 사람과 정을 교류하면서 우리성을 느끼고 상호신뢰하면서 의리행동 및 책임감 있는 행동을 하고자 하는 마음상태로 정의하였다. 또한, 조직동료의식을 다음의 다섯 가지 하위 차원들을 포괄하는 것으로 개념화하였다: ① 챙겨주고 아껴주는 마음을 교류하는 '정' ② 가깝고 친밀한 느낌의 '우리성' ③ 어렵고 힘든 이야기를 할 수 있는 '상호신뢰' ④ 서로를 위해 기꺼이 하는 '의리행동' ⑤ 자신의 맡은 역할과 업무를 성실히 수행하는 '책임감'. 연구 2에서는 연구 1에서 개념화한 조직동료의식의 측정척도를 개발하였고, 탐색적 요인분석을 실시하여 5요인 구조의 타당성을 확인하였다. 더불어, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조직동료의식이 조절하고 있음을 검증하였다. 연구 3에서는 조직동료의식의 5요인 구조에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 조직동료의식은 정, 우리성, 상호신뢰, 의리행동 및 책임감의 다섯 가지 구성개념이 타당한 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 조직동료의식 연구의 의의와 시사점, 제한점 및 추후 연구 방향을 논의하였다.

주요어 : 조직동료의식, 과업갈등, 관계갈등, 갈등관리

---

* 논문의 완성도를 위해 귀중한 조언을 해주신 익명의 심사위원님들께 감사합니다.
본 논문은 김영식의 박사학위 논문의 일부 자료를 수정・보완한 것임.

† 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과, suh0491@skku.edu, 02-760-0491

www.kci.go.kr

서 론

갈등, 과업, 그리고 조직은 서로 얽히고설켜 있어 갈등 없는 과업은 없으며, 갈등 없는 조직은 있을 수 없다. 특히, 과업을 완수하기 위해선 조직구성원 간 상호의존성이 필수적인데, 그런 상호의존성은 갈등을 필연적으로 동반한다(De Dreu, 2011).

그런데 주목해야 할 점은 갈등은 특별한 현상이 아니라 아주 자연스러운 현상이라는 것이다. 팀은 조직의 공동 목표를 달성하기 위해 모인 집단이고, 이를 달성하기 위해서는 여러 문제를 해결해야 하는 상황에 직면하게 된다. 이러한 상황에서 구성원들은 문제를 해결하기 위한 다양한 해결방안, 관점 및 아이디어를 내놓으며, 그것의 타당성, 논리성 등에 대한 의견차이가 발생한다. 따라서 서로 배경지식, 기술, 가치관, 생각 및 성격 등이 다른 구성원들이 어떻게 상호작용하느냐에 따라 갈등 양상이 달라지고 조직효과성에도 그 영향을 미친다(Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008; Jehn, 1997; Mooney, Holahan, & Amason, 2007; Simons & Peterson, 2000; Tidd, McIntyre, & Friedman, 2004). 이와 같은 현상으로 인해 자연히 조직심리학의 주요 관심사로 조직구성원들의 상호의존성과 그로 인한 구성원들 사이의 갈등을 어떻게 관리할 것인가와 같은 이슈가 대두되었다(Jaffee, 2008).

갈등연구는 Jehn(1995)의 연구 이후 전환점을 맞았다. Jehn(1995)의 연구는 갈등의 차원을 과업갈등과 관계갈등으로 나누고 두 갈등이 구분되는 개념임을 확인하였다. 또한, 갈등의 부정적 측면에만 초점을 두었던 초기 갈등연구의 관점(Hackman & Morris, 1975; Pondy, 1969; Wall & Callister, 1995)에서, 과업갈등과 관계갈등을 구분하여 관리해야 하는 관점으로 변화하였다. 과업갈등은 집단 내 과업의 내용 및 목표와 관련된 것으로, 서로 다른 관점, 아이디어 및 의견 등을 포함한 구성원들 사이의 불일치로 정의된다(De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000). 관계갈등은 업무 외적인 측면의 대인간 선호, 정치적 선호, 가치관 및 성격차이로 인해 구성원들이 불일치와 대립을 인지하는 것이며 부정적인 정서를 포함하는 개념이다(Amason, 1996; Jehn, 1995).

Jehn(1995)의 연구를 기점으로 조직심리학자들은 갈등현상에 대해 보다 심도 있는 연구를 진행해왔다. 특히, 조직구성원들 간의 의견차이가 발생하는 상황에서 관계갈등이 증폭되는 경우 조직결과변인에 부정적으로 작용하는 현상에 주목하였다(Behfar et al., 2008; Jehn, 1995; Rispens, 2012; Simons & Peterson, 2000; Yang & Mossholder, 2004). 즉, 의견차가 발생하는 상황에서 적절한 관리가 이루어지지 않으면 관계갈등이 증폭되어 부정적 효과가 증가하였다(DeChurch, Hamilton, & Hass, 2007; De Dreu, van Dierendonck, & de Best-Waldhober, 2002; Greer, Jehn, & Mannix, 2008). 하지만, 과업갈등이 효과적으로 관리되어 관계갈등 증폭이 발생하지 않으면, 과업과 관련된 갈등은 집단의 의사결정, 혁신 및 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(De Dreu, 2006; Jehn & Bendersky, 2003). 특히, De Dreu와 Weingart(2003)는 갈등연구의 메타분석 연구를 진행하면서 과업갈등과 관계갈등의 상관이 낮을 때, 갈등의 부정적 효과가 낮아짐을 밝힌 후, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 조절효과 연구의 필요성을 제시하였다.

www.kci.go.kr

따라서 서로 의견차이가 있는 상황에서 관계갈등이 유발되지 않는 조건을 찾는 것이 조직심리학자들의 중요한 과제 중 하나이다(De Dreu & Weingart, 2003). 특히, 갈등이라는 현상은 상호의존적인 관계에서 발생하기 때문에(De Dreu, 2011), 대인관계 측면에서 조건변인을 찾는 것이 중요할 것이다. 선행연구 결과, 신뢰가 높을 때(Simons & Peterson, 2000), 강력한 유대관계를 맺고 있을 때(strong tie)(Yang & Mossholder, 2004), 심리적 안전감을 느낄 때(Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012), 친밀관계(김영식, 한성호, 서용원, 2017; Shah, Dirks, & Chervany, 2006; Simons & Peterson, 2000; Yang & Mossholder, 2004)를 맺고 있을 때 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 줄어들었거나, 관계갈등의 부정적 효과가 상쇄되는 것으로 나타났다(Rispens, Greer, Jehn, & Thatcher, 2011).

실제 친밀한 관계를 유지하는 동료의식이 높은 관계에서 갈등이 잘 관리되고, 격한 감정적 갈등으로 이어지지 않음을 보인 유사 연구도 존재한다(Dailey, 1977; Dirks, 1999; Jehn & Shah, 1997; Shah & Jehn, 1993). 관계가 좋았을 때 상대방의 비판을 보다 더 수용적으로 받아들였고, 둘 사이의 갈등을 건설적으로 해결하려는 측면이 있었다. 또한 의견 차이가 발생했을 때, 그 의견 차이를 좁히기 위해 친사회적으로 정보를 교환하는 것으로 나타났다. Gottman과 Parkhurst(1980)의 연구에서는 친밀한 관계를 맺고 있을 때, 보다 더 건설적인 방식으로 피드백을 제시하는 것으로 나타났다. 그리고 피드백을 받아들이는 사람도 친밀한 관계일 때는 긍정적이고 수용적으로 받아들이지만, 친밀한 관계가 아닐 때는 중립적이거나 부정적으로 받아들이는 것으로 나타났다.

앞서 밝힌 바와 같이, 친밀한 동료관계를 맺고 있을 때 갈등이 생산적으로 기능하지만, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 친밀한 동료관계를 개념화하거나 측정척도를 개발한 연구가 부족한 실정이다.

선행연구 고찰 및 한계점

서론에서 제시한 바와 같이 조직 내에서 어떠한 관계를 맺는 지가 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 좌우하는 것으로 볼 수 있다. 하지만 갈등연구 문헌에서는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 관계를 구체적으로 개념화하지 않았기 때문에, 개념화 연구 진행에 앞서 조직 내 관계 연구에서 제시된 유사한 개념을 살펴볼 필요가 있다. 따라서 조직 내 친밀한 관계에 대해 선행연구가 제시한 구성개념의 포괄성과 사용된 척도의 타당성에 대해 살펴보았으며, 이러한 측면에서 한계점을 제시하였다.

관계연구들을 살펴보면 첫째, 수직과 수평적 관계에 대한 이론을 개념화한 Leader- Member Exchange(이하: LMX)이론과 최근에는 LMX를 확대한 Team-Member Exchange(이하: TMX)이론에 대한 연구가 진행되고 있다. 하지만, LMX는 현상학적으로 상사와 리더의 관계가 차별적으로 이루어진다는 측면을 많이 강조한 이론이며, 그 관계가 더 질이 높은 관계가 되기 위해서는 어떻게 관계를 형성해야 해야 하는지에 대한 함의가 제한적이다. TMX 또한 측정하는 문항들을 살펴보면, 아이디어나 피드백을 공유하거나 도움을 주는 정도를 묻는 문항들인 것을 확인할 수 있다(예, Seers, 1989). 또한 LMX와 TMX이론은 비교 문화적으로 고

www.kci.go.kr

찰해보면 범용성에서도 한계점이 있다. 두 이론은 서구에서 문화권을 고려하지 않고 개념화된 것이기 때문에, 문화적 배경을 고려한 리더십 이론이 필요하다는 주장이 제기되고 있다(김명언, 이영석, 2000; 심선아, 백기복, 김보영, 2014; 이영석, 오동근, 서용원, 2004; Sadri, Weber, & Gentry, 2011).

둘째, 조직 내 친밀 관계를 개념화환 프렌드십이론이 있다. Hackman과 Lawler(1971)는 프렌드십을 직장 내에서 동료와의 비공식적 관계 형성이나 의사소통의 허용 정도로 정의하였다. Berman, West와 Richter(2002)는 직장 내 프렌드십을 상호신뢰, 헌신, 상호 관심 및 가치와 흥미의 공유를 포함하는 비배타적인 작업장 관계라고 정의하였다. Song(2006)은 Hays(1988) 및 Jehn과 Shah(1997)의 정의를 기반으로 프렌드십을 조직 내에서 두 사람 사이의 친숙성, 우호, 상호 도움, 상냥한 관계의 수준 또는 다양한 형태의 사람들이 사회적-정서적 목표를 촉진하기 위해 자발적으로 형성한 상호의존적 관계로 정의하였다. 이러한 프렌드십을 측정하기 위해 가장 널리 사용되고 있는 척도는 Nielsen, Jex와 Adams(2002)의 척도이다. 하지만, Nielsen 등(2002)의 척도는 프렌드십의 관계적 속성을 묻고 있는 것이 아니기 때문에 직접적인 프렌드십을 측정했다고 볼 수 없다. 또한 프렌드십의 질을 측정한 문항들을 살펴보면, 대부분 신뢰에 국한하여 측정을 하고 있는 것을 확인할 수 있다. 최상진(1997)의 연구에 따르면, 마음을 나누는 정이나 함께 하는 것을 느끼는 우리성과 같은 요인들이 관계 형성에 중요한데, 프렌드십 척도에서는 이러한 요인들이 고려되지 않고 있다. 따라서 프렌드십 이론은 친밀 관계를 너무 단편적으로만 측정하고 있다는 한계점이 있다.

셋째, 보다 최근에 제안된 개념으로 긍정심리학의 관점에서 조직 내 긍정적 관계를 개념화한 High quality connection(이하: HQC)개념이 Dutton과 Heaphy(2003)에 의해 제안되었다. HQC는 정서전달능력(emotional carrying capacity: 긍정적·부정적 감정을 서로 공유할 수 있는 사이), 장력(tensility: 갈등을 쉽게 잘 회복할 수 있는 사이) 및 연결성(connectivity: 아이디어를 서로 잘 공유할 수 있는 사이)을 갖는 것이 질적 수준이 높은 관계의 상태라고 제안하고 있다.

하지만, HQC의 정서전달능력이 친밀한 관계형성에 필수적이라는 것을 단언할 수 없다. 구체적으로, 정서를 표현하는 것에 의해 관계가 부정적으로 발전할 수 있는 경우를 쉽게 발견할 수 있다(Kennedy-Moore, Watson, & Johnson, 2000; Tavris, 1989). 뿐만 아니라, HQC는 비교문화적인 측면에도 한계점을 확인할 수 있다. Dutton과 Heaphy(2003)는 질적 수준이 높은 관계는 부정적 감정과 긍정적 감정을 서로 허심탄회하게 공유할 수 있어야 한다고 주장하고 있다. 하지만 서양의 개인주의 문화권과 동양의 집합주의 문화권은 이러한 정서의 표현에 대한 차이가 있기 때문에(김영식, 서용원, 2015; Markus & Kitayama, 1994) 이론의 범용적 적용에 한계가 있다. 또한 Dutton과 Heaphy(2003)가 HQC의 개념적인 제안을 하였으나, 명확하게 이 개념을 측정하는 척도가 아직 개발되지 않았고 그 결과, 경험 연구도 거의 없는 실정이다.

지금까지 고찰한 관계연구의 내용과 한계점을 종합해 보면, 개념적 단편성, 제한적 범용성 및 명확하지 않은 측정 척도의 한계성 등이 발견되었다. 따라서 본 연구에서는 이러한 관계 변인들의 한계를 넘어, 과업갈등이 관계

www.kci.go.kr

갈등으로 이어지는 현상을 줄일 수 있는 포괄적인 관계의 요인들을 밝히고, 이를 측정할 수 있는 척도를 개발하고자 한다.

이를 위해, 본 연구는 Churchill(1979)과 Rossiter(2011)에 의해 제안된 다연구방법(multi-study method)을 적용하여 연구를 진행하였다. Churchill(1979)와 Rossiter(2011)는 구성개념의 도출, 측정문항의 개발, 신뢰도 측정 및 타당화작업의 단계를 제안하였다. 이를 적용하여 본 연구에서는 다음과 같은 단계들로 연구를 진행하였다. 먼저, 연구 1에서 심층인터뷰와 문헌 검토를 통해 갈등절감요인으로서의 가능성을 검토하고 개념화를 하였다. 연구 2에서는 연구 1을 통해 문항을 도출하고 탐색적 요인분석을 통해 조직동료의식의 5요인 구조의 타당성을 확인하였다. 또한 실제 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조직동료의식이 조절하는지를 검증하는 연구도 함께 실시하였다. 그리고 연구 3에서는 확인적 요인분석을 통하여 문항을 정제하고 다른 표본에서도 5요인 구조가 타당한지를 검증하였다.

연구 1. 조직동료의식의 개념화를 위한 예비연구

과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄이는 관계가 어떠한 구성개념들로 이루어진 관계인지에 대한 연구가 거의 없는 실정이다. 따라서 이러한 관계적 속성들을 탐색하기 위해 심층인터뷰를 실시하고, 인터뷰를 통해 도출된 내용으로 관계적 속성들을 탐색하고자 하였다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위해, 현재 조직에 근무하고 있는 구성원들을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하여 행동사례들을 수집하였다.

연구대상

심층 인터뷰와 설문에 참석한 인원은 전체 67명이었다. 이들의 인구 통계적 특징을 살펴보면, 남자는 32명이고 여자는 35명이었다. 연령별로 살펴보면 20대가 22명, 30대가 40명, 40대가 5명이었다. 경력은 3년 미만이 25명, 3-7년이 22명, 8-12년이 17명 13-20년이 3명이었다. 직급으로 보면 사원이 31명, 대리가 13명, 과장이 16명, 차장이 7명이었다. 학력은 고졸이하가 2명, 전문대졸이 3명, 대졸이 40명, 대학원졸 이상이 22명이었다.

연구 방법

관계갈등을 절감시킬 수 있는 관계적 요인이 무엇인지를 알아보기 위해 조직 내에서 경험할 수 있는 다양한 장면들에 대한 인터뷰 질문들을 실시하였다.

선행 연구에 의하면, 친밀한 관계를 맺고 있는 구성원들은 그렇지 않은 구성원들에 비해 집단의 공동 목표 달성에 더 많이 몰입하고, 과업 내용과 관련된 차이를 줄이기 위한 정보 공유와 상호 협력과 같은 친사회적 행동을 보다 더 많이 하는 것으로 나타났다(Dailey, 1977; Dirks, 1999; Evans & Dion, 1991; Jehn & Shah, 1997; Shah & Jehn, 1993; Shah, Dirks, & Chervany, 2006에서 재인용). 또한, 친밀한 관계에 있는 구성원들 사이에서는 서로의 의견에 대한 비판에 대해서도 보다 더 관용적으로 수용하였다(Gottman & Parkhurst, 1980). 반면, 상호 관계가 좋지 않은 구성원들은 비생산적인 상호작용을 하거나 불필요한 갈등(sabotage)이

www.kci.go.kr

표 1. 심층 인터뷰 질문 문항

당신과 가장 친한 동료 팀원을 떠올려 보십시오.
1. 그 동료와 친한 이유는 무엇입니까?
2. 그 동료에 대해 평소에 갖는 느낌은 무엇입니까?
3. 일할 때 또는 회의할 때, 그 친한 동료의 어떤 점이 마음에 듭니까?
4. 회식하거나 개인적으로 대화할 때, 그 친한 동료의 어떤 점이 마음에 듭니까?
5. 친한 동료에게 평소에 귀하는 어떤 식으로 행동합니까?

발생할 가능성이 높으며(Simons & Peterson, 2000), 과업에 더 몰입하기 보다는 관계 회복을 위한 감정소모를 더 많이 할 가능성이 높을 것이다(Jehn & Mannix, 1997). 즉, 친밀한 관계에 있는 구성원들이 그렇지 않은 구성원들에 비해 갈등을 더 효과적으로 다룬다고 볼 수 있다(Newcomb & Bagwell, 1995; Shah et al., 2006). 이에 본 연구에서는 친밀한 관계에 있는 구성원들은 과업갈등이 관계갈등으로 이어지는 현상이 상대적으로 덜 할 것으로 판단하였다.

따라서 인터뷰와 설문을 실시하기 위해 먼저 친밀한 관계를 맺고 있는 동료 팀원을 떠올려 볼 것을 요구하였으며, 표 1과 같이 그 팀원과의 상호작용 장면에서 어떻게 했는지에 대한 질문을 실시하였다.

예비연구 내용분석

인터뷰를 통해 총 746개의 사례를 수집하였으며, 행동사례들을 분류하여 범주를 확정하기 위해 2가지 단계로 분석을 실시하였다. 1차적으로 각각의 행동사례들이 어떻게 범주화되는 지를 탐색하여 5개의 범주를 도출하였고, 2차적으로 도출된 범주의 적합성과 범주 내에서의 분류 신뢰도를 확인하기 위한 작업을 실시하였다. 구체적인 분류 및 범주화 과정은 다음과 같다.

먼저, 전체 사례들에 대해 연구의 목적을 모르는 심리학과 대학원생 2인에게 내용을 분석하여 의미가 유사한 행동 사례들을 논의 없이 독자적으로 분류하여 범주화해 볼 것을 요청하였다. 이들에게는 자신이 분류할 수 있는 범주의 수에 제한을 두지 않았다.

이후, 본 연구자와 대학원생들이 모여 범주 목록을 확인하였다. 범주화 논의는 내용적 해석과 사례 수에 기반을 두어 이루어졌다. 이 과정에서 관계 요인으로 분류할 수 없는 요인들을 확인하였다. 관계적 노력이나 행위가 아닌 개인의 매력이나 단순히 시간의 경과에 따른 관계의 발전 등과 같은 요인들이었다. 이러한 요인들 외에도 특정한 범주로 분류하기에 모호하여 어떠한 범주에도 해당되지 않는 행동 사례들은 기타로 분류하였다. 이 과정을 거쳐 기타를 포함 총 여덟 개의 범주를 확정하였으며, 범주를 명명하였다. 이 과정을 통해 기타와 관계적 요인으로 볼 수 없다고 판단된 요인들을 제외하고, 유의미하게 묶을 수 있는 다섯 개의 관계적 요인 범주를 도출하였다.

이후, 다섯 개의 범주가 적절한 지를 확인하기 위해 또 다른 대학원생 2명이 2차 내용분석을 실시하였다. 먼저 이들에게 코드화된 다섯 개의 범주를 제시하였다. 그리고 1차 범주화에서 분류된 500여개 행동사례들 중 무선

www.kci.go.kr

적으로 20%를 추출하여 제공하였으며, 각각의 범주에 해당되는 것으로 판단되는 행동사례들을 할당할 것을 요청하였다. 2명의 대학원생들이 각자 할 당한 내용들에 대한 일치도 분석을 실시하였다. 일치도는 평정자가 관찰대상의 행위나 수행결과에 유목이나 범주로 분류할 때 평정자간 분류 일치도를 추정하는 방법이다(성태제, 2002). 2명의 대학원생간 일치도가 Cohen Kappa 계수로 .82의 만족할만한 일치도(Fleiss, 1981)를 보였기 때문에 나머지 80% 사례들에 대해서는 한 명의 대학원생이 분류를 마쳤다.

예비연구에 대한 내용분석을 한 결과 의미있는 범주로 분류가 가능한 총 다섯 개의 범주를 도출할 수 있었다. 내용분석을 통해 도출된 범주와 세부범주별 빈도는 표 2에 제시하였다. 표를 통해 알 수 있듯이, 가깝고 친한 동료와의 상태를 분석한 범주들의 빈도를 보면, 마음의 교류를 통해 형성되는 관계의 사례가 35.0%로 가장 많았고, 가깝고 친밀한 느낌의 관계 사례가 22.1%, 서로를 위해 기꺼이 하는 도와주는 관계가 17.3%, 어렵고 힘든 속마음을 털어놓을 수 있는 관계가 13.7%, 책임감 있게 일처리 하는 관계가 5.2%로 나타났다.

첫 번째 범주는 '배려해줌', '챙겨줌', '위로해줌', '격려해줌', '관심을 가져줌' 등의 내용들이 주를 이루었다. 이것은 조직의 다른 구성원과 내가 서로 힘들거나 어려울 때 또는 즐거울 때 그런 마음을 알아주고 챙겨주고 지지해주는 마음의 교류를 통한 관계라고 이해할 수 있다.

두 번째 범주는 가깝게 지내는 사람들에 대한 느낌이나 생각으로, 주로 '가족 같음', '형제 같음', '친근함', '가까움', '우리'라는 인식을 많이 갖는 것으로 나타났다. 이것은 조직내에서 친근하고 가깝게 지내는 구성원들 사이에서 갖는 느낌으로, 경쟁자보다는 동료, 형제와 같은 관계로 볼 수 있다.

세 번째 범주는 기꺼이 서로를 위해서 행동하는 분류로 나타났다. 내용들을 살펴보면 '서로 어려운 일이 있을 때 기꺼이 도와줌', '서로에게 진심어린 조언을 해줌', '내가 잘못하고 있을 때 솔직하게 이야기해줌', '니 일 내 일 안 따지고 도와줌' 등의 인터뷰의 내용들이 나타났다. 즉, 두 번째 분류는 조직구성원간에 서로 어려움이 있을 때 기꺼이 나서서 행동하는 모습으로 우정관계에서 주로 나타나는 것은 친구를 기꺼이 나서서 도와주는 행위이다.

네 번째는 주로 나의 속마음을 털어 놓을 수 있는 사이로 나타났다. 내용들을 보면 '힘든 얘기를 할 수 있음', '회사나 상사에 대한 불만을 얘기할 수 있음', '부정적 감정이나 고민거리를 회식자리에서 믿고 얘기함', '비밀스런 얘기를 할 수 있다는 믿음이 있음' 등으로 나타났다. 즉, 어렵거나 힘든 얘기를 할 수 있는 믿음이 있는 사이로, 상대방의 마음을 믿고 나의 어려움이나 불편한 이야기 등을 할 수 있는 관계이다.

다섯 번째는 팀원으로서 자신의 역할을 인식하고 성실하고 책임감 있게 맡은 바 역할을 성실히 수행하는 내용으로 나타났다. 구체적인 내용을 보면 자신의 일을 적극적으로 수행하고 자신이 책임을 지고 일을 완수함으로써 그 일을 다른 동료에게 떠넘기지 않는 관계이다.

6요인, 7요인 및 기타 범주로 분류된 세부범주들로는 '성격이 비슷함', '성향이 비슷함', '연령대가 비슷함', '긍정적', '오래전부터 알고

www.kci.go.kr

표 2. 예비연구 내용분석

범주	행동사례	빈도	비율
마음을 교류하는 '정'	대화를 자주함(49), 대화가 잘 통함(21), 회식자리에서 깊은 대화를 나눌 기회가 많음(9)	79	261건 (35.0%)
	배려심(50), 친절함(5)	55	
	나를 잘 챙겨줌	37	
	마음을 잘 이해해줌(11), 공감대 형성(9)	20	
	어려울 때 지지해주고 위로와 격려	17	
	자주 연락하고 만남	9	
	나를 잘 이해해주고 지지해 줌	44	
	소계	261	
가깝고 친밀한 느낌의 '우리성'	편함(장난을 침, 편하게 대함)(67), 친근한 느낌(17), 따뜻한 느낌(4), 즐거움(21), 고마운 느낌(1)	110	165건 (22.1%)
	가족 같음(형제)(12), 진짜 친구(7), 내 사람(2), 함께한다는 느낌이 있음(3)	24	
	든든함(11), 버팀목으로 느껴짐(1)	26	
	유대감(2), 동료애(3)	2	
	소계	165	
서로를 위해 기꺼이 하는 '의리행동'	일을 도와줌	67	129건 (17.3%)
	솔직하게 조언을 줌	40	
	좋은 자료(정보)나 모임을 공유함	11	
	불리한 점(관계, 업무)들을 보호해줌	5	
	공동의 책임을 짐(4), 팀을 우선시 함(2)	6	
	소계	129	
어렵고 힘든 이야기를 할 수 있는 '상호신뢰'	개인적인 이야기를 함(어려운 일, 힘든 일)	43	102 (13.7%)
	비밀스런 이야기를 함(회사, 다른 동료)	29	
	신뢰가 감(14), 의지가 됨(14)	28	
	안정감	2	
	소계	102	

www.kci.go.kr

표 2. 예비연구 내용분석 (계속)

범주	행동사례	빈도	비율
책임감 있는 일처리	적극적인 일 처리를 함	4	39건 (5.2%)
	성실함(책임감)	16	
	깔끔하고 꼼꼼한 일처리를 함	9	
	계획적인 일처리(보고)를 함(1), 역할분담을 적절히 함(1)	2	
	일처리 측면에서 분별력 있는 의사결정을 함	8	
	소계	39	
성격	성격이 좋음(8), 성향이 비슷함(6), 뒤끝이 없음(1), 긍정적임	15	15건 (2.0%)
	소계	15	
능력	성과가 좋음(1), 실력이 좋음(3), 업무파악이 빠름(1), 똑똑함(2), 논리적임(1)	8	8 (1.1%)
	소계	8	
기타	오래전부터 알고 지냄(시간을 많이 보냄)(8) 연령대가 비슷함(12) 일처리에 대한 가치관이 유사함(2) 일에 대한 열정과 사랑이 있음(1) 내가 우위에 있음(업무적으로)(1) 성숙함(사회생활을 잘 이해)(2) 예를 지킴(1)	27	27건 (3.6%)
	총계	746	100%
주. 세부범주의 ()는 각 사례에 해당하는 빈도수를 의미함.			

지냄', '똑똑함' 등의 내용들로 이루어졌다. 이러한 요인들은 관계적 노력이나 전통적 의미의 변수가 아닌, 자연발생적인 변인이므로 요인의 고려사항에서 제외하였다.

결과 및 논의

연구 1에서 나타난 바와 같이 예비연구를 통해 다섯 개의 범주가 유의미하게 묶이는 것을 확인하였으며, 이러한 다섯 개의 범주를 이론적으로 고찰하여 각각의 개념을 다음과 같이 명명하였다.

첫 번째 범주에서 분류된 내용은 챙겨주고, 마음을 이해해주고, 위로와 격려를 해주는 행위로 이루어져 있다. 이러한 행위는 주로 정을 나누는 관계에서 나타나는 행동이다. 정은 대인관계를 맺음에 있어서 그 사람의 이면에 내재해 있는 마음을 읽고 마음을 주고받는 것으로써(최상진, 2000), 마음을 주고받는 관계에서 더 깊은 관계를 형성할 수 있다. 최상진(1993)은 정을 대인관계의 친밀성을 형성하는

www.kci.go.kr

데 아주 중요한 요소로 보고 있다. 이규태(1994)와 최상진(1997)은 정을 사람과 사람사이의 밀착도를 결정하는 일차적 관계속성으로 친밀농도로 보았다. 또한 이들은 정이 인위적으로 발생하는 것이 아니라 다정다감한 행동을 공유하고 그 경험이 축적되면서 생기는 것으로 보았다. 따라서 예비연구를 통해 도출된 행위는 서로를 이해해주고 공감해주고 아껴주는 마음을 교류하는 '정'의 개념으로 볼 수 있다.

두 번째 범주는 친근함, 따뜻함, 가족 같음, 버팀목, 든든함 등 가깝고 친밀한 관계나 가족과 형제 같은 느낌으로 이루어져 있다. 최상진(1993, 1997)은 인간관계에서 가장 일차적이고 중요한 것을 상대방과의 우리성을 인식하는 것, 즉, 소속감을 느껴 그 상대방과 우리 집단을 형성하는 것으로 보고 있다. 우리성을 느끼게 되면 하나 됨, 동질감, 연대감 및 동류의식 등을 느끼게 되어 확대된 가족과 같은 친밀 집단으로 형성될 수 있다(최상진, 1993). 특히, 우리성 인식이 있는 내집단에 대해서는 사적인 정, 의리 논리, 이해관계 비타산의 논리, 우리편 호혜의 논리가 작동하는 것으로 보았다(최상진, 2000). 따라서 예비연구를 통해 도출된 행위는 가깝고 친밀한 느낌의 '우리성' 개념으로 볼 수 있다.

세 번째 범주는 비밀스런 이야기와 사적인 이야기를 할 수 있고, 신뢰가 가고 의지가 된다는 내용들로 분류되었다. 관련된 선행연구를 살펴보면, Barney와 Hansen(1994)은 신뢰를 교환관계에 있는 당사자들이 서로의 취약성을 이용하지 않을 것이라는 상호확신으로 보았다. Rousseau, Sitken, Butt 및 Camerer(1998)는 신뢰를 상대방의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신의 취약성을 수용하는 심리적 상태로 정의하였다. 최상진, 김의철 및 김기범(2003)은 신뢰를 마음을 통한 믿음의 체계로 보고 있다. 즉, 마음을 바탕으로 서로의 마음을 터놓고 이야기할 수 있는 측면으로 신뢰의 개념을 바라보았다. 종합해보면, 신뢰는 상대방과 내가 마음을 교류하면서 취약성을 수용하여(Bhattacharya, Devinney, & Pillutla, 1998) 서로 믿고 의지하는 것이다. 따라서 예비연구를 통해 도출된 행위는 어렵고 힘든 이야기를 서로 믿고 할 수 있는 사이이므로 '상호신뢰'의 개념으로 볼 수 있다.

네 번째 범주는 도와주고 조언을 해주고 정보를 공유하는 내용들로 분류되었다. 이러한 내용은 서로를 위해 기꺼이 도와주고 조언을 하는 행위로 의리를 나누는 관계에서 대표적으로 일어난다. 최상진과 박정열(1999)은 의리를 가까운 사람 사이의 도덕적 의무로 보고, 의리행동을 친함을 판단 할 수 있는 기준 중 하나로 여겼다. 김기범, 김미희와 최상진(2002)은 어떤 이유로 친구가 의리 있다고 느끼는지를 조사하였다. 그 결과, 힘들 때 도움을 받았을 때와 나의 고민을 들어주고 지켜주고 의지가 되었을 때 의리가 있다고 생각하는 것으로 나타났다. 반면 이기적인 행동이나 믿음이 가지 않는 행동, 나를 배려하지 않는 행동 등을 의리 없는 행동으로 꼽았다. 따라서 예비연구를 통해 도출된 행위는 서로를 위해 기꺼이 도와주고 조언을 하는 사이이므로 '의리행동'의 개념으로 볼 수 있다.

다섯 번째 범주는 적극적인 일처리, 성실함, 깔끔하고 꼼꼼한 일처리 등의 내용이 분류되었다. 이러한 내용은 책임감 있는 일처리의 내용으로 볼 수 있다. 조직구성원은 조직이나 집단의 공동 목표 달성을 위해 상호작용하며, 개인이 맡은 역할이나 과업은 상호의존적으로

www.kci.go.kr

연결되어 있다. 그러므로 상호의존적인 과업을 달성하기 위해서는 모든 구성원들이 맡은 역할과 과업을 책임감 있게 수행해야 한다. 실제 대다수의 기업이 인화, 책임, 성실 등의 덕목을 강조하는데, 이는 조직의 목표달성과 조직구성원 간 관계적 조화에 있어 책임의식이 필수적임을 나타낸다. 권혁호, 박영신과 김의철(2004)의 실증연구에서도 직장 내 관계에 있어서 업무를 잘 처리하는 능력적 요소보다는 본인이 맡은 업무에 대한 성실성이나 책임감이 관계를 쌓는데 있어서 더욱 중요한 요소임을 밝히고 있다.

조직동료의식의 개념화

본 연구는 예비연구와 이론적 고찰을 통해 탐색된 정, 우리성, 상호신뢰, 의리행동 및 책임감 요인을 친한 동료 간의 관계형성의 중요한 요인으로 판단하고, 다섯 개의 요인을 정의한 뒤, 이를 포괄할 수 있는 개념을 조직동료의식이라고 명명하였다. 그리고 조직동료의식을 “같은 직장이나 같은 부서에서 함께 일하는 사람과 정을 교류하면서 우리성을 느끼고 상호신뢰하면서 의리행동 및 책임감 있는 행동을 하고자 하는 마음상태”로 정의하였다. 또한, ① 서로 챙겨주고 아껴주는 마음을 교류하는 ‘정’, ② 경쟁자보다는 가족처럼 강한 유대감을 느끼는 ‘우리성’, ③ 서로 직장생활에서 어렵고 힘든 이야기를 할 수 있는 ‘상호신뢰’, ④ 힘든 일이 있을 때 기꺼이 나서서 도와주거나 조언을 해주는 ‘의리행동’, ⑤ 자신의 맡은 역할과 업무를 성실히 수행하는 ‘책임감’ 등의 다섯 가지 요소로 개념화하였다.

연구 2. 조직동료의식의 척도개발 연구

연구 2는 연구 1에서 개념화한 조직동료의식의 척도를 개발하고, 그에 따른 측정척도의 타당화를 위해 실시하였다. 이를 위해, 조직동료의식의 측정 척도를 개발하고 5요인 구조가 타당한지를 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 더불어, 본 연구에서 주장하고 있는 바와 같이 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조직동료의식이 조절하는지를 분석하여 조직동료의식의 준거타당화를 실시하였다.

조직동료의식의 척도 구안

조직동료의식의 척도를 구안하기 위해 앞서 논의한 개념들의 이론적 배경과 예비연구를 통해 도출된 내용을 고려하였다. 정은 서로 마음을 교류하는 관계이기 때문에 진심어린 대화나 챙겨줌을 주요 내용으로, 우리성은 가깝고 친밀함의 느낌이므로 경쟁자보다는 동료나 한 가족과 같은 내용의 척도를 도출하였다. 그리고 상호신뢰는 서로의 마음을 믿고 어렵고 힘든 이야기를 할 수 있는 내용이었기 때문에 서로 어렵거나 힘든 이야기를 할 수 있는 사이의 내용으로 척도를 구성하였다. 의리행동은 서로를 위해 기꺼이 나서서 하는 행위이기 때문에 조언을 주거나 도와주는 내용으로 척도를 구안하였다. 마지막으로 책임감은 맡은 바 업무를 충실히 수행하여 다른 동료들에게 피해를 주지 않는 것이기 때문에 서로 일을 미루지 않고 성실히 수행하는 내용으로 척도를 구안하였다.

조직동료의식 척도의 준거 타당화: 과업갈등과 관계갈등의 관계에서 조직동료의식의 조절

www.kci.go.kr

효과

조직동료의식과 과업갈등 및 관계갈등의 관계

본 연구에서 조직동료의식은 같은 직장이나 같은 부서에서 함께 일하는 사람과 정을 교류하면서 우리성을 느끼고 상호신뢰하면서 의리행동 및 책임감 있는 행동을 하고자 하는 마음상태로 정의하고 있다. 이와 같은 조직동료의식이 높은 상태에 있는 관계는 아주 친밀한 관계이기 때문에 서로 간의 의사소통 스킬에 대한 사회화가 되어 있을 것이고, 그로 인해 상대의 발언이나 비판을 잘 수용하며(Bartel & Saavedra, 2000; Gottman & Parkhurst, 1980), 공감적 반응을 보일 수 있을 것이다(Camras, 1985). 따라서 과업갈등이 발생하는 상황에서 구성원들이 공격적으로 의사소통을 하지 않을 것이며(Simon & Peterson, 2000), 구성원 각자의 의사소통 스킬을 충분히 고려한 의견 교환을 진행할 것이다. 이러한 과정들은 서로가 배려하고 있음을 지각하게 할 것이다.

또한, 조직동료의식의 수준이 높으면, 자신에게 위협을 주거나 숨은 의도가 있는 것이 아니라 진정 도움이 됐으면 하는 바람에서 의견을 줄 것이라는 믿음을 강하게 가질 것이다. 평소 이러한 관계는 개인에게 든든하고 버팀목과 같은 안전기지의 역할을 하고 도움이 필요할 때는 안전한 피난처를 제공함으로써 스트레스나 심리적 안전감을 회복할 수 있도록 돕기 때문이다(Feeney, 2004; Feeney & Collins, 2004). 따라서 업무 내용에 관한 의견차나 갈등이 발생했을 때, 자신을 위해하려는 의도가 있는 것으로 오해하지 않을 것이다. 그러므로 상호 대립이나 이견 발생과 같은 갈등이 발생하더라도 과업에 초점을 맞추어 논리적이고 이성적인 논의가 이루어질 것이다. 또한, 과업갈등이 종료된 후에도 진정으로 상대방에게 도움이 되는 의견이나 행동을 계속해서 보이는 의리행동이 나타날 것이다. 따라서 오해나 위협을 느끼기 보다는 진정 상대방의 마음을 느끼고 믿기 때문에 과업갈등 발생 상황에서 관계갈등에 미치는 영향이 줄어들 것이다.

가설. 조직동료의식이 높을수록 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 줄어들 것이다.

방 법

조사대상

조직동료의식에 대한 탐색적 요인분석과 준거타당화를 위해 일반 기업에 종사하고 있는 사무직 근로자들에 450명에게 설문을 배포하였다. 그 중 회수되지 않은 설문지를 제외한 350부 중, 미완성이거나 불성실하게 응답한 설문을 제외한 310명을 최종 분석에 사용하였다. 이들의 자세한 인구통계학적 특성은 표 3에 제시하였다.

측정도구

조직동료의식

조직동료의식의 측정문항은 척도구안에서 선정된 다섯 개 차원의 총 30문항으로 구성하였다.

첫 번째 차원은 '정'의 차원으로 서로를 아껴주고 격려해주는 차원을 측정하는 것으로써, '동료와 나는 서로 편안하고 따뜻하게 대해준다.', '동료와 나는 서로 진심어린 대화를 많이

www.kci.go.kr

표 3. 탐색적 요인분석과 준거 타당화를 위한 조사대상의 인구통계학적 특성(N=310)

성별		경력		직급	
남	136(43.9%)	3년 미만	53(17.1%)	사원	117(37.7%)
여	174(56.1%)	3년-7년	93(30.0%)	대리	62(20.0%)
		8년-12년	55(17.7%)	과장	58(18.7%)
		13년-20년	60(19.4%)	차장	19(6.1%)
		21년 이상	49(15.8%)	부장 이상	52(13.5%)
합계=310		합계=310		합계=308	
결측치=0		결측치=0		결측치=2	
학력		연령			
고졸이하	41(13.2%)	20대	75(24.2%)		
전문대졸	55(17.7%)	30대	86(27.7%)		
대졸	188(60.6%)	40대	80(25.8%)		
대학원졸	26(8.4%)	50대	68(21.9%)		
합계=310		합계=309			
결측치=0		결측치=1			

나눈다.'를 포함한 6개 문항으로 구성하였다.

두 번째 차원은 '우리성'의 차원으로, 경쟁자보다는 가깝고 친밀한 차원을 측정하는 것으로써, '동료와 나는 서로 경쟁자보다는 동료의 느낌이 더 많다.', '동료와 나는 서로 같은 편이라고 느낀다.'를 포함한 6개 문항으로 구성하였다.

세 번째 차원은 상호신뢰의 차원으로, 어렵고 힘든 이야기를 할 수 있는 믿음이 있는 차원을 측정하는 것으로써, '동료와 나는 서로 불편한 이야기를 꺼내도 안심할 수 있다.', '동료와 나는 서로 사적인 어려움에 대해 이야기해도 안심할 수 있다.'를 포함한 6개 문항으로 구성하였다.

네 번째 차원은 의리행동의 차원으로, 서로를 위해 기꺼이 행하는 차원을 측정하는 것으로써, '동료와 나는 잘못하는 것이 있으면 솔직하게 이야기해준다.', '동료와 나는 마음에서 우러나 조언을 스스럼없이 한다.'를 포함한 6개 문항으로 구성하였다.

다섯 번째 차원은 책임감의 차원으로 주어진 역할을 책임감 있게 수행하는 차원을 측정하도록 개발하였다. 구체적인 문항으로는 '동료와 나는 불성실한 업무수행으로 서로에게 피해를 주지 않는다.', '동료와 나는 업무를 서로 미루지 않는다.'를 포함한 6개 문항으로 구성하였다.

모든 문항은 Likert 7점(1점: 전혀 아니다, 7점: 매우 그렇다) 척도로 구성하였다.

과업갈등

과업갈등과 관계갈등을 측정하기 위해 김영

www.kci.go.kr

식, 한성호 및 서용원(2017)이 타당화한 척도를 사용하였다. 과업갈등 문항은 총 9문항으로 구성되어 있으며, 대표적으로 '팀원들 간에 업무 내용에 대해서 서로 다른 의견이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?', '팀에서 업무에 대한 관점의 차이로 토론하는 경우가 얼마나 됩니까?', '팀원들 간에 업무분장에 대한 생각의 차이가 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?' 등이 있다. 척도는 Likert 7점(1=전혀 없음, 7=매우 자주)로 구성되었으며 척도의 신뢰도는 .92로 나타났다.

관계갈등

과업갈등과 관계갈등을 측정하기 위해 김영식 등(2017)이 타당화한 척도를 사용하였다. 관계갈등 문항은 총 8문항으로 구성되어 있으며, 대표적으로 '팀원들 간에 성격차이로 인해 개인적 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까.', '팀에서 혼자 튀는 행동으로 인해 충돌이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까.', '특정인의 이기적 성향으로 인해 갈등이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까.' 등이 있다. 척도는 Likert 7점(1=전혀 없음, 7=매우 자주)로 구성되었으며 척도의 신뢰도는 .92로 나타났다.

분석방법

조직동료의식의 탐색적 요인분석을 위해 누적분산비율, 평행성 분석, 고유치, 스크리 검사 및 해석 가능성을 고려하였다. 최종요인구조는 M-plus 6.0을 사용하였으며, 요인분석 방법으로는 공통요인분석(common factor analysis)을 사용하였다. 추정방법은 다변량 정규분포를 따른다는 가정 하에 최대우도법(maximum likelihood)을 적용하였다. 회전 방식은 geomin회전 방식이 적용되었다. 최적 요인구조의 확정을 위해 카이제곱(χ^2) 검증, 적합도 지수 및 해석가능성을 고려하였다. 척도의 신뢰도 분석을 위해 SPSS 18.0을 이용하여 신뢰도 계수(α)값을 구하였다.

과업갈등과 관계갈등의 관계에서 조직동료의식의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석을 실시하기 전 예측변인 간 다중공선성을 줄이기 위해 평균중심화(mean centering)를 실시하였다.

결과 및 논의

조직동료의식척도의 탐색적 요인분석

조직동료의식을 개략적으로 몇 개의 요인으로 거두는 것이 적절한 지를 판단하기 위해 축소상관행렬로 요인별 고유치와 누적분산비율을 산출하였다. 산출 결과는 표 4에 제시하였다(7개만 제시하도록 한다). 산출된 결과를 보면 고유치는 3요인에서 현저한 차이를 보이고 있고, 누적분산비율 또한 1요인에서 90% 정도이고 3요인부터는 100%를 넘어가고 있다. 따라서 고유치와 누적분산비율에서는 3요인까지 거두는 것이 적절한 것으로 판단하였다. 이러한 고유치와 누적분산비율로 개략적인 요인수효를 탐색했다면, 평행성 분석을 통해 요인수효를 최대 몇 개까지로 거두는 것이 적절한지를 분석하였다. 분석 결과(표본크기=310, 측정변수 30)는 표 4에 제시하였다(7개까지만 제시하도록 한다). 평행성 분석은 경험자료의 고유치가 무선자료의 고유치보다 높은 상태를 유지하는 요인수효까지를 수용하는 것으로 판단하였다(Montanelli & Humphreys, 1976). 분석

www.kci.go.kr

표 4. 요인별 고유치, 누적분산비율 및 평행성분석 결과

요인	고유치	누적분산비율	평행성분석
1	19.392430	0.907731	.729038
2	1.740148	0.982478	.634563
3	1.162047	1.032392	.568748
4	.584444	1.057497	.512416
5	.487773	1.078448	.462796
6	.288916	1.090859	.413356
7	.234515	1.100932	.369494

주 1. 전체공통분산(고유치 총합)은 23.281

주 2. 축소상관행렬로 SPSS를 사용하여 분석

표 5. 요인별 합치도 결과

합치도지수	χ^2(df)	$\Delta\chi^2/\Delta$df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
3요인	1444.929/348		.902	.878	.101	.028
4요인	1176.193/321	268.736/27	.924	.897	.093	.023
5요인	874.830/295	301.363/26	.948	.924	.080	.018

주. χ^2의 임계치: χ^2=40.11(df=27, p <.05), χ^2=38.89(df=26, p <.05)

결과, 경험 자료와 무선자료의 고유치가 교차하는 지점이 6요인에서 교차하므로 요인수효를 최대 5개까지로 정하였다. 스크리 검사에서도 요인수효가 6요인에서 평준화 되는 것을 볼 수 있었다. 따라서 전체적인 분석 결과를 고려해 보면, 3요인에서 5요인 해를 추출하는 것이 가능한 범위에 있는 것으로 판단하였다. 따라서 M-plus에서 3~5요인의 해를 추출하여 최종요인구조를 해석하기로 하였다. M-plus를 통한 3~5요인의 분석 결과는 표 5와 같다. 분석결과를 보면, 3요인과 4요인의 $\Delta\chi^2$ 값이 268.736이고 유의미하게 차이가 있는 것으로 나타났다(유의수준은 표 아래 각주를 참조). 또한 4요인과 5요인에서의 $\Delta\chi^2$값 또한 301.363으로 유의미하게 차이가 있는 것으로 나타났다.

(유의수준은 표 아래 각주를 참조). 따라서 χ^2 검증에서는 5요인이 가장 좋은 것을 확인할 수 있었다. 나머지 CFI, TLI, RMSEA 및 SRMR의 모든 합치도 수치에서도 5요인 모형의 합치도결과가 가장 좋은 것을 확인할 수 있었다. 따라서 M-plus를 통한 각 요인모형의 합치도지수를 근거로 조직동료의식의 요인구조를 5요인 구조로 확정하였다. 조직동료의식에 대한 최종 요인분석 결과를 표 6에 제시하였다.

www.kci.go.kr

표 6. 탐색적 요인분석 결과

문항	요인 부하량
요인1. 정	
V1. 동료와 나는 서로 편안하고 따뜻하게 대해준다.	.644
V2. 동료와 나는 서로 지지하고 격려해준다.	.677
V3. 동료와 나는 서로 기쁨과 슬픔을 함께 나눈다.	.827
V4. 동료와 나는 서로 어려움이 있을 때 진심으로 걱정해준다.	.835
V5. 동료와 나는 서로 진심어린 대화를 많이 나눈다.	.706
V6. 동료와 나는 서로를 아껴준다.	.597
요인2. 우리성	
V7. 동료와 나는 서로 경쟁자보다는 동료의 느낌이 더 많다.	.749
V8. 동료와 나는 서로 같은 편이라고 느낀다.	.839
V9. 동료와 나는 서로 한 배를 타고 있다고 느낀다.	.710
V10. 동료와 나는 한 식구라는 느낌이 강하다.	.499
V11. 동료와 나는 끊을 수 없는 관계라고 느낀다.	.324
V12. 동료와 나는 함께한다는 느낌이 강하다.	.534
요인3. 상호신뢰	
V13. 동료와 나는 서로를 해하지 않을 것이라는 믿음이 있다.	.453
V14. 동료와 나는 서로 불편한 이야기를 꺼내도 안심할 수 있다.	.761
V15. 동료와 나는 서로 회사에 대한 불만을 이야기해도 안전하다는 믿음이 있다.	.666
V16. 동료와 나는 서로 배신하지 않을 것이다.	.703
V17. 동료와 나는 서로 사적인 어려움에 대해 이야기해도 안심할 수 있다.	.936
V18. 동료와 나는 서로 믿고 털어 놓은 이야기를 잘 지켜줄 것이란 믿음이 있다.	.935
요인4. 의리행동	
V19. 동료와 나는 어려움이 있을 때 기꺼이 서로의 편을 들어준다.	.006
V20. 동료와 나는 바쁜 일이 있어도 기꺼이 서로의 일을 도와준다.	.105
V21. 동료와 나는 잘못하는 것이 있으면 솔직하게 이야기해준다.	.761
V22. 동료와 나는 마음에서 우러나는 조언을 스스럼없이 한다.	.937
V23. 동료와 나는 개인적인 어려움에 대해서 내 일처럼 나서서 도와준다.	.449
V24. 동료와 나는 서로에게 도움이 되는 좋은 자료나 정보를 기꺼이 공유한다.	.343
요인5. 책임감	
V25. 동료와 나는 맡은 업무를 성실히 처리할 것이라는 믿음이 있다.	.728
V26. 동료와 나는 서로 부탁한 일을 대충하지 않을 것이라는 믿음이 있다.	.679
V27. 동료와 나는 공식적으로 업무 협조를 요청하면 자신의 일처럼 성실하게 처리해준다.	.723
V28. 동료와 나는 각자 맡은 업무를 책임감 있게 수행한다.	.977
V29. 동료와 나는 불성실한 업무수행으로 서로에게 피해를 주지 않는다.	.845
V30. 동료와 나는 업무를 서로 미루지 않는다.	.868

www.kci.go.kr

표에서 볼 수 있듯이, 제 1요인에는 서로 아껴주고 격려해주는 차원인 '정' 차원의 문항들이 추출되었다. 그 내용들을 살펴보면, 서로 지지해주고, 격려해주고, 어려움이 있을 때 진심으로 걱정해주는 내용들의 척도들이 추출되었다. 모든 문항들은 .5 이상의 부하량을 보이고 있었으며, 척도의 신뢰도 분석 결과 α=.95의 높은 신뢰도를 보였다. 이러한 결과는 '정' 차원의 척도가 타당함을 보여 주는 것이라 할 수 있다.

제 2요인에는 '우리성'을 측정하기 위한 6개 문항들이 포함되어 있었다. 이들 문항들은 모두동료와 서로 경쟁자보다는 끈끈한 동료 같음을 측정하는 문항들이었다. 요인분석의 결과 대부분의 문항들이 .3이상의 요인 부하량을 보이고 있었다. 척도의 신뢰도 분석을 한 결과 α=.94의 높은 신뢰도를 보이고 있었다. 이러한 결과는 '우리성' 차원의 척도가 타당함을 보여주는 결과이다.

제 3요인에는 '상호신뢰'를 측정하기 위한 6개 문항들이 포함되어 있었다. 이들 문항들은 모두 서로 마음을 믿고 어렵고 힘든 이야기를 할 수 있음을 측정하는 문항들이었다. 요인분석의 결과, 모두 .45이상의 요인 부하량을 보이고 있었다. 척도의 신뢰도 분석을 한 결과, α=.95의 높은 신뢰도를 보이고 있었다. 이러한 결과 또한 '상호신뢰' 차원의 척도가 타당함을 보여주는 결과이다.

제 4요인에는 '의리행동'을 측정하기 위한 6개 문항들이 포함되어 있었다. 의리행동을 측정하기 위해 동료가 어려움에 있을 때 동료를 위해 기꺼이 도움을 주고 잘못하는 것이 있으면 서로 솔직하게 조언해준다는 내용들이 포함되어 있었다. 하지만 v19문항과 v20문항은 요인 부하량이 각각 .006과 .105로 낮은 부하량을 보이고 있어서 문항에서 제외하였다. 따라서 이러한 문항들을 제외하고 나머지 4문항들을 의리문항으로 추출하였다. 나머지 문항들은 .34이상의 요인 부하량을 보이고 있었다. 척도의 신뢰도 분석을 한 결과 α=.92로 분석되었으며, 이는 네 번째 요인의 측정차원 또한 타당함을 보여주는 결과이다.

제 5요인은 '책임감' 차원을 측정하기 위한 6개 문항들이 포함되었다. 책임감을 측정하기 위해 업무를 미루지 않고 자신의 업무를 책임감 있게 수행하는 차원의 측정문항들이 포함되었다.

요인분석의 결과, 모든 문항들이 .65이상의 요인 부하량을 보이고 있었다. 척도의 신뢰분석의 결과, α=.96의 높은 신뢰도 결과를 보이고 있었다.

이러한 결과는 책임감 차원이 타당함을 보여주는 결과이다.

표 7에서는 조직동료의식의 하위요인들에 대한 평균과 표준편차 및 상호상관을 제시하였다. 표에서 볼 수 있듯이 척도 내 요인간 상관은 r= .667에서 r= .849 사이의 값을 보이고 있다. 내적 일관성 신뢰도 값은 모든 요인에서 .9이상의 값을 보이고 있다. 내적 일관성 신뢰도 외에 구성적 신뢰도(composite reliability)를 추가적으로 분석하였고, 그 수치들 또한 모든 구성 요인에서 .736~.918의 값을 보이고 있었다. 이것은 권장되는 수치인 .6을 모두 초과하고 있는 것으로(Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010), 본 연구에서 제안한 5요인 구조가 적합함을 보여주는 결과라고 볼 수 있다.

www.kci.go.kr

표 7. 조직동료의식의 하위요인, 과업갈등 및 관계갈등의 평균, 표준편차 및 상호상관(N=310)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 정	(.95)							
2. 우리성	.849**	(.94)						
3. 상호신뢰	.744**	.816**	(.95)					
4. 의리행동	.742**	.776**	.813**	(.92)				
5. 책임감	.667**	.698**	.716**	.756**	(.96)			
6. 조직동료의식	.893**	.927**	.919**	.898**	.849**	(.98)		
7. 과업갈등	-.062	-.062	-.094	-.049	-.117*	-.087	(.92)	
8. 관계갈등	-.237**	-.208**	-.257**	-.197**	-.249**	-.258**	.504**	(.92)
평균	4.84	4.67	4.34	4.46	5.03	4.69	3.64	2.91
표준편차	1.18	1.28	1.43	1.31	1.15	1.14	.94	1.06

주. * p<.05, ** p<.01

조직동료의식의 조절효과

과업갈등과 관계갈등의 관계에서 조직동료의식의 조절효과 분석단계는 다음과 같다. 먼저, 1단계에서 조직동료의식과 과업갈등을 투입하였다. 그리고 2단계에서 조직동료의식과 과업갈등의 상호작용 항을 투입하였다. 분석결과, 조직동료의식과 과업갈등의 상호작용 항의 β값이 .05 수준에서 유의미하였다. 자세한 결과는 표 8에 제시하였다. 다음으로 본 연구에서 가설화하였듯이, 과업갈등과 관계갈등이 함께 증가하는 상황에서 관계갈등의 증가를 조직동료의식이 줄여주는지를 확인하기 위해 조직동료의식과 과업갈등을 ± 1 표준편차를 기준으로 '고', '저' 네 집단의 평균 점수를 그림으로 도출하였다. 결과는 그림 1에 제시하였다. 그림에서 보는 바와 같이 조직동료의식의 수준이 높을수록 과업갈등이 관계갈등

표 8. 과업갈등과 관계갈등의 관계에서 조직동료의식의 조절효과 분석결과

분석단계		결과			
		β	R^2	$\triangle R^2$	*p-value*
1단계	조직동료의식(a)	-.216**	.295		.000
	과업갈등(b)	.484**			.000
2단계	(a)	-.209**	.303	.010	.000
	(b)	.500**			.000
	(a) × (b)	-.100*			.038

주. * p<.05, ** p<.01

www.kci.go.kr

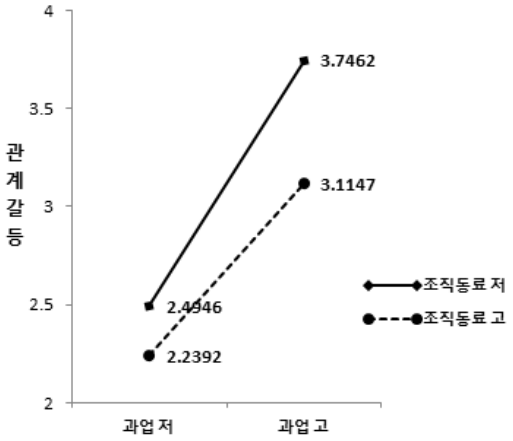

그림 1. 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 조직동료의식의 조절효과

에 미치는 영향이 줄어드는 것을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구에서 개념화하고 척도개발을 통해 측정한 조직동료의식이 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄이는 효과가 있는 것을 확인할 수 있었다.

이와 같은 연구 2의 탐색적 요인분석 결과는 연구 1에서 개념화한 조직동료의식의 5요인 구조가 적합한 구조임을 나타내는 것으로, 조직 내에서 관계갈등이 적은 동료 사이의 친밀함을 측정할 수 있는 척도를 개발하고 타당화하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조직동료의식이 조절효과가 있음을 밝힘으로써, 본 연구에서 주장하고 있는 조직동료의식의 이론적 개념이 타당함을 검증한 것으로써 의미가 있다.

연구 3. 조직동료의식의 확인적 요인분석 연구

연구 2에서 탐색적 요인분석을 통해 조직동료의식 척도의 5요인 구조가 적합한 구조임을 밝혔다. 이와 함께, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조직동료의식이 조절함을 밝힘으로써, 본 연구에서 주장하고 있는 조직동료의식의 이론적 개념과 척도의 타당함을 함께 검증하였다. 하지만, 조직동료의식의 5요인 모형이 다른 표본에서도 적합한 구조인지를 검증할 필요가 있다. 따라서 연구 3에서는 확인적 요인분석을 통해 조직동료의식의 5요인구조가 타당함을 밝히기 위해 수행되었다.

조사대상

조직동료의식에 대한 확인적 요인분석을 위해 일반 기업에 종사하고 있는 사무직 근로자들 470명에게 설문을 배포하였다. 그 중 회수되지 않은 설문지를 제외한 360부 중, 미완성이거나 불성실하게 응답한 설문을 제외한 304명을 최종 분석에 사용하였다. 이들의 자세한 인구통계학적 특성은 표 9에 제시하였다.

측정도구

조직동료의식의 척도는 본 연구에서 개발된 척도를 사용하였다. 측정 척도는 '정', '우리성', '상호신뢰', '의리행동' 및 '책임감'과 같은 다섯 개의 차원으로 구성되어 있다. 첫 번째 차원인 '정'의 차원은 마음을 교류하는 차원이다. 대표적으로 '동료와 나는 서로 편안하고 따뜻하게 대해준다.', '동료와 나는 서로 지지하고 격려해준다.' 등으로 이루어져 있다. '우리성'은 굉장히 가깝고 친밀함을 느껴 우리라는 동료의 느낌이 강한 차원이다. 대표적으로 '동료와 나는 서로 경쟁자보다는 동료의 느낌이 더 많다.', '동료와 나는 서로 같은 편

www.kci.go.kr

표 9. 조직동료의식의 확인적 요인분석을 위한 조사대상자의 인구통계학적 특성(N=304)

성별		경력		직급	
남	127(41.8%)	3년 미만	57(18.8%)	사원	118(38.8%)
여	177(58.2%)	3년-7년	85(28.0%)	대리	71(23.4%)
		8년-12년	53(17.4%)	과장	46(15.1%)
		13년-20년	73(24.0%)	차장	23(7.6%)
		21년 이상	36(11.8%)	부장 이상	12(4.0%)
합계=304 결측치=0		합계=304 결측치=0		합계=304 결측치=0	
직종		학력		연령	
금융업	10(3.3%)	고졸이하	46(15.1%)	20대	102(33.6%)
제조업	89(29.3%)	전문대졸	48(15.8%)	30대	82(27.0%)
건설업	26(8.6%)	대졸	185(60.9%)	40대	78(25.7%)
서비스업	107(35.2%)	대학원졸업	25(8.2%)	50대	42(13.8%)
기타	72(23.7%)				
합계=304 결측치=0		합계=304 결측치=0		합계=304 결측치=0	

이라고 느낀다.' 등으로 이루어져 있다. '신뢰'는 친밀하고 가까움을 느끼는 사이에서 서로 믿고 어려운 얘기와 힘든 얘기를 할 수 있는 사이이다. 대표적으로 '동료와 나는 서로 불편한 이야기를 꺼내도 안심할 수 있다.', '동료와 나는 서로 배신하지 않을 것이다.' 등으로 구성되어 있다. '의리'의 차원은 기꺼이 서로를 위해서 하는 행동의 차원이다. 대표적으로 '동료와 나는 잘못하는 것이 있으면 솔직하게 이야기 해준다.', '동료와 나는 마음에서 우러나는 조언을 스스럼없이 한다.' 등으로 구성되어 있다. 다만, 의리차원의 문항 중 연구 1에서 타당화한 문항 v24문항을 내용적 해석을 고려하여 '동료와 나는 서로에게 도움이 되는 사람이 되기 위해 노력한다.'로 수정하였다. '책임감' 차원은 본인의 맡은 업무를 충실히 해내는 차원으로 '동료와 나는 맡은 업무를 성실히 처리할 것이라는 믿음이 있다.', '동료와 나는 업무를 서로 미루지 않는다.' 등으로 이루어져 있다.

위의 문항들은 각각의 문항에 대하여 동료들과의 생각이나 모습이 얼마나 일치하는지를 Likert 7점(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)척도로 구성하였으며, 정은 .958, 우리성은 .943, 상호신뢰는 .952, 의리행동은 .909, 책임감은 .944의 신뢰도 수준을 각각 보였다.

분석방법

조직동료의식척도의 교차타당화를 위해 5

www.kci.go.kr

요인 모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 조직동료의식의 5개 하위 요인이 조직동료의식이라는 상위개념으로 잘 수렴되는지를 확인하기 위해 2차 요인분석(second-order factor analysis) 또한 실시하였다. 확인적 요인분석의 모수추정 방식으로는 최대우도법(ML: maximum likelihood)을 이용하였다.

결과 및 논의

조직동료의식 척도의 교차타당화를 위한 확인적 요인분석결과는 표 10에 제시하였다. 분석결과, 표에서도 확인할 수 있듯이 CFI, TLI 값은 Bentler와 Bonett(1980)이 제시한 좋은 합치도 기준인 .90에 근접해 있다. 표집자료로 전집자료를 추정할 때의 오차를 나타내는 지수인 RMSEA값은 보통의 수치를 나타내고 있고 있으며, 표준화된 RMR값은 .08(Hu & Bentler, 1999)보다 낮은 좋은 합치도를 보이고 있다. 따라서 본 연구에서 제안하고 있는 조직동료의식의 척도가 타당함을 보여주는 결과이다. 본 연구에서 제안하고 있는 조직동료의식의 척도가 측정수준에서 타당함을 증명하였다면, 다음으로 본 연구에서 제안하고 있는 조직동료의식의 구성개념들인 정, 우리성, 상호신뢰, 의리행동 및 책임감이 상위개념인 조직동료의식으로 수렴이 되는지를 검증할 필요가 있다. 이것을 증명하기 위해 2차 요인분석(second-order factor analysis)을 추가적으로 실시하였다. 분석결과는 표 11에 제시하였다. 표에서도 확인할 수 있듯이 RMSEA만 보통수준의 합치도를 보이고 있고, 나머지 지수들은 모두 좋은 합치도 수준에 근접하고 있음을 확인할 수 있다. 조직동료의식에 대한 2차 요인모형 결과는 그림 2에 제시하였다.

이러한 연구 결과는 조직동료의식이 다섯 개의 하위 차원으로 구성되어 있다는 조직동료의식의 5요인 모형을 교차타당화를 통해 확인해주는 결과이다. 더불어 2차 요인분석을 통해 다섯 개의 하위요인이 조직동료의식으로 잘 수렴되는 것을 확인하여 조직동료의식의 5요인 구조가 타당함이 검증되었다고 볼 수 있다.

표 10. 조직동료의식 5요인에 대한 확인적 요인분석 결과 전반적 합치도 지수

합치도 지수	χ^2	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
검증모형	1404.970 (df=340)	.897	.885	.102	.043

표 11. 조직동료의식 2차 요인분석 결과 전반적 합치도 지수

합치도 지수	χ^2	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
검증모형	1441.312 (df=345)	.893	.883	.102	.047

www.kci.go.kr

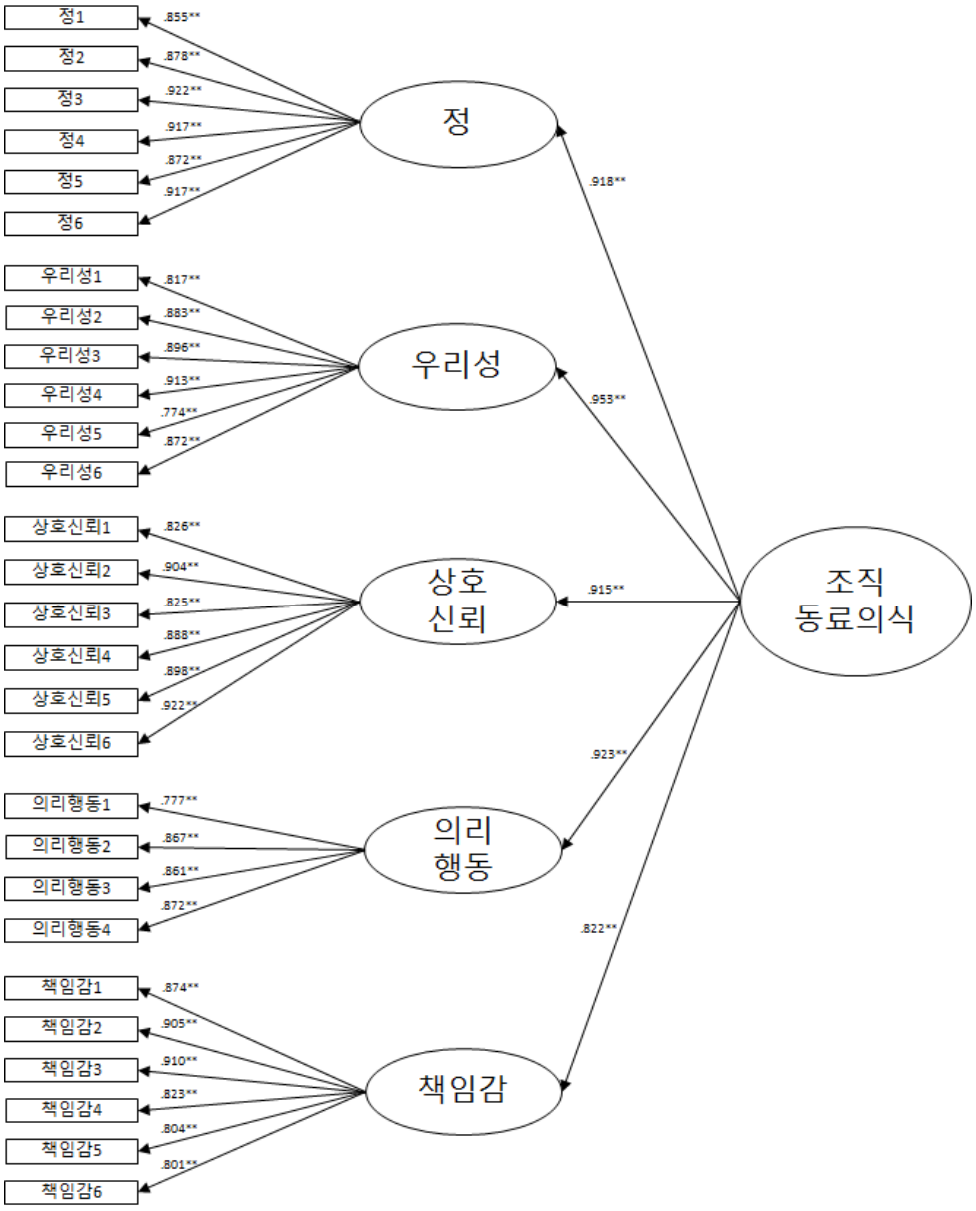

그림 2. 조직동료의식에 대한 2차 요인모형

종합논의

본 연구에서는 서로의 의견차가 발생하는 과업갈등의 상황에서, 의견 차이를 자신에 대한 위협이나 공격으로 오해하는 것이 아니라, 수용하고 융해해서 긍정적 에너지가 창출되는 조직동료의식을 개념화하고자 하였다. 따라서 연구 1에서는 인터뷰를 통해 관계갈등이 적은

www.kci.go.kr

좋은 관계 요인을 도출한 후, 그러한 요인들에 대한 이론적 고찰을 하였다. 심층인터뷰와 이론적 고찰을 통해 유의미하게 범주화할 수 있는 다섯 개의 요인들을 도출해 낼 수 있었고, 그 개념들을 '정', '우리성', '상호신뢰', '의리행동' 및 '책임감'으로 명명하였다. 따라서 본 연구에서는 조직동료의식을 같은 직장이나 같은 부서에서 함께 일하는 사람과 정을 교류하면서 우리성을 느끼고 상호신뢰하면서 의리행동 및 책임감 있는 행동을 하고자 하는 마음상태로 정의하고, 그 구성요소를 ① 정, ② 우리성, ③ 상호신뢰, ④ 의리행동 및 ⑤ 책임감의 다섯 가지로 개념화하였다.

다음으로, 조직동료의식의 구성개념에 대한 척도를 개발하고 그 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석 및 준거타당화 분석을 실시하였다. 조직동료의식에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 5요인 구조가 적합한 것으로 나타났다. 또한 확인적 요인분석에서도 5요인 모형이 타당함을 확인하였으며, 2차 요인분석에서도 조직동료의식의 다섯 개 하위 요인이 상위개념인 조직동료의식에 잘 수렴하는 것으로 나타났다.

또한, 실제 본 연구에서 주장하고 있는 바와 같이, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조직동료의식이 조절하는지를 검증한 결과, 조직동료의식의 수준이 높을수록 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 줄어드는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 조직동료의식의 구성개념을 ① 정(6문항), ② 우리성(6문항), ③ 상호신뢰(6문항), ④ 의리행동(4문항), ⑤ 책임감(6문항)으로 하고, 총 28문항을 조직동료의식 척도(OCI: Organizational Companionship Inventory)로 확정지었다.

이와 같은 결과를 바탕으로 본 연구의 의의와 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 그동안 조직동료의식(organizational companionship)에 대한 개념화 연구나 경험적 연구가 거의 없었던 가운데, 본 연구에서 처음으로 조직동료의식을 개념화하고 측정할 수 있는 척도개발을 시도 하였다는 점에 의미가 있다. 조직은 구성원들 간 상호작용을 통해 과업완수를 한다. 이런 상호작용 가운데 관계에 의해서 부정적 효과들이 발생할 수 있는데(De Dreu, 2011), 그러한 부정적 효과를 줄일 수 있는 관계적 요인을 도출하고 개념화하는 연구는 부족하였다. 하지만, 본 연구는 조직동료의식을 같은 직장이나 같은 부서에서 함께 일하는 사람과 정을 교류하면서 우리성을 느끼고 상호신뢰하면서 의리행동 및 책임감 있는 행동을 하고자 하는 마음상태로 정의하고, '정', '우리성', '상호신뢰', '의리행동' 및 '책임감' 등의 다섯 가지로 개념화한 후, 그것을 측정할 수 있는 척도를 개발했다는 측면에서 이론적 의의가 있다. 척도 개발에서 더 나아가, 실제 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조직동료의식이 줄이는 것을 검증하여 조직동료의식의 경험적인 타당성을 확보하였다는 점 또한 의미가 있다.

둘째, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 관계적 차원에서의 이론적 토대를 마련하였다는 점에 의미가 있다. 본 연구는 과업갈등이 관계갈등으로 이어지는 현상을 줄일 수 있는 여러 조건 가운데 핵심인 관계적 측면에서의 변인을 개념화하였다. 이러한 개념화를 위해 인터뷰와 문헌고찰 및 척도개발이라는 과정을 거쳐 조직동료의식이란 개념과 측정척도를 개발하였다. 아직 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 관계가 어떠한 관계인지를 갈등연구자들도 명확하게

www.kci.go.kr

제시하지 못한 가운데(예, Bradley et al., 2015), 본 연구는 조직동료의식을 개념화함으로써 그러한 가능성을 탐색하고 측정 척도를 개발하여 조직 내 갈등 연구에 많은 이론적 기여를 하였다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 조직동료의식의 개념화와 측정척도의 개발로 조직 내 여러 관련 장면이나 분야로 뻗어나갈 수 있는 연구의 확장성 측면에서 의미가 있다. 즉, 본 연구에서는 조직동료의식을 '정', '우리성', '상호신뢰', '의리행동' 및 '책임감'을 구성요소로 갖는 요인으로 개념화하면서 각 구성요인들의 측정 척도를 개발하였다. 이를 통해 조직동료의식의 수준을 측정할 수 있게 되었고, 그에 따라 향후 조직동료의식의 원인변인이나 결과변인 및 효과성을 검증하는 연구들이 가능해졌다.

넷째, 본 연구에서 개발한 척도는 관계의 수준을 포괄적으로 측정하고 있다는 측면에서 의의가 있다. 본 연구의 이론적 배경에서 논의했듯이, 기존 조직 내 관계연구들은 단편적인 관계의 정도만을 측정하고 있는 수준에 머물렀다. 예를 들어, 프렌드십에서 나타내는 우정의 정도는 관계의 수준을 측정하고자 했지만, 단편적으로 '서로 얼마나 신뢰하는지', '얼마나 시간을 많이 보내는지', '얼마나 가깝게 지내는지' 등을 묻고 있는 문항들이 대부분이다. 하지만 본 연구에서는 조직 장면에서 일어날 수 있는 다양한 관계적 측면들을 심층 인터뷰를 통해 탐색하고 이론적 고찰을 통해, 탐색된 관계적 요인들에 대한 개관으로 그 충분성을 검토하였다. 이러한 과정을 통해 관계의 수준을 포괄적으로 측정할 수 있는 척도를 개발했다는 측면에서 의의가 있다.

조직동료의식에 대한 제한점 및 추후연구에 대한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 개념화한 조직동료의식과 유사한 유사척도와 함께 비교 연구하여 조직동료의식의 변별타당화를 진행할 필요가 있다. 그동안 조직 내 갈등 연구 가운데, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 관계가 어떠한 관계인지를 밝히는 연구가 거의 없었다. 이러한 한계점을 극복하기 위해 본 연구는 조직동료의식을 개념화 하였고, 측정척도를 개발하여 이론적 토대를 마련하는데 초점을 두었다. 하지만, 조직동료의식의 가치를 증명하기 위해서는 유사척도와 비교하여 본 연구의 척도가 갖는 추가 설명력을 검증할 필요가 있다.

둘째, 조직동료의식의 조직결과 변인에 대한 효과성을 검증할 필요가 있다. 본 연구에서 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄이는 조절효과가 있음을 검증하였지만, 실제 조직의 결과 변인에까지 어떠한 영향을 미치는지를 검증하지는 못하였다. 따라서 조직 내에서 조직동료의식이 과업갈등 발생 시, 서로를 오해하거나 위협으로 받아들이지 않게 하여 관계갈등이 절감된다면, 실제 조직의 결과변인에 어떠한 영향을 미치는지를 검증한다면 그 효과성 측면에서 보다 풍부한 타당성을 확보할 수 있을 것이다. 따라서 조직동료의식의 효과성 측면에서 팀워크나 팀 수행과 같은 조직결과변인에는 어떠한 효과가 있는지도 밝혀야 할 것이다.

셋째, 조직동료의식의 구성개념 간 위계적 관계성을 검증할 필요가 있다. 최상진(1993) 및 최상진, 김의철, 유승엽과 이장주(1997) 등의 일반 장면에서의 정-우리성을 개념화한 여러 연구들에서 정과 우리성의 선후 관계성이 불명확하였다. 또한 신뢰와 의리에 있어서도 명확하게 어떠한 것이 선행하는 것인지에 대

www.kci.go.kr

한 경험적 연구나 이론적 바탕이 있었던 것도 아니었다. 따라서 본 연구에서 개념화한 조직동료의식의 구성요인들이 위계적으로 형성되는 것인지를 밝혀 조직구성원들의 관계정립에 더 큰 시사점을 제안할 수 있어야 한다. 예를 들어, 시간의 흐름에 따른 연장선상에서 '정'이 우선 형성되고 '우리성'을 느끼는 것인지, 아니면 우리성에 의해 정이 형성되는 것인지 등을 밝히는 것이 필요하다. 또는 능력적 요소가 아닌 자신의 업무를 성실히 잘 하는 책임감 요인이 정이나 우리성 등의 요인들의 형성에 미치는 영향에 대한 연구가 이루어져야 할 필요성이 있다.

넷째, 조직동료의식이 정신 · 신체건강에 미치는 영향에 대한 연구 또한 진행되어야 할 필요성이 있다. 조직 내 구성원들은 관계에서 오는 스트레스를 많이 받는 것을 쉽게 목격할 수 있다. 실제 국내 기업에 재직하고 있는 직장인 530명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 직장 내 인간관계에서 오는 스트레스가 가장 큰 것으로 나타났다(파이낸셜뉴스, 2016). 이러한 스트레스는 정신적 · 신체적 건강에 부정적 영향을 미친다. 이러한 관점에서 Heaphy와 Dutton(2008)은 조직 내에서 긍정적 사회상호작용이 어떠한 효과를 가져 오는지에 대한 전체적인 모델을 제안하였다. 즉, 긍정적 사회 상호작용이 심혈관이나 면역시스템에 영향을 미치고 이러한 작용이 신체적 회복에 관건이라는 것이다. 특히 이러한 신체적 회복은 과업몰입에 중요한 요인임을 이들은 제시하고 있다. 본 연구에서는 직장 내 관계에서 올 수 있는 갈등을 절감할 수 있는 조직동료의식에 대한 개념을 제시하고 그 구성개념들을 제안하였다. 따라서 이러한 조직동료의식이 정신적 · 신체적 건강에 어떠한 영향을 끼치는 지에 대한 경험적 연구 또한 앞으로 필요하다.

마지막으로, 본 연구의 설문문항은 응답에서 사회적 바람직성의 가능성이 있다. 본 연구에서 개념화한 조직동료의식의 구성요인인 '정', '우리성', '상호신뢰', '의리행동' 및 '책임감'은 관계적으로 당연한 것으로 인식될 수도 있다. 이러한 결과는 분산이 생기지 않아 연구의 결과에 좋지 않은 영향을 끼칠 수 있다. 따라서 사회적 바람직성을 통제할 수 있는 방법이나 설계가 고려되어야 할 것이다.

참고문헌

권혁호, 박영신, 김의철 (2004). 직장인의 직장 내 인간관계에 대한 신뢰의식: 토착 심리학적 접근. 한국심리학회지: 연차학술발 표대회 논문집, 151-152.

김기범, 김미희, 최상진 (2002). 한국인의 대인관계에서의 기본도덕으로서의 의리분석: 한 국인에게 진정한 친구는 의리있는 친구인가. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 8(1), 79-101.

김명언, 이영석 (2000). 한국기업조직에서 부하가 상사에 대해 갖는 신뢰와 불신의 기반. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 6(3), 99-120.

김영식, 서용원 (2015). 조직구성원의 개인주의-집합주의 가치지향성이 정서표현 및 호감도에 미치는 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(4), 689-722.

김영식, 한성호, 서용원 (2017). 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 조절효과: 관계의 질과 개인차에 따라서. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(3), 415-441.

www.kci.go.kr

성태제 (2002). 타당도와 신뢰도. 서울: 학지사.

심선아, 백기복, 김보영 (2014). 한국형리더십의 관계요인과 팀 효과성 간의 관계에 대한 연구. 한국경영학회: 경영학연구, 43(5), 1627-1645.

이규태 (1994). 한국인의 정서구조: 인정 흥 신바람. 서울: 신원문화사.

이영석, 오동근, 서용원 (2004). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인. 한국시리학회지: 산업 및 조직, 17(2), 147-186.

최상진 (1993). 사회적 행동과 정체성: 한국인과 일본인의 '우리'의식 비교. 한국심리 학회지: 연차학술발표논문집, 229-244.

최상진 (1997). 동양심리학의 모색: 당사자 심리학과 제3자 심리학: 인간관계 조망의 두 가지 틀. 한국심리학회지: 추계심포지엄 자료집, 131-143.

최상진 (2000). 한국인 심리학. 서울: 중앙대학교 출판부.

최상진, 김의철, 김기범 (2003). 한국사회에서의 대인관계속의 신뢰와 불신의 기반으로서의 마음에 대한 문화심리학적 접근. 한국심리학회지: 사회문제, 9(2), 1-17.

최상진, 김의철, 유승엽, 이장주 (1997). 한국인의 정(情) 표상. 한국심리학회지: 연차학술발표논문집, 1(6), 553-573.

최상진, 박정열 (1999). 우정에 대한 한국인의 개념구성: 우정의 심리적 차원 탐색. 한국심리학회지: 연차학술발표논문집, 1(6), 49-53.

파이낸셜뉴스 (2016, 6, 14). 직장인 10명 중 8명 "직장 내 기댈 곳 없어 외롭다" http://www.fnnews.com/news/201606140955162916 에서 16년 6월 18일 자료 얻음.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, *Academy of Management Journal*, *39*(1), 123-148.

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive edge. *Strategic Management Journal*, *15*, 175-190.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, *88*, 588-606.

Bartel, C., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods, *Administrative Science Quarterly, 45*(2), 197-231.

Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 170-188.

Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, *62*, 217-230.

Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, *23*(3), 459-472.

Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,*

www.kci.go.kr

19(4), 243-272.

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefit of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, *97*(1), 151-158.

Camras, L. A. (1985). Socialization of affect communication. In M. Lewis, & C. Saarni (Eds.), *The Socialization of Emotions,* (pp. 141-160) New York: Plenum Press.

Churchill, G. A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.

Dailey, R. C. (1977). The effects of cohesiveness and collaboration on work groups: A theoretical model. *Group and Organization Studies*, *2*, 461-469.

DeChurch, L. A., Hamilton, K. L., & Haas, C. (2007). Effects of conflict management strategies on perceptions of intragroup conflict. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *11*(1), 66-78.

De Dreu, C. K. W. (2006). When too little of too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*. *32*(1). 83-107.

De Dreu, C. K. W. (2011). Conflict at work: Basic principles and applied Issues. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* Vol 3: *Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 461-493). Washington, DC: American Psychology Association.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in group and organizational teams. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 741-749.

De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D., & de Best-Waldhober, M. (2002). Conflict at work and individual well-being. In M. J. Schabracq, C. L. Cooper, and J. A. M. Winnubst (Eds.), *The handbook of work and health psychology*, (pp. 495-515). Chichester: Wiley.

Dutton, J. E., & Heaphy, E, D. (2003). The power of high-quality connections at work. In k. Cameron, J, E, Dutton, & R, E, Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 263-278). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Feeney, B. C. (2004). A secure base: Responsive support of goal strivings and exploration in adult intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*, 268-285.

Feeney, B. C., & Collins, N. C. (2004). Interpersonal safe haven and secure base caregiving processes in adulthood. In W. S. Rholes, & J. A. Simpson (Eds.), *Adult Attachment*: *Theory, Research, and Clinical Implications* (pp. 300-338). New York: Guilford Press.

Feldman, D. C. (1988). *Managing Careers in Organizations*, Glenview, 3: Scott, Foresman and Inc.

Fleiss, J. L. (1981). *Statistical methods for rates and proportion*. New York: Wiley.

Gottman, J. M. (1993). The roles of conflict engagement, escalation, or avoidance in

www.kci.go.kr

marital interaction: A longitudinal view of five types of couples. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *61*, 6-15.

Gottman, M. T., & Parkhust, J. T. (1980). A developmental theory of friendship and acquaintanceship processes. In W. A. Collins (Ed.), *Minnesota Symposium on Child Psychology* (pp. 197-253). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, *39*(3), 278-302.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, *55*(3), 259-286.

Hackman, J. R, & Morris, C. G. (1975). Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.). *Advanced in Experimental Social Psychology (*pp. 45-99). San Diego, CA: Academic Press.

Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Hays, R. B. (1988). Friendship. In S. W. Duck (Ed.). *Handbook of personal relationships: Theory, research, and interventions*, (pp. 391-408). NY: Wiley.

Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Liking organizations and physiology. *The Academy of Management Review*, *33*(1), 137-162.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*(1), 1-55.

Jaffee, D. (2008). Conflict at work throughout the history of organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 55-77). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Association Publisher.

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). Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, *42*, 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. (1997). *The dynamic of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*. Manuscript submitted for publication, University of Pennsylvania, Philadelphia.

Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, *72*(4), 775-790.

Kennedy-Moore, E., Watson, J., & Johnson, S. (2000). *Expressing Emotion*: *Myths, Realities, and Therapeutic strategies*. The Guilford Press.

www.kci.go.kr

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1994). A collective fear of the collective: Implications for selves and theories. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *20*, 568-579.

Montanelli Jr, R. G., & Humphreys, L. G. (1976). Latent roots of random data correlation matrices with squared multiple correlations on the diagonal: A Monte Carlo study. *Psychometrika*, *41*(3), 341-348.

Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management studies*, *44*(5), 733-758.

Newcomb, A. F., & Bagwell, C. L. (1995). Children's friendship relations: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin,* *7*(7), 306-347.

Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, *60*(4), 628-643.

Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, *14,* 499-506.

Rispens, S. (2012). The influence of conflict issue importance on the co-occurance of task and relationship conflict in teams. *Applied Psychology: An International Review*, *61*(3), 349-367.

Rispens, S., Greer, L., Jehn, K. A., & Thatcher, S. (2011). Not so bad after all: How relational closeness buffers the association between relationship conflict and helpful and deviant group behaviors. *Negotiation and Conflict Management Research*, *4*(4), 277-296.

Rossiter, J. R. (2011). *Measurement for the social sciences: The C-OAR-SE method and why it must replace psychometrics. Wollongong, Australia*. Springer Science & Business Media.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, *23*(3), 393-404.

Sadri, G., Weber, T. J., & Gentry, W. A. (2011). Empathic emotion and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 818-830.

Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43*, 118-135.

Shah, P. P., Dirks, K. T., & Chervany, N. (2006). The multiple pathways of high performing groups: The interaction of social networks and group processes. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 299-317.

Shah, P. P., & Jehn, K. A. (1993). Do friends better than acquaintances?: The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation, 2*, 149-165.

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.

Song, S. H. (2006). Workplace friendship and employees' productivity-lmx theory and the case of the seoul city government. *International Review of Public Administration*, *11*(1), 47-58.

www.kci.go.kr

Tavris, C. (1989). *Anger: The misunderstood emotion.* New York: Touchstone Books / Simon, & Schuster, Inc.

Tidd, S. T., McIntyre, H. H., & Friedman, R. A. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perceptions: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *The International Journal of Conflict Management*, *15*, 364-380.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management, 21*(3), 515-558.

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing, *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 589-605.

1차 원고접수 : 2017. 04. 14
2차 원고접수 : 2017. 07. 28
최종게재결정 : 2018. 01. 15

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2018. Vol. 31, No. 1, 1-31

Organizational Companionship: A Componential Conceptualization and Scale Development

Young-shik Kim Yong-won Suh

Sungkyunkwan University

In the field of organizational psychology, the study of task conflict and relationship conflict is noted. However, there seems to be a paucity in research clarifying relationship among organizational members that can reduce the impact of task conflict on relationship conflict. The purpose of this study is to conceptualization and scale development of organizational companionship, which mitigates the effects of task conflict on relationship conflict. In the first study, an in-depth interview was conducted in order to explore relationship-based factors that could reduce the effects of task conflict on relationship conflict. Such factors that reduce relationship conflict in presence of task conflict were defined as organizational companionship, and was conceptualized as being composed of five sub-factors - jeong, we-ness, mutual trust, loyal behavior, and responsibility - which were named based on literature review. In the second study, a scale for organizational companionship was developed based on the in-depth interview. The result of exploratory factor analysis using data of 310 participants showed a 5 factor structure with 28 items. It was also verified that organizational companionship reduced the effects of task conflict on relationship conflict. In the third study, confirmatory factor analysis was conducted with a sample of 304 participants, and the results signified that the 5 factor structure indicated a satisfactory fit. Based on such findings, theoretical and practical implication, limitations, and suggestions for future research were discussed.

Key words : organizational companionship, task conflict, relationship conflict, conflict management

www.kci.go.kr