

개인지향 인간관계와 지위지향 인간 관계에서 갈등지각의 차이

김진경 · 이수원

한양대학교 교육학과

Bernstein(1972)은 인간관계를 개인적 속성에 기초하여 형성되는 개인지향 관계와 지위적 속성에 기초하여 형성되는 지위지향 관계의 두가지 양식으로 나누었다. 본 연구는 이 두가지 인간관계양식이 이들 인간관계에서 유발되는 갈등의 지각과 대처에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 가설은 개인지향 관계에서는 주어진 갈등을 인간관계의 문제로, 지적인 문제로 그리하여 타협으로 해결해야 할 문제로 지각하는 반면에 지위지향 관계에서는 과업상의 문제로, 감정적인 문제로 그리하여 승패의 방법으로 해결해야 할 문제로 지각한다고 보았다. 기업체 관리자들을 대상으로 그들의 인간관계양식과 조직내에서 일어나는 갈등의 지각과 대처양식을 조사한 결과 인간관계양식이 갈등의 지각과 대처에 영향을 미친다는 위의 가설이 지지되었다. 기업내의 인간관계를 개인지향 관계로 지각하는 관리자일수록 상사와 부하 사이의 갈등을 지적인 문제로 받아드려 타협이나 협동으로 해결해야한다고 지각하는 반면에 지위지향 관계로 지각하는 관리자일수록 감정적인 문제로 받아드려 갈등을 승패나 경쟁으로 해결해야 한다고 지각하였다. 본 연구에서는 이같은 결과를 인간관계양식 중 개인지향 관계는 '개인'을 '지위'와 따로 분리하여 지각하게 하는 반면에, 지위지향 관계에서는 '개인'을 '지위'와 동일시하여 지각하게 만들기 때문에 나타나는 현상으로 논의하였다.

Deutsch(1990)는 갈등을 성(sex)에 비유하였다. 갈등은 억압해야 할 병리적인 것이라기 보다는 잘 관리하면 사회발전에 활력을 주는 것이다. 갈등은 일반적으로 '자원의 경쟁'과 '의견의 대립'의 두가지 형태로 나타난다. 전자는 사람들이 제한된 자원이나 권력을 서로 갖기를 원할 때 나타나며, 후자는 두 사람의 의견이나 신념이 서로 상치되어 합의를 이루려 할 때 일어난다.

갈등의 해결은 보통 협상을 통해서 이루어진다. 협상을 통한 가장 바람직한 해결방법은 갈등당사자 양쪽 모두의 이익을 최대로 하는 통합적 동의(integrative agreement)에 도달하는 것이다. 그런데 일상생활에서 통합적 동의에 도달하는 경우는 드물다. 대부분의 경우에 갈등 당사자들은 자신의 몫에 대한 기대수준을 낮추는 차선의 해결방법인 분배적 동의(distributive agreement)에 만족하게 된다.

그렇다면 갈등에 처한 사람들은 왜 서로의 이익을 최대한으로 할 수 있는 통합적 동의에 쉽게 이르지 못하는가? 경제학적 모델은 인간의 협상과정의 합리성(rationality)을 가정하였다. 따라서 이 모델에서는 협상당사자들 간에 모두가 이득을 얻을 수 있는 동의영역(zone of agreement)이 있을 때 통합적 동의에 도달할 수 있다고 보았다(Farber, 1980). 그러나 많은 경험적 연구들에서 협상자들은 동의의 영역이 있음에도 불구하고 동의에 실패하거나 비효과적인 협상에 도달한다는 결과가 얻어졌다(Pruitt와 Rubin, 1986). 그리하여 심리학에서는 이 문제를 해결하기 위해서 인간의 인지과정에 대해서 주목하였다.

갈등에 대한 인지적 접근은 갈등상황에 대한 해석 및 이해의 틀, 즉 갈등지각의 준거(conflict frame)를 찾으려는 방향으로 전개되고 있다. 최근에 Pinkley

(1990)는 일부의 피험자들로부터 수집한 여러가지 갈등상황을 다른 피험자들에게 제시하여 그들간의 유사성을 평가하게 하였다. 이를 기초로 다차원(MDS)분석을 한 결과 3가지 양극적 차원이 추출되었다. 이들 중 첫번째 차원은 관계(relation) 대 과업(task)차원이다. 갈등을 인간관계상의 문제로 지각하는 사람들은 갈등이 인간관계에서 유발되었거나 인간관계에 기여할 것이라고 생각한다. 반면에 갈등을 과업상의 문제로 지각하는 사람들은 갈등이 금전이나 소유권 등과 같은 비인간적인 것에 의해 비롯되었거나 이것들에 기여할 것이라고 생각한다. 두번째 차원은 감정(emotional) 대 지적(intellectual) 차원이다. 갈등을 감정적인 문제로 보는 사람들은 갈등으로 인해 시기, 증오, 분노, 좌절, 고통, 배반감 등이 증가할 것이라고 생각한다. 반면에 갈등을 지적인 문제로 보는 사람들은 갈등에 포함되어진 사교나 신념, 사실 등에 관심의 초점을 둔다. 마지막 세번째 차원은 승패(win-lose) 대 타협(compromise) 차원이다. 갈등을 승패의 관계로 보는 사람들은 어느 한쪽이 옳고 다른 한쪽이 잘못했다는 식으로 혹은 어느 한쪽의 양보나 사과가 필요하다는 식으로 갈등상황을 파악한다. 반면, 갈등을 타협해야 할 것으로 보는 사람들은 갈등이 갈등 당사자 양쪽 모두에 의해 야기된 것이며, 갈등의 해결을 위해서는 타협이나 상호합의가 필요하다고 생각한다. 이러한 결과는 사람들이 갈등상황을 지각할 때 서로 상이하고 대립적으로 지각하고 있음을 시사한다.

Pinkley(1990)는 또한 전문적으로 중재자 역할을 수행하는 사람(mediator)과 일반적인 갈등당사자들(disputant)이 동일한 갈등상황을 지각할 때 이 세 차원에서 서로 다른 방향으로 지각을 한다고 밝혔다. 즉 전문적인 중재자는 갈등을 인간관계상의 문제, 지적인 문제, 그리고 타협할 수 있는 문제로 지각하는 반면 갈등당사자들은 갈등을 과업상의 문제, 감정적인 문제, 그리고 승패로 해결해야 하는 문제로 본다는 것이다. 그렇다면 왜 사람에 따라 갈등지각이 이렇게 달리 나타나는 것인가? 언제 갈등을 중재자적으로 지각하고 또는 비중재자적으로 지각하게 되는가?

이러한 문제에 대해서 최근에 Thompson과 Hastie(1990)는 협상장면에서 사람들이 흔히 범하는 인지적 오류에 대하여 주목하였다. 그들은 사람들이 협상장면에서 두가지의 형태의 인지적 오류를 범한다고 보았다.

첫째 오류는 총화고정 오류(fixed sum error)로 협상장면에서 사람들이 협상문제들의 상대적 중요성에 대해 자신과 상대가 서로 다르다는 것을 모르기 때문에 자신에게는 중요하지 않지만 상대에게 중요한 것을 상대에게 양보함으로써 상호이익을 얻을 수 있는 가능성이 없어진다는 것을 의미한다.

둘째 오류는 비양립성 오류(incompatibility error)로 협상문제들내의 여러 대안들 중에는 협상자 상호간에 완전하게 양립할 수 있는 것이 있음에도 불구하고 상대방의 이익과 자신의 이익이 양립할 수 없다고 가정할 때 나타나는 것이다. 그들의 이러한 생각을 검증하기 위해서 Thompson(1990)은 협상자의 개인적 인지능력의 차이가 협상에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였다. 그의 연구에 따르면 협상경험이 있는 협상자가 경험이 없는 초심자에 비해 협상에 있어 더 통합적 동의에 이른다는 결과를 얻었다. 즉 협상 상대방에 대한 판단의 정확성은 협상경험에 따라 개선되었으며, 그리하여 초심자에 비해 유경험자가 협상장면에서 상대방을 지각하는데 오류를 적게 범하므로써 '자원의 확대'를 통하여 상호간에 이득을 증대시키는 방향으로 협상이 진행되었다. 여기서 자원의 확대란 자기에게 중요하지 않지만 상대에게 중요한 것은 상대에게 양보하고 상대에게 중요하지 않지만 자기에게 중요한 것은 자기가 취하는 것이다. 왜냐하면 각자가 중요하게 생각하는 것을 고려하지 않고 무조건 양분한다면 양편이 모두 손해를 보기 때문이다. 이 같은 상황의 고전적인 예는 두자매가 오렌지 하나를 놓고 서로 싸우는 장면이다. 이 장면에서 오렌지를 양분하여 각자에게 나누어 주면 싸움은 끝난다. 그러나 만일 이 두자매의 숨은 동기가 서로 달랐다면 즉, 언니는 장식에 쓰려고 오렌지 껍질을 원했던 것이고, 동생은 주스를 만들기 위해 속알갱이를 원했던 것이라면 두 사람이 모두 손해를 본 것이 된다. 따라서 양편의 이해(interest)에 따라 주어진 자원을 배분하는 것은 결과적으로 자원을 확대하는 것이 된다. 여기서 이것을 자원의 확대라 말할 수 있는 것은 이같은 협상장면을 통하여 오렌지의 가치가 보다 풍부하게 되기 때문이다. 오렌지의 가치는 언니에게는 껍질이었으며, 동생에게는 속알갱이였다. 따라서 그들 각자에게서 오렌지의 가치는 껍질 아니면 속알갱이의 어느 한쪽만이였다. 다른 쪽은 무가치한 것이였다. 그런데 협상을 통해서 껍질과 속알갱이의 양쪽이 모두 가치로운

것이 된 것이다. 즉, 오렌지의 가치가 보다 풍부하게 된 것이다. 그렇다면 갈등관계에 있는 사람들의 이해가 이렇게 서로 다른 경우가 얼마나 자주있는가? 기업이 나 학교와 같은 조직에서 일어나는 분쟁을 해결하는 갈등해결 전문가들의 보고서 내용을 분석해 보면 대부분의 갈등에서 양편의 이해가 서로 다르다는 결과가 나타났다. 실제로 이들 전문가들은 이점에 착안하여 분쟁을 해결하고 있음이 드러났다(Lax와 Sebenius, 1986). 그런데 왜 사람들은 자신이 중요하게 생각하는 것은 상대도 중요하게 생각한다는 총화고정오류에 빠지게 되는 것인가? 그리하여 양편의 이해가 양립될 수 없다고 생각하는가?

이에 관한 한가지 설명은 갈등관계에 있는 사람들이 양편의 이해(interest)가 서로 다르다는 것을 모르기 때문이라고 볼 수 있다. 이것은 양편의 입장이 서로 다르다는 것을 지각하지 못하기 때문에 오는 것이다. 갈등관계에 있는 사람들은 서로 다른 입장에 처해 있다. 판매자와 구매자, 주는 자와 받는 자, 사용자와 고용자와 같이 그들이 처한 입장은 흔히 다르다. 이러한 입장의 차이를 인식하지 못하기 때문에 입장의 차이에서 비쳐지는 이해의 차이를 인식하지 못하는 것이다. 그렇다면 왜 갈등관계에 있는 사람들은 자기와 상대의 입장의 차이를 인식하지 못하는 것인가?

이수원과 이해경(1992)은 이것이 갈등상대에 대한 지각에서 '개인'을 '입장'과 동일시하기 때문에 나타나는 현상으로 보았다. 이들은 사람들이 타인을 지각할 때 자신의 자아정체감을 투사하여 지각하려는 사회적 자아 중심성(social egocentrism)이 나타남을 밝혔다. Tajfel(1981)에 따르면 개인의 자아정체감은 개인적 정체감과 사회적 정체감의 두 측면으로 나누어 진다. 전자는 개인의 성격, 능력 및 신체적 특징과 같은 그 개인에게 고유한 특성들로 구성된다. 후자는 그가 속한 사회집단의 한 구성원으로서의 역할 즉, 남자, 아버지, 과장 등과 같은 것들로 구성된다. 그런데 개인이 자신의 정체감을 자신에게 부여된 역할 즉, 사회적 정체감으로 동일시할 때 타인의 정체감에 대한 지각도 사회적 정체감을 가지고 동일시 하며, 한편 자신의 정체감을 개인적 정체감으로 동일시하면 타인의 정체감에 대한 지각도 개인적 정체감으로 동일시하는 경향이 있다(이수원과 이해경, 1992). 상사와 부하간의 관계에서 자신을 부하직원으로 동일시 할 때 상대방을 상사로 동일

시 한다는 것이다. 그리고 그렇게 사회적 정체감으로 규정된 상대방의 모습을 그의 역할에서 비롯된 것이라 보지 않고 그의 개인적 특성에서 비롯된 것이라 생각하는 것이다. 이는 역할로 동일시한 자신의 모습을 자신의 정체감으로 동일시하기 때문에 역할로서 규정한 타인의 모습도 그의 정체감으로 동일시 하는 것이다. 이렇게 볼 때 개인이 자신에게 부여된 어떤 역할을 자기의 자아정체감으로 동일시 하면 할수록 타인에게 부여된 역할도 그의 자아 정체감으로 동일시 하는 경향이 증가한다고 볼 수 있다. 따라서 갈등상황에서 갈등 당사자가 갈등 상대의 역할이나 입장을 그의 자아정체감으로 동일시 할수록 자기와 상대의 '역할'이나 '입장'의 차이를 인식하지 못하게 될 것이다. 이같은 차이를 '개인'간의 차이로 인식하게 될 것이다. 그리하여 입장의 차이에서 비쳐지는 이해의 차이를 인식하지 못하기 때문에 총화 고정오류나 비양립성오류를 범하게 된다고 생각할 수 있다.

김태준과 이수원(1992)은 이러한 생각을 경험적으로 검증하였다. 사회적 갈등상황에서 갈등관계에 개입된 사람들은 갈등상대의 역할행동을 그의 개인적 특성에서 유발된 행동으로 귀인하였고, 따라서 그에 대한 감정도 극단화 되었다. 반면에 갈등관계에 개입되지 않은 중재자 집단에서는 갈등 상대의 동일한 역할행동을 그의 역할 때문인 것으로 귀인하였고, 따라서 그에 대한 감정도 중립화 되는 경향이 나타났다. 또한 갈등 대처양식의 선택도 갈등개입 집단은 본배적 양식을 선택하였고, 갈등미개입 집단은 통합적 대처양식을 선택하였다. 이러한 결과는 입장의 개입 여부에 따라 갈등지각과 갈등 대처양식이 달라짐을 의미하는 것이다.

이상에서 처럼 역할 대 역할의 만남과 개인 대 개인의 만남이라는 두가지 만남의 양식과 유사하게 영국의 사회학자인 Bernstein(1972)은 두가지 인간관계양식에 의해 의사소통 형태가 이루어짐을 밝혔다. 그가 밝혀낸 인간관계양식 중 하나는 개인지향적(person-oriented) 관계양식이고, 다른 하나는 지위지향적(position-oriented)관계 양식이다. 전자는 타인의 개인적 속성(욕구, 의도, 동기 등)에 대한 지각에 기초하여 형성되는 관계 즉, 개인 대 개인의 만남이고, 후자는 타인의 지위적 속성(나이, 성, 사회적 위치 등)에 대한 지각에 기초하여 형성되는 관계 즉, 역할 대 역할의 만남이다. 그는 두 사람의 관계가 어떤 양식으로 형

성되는가에 따라 둘간의 대화양식이 다르다고 보았다. 개인지향적 관계의 가정에서 부모는 자녀의 의도나 생각이 자기의 생각과 어떻게 다른가에 입각하여 자녀와 대화를 갖는 반면에 지위지향적 관계의 가정에서 부모는 자녀의 의도나 생각은 무시한 채 가족의 일원으로서 기대나 요구에 입각하여 대화를 갖는다고 보았다. 따라서 이러한 가정에서는 자녀를 하나의 인격체를 가진 존재로 보기보다는 가족 공동체의 일원으로서만 대하는 것이다.

Bernstein(1972)의 연구에 기초하여 Bearison과 Cassell(1975)은 서로 다른 조망을 가진 두 사람간의 대화에서 개인지향적 가정 출신의 아동이 지위지향적 가정 출신의 아동보다 효과적인 대화를 한다고 하였다. 그들은 그 이유를 서로 다른 조망을 가진 사람들간의 대화에서 화자는 청자의 조망을 인식하고 이를 유지하여 서로의 조망을 조화시켜야만 대화가 효과적으로 이루어지는데, 개인지향적 가정출신의 아동은 지위지향적 가정 출신의 아동과는 달리 상대방의 욕구, 의도, 동기 등에 기초하여 반응함으로써 탈중심화(decentration)되어 상대방의 조망을 이해하기 때문이라고 설명하였다.

따라서 본 연구는 개인의 조망수용능력은 그가 선호하는 인간관계양식에 의해 영향을 받는다는 Bearison과 Cassell(1975)의 연구에 기초하여 개인이 선호하는 인간관계 양식에 따라 조망 수용능력과 갈등에 대한 이해 및 대처양식에 차이가 있음을 검증하고자 하였다. 갈등상황에서 자신을 역할이나 지위와 같은 사회적 정체로 규정할 때 상대방에 대해서도 사회적 정체를 가지고 대하게 됨으로써 역할 대 역할의 만남, 즉 지위지향적 인간관계양식을 취하게 되고, 그와는 달리 자신을 지위나 역할에서 분리한 개인적 정체로서 규정하게 될 때 타인을 역할이나 지위를 차지하고 있는 사람보다는 인격을 지닌 한 인간으로 보게 되어 개인지향적 인간관계양식을 취하게 될 것이다. 그렇다면 개인지향적 인간관계를 취하는 사람과 지위지향적 인간관계를 취하는 사람은 갈등을 어떻게 지각하며 또 갈등을 어떻게 다루는가?

앞에서 개인지향 관계에서는 상대방에 대한 조망수용능력이 높다고 보았다. 이것은 결과적으로 상대에 대한 오류지각을 줄일 가능성이 높은 것이다. 상대의 입장과 자신의 입장의 차이를 정확히 지각하지 못할 때 오류가

나타난다고 볼 수 있다. 앞에서 기술하였듯이 총화과정 오류는 자기에게 중요한 것은 상대에게도 중요하다고 지각할 때 나타나는 오류이며, 비양립성 오류는 서로의 입장의 차이를 인식하지 못하기 때문에 서로의 주장을 양립시킬 수 없다고 생각하는데서 야기되는 오류이다. 이렇게 볼 때 자기와 상대의 입장에 따른 이해(interest)의 차이에 대한 인식의 차이는 갈등에 대한 지각오류를 줄이기 위한 첩경이 되는 것이다. 또한 이 같은 지각오류의 감소는 갈등에 처한 사람들간의 통합적 동의를 가능하게 할 것이다. 따라서 상대의 입장에 대한 이해도가 높은 개인지향 관계를 선호하는 사람들은 갈등을 지각오류가 적은 중재자 입장에서 즉, 인간관계의 문제, 지적인 문제, 타협의 문제로 지각할 것이고, 반면에 지위지향 관계를 선호하는 사람들은 갈등을 비중재자 입장에서 즉, 과업상의 문제, 감정적인 문제, 승패의 문제로 지각할 것이다.

아울러 이러한 갈등지각의 차이로 인해 갈등 대처양식에서도 차이가 비쳐질 것이다. Blake와 Mouton(1964, 1970)은 갈등대처양식에 대해 그들의 관리격자 이론에 기초하여 승-패, 패-패, 패-승, 승-승의 4가지 기본적인 갈등 대처유형을 구분하였다. 이것들은 Thomas와 Kilmann(1974)에 의해 경쟁, 회피, 순응, 타협, 협동의 다섯가지의 갈등 대처양식으로 재해석되었다. 경쟁은 주장성 측면은 높지만 비협조적이다. 회피는 주장성과 협조성이 모두 낮은 방법이다. 순응은 협조성은 높지만 주장성이 낮은 방법이다. 타협은 두 차원의 중간입장을 취하게 된다. 협동은 두 차원이 모두 높은 것으로 이해관계의 상호만족을 지향한다.

각각의 특성을 보면 협동은 갈등당사자들이 함께 문제를 해결하는 것이고, 회피는 갈등을 관리하고 처리하는 자체를 피하는 것이다. 경쟁은 자기 방식대로 갈등을 해결하는 것이고, 순응은 갈등상대에게 양보하는 것이다. 그리고 타협은 서로가 이득과 손해를 적게 하여 신속히 합의에 이르는 것이다. Thomas(1976)는 이러한 갈등 대처양식을 다시 두 차원으로 구분하였다. 그중 하나는 분배적 차원으로 경쟁과 순응으로 구성되며, 이러한 대처양식을 선택하는 사람들은 자신과 타인 어느 한쪽의 이익과 만족에만 관심을 가지기 때문에 갈등 대처양식이 이기고 지는 승-패 또는 패-승의 성결과 관련된다. 다른 한 차원은 통합적 차원으로 협동과 회피로 이루어지며, 이러한 대처양식을 선택하는 사람들은

서로가 함께 이용가능한 자원과 만족에 관심을 가진다. 이렇게 볼 때 개인지향 관계에서는 협동과 회피와 같은 통합적 갈등대처양식이 선호되며, 지위지향 관계에서는 경쟁과 순응과 같은 분배적 갈등대처양식이 선호된다고 생각할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 조직체에서 개인지향 관계를 선호하는 사람들은 지위지향적 관계를 선호하는 사람보다 조망수용능력이 높으며, 이에 따라 갈등지각에서도 주어진 갈등을 인간관계적인 문제로, 지적인 문제로, 타협해야 할 문제로 지각하는 반면에 지위지향 관계를 선호하는 사람들은 이와는 반대로 갈등을 과업상의 문제로, 감정적인 문제로, 승패의 방법으로 해결해야 할 문제로 지각할 것이다. 다시 말하면 개인지향 관계를 선호하는 사람들은 갈등을 중재자의 입장에서 지각하는 반면, 지위지향 관계를 선호하는 사람들은 갈등을 갈등 당사자의 입장에서 지각할 것이다. 아울러 본 연구는 이와 같은 갈등에 대한 지각의 차이가 갈등대처양식에도 영향을 미칠 것이라 가정하였다. 즉, 개인지향적 관계를 선호하는 사람들은 협동이나 회피와 같은 통합적 대처양식을 사용하여 갈등을 다룰 것이고, 지위지향적 관계를 사람들은 경쟁이나 순응과 같은 분배적 대처양식을 사용하여 갈등을 다룰 것이라고 보았다.

방 법

피 험 자

본 연구를 위한 설문조사에는 K그룹과 H그룹의 대리상 직급의 관리직 사원 82명이 참여하였다. 이 중 7명이 무응답처리되어 분석에서 제외되었고 총 75명(대리 37명, 과장 21명, 부장 17명)을 대상으로 분석을 실시하였다.

설 문 지

1) 인간관계 양식 측정

인간관계 양식의 측정은 Bearison과 Cassell(1975)의 연구에서 사용했던 방식을 변형하여 사용하였다. 먼저 부하직원의 잘못된 행동을 6개의 상황으로 만들었다. 이것을 대학생 120명에게 배포하여 각 상황에서 잘못된 부하에게 상사가 할 수 있는 말들을 적어보게 하였다. 이 결과 중 가장 빈도가 높은 응답을 선별하여,

의사소통 유형 분류준거에 맞추어 개인지향적 의사소통 유형과 지위지향적 의사소통유형으로 구분하였다. 표 1은 Bearison과 Cassell(1975)이 제작한 준거에 기초하여 조직상황에 맞게 제작한 상사의 의사소통 유형을 구분하기 위한 준거이다. 의사소통유형을 구분하기 위한 6개의 상황 중 의사소통 유형이 명확히 구분되지 않는 2가지 상황을 제외한 4가지 상황만을 가지고 기업체 관리자들을 상대로 조사하였다. 여기에서는 각 상황마다 대학생들로부터 얻어낸 4개의 반응을 문항으로 제시하고, 피험자들이 그 문항의 반응을 그 상황에서 평소 얼마나 사용하는지를 10점 만점의 점수할당방식으로 평정케 하였다. 각 상황마다 제시된 4개 문항은 2개의 지위지향적 문항과 2개의 개인지향적 문항으로 구성되어 있다. 예를 들어 "어느날 부서내 회의에서 당신의 부하 직원인 D씨가 브리핑을 해야 하는데도 늦게 출근하여 회의가 지연되었습니다."라는 상황을 주고 이러한 상황에서 피험자들이 개인지향적 문항(자네 없이는 회의가 안된다는 것을 잘 알텐데, 기다리는 사람들 생각도 해야지; 무슨 사정이 있었는지는 모르지만 자네 한 사람 때문에 여러사람이 피해를 보게된 것에 대해 미안한 마음을 갖도록 하게)과 지위지향적 문항(자네 뭐하는 사람인가? 그렇게 책임감 없이 회사생활하면 안되네; 조직생활에서는 약속시간이 생명이라네, 자네에게 맡겨진 것이 있으면 끝까지 책임을 져야지) 중 어느 것을 더 많이 쓰는지를 10점 만점의 점수할당식으로 평정케 하였다.

인간관계유형을 측정하기위해 제시한 4개의 상황에서 각각 개인지향적 반응의 점수를 구하여 상황간에 상관을 구해본 결과 표 2에서 볼 수 있는 바와 같이 4개의 상황 모두에서 유의하였다. 따라서 각 상황의 개인지향적 반응의 점수를 더하여 피험자들의 인간관계유형을 개인지향 점수의 평균의 중앙치(5.57)를 중심으로 이보다 높은 집단을 개인지향 집단으로, 이보다 낮은 집단을 지위지향 집단으로 나누었다.

2) 조망수용능력 측정

조망수용능력(Perspective Taking Ability; PTA)의 측정은 Bernstein과 Davis(1982)가 제작한 인간관계 반응성 검사(Interpersonal Reactivity Index; IRI)의 하위 척도인 조망수용척도(Perspective Taking Scale) 6문항을 번안하여 제시하고(예; 나는 어떤 사안에 대해 결정하기 전에 모든 사람의 주

<표 1> 상사의 의사소통 유형 분류준거

언어유형	세부적 준거
지위 지향적 (Position-Oriented)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 명령(Commands) ; 부하의 행동에 대해 아무런 설명이나 설득없이 단지 외현적인 가능성만을 부하에게 제시한다. 2. 언어적 벌(Verbal Punishment) ; 부하의 행동에 대해 욕을 하거나 꾸짖는다. 3. 간접적 벌(Indirect Punishment) ; 부하의 행동을 통제하기 위하여 부하의 요구 사항을 들어주지 않겠다는 식의 위협을 가하는 경우이다. 4. 한정된 규칙을 강조하는 언어(Limited-Positional Appeals) ; 특별한 시간, 장소, 상황에 적용되는 규칙에 의한 경우. 5. 보편적 규칙을 강조하는 경우(Universal-Positional Appeals) ; 어느 문화권 내에서도 보편적으로 타당한 규칙에 중점을 두는 것. 6. 지위적 규칙을 강조하는 언어(Status-Positional Appeals) ; 부하의 지위(연령, 성, 계급)에 중점을 두고 부하의 행동을 통제하는 것. 7. 조직적 규범(Organizational Norms) ; 어느 특정 조직이나 부서에 만 적용되는 기준에 중점을 두는 것.
개인 지향적 (Person-Oriented)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 상사지향적 정의적 언어(Superordinate-Oriented Affective Appeals) ; 부하의 행동 결과가 상사에게 미치는 정의적 측면을 강조. 2. 부하지향적 정의적 언어(Subordinate-Oriented Affective Appeals) ; 부하에게 정의적 측면을 강조. 3. 타인 지향적 정의적 언어(Other-Oriented Affective Appeals) ; 제 3자에게 미치는 정의적 측면을 강조. 4. 허용(Concession) ; 부하행동의 긍정적인 동기를 강화하는 경우. 5. 교섭(Bargains) ; 특별한 조건을 밝히는 경우. 6. 보상(Reparation) ; 부하의 행동규제를 위하여 부하행동에 대한 보상을 요구하는 경우. 7. 회피(Avoidance) ; 부하의 문제행동을 문제거리로 보지 않거나 혹은 이에 대한 설명을 하는 경우. 8. 상사지향적 인지적 언어(Superordinate-Oriented Cognitive Appeals) ; 부하행동의 결과가 상사에게 미치는 영향이나 상사의 입장이 고려되는 경우. 9. 부하지향적 인지적 언어(Subordinate-Oriented Cognitive Appeals) ; 부하의 행동 결과가 부하에게 미치는 영향을 설명하는 경우. 10. 타인지향적 인지적 언어(Other-Oriented Cognitive Appeals) ; 다른 사람의 입장에 대한 고려나 설명을 하는 경우. 11. 상사지향적 인지·정의적 언어(Superordinate-Oriented Cognitive·Affective Appeals) ; 상사의 입장에 대한 고려와 정의적 측면이 복합된 경우. 12. 부하지향적 인지·정의적 언어(Subordinate-Oriented Cognitive·Affective Appeals) ; 부하의 입장에 대한 고려와 정의적인 측면이 복합된 경우. 13. 타인지향적 인지·정의적 언어(Other-Oriented Cognitive·Affective Appeals) ; 다른 사람의 입장에 대한 고려와 정의적인 측면이 복합된 경우.

<표 2> 각 상황에서의 인간 지향성 점수의 상관

	상황 1	상황 2	상황 3	상황 4
상황 1		.54**	.45**	.37**
상황 2			.58**	.38**
상황 3				.32*
상황 4				

* $p < .01$, ** $p < .001$

장들을 면밀히 검토하는 편이다), 이를 거의 그렇지 않다(0) 항상 그렇다(6)의 7점척도 상에 평정토록 하였다. 따라서 조망수용척도의 점수가 높으면 그만큼 조망 수용능력 수준이 높음을 의미한다.

3) 갈등지각 유형측정

갈등지각 유형을 측정하기 위해 피험자들에게 아래와 같은 상사와 부하간에 일어난 갈등사례를 제시하였다.

당신은 마케팅 분야의 베테랑으로 가전 제품을 생산 판매하는 모 회사 특수판매팀의 신입과장으로 얼마전 새로 부임하였다. 이 부서의 업무는 소비자들로부터 가전 제품을 주문 받아 동일한 제품의 재고량이 있는 가까운 대리점에 주문내용을 통보하여 그 제품을 정확하게 소비자에게 배달하도록 해 주는 것이다. 이 부서의 책임자로 새로 부임한 당신은 며칠간 이 부서의 업무현황을 파악하기 위하여 부서내의 직원들이 작성한 지난 몇해 동안의 서류들을 검토해 보았다. 그 결과 전국의 각 대리점으로부터 당신의 부서에 대한 불만을 토로하고 있는 공문들이 상당히 많이 접수되어 있음을 알게 되었다.

당신은 이러한 문제의 원인이 업무처리의 과정이 표준화 되어있지 않기 때문인 것으로 판단하였다. 당신은 대리점의 불만을 배제하고, 업무의 효율성 증진을 위하여 「판매정보 관리절차」라는 프로그램을 도입하여 그것을 컴퓨터 단말기마다 설치하였다. 이 프로그램을 도입한 뒤 6개월후에 당신 부서의 업무성과를 평가한 결과 주문내용의 정보가 신속하게 각 대리점에 전달되었을 뿐만 아니라 주문정보내용의 오류량도 급격히 줄어들었음을 알게 되었다. 그 결과 대리점으로부터의 불만사항도 차츰 감소하였고, 회사 전체의 판매량도 증가하여 이 프로그램에 대해 좋은 평가를 하는 직원이 늘어났다.

그러나 이 프로그램이 도입된 후 직원들은 하루종일 밀어닥치는 과도한 업무량 때문에 업무시간 외에는 직원들끼리 함께 할 시간이 전혀 없어졌다. 전에는 자주 가졌던 부서회식도 프로그램 시행 후 한번도 갖질 못했다. 부서원들은 당신의 기술적인 능력을 무시하지는 않았지

만, 부서의 독특한 분위기를 무시하고 일방적으로 새로운 프로그램을 도입하는 것에 불만이 많았다. 그리하여 이 프로그램을 시행한 지 3개월째 접어들면서 직원들 사이에는 당신이 도입한 프로그램을 거부하는 사태가 발생하였다. 이 부서에서 5년동안 근무한 김대리가 이 프로그램 거부의 주동인물이었다. 김대리는 이 부서의 터줏대감으로서 다른 사람의 고충을 앞장서서 처리하는 비공식적인 리더로 직원들간의 여론을 형성하는데 중요한 역할을 하는 사람이다. 김대리는 이 부서의 분위기가 이같이 변하게 된 원인을 당신이 직원들의 편익을 무시하고 일방적으로 이 프로그램을 도입하였기 때문이라고 생각하였다. 결국 당신의 부서는 새 프로그램을 지지하는 직원들과 김대리의 생각을 지지하는 사원들로 양분되기 시작하였다.

그런던 중 당신이 프로그램 업무를 제율리하는 김대리를 꾸짖는 일이 생기자 김대리는 당신에게 새로운 프로그램에 대한 불만을 토로하고, 그 프로그램을 폐기해 줄 것을 요구하였다. 그러나 당신은 김대리의 행동을 당신을 무시하는 것같이 프로그램 도입 후 당신이 이루어 놓은 성과를 그에게 설명해 주면서 절대로 포기할 수 없다고 단호히 거절했다. 이 사건이후 당신은 그전부터 눈의 가시갈던 김대리가 점점 더 미워졌고, 김대리 또한 당신이 보지 않는 곳에서 당신과 당신의 프로그램에 대해 비평을 하고 다니는 듯하였다. 결국 당신과 김대리간의 갈등은 표면화되었고 서로의 감정이 폭발하기 직전까지 왔다.

피험자들이 위의 갈등사례를 Pinkley(1990)가 제시한 갈등지각의 세 차원 즉, 관계-과업차원, 인지-감정차원, 타협-승패차원 각각에서 어떻게 지각하는지를 알아보기 위해 Pinkley가 제시한 문항들에서 각 차원을 대표하는 6문항씩을 선별, 제시하여 각 문항과 갈등사례의 일치정도를 100점 만점의 점수할당(point allocation)방식으로 평정케 하였다. 이 측정에 사용된 척도는 갈등을 인간관계상의 문제로 지각하는지를 알아보기 위한 문항(인간관계상의 문제이다, 관계개선의 노력이 필요하다, 서로의 관계에 악영향을 미친다)과 갈등을 과업수행상의 문제로 지각하는지를 알아보기 위한 문항(업무나 역할에 의해 야기된 문제이다, 업무수행상의 문제이다, 서로의 관계와는 무관하다)이 하나로 되어있고, 갈등을 지적인 문제로 지각하는지를 알아보기 위한 문항(신뢰가 없어서 생긴 일이다, 사고와 신념의 차이 때문에 일어난 일이다, 서로의 관점을 이해하지 못했기 때문이다)과 감정적인 문제로 지각하는지를 알

결 과

아보기 위한 문항(질투, 증오, 분노 때문에 일어난 일이다, 마음의 상처를 받을 것이다, 서로 사과할 필요가 있다)이 하나로 되어 있다. 또한 갈등을 타협으로 해결해야 할 문제로 지각하는지를 알아보기 위한 문항(서로에게 문제의 원인이 있다, 타협이 필요하다, 서로 해결의 책임이 있다)과 승-패의 전략으로 해결해야 할 문제로 지각하는지를 알아보기 위한 문항(한쪽의 양보가 필요하다, 원인이 한쪽에만 있다, 해결의 책임이 한쪽에만 있다)이 하나로 되어 있다.

4) 갈등대처양식 측정

피험자들이 선호하는 갈등대처양식을 측정하기 위해 Rahim(1983)이 제작한 28개의 문항들로 구성된 조직갈등검사 II (Rahim's Organizational Conflict Inventory II; ROCI II)를 번안하여 피험자가 부하직원과의 갈등에서 사용하는 갈등대처양식을 측정하였다. 갈등대처양식을 협동(예; 나는 서로가 만족할 수 있는 해결책을 찾기 위해 부하직원과 협력한다), 회피(예; 나는 부하직원과의 유쾌하지 않은 대화를 피하려 한다), 경쟁(예; 나는 내 마음에 드는 쪽으로 의사결정이 이루어지도록 권위를 행사한다), 순응(예; 나는 부하의 바람에 응한다), 그리고 타협(예; 나는 서로가 팽팽히 맞서는 것을 깨기 위해 중도적인 의견을 제시한다) 등을 각각 측정하도록 구성되어 있다. 이를 피험자들에게 제시해주고 각 문항에서 전혀 그렇지 않다(0)~매우 그렇다(6)의 7점척도 상에 평정하도록 하였다.

결 차

설문지 배포는 K그룹 연수원과 H그룹 연수원에서 조사 당시 관리자 교육을 받고 있던 관리자급 직원들에게 배포하였다. 따라서 피험자들은 교육일정 중에 강의장내에서 동시에 집단적으로 설문에 응답한 것이다.

인간관계 양식에 따른 조망수용능력의 차이를 알아보기 위해 인간관계 양식 측정에서 제시된 네가지 상황에 대한 개인지향적 반응의 점수를 더하여 피험자들의 인간관계 양식을 개인지향 점수의 중앙값(5.75)을 기준으로 이보다 높은 집단을 개인지향적 인간관계를 선호하는 집단으로, 이보다 낮은 집단을 지위지향적 인간관계를 선호하는 집단으로 구분하였다. 이 두집단간에 조망수용능력의 차이가 있는지를 알아보기 위해 인간관계양식에 있어서 개인지향적 집단과 지위지향적 집단의 조망수용능력의 평균값을 구하여 표 3에 제시하였다.

표 3에 기초하여 인간관계양식에 따른 조망수용능력 차이를 변량분석한 결과, 인간관계에 있어서 개인지향적인 집단이 지위지향적인 집단에 비해 조망수용능력이 높았다 [$F(1, 73) = 7.87, p < .01$]. 이 결과에서 볼 때 개인지향적 인간관계를 선호하는 집단은 지위지향적 인간관계를 선호하는 집단에 비해 타인의 관점을 보다 더 이해하고 있음을 알 수 있다.

개인지향적인 인간관계를 선호하는 집단과 지위지향적 인간관계를 선호하는 집단이 각각 갈등상황을 어떻

<표 3> 인간관계 양식에 따른 조망수용능력 평균(표준편차)

개인지향(n=40)	지위지향(n=35)
4.34(.58)*	3.96(.60)

* 거의 그렇지 않다(0)~항상 그렇다(6)의 7점 척도에서 점수가 클수록 조망수용능력이 높은 것을 의미함.

<표 4> 인간관계양식에 따른 갈등지각 차원의 평균(표준편차)

인간관계/갈등지각	관계-과제	인지-감정	타협-승패
개인지향(n=40)	61.78(19.84)*	66.88(13.33)**	78.62(16.72)***
지위지향(n=35)	45.28(13.61)	47.14(19.34)	47.86(29.66)

* 점수가 클수록 갈등을 인간관계의 문제로 지각하는 것임.

** 점수가 클수록 갈등을 지적인 문제로 지각하는 것임.

*** 점수가 클수록 갈등을 타협으로 해결해야할 문제로 지각하는 것임.

게 지각하는지를 알아보기 위해 갈등지각의 각 차원에서
의 평균을 구하여 표 4에 제시하였다.

표 4에 기초하여 갈등지각 각 차원에서 평균값의 차
이를 변량분석한 결과, 개인지향적인 관계양식을 선호
하는 집단이 갈등을 과제보다는 인간관계상의 문제로
지각하고 있음이 나타났다 [$F(1, 73) = 17.12, p < .001$]. 또한 개인지향적인 관계양식을 선호하는 집단이
지위지향적인 관계양식을 선호하는 집단보다 제시된 갈
등사례를 감정에 의해서 야기된 문제로 보기보다는 사
고나 신념의 차이에 의해 빚어진 문제로 해석하는 결과
가 나타났다 [$F(1, 73) = 27.00, p < .001$]. 갈등지각의
세번째 차원, 즉 갈등상황의 해결인식에 있어 개인지향
적 관계양식을 선호하는 집단은 지위지향적인 집단보다
갈등사례의 해결의 책임과 원인이 양쪽 모두에게 있다
고 보는 결과가 나타났다 [$F(1, 73) = 36.61, p < .001$].
즉, 개인이 선호하는 인간관계양식에 따라 갈등상황에
대한 지각이 아주 상이함을 보여주는 결과이다.

Pinkley (1990)는 갈등지각의 세차원을 밝히면서 갈
등 중재자와 갈등당사자의 지각이 다음을 보고하였다.
중재자인 사람들은 갈등상황을 인간관계에서 비롯된 문
제, 지적인 문제, 그리고 타협으로 해결해야 할 문제로
지각하는 반면에 갈등당사자들은 이와 다르게 인식하는
결과를 보고하였다. 따라서 본 연구에서는 인간관계가
개인지향적인 집단과 지위지향적인 집단 중 갈등상황에
대한 지각에서 갈등을 인간관계상의 문제로, 지적인 문
제로, 그리고 타협으로 해결해야 할 문제로 지각하는
집단(각 차원에서 중앙값 이상인 집단)을 중재자적 지
각 집단으로 구분하였다. 그리고 갈등을 과업상의 문제
로, 감정적인 문제로, 그리고 승패의 방법으로 해결해
야 할 문제로 지각하는 집단(각 차원에서 중앙값 이하
인 집단)을 비중재자적 지각 집단으로 구분하였다. 인
간관계 양식에 따라 갈등을 중재자적 입장에서 보는지,
아니면 비중재자적 입장에서 보는 지를 표 5에 제시하
였다.

<표 5> 인간관계양식에 따른 갈등지각형태 빈도

	중재자적 지각 (n=26)	비중재자적 지각 (n=13)
개인지향집단 (n=25)	23	2
지위지향집단 (n=14)	3	11

표 5에서 볼 수 있듯이 인간관계에서 개인지향적인
사람들이 지위지향적인 사람들에 비해 갈등상황을 중재
자와 같은 시각으로 지각하고 있는 결과가 나타났다
($\chi^2 = 17.06, df = 1, p < .001$).

Pinkley (1990)는 갈등상황을 어떻게 해석하고 정의
하느냐에 따라, 다시말해 갈등을 어떻게 지각하느냐에
따라 갈등대처양식의 선택이 달라질 수 있음을 제안하
였다. 위의 결과들에서 보았던 바와 같이 인간관계양식
에 따라 갈등상황에 대한 이해와 해석이 다음을 확인하
였다. 따라서 본 연구에서는 인간관계양식에 따라 갈등
대처양식이 어떻게 다른지를 확인하기 위해 인간관계유
형에 따라 각 대처양식을 얼마나 선호하는지를 아래의
표 6에 제시하였다.

표 6의 평균값에 기초하여 갈등대처양식 각각에 대해
인간관계 양식에 따른 차이검증을 실시한 결과 회피,
순응, 타협 유형에서는 유의한 차이가 나타나지 않았다
[$F(1, 73) = 2.00, n.s.; F(1, 73) = 3.04, n.s.; F(1, 73) = 3.56, n.s.$]. 그러나 갈등대처 양식 중 비영
합(non-zero sum)적인 대처양식 즉, 갈등당사자 모
두가 승자가 되고 양편 모두가 만족하는 협동양식에서
인간관계 유형에 따른 차이가 통계적으로 유의하게 나
타났다 [$F(1, 73) = 20.70, p < .01$]. 개인지향적 인간관
계 집단이 지위지향적 인간관계 집단에 비해 일상적 갈
등상황에서 협동적 대처를 더 많이 사용하고 있는 결과
를 보였다. 이 결과는 개인지향 집단이 지위지향 집단

<표 6> 인간관계양식에 따른 갈등대처양식의 선택 평균(표준편차)

인간관계/대처양식	협 동	회 피	경 쟁	순 응	타 협
개인지향(n=40)	4.68(.68)*	2.94(.98)	3.05(.72)	3.23(.79)	3.76(.93)
지위지향(n=35)	3.97(.66)	2.59(1.13)	3.75(.74)	3.52(.65)	3.54(1.02)

* 점수가 클수록 그 대처양식을 더 많이 선택한다는 것을 의미함.

에 비해 협력적이고 통합적인 방식으로 갈등을 해결하려 한다는 것을 의미하는 것이다. 반면에 영합(zero-sum)적인 대처양식 즉, 서로의 승리를 위해 경합하고 강압적이며 어느 한 갈등 당사자에게는 이득이 되는 반면 다른 한 당사자는 손해를 보는 방식으로 대처하는 경쟁 대처양식에서 인간관계 양식에 따라 유의한 차이가 나타났다[$F(1, 73)=16.57, p<.01$]. 지위지향적 인간관계 집단이 개인지향적 인간관계 집단에 비해 경쟁적 대처를 더 많이 하고 있는 결과가 나타났다. 이 결과는 지위지향 집단이 개인지향 집단에 비해 더 경쟁적이며 분배적인 방식으로 갈등해결하려 한다는 것을 의미하는 것이다.

또한 갈등지각형태에 따라서 갈등대처양식의 선택이 어떻게 달라지는지를 알아보기 위해 갈등을 인간관계상의 문제, 지적인 문제, 그리고 타협으로 해결해야 할 문제로 인식하는 집단, 즉 중재자 입장 집단과 갈등을 과업상의 문제, 감정적인 문제, 그리고 승-패의 방법으로 해결해야 할 문제로 인식하는 집단, 즉 비중재자 입장집단으로 구분하여 각각의 갈등대처양식의 선택 평균을 구하여 표 7에 제시하였다.

표 7에 기초하여 집단간에 갈등대처양식 선택의 차이를 변량분석한 결과 협동양식과 경쟁양식에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 즉, 중재자 입장을 취하는 집단이 비중재자 입장을 취하는 집단에 비해 협동양식을 더 많이 선택하였고[$(F(1, 37)=21.70, p<.001)$], 비중재자 입장을 취하는 집단이 중재자 입장을 취하는 집단에 비해 경쟁양식을 더 많이 선택하였다[$(F(1, 36)=28.69, p<.001)$]. 반면에 중재자 입장을 취하는 집단은 비중재자 입장을 취하는 집단에 비해 회피양식을 더 많이 선택한다는 점이 통계적으로 유의하지는 않지만 경향성을 보여주었다[$(F(1, 37)=3.56, p=.067)$]. 또 한 중재자 입장을 취하는 집단은 비중재자 입장을 취하는 입장에 비해 타협양식을 더 많이 선택한다는 점이 통계적으로 유의하지는 않지만 경향성을 보여

주었다[$(F(1, 37)=3.77, p=.06)$]. 그러나 순응양식에서는 집단간 차이가 유의하지 않았다[$(F(1, 37)=.37, n.s.)$]. 이러한 결과는 갈등을 인간관계의 문제로, 지적인 문제로, 그리고 타협으로 해결해야 할 문제로 지각하는 사람들은 통합적 대처양식의 대표적인 방법인 협동양식으로 갈등을 해결하려 한다는 점을 보여주며, 또한 갈등을 과업상의 문제로, 감정적인 문제로, 그리고 승-패의 방법으로 해결해야 할 문제로 지각하는 사람들은 분배적 대처양식의 대표적인 방법인 경쟁양식으로 갈등을 해결하려 한다는 점을 보여주는 것이다.

다음으로 기존의 갈등연구자들의 생각대로 조망수용 능력에 따라 갈등지각 및 갈등 해결의 차이가 있는지를 확인하였다. 먼저 본 연구에서 제시한 갈등사례에 대한 지각에서 조망수용능력에 따라 갈등을 어떻게 지각하고 있는지를 알아보기 위하여 조망수용능력의 중앙값(4.17)을 기준으로 조망수용능력이 높은 집단(상)과 조망수용능력이 낮은 집단(하)로 구분하여 갈등지각 각 차원의 평균값을 구하여 표 8에 제시하였다.

표 8의 갈등지각 각 차원의 평균값에 기초하여 조망수용능력에 따라 갈등지각의 집단간 차이가 있는지를 변량분석한 결과, 제시된 갈등사례를 인간관계의 문제로 보는지 혹은 업무문제로 보는지를 의미하는 관계-과제 차원에서 평균값의 차이는 유의하지 않았다[$F(1, 73)=1.08, p=n.s.$]. 갈등지각의 두번째 차원, 지적-감정적 차원 즉, 갈등 상황을 지적인 문제로 보는지 혹은 감정적인 문제로 보는지에 대해 조망수용능력에 따라 차이가 있는지를 변량분석한 결과, 유의한 차이가 나타났다[$F(1, 73)=6.09, p<.05$]. 즉, 조망수용능력이 높은 집단은 조망수용능력이 낮은 집단에 비해 갈등이 사고와 신념의 차이에 의해 빚어진 문제라고 보고 있다. 이 결과는 조망수용능력이 높은 집단은 갈등상황에서 감정적 측면보다는 구체적 행동이나 사고의 측면에서 갈등을 이해하고 있음을 나타내 준다. 갈등지각의 세번째 차원인 타협-승패차원 즉, 갈등상황이 타협이나

<표 7> 갈등지각형태에 따른 갈등대처양식의 선택 평균(표준편차)

갈등지각/대처양식	협 동	회 피	경 쟁	순 응	타 협
중 재 자 (n=26)	4.78(.64)*	2.79(.84)	2.91(.69)	3.25(.79)	3.76(.91)
비중재자 (n=13)	3.67(.80)	2.17(1.19)	4.15(.57)	3.41(.74)	3.15(.93)

* 점수가 클수록 그 대처양식을 더 많이 선택한다는 것을 의미함.

<표 8> 조망수용능력에 따른 갈등지각 차원의 평균(표준편차)

조망수용/갈등지각	관계-과제	인지-감정	타협-승패
상(n=35)	56.51(19.95)*	63.28(15.81)**	75.00(21.59)***
하(n=40)	51.95(18.11)	52.75(20.47)	54.88(29.99)

- * 점수가 클 수록 갈등을 인간관계의 문제로 지각하는 것임.
- ** 점수가 클 수록 갈등을 지적인 문제로 지각하는 것임.
- *** 점수가 클 수록 갈등을 타협으로 해결해야할 문제로 지각하는 것임.

<표 9> 조망수용능력에 따른 갈등대처양식 선택의 평균(표준편차)

조망수용/대처양식	협 동	회 피	경 쟁	순 용	타 협
상(n=35)	4.72(.76)*	2.90(1.09)	3.10(.84)	3.47(.83)	3.97(.97)
하(n=40)	4.02(.59)	2.67(1.03)	3.60(.71)	3.27(.64)	3.56(.87)

- * 점수가 클수록 그 대처양식을 더 많이 선택한다는 것을 의미함.

상호합의가 필요하다고 보는지 혹은 어느 한쪽의 양보가 필요하다고 보는지가 조망수용능력에 따라 차이가 있는지를 변량분석한 결과 유의한 결과가 나타났다($F(1, 73) = 10.84, p < .01$). 이 결과는 조망수용능력이 클수록 갈등해결을 위해 타협이 필요하며, 해결의 책임이 갈등 당사자 양자에게 있다고 보는 것이다. 이것은 조망수용 능력이 높은 사람들이 갈등상황을 비영합(non-zero sum)적인 것으로 지각하고 있음을 보여주는 것이다.

또한 조망수용능력에 따라 갈등대처양식 선택에 어떠한 차이가 있는지를 알아보기 위해 조망수용능력이 높은 집단과 조망수용능력이 낮은 집단 각각에 대한 다섯 가지 갈등대처양식의 평균을 구해 표 9에 제시하였다.

표 9에 기초하여 조망수용능력에 따라 갈등대처양식 선택의 차이를 변량분석한 결과 조망수용능력이 높은 집단은 조망수용능력이 낮은 집단보다 협동양식을 더 선호하고[$F(1, 73) = 19.66, p < .001$], 조망수용능력이 낮은 집단은 조망수용능력이 높은 집단에 비해 경쟁양식을 더 선호하는 결과[$F(1, 72) = 7.58, p < .01$]가 나타났다. 또한 조망수용능력이 높은 집단이 조망수용능력이 낮은 집단 보다 타협양식을 더 선호한다는 결과가 통계적으로 유의하지는 않지만 경향성을 보여주었다[$F(1, 73) = 3.60, p = .06$]. 그러나 회피와 순용양식에서는 두 집단간 차이가 통계적으로 유의하지 않았다[F

(1, 73) = .90, $p = n.s$; $F(1, 73) = 1.32, p = n.s$]. 이러한 결과가 의미하는 바는 조망수용능력이 높은 사람들은 갈등장면에서 서로의 이득을 최대로 하거나 혹은 서로 동일한 이득을 가져오는 통합적 해결양식으로 갈등을 해결하려 하는 반면, 조망수용능력이 낮은 사람들은 한쪽의 이익에만 관심을 두는 분배적 대처양식, 그중에서도 자신의 이익만을 강조하는 경쟁양식으로 갈등을 해결하려 한다는 것이다.

논 의

결과를 종합해 보면 예언한대로 Bernstein(1972)이 제안한 인간관계 양식이 갈등지각과 갈등대처양식에 영향을 주고 있음이 드러났다. 개인지향 관계를 선호하는 사람들은 갈등을 인간관계의 문제, 지적인 문제, 타협으로 해결할 문제로 지각하는 반면에 지위지향 관계를 선호하는 사람들은 갈등을 과업상의 문제, 감정적인 문제, 승패의 방법으로 해결할 문제로 지각하였다. 또한 갈등대처양식에서도 개인지향 관계를 선호하는 사람들은 통합적 갈등대처 양식을 선호하는 반면에, 지위지향 관계를 선호하는 사람들은 분배적 갈등대처 양식을 선호하였다.

Pinkley(1990)의 연구에 의하면 갈등을 인간관계의 문제, 지적인 문제, 타협으로 해결할 문제로 지각한다

는 것은 제 3자인 중재자적 입장에서 갈등을 지각하는 것이며, 과업상의 문제, 감정적인 문제, 승패의 방법으로 해결할 문제로 지각한다는 것은 갈등 당사자의 입장에서 지각하는 것을 의미하는 것이다. 갈등중재자와 갈등당사자의 지각 차이를 분석한 그의 연구에서도 이 사실이 뒷받침 되었다. 그렇다면 왜 개인지향과 지위지향의 인간관계양식이 갈등지각에서 이같은 차이를 가져오는 것인가? Bernstein(1972)의 개인지향 관계양식과 지위지향 관계양식의 개념은 원래 가족내에서 부모와 자녀의 대화양식을 분석하여 얻어진 것이다. 여기서 전자는 두사람의 관계가 개인적 속성(욕구, 의도, 동기 등)에 기초하여 형성된 관계이며, 후자는 두사람의 관계가 지위적 속성(나이, 성, 사회적 위치 등)에 기초하여 형성된 관계이다. 그는 두사람의 관계가 어떤 양식으로 형성되는가에 따라 둘간의 대화양식이 다르다고 보았다. 개인지향적 관계의 가정에서 부모는 자녀의 의도나 생각이 자기의 생각과 어떻게 다른가에 입각하여 자녀와 대화를 갖는 반면에 지위지향적 관계의 가정에서 부모는 자녀의 의도나 생각을 무시한 채 가족의 일원으로서 기대나 요구에 입각하여 대화를 갖는다고 보았다. 따라서 이러한 가정에서는 자녀를 하나의 인격체를 가진 존재로 보기보다는 가족 공동체의 일원으로만 대하는 것이다. 즉, 자녀를 그의 개인적 특성으로 규정하지 않고 그의 역할로 규정하는 것이다.

사실 최근에 Brewer(1988)는 대인지각이 범주에 기초한 처리(category-based process)와 개인에 기초한 처리(person-based process)의 두 과정이 있음을 밝혔다. 여기서 전자는 타인을 사회적 범주로 동일시하여 지각하는 것을 일컫으며, 후자는 타인을 개인적 특성으로 동일시하여 지각하는 것을 말한다. 예컨대 영화가 간호사일 때 전자는 '영화를 간호사 중의 하나'로 인식하는 것이며, 후자는 '간호사는 영화의 특성 중의 하나'로서 인식하는 것이다. 이렇게 영화를 간호사 중의 한 사람으로서만 인식하는 것은 영화를 직업이라는 범주에 동일시 하여 지각하는 것이다. 이때 영화의 개인적 특성은 무시되게 된다. 반면에 영화의 특성 중의 하나로서 간호사를 인식하는 것은 영화를 개인적 특성에 동일시하여 지각하는 것이다. Brewer는 대인지각의 초기단계에서는 범주에 기초한 지각이 나타나며, 보다 인지적으로 복잡하고 정교한 처리를 하는 단계에 이르러야 개인에 기초한 지각이 나타난다고 보았다. 이것은

범주에 기초한 처리가 개인에 기초한 처리보다 정보의 처리수준이 낮은 것을 의미한다. 따라서 범주에 기초한 처리는 개인의 자극정보를 '과잉 단순화'하게 되며 개인에게 고유한 특성정보를 무시하게 만든다고 보아야 한다.

이렇게 볼 때 지위지향적 인간관계에서는 갈등관계에 있는 상대방에 대한 개인적 특성정보를 과잉 단순화시켜 무시하는 결과를 초래케 한다고 추측할 수 있다. 그런데 갈등장면에서 갈등관계에 있는 상대방에 대한 조망수용이 갈등해결에 중요한 결정변인이라는 연구가 다각적으로 나타났다. Neal과 Bazerman(1983)은 협상장면에서 대부분의 협상자들이 상대방의 조망을 수용하는 능력이 부족하여 성공적인 협상을 이루지 못한다고 하였다. 그들의 연구결과는 조망수용능력이 높은 협상자들은 그렇지 못한 협상자들보다 더 많은 이득을 얻었다고 밝히고 있다. 협상에서 상대방 입장의 조망수용은 상대방의 목표나 기대를 정확하게 예언할 수 있는 능력을 증가시켜 주기 때문에, 이것은 협상전략을 개발하고 협상에 있어 타결을 가져오는데 매우 중요하다(Rubin과 Brown, 1975).

조망수용능력이 갈등상대에 대한 이해능력이라는 측면에서 갈등해결의 이중관심모형(dual concern model)과 일면 일치한다. 갈등관리의 동기적 접근의 대표적인 이중관심모형(Pruitt와 Rubin, 1986)에 따르면 자신과 갈등상대에 대해 모두 높은 관심을 가질 때 양 당사자의 이익이 모두 극대화될 수 있고, 문제해결적인 갈등해결이 이루어질 수 있다고 본다.

실제로 본 연구에서도 개인지향 관계를 선호하는 사람들은 조망수용능력이 높으며, 갈등을 중재자 입장에서 지각한 반면, 지위지향 관계를 선호하는 사람들은 갈등을 비 중재자 입장에서 지각하는 것으로 나타났다. 즉, 개인지향 관계를 선호하는 사람들은 갈등상대의 입장을 보다 잘 이해하며, 보다 효과적인 결과를 가져올 수 있는 방향으로 갈등을 지각하는 것이다. 개인지향 관계에서는 욕구, 의도, 동기 등과 같은 개인의 심리적 특성에 기초하여 상대를 이해하므로써 탈중심화 되어 상대의 조망을 보다 잘 이해하고, 따라서 갈등을 이해하는데 있어서도 자신의 입장과 더불어 갈등상대에 대한 입장도 함께 고려하므로 보다 나은 지각을 할 수 있는 것이다. 이러한 자신과 상대를 함께 고려한 갈등지각은 갈등대처 양식의 선택에 있어서도 서로의 이득을

함께 추구하는 통합적 대처양식을 선택하게 하는 것이다. 반면에 지위지향 관계에서는 나이, 성, 사회적 위치, 역할 등과 같은 개인의 지위적 속성에 기초하여 상대를 이해하기 때문에 상대의 개인적 기대나 의도에는 무관심한 관계를 형성하게 된다. 따라서 갈등상황에서도 갈등을 역할이나 과업에 의해 빚어진 문제로 지각하게 되고, 갈등해결에 있어서도 서로의 지위나 역할에 고정되어 자신이 양보하거나 또는 상대의 양보를 얻어내는 승패의 방법으로 갈등을 해결하려 하는 것이다.

그러나, 본 연구의 실험결과에서 드러난 또 다른 발견은 조망수용능력과 인간관계양식 및 갈등지각 간의 관계이다. 결과에 비추어 보면 개인이 선호하는 인간관계양식과 조망수용능력이 동시에 갈등지각에 영향을 미침을 알 수 있다. 그러나 Bearison과 Cassell(1975)은 개인의 인간관계양식에 따라 조망수용능력에 차이가 난다고 하였다. 이에 기초하여 보면 조망수용능력이 인간관계양식과 갈등지각 두 변인의 매개변인임을 생각할 수 있다. 따라서 본 연구는 이러한 세가지 변인들의 관계를 검증하여 보았다. 먼저 갈등지각의 세 차원 중 지적-감정 차원에 대한 인간관계양식과 조망수용능력의 설명량($R^2=.38$)에서 조망수용능력만의 설명량($R^2=.08$)을 제외시켜 분석한 결과가 유의하였다 [$F(1, 72)=34.85, p<.001$]. 마찬가지로 방법으로 타협-승패 차원에 대한 인간 관계양식과 조망수용능력의 설명량($R^2=.40$)에서 조망수용능력만의 설명량($R^2=.16$)을 제외시켜 분석한 결과 또한 유의하였다 [$F(1, 72)=28.46, p<.001$]. 그러나 갈등지각 세차원 중 관계-과제 차원은 인간관계양식과는 유의한 상관($r=.34, p<.01$)을 보이나 조망수용능력과는 유의한 상관을 보이지 않아($r=.16, n.s$) 분석에서 제외시켰다. 이러한 결과는 조망수용능력이라는 변인이 인간관계양식과 갈등지각간의 관계를 매개해 주는 것이 아니라 조망수용능력 외에도 인간관계양식이 갈등지각에 독립적으로 영향을 준다는 점을 보여주는 것이다.

사실 조망수용능력이 갈등해결에 필요충분조건이 못된다는 연구들도 그동안 나타났다. Greenhalgh와 Neslin(1983)은 조망수용능력이 통합적 갈등해결의 열쇠가 되지 못하며, 그것은 갈등 당사자들의 의사소통유형과 갈등의 내용 등(Zechmeister와 Druckman, 1973)과 같은 갈등상황에 따라 다르다는 것을 밝혔다. 결국 조망수용능력이 높다고 해서 갈등이나 협상장면에

서 반드시 더 나은 결과를 이룬다고는 할 수 없는 것이다. 이렇게 볼 때 지위지향적 인간관계보다 개인지향적 인간관계에서 주어진 갈등을 효과적으로 대처하는 것은 이 관계에서 조망수용이 증대되기 때문만으로 해석할 수는 없다. 인간관계양식에는 조망수용능력 이외에 갈등지각에 독립적으로 영향을 주는 변인이 있다고 보아야 한다. 이를 밝히기 위해서 갈등을 유발하는 인지적 오류에 주목할 필요가 있다.

이수원과 박광엽(인쇄중)은 최근에 갈등의 원천중 하나로서 갈등장면에서 인간관계와 이해관계의 혼동을 제시하였다. 이것은 '사람'과 '문제'를 따로 분리하여 지각하지 못하기 때문에 야기되는 것이다. 예컨대, '통장의 잔고가 적다'라는 남편의 말은 단순히 객관적 사실을 지적인 것인데도 불구하고 듣는 아내 쪽에서는 인신 공격으로 받아들일 가능성이 있다. 따라서 '사람'과 '문제'를 분리하여 인식하지 않기 때문에 갈등관계에 있는 사람들은 서로 적대적인 감정을 갖기가 쉽다. 문제에 대한 지적이 사람에 대한 공격으로 받아들여지기 때문에 서로 간의 감정이 악화되는 것이다. 그런데 이같은 경향은 타인을 개인에 기초하여 처리할 때보다 범주에 기초하여 처리할 때 보다 크다고 보아야 한다. 따라서 개인지향 관계에서보다 지위지향 관계에서 이러한 경향이 크다고 보아야 한다. 왜냐하면 범주에 기초한 처리는 타인을 그의 사회적 역할이나 지위로 동일시하여 탈인격화된 존재로 지각하는 것이다. 따라서 타인을 그의 개인적 특성에서 보지 않고 부하나, 적군이라는 그의 사회적 역할로 규정하는 것이다.

그런데 이수원과 이해경(1992)은 타인을 이렇게 사회적 역할이나 지위로 동일시하는 것은 자기의 자아정체감이 사회적 정체감으로 동일시되었기 때문에 그렇다고 보았다. 즉, 자기의 정체감을 사회적 역할이나 지위로 동일시할 때 타인의 정체감도 그의 사회적 역할이나 지위로 동일시하여 지각한다고 보았다. 그런데 이 때 나타나는 하나의 아이러니는 이렇게 역할이나 지위로 규정된 타인의 모습을 그의 참모습 즉, 그의 실체라고 인식하는 것이다. 이것은 자기 자신의 모습을 역할이나 지위로 동일시하기 때문에 그리고 그것이 자기의 참모습이라고 생각하기 때문에 역할이나 지위로 동일시된 타인의 모습도 그의 참모습이라고 생각하는 것이다. 따라서 갈등장면에서도 역할행동을 개인행동으로 지각하기 때문에 '문제'와 '사람'을 따로 분리해서 지각할 수

없다. 그리하여 사람과 문제를 분리하여 지각하지 못하기 때문에 문제에 대한 지적이 사람에 대한 공격으로 받아들여져서 서로간의 적대적인 감정이 악화되는 것이다. 이 같은 현상은 갈등관계에 있는 두 사람이 지위지향적 인간관계를 맺고 있는 한 피할 수 없는 것이다. 그러나 개인지향적 인간관계에서는 이 같은 현상이 나타나지 않게 된다. 이렇게 볼 때 인간관계양식이 갈등지각에 미치는 효과는 단순히 조망수용능력의 확대 이상에 다른 여타의 많은 변인에 영향을 미친다고 보아야 한다.

본 연구의 결과에 비추어볼 때 평소 우리가 겪게 되는 대부분의 대인간 갈등은 갈등상황에 대한 잘못된 인식에서 비롯되며, 이러한 갈등에 대한 잘못된 인식은 우리로 하여금 분배적 양식을 가지고 갈등에 대처하게끔 하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 현상은 기업조직의 상하관계에서 두드러지게 나타난다. 즉, 기업조직내에서 일어나는 대인간 갈등은 상사와 부하라는 역할과 역할간의 갈등이 주를 이룬다. 이러한 갈등현상을 효과적으로 관리하기 위해서는 개인과 역할을 분리하여 인식하고 이에 기초하여 상대방을 대하는 것이 필요하다. 상사는 업무를 위한 만남일 경우 상대를 부하로 인식하고 접해야 하겠지만 업무외의 사적인 만남에서는 상대를 개인으로 대하여야 한다.

본 연구는 몇가지 제한점을 가지고 있다. 첫째, 지위지향적 인간관계를 갖는 사람들이 타인을 사회적 정체감으로 동일시하고, 개인지향적 인간관계를 갖는 사람들이 타인을 개인적 정체감으로 동일시한다는 것을 직접적으로 측정하지 못하고 개인의 인간관계유형으로 유추하였다. 앞으로의 연구에서는 이점을 직접 측정하여 확인할 수 있는 작업이 필요하겠다.

둘째, 본 연구는 조직의 특성이나 조직이 직면하고 있는 환경을 고려하지 않은 채 수행되었다. 예를 들어 군대조직처럼 개인의 역할이나 지위가 조직의 효율성에 큰 영향을 미치는 조직의 경우 조직구성원들이 개인지향적 인간관계를 선호한다는 것은 생각하기 힘들다. 본 연구는 이러한 조직의 특성을 간과한 채 이루어졌다. 추후의 연구에서는 조직의 특성에 따라 어떠한 인간관계양식이 효과적인지를 밝히는 작업이 필요하겠다.

마지막으로, 본 연구에서는 개인의 인간관계유형을 변화하기 힘든 개인의 특성이라고 가정하여, 개인지향적인 인간관계를 맺는 사람이 갈등관리에 효과적이라고

밝혔다. 그러나, 오히려 지위지향적 관계가 요구되는 상황에서는 지위지향적 인간관계를 형성하고, 개인지향적 관계가 요구되는 상황에서는 개인지향적 인간관계를 맺는 사람이 오히려 갈등을 효과적으로 관리한다고 볼 수도 있겠다. 즉 상황에 맞게 인간관계양식을 취하는 것이 효과적인 인간관계를 형성함을 본 연구에서는 간과한 것이다. 추후연구에서는 인간관계양식을 개인의 특성이 아닌 상황에 따라 변할 수 있는 것으로 개념화한 연구가 필요하겠다.

참 고 문 헌

- 김태준·이수원(1992). 사회적 갈등에 대한 지각에서 입장개입의 효과. *한국심리학회지:사회*, 6권 2호, 29-42.
- 이수원·박광엽(인쇄중). 갈등관리훈련 프로그램. *대학생활연구(한양대학교 학생생활연구소)*, 10호.
- 이수원·이혜경(1992). 역할과 개인의 분리: 역할수용의 한 기제. *대학생활연구(한양대학교 학생생활연구소)*, 9호, 81-109.
- Bearison, D.J., & Cassell, T.Z. (1975). Cognitive decentration and social codes: Communicative effectiveness in young children from differing family contexts. *Developmental Psychology*, 11, 29-36.
- Bernstein, B. (1972). A sociolinguistic approach to socialization, with some reference to educability. In J. Gumperz & D. Hymes (Eds.), *Directions in sociolinguistics*. New York: Holt, Rinehart and Wilston.
- Bernstein, W.M., & Davis, M.H. (1982). Perspective-taking, self-consciousness, and accuracy in person perception. *Basic and Applied Social Psychology*, 3, 1-19.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Brewer, M.B. (1988). A dual process model of

- information formation. In T.K. Srull & R. S. Wyer, JR (Eds.), *Advances in social cognition* (Vol. 1, 1-36). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deutsch, M. (1990). A framework for teaching conflict resolution in the schools. In B.H. Sheppard, M.H. Bazerman, & R.J. Lewicki (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 2). Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenhalgh, L., & Neslin, S. (1983). Conflict analysis of negotiator preferences. *Journal of Conflict Resolution*, 25, 301-327.
- Lax, D., & Sebenius, J. (1986). *The manager as negotiator*. New York: Free Press.
- Neal, M.A. & Bazerman, M.H. (1983). The effect of perspective-taking ability under alternative forms of arbitration on the negotiation process. *Industrial and Labor Relations Review*, 36, 378-388.
- Pinkley, R.L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- Pruitt, D.G., & Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Rahim, A. (1983). *Rahim organizational conflict inventory-II: Forms A, B, & C*. Palo Alto, Cal.: Consulting Psychologist Press.
- Rubin, J., & Brown, B. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. Orlando, Florida: Academic Press.
- Sheppard, B.H., Blumenfeld-Jones, & Minton, J.W. (1987). *To control or not control: Two models of conflict intervention*. Unpublished manuscript.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge, England: Cambridge Univ. Press.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. New York: XICOM, Tuxedo.
- Thompson, L. (1990). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 82-90.
- Thompson, L. & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.
- Zechmeister, K., & Druckman, D. (1973). Determinants of resolving a conflict of interest. *Journal of Conflict Resolution*, 17, 63-88.

The Differences between the Person-Oriented Relations and the Position-Oriented Relations in the Conflict Perception

Jin-Gyoung Kim and Soo-Won Lee

Department of Education, Hanyang University

Bernstein(1972) distinguished between person-oriented relations based on individuating psychological properties and position-oriented relations based on the socially ascribed position. This study analysed the effects of these two relation types on the conflict perception and conflict handling styles. Hypotheses are those who prefer person-oriented relations perceive conflict as relational problems, intellectual problems, and problems to be compromised, while those who prefer position-oriented relations perceive conflict as problems of task, emotional problems, and problems to be won or lost. As a result of analysis from company managers these hypotheses were supported. Person-oriented managers perceived conflict as intellectual problems and problems to be collaborated or compromised, but position-oriented managers perceived conflict as emotional problems and problems to be won or lost. Considering the results of this study, person orientation causes person perception to distinguish between individuality and position, while position orientation causes person perception to identify individuality with position.