

조직내 갈등이 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 고찰*

An Exploratory Research on the Effects of Conflict on Performance in Groups

전 천 운(호원대학교 법행정학부 교수)

Empirical research on the effects of conflict on performance in groups show that conflict can be beneficial as well as detrimental. We must resolve this apparent contradiction in past research and develop a comprehensive theory of conflict. It is need to explore the situations in which conflict is detrimental or beneficial and factors that contribute to these positive or negative effects on performance in groups.

This paper tests hypotheses of intragroup conflict in which the relationship between intragroup conflict and performances depends on the fit between the type, and level of conflict and the nature of the task the interdependence of the task, and group norms about conflict. The hypotheses tested in this research can be helpful to understand and manage the effects of conflict on performance in groups.

주제어: 갈등, 성과, 업무유형, 업무의 상호의존성, 갈등규범

I. 서 론

조직내의 갈등이 조직에 어떠한 영향을 미치는가에 대해서 견해가 다양하다. 초기의 학자들은 갈등이 조직에 역기능적이라는 견해를 견지하고 갈등의 원인 및 해소에 초점을 맞추었다 (Schmidt 와 Kochan, 1972). 갈등의 영향에 대한 이러한 고전적인 생각은 문명사회에서

오랫동안 승상되어온 반갈등적 가치관을 반영하는 것이다. 의견일치 · 단합 · 평화 · 조화 등은 좋은 것이며 불화 · 의견대립 · 다툼 · 싸움 등은 나쁜 것이라고 규정하는 가치체계 속에서 사회화된 사람들은 모든 갈등은 나쁜 것이라고 생각하는 경향이 있다. 이러한 사고방식은 일반적인 언어관행에 나타나 있다. 사람들은 갈등이라는 말을 들을 때 대개 그것은 나쁜 일이라는 생각을 하게 된다. 문명사회의 일반적인 문화적 가치와 언어관행에 부합되는 고전적 갈등관은 조직사회에 매우 깊은 뿌리를 내리고 있었다. 오늘날까지도 대다수의 조직운영자들은 고전적인

* 본 연구는 호원대학교 교내학술연구조성비의 지원에 의하여 수행되었음

관점이 쳐놓은 그물에서 헤어나지 못하고 있는 것 같다. 갈등의 영향에 관한 이와 같은 전통적인 견해를 지지하는 연구결과도 많다. 예컨대, 갈등이 조직의 생산성 및 구성원의 만족도를 감소시키고(Wall 과 Nolan, 1986) 최고관리층 및 의사결정 조직에서의 갈등의 부채가 조직의 성과를 제고시키는 것으로 나타났다(Schwenk 와 Cosier, 1993).

이와는 대조적으로 갈등을 역기능적으로만 보지 않고 신중한 진단과 검토를 필요로 하는 변수로 파악하는 입장이 있다. 경우에 따라 갈등은 용납될 수 있을 뿐만 아니라 유용한 것일 수도 있다는 것이다. 갈등을 용인하고 옹호하려는 사람들은 갈등이 본래적으로 내재하는 현상이므로 그것을 용인할 수밖에 없다고 생각한다. 그리고 갈등이 조직에 유용한 것이기도 하기 때문에 갈등의 해소만을 갈등관리의 목적으로 삼아서는 안 된다고 주장한다.

갈등을 용인하고 옹호하려는 데 그치지 않고 적극적으로 갈등을 조성할 필요가 있다는 주장도 있다. 조직에 필요한 갈등을 적극적으로 조성하려는 사람들은 갈등이 조직의 생존에 불가결한 적응과 변화의 원동력이라고 생각한다. 조직내의 갈등이 의사결정의 질, 전략수준의 계획, 업무수익, 조직성장에 도움이 된다는 연구결과가 있다(Eisenhardt 와 Schoonhoven, 1990). 갈등이 없으면 조직은 정체되고 심한 경우에는 사멸의 운명을 맞게 되기 때문에 필요한 갈등을 적극적으로 조성되어야 한다고 말한다. 그리고 모든 관리자들의 주요 업무라고 할 수 있는 갈등관리에는 갈등을 해소시키는 일뿐만 아니라 갈등을 조성하는 일도 포함되어야 한다고 주장한다.

조직내의 갈등의 영향을 탐색하기 위해서는 선행의 연구들에서 나타난 모순은 해소되어야 하며 갈등에 관한 통합된 이론이 전개되어야 한다. 갈등은 그것의 발생상황에 따라 순기능적일 수도 있고 역기능적일 수도 있다는 (Tjosvold, 1991; Van de Vliert 와 De Dreu, 1994) 일반적인 관점을 수용하고, 갈등이 순기능적이거나 역기능적이 되는 상황 및 그것에 영향을 미치는 요인을 규명할 필요가 있다.

본 연구는 갈등이 순기능적이거나 역기능적인 상황적 요소를 밝혀냄으로써 행정조직에서의 갈등을 이해하고 관리함에 있어서 정책적 함의를 모색하는 데에 목적을 두고 있다. 본 연구에서는 조직내의 갈등이 성과에 미치는 영향이 갈등의 유형, 업무의 상호의존성, 갈등에 대한 조직내의 규범에 따라 결정된다는 가설을 설정하고 이를 검증한다. 이러한 가설의 검증을 통해서 조직내의 갈등이 미치는 영향을 설명하는 모형을 구성해 본다.

본 연구의 대상은 보험회사로서 행정조직과는 다른 성격을 지닌다. 사기업과 행정조직은 하나의 조직으로서 어느 정도의 유사성도 있겠지만, 이익을 창출하는 것을 목적으로 하는 사기업과 공익을 우선시하는 행정조직은 여러 행태면에서 근본적인 차이를 보일 것이다. 그러나 행정환경의 변화로 행정조직도 주민에 대한 봉사에 있어 경쟁논리를 도입해가고 있고 운영면에 있어서도 일반 사기업과 비슷해지고 있다. 행정조직을 팀제로 운영하거나 보수의 연봉제 도입 등이 그 좋은 예이다.

본 연구의 대상인 보험회사의 경우 직원의 성과가 계약고와 같은 계량적 수치로써 나타나는데 비하여 행정조직의 경우 공무원의 성과를 계량화하기가 어렵기 때문에 본 연구에서 나타난 결과를 행정조직에 일반화하는데 한계가 있게 마련이다. 그러나 공무원의 성과를 계량화하기가 곤란하다 해서 사기업 조직의 연구에서 나타난 결과를 적용할 수 없다고 하는 것은 아니다. 행정조직의 경우 공무원의 성과를 하나의 기준으로 평가할 수 없을 뿐이지 포괄적 개념의 성과는 존재하기 때문이다. 이러한 측면에서 보험회사를 대상으로 한 본 연구의 결과는 행정조직에

서의 갈등의 원인을 모색하고 그 영향을 탐색함에 있어서 연구자의 사고의 지평선을 넓혀주는 시발점이 될 것으로 기대한다.

II. 갈등의 영향에 대한 가설 설정

1. 갈등의 개념

인간의 모임체인 조직¹⁾에서 갈등이 발생하는 것은 자연스럽고 보편적인 현상이다. 조직은 그 구성원간의 상호의존 및 상호작용을 속성으로 하기 때문에 구성원간에 갈등이나 긴장이 발생하는 것은 자연스러운 일이다. 개인 대 개인, 개인 대 조직, 조직 대 조직, 계선 대 보좌 등 여러 측면에서 수많은 갈등이 발생되었다가 해소된다. 따라서 조직내 갈등현상에 의식적으로 대처하지 않으면 안된다.

갈등이라는 개념은 적용분야에 따라 다양하게 정의되고 있다. Boulding(1963)은 갈등을 불협화나 상반된 견해, 사람간의 부조화와 같은 광의로 정의하고 있으며, Thomas(1976)는 갈등을 어떤 개인의 관심사를 상대방이 좌절시켰거나 시키려하는 것을 인지할 경우에 생기는 과정이라고 정의하고 있으며, 갈등의 효과와 관련하여 Reitz(1981)는 관련 당사자들이 함께 일하는데 겪는 형태로 정상적인 활동이 방해되거나 과괴되는 상태라고 정의하고 있다.

갈등에 대한 다양한 정의를 종합해 보면 갈등의 본질은 ① 둘 이상의 행동주체 사이에서 발생하는 현상이며 ② 가치추구의 대상이 되는 이해의 쟁점을 포함하며 ③ 가치추구를 위한 행동 요소를 포함한다는 점이다.

2. 갈등의 유형

갈등유형의 분류기준은 다양하다. 예컨대 당사자(행동주체)에 따라 조직 구성원의 개인적 갈등(individual conflict), 조직내의 구성원간 갈등(organizational conflict), 조직간 갈등(interorganizational conflict)으로 구분하거나(March 와 Simon, 1958), 갈등의 진행수준에 따라 현재적 갈등과 잠재적 갈등으로, 갈등이 미치는 영향에 따라 순기능적 갈등과 역기능적 갈등으로, 갈등발생 원인에 따라 역할기대형 갈등, 내재적 상호의존형 갈등, 의사소통문제로 인한 갈등, 역할확보형 갈등으로 구분하기도 하고 관계갈등과 업무갈등으로 구분하기도 한다(Wall과 Nolan, 1986 ; Pinkley, 1990).

본 연구의 목적은 직장에서의 직원간의 갈등이 성과에 미치는 영향을 규명하는 데 있으므로 분석의 초점을 조직내의 개인간 갈등에 맞춘다. 조직내의 개인간 갈등은 개인상호간의 의사결정에 있어서 그 상황에 대한 과거의 경험의 양과 결정의 복잡성으로 말미암아 개개인이 상이한 대안을 선호하는 대안선택의 차이에서 생긴다. 개인간 갈등은 집단간 갈등을 야기하는 원인이 될 수도 있다. 개인간 갈등의 원인을 설명하는 모델로서 루프트(J.Luft)와 잉햄(H. Ingham)이 개발한 죠하리 창(Johari window)²⁾이라는 이론이 있다.

1) 조직이란 ① 구성원이 2명 이상이고 ② 범위가 한정된 즉, 구성원이 자의적으로나 타의적으로 조직으로 인식하는 사회체계이며 ③ 측정 가능한 하나 이상의 업무를 가지고 있고 ④ 보다 큰 조직내에서 작동하는 시스템을 일컫는다(Hackman, 1987)

본 연구에서는 조직내의 구성원간 갈등(organizational conflict)을 관계갈등과 업무갈등으로 구분하여 갈등유형에 따라 성과에 미치는 영향이 어떻게 달라지는가를 탐색한다.

1) 관계 갈등

관계갈등이란 조직구성원간에 불협화, 긴장, 적대감, 불안감, 혐오감, 대립이 존재하는 상황이다. 조직구성원간에 인간관계에 문제가 있고, 서로간에 분노를 느끼고, 서로 간경마찰을 느끼고, 인격충돌을 경험하는 경우이다. 일반적으로 개인은 조직내의 동료들을 좋아하지 않거나 동료들로부터 따돌림받는 경우 심한 괴로움이나 좌절감을 경험하게 된다. 선행의 여러 연구결과에 의하면 관계갈등은 업무처리과정과 성과에 중대한 영향을 미친다. 직장동료에 대해 긴장, 갈등을 느끼는 직원은 그렇지 않은 직원보다 인간관계에 대한 만족수준이 낮고(Surra 외, Longstretch, 1990) 자기가 몸담고 있는 직장에 대한 만족도가 떨어지는 것으로 나타난다.

또한 선행의 연구결과에 의하면 관계갈등이 존재하면 개인의 성과가 저하될 뿐만 아니라 (Roseman, Wiest and Swartz, 1994) 조직의 생산성을 저해하는 것으로 나타났다((Baron, 1991). 관계갈등이 존재할 경우 조직구성원의 노력의 많은 부분이 개인갈등을 해소하거나 무마시키려는 노력에 주어짐으로써 조직의 생산성이 저하된다는 것이다(Pelled, 1995). 관계갈등이 개인성과 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 선행의 연구결과로부터 다음과 같은 두 가지 가설을 설정할 수 있다.

가설1 : 관계갈등을 느끼면 느낄수록 집단에 대한 만족도, 동료에 대한 호감, 집단에의 잔류의지는 적어지며 조직의 성과는 낮아진다.

2) 업무갈등

업무갈등은 업무량 및 일에 대한 관점, 아이디어, 견해의 차이가 존재하는 경우이다. 업무갈등도 구성원간에 긴장 · 대립 · 불행을 야기하고 앞으로 같이 일하고 싶은 마음을 없게 한다. 자기 행위에 대한 동료나 상관의 이의제기나 비판적인 평가는 좌절감이나 불만족 같은 비우호적인 반응을 야기시키는 것으로 나타난다(Amason and Schweiger, 1994). 업무갈등이 없으면 조직에 대한 만족도 및 조직에의 잔류의사가 크다는 증거를 제시하는 연구결과도 있다(Schweiger 등, 1986).

3. 업무의 유형

Gladstein(1984)는 조직이 수행하는 업무의 유형에 따라서 갈등과 성과간의 관계가 달라진다고 주장한다. 업무갈등의 유해 여부는 조직이 수행하는 업무의 종류에 따라 달라진다는 것은 지극히 당연한 것이다. 일상적인 업무란 업무의 변통성이 낮은 것인데 업무의 변통성이란 업무의 수행방법상의 다양성 및 수행과정상의 반복성의 정도이다(Hall, 1982). 일상적인 업무는 성격이 엇비슷하고, 수행방법이 항상 같으며, 예측가능한 결과를 가진다. 반대로 비일상

2) 이 모델은 대인관계에 있어서 자신을 타인에게 노출시키고, 또한 타인으로부터 피드백을 받을수록 공공영역은 확장된다는 것으로서 개인간 갈등 상황을 분석하는 데 도움을 준다. 즉 사적 영역이나 미지영역으로부터 공공영역으로 옮아갈수록 참여자들이 상호간에 정확한 지각상의 판단을 내릴 수 있는 기회가 커지고, 따라서 만족스러운 관계를 유지할 수 있게 되며 개인간의 갈등이 줄어들게 된다는 것이다.

적인 업무는 문제해결을 요하고, 절차가 복잡하고, 불확실성이 높다. 조직이 효과적이 되기 위해서는 조직내의 의견마찰 및 다양성의 정도가 업무의 다양성의 정도와 연계될 필요가 있다. 업무의 다양성 및 업무완수에 필요한 정보량이 조직구성원간의 의견마찰의 양을 초과하면 정보탐색 및 문제해결에 턱없이 많은 비용이 소요될 것이다. 부적합한 지식 및 평가로 인하여 의사결정의 질이 떨어지고 좋지 못한 결과가 초래될 수 있다.

비일상적인 업무를 수행하는 조직에서는 조직구성원이 다양한 아이디어를 가지고 있으면 유리하다. 구성원이 반대 의견을 제시하지 못하고 다른 구성원과 같은 생각이나 견해를 갖도록 압력을 느끼는 경우, 그 조직은 훨씬 우수한 대안을 놓쳐버릴 수도 있다. 업무갈등은 비판적인 평가를 촉진시킨다. 그리하여 비판 및 대립적인 해결책을 증가시킴으로써 조직적 사고라는 현상을 줄인다. 찬성에 대한 조직압력은 비일상적인 업무를 효과적으로 수행하는 데 필요한 창의성을 저해할 수도 있다. 구성원은 혁신적인 아이디어를 고양시키기보다는 동의구축에 초점을 맞추기 때문이다. 애머슨과 슈바이저(Amason and Schweiger:1994)는 업무갈등의 순기능적인 측면을 다음과 같이 열거하고 있다. 즉, 구성원으로 하여금 다양한 관점을 확인, 논의케 하며 이에 따라 업무에 대한 이해의 폭을 넓힌다. 비일상적인 업무의 경우 과제갈등은 개인 및 조직으로 하여금 절 높은 의사결정을 하고 좋은 결과를 가져오는데 필요한 기준에 대한 보다 철저한 평가를 가능케 할 것이다.

최근의 연구에서는 과제갈등 및 개인의 인지과정에 대한 몇 가지 요구들을 탐색하고 있다. Putnam(1994)은 과제갈등이 사람들로 하여금 문제에 대한 확인 및 이해의 폭을 넓혀줌을 보여주고 있으며 Baron(1991)은 조직내의 업무갈등이 사람들로 하여금 새로운 아이디어 및 방법을 고취시킴을 입증하고 있다. 업무갈등이 조직 전체의 성과에 미치는 영향에 초점을 맞춘 연구도 있다. 종단적(역사학적)인 연구를 통해서 Fiol(1994)은 구성원간에 업무내용에 대한 해석에 차이가 나면 상황에 대한 조직의 학습 및 정확한 평가가 감소함을 보여주고 있다. Schwenk 와 Valacich(1994)에 의하면 구성원은 문제를 회피하거나 무마시키기보다는 정면으로 돌파하려는 성향을 지니기 때문에 현상태에 대한 평가와 비판이 조직에서 의사결정의 질을 높혀 주는 것으로 나타났다.

이러한 맥락에서 주로 비일상적인 업무를 수행하는 조직에서 개인 및 조직의 성과를 제고시키기 위해서 다양한 견해나 관점이 활성화되어야 하고 대립적인 결론도 고려되어야 한다. 업무갈등의 부재로 인한 역기능(예:획일성 및 무사안일) 및 업무갈등의 순기능(아이디어 및 의견의 증가)에 근거해서 볼 때, 업무갈등은 비일상적인 업무에서의 개인성과 및 조직성과와 정의 관계가 있을 수밖에 없다.

그러나 업무갈등에는 일정한 최적수준이 존재하기 때문에 일정수준의 이상이나 이하가 되면 개인성과 및 조직성과가 감소하는 것 같다. Brown(1983)은 업무갈등은 순기능이지만 조직구성원이 비일상적인 업무를 수행할 경우 지나친 갈등은 성과의 질을 떨어뜨릴 수 있다고 지적하고 있다. 유도된 갈등은 구성원의 정보수집, 통합, 평가능력을 방해하기 때문에 시간과 노력의 낭비를 가져온다. Gersick(1989)는 논쟁이 심하고 합의를 결한 조직은 다음 단계의 생산업무로 진행하지 못함을 밝혀냈다. 업무를 수행하는데 해결책의 선택 및 실행이 요구되면 대안탐색에 집착하게 된다. 반대로 Van de Vliert 와 De Dreu(1994)는 업무갈등이 너무 적으면 진박감이 없어지기 때문에 비활동적이 된다고 제시하고 있다. 아울러 무사안일함이 조직 및 그 구성원으로 하여금 업무문제를 불충분하게 확인, 평가하게 만들 수 있다. 이점으로부터 다

음과 같은 가설이 제시된다.

가설2-1: 비일상적인 업무를 수행하는 조직의 경우, 업무갈등이 성과에 미치는 효과는 곡선형일 것이다(즉, 갈등이 적으면 성과가 낮아지고, 갈등이 많으면 성과가 높아진다. 갈등이 지나치게 많으면 성과는 중간정도가 될 것이다).

갈등의 효과가 비일상적인 업무를 수행하는 조직보다는 일상적인 업무를 수행하는 조직에서 차이가 난다. 연구결과에 의하면 업무갈등은 효율적인 일 처리에 장애가 되기 때문에 일상적이 업무를 수행하는 조직에 역기능적이다고 한다(Guzzo, 1986). 조직이 일상적으로 같은 일을 똑같은 방법으로 계속해서 수행하는 경우에 업무갈등은 조직이나 그 구성원에게 방해요인으로 되며 비생산적이고 시간낭비가 될 것이다.

업무가 단순한 경우는 구성원들은 표준처리절차에 따르기 때문에 업무처리전략에 대한 논의는 필요치 않다(Gladstein, 1984). 조직이 상당히 일상적인 업무를 적절히 수행하고 있는 경우 업무처리 전략 및 목표에 대한 논쟁이 생산성을 저하시킴이 밝혀지기도 했다. 어느 정도의 갈등은 현재의 아이디어 및 표준에 대한 재평가를 향상시킴으로써 (Tjosvold, 1991) 산출률의 질, 개인성과 및 조직 성과를 제고시킨다는 연구도 있다. 종합적으로 판단하면, 갈등의 부재는 일상적인 업무를 수행하는 조직의 성과에 역기능적일 것이다. 어느 정도의 갈등은 순기능적이지만 갈등수준이 높아짐에 따라 역기능적일 것이다.

가설2-2: 일상적인 업무를 수행하는 조직의 경우, 업무갈등이 성과에 미치는 효과는 곡선형일 것이다(즉, 갈등수준이 낮으면 중간정도의 성과가 나타나고, 갈등 수준이 중간정도이면 높은 성과가 나타나며, 갈등수준이 높으면 낮은 성과가 나타날 것이다).

4. 업무의 상호의존성

업무갈등 및 관계갈등이 성과에 미치는 효과는 두 가지 매개변수 즉, 업무의 상호의존성과 갈등에 대한 조직규범에 따라 달라진다. 업무의 상호의존성이란 조직구성원이 업무를 수행하고 완수하기 위해 서로 의존하는 정도이다. 구성원간에 상호작용 및 의존성이 증가하면 개인성과 및 조직성과에 대한 영향을 강화시키려는 성향을 띠게 되는데 이러한 과정에서 갈등이 야기된다(Gladstein, 1984).

업무의 상호의존성은 구성원간의 상호작용의 양과 정도를 증가시킨다. 그리하여 갈등이 발생하고 조직과 구성원에게 영향을 미칠 기회를 더 많이 가져온다. 예컨대, 관계갈등은 상호의존성이 매우 큰 조직인 경우에 개인성과 및 조직성과에 미치는 부의 효과가 더욱 커질 것이다. 구성원이 자기 일을 완수하는데 타인에 의존하지 않거나 타인과 긴밀히 협력하여 할 필요가 없는 경우 개인간 문제는 고도로 의존적인 경우보다는 부정적이지 않을 것이다.

상호의존성이 매우 큰 조직의 경우 업무갈등이 개인성과 및 조직성과에 미치는 정의 효과는 아주 크다. 예컨대, 구성원이 비일상적인 업무를 타구성원과 긴밀히 협력하여 수행하는 경우 건설적인 비판 및 비판적인 평가는 상호작용이 적은 조직의 경우보다 성과 및 태도에 미치는 효과가 클 것이다. 이상과 같은 논의로부터 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설3: 업무조직에서 상호의존성이 크면 클수록 갈등이 성과에 미치는 효과가 크다.

5. 갈등에 대한 조직규범

갈등에 대한 조직규범도 갈등과 성과의 관계에 영향을 미친다. Bettenhausen and Murnighan(1985)은 조직규범을 조직구성원의 행동을 규제하는 기준으로 정의한다. 갈등에 대한 조직규범은 조직구성원이 갈등을 어떻게 받아들이고 갈등이 구성원의 성과 및 태도에 어느 정도로 영향을 미치는지를 나타낸다. Tjosvold(1991)에 의하면, 개방적인 규범(공개적인 의견대립, 공개적인 논쟁)은 사람들로 하여금 자기의 의구심, 견해, 불확실성을 표현하도록 한다. 효과적인 토론규범에 대해 기술한 Brett(1991)에 의하면, 조직발전에 가장 중요한 규범은 다른 견해에 대한 관용의 태도이다. 갈등선후규범은 열린 마음과 이견의 수용을 활성화한다. (예: 이러한 조직에서 갈등이 활성화되며 이견이 수용된다). 갈등의 정의 효과를 증가시키고 부의 효과를 줄일 수 있다.

이러한 선행의 이론에 의하면, 문제해결 및 의사결정이 요구되는 업무를 수행하는 조직에서의 성과는 의견마찰이 있는 경우에 제고된다. 이러한 순기능은 규범이 개방적인 아이디어의 교환을 활성화시키는 경우에 커질 것이다. 반대로 갈등회피 규범과 갈등이 해롭다는 인식(예: 갈등은 어떤 수를 쓰더라도 피해야 된다)이 있을 수 있다. 그러한 규범은 갈등의 역기능을 증가시키고 순기능을 감소시킬 것이다. 구성원은 건설적인 비판 및 이견에 대해서도 방어적인 태도 및 적의를 보일 수 있다. 이러한 태도는 조직에서의 생산성 및 만족도에 장애요인이 된다. 이러한 맥락에서 다음과 같은 가설이 도출된다.

**가설4: 조직에서 규범이 갈등수용적일수록 갈등이 성과에 미치는 부의 효과는 작아
지정의 효과는 커진다..**

III. 가설의 검증

1. 표본

본 연구에서는 보험회사의 내근직원 및 보험설계사 500명을 조사했다. 조사기간은 2001년 3월부터 4월까지 2개월여이며 조사대상은 전주, 군산, 익산 3개시의 영업소를 무작위추출하였다. 조사에 대한 응답률은 92%(460명)이었다. 직원의 평균 수학년한은 14.12년이었다(표준편차 = 4.51); 평균 난령은 38.5년(표준편차 = 9.90), 평균 재직년수는 5.6년(표준편차 2.58), 여성비율은 78%이었다. 직원을 팀별로 구분하였다(7명에서 12명까지, 평균=8.85명, 표준편차=2.80명).

본 연구에서 팀이란 모든 직원이 동일한 감독자에게 직접 보고하는 조직이다. 팀의 구성원은 조직표에 근거해서 선정하였다. 세 가지 측면에서 이러한 표본이 적절한 것으로 나타났다. 첫째, 조직에는 구성원이 자기와 동일시하는 잘 계선화된 업무부서가 있다. 둘째, 독립변수와 종속변수에 광범위한 가변성이 존재한다. 셋째, 팀간의 성과의 비교가 가능하다. 계약약정고와 같은 표준화된 산출기록이 있기 때문이다.

조사대상 팀의 모든 직원에게 4페이지의 설문지를 배포하였다. 설문지는 총 30개의 Likert 형의 문항과 5개의 인구통계학적 문항으로 구성되어 있으며 문항순서는 무작위순이다. 아울러 각 팀의 계약약정고와 같은 공식적 기록을 수집하였다.

2. 측정

1) 갈등 유형

팀내의 갈등의 정도 및 유형을 측정하기 위하여 갈등존재 및 유형의 척도를 개발하였다. 갈등의 존재를 측정하기 위하여 6개의 항목을 두었다. 관계갈등과 직무갈등의 알파값은 각각 0.83과 0.86이었다. 업무유형 및 업무의 상호의존성을 측정하기 위하여 각각 3개의 항목을 두었다. 알파값은 각각 0.81과 0.87이었다.

조직에 대한 개인의 만족감은 Likert의 5포인트 질문문항에 의하여 측정하였다. 조직에서 근무하는 것이 얼마나 행복한지를 나타내는 문항에 응답하도록 하였다. 이러한 3개의 문항을 알파계수 .77인 개인의 만족척도에 조합하였다. 3개의 문항은 동료직원에 대한 태도(예: 호감)를 측정하였는데 알파값은 0.75이었다. 조직에의 잔류의지는 3개 문항으로 측정하였는데 알파값은 .83이었다.

2) 업무유형

조직의 업무의 루틴성의 정도를 확인하기 위하여 직무기술서, 부서의 업무표와 같은 공문서 상의 자료를 이용할 수도 있겠으나³⁾ 본 연구에서는 3개의 질문으로 업무의 일상성에 대한 각 팀의 태도를 조사하였다. 척도의 신뢰도(상관계수 알파)는 .81이었다.

3)업무의 상호의존성

각 업무단위의 상호의존성의 크기를 측정하기 위하여 본 연구에서는 3개의 질문으로 업무의 상호의존성에 대한 각 팀의 태도를 조사하였다. 척도의 신뢰도(상관계수 알파)는 .78로서 수렴타당성이 상당히 높은 것으로 나타났다.

4) 갈등규범

갈등이 조직내에서 처리되는 방법에 관한 3개의 질문으로 갈등에 대한 조직규범을 측정하였다. 조직에서의 갈등에 대한 개방성을 측정하는데 적용하였다. 이 척도의 알파값은 0.74였다.

5) 통제변수

선행의 연구들에서는 조직규모, 회사의 재임기간, 조직의 구성 및 개인의 인구통계학적 특성 (Gladstein, 1984), 조직목표, 갈등해소정도(Brett, 1991) 등이 성과나 개인의 반응에 영향을 미치는 것으로 나타나 있다. 본 연구에서는 이러한 변수들을 통제하였다. 조직규모, 회사에의 재임기간, 개인의 인구통계적 특성은 조사대상들로 하여금 빈칸을 채우거나 해당항목에

3) 업무유형은 Perrow의 일상성 지표(1970), Van de Ven, Deelbecq, Koenig(1976)의 업무다양성 차원 Job Diagnostic Survey(Hackman and Oldham, 1975)의 기술다양성 측면을 조합하여 측정하였다.

표시하도록 함으로써 측정하였다.

목표유사성을 측정하는 2개 문항의 알파계수는 .83이었다. 갈등해결을 측정하는 3개 문항의 알파계수는 .87이었다.

6) 성과

개인성과는 개인의 계약약정고에 의하여 평가하고 조직성과는 각 팀의 계약약정고에 의하여 평가한다. 팀마다 업무가 거의 같기 때문에 직접적인 비교가 가능하다.

3. 통계분석의 결과

갈등, 성과, 인간관계에 관한 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 행하였다. 각 회귀분석의 경우에 통제변수는 1단계에, 주요 영향변수는 2단계, 상호작용변수는 3단계에 들어갔다. (Cohen and Cohen, 1983). 직선상의 R²의 변화를 검토하기 위해서 회귀분석을, 곡선효과를 검토하기 위하여는 2차 회귀분석을 시행하였다. 곡선의 변곡점과 모양을 찾기 위하여 다항방정식을 검토하였다.

1) 갈등유형

갈등에 관련된 문항에 대한 응답은 주성분분석을 이용하여 분석해낸 요인이었고 갈등구성의 상호의존성 때문에 사교회전(oblique rotation)을 행하였다. [표 1]에는 조직내 갈등 문항에 대한 요인분석의 결과이다. 1.0이상의 고유치(아이겐값)와 스크리도표 그래프는 두 요인해를 나타내고 있는데 이는 두 가지 유형의 갈등간의 이론적 차이를 입증하는 것이다. 첫번째 요인에 대하여 .50이상의 적재값을 갖는 문항은 조직내에 존재하는 관계갈등의 양을 반영한다. 두 번째 요인에는 업무갈등의 정도를 반영하는 항목이 포함되어 있다.

〈표 1〉 갈등유형에 대한 요인분석

문 항	관계갈등	업무갈등
1. 팀원간에 마찰이 어느 정도 존재합니까?	.746	-.162
2. 팀원간에 정서적 갈등이 어느 정도 입니까?	.687	-.185
3. 팀원간에 경직된 분위기가 어느 정도 존재합니까?	.659	-.251
4. 하시는 업무에 관한 갈등이 어느 정도입니까?	.023	.891
5. 하시는 일에 대한 의견대립이 어느 정도입니까?	.154	.772
6. 일처리방법에 관한 알력이 어느 정도 존재합니까?	.257	-.592

팀내에서의 공동의식을 중시하지만 사적인 연대감도 결코 무시하지 않고 있음을 알 수 있다. 이는 다음 두 가지 사실로도 입증된다. 첫째, 팀의 분위기가 공동의식을 중시하는 팀의 분위기가 곤란한 문제나 두려움에 처했을 때 상황을 분석하여 계획을 수립하기보다는 타인으로부터 도움을 청하는 경향이 짙다. 둘째, 지속히 사적인 문제를 사적으로 해결하기보다는 공적인 문제처럼 공개적으로 해결하려 한다. 수평적 인간관계에 있어서도 혼합적인 가치체계를 지니고 있음을 보여준다.

우리의 경우 사람이 가장 화나는 일은 다른 사람으로부터 해를 입었을 경우(모욕, 배반, 부당한 대우, 불신당하는 것, 창피, 속았을 때 등)라고 대답한 경우가 압도적으로 많은 것으로 보아 무의식적으로 자기 자신을 지배자(dominant)보다는 희생물(victims)로 생각하는 경향이 있음을 알 수 있다. 경쟁을 긍정적으로 보는 경우는 갈등을 합리적이라고 본 반면, 귀속사회의 성격이 강한 직원의 경우는 갈등을 사회질서를 파괴하고 생계를 위협하는 나쁜 것으로 생각한다.

또 갈등이 일어났을 때 상황을 분석하여 이유를 찾고자 하기보다는 이를 회피하는 경향이 강하게 나타났다. 관계갈등과 업무갈등이 팀내에 다양한 양태로 존재하는 것으로 나타났다. 업무상의 갈등(사업의 결정)은 조직 내에서 개인적 적대감을 가져오지 않는 것으로 인식하고 있다. 즉, 자신들의 문제에 대하여 다른 의견을 스스럼없이 나타낸다. 토론의 장에 참여하여 문제에 대해 토론한다. 자신의 의견을 공개적으로 표현할 수 있고 우리 조직의 상황에 대해서도 서로의 주장을 굽히지 않는다. 맞대놓고 화내거나 원한을 가진 사람이든지 장차 불안하게 만드는 사람이든지 상관없이, 어떤 형태의 보복에 대한 두려움이 전혀 없다. 관계갈등은 숨기려는 경향이 있는 반면에 업무갈등은 공개적으로 나타내려는 성향을 보인다. 그리고 직원간의 개인적 갈등은 업무와 관련한 불화와는 별개로 존재하는 것으로 나타났다. 직원들이 사무실에서 고성으로 논쟁하거나 심하게 싸우는 경우는 개인갈등에 의한 것이기보다는 업무처리에 대하여 자신의 생각이나 관점을 관철시키려 할 때인 것으로 나타났다.

2) 조직에서의 갈등의 영향

일반적으로 관계갈등 및 직무갈등은 개인의 긍정적 반응과는 역의 관계가 있었다. 갈등과 성과간의 관계는 보다 복잡하기 때문에 회귀분석에서 검토된다. 만족도, 호의감, 임류의지와 측정치는 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 그것들은 직원이 자기 조직과 조직구성원에게 가지는 긍정적인 태도를 반영하기 때문이다.

조직 내 갈등의 모형이 이 회귀방정식의 유의성에 나타난 바와 같이 입증되었다. 모형의 변수들은 성과상의 분산의 32%를, 개인반응의 분산의 56%를 설명하고 있다. 계층적 회귀는 상호작용에 주 효과를 추가하면 성과 및 개인의 긍정적 반응을 거의 설명하고 있음을 나타낸다. 이것은 조직내 갈등의 모형이 정확함을 입증하고 있다. 이러한 발견 사실들은 다른 잠재적 설명적 변수가 합당함을 입증하고 있다([표 2] 참조)

〈표 2〉 변수간의 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 성과	-															
2. 만족도	-.18	-														
3. 호감	.09	.73**	-													
4. 잔류의지	.32*	.64**	.43**	-												
5. 조직규모	.31*	.00	-.22*	.35*	-											
6. 재직기간	.20	.08	.22	.18	-.19	-										
7. 나이	.14	.23	.36*	.32*	-.12	-.16	-									
8. 성별	-.05	-.04	-.06	.04	-.03	-.17	.27	-								
9. 교육년한	.12	.04	-.11	-.23	-.12	-.06	-.00	-.03	-							
10. 유사성	-.15	.52**	.36*	.32*	.06	.54**	.71**	.54**	.43*	-						
11. 해소정도	-.02	.66**	.44**	.38*	.03	.60**	.52**	.61**	.54**	.36	-					
12. 관계갈등	.12	-.71**	-.54**	-.56**	-.03	-.72**	-.64**	-.70**	-.53**	-.39*	-.18	-				
13. 업무갈등	.27	-.43**	-.29*	-.14	-.06	-.17	-.29	-.36**	-.15	-.13	.06	-.19	-			
14. 업무유형	-.12	-.35*	-.37*	-.05	.26	-.49**	-.15	.03	.02	.10	.09	-.44*	-.23	-		
15. 의존성	.07	.20	-.01	.04	-.01	.47**	.59**	-.02	-.00	.03	-.00	.11	.09	.05	-	
16. 갈등규범	-.09	.47**	.12	-.11	.12	.59*	.67**	.45*	.37*	.23*	.21	-.17	.16	-.03	.14	-
평균	5.16	4.44	3.70	3.37	8.85	5.60	38.5	1.56	14.12	3.54	3.46	2.25	2.66	3.00	2.22	3.09
표준편차	1.30	1.20	.85	1.45	2.80	2.58	9.90	.42	4.51	1.02	.92	1.18	1.05	.59	.74	1.28

*. 상관계수는 $p < .05$ (양쪽)에서 유의하고 **. 상관계수는 $p < .01$ (양쪽)에서 유의함

(1) 관계갈등

수평적 동료관계의 경우 협조심과 신용 및 충실 등 인품과 특질을 고루 원하지만 인품을 더 중시하시 경향이 있다. 공동의식을 중시하지만 사적인 연대감도 결코 무시하지 않고 있음을 알 수 있다. 계층적 회귀분석 결과는 [가설 1] 중 “직원들이 관계갈등을 느끼면 느낄수록 집단에 대한 만족도, 동료에 대한 호감, 집단에의 잔류의지는 적어진다.”라는 가설을 입증하고 있으나 “조직성과와 역의 관계가 있다.”는 가설을 전혀 입증하지 못한다. 양적 자료는 성과에 대한 관계갈등의 영향을 전혀 보여주지 않는 반면에 직원의 자기조직에 대한 느낌에는 영향을 미친다. 일반적으로 직원간에 인간관계에 대해 갖은 논쟁이 있을 때 심리적으로 위축되는 것으로 나타났다. 언어가 거칠어지고 행위적 반응이 강하게 나타난다. 팀내에서 구성원간에 관계갈등을 느끼는 경우 일관되게 만족도, 잔류의지, 호감이 낮게 나타나고 있다.

관계갈등은 조직에서의 각 구성원의 자존심과도 연관이 있는 것으로 나타났다. 자존심의 문제는 개인차의 문제인 동시에 사회문화적 문제이기도 한데, 이는 나쁜 결과나 행동에 대하여 자기의 잘못을 회피함으로써, 혹은 다른 사람을 나쁜 쪽에서 봄으로 해서 상대적으로 자신을 좋게 나타내려는 경향을 말한다. 일반적으로 자존심이 강한 사람들은 자기의 성공과 남의 실패의 원인을 안에서 찾으려 하며 자기의 실패와 남의 성공의 원인을 밖에서 찾으려 한다. 이러한 귀인과정의 기본적 틀은 개인주의로부터 출발한다.

업무갈등과 개인의 반응(만족도, 잔류의지)를 보면 업무갈등은 만족도와 잔류의지와는 역의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다(각각 beta 값이 -.19와 -21이고 $p < .05$ 임).

(2) 업무유형

업무갈등과 업무유형의 관계에 대한 가설[2-1]과 [2-2]는 약정고로 평가된 성과에 의해 입증되었다(Beta = -.42, p <.01). 상호작용을 좀더 이해하기 위하여 업무유형을 일상적인 업무를 수행하는 조직과 비일상적인 업무를 담당하는 조직으로 양분한 다음에 업무변수없이 회귀분석을 행하였다. 결과적으로 업무갈등은 예측한 바와 같이 일상적인 업무를 담당하는 조직에서 성과와 역의 관계가 있었고 비일상적인 업무를 담당하는 조직에서는 정의 관계에 있었다.

보험회사의 비일상적인 업무를 담당하는 부서의 직원은 업무문제에 대하여 높은 수준의 갈등을 보였다. 일상적인 업무를 담당하는 부서의 직원들은 일반적으로 업무관련갈등은 유해요인이고 성과를 저해하고 직원의 불만족을 초래하는 것으로 생각하고 있었다. 상이한 규칙이나 일의 세세한 부분에 관해서까지 논쟁이 허용되는 상황에서는 일처리가 지연되고 생산성을 저해하는 것으로 인식되고 있는 것으로 나타나고 있다. 비일상적인 업무를 처리하는 부서의 직원간의 갈등은 주로 업무방식에 관해서 발생하는 것으로 나타났다.

업무갈등은 조직내에서의 의사소통구조와 밀접한 관련이 있다. 한국인의 의사소통 방식의 특징 중 하나가 우회적 표현이다. 직접적으로 의사전달을 하는 것보다는 들려서 이야기함으로써 남더러 알아차리게 하는 것은 남의 비위를 건드리지 않을 뿐더러 원만한 인간관계를 유지할 수 있다는 심리가 존재한다. 조직사회에서 눈치가 발달된 것도 바로 자신들의 의중을 은폐시키기 때문이다. 눈치는 마음 속을 헤아리는 눈이 아니라 자기방어적 행동요령이다. 눈치로 어쩌다가 의중을 맞출 수도 있지만 통찰력으로 페뚫어보는 눈에 비하면 눈치는 약삭빠른 커뮤니케이션 수단인 것이다. 눈치를 할 보고 행동해야 자기입신과 자기보호를 할 수 있다는 생각은 사실 그 밑바닥에 그 눈치를 강요하는 구조적 일방성이 있기 때문이다.

업무갈등과 성과간의 곡선적 관계에 대한 가설을 검증하기 위하여 계층적 회귀분석을 행하였다. 제1단계(직선모형)에서 제2단계(곡선모형; 이차방정식,)는 성과와 유의미한 것으로 나타났다(F 변화 = 2.97, p <.05). 성과를 검증하는 모든 곡선방정식은 직선방정식보다 분산을 더 잘 설명하였다. 비일상적인 업무를 수행하는 부서에서의 성과를 예측하는 경우에 업무갈등의 변곡점은 좌표상의 4.97과 3.25이었다. y축 절편은 1.89이었고 역곡선이었다. 따라서 업무갈등은 성과와 특정지점 ($x = 4.97$, 과제갈등의 정점을 나타냄)까지는 역의 관계에 있었고, 이 지점이후는 성과가 감소하였다. 이것은 [가설 2-1]을 입증한다.

조직성과(팀전체의 약정고)가 검증되는 경우에 비일상적인 업무를 수행하는 부서에 대해서 유사한 곡선이 발견되었는데 이는 [가설 2-2]를 입증한다. 일상적인 업무를 수행하는 부서에서의 개인성과를 예측하는 경우에 업무갈등의 변곡점은 좌표상(x,y)의 2.09와 6.22이었고 y축의 절편은 4.17이고 정곡선이었다. 따라서 업무갈등은 성과와 어떤 점($x=2.09$ 과제갈등의 최저점 나타냄)까지는 정의 관계에 있고 이 지점 이후는 개인성과가 감소한다.

〈표 3〉 회귀분석(3단계)

	만족도	호감	잔류의지	성과
조직규모	.03	-.07	-.09	-.24**
재직기간	-.04	.00	-.09	-.04
나이	.11	-.06	.23*	.00
성별	.04	.04	-.07	.04
교육년한	-.06	-.07	-.12	-.23*
유사성	.31**	.42**	.25*	.08
해소정도	.57**	.43**	.32**	.12
R2	.432	.527	.213	.063
F	57.21**	63.11**	16.53**	3.12**
갈등규범	.02	-.06	.01	-.06
의존성	.15	.12	.09	.06
업무유형	-.27**	-.14	-.23**	.39**
관계갈등	-.41**	-.23*	-.32**	.03
업무갈등	.19*	-.15	-.21*	.07
TC2	-.36**	-.06	.10	.17*
R2의 변화	.102	.032	.137	.069
F변화	16.44**	4.59**	10.49**	2.97**
R2	.397	.516	.247	.106
업무갈등 × 업무유형	-.43**	-.16*	-.53**	-.42**
관계갈등 × 의존성	.32*	.49**	.19	.48**
업무갈등 × 의존성	-.11	-.34*	-.15	.38*
관계갈등 × 갈등규범	-.18*	-.55**	-.08	-.12
업무갈등 × 갈등규범	.18	-.23*	.11	.47**
R2의 변화	.032	.089	.032	.049

*.는 p <0.05(양쪽)에서 유의하고 **.는 p <0.01(양쪽)에서 유의함 (표준화된 beta 값임)

각팀의 성과에 대한 책임자의 보고서에 의해서도 일상적인 업무를 담당하는 부서의 경우에 유사한 관계가 발견되었다. 일상적인 업무를 수행하는 부서의 경우에 약간의 업무갈등은 그 조직에 유익하다는 인식이 존재하는 것으로 나타났다. 업무처리방식에 대한 약간의 논쟁이나 의견대립은 일이 제대로 되는 것에 도움이 된다는 것이다. 그러나 적은 갈등은 도움이 되는 것 같지만 팀내에 갈등수준이 높아지면서 그것이 일처리 과정에 분열을 초래하고 성과를 저해하는 시간지연을 초래한다는 것이다. 적은 양의 갈등은 그것이 표준운영절차를 조정하도록 이끌어지는 경우에는 보다 효율적인 기능수준을 달성하는데 도움이 되었다.

(3) 상호의존성

업무조직내의 상호의존성에 대한 가설, 갈등과 개인의 반응, 갈등과 성과에 대한 [가설 3]이 입증되었다. 그러나 그 결과는 갈등유형에 따라서 다르게 나타났다. 관계갈등이 성과(성과, 만족도, 호감의 beta는 각각 .48, .32, .49; p <.01, .05, .01이었다)에 미치는 효과는 일반적

으로 상호의존성이 큰 조직내에서 컸다. 업무갈등의 효과는 상호의존성의 수준이 낮은 조직(성과와 호감의 beta는 각각 .38, -.34; p <.05이었다)내에서 크게 나타났다.

관계갈등은 직원들간의 높은 상호의존성에 의하여 심화되는 것을 잘 보여주고 있다. 증가된 상호작용, 직무의 상호의존성, 조직단위의 물리적 고착, 이것들은 밀접한 상호작용을 촉진시키지만 사람간의 공간을 침범한다. 모든 것이 관계갈등을 증가시키는 요인으로 주어진 것들이다.

(4) 갈등규범

조직에 대한 귀속주의적 속성이 강한 사회분위기의 영향을 받아 갈등을 사회질서를 파괴하고 불화를 조성하는 나쁜 것으로 생각하는 경향도 있고 경쟁을 긍정적으로 보는 팀내의 분위기 때문에 갈등을 합리적이라고 보아 갈등이 일어났을 때 상황을 분석하여 그 이유를 찾고자 하는 경향이 존재하는 것으로 나타나고 있다. 개인이 가지고 있는 독자적 신념과 태도와 자기가 소속되어 있는 원초적 집단(동료집단·가족집단)의 집단신념이 동시에 중요하게 작용하고 있는 것으로 나타났다. 서양의 경우는 집단의 신념이 개인의 행동을 결정하는 데 그다지 중요한 요인이 아니라는 것과 비교하여 볼 때 앞서 제시한 비교문화적 차이를 발견할 수 있다.

갈등규범이 개인반응에 미치는 효과에 관한 [가설 4]는 업무갈등의 측면에서는 부분적으로 입증되고 있다. 팀원간의 호의감을 평가해보면 개방적인 규범은 업무갈등(beta = -.23, p <.05)의 역효과를 증가시켰다. 성과에 미치는 갈등규범의 효과에 관한 [가설 4]는 업무갈등에 측면에서는 입증되었다.

성과를 평가해보면, 개방적 규범은 업무갈등의 긍정적 효과를 증가시키는 것으로 나타나고 있다(beta = .47, p < .01). 분석 결과는 개방적 규범의 업무갈등에 대한 순기능을 잘 설명해주고 있다. 비일상적인 업무를 수행하는 팀원들의 경우에 자기 감정을 주저없이 표현하며, 토론과 논쟁을 거쳐 결정된 것은 그것을 열린 마음으로 기꺼이 받아들이려 한다는 것이다. 성과가 높은 팀내에서는 규범이 과제갈등에 관해 개방적이고 건전하며 생산적인 분위기를 허용한다는 것이다.

갈등에 대해 개방적인 규범이 존재하는 팀내에서는 팀원이 다양한 대안을 탐색함으로써 티일상적인 업무를 잘 수행할 수 있도록 한다. 관계갈등과 갈등규범간에는 가설된 방향과는 정반대로 의미있는 상호작용이 있었다. 관계갈등이 존속하면서 동시에 갈등회피규범이 존재하는 팀의 경우가 관계갈등이 존속하면서 동시에 개방적 규범이 존재하는 팀의 경우보다 만족도와 호감이 높은 것으로 나타나고 있다(beta = -.16, -.53; p < .05, .01). 이 결과가 시사하는 바는 개방적인 규범이 존재하더라도 이것이 팀원간에 관용과 아량의 분위기를 조성하기 보다는 갈등을 심화시킨다는 것이다. 개방적인 규범이 존재함에도 불구하고 매우 심각한 관계갈등이 존재하는 경우가 많았고 이에 따라 관계갈등이 존재하는 팀의 경우는 팀원의 불만이 커그로회사나 타 팀으로 옮겨가려는 성향이 강한 것으로 나타났다.

이런 결과에 대하여 자아를 기초로 한 나의 신념이 중요하게 되었다는 해석과 더불어 나가 속해 있는 큰 나의 집단신념이 출기차게 한국인을 구속하고 있다는 해석을 내릴 수 있으며 주은 나와 큰 나가 독립적으로 분화하여 갈등을 이겨내고 상호작용할 수 있는 긍정적 면을 발전하게 된다. 그러나 한국사회가 지니는 근본적 구조의 문제는 집단의 규범을 창조적으로 깨뜨리며 발전하는 개인의 역할이 막혀 있을 때 소집단의 규범에 맹목적으로 순종하는 패배의식을 놓게 될 수 있다는 우려가 있으며, 소집단의 특수한 이해관계에 정으로 얹매여 나 개인뿐만 아니라

나라 보편적 타인, 나아가서 대집단의 正義를 저버릴 수 있는 위험도 도사리고 있는 것이다. 따라서 개인과 집단이 상호작용하는 발전적 관계를 맺기 위하여는 보다 넓은 사회구조가 경직성을 깨뜨리고 신축적 체계로 바뀌어야 하며 이럴 때 비로소 집단주의가 아닌 집단규범의 작용이 가능하게 될 것이다.

IV. 맷음말

연구결과 업무유형에 따라 갈등이 성과에 미치는 영향이 달라지는 것으로 나타났다. 일상적인 업무를 수행하는 부서에서는 업무갈등이 일반적으로 조직에 역기능적이었다. 왜냐하면 업무갈등이 일상적인 표준화된 절차를 해치고 직원들로 하여금 본래의 맡은 일로부터 일탈하게 하기 때문이다. 일상적인 업무를 수행하는 부서에서의 업무문제에 대한 갈등에 의해 촉발된 정책 제의는 보통 공허한 것이 된다. 직원들은 여전히 그들이 해왔던 대로 일을 수행하기 때문이다. 반대로 비일상적인 업무를 수행하는 부서에서는 업무에 대한 갈등이 경우에 따라서는 순기능적으로 나타났다. 비일상적인 업무를 수행하는 부서에서는 흔히 업무문제에 대해서 공개적인 토론이 허용되는 분위기나 규범이 존재함을 보여준다. 업무내용에 대한 개방적인 갈등의 표현은 문제점에 대한 비판적인 평가를 촉진시킴으로써 성과를 제고시키는 것으로 나타났다.

아울러 업무갈등의 효과가 과제조직에서는 엄밀한 선형이 아님을 보여주고 있다. 곡선형분석은 비일상적인 업무를 수행하는 조직에서의 최적의 과제갈등수준이 있음을 보여준다. 업무에 관련된 논쟁이 증가함에 따라 직원들은 자기업무에 관련된 정보를 좀더 비판적으로 평가할 수 있다는 것이다. 그러나 갈등수준이 지나치게 높아지면 오히려 성과에 역기능적인 것으로 나타나고 있다. 직원들이 갈등적인 정보에 의해 압도되고 논쟁의 본래 취지를 망각하게 되었다. 아울러 업무갈등 수준이 높으면 일상적인 업무를 수행하는 조직에서의 생산적인 작업과정에 역기능적이다. 책임과 시간관리문제에 대한 혼동 때문에 과제의 효과적인 위임 및 자원배분에 낮은 수준의 갈등이 필요하다.

관계갈등은 조직이 수행하는 업무의 유형에 상관없이 역기능적이었다. 사소한 것으로 생각되는 개인문제는 만족감과 조직의 장기적인 생존에 유해한 것으로 여겨졌다. 관계갈등은 직원들 사이에 긴장감과 적개심을 야기하고 조직이탈을 촉진시켰다. 어느 경우에는 업무관련 갈등 역시 직원의 만족감을 감소시키고 조직이탈의지를 증가시켰다. 업무갈등에 대해서 개방적인 규범을 가진 조직 내에서도 직원들은 갈등수준이 높음에도 불구하고 업무를 잘 수행할 뿐만 아니라 만족스러워했다. 사람이 자기의 행동원인을 스스로 유추하고 다른 사람의 행동원인을 생각해 보는 심리적 과정의 일상생활 속에 나타나는 보편적인 인간의 심리현상이다. 나를 어떻게 보고 남을 어떻게 보는가는 한 사회와 밀바닥에 깔려 있는 사회심리적 구조를 이해하는 데 도움을 준다. 오늘날과 같은 경쟁적 사회에서는 인간의 행위가 성공과 실패의 행위로 점철되어 있고 그러한 성공과 실패에 대하여 스스로 해석하는 귀인과정 속에는 역시 이기주의적 심리와 집단주의적 심리가 묘하게 얹혀 있어서 그 조직사회의 구조적 특성까지도 은연중에 드러내 보이게 한다.

흥미로운 점은 업무관련 논쟁이 비일상적인 업무를 잘 수행하는 데 도움이 됨에도 불구하고 직원들이 업무에 불만족스러워하고 조직을 이탈하려 한다는 점이다. 이에 대한 한가지 가능한

설명은 어떤 직원들은 나름대로의 갈등회피나 개방적인 마음을 갖는 것에 대한 선호를 가진다 점이다. 비록 생산적인 업무갈등이 그들을 마음 편하게 해줄지라도, 이러한 업무갈등의 역설적인 효과는 만족도와 성과의 관계에 대한 선행의 연구에서의 불일치에 대한 설명이 될 수 있을 것이다.

조사결과는 관계갈등이 성과와 역의 관계에 있다는 가설을 입증하지는 않는데, 이것은 성과에 대한 선행의 연구결과와 일치한다. 업무의 상호의존성과 조직갈등규범이 갈등 및 여러 조직에 미치는 효과에 관한 조사결과는 상당히 복잡하였다. 업무의 상호의존성은 갈등과 성과 및 개인의 반응에 대한 관계에 일관성있게 영향을 미치지 않았다. 예상한 바와 같이 업무의 상호의존성은 관계갈등의 부정적 영향을 증가시켰다. 그러나 업무갈등의 개인반응에 대한 영향을 감소시켰다. 비일상적인 업무를 수행하는 조직의 직원은 과제를 완수하기 위해서는 협력해서 일해야하며 업무내용에 관한 논쟁점에 대해서 마찰과 논쟁이 있을 수밖에 없음을 알았다고 말하고 있다. 따라서 이것은 직원들이 업무에 관한 논쟁에 대해 불만족을 느끼게 하는 경향을 줄인다.

가설로 설정한 바와 같이 업무갈등은 상호의존성이 큰 조직에서의 성과에 지대한 영향을 미치고 있었다. 여기서 갈등은 상호의존성이 있는 부서에 더 많이 존재할 뿐만 아니라 이러한 부서에 존재하는 정보 및 불확실성수준을 처리하는데 필요하다고 주장하고 있다. 반대로 일상적인 업무를 수행하는 조직의 직원은 직원의 상호의존성이 과제갈등의 부정적 영향을 과장한다고 말하였다. 왜냐면 표준화된 기능의 과정에서의 분열은 업무를 효과적으로 완수하는데 필요 한 상호작용을 저해하기 때문이었다. 상호의존성이 적은 조직에서는 갈등이 존재함에도 불구하고 자신의 업무에만 치중하는 경향이 있었고 다른 사람의 일을 방해하는 일을 없었다.

본 연구에서는 개방성을 증진시키는 갈등규범은 갈등의 순기능을 증가시키고 갈등회피적 규범은 역기능을 증가시킬 것이라는 것을 가설로 세웠다. 실제로, 개방적인 규범은 업무갈등의 성과에 대한 순기능을 증가시켰으며 관계갈등의 역기능을 감소시키기 보다는 증가시켰다. 관계갈등에 대해 갈등회피적 규범을 가진 조직은 개방적 규범을 가진 조직보다는 직원들의 만족감이 더 커졌다. 갈등이 성과 및 개인반응에 영향을 미칠 뿐만 아니라 과거의 성과 및 감정은 조직에서의 갈등의 유형 및 수준에 영향을 미칠 것이다. 구성원이 일을 잘 해내고, 조직의 다른 구성원을 좋아하고, 함께 다시 근무하려는 경우는 관계갈등이 거의 없을 것이다. 반대로, 구성원이 업무에 대한 마찰이 보다 나은 의사결정에 도움이 된다는 것을 알면, 앞으로의 상호작용에 있어서 과제갈등 및 비판적인 논쟁을 활성화할 것이다.

본 연구는 특정 시점에서의 보험회사 직원들의 업무행태를 조사·연구하였다. 이러한 획 단적 조사연구는 갈등의 역동모형을 검증하고 앞으로의 연구에 흥미로운 의문을 제기하는데 한계가 있다. 본 연구에서는 갈등유형의 변화 가능성은 거의 고려하지 않았다. 그러나 현실적으로는 해소되지 않은 업무갈등은 관계갈등으로 변할 수 있고 반대로 관계갈등이 업무갈등으로 변할 수도 있다. 갈등이 성과 및 개인반응에 영향을 미칠 뿐만 아니라 과거의 성과 및 감정은 집단에서의 갈등의 유형 및 수준에 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 조직에서의 갈등이 성과에 미치는 역동적 영향에 대한 종합적 결과를 도출하기 위해서는 종단적 연구도 병행되어야 할 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

- 박연호. (2000). 「현대인간관계론」. 박영사.
- 리차드 H. 홀 저 . 정우일 · 이왕제 역. (1989). 「조직론」. 대영문화사.
- 제임스 D. 톰슨 저. 조철옥 · 하현길 역. (1989). 「조직론」. 대영문화사.
- 오세운 · 노시평 · 박희서. (2000). 고객지향적 행정의 구현전략에 관한 연구: 공무원의 심리구조개발을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」. 11(2): 71-92.
- 편상훈. (1998). 조직정의와 업무성과의 상관성에 관한 실증적 연구. 「한국사회와 행정연구」. 9(1): 249-262.
- Amazon. Allen C., and David M. Schweiger. (1994). "Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance." *International Journal of Conflict Management*. 5:239-253.
- Baron. Robert A.. (1991). "Positive effects of conflict: A cognitive perspective." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 25-36.
- Bettenhausen, Kenneth, and J. Keith Murnighan. (1985). "The emergence of norms in competitive decision-making groups." *Administrative Science Quarterly*. 30 : 350-372.
- Boulding, Kenneth. (1963). Conflict and Defense. New York : Harper & Row
- Brett, Jeanne M. (1991). "Negotiating group decisions." *Negotiation Journal*, 7: 291-310.
- Brown, L. David. (1983). Managing Conflict at Organizational Interfaces. Reading. MA: Addison-Wesley.
- Cohen, Jacob, and Patricia Cohen. (1983). Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eisenhardt, Kathleen, and Claudia Schoonhoven. (1990). "Organizational growth : Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988." *Administrative Science Quarterly*, 35:504-529.
- Fiol, C. Marlene. (1994). "Consensus, diversity, and learning in organizations." *Organization Science*. 5 : 403-420.
- Gersick, Connie J. G. (1989). "Marking time: Predictable transitions in task groups." *Academy of Management Journal*. 32: 274-309.
- Gladstein Deborah L. (1984). "A model of task group effectiveness." *Administrative Science Quarterly* 29: 499—517.
- Guzzo, Richard A. (1986). "Group decision making and group effectiveness in organizations." In Paul S. Goodman(ed.), Designing Effective Work Groups : 34-71. San Francisco : Jessey-Bass.
- Hackman, J. Richard. (1987). "The design of work teams." In J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* : 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Hall, Richard H. (1982). *Organization : Structure and Process*.
- March, James G. and Herbert A. Simon. (1958). *Organizations*. New York : John Willey & Sons.
- Pelled, Lisa Hope. (1995). "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory." *Organization Science*. 6.
- Pinkley, Robin L. (1990). "Dimensions of conflict frame, Disputant Interpretation of conflict." *Journal of Applied Psychology*. 75 : 117-126.
- Putnam, Linda L. (1994). "Productive conflict : Negotiation as implicit coordination." *International Journal of conflict Management*. 5 : 285-299.
- Reitz, H.J. (1981). *Behavior in Organizations*, 2nd ed. Homewood : Richard D.Irwin, Inc.
- Roseman, Ira J. Cynthia Wiest, and Tamara S. Swartz. (1994). "Phenomenology behavior and goals differentiate discrete emotions." *Journal of Personality and social Psychology*. 67 : 206-221.
- Schmidt, Stuart M., and Thomas A. Kochan. (1972). "Conflict: Toward conceptual clarity ." *Administrative Science Quarterly*. 17 : 359-370.
- Schweiger, David, William Sandberg and James W. Ragan. (1986). "Group Appearance for improving strategic decisions : A comparative analysis of dialectical Inquiry devil's advocacy and consensus." *Academy of Management Journal*. 29: 51 -71
- Schwenk, Charles, and Richard Cosier. (1993). " Effects of consensus and devil's advocacy on strategic decision making " *Journal of Applied Social Psychology*. 231 : 26-139
- Schwenk, Charles, and Joseph S. Valacich. (1994). "Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on individuals versus groups." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 59 : 210-222.
- Surra, Catherine and Molly Longstreth. (1990). "Similarity of outcomes, interdependence, and conflict in dating relationships." *Journal of Personality and Social Psychology*. 59 : 501-536.
- Thomas, K.W. (1976). "Conflict and Conflict Management," in M.D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976 : 891.
- Tiosvold, Dean. (1991). "Rights and responsibilities of dissent : Cooperative conflict." *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 4 : 13-23.
- Van de Vliert, Evert. and Carsten K. W. De Dreu. (1994). "Optimizing performance by conflict stimulation." *International Journal of Conflict Management*. 5 : 211-222.
- Wall, Victor, and Linda Nolan. (1986). "Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups." *Human Relations*. 39 : 1033-1052.

부록: 설문지

* 다음은 영업소의 직무조건의 제 특징을 기술한 것입니다. 응답범위는 의견의 일치정도를 5등분하여 ①에서 ⑤까지 있습니다. 각 문항에 대하여 선생님의 의견이나 느낌에 일치하는 정도가 크면 률수록 큰 수치에 답하여 주시면 됩니다. 즉, 선생님의 의견이나 느낌에 완전히 일치하면 ⑤에, 상당히(꽤) 일치하면 ④에, 어중간하면 ③에, 상당히(꽤) 불일치하면 ②에, 그리고 전혀 일치하지 않으면 ①에 표하여 주십시오.

1) 우리 부서에서는 평상시 업무처리에 상당한 재량권이 허용된다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

2) 우리 부서에서는 업무처리에 관련된 갈등이나 마찰이 해소되는 편이다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

3) 나의 업무처리에는 어느 정도의 도전성이 요구된다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

4) 우리 부서에서는 의견대립이 자연스러운 것으로 용인된다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

5) 우리 부서의 동료직원들은 내 마음에 드는 편이다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

6) 나의 업무에는 일상적인(틀에 박힌 일)일이 많은 편이다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

7) 나는 현재 부서에서 근무하면서 어느 정도의 성취감을 느끼는 편이다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

8) 우리 부서의 동료직원들은 갈등이 부서의 업무수행에 장애물이 된다고 생각하는 편이다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

9) 우리 부서의 업무는 단순하므로 늘 하던 방식대로 처리하는 편이다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

10) 우리 부서에서는 갈등을 숨기지 않고 공개적으로 다룬다.

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

11) 우리 부서에서는 업무책임에 관한 갈등이 해소되는 편이다.

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

12) 나는 지금의 부서에서 근무하는데 대해 만족감을 느낀다.

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

13) 우리 부서의 업무는 일관성이 있기 때문에 동료직원들은 거의 모든 업무를 거의 똑같은 방식으로 처리하는 편이다.

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

14) 우리 부서에서는 어떤 수단을 동원해서라도 갈등을 회피하려 한다.

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

15) 우리 부서의 업무를 처리하는데는 어느 정도의 청의성이 필요하다.

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

16) 우리 부서에서는 업무책임에 관한 의견대립을 가능한 한 피한다.*

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

17) 나는 현재의 이 부서에서 근무한 아래 타부서로의 전근을 진지하게 생각한 적이 있다.

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

18) 우리 부서의 동료직원들은 우리 과의 업무와 관련하여 비슷한 목표를 가지고 있다.

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

19) 우리 부서에서는 갈등이 야기되면 관련 당사자들은 갈등을 최대한 빨리 해소하기 위해 행동을 취한다.

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

20) 우리 부서에서는 계속해서 거의 똑같은 일을 수행한다.

아니다	중간	그렇다		
<input type="radio"/> ①	<input type="radio"/> ②	<input type="radio"/> ③	<input type="radio"/> ④	<input type="radio"/> ⑤

21) 우리 부서의 동료직원들은 친한 친구와 같은 느낌이 듈다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

22) 우리 부서의 동료직원들은 우리 부서에서 중요한 것이 무엇인지에 대해 뜻을 같이 한다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

23) 우리 부서에는 가까운 사람들끼리만 서로 통하는 심리가 존재하는 편이다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

24) 우리 부서의 동료직원들은 같이 일하게 된 것에 대해 만족스러워 하는 편이다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

25) 가능하다면 나는 현재의 이 부서에서 앞으로 3년 정도는 근무하고 싶다.

① 예	② 아니오
-----	-------

26) 지금의 부서의 업무에 느끼는 감정을 다음의 그림 중에서 선택하십시오.

①	②	③
---	---	---

27) 우리 부서의 동료직원들은 우리 부서의 핵심 목표에 대해 뜻을 같이 한다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

28) 나는 현재의 업무를 처리하는 과정에서 자주 지루함을 느낀다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

29) 나는 현재의 이 부서에서 더 오래 근무하고 싶다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

30) 우리 부서에서는 감정적 갈등이 해소되는 편이다.

아니다	중간	그렇다		
①	②	③	④	⑤

31) 선생님의 성별은?

① 남	② 여
-----	-----

32) 선생님의 수학년한은? (예: 고졸은 12년, 대졸은 16년 등)

() 년

33) 선생님의 나이는?

() 살

34) 선생님의 근무년수는? () 년

35) 선생님의 소속부서는? () 영업소

田千云: 전북대학교 법정대학 행정학과, 고려대학교 대학원 행정학 박사('94년 행정부폐의 구조적 유형에 관한 연구). 현재 호원대학교 법행정학부 교수. 주요 관심분야: 환경영경, 재무행정, 계량행정 및 사회과학방법론. 주요저서: 「계량의사결정론」, 「사회조사방법론」, 「환경행정론(공저)」. 주요논문: "행정부폐에 대한 태도와 행동의 불일치현상에 대한 고찰," "조직의 상향적응이론에 관한 연구," "훈련의 수용-동기에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 고찰," "연안유역개발과 환경오염" 등. 학회활동: 한국행정학회 이사, 한국인간관계학회 이사, 한국행정학회 편집위원. e-mail: ccw@sunny.howon.ac.kr, web: www.howon.ac.kr/~ccw, Tel. (063) 450-7412, MP: 018-648-0779