

대인 갈등유형에 따른 갈등관리유형의 차이 분석

김범주* · 이호선**

요약

본 연구의 목적은 조직 내의 대인갈등의 유형에 따라 갈등관리유형의 차이가 있는지를 알아보고자 하는 것이다. 대인갈등의 유형은 갈등 대상에 따라 상사와 부하로 구분하였고, 갈등의 특성에 따라 과업갈등과 관계갈등으로 구분하였으며, 갈등관리유형은 문제해결형, 통제주도형, 및 양보회피형으로 구분하였다.

여러 산업분야의 직장인 296명으로부터 수집된 자료를 분석한 결과, 먼저 갈등 대상에 따라서는 상사와의 갈등에서는 문제해결형이 부하와의 갈등에서는 통제주도형이 더 많이 나타났다. 갈등의 특성에 따라서는 과업갈등은 문제해결형 및 통제주도형과 유의한 관계를 나타냈으며, 관계갈등은 문제해결형 및 양보회피형과 유의한 관계를 나타냈다.

핵심주제어 : 대인갈등의 유형, 갈등관리유형, 상사와의 갈등, 부하와의 갈등, 과업갈등, 관계갈등, 문제해결형, 통제주도형, 양보회피형

I. 서론

현대사회에서의 조직은 그 환경이 복잡하고 다양하며 매우 빠르게 변하고 있어 이러한 환경변화에 적응하기 위하여 조직의 형태나 규모를 시시각각으로 변화하여 환경에 대처하려고 노력하고 있다. 그러나 급속한 환경변화에 따른 조직의 변화로 인한 조직 내 다양한 이해관계자들의 갈등 또한 증폭되고 있다.

갈등은 조직이 처해있는 개별적인 상황과 환경 등에 따라 수없이 많은 경우의 수로 나누

* 제1저자, 단국대학교 경영대학원 인사조직전공

** 교신저자, 단국대학교 상경대학 경영학부 교수, E-mail : hosnlee@dankook.ac.kr.

〈논문 투고일〉 2014. 08. 12 〈논문 수정일〉 2014. 09. 15 〈게재 확정일〉 2014. 09. 22

어지며 이때 발생하는 조직 내의 갈등 또한 다양하게 나타난다. 이러한 갈등을 효과적으로 관리한다면 조직의 목적은 쉽게 달성될 수 있고 개인 간, 집단 간 시너지 효과가 극대화 될 것이다.

이러한 갈등은 무엇보다 사후관리가 아닌 사전 예방관리가 중요하며 사전 예방차원의 관리가 구성원간의 신뢰관계에도 큰 영향을 줄 수 있다. 갈등을 야기하는 상황이나 갈등 당사자들의 행동특성 등 다양한 요인들에 따른 갈등관리 유형이 달라지는데 각각의 갈등관리 유형에 따른 갈등관리 연구가 필요하다고 생각한다.

본 연구는 이와 같이 조직 내부에서 필연적으로 발생하는 갈등을 어떻게 효율적으로 관리하여 조직의 성과를 향상시킬 것인가에 대해 논하고자 한다. 조직의 갈등에 대한 효과적 관리가 이루어지지 않는다면 개인이나 조직은 성장과 발전을 지속적으로 창출하지 못한다고 볼 수 있기 때문이다.

이에 본 연구는 첫째, 조직 내 갈등에 대해 갈등대상에 따라 갈등관리유형 중 어느 유형을 더 선호하는지 알아보고, 둘째, 갈등유형에 따라 갈등관리유형 중 어느 유형을 더 선호하는지 알아보고, 셋째, 실증분석을 통한 결과를 바탕으로 효과적인 갈등관리 유형을 제시하는데 그 의의가 있다.

II. 이론적 배경

1. 갈등의 개념 및 유형

조직에 있어서의 갈등의 개념에 대한 정의는 연구자의 연구목적이나 강조하려는 측면에 따라서 다양하게 전개되고 있다. 갈등이 여러 가지로 정의되고 있는 것은 다차원적(multi-dimensional)이며 능동적(dynamic)인 특성을 지니고 있기 때문이다. 갈등은 한 가지로 정의 될 수 없으며, 정의가 여러 가지 측면에서 각각 이루어지듯, 갈등에 대한 이해 역시 여러 가지 측면에서 이해해야 그 관리가 용이하며, 긍정적인 결과를 이끌어낼 수 있다.

조직이론에서의 갈등에 대한 연구는 조직 내의 개인이나 집단들 간에 벌어지는 갈등 현상 자체에 초점이 두어지게 되며, 이에 따른 조직내 갈등의 특성은 다음과 같다. 첫째, 갈등이란 둘 이상의 갈등주체 사이에서 일어난다. 여기서의 갈등은 행위자 간의 의도적인 대립, 방해 및 저항 상태이고, 갈등주체는 조직 내의 개인, 집단 및 이들을 포함하는 조직이다. 둘째, 갈등이란 둘 이상의 행위자 사이의 역할관계의 대립·마찰 속에서 겪는 상호 간 투쟁의 사회

적·심리적 관계이다. 셋째, 갈등이란 어떤 행위자에게 상반된 욕구 및 동기가 동시에 주어졌을 때 겪는 심리적·사회적 상태이다. 넷째, 이상과 같은 대립과 마찰 및 좌절의 과정을 행위자가 심리적으로 지각함으로써 갈등현상이 나타난다. 다섯째, 갈등은 주체의 심리나 행동 또는 그 양면에 나타난다. 행동에는 적극적 행위뿐만 아니라 응당해야 할 말이나 행동을 하지 않는 등의 소극적 행위까지도 포함된다.

조직 및 집단에서 일어나고 있는 갈등을 구분하는 기준으로 갈등이 발생하는 조직의 수준에 따라 개인적 갈등·개인 간 갈등·집단 간 갈등·조직 간 갈등으로 분류한다. 개인적 갈등(Individual Conflict)은 개인 내부에서 발생하는 갈등으로 목표갈등, 좌절갈등, 역할갈등으로 세분화 할 수 있다(Luthans, 1981). 개인 간 갈등(Interpersonal Conflict)은 대부분 개인 간의 목표의 차이, 구성원 개인 성격의 차이 등에 의한 원인으로 발생한다. 즉 어떤 문제에 대해서 개인과 개인 사이에 발생하는 갈등은 주로 개인들이 추구하는 목표·가치관·신념·사고방식·태도 등의 차이 때문에 발생하는 대인갈등이다. 집단 간 갈등(intergroup conflict)은 집단 간에 자원, 권력의 획득경쟁이나 그 밖의 여러 가지 이유 등으로 야기되는 긴장이 집단 간 갈등 또는 부서 간 갈등(interdepartmental conflict)이다. 조직의 규모가 커지고 기능이 다양해질수록 집단 간의 관계는 더욱 복잡해지고 집단 간 갈등 가능성도 더욱 커진다. 조직의 유효성에 직접적인 영향을 미치는 집단 간 갈등은 그 원인에 따라 계층 간 갈등, 기능적 갈등, 라인-스텝 간 갈등 및 공식-비공식조직 간 갈등 등으로 분류할 수 있다(Luthans, 1981). 조직 간 갈등(inter-organizational conflict)은 조직과 조직 사이에서 발생하는 갈등으로써 경쟁기업 간의 갈등, 제조기업과 원료공급업체 간의 갈등, 정부와 기업 간의 갈등, 기업과 노동조합 간의 갈등 등이 여기에 속한다.

대인갈등의 연구를 체계화시킨 것은 Jehn(1995)이 갈등을 감정적 갈등(emotional conflict)과 과업관련 갈등(task-related conflict)으로 구분하면서였다고 볼 수 있다. 그에 따르면 감정적 갈등은 집단 내에서 마찰, 차질, 그리고 성격적 대립에 의한 개인적이고 관계적인 요소를 포함한 갈등을 의미하고, 과업갈등은 집단 내에서 의견의 충돌과 과업의 이슈와 내용에 대한 불일치와 관련된 갈등을 의미한다. 그는 후에 이 개념을 과업갈등과 관계갈등의 두 가지 하위 구성체계로 지정하고, 전자는 인지적 갈등, 그리고 후자는 감정적 갈등을 의미한다고 하였다.

과업갈등은 복잡한 업무에 대한 다양한 의견과 다양한 문제해결의 대안을 제시한다는 점에서 다른 갈등에 비해 조직에 긍정적인 성과를 유발할 수 있다. 또한, 조직내 과업갈등이 존재할 경우, 과업 갈등은 건설적인 비판을 통하여 의사결정의 질을 높인다는 측면에서 의사결정의 결과 집단의 생산성을 증가시킬 수 있다. 이러한 의미에서 갈등이 없는 경우 혹은 관

계에 초점을 두고 있을 때보다 갈등이 과업에 초점을 두고 있을 때 집단에서는 구성원의 능력을 더욱 효과적으로 사용할 수 있다.

최근의 연구에서는 적절한 수준의 과업갈등은 건설적이라고 하는데, 이는 조직 내에서의 적절한 과업갈등은 서로간의 비판을 통해 구성원들로 하여금 최적의 판단과 결정을 내리도록 동기화함으로써, 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 긍정적인 기능을 할 수 있다는 의미이다. 적절한 수준의 과업갈등은 조직의 결정에 대한 구성원의 만족을 증가시키며, 조직에 남아있으려는 의도를 높여주기도 한다. 그러나, 과업갈등의 수준이 너무 높아질 경우, 오히려 의사결정과 같은 조직의 산출물의 질을 저하시킬 수도 있다. 또한, 과업갈등이 심해질 경우, 결국 관계갈등이 발생하게 되는 것이 현실이다. 결국 적정수준을 맞추는 것이 어려우며, 그 수준을 맞추지 못할 경우 구성원들의 부정적 감정을 유발시킬 수도 있다는 점에서 갈등의 긍정적 기능을 유도하기에는 많은 어려움이 뒤따를 수 있다.

관계갈등은 과업과는 무관한 개인적인 문제에 대한 불일치를 비롯한 긴장감, 증오심 등을 포함하는 개념이다. 다시 말해서, 관계갈등은 과업과는 상관이 없는 통찰이나 정보와 관련되어지며, 부정적인 감정과 정체성, 그리고 자기의 가치를 위협하는 것들을 포함한 의미라고 할 수 있다. Baron(1990)은 그가 실시한 수행평가연구에서 과업적인 측면보다는 감정적인 측면이 더 많은 영향을 끼친다고 주장하였으며, 구성원의 직무수행에 있어서 관계갈등의 중요성을 또한 강조하였다.

김동준(2009)의 연구에 따르면, 관계갈등은 다른 구성원들에게서의 새로운 정보획득에 대한 어려움을 증가시키고 새로운 아이디어에 대한 수용을 억제하는 한편 직무를 수행하는데 있어서 시간과 정력을 낭비하게 함으로써, 조직의 효율성을 저해하는 기능을 하게 된다. 특히 구성원들이 서로 친밀한 협력이 필요할 때, 조직성과와의 관련된 관계갈등은 악화되어 질 수 있다.

그러나, 이러한 관계갈등 역시 관계갈등만을 관리할 수는 없으며, 관계갈등으로 인해 과업갈등이 발생하거나 혹은 과업갈등의 수준이 높아져 관계갈등이 발생하기도 하기 때문에 과업갈등과의 유기적인 관계를 파악해서 관리하는 것이 필요하다.

위에서 살펴본 개념에 따르면, 관계갈등은 정서적인 면에 특히 구성원들 간의 개인적인 불일치에 초점을 맞추는 반면, 과업갈등은 어떻게 조직이 목표를 최대한 달성할 수 있는가에 대한 직무와 관련된 판단과정에 초점을 맞춘다고 한다.

이러한 의미에서 과업갈등은 과업관련 문제들에 대한 인지적 이해를 높이는데 도움이 되므로 의사결정에 많은 도움을 줄 수 있는 반면, 관계갈등은 과업과 관련한 문제들 보다 다른 대인적 관계에 많은 시간을 쏟게 하므로, 정보처리 및 수집과정에 있어서 부정적인 영향을

미칠 수 있다.

이것은 과업갈등이 조직성과와 관련하여 순기능을, 관계갈등은 역기능적인 역할을 담당한다는 것을 의미한다. 하지만 앞서도 밝혔듯이, 관계갈등 못지않게 과업갈등 역시 조직성과 및 구성원의 태도에 부정적인 영향을 미치기도 하며, 과업갈등으로 인해 관계갈등이 발생하거나, 관계갈등으로 인해 과업갈등이 발생되어 지기도 하며, 혹은 아무런 상관관계를 지니지 않기도 하는 등 다양한 형태를 지니고 있다는 것을 알 수 있다.

관계갈등은 과업갈등의 그림자라고 묘사되어 지는데, 그만큼 과업갈등과 관계갈등은 서로 유기적으로 연관되어 있으며, 상호작용을 통해서 조직성과 구성원의 태도에 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

2. 갈등관리유형

갈등은 그 특성으로 인해 조직 내에서의 관리가 매우 중요하게 대두되고 있다. 적정한 수준의 갈등을 유지하면서, 그 순기능을 최대로 끌어올리는 것이 갈등 관리의 목적이 된다. 그리고, 갈등의 기능이 순기능인지 역기능인지를 판단하는 기준은 그 결과라 할 수 있다 하겠다. 갈등은 여러 단계를 거치면서 발생되어 심화되고 해소되는 과정을 거치게 되므로, 어떠한 과정을 거치느냐에 따라 초래하는 결과도 다르게 된다.

갈등의 기능에 따라 또한, 그 단계와 관리 방법 등에 따라 가져오는 결과는 크게 부정적인 결과와 긍정적인 결과로 나뉘어 볼 수 있다. 갈등이 조직에 긍정적이나 부정적이나 하는 것은 결국 자원, 수단, 또는 권력에 대한 갈등이 조직의 수용범위를 넘어서는가에 달려 있다. 즉 조직의 수용 범위를 넘어서는 갈등은 부정적이라 할 수 있다. 반면 갈등으로 인해 조직 구성원들의 창의적 사고가 촉진되고 갈등으로 인해 조직 구성원들이 심리적인 보상을 받았다면 그러한 갈등은 긍정적이라 할 수 있다.

조직에서는 갈등의 결과에 따라 다양한 방법으로 관리해야 할 필요성이 있다. 갈등관리 기법은 학자들에 따라 매우 다양하게 전개되고 있으며, 그 분류 기준도 일정하지 않다. 갈등은 상황과 원인 및 특성, 조직의 특성 등 여러 가지 원인에 따라 다양하게 존재하므로, 갈등관리는 구체적인 상황에 맞게 방법을 사용하는 것이 중요하다. 일상적으로 갈등을 해결하기 위해서 사용하는 방법으로는 문제해결, 상위목표 제시, 자원 확충, 회피, 완화, 타협, 평가와 보상, 인적변수 변화, 구조적변수 변화 등이 있다(유종해, 안희남, 1986). 문제해결은 갈등을 일으키는 집단끼리 접촉하여 직접적으로 문제를 분석하고 해결하는 방법이다. 이는 집단 간 상호이해와 타협을 통해 문제를 해결하는 것으로 의사소통의 왜곡이나 오해는 해결할 수 있으

나, 이념상의 문제들은 해결하기 어렵다. 상위목표 제시는 집단 간 갈등을 초월할 수 있는 상위목표를 제시함으로써 갈등이 완화되며 집단 간의 단합이 조성된다. 자원 확충은 한정된 자원의 확보 때문에 집단 간 갈등이 일어나는 경우, 그 원인을 제거하기 위하여 자원의 공급을 늘려 갈등을 해소시키는 방법이 있다. 그러나 이는 자원의 양이 무한하지 못하다는 단점이 있다. 회피는 단기적인 방법으로 갈등이 야기될 사안을 보류 또는 회피하는 방법을 갈등이 제거되는 것은 아니고 순간적인 모면에 불과하다. 완화는 갈등당사자의 이견을 억제하고 유사성이나 공동 이익을 부각시켜 갈등을 해소하는 방법으로 회피와 상위목표제시의 혼합형이다. 그러나 당사자들이 이견을 억제하려고 하지 않아 일시적일 가능성이 높다. 타협은 서로가 양보를 통해 공동의 결정에 도달하는 방법으로 승자나 패자는 있을 수 없다. 갈등의 원인이 제거되는 것이 아니므로 잠정적인 갈등 해소방법이다. 평가와 보상은 관리자가 각 집단별로 평가·보상함으로써 갈등을 해소하는 방법이다. 인적변수 변화는 갈등을 유발시키는 사람을 교육, 훈련시켜 갈등원인을 완화시킴으로써 갈등을 해소시키는 방법이다. 구조적 변수 변화는 갈등을 일으키는 조직의 구조적 요인을 변화시킴으로써, 즉 인사교류, 작업흐름의 변화, 조정기구의 설치, 보상체계의 개편 등을 통해 갈등을 해소한다.

대인 간의 갈등에 대응하는 갈등 당사자들의 행동유형을 Ruble과 Thomas(1976)는 협력성(cooperativeness)과 독단성(assertiveness)의 2차원 모형으로 구분하여 경쟁, 회피, 타협, 협력, 및 양보의 다섯 가지로 나누었다.

여기에서 협력성이란 갈등 당사자 한편에서 상대방의 관심사를 충족시켜 주려는 정도를 말하며 독단성이란 갈등 당사자 입장이 자신의 관심사만을 충족시키려는 시도를 말한다. 이러한 두 가지 차원들은 다섯 가지 갈등처리 기법들을 만들어낸다. 이러한 기법 가운데 어느 것을 택하는 것이 좋은가 하는 것은 갈등의 상황요인에 따라 달라진다.

갈등의 상황요인으로서의 결정의 중요성, 갈등당사자들의 권력, 조직에서의 지위 등을 들 수 있다, 각각의 갈등관리방식에 적절한 상황을 톱슨은 다음과 같이 제시하고 있는데, 각 기법들의 개념과 조치상황을 정리하면 다음과 같다(Thomas, 1976).

첫째, 경쟁(competing)이란 자신의 관심사를 충족시키기 위해 상대방을 압도해 버림으로써 갈등을 처리하는 기법으로서 ① 양보할 수 없는 대단히 중요한 문제일 때 ② 신속하게 단호한 결정을 해야 하는 비상시 ③ 조직의 질서유지에 필수적인 범규의 시행시 사용한다.

둘째, 양보(accommodation)는 자신의 관심사는 버려두고 상대방의 관심사를 충족시키는데 주력하는 기법으로서 ① 상대에게 압도되어 손실을 극소화할 필요가 있을 때 ② 화합과 안정이 특히 중요할 때 ③ 상대자가 잘못을 알게 하여 발전시킬 필요가 있을 때 사용한다.

셋째, 타협(compromising)은 양측이 상호희생을 통하여 부분적으로 만족을 얻는 독단적이

고 협력적인 기법으로서 가장 보편적인 갈등관리기법이라고 할 수 있다. 타협은 세력이 비슷한 쌍방이 상호 배타적인 목표달성에 종사하게 될 때, 복잡한 문제를 임시로 해결하려 할 때, 시간에 쫓기어 편법을 강구할 때에 사용한다.

넷째, 협력(collaborating)은 양측의 관심사를 모두 만족시키는 가장 이상적인 기법으로서, 여러 사람의 견해와 통찰력을 모아야 할 때, 의견을 통합함으로써 관계자들의 협력을 얻을 수 있을 때, 쌍방의 관심사가 모두 고려되어야 할 정도로 중요하여 통합의 해결책을 마련해야 할 때에 사용한다.

마지막으로, 회피(avoiding)란 양당사자들이 갈등문제를 다루지 않겠다는 기법으로서 의견이나 관심사가 반영될 기회가 없다고 생각할 때, 해결이 되는 것보다 그대로 두는 것이 유리할 때, 상대자의 흥분을 식히고 이성을 회복하도록 할 때에 사용한다.

III. 연구 설계

1. 연구 가설

조직 내에서 개인이 선택하게 되는 갈등관리유형은 개인 별로 자신이 선호하는 유형이 있다는 주장도 있지만, 대개는 갈등이 야기되는 상황이나 갈등을 유발하는 상대방의 특성 및 목표의 차이 등에 따라 전략적으로 선택하게 된다는 상황론적 관점이 타당한 것으로 고려된다(Rahim, 1992). 즉 개인의 갈등관리유형을 결정하는 요인을 이전에는 주로 개인의 성격특성에서 찾으려는 연구가 주를 이루었으나, 점차 갈등상황 특성이나 갈등당사자와 상황 간의 상호작용관계에서 찾으려는 경향이 나타난다(Knapp et al., 1988). 또한 조직구조, 갈등의 크기 정도(Weider-Hatfield & Hatfield, 1995), 갈등 당사자 간의 문화 차이(Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996) 등의 외부 환경요인에 의해서도 영향을 받게 된다. 또한 갈등으로 인해 대립관계에 있는 상대방의 권한의 크기와 조직에서의 업무수행 경험도 등도 갈등관리유형의 결정에 영향을 미친다(Drory & Ritov, 1997).

본 연구에서는 갈등관리유형의 결정에 영향을 미치는 변수를 갈등 대상자와 갈등의 특성에 두고서 그 차이를 밝히고자 하였다, 즉 갈등 대상을 상사와 부하로 구분하고, 갈등 특성은 과업갈등과 관계갈등으로 구분하였으며, 갈등관리유형은 문제해결형, 양보회피형, 통제주도형의 3가지로 구분하였다.

Aquino(2000)의 연구에서는 조직에서의 지위 계층이 갈등에 따른 심리적 상황을 조절하는

것을 밝혔으며, Brewer et al.(2002)의 연구에서는 조직에서 지위가 높은 사람들은 갈등관리에 협력적인 유형을 사용하고, 지위가 낮은 사람들은 회피적인 유형과 양보적인 유형을 사용하는 것을 밝히고 있다. 또한 Jordan & Troth(2004)의 연구에서는 감성지능에 따라 갈등해소 방식이 달리 나타나는 것을 주장하였으며, De Dreu & Weingart(2003)의 연구에서는 과업갈등과 관계갈등이 별로 연관되어 있지 않을 때 과업갈등이 성과에 미치는 부정적인 영향이 다소 줄어드는 것을 지적하였다. 따라서 갈등대상이 상사일 경우와 부하일 경우 각각 선호하는 갈등관리유형에 차이가 있을 것이며, 갈등특성이 직무 상에서 오는 경우와 대인 간의 관계에서 오는 경우에 따라 사용하는 갈등관리유형이 달라질 것이라는 관점에서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설1. 갈등대상에 따라 사용하는 갈등관리유형이 다를 것이다.

가설 1-1. 문제해결형은 부하와의 갈등에서 보다 상사와의 갈등에서 더 많이 나타날 것이다.

가설 1-2. 양보회피형은 부하와의 갈등에서 보다 상사와의 갈등에서 더 많이 나타날 것이다.

가설 1-3. 통제주도형은 상사와의 갈등에서 보다 부하와의 갈등에서 더 많이 나타날 것이다.

가설2. 갈등유형에 따라 사용하는 갈등관리유형이 다를 것이다.

가설 2-1. 과업갈등유형에서는 양보회피형 갈등관리유형을 지양할 것이다.

가설 2-2. 관계갈등유형에서는 통제주도형 갈등관리유형을 지양할 것이다.

2. 변수 측정

갈등대상은 갈등이 발생하는 대상이며, 이는 개인 대 개인 간의 갈등과 조직 내에서의 갈등으로 한정하여 상사, 부하의 두 가지 항목으로 측정하였다. 갈등유형에 대해서는 Jehn(1995)의 갈등유형 척도를 참고하여 과업갈등 4문항, 관계갈등 5문항 등 총 9개 문항으로 구성하였다. 갈등관리유형은 경쟁형, 회피형, 타협형, 양보형, 및 협력형으로 구분한 Thomas(1976)의 연구에서 제시된 유형을 측정하기 위해 Kolb et al.(1995)이 정리한 문항을 사용한 이호선(1999)

의 연구에서 간추린 25개 문항으로 구성하였다. 그리고 갈등관리유형은 이호선(1999)의 연구에서 사용한 것처럼 타협형과 협력형을 묶어서 문제해결형으로, 회피형과 양보형을 묶어서 양보회피형으로, 경쟁형은 통제주도형으로 구분하였다. 모든 문항은 리커트 유형의 5점 척도로 측정하였다.

IV. 분석 결과

1. 표본 및 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위해 제조업, 금융업, 공공기관에 종사하며, 갈등경험이 있는 자를 대상으로 자료를 수집하였으며, 조사 시기는 2012년 4월 20일부터 4월 30일까지 실시하였다. 설문조사는 갈등상대, 갈등 유형에 따라 나누어 작성하였으며, 합계 350부를 배부하여 296부를 회수, 분석에 이용하였으며, 자료의 통계처리 및 분석방법은 SPSS 17.0을 이용하였다.

표본의 일반적인 특성을 살펴보면, 먼저 갈등대상에 따라 상사와의 갈등이 214명(72.3%), 부하와의 갈등이 82명(27.7%)로 상사와의 갈등이 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 갈등대상이 상사인 경우 평균 근속년수는 10.01년이고, 이중 갈등유형에 따라 과업갈등은 112명(52.34%), 관계갈등은 102명(47.66%)으로 각각 평균 근속년수는 10.05년과 9.96년으로 나타났다.

상사와의 갈등 중 과업갈등 유형을 가진 그룹은 업종별로는 사무직 72명(64.29%), 영업직 32명(28.57%), 생산직 6명(5.36%), 연구직 0명(0%), 기술직 2명(1.79%)로 나타났으며, 직급별로는 사원 38명(33.9%), 대리 12명(10.7%), 과장 20명(17.8%), 차장 30명(26.7%), 부장 12명(10.7%)를 차지하는 것으로 나타났다. 상사와의 갈등 중 관계갈등 유형을 가진 그룹은 업종별로는 사무직 58명(56.86%), 영업직 34명(33.33%), 생산직 6명(5.88%), 연구직 0명(0%), 기술직 4명(3.92%)으로 나타났으며, 직급별로는 사원 38명(37.25%), 대리 14명(13.73%), 과장 14명(13.73%), 차장 24명(23.53%), 부장 12명(11.76%)를 차지하는 것으로 나타났다.

갈등대상이 부하인 경우 평균 근속년수는 9년이고, 이중 갈등유형에 따라 과업갈등은 42명(51.22%), 관계갈등은 40명(48.78%)로 각각 평균 근속년수는 8.76년과 9.25년으로 나타났다.

부하와의 갈등 중 과업갈등 유형을 가진 그룹은 업종별로는 사무직 12명(28.57%), 영업직 24명(57.14%), 생산직 0명(0%), 연구직 4명(9.52%), 기술직 2명(4.76%)으로 나타났으며, 직급

별로는 사원 22명(52.38%), 대리 4명(9.52%), 과장 6명(14.29%), 차장 4명(9.52%), 부장 6명(14.29%)를 차지하는 것으로 나타났다. 부하와의 갈등 중 관계갈등 유형을 가진 그룹은 업종 별로는 사무직 12명(30%), 영업직 22명(55%), 생산직 0명(0%), 연구직 4명(10%), 기술직 2명(5%)으로 나타났으며, 직급별로는 사원 20명(50%), 대리 6명(15%), 과장 8명(20%), 차장 2명(5%), 부장 4명(10%)을 차지하는 것으로 나타났다(<표 1> 참조).

<표 1> 표본의 일반적 특성

갈등 대상	N	비율 (%)	근속 연수	갈등 유형	N	비율 (%)	근속 연수	직종	N	비율 (%)	직급	N	비율 (%)
상사	214	72.30	10.01	과업 갈등	112	52.34	10.05	사무직	72	64.29	사원	38	33.93
								영업직	32	28.57	대리	12	10.71
								생산직	6	5.36	과장	20	17.86
								연구직	0	0.00	차장	30	26.79
								기술직	2	1.79	부장	12	10.71
				관계 갈등	102	47.66	9.96	사무직	58	56.86	사원	38	37.25
								영업직	34	33.33	대리	14	13.73
								생산직	6	5.88	과장	14	13.73
								연구직	0	0.00	차장	24	23.53
								기술직	4	3.92	부장	12	11.76
부하	82	27.70	9	과업 갈등	42	51.22	8.76	사무직	12	28.57	사원	22	52.38
								영업직	24	57.14	대리	4	9.52
								생산직	0	0.00	과장	6	14.29
								연구직	4	9.52	차장	4	9.52
								기술직	2	4.76	부장	6	14.29
				관계 갈등	40	48.78	9.25	사무직	12	30.00	사원	20	50.00
								영업직	22	55.00	대리	6	15.00
								생산직	0	0.00	과장	8	20.00
								연구직	4	10.00	차장	2	5.00
								기술직	2	5.00	부장	4	10.00

2. 신뢰도 및 타당도 검증

신뢰도란 일관성이 높은 측정결과를 도출할 수 있는 정도로서, 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도를 의미한다. 본 연구에서는 크론바하 알파(Cronbach's α)계수를 신뢰도 계수로 사용하였으며 그 결과는 <표 2>과 같다.

<표 2> 신뢰도 검증결과

변수	요인	문항수	Cronbach 알파
갈등유형	과업갈등	4개 문항	0.744
	관계갈등	5개 문항	0.746
갈등해결방식	문제해결형	6개 문항	0.812
	양보회피형	12개 문항	0.842
	통제주도형	6개 문항	0.815

갈등유형과 갈등해결방식의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 하였으며, <표 3>에서와 같이 34개 항목을 요인분석한 결과, 5개의 요인이 추출되었으며, 고유값이 1이상인 각 요인은 판별타당도가 있다고 할 수 있으며, 변수별 요인 적재량은 0.4이상으로 각 소속요인에 비교적 높게 적재되어 있어 집중타당도가 있다고 할 수 있다.

3. 가설 1의 검증

갈등대상이 상사이나 부하이나에 따라서 사용하는 갈등관리유형에 차이가 있는지를 분석하기 위해서 상사와의 갈등을 느끼는 집단과 부하와의 갈등을 느끼는 집단들 간의 갈등관리유형에 대한 T-검증을 실시하였다.

분석결과 문제해결형 및 통제주도형의 경우 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 양보회피형의 경우에는 유의수준이 다소 미흡한 것으로($p = 0.118$) 나타났다. 즉 갈등 대상이 부하일 경우 보다는 상사일 경우에 문제해결형을 더 많이 사용하는 것이 확실하나, 양보회피형은 다소 많이 사용하는 경향을 나타낸다고 볼 수 있다. 그리고 갈등 대상이 상사일 경우 보다는 부하일 경우에 통제주도형을 더 많이 사용하고 있는 것으로 나타났다 (<표 4> 참조).

〈표 3〉 요인분석 결과

설문 문항	과업갈등	관계갈등	문제해결	양보회피	통제주도
업무 관련 갈등경험	.785	.050	.022	.036	.031
일상적인 업무 의견충돌 발생	.795	.005	-.030	.007	.032
업무내용 상대와 다르게 얇	.757	-.053	.101	-.061	-.065
새로운 아이디어 관련 의견차이	.770	.010	-.045	-.015	-.072
성격차이	.099	.516	.090	-.037	-.091
관계에서 긴장, 정서적 불안 경험	-.048	.801	-.006	-.174	-.053
화를 내거나 언성을 높이는 경우	-.081	.704	-.026	.120	.028
업무와 상관없이 개인적 갈등	-.156	.741	.029	.016	-.057
감정적으로 문제를 처리하는 경우	-.042	.716	-.085	-.038	-.019
새로운 의견 제시	.109	.120	.821	-.016	.096
다각적 의사결정 안 제시	-.103	.263	.764	.025	.084
의견일치 상관없이 대안제시	-.123	.066	.621	-.017	.151
상대방의 주장 관철 정도	.166	-.007	.604	.068	-.016
의견불일치 조정	.131	.106	.680	-.091	-.069
의견 불일치 시 공동해결 노력	.045	-.183	.717	.043	-.040
의견 불일치에 대한 타협안 제시	-.083	.064	.640	-.052	.082
논쟁거리 주제 회피	.103	-.005	-.100	.633	.065
의견 불일치 상황 회피	-.291	.008	-.127	.523	.066
상대방에 따른 의견 미제시	.122	-.010	-.105	.767	-.136
의견 불일치 경중 정도	-.072	.220	-.004	.580	-.141
의견 불일치 언급 회피	-.040	.116	-.044	.768	.187
의견 불일치 고려정도	.347	.124	.190	.728	-.079
본인의견 철회	.120	.054	.229	.766	-.106
의견 불일치 논의 회피	-.040	-.058	-.011	.672	-.087
의견 불일치 무마	.299	.273	-.116	.524	-.040
의견차이 심각한 정도	-.011	.137	-.255	.756	.243
논쟁회피	-.087	-.040	-.361	.469	.111
갈등 회피 정도	.036	-.093	.061	.654	-.022
의견관철 위한 격양된 대화	.042	.141	.132	-.104	.770
본인의견 주장	.055	.044	.172	.000	.751
나의 입장 이해까지 논쟁	.029	.004	.290	-.055	.758
나의 입장 굽히지 않음	.124	-.002	.212	.008	.724
나의 의견수용 주장	-.040	.144	-.060	-.017	.837
나의 의견 고수	-.001	.066	-.029	-.005	.871
고유치	3.646	3.485	2.856	2.594	2.561
분산 (%)	20.974	16.027	14.297	10.672	7.541
누적 (%)	20.974	37.001	51.299	61.971	69.511

〈표 4〉 갈등대상에 따른 갈등관리유형 차이 분석

갈등관리유형	갈등대상	N	평균	t 값 (유의확률)
문제해결형	상사	214	3.874	2.405 (.017)
	부하	82	2.128	
양보회피형	상사	214	3.576	1.574 (.118)
	부하	82	2.324	
통제주도형	상사	214	1.788	-3.189 (.002)
	부하	82	4.124	

4. 가설 2의 검증

(1) 가설 2-1의 검증

과업갈등에서 사용하는 갈등관리유형을 밝히기 위해서 과업갈등과 각각의 갈등관리유형들 간의 회귀분석을 실시하였다. 먼저 문제해결형에 영향을 미치는지 분석한 회귀분석 결과, R^2 값은 0.410, 유의수준은 .002로 과업갈등은 문제해결형에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다(〈표 5〉 참조).

〈표 5〉 과업갈등이 문제해결형에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과

변수	Beta	t	유의 수준	R^2	유의 수준
과업갈등	0.202	2.549	0.002	0.410	.002

과업갈등이 양보회피형에 영향을 미치는지 분석한 회귀분석 결과는 R^2 값은 0.003, 유의수준은 0.491로 과업갈등은 양보회피형에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다(〈표 6〉 참조).

〈표 6〉 과업갈등이 양보회피형에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과

변수	Beta	t	유의 수준	R^2	유의 수준
과업갈등	0.056	0.691	0.491	.003	.491

마지막으로 과업갈등이 통제주도형에 영향을 미치는지 분석한 회귀분석 결과, R^2 값은 0.357, 유의수준은 0.000으로 과업갈등은 통제주도형에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다(〈표 7〉 참조).

〈표 7〉 과업갈등이 통제주도형에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과

변수	Beta	t	유의 수준	R ²	유의 수준
과업갈등	0.396	5.312	.000	.357	.000

(2) 가설 2-2의 검증

관계갈등에서 사용하는 갈등관리유형을 밝히기 위해서 관계갈등과 각각의 갈등관리유형들 간의 회귀분석을 실시하였다. 먼저 문제해결형에 영향을 미치는지 분석한 회귀분석 결과, R² 값은 0.335, 유의수준은 0.009로 관계갈등은 문제해결형에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다(〈표 8〉 참조).

〈표 8〉 관계갈등이 문제해결형에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과

변수	Beta	t	유의 수준	R ²	유의 수준
관계갈등	0.383	2.203	0.009	.335	.009

관계갈등이 양보회피형에 영향을 미치는지 분석한 회귀분석 결과, R² 값은 0.517, 유의수준은 0.007로 관계갈등은 양보회피형에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다(〈표 9〉 참조).

〈표 9〉 관계갈등이 양보회피형에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과

변수	Beta	t	유의 수준	R ²	유의 수준
관계갈등	0.227	2.762	0.007	.517	.007

마지막으로 관계갈등이 통제주도형에 영향을 미치는지 분석한 회귀분석 결과, R² 값은 0.001, 유의수준은 0.744로 관계갈등은 통제주도형에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다(〈표 10〉 참조).

〈표 10〉 관계갈등이 통제주도형에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과

변수	Beta	t	유의 수준	R ²	유의 수준
관계갈등	0.028	0.327	0.744	.001	.744

V. 결 론

본 연구에서는 대인 갈등의 유형에 따라서 갈등관리유형이 차이가 나는 것을 밝히려 하였다. 구체적으로, 대인 갈등의 유형을 갈등 대상에 따라 상사와의 갈등 및 부하와의 갈등으로 나누고, 갈등 특성에 따라 과업 갈등과 관계 갈등으로 나누었다. 그리고 대인 간의 갈등관리유형을 문제해결형, 통제주도형, 및 양보회피형으로 구분하여 세부적인 영향관계를 분석하였다.

가설 검증 결과 첫째, 갈등해결방식 중 문제해결형 및 통제주도형의 경우 상사와 부하에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 있었으며, 양보회피형의 경우 상사와 부하에 따라 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 상사와의 갈등의 경우에는 문제해결형을 더 많이 사용하고, 부하와의 갈등에는 통제주도형을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다.

둘째, 과업갈등의 경우 문제해결형 및 통제주도형과 각각 통계적으로 유의한 영향관계를 나타내었으며, 관계갈등의 경우 문제해결형 및 양보회피형과 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과가 조직관리 현장에서 주는 의미가 충실할 수 있음에도 불구하고, 앞으로의 이 분야에서 보다 연구가 발전되기 위해서는 본 연구의 한계점과 향후 연구 과제를 다음과 같이 제시하고자 한다.

본 연구에서는 갈등대상과 갈등 특성을 나누어서 연구하였으나, 갈등대상에 따라서 갈등 특성이 결정되거나 유의미한 영향을 미치는 등 이들 간의 상관관계가 존재할 수 있다. 이러한 관계를 복합적으로 다르지 못한 점이 본 연구의 한계이며, 이에 대한 후속 연구를 통해서 보다 다양화된 연구결과를 기대할 수 있을 것이다. 또한 상사와의 갈등에 사용되는 갈등관리유형을 선택하는 영향 변수로는 상사가 갖는 권한의 원천에 따른 차이를 세부적으로 다루고 있는 연구도 있다(Rahim et al., 2001; Rahim & Buntzman, 2001). 아울러 대인 갈등시에 선택한 갈등관리 유형의 효과성에 대한 연구를 함께 고려할 수 있다면 갈등관리 이론의 발전뿐만 아니라 인사조직관리의 실무적인 측면에서도 많은 도움이 될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김동준(2009), “갈등유형과 갈등관리 전략이 부적응 행동에 미치는 영향”, 상지대학교 평화안 보대학원 상담심리학과, 석사학위논문.
- 유종해, 안희남(1986), “조직구성원의 업무만족과 업무성과의 상관이론에 관한 연구”, 연세대학교 사회과학연구소, 사회과학논집, 17, pp.15-33.
- 이호선(1999), “리더의 갈등관리유형 및 업무의존성이 조직구성원의 갈등관리 유형 미치는 영향”, 한국인력개발학회 인력개발연구, 제1권, 제1호, pp.39-53.
- Aquino, Karl(2000), “Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style”, *Journal of Management*, 26, 2, pp.171-193.
- Baron., R. & Greenberg., J.(1990), “Behavior in Organization”, 3rd. ed., Addison-Wesley.
- Brewer, Neil, Patricia Mitchell, & Nathan Weber(2002), “Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles”, *The International Journal of Conflict Management*, 13, 1, pp.78-94.
- De Dreu, Carsten K. W., & Laurie R. Weingart(2003), “Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, pp.741-749.
- Drory, Amos & Ilana Ritov(1997), “Effects of Work Experience and Opponent’s Power on Conflict Management Stles”, *The International Journal of Conflict Management*, 8, 2, pp.148-161.
- Elsayed-Ekhouly, Sayed M. & Richard Buda (1996), “Organizational Conflict: A Comparative Analysis of Conflict Styles across Cultures”, *The International Journal of Conflict Management*, 7, 1, pp.71-81.
- Jehn, Karen A.(1995), “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, 40, 2.
- Jordan, Peter J., & Ashlea C. Troth(2004), “Managing Emotions during TeamProblem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution”, *Human Performance*, 17, 2, pp.195-218.
- Knapp, M. L., L. L. Putnam, & L. J. Davis(1988), “Measuring Interpersonal Conflict in

- Organizations: Where Do We Go from Here?”, *Management Communication Quarterly*, 1, pp.414-429.
- Kolb, David A., Irwin M. Rubin, & Joyce S. Osland(1995), “Organizational Behavior: An Experimental Approach”, 6th ed., Englewood Cliffs, NJ, PrenticeHall, Inc.
- Luthans F.(1981), “Human Behavior in Organizations”, New York, Prentice Hall, Inc.
- Rahim, M. A.(1992), “Managing Conflict in Organizations”, 2nd ed., Westport, CT, Praeger.
- Rahim, M. A., David Antonioni, & Clement Psenicka(2001), “A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates’s Styles of Handling Conflict, and Job Performance”, *The International Journal of Conflict Management*, 12, 3, pp.101-211.
- Rahim, M. A., Gabriel F. Buntzman(2001), “Supervisory Power Bases, Styles of Handling Conflict with Subordinates, and Subordinate Compliance and Satisfaction”, *The Journal of Psychology*, 123, 2, 195-210.
- Ruble, T. L. & Thomas, K. W.(1976), “Support for a Two Dimensional Model of Conflict Behavior”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp.143-145.
- Thomas, K. W.(1976), “Conflict and Conflict Management, in M. D. Dunnette (ed.)”, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL, Rand McNally, pp.889-935.
- Weider-Hatfield, Deborah & John D. Hatfield(1995), “Relationships among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work”, *The Journal of Social Psychology*, 135, 6, pp.687-699.

An Analysis of Difference in Conflict Management Style by Type of Interpersonal Conflict

Bum Ju Kim* · Ho Sun Lee**

ABSTRACT

This study aims to find difference in conflict management style according to type of interpersonal conflict. Type of interpersonal conflict is classified as conflict with supervisor and conflict with subordinate based on conflicting subjects, and also classified as task conflict and relationship conflict based on conflicting characteristics. Conflict management style is classified as problem solving style, control dominating style, and non-confrontational style.

Data were collected from 296 employees of various industries. The results were as follows: Conflict management style is appeared differently according to conflicting subject. Problem solving style is more appeared in case of conflict with supervisor, but control dominating style is more appeared in case of conflict with subordinate. According to conflicting characteristics, task conflict shows statistically significant relation with problem solving style and control dominating style, but relationship conflict with problem solving style and non-confrontational style.

Key Words : type of interpersonal conflict, conflict management style, conflict with supervisor, conflictwith subordinate, task conflict, relationship conflict, problem solviving style, control dominating style, non-confrontational style

* Master of HR & Organization Management, Graduate School of Business Administration, Dankook University

** Professor of Management, Dankook University. E-mail : hosnlee@dankook.ac.kr.