

碩士學位論文
指導教授 李昌遠

病院組織 構成員들의 對人的
葛藤解決樣式에 관한 實證的 研究
- 狀況的 決定要因을 中心으로

An Empirical Study on the Situational Determinants of
Interpersonal Conflict Handling Styles Among
Hospital organization members

2001年 8月 日

漢城大學校 行政大學院

福祉行政學科

社會福祉專攻

王 金 華

碩士學位論文
指導教授 李昌遠

病院組織 構成員들의 對人的
葛藤解決樣式에 관한 實證的 研究

- 狀況的 決定要因을 中心으로

An Empirical Study on the Situational Determinants
of Interpersonal Conflict Handling Styles Among
Hospital organization members

위 論文을 行政學 碩士學位論文으로 提出함

2001年 8月 日

漢城大學校 行政大學院

福祉行政學科

社會福祉專攻

王 金 華

王金華의 行政學 碩士學位論文을 認定함

2001年 8月 日

審査委員長 (印)

審査委員 (印)

審査委員 (印)

目 次

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구목적.....	1
제 2 절 연구방법 및 범위.....	2
제 3 절 연구의 제한점.....	3
제 2 장 대인적 갈등의 이론적 배경	4
제 1 절 대인적 갈등.....	4
1. 대인적 갈등의 정의.....	4
2. 갈등의 특성 및 견해.....	7
3. 갈등의 분류.....	10
제 2 절 갈등모형.....	11
제 3 절 대인적 갈등관리.....	14
1. 상황적 결정요인.....	14
2. 관리전략.....	24
3. 갈등해결양식.....	32
4. 대인적 갈등해결의 결과.....	35
제 4 절 선행연구 요약.....	36
제 3 장 실증적 연구	41
제 1 절 연구설계.....	41
1. 연구모형.....	41
2. 가설설정.....	42
제 2 절 변수의 조작적 정의.....	45

제 3 절 조사방법.....	46
1. 조사대상 및 자료수집.....	46
2. 분석방법.....	47
3. 설문지 구성.....	47
제 4 장 연구결과.....	49
제 1 절 자료의 기본적 분석.....	49
제 2 절 반복측정 분산분석.....	54
제 3 절 가설검증.....	58
제 5 장 결론.....	72
제 1 절 연구결과 요약.....	72
제 2 절 앞으로의 연구를 위한 제안.....	75
참고문헌.....	81
ABSTRACT.....	88
부록.....	93

表 目 次

<표 3-1> 변수의 조작적 정의.....	45
<표 3-2> 설문지 회수현황.....	47
<표 3-3> 설문지의 구성.....	48
<표 4-1> 분석표본 구성.....	49
<표 4-2> 갈등대상에 따른 회피적 양식에 관한 다중회귀분석.....	50
<표 4-3> 갈등대상에 따른 순응적 양식에 관한 다중회귀분석.....	51
<표 4-4> 갈등대상에 따른 타협적 양식에 관한 다중회귀분석.....	52
<표 4-5> 갈등대상에 따른 협동적 양식에 관한 다중회귀분석.....	52
<표 4-6> Class Level Information.....	54
<표 4-7> 갈등대상에 따른 회피적 양식에 관한 반복측정 분산 분석표.....	55
<표 4-8> 갈등대상에 따른 순응적 양식에 관한 반복측정 분산 분석표.....	56
<표 4-9> 갈등대상에 따른 타협적 양식에 관한 반복측정 분산 분석표.....	57
<표 4-10> 갈등대상에 따른 협동적 양식에 관한 반복측정 분산 분석표.....	58
<표 4-11> 갈등대상에 따른 순응적 양식에 관한 Paired t-test 분석표.....	59
<표 4-12> 갈등대상에 따른 회피적 양식에 관한 Paired t-test 분석표.....	59

<표 4-13> 갈등대상에 따른 협동적 양식에 관한 Paired t-test 분석표.....	60
<표 4-14> 조직문화에 따른 협동적 양식에 관한 분산분석표.....	61
<표 4-15> 조직문화에 따른 회피적 양식에 관한 분산분석표.....	61
<표 4-16> 조직문화에 따른 순응적 양식에 관한 분산분석표.....	62
<표 4-17> 권력의 원천에 따른 협동적 양식에 관한 분산분석표.....	63
<표 4-18> 성에 따른 회피적 양식에 관한 분산분석표.....	64
<표 4-19> 교육수준에 따른 회피적, 순응적, 협동적 양식에 관한 기술 통계치.....	66
<표 4-20> 교육수준에 따른 경쟁적 양식에 관한 분산분석표.....	67
<표 4-21> 직종에 따른 회피적 양식에 관한 분산분석표.....	68
<표 4-22> 가설검증 결과.....	69
<표 5-1> 병원조직과 행정조직의 대인적 갈등해결양식에 관한 연구결과 비교.....	76

圖 目 次

<그림 2-1> 갈등의 수준과 조직체성과간의 관계.....	9
<그림 2-2> A Model Organizational Conflict.....	12
<그림 2-3> 상호보완적 교류.....	26
<그림 2-4> 상호교차적 교류.....	28
<그림 2-5> 동기은폐적 교류.....	29
<그림 2-6> Thomas의 대인적 갈등해결방안에 관한 이차원 모형	33
<그림 3-1> 연구모형.....	42

제 1 장 서 론

제 1 절 연구목적

인간은 태어나서 죽을 때까지 어떠한 형태로든 조직과 관계를 맺고 살아가며 결국, 조직사회(organizational society)의 한 구성원으로 존재한다. 이러한 조직생활을 영위하는 대부분 인간들은 다른 사람과 끊임없이 상호작용하는 과정에서 상대방과 공유할 수 있는 가치를 가졌기 때문에 갈등이 존재한다. 따라서 인간이 모여 사는 조직내에서의 갈등은 필연적이고 보편화된 현상이라 할 수 있다. 특히 수많은 개인이나 소집단이 복합적인 단위로 형성되어 있는 공식적인 대규모 조직에서 발생하는 갈등과 긴장은 불가피할 수밖에 없다. 이렇듯 갈등은 조직이 있고 인간이 존재하는 곳에서는 어디에서나 발생하게 되어 있다. 이러한 갈등은 개인에 따라 겪게 되는 상·하간의 갈등, 서로 다른 역할로 인한 Line과 Step간의 갈등, 자원확보를 위한 집단간의 갈등 등 여러 가지 형태로 존재한다. 특히, 조직내에서 발생하는 갈등은 개인이 내부적으로 겪는 개인내적 갈등(intrapersonal conflict), 개인과 개인사이에서 발생하는 대인적 갈등(interpersonal conflict), 집단 내부적으로 겪는 집단내 갈등(intragroup conflict), 집단과 집단 사이에서 발생하는 집단간 갈등(intergroup conflict) 등 수많은 갈등이 계속해서 일어나고 있으며 이러한 갈등은 다양한 방식으로 그 해결이 추구하고 있다.¹⁾

갈등에 관한 문제는 오래 전부터 연구대상이 되었다. 그 중에서도 조직 구성원들의 대인적 갈등해결양식은 크게 두 가지 방향으로 연구되었다. 첫째는 대인적 갈등해결양식의 상황적 결정요인을 개별적으로 찾으려는 연구와 둘째는 개인적인 특성에서 갈등해결양식의 결정요인을 찾으려는 연구로 진행되었다. 그러나 조직사회가 더욱 복잡하고 다양해짐에 따라 갈등해결은 한 가지 요인에 의해 해결할 수 없는 상황이 되었다. 뿐만 아니라 갈등은 성격, 준거인물의 역할, 권력의 원천, 조직문화 등 여러 가

註 1) Rahim, M. A. (1985). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 126, 79-86.

지 상황적 요인들에 의해 그 해결양식이 달라질 것으로 예측할 수 있으므로 이러한 변인들을 종합적으로 살펴볼 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 지금까지 주로 어느 특정의 상황적 결정요인만을 선택하여 연구되었기 때문에 대인적 갈등해결양식의 상황적 결정요인을 종합적으로 이해하기에는 아직 상당히 부족한 실정이다.

특히, 병원조직은 다양한 직종 및 계층으로 구성되어 다른 어느 조직보다 갈등이 많은 조직으로 볼 수 있을 뿐만 아니라, 대인적 갈등해결양식에 따라 업무의 효율성이 영향을 받는다는 사실²⁾에 비추어 현재 병원조직 구성원들의 대인적 갈등해결양식을 파악하면, 병원조직 구성원들의 업무효율성 제고방안도 그들의 대인적 갈등해결양식과 관련하여 강구 될 수 있을 것이다.

따라서 본 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 병원조직 구성원들의 대인적 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인을 종합적으로 파악하고,

둘째, 이러한 상황적 결정요인이 대인적 갈등해결양식에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하며, 또한 거의 모든 상황에서 과업집단의 효과성을 향상시키는 협동적 양식을 도출하기 위해서는 어떠한 노력이 필요한지를 규명하고자 하는데 있다.

제 2 절 연구방법 및 범위

본 논문의 연구방법은 이론적 연구와 실증적 연구를 병행하였다.

본 연구를 위해서는 첫째, 조직 구성원들의 대인적 갈등해결양식에 관한 이론적인 틀이 필요하며, 둘째, 대인적 갈등해결양식의 상황적 결정요

註 2) Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflicts*. San Francisco : Jossey-Bass.

Jones, R. E., & White, C. S. (1985). Relationships among personality, conflict resolution styles, and task effectiveness. *Group & Organization Studies*, 10, 152-167.

Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York : McGraw-Hill.

인에 관한 문헌고찰이 필요하다. 따라서 Rahim의 대인적 갈등관리 모형과 Thomas의 이차원 모형, 그리고 국내외 문헌을 체계적으로 분석, 검토하여 이론적 배경으로 삼았다. 본 연구의 모집단(population)은 서울시내에 있는 전체 의료기관으로 하며, 조사대상은 종합병원(대학병원)과 준종합병원 각각 4곳을 무작위로 추출하였고, 측정도구는 설문지기법을 사용하였다. 자료수집은 설문지를 작성하여 조사자가 직접 방문하여 배포하고 회수하였으며, 조사기준으로는 설문 응답자의 기본적 인적사항 및 대인적 갈등 해결양식과 상황적 결정요인을 종합적으로 포함시켰다.

본 연구는 전체 5장으로 구성되어 있으며 각 장에서 다루고 있는 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 1장은 서론으로 연구목적, 연구방법 및 범위를 논의하고 연구의 제한점을 밝힌다.

둘째, 2장은 대인적 갈등에 관한 이론적 배경을 살펴본다.

셋째, 3장은 실증분석을 위한 연구설계를 하고 조사방법을 밝힌다.

넷째, 4장은 연구의 결과부분으로 자료의 기본적 분석, 반복측정 분산 분석과 가설검증을 한다.

마지막, 5장은 결론부분으로 연구결과를 요약하고 앞으로의 연구에 대한 제안을 하고자 한다.

제 3 절 연구의 제한점

본 연구의 제한점으로는 다음과 같다.

첫째, 갈등에 관한 많은 연구가 되어 있으나, 상황적 결정요인에 대한 연구가 부족하여 독립 변수를 정하는데 어려움이 있었다. 또한 결정된 변수들이 적절하게 선택되었는지를 검증할 수 없었다는 점이다.

둘째, 표본설정에 있어서의 제한점이다. 서울시내에 있는 종합병원(대학병원)과 준종합병원 몇 곳만을 조사대상으로 설정하고, 일반 개인의원 및 부속의원, 보건소, 특수병원, 치과, 조산소, 한방병원, 보건소 등을 조사대상에서 제외시켜 모집단(population)인 서울시내에 있는 의료기관 전체에 대하여 규명하지 못했다는 점이다.

제 2 장 대인적 갈등의 이론적 배경

제 1 절 대인적 갈등

1. 대인적 갈등의 정의

대인적 갈등이란 두 사람 또는 그 이상의 사람이 상호작용하는 과정에서 개인들간의 불화합성, 대립 및 차이점에서 나타나는 현상을 말한다. 즉 대인적 갈등(interpersonal conflict)은 개인과 개인의 인간관계에서 발생하는 갈등으로, 구성원들이 각기 추구하는 목표, 각자의 역할, 가치관, 사고방식, 신념체계, 태도 등의 차이로 인해 발생한다.³⁾

이러한 대인적 갈등은 수평적 갈등과 수직적 갈등으로 분류할 수 있으며, 수평적 갈등은 동일계층에 있는 관계당사자가 제한된 자금·인력·시설을 이용할 때나 같은 직위에서 승진하기 위해 경쟁할 때 발생하는 것이고, 수직적 갈등은 조직내의 상사와 부하관계 같은 역할 지시자와 역할 수행자사이의 상호작용에서 발생하는 갈등이다.⁴⁾

지금까지 대인적 갈등의 정의에 대해 살펴보았으며, 다음은 일반적인 갈등의 정의를 살펴보기로 한다. 갈등의 정의는 개인의 시각과 그 대상에 따라 여러 가지로 정의되고 있어 지금까지도 명확하고 객관적인 정의를 찾기로 쉬운 일이 아니다. 그 이유는 갈등이란 용어의 개념이 모호하기 때문이다. 그러나 이러한 갈등을 해결하기 위하여 관리자들이 업무시간의 약 20%를 소비하는 것⁵⁾으로 나타난 연구결과에서 볼 수 있듯이, 갈등에 관한 연구의 중요성은 날로 증대되고 있으며 갈등해결에 그 초점을 모으고 있다. 이는 갈등이 부정적인 것이 아니라 기술혁신이나 조직구성원들의 발전에 기여하며 개인능력 발전과 좋은 의사결정을 산출하는 긍정적인 측면으로 사용될 수 있음을 의미하는 것이다. 이렇듯 유용한 갈등에 대한 정의는 사회과학 전반에 걸쳐 사용되고 있다. 갈등에 대한 정의는 다양하

註 3) 양 참삼. (1994). 「조직이론」. 박영사. 712-713.

4) 이 창원·최 창현. (1996). 「새조직론」. 대영문화사. 308-309.

5) Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315-318.

나 일반적으로는 어떤 조직의 구성원이 다른 구성원과 대립되는 관계이며, 갈등의 대상이 어떤 행위로 자신을 방해하려는 것을 당사자가 인식하면서 시작되는 일련의 과정이라 할 수 있다.

이러한 갈등에 대한 정의의 차이는 갈등을 행위로 보느냐 아니면 인식의 과정으로 보느냐에 따라 다르기 때문에 조직을 중심으로 발생하는 갈등에 대한 여러 학자들의 정의를 살펴보는 것이 필요하다고 본다.

March & Smith(1958)⁶⁾는 좁은 의미의 개념으로 “조직에서의 갈등은 의사결정의 보편적인 절차가 붕괴됨으로써 발생하며, 결과적으로 개인이나 집단이 대안을 선택하는데 어려움을 겪게 되는 것”이라고 하였다.

한편 Smith(1966)⁷⁾는 “갈등이란 지위, 업무나 다른 참여자들과 양립할 수 없는 목표로 인해 수반되는 상태”라고 정의하였다.

그리고 Litterer(1966)⁸⁾에 의한 또 다른 정의는 “둘 또는 그 이상의 부서들이 대립할 때나 혹은 개인 또는 집단이 다른 사람이나 집단과의 상호작용으로 인해 상대적 손실을 인지한 결과로 대립·다툼·적대감이 발생하는 행동의 한 형태”라고 하였다. 위의 정의에서 특히 주목되는 차이점은, Smith(1966)가 상황적 갈등을 고려한 반면, Litterer(1966)는 행위의 형태로서 갈등을 고려하였다는 점이고, 양립할 수 없거나 대립되는 목표, 행동, 또는 사회적 실체들간에 일어나는 상호작용의 결과에 대해서 갈등이 고려된 것은 이들 정의의 공통점이다.

또 다른 관점에서 Miles(1980)⁹⁾는 조직의 한 단위나 단위 전체 구성원들의 목표 지향적인 행동이 다른 단위 조직 구성원들의 목표 지향적인 행동과 기대로부터 방해받을 때 표현되는 조직적 상황이라 정의하였다. 이러한 그의 관점은 갈등을 조직적 측면으로 파악한 것이라 할 수 있다.

그리고 Thomas(1976)¹⁰⁾는 구체적으로 조직내의 갈등을, 조직의 한 단

註 6) March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York : Wiley. 112.

7) Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10, 511.

8) Litterer, J. A. (1966). Conflict in Organization : A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9, 180.

9) Miles, R. H. (1980). *Macro Organizational Behavior*. Santa Monica, CA : Goodyear Publishing. 121-122.

위가 다른 단위로 인해 자체의 관심사가 좌절되었거나 좌절된 것을 지각할 때 생기는 과정이라 하였다.

Baron(1990)¹¹⁾은 최근 정의된 다수의 갈등을 재검토한 결과, 일치되지는 않지만 다음과 같은 공통점들이 나타난다고 하였다.

첫째, 갈등은 zero-sum¹²⁾상황에서 개인이나 집단사이에 대립되는 관심사를 포함한다.

둘째, 대립되는 관심사내에 갈등이 잠재하는 것으로 파악된다.

셋째, 갈등은 각자에게 상대방이 자신들의 관심사를 방해할 것으로(또는 이미 방해한 것으로) 믿게 하는 것을 포함한다.

넷째, 갈등은 개인간 또는 집단간의 기존 관계에서 시작되며, 과거 그들 사이의 상호작용과 이를 일으키는 상황을 반영하는 하나의 과정이다.

다섯째, 사실상 갈등은 상대방의 목표에 대한 방해로 유발하는 한 사람 또는 두 사람에 대한 행동을 의미한다.

여섯째, 갈등은 양립할 수 없으며 의견대립이 나타나는 상호작용, 혹은 사회적 실체(즉 개인, 집단, 조직 등)내부나 그들간의 부조화로 정의되어진다. 갈등분쟁의 대부분은 긴장, 좌절, 논쟁, 성가심, 방해(간섭), 경쟁 등에 의해 발생한다.

지금까지 살펴본 일반적인 갈등에 대한 정의를 요약하면, 갈등이란 관련 개인이나 집단이 함께 일하는데 애로를 겪는 형태로 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 상태라고 할 수 있다. 또한, 갈등은 조직단위 혹은 사회전반에 걸쳐 둘 이상의 행동주체 사이에서 일어나는 현상으로, 목표 추구를 위한 상호작용 과정에서 대립되는 이해관계로 인해 상대방의 행위

註 10) Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago : Rand McNally. 889-891.

11) Baron, R. A. (1990). Conflict in Organizations. In Murphy, K. R., & Sal, F. (Eds.), *Psychology in organizations : Integrating science and practice*. Hillsdale, NJ : Erlbaum. 197-216.

12) 게임중에는 player중 한쪽이 얻는 이득이 다른 쪽이 잃는 손실과 같은 게임이 있는데 이를 제로섬 게임이라고 한다. 즉 한 참가자의 이득을 P라고 할 때 다른 참가자의 이득이 -P가 되는 경우를 말한다. 이 경우 두 참가자의 이득을 합하면 항상 영(zero)이 되기 때문에 이렇게 부른다. 여기서 P는 첫 참가자가 이길 때는 0보다 커지고, 비기면 0과 같고, 지면 0보다 작아진다.

를 어떤 방법으로든 방해할 때 발생한다. 결국 갈등이란 '대립되는 현상'으로 상호간에 갈등이 존재하고 있음을 인지할 때 비로소 갈등이 존재하는 것으로 '갑'이라는 행동주체가 목표를 달성하고 이익을 신장시키려는 행동을 '을'이라는 행동주체가 특정의 방해를 함으로써 의도적으로 좌절시키려고 힘쓰는 과정이라 할 수 있다.¹³⁾ 또한, 인지되지 않은 갈등은 갈등이 아니다. 왜냐 하면 사람들은 각자 자기 나름대로의 판단기준인 의견, 신념과 가치관이 다르기 때문이다. 따라서 갈등의 범위를 어떻게 정하느냐에 따라 갈등의 정의가 달라지겠지만 근본적인 개념은 크게 달라지지 않는다고 볼 수 있다.

2. 갈등의 특성 및 견해

조직내에서 발생하는 갈등을 중심으로 갈등의 주요 특성을 살펴보면 다음과 같다.¹⁴⁾

첫째, 갈등은 둘 이상의 행동주체 사이에서 일어나는 현상이다.¹⁵⁾ 즉 갈등은 대립, 방해, 회소성 등의 개념과 관련이 있으며 상호이해나 목표가 상충되는 둘 이상의 행동주체가 존재할 것을 전제로 하고 있다. 일반적으로 조직이 보유하는 각종 자원은 한정되어 있으므로 이러한 자원을 획득하기 원하는 행동주체들은 서로 더 많은 자원을 차지하기 위해서 상대방이 목표를 달성하는 것을 방해하고 의도적으로 좌절시키려고 노력하는데, 이러한 과정에서 갈등이 발생하는 것이다.

둘째, 갈등이란 당사자들이 갈등의 존재를 인식하였을 때 비로소 존재하게 된다. 즉 행동의 주체들이 갈등을 인식하지 못하고 있다면 갈등은 존재한다고 할 수 없다.

셋째, 갈등은 표면화되는 대립적인 행동만을 지칭하는 것은 아니다. 비록 대립적 행동으로까지 노출되지는 않더라도 행동의 주체들이 갈등상황

註 13) 이 창원·최 창현. (1996). 「새조직론」. 대영문화사. 302.

14) 박 내희. (1989). 「조직행동론」. 서울 : 박영사. 237.

오 석홍. (1990). 「조직이론, 전정판」. 서울 : 박영사. 679-680.

15) Boulding, K. (1964). A pure theory of conflict applied to organizations. In Kahn, R. and Boulding, E. (Ed.), *Power and conflict in organizations*. New York : Basic Books.

을 지각하고 긴장, 불안, 적개심 등을 느끼는 상황이면 내면적인 갈등이 존재한다고 볼 수 있다.

넷째, 갈등이 표면화되는 대립적 행동의 양태는 상당히 다양한데, 가벼운 이견을 제시하는 것과 같은 최소 수준의 대립적 행동에서 상대방을 파멸시키기 위해 극단적인 행동을 취하는 수준의 대립적 행동도 있다.

마지막으로, 갈등은 조직에 역기능적일 수도 있고 순기능적으로 작용할 수도 있다. 즉 갈등을 통해서 조직이 추구하는 목표를 달성하는 것이 도움을 받는다면 순기능적인 갈등인 것이다. 갈등이 조직의 정체된 사고방식, 독재와 획일주의, 조직의 침체 등을 타파하고 조직의 성장과 다양성을 실현하는 데 도움을 줄 수 있다면 조직에 순기능적으로 작용하는 것이다.

이렇게 갈등이 조직에 순기능적일 수도 있다는 관점은 역사적으로 그렇게 오래된 것은 아니다. 갈등에 관한 견해를 역사적으로 살펴보면 다음과 같다.¹⁶⁾

첫째, 1940년대 중반까지 지속 되어온 갈등에 대한 전통적인 견해(traditional view)는 모든 갈등을 부정적으로만 보고 조직관리자들은 그러한 갈등의 원인을 찾아내서 그것을 제거하는 것이 조직과 집단의 성과를 개선하는 길이라고 보았다.

둘째, 1940년대 말을 기점으로 하여 1970년대 중반까지 널리 받아들여졌던 행태주의적 견해(behavioral view)에 의하면, 갈등이란 조직내에서 필연적으로 발생할 수밖에 없는 현상으로 이를 완전히 제거한다는 것은 불가능하고 때로 갈등은 집단의 성과를 향상시킨다고 보았다.

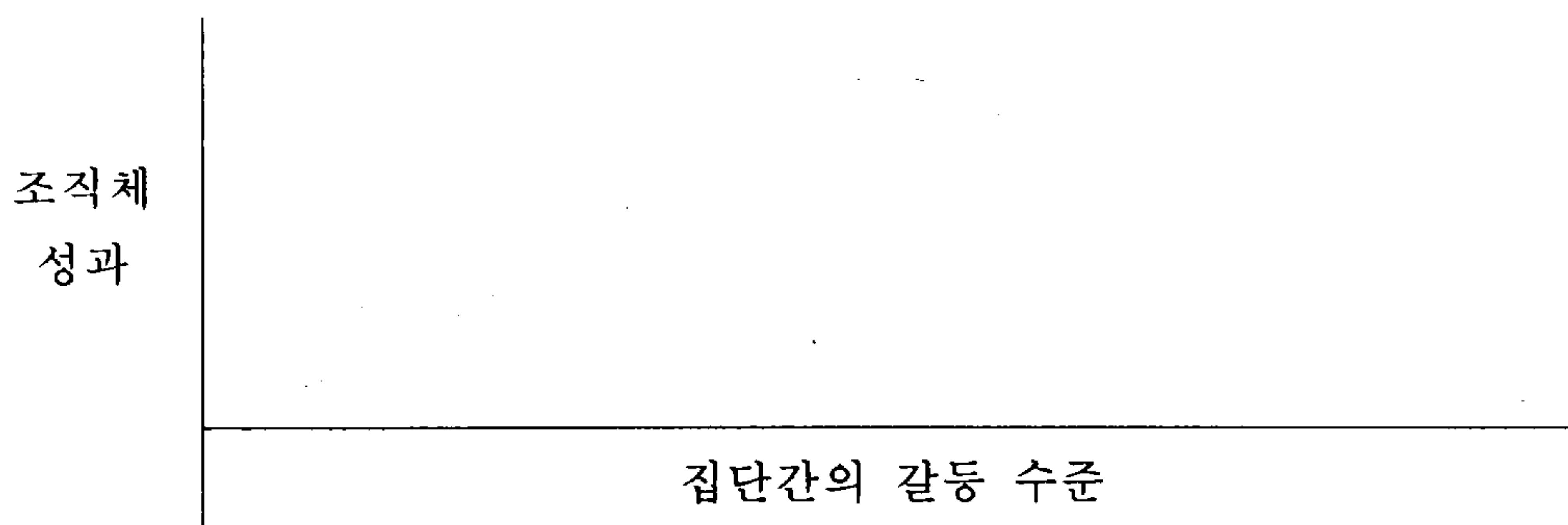
마지막으로, 1970년대 중반 이후 각광을 받고 있는 상호작용주의적 견해(interactionist view)는 갈등이 오히려 조직내에서 하나의 추진력으로 작용할 수도 있다는 것을 제시하면서, 갈등의 형태에 따라 바람직하지 못한 것과 바람직한 것을 구분하여 조직의 목표 달성에 긍정적인 영향을 미치는 갈등은 어느 정도 조장하고 부정적인 영향을 미치는 것은 제거해야 한다고 주장하였다.

결국 어떠한 갈등이 조직에 필요한 것인가 아닌가 하는 기준은 일반적

註 16) Robbins, S. P. (1986). *Organizational behavior : Concepts, controversies, and applications* (3th ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

으로 갈등이 조직의 목표 달성과 성과 증진에 작용하여 이익이 되었는가 또는 저해요인이 되었는가의 여부로 결정된다고 하겠다. 또한, 모든 조직에는 갈등의 최적수준(optimal level of conflict)이 존재한다. '조직에 갈등이 없다면 정체된 사고방식, 부적절한 의사결정, 독재와 획일주의, 조직의 침체가 발생하여 변화와 개혁 추진에 있어 난점이 있게 되고 환경변화에 대한 적응능력이 낮아져 결국 조직의 성과는 저하된다. 즉, 갈등의 관리에서 조직에 갈등이 거의 없는 상태가 된다면 조직의 생존이 위협받게 되고, 갈등이 너무 많으면 조직내에 큰 혼란이 발생하게 되는 것이다. 이것을 도시하면 <그림 2-1>과 같이 된다.¹⁷⁾ 따라서 조직관리자는 자신의 조직에 적절한 갈등의 수준을 파악하여 알맞은 수준을 유지하도록 관리하여야 한다.

<그림 2-1> 갈등의 수준과 조직체 성과간의 관계¹⁸⁾



註 17) Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1988). *Organizations : Behavior, structure, processes* (6th ed). Plano, TX : Business Publications.

18) Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. Jr. (1978). *Organizations : Behavior, structure, processes*. Dallas, TX : Business Publications. 308.

갈등수준	낮음	이상적	높음
영향	역기능적	순기능적	역기능적
집단행동	환경변화 적응력 둔화, 무사 안일적, 의욕상실, 침체적	환경변화에 신속한 적응력, 창의적, 변화 지향적, 활발한 문제해결 행동, 적극적 목표달성행동	혼란, 분열, 상호조정 결여, 목표의식 결여
성과	낮음	높음	낮음

3. 갈등의 분류

갈등은 갈등 근원의 기초에 입각하여 분류될 수 있고, 개인이나 집단 같은 조직의 계층을 근거로 하여 분류될 수 있다.

먼저, 갈등 근원의 기초에 입각한 갈등의 분류는 종종 갈등을 일으키게 하는 선행조건들을 기반으로 이루어지는데 갈등의 본질과 관련사항을 올바르게 이해하기 위하여 이들 원인에 근거하여 분류하는 것이 적합한 것으로 되어 왔다. 이러한 분류에 의한 갈등으로는 ①감정적 갈등 ②이해관계의 갈등 ③가치관의 갈등 ④인식적 갈등 ⑤목표갈등 ⑥본질적 갈등 ⑦현실적/비현실적 갈등 ⑧제도화된/비제도화된 갈등 ⑨보상적 갈등 ⑩변위된 갈등으로 분류되며, 조직 계층을 근거로 하여 분류한 조직갈등은 개인내적, 대인적, 집단내적, 집단간 갈등으로 분류된다.

첫째, 개인내적 갈등(intrapersonal conflict)은 개인의 내면적인 상태 및 성격 문제를 말한다. 조직 구성원이 자신의 전문적 기술, 관심, 목표와 가치가 일치되지 않는데 어떤 과업과 규칙을 실행해야 할 때 발생한다. 이러한 개인내적 갈등으로는 욕구좌절에 의한 갈등, 목표갈등, 역할갈등으로 분류할 수 있다.

둘째, 대인적 갈등(interpersonal conflict)은 개인과 개인사이에서 발생하는 갈등으로 조직 구성원 각자의 역할, 추구하는 목표, 가치관, 신념체계, 사고방식, 태도 등이 서로 상이함으로 인해 발생하는 갈등이다.¹⁹⁾ 조

직내에서 발생하는 대인적 갈등은 수평적 갈등(lateral conflict)과 수직적 갈등(vertical conflict)으로 분류할 수 있는데, 수평적 갈등은 같은 위치에 있는 관계 당사자들이 제한된 자금·인력·시설 등을 이용할 때나 승진 등에서 상호경쟁을 하게 될 때 발생하는 것이고, 수직적 갈등은 조직내 상하관계 즉, 역할 지시자와 역할 수행자 사이의 상호작용에서 발생하는 갈등이다.²⁰⁾

셋째, 집단내 갈등(intragroup conflict)은 한 집단의 구성원들간이나 집단내의 둘 이상의 하위집단간 갈등에 관한 것이다. 이와 같은 갈등은 한 집단의 몇몇 구성원이나 모든 구성원과 그들 지도자들간의 불화나 의견차이로 인해 발생한다.

넷째, 집단간 갈등(intergroup conflict)은 한 조직내의 둘 이상의 구성단위나 집단간 갈등을 말한다. 즉, 조직내에서 가장 보편적인 갈등형태로 조직내의 부서간 갈등이 가장 대표적이라 할 수 있다. 이런 갈등으로는 Line과 Step, 생산부와 판매부, 본사와 현장 Step들간의 갈등을 들 수 있다.

제 2 절 갈등모형

수년간 갈등모형은 조직 갈등에 있어 서로 다른 갈등유형들의 기능적 차이를 설명하기 위해 발전되어 왔다. 조직갈등 유형에 따라 분리된 모형으로 전개되었던 것보다는 대인적, 집단내, 집단간 갈등의 기능적 차이를 설명할 수 있도록 통합모형으로 전개되어졌다. 이렇듯 다양한 모형들이 조직갈등에 있어 하나의 과정으로서 나타나는데 학자별로 어떠한 차이를 두고 있는지 살펴보면 다음과 같다.

Goldman(1966)²¹⁾은 갈등의 주기를 설명하는데 발단사건, 영향을 주는 사건, 결론적 사건을 들어 갈등의 순환을 나타내었다. Pondy(1967)²²⁾는

註 19) 박 내희. (1989). 「조직행동론」. 서울 : 박영사.

20) 양 창삼. (1992). 「조직이론, 중보판」. 서울 : 박영사.

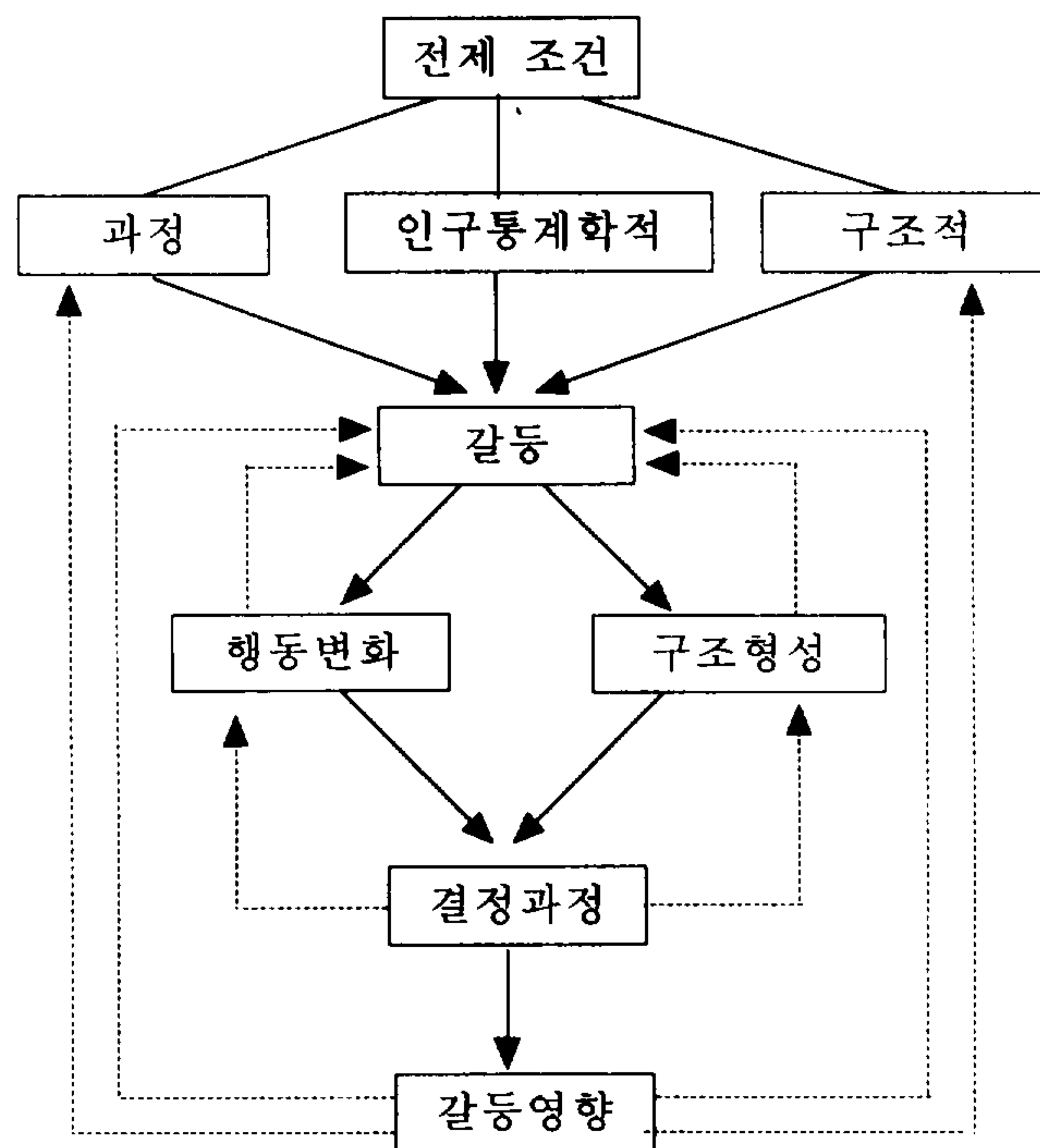
21) Goldman, R. M. (1966). A theory of conflict processes and organizational offices. *Journal of conflict Resolution*, 10, 328-343.

22) Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict : Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.

조직 갈등모형을 잠재적 갈등, 인지적 갈등, 감지된 갈등, 표면화된 갈등, 갈등영향 등 다섯 단계의 갈등 에피소드로 제시하였다.

Walton과 Dutton(1969)²³⁾은 각 부서간의 갈등모형을 갈등의 결정요소, 갈등의 속성 혹은 징후, 조직의 효과성에 관한 관계양상의 중요성에 초점을 두어 제시하였다. Thomas's(1976)가 주장한 것은 좌절, 개념화, 행동, 결과 등을 포함한 갈등사건의 과정모형이다. <그림 2-2>에서는 조직 갈등의 이론적 모형을 나타내고 있다. 특히 대인적, 집단내, 집단간 갈등을 나타내고 있는 이 모형은 수많은 문헌 연구에 기초하고 있다. 이 모형은 가설들을 실험하고 공식화하는데 유용하게 사용될 수 있으며 이와 같은 과정을 통해 이 모형의 타당성을 입증할 수 있게 된다.

<그림 2-2> A Model Organizational Conflict²⁴⁾



註 23) Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict : A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14, 73-84.

24) Rahim, M. A. (1980). Some contingencies affecting interpersonal conflict in academia : A multivariate study. *Management International Review*, 20 (2), 117-121.

위의 그림 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 전제조건(antecedent conditions) - 이는 갈등이 발생하기 전 개인들이 지니고 있는 행위적 조건, 구조적 조건을 의미한다. 행위적 조건은 갈등당사자들의 성격, 철학, 소신 등을 말하고 인구통계학적 조건은 갈등당사자들의 연령, 성, 교육수준, 조직에 있어서의 근무년수 등과 같은 변수를 지칭한다. 구조적 조건은 조직구조와 과업구조를 의미한다.

둘째, 행동변화(behavioral changes) - 갈등이 시작된 이후에 발생하며, 갈등은 각 집단의 행동과 태도에 영향을 준다. 만약 갈등이 심각해지면 그 집단은 단결, 신뢰관계, 목표달성에 소홀해질 뿐만 아니라, 각 집단은 상대집단을 이기거나, 상황을 통제하는데 관심을 쏟게 되어 실제적인 문제해결에는 관심을 갖지 못하게 된다. 다시 말해서 각 집단은 조직의 효과적인 목표달성을 위해 최선을 다할 수 없게 된다는 것이다. 심각한 갈등의 결과는 각 집단에 대한 지각의 왜곡으로 나타난다. 이러한 지각의 왜곡은 점차적으로 확대 될 것이고, 다른 집단을 적으로 생각하여 그들은 서로 부정적인 고정관념을 갖게 될 것이며, 긍정적인 갈등해결을 위한 객관적인 정보를 수집하고 평가하기가 더욱 어려워지게 될 것이다.

결국, 집단들은 그들의 갈등을 해결하기 위해 승-패 방법을 더 많이 사용하게 될 것이다. 또한 동등한 힘을 가진 양 집단이 갈등을 해결하기 위해 지배양식을 사용하여 의견차이를 좁히지 못했을 때는 지배양식에서 타협양식으로 바뀔 것이다. 두 집단간에 힘의 차이가 있는 경우(즉 상사와 부하)에는 힘이 강한 집단이 지배양식을 사용하여 힘이 약한 집단에게 갈등해결을 강요할 것이며, 힘이 약한 집단은 아무런 이견제시도 못하고 보다 힘이 강한 집단이 제시한 결정을 받아들이는 회피양식의 사용을 강요받게 될 것이다.

셋째, 구조형성(structure formation) - 갈등당사자들의 상호작용이 보다 경직됨에 따라 나타나는 구조형성 단계에서 각 집단들은 자유로운 정보교환을 방해하는 상호작용의 구조를 공식화하게 될 것이다. 또한 집단들간의 모든 의사소통은 형식적이고, 엄격하고, 까다롭게 이루어지며, 관료적인 조직에 있어서의 집단은 기존 규칙과 규정을 갈등해결을 위해 사용하게 될 것이다. 어떤 상황에서는 집단의 기존 규칙에서 또 다른 해석을 찾아내 그 결정에 구성원들이 따를 것을 강요할 것이다.

넷째, 갈등영향(conflict aftermath) - “때로는 갈등해결이 집단과 집단 간 미래 관계와 각 집단 구성원들의 태도에 영향을 주는 결과를 남기기도 한다”.²⁵⁾ 갈등해결양식 가운데 협상과 타협양식이 배타적으로 사용되어진다면, 갈등해결 후 한 집단은 부분적으로 패배했음을 깨닫게 될 것이다. 패배가 명확한 한쪽 집단은 비탄과 분노에 휩싸이게 되고 상대 집단에 대해 적대감을 갖게되며, 이는 잠재적 갈등의 한 원인이 될 것이다. 승-패 갈등해결은 각 집단의 행위와 태도에 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직구조에도 영향을 줄 것이다. 예를 들면, 대립하는 집단 또는 그들의 상사는 양 집단에서 발생할 수 있는 미래의 갈등해결을 위해 규칙이나 절차를 명확히 할 것이다.

갈등해결을 위해 통합 또는 문제해결 양식을 사용했을 때 양 집단의 심리적 갈등을 줄일 수 있으며, 정보교환과 자유로운 의사소통방법을 사용하여 갈등해결을 위해 최선의 노력을 할 것이다. 결국 갈등관리를 위한 문제해결접근이 집단간 화합을 앞당길 수 있을 것이다.

제 3 절 대인적 갈등관리

1. 상황적 결정요인

다 수의 연구에서 일반적으로 조직내부 갈등원인들이 연구되어졌으나, 갈등해결양식에 영향을 미치는 요인들은 충분히 연구되어지지 않았다. 성격, 권력의 원천, 조직문화, 준거인물의 역할 등의 여러 요인들이 대인적 갈등뿐만 아니라 집단내부, 집단간 갈등에도 영향을 미친다. 이러한 요인들을 상황적 결정요인이라 하는데 이들에 대해 살펴보면 다음과 같다.

1) 성격(personality)

성격과 갈등의 철저한 실험실 연구를 통해 Terhune(1970)는 “성격은 협동-갈등행동에 영향을 미칠 뿐만 아니라 매우 중요하게 보이는 것 같

註 25) Filley, A. C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL : Scott, Foresman.

다고 하였다. 그러므로 연구자는 성격의 영향이 처음 분석에서 곧 바로 나타나지 않는다고 단념해서는 안되며 특히, 복잡한 상황에서는 더욱 그렇다”라고 결론 내렸다.²⁶⁾

Kilmann과 Thomas's(1975) 연구분야는 대학생을 표본으로 대인적 갈등을 해결하는 다섯 가지 양식간의 관계를 조사하였고, 심리학자인 Jungian²⁷⁾은 네 가지 범위의 성격(Myers-Briggs Type Indicator²⁸⁾에 의해 측정된 것과 같이 감지-직관, 사고-감각, 내향적인-외향적인, 그리고 판단-지각)으로 구분하여 연구하였다. 그 결과 외향적인 성격의 소유자는 내향적인 사람보다 갈등관리방안 중 협동과 통합양식을 더 선호하는 것으로 나타났다. Chanin과 Schneers's(1984)²⁹⁾의 실험연구에서는 감성적인 사람은 타협과 적응적 양식을 통해 갈등을 해결하려 하고, 생각하는 사람은 지배와 통합양식을 통해 갈등을 해결한다는 것을 발견하였다. Schneer와 Chanin(1987)의 또 다른 연구에 의하면 지배욕구가 높고 친교육구가 낮은 사람은 지배적 양식을, 지배욕구가 낮고 친교육구가 높은 사람은 적응적 양식을 선택하는 것으로 나타난다고 하였다.

Jones와 White's(1985) 또한 실험연구를 통해 친교육구와 타협양식의 선호도간에는 긍정적인 상호관계를 보이고, 친교육구와 통합양식의 선호도간에는 부정적인 상호관계를 보이고 있음을 발견하였다. 이 연구는 또한 복종(그밖에 어떤 사람의 리더십을 수용하려는 욕구)과 지배양식간에는 긍정적인 상호관계가 있고, 공격과 타협양식간에는 부정적인 상호관계가 있음을 발견하였다.

다른 연구들에서는 감각추구로서 성격의 특성(즉 스릴과 모험추구, 경험추구, 미억제(disinhibition), 권태감정)³⁰⁾, 자기점검(즉 사회적 민감성),

註 26) Terhune, K. W. (1970). The effects of personality in cooperation and conflict. In P. Swingle (Ed.), *The Structure of Conflict*. New York : Academic Press. 193-234.

27) Jung, C. G. (1923). *Psychological types*. London : Routledge and Kegan Paul.

28) Myers, I. B. (1962). *Manual : The Myers-Briggs type indicator*. Princeton, NJ : Educational Testing Service.

29) Chanin, M. N., & Schneer, J. A. (1984). "A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior," *Human Relations*. 37, 863-879.

그리고 A형태의 행동³¹⁾이 대인적 갈등해결양식들과 관련되어 있다는 것을 보여 주고 있다. 예를 들면, 감각추구는 단지 여성의 갈등해결양식과 관련되어 있고, 감각추구가 높은 사람은 감각추구가 낮은 사람보다 지배적 양식을 더 많이 사용하고 적응적 양식을 덜 사용하였다. 비관리자 가운데서도 B형태는 A형태 또는 중간계급인 고용인들보다 타협양식을 통하여 동료와의 갈등을 해결하는 것 같았다. 적절하고 높은 자기점점은 낮은 자기점점보다 통합과 타협양식을 통하여 다른 사람들과의 갈등을 해결할 가능성이 높은 것으로 나타났다는 것을 발견하였다.

이전에 재조사된 연구와 Bell과 Blakeney(1977)에 의한 초기 연구, 그리고 John과 Melcher(1982)의 연구에서는 대인적 갈등관리양식들과 성격 사이의 낮은 상관관계를 발견하였다. 몇 명의 협상관련 학자들은 성격과 협상결과의 관계는 미약하다는 것을 발견하였다. 협상문헌에 관한 철저한 조사 후 Wall과 Blum(1991)³²⁾은 협상가의 성격과 협상결과에 대해 아래와 같은 유사한 결론을 얻었다 :

일반적으로 우리는 주로 상호작용적이며 무의미한 영향들의 복잡한 형태를 발견할 수 있다. 그러나 우리는 어떤 성격과 협상결과에 대한 뚜렷한 영향을 입증할 수 있는 일관된 연구의 경향을 발견하지 못하였는데, 이는 실험실 연구에 의해 발견된 비교적 정확한 것이다. 또한 개인의 차이점이 매우 통제된 조건에서 성격과 협상결과의 효과를 나타내는데 실패하거나 실험실 연구에서 다른 요인들에 묻혀 버리게 된다면 현실적인 협상에서 나타나는 영향은 애매 모호할 것이다.

이러한 낮은 상관관계는 여러 연구자들이 갈등집단이나 갈등상황, 갈등쟁점들간의 수직적인 관계를 통제하는데 부분적으로 실패한 것이 원인

註 30) Pilkington, C. J., Richardson, D. R., & Utley, M. E. (1988). Is conflict stimulating? Sensation seekers' responses to interpersonal conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 596-603.

31) Baron, R. A. (1989). Personality and organization conflict : Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 281-296.

32) Wall, J. A., Jr., & Blum, M. W. (1991). Negotiations. *Journal of Management*, 17, 273-303.

일 것이다. Jones와 White(1985)³³⁾는 “성격과 그에 따른 행동은 강하거나 단순한 관계를 거부할 만큼 복잡하게 얽혀있다. 그러므로 사람들은 누구나 그 성격에 차이가 있어 서로 다른 방식을 사용하는 제각각의 경향을 띠고 있는 수가 많다”라고 제시하면서 성격과 갈등해결양식의 낮은 상관 관계를 이해할 수 있다고 하였다.

Antonioni³⁴⁾의 연구는 대학과 경영자를 표본으로 NEO-FFI³⁵⁾에 의해 측정되었던 다섯 가지 중요한 성격요인들과 ROCI-II에서 사용되었던 동료와의 갈등에 있어서 갈등관리 방안의 다섯 가지 양식의 관계를 조사한 결과 외향적이고, 자상하고, 개방적이고, 상냥한 사람은 통합양식과 긍정적인 관계가 있다는 것을 발견하였다. 그와는 반대로 소심하고, 신경질적인 사람이 지배양식과 부정적인 관계가 있는 반면, 외향적인 사람은 지배양식과 긍정적인 관계가 있는 것을 발견하였다. 즉 소심하고 신경질적인 사람이 회피양식과 긍정적인 관계가 있는 반면 외향적이고, 개방적이고, 자상한 사람은 회피양식과 부정적인 관계가 있다는 것이다. 이는 갈등관리 연구에서 개인적인 차이점을 간과해서는 안 된다는 것을 보여주고 있다. 대인적 갈등관리방안에서 앞으로의 연구방향은 성격요인이 개인의 갈등관리방안 선택을 제한하는지의 여부에 중점을 두어야만 할 것이고, 그러한 연구의 긍정적인 결과는 획기적인 효과를 가져올 것이다.³⁶⁾

Hammock and Richardson(1991)³⁷⁾의 두 연구에서는 지배양식을 가리키는 반응인 자기보고서(즉 자신에게 높은 관심을 갖고 다른 사람에게 낮

註 33) Jones, R. E., & White, C. S. (1985). Relationships among personality, conflict resolution styles, and task effectiveness. *Group & Organization Studies*, 10, 152-167.

34) Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management style. *International Journal of Conflict Management*, 1, 265-280.

Moberg, P. J. (1998). Predicting conflict strategy with personality traits : Incremental validity and the five factor model. *International Journal of Organizational Analysis*, 9, 258-285.

35) Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory*. Odessa, FL : Psychological Assessment Resources.

36) Antonioni, D. (1998). op. cit., 353.

37) Hammock, G. S., & Richardson, D. R. (1991). Aggression as one response to conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 298-311.

은 관심을 갖는 반응)가 적극적인 행동과 긍정적인 관계가 있다고 하였다. 이러한 결과는 통합양식과 적응양식(즉 다른 사람에게 높은 관심을 나타내는 전략)은 적극적인 행동과 부정적인 관계임을 보여 주는 것이다.

비록 성격과 갈등양식관계에 관한 다수의 연구결과가 일치하지 않는다 할지라도 이러한 연구에 많은 관심을 가지게 한다. 이러한 예로 최근 Cole(1996), Frederickson(1998), Roberts(1997), Sorenson and Hawkins (1995), Trubisky, Ting-Toomey, 그리고 Lin(1991), 다른 여러 연구자들에 의해 이러한 관계가 연구되어졌는데 공간적인 제한과 일치하지 않는 다수의 연구결과로 인하여 재조사를 불가능하게 하였다.

2) 권력의 원천(bases of power)

권력의 원천에 관한 다수의 연구들은 업무의 실행단계에 있어 상사가 가지는 권력의 원천(강제적, 보상적, 전문적, 합법적, 준거적)과 부하들의 만족에 대한 영향을 증명하기 위해 수행되었다. 그러나 조직 이론가들은 상사가 가지는 권력의 원천이 부하가 대인적 갈등해결양식을 선택하고 사용하는 데 미치는 효과에 대한 조사를 소홀히 하였다.

Raven과 Kruglanski(1970)³⁸⁾는 사회적인 권력과 사회적인 갈등관계를 철저히 조사한 수많은 연구에서 “권력분석을 통해 복수적인 갈등을 분석하기 위한 중요한 토대를 마련하였다”고 제시하였다. 그들은 또한 권력 분석이 다른 형태의 갈등에 적용되어질 때 복잡하게 된다고 하였다.

Stern과 Gorman(1969)³⁹⁾은 계급내부의 갈등과 관련하여 “권력의 행사는 갈등의 원인뿐만 아니라 갈등의 중요한 반응이 된다”고 지적하였다.

자동차 제조업자들과 상인 거래에 관한 연구에서 Lusch(1976b)는 강압적인 권력은 제조업자(회사)-상인간의 갈등을 증가시키고, 비강압적인 권력(보상적, 전문적, 합법적, 준거적)은 제조업자-상인간의 갈등을 감소

註 38) Raven, B. H., & Kruglanski, A. W. (1970). Conflict and power. In P. Swingle (Ed.), *The structure of conflict*. New York : Academic Press. 69-109.

39) Stern, L., & Gorman, R. H. (1969). Conflict in distribution channels : An exploration. In L. W. Stern (Ed.), *Distribution channels : Behavioral dimensions*. Boston : Houghton Mifflin. 156-175.

시킨다고 하였다.

Jamieson과 Thomas(1974)는 교사가 가지는 권력의 원천을 학생들이 어떻게 지각하고 있는가와 교사간의 갈등을 해결하는데 있어 그들이 사용하는 갈등해결양식에 관해 연구한 결과, 학생들(고등학교와 대학에 재학 중인)은 강제적인 권력을 행사하는 교사에게는 다소 덜 순응적(적응적)이었으며 더 경쟁적(지배적)인 것으로 나타났다. 강압적인 권력은 졸업생에게서도 경쟁적(지배적) 양식과 긍정적인 상호관계가 있었다. 준거적 권력은 고등학생과 대학에 재학중인 학생에게는 순응적(적응적) 양식을 유발했고, 졸업생에게는 협동(통합)양식을 유발했다는 것을 발견하였다.

3) 조직문화(organizational culture)

Likert와 Likert(1976)는 긍정적인 조직문화가 구성원들의 불일치와 논쟁에 직면했을 때 효과적인 갈등관리를 가능하게 할뿐만 아니라 문제들을 확인하고 정확한 판단을 받아들이게 한다고 예측하였다.

최근 조직문화의 개념이 경영이론가들이나 경영실무자들에게 상당한 관심이 되고 있다. Schein(1990)⁴⁰⁾은 “분위기는 단지 문화의 표면적인 표시에 불과하였고, 따라서 분위기에 관한 연구는 조직 갈등에 있어서 보다 깊은 원인이 되는 양상을 탐구할 수 없게 하였다”고 정확히 지적하였다.

조직문화는 공유된 생각, 태도, 가치관, 신념, 기대 및 규범을 가리킨다. Schein(1990)은 두 회사간 조직문화의 예를 제시하였다. 이러한 예는 갈등관리에 있어서 문화적인 효과를 나타낸다. 바꾸어 말하면, 조직문화는 조직의 장기적인 성장과 적응력에 영향을 미친다고 할 수 있다. A회사의 조직문화는

실행에 참여하고 있는 모든 사람이 아이디어의 타당성 논의를 통하여 확신을 갖지 못한다면 아이디어는 실행될 수 없는 것으로 생각한다..... 반면에 B회사에서는 고도의 형식에 얽매인 인위적인 결과수준이 발견된다..... 이러한 B회사에서 나타나는 결과수준은 교차 부분적 또는 교차 기

註 40) Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.

능적 회의의 총체적 부재, 그리고 수평적 의사소통의 총체적인 결핍에 의한 것이다. 또한 외부 상담자가 어떤 부서에 메모를 주면서 다른 부서에 전달하도록 한 지시도 대체적으로 전달되지 않고 방치된다.

이러한 사례들은 문화와 갈등관리의 관계를 보여주고 있다. A회사에서는 피고용인들(즉 상사, 부하, 동료)이 토론 및 논의를 통해 갈등관리를 할 수 있도록 격려하는데 반해, B회사에서는 억제와 회피를 통하여 문제를 해결하였다. 결과적으로 B회사는 “신속한 결정이 요구되어지는 것이 수 없이 많지만 회사의 시스템과 과정들이 느리고 번거롭다는 것을 구성원들이 깨닫게 되며, 혁신적인 마케팅을 위해서는 다량의 아이디어 교환을 필요로 하지만 그것은 수평적 의사소통의 토대를 필요로 한다는 것도 깨닫게 된다”.

또한 Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin, Nishida⁴¹⁾를 중심으로 5개 국가에서 이루어진 연구에서 그들은 국가의 문화는 대인적 갈등해결양식에 영향을 미친다는 것을 발견하였다. ROCI-II와 같이 그들의 연구 또한 미국의 응답자들은 일본과 한국의 응답자보다 지배양식을 더 많이 사용한다는 것을 발견하였고, 중국과 대만의 응답자들은 미국의 응답자들보다 적응적 양식과 회피양식을 더 많이 사용한다는 것을 발견하였다.

4) 준거인물의 역할(referent role)

조직은 구성원들에게 서로 다른 지위를 부여함으로써 갈등을 조장한다. 상사와 부하의 의사소통에 있어서 부하들은 그들이 알고 있는 것보다 오히려 받아들일 수밖에 없는 것이 사실이라고 종종 말한다. 이것은 특히 상사가 권위주의자이고 부하들을 열등하다고 생각할 때 나타나는 현상이다. 그러므로 부하, 동료보다 상사와 갈등을 겪고 있을 때 적응적 양식의 사용이 더 효과적이라는 가정이 당연할 것이다.

그후 부하들은 갈등상황에서 벗어나는 것 같다.⁴²⁾ 이를 통해 부하보다

註 41) Trubisky, P., Ting-Toomey, S., & Lin, S-L. (1991). The influence of individualism-collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 65-84.

동료와의 갈등에서, 동료보다 상사와의 갈등에서 회피양식을 더 많이 사용한다는 것을 예측할 수 있다.

Phillips와 Cheston(1979)⁴³⁾의 연구에서는 강압적(지배적) 접근양식이 동료보다 부하와의 갈등에서 나타나는 차이점을 다루는데 가장 보편적인 방법인 반면에, 상사와의 갈등에서는 덜 보편적인 방법으로 나타났다. 타협적인 접근양식은 양 집단이 동등한 권력(동료)을 가진 갈등상황에서 가장 보편적인 것으로 나타났다. 그러므로 타협적 양식은 상사나 부하와의 갈등보다는 동료와의 갈등을 해결하는 수단으로 사용 될 것으로 예측할 수 있다.

Rahim(1985)⁴⁴⁾은 ROCI-II에서 관리자가 보여주고 있는 상사, 부하, 동료와의 대인적 갈등관리방법을 제시하고 있다. 이를 살펴보면, 관리자들은 상사와의 갈등에서는 적응적 양식을, 부하와의 갈등에서는 통합양식을, 동료와의 갈등에서는 타협양식을 주로 사용한다. 보다 작은 규모에서, 관리자들은 상사와의 갈등에서는 타협과 지배적 양식을, 부하와의 갈등에서는 회피양식을 사용하지만 이러한 경우는 많지 않은 것으로 나타났다. 이러한 방안들은 아마도 상사와 부하의 갈등시 주로 사용하는 갈등해결양식이 실패했을 때 관리자들에게 사용되어졌던 대안일 것이라고 생각된다. 미국에서 실시한 Oh(1997), Ahose(1995), Young(1997)⁴⁵⁾의 연구에서는 갈

註 42) Kahn, R. L., Wolf, D. M., Quinn, P. R., Snoak, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organization stress : Studies in role conflict and ambiguity*. New York : Wiley.

43) Phillips, E. & Cheston, R. (1979). Conflict resolution : What work? *California Management Review*, 21(4), 76-83.

44) Rahim, M. A. (1985). *Managing conflict in organizations*. New York : Praeger.

45) Oh, E. -S. (1997). *A comparison of NCAA division I athletics directors' and coaches' conflict management styles and influential factors that affect the conflict management styles*. Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas, Lawrence.

Ahose, D. K. (1995). *The effects of formal and informal relations on choice of interpersonal conflict resolution strategy*. Unpublished doctoral dissertation, Gonzaga University, Spokane, WA.

Young, B. K. (1997). *Organizational conflict of administrators in two-year colleges : A descriptive study*. Unpublished doctoral dissertation, Ohio

등관리 양식의 선택에 준거인물이 영향을 미친다고 제시하였다.

ROCI-II에서 Rahim이 사용했던 것과 동일한 관찰법과 자기보고서 두 가지를 모두 사용하여 연구한 이창원(1990)⁴⁶⁾은 참여자들이(한국 경영자들) 상사, 부하, 동료와 상호관계를 가질 때 다섯 가지 갈등양식에서 일관된 차이를 나타내고 있음을 발견하였다. 이 연구는 더 나아가서 조직 내에서 대인적 갈등을 해결하는 양식이 집단의 계급적 관계의 함수라는 사실을 경험에 입각한 증거를 통해 제시하였다는 점에서 의미가 크다고 할 수 있다.

남한의 중앙 정부 피고용인들을 표본으로 한 이창원(1996), 터키와 요르단의 경영자들을 표본으로 한 Kozan(1989), 스페인의 경영자들과 피고용인들을 표본으로 한 Munduate, Ganaza, Alcaide(1993)에 의해 실시된 연구에서도 준거인물 또는 피고용인들의 상대적인 지위가 갈등해결양식에 영향을 미친다는 연구결과를 발견하였다.

Musser(1982)는 부하가 상사와의 심각한 갈등을 해결하기 위해 실제로 행동방식을 어떻게 선택하는가를 보여 주는 결정적인 모형을 나타냈다. 이 경우 부하가 갈등해결방안(전략)의 다섯 가지 양식들 가운데 하나를 선택하는 것은 각각의 영향변수에 대한 자신의 반응에 의존한다고 하였다. 여기서 영향변수란 부하가 그 조직에 머물고자 하는 바램, 부하가 상사의 태도 및 신념과 자신의 태도 및 신념사이의 일치 정도를 지각하는 것과 부하가 독단적인 행동으로부터 자신이 보호받고 있다고 지각하는 정도를 의미한다. Renwick(1975)는 조직의 지위(상사-부하)가 갈등해결양식에 영향을 미치는지의 여부를 알아보기 위해 연구하였으나, 다섯 가지 갈등해결양식에 영향을 미치지 않았다는 것을 발견하였다. 이러한 모순된 결과는 어쩌면 다섯 가지 갈등해결양식을 측정하는데 사용되었던 단일 아 이템도구에 그 원인이 있을 것이다.

5) 성(gender)

University.

註 46) C. W. Lee, (1990 b). Relative status of employees and styles of handling interpersonal conflict : An experimental study with Korean managers. *International Journal of conflict Management*, 1, 327-340

대인적 갈등해결양식에 있어서 성에 따라 차이가 있다는 내용과 관련된 많은 연구가 있었으나 결정적인 결과를 보여 주지 못하였다.

Rahim(1983a)이 대인적 갈등해결양식에 있어서 남녀의 차이점을 연구한 결과 여성들은 남성관리자보다 통합적, 회피적, 타협적 양식을 사용하지만 적응적 양식은 덜 사용한다는 것을 발견하였다. 일본의 문화적인 환경에서 실시한 Cole(1996)의 연구에 의하면, 여성은 남성보다 회피와 타협 양식을 더 많이 사용한 반면, 남성이 여성보다 지배적 양식을 더 많이 사용한다고 하였다. 이러한 발견은 Kilmann과 Thomas(1975)⁴⁷⁾와 Baron(1989)⁴⁸⁾에 의해 보고된 결과와 다소 일관성이 있다. 이 연구는 오하이오주 12개 주립대학에서 234명의 행정관들(여자=117명, 남자=117명)을 대상으로 실시하였고, 여성이 남성보다 더 타협적이라는 사실을 발견하였다. 그러나 나머지 4 가지 양식에서는 성의 차이는 나타나지 않았다.⁴⁹⁾

몇몇 연구는 다른 측정도구를 가지고 조직에서 남녀의 갈등관리 모형을 비교했는데 다음과 같다. 먼저 Renwick(1977)⁵⁰⁾는 하나의 아이템 도구를 사용하여 기업에 근무하고 있는 남자 55명과 여자 40명을 대상으로 갈등관리방안을 측정하고자 하였으나 유의할 만한 차이점을 발견하지 못했다.

Shockley-Zalabak(1981) 또한 Hall's(1969)의 Conflict Management Survey를 토대로 갈등관리 방안에 관한 남녀의 차이점을 조사하기 위해 기업에 근무하고 있는 남자 38명과 여자 31명을 대상으로 실시하였으나, 통계학적으로 중요한 차이들은 나타나지 않았으며 Renwick의 연구결과와

註 47) Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980.

48) Baron, R. A. (1989). Personality and organization conflict : Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 281-296.

49) Neff, E. K. (1986). *Conflict management styles of woman administrators in the twelve state universities in Ohio*. Unpublished doctoral dissertation, Bowling Green State University, Ohio.

50) Renwick, P. A. (1977). The effects of sex differences on the perception and management of superior-subordinate conflict : An exploratory study. *Organizational Behavior and Performance*, 19, 403-415.

비슷하게 나타났다.

Dune's(1989)⁵¹⁾연구는 “직무와 관련된 갈등관리에 있어서 여성이 남성보다 더 혼란스러워 했으며 협상동안 더 회유적이었다”는 실험결과에 의문을 제기하였다.

성격에서처럼 대인적 갈등해결양식들과 성(gender)의 관계는 미약하고 일관성이 없는 것으로 나타났다. Wall과 Blum(1991)⁵²⁾에 의해서도 유사한 결론이 검증되었으며, 철저히 조사한 문헌연구에서 성(gender)과 협상결과와의 관계는 한계가 있고 모순이 있다는 것을 보여 주었다.

2. 관리 전략

대인적 갈등의 관리전략은 행동적(과정적) 개입전략과 구조적 개입전략으로 분류할 수 있다. 과정적 개입전략은 조직 구성원들의 태도와 행동을 변화시킴으로써 갈등해결을 위해 통합양식을 활성화시키는데 그 목적이 있다. 따라서 진단결과 조직 구성원들이나 조직의 몇몇 시스템이 통합적 양식을 선택하고 사용하기가 어렵거나 강요, 지배, 회피양식을 통상적으로 사용할 경우에는 교류분석이 이용될 수 있다. 교류분석은 어떤 조직의 구성원들이 의사소통기술을 높이고 동시에 상사, 부하, 동료와의 갈등을 해결하는 양식을 개선할 수 있게 해 준다.

1) 과정적 개입전략으로서의 교류분석

Burne(1961, 1964)에 의해 개발되고 Harris(1969), James와 Jongeward(1971), 그리고 Harris와 Harris(1985)에 의해 명확하고 대중적으로 제시된 교류분석은 개인과 개인의 상호작용을 포함하는 사회적 교류를 더 많이 이해할 수 있게 해준다. Goldman(1991)⁵³⁾은 교류분석을 “우리 자신의 행동을 통제하고 다른 사람들의 행동에 영향을 주며, 보다 바람직한 화합을 이룰 수 있는 모델을 제공해 주는 협상가에게 유용한 기술상의 도구”라고

註 51) Dune, M. J. (1989). Sex differences in styles of conflict management. *Psychological Reports*, 65, 1033-1034.

52) Wall, J. A., & Blum, M. W.(1991). op. cit. 17, 275-303.

53) Goldman, A. L. (1991). *Settling for more : Mastering negotiating strategies and techniques*. Washington, DC : Bureau of National Affairs.

하였다. 교류분석개입은 조직 구성원들의 의사소통 기술을 향상시켜주고, 그 결과 상사, 부하, 동료와의 갈등해결양식을 가능하게 해준다. 이러한 교류분석은 구조적 교류분석, 적절한 교류분석 등의 관점에서 논의될 수 있다.

(1) 구조적 교류분석 또는 성격분석

이는 자아상태들에 관한 연구이다. 인간은 세 개의 심리학적인 상태 (즉 부모(P), 성인(A), 아이(C))에서 서로 각각 상호작용하게 된다. 또한 모든 사람에게는 이 세 가지 자아상태들이 존재한다.

Burne(1972)⁵⁴⁾는 자아상태를 “행동양식에 따라 반응되어 나타난 사고와 감정의 일관된 체계”라고 하였다. 이러한 세 가지 자아상태는 다음과 같이 설명될 수 있다.

첫째, 부모자아 상태이다. 이는 권위적인 모습을 나타내는 부모의 태도, 가치, 행동을 반영한다. 이 상태는 지나친 보호와 자애로운 자세, 행동, 또는 비판적이고 경멸하는 태도와 자세를 포함한다.

둘째, 성인자아 상태이다. 이 자아상태는 성격의 합리적인 부분, 즉 이를 토대로 문제해결을 위한 정보를 선택하고 분석하여 정보와 증거에 입각하여 논의되는 행위를 의미한다. 이 행위는 인간존재가 평등하고, 중요하며 합리적이라는 것을 전제로 하고 있다.

셋째, 아이자아 상태이다. 이는 유년시절 초기의 경험과 상황을 반영한다. 이 상태에서 개인은 그 자신이 아이였을 적에 했던 바로 그 방법으로 생각하고, 느끼고, 행동한다.

다음은 이러한 자아상태들이 개인간 상호작용에 어떻게 영향을 미치는지를 논의한다.

(2) 적절한 교류분석

위의 세 가지 자아상태는 모든 인간에 존재하며, 다른 것들과 더불어 개인간 상호작용에 영향을 미친다. A라는 사람이 B라는 사람과 의사소통

註 54) Burne, E. (1972). *What do you say after you say hello? The psychology of human destiny*. New York : Bantam. 11.

을 할 때 A라는 사람은 분명한 자아상태에서 B라는 사람의 세 개의 자아상태 중 한 개의 자아상태에 메시지를 직접 전달한다. 이와 같이 의사소통의 기본단위를 하나의 교류라고 말할 수 있다.

교류는 상호보완적, 교차적, 동기 은폐적 교류로 분류할 수 있다.

첫째, 상호보완적 교류 - 이는 교류가 평행적일 때 발생한다. 즉 하나의 자아상태(부모자아상태)에서 주어진 메시지가 다른 편의 적절한 자아상태(즉 아이자아상태)로부터 기대된 반응을 얻을 때 발생한다. 다시 말해서 “P-A-C 교류도표에서의 자극과 반응이 평행선을 이룰 때 교류는 상호보완적이고 계속해서 그런 방향으로 진행하게 된다. 만일 vector가 평행하다면 vector들이 어느 방향으로 가든지(부모-부모, 성인-성인, 아이-아이, 부모-아이, 아이-성인) 별 문제가 없다”.⁵⁵⁾

이러한 교류의 예는 <그림 2-3>에서 보여 주고 있다.

<그림 2-3> 상호 보완적 교류

(a) 부모-부모

S : 요사이 대학생들은 학점을 위해 열심히 공부하는 것 같지 않아요.

R : 최종 목표는 어디일까요?

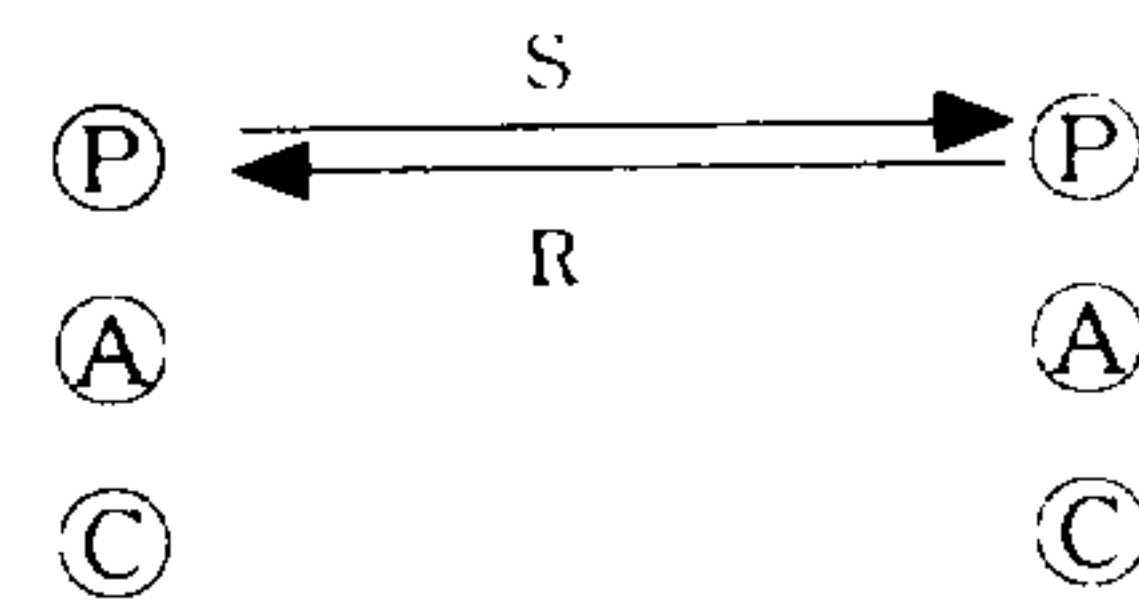


fig. 2-3a 부모-부모 교류

註 55) Harris, T. A. (1969). *I'm OK - You're OK : A practical guide to transactional analysis*. New York : Harper & Row.

(b) 성인-성인

S : CPA 시험에 합격한 것을 축하해요.

R : 감사합니다.

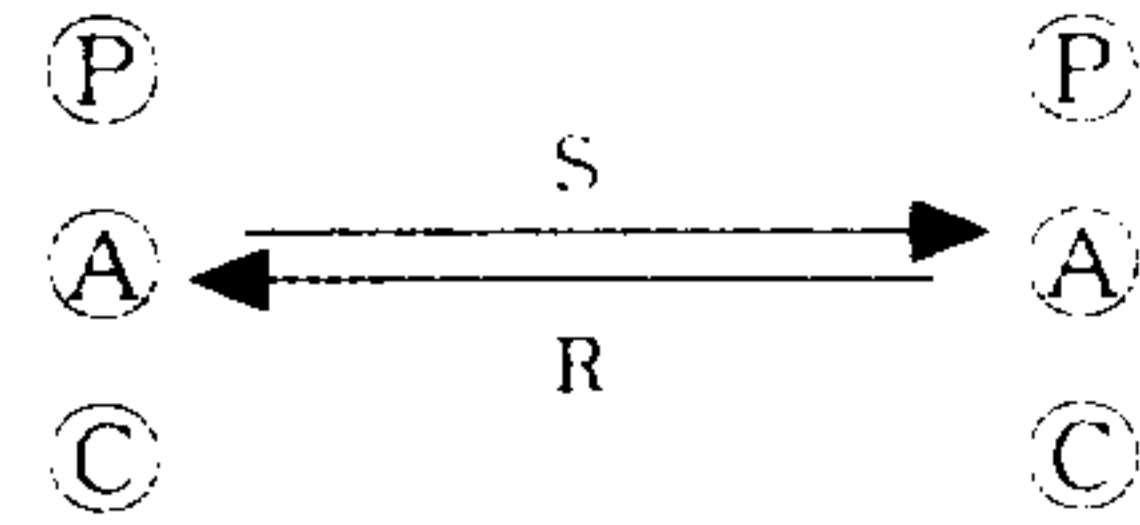


fig. 2-3b 성인-성인 교류

(c) 아이-아이

S : 이 일을 어떻게 끝내야 할지 모르겠어.

R : 언제나 너를 도와 줄게.

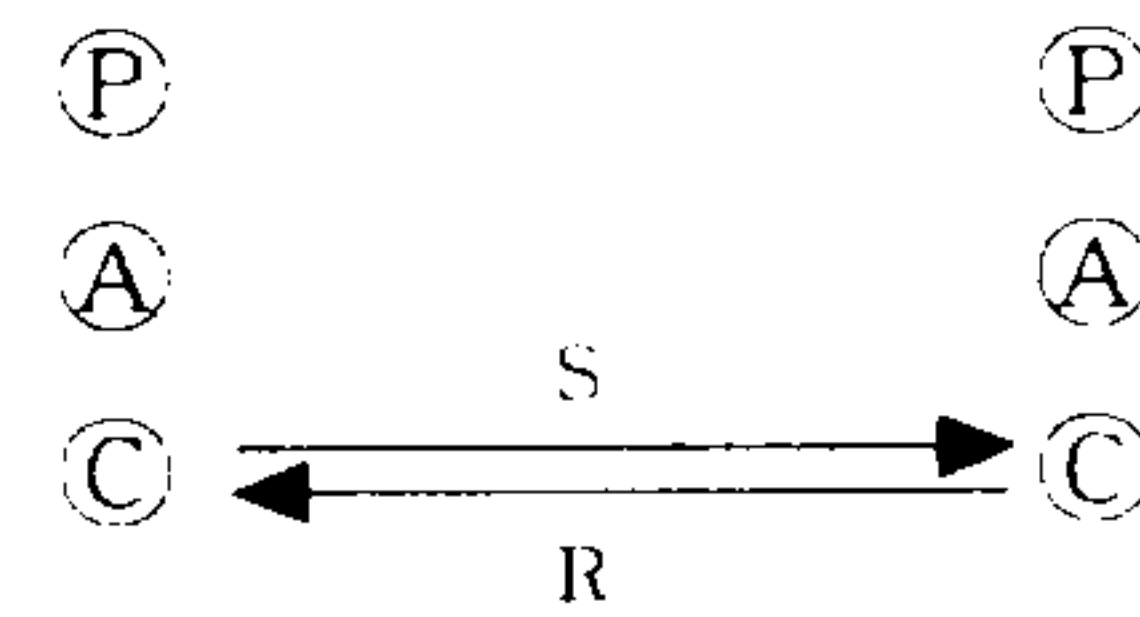


fig. 2-3c 아이-아이 교류

(d) 부모-아이

S : 내가 너의 일을 도와주지.

R : 고맙습니다.

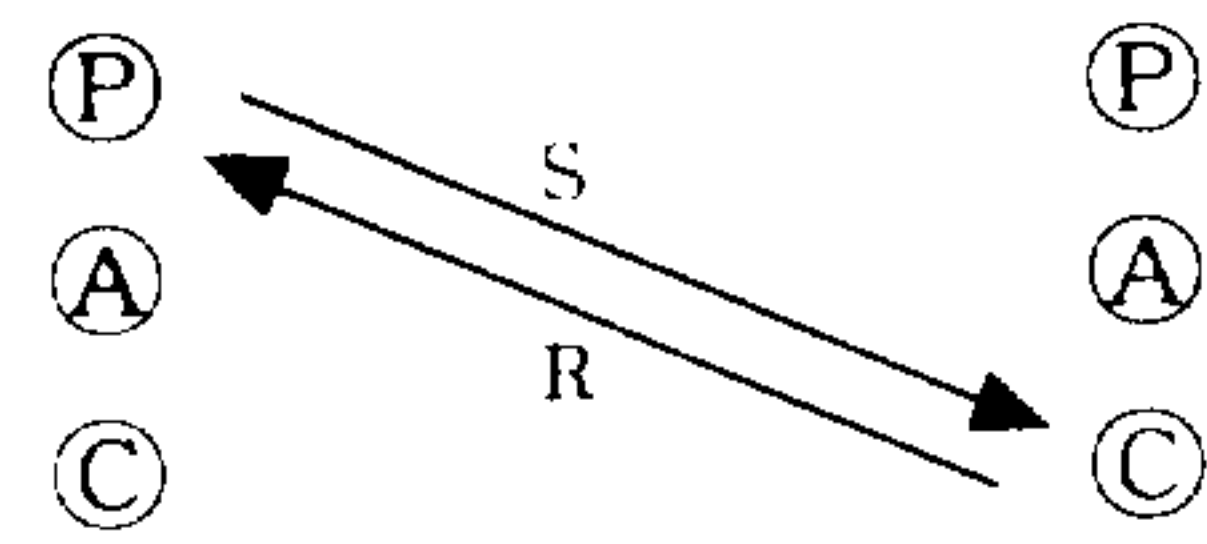


fig. 2-3d 부모-아이 교류

둘째, 상호 교차적 교류 - 이는 하나의 자아상태(즉 부모)에서 전달된 메시지가 의도하지 않은 다른 자아상태(즉 성인)로부터 반응을 받을 때 발생한다. 이는 자극과 반응이 P-A-C 교류도표에서 교차할 때 발생한다. 결과적으로 이러한 교류에서는 대화단절이나 갈등이 있을 것이다.

이 교류의 예는 <그림 2-4>와 같다

<그림 2-4> 상호 교차적 교류

(a)

S : 오늘 왜 늦었니, 존?

R : 그렇게 비난하지 마세요.

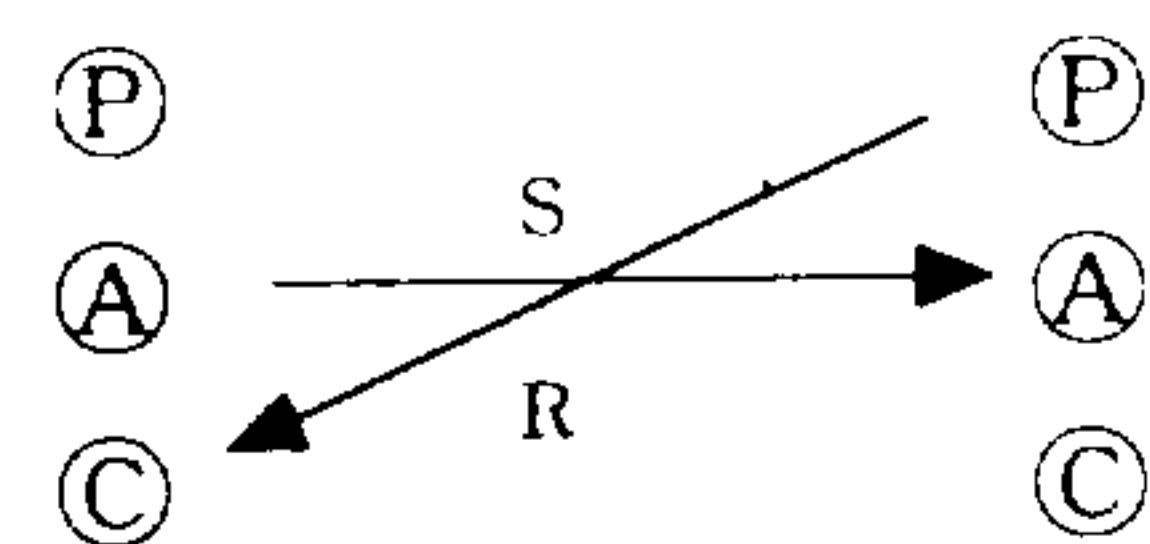


fig. 2-4a 교차적 교류

(b)

S : 또 모임에 나오지 않았지요?
요?

R : 만약 당신 자신의 문제에
주의 했다면 경고 받지 않았을
겁니다.

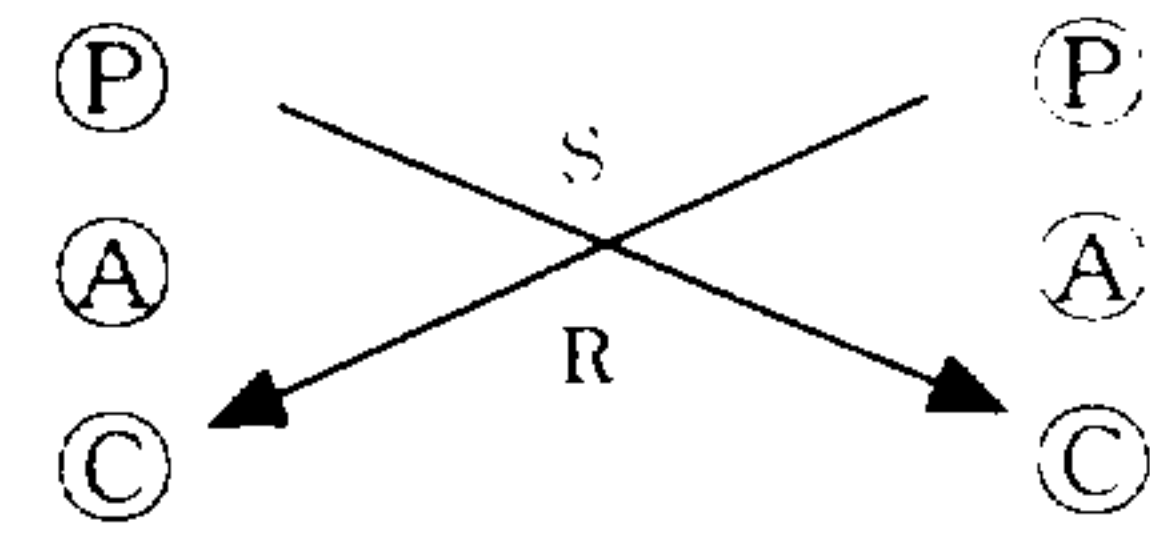


fig. 2-4b 교차적 교류

(c)

S : 저는 내일 아침 스케줄을
오늘밤 끝내야 해요.

R : 당신은 때가 되기전에는 일
하는 법을 알지 못할 거요.

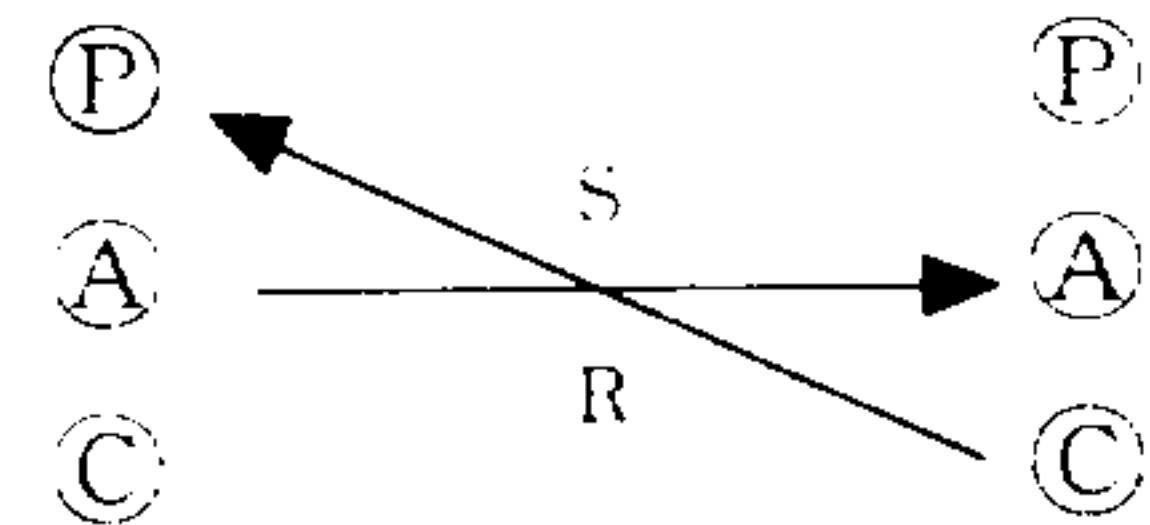


fig. 2-4c 교차적 교류

셋째, 동기 은폐적 교류 - 이는 명백한 자극이 어떤 단계(A-A)에 있는 하나의 교류를 가리킬 때 발생한다. 그러나 이 교류의 근원적인 의도는 다른 단계(P-C)에서의 교류에 의한다.

이 교류의 예는 <그림 2-5>에서 보여 주고 있다.

<그림 2-5> 동기 은폐적 교류

S : (부하) 문제를 해결하는 다른 방법이 있을지 몰라요.
 R : (상사) 문제를 해결하려면 전에 했던 방법대로 해야만 할거요.
 이면(U) : 나는 당신이 나의 권위에 도전하는 것을 원하지 않아. 당신은 내가 지시한대로만 하면 될거요.

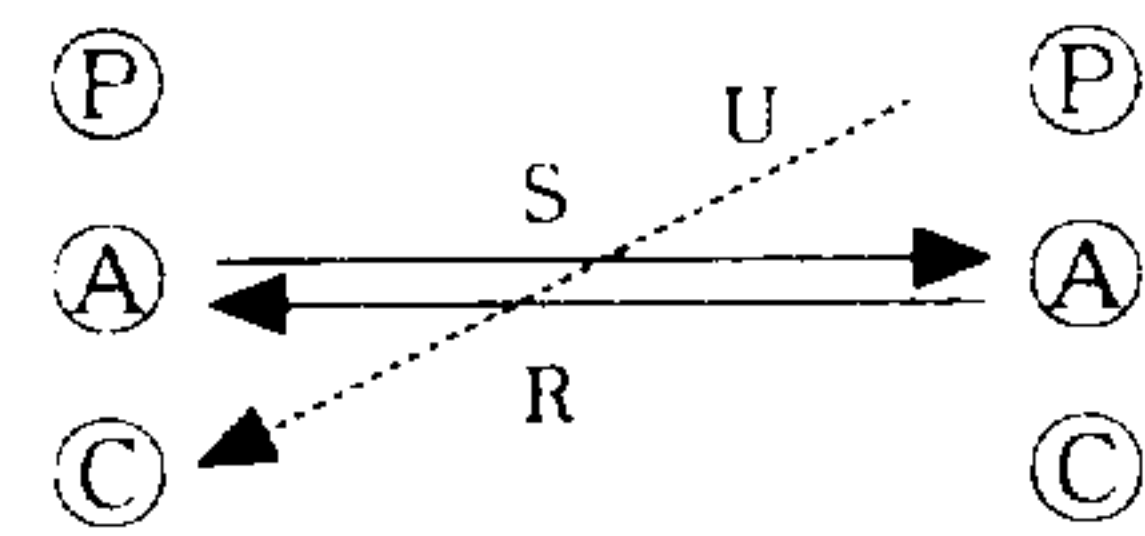


fig. 2-5 동기은폐적 교류

교류 가운데 A-A교류가 가장 바람직하다고 할지라도 상호보완적 교류들 중 다른 교류에서도 어떤 성공을 기대할 수 있게 된다. 예를 들면 만약 관리자가 부모의 역할을 원하고 부하가 아이의 역할을 원한다면 그들은 상당히 효과적인 관계로 발전할 수 있다. 그러나 문제는 부하가 성숙하지 못하고 어른스럽지 못한데 있다. 그러므로 성인-성인 교류가 개인과 조직에 있어 가장 효과적인 결과를 얻게 될 것이라고 제시되고 있다.

교류분석에서 강조하는 점은 정확한 의사소통과 상호관계이다. 이런 개입방법을 통해서 조직 구성원들은 그들의 대인적 갈등을 보다 효과적으로 해결할 수 있게 될 것이다. 따라서 교류분석기법은 조직 구성원들의 잠재적인 갈등을 해결에 영향을 미칠 뿐만 아니라 집단내, 집단간 갈등에도 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 비록 다수의 회사가 교류분석을 사용했지만 그 효과는 아직 과학적으로 판명되지 않았고, 이런 방법을 사용했던 몇몇 회사는 어느 정도의 효과만을 거두었다고 보고하였다.⁵⁶⁾

2) 구조적 개입전략

다양한 구조적 개입전략은 대인적 갈등관리에 이용할 수 있다. 두 조직 구성원들간의 갈등관리를 위해 권위에 호소하는 것과 민원조사관을 이용하는 것은 구조적인 개입전략에 해당한다. 이는 집단간 구성원들이 대

註 56) Rettig, J. L., & Amano, M. M. (1976). A survey of ASPA experience with management by objectives, sensitivity training and transactional analysis. *Personnel Journal*, 55, 26-29.

립을 해결하지 못했을 때 집단간 갈등을 해결하는데 필요하다.

첫째, 권위에 호소하는 것 - 조직은 동일한 수준의 조직에서 둘 또는 그 이상의 구성원들이 대립을 해결하지 못한다고 느꼈을 때 고위직에 호소하는 것을 허용한다. 공동관리자는 갈등을 겪고 있는 두 집단이 화합할 수 있는 의사결정을 할 수 있고, 구성원들에게 결정된 사항을 강요할 권한을 가진다. 이러한 시스템은 관리자가 갈등하는 조직 구성원들에게 존경받으며, 문제의 복잡함을 이해하고, 좋은 결정을 할 수 있는 능력이 있다면 효과적으로 적용될 수 있다.

만약 관리자가 쟁점들을 이해하지 못했을 때나, 갈등하는 집단이 관리자의 행동을 신뢰하지 않고, 그의 권위를 존경하지 않는다면 갈등해결을 위한 관리자의 능력은 현저히 감소될 것이다. 게다가 조직 구성원들은 상사의 결정을 받아들이지 않을 것이다..... 물론 상사들은 수용을 강요하기 위해서 자신의 권력에 의존할 수 있으나 이는 시스템의 효율을 현저하게 저하시킬 것이다.⁵⁷⁾

몇몇 조직은 직속 상사가 공정하게 문제를 조정하지 못한다고 느꼈을 때 고위직에 호소할 수 있는 제도를 구성원들에게 허용하고 있다. 직속 상사에 대한 불만이 거의 없고, 고위직 관리자가 문제를 이해하기 위해 충분한 시간을 할애하면서 현명한 결정을 하거나, 직속 상사가 부하들의 불평불만에 반감을 갖지 않는다면 이 시스템은 효과성 있게 실행될 것이다. 직속 상사에게 가지는 상당한 불만들은 관리자와 관련된 문제의 실체를 상징한다. 그러므로 고위직 관리자는 문제를 정확히 파악해야 하고 적절한 갈등관리를 위한 개입전략 행동을 취해야만 한다. 또한 몇몇 조직은 하위직 구성원들이 그들의 대립을 고충처리위원회에 호소하는 것을 허용하고 있다.

둘째, 민원조사관(The Ombudsman) - 이 제도는 정부안에서 일어나는 갈등을 관리하기 위해 흥미를 자극하는 절차였었다.⁵⁸⁾ 그러나 최근에

註 57) Hampton, D. R., Summer, C. E., & Webber, R. A. (1982). *Organizational behavior and human performance*. Glenview, IL : Scott, Foresman.

58) Silver, I. (1967). The corporate ombudsman. *Harvard Business Review*, 45 (3), 77-87.

는 고등교육기관에서 이러한 제도의 사용이 점점 증가하고 있는 추세이다. 이 기관들은 민원조사관을 고용해서 특히, 성적과 관련된 선생·학생간의 갈등을 효과적으로 해결하였을 뿐만 아니라 선생-학생간의 갈등이 표면화되지 않게 하였다. 이러한 민원조사관은 둘 또는 그 이상의 집단간 갈등관리를 위해 조직의 규칙과 절차가 적절하고 올바르게 적용될 수 있도록 중재자 역할도 한다. 또한 민원조사관은 쟁점과 관련된 정보를 제공하여 구성원들의 집단간 갈등을 조정하도록 도와주고, 집단이 민원조사관을 필요로 할 때 전문가의 의견과 조언을 제공해 주기도 한다. 그러나 민원조사관은 집단의 임무를 결정할 어떠한 권한도 갖고 있지 않고 다만, 권장만 할 수 있을 뿐이다.

Kolb's(1988)의 연구는 회사의 갈등관리를 위하여 구조적인 개입전략 사용이 최근에 나타나는 현상임을 제시하고 있다. 이 연구는 또한 회사에 존재하는 민원조사관 형태가 도와주는 것과 진상조사 두 가지라는 것을 제시하고 있다. 갈등관리에 있어 민원조사관이 도와준다고 하는 의미는 조직 구성원들의 개별적인 갈등해결양식을 공식화하는 것이고, 진상조사의 의미는 규칙과 절차를 적절하게 따르고 있는지 또는, 불만을 만족스럽게 해결하고 있는지의 여부를 측정하는 것을 말한다. 회사에서 이러한 민원조사관제도가 효과적으로 실현되기 위해서는 갈등해결을 위한 과감한 지원과 아울러 진상조사도 병행하여 실행되어야만 할 것이다.

구조적 개입전략의 민원조사관 제도는 보편적인 갈등관리에 적합하다. 그렇기 때문에 이 제도가 조직의 공식적인 계급관계를 부지불식간에 훼손시키는 수단으로 사용되어서는 안될 뿐만 아니라, 이런 종류의 제 3자의 개입은 집단간 또는 다른 전략적인 갈등을 관리하기 위해서는 적합하지 않다.

3. 갈등해결양식

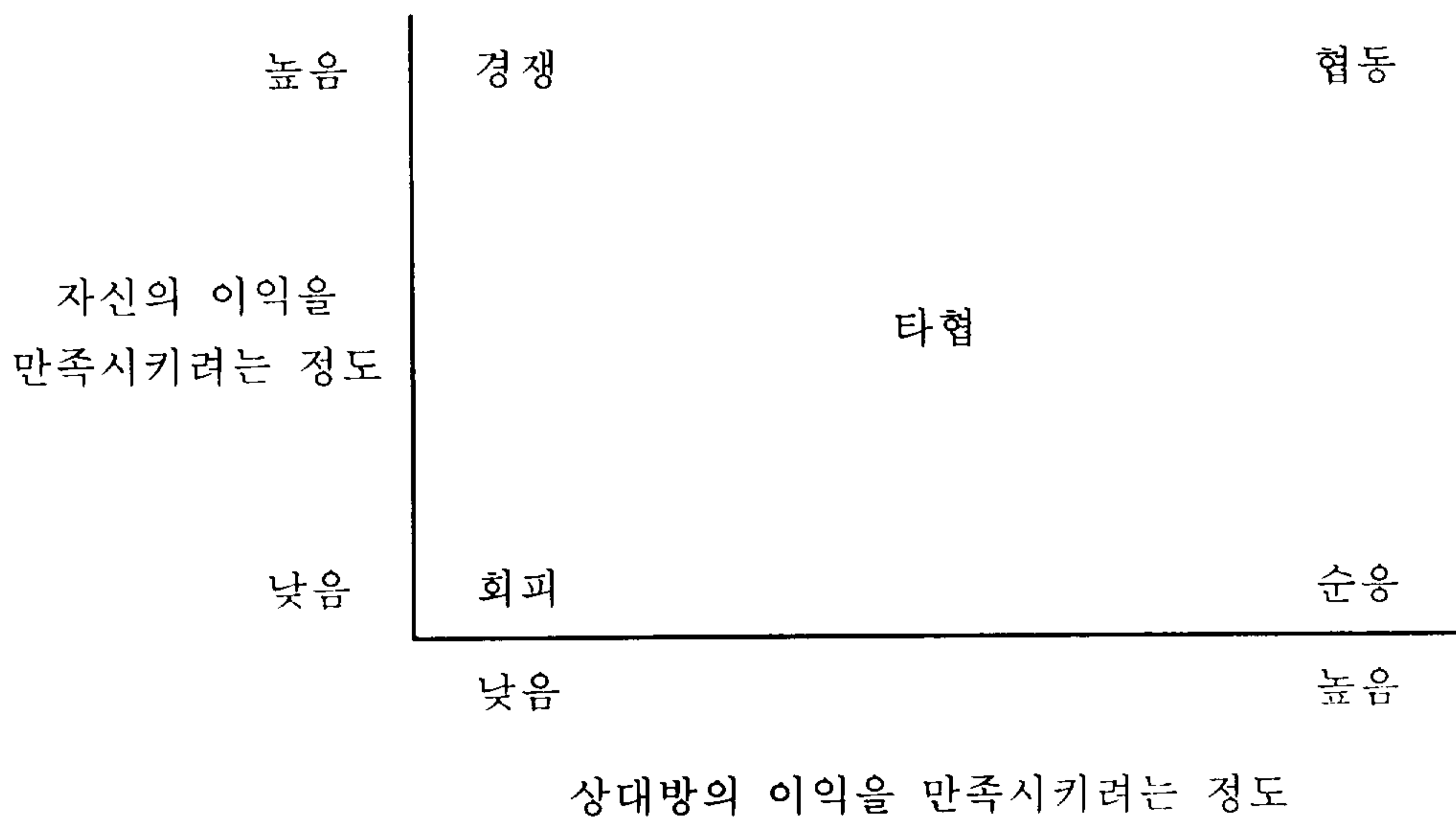
대인적 갈등은 두 사람 또는 그 이상의 사람이 서로 상호작용하는 과정에서 개인들간의 불화합성, 대립 및 차이점에서 나타나는 현상을 말한

Stewart, K. L. (1978). What a university ombudsman does : A sociological study of everyday conduct. *Journal of Higher Education*, 49, 1-22.

다. 이러한 대인적 갈등을 해결하는 방안으로는 양패 접근(lose lose approach), 승패 접근(win-lose approach), 양승 접근(win-win approach)등 세 가지가 있다.⁵⁹⁾

대인적 갈등해결방안에 대한 좀 더 구체적인 연구로는 Thomas의 이차원 모형(two dimensional model)을 들 수 있다.⁶⁰⁾ Thomas의 이차원 모형은 대인적 갈등의 해결방안을 두 가지의 독립적 차원을 이용하여 분류하였다. 두 가지 차원이란 자신의 이익을 만족시키려는 정도(the degree to which a person would like to satisfy his or her concern)와 상대방의 이익을 만족시키려는 정도(the degree to which a person would like to satisfy the concern of the other)이다. 이 두 가지 차원을 서로 결합시키면 대인적 갈등의 해결방안은 <그림 2-6>과 같이 다섯 가지로 분류된다.

<그림 2-6> Thomas의 대인적 갈등 해결방안에 관한 이차원 모형



Thomas의 대인적 갈등의 해결방안에 관한 이차원 모형에서 제시되는 다섯 가지 방안으로는 회피(avoiding), 경쟁(competing), 순응(accommod-

註 59) 양 창삼. (1994). 전계서. 719.

이 창원·최 창현. (1996). 「새 조직론」. 대영 문화사. 309.

60) Thomas, K. W. (1976). op. cit., 889-935.

ating), 협동(collaborating), 타협(compromising)이며 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 회피(avoiding) - 이 방안은 당사자들의 관심에 대하여 아무런 만족도 줄 수 없다. 문제가 사소하거나, 다른 당사자와의 갈등을 해결할 때 잠재적인 역기능적 영향이 갈등관리의 이익보다 클 때 유용하다. 그러나 갈등이 예상되는 경우를 회피할 경우 해결되지 않은 갈등이 과업에 영향을 미친다면 조직에 유용하지 못하다. 즉 자신의 이익이나 상대방의 이익 모두에 무관심한 대인적 갈등해결방안이다.

둘째, 경쟁(competing) - 이 방안은 강제라고도 하는데 타인의 비용으로 자신의 목표를 달성하기 위한 일방적, 강제적인 우월욕구를 말하므로 갈등의 문제가 사소하거나 신속한 결정이 요구될 때 적합하다. 강제적 방안은 확실한 조직변화를 가져오기는 쉬우나 사회적으로 바람직하지 못한 행동으로 여겨진다. 상대방에 대한 불신과 적의는 당사자로 하여금 강압적으로 만드는 경향이 있다. 즉 상대방의 이익을 희생하여 자신의 이익을 추구하는 대인적 갈등해결방안이다.

셋째, 순응(accommodating) - 이 방안은 양보라고도 하는데 자신의 관심을 고려하지 않고 상대방의 관심에 초점을 둔다. 상대방의 관심을 만족시키기 위해 두 사람의 차이를 제시하고 공동의 이해를 강조한다. 이러한 경향은 그들의 이해관계에서 상대방에게 관대하며 자신은 희생적이다. 이 방안은 실제적인 문제에 의한 갈등보다는 감정적인 문제에 의한 갈등인 경우에 더 유용하고, 잠재적으로 폭발가능성이 있는 갈등상황을 제거하는 출발점으로서도 유용하며, 자신에게 잘못이 있고 문제가 다른 상대방에게 더 중요할 때 유용하다. 또한, 한 사람이 미래에 다른 사람으로부터 무엇을 얻기 위한 교환으로 현재의 이익을 기꺼이 포기하려고 할 때에 유용하다. 이 방안에서의 갈등이란 시간이 지나면 쉽게 해결될 것이라고 생각하며 행동하고, 협동의 필요성만을 호소하는 방안이다. 즉 자신의 이익을 희생하면서 상대방의 이익을 만족시키려는 대인적 갈등해결방안이다.

넷째, 협동(collaborating) - 이 방안은 대면화합(confrontation), 또는 문제해결이라고도 하는데 이는 두 사람의 관심을 충분하게 만족시키려는 통합의 욕구를 나타낸다. 문제가 복잡하고 전략적일수록 해결과 성공적인 실행을 공식화하기 위해 다른 사람이 소유하고 있는 기술과 정보를 활용

하는 것이 유용하다. 이런 방법으로 인해 갈등의 원인이 규명되고 갈등을 해결할 가능성은 다른 방안보다 훨씬 높다. 즉 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키려는 대인적 갈등해결방안이다.

다섯째, 타협(compromising) - 이 방안은 강제와 순응의 중간이나 두 방안보다는 적극적이다. 갈등을 겪고 있는 두 사람에게 적당하다고 할 수 있으나 불완전한 만족을 주는 선택이다. 서로 받아들일 수 있는 결정을 하기 위해 두 사람이 무엇인가를 포기함으로써 이익을 분배할 수 있다. 이는 갈등 당사자의 목표가 상호 배타적이거나 힘이 균등할 때 유용하다. 즉 자신과 상대방 이익의 중간 정도를 만족시키려는 대인적 갈등해결방안이다.

4. 대인적 갈등해결의 결과

대인적 갈등해결의 결과는 한 조직을 위해서 기능적이 된 두 집단의 효과적인 목표달성을 기대할 수 있다. 선행연구에서는 일반적으로 문제해결 또는 통합양식이 조직의 효과성과 조직 구성원들의 충분한 만족을 불러일으킨다는 것을 나타내고 있다. 그러나 갈등관리 방안에서 통합양식을 더 자주 사용하는 것이 조직의 효과성을 보다 더 높게 한다는 제안을 위한 뚜렷한 차이는 발견하지 못했다.

Aram, Morgan과 Esbeck(1971)의 연구에서는 팀 협력이 실제적으로 조직의 목표달성이 아닌 개인의 욕구만족을 의미한다는 것을 발견하였다.

Misquita(1998)는 상사가 갈등해결방안으로 통합양식을 사용한다고 느꼈을 때 부하들의 조직적인 책임이 증가한 반면에, 회피와 지배양식을 사용한다고 느꼈을 때 부하들의 조직적인 책임은 감소한다고 하였다.

또한 Weider-Hatfield와 Hatfield's(1995)의 두 연구에서는 인적자원을 지침으로 갈등해결방안의 다섯 가지 양식과 구성원들이 인지하고 있는 조직의 효과성에 대하여 조사한 결과, 부하들이 통합양식을 사용하여 갈등을 해결하는 것이 여섯 가지 개체, 즉 조직의 성과(직무만족, 전직원의 평등, 조직성과, 업무성과, 실행성과, 대인간성과(관계개선))와 명확한 관련이 있음을 보여 주었다. 또한 통합양식은 대인간성과와 긍정적인 관계가 있으며, 지배양식은 직무만족과 부정적인 관계가 있고, 지배와 회피양식은 대인간성과와 부정적인 관계가 있음을 나타냈다.

Lawrence와 Lorsch(1967a)에 의하면 대립양식은 하위직보다 영향력 있는 고위직에서 집단간 갈등을 해결하는데 사용되어진다고 하였다. 한편, Likert and Likert(1976)는 미약하나마 참여를 장려하는 조직과 문제해결 행동들이 조직의 효과성을 높인다고 강력하게 주장하였다. 최근 연구에서도 갈등해결방안의 통합양식에서 일관된 결과를 보여주고 있다. 이러한 통합양식 사용은 집단의 공동이익을 향상시키기 위한 더 나은 결정과 동료의 더 큰 만족이라는 두 가지 결과를 가져온다.⁶¹⁾

또한 Korbanik, Baril, and Watson(1993) and Johnson(1989)에 의한 연구에서도 유사한 연구결과가 나타났다. Burke(1969)는 일반적으로 대면(통합)양식은 효율적인 갈등관리와 관련이 있으며, 또한 강요(지배)와 후퇴(회피)양식은 비효율적인 갈등관리와 관련이 있다고 제안했다. 그리고 이러한 갈등해결방안의 다섯 가지 모든 양식은 상황에 따라 유용하게 사용된다고 하였다.

제 4 절 선행연구의 요약

제 2장 3절에서 대인적 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인과 갈등해결양식의 이론적 배경을 살펴보았다. 이를 토대로 선행연구를 요약해 보면 다음과 같다.

1. 상황적 결정요인

먼저 본 연구의 독립변수인 상황적 결정요인에 관한 선행연구에서는 갈등관리에 영향을 미치는 상황적 결정요인들을 개별적으로 조사하여 일관된 결론을 얻지 못하였다.

첫째, 성격에 관한 연구에서 Terhune(1970)는 “성격은 협동 갈등행동

註 61) Tutzauer, F., & Roloff, M. E. (1988). Communication processes leading to integrative agreements : Three paths to joint benefits. *Communication Research*, 15, 360-380.

Wall, V. D., Jr., & Galanes, G. (1986). The SYMLOG dimensions and small group conflict. *Central States Speech Journal*, 37, 61-78.

에 영향을 미치고 매우 중요하게 보이는 것 같다고 하였다. 그러므로 연구자는 특히 복잡한 상황에서 성격의 영향이 곧 바로 나타나지 않는다고 단념해서는 안된다”고 하였다.

Kilmann과 Thomas's(1975)는 대학생을 대상으로 대인적 갈등을 해결하는 다섯 가지 양식간의 관계를 조사하였고, Jungian은 외향적인 성격의 소유자는 내향적인 사람보다 갈등관리의 협동과 통합양식을 더 선호하는 것으로 나타난다는 연구결과를 발표하였다.

Schneer와 Chanin(1984, 1987)는 감성적인 사람은 타협과 적응적 양식을 사용하고, 생각하는 사람은 지배와 통합양식을 사용하여 갈등을 해결하려 한다는 것을 발견하였다. 또한 지배욕구가 높고 친교육구가 낮은 사람은 지배적 양식을, 지배욕구가 낮고 친교육구가 높은 사람은 적응적 양식을 선택하는 것을 발견하였다.

Jones와 White's(1985)는 친교육구와 타협양식의 선호도간에는 긍정적인 관계를 보이고 친교육구와 통합양식간에는 부정적인 상호관계를 보인다고 하였다. Bell과 Blakeney(1977), John과 Melcher(1982)는 대인적 갈등관리양식들과 성격사이의 낮은 상관관계를 발견하였다. 이러한 낮은 상관관계는 여러 연구자들이 갈등에 관련된 집단이나 갈등상황, 갈등쟁점들간의 수직적 관계를 통제하는데 부분적으로 실패한 탓이라고 본다. Jones와 White(1985)는 “성격과 그에 따른 행동은 강한 관계이거나 단순한 관계라는 식을 거부할 만큼 복잡하게 얽혀있다. 그러므로 사람들은 누구나 그 성격에 차이가 있어 서로 다른 방식을 사용하는 자기 나름대로의 경향을 띠고 있는 수가 많다”라고 하면서 성격과 갈등양식의 낮은 상관관계를 이해할 수 있다고 강력하게 주장하였다.

Antonioni는 갈등관리 연구에서 개인적인 차이를 소홀히 해서는 안된다고 하였으며, Hammock and Richardson(1991)에 의하면 통합과 순응적 양식(즉 다른 사람에게 높은 관심을 나타내는 것)은 적극적인 행동과 부정적인 관계가 있다고 하였다. 비록 성격과 갈등관리 양식에 관한 다수의 연구결과가 일치하지 않는다 할지라도 이러한 연구에 많은 관심을 가지게 한다.

둘째, 권력의 원천에 관해서는 Raven과 Kruglanski(1970)⁶²⁾가 사회적

註 62) Raven, B. H., & Kruglanski, A. W. (1970). op. cit., 69-109.

인 권력과 사회적인 갈등관계를 재조사한 수많은 연구에서 “권력의 분석을 통해 복수적인 갈등을 분석하기 위한 중요한 토대를 마련하였다”고 하였으며, Stern과 Gorman(1969)은 계급내부의 갈등과 관련하여 “권력의 행사는 갈등의 원인이 될 뿐만 아니라 갈등의 중요한 반응이 된다”고 지적하였다. Jamieson과 Thomas(1974)는 고등학생과 대학생을 대상으로 조사한 연구에서 강제적인 힘을 행사하는 교사에게는 다소 덜 순응적(적응적)이었으며 더 경쟁적(지배적)으로 나타났고, 준거적인 힘을 행사하는 교사에게는 고등학생과 대학생에서는 순응적(적응적)양식을 유발했고 졸업생에서는 협동적(통합)양식을 유발했음을 발견하였다.

셋째, 조직문화란 공유된 생각, 태도, 신념, 기대 및 규범을 가리킨다. 이러한 조직문화에 관해서 Likert와 Likert(1976)는 긍정적인 조직문화가 구성원들의 불일치와 논쟁에 직면하였을 때 건설적인 방법으로 갈등을 해결하게 하고 그 결과 조직구성원들이 부딪칠 수 있는 역기능적인 갈등을 줄일 수 있게 된다고 하였다. Schein(1990)은 두 회사간 조직문화의 예를 들어 조직문화가 조직의 장기적인 성장과 적응력에 영향을 미친다고 하였다. Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin, Nishida⁶³⁾를 중심으로 5개 국가에서 실행된 연구에서 그들은 국가의 문화가 대인적 갈등해결 양식에 영향을 미친다는 결과를 발견하였다.

넷째, 조직은 구성원들에게 서로 다른 지위를 부여함으로써 갈등을 조장한다. Kahn, Wolf, Quinn, Snoak, & Rosenthal(1964)은 부하보다 동료와의 갈등, 그리고 동료보다 상사와의 갈등에서 회피양식을 더 많이 사용할 것이라고 예측하였다. Phillips와 Cheston(1979)의 두 연구에서는 강압적(지배적) 접근양식이 동료와의 갈등보다 부하와의 갈등에서 나타나는 차이점을 해결하는데 가장 보편적인 방안이라고 예측하였다. Rahim(1985)에 의하면 관리자들은 상사와의 갈등에서는 적응적 양식을, 부하와의 갈

註 63) Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Lin, S.-L., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and conflict styles of handling interpersonal conflict : A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-296.

Trubisky, P., Ting-Toomey, S., & Lin, S.-L. (1991). The influence of individualism - collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 65-84.

등에서는 통합양식을, 동료와의 갈등에서는 타협양식을 주로 사용한다고 하였다. 미국에서 실시한 몇몇 연구에서도 갈등관리양식의 선택에 준거인물이 영향을 미친다는 것을 발견하였다. Rahim이 ROCI-II에서 사용했던 관찰법과 자기보고서 두 가지를 모두 사용하여 연구한 이창원(1990)은 참여자들(한국의 경영자들)이 상사, 부하, 동료와 상호연계를 가질 때 다섯 가지 갈등해결양식에서 일관된 차이를 나타내고 있음을 발견하였다. 이 연구는 더 나아가서 조직내에서 대인적 갈등을 해결하는 양식이 집단의 계급적 관계의 함수라는 사실을 경험에 입각하여 제시한 것이다.

남한의 중앙정부 피고용인들을 대상으로 실시한 이창원(1996), 터키와 요르단의 경영자들을 대상으로 실시한 Kozan(1989), 스페인의 경영자들과 피고용인을 대상으로 실시한 Munduate, Ganaza, Alcaide(1993)에 의해 실시한 연구에서도 준거인물 또는 피고용인들의 상대적 지위가 갈등해결양식에 영향을 미친다는 결과를 발견하였다.

Musser(1982)는 부하가 상사와의 심각한 갈등해결을 위하여 실제로 행동방식을 선택할 때 영향변수에 의존한다는 것을 보여 주는 결정적인 모형을 나타냈다. Renwick(1975)는 조직의 지위(상사-부하)가 다섯 가지 갈등해결양식을 선택하는데 영향을 미치지 않았다는 모순된 결과를 발견하였는데, 이는 측정에 사용되었던 단일 아이탬도구에 그 원인이 있을 것이다.

다섯째, 대인적 갈등해결양식에 있어서 성(gender)에 따라 차이가 있다는 내용과 관련된 다수의 연구가 있었으나 결정적인 결과를 보여 주지 못하였다. Rahim(1983a)에 의하면, 여성들은 남성관리자보다 통합적, 회피적, 타협적 양식을 사용하지만, 적응적 양식은 덜 사용한다는 사실을 발견하였다. 일본의 문화적인 환경에서 연구한 Cole(1996)에 의하면, 여성은 남성보다 회피와 타협적 양식을 더 많이 사용한 반면, 남성이 여성보다 지배적 양식을 더 많이 사용한다는 것을 발견하였다. 이는 Kilmann과 Thomas(1975), Baron(1989)의 연구결과와 다소 일관성이 있다.

Renwick(1977)는 하나의 아이탬도구를 사용하여 연구한 결과 남녀간에 유의할만한 차이점을 발견하지 못하였다. Shockley-zalabak(1981), Hall's(1969)의 Conflict Management Survey를 토대로 실시한 연구결과나 Wall과 Blum(1991)의 연구결과도 Renwick와 비슷하게 나타났다. Dune's(1989)는 “여성이 남성보다 직무와 관련된 갈등해결에 있어서 마음

이 더 혼란스러웠고 협상동안 더 회유적이었다”는 실험결과에 의문을 제기하였다. 성격에서처럼 대인적 갈등해결양식들과 성(gender)의 관계는 미약하고 일관성이 없는 것으로 나타났다.

2. 갈등해결양식

본 연구의 종속변수인 갈등해결양식에 관한 선행연구는 Thomas(1975)의 갈등해결양식과 Rahim(1985)의 갈등해결양식에 관해 요약하고자 한다.

먼저 Thomas(1975)는 대인적 갈등해결양식을 협동적, 적응적, 타협적, 경쟁적, 회피적 등 다섯 가지로 분류하고, 이 가운데 협동적 양식이 대인적 갈등해결에 있어서 가장 긍정적인 결과를 가져온다고 하였다.

Rahim(1985)은 Thomas(1975)의 갈등해결양식을 재해석하여 새로운 갈등해결양식 측정도구를 개발하였다. Thomas의 모형과 비슷한 갈등관리 모형에서 Rahim(1983c)⁶⁴⁾이 제시한 두 가지 측면 중 첫째 측면은 어떤 개인이 자신의 관심사를 만족시키려고 애쓰는 정도를 나타내며, 둘째 측면은 어떤 개인이 다른 당사자의 관심을 만족시키려고 애쓰는 정도를 나타낸다. 이들 두 가지 측면의 결합은 다섯 가지 갈등관리 스타일 즉, 통합(ingrating), 은혜(obliging), 타협(compromising), 지배(dominating), 회피(avoiding)로 나타난다.

통합은 양 당사자들이 수용할 수 있는 해결방안에 도달하기 위하여 정보를 교환하고 조사하는 것과 관련된 행동이다.

은혜는 다른 당사자의 관심을 만족시키기 위하여 차이를 완화시키려는 시도와 공통점을 강조하려는 것과 관련된 행동이다.

타협은 양 당사자가 상호 수용할 수 있는 의사결정을 하기 위하여 무엇인가를 포기함으로써 함께 나누어 가질 수 있는 것과 관련된 행동이다.

지배는 승패 지향적이거나 자신의 입장을 세우기 위하여 강제적인 행동을 하는 것으로 인식된 행동이다.

회피는 철회, 책임전가, 책임을 회피하는 상황과 관련된 행동이다.

註 64) Rahim, M, A. (1983c). *Rahim Organizational Conflict Inventory- I*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

제 3 장 실증적 연구

선행연구의 대부분이 어느 특정의 상황적 결정요인만을 선택적으로 다룸으로써 대인적 갈등해결양식의 상황적 결정요인을 종합적으로 이해하기에는 아직 상당히 부족한 실정이다. 더욱이 광범위한 전문조직으로 구성된 노동집약적인 조직으로서 기술적·전문적·개별성이 항상 존재한다는 점에서 보면 병원조직이 내포하고 있는 갈등은 현재적 갈등보다 잠재적 갈등이 심하다⁶⁵⁾고 할 수 있다. 이렇듯 잠재적 갈등이 심각함에도 불구하고 병원조직의 대인적 갈등해결양식에 관한 연구 또한 전무한 상황이다. 따라서 병원조직의 대인적 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인이 무엇이며, 이러한 상황적 결정요인이 대인적 갈등해결양식에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 아무런 정보를 갖고 있지 못할 뿐 만 아니라, 거의 모든 상황에서 과업집단의 효과성을 향상시키는 협동적 양식을 도출하기 위해서 필요한 노력이 무엇인지 또한 전무한 실정이다.

이에 본 연구는 병원조직 구성원들의 대인적 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인을 종합적으로 파악하고, 이러한 상황적 결정요인이 대인적 갈등해결양식에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하며 또한, 거의 모든 상황에서 과업집단의 효과성을 향상시키는 협동적 양식을 도출하기 위해서는 어떠한 노력이 필요한지를 규명하고자 하는 것이다.

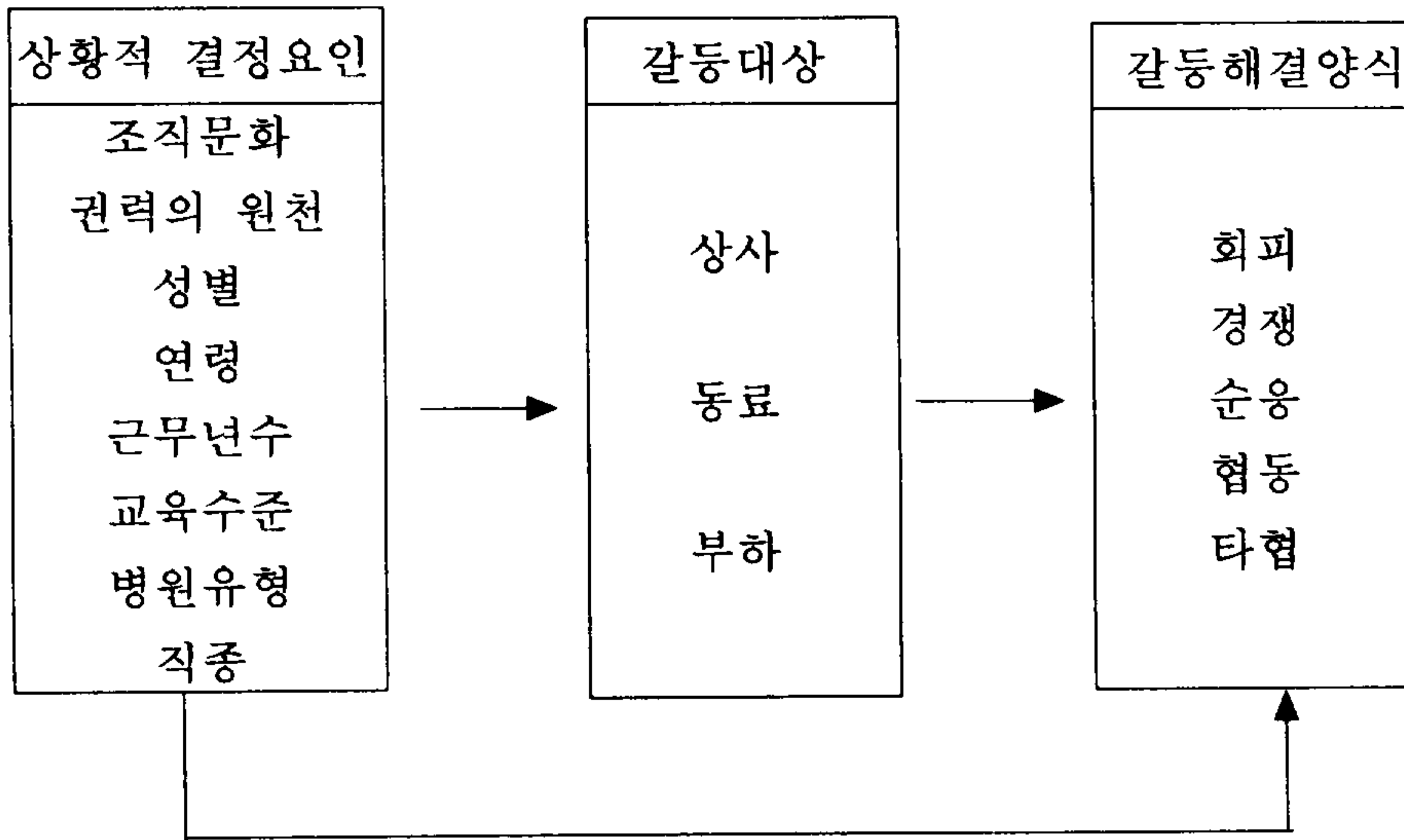
제 1 절 연구설계

1. 연구모형

제 2 장의 이론적 배경과 선행연구를 토대로 하여 상황적 결정요인을 종합적으로 파악하고, 이러한 상황적 결정요인이 대인적 갈등해결양식에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하며, 또한 거의 모든 상황에서 과업집단의 효과성을 향상시키는 협동적 양식을 도출하기 위해서는 어떠한 노력이 필요한지를 규명하기 위해 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 설정하였다.

註 65) 홍 기원. (1997). “병원조직의 갈등해소를 위한 조직관리전략”, 전남대.

<그림 3-1> 연구모형



본 연구에서는 Thomas의 이차원 모형을 대인적 갈등해결양식에 관한 연구모형의 틀로 사용하였다. 그 이유는 Thomas의 모형은 이 분야의 대표적 모형으로서, Thomas의 모형 이후의 다른 모형들은 Thomas의 모형과 실질적인 차이가 거의 없고, Thomas에 의해 새로이 해석되고 평가되었기 때문이다.

본 연구의 상황적 결정요인으로는 ①조직문화, ②권력의 원천, ③성별 (gender), ④연령, ⑤근무년수, ⑥교육수준, ⑦병원유형, ⑧직종 등의 여덟 가지 변인으로 분류하였다.

갈등대상으로는 ①상사, ②동료, ③부하의 세 가지로 분류하였다. 이와 같이 분류한 것은 갈등 대상에 따라서 갈등해결양식이 달라질 것이라고 생각할 수 있기 때문이다.

갈등해결양식을 위한 논의 또한 Thomas의 이차원 모형을 근거로 사용하였다. Thomas는 갈등해결양식을 회피, 순응, 경쟁, 타협, 협동으로 구분하였고, Rahim도 역시 동일하게 구분하였으므로 본 연구에서는 Thomas의 이차원 모형에서 구분한 양식을 사용하였다.

2. 가설설정

갈등대상이 누구인가에 따라 개인이 선택하는 갈등해결양식이 달라진다고 예측하는 것은 당연한 것으로 볼 수 있다. 선행연구의 결과에 따르면 하급자들은 상사와의 갈등을 겪을 때 회피나 순응적 양식을 사용하는 경향이 강하다. 왜냐하면 하급자들은 갈등상황에서 물러서려 하기 때문이다.⁶⁶⁾ Rahim(1983a, b) 역시 관리자들과 상사와의 갈등해결에서 순응적 양식을 우선한다고 하였다. 그리고 갈등대상에 따라 갈등해결양식이 다르다는 연구결과가 병원조직에도 적용될 것으로 생각할 수 있다. 이에 <그림 3-1>의 연구 모형을 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 갈등대상에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

- 1-1 동료나 부하보다 상사와의 갈등이 있을 때 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.
- 1-2 동료나 부하보다 상사와의 갈등이 있을 때 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.
- 1-3 동료나 부하보다 상사와의 갈등이 있을 때 협동적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

가설 2. 조직문화에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

- 2-1 부정적인 조직문화보다 긍정적인 조직문화에서 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.
- 2-2 긍정적인 조직문화보다 부정적인 조직문화에서 회피적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.
- 2-3 긍정적인 조직문화보다 부정적인 조직문화에서 순응적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

가설 3. 권력의 원천에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

註 66) Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organization stress : studies in role conflict and ambiguity*. New York : Wiley.

3-1 비강압적인 권력(준거적, 보상적, 전문적, 합법적)을 행사하는 상사에서는 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

3-2 비강압적인 권력(준거적, 보상적, 전문적, 합법적)을 행사하는 상사에서는 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

3-3 강압적인 권력을 행사하는 상사에서는 경쟁적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

가설 4. 성별(gender)에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

4-1 여성이 남성보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

4-2 남성이 여성보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

4-3 남성이 여성보다 경쟁적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

4-4 여성이 남성보다 타협적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

가설 5. 근무년 수와 대인적 갈등해결양식간에는 상호관련성이 있을 것이다.

5-1 근무년 수가 길수록 회피적 갈등해결양식을 더 적게 보일 것이다.

5-2 근무년 수가 길수록 경쟁적 갈등해결양식을 더 적게 보일 것이다.

5-3 근무년 수가 길수록 협동적 갈등해결양식을 더 많이 보일 것이다.

가설 6. 교육 수준에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

6-1 교육수준이 낮을수록 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

6-2 교육수준이 높을수록 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

6-3 교육수준이 높을수록 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

6-4 교육수준이 낮을수록 경쟁적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

가설 7. 병원유형에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

7-1 종합병원(대학병원)이 준종합병원보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

7-2 준종합병원이 종합병원보다 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할

것이다.

7-3 준종합병원이 종합병원보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

가설 8. 직종에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

8-1 전문직이 일반직보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

8-2 전문직이 일반직보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

8-3 일반직이 전문직보다 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

3장 1절에서 설정한 연구 모형의 여러 변수들간에 관한 연구결과를 명확히 하기 위하여 본 연구에서 측정하고자 하는 대인적 갈등해결양식과 상황적 결정요인에 대한 정의를 <표 3-1>과 같이 설명할 수 있다.

<표 3-1> 변수의 조작적 정의

독립변수	조작적 정의
조직문화	조직 구성원의 불일치와 논쟁에 직면했을 때 토론 및 논의를 통해 문제를 해결하도록 격려하는지의 정도
권력의 원천	상사가 행사하는 권력이 비강압적(준거적, 전문적, 보상적, 합법적), 강압적인 정도
연령	구성원들의 나이 정도
성별(gender)	여성과 남성으로 구분
근무년 수	병원에 근무한 정도
교육 수준	교육받은 정도
병원 유형	종합병원(대학병원)과 준종합병원으로 구분
직 종	전문적인 기술을 필요로 하는 정도와 일반적인 행정·사무처리를 하는 정도

종속변수	조작적 정의
회 피	『비독단적-비협력적으로 자신의 이익이나 상대방 이익 모두에 무관심한 대인적 갈등해결양식』
순 응	『비독단적-협력적으로 자신의 이익은 희생하면서 상대방의 이익을 만족시키려는 대인적 갈등해결양식』
경 쟁	『독단적-비협력적으로 상대방의 이익을 희생하여 자신의 이익을 추구하는 대인적 갈등해결양식』
협 동	『독단적-협력적으로 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키려는 대인적 갈등해결양식』
타 협	『독단적이고 협력적인 양면의 중간적 형태로 자신과 상대방의 중간 정도의 이익을 만족시키려는 대인적 갈등해결양식』

제 3 절 조사방법

1. 조사대상 및 자료수집

현재(1999년 기준) 서울시내에 있는 총 의료기관은 10,298곳으로, 종합병원 65곳, 준종합병원 100곳, 개인의원 4774곳, 특수병원 5곳, 치과 3186곳, 한방병원 2091곳, 부속의원 65곳, 조산소 12곳과 보건소 25곳이다.

본 연구의 모집단(population)은 서울시내에 있는 전체 의료기관이며, 표본(sample)은 종합병원과 준종합병원으로 하였다.

자료수집 기간은 2001년 3월 26일부터 4월 15일까지 실시하였고, 표본 중에서 종합병원 4곳과 준종합병원 4곳을 무작위로 추출하고, 이러한 8곳의 병원조직 전체 구성원들 가운데 종합병원에서 200명, 준종합병원에서 120명을 추출하였다. 조사대상을 직접 방문하여 종합병원에 200부, 준종합병원에 120부의 설문지를 배포하였으며, 이 가운데 종합병원에서 175부, 준종합병원에서 105를 회수하였다. 회수된 설문지 중 종합병원 35부, 준종합병원 2부는 응답내용이 불성실하여 분석대상에서 제외시켰다. 설문지 회수현황은 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 설문지 회수현황

	배포수	회수된수	미회수된수	회수율	제외된수	총분석수
종합병원	200부	175부	25부	87.5%	35부	140부
준종합병원	120부	105부	15부	87.5%	2부	103부

2. 분석방법

본 연구의 실증적 분석에 사용된 통계팩키지는 SAS/WINDOWS(version 8.1)를 이용하였다. 분석에 사용된 분석기법은 기술 통계(descriptive statistic, 다중회귀분석(multiple regression), 반복측정 분산분석(repeated measure), paired t-test, duncan의 다중 범위 검정(multiple-range test), contrast options을 사용하였다.

3. 설문지 구성

대인적 갈등해결양식을 측정하는 척도로 Rahim Organizational Conflict Inventory-II⁶⁷⁾를 번역하여 사용하였다. Rahim의 설문은 총 28문항으로 모든 문항은 5점 척도로 Likert식의 척도에 의해 이루어졌고, 높은 점수는 그 해결양식을 보다 자주 사용한다는 것을 의미한다.

본 연구에서 사용한 설문지의 문항배열은 무성의한 응답과 중심화 지향을 방지하고 보다 정확한 응답을 얻기 위하여 변수별로 묶어서 배열하지 않았으며, 인구통계학적인 문항은 뒤로 배열하였다. 본 연구에서는 Rahim의 설문을 번역하여 사용한 28문항으로 구성된 세 가지 Type(상사, 동료, 부하)의 갈등해결양식과 조직문화의 2문항, 권력의 원천에 관한 5문항과 기타 통계분석을 위한 문항으로 구성되었다.

설문 내용은 Rahim의 설문 28문항 중 회피적 갈등해결양식을 측정하는데 6문항, 순응적 갈등해결양식에는 6문항, 경쟁적 갈등해결양식에는 5

註 67) Rahim, M. A. (1983a). *Rahim organizational conflict inventory-II* : Forms A, B, & C. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

문항, 협동적 갈등해결양식에는 6문항, 타협적 갈등해결양식에는 5문항으로 구성되었다.

본 연구에서 갈등해결양식을 측정하는 척도로써 Rahim의 설문을 사용하고자 하는 이유는 Rahim(1983a)과 이창원(1990a, b)⁶⁸⁾의 연구에서 설문의 높은 신뢰도가 입증되었기 때문이다.

이를 표로 나타내면 <표 3-3>와 같다.

<표 3-3> 설문지의 구성

설문지 양식		상사(typeA), 동료(typeB), 부하(typeC)
설문내용		설문문항
독립변수	조직문화	1문항
	권력의 원천	5문항
	성별	1문항
	연령	1문항
	근무년수	1문항
	교육수준	1문항
	병원유형	1문항
	직종	1문항
종속변수	회피(6문항)	3, 6, 16, 17, 26, 27
	순응(6문항)	2, 10, 11, 13, 19, 24
	경쟁(5문항)	8, 9, 18, 21, 25
	타협(5문항)	4, 7, 14, 15, 20
	협동(6문항)	1, 5, 12, 22, 23, 28

註 68) C. W. Lee, (1990a). *Conflict resolution styles and relative status between employees* : An experimental approach. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.

C. W. Lee, (1990b). Relative status of employees and styles of handling interpersonal conflict : An experimental study with Korean managers. *International Journal of Conflict Management*, 1(4), 327-340.

제 4 장 연구결과

제 1 절 자료의 기본적 분석

1. 분석표본 구성

본 연구의 분석표본 구성은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 분석표본 구성

내용		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	102	42.0
	여성	141	58.0
계		243	100
병원유형	종합병원	140	57.6
	준종합병원	103	42.4
계		243	100
연령	20대	98	40.3
	30대	106	43.6
	41세 이상	39	16.1
계		243	100
교육수준	고졸	45	18.5
	전문대졸	113	46.5
	대졸	61	25.1
	대학원졸	18	7.4
	기타	6	2.5
계		243	100
직종	일반직	96	39.5
	전문직	147	60.5
계		243	100
근무년수	3년 이하	74	30.5
	5년 이하	38	15.6
	6년 이상	131	53.9
계		243	100

본 연구표본의 남녀 분포는 남성이 102명(42.0%), 여성이 141명(58.0%)이며, 연령은 20대가 98명(40.3%), 30대가 106명(43.6%), 41세 이상이 39명(16.1%)이다.

근무년수는 3년 이하가 74명(30.5%), 5년 이하는 38명(15.6%), 6년 이상이 131명(53.9)이며, 교육수준은 고졸 45명(18.5%), 전문대졸 113명(46.5%), 대졸 61명(25.1%), 기타 6명(7.4%)이다.

병원유형은 종합병원 140명(57.6%), 준종합병원 103명(42.4%)이고, 직종은 일반직 96명(39.5%), 전문직 147명(60.5%)이다.

2. 다중회귀분석

1) 갈등대상에 따른 갈등해결양식에 관한 다중회귀분석

갈등대상에 따라 개인이 선택하는 갈등해결양식이 달라진다고 예측할 수 있으므로 상황적 결정요인이 갈등해결양식에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

(1) 갈등대상에 따른 회피적 양식에 관한 다중회귀분석

<표4-2> 갈등대상에 따른 회피적 양식에 관한 다중회귀분석표

변량원	상사			동료			부하		
	t value	Pr>t	SE*	t value	Pr>t	SE	t value	Pr>t	SE
조직문화	2.39	0.0180	0.16860	-1.69	0.0930	-0.12242	-0.17	0.8654	-0.01230
권력의원천	4.68	<.0001	0.32262	3.21	0.0016	0.22707	4.63	<.0001	0.32738
연령	-1.89	0.0601	-0.24626	-2.93	0.0038	-0.39157	-1.63	0.1042	-0.21809
성별	-1.14	0.2546	-0.09028	-0.95	0.3433	-0.07706	-0.72	0.4724	-0.05836
근무년수	2.33	0.0209	0.29194	1.72	0.0878	0.22083	1.72	0.0879	0.22062
병원유형	1.14	0.2554	0.09068	-0.61	0.5415	-0.04991	1.04	0.3011	0.08457
교육수준	-0.92	0.3598	-0.06900	1.95	0.0528	0.15042	0.59	0.5587	0.04517
직종	1.23	0.2186	0.08730	2.60	0.0100	0.18904	2.66	0.0086	0.19281

$\alpha = 0.05$

*SE : Standardized Estimate

위 <표 4-2>에서 알 수 있는바와 같이 상사와 갈등이 있을 때 회피적 양식에 가장 많은 영향을 미치는 상황적 결정요인은 권력의 원천이었으며, 두 번째는 조직문화, 세 번째는 근무년수로 나타났다. 동료와 갈등이 있을 때는 권력의 원천이 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 연령, 직종 순으로 나타났다. 부하와 갈등이 있을 때는 권력의 원천이 가장 많은 영향을 주었으며, 그 다음으로는 직종으로 나타났다. 즉 상사, 동료, 부하 모두에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 권력의 원천으로 나타났다.

(2) 갈등대상에 따른 순응적 양식에 관한 다중회귀분석

<표 4-3> 갈등대상에 따른 순응적 양식에 관한 다중회귀분석

변량원	상사			동료			부하		
	t value	Pr>t	SE	t value	Pr>t	SE	t value	Pr>t	SE
조직문화	0.30	0.76190	0.02121	0.03	0.9785	-0.00206	-0.17	0.8639	-0.01329
권력의원천	6.06	<.0001	0.41384	3.73	0.0003	0.27782	2.78	0.0059	0.21038
연령	0.25	0.7991	0.03284	-1.06	0.2891	-0.14956	-0.31	0.7593	-0.04378
성별	-2.15	0.0332	-0.16781	0.54	0.5867	0.04650	-0.36	0.7204	-0.03104
근무년수	0.95	0.3437	0.11777	0.95	0.3419	0.12907	1.15	0.2516	0.15797
병원유형	-0.05	0.9565	-0.00430	-1.28	0.2027	-0.10983	-0.78	0.4349	-0.06818
교육수준	-0.87	0.3869	-0.06452	0.93	0.3528	0.07566	0.45	0.6497	0.03747
직종	-1.32	0.1887	-0.09236	0.34	0.7367	0.02574	0.18	0.8586	0.01383

위 <표 4-3>에서 알 수 있는바와 같이 상사와 갈등이 있을 때 순응적 양식에 가장 많은 영향을 미치는 상황적 결정요인은 권력의 원천으로 나타났다. 그 다음으로는 성별 요인으로 나타났다. 동료와 부하에 있어서는 권력의 원천 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사, 동료, 부하 모두에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 권력의 원천으로 나타났다.

(3) 갈등대상에 따른 경쟁적 양식에는 모든 모형이 유의하지 않았으며, 모든 분석에서도 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

(4) 갈등대상에 따른 타협적 양식에 관한 다중회귀분석

<표 4-4> 갈등대상에 따른 타협적 양식에 관한 다중회귀분석표

변량원	상사			동료			부하		
	t value	Pr>t	SE*	t value	Pr>t	SE	t value	Pr>t	SE
조직문화	4.21	<.0001	0.31221	3.14	0.0020	0.23872	2.81	0.0056	0.0056
권력의원천	1.78	0.0761	0.12910	0.73	0.4662	0.05423	2.64	0.0090	0.0090
연령	0.63	0.5285	0.08627	-0.42	0.6739	-0.05909	0.72	0.4751	0.4751
성별	-0.16	0.8759	-0.01297	-1.93	0.0554	-0.16410	-1.15	0.2524	0.2524
근무년수	-0.00	0.9980	-0.00032332	0.59	0.5530	0.08024	-0.28	0.7799	0.7799
병원유형	0.11	0.9132	0.00910	1.43	0.1549	0.12231	1.76	0.0804	0.0804
교육수준	0.17	0.8616	0.01377	0.63	0.5319	0.05070	-0.16	0.8694	0.8694
직종	0.39	0.6945	0.02919	0.85	0.3987	0.06444	1.77	0.0783	0.0783

위 <표 4-4>에서 알 수 있는바와 같이 갈등대상에 따른 타협적 양식에서는 상사와 동료의 경우 조직문화 요인만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부하에 있어서는 조직문화가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 권력의 원천 요인으로 나타났다.

(5) 갈등대상에 따른 협동적 양식에 관한 다중회귀분석

<표 4-5> 갈등대상에 따른 협동적 양식에 관한 다중회귀분석표

변량원	상사			동료			부하		
	t value	Pr>t	SE	t value	Pr>t	SE	t value	Pr>t	SE
조직문화	5.04	<.0001	0.36306	3.18	0.0017	0.24286	3.26	0.0013	0.24970
권력의원천	2.20	0.0292	0.15452	0.26	0.7943	0.01946	0.34	0.7314	0.02571
연령	0.72	0.4700	0.09608	-0.41	0.6847	-0.05723	0.55	0.5808	0.07809
성별	-0.00	0.9988	-0.00011861	-0.35	0.7303	-0.02949	-0.76	0.4494	-0.06496
근무년수	-0.63	0.5276	-0.08086	-0.37	0.7123	-0.05003	-0.15	0.8831	-0.02002
병원유형	0.39	0.6947	0.03186	0.98	0.3262	0.08460	1.18	0.2413	0.10134
교육수준	0.73	0.4637	0.05626	1.83	0.0687	0.14880	0.71	0.4784	0.05790
직종	0.33	0.7397	0.02400	0.79	0.4328	0.06010	1.05	0.2969	0.08023

위의 <표 4-5>에서 알 수 있는바와 같이 갈등대상에 따른 협동적 양식에서는 상사와 갈등이 있을 때 가장 많은 영향을 미치는 요인은 조직문화로 나타났으며, 그 다음으로는 권력의 원천으로 나타났다. 동료와 부하

에서는 조직문화 요인만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(6) 갈등대상에 따른 갈등해결양식간의 관계에서 상황적 결정요인 중 어떤 요인이 가장 많은 영향을 미치는지를 살펴보았는데 요약하면 다음과 같다.

첫째, 갈등대상에 따른 회피적 양식에서 상사와의 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 권력의 원천, 조직문화, 근무년수 순으로 나타났으며, 동료와의 갈등상황에서는 권력의 원천, 연령, 직종의 순으로 나타났다. 부하와의 갈등상황에서 가장 많은 영향을 미치는 요인은 권력의 원천, 직종의 순으로 나타났다. 즉, 회피적 양식에서 상사, 동료, 부하 모두에 권력의 원천이 가장 많은 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

둘째, 갈등대상에 따른 순응적 양식에서 상사와의 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 권력의 원천, 성별 순으로 나타났다. 동료와 부하에 있어서는 권력의 원천 요인만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사, 동료, 부하 모두에 영향을 미치는 요인은 권력의 원천으로 나타났다.

셋째, 갈등대상에 따른 경쟁적 양식에서는 모형이 유의하지 않았으며, 모든 요인의 분석에서도 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

넷째, 갈등대상에 따른 타협적 양식에서 상사와 동료의 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 조직문화 요인으로 나타났으며, 부하와 갈등상황에서는 조직문화, 권력의 원천 순으로 나타났다. 즉, 타협적 양식에서 상사, 동료, 부하 모두에 조직문화가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 갈등대상에 따른 협동적 양식에서 상사와의 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 조직문화, 권력의 원천 순으로 나타났다. 동료나 부하에서는 조직문화 요인이 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결국, 갈등대상에 따른 갈등해결양식에 상황적 결정요인이 미치는 영향은 회피적·순응적 양식에는 권력의 원천, 타협적·협동적 양식에는 조직문화와 권력의 원천이 대부분 영향을 미치는 것으로 나타났고, 갈등대상에 따라 약간의 차이는 있지만 근무년수, 연령, 직종, 성별요인도 약간의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 2 절 반복측정 분산분석

갈등대상에 따른 반복측정 분산분석을 위하여 독립변수에 대한 수준을 <표 4-6>과 같이 설정하였다.

<표 4-6> Class Level Information

Class	Level	Values
조직문화	2	긍정적 조직문화, 부정적 조직문화
권력의 원천	2	비강압적인 권력, 강압적인 권력
연령	3	20대, 30대, 41세 이상
성별	2	남성, 여성
근무년수	3	3년 이하, 5년 이하, 6년 이상
교육수준	5	고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원졸, 기타
병원유형	2	종합병원, 준종합병원
직종	2	전문직, 일반직

본 연구에서 실시한 반복측정 분산분석⁶⁹⁾ 결과는 다음과 같다.

1) 갈등대상에 따른 회피적 양식에 관한 반복측정 분산분석

註 69) 김충련, SAS라는 통계상자 - 통계분석 및 시장조사기법을 중심으로 - 데이터 리서치, 서울, 1996.

반복측정 분산분석은 동등한 표본에 대해서 인자의 각 수준에 대해 여러 번 측정을 한 경우이다. 주로 생물을 대상으로 한 실험계획에서 각 표본에 대해 측정자료가 시간이 흐르면서 여러 번 측정된 경우에 많이 사용된다. 예를 들어, 광고프로그램에 대한 시간적인 효과를 보기 위해서 광고프로그램을 보여준 후 즉시 측정하고, 1주일 후 측정하고, 2주일 후 측정하는 식으로 했을 때에 사용된다. 단순히 다변량 분산분석의 형태가 아니고 시간에 따른 효과와 반복측정에 따른 여러 가지 기대효과를 줄일 수 있는 실험분석을 말한다. 즉, 모형의 종속변수들이 같은 실험집단에서 반복관찰치를 나타낼 때 사용된다.

<표 4-7> 갈등대상에 따른 회피적 양식에 관한 반복측정 분산분석표

변량원	DF	상사		동료		부하	
		F value	Pr >	F value	Pr >	F value	Pr >
조직문화	1	20.21	<.0001	3.91	0.0494	23.01	<.0001
권력의 원천	1	3.16	0.0770	3.28	0.0717	0.06	0.8019
연령	2	0.17	0.8468	6.17	0.0025	0.70	0.4963
성별	1	4.14	0.0430	1.96	0.1632	3.08	0.0808
병원유형	1	0.36	0.5477	0.02	0.8751	4.58	0.0335
근무년수	2	3.30	0.0389	1.91	0.1504	2.95	0.0544
교육수준	4	0.41	0.8032	1.41	0.2301	1.39	0.2375
직종	1	4.07	0.0448	5.85	0.0164	4.30	0.0393

위 <표 4-7>에서 알 수 있는바와 같이 갈등대상에 따른 회피적 양식에 관한 반복측정 분산분석에 의하면 상사와 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 조직문화로 나타났으며, 긍정적인 vs. 부정적인 조직문화에서도 유의미한 차이가 나타났다. 그 다음으로는 근무년수, 성별, 직종 순으로 나타났으며, 역시 3년 이하 vs. 5년 이하 vs. 6년 이상에서도 유의미한 차이가 나타났다. 또한 남성 vs. 여성, 일반직 vs. 전문직에서도 유의미한 차이가 나타났다.

동료와 갈등상황에는 연령이 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며 20대 vs. 30대 vs. 41세 이상에서도 유의미한 차이가 나타났다. 그 다음으로는 직종, 조직문화 순으로 나타났고, 역시 일반직 vs. 전문직, 긍정적 vs. 부정적인 조직문화에서도 유의미한 차이가 나타났다.

부하와 갈등상황에는 조직문화가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 긍정적 vs. 부정적 조직문화에서도 유의미한 차이가 나타났다. 그 다음으로는 병원유형, 직종 순으로 나타났고, 일반직 vs. 전문직, 종합병원 vs. 준종합병원에서도 유의미한 차이가 나타났다.

2) 갈등대상에 따른 순응적 양식에 관한 반복측정 분산분석

<표 4-8>에서 알 수 있는바와 같이 갈등대상에 따른 순응적 양식에 관한 반복측정 분산분석에 의하면, 상사와 갈등상황에 가장 많은 영향을

미치는 것으로는 조직문화로 나타났으며, 긍정적 vs. 부정적 조직문화에서도 유의미한 차이가 나타났다. 그 다음으로는 성별로 나타났으며, 남성 vs. 여성에서도 유의미한 차이가 나타났다.

동료, 부하와 갈등상황에는 조직문화 요인만 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 긍정적 vs. 부정적 조직문화에서도 유의미한 차이가 나타났다.

<표 4-8> 갈등대상에 따른 순응적 양식에 관한 반복측정 분산분석표

변량원	DF	상사		동료		부하	
		F value	Pr >	F value	Pr >	F value	Pr >
조직문화	1	28.99	<.0001	8.54	0.0038	7.83	0.0056
권력의 원천	1	0.29	0.5910	1.07	0.3016	0.53	0.4695
연령	2	0.74	0.4760	0.27	0.7673	1.40	0.2480
성별	1	8.05	0.0050	0.00	0.9790	1.50	0.2219
병원유형	1	0.04	0.8333	3.54	0.0614	0.89	0.3473
근무년수	2	2.61	0.0756	2.26	0.1064	2.62	0.0753
교육수준	4	0.49	0.7397	0.49	0.7456	1.10	0.3576
직종	1	0.34	0.5581	0.54	0.4616	0.09	0.7627

3) 갈등대상에 따른 경쟁적 양식에 관한 반복측정 분산분석에서는 상사와 동료와의 갈등상황에서 경쟁적 양식간에는 모형이 유의하지 않았다. 부하와의 갈등상황에서는 모형이 유의(Pr>F= 0.0289)하였으며, 교육수준(F value= 4.06, Pr>F= 0.0034)로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Duncan의 다중 범위 검정을 실시한 결과도 유의미한 차이가 나타났다.

4) 갈등대상에 따른 타협적 양식에 관한 반복측정 분산분석

<표 4-9>에서 알 수 있는바와 같이 갈등대상에 따른 타협적 양식에 관한 반복측정 분산분석에 의하면, 상사와 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 것으로는 조직문화로 나타났으며, 긍정적 vs. 부정적 조직문화 사이에서도 유의미한 차이가 나타났다. 그 다음으로는 권력의 원천, 교육수준의 순으로 나타났으며, 비강압적 권력 vs.강압적인 권력, 교육수준사이

에서도 유의미한 차이가 나타났다.

동료와 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 것으로는 성별로 나타났으며, 남성 vs. 여성 사이에서도 유의미한 차이가 나타났다. 그 다음으로는 교육수준으로 나타났고, 교육수준사이에서도 유의미한 차이가 나타났다.

부하와 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 것으로는 조직문화로 나타났으며, 긍정적 vs. 부정적 조직문화에서도 유의미한 차이가 나타났다. 그 다음으로는 권력의 원천, 성별 순으로 나타났으며, 비강압적인 권력 vs. 강압적인 권력, 남성 vs. 여성 사이에서도 유의미한 차이가 나타났다.

<표 4-9> 갈등대상에 따른 타협적 양식에 관한 반복측정 분산분석표

변량원	DF	상사		동료		부하	
		F value	Pr >	F value	Pr >	F value	Pr >
조직문화	1	11.01	0.0011	2.93	0.0886	9.82	0.0020
권력의 원천	1	8.48	0.0040	1.01	0.3166	4.54	0.0342
연령	2	0.16	0.8512	0.93	0.3971	2.56	0.0793
성별	1	0.02	0.8827	6.22	0.0134	4.03	0.0459
병원유형	1	0.00	0.9437	1.15	0.2840	1.89	0.1703
근무년수	2	2.11	0.1237	0.72	0.4877	0.60	0.5491
교육수준	4	2.88	0.0238	3.09	0.0168	1.22	0.3034
직종	1	0.96	0.6104	1.64	0.2016	3.90	0.4960

5) 갈등대상에 따른 협동적 양식에 관한 반복측정 분산분석

<표 4-10>에서 알 수 있는바와 같이 갈등대상에 따른 협동적 양식에 관한 반복측정 분산분석에 의하면, 상사와 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 것으로는 조직문화로 나타났으며, 긍정적 vs. 부정적인 조직문화 사이에서도 유의미한 차이가 나타났다. 그 다음으로는 권력의 원천으로 나타났고, 역시 비강압적인 권력 vs. 강압적인 권력 사이에서도 유의미한 차이가 나타났다.

동료와 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 것으로는 조직문화로 나타났으며, 긍정적 vs. 부정적 조직문화에서도 유의미한 차이가 나타났다.

부하와 갈등상황에 가장 많은 영향을 미치는 것으로는 조직문화로 나타났다으며, 긍정적 vs. 부정적 조직문화에서도 유의미한 차이가 나타났다. 그 다음으로는 직종으로 나타났고, 전문직 vs. 일반직에서도 유의미한 차이가 나타났다.

<표 4-10> 갈등대상에 따른 협동적 양식에 관한 반복측정 분산분석표

변량원	DF	상사		동료		부하	
		Fvalue	Pr >	Fvalue	Pr >	Fvalue	Pr >
조직문화	1	15.18	0.0001	4.44	0.0362	4.39	0.0373
권력의 원천	1	12.91	0.0004	0.42	0.5188	0.08	0.7768
연령	2	0.14	0.8706	1.18	0.3106	1.72	0.1820
성별	1	0.11	0.7413	0.09	0.7671	1.52	0.2187
병원유형	1	0.25	0.6159	0.00	0.9708	0.00	0.9994
근무년수	2	0.40	0.6711	0.07	0.9355	0.34	0.7094
교육수준	4	1.21	0.3059	1.31	0.2690	1.65	0.1636
직종	1	1.54	0.2157	2.15	0.1441	4.17	0.0423

제 3 절 가설검증

1) 가설 1. 갈등대상에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

가설 1을 검증하기 위하여 갈등대상에 따른 기술통계(descriptive statistics)와 Paired t-test⁷⁰⁾를 실시하였다.

(1) 가설 1-1 : 동료나 부하보다 상사와의 갈등이 있을 때 순응적 갈등 해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

이 가설을 검증하기 위하여 먼저 갈등대상에 따른 순응적 양식에 대한

註 70) Paired t-test란 실험단위를 동질적인 쌍에서 임의로 한 실험단위에 대해서 group 1과 group 2 등으로 나누어서 비교하는 방법이다.

기술 통계치를 살펴보면, 상사와 갈등이 있을 때의 평균치는 22.03, 동료와 갈등이 있을 때의 평균치는 20.38, 부하와 갈등이 있을 때의 평균치는 19.04로 나타났다. 이러한 평균치에 유의미한 차이가 나타나는지를 알아보기 위하여 Paired t-test를 실시하였고 그 결과는 <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 갈등대상에 따른 순응적 양식에 대한 Paired t-test 분석표

대상	평균	표준편차	t-value	Pr> t
상사와 동료의 차이	1.60	3.71	6.48	<.0001
동료와 부하의 차이	1.36	2.86	7.21	<.0001
부하와 상사의 차이	-3.01	3.82	-11.99	<.0001

위 <표 4-11>에서 알 수 있는바와 같이 상사와 동료의 차이, 동료와 부하의 차이, 부하와 상사의 차이에서 유의미한 차이가 나타났다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

(2) 가설 1-2 : 동료나 부하보다 상사와의 갈등이 있을 때 회피적 갈등 해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

이 가설을 검증하기 위하여 먼저, 갈등대상에 따른 회피적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 상사와 갈등이 있을 때 평균치는 20.64, 동료에서는 20.49, 부하에서는 19.40으로 나타났다. 이러한 평균치에 유의미한 차이가 나타나는지를 알아보기 위하여 Paired t-test를 실시하였고 그 결과는 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 갈등대상에 따른 회피적 양식에 관한 Paired t-test 분석표

대상	평균	표준편차	t-value	Pr> t
상사와 동료의 차이	0.18	3.31	0.82	0.4129
동료와 부하의 차이	1.13	3.38	5.11	<.0001
부하와 상사의 차이	-1.29	3.47	-5.62	<.0001

위 <표 4-12>에서 알 수 있는바와 같이 동료와 부하의 차이, 부하와 상사의 차이에서는 유의미한 차이가 나타났으나, 상사와 동료의 차이에서

는 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 따라서 가설 1-2는 부분적으로 채택되었다.

(3) 가설 1-3 : 동료나 부하보다 상사와의 갈등이 있을 때 협동적 갈등 해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

이 가설을 검증하기 위하여 먼저, 갈등대상에 따른 협동적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 상사와 갈등이 있을 때의 평균치는 21.11, 동료에서는 22.27, 부하에서는 22.32로 나타났다. 이러한 평균치에 대한 유의미한 차이가 나타나는지를 알아보기 위하여 Paired t-test를 실시하였고 그 결과는 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 갈등대상에 따른 협동적 양식에 관한 Paired t-test 분석표

대상	평균	표준편차	t-value	Pr> t
상사와 동료의 차이	-1.58	3.66	-6.58	<.0001
동료와 부하의 차이	0.37	2.53	2.21	0.0279
부하와 상사의 차이	1.21	3.99	4.66	<.0001

위 <표 4-13>에서 알 수 있는바와 같이 상사와 동료의 차이, 동료와 부하의 차이, 부하와 상사의 차이 모두에서 유의미한 차이가 나타났다. 따라서 가설 1-3은 채택되었다.

2) 가설 2. 조직문화에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

가설 2를 검증하기 위하여 descriptive statistics와 contrast를 이용한 대비 비교분석, 반복측정 분산분석(repeated measure)을 실시하였다.

(1) 가설 2-1 : 부정적인 조직문화보다 긍정적인 조직문화에서 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

이 가설을 검증하기 위하여 먼저, 조직문화와 협동적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 긍정적 조직문화에서는 68.21, 부정적 조직문화에서는 63.94로 나타났다. 이러한 평균치에 대한 유의미한 차이가 나타나는지를 알아보기 위하여 반복측정 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 조직문화에 따른 협동적 양식에 대한 분산분석표

변량원	자유도	자승합	평균자승화	F value	Pr > F
모형	1	977.83084	977.83084	10.15	0.0016
오차	226	21761.74810	96.29092		
전체	227	22739.57895			

위 <표 4-14>에서 알 수 있는바와 같이 조직문화와 협동적 양식간에는 유의미한 차이가 있었으며, 제 2 절 <표 4-10>과 contrast를 이용하여 비교를 실시한 결과(P=0.0016)에서 알 수 있는바와 같이 긍정적 vs. 부정적 조직문화간에서도 유의미한 차이가 나타났다. 따라서 가설 2-1은 채택되었다.

(2) 가설 2-2 : 긍정적인 조직문화보다 부정적인 조직문화에서 회피적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

이 가설을 검증하기 위하여 먼저, 조직문화와 회피적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 긍정적 조직문화에서는 62.44, 부정적 조직문화에서는 57.54로 나타났다. 이러한 평균치에 대한 유의미한 차이가 나타나는지를 알아보기 위하여 반복측정 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 조직문화에 따른 회피적 양식에 대한 분산분석표

변량원	자유도	자승합	평균자승화	F value	Pr > F
모형	1	1296.54000	1296.54000	20.05	<.0001
오차	223	14421.65556	64.67110		
전체	224	15718.19556			

위 <표 4-15>에서 알 수 있는바와 같이 조직문화와 회피적 양식간에는 유의미한 차이가 있었으며, 제 2 절 <표 4-7>과 contrast를 이용하여 비교를 실시한 결과(P <.0001)에서 알 수 있는바와 같이 긍정적 vs. 부정적 조직문화간에서도 유의미한 차이가 나타났다. 따라서 가설 2-2는 채택되었다.

(3) 가설 2-3 : 긍정적인 조직문화보다 부정적인 조직문화에서 순응적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

이 가설을 검증하기 위하여 먼저, 조직문화와 순응적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 긍정적 조직문화에서는 63.32, 부정적 조직문화에서는 58.28로 나타났다. 이러한 평균치에 대한 유의미한 차이가 나타나는지를 알아보기 위하여 반복측정 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 조직문화에 따른 순응적 양식에 대한 분산분석표

변량원	자유도	자승합	평균자승화	F value	Pr > F
모형	1	1351.66401	1351.66401	21.73	<.0001
오차	220	13684.71437	62.20325		
전체	221	15036.37838			

위 <표 4-16>에서 알 수 있는바와 같이 조직문화와 순응적 양식간에는 유의미한 차이가 있었으며, 제 2 절 <표 4-8>과 contrast를 이용하여 비교를 실시한 결과(P <.0001)에서 알 수 있는바와 같이 긍정적 vs. 부정적 조직문화간에서도 유의미한 차이가 나타났다. 따라서 가설 2-3은 채택되었다.

3) 가설 3. 권력의 원천에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

가설 3을 검증하기 위하여 descriptive statistics와 contrast를 이용한 대비 비교분석, 반복측정 분산분석(repeated measure)을 실시하였다.

(1) 가설 3-1 : 비강압적인 권력(준거적, 보상적, 전문적, 합법적)을 행사하는 상사에서는 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

이 가설을 검증하기 위하여 먼저, 권력의 원천과 협동적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 비강압적인 권력에서는 67.44, 강압적인 권력에서는 63.93으로 나타났다. 이러한 평균치에 대한 유의미한 차이가 나타나지는지를 알아보기 위하여 반복측정 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 권력의 원천에 따른 협동적 양식에 대한 분산분석표

변량원	자유도	자승합	평균자승화	F value	Pr > F
모형	1	346.474558	346.474558	20.26	<.0001
오차	227	4053.475233	17.103271		
전체	228	4399.949791			

위 <표 4-17>에서 알 수 있는바와 같이 권력의 원천과 협동적 양식간에는 유의미한 차이가 있었으며, 제 2 절 <표 4-10>과 contrast를 이용하여 비교를 실시한 결과(P <.0001)에서 알 수 있는바와 같이 비강압적 vs. 강압적인 권력간에도 유의미한 차이가 나타났다. 따라서 가설 3-1은 채택되었다.

(2) 가설 3-2 : 비강압적인 권력을 행사하는 상사에서는 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다. 가설 3-3 : 강압적인 권력을 행사하는 상사에서는 경쟁적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

이 두 가설을 검증하기 위하여 먼저, 권력의 원천과 순응적, 경쟁적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 권력의 원천과 순응적 양식에서는 비강압적인 권력이 61.31, 강압적인 권력이 61.26으로 나타났다. 그리고 경쟁적 양식에서는 비강압적인 권력이 39.09, 강압적인 권력이 37.48로 나타났다. 이러한 기술 통계치는 거의 차이가 나타나지 않았으며, 반복측정 분산분석과 contrast를 실시한 결과에서도 권력의 원천과 순응적 양식에서는 P=0.3944, 권력의 원천과 경쟁적 양식에서는 P=0.3538로서 유의미한 차이

가 나타나지 않았다. 따라서 가설 3-2와 3-3은 기각되었다.

4) 가설 4. 성에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

가설 4를 검증하기 위하여 descriptive statistics와 contrast를 이용한 대비 비교분석, 반복측정 분산분석(repeated measure)을 실시하였다.

(1) 가설 4-1 : 여성이 남성보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

이 가설을 검증하기 위하여 먼저, 성과 회피적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 남성은 59.08, 여성은 61.53으로 나타났다. 이러한 평균치에 대한 유의미한 차이가 나타나는지를 알아보기 위하여 반복측정 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-18>과 같다.

<표 4-18> 성에 따른 회피적 양식에 대한 분산분석표

변량원	자유도	자승합	평균자승화	F value	Pr > F
모형	1	328.70718	328.70718	4.75	0.0301
오차	223	15389.48837	69.01116		
전체	224	15718.19556			

위 <표 4-18>에서 알 수 있는바와 성과 회피적 양식간에는 유의미한 차이가 있었으며, 제 2 절 <표 4-7>과 contrast를 이용하여 비교를 실시한 결과(P=0.0301)에서 알 수 있는바와 같이 남성 vs. 여성사이에서도 유의미한 차이가 나타났다. 따라서 가설 4-1은 채택되었다.

(2) 가설 4-2 : 남성이 여성보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다. 가설 4-3 : 남성이 여성보다 경쟁적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다. 가설 4-4 : 여성이 남성보다 타협적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

이 세 가지 가설을 검증하기 위하여 먼저, 성과 협동적, 경쟁적, 타협

적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 성과 협동적 양식에서는 남성이 66.71, 여성이 66.48로 나타났다. 경쟁적 양식에서는 남성이 39.88, 여성이 37.86으로 나타났으며, 타협적 양식에서는 남성이 51.10, 여성이 51.76으로 나타났다. 이러한 기술 통계치는 거의 차이가 나타나지 않았으며, 반복측정 분산분석과 contrast를 실시한 결과에서도 협동적 양식 $P=0.8682$, 경쟁적 양식 $P=0.1147$, 타협적 양식 $P=0.4854$ 로서 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 따라서 가설 4-2와 4-3, 그리고 4-4는 기각되었다.

5) 가설 5. 근무년수와 대인적 갈등해결양식간에는 상호관련성이 있을 것이다. (가설 5-1 : 근무년수가 길수록 회피적 갈등해결양식을 더 적게 보일 것이다. 가설 5-2 : 근무년수가 길수록 경쟁적 갈등해결양식을 더 적게 보일 것이다. 가설 5-3 : 근무년수가 길수록 협동적 갈등해결양식을 더 많이 보일 것이다.)

가설 5를 검증하기 위하여 descriptive statistics와 contrast를 이용한 대비 비교분석, 반복측정 분산분석(repeated measure)을 실시하였으나 회피적 양식($P=0.1545$), 협동적 양식($P=0.4491$)로 모두 유의미한 차이가 나타나지 않았으며, 경쟁적 양식에서도($P=0.7099$)로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 또한 duncan 다중 범위 검정을 실시한 결과 또한 각 수준별로 차이가 나타나지 않았다. 따라서 가설 5는 모두 기각되었다.

6) 가설 6. 교육 수준에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

가설 6을 검증하기 위하여 descriptive statistics와 duncan의 다중 범위 검정, 반복측정 분산분석(repeated measure)을 실시하였다.

(1) 가설 6-1: 교육수준이 낮을수록 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다. 가설 6-2 : 교육수준이 높을수록 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다. 가설 6-3 : 교육수준이 높을수록 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

이 세 가설을 검증하기 위하여 먼저, 교육수준과 회피적, 순응적, 협동

적 갈등해결양식간의 기술 통계치를 보면, <표 4- 19>와 같다.

<표 4-19> 교육수준에 따른 회피적, 순응적, 협동적 양식에 관한 기술 통계치

교육수준	총사례수	회피적 양식	순응적 양식	협동적 양식
고졸	45	59.36	61.34	64.14
전문대졸	113	60.90	61.48	66.51
대졸	61	61.33	61.30	68.41
대학원졸	18	59.00	60.65	65.94
기타	6	57.33	59.67	69.00

위 <표 4-19>에서 알 수 있는바와 같이 교육수준에 따른 회피적 양식에 관한 기술 통계치는 대졸이 61.33, 전문대졸이 60.90, 고졸이 59.36, 대학원졸이 59.00, 기타에서는 57.33으로 나타났다. 순응적 양식에서는 전문대졸이 61.48, 고졸이 61.34, 대졸이 61.30, 대학원졸이 60.65, 기타가 59.67로 나타났다. 협동적 양식에서는 기타가 69.00, 대졸이 68.41, 전문대졸이 66.51, 대학원졸이 65.94, 고졸이 64.14로 나타났다. 또한 duncan의 다중범위 검정에서도 교육수준과 회피적, 순응적, 협동적 양식간에는 모형도 유의하지 않았으며, 각 수준별 차이도 나타나지 않았다. 따라서 가설 6-1, 6-2, 6-3은 모두 기각되었다.

(2) 가설 6-4 : 교육수준이 낮을수록 경쟁적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

이 가설을 검증하기 위하여 교육수준과 경쟁적 양식간의 기술 통계치를 살펴보면, 고졸이 35.07, 전문대졸이 37.56, 대졸이 41.98, 대학원졸이 44.47, 기타가 37.20으로 나타났다. 이러한 평균치에 유의미한 차이가 나타나는지를 알아보기 위하여 반복측정 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-20>과 같다.

< 표 4-20 > 교육수준에 따른 경쟁적 양식에 관한 분산분석표

변량원	자유도	자승합	평균자승화	F value	Pr > F
모형	4	1913.16948	478.29237	5.69	0.0002
오차	226	19009.47987	84.11274		
전체	230	20922.64935			

위 <표 4-20>에서 알 수 있는바와 같이 교육수준과 경쟁적 양식간에는 유의미한 차이가 나타났으며, duncan의 다중 범위 검정을 이용한 분석을 결과에서도 고졸이 35.068의 평균치로 가장 낮았으며, 기타(전문대 중퇴, 대학중퇴)가 37.200, 전문대졸 37.556, 대졸이 41.982, 대학원졸이 44.471로 가장 많이 나타났다. 따라서 가설 6-4는 채택되었다.

7) 가설 7. 병원유형에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

가설 7-1 : 종합병원이 준종합병원보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다. 가설 7-2 : 준종합병원이 종합병원보다 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다. 가설 7-3 : 준종합병원이 종합병원보다 회피적 양식을 더 많이 사용할 것이다.

가설 7을 검증하기 위하여 descriptive statistics와 contrast를 이용한 대비 비교분석, 반복측정 분산분석(repeated measure)을 실시하였고, 분산분석 결과 협동적 양식(P=0.9421), 순응적 양식(P=0.4432), 회피적 양식(P=0.6462)에 관한 모든 모형이 유의하지 않았다. 또한 contrast를 이용한 결과에서도 모두 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 따라서 가설 7은 모두 기각되었다.

8) 가설 8. 직종에 따라서 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.

가설 8을 검증하기 위하여 descriptive statistics와 contrast를 이용한 대비 비교분석, 반복측정 분산분석(repeated measure)을 실시하였다.

(1) 가설 8-1 : 전문직이 일반직보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

이 가설을 검증하기 위하여 먼저 직종과 회피적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 일반직은 58.79, 전문직은 61.55로 나타났다. 이러한 평균치에 대한 유의미한 차이가 나타나는지 알아보기 위하여 반복측정 분산분석을 실시한 결과는 <표 4-21>과 같다.

<표 4-21 > 직종에 따른 회피적 양식에 대한 분산분석표

변량원	자유도	자승합	평균자승화	F value	Pr > F
모형	1	405.77477	405.77477	5.91	0.0158
오차	223	15312.42079	68.66556		
전체	224	15718.19556			

위 <표 4-21 >에서 알 수 있는바와 직종과 회피적 양식간에 유의미한 차이가 있었으며, 반복측정 분산분석을 실시한 결과와 contrast를 이용하여 비교를 실시한 결과(P=0.0158)에서 알 수 있는바와 같이 일반직 vs. 전문직사이에서도 유의미한 차이가 나타났다. 따라서 가설 8-1은 채택되었다.

(2) 가설 8-2 : 전문직이 일반직보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다. 가설 8-3 : 일반직이 전문직보다 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

이 두 가설을 검증하기 위하여 먼저, 직종과 협동적, 순응적 양식에 관한 기술 통계치를 살펴보면, 협동적 양식에서는 일반직이 65.76, 전문직이 67.13으로 나타났으며, 순응적 양식에서는 일반직이 61.27, 전문직이 61.32로 나타났다. 이러한 기술 통계치도 거의 차이가 나타나지 않았으며, 반복측정 분산분석과 contrast를 실시한 결과에서도 직종과 협동적 양식에서는 P=0.3111, 순응적 양식에서는 P=0.9659로서 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 따라서 가설 8-2와 8-3은 기각되었다.

9) 이상에서 살펴본 가설검증 결과를 표로 나타내면 <표 4-22>와 같다.

<표 4-22> 가설 검증 결과

가설번호	가설	채택	기각
가설 1			
갈등대상에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.			
가설 1-1	동료나 부하보다 상사와의 갈등이 있을 때 순응적 갈등 해결양식을 더 많이 사용할 것이다.	○	
가설 1-2	동료나 부하보다 상사와의 갈등이 있을 때 회피적 갈등 해결양식을 더 많이 사용할 것이다.	○	
가설 1-3	동료나 부하보다 상사와의 갈등이 있을 때 협동적 갈등 해결양식을 더 적게 사용할 것이다.	○	
가설 2			
조직문화에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.			
가설 2-1	부정적인 조직문화보다 긍정적인 조직문화에서 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.	○	
가설 2-2	긍정적인 조직문화보다 부정적인 조직문화에서 회피적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.	○	
가설 2-3	긍정적인 조직문화보다 부정적인 조직문화에서 순응적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.	○	
가설 3			
권력의 원천에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.			
가설 3-1	비강압적인 권력(준거적, 보상적, 전문적, 합법적)을 행사하는 상사에서는 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.	○	
가설 3-2	비강압적인 권력을 행사하는 상사에서는 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.		○
가설 3-3	강압적인 권력을 행사하는 상사에서는 경쟁적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.		○

가설번호	가 설	채택	기각
가설 4 성별에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.			
가설 4-1	여성이 남성보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.	○	
가설 4-2	남성이 여성보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.		○
가설 4-3	남성이 여성보다 경쟁적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.		○
가설 4-4	여성이 남성보다 타협적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.		○
가설 5 근무년수와 대인적 갈등해결양식간에는 상호관련성이 있을 것이다.			
가설 5-1	근무년수가 길수록 회피적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.		○
가설 5-2	근무년수가 길수록 경쟁적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.		○
가설 5-3	근무년수가 길수록 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.		○
가설 6 교육수준에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.			
가설 6-1	교육수준이 낮을수록 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.		○
가설 6-2	교육수준이 높을수록 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.		○
가설 6-3	교육수준이 높을수록 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.		○
가설 6-4	교육수준이 낮을수록 경쟁적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.	○	

가설번호	가	설	채택	기각
가설 7				
병원유형에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.				
가설 7-1	종합병원(대학병원)이 준종합병원보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.			○
가설 7-2	준종합병원이 종합병원보다 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.			○
가설 7-3	준종합병원이 종합병원보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.			○
가설 8				
직종에 따라 대인적 갈등해결양식이 다를 것이다.				
가설 8-1	전문직이 일반직보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.		○	
가설 8-2	전문직이 일반직보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.			○
가설 8-3	일반직이 전문직보다 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.			○

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구목적은 병원조직 구성원들의 대인적 갈등해결양식에 관한 상황적 결정요인을 종합적으로 파악하고, 이러한 상황적 결정요인이 갈등해결양식에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하며, 또한 거의 모든 상황에서 과업집단의 효과성을 향상시키는 협동적 양식을 도출하기 위해서는 어떠한 노력이 필요한지를 규명하고자 하는데 있다.

연구를 수행하기 위하여 상황적 결정요인으로는 조직문화, 권력의 원천, 성별, 연령, 근무년수, 교육수준, 직종, 병원유형으로 선정하였고, 갈등대상은 상사, 동료, 부하의 세 가지로 분류하였으며, 갈등해결양식으로는 회피적, 순응적, 경쟁적, 타협적, 협동적 양식을 선정하였다.

1. 상황적 결정요인이 갈등해결양식에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하기 위하여 실시한 분석결과를 요약 정리하면 다음과 같다.

상사, 동료, 부하와 갈등상황에서 회피적, 순응적 양식에서는 권력의 원천이 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 타협적, 협동적 양식에서는 조직문화가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 비강압적인 권력을 행사하는 상사와 긍정적인 조직문화에서는 협동적 양식을 더 많이 사용하며, 부정적인 문화에서는 순응적, 회피적 양식을 더 적게 사용하는 것으로 나타난 가설검증 결과와 일치한다.

따라서 거의 모든 상황에서 과업집단의 효과성을 향상시키는 협동적 양식을 도출하기 위해서는 병원조직 구성원들이 토론 및 논의를 통하여 갈등관리를 할 수 있는 긍정적인 조직문화를 형성해야 하며, 교차 부분적 또는 교차 기능적 회의의 총체적인 실행과 함께 수평적 의사소통이 원활하게 이루어질 수 있게 해야한다. 아울러 상사는 조직이 부여해 준 권력을 행사할 때, 비강압적(준거적, 보상적, 전문적, 합법적)인 권력을 사용해야 하고, 부하 직원의 업무성과에 따른 적절한 보상을 해 주어야 한다.

결국, 이러한 분위기가 형성될 때 병원조직의 성공적인 조직성과, 동료

의 긍정적인 고려, 관리자와 구성원간의 의사결정의 생산성, 개인적인 자아실현 등과 같은 수많은 긍정적인 결과와 관련이 있는 협동적 양식을 도출할 수 있을 것이라 사료된다.

2. 갈등대상에 따른 갈등해결양식·상황적 결정요인과 갈등해결양식간의 관계에 대한 실증분석 결과를 요약 정리하면 다음과 같다.

1) 갈등대상에 따른 갈등해결양식에 관한 가설을 분석한 결과는 동료나 부하보다 상사와 갈등이 있을 때 순응적, 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용한다는 것을 알 수 있다. 이는 대화나 토론 및 논의를 통해 상사와의 갈등을 해결하기보다는 그냥 물러서려 하고, 형식적으로만 만족스럽다고 표현하는데서 그 원인을 찾아볼 수 있다. 따라서 동료나 부하보다 상사와 갈등이 있을 때 협동적 갈등해결양식을 더 적게 사용한다는 것을 알 수 있다. 보편적으로 생각할 때, 상사나 부하보다 동료에서 협동적 양식을 더 많이 사용할 것 같지만 부하에서 자주 사용한다는 결과가 나타난 것은 부하보다는 동료에 대해 경쟁의식을 갖고 있기 때문으로 판단된다.

2) 상황적 결정요인과 갈등해결양식간의 두 변수에서 나타난 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직문화에 따라 갈등해결양식이 다를 것이라는 가설검증 결과로 긍정적인 조직문화에서 협동적 갈등해결양식이 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 이는 수평적 의사소통이 원활히 이루어지고, 실행에 참여하고 있는 모든 구성원들의 아이디어 타당성 논의를 통한 업무 분위기로 인해 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키려는 양식으로 나타난 것으로 판단된다.

부정적인 조직문화에서는 회피적, 순응적 갈등해결양식을 더 적게 사용하는 것으로 나타났다. 이는 조직구조가 형식에 얽매일 뿐만 아니라 시스템과 과정들이 느리고 번거롭기 때문에 상대방에 대한 배려나 관심을 먼저 생각하는 양식이 더 적게 나타난 것으로 보인다.

둘째, 권력의 원천에 따른 갈등해결양식의 차이점에 관한 분석결과이다. 비강압적인 권력을 행사하는 상사에서는 협동적 양식을 더 많이 보이고 있는 것으로 나타났다. 이는 자신의 봉급·승진·직위부여에 대하여 상당한 재량권을 가진 상사한테 자신의 업무능력을 인정받는다라는 생각이

자신감과 적극적인 업무자세로 이어져 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키려는 양식으로 나타난 것으로 보인다.

셋째, 성에 따른 갈등해결양식의 차이점에 관한 분석결과는 여성이 남성보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용한다는 가설에서만 유의미한 차이가 나타났다. 이는 남성보다 여성이 다소 복잡하고 혼란스러운 상황을 벗어나고 싶은 마음에서 자신과 상대방의 이익 모두에 무관심한 양식으로 나타난 것으로 보인다.

넷째, 근무년수와 대인적 갈등해결양식간의 상호관련성에 관한 분석결과는 다섯 가지 모든 양식에서 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이는 병원조직 구성원들의 업무가 환자를 중심으로 반복적인 형태로 이루어지며, 경력에 큰 영향을 받지 않는 동일한 업무를 하기 때문으로 판단된다.

다섯째, 교육수준과 갈등해결양식간의 관계에 대한 분석결과이다. 교육수준이 낮을수록 경쟁적 갈등해결양식을 더 적게 사용하는 것으로 나타났다. 이는 업무능력을 향상시켜 자신의 학력차이를 보완하려는 태도로 상대방의 이익을 희생하여 자신의 이익을 만족시키려는 양식을 더 적게 사용한 것으로 보인다.

여섯째, 병원유형과 갈등해결양식간의 관계에 대한 분석결과는 종합병원과 준종합병원 모두 회피적, 순응적, 협동적 양식에서 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이는 두 병원이 규모면(입원환자 병상 수와 진료과의 차이)으로 구분되며, 환자를 중심으로 구성원들간에 상호보완적으로 이루어지는 병원업무에 있어서는 동일한 때문으로 판단된다.

마지막으로, 직종과 갈등해결양식간의 관계에서 나타난 분석결과는 전문직이 일반직보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 병원조직의 전문직은 지적능력을 주로 사용하며, 주어진 기간내에 표준화될 수 없는 결과와 자유재량 및 판단에 따른 활동을 포함하고 있는 직무이고, 병원조직의 일반직은 전문직의 업무가 원활하게 수행될 수 있도록 지원해 주는 업무를 말한다. 이렇듯 전문직은 자유롭고, 조직의 통제를 덜 받으며 근무하는 상황으로 인해 일반직보다 자신과 상대방의 이익 모두에 무관심한 양식으로 나타난 것으로 보인다.

위의 분석결과로 알 수 있는 것은 다양한 직종 및 계층으로 복잡하게 구성되어 있는 병원조직 구성원들의 대인적 갈등해결양식 가운데 회피적, 순응적, 타협적, 협동적 양식에 대부분 많은 영향을 미치는 상황적 결정요

인으로는 권력의 원천과 조직문화로 나타났다. 이는 환자를 중심으로 상호보완적으로 이루어지는 병원업무로 인해 갈등을 표면화시키기보다는 대부분 회피나 순응, 협동에 의하여 갈등관리를 하는 것으로 판단된다.

경쟁적 양식에서는 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이는 일반조직은 개인의 성취도와 업적에 따라 직위부여 및 승진의 기회가 부여되는 반면에, 병원조직은 이원성, 즉 하나의 조직내에서 업무의 분화로 말미암아 조직의 직접적인 목표를 수행하는 전문직과 이들을 보조하여 간접적으로 조직의 목표를 수행하는 일반직이 각기 다른 업무로 인해 경쟁의식보다 상호보완적인 관계를 이루기 때문으로 보인다.

성에 있어서는 여성이 남성보다 더 회피적으로 나타났는데, 병원조직 구성원은 여성이 더 많았고, 여성이 남성보다 더 소극적이며 다른 사람과 협력하는데 인색하기 때문으로 판단된다.

교육수준이 낮을수록 덜 경쟁적인 것으로 나타난 것은 업무능력을 향상시켜 자신의 학력차이를 보완하려는 태도로 판단되며, 전문직이 더 회피적인 것으로 나타난 것은 이동이 가능하고 조직의 통제를 덜 받기 때문에 방관자적 입장을 취하는 것으로 보인다.

제 2 절 앞으로의 연구를 위한 제안

앞으로의 연구를 위한 제안을 하면 다음과 같다.

첫째, 갈등에 관한 많은 연구가 되어 있으나, 상황적 결정요인에 대한 연구가 부족하여 독립변수를 정하는데 어려움이 있었고, 결정된 변수를 검증할 수 없었다. 앞으로는 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인에 대하여 활발한 연구가 이루어져 결정된 변수를 검증할 수 있도록 연구되어야 한다.

둘째, 조직과 관련된 갈등연구는 많이 있지만, 대인적 갈등은 전무한 실정이다. 따라서 대인적 갈등이 발생하는 원인에 따른 적절한 갈등해결양식을 설정하고 선택할 수 있는 상황론적인 갈등이론이 연구되어야 한다.

마지막으로, 병원조직과 행정조직의 대인적 갈등해결양식에 관한 연구 결과를 비교해 보면 아래 <표 5-1>과 같다.

<표5-1> 병원조직과 행정조직의 대인적 갈등해결양식에 관한 연구 결과 비교

갈등대상	병원조직	행정 조직
상사	동료나 부하보다 순응적, 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용	동료나 부하보다 순응적, 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용
동료	부하보다 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용	부하보다 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용
부하	동료보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용	동료보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용

상황적 결정요인		병원조직	상황적 결정요인	행정조직	
조직 문화	긍정적	협동적 양식을 더 많이 사용			
	부정적	회피적, 순응적 양식을 더 적게 사용			
권력의 원천	비강압적	협동적 양식을 더 많이 사용			
	강압적	유의미한 차이가 나타나지 않음			
성별	남성	유의미한 차이가 나타나지 않음	성별	남성	여성보다 협동적 양식을 더 많이 사용
	여성	남성보다 회피적 양식을 더 많이 사용		여성	남성보다 회피적 양식을 더 많이 사용
직종	전문직	일반직보다 회피적 양식을 더 많이 사용			
	일반직	전문직보다 덜 회피적임			

상황적 결정요인	병원조직	상황적 결정요인	행정조직	
병원유형	종합병원과 준종합병원간의 유의미한 차이가 나타나지 않음	공무원 유형	국가 공무원	지방공무원보다 덜 회피적이고 순응적, 협동적 양식을 더 많이 보임
			지방 공무원	국가 공무원보다 더 회피적으로 나타남
근무년수	다섯 가지 양식에서 유의미한 차이가 나타나지 않음	근무년수	근무년수가 길수록 회피적, 경쟁적 양식을 더 적게 사용하고 순응적, 협동적 양식을 더 많이 사용	
교육수준	교육수준이 낮을수록 경쟁적 양식을 더 적게 사용	교육수준	전문대졸이 가장 회피적이고, 고졸이 가장 협동적임	
연령	동료와 갈등상황에서 회피적 양식에 영향을 미치는 요인으로 나타남			

1. 갈등대상에 따른 갈등해결양식에 관한 연구결과를 비교해 보면 다음과 같다.

병원조직과 행정조직 모두에서 동료나 부하보다 상사와 갈등이 있을 때 회피적, 순응적 양식을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 이는 상사와의 갈등을 대화나 논의를 통해 해결하기보다는 그저 형식적으로 만족스럽다고 표현하기 때문으로 판단된다. 부하보다 동료에서는 순응적 양식을 더 많이 사용하는 것으로 나타났고, 동료보다 부하에서는 협동적 양식을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 이는 두 조직 모두에서 부하보다는 동료에 대해 경쟁의식을 갖고 있기 때문으로 판단된다.

2. 상황적 결정요인과 갈등해결양식에 관한 연구결과를 비교해 보면 다음과 같다.

병원조직에서는 상황적 결정요인을 조직문화, 권력의 원천, 성별, 근무년수, 연령, 교육수준, 병원유형, 직종 등으로 선정하였고, 행정조직은 성별, 근무년수, 공무원유형, 교육수준 등으로 선정하였다.

1) 성별에 따른 갈등해결양식에 관한 결과를 비교해 보면, 병원조직에서는 남성보다 여성이 회피적 양식을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 이는 병원조직 구성원은 여성이 더 많았으며, 또한 여성이 소극적이고 다른 사람과 협력하는데 인색하기 때문으로 판단된다.

행정조직에서는 여성이 남성보다 상사, 동료, 부하와의 관계 모두에서 회피적 양식을 사용하는 것으로 나타났으며, 순응적 양식에서는 상사와의 관계에서만 남성보다 높게 나타났고, 동료나 부하와의 갈등이 있을 때는 남성보다 더 경쟁적 양식을 보였다. 이는 자존심을 중요하게 생각하는 여성이 동료나 부하에게 지는 것을 용납하지 않으려고 하는 습성 때문으로 판단된다. 또한 남성은 여성보다 상사, 동료, 부하와의 관계에서 협동적 양식을 더 많이 사용하지만 타협적 양식에서는 동료와의 갈등에서만 차이를 보일 뿐 상사와 동료에서는 여성과 별 차이가 나타나지 않았다.

2) 근무년수와 갈등해결양식에 관한 결과를 비교해 보면, 병원조직에서는 근무년수와 다섯 가지 양식에서 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이는 병원조직 구성원들의 업무가 환자를 중심으로 반복적인 형태로 이루어지며, 경력에 큰 영향을 받지 않는 동일한 업무를 하기 때문으로 판단된다.

행정조직에서는 근무년수가 길수록 갈등대상에 상관없이 회피적, 경쟁적, 협동적 갈등해결양식을 더 적게 사용하는 것으로 나타났고, 순응적 양식에서는 상사와 갈등이 있을 때 근무년수가 길수록 더 적게 사용하는 것으로 나타났으며, 부하와 갈등이 있을 때는 순응적 양식을 더 많이 사용

하는 것으로 나타났다. 이는 오랜 기간 익숙해진 업무태도가 다른 사람과 부딪치는 것을 피하려고 하기 때문에 상대방의 이익을 먼저 생각하는 것보다는 자신의 이익을 먼저 생각하는 것으로 나타난다고 보인다.

3) 병원유형·공무원유형과 갈등해결양식에 관한 결과를 비교해 보면, 병원조직에서는 회피적, 순응적, 협동적 양식에 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이는 두 병원이 규모면(입원환자 병상 수와 진료과의 차이)으로 구분되며, 환자를 중심으로 구성원들간에 상호보완적으로 이루어지는 병원업무에 있어서는 동일한 때문으로 판단된다.

공무원유형에서는 국가공무원이 지방공무원보다 회피적, 순응적 양식을 더 적게 사용하는 것으로 나타났으며, 협동적 양식을 더 많이 사용하는 것으로 나타났다. 이는 지방공무원보다 국가 공무원들이 적극적인 태도로 업무에 임하기 때문으로 판단된다.

4) 교육수준과 갈등해결양식에 관한 결과를 비교해 보면, 병원조직에서는 교육수준이 낮을수록 경쟁적 양식을 더 적게 사용하는 것으로 나타났다. 이는 업무능력을 향상시켜 자신의 학력차이를 보완하려는 태도로 자신의 이익보다는 상대방의 이익을 먼저 생각하는 양식으로 나타난 것으로 보인다.

행정조직에서는 전문대졸이 가장 회피적으로 나타났는데, 이는 4년제 대학으로의 진학 실패로 인한 자신감의 상실, 자기고립, 위축된 행동으로 인해 자신의 이익과 상대방의 이익 모두에 무관심한 양식으로 나타난 것으로 보인다. 또한 고졸이 가장 협동적으로 나타났는데, 이는 고등학교 졸업 후 형편상이든 자신의 선택에 의해서든 간에 직업을 가진 이상 낮은 학력을 극복하기 위해 열심히 생활하려는 태도로 자신의 이익이나 상대방의 이익을 만족시키려는 양식으로 나타난 것으로 판단된다.

위의 결과를 비교해 볼 때 병원조직은 행정조직과는 달리 회피적, 순응적, 협동적 양식에서 유의미한 차이가 나타났고, 경쟁적 양식에서는 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이는 행정조직은 개인의 성취도와 업적에 따라 직위부여 및 승진의 기회가 부여되는 반면, 병원조직은 환자를 중심으로 상호보완적인 업무가 이루어지는 병원조직 특성 때문으로 판단된다.

또한 병원조직에 있어서 상황적 결정요인이 갈등해결양식에 미치는 영향은 권력의 원천과 조직문화가 대부분 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과도 병원구조가 주로 상사(환자를 진료하는 의사), 부하(의사를 보조하는 간호사 및 일반직과 전문의료기사)로 이루어진 병원구조의 특성 때문으로 보인다.

따라서 이러한 병원조직의 특성을 감안하여 병원조직에 적절한 상황적 결정요인 선정 및 갈등조절방식 그리고 상대적 지위간의 관계에 관한 연구가 되어야 할 것이다.

參 考 文 獻

<國內文獻>

- 김영철. (1998). “병원내 직종간 갈등에 관한 연구(간호·행정직을 중심으로)”, 한양대학교 행정학 석사학위논문.
- 김일현. (1996). “갈등관리스타일과 조직유효성”, 경북대학교 경영학 박사학위논문.
- 박내희. (1993). 「조직행위론」. 세영사.
- 박부수. (1987). “조직갈등의 원인과 관리방안에 관한 실증적 연구”, 중앙대학교 경영학 박사학위논문.
- 양창삼. (1994). 「조직이론」. 박영사.
- 이창원·최창현. (1996). 「새 조직론」. 대영 문화사.
- 오석홍. (1990). 「조직이론, 전정판」. 서울 : 박영사.
- 정헌수. (1996). “우리 나라 공무원들의 대인적 갈등해결양식에 관한 실증적 연구-상황적 결정요인을 중심으로”, 한성대학교 행정학 석사학위논문.
- 홍기원. (1997). “병원조직의 갈등해소를 위한 조직관리전략”, 전남대학교 행정학 석사학위논문.

<國外文獻>

- Ahose, D. K. (1995). *The effects of formal and informal relations choice of interpersonal conflict resolution strategy*. Unpublished doctoral dissertation, Gonzaga University, Spokane, WA.
- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management style. *International Journal of Conflict Management*, 9, 336-355.
- Aram, J. D., Morgan, C. P., & Esbeck, E. S. (1971). Relation of collaborative interpersonal relationships to individual satisfaction

- and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 16, 289-296.
- Baron, R. A. (1989). Personality and organization conflict : Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 281-296.
- _____. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Ed.), *Psychology in organizations : Integrating science and practice*. Hillsdale, NJ : Erlbaum. 197-216.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations : Understanding and managing the human side of work* (3th ed.). Needham Heights, MA : Allyn & Bacon.
- Behrman, D., & Perreault, W. D., Jr. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48, 9-21.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflicts*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Boulding, K. (1964). A pure theory of conflict applied to organizations. In Kahn, R. and Boulding, E. (Ed.). *Power and conflict in organizations*. New York : Basic Books.
- Burne, E. (1972). *What do you say after you say hello? The psychology of human destiny*. New York : Bantam. 11.
- Chanin, M. N., & Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37, 863-879.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory*. Odessa, FL : Psychological Assessment Resources.
- Dune, M. J. (1989). Sex differences in styles of conflict management. *Psychological Reports*, 65, 1033-1034.
- Filley, A. C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL : Scott, Foresman.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1988). *Organizations : Behavior, structure, processes* (6th ed.). Plano, TX : Business

Publications.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. Jr. (1978). *Organizations : Behavior, structure, processes*. Dallas, TX : Business Publication. 308.
- Goldman, A. L. (1991). *Settling for more : Mastering negotiating strategies and techniques*. Washington, DC : Bureau of National Affairs.
- Goldman, R. M. (1966). A theory of conflict processes and organizational offices. *Journal of conflict Resolution*, 10, 328-343.
- Hammock, G. S., & Richardson, D. R. (1991). Aggression as one response to conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 298-311.
- Hampton, D. R., Summer, C. E., & Webber, R. A. (1982). *Organizational behavior and human performance*. Glenview, IL : Scott, Foresman.
- Harris, T. A. (1969). *I'm OK - You're OK : A practical guide to transactional analysis*. New York : Harper & Row.
- Jones, R. E., & White, C. S. (1985). Relationships among personality, conflict resolution styles, and task effectiveness. *Group & Organization Studies*, 10, 152-167.
- Jung, C. G. (1923). *Psychological types*. London : Routledge and Kegan Paul.
- Kahn, R. L., Wolf, D. M., Quinn, P. R., Snoak, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organization stress : Studies in role conflict and ambiguity*. New York : Wiley.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 971-980.
- Lee, C. W. (1990 a). *Conflict resolution styles and relative status between employees : An experimental approach*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.

- _____ (1990 b). Relative status of employees and styles of handling interpersonal conflict : An experimental study with Korean managers. *International Journal of Conflict Management*, 1 (4), 327-340.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York : McGraw-Hill.
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in Organization : A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9, 180.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York : Wiley. 112.
- Miles, R. H. (1980). *Macro Organizational Behavior*. Santa Monica, CA : Goodyear Publishing. 121-122.
- Miles, R. H., & Perreault, W. D., Jr. (1976). Organizational role conflict : Its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 19-44.
- Misquita, V. C. (1998). *Exploration of factors leading to organizational commitment of the subordinate in unionized environments*. Unpublished doctoral dissertation, Illinois Institute of Technology, Chicago.
- Moberg, P. J. (1998). Predicting conflict strategy with personality traits : Incremental validity and the five factor model. *International Journal of Organizational Analysis*, 9, 258-285.
- Myers, I. B. (1962). *Manual : The Myers-Briggs type indicator*. Princeton, NJ : Educational Testing Service.
- Neff, E. K. (1986). *Conflict management styles of woman administrators in the twelve state universities in Ohio*. Unpublished doctoral dissertation, Bowling Green State University, Ohio.
- Oh, E. -S. (1997). *A comparison of NCAA division I athletics directors' and coaches' conflict management styles and influential factors that affect the conflict management styles*. Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas, Lawrence.
- Phillips, E. & Cheston, R. (1979). *Conflict resolution : What work?*

- California Management Review*, 21(4), 76-83.
- Pilkington, C. J., Richardson, D. R., & Utley, M. E. (1988). Is conflict stimulating? Sensation seekers' responses to interpersonal conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 596-603.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict : Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Rahim, M. A. (1980). Some contingencies affecting interpersonal conflict in academia : A multivariate study. *Management International Review*, 20(2), 117-121.
- _____ (1983 a). *Rahim organizational conflict inventory-II* : Forms A, B, & C. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- _____ (1983 b). Measurement of organizational conflict. *Journal of General Psychology*, 109, 189-199.
- _____ (1985). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 126, 79-86.
- Raven, B. H., & Kruglanski, A. W. (1970). Conflict and power. In P. Swingle (Ed.), *The structure of conflict*. New York : Academic Press. 69-109.
- Renwick, P. A. (1977). The effects of sex differences on the perception and management of superior-subordinate conflict : An exploratory study. *Organizational Behavior and Performance*, 19, 403-415.
- Rettig, J. L., & Amano, M. M. (1976). A survey of ASPA experience with management by objectives, sensitivity training and transactional analysis. *Personnel Journal*, 55, 26-29.
- Robbins, S. P. (1986). *Organizational behavior : Concepts controversies, and applications* (3th ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Silver, I. (1967). The corporate ombudsman. *Harvard Business Review*, 45(3), 77-87.

- Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10, 511.
- Stern, L., & Gorman, R. H. (1969). Conflict in distribution channels : An exploration. In L. W. Stern (Ed.), *Distribution channels : Behavioral dimensions*. Boston : Houghton Mifflin. 156-175.
- Stewart, K. L. (1978). What a university ombudsman does : A sociological study of everyday conduct. *Journal of Higher Education*, 49, 1-22.
- Terhune, K. W. (1970). The effects of personality in cooperation and conflict. In P. Swingle (Ed.), *The Structure of Conflict*. New York : Academic Press. 193-234.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago : Rand McNally. 889-891.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315-318.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Lin, S.-L., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and conflict styles of handling interpersonal conflict : A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-296.
- Trubisky, P., Ting-Toomey, S., & Lin, S.-L. (1991). The influence of individualism collectivism and self-monitoring on conflict styles. *International Journal of Intercultural Relations*, 15, 65-84.
- Tutzauer, F., & Roloff, M. E. (1988). Communication processes leading to integrative agreements : Three paths to joint benefits. *Communication Research*, 15, 360-380.
- Wall, J. A., & Blum, M. W. (1991). Negotiations. *Journal of management*, 17, 275-303.
- Wall, V. D., Jr., & Galanes, G. (1986). The SYMLOG dimensions and

- small group conflict. *Central States Speech Journal*, 61-78.
- Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict : A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14, 73-84.
- Young, B. K. (1997). *Organizational conflict of administrators in two-year colleges : A descriptive study*. Unpublished doctoral dissertation, Ohio University.

ABSTRACT

An Empirical Study on the Situational Determinants of Interpersonal Conflict Handling Styles Among Hospital organization members

Wang, geum-hwa

Major in Social Welfare

Dept. of Welfare Administration

Graduate School of Public Administration

Hansung University

Since a hospital organization consists of the staff of various ranks and classes, it seems to harbor more interpersonal conflicts than any other organization. However, as such conflicts may be resolved much depending on their situational determinants, it is seemed necessary to review such determinants or variables comprehensively.

The goals of this study were set as follows;

First, the situational determinants affecting the handling styles of the conflicts among hospital organization members would be reviewed comprehensively.

Second, the ways how such situational determinants affect the

handling styles of the conflict would be identified, while the efforts required to formulate a collaborating conflict handling styles improving the effectiveness of hospital operation under almost every situation would be prescribed.

The situational determinants selected for this study were organizational culture, source of power, gender, age, career, academic background, type of hospital and job. The methods of conflict handling styles reviewed were avoiding, accommodating, competing, compromising and collaborating.

The major theories applied for this study were Rahim's interpersonal conflict model and Thomas' two-dimensional model, and the survey to used was a questionnaire format. For the population of the survey, were selected the entire medical institutes in Seoul, and among them, each 4 general hospitals and quasi-general hospitals were sampled at random.

The collected data were processed using the statistical software program for technical statistics, multiple regression analysis, repeatedly measured distribution analysis, Paired t-test, Duncan's multiple interval test and contrast options.

The results of this study can be summarized as follows;

1. As a result of reviewing the effects of the situational determinants on the handling styles of conflicts, it was found that

'source of power' affected most the avoiding and accommodating handling styles of the conflicts among seniors, colleagues and juniors, while compromising and collaborating handling styles were affected most by the organization culture.

Hence, in order to induce the collaborating handling styles of the conflicts under almost every situation, it may well be necessary to create a positive organization culture which allows for management of conflicts through discussions or dialogues. In other words, senior staff should avoid the exertion of their power, while a proper rewarding system should be arranged for the junior staff.

2. The correlation between conflict handling styles and situational determinants can be analyzed as follows;

1) As a consequence of analyzing the hypothesis regarding the conflict handling styles depending on the subjects of conflict, it was found that hospital staff tended to be accommodating or avoiding in their conflict with their colleagues or seniors, while they tended to be more collaborating with their juniors than their colleagues.

2) The analysis of correlation between situational determinants and conflict handling styles can be summed up as follows.

First, the conflict handling styles differed depending on the organization culture, which suggests that the organization with a positive culture relies more on the collaborating conflict handling

styles. Reversely, the organization with a negative culture resorts to avoiding or accommodating conflict handling styles.

Second, as a result of analyzing the differences of conflict handling styles depending on the sources of power, it was disclosed that the senior staff relying on non-forceful power tended to use the collaborating handling styles more.

Third, women tended to rely on the avoiding handling styles more than men.

Fourth, there could be found no significant difference of conflict handling styles used depending on career length.

Fifth, the lower academic background a hospital staff had, he or she tended to be less dependent on the competing method.

Sixth, there was found no significant differences of three conflict handling styles (avoiding, accommodating and collaborating ones) between general and quasi-general hospitals. Lastly, professional staff tended to rely more on the avoiding method than the general staff.

As discussed above, the finding that hospital staff rely on avoiding, accommodating, compromising and collaborating conflict handling styles seems to be attributable to the fact that the hospitals are operated centering around the patients who need to be supported by the combined efforts among hospital staff. That is, most conflicts are managed by accommodating or collaborating method for patients' sake

rather than are aggravated.

Based on the above findings the following suggestions are put forwards;

First, many studies have reviewed the conflicts, but they are less focused on the situational determinants, much less the independent variables. Moreover, the variables identified could not be tested. It is recommended, therefore, that future studies should test and determine the factors affecting the handling styles of the conflicts.

Second, many preceding studies review the conflict in relation with the organization, but most of them do not cover the interpersonal conflicts. In this regard, future studies are obliged to set proper conflict conditions and thereby, review the conflicts under situations.

Third, in consideration of the hospital organization, future studies need to define proper situational determinants, conflict handling styles and relationship between relative staff statuses.

부 록

설 문 지

안녕하십니까?

업무에 바쁘신 선생님께 번거로움을 드리게 되어 송구스럽게 생각합니다. 본 연구는 선생님의 근무지에서 발생하는 여러 가지 갈등(특히 개인과 개인간에 발생하는 갈등, 즉 대인적 갈등)에 관한 선생님의 해결방안을 알아 보고자 하는 것입니다. 각 질문에 대하여 선생님께서 직장내 상사·동료·부하와의 갈등을 해결할 때 선택하시리라 생각되는 행동에 표기하여 주시기 바랍니다.

선생님의 모든 응답 내용은 학술 논문을 위하여 통계처리 될 뿐이며, 익명으로 조사하므로 어떠한 경우에도 선생님의 견해가 개인별로 평가되지 않는다는 것을 약속드립니다.

선생님의 의견은 저의 연구에 큰 도움이 되며, 아울러 병원조직의 대인적 갈등을 효과적으로 해결하는데 기여합니다. 솔직하고 정확하게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2001년 3월

한성대학교 행정대학원 사회복지학전공

석사과정 : 왕 금화

지도교수 : 한성대학교 행정대학원

이 창원 조직학 박사

선생님의 상사와 관련된 설문(A형)

♥ 본 설문은 선생님께서 상사와의 갈등을 어떻게 해결하는가를 파악하고자 하는 것입니다. 각 문항에 대해 선생님의 의견을 표기하여 주시기 바랍니다.

설문내용	1 전혀 그렇지 않다	2 별로 그렇지 않다	3 보통 이다	4 약간 그렇다	5 매우 그렇다
1.우리 모두가 받아 들일수 있는 해결책을 찾기 위해 상사와 함께 문제를 연구하려고 노력한다.					
2. 대체로 상사의 요구를 만족시키려고 노력한다.					
3. 나는 "표적" 이 되는 것을 피하려고 상사와의 갈등을 혼자 간직한다.					
4. 나는 나의 의견을 상사들의 의견과 종합하여 결정을 내리도록 노력한다.					
5. 나는 상사와의 문제에 대해 우리의 기대를 만족시킬 해결책을 찾도록 노력한다.					
6. 보통 상사와의 의견차이를 솔직히 의논하는 것을 피한다.					
7. 어려운 문제를 해결하기 위하여 절충방법을 찾으려고 노력한다.					
8. 나의 의견을 받아들이도록 영향력을 행사한다.					
9. 나에게 유리하게 결정되도록 권력을 행사한다.					
10. 나는 대체로 상사가 원하는 바에 맞춘다.					
11. 나는 상사가 요구하는 것은 받아들인다.					
12. 문제를 함께 해결하기 위하여 상사와 정확한 정보를 교환한다.					
13. 일반적으로 상사에게 양보하는 편이다.					
14. 대체로 문제의 실마리를 풀기 위하여 중도적 입장을 제시한다.					
15. 타협점을 찾기 위해 상사와 협상한다.					
16. 상사와의 의견차이를 피하려고 노력한다.					
17. 상사와의 직접적인 충돌을 피하려고 한다.					
18. 나에게 유리한 결정을 하도록 전문지식을 이용한다.					
19. 대체로 상사의 제안에 따른다.					

설문내용	1 전혀 그렇지 않다	2 별로 그렇지 않다	3 보통 이다	4 약간 그렇다	5 매우 그렇다
20. 타협이 이루어지도록 공평한 조건으로의 “교환”을 사용한다.					
21. 일반적으로 나의 입장을 확고하게 설득한다.					
22. 가능한 최선의 방법으로 문제를 해결할수 있도록 모든 관련 사항을 공개하고자 한다.					
23. 우리 모두가 만족할 만한 결정을 하도록 상사와 협력한다.					
24. 상사의 기대에 부응하고자 노력한다.					
25. 때때로 상사와의 경쟁상황에서 이기기 위해 나의 권력을 이용한다.					
26. 상사가 기분 나쁘지 않도록 의견 대립을 자제하고자 한다.					
27. 상사와 불쾌한 일은 피하려고 노력한다.					
28. 문제의 올바른 이해를 위해 상사와 함께 협력하고자 한다.					

선생님의 동료와 관련된 설문(B형)

♥ 본 설문은 선생님께서 동료와의 갈등을 어떻게 해결하는가를 파악하고자 하는 것입니다. 각 문항에 대해 선생님의 의견을 표기하여 주시기 바랍니다.

설문내용	1 전혀 그렇지 않다	2 별로 그렇지 않다	3 보통 이다	4 약간 그렇다	5 매우 그렇다
1. 우리 모두가 받아 들일수 있는 해결책을 찾기 위해 동료와 함께 문제를 연구하려고 노력한다.					
2. 대체로 동료의 요구를 만족시키려고 노력한다.					
3. 나는 “표적”이 되는 것을 피하려고 동료와의 갈등을 혼자 간직한다.					

설문내용	1 전혀 그렇지 않다	2 별로 그렇지 않다	3 보통 이다	4 약간 그렇다	5 매우 그렇다
4. 나는 나의 의견을 동료들의 의견과 종합하여 결정을 내리도록 노력한다.					
5. 나는 동료와의 문제에 대해 우리의 기대를 만족시킬 해결책을 찾도록 노력한다.					
6. 보통 동료와의 의견차이를 솔직히 의논하는 것을 피한다.					
7. 어려운 문제를 해결하기 위하여 절충방법을 찾으려고 노력한다.					
8. 나의 의견을 받아들이도록 영향력을 행사한다.					
9. 나에게 유리하게 결정되도록 권력을 행사한다.					
10. 나는 대체로 동료가 원하는 바에 맞춘다.					
11. 나는 동료가 요구하는 것은 받아들인다.					
12. 문제를 함께 해결하기 위하여 동료와 정확한 정보를 교환한다.					
13. 일반적으로 동료에게 양보하는 편이다					
14. 대체로 문제의 실마리를 풀기 위하여 중도적 입장을 제시한다.					
15. 타협점을 찾기 위해 동료와 협상한다.					
16. 동료와의 의견차이를 피하려고 노력한다.					
17. 동료와의 직접적인 충돌을 피하려고 한다.					
18. 나에게 유리한 결정을 하도록 전문지식을 이용한다.					
19. 대체로 동료의 제안에 따른다.					
20. 타협이 이루어지도록 공평한 조건으로의 “교환”을 사용한다.					
21. 일반적으로 나의 입장을 확고하게 설득한다.					
22. 가능한 최선의 방법으로 문제를 해결할 수 있도록 모든 관련 사항을 공개하고자 한다.					
23. 우리 모두가 만족할 만한 결정을 하도록 동료와 협력한다.					
24. 동료의 기대에 부응하고자 노력한다.					
25. 때때로 동료와의 경쟁상황에서 이기기 위해 나의 권력을 이용한다.					
26. 동료가 기분 나쁘지 않도록 의견대립을 자제하고자 한다.					
27. 동료와 불쾌한 일은 피하려고 노력한다.					
28. 문제의 올바른 이해를 위해 동료와 함께 협력하고자 한다.					

선생님의 부하와 관련된 설문 (C형)

♥ 본 설문은 선생님께서 부하와의 갈등을 어떻게 해결하는가를 파악하고자 하는 것입니다. 각 문항에 대해 선생님의 의견을 표기하여 주시기 바랍니다.

설문 내용	1 전혀 그렇지 않다	2 별로 그렇지 않다	3 보통 이다	4 약간 그렇다	5 매우 그렇다
1. 우리 모두가 받아들일 수 있는 해결책을 찾기 위해 부하와 함께 문제를 연구하려고 노력한다.					
2. 대체로 부하의 요구를 만족시키려고 노력한다.					
3. 나는 "표적"이 되는 것을 피하려고 부하와의 갈등을 혼자 간직한다.					
4. 나는 나의 의견을 부하들의 의견과 종합하여 결정을 내리도록 노력한다.					
5. 나는 부하와의 문제에 대해 우리의 기대를 만족시킬 해결책을 찾도록 노력한다.					
6. 보통 부하와의 의견차이를 솔직히 의논하는 것을 피한다.					
7. 어려운 문제를 해결하기 위하여 절충방법을 찾으려고 노력한다.					
8. 나의 의견을 받아들이도록 영향력을 행사한다.					
9. 나에게 유리하게 결정되도록 권력을 행사한다.					
10. 나는 대체로 부하가 원하는 바에 맞춘다.					
11. 나는 부하가 요구하는 것은 받아들인다.					
12. 문제를 함께 해결하기 위하여 부하와 정확한 정보를 교환한다.					
13. 일반적으로 부하에게 양보하는 편이다.					
14. 대체로 문제의 실마리를 풀기 위하여 중도적 입장을 제시한다.					
15. 타협점을 찾기 위해 부하와 협상한다.					
16. 부하와의 의견차이를 피하려고 노력한다.					
17. 부하와의 직접적인 충돌을 피하려고 한다.					
18. 나에게 유리한 결정을 하도록 전문지식을 이용한다.					
19. 대체로 부하의 제안에 따른다.					

설문내용	1 전혀 그렇지 않다	2 별로 그렇지 않다	3 보통 이다	4 약간 그렇다	5 매우 그렇다
20. 타협이 이루어지도록 공평한 조건으로의 “교환”을 사용한다.					
21. 일반적으로 나의 입장을 확고하게 설득한다.					
22. 가능한 최선의 방법으로 문제를 해결할수 있도록 모든 관련 사항을 공개하고자 한다.					
23. 우리 모두가 만족할 만한 결정을 하도록 부하와 협력한다.					
24. 부하의 기대에 부응하고자 노력한다.					
25. 때때로 상사와의 경쟁상황에서 이기기 위해 나의 권력을 이용한다.					
26. 부하가 기분 나쁘지 않도록 의견대립을 자제하고자 한다.					
27. 부하와 불쾌한 일은 피하려고 노력한다.					
28. 문제의 올바른 이해를 위해 부하와 함께 협력하고자 한다.					

♥ 다음은 선생님의 병원 분위기에 대한 설문입니다. 각 문항에 대해 선생님의 의견을 표기하여 주시기 바랍니다

설문내용	1 전혀 그렇지 않다	2 별로 그렇지 않다	3 보통 이다	4 약간 그렇다	5 매우 그렇다
1.조직 구성원의 불일치와 논쟁에 직면했을때 토론 및 논의를 통해 해결하도록 격려한다.					
2.조직의 전략을 선택할 때 모든 사람의 아이디어의 타당성 논의를 통한다.					

♥ 다음은 선생님의 상사가 행사하는 권력의 원천에 대한 설문입니다. 각 문항에 대해 선생님의 의견을 표기하여 주시기 바랍니다.

6. 선생님의 직종과 직위에 표기하여 주시기 바랍니다.

<p>일반직 ①관리직() ②행정·사무()</p>	<p>①부장() ②차장() ③과장() ④대리() ⑤주임() ⑥일반사원() ⑦기타()</p>
<p>전문직 ①의사직() ②의료기사직() ③간호직()</p>	<p>①병원장() ②의사() ③부장() ④과장() ⑤ 의료기사장() ⑥실장 혹은 팀장() ⑦의료기사() ⑧간호과장() ⑨수간호사() ⑩간호사() ⑪간호조무사() ⑫기타()</p>

★ 끝까지 읽고 정성껏 답변해 주신 선생님께 깊은 감사의 말씀 올립니다.