

碩士學位論文  
指導教授 李昌遠

우리나라 公務員들의 對人的 葛藤解決樣式에  
관한 실증적 研究

- 狀況的 決定要因을 中心으로 -

Situational Determinants of Styles of Handling Interpersonal Conflict

- An Empirical Study with Korean Public Officials -



漢城大學校 大學院

行政學科

行政學專攻

鄭 憲 修

碩士學位論文  
指導教授 李昌遠

우리나라 公務員들의 對人的 葛藤解決樣式에  
관한 실증적 研究

- 狀況的 決定要因을 中心으로 -

Situational Determinants of Styles of Handling Interpersonal Conflict

- An Empirical Study with Korean Public Officials -

위 論文을 行政學 碩士學位論文으로 提出함

1996年 8月 日

漢城大學校 大學院

行政學 科

行政學 專攻

鄭 憲 修

鄭憲修의 行政學 碩士學位論文을 認定함

1996年 8월 일

審査委員長 \_\_\_\_\_ (印)

審査委員 \_\_\_\_\_ (印)

審査委員 \_\_\_\_\_ (印)

# 目 次

I. 서론	1
1. 연구의 목적	1
2. 연구의 방법 및 범위	3
II. 대인적 갈등의 이론적 배경	5
1. 갈등의 개념	5
2. 갈등의 분류	12
3. 갈등해결양식	26
III. 실증적 연구	39
1. 연구모형	39
2. 가설설정	42
3. 분석방법	45
4. 표본설계	48
IV. 연구의 결과	50
V. 결 론	85
1. 연구결과 정리	85

2. 연구의 제한점 . . . . . 89  
3. 앞으로의 연구에 대한 제안 . . . . . 89

참고문헌 . . . . . 91

영문초록 . . . . . 97

부록 . . . . . 100

## 表目次

<표 1>	설문지의 구성 . . . . .	47
<표 2>	갈등대상에 따른 회피적 양식의 평균치 . . . . .	50
<표 3>	갈등대상에 따른 회피적 양식에 대한 분산분석표 . . . . .	51
<표 4>	Contrast를 이용한 회피적 양식의 비교 . . . . .	51
<표 5>	갈등대상에 따른 순응적 양식의 평균치 . . . . .	52
<표 6>	갈등대상에 따른 순응적 양식에 대한 분산분석표 . . . . .	53
<표 7>	Contrast를 이용한 순응적 양식의 비교 . . . . .	54
<표 8>	갈등대상에 따른 협동적 양식의 평균치와 표준편차 . . . . .	55
<표 9>	갈등대상에 따른 협동적 양식에 대한 분산분석표 . . . . .	56
<표 10>	Contrast를 이용한 협동적 양식의 비교 . . . . .	57
<표 11>	남성과 여성의 회피적 양식에 대한 평균비교 . . . . .	58
<표 12>	남성과 여성의 순응적 양식에 대한 평균비교 . . . . .	59
<표 13>	남성과 여성의 경쟁적 양식에 대한 평균비교 . . . . .	59
<표 14>	남성과 여성의 협동적 양식에 대한 평균비교 . . . . .	60
<표 15>	남성과 여성의 타협적 양식에 대한 평균비교 . . . . .	61
<표 16>	갈등대상에 따른 근무년수와 회피적 양식간의 상관관계 . . . . .	62
<표 17>	갈등대상에 따른 근무년수와 순응적 양식간의 상관관계 . . . . .	63
<표 18>	갈등대상에 따른 근무년수와 경쟁적 양식간의 상관관계 . . . . .	64
<표 19>	갈등대상에 따른 근무년수와 협동적 양식간의 상관관계 . . . . .	65
<표 20>	공무원 유형에 따른 회피적 양식의 평균비교 . . . . .	66
<표 21>	공무원 유형에 따른 순응적 양식의 평균비교 . . . . .	67
<표 22>	공무원 유형에 따른 협동적 양식의 평균비교 . . . . .	68

<표 23>	상사와의 갈등시 교육수준에 따른 회피적 양식의 분산분석표	69
<표 24>	동료와의 갈등시 교육수준에 따른 회피적 양식의 분산분석표	70
<표 25>	부하와의 갈등시 교육수준에 따른 회피적 양식의 분산분석표	70
<표 26>	상사와의 갈등시 교육수준에 따른 순응적 양식의 분산분석표	72
<표 27>	동료와의 갈등시 교육수준에 따른 순응적 양식의 분산분석표	73
<표 28>	부하와의 갈등시 교육수준에 따른 순응적 양식의 분산분석표	73
<표 29>	상사와의 갈등시 교육수준에 따른 협동적 양식의 분산분석표	75
<표 30>	동료와의 갈등시 교육수준에 따른 협동적 양식의 분산분석표	76
<표 31>	부하와의 갈등시 교육수준에 따른 협동적 양식의 분산분석표	76
<표 32>	상사와 갈등이 있을 때 회피적 점수에 대한 회귀분석	79
<표 33>	동료와 갈등이 있을 때 회피적 점수에 대한 회귀분석	80
<표 34>	부하와 갈등이 있을 때 회피적 점수에 대한 회귀분석	81
<표 35>	상사와 갈등이 있을 때 협동적 점수에 대한 회귀분석	82
<표 36>	동료와 갈등이 있을 때 협동적 점수에 대한 회귀분석	83
<표 37>	부하와 갈등이 있을 때 협동적 점수에 대한 회귀분석	84

## 그림目次

<그림 1>	갈등의 수준과 조직체성과 간의 관계 . . . . .	12
<그림 2>	갈등의 이론적 모형 . . . . .	18
<그림 3>	대인적 갈등 형태의 이차원 모형 . . . . .	21
<그림 4>	Schmidt와 Kochan의 갈등모형 . . . . .	24
<그림 5>	교류분석 . . . . .	32-34
<그림 6>	Thomas의 이차원 모형 . . . . .	38
<그림 7>	연구모형 . . . . .	41

# I. 서 론

## 1. 연구의 목적

갈등이란 개별적인 인간과 인간들의 집단으로 구성된 모든 조직에서 발생하는 보편적인 현상이다. 인간이 모여 있는 곳 어디에서나 갈등은 필연적이며 보편화되어 있다. 특히 수많은 개인들이나 소집단들이 복합적인 단위로서 공식적인 대규모 조직에 모여 상호작용하는 과정에서 이들 간의 갈등과 긴장은 불가피하다. 갈등은 여러 가지 형태로 존재하며 이에 따라 겪게 되는 내부적 갈등, 목표설정이나 성과평가 등에 관한 의견차이로 생기는 상·하간의 갈등, 서로 다른 역할로 인한 라인과 스텝간의 갈등, 자원확보를 위한 집단간의 갈등 등 여러 가지 유형의 갈등이 발생하고 있다.

조직 내에서 발생하는 갈등은 개인이 내부적으로 겪는 개인적 갈등, 개인과 개인간에 발생하는 대인적 갈등, 집단 내부적으로 겪는 집단내 갈등, 집단과 집단사이에 발생하는 집단간 갈등 등 수 많은 갈등이 계속해서 일어나고 있으며 이러한 갈등은 다양한 방식으로 그 해결이 추구하고 있다 (Rahim, 1986). 본 연구는 우리나라 공무원들의 대인적 갈등해결양식에 대한 것이다.

조직구성원들의 대인적 갈등해결양식은 크게 두 가지 방향으로 연구되어 왔다. 대인적 갈등해결양식의 결정요인 중 상황적 결정요인을 파악하려는 연구와 개인의 특성에서 갈등해결양식의 결정요인을 찾으려는 연구

가 대부분이었다. 여기서는 대인적 갈등해결양식의 상황적 결정요인을 파악하고자 한다. 그 이유는 지금까지 개인의 특성에서 갈등해결양식의 결정요인을 찾으려 했던 많은 연구들의 결과가 대부분 불일치함으로 인하여 상황적 결정요인의 중요성이 더욱 강조되고 있기 때문이다(Sternberg & Dobson, 1987).

대인적 갈등해결양식의 상황적 결정요인에 관한 대부분의 연구는 어느 특정의 상황적 결정요인만을 선택적으로 다루었을 뿐, 대인적 갈등해결양식의 상황적 결정요인을 종합적으로 검토한 연구는 국내외적으로 거의 없는 상황이다. 그러므로, 우리나라 공무원들의 대인적 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인을 종합적으로 파악하려는 본 연구의 필요성은 충분하다고 본다.

그 가운데서도 특히, 우리나라 공무원들의 대인적 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인에 관한 연구가 필요한 이유는 다음과 같다. 첫째, 우리나라 행정학 분야의 갈등에 관한 연구에서 한국 공무원의 대인적 갈등해결양식에 관한 연구는 거의 없는 상황이다. 대부분의 연구가 정부기관간 갈등, 지역 및 사회 계층간의 갈등, 정부와 외부단체간의 갈등, 조직내 계층간의 갈등 등에 국한됨으로써 우리나라 공무원의 대인적 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인은 무엇이며, 이러한 결정요인에 따라 갈등해결양식은 어떻게 변하는가에 대하여 거의 아무런 정보를 갖고 있지 못하다. 둘째, 외국의 연구에서도 대인적 갈등해결양식의 상황적 결정요인을 종합적으로 검토한 연구는 수행되지 않았다는 점이다. 대부분의 연구가 어느 특정의 상황적 결정요인만을 선택적으로 다루므로써 대인적 갈등해결양식을 종합적으로 이해하기에는 아직 상당히 부족한 실

정이다. 셋째, 개인의 대인적 갈등해결양식에 따라 업무의 효율성이 영향을 받는다는 사실(Blake & Mouton; Jones & White, 1985; Likert & Likert, 1976)에 비추어, 현재 우리나라 공무원들의 대인적 갈등해결양식을 파악하면 우리나라 공무원들의 업무효율성 제고 방안도 그들의 대인적 갈등해결양식과 관련하여 강구될 수 있다는 점이다.

따라서, 본 연구의 주요 목적은 첫째, 우리나라 공무원들의 대인적 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인을 종합적으로 파악하고, 둘째, 이러한 상황적 결정요인에 따라 그들에게 어떠한 갈등해결양식이 선택되는가를 분석하는데 있다.

## 2. 연구의 방법과 범위

본 연구의 목표를 달성하기 위해서 우선, 조직구성원들의 대인적 갈등해결양식에 관한 이론적 틀과 대인적 갈등해결양식의 상황적 결정요인에 관한 문헌고찰이 필요하다. 이러한 문헌고찰을 통하여 대인적 갈등해결양식이 상황적 결정요인에 따라 어떻게 변하는가에 관한 가설이 설정되고, 가설검증을 체계적으로 수행하기 위한 조사설계, 자료모집 및 분석의 순으로 진행되어야 한다. 모집단은 우리나라 공무원으로 하며, 자료모집은 설문지를 작성하여 서울지역의 몇 개 구와 경기도, 강원도를 무작위 추출하여 시청, 동사무소, 보건소, 경찰서 및 중앙청사의 공무원을 대상으로 작성하도록 할 것이다.

대상은 우리나라 공무원으로 하며 직급은 배제된다. 조사 기준으로는

설문 응답자의 기본적 인적사항 및 대인적 갈등해결양식의 상황적 결정요인으로 포함될 수 있는 변수들로 한다.

본 연구는 5장으로 구성되었으며, 각 장의 주요내용은 다음과 같다.

제 1장은 본 연구의 서론부분으로 연구의 방법과 범위를 논의하며, 제 2장은 이론적 배경으로 갈등의 개념, 갈등의 분류, 갈등해결양식을 다루고 있다. 제 3장은 실증적 연구부분으로 연구모형 설정, 가설의 설정, 분석방법, 표본설계로 나누었다. 제 4장은 연구의 결과부분으로 가설의 검증결과를 검토한다. 제 5장은 결론부분으로 연구결과의 정리, 연구의 한계점, 그리고 앞으로의 연구에 대한 제안으로 구성되어 있다.

## II. 대인적 갈등의 이론적 배경

### 1. 갈등의 개념

#### 1) 갈등의 정의

일반적으로 관리자들이 갈등을 해결하는데 업무의 약 20%를 소비하는 것<sup>1)</sup>으로 나타난 연구결과에서 볼 수 있듯이, 갈등에 관한 연구의 중요성은 날로 증대되고 있다. 그리고 연구 경향은 갈등해결보다는 갈등의 해결에 초점을 모으고 있다. 이는 갈등이 단순히 부정적인 것이 아니라 기술 혁신이나 조직구성원들의 발전에 기여하며 개인 능력발전과 좋은 의사결정을 산출하는 긍정적인 측면으로도 사용될 수 있음을 의미하는 것이다. 이렇듯 유용한 갈등에 대한 정의는 사회과학 전반에 걸쳐 사용되고 있다. 갈등에 대한 정의는 다양하나, 일반적으로는 어떤 조직의 구성원이 다른 구성원과 대립되는 관계이며, 갈등의 대상이 어떤 행위로 자신을 방해하려는 것을 당사자가 인식하면서 시작되는 일련의 과정이라 할 수 있다.

그러나 갈등에 관한 정의의 차이는 그것을 행위로 보느냐 아니면 인식의 과정으로 보느냐에 있다. 이에 대해서는 조직을 중심으로 발생하는 갈등에 대한 여러 학자들의 정의를 중심으로 살펴보는 것이 필요하다.

March & Simon(1958)<sup>2)</sup>은 좁은 의미의 개념으로 “조직에서의 갈등은

---

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

의사결정의 보편적인 절차가 붕괴되므로써 발생하며, 결과적으로 개인이나 집단이 대안을 선택하는데 어려움을 겪게 되는 것”이라고 하였다.

한편, Smith(1966)<sup>3)</sup>는 “갈등이란 지위, 업무나 다른 참여자들과 양립할 수 없는 목표로 인해 수반되는 상태”라고 정의하였다. 그리고 갈등의 다른 정의는 “둘 또는 그 이상의 부서들이 대립할 때 혹은 개인이나 집단이 다른 사람이나 집단과의 활동이나 상호작용으로 상대적 손실을 인지한 결과로 대립·다툼·적대감이 발생하는 행동의 한 형태”라는 것이다. 이는 Litterer(1966)<sup>4)</sup>에 의해 정의되었다.

위의 정의에서 특히 주목되는 점은, 두 사람이 정의한 갈등의 차이점이라고 한다면, Smith(1966)가 상황적 갈등을 고려한 반면, Litterer(1966)는 행위의 형태로서 갈등을 고려하였다는 점이다. 하지만, 양립할 수 없거나 대립되는 목표, 행동, 또는 사회적 실체들 간의 상호작용의 결과에 대해 갈등이 고려되었다는 점은 그들 정의의 공통점이다.

또 다른 관점에서 Miles(1980)<sup>5)</sup>는 조직의 한 단위나 단위 전체 구성원들의 목표 지향적인 행동이 다른 조직단위 구성원들의 목표 지향적인 행동과 기대로부터 방해받을 때 표현되는 조직적 상황이라 정의하였다. 이에 그의 관점은 갈등을 조직적 측면으로 파악한 것이라 할 수 있다.

---

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

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

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

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

그리고, Thomas(1976)<sup>6)</sup>는 구체적으로 조직 내의 갈등을 조직의 한 단위가 다른 단위로 인해 자체의 관심사가 좌절되었거나 좌절된 것을 지각할 때 생기는 과정이라 하였다.

Baron(1990)<sup>7)</sup>은 최근 정의된 다수의 갈등을 재검토한 결과, 일치되지는 않지만 다음과 같은 공통점들이 나타난다고 하였다.

첫째, 갈등은 zero-sum<sup>8)</sup>상황에서 개인이나 집단사이에 대립되는 관심사를 포함한다.

둘째, 이들 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 기존의 관계로부터 발전하며, 과거 그들 사이의 상호작용과 상호작용을 일으키는 상황을 반영하는 하나의 과정이다.

다섯째, 사실상 갈등은 상대방의 목표에 대한 방해를 유발하는 하나 또는 양자에 대한 행동을 의미한다.

여섯째, 갈등은 양립할 수 없고 의견대립이 나타나는 상호작용으로써,

---

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

7)R. A. Baron,(1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal(Eds.), Psychology in organizations: Integrating science and practice. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 199.

8)게임 중에는 player 중 한쪽이 얻는 이득이 다른 쪽이 잃은 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.

혹은 사회적 실체(즉, 개인, 집단, 조직 등)내부나 그들 간의 부조화로써 정의되어진다. 갈등분쟁의 대부분은 긴장, 좌절, 논쟁, 성가심, 방해(간섭), 경쟁 등에 의해 발생한다.

위에서 일반적인 갈등의 정의에 대해 알아보았다. 다음에는 본 연구에서 알아보하고자 하는 대인적 갈등에 대하여 알아보하고자 한다.

대인적 갈등이란 양립할 수 없으며 불일치하거나 둘 이상의 상호작용하는 개인들 간의 차이를 나타낸다 하겠다. 즉 대인적 갈등(interpersonal conflict)은 개인과 개인 사이의 인간관계에서 발생하는 갈등으로, 구성원들이 각기 추구하는 목표, 각자의 역할, 가치관, 사고방식, 신념체계, 태도 등의 차이로 인해 발생한다.<sup>9)</sup>

대인적 갈등은 수평적 갈등과 수직적 갈등으로 분류할 수 있는데, 수평적 갈등은 동일계층에 있는 관계당사자가 제한된 자금·인력·시설을 이용하거나 같은 직위에 승진을 하기 위해 경쟁할 때 발생하는 것이고, 수직적 갈등은 조직내의 상사와 부하처럼 역할지시자와 역할수행자 사이의 상호작용에서 발생하는 갈등이다.<sup>10)</sup>

또한 대인적 갈등은 정책·실무·계획활동에서의 견해차이 등으로 나타나는 실질적 쟁점의 부조화·불안·불신·거부 등 부정적 감정에서 오는 감정적 관계의 원인에 의해서 발생한다.<sup>11)</sup> 실질적 쟁점에 의해 발생한 갈등이 때때로 감정적 갈등으로 이행되기 때문에 이 둘은 구분하기가 매우 어렵다. 따라서 개인적 갈등을 해결하기 위해서는 서로 다른 전략이 필요

---

9)양창삼.(1994). 조직이론. 박영사, 712-713.

10)이창원·최창현.(1996). 새 조직론, 대영문화사. 308-309.

11)D. Hellriegel, & J. W. Slocum,(1974). Management: A Contingency Approach. 403.

하다. 실질적 갈등은 갈등당사자들이 직접 대면하여 대립되는 주장을 부분적으로 양보하며, 공동의 결정에 도달하도록 당사자간의 협상에 중점을 둔다. 그리고 감정적 갈등을 해결하기 위해서는 당사자들의 지각을 수정하고 보다 긍정적 감정이 증대되도록 해야 한다. 그러나 이 두 갈등은 모두 제3자에 의한 조정의 의해서도 해결될 수 있다.<sup>12)</sup>

이상에서 언급한 갈등에 관한 정의를 요약하여 보면, 갈등은 조직단위 혹은 사회전반에 있어 둘 이상의 행동주체 사이에서 일어나는 현상으로, 목표추구를 위한 상호작용 과정에서 대립되는 이해관계로 인해 상대방의 행위를 어떤 방법으로든 방해할 때 발생한다. 갈등이란 '대립되는 현상'으로 상호간에 갈등이 존재하고 있음을 인지할 때 비로소 갈등이 존재하는 것이다. 인지되지 않는 갈등은 갈등이 아니다. 왜냐하면 각 개체들은 자기의 판단기준인 나름대로의 의견, 신념과 가치관이 다르기 때문이다. 따라서 두 사람이 같은 사태를 달리 인식할 수도 있다는 것이다. 또한 어떤 이는 갈등은 피할 수 있는 사항이라고 보기도 한다. 그러므로 갈등의 범위를 어떻게 정하느냐에 따라서 갈등의 정의가 달라지지만 근본적인 개념은 크게 달라지지 않는다고 볼 수 있다.

## 2) 갈등에 대한 견해

고전주의론자들은 갈등을 전쟁·파괴·침략 등과 같이 부정적 의미로 간주함으로써 조직규범에 벗어난 병리적 현상으로 여겼다. 이에 반해 현

---

12)강정대.(1994). 전개서, 416-417.

대에 있어서는 자극·모험·반응 등과 같이 긍정적인 의미로 생각하고 있다. 그러므로 갈등에 대한 견해를 역사적으로 살펴보면 다음과 같다.<sup>13)</sup>

첫째, 19세기의 지배적인 사고체계이자 1940년대 중반까지 지속되어온 전통적 견해는 갈등은 나쁜 것이고 조직의 효과에 부정적 영향을 주므로 제거되어야 할 것으로 본다. 또한 갈등은 당사자의 필연적인 오해와 상호 이해 및 신용과 솔직함의 결여에서 오는 현상이며, 인간은 근본적으로 선량하며, 인간의 본성에는 선·협력·신용이 있다고 본다. 모든 갈등은 바람직하지 못하다는 생각에서 갈등을 폭력·비합리성·파괴와 일치시켰다. 1930-40년대 미국의 집단행동연구가들은 호손연구 결과에 근거하여 갈등은 의사소통이 원활하지 못할 때나 구성원들이 서로 신뢰하지 못하므로 발생하며, 경영자들이 종업원들의 욕구와 기대에 부응하지 못할 때 발생한다는 주장이 폭넓게 수용되었다. 인간관계적 접근방법을 전통적 견해로 보는 것은 이 때문이다. 그리고 이러한 갈등의 원인을 찾아내서 갈등을 제거하는 것이 조직과 집단의 성과를 개선하는 길이라고 보았다.

둘째, 1940년대 후반부터 1970년대 중반까지 널리 받아들여졌던 행동주의적 견해(behavioral view)는 갈등이란 조직 내에서 자연적으로 발생하는 불가피한 현상으로 이를 완전히 제거한다는 것은 불가능하며, 갈등은 때로 집단의 성과에 유익을 가져다준다는 점에서 갈등수용의 입장을 견지했다. 행동주의자들은 갈등을 인정하기는 했지만 갈등을 능동적으로 추구하지는 않음으로써 피상적인 갈등수용이라는 평가를 받고 있다.

셋째, 1970년대 중반부터 각광을 받고 있는 상호교섭주의적 견해는 갈

---

13) S. P. Robbins, (1986). *Organizational behavior : Concepts, controversies, and applications* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall. 393-394.

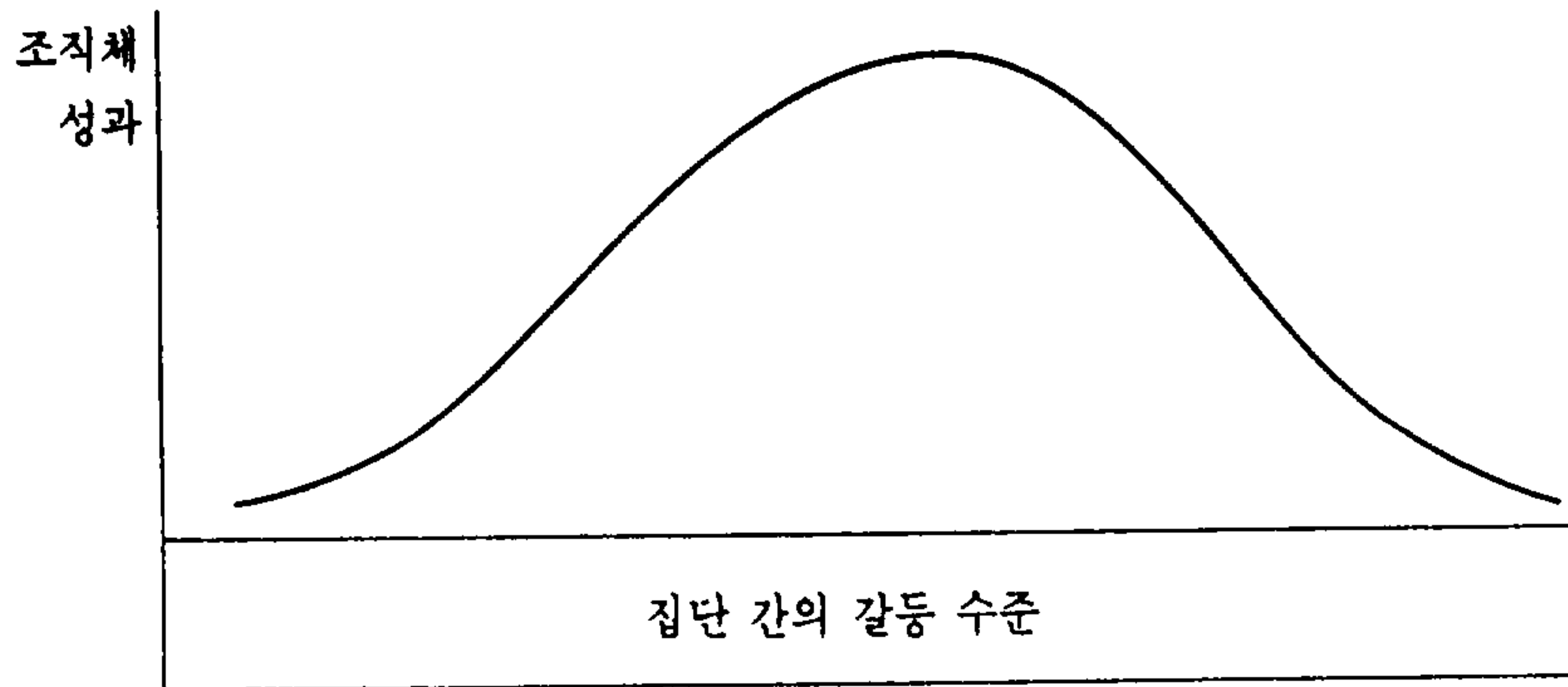
등의 피상적 수용차원을 넘어서 갈등은 오히려 새로운 아이디어를 촉진하며, 집단 내 응집성을 향상시키고, 여러 의견을 통하여 보다 나은 의사결정을 하게 하고, 욕구불만의 탈출구를 제공하며, 조직업무를 효과적으로 수행하는데 도움을 준다고 봄으로써 갈등을 조직내의 추진력으로 간주했다. 이는 조직구성원이 조화를 이루어 다툼이 없고 협조를 잘하는 평온한 집단은 정적이고 무기력한 상태에 빠져 변화와 개혁이 필요할 때 신속하게 대응할 수 없다는 근거에서 갈등을 오히려 고무하고 있다, 상호교섭주의는 갈등의 절대적 필요성을 인정하고, 기능적 대립을 조장하며, 갈등의 효과적 해결을 주장한다는 점에서 행동주의와 다르다.

결국 어떠한 갈등이 조직에 필요한 것인가 아닌가 하는 기준은 일반적으로 갈등이 조직의 목표달성과 성과개선에 작용하여 이익이 되었는가 또는 저해요인이 되었는가의 여부로 결정된다고 하겠다. 또한 조직에는 최적수준(optimal level)이 존재한다. 조직에 갈등이 없다면 부적절한 의사결정, 독재와 획일주의, 정체된 사고방식, 조직의 침체가 발생하여 변화와 개혁추진에 있어 난점이 있게 되고 환경변화에 대한 적응능력이 낮아져 결국 조직의 성과는 저하된다.

아래의 그림은 갈등의 해결에서 조직에 갈등이 거의 없는 상태가 된다면 조직의 생존은 위협받게 되고 갈등이 너무 많으면 조직 내에는 큰 혼란이 발생하게 된다는 것을 나타내고 있다.<sup>14)</sup> 그러므로 조직관리자는 자신의 조직에 적절한 갈등의 수준을 파악하여 알맞은 수준을 유지하도록 관리하여야 한다.

---

14)S. P. Robbins, op.cit. 337-338.



갈등 수준	낮 음	이상적	높 음
영 향	역기능적	순기능적	역기능적
집단 행동	환경변화 적응력 둔화, 무사안일적, 의욕상실, 침체적	환경변화에 신속한 적응력, 창의적, 변화 지향적, 활발한 문제해결 행동, 적 극적 목표달성 행동	혼란, 분열, 상호조정 결여, 목표의식 결여
성 과	낮 음	높 음	낮 음

( 그림 1 ) 갈등의 수준과 조직체성과간의 관계<sup>15)</sup>

### 3) 갈등의 분류<sup>16)</sup>

조직행태와 조직관리의 용어는 갈등의 다른 유형을 강조한다. 갈등은 갈등 근원의 기초에 입각하여 분류될 수 있다. 그것은 개인이나 집단 갈

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

16) M. A. Rahim, (1985). *Managing conflict in organizations*. 15-21.

은 조직의 계층을 근거로 하여 분류될 수 있다. 이와 같은 갈등은 조직의 층에서 발생하며, 이를 갈등의 근원, 갈등의 층위, 갈등의 모형, 갈등형태, 그리고 갈등상황으로 분류할 수 있겠다. 자세한 내용은 다음과 같다.

### (1) 갈등 근원(sources)

갈등의 분류는 종종 갈등을 일으키게 하는 선행조건들을 기반으로 이루어진다. 갈등은 과업, 가치, 목표 등의 여러 가지 원인으로부터 발생할 수 있다. 갈등은 그것의 본질과 관련사항들을 올바르게 이해하기 위하여 이들 원인에 근거하여 분류하는 것이 적합한 것으로 되어왔다. 이는 ①감정적 갈등 ②이해관계의 갈등 ③가치관의 갈등 ④인식적 갈등 ⑤목표 갈등 ⑥본질적 갈등 ⑦현실적/비현실적 갈등 ⑧ 제도화된/비제도화된 갈등 ⑨보상적 갈등 ⑩변위된 갈등으로 분류되며 이에 대한 내용을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

① 감정적 갈등(affective conflict)은 문제를 함께 해결하기 위해 노력하는 동안 상호작용하는 두 주체자들이 대부분 혹은 모든 문제들에 관해서 그들의 느낌과 감정이 양립할 수 없다는 것을 인식하게 될 때 발생한다.

② 이해관계의 갈등(conflict of interest)은 두 주체자가 부족한 자원으로 인해 경쟁할 때 발생한다. 즉, 부족한 자원의 분배 결정의 결과를 받아들이는 주체자들간의 불일치로 정의된다.<sup>17)</sup>

---

17)D. Druckman, & K. Zechmeister,(1973). Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict. *Human Relations*, 17. 449. ; Rahim, M. A.(1985). *Managing conflict in organizations*. 16.

③ 가치관의 갈등(conflict of values)은 관념적 갈등이라고도 한다. 이는 두 주체자가 어떤 문제에서 그들의 가치관과 관념의 차이를 보일 때 발생한다. 보충고용에 관한 문제에서 관리자 A와 B의 관념적인 불일치가 가치관의 갈등의 예이다. 낙태에 관해서 지지집단과 반대집단간의 갈등도 가치관의 갈등의 또다른 예이다.

④ 인식적 갈등(cognitive conflict)은 생각의 과정이나 인식 또는 판단 방법이 조화롭지 못할 때 발생한다. 의사결정자들 간의 인식적 갈등은 동일한 정보로부터 다른 결론을 얻었다고 인식될 때 발생하며, 같은 정보로부터 다른 결과는 상대방과 대립되는 입장에 있음을 보여주는 것이다.

⑤ 목표 갈등(goal conflict)은 두 주체자가 극단적 상태에 이르거나 선택된 결과가 일치하지 않을 때 발생한다. 어떤 경우, 목적갈등은 모든 결정의 결과를 번복하는 다른 선택을 포함할 수 있고 제로섬 게임(zero-sum game)을 이룰 수도 있다.

⑥ 본질적 갈등(substantive conflict)은 집단 구성원들이 그들 과업이나 어떤 문제에 대한 의견차이가 일어날 때 발생한다. 감정적 갈등과 구별하기 위해 사용되는데, 감정적 갈등이 갈등상황에서 발생하는 부서내의 느낌이나 감정에 관련된 반면, 본질적 갈등은 각각의 상황에 수반되는 기본적인 문제와 관련이 있다.

본질적 갈등은 쟁점(issue)갈등과 매우 유사하다. 둘 이상의 조직구성원들이 특정한 문제를 해결하고자 할 때 나타나는 의견상의 불화로 시작된다. 쟁점 갈등은 한 집단에 의해 달성되어야하는 목표와 목표달성을 위해 사용된 실질적인 방법에 있어서의 의견차이, 또는 목표에 도달하기 위해서나 문제를 해결하기 위해 쓰였던 다양한 방법과 관련된 개인의 가치에

의해 특징 지워진다.<sup>18)</sup>

⑦ 현실적/비현실적 갈등(realistic vs. nonrealistic conflict) 현실적 갈등은 합리적인 것 즉 과업, 목표, 가치관 그리고 수단과 방법이 상반될 때 발생한다. 비현실적 갈등은 어떤 부서가 필요에 따라 긴장을 노출하고, 적대감, 무시, 실수를 표현하려는 결과로서 발생한다.

현실적 갈등은 대부분이 합리적이거나 목표 지향적인 것에 대한 불화로 발생하는 반면, 비현실적 갈등은 집단이나 조직의 목표가 그들이 하고자 하는 바와 관련이 거의 없는 것일 때 발생한다.<sup>19)</sup>

⑧ 제도화된/비제도화된 갈등(institutionalized vs. noninstitutionalized conflict) 제도화된 갈등은 라인-스텝간 갈등이나 노사간 협상의 경우와 같이, 행위자들이 명백한 규범을 따르고, 예측 가능한 행위를 하고, 관계가 지속적으로 유지되는 상황에 의해 특징 지워진다. 유사한 갈등의 대부분은 이들 세 가지 상황이 존재하지 않을 때 비제도화 된다.

⑨ 보상적 갈등(retributive conflict)은 각각의 부서는 다른 부서에 의해 손해본 비용을 되찾을 결심을 하는 것, 즉 상대방에게 복수를 함으로써 갈등이 사라지는 것을 말한다.<sup>20)</sup>

⑩ 변위된 갈등(displaced conflict)은 사회적 존재에 대하여 그들의 직접적인 좌절이든 적대감에서든 갈등하는 부서가 갈등에 빠지지 않거나 부차적이고 중요하지 않은 문제로 논쟁할 때 발생한다.<sup>21)</sup>

---

18)W. C. Hamner, & D. W. Organ,(1978). *Organizational behavior: An applied psychology approach*. Dallas, TX: Business Publications. 343.

19)R. S. Ross, & J. R. Ross,(1989). *Small groups in organizational settings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 139.

20)Y. L. Saaty,(1990). The Analytic Hierarchy Process in conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 1, 49.

## (2) 갈등 층위(Level)

조직적 갈등은 그것이 발생한 층위(개인적, 집단 등)를 기준으로 분류된다. 이러한 기준의 조직갈등은 개인내적, 대인적, 집단내적, 그리고 집단간으로 분류된다. 다음은 네 가지 형태의 갈등을 간략히 보고자 한다.

① 개인내적 갈등(intrapersonal conflict). 이런 갈등의 형태를 개인적 갈등이라 불리기도 한다. 한 조직 구성원이 자신의 전문적 기술, 관심, 목표와 가치가 일치되지 않는데 어떤 과업과 규칙을 실행해야 할 때 발생한다.

② 대인적 갈등(interpersonal conflict). 이는 한사람 이상의 개인간에 겪게 되는 갈등으로서 개인간의 차이에 의해 발생하게 된다. 즉, 동일하거나 다른 계급 층위나 단체들의 둘 이상의 조직구성원들 간의 갈등을 말한다. 이런 측면에서 관리자-하위자간의 갈등이 연구되어 진다.

③ 집단내 갈등(intragroup conflict). 한 집단의 구성원들간 이나 집단내의 둘 이상의 하위집단간 갈등에 대한 것이다. 이 같은 갈등은 한 집단의 몇몇 구성원이나 모든 구성원과 그들 지도자들 간의 불화나 의견차이의 결과로서 발생한다.

④ 집단간 갈등(intergroup conflict). 한 조직내의 둘 이상의 구성단위나 집단간 갈등을 말한다. 즉, 조직 내에서 가장 보편적인 갈등형태로서 조직내의 부서간 갈등이 가장 대표적이라 할 수 있다. 이런 갈등의 형태로는 라인과 스텝, 생산부와 판매부, 본사와 현장 스텝들 간의 갈등을 들 수 있다.

---

21)M. Deutsch,(1977). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.

### (3) 갈등 모형

수년간 갈등 모형은 조직적 갈등형태의 기능적 차이를 설명하기 위해 발전되어 왔다. 조직 갈등의 각각의 형태로 분리되어 발전했다기 보다는 대인적, 조직내, 조직간 갈등의 기능을 설명할 수 있도록 통합적인 모형으로 개발되어왔다.

이렇듯, 다양한 모형들이 하나의 과정으로서 조직적 갈등을 소개하는데, 학자별로 어떠한 차이를 두고 있는지 알아보고자 한다.

Goldman(1966)<sup>22)</sup>은 갈등의 주기를 설명하는데 창시적 사건, 영향력 있는 사건과 최종적 사건을 기준으로 한다. Pondy(1966)<sup>23)</sup>는 잠재적 갈등, 인지적 갈등, 감정적 갈등, 표명화된 갈등, 그리고 갈등의 영향인 다섯 단계의 갈등의 에피소드를 증명한 조직적 갈등 모형을 소개하였다. Walton과 Dutton(1969)<sup>24)</sup>은 각 부서간 갈등 모형을 설명하였는데 갈등의 한계, 갈등의 속성이나 명시, 조직 효과성의 관계유형의 중요성에 초점을 두었다. 또한 Thomas(1976)<sup>25)</sup>의 갈등 에피소드 진행모형은 좌절, 개념화된 행동, 그리고 성과를 포함한다.

---

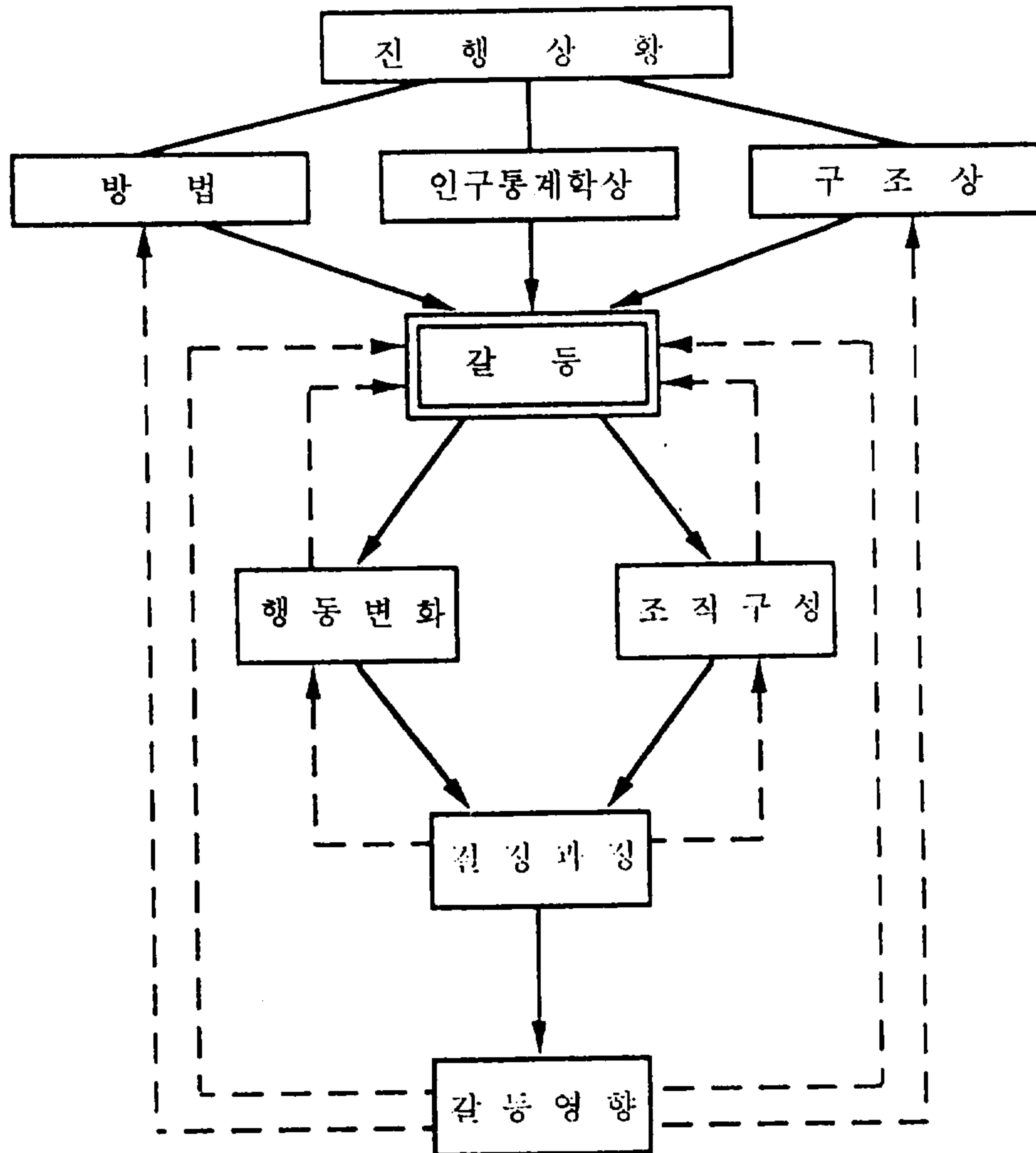
22)R. M. Goldman,(1966). A theory of conflict processes and organizational offices. *Journal of conflict Resolution*, 10. 328-343.

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

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

25)K. W. Thomas,(1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. 889-935.

그러나 아래 (그림4)의 조직적 갈등의 이론적 모형은 대인적, 조직내적, 조직간 갈등에 중점을 두었다. 주요과정으로는 진행상황, 행동의 변화, 조직 구성, 결정과정, 그리고 갈등의 영향을 들 수 있다.



(그림 2) 갈등의 이론적 모형

위의 그림 내용을 자세히 살펴보면,

① 진행 상황(antecedent conflict) 진행 상황이나 갈등의 원인으로 시

작되고, 방법과 구조로 구분된다. 갈등에 영향을 미치는 성별, 나이, 교육 정도 등과 같은 인구통계적 요인을 제시한다.

② 행동 변화(behavior change) 갈등이 각각의 부서의 행동이나 태도에 영향을 미치는 것으로 만약 갈등이 심화된다면, 부서들은 뜻을 같이하고 서로 신뢰하는 관계와 목표달성을 그들의 세력 확보의 기초로 삼는다. 부서들은 갈등을 해결하기 위해 손익법을 사용하는데, 만약 두 부서가 동등한 권력을 가졌다면 지배적 양식을 사용해야한다. 그러나 그들이 의견의 차이를 좁히지 못할 경우, 타협적 양식으로 바뀌어야 한다. 그러나 만약 부서간 세력의 차이가 없다면, 세력이 강한 부서가 약한 부서에 대해 지배적 방법을 사용한다. 갈등 상황의 대처를 위해 세력이 약한 부서는 아무런 항의 없이 세력이 강한 부서의 결정에 따라야 한다. 세력이 약한 부서는 회피적 방법을 사용한다고 할 수 있다.

③ 조직 구성(structure formation) 갈등의 정도에 따라 부서간 의사소통과 상호작용에 제한을 둔다. 부서들 간의 의사교환은 문서로만 가능한데, 부서간의 자유로운 정보교환을 방해하는 부서간의 관계를 공식화하는 것이다. 부서간의 모든 교섭은 형식화되고, 엄격하고 신중하게 다루어진다.

④ 결정 과정(decision process) 손익갈등이 심할 때, 부서들은 불화에 대한 문제해결방법을 찾기가 어렵게되어 협상을 하게 된다. 두개의 거대한 조직의 협상활동은 형식화되고 장기화되며 이해력과 창조적 능력이 저하된다. 그러므로 적절한 결정을 내리지 못할 경우 조정자나 중재인을 선택한다.

이를 더욱 자세히 살펴보면, 조직내 갈등의 경우, 결정은 다수결이나 집단의 리더가 한다. 그러나 결과적으로 하위집단을 형성하게되고 갈등이

심해지는 결과를 초래한다. 상사와 부하간 갈등의 경우, 의사교환이 이루어진다. 하위직의 불만을 해결하기 위해 대부분의 조직들은 고충해결위원회의 이용을 승인한다. 조직내의 같은 계층의 두 관리자간 갈등의 경우, 두 부서의 상사들이 결정을 내리도록 한다.

⑤ 갈등 영향(conflict aftermath) 교섭이나 타협의 방법이 독단적으로 갈등해결양식으로 이용된다면 부분적인 불만이 인지될 것이다. 이는 다른 부서에 대한 적대감을 초래하고 또다른 갈등의 발생과 해결에 영향을 미칠 것이다. 부서간에 갈등을 해결하기 위해 통합이나 문제해결양식을 이용하는 것은 그들의 심리적 차이를 줄이는 것이다. 그들은 문제해결을 위해 정보교환, 의사소통을 개방하는 구조적 방법을 사용하게 된다.

#### (4) 갈등 형태

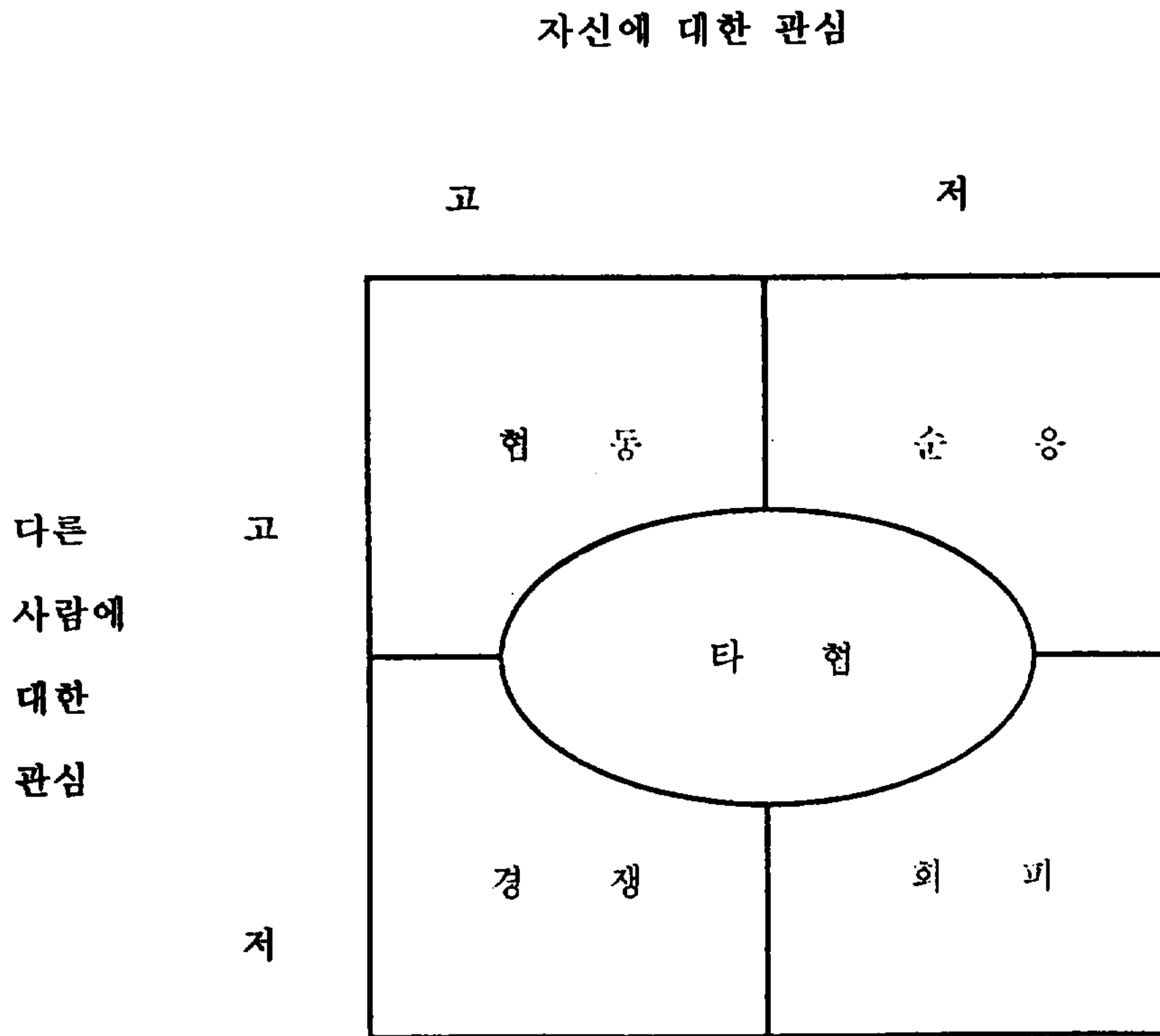
대인적 갈등을 다루기 위한 방법은 다양한 형태들로 이루어 졌다. 그 가운데 Follett, Blake와 Mouton 그리고 Thomas 등의 방법이 설득력 있다고 보고 아래와 같이 살펴보았다.

Follett(1940)<sup>26)</sup>은 갈등을 다루는데 지배, 타협, 통합, 회피, 억압과 같은 방법을 찾아냈다. 그에 따르면, 갈등의 개인 행동적 원천은 '개인의 속성', '가치관', '기대'등에 기인한다. 한편, 이와 같은 3가지 원천에 의한 갈등 방법을 Blake와 Mouton(1964)은 강압, 철회, 완화, 타협과 문제해결의 다섯

---

26)M. P. Follett,(1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf. & L. Urwick (Eds.), Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett. 30-49. New York: Harper & Row.[Originally published 1926.]

가지 형태로 들고 있다. 또한 Thomas(1976)는 Blake와 Mouton(1964)과 함께 취급된 갈등의 형태를 이차원으로 나누어 설명하는데, 첫 번째 범주는 그들 자신의 일에 만족하기 위한 시도로써의 정도를 설명하였다. 두 번째 범주는 한사람이 다른 사람의 일에 만족하기를 바라는 정도를 설명했다. 두 차원은 개인적 갈등을 겪는 동안에 동기부여적 적응을 설명하는 것이다. 이 두 차원의 조합은 대인적 갈등에 대한 다섯 가지 특별 형태를 산출한다. 그의 관점에 따라 대인적 갈등의 이차원적인 형태는 (그림3)에 잘 나타나고 있다.



(그림 3) 대인적 갈등 형태의 이차원 모형<sup>27)</sup>

위의 그림을 보다 자세히 논의하면 아래와 같다.

① 협동 자신과 다른 사람에 대한 관심이 높다. 개방성, 정보의 변화, 양쪽에 만족할 만한 문제해결에 도달하기 위한 고찰에 있어 어려운 점들 간의 협력을 수반한다. 획득한 통합에 대한 첫 번째 규칙은 계획을 모두 공개하라, 현실에 직시하라, 갈등을 표출하라, 가지고 있는 모든 생각을 공표 하라는 것이다. Prein(1976)<sup>28)</sup>은 통합은 대립과 문제해결의 두 가지 요소를 가진다고 주장했다.

② 순응 자신에 대한 관심은 낮고 다른 사람에 대한 관심은 높은 것이다. 이 형태는 자기 희생이라는 요소를 지닌다. 다른 사람의 명령에 복종하며, 자비롭고, 매우 관대한 형태이다. 복종적인 사람은 다른 분야의 관심을 만족하기 위해 그들 자신의 관심에는 소홀하다.

③ 경쟁 자신에 대한 높은 관심과 다른 사람에 대한 낮은 관심을 나타낸다. 경쟁적 형태는 승·패 지향적이거나 직위를 얻기 위한 권력적인 행위를 동일시해 왔다. 지배적이거나 경쟁적인 사람은 자신의 목표를 달성하기 위해 종종 다른 분야에 대한 희망과 기대를 무시해 왔다. 지배적인 상사는 그의 부하들이 명령에 복종할 것을 강요하기 위해 권위적인 위치를 이용한다.

④ 회피 자신은 물론 다른 사람에 대한 관심이 모두 낮다. 철회, 책임 전가, 피하는 것과 관련 있다. 이는 하나의 논제를 좋은 시기까지 연기하는 형태이거나 위험한 상황으로부터 단순히 피하는 것을 말한다. 회피적

---

27)M. A. Rahim, & T. V. Bonoma,(1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44. 1327.

28)H. C. M. Prein,(1976). Stijlen van conflict handling[Styles of handling conflict]. *Netherlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321-346.

인 사람은 다른 분야는 물론 자신의 일에도 만족감을 느끼지 못한다.

⑤ 타협 자신의 일과 다른 사람의 일에 중간적인 위치를 나타낸다. 양측이 상호 희생을 통해 부분적 만족을 취한다. 지배적이라기 보다 호의적이라 할 수 있다.

## (5) 갈등 상황

갈등상황(conflict situation)이란 갈등이 야기될 수 있는 조직내의 상황 또는 조건을 의미한다. 이 갈등상황은 갈등의 원인이라 할 수도 있고 잠재적 갈등이라고 할 수도 있다. 즉 갈등상황이란 행동주체들에 의해 지각되지 않을 수도 있고, 구체적인 갈등단계가 형성되기 전에 갈등상황이 소멸될 수도 있다.

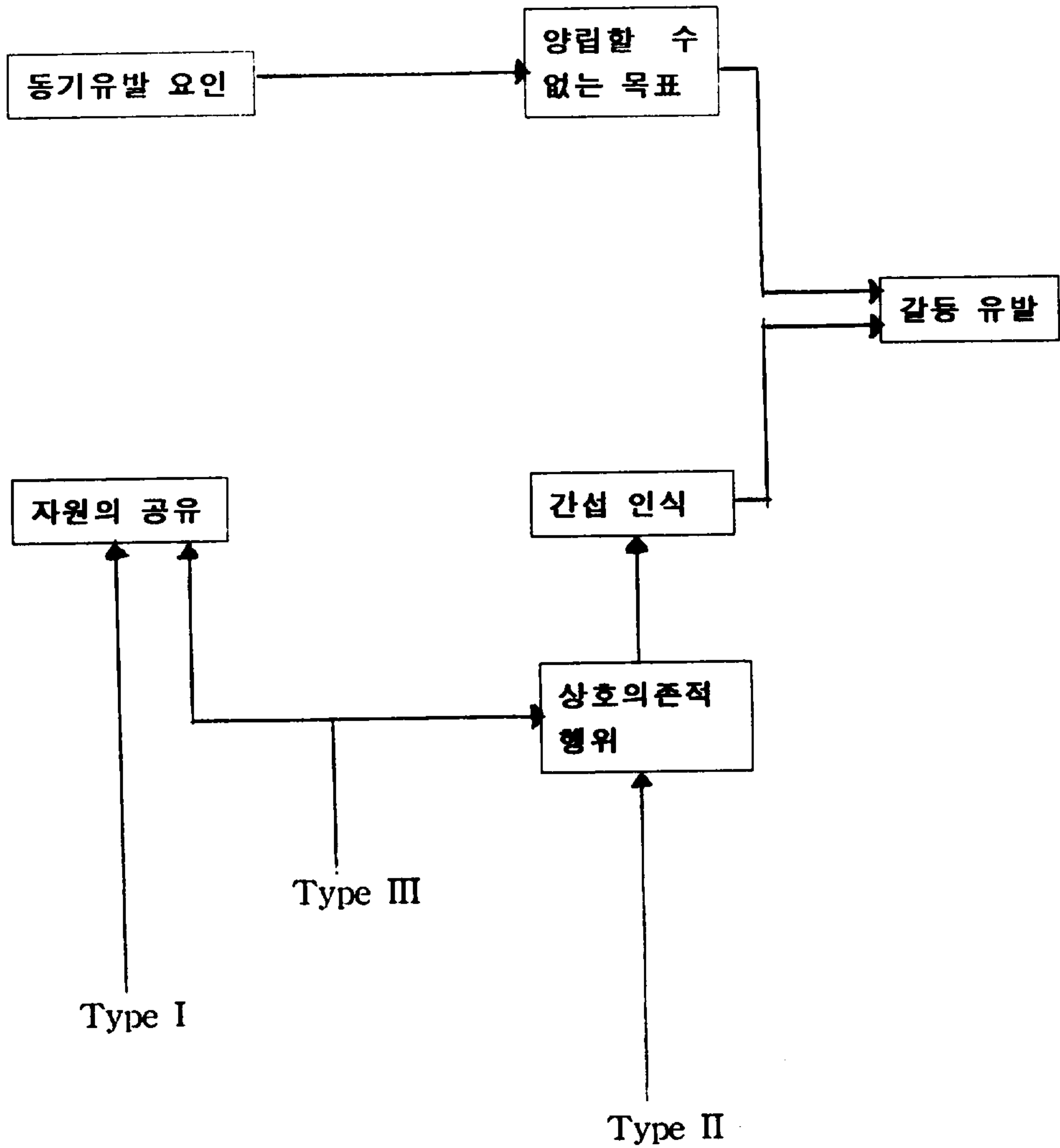
이러한 갈등상황은 갈등을 유발하거나 그 출처가 될 수 있는 조직상의 재요인과 갈등 사이를 연결해 주는 조건이므로 일종의 매개변수라 할 수 있다. 갈등연구의 접근방법에 따라 갈등상황의 규정은 달라지므로 갈등상황의 유형을 확인하기란 용이하지 않다.

Pondy(1967)는 갈등상황으로 ① 회소자원의 획득을 위한 경쟁, ② 개인의 정서적 태도와 지각적 상태, ③ 하위목표의 차이 등의 의미를 사용했지만, 그는 이 중 어느 하나가 정확한 것이 아니라 모두가 사회적 집단의 동태적 과정으로서 고려되어야 한다<sup>29)</sup>고 주장하였다. 갈등을 갈등과정의 표출적인 행위의 결과라고 정의한 Schmidt와 Kochan은 갈등발생의 전제

---

<sup>29)</sup>L. R. Pondy,(1967). Organizational Conflict ; Concepts and Models, *Administrative Science Quarterly*, 26. 398. ; 박기동. (1994). 조직행동론, 255. 재인용.

조건이 되는 기본적 요인을 목표의 비양립성, 자원공유, 그리고 행위의 상호의존성이라고 주장한다. Schmidt와 Kochan의 갈등모형은 아래 (그림 4)과 같다.



( 그림 4 ) Schmidt와 Kochan의 갈등모형<sup>30)</sup>

한편, 다양한 갈등상황을 Litterer는 다음과 같이 4가지로 요약하여 설명하고 있다.<sup>31)</sup>

① 다수의 목표가 상충되는 상황 - 둘 이상의 행동주체가 서로 양립할 수 없는 목적을 동시에 추구할 때 조성되는 갈등상황이다.

② 지위의 부조화 - 행위당사자들의 상호작용을 예측불가능케 하고 갈등을 야기한다. 이 지위의 부조화는 심각하고 파괴적인 갈등을 조성하여 조직에 해를 끼치는 역기능뿐만 아니라 조직구성원들의 자기발전을 촉진하는 동기유발요인으로서 순기능을 발휘하고 있다.

③ 지각의 차이 - 같은 대상을 서로 다르게 지각하는 사람들이 상호작용을 하게 되면 갈등상황이 높아진다. 이를 초래하는 요인으로 가치관, 경험, 지위, 역할 등을 들 수 있다.

④ 상충되는 수단이나 자원배분 - 공동의 목적을 취하는 행위당사자간에 목적달성을 위한 수단과 자원의 배분에 대하여 의견불일치와 경쟁이 발생하면 갈등상황이 조성된다. 이 경우에도 타협이나 중재로써 공동으로 의존하는 제한된 자원과 수단을 조성할 필요가 있다.

---

30)W. H. Schmidt, & T. Kochan,(1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity, *Administrative Science Quarterly*, 17. 363.

31)F. Luthans,(1977). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 380. ; 강정대 (1994). *現代經營組織論*, 408. 재인용.

### 3. 갈등해결양식

#### 1) 갈등해결양식

대인적 갈등관리는 태도, 행동 그리고 조직구조의 변화를 가져온다. 또한 조직 구성원들은 개인별 혹은 공동의 목표를 달성하기 위해 효과적으로 일할 수 있다는 것이다. 미해결된 문제를 적절히 해결하기 위해, 다른 상황에 효과적으로 대처할 수 있도록 적절한 장치를 마련하는 한편 구성원들에게 적절한 대인적 갈등해결양식을 가르치는 것을 필요로 한다.

#### (1) 대인적 갈등의 근원

다수의 연구는 일반적인 조직내 갈등 원인을 연구했지만, 갈등해결양식에 영향을 미치는 요인들은 연구되지 않았다. 성격, 권력의 기반, 조직의 분위기, 참조적 역할과 같은 요인들은 대인적 갈등뿐만 아니라 집단내, 집단간 갈등에도 영향을 미친다.

위의 네 가지 요인들에 대해 아래에서 자세히 살펴보았다.

① 성격(personality) Kilmann과 Thomas(1975)<sup>32)</sup>의 현장 연구를 통해 얻은 결과는 외향적인 사람은 내성적인 사람보다 갈등해결양식 중에서 협조적이거나 통합적이려고 노력한다는 것이다. 또한 Chanin과 Schneer(1984)<sup>33)</sup>에

---

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

의하면, 갈등해결양식의 사용에 있어서 침자는 타협과 호의적 방법을, 상가는 지배와 통합적 방법을 주로 사용한다는 것이다.

② 권력의 기반(bases of power) 다수의 연구들은 하급자들의 만족과 작업의 성취도와 상사의 권력 기반의 효과의 관계를 증명하기 위해 수행되었다. 그러나 조직 이론가들은 하급자들에 의한 대인적 갈등과 갈등해결양식의 선택과 사용이 상사의 권력 기반의 효과에 미치는 영향에 대해 소홀하였다.

③ 조직 문화(organizational culture) 최근 몇 년간 조직 문화의 개념은 경영학자들과 종사자들로부터 많은 주목을 받았다. Schein(1990)<sup>34)</sup>은 “분위기는 문화의 외관상으로만 드러난다. 분위기 연구는 조직역할의 인과관계적 측면을 깊이 있게 탐구하도록 주어지지 않았다.”고 지적했다. 조직의 문화는 태도, 가치관, 신념, 기대, 규범, 분배적 장악에 관해 언급한다.

그리고 효과적인 갈등관리를 위해 조직은 구성원들이 상황에 적절하게 대처할 수 있도록 적당히 갈등을 유지하고 갈등을 해소하기 위해 다섯 가지의 갈등해결양식을 선택하고 사용하도록 조직 문화를 이루어야 한다는 것이다.

④ 상대적 역할(referent role) 상사와 부하간 의사소통시 부하들은 그들이 알고 있는 것에 만족한다고 자주 말한다. 부하들은 갈등 상황에서 물러나는데, 이는 부하나 동료보다 상사에 대해 회피적 방법을 더 사용하기 때문이다. Phillips과 Cheston(1979)<sup>35)</sup>의 연구에서 지배적 접근은 상사

---

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

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

35)E. Phillips, & R. Cheston,(1979). Conflict resolution: What work? *California*

나 동료보다 하위직에게 사용되는 가장 공통된 해결방법이라 보고했다. 타협적 방법은 양 부서가 동등한 권력을 가질 때 가장 공통적으로 나타나는 갈등해결양식이다. 그러므로, 타협적 양식은 상사나 부하보다는 동료간에 자주 사용되는 갈등관리 수단으로 기대된다는 것이다.

또한 ROCI-II를 포함한 Rahim(1985)<sup>36)</sup>의 연구는 관리자들이 상사, 동료, 부하와의 대인적 갈등해결을 어떻게 하는가를 보여준다. 관리직들은 그들의 상사와의 관계에서는 회피적 방법을 우선하고, 부하와는 통합적 방법을 그리고 동료와는 타협적 방법을 우선한다. 보다 작은 규모에서, 관리직들은 상사와는 타협적·지배적 방법을, 부하와는 회피적 방법을 주로 사용한다. 이는 관리직들이 상사와 부하와의 갈등시 주로 사용하는 방법이 실패했을 때 사용하는 대체방법일 것이다. 예를 들면, 관리자가 회피적 방법으로 상사와의 갈등해결에 실패했을 경우, 관리자들은 갈등해결을 위해 지배적 방법이나 타협적 방법을 사용하려는 경향이 있다는 것이다. Lee(1990b)<sup>37)</sup>의 연구는 대인적 갈등해결양식이 그 부서의 계급조직의 관계역할에 관해 증명하였다.

⑤ 성별(gender) 대인적 갈등해결양식에서 성별에 대한 현장 연구는 많이 있지만 설득력은 거의 없다. 예를 들자면, Rahim(1983a)<sup>38)</sup>은 남자와 여자의 대인적 갈등해결양식에서의 차이를 연구했고 남자 관리자보다 여

---

*Management Review*, 21, 76-83.

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

37)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, 327-340.

38)M. A. Rahim,(1983a). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.

자가 호의적 방법보다는 통합적·회피적·타협적인 방법을 자주 사용한다는 사실을 알아냈다.

그리고 그 결과는 Kilman과 Thomas(1975)<sup>39)</sup> 그리고 Baron(1989)<sup>40)</sup>에 의해 보고된 결과와 다소 일치한다. 오하이오의 12개 주립대학의 234명의 행정관(여자: 117명, 남자: 117명)을 대상으로 한 연구에서 여자가 상사와의 관계에서 남자보다 더 타협적이라고 보고하였다. 그러나 나머지 네 가지 양식에서는 성별의 차이가 없다는 것이다.

Renwick(1977)<sup>41)</sup> 또한 기업조직에서 55명의 남자와 40명의 여자의 갈등 해결양식을 측정하기 위해 단일 항목양식을 이용했다. 그 결과 갈등해결 양식에 대한 남녀의 차이가 없다는 것을 발견하였다.

위의 여러 연구결과에서처럼, 성격을 비롯하여 대인적 갈등해결양식과 성별과의 관계는 설득력이 없으며 모순된다는 것이다. 그 후에도 Wall과 Blum(1991)<sup>42)</sup>의 논문에서 성별과 교섭결과와의 관계는 한계가 있고 모순이 있다는 것을 재조명하였다.

특징적으로, 조직적 참여자들이 대인적 갈등해결을 위해 하나 이상의 행동양식(예를 들면, 지배 또는 회피)에 많이 의지한다는 것이고, 또한 조직

---

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

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

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

42)J. A. Wall, & M. W. Blum,(1991). Negotiations. *Journal of Management*, 17, 275-303,

구성원들이 또 다른 상황에서 갈등을 해결하기 위해 적절한 행동양식을 선택하고 사용한다는 것이다.

## (2) 교류분석

### A. 진행

Burne(1961, 1964)에 의해 개발되고 Harris(1969), James와 Jongeward(1971)에 의해 분명하고 대중적으로 제시된 교류분석은 두 개인간의 상호작용을 대표하는 사회적 교류를 더 잘 이해할 수 있도록 한다. 교류분석은 조직원들로 하여금 그들의 커뮤니케이션을 개선할 수 있고, 결국 상사·부하·동료들과의 갈등을 해결하는 양식을 개선하게 할 수 있다. 이러한 교류분석을 구조적 분석과 교류적 분석으로 구분할 수 있는데 이는 다음과 같다.

가)구조적, 또는 인격, 분석은 자아(ego)상태에 관한 연구이다. 세 가지 심리학적 상태의 측면에서 서로 상호 작용한다. 부모(p), 성인(a), 유아(c). 세 가지 자아(ego) 상태는 각 개인에 존재한다. Burne은 자아(ego) 상태를 행태의 패턴에 따라 표현된 생각과 느낌의 내재적 체계로 규정했다.<sup>43)</sup> 세 가지 자아 상태는 다음과 같이 설명될 수 있다.

① 부모의 자아 상태는 권위적 모습 특히 부모의 태도, 가치 그리고 행동을 반영한다. 이 상태는 편견적 비판, 지도하여 다루려는(manipulative), 양육하는 태도와 행동을 포함한다.

---

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

② 성인의 자아 상태는 인격의 합리적 부분을 나타낸다. 그것은 이성에 입각하고, 문제를 해결하기 위해 정보를 수집·집행하고, 정보와 근거에 입각하여 토론하는 것이다. 그것은 인간존재가 동등하고, 중요하며, 합리적이라는 것을 가정한다.

③ 유아의 자아 상태는 초기유아의 상태와 경험을 반영한다. 이 상태에서 개인은 유아기에 했던 과정처럼 생각하고, 느끼고, 행동한다.

나) 올바른 교류분석 - 세 가지 자아 상태는 모두 개인에 존재하고, 다른 것들과 함께 인간의 상호작용에 영향을 미친다. A라는 사람이 B라는 사람과 의사소통할 때, A는 B와 다른 자아 상태에 있고, B의 3가지 자아 상태의 어떤 것에 대해서 메시지를 전달할 수 있다. 의사소통의 기본단위를 교류라고 한다. 교류에는 상호보완적 교류(complementary), 상호교차적 교류(uncomplementary, or crossed), 동기은폐적 교류(ulterior)로 분류될 수 있다.

① 상호보완적 교류(complementary transaction)는 그들이 평행할 때 발생한다. 즉 하나의 자아 상태에서 보내진 메시지는 (예, 부모) 다른 편의(예, 아이) 적합한 자아 상태에서 예견된 반응을 받는다. 다시 말해서 “P-A-C 교류 다이어그램의 자극과 반응이 평행선을 만들 때, 교류는 보완적이고 무한히 진행할 수 있다.” 만약 그들이 평행하다면 벡터가 진행하는 과정은 문제가 없다.(P-P, A-A, C-C, P-C, C-A).<sup>44)</sup>

② 상호교차적 교류(uncomplementary, or crossed transaction)는 어떤 자아 상태(예, 부모)로부터의 메시지가 의도되지 않은 다른 자아 상태에서

---

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

터 반응을 받을 때 발생한다. 이것은 자극과 반응이 P-A-C 교류 다이어그램상에서 교차할 때 일어난다. 결과적으로 그곳에는 커뮤니케이션의 단절 또는 갈등이 있을 수 있다.

③ 동기은폐적 교류(ulterior transaction)는 공공연한 자극이 어떠한 단계(A-A)에 있는 하나의 교류를 가리킬 때 발생한다. 그러나 그 자극의 근원적인 의도는 또 다른 단계(P-C)에 그 교류를 놓을 수 있다.

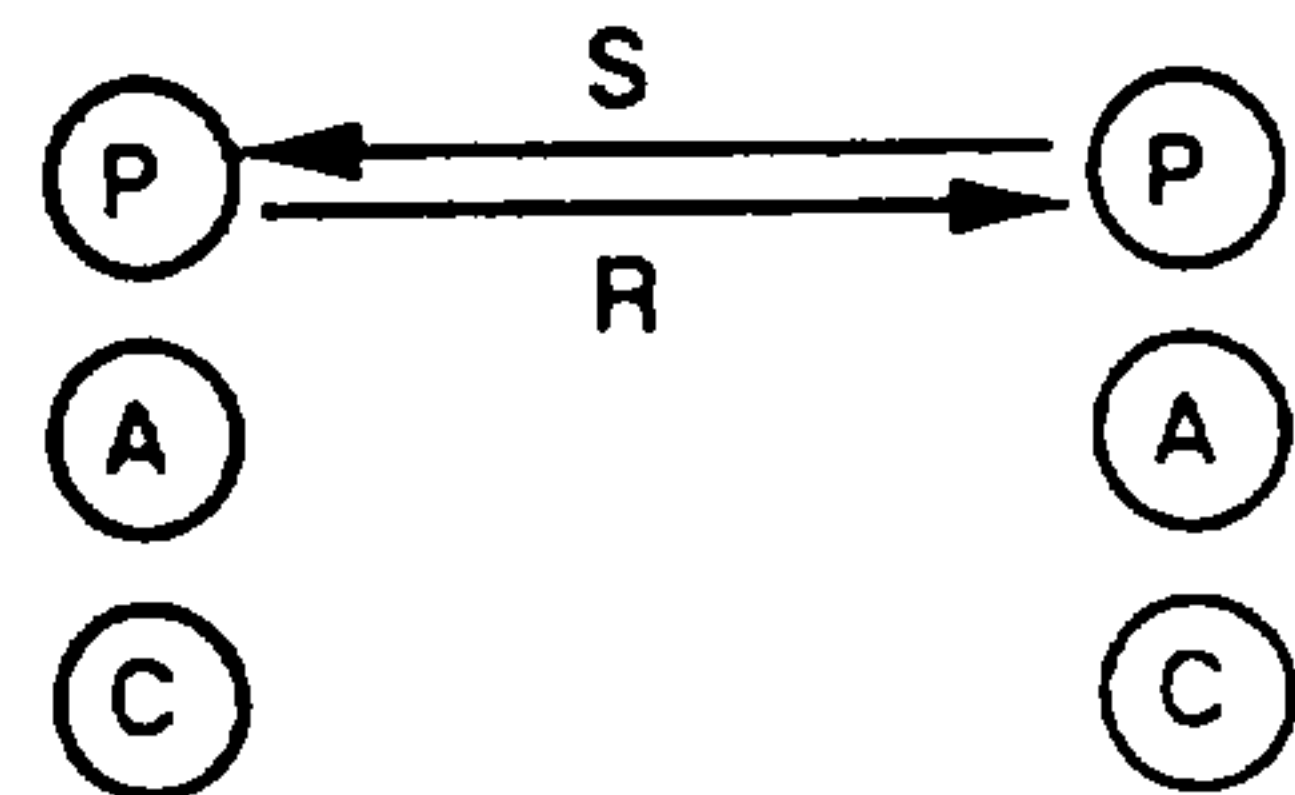
위에서 살펴본바와 같이, 비록 A-A의 교류가 가장바람직한 것이기는 하지만 다른 보충적인 교류들이 일부 성공적인 결과를 얻을 수 있다. 이를테면, 만약 상사가 부모의 역할을 하기를 원하고 부하가 어린이의 역할을 요구한다면, 그들은 상당히 효과적인 관계로 발전할 수 있다. 그러나 문제는 고용자가 성숙하지 못하다는 것이다. 그러므로 A-A의 교류가 개인과 조직을 위하여 최선의 결과를 얻을 수 있는 것으로 생각되어 왔다.

교류에 대한 분류를 (그림5)와 같이 간략하게 나타내면 다음과 같다.

< 상호보완적 교류 >

(a) 부모-부모

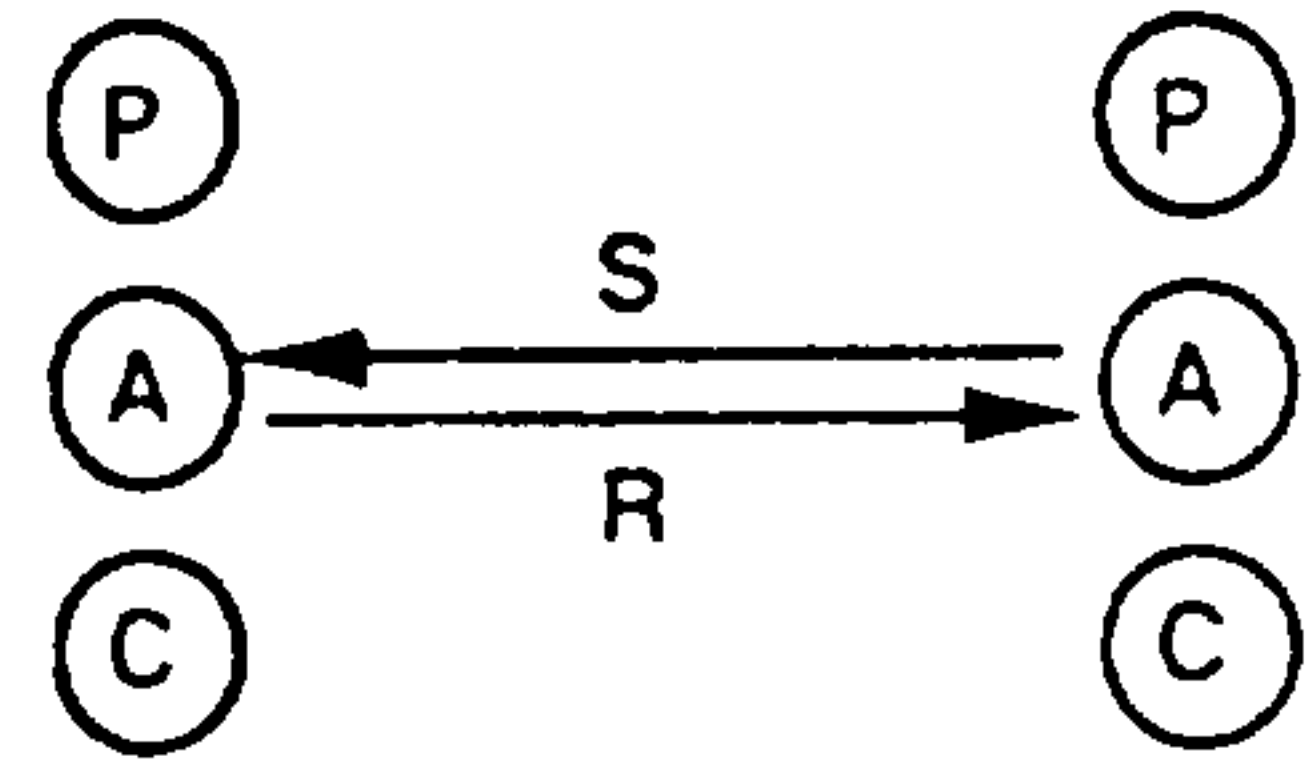
S: 요즘의 대학생들은 성적을 위해 열심히 공부하지 않는다.  
R: 모든 목표는 어디에 있나요?



(b) 성인-성인

S: CPA 시험의 합격을 축하해도 될까요?

R: 감사합니다.

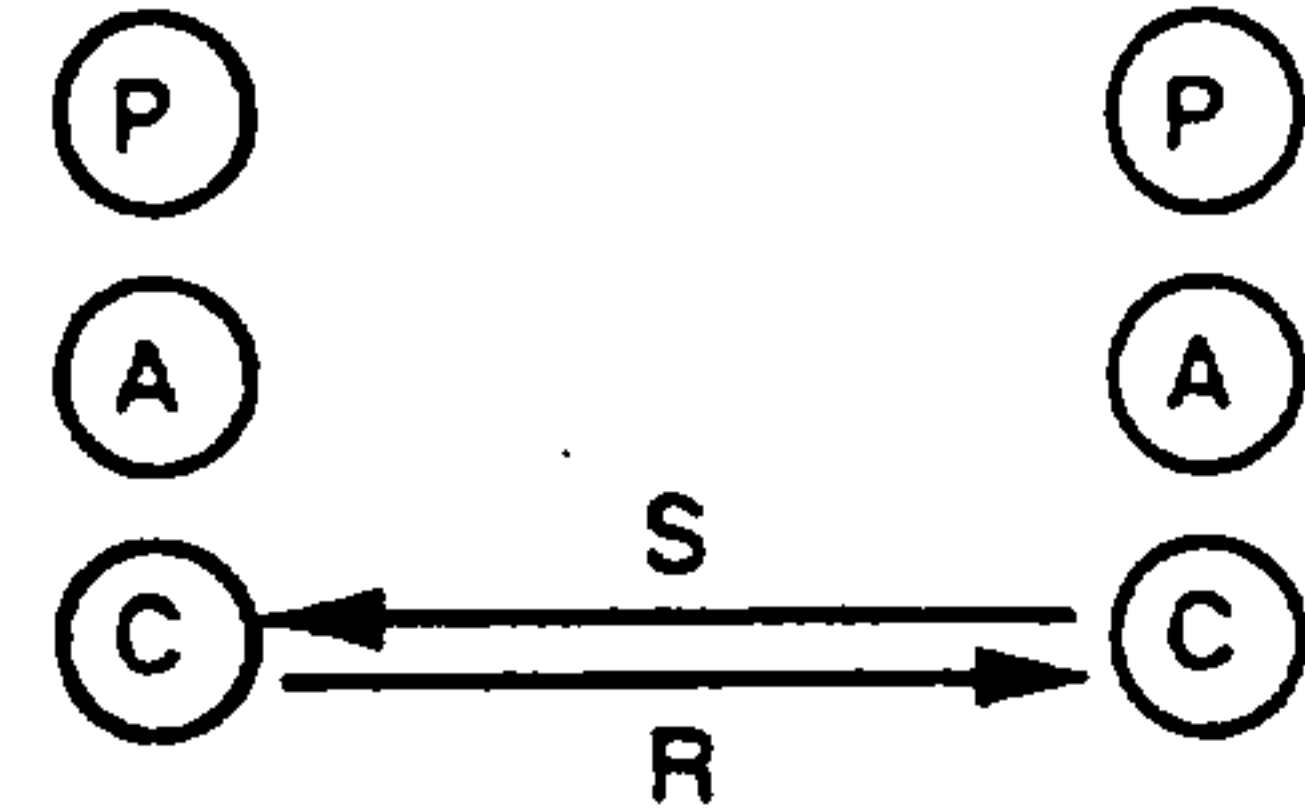


(c) 어린이-어린이

S: 이 일을 어떻게 마쳐야할지

모르겠어.

R: 내가 언제든 너를 도울게.

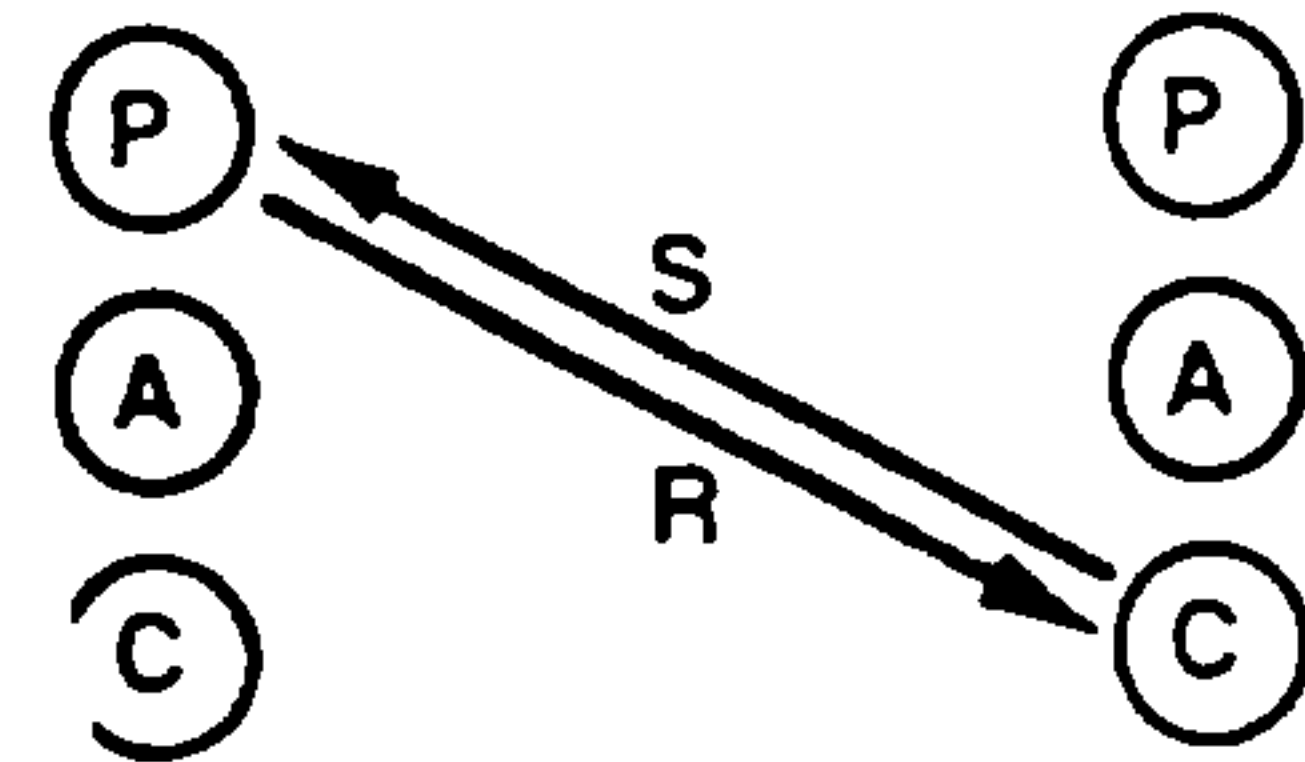


(d) 부모-아이

S: 내게 일이 있으면 내게 도움을

요청하렵.

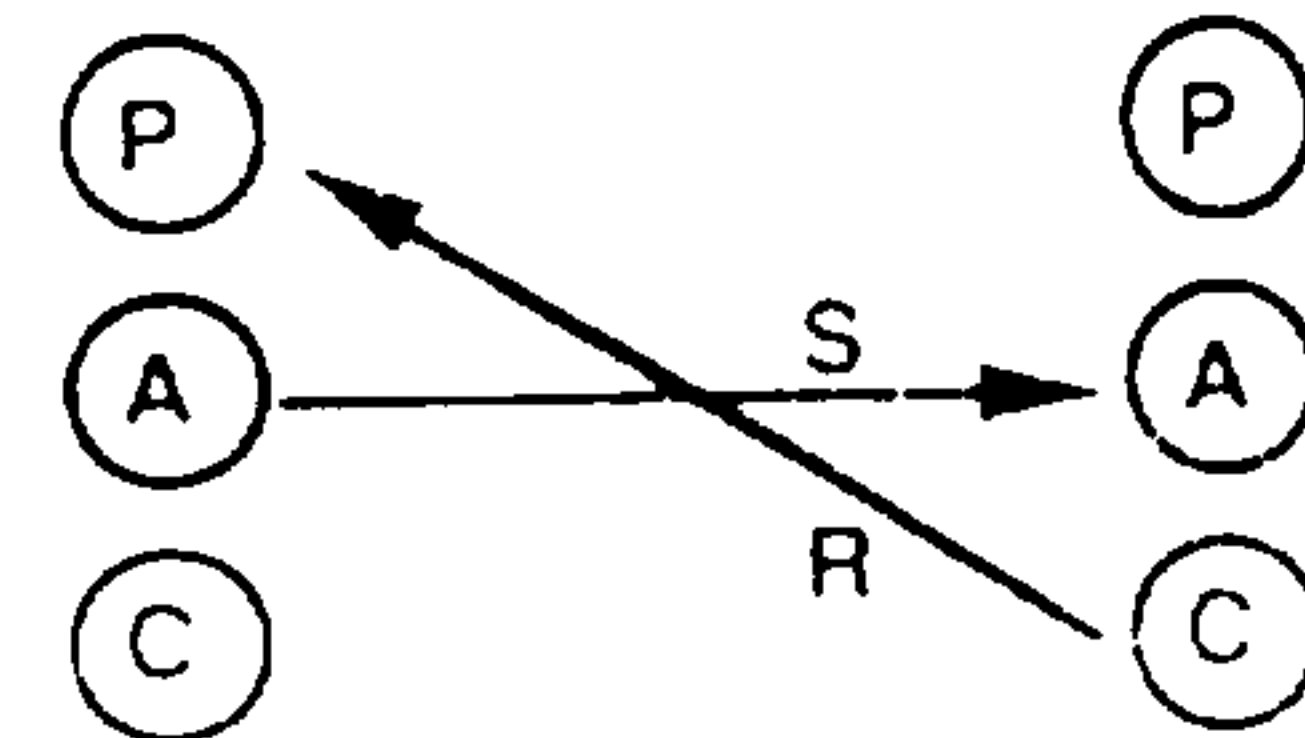
R: 저런, 괜찮습니다.



< 상호교차적 교류 >

(a) S: 오늘 왜 늦었습니까, 존씨?

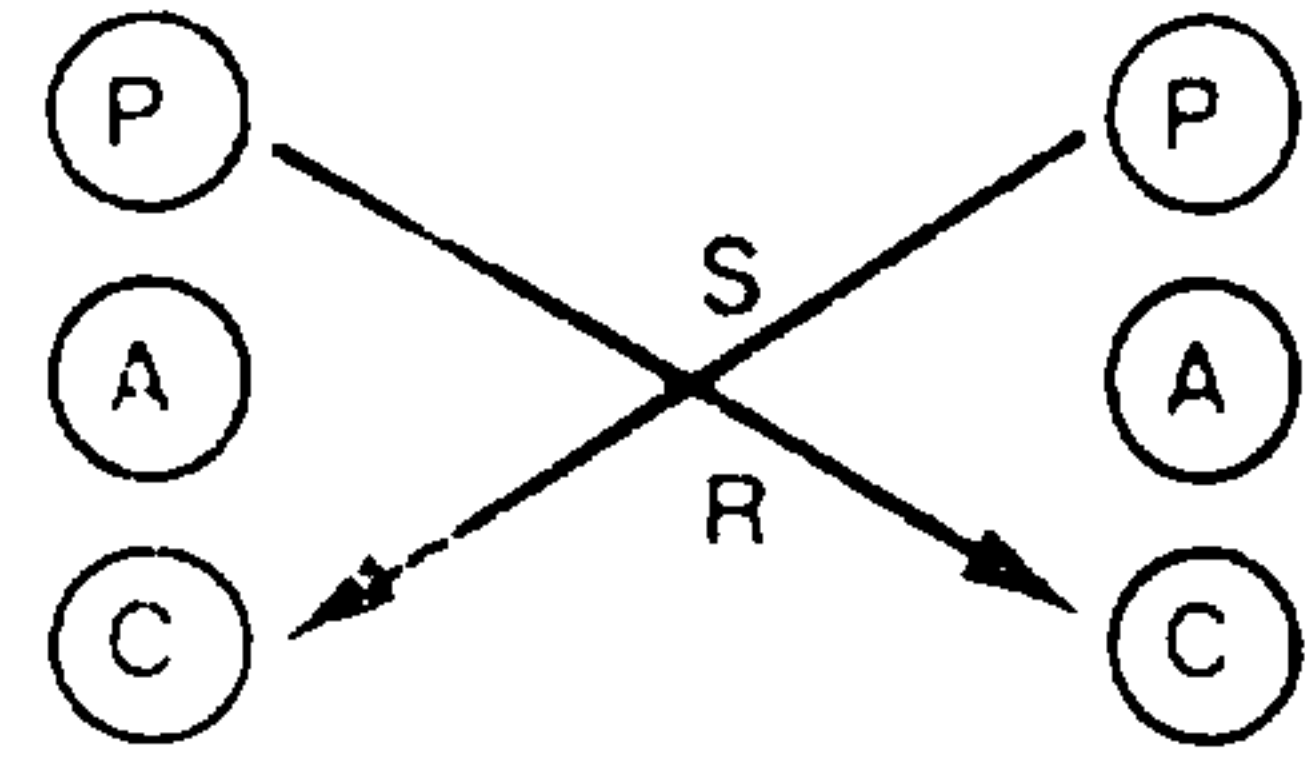
R: 그렇게 꾸중하지 마세요.



(b) S: 당신은 모임에 또다시

결석했습니다.

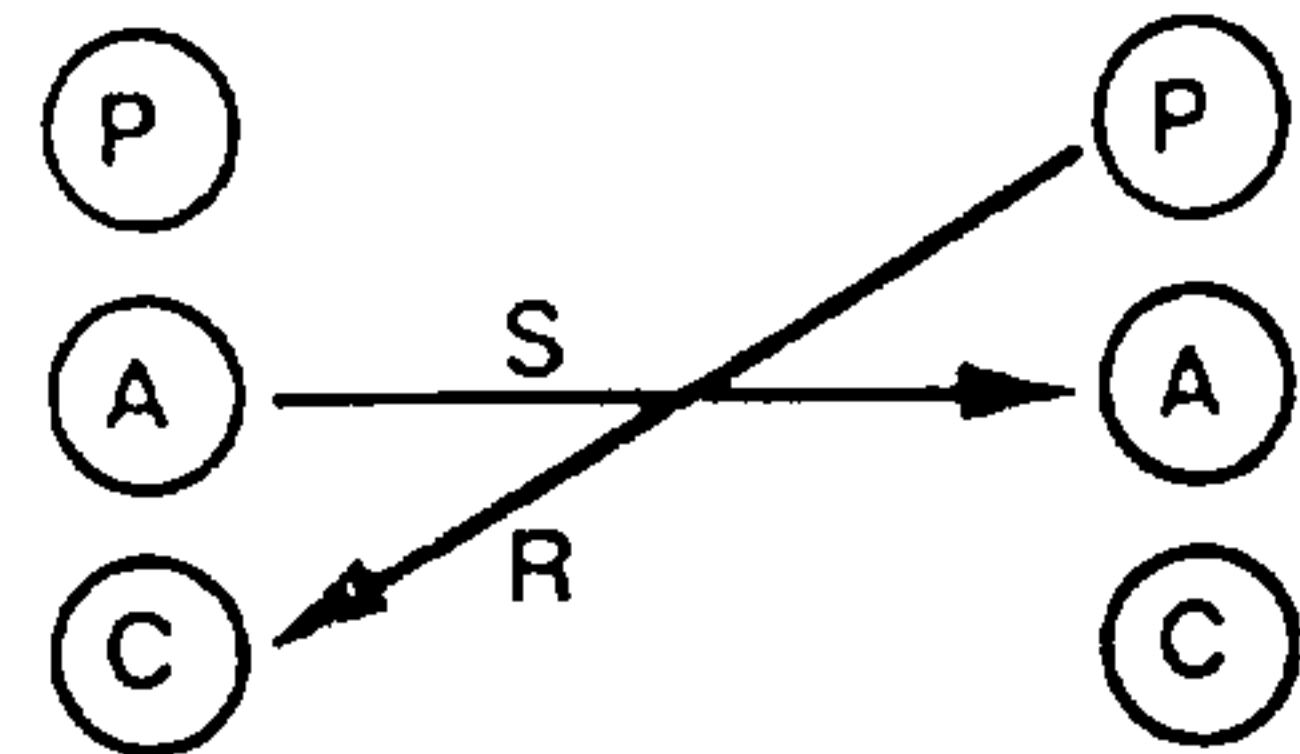
R: 만약 당신이 자신의 문제들에  
주의했다면, 당신은 경고 받지  
않았을 겁니다.



(c) S: 나는 내일 아침에 영향을 주는

일정을 오늘밤 완료해야 합니다.

R: 당신은 결코 일을 미리 배우지  
못할 겁니다.



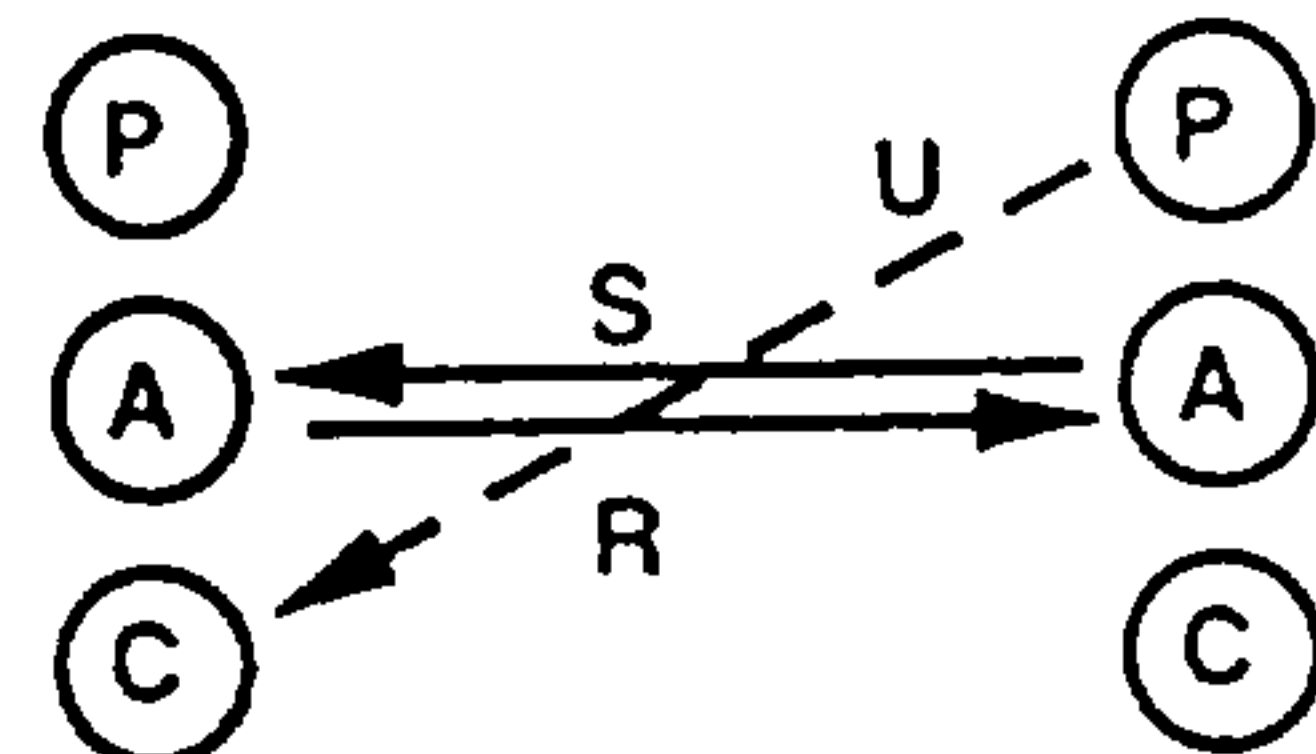
< 동기은폐적 교류 >

S: (부하) 그 문제를 해결하는데  
또 다른 방법이 있습니다.

R: (상사) 앞에서 작업한 현재의  
방법으로 그 문제를 해결하세요.

내심 : 나는 당신이 나의 권위에 도전하는 것을 좋아하지 않아요.

당신은 내가 지시한 방법대로 틀림없이 일을 하세요.



( 그림 5 ) 교류분석

다) 생활 태도 - 교류에서, 한 사람은 네 가지 생활 태도중 하나에 의해 지배되는 경향이 있다. 교류분석에서, 확실한 의사전달과 관계가 가장 중점적으로 다루어진다. 교류분석 개입은 조직 구성원들이 제2의 갈등을 해결하는 방법에 영향을 미칠 뿐 아니라 집단내 갈등과 집단간 갈등에도 영향을 미칠 수 있다. 다수의 회사에서 교류분석을 사용했다할 지라도, 이 기법의 효과성은 아직 과학적으로 판명되지 않았다.

## B. 구조

다양한 구조상의 개입은 대인적 갈등관리에 이용할 수 있다. 권력에 대한 항의와 옴브즈만의 이용은 두 조직 구성원간 갈등관리의 구조상의 협정이다. 이 협정은 부서간의 갈등해결에 실패했을 때 그의 해결을 위해 필요하다. 두 협정에 대해 자세히 살펴보면 다음과 같다.

가) 권력에의 항의 - 다수의 조직들은 직속 상관이 문제해결을 명료하게 하지 못한다고 느낄 때, 구성원들이 고위직에 항의할 수 있도록 하는 것이다. 이 체계는 직속 상관에 반하는 소수의 불평에 대해 고위직 관리자들이 문제를 이해하고, 의사결정을 할 수 있도록 충분한 시간을 할애하고, 직속 상관이 불만에 대해 못마땅해하지 않도록 준비한다. 주목할 만한 문제는 직속 상관에 대한 불만은 상사와 관련되므로 고위층 관리자는 문제를 진단하고 행동을 조정한다. 다수의 조직은 고층해결위원회를 둔다.

나) 옴브즈만 - 이 제도는 정부조직에서 갈등을 관리하기 위한 심리과정이었다. 최근 몇 년 사이에는 교육 제도에서 사용되어 왔다.

그러나 옴브즈만은 둘 이상의 부서간 갈등관리를 위한 조직의 규범과

절차를 적절하고 확실하게 적용하도록 중재인 역할을 한다. 부서들이 그들을 필요로 할 때, 전문가적 조언과 의견을 제공하고 관련된 문제에 대한 정보를 수집하고 제공하기 위한 것이다. 이 제도는 집단간 갈등을 조정하도록 도울 수 있고, 충고할 수 있어도 부서들을 구속하는 어떠한 의사결정권도 가질 수 없다. 또한 갈등을 관리하는데 있어서, 피고용인의 갈등해결을 공식화하려는 반면, 사실-조사 옴브즈만은 불만에 대한 적절한 규범과 절차가 수반되어 만족할 만한 해명을 하어야 한다. 이런 구조적 수단의 형태는 정기적인 갈등관리를 위해 사용된다.

## 2) 갈등해결방안

(1) 대인적 갈등을 해결하는 방안으로는 양패접근(lose-lose approach), 승패접근(win-lose approach), 양승접근(win-win approach) 등 세 가지가 있으며 그 내용은 아래와 같다.<sup>45)</sup>

① 양패접근(lose-lose approach)이란 양쪽 모두가 손해를 보는 것이다. 서로 양보나 타협을 하든지 제3자의 중재나 법률에 의해서 문제를 해결하는 것으로 가장 바람직하지 못한 대인적 갈등해결방법이다.

② 승패접근(win-lose approach)은 서로 경쟁상대에 있는 한 편이 이기게 되면 다른 한 편은 지게 되는 것을 말한다. 이는 경쟁심을 북돋아 응집력과 단체심을 강화시키는 순기능적인 역할도 하지만 어느 한 편이 이겨야 하기 때문에 협조를 통한 문제해결이 경시되는 단점이 있다.

---

45) 양창삼, 전게서. 719쪽.

이창원·최창현.(1996). 새 조직론. 대영문화사. 309.

③ 양승접근(win-win approach)은 대인적 갈등해결의 가장 바람직한 해결방안으로 양자 모두가 이익을 보는 방법이다. 이는 승패접근의 역기능적인 면을 제거하고 보다 효과적인 판단, 경험, 협상방법을 통해 양자 모두가 만족하는 수준에서 문제를 해결한다.

(2) 대인적 갈등해결방안에 대한 구체적인 연구로는 Thomas의 2차원모형(two dimensional model)을 들 수 있다.<sup>46)</sup>

Thomas의 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.

그리고 Thomas는 대인적 갈등의 해결방안으로 다섯 가지를 제시하였다. 이에는 회피(avoiding), 경쟁(competing), 순응(accommodating), 협동(collaborating), 타협(compromising)이 그것이며, 이들을 자세히 살펴보면 다음과 같다.

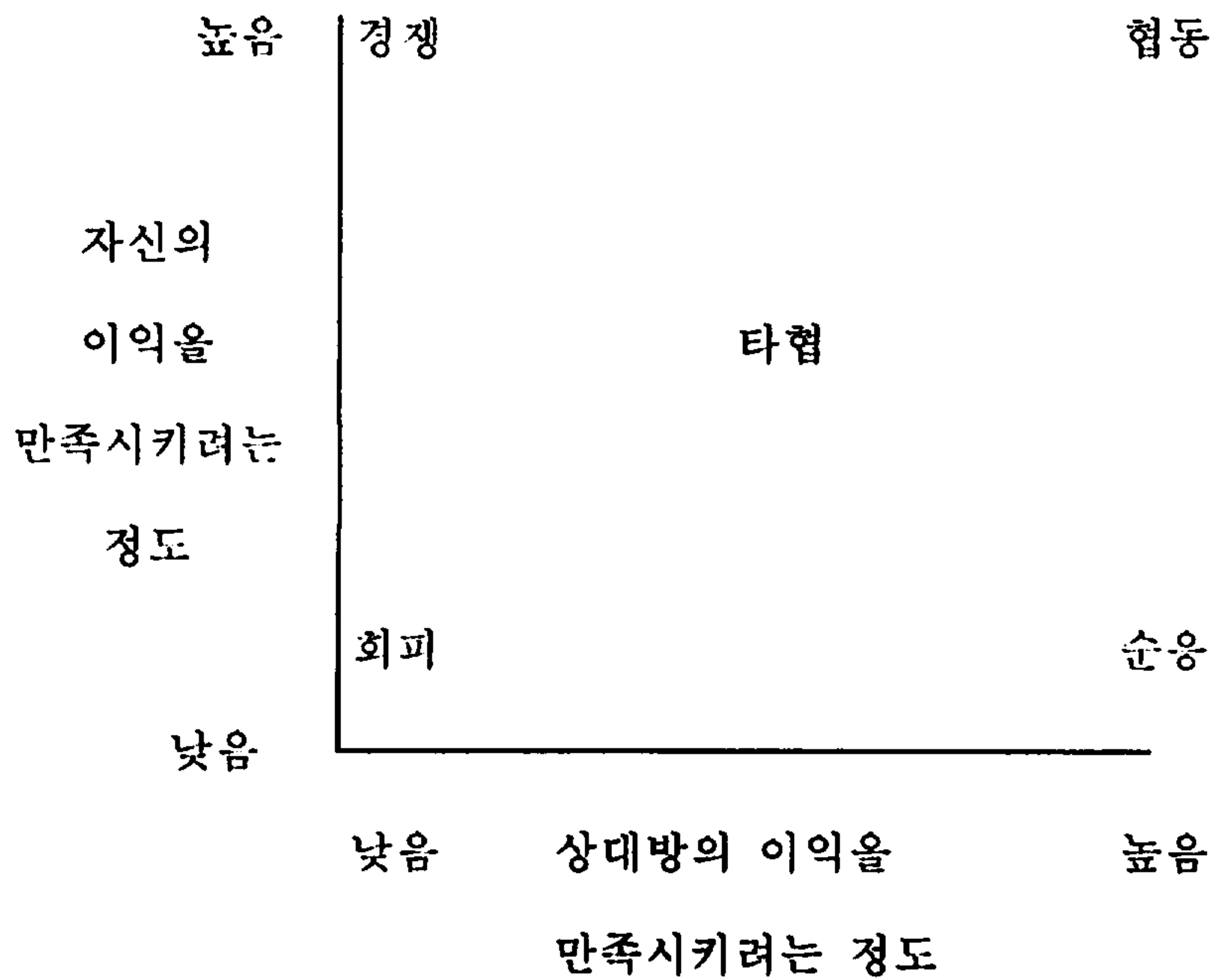
① 회피(avoiding)란 자신의 이익이나 상대방의 이익 모두에 무관심한 대인적 갈등해결방안이다.

② 경쟁(competing)이란 상대방의 이익을 희생하여 자신의 이익을 추구하는 대인적 갈등해결방안이다.

③ 순응(accommodating)이란 자신의 이익은 희생하면서 상대방의 이익을 만족시키려는 대인적 갈등해결방안이다.

---

46)K. W. Thomas, op.cit. 889-935.



( 그림 6 ) Thomas의 이차원 모형

④ 협동(collaborating)이란 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키려는 대인적 갈등해결방안이다.

⑤ 타협(compromising)이란 자신과 상대방 이익의 중간 정도를 만족시키려는 대인적 갈등해결방안이다.

### III. 실증적 연구

지금까지 대부분의 연구가 어느 특정의 상황적 결정요인만을 선택적으로 다룸으로써 대인적 갈등해결양식을 종합적으로 이해하기에는 아직 상당히 부족한 실정이다. 더욱이 우리나라 행정학 분야의 갈등에 관한 연구에서 한국공무원의 대인적 갈등해결양식에 관한 연구는 전무한 상황이다. 그러므로 우리나라 공무원의 대인적 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인은 무엇이며, 이러한 결정요인에 따라 갈등해결양식을 어떻게 변하는가에 대해 아무런 정보를 갖고 있지 못하다. 그러므로 본 연구는 현재 우리나라 공무원들의 대인적 갈등해결양식을 파악하여 우리나라 공무원들의 업무효과성 제고 방안을 그들의 대인적 갈등해결양식과 관련하여 실증적 연구를 통하여 파악하고자 하는 것이다.

#### 1. 연구모형

연구의 모형은 Thomas의 이차원모형을 대인적 갈등해결양식에 관한 이론적 틀로 사용하였다. Thomas의 모형은 이 분야의 대표적 모형으로서, Thomas의 모형 이후의 다른 모형들은 Thomas의 모형과 실질적인 차이가 거의 없고, 그에 의해 새로이 해석되고 평가되었기 때문이다. 그러므로 Thomas의 이차원모형을 본 연구모형으로 선택하였다.

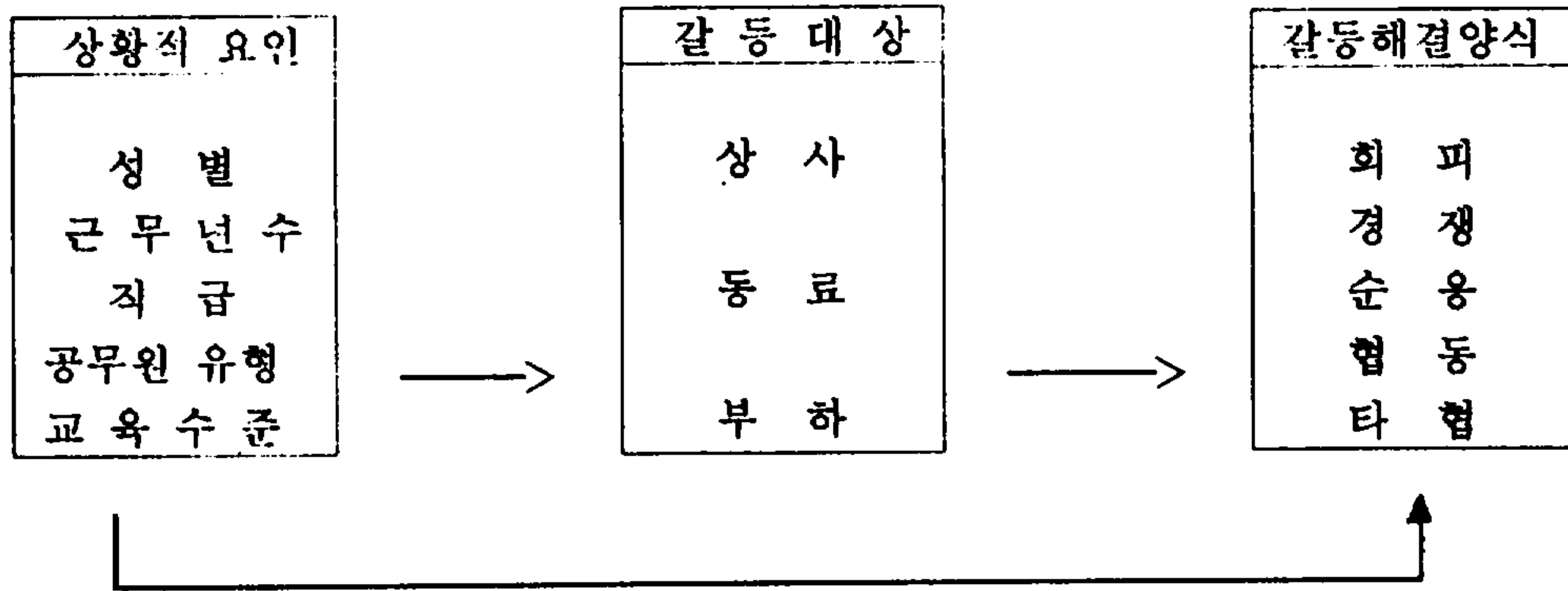
따라서 본 연구모형은 상황적 요인에 따라 그리고 갈등의 대상에 따라 갈등해결양식에 차이가 있다.

갈등의 상황적 요인으로는 1) 성별, 2) 근무년수, 3) 직급, 4) 공무원 유형(국가 공무원 vs 지방 공무원), 5) 교육수준의 다섯 가지 변인으로 분류하였다. 여기서 성격과 교육수준은 엄밀히 따져서 상황적 요인이라기보다는 인구통계학적 요인으로 보아야한다. 그러나 선행연구에서 대인적 갈등 해결양식과 성별과의 관계를 검토하였으며, 본 연구에서 교육수준에 따른 행동양식의 변화를 알아보려고 한다. 그 이유는 우리나라에서는 교육을 중시하고 교육정도에 많은 관심을 기울이므로 교육수준을 상황적 요인에 포함시켜도 손색이 없다고 보기 때문이다. 그렇기 때문에 성별과 교육수준을 상황적 요인으로 보고자 한다.

갈등 대상으로는 1) 상사, 2) 동료, 3) 부하의 세 가지로 분류하였다. 이와 같이 분류한 이유는 갈등대상에 따라서 갈등해결양식의 형태가 달라질 것이라고 생각할 수 있기 때문이다.

갈등해결양식을 논의하기 위하여 Thomas의 이차원모형을 근거로 사용하였다. Thomas는 갈등해결양식을 회피, 순응, 경쟁, 타협 그리고 협동으로 구분하였고, Rahim도 역시 동일하게 구분하였으므로 본 연구에서도 같은 양식을 사용하였다.

연구모형을 정리하면 다음과 같다.



( 그림 7 ) 연구모형

## 1) 용어의 정의

### (1) 갈등의 상황적 요인과 대상

대인적 갈등의 상황적 요인으로는 인구통계학적 변인을 근거로 하여 성별, 근무년수, 직급의 수준, 공무원 유형(국가공무원 vs 지방공무원) 그리고 교육수준으로 분류하였다.

갈등의 대상으로는 공무원이 개인의 직무를 수행하는데 있어서 갈등을 느낄 수 있는 상사, 동료, 부하로 구분하였다.

### (2) 갈등해결양식

Thomas의 이차원 모형은 대인적 행위를 두 가지 개념으로 독립적 차원

을 증명하는데, (a)독단적, 자신의 이익만 만족시키려는 정도로써 규정, (b)협력적, 상대방의 이익을 만족시키려는 정도로써 규정하여 두 차원의 조화의 결과를 다섯 가지 갈등해결 양식으로 나타내었다.

Thomas는 대인적 갈등을 해결하기 위한 방법으로 회피, 순응, 경쟁, 타협, 협동을 들고 있다. 회피는 「비독단적-비협력적으로 자신의 이익이나 상대방 이익 모두에 무관심한 대인적 갈등해결양식」이며, 순응은 「비독단적-협력적으로 자신의 이익은 희생하면서 상대방의 이익을 만족시키려는 대인적 갈등해결양식」이다. 경쟁은 「독단적-비협력적으로 상대방의 이익을 희생하여 자신의 이익을 추구하는 대인적 갈등해결양식」이며, 협동은 「독단적-협력적으로 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키려는 대인적 갈등해결양식」이다. 그리고 타협은 「독단적이고 협력적인 양면의 중간적 형태로 자신과 상대방의 중간 정도를 만족시키려는 대인적 갈등해결양식」으로 정의한다.

## 2. 가설설정

갈등대상이 누구인가에 따라서 개인이 선택하는 갈등해결양식이 달라진다고 기대하는 것은 당연한 것으로 본다. 선행연구의 연구결과에 따르면 하급자들은 상사와의 갈등을 겪을 때 회피나 순응형태를 사용하는 경향이 강하다.<sup>47)</sup> 왜냐면 하급자들은 갈등 상황에서 물러서려 하기 때문이고<sup>48)</sup>,

---

47)B. H. Drake, R. F. Zammuto, & S. Parasuraman,(1982, November). *Five conflict style: Factor structure and social desirability issues underlying the conflict mode instrument*. Paper presented at the annual meeting of the American Institute for Decision Sciences, Boston.

그들 생각이 실질적이라기 보다 그들이 상사에 대해 만족스럽다고 자주 말하기 때문이다. Rahim(1983a,b) 역시 관리자들은 상사들과 순응적 형태를 우선 이용한다고 보고 있다. 갈등대상에 따라 갈등해결양식이 다르다는 연구 결과가 우리나라 공무원들에게도 적용될 것으로 생각할 수 있다.

또한 공무원의 성별, 근무년수, 직급, 공무원 유형 그리고 교육수준과 같은 인구통계학적 변인에 따라서도 갈등해결양식이 달라진다고 가정할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 갈등대상에 따라 갈등해결양식이 다를 것이다.

1-1 : 동료나 부하보다는 상사와의 갈등이 있을 때 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

1-2 : 동료나 부하보다는 상사와의 갈등이 있을 때 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

1-3 : 동료나 부하보다는 상사와의 갈등이 있을 때 협동적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

[가설 2] 성별에 따라 갈등관리양식이 다를 것이다.

2-1 : 여성이 남성보다 더 회피적 갈등해결양식을 보일 것이다.

2-2 : 여성이 남성보다 더 순응적 갈등해결양식을 보일 것이다.

2-3 : 여성이 남성보다 더 경쟁적 갈등해결양식을 보일 것이다.

2-4 : 남성이 여성보다 더 협동적 갈등해결양식을 보일 것이다.

---

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

2-5 : 남성이 여성보다 더 타협적 갈등해결양식을 보일 것이다.

[가설 3] 근무년수와 갈등해결양식 간에는 관계성이 있을 것이다.

3-1 : 근무년수가 많을수록 회피적 갈등해결양식을 더 적게 보일 것이다.

3-2 : 근무년수가 많을수록 순응적 갈등해결양식을 더 적게 보일 것이다.

3-3 : 근무년수가 많을수록 경쟁적 갈등해결양식을 더 적게 보일 것이다.

3-4 : 근무년수가 많을수록 협동적 갈등해결양식을 더 많이 보일 것이다.

[가설 4] 공무원 유형에 따라 갈등해결 양식에 차이가 있을 것이다.

4-1 : 지방 공무원이 국가 공무원보다 회피적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

4-2 : 지방 공무원이 국가 공무원보다 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

4-3 : 국가 공무원이 지방 공무원보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

[가설 5] 교육수준에 따라 갈등해결 양식이 다를 것이다.

5-1 : 교육수준이 낮을수록 더 회피적인 갈등해결양식을 보일 것이다.

5-2 : 교육수준이 낮을수록 더 순응적인 갈등해결양식을 보일 것이다.

5-3 : 교육수준이 높을수록 더 협동적인 갈등해결양식을 보일 것이다.

[가설 6] 공무원의 유형, 직급 등과 인구통계학적 변인들이 갈등을 잘 예측해 줄 것이다.

### 3. 분석방법

#### 1) 조사대상

1995년 현재 한국정부는 2원 13부 5처로 구성되어 있다. 총 공무원수는 549,188명으로, 본 연구의 모집단은 전체 공무원이다. 국가직의 경우 내무부, 통산산업부, 농림수산부, 정보통신부, 건설교통부등의 5개 부가 표본 계층으로 먼저 선정되고 이 5개부내에서 다시 각 국이 무작위적으로 추출되고, 마지막으로 총 400명의 공무원들이 총 10개 국에서 추출되었다. 지방직의 경우 경기도 및 강원도 등에서 같은 요령으로 총 400명의 공무원들이 추출되었다.

#### 2) 설문지 작성 및 척도

(1) 대인적 갈등해결양식을 측정하는 척도로 Rahim Organizational Conflict Inventory-II<sup>49)</sup>가 번역되어 있다. Rahim의 설문은 총 28문항으로 모든 문항은 5점 척도로 Likert식 척도에 의해 이루어졌고, 높은 점수는 그 갈등해결양식을 보다 자주 사용한다는 것을 의미한다. 본 연구에서 상대적 지위를 상황적 결정요인에 포함시켜서, 28문항으로 된 설문이 세 가지 Type(상사, 동료, 부하와의 갈등해결양식)으로 구성되었다. 설문 내용은 28문항 중 회피적 갈등해결양식을 측정하는데 6문항, 순응적 해결양식에

---

49)M. A. Rahim,(1983a). op.cit.

는 6문항, 경쟁적 해결양식에는 5문항, 협동적 해결양식에는 7문항, 타협적 해결양식에는 4문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서 갈등해결양식을 측정하는 척도로서 Rahim의 설문을 사용하고자 하는 이유는 Rahim(1983a) 50)과 Lee(1990a,b) 51)의 연구에서 입증된 설문의 높은 신뢰도가 입증되었기 때문이다.

(2) 설문지 응답자에 대한 기본적 인적사항은 성별, 연령, 학력, 근무년수, 직급 등으로 구성하였다.

---

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

51)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.

<표 1> 설문지의 구성

설문지 양식	상사(type A), 동료(type B), 부하(type C)
설문내용	설문문항
회 피 (6문항) 순 용 (6문항) 경 쟁 (5문항) 타 험 (4문항) 협 동 (7문항)	3, 6, 16, 17, 26, 27 2, 10, 11, 13, 19, 24 8, 9, 18, 21, 25 4, 7, 14, 15 1, 5, 12, 20, 22, 23, 28
연 령 (1문항) 성 별 (1문항) 근무처 (2문항) 직 위 (1문항) 부서원의 수 근무년수 (1문항) 교육정도 (1문항)	

### 3) 분석방법

본 논문의 실증적 분석은 SAS/PC(version 6.4)를 이용하였다. 분석에 사용된 통계해결방법으로는 분산분석(ANOVA)과 CONTRAST를 이용한 사전비교(Preplanned Comparison), Duncan의 중다 범위 검증(Duncan's Multiple Range Test), T-Test, 회귀분석(multiple regression), 상관관계 분석(pearson correlation) 등을 사용하였다.

## 4. 표본설계

### 1) 표본추출

본 논문은 공무원 유형이나 직급에 관계없이 서울·경기지역을 중심으로 대상을 선정하였다.

설문지는 총 800부를 배부하여 미회수된 133부와 응답에 불충신한 69부 등 총 202부를 제외한 598부를 본 연구의 표본으로 사용하였다. 갈등의 대상이 상사와 동료인 때는 591명이 응답을 하였고 갈등의 대상이 부하직원인 때는 537명만이 응답을 하였다.

### 2) 분석표본구성

본 연구의 표본은 총 598명 중에서 성별, 직급, 직위에 대해 표시하지 않은 것을 제외한 나머지 부분에 대한 것이다.

#### (1) 성별

분석표본의 남녀분포는 남자가 75.3%, 여자가 24.7%로 구성되어 있다.

#### (2) 공무원의 유형

분석표본에서 국가직과 지방직의 분포는 국가직 50.1%, 지방직 49.9%로 구성되어 있다.

### (3) 직급

분석표본의 공무원의 직급은 1급-9급이 75.3%, 연구직이 3.6%, 지도직 4.3%, 의료직이 5.3%, 기능직이 5.3%, 검사가 0.2%, 외무직 0.2%, 경찰직 6.0%로 구성되어 있다.

### (4) 현재의 직위

분석표본의 직위는 별정직이 0.4%, 2급이 0.2%, 3급이 0.7%, 4급이 7.8%, 5급이 16.0%, 6급이 14.8%, 7급이 30.7%, 8급이 7.9%, 9급이 19.0%, 기타가 2.5%로 구성되어 있다.

### (5) 교육정도

분석표본의 교육정도는 고졸이하가 0.3%, 고졸이 31.4%, 전문대졸이 25.2%, 대졸이 38.8%, 대학원졸이 4.2%로 구성되어 있다.

위의 분석표본의 성별에 따른 구성은 아래 표와 같다.

## IV. 연구의 결과

### 1. 갈등대상과 갈등해결양식에 관한 가설검증

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

< 표 2 > 에는 갈등대상에 따른 회피적 갈등해결양식의 기술통계치가 제시되어 있다.

< 표 2 > 갈등대상에 따른 회피적 양식의 평균치

대상 \	사 례 수	평 균 치	표준편차
상 사	591	2.98	.86
동 료	591	2.69	.88
부 하	591	2.66	.79

< 표 2 >에서 알 수 있는 바와 같이 상사와의 갈등이 있을 때 상대적으로 회피적 갈등을 가장 많이 보이며 그 다음으로는 동료와 갈등이 있을 때 그리고 부하와 갈등이 있을 때 순으로 나타나고 있다. 이는 불만을 토론했기보다는 그저 만족스럽다고만 표현하는 결과라 할 수 있다. 이러한 평균치에 유의미한 통계적 차이가 있는가를 알아보기 위하여 분산분석을 실시하였고 이 결과를 < 표 3 >에 게재하였다.

< 표 3 > 갈등대상에 따른 회피적 양식에 대한 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	36.85	2	18.43	25.74***
집단내	1228.50	1716	0.72	
전 체	1265.35	1718		

\*\*\* p < .001

위 표에서 알 수 있는바와 같이 갈등대상에 따라 회피적 갈등점수에는 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 동료나 부하직원과 갈등이 있을 때 보다 상사와의 갈등이 있을 때 더 회피적인 갈등해결양식을 보일 것이라는 가설을 직접적으로 검증하기 위하여 contrast를 이용한 사전계획 비교를 실시하였고 이를 < 표 4 >에 실었다.

< 표 4 > Contrast를 이용한 회피적 양식의 비교

대비 집단	자유도	평균자승화	F
상사 vs 동료,부하	1	36.72	51.29 ***

\*\*\* p < .001

대비(contrast)를 통한 사전계획 비교를 한 결과 상사와 갈등이 있을 때는 동료나 부하직원과 갈등이 있을 때와는 통계적으로 유의미하게 다른

회피적 갈등해결양식을 보였다. 따라서 가설 1-1은 지지되었다.

2) 가설 1-2: 동료나 부하보다는 상사와의 갈등이 있을 때 순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

< 표 5 >에는 갈등대상에 따라 순응적 갈등해결의 평균점수와 표준편차를 제시하였다.

< 표 5 > 갈등대상에 따른 순응적 양식의 평균치

대상 \	사 례 수	평 균 치	표준편차
상 사	591	3.24	.67
동 료	591	3.07	.45
부 하	537	2.89	.50

< 표 5 >에서 알 수 있는 바와 상사와의 갈등이 있을 때 순응적 갈등의 평균이 3.24로써 가장 높았으며 부하직원과 갈등이 있을 때 순응적 갈등의 평균이 가장 낮았다(평균 2.89). 동료와 갈등이 있을 때는 중간 정도의 순응적 갈등을 보이는 것으로 나타났다(평균 3.07). 갈등의 대상에 따라 순응적 갈등점수의 평균이 유의미한 통계적 차이를 보이는가를 알아보기 위하여 분산분석을 실시하였다. 이 결과를 < 표 6 >에 제시하였다.

< 표 6 > 갈등대상에 따른 순응적 양식에 대한 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	34.32	2	17.16	57.19***
집단내	514.93	1716	0.30	
전 체	549.26	1718		

\*\*\* p < .001

위 표에서 알 수 있는바와 같이 갈등대상에 따라 순응적 갈등점수에는 통계적으로 유의미한 차이가 있었다(F=57.19, df=2, 1716, p < .001). 좀 더 구체적인 정보를 알아보기 위하여 duncan방법으로 사후 검증(multiple comparison)을 실시하였더니 회피적 갈등해결양식은 갈등대상에 따라 각기 다르게 나타남을 알 수 있었다. 즉, 부하직원과 갈등이 있을 때보다는 동료와 갈등이 있을 때 유의미하게 높은 순응적 갈등해결양식을 보였으며 동료와 갈등이 있을 때보다는 상사와 갈등이 있을 때 더 높은 순응적 갈등점수를 보이는 것으로 나타났다. 동료나 부하직원과 갈등이 있을 때 보다 상사와의 갈등이 있을 때 더 순응적인 갈등해결양식을 보일 것이라는 가설을 직접적으로 검증하기 위한 사전 계획 비교를 실시 결과를 < 표 7 >에 실었다.

< 표 7 > Contrast를 이용한 순응적 양식의 비교

대비 집단	자유도	평균자승화	F
상사 vs 동료,부하	1	25.64	85.43 ***

\*\*\* p < .001

사전계획 비교를 한 결과, 상사와 갈등이 있을 때에 동료나 부하직원과 갈등이 있을 때와는 통계적으로 유의미하게 다른 회피적 갈등해결양식을 보였다. 따라서 가설 1-2는 지지되었다.

가설 1-1, 1-2는 선행연구의 결과와 일치하는데 하급자들은 상급자와의 갈등 상황에서 물러서려 하며 자신의 이익은 희생하면서 상급자의 이익을 만족시키려 한다는 것을 알 수 있다. 그러나 이러한 순응적 자세가 하급자의 진심으로부터 우러나오는 행동이라고 볼 수는 없을 것이다. 권위나 위계질서에 대한 수동적인 복종이나 자신에게 어떤 피해가 오는 것을 방지하기 위한 것으로 볼 수 있다. 그러한 기회가 있다면 하급자들은 상사에게 협조를 안할 것이라고 간주하였고 이를 가설 1-3에서 검증하려 하였다.

3) 가설 1-3: 동료나 부하보다는 상사와의 갈등이 있을 때 협동적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

< 표 8 >에는 갈등대상에 따른 협동적 갈등해결양식의 기술통계치가 제시되어 있다.

< 표 8 > 갈등대상에 따른 협동적 양식의 평균치와 표준편차

대상 \	사 례 수	평 균 치	표준편차
상 사	591	3.50	.53
동 료	591	3.61	.52
부 하	537	2.68	.55

< 표 8 >을 보면 전반적으로 협동적 갈등점수가 회피적 갈등이나 순응적 갈등 점수보다 더 높은 경향이 있었다는 것을 알 수 있다. 가장 높은 협동적 갈등 점수는 부하 직원과 갈등이 있을 때였으며(평균: 3.68 표준편차: 0.55), 그 다음으로는 동료와 갈등이 있을 때(평균 3.61 표준편차: 0.52) 그리고 상사와 갈등이 있을 때(평균: 3.50 표준편차:0.53) 순으로 나타나고 있다.

< 표 9 >에는 갈등대상에 따른 협동적 갈등해결양식의 점수차이를 검증하기 위하여 분산분석을 실시한 결과가 제시되어 있다.

< 표 9 > 갈등대상에 따른 협동적 양식에 대한 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	10.19	2	5.10	18.07***
집단내	483.92	1716	0.28	
전 체	494.11	1718		

\*\*\* p < .001

위 표에서 알 수 있는바와 같이 갈등대상에 따라 협동적 갈등점수에는 통계적으로 유의미한 차이가 있었다(F=18.07 df=(2, 1716) , p < .001). 이를 Duncan 방법으로 사후중다비교를 한 결과 갈등이 있을 때 상사보다는 동료에게 그리고 동료보다는 부하직원에게 더 협동적인 갈등관리 태도를 보이는 것으로 나타났다. 다른 집단보다는 동료와 갈등이 있을 때 '우리성(wenness)', 이나 '동료의식' 때문에 더 협동적으로 갈등을 해결할 것으로 생각하였지만 결과는 그렇지 않았다. 이러한 이유는 개인의 업무성취의 주요 비교대상이 되는 사람이 상사나 부하 직원보다는 동료이기 때문이 아닌가 추측할 수 있다. 다시 말하자면 동료들에게 어떤 경쟁자 의식이 있다고 생각할 수 있다.

갈등이 있을 때 동료나 부하직원들 보다는 상사에게 덜 협조적이라는 가설을 검증하기 위하여 Contrast를 실시하였고 이를 < 표 13 >에 실었다.

< 표 10 > Contrast를 이용한 협동적 양식의 비교

대비 집단	자유도	평균자승화	F
상사 vs 동료,부하	1	8.97	31.81 ***

\*\*\* p < .001

대비(contrast)를 통한 사전계획 비교를 한 결과 상사와 갈등이 있을 때는 동료나 부하직원과 갈등이 있을 때와는 통계적으로 유의미하게 다른 협동적 갈등해결양식을 보였다. 즉, 갈등이 있을 때 동료나 부하직원에게 보다는 상사에게 덜 협동적인 갈등해결양식을 보인다고 할 수 있다. 그러므로 가설 1-3은 지지되었다.

## 2. 성별에 따른 갈등해결양식

성별에 따른 갈등관리 양식에 관한 가설을 검증하기 위하여 두 집단의 평균비교하기 위한 T-Test를 실시하였다.

1) 가설 2-1: 여성이 남성보다 더 회피적 갈등해결양식을 보일 것이다.

< 표 11 > 남성과 여성의 회피적 양식에 대한 평균비교

대상\	남 성			여 성			t-value
	사례수	평 균	표준편차	사례수	평 균	표준편차	
상 사	445	2.92	.86	146	3.21	.83	3.83***
동 료	445	2.59	.87	146	2.98	.85	2.86***
부 하	412	2.57	.78	125	2.92	.77	3.12***

\*\*\* p < .001

< 표 11 >에서 보는 바와 같이, 성별에 따른 회피적 갈등관리 양식의 평균간 에는 갈등의 대상에 상관없이 통계적으로 유의미한 결과가 나왔다. 상사, 동료 그리고 부하직원과 갈등이 있는 모든 경우에 여자가 남자보다 유의미하게 높은 회피적 갈등점수를 보이고 있다. 이러한 결과는 갈등이 발생했을 경우 여성은 깊이 생각하여 처리하려하기 보다 편한 방법을 택하게 된다. 그렇기 때문에 여성은 갈등 발생시 회피하려는 경향이 있다. 따라서 갈등상황에서 여성은 남성보다 자신의 이익이나 상대방 이익 모두에 무관심한 대인적 갈등해결양식을 보인다고 할 수 있다. 그러므로 가설 2-1은 지지되었다.

2) 가설 2-2: 여성이 남성보다 더 순응적 갈등해결양식을 보일 것이다.

< 표 12 > 남성과 여성의 순응적 양식에 대한 평균비교

대상\	남 성			여 성			t-value
	사례수	평 균	표준편차	사례수	평 균	표준편차	
상 사	445	3.20	.65	146	3.34	.69	2.22*
동 료	445	3.08	.43	146	3.05	.51	n.s.
부 하	412	2.88	.50	125	2.91	.50	n.s.

\*  $p < .05$ , n.s.:Non-Significant

< 표 12 >에서 보는 바와 같이, 성별에 따른 회피적 갈등해결양식의 평균간에는 갈등의 대상에 따라 차이가 있기도 하고 없기도 하였다.

즉, 상사하고 갈등이 있을 때 남성보다는 여성이 통계적으로 유의미하게 순응적 갈등점수가 높았지만 동료나 부하직원과 갈등이 있을 때 남성과 여성의 차이는 없었다. 그러므로 가설 2-2는 기각되었다고 할 수 있다.

3) 가설 2-3: 여성이 남성보다 더 경쟁적 갈등해결양식을 보일 것이다.

< 표 13 > 남성과 여성의 경쟁적 양식에 대한 평균비교

대상\	남 성			여 성			t-value
	사례수	평 균	표준편차	사례수	평 균	표준편차	
상 사	445	2.54	.50	146	2.56	.74	n.s.
동 료	445	2.49	.71	146	2.67	.78	2.51*
부 하	412	2.40	.77	125	2.85	.82	5.58***

$p < .05$  , \*\*\*  $p < .001$ , n.s.:Non-Significant

< 표 13 >에서 알 수 있는 바와 같이, 상사와 갈등이 있을 때 성별에 따른 경쟁적 갈등해결양식의 평균간에는 유의미한 통계적 차이가 나타나지 않았다. 그러나 동료 그리고 부하직원과 갈등이 있는 경우에 여성이 남성보다 유의미하게 높은 경쟁적 갈등점수를 보이고 있다. 여성은 상사와 갈등이 있을 때는 남자보다 더 경쟁적 갈등해결양식을 보이지 않지만 동료나 부하직원과 갈등이 있을 때는 남자보다 더 경쟁적 갈등해결양식을 보인다는 것을 확인할 수 있었다. 여성은 자존심을 중요하게 생각하는 습성이 있기 때문에 동료나 부하에게 지는 것을 용납하지 않으려 하기 때문에 이러한 결과를 보인다고 할 수 있겠다.

4) 가설 2-4: 남성이 여성보다 더 협동적 갈등해결양식을 보일 것이다.

< 표 14 > 남성과 여성의 협동적 양식에 대한 평균비교

대상\	남 성			여 성			t-value
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	
상 사	445	3.56	.47	146	3.30	.67	4.34***
동 료	445	3.66	.43	146	3.48	.70	2.86**
부 하	412	3.73	.50	125	3.53	.65	3.12**

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

< 표 14 >에서 알 수 있는 바와 같이, 성별에 따른 회피적 갈등해결양식의 평균간에는 갈등의 대상에 상관없이 통계적으로 유의미한 결과가 나

왔다. 상사, 동료 그리고 부하직원과 갈등이 있는 모든 경우에 남성이 여성보다 유의미하게 높은 협동적 갈등점수를 보이고 있다. 갈등상황에서 남성은 여성보다 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키려는 대인적 갈등 해결양식을 보인다고 할 수 있다. 그러므로 가설 2-4는 지지되었다.

5) 가설 2-5: 남성이 여성보다 더 타협적 갈등해결양식을 보일 것이다.

< 표 15 > 남성과 여성의 타협적 양식에 대한 평균비교

대상\	남 성			여 성			t-value
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	
상 사	445	3.66	.54	146	3.54	.73	n.s.
동 료	445	3.61	.53	146	3.46	.71	2.40*
부 하	412	3.76	.61	125	3.68	.76	n.s.

\* p < .05, n.s.:Non-Significant

< 표 15 >를 보면 모든 갈등 대상에 대하여 남성이 여성보다 타협적 갈등해결 양식의 평균 점수가 약간씩 높음을 알 수 있다. 그러나 통계적으로 유의미한 차이를 보인 것은 동료와 갈등이 있을 때뿐이고 상사와 부하직원과 갈등이 있을 때에는 유의미한 평균의 차이가 나타나지 않았다. 그러므로 가설 2-5는 기각되었다고 할 수 있다.

### 3. 근무년수와 갈등해결양식간의 관계성에 대한 가설 검증

근무년수와 갈등해결양식간의 관계성을 알아보기 위하여 Pearson Product Moment Correlation을 구하여 상관계수의 방향성과 통계적 유의도를 알아보았다.

1) 가설 3-1: 근무년수가 많을수록 회피적 갈등해결양식을 적게 사용할 것이다.

< 표 16 > 갈등대상에 따른 근무년수와 회피적 양식간의 상관관계

근무년수\ 갈등대상	상 사	동 료	부 하
근무년수	-0.38***	-0.36***	-0.29***

\*\*\* p < 0.001

< 표 16 >에서 나타나는 바와 같이 근무년수와 회피적 갈등은 갈등대상에 상관없이 모두 부적상관관계를 보이고 있다. 즉 공무원에 재직한 기간이 많을수록 회피적 갈등을 적게 사용한다고 할 수 있다. 그러므로 가설 3-1은 지지되었다.

2) 가설 3-2: 근무년수가 많을수록 순응적 갈등해결양식을 적게 사용할 것이다.

< 표 17 > 갈등대상에 따른 근무년수와 순응적 양식간의 상관관계

근무년수\ 갈등대상	상 사	동 료	부 하
근무년수	-0.27***	+0.19***	+0.08(n.s.)

n.s.: Non-Significant, \*\*\*  $p < 0.001$

< 표 17 >에서 나타나는 바와 같이 근무년수와 순응적 갈등해결양식간의 상관관계는 갈등대상에 따라 다른 양식을 보였다. 상사와 갈등이 있을 때에 재직기간이 많아질 수록 순응적 갈등해결양식을 적게 사용하는 것으로 나타났다. 그러나 동료와 갈등이 있을 때에는 근무년수가 많아질 수록 더 순응적인 갈등해결양식을 보이는 것으로 나타났으며 부하와 갈등이 있을 때에는 근무년수와 순응적 갈등점수간에는 정적인 상관관계(0.08)가 나타났다지만 통계적으로  $p < .05$ 수준에서 유의미하게 나타나지 않았다. 그러므로 가설 3-2는 전반적으로 기각되었다.

3) 가설 3-3: 근무년수가 많을수록 경쟁적 갈등해결양식을 적게 사용할 것이다.

< 표 18 > 갈등대상에 따른 근무년수와 경쟁적 양식간의 상관관계

근무년수\ 갈등대상	상 사	동 료	부 하
근무년수	-0.03(n.s.)	-0.32***	-0.32***

n.s.: Non-Significant    \*\*\* p < 0.001

< 표 18 >에서 나타나는 바와 같이 공무원에 재직 한 기간과 경쟁적 갈등해결양식의 점수와의 상관계수는 갈등의 대상에 상관없이 모두 부적 상관계수를 나타내고 있다. 경쟁적 양식과 근무년수의 관계성의 강도는 상사와의 갈등시 -0.03으로 가장 낮고 동료나 부하직원과 갈등이 있는 두 경우에 모두 -0.32로써 나타나고 있다. 상사와의 갈등이 있을 때를 제외하고는 근무년수가 많아질 수록 경쟁적 갈등해결양식을 적게 보이고 있다고 할 수 있다. 그러므로 가설 3.3은 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

4) 가설 3-4: 근무년수가 많을수록 협동적 갈등해결양식을 많이 사용할 것이다.

< 표 19 > 갈등대상에 따른 근무년수와 협동적 양식간의 상관관계

근무년수\ 갈등대상	상 사	동 료	부 하
근무년수	+0.25***	+0.03(n.s.)	+0.17***

n.s.: Non-Significant      \*\*\* p < 0.001

근무년수가 많을수록 전반적으로 협동적 갈등해결양식을 보임을 알 수 있다. 관계성의 강도는 동료와 갈등이 있을 때 가장 낮았으며(0.03) 그 다음으로는 부하와 갈등이 있을 때(0.17) 그리고 상사와 갈등이 있을 때 가장 높게 나타나고 있다(0.25). 동료와 갈등이 있을 때를 제외하고는 근무년수와 협동적 양식점수와의 상관계수는 모두 통계적으로 유의미하였다. 그러므로 근무년수가 많을수록 갈등이 있을 때 협동적일 것이라는 가설 3-4는 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

#### 4. 공무원 유형에 따른 갈등해결양식의 차이에 대한 가설 검증

공무원의 유형을 국가공무원과 지방공무원으로 구분한 후 이 두 집단 간에 갈등해결양식에 어떤 차이가 있는가를 알아보기 위하여 T-Test를 실시하였다.

1) 가설 4-1: 국가공무원이 지방공무원보다 회피적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

< 표 20 > 공무원 유형에 따른 회피적 양식의 평균비교

대상\	국가 공무원			지방 공무원			t-value
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	
상사	288	2.62	.78	287	3.33	.80	10.81***
동료	288	2.34	.81	287	3.00	.82	9.66***
부하	270	2.32	.75	251	2.97	.71	10.15***

\*\*\* p < .001

< 표 20 >에서 알 수 있는 바와 같이 지방공무원보다 국가공무원의 회피적 갈등해결 점수가 낮게 나타났다. 국가공무원의 회피적 갈등의 평균은 상사와 갈등이 있을 때에 2.62, 동료와의 갈등시 2.34 그리고 부하직원과 갈등이 있을 때에 2.32였는데, 이는 각각 지방공무원의 3.33, 3.00 그리고 2.97의 평균과는 큰 차이가 있었다. T-Test한 결과도 모두 p < .001수준에서 통계적으로 유의미하였다. 따라서 국가공무원은 지방공무원보다 갈등이 있을 때 덜 회피적이라고 할 수 있다. 이러한 결과는 국가공무원의 적극적인 태도가 반영되는 것이 아닌가 생각된다. 가설 4-1은 지지되었다.

2) 가설 4-2: 국가공무원이 지방공무원보다 순응적 갈등해결양식을 더 적게 사용할 것이다.

< 표 21 > 공무원 유형에 따른 순응적 양식의 평균비교

대상\	국가 공무원			지방 공무원			t-value
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	
상사	288	2.99	.64	287	3.48	.62	9.28***
동료	288	3.05	.38	287	3.06	.50	n.s.
부하	270	2.82	.47	251	2.94	.50	2.80**

\*\* p < .01, \*\*\* p < .001, N.S.:Non-Significant

< 표 21 >에서 알 수 있는 바와 같이 지방공무원보다 국가공무원의 순응적 갈등해결 점수가 낮게 나타났다. 동료와 갈등이 있을 때 공무원의 유형에 따라 순응적 갈등 점수에 p < .05 수준에서 통계적으로 유의미한 차이가 없었지만 상사와의 갈등이 있을 때(국가공무원의 평균: 2.99, 지방공무원의 평균: 3.48)와 부하직원과 갈등이 있을 때(국가공무원의 평균: 2.82, 지방공무원의 평균: 2.94) 두 집단의 평균의 차이가 통계적으로 유의미하게 나타났다.

국가공무원들은 지방공무원보다 상사나 부하와 갈등이 있을 때 자신의 이익은 희생하면서 상대방의 이익을 만족시키려는 순응적 갈등해결양식을 적게 보인다고 할 수 있다. 전반적으로 가설 4-2는 지지되었다.

3) 가설 4-3: 국가공무원이 지방공무원보다 협동적 갈등해결양식을 더 많이 사용할 것이다.

< 표 22 > 공무원 유형에 따른 협동적 양식의 평균비교

대상\	국가 공무원			지방 공무원			t-value
	사례수	평균	표준편차	사례수	평균	표준편차	
상사	288	3.65	.47	287	3.35	.55	7.14***
동료	288	3.68	.49	287	3.59	.49	2.11*
부하	270	3.75	.54	251	3.65	.53	2.18*

\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

< 표 22 >에서 알 수 있는 바와 같이 지방공무원보다 국가공무원의 협동적 갈등해결 점수가 높게 나타났다. 상사와의 갈등시 국가 공무원의 평균은 3.65인데 지방공무원 3.35로써 통계적으로 유의미한 차이가 있었다( $T = 7.14, p < .001$ ). 동료와 부하와의 갈등시에도 두 집단간의 평균의 차이가  $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의미하였다. 갈등해결시 국가공무원이 지방공무원보다 더 협동적이라고 할 수 있다. 그러므로 가설 4-3은 지지되었다.

#### 5. 교육수준에 따라 갈등해결양식의 차이 검증

교육수준에 따른 갈등해결양식의 차이를 알아보기 위하여 분산분석을 실시하였다. 교육수준은 고등학교졸업미만, 고등학교졸업, 전문대학졸업, 대학졸업, 대학원졸업으로 구분하였는데 고등학교 졸업미만은 2명(0.3%)밖에 해당하지 않았으므로 분석에서 제외시켰다. 분산분석을 실시한 후 duncan의 중다비교방법으로 사후비교를 하였다.

1) 가설 5-1: 교육수준이 낮을수록 회피적 갈등해결양식을 보일 것이다.

위 가설을 검증하기 위하여 갈등 대상(상사, 동료, 부하직원)에 따라 세 번의 분산분석을 실시하였다.

< 표 23 > 상사와의 갈등시 교육수준에 따른 회피적 양식의 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	94.24	3	31.41	53.02***
집단내	348.98	589	0.59	
전 체	443.23	592		

\*\*\* p < .001

상사와의 갈등시 교육수준에 따른 회피적 양식의 평균점수에는 유의미한 집단간 차이가 있었다(F=53.02, df=(3,589), p < .001). 이를 사후검증하였더니 가장 높은 회피점수를 보인 집단은 전문대졸(3.58)이었으며 그 다음으로는 대학원졸(3.03), 고졸(3.00)의 순서로 나타났으며 대졸이 가장 낮은 회피점수(2.57)를 나타내었다. 대학원졸과 고졸은 회피점수에서 유의미한 차이를 보이지 않았다. 전문대졸과 대졸간의 평균 차이가 상당한 차이를 보이고 있었다.

< 표 24 > 동료와의 갈등시 교육수준에 따른 회피적 양식의 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	61.73	3	20.10	30.69***
집단내	394.89	589	0.67	
전 체	456.62	592		

\*\*\* p < .001

동료와의 갈등시 교육수준에 따른 회피적 양식의 평균점수에는 유의미한 집단간 차이가 있었다(F=30.69, df=(3,589), p < .001). 이를 사후검증하였더니 가장 높은 회피점수를 보인 집단은 전문대졸(3.18)이었으며 그 다음으로는 대학원졸(3.08), 고졸(2.59) 그리고 대졸(2.40)의 순서로 평균이 나타났다. 전문대 졸업자와 대학원졸업자는 동료와의 회피점수에서 통계적으로 차이가 없었으며 고졸자와 대졸자간에도 평균의 차이가 유의미하지 않았다.

< 표 25 > 부하와의 갈등시 교육수준에 따른 회피적 양식의 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	63.57	3	21.19	41.38***
집단내	273.95	535	0.51	
전 체	337.53	538		

\*\*\* p < .001

부하와의 갈등시 교육수준에 따른 회피적 양식의 평균점수에는 유의미한 집단간 차이가 있었다( $F=41.38$ ,  $df=(3,535)$ ,  $p < .001$ ). 이를 사후 검증하였더니 가장 높은 회피점수를 보인 집단은 전문대졸(3.15)이었으며 그 다음으로는 대학원졸(2.80), 고졸(2.65)의 순서로 나타났으며 대졸이 가장 낮은 회피점수(2.28)를 나타내었다. 대학원졸과 고졸은 회피점수에서 유의미한 차이를 보이지 않았다.

가설 5-1에서 하력이 낮을수록 회피적인 갈등해결양식을 보일 것이라고 예측하였다. 가설이 지지되기 위하여서는 우선 학력수준에 따라 회피적 갈등점수의 평균이 유의미한 차이를 보여야되고 사후검증에서 고졸, 전문대졸, 대졸 그리고 대학원졸의 순서대로 회피적 점수가 낮아져야 된다. 그러나 첫 번째 분산분석에서 교육수준에 따른 회피점수의 차이가 유의미하게 나타났지만 모든 갈등대상에 상관없이 회피점수가 가장 높은 집단은 전문대졸이었으며 그 다음으로는 대학원졸, 고졸의 순으로 나타났으며 회피점수가 가장 낮은 집단은 언제나 대학 졸업자였다. 대학원 졸업자가 25명밖에 되지 않지만 이들의 회피점수가 매우 높다는 점과 고졸학력보다는 전문대 학력의 소지자가 더 회피적이라는 점을 주목할만하다.

2) 가설 5-2: 교육수준이 낮을수록 순응적 갈등해결양식을 보일 것이다.

< 표 26 > 상사와의 갈등시 교육수준에 따른 순응적 양식의 분산분석표

변량원	사승화	자유도	평균 사승화	F
집단간	51.92	3	17.31	47.53***
집단내	214.49	589	0.36	
전 체	266.41	592		

\*\*\* p < .001

상사와의 갈등시 교육수준에 따른 순응적 갈등의 평균점수에는 유의미한 집단간 차이가 있었다(F=47.53, df={3,589}, p < .001). 이를 사후 검증하였더니 가장 높은 순응점수를 보인 집단은 전문대졸(3.63)이었으며 그 다음으로는 대학원졸(3.44), 고졸(3.30)의 순서로 나타났으며 대졸이 가장 낮은 순응점수(2.90)를 나타내었다. 전문대졸과 대학원졸은 평균의 차이가 유의미하지 않았으며 대학원졸과 고졸도 평균의 차이가 나타나지 않았다. 대졸자들의 순응점수는 다른 모든 교육집단에 비하여 유의미하게 낮았다.

< 표 27 > 동료와의 갈등시 교육수준에 따른 순응적 양식의 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	0.96	3	0.32	n.s.
집단내	120.78	589	0.21	
전 체	121.75	592		

n.s.: Non-Significant

동료와의 갈등시 교육수준에 따른 순응적 양식의 평균점수에는 유의미한 집단간 차이가 없었다.

< 표 28 > 부하와의 갈등시 교육수준에 따른 순응적 양식의 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	4.78	3	1.59	6.64***
집단내	128.53	535	0.24	
전 체	133.31	538		

\*\*\* p < .001

부하와의 갈등시 교육수준에 따른 순응적 양식의 평균점수에는 유의미한 집단간 차이가 있었다(F=6.64, df=(3,535), p < .001). 이를 사후 검증하였더니 가장 높은 순응점수를 보인 집단은 대학원졸(3.02)이었으며 그 다

음으로는 전문대졸(2.98), 고졸(2.92)의 순서로 나타났으며 대졸이 가장 낮은 순응점수(2.77)를 나타내었다. 대학원졸과 전문대졸 그리고 고졸은 순응점수에서 유의미한 차이를 보이지 않았다. 고졸과 대졸도 유의미한 평균 차이가 나타나지 않았다. 유의미한 차이가 나타난 것은 대학원졸과 대졸간의 평균 그리고 전문대졸과 대졸간의 평균이었다.

가설 5-2에서 학력이 낮을수록 순응적인 갈등해결양식을 보일 것이라고 예측하였다. 가설이 지지되기 위하여서는 우선 학력수준에 따라 순응적 갈등점수의 평균이 유의미한 차이를 보아야 되고 사후검증에서 고졸, 전문대졸, 대졸 그리고 대학원졸의 순서대로 순응적 점수가 낮아져야 된다. 동료와의 갈등이 있을 때를 제외하고 상사와 부하직원에 대한 갈등해결은 교육수준에 따라 유의미한 집단간 차이가 있는 것으로 분산분석에서 나타났다.

그러나 상사와 부하직원과 갈등이 있을 때 교육수준이 높아질수록 순응적 갈등해결양식을 적게 보이지 않았다. 비록 대학 졸업자(고학력) 전반적으로 순응적 양식이 낮은 점수를 보이지만 대학원졸업자는 높은 순응 점수를 보이고 있다. 또한 고등학교 졸업자보다 학력수준이 더 높은 전문대 졸업자가 더 높은 순응적인 점수를 보이는 것이 사후검증에서 밝혀졌다. 그러므로 가설 5-2는 기각되었다.

3) 가설 5-3: 교육수준이 높을수록 협동적 갈등해결양식을 보일 것이다.

< 표 28 > 상사와의 갈등시 교육수준에 따른 협동적 양식의 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	9.56	3	3.19	11.68***
집단내	160.65	589	0.27	
전 체	170.21	592		

\*\*\* p < .001

상사와의 갈등시 교육수준에 따른 협동적 양식의 평균점수에는 유의미한 집단간 차이가 있었다(F=11.68, df={3,589}, p < .001). 이 결과를 Duncan의 중다범위 검정(Duncan's Multiple Range Test) 방법으로 사후 비교를 하였다. 가장 높은 협동적 태도를 보인 집단은 대학원졸업자이었으며(평균: 3.62) 그 다음으로는 고졸(평균: 3.59), 대졸(평균: 3.54)의 차례로 나타났다. 전문대졸업자는 평균 3.28로써 가장 낮은 협동적인 갈등해결 양식을 보였다. 대학원졸업자와 고졸자 그리고 대졸자간에는 협동적인 점수에 있어서 평균의 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 전문대졸업자는 다른 모든 집단과 유의미한 평균의 차이를 보였다.

< 표 30 > 동료와의 간동시 교육수준에 따른 협동적 양식의 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	5.19	3	1.73	6.70***
집단내	152.23	589	0.26	
전 체	157.42	592		

\*\*\* p < .001

동료와의 간동시 교육수준에 따른 협동적 양식의 평균점수에는 유의미한 집단간 차이가 나타났다(F=6.70, df=(3, 589), p < .001). 사후검증을 한 결과에서 고졸자가 가장 높은 협동적 점수를 보였으며(평균: 3.74), 전문대 졸업자가 가장 낮은 협동 점수를 나타내었다(평균: 3.54). 고졸자의 평균(3.74)과 대학원졸업자의 평균(3.72)간에는 유의미한 차이가 없었고 또한 대졸자의 평균(3.55)과 전문대졸의 평균(3.54)도 같은 집단으로 분류되었다.

< 표 31 > 부하와의 간동시 교육수준에 따른 협동적 양식의 분산분석표

변량원	자승화	자유도	평균 자승화	F
집단간	6.39	3	2.31	8.06***
집단내	153.41	535	0.29	
전 체	160.35	538		

\*\*\* p < .001

부하와의 갈등시 교육수준에 따른 협동적 양식의 평균점수에는 유의미한 집단간 차이가 있었다( $F=8.06$ ,  $df=(3,535)$ ,  $p < .001$ ). 이를 사후검증하였더니 가장 높은 협동점수를 보인 집단은 학력이 가장 낮은 고졸자(3.84) 집단이었으며 가장 낮은 협동점수를 보인 집단은 전문대졸업자(3.57)였다. 전문대졸업자와 대학원졸업자(평균:3.63) 그리고 대학졸업자(평균:3.63)간에는 평균의 차이가 유의미하지 않았다. 유의미한 차이가 나타난 것은 전문대졸업자와 다른 교육수준의 집단들에서 나타났다. 즉, 부하와 갈등이 있을 때 전문대졸업자는 다른 학력의 소유자(고졸, 대졸, 대학원졸)보다 협동적인 자세를 적게 보인다고 할 수 있다.

가설 5-3에서 학력이 높을수록 협동적인 갈등해결양식을 보일 것이라고 예측하였다. 가설이 지지되기 위하여서는 우선 학력수준에 따라 협동적 갈등점수의 평균이 유의미한 차이를 보여야 되고 사후검증에서 고졸, 전문대졸, 대졸 그리고 대학원졸의 순서대로 협동적 점수가 높아져야 된다. 그러나 위에서 살펴본 설명에서 알 수 있는 것처럼 갈등이 있을 때 가장 협조적인 자세를 보이지 않는 집단이 전문대학교 졸업자로 나타났다. 학력이 낮은 고졸자는 갈등이 있을 때 비협조적이라기 보다는 협조적이었다. 이들 집단은 동료나 부하와 갈등이 있을 때에는 오히려 가장 높은 협동적인 자세를 보여 주었다. 그러므로 학력이 높아질수록 갈등이 있을 때 협동적일 것이라는 가설 5-3은 기각되었다.

## 6. 갈등해결양식에 영향을 미치는 요인들의 상대적 기여도.

다섯 가지 유형의 갈등해결양식 중에서 가장 바람직하지 않은 갈등해결

양식은 회피적 양식이라고 생각할 수 있다. 왜냐하면 이러한 갈등해결양식은 자신의 이익이나 상대방의 이익 모두에 무관심하기 때문이다. 한편 협동적 양식은 상대방의 이익과 자신의 이익을 모두 만족시키려는 대인적 갈등해결양식이기 때문에 다섯 가지 갈등해결양식 중에 가장 바람직한 갈등해결양식이라고 할 수 있다. 이 연구에서는 다섯 가지 양식 중에 바람직하지 않은 회피적 양식과 바람직한 협동적 양식에 영향을 미치는 변수들의 영향력을 알아보았다.

갈등해결에 미치는 영향을 알아보기 위하여 중다회귀분석(Multiple Regression)을 실시할 때 예측변인(predictor variable)으로써 연령, 직급, 근무하는 곳의 직원수, 성별, 공무원으로써의 근무경력, 교육정도 그리고 공무원의 유형(국가공무원 vs 지방공무원)을 한꺼번에 투입하여 분석하였다. 성별과 공무원의 유형은 dummy coding(남자: 1, 여자: 0, 국가공무원: 1, 지방공무원: 0)을 하였으며 연속성을 보장하기 위하여 직급 중에 별정직과 기타에 해당되는 것은 분석에서 제외시켰다. 중다회귀분석에 이용된 사례수는 475명이다.

< 표 32 > 상사와 갈등이 있을 때 회피적 점수에 대한 회귀분석

예측변인	회귀계수	SE B	$\beta$	T	Sig T
공무원 유형	-.64	.08	-.36	-8.19	.0001
성별	.03	.09	.01	.31	.7592
직급	.10	.03	.18	3.00	.0029
교육	-.03	.04	-.03	-.74	.4604
근무기간	-.02	.01	-.15	-1.47	.1413
연령	-.00	.01	-.03	-.25	.8021
근무처직원수	-.00	.00	-.05	-1.23	.2097
구분	자유도	자승화	평균자승화	F 값	R-Square
모델	7	130.17	18.60	36.24***	.35

\*\*\* p < .001

< 표 32 >에서 보는 바와 같이, 7개의 변인들을 통해 약 35%의 정확성으로 상사의 갈등시 회피적 양식의 사용을 예측할 수 있다는 것을 알 수 있다. 전반적으로 이 회귀모델은 유의미하였으며(F=36.24, df=(7,467), p < .001), 중요한 변인들로는 공무원의 유형(국가공무원 vs 지방공무원)과 직급을 들 수 있다.

< 표 33 > 동료와 갈등이 있을 때 회피적 감수에 대한 회귀분석

예측변인	회귀계수	SE B	$\beta$	T	Sig T
공무원 유형	-.66	.07	-.38	-8.64	.0001
성 별	.01	.09	.01	.15	.8794
직 급	.07	.03	.13	2.15	.0318
교 육	.10	.04	.11	2.27	.0236
근무 기간	-.02	.01	-.16	-1.61	.1071
연 령	-.01	.01	-.10	-0.97	.3316
근무처직원수	-.00	.00	-.06	-1.60	.1094
구 분	자유도	자승화	평균자승화	F 값	R-Square
모 델	7	127.08	18.15	36.39***	.35

\*\*\* p < .001

< 표 33 >에서 보는 바와 같이, 7개의 변인들을 통해 약 35%의 정확성으로 동료와의 갈등시 회피적 양식의 사용을 예측할 수 있다는 것을 알 수 있다. 전반적으로 이 회귀모델은 유의미하였으며(F=36.39, df=(7,467), p<.001), 중요한 변인들로는 공무원의 유형(국가공무원 vs 지방공무원)과 직급 그리고 교육을 들 수 있다.

< 표 34 > 부하와 갈등이 있을 때 회피적 점수에 대한 회귀분석

예측변인	회귀계수	SE B	$\beta$	T	Sig T
공무원 유형	-.62	.07	-.39	-8.43	.0001
성별	-.00	.09	-.00	-.00	.9995
직급	.04	.03	.09	1.45	.1490
교육	.01	.04	.01	0.29	.7733
근무기간	-.01	.01	-.10	-0.94	.3464
연령	-.00	.01	-.04	-0.38	.7396
근무치직원수	-.00	.00	-.08	-1.87	.0625
구분	자유도	자승화	평균자승화	F 값	R-Square
모델	7	81.76	11.68	25.68***	.28

\*\*\* p < .001

< 표 34 >에서 보는 바와 같이, 7개의 변인들을 통해 약 28%의 정확성으로 동료와의 갈등시 회피적 양식의 사용을 예측할 수 있다는 것을 알 수 있다. 전반적으로 이 회귀모델은 유의미하였다(F=25.68, df={7,467}, p < .001). 그러나 상사나 동료와 갈등이 있을 때보다는 다소 설명력이 떨어지고 있으며 회귀계수의 유의도 검증(T 검증)에서 의미 있게 나온 변인도 공무원의 유형 하나밖에 해당하지 않았다.

< 표 35 > 상사와 갈등이 있을 때 협동적 점수에 대한 회귀분석

예측변인	회귀계수	SE B	$\beta$	T	Sig T
공무원 유형	.32	.05	.33	6.62	.0001
성 별	.05	.06	.04	0.91	.3628
직 급	-.00	.02	-.01	-0.21	.8305
교 육	-.07	.03	-.13	-2.42	.0160
근무 기간	-.01	.01	-.12	-1.01	.3132
연 령	.02	.01	.29	2.42	.0157
근무처직원수	.00	.00	.05	1.08	.2818
구 분	자유도	자승화	평균자승화	F 값	R-Square
모 델	7	21.43	3.06	15.24***	.19

\*\*\* p < .001

< 표 35 >에서 보는 바와 같이, 상사와 갈등이 있을 때 협동적 양식을 보이는 것을 7개의 변인들을 통해 약 19%의 정확성으로 예측할 수 있었다. 전반적으로 이 회귀모델은 유의미하였다(F15.24, df={7,467}, p < .001). 회귀계수치에 대한 T 검증에서 유의미하게 나타난 변인들로는 공무원의 유형(국가공무원 vs 지방공무원)과 교육 그리고 연령이 있었다.

< 표 36 > 동료와 갈등이 있을 때 협동적 점수에 대한 회귀분석

예측변인	회귀계수	SE B	$\beta$	T	Sig T
공무원 유형	.26	.05	.28	5.50	.0001
성 별	.02	.06	.02	0.38	.7014
직 급	.07	.02	.23	3.26	.0012
교 육	-.06	.03	-.13	-2.28	.0231
근무 기간	-.02	.01	-.40	-3.39	.0008
연 령	.03	.01	.51	4.07	.0001
근무처직원수	.00	.00	.02	0.39	.6984
구 분	자유도	자승화	평균자승화	F 값	R-Square
모 델	7	12.15	1.74	9.19***	.12

\*\*\* p < .001

< 표 36 >에서 보는 바와 같이, 동료와 갈등이 있을 때 협동적 양식을 보이는 것을 7개의 변인들을 통해 약 12%의 정확성으로 예측할 수 있었다. 전반적으로 이 회귀모델은 유의미하였다(F=9.19, df=(7,467), p < .001). 회귀계수치에 대한 T 검증에서 유의미하게 나타난 변인들로는 공무원의 유형(국가공무원 vs 지방공무원), 직급, 교육, 근무기간 그리고 연령이 있었다. 다소 설명력은 떨어지지만 성별과 근무처 직원수를 제외한 모든 변인들이 동료와의 협동적 양식을 예언하는데 기여하였다고 할 수 있다.

< 표 37 > 부하와 갈등이 있을 때 협동적 점수에 대한 회귀분석

예측변인	회귀계수	SE B	$\beta$	T	Sig T
공무원 유형	.22	.05	.21	4.12	.0001
성 별	.04	.06	.03	0.69	.4905
직 급	.08	.02	.24	3.47	.0006
교 육	-.09	.03	-.16	-2.93	.0035
근무 기간	-.01	.01	-.09	-0.76	.4487
연 령	.03	.01	.41	3.30	.0011
근무처직원수	-.00	.00	-.00	-0.10	.9245
구 분	자유도	자승화	평균자승화	F 값	R-Square
모 델	7	19.05	2.72	11.14***	.14

\*\*\* p < .001

<표 37>에서 보는 바와 같이, 동료와 갈등이 있을 때 7개의 변인들을 통하여 협동적 양식을 보이는 것을 약 14%의 정확성으로 예측할 수 있었다. 전반적으로 이 회귀모델은 유의미하였다(F=11.14, df={7,467}, p < .001). 회귀계수치에 대한 T 검증에서 유의미하게 나타난 변인들로는 공무원의 유형(국가공무원 vs 지방공무원), 직급, 교육 그리고 연령이 있었다.

## V. 결론

### 1. 연구결과의 정리

본 연구의 목적은 두 가지로 요약될 수 있다. 먼저 우리나라 공무원들의 대인적 갈등해결양식에 영향을 미치는 상황적 결정요인을 파악하는 것이다. 다음은 상황적 결정요인에 따라 어떠한 갈등해결양식이 선택되는가이다. 연구 목적에 따른 연구를 수행하기 위하여 상황적 요인으로 성별, 근무년수, 직급, 공무원의 유형과 교육수준을, 갈등대상으로 상사, 동료, 부하를, 그리고 갈등해결양식으로는 회피, 경쟁, 순응, 협동, 타협을 선정하였다.

갈등대상에 따른 갈등해결양식과 상황적 요인과 갈등해결양식간의 관계에 대한 분석은 다음과 같이 요약된다.

(1) 갈등대상에 따른 갈등해결양식에 관한 가설을 분석한 결과로 동료나 부하보다 상사와 갈등이 있을 때 회피적·순응적 갈등해결양식을 더 많이 사용한다는 것이다. 이러한 결과는 순응과 회피는 상사와의 갈등에서 자주 사용된다는 Lee(1990a,b)의 연구에서 나타난 결과와 일치한다. 이는 대화나 회의를 통해 부하들은 일에 관해 상의하거나 불만을 말하기보다는 만족스럽다고 표현하는 것이다. 또한 상사와 갈등이 있을 경우 협동적 갈등해결양식을 부하나 동료보다 적게 사용한다. 보편적인 생각으로는 부하보다 동료와 관계에서 협동적 방법을 더 자주 사용할 것 같지만 분석에서 부하와의 관계에서 자주 사용한다는 결과가 나왔다. 부하보다는 동

료에 대해 경쟁 의식을 갖고 있기 때문이라 생각할 수 있다.

(2) 상황적 요인과 갈등해결양식에 관한 결과로 성별, 근무년수, 공무원 유형, 교육수준으로 구분하였다. 먼저 성별에 따라 갈등해결양식이 다를 것이라는 가설검증 결과로 여성이 남성보다 상사, 부하, 동료와의 관계 모두에서 회피적 갈등해결양식을 사용하는 것으로 나타났다. 그러나 순응적 갈등해결양식에 대해서는 상사와의 관계에서만 남성이 여성보다 높게 나왔을 뿐, 동료와 부하와의 관계에서는 남성과 비슷하게 나타났다. 이는 여성은 동료와 부하에게 경쟁 의식을 가지고 있기 때문에 순응적 갈등해결양식을 사용하기보다 경쟁적 갈등해결양식을 더 사용한다. 이의 검증은 <가설 2-3>의 분석 결과를 보면 알 수 있다. 상대방보다는 자신의 이익을 먼저 생각하는 것이다. 또한 남성이 여성보다 상사, 동료, 부하와의 관계에서 협동적 갈등해결양식을 더 사용하지만, 타협적 양식에 있어서는 동료와의 관계에서만 차이를 보일 뿐 상사와 동료와의 관계에서는 여성과 별 차이가 없다. 선행연구들과 비교해 보면, Rahim(1983a)은 여성이 남성보다 통합, 회피, 타협적 양식을 많이 사용한다고 보고하였다. Kilmann과 Thomas(1975) 그리고 Baron(1989)의 연구결과는 여성이 남성보다 더 타협적이지만 그 외의 다른 갈등해결양식에서는 성별의 차이가 나타나지 않았다. 본 연구의 결과를 정리해 보면, 여성이 남성보다 회피적이고, 부분적으로 경쟁적이며 타협적이다.

근무년수와 갈등해결양식간의 관계에 대한 분석결과이다. 근무년수와 회피적·경쟁적 갈등해결양식간에는 부적상관관계를 나타내고 있다. 그러므로 근무년수가 많을 수록 회피적·경쟁적 갈등해결양식을 적게 사용한다는 결과를 얻을 수 있다. 반면, 재직기간이 많아질 수록 동료와 부하와

의 관계에서 순응적 갈등해결양식을 자주 사용한다. 협동적 갈등해결양식은 재직기간이 많을 수록 자주 사용한다는 결과가 나왔다.

공무원 유형에 따른 갈등해결양식의 차이에 있어서의 결과이다. 국가공무원이 지방공무원보다 덜 회피적이고 순응적이며, 보다 협동적인 양식을 보이고 있다. 국가공무원으로서의 자부심과 적극적인 태도가 자신과 상대방의 이익 모두를 만족시키려는 양식으로 나타난 것으로 보인다.

교육수준에 따른 갈등해결양식의 차이점에 관한 분석 결과이다. 학력이 낮을 수록 회피적 갈등해결양식을 보일 것이라는 예측의 검증결과로 상사, 동료, 부하와 관계없이 전문대졸이 가장 회피적 갈등해결양식을 보이는 것으로 나타났다. 또한 고졸보다 대학원 졸업자들이 의외로 더 회피적 갈등해결양식을 보였다라는 것이다. 대졸은 갈등대상과 관계없이 가장 적은 회피적 갈등해결양식을 보였다. 대학원졸이 회피적 양상을 보인 것은 고학력자로서 언제든지 좋은 곳으로의 이동이 가능하고 승진의 기회가 많다는 자신감에 따른 방관자적 입장을 취하는 것으로 보인다. 학력이 낮을수록 순응적 갈등해결양식을 보일 것이라는 분석결과로 상사와의 갈등시 전문대졸, 대학원졸, 고졸, 대졸 순으로 순응적 양식을 보이고 있다. 부하와의 갈등시 대학원졸, 전문대졸, 고졸, 대졸 순으로 순응적 양식을 보이고 있다. 대학원졸이 부하와의 관계에서 순응적 양식을 보이는 것은 최고 학력자로서의 자부심의 표출이라 하겠다. 동료와 갈등시 교육수준에 따른 순응적 양식에서 집단간 차이가 나타나지 않는 것은 성별이나 교육수준과 관계없이 동료들 간에 서로 협력하여 자신의 이익은 물론 상대방의 이익도 만족시키려는 동료의식이 담겨져 있는 것으로 보인다.

교육수준이 높을수록 협동적 갈등해결양식을 보일 것이라는 예측의 분

석 결과이다. 상사와의 갈등시 교육수준과 협동적 갈등해결양식의 분석결과 대학원졸, 고졸, 대졸, 전문대졸 순으로 학력이 높은 대학원졸이 가장 높게 나왔다. 동료, 부하와의 갈등시는 고졸, 대학원졸, 대졸, 전문대졸 순으로 나타났다. 여기서도 특이한 점은 고졸자들이 다른 학력자들에 비해 더욱 협력적이라는 사실이다. 이는 고등학교 졸업후 형편상이든 자신들의 선택에 의해서든 직업을 가진 이상 낮은 학력을 극복하기 위해 열심히 생활하려는 태도에서 나타나는 결과로 볼 수 있겠다. 이에 반해 전문대졸은 4년제 대학으로의 진학 실패로 인한 자신감의 상실, 자기고립, 위축된 행동을 보이고 있다고 예측가능하다. 그러므로 자신을 포함한 상대방의 이익에 무관심한 회피적 갈등해결양식이나 자기회의에 빠져 남에게 순응하며 안정된 생활을 영위하려는 삶의 태도가 대인적 갈등해결양식을 선택하고 사용하는데 나타나고 있다고 볼 수 있다.

위의 분석 결과로 알 수 있는 것은 우리나라 공무원들은 직급, 근무기간, 연령, 교육수준, 공무원 유형에 따라 근무행태에 영향을 미친다는 것이다. 직급이 높을 수록, 근무기간이 많을 수록 다른 사람과 협력을 잘하며 자신들의 일에 자부심을 갖는다. 그러나 공무원의 유형에 따른 근무행태에서 국가공무원은 모든 일에 협력적이고 남을 생각할 줄도 알지만, 지방공무원들은 모든 일에 회피적이고 자신의 의견을 제시하지 않는 순응적인 태도를 보인다. 이는 공무원 유형의 특성상 나타나는 현상이라 하겠다. 또한 성별에 있어서, 여성이 남성보다 소극적이며 다른 사람과 협력하는데 인색하다. 위의 두 변수는 외부적 영향에 의한다고보다 심리적인 영향이 작용한다는 것을 알 수 있다

## 2. 연구의 제한점

본 연구는 앞에서 제시된 연구목적을 실행하기 위해 문헌연구와 실증연구를 시행하였다. 연구과정에서 예상했던 결과를 얻을 수 없는 경우도 있었고 부족하여 보충되어야 하는 문제점도 발견되었다.

(1) 갈등에 관한 많은 연구가 되어있으나 상황적 결정요인에 대한 연구가 부족하여 변수를 결정하는데 어려움이 많았다. 또한 결정된 변수들이 적절하게 선택되었는가를 검증할 수 없다는 것이다.

(2) 표본설정에 어려움이 있었다. 특정 기업과는 달리 공무원이 연구대상이므로 모집단의 범위 설정에 한계가 있다.

(3) 연구조사방법상의 문제로 설문지법이 가지는 한계를 들 수 있다.

## 3. 앞으로의 연구를 위한 제안

갈등에 영향을 미치는 원인들이 선행연구들에 다양하게 제시되어왔다. 갈등의 원인들의 특성에 따른 분류와 분류에 따른 변수관계를 분석할 수 있는 연구모형과 실증분석이 필요하다. 특히 갈등은 개인과 조직이 위치하고 있는 환경, 상대적 지위, 상황적인 요인에 영향을 받으므로 조직의 환경, 분위기 연구가 갈등원인과 갈등관리형태를 이해하는데 도움이 된다. 조직과 관련된 갈등연구는 많이 있지만 대인적 갈등은 거의 없는 편이다. 앞으로의 연구는 대인적 갈등을 유발하는 원인과 조절 방식 그리고 상대적 지위간의 관계에 초점을 맞추어야 한다. 또한 대인적 갈등이 발생하는

다양한 원인에 따른 적절한 갈등해결양식을 설정하고 선택할 수 있는 상황론적인 갈등이론이 연구되어야 한다.

## 參 考 文 獻

### <국내문헌>

- 강정대, 「현대경영조직론」, 박영사. 1994.
- 박기동, 「조직행동론」, 박영사. 1994.
- 박내희, 「조직행위론」, 세영사. 1993.
- 양창삼, 「조직이론」, 박영사. 1994.
- 유종해, 「현대조직관리」, 박영사. 1988.
- 이창원·최창현, 「새 조직론」, 대영문화사. 1996.

### <외국문헌>

- Baron, R. A. (1989). Personality and organization conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 281-296.
- \_\_\_\_\_ (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal(Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice*(p. 199). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Boulding, K. E. (1964). A pure theory of conflict applied to organizations. In R. L. Kahn and E. Boulding(Eds.), *Power and conflict in organizations*(p. 138). New York : Basic Books.
- Burne, E. (1972). *What do you say after you say hello? The psychology of human destiny*(p. 11). New York: Bantam.
- 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.
- Deutsch, M. (1977). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Drake, B. H., Zammuto, R. F., & Parasuraman, S. (1982, November). *Five conflict style: Factor structure and social desirability issues underlying the conflict mode instrument*. Paper presented at the annual meeting of the American Institute for Decision Sciences, Boston.
- Druckman, D., & Zechmeister, K. (1973). Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict. *Human Relations, 26*, 449.
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In H. C. Metcalf. & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*(pp. 30-49). New York: Harper & Row.[Originally published 1926.]

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, Jr. J. H. (1978). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Dallas, TX: Business Publications, 316.
- Goldman, R. M. (1966). A theory of conflict processes and organizational offices. *Journal of conflict Resolution*, 10, 328-343.
- Hamner, W. C., & Organ, D. W. (1978). *Organizational behavior: An applied psychology approach*. Dallas, TX: Business Publications, 343.
- Harris, T. A. (1969). *I'm OK-you're OK: A practical guide to transactional analysis*. New York: Harper & Row.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). *Management: A Contingency Approach*, 403.
- Jones, R. E., & White, C. S. (1985). Relationships among personality, conflict resolution styles, and task effectiveness. *Group & Organization Studies*, 10, 152-167.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoak, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational 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. (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.

- \_\_\_\_\_ (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.
- Lee, I. S. (1992). An analysis of conflict management techniques used by Korean employees and American employees working in public and private organizations in : Unpublished doctoral dissertation, University of Cornell.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_ (1966). Conflict in Organization: A re-examination, *Academy of Management Journal*, *9*. 180.
- Luthans, F. (1977). *Organizational Behavior*, (3rd ed.) ., McGraw-Hill.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Miles, R. R. (1980). *Macro Organizational Behavior*. Santa Monica, CA : Goodyear Publishing.
- Phillips, E., & Cheston, R. (1979). Conflict resolution: What work? *California Management Review*, *21*(4), 76-83.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, *12*, 296-320.

- Rahim, M. A. (1983a). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- \_\_\_\_\_ (1983b). *Rahim organizational conflict inventory-II: Forms A, B, & C*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- \_\_\_\_\_ (1985). *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger.
- \_\_\_\_\_ (1986). Referent role and style of handling interpersonal conflict. *Journal of social Psychology*, 126, 79-86.
- \_\_\_\_\_ (1992). *Managing conflict in organizations*. (2nd ed.).
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Renwick, P. A. (1977). The effects of sex differences on the perception and management of superior-subordinate conflict: An exploratory study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 403-415.
- Robbins, S. P. (1986). *Organizational behavior : Concepts, controversies, and applications*(3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Ross, R. S., & Ross, J. R. (1989). *Small groups in organizational settings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Saaty, Y. L. (1990). The Analytic Hierarchy Process in conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 1, 47-68.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schmidt, W. H., & Kochan, T.(1972). Conflict: Toward Conceptual Clarity, *Administrative Science Quarterly*, 17, 359-370.

- Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10, 504-529.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Wall, J. A., & Blum, M. W.(1991). Negotiations. *Journal of Management*, 17, 273-303.
- Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14, 73-81.

## ABSTRACT

### Situational Determinants of Styles of Handling Interpersonal Conflict

- An Empirical Study with Korean Public Officials -

Chung, Heon-Su  
Major in Public Administration  
Dept. of Public Administration  
Graduate School of  
Hansung University

This thesis deals with the situational determinants of interpersonal conflict management style. In this thesis, Thomas's two-dimensional model forms the theoretical frame through which makes investigation into the interpersonal conflict management styles.

Thomas's model, which has classified the interpersonal conflict management styles into two conceptually independent dimensions, shows that the two dimensions were associated with assertiveness and cooperativeness : assertiveness, defined as the degree to which a person would like to satisfy his or her concern, and cooperativeness, defined as the degree to which a person would like to satisfy the concern of the other. A combination of the two dimensions results in five interpersonal conflict management styles : 1) avoiding, 2)

competing, 3) accommodating, 4) collaborating, and 5) compromising. The situational determinants of the interpersonal conflict that applied in this thesis is classified into five levels of determinant : 1) the distinction of sex, 2) the job tenure, 3) the relative status, 4) the type of public official, and 5) the degree of education.

This thesis suggests the following hypotheses.

[Hypothesis 1] The conflict management styles will be differed by the relative status between public officials.

[Hypothesis 2] The conflict management styles will be differed by sex.

[Hypothesis 3] The conflict management styles will be differed by job tenure of the public officials.

[Hypothesis 4] The conflict management styles will be differed by the type of public officials.

[Hypothesis 5] The conflict management styles will be differed by the degree of education.

[Hypothesis 6] The conflict management styles will be differed by the demographic factors.

The results are as followings :

(1) Avoiding or accommodating style is used more commonly when

handling conflicts with superiors than with peers or subordinates. In addition, collaborating style is used more when handling conflicts with peers or subordinates than with superiors.

(2) Firstly, female officials used avoiding style more frequently than male officials when handling conflicts with superiors, peers, and subordinates. Secondly, the analytical result on the term of one's work indicates that avoiding style or competing style involves the negative interrelationship, and that accommodating style or collaborating style involves the positive interrelationship. Thirdly, national public officials used collaborating style more frequently than local public officials, and the latter used avoiding style more frequently than the former when handling conflicts with superiors, peers, and subordinates. Last, all the hypotheses in the results of analysis on degree of education canceled out. These results, therefore, account of the external determinants by social environment, personal character, the values, so on.

설문지

인녕하십니까?

업무에 바쁘신 귀하께 민거로움을 드리게 되어 송구스럽게 생각합니다.

이 설문지는 응답자 여러분의 근무지에서 발생하는 여러 가지 문제에 대한 여러분의 해결방식을 알아보려고 하는 것입니다. 각 질문에 대하여 직장 내에서 귀하가 상사·동료·부하와의 문제치리시 여러분께서 선택하시리라 생각되는 행위에 표기하여 주시기 바랍니다. 설문지는 A(상사), B(동료), C(부하)형의 세 가지 형태로 나뉘어졌으므로 그에 맞게 표기하여 주시기 바랍니다.

귀하의 모든 응답내용은 학술 논문을 위하여 통계치리 된 뿐이며, 익명으로 조사하므로 어떠한 경우에도 귀하의 견해가 개인별로 평가되지 않습니다.

귀하의 정성어린 답변이 우리나라 공무원들의 직장내 문제들 효과적으로 해결하는데 기여할 수 있다고 생각하셔서 솔직하고 정확하게 모든 질문에 답변해 주시면 감사하겠습니다.

귀하의 도움에 깊은 감사드립니다.

1995년 11월

한성대학교 대학원 행정학과

지도교수 이창원

식사과장 정현수

## 귀하의 상사와 관련된 설문

※ 이 설문은 귀하가 상사와의 문제를 어떻게 해결하는가를 파악하고자 하는 것입니다. 각 문항에 대하여 귀하가 선택하는 해결방식을 아래의 척도를 이용하여 표기하여 주십시오.

해당되는 척도를 골라 각 문항 앞의 \_\_\_\_\_ 위에 표기하여 주십시오.

1	2	3	4	5
전혀		때때로		항상
그렇지				
않다		그렇다		그렇다

예 :

\_\_\_\_\_ 1. 우리 모두가 받아들일 수 있는 해결책을 찾기 위해 상사와 함께 문제를 연구하려고 노력한다.  
 만일 귀하가 때때로 “우리 모두가 받아들일 수 있는 해결책을 찾기 위해 상사와 함께 문제를 연구하려고 노력한다.” 라면 \_\_\_\_\_ 위에 “3” 을 기입하시면 됩니다.

- \_\_\_\_\_ 1. 우리 모두가 받아들일 수 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 찾으려 노력한다.
- \_\_\_\_\_ 6. 보통 상사와의 의견차이를 솔직히 의논하는 것을 피한다.
- \_\_\_\_\_ 7. 이리운 문제를 해결하기 위하여 절충방편을 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.
- \_\_\_\_\_ 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 상사와 협력한다.
- \_\_\_\_\_ 24. 상사의 기대에 부응하고자 노력한다.
- \_\_\_\_\_ 25. 때때로 상사와의 경쟁상황에서 이기기 위해 나의 권력을 이용한다.
- \_\_\_\_\_ 26. 상사가 기분 나쁘지 않도록 의견대립을 자제하고자 한다.
- \_\_\_\_\_ 27. 상사와 불쾌한 일은 피하려고 노력한다.
- \_\_\_\_\_ 28. 문제의 올바른 이해를 위해 상사와 함께 협력하고자 한다.

귀하의 동료와 관련된 설문

※ 이 설문은 귀하가 동료와의 문제를 어떻게 해결하는가를 파악하고자 하는 것입니다. 각 문항에 대하여 귀하가 선택하는 해결방식을 아래의 척도를 이용하여 표기하여 주십시오.

해당되는 척도를 골라 각 문항 앞의 \_\_\_\_\_ 위에 표기하여 주십시오.

1	2	3	4	5
전혀		때때로		항상
그렇지				
않다		그렇다		그렇다

예 :

\_\_\_\_\_ 1. 우리 모두가 받아들일 수 있는 해결책을 찾기 위해 동료와 함께 문제를 연구하려고 노력한다.  
 만일 귀하가 때때로 “우리 모두가 받아들일 수 있는 해결책을 찾기 위해 동료와 함께 문제를 연구하려고 노력한다.” 라면 \_\_\_\_\_ 위에 “3”을 기입하시면 됩니다.

- \_\_\_\_\_ 1. 우리 모두가 받아들일 수 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.
- \_\_\_\_\_ 4. 나는 나의 의견을 동료들의 의견과 종합하여 결정을 내리도록 노력한다.

- \_\_\_\_\_ 5. 나는 동료와의 문제에 대해 우리의 기대를 만족시킬 해결책을 찾으려 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 진분지식을 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.

귀하의 부하와 관련된 설문

※ 이 설문은 귀하가 부하와의 문제를 어떻게 해결하는가를 파악하고자 하는 것입니다. 각 문항에 대하여 귀하가 선택하는 해결방식을 아래의 척도를 이용하여 표기하여 주십시오.

해당되는 척도를 골라 각 문항 앞의 \_\_\_\_\_ 위에 표기하여 주십시오.

1	2	3	4	5
전혀		때때로		항상
그렇지				
않다		그렇다		그렇다

예 :

\_\_\_\_\_ 1. 우리 모두가 받아들일 수 있는 해결책을 찾기 위해 동료와 함께 문제를 연구하려고 노력한다.  
만일 귀하가 때때로 “우리 모두가 받아들일 수 있는 해결책을 찾기 위해 부하와 함께 문제를 연구하려고 노력한다.” 라면 \_\_\_\_\_ 위에 “3”을 기입하시면 됩니다.

- \_\_\_\_\_ 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 찾으려 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.
- \_\_\_\_\_ 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 부하와 협력한다.
- \_\_\_\_\_ 24. 부하의 기대에 부응하고자 노력한다.
- \_\_\_\_\_ 25. 때때로 부하와의 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.

※ 하기 사항은 통계분류를 위한 문항들입니다. 상세히 기입하여 주시면 감사하겠습니다.

1. 연령    반 (            ) 세.
2. 성별   ( 남   .   여 )
3. 국가 또는 지방공무원 ( 국가공무원   .   지방공무원 )
4. 해당되는 곳 한 곳에만 표기하십시오.

일반직 공무원	
1~9급	(    )
연구직	(    )
지도직	(    )
의료직	(    )
기능직 공무원 (    )	
특정직 공무원	
법관	(    )
검사	(    )
외무 공무원	(    )
경찰 공무원	(    )

5. 현재의 직위에 표기하십시오.

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| (1) 별정직 (    )  | (2) 1 급 (    )  |
| (3) 2 급 (    )  | (4) 3 급 (    )  |
| (5) 4 급 (    )  | (6) 5 급 (    )  |
| (7) 6 급 (    )  | (8) 7 급 (    )  |
| (9) 8 급 (    )  | (10) 9 급 (    ) |
| (11) 기 타 (    ) |                 |

6. 귀하가 소속한 부서의 직원의 수는 ( )명.

7. 근무 경력

(1) 공무원으로서 \_\_\_\_\_ 년

(2) 현재 소속한 근무처에서 \_\_\_\_\_ 년

(3) 현재 담당부서에서 \_\_\_\_\_ 년

8. 귀하의 교육정도

고졸이하( ) 고졸( ) 전문대졸( ) 대졸( ) 대학원졸( )

9. 귀하의 직속 상사의 직위는 \_\_\_\_\_.

10. 귀하의 직속 부하의 직위는 \_\_\_\_\_.

※ 끝까지 읽고 정성껏 답변해 주셔서 대단히 감사합니다.