

연구논문

공공조직 내 갈등에 대한 개인의 관리 방식과 조직몰입 간 관계: 리더십의 매개효과를 중심으로*

장 현 주**

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구방법
- IV. 분석결과 및 논의
- V. 결론

〈요약〉

이 연구는 공공조직 구성원이 취하는 갈등관리방식이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 리더십은 어떤 역할을 하는지를 찾아보고자 하였다. 분석결과, 공무원이 경쟁적 방식을 선택할수록 조직몰입이 증가하는 반면, 회피적 방식을 취할수록 조직몰입은 감소하였다. 또한 경쟁적 및 회피적 방식과 조직몰입 간 관계에서 리더십의 매개 역할이 유의미하게 나타났다. 특히 갈등에 대해 독단적이고 비협조적 태도를 지닌 공무원들은 직속상관의 리더십을 변혁적 리더십으로 인식할수록 조직몰입이 더욱 증가하였다. 분석결과는 조직이 비상 상황에 직면했을 경우 등에 한정할 경우, 공무원들의 경쟁적 갈등관리방식과 상관의 변혁적 리더십 간 효과가 조직몰입 제고로 구현될 수 있음을 시사한다.

[주제어: 조직 내 갈등관리방식, 조직몰입, 리더십, 매개효과]

I. 서론

조직 내 갈등은 조직 구성원 간의 화합과 조화를 저해하고 이들의 조직몰입과 직

* 이 연구는 2021학년도 한국외국어대학교 교내학술연구비 지원에 의하여 이루어진 것임. 분석자료로 한국행정연구원의 ‘공무원 갈등대처 유형’ 연구자료 일부를 활용하였음.

** 한국외국어대학교 행정학과 교수(hjchang@hufs.ac.kr).

무만족을 낮추는 등 개인의 직무스트레스뿐 아니라 조직 성과에도 부정적 영향을 준다(Amason & Schweiger, 1994; Gersick, 1988; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). 그러나 상황에 따라 조직 내 갈등은 조직 구성원 간 경쟁과 혁신 분위기를 조성하여 갈등이 새로운 아이디어를 촉진하고 의사결정의 질을 제고함으로써 궁극적으로 조직의 성과 향상에 기여할 수도 있다는 시각도 존재한다(Amason, 1996; Jehn, 1997). 따라서 극단적 갈등은 때로는 조직의 창의성을 훼손하고 조직의 생존을 위협하기도 하지만, 조직 내 갈등이 전혀 없을 경우 조직은 정체될 수 있기 때문에 일정 수준의 조직 내 갈등이 필요한 것은 분명하다.

양면적 속성을 고려하면 조직 내 갈등이 초래하는 부작용을 최소화하고 이를 조직 성과를 향상시키는 데 활용할 수 있도록 역기능 중심의 인식을 전환할 필요가 있다. 즉 조직 내 갈등은 불가피하며 때로는 순기능을 발휘할 수 있다는 인식 하에 개인이 조직 내 갈등을 관리하는 방식에 따라 조직몰입, 직무만족 등 조직 성과 향상을 위한 개인의 행태도 달라질 수 있다(이준호, 2005; 임성옥, 2005; DeChurch & Marks, 2001). 이를 위해서는 조직 내 갈등상황이 발생할 경우 조직 구성원들이 취하게 되는 갈등관리방식과 조직 효과성 간 관계를 살펴볼 필요가 있으며, 이 때 리더의 역할이 많은 선행연구들이 검증한 조직몰입의 설명변수뿐 아니라 갈등관리방식의 종속변수가 될 수도 있는지에 주목할 필요가 있다.

그러나 그동안 조직 내 갈등관리에 관한 많은 연구들은 주로 공공조직보다는 민간조직에 초점을 두어 왔으며(예, 송미선·김동춘, 2005; 이준호, 2005; 임성옥, 2005; 주효진·권이주, 2015; Amason, 1996; Gersick, 1988), 특히 다수 연구들이 경영학 분야에서 활발히 진행되어 왔다(정종원, 2013). 기존 연구들은 민간조직 구성원이 직면하는 조직 내 갈등을 관리하는 방식에 따라 이들의 조직몰입이 달라질 수 있다는 점을 강조하고 있다(송미선·김동춘, 2005; 주효진·권이주, 2015; Amason & Schweiger, 2001; DeChurch & Marks, 2001). 공공조직은 정책대상집단이 이질적이고 다양하기 때문에 더욱 복잡하고 빈번한 갈등에 노출될 확률이 높으며, 이로 인해 시민 및 시민사회단체, 이익집단, 민간기업, 언론 등 조직 외 이해관계자와의 관계에서도 갈등이 발생할 수도 있다. 따라서 공공조직에서도 갈등관리방식이 대인관계에서 중요한 역할을 차지하며, 이해관계자에 대한 대응에도 직접적 영향을 미치기 때문에(김호정, 2011; 이선우 외, 2000) 공공조직 내 갈등에 대한 관리 방식 또는 태도와 조직몰입을 비롯한 조직 효과성에 대한 연구는 매우 중요하다. 그러나 아직까지 공공조직을 대상으로 조직 구

성원이 취하는 갈등관리방식에 따른 조직몰입의 변화에 대한 연구는 많지 않다. 나아가 리더십은 조직 구성원들의 조직몰입과도 상관관계가 있으며, 리더십 유형에 따라 조직 구성원들의 조직몰입을 향상시킬 수도 있다는 사실도 보고되고 있지만(류은영·박형준, 2009; 이준호, 2005), 두 변인 간 관계에서 리더십의 역할을 규명하는 연구들은 더욱 찾아보기 어렵다.

이에 이 연구는 공공조직 내 갈등이 발생할 경우 조직 구성원이 취하는 갈등관리 방식이 이들의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 조직 구성원의 갈등관리 방식과 조직몰입 간 관계에서 리더십은 어떤 역할을 하는지에 주목하고자 한다. 이를 위해 이 연구는 갈등관리방식에 관한 Blake & Mouton(1964), Rahim(1983), Thomas & Kilmann(1975)의 논의를 토대로 중앙행정기관 공무원의 갈등관리방식에 따라 이들의 조직몰입 변화를 분석하고, 이 과정에서 조직 구성원이 인식하는 직속상관 리더십의 매개 역할을 찾아보고자 한다. 이를 통해 공공조직 내 불가피한 갈등상황에 대해 조직 구성원의 조직몰입을 제고할 수 있는 시사점을 찾아보고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 조직 내 갈등에 대한 갈등관리방식

조직 내 갈등은 조직 내에서 자원이거나 업무의 비합리적인 배분 또는 목표·가치·선호·태도·인지 등에서 불일치가 발생할 때 조직 구성원 간에 일어나는 대립적 또는 적대적 상호작용을 의미한다(임성옥, 2005; Jehn, 1997; Rahim, 2002). 그러나 더욱 중요한 것은 조직 내 갈등이 조직 성과에 긍정적 영향을 미치기도 한다는 점이다. Robbins(1974)에 따르면, 갈등 수준이 과도할 경우 조직 성과에는 부정적 효과가 발생하지만, 적정 수준의 갈등이 부족할 경우 조직 구성원을 자극할 기제가 없어 결국 조직 구성원의 동기가 감소할 수도 있다. 또한, 적정 수준의 갈등을 통해 긴장되고 건강한 인간관계를 유지할 수 있어 의사소통 통로가 다양해지는 등(Jehn, 1997) 조직 가치 실현과 목표 달성에 도움이 되는 경우도 있다.

양면적 속성을 지닌 조직 내 갈등이 발생할 경우 조직 구성원이 어떻게 대응하는지에 따라 이들의 조직몰입, 직무만족 등 조직 효과성도 달라질 수 있다. 조직 내 갈등을

효과적으로 해결하기 위해 갈등당사자들이 선택하는 자신만의 의사소통방식(Cupach & Canary, 1997: 주효진·권이주, 2015: 153에서 재인용) 또는 전략(은재호·장현주, 2012)이 곧 갈등관리방식(conflict management style) 또는 태도이며, 갈등대처방식(conflict handling style)과 교호적으로 사용되고 있다. 갈등관리방식은 개인이 조직 내 갈등상황에 직면할 경우 보이게 되는 사회적 행태이며(김호정, 2011), 개인의 성향이 반영된 반복적·일반적·습관적 행태로 정의되고 있기 때문에(Boonsathorn, 2007: 199; Gross & Guerrero, 2000: 205) 갈등관리방식은 갈등관리 태도와 동일한 구성개념을 지니고 있다.¹⁾

갈등관리방식의 이해를 위해 Blake & Mouton(1964)은 '자신에 대한 관심(concern for self)'과 '상대방에 대한 관심(concern for the others)'이라는 두 가지 기준에 따라 갈등관리방식을 구분한 이중적 관심모형(dual concern model)을 제시하였다. Rahim(1983)은 Blake & Mouton(1964)의 두 가지 기준에 따라 갈등관리방식을 통합(integrating), 회피(avoiding), 지배(dominating), 절충(compromising), 순응(obliging) 등 다섯 가지 유형으로 구분하면서 이중적 관심모형의 신뢰도와 타당도를 제고하여 모형의 유용성을 더욱 향상시켰다(Boonsathorn, 2007). 나아가 Thomas & Kilmann(1975)은 이중적 관심모형을 재해석하여 상대방의 이해관계를 충족시키고자 하는 협조성(cooperativeness)과 자신의 이해관계를 충족하고자 하는 독단성(assertiveness)을 기준으로 경쟁(competing), 협력(collaborating), 타협(compromising), 회피(avoiding), 순응(accommodating)의 다섯 가지 방식을 제시하고 있다. Rahim(1983)과 Thomas & Kilmann(1975)의 논의에서는 두 가지 분류 기준에 따라 지배-경쟁, 통합-협력, 절충-타협, 회피-회피, 순응-순응으로 모형의 유사성 또는 동질성을 발견할 수 있다. 이 연구에서는 통합보다는 협력, 절충보다는 타협이 명확한 이해에 더 직관적인 표현이라는 점에서 Thomas & Kilmann(1975)의 논의를 토대로 다섯 가지 방식을 구분한 후, Rahim(1983)의 논의를 보완적으로 활용하여 각 방식의 특성과 상황을 살펴보기로 한다.

먼저 경쟁은 조직 내 갈등이 발생할 경우 상대방의 이해관계보다는 자신의 이해관계를 먼저 충족시키고자 하는 독단적이고 비협조적 방식으로 Rahim(1983)의 지배형과 유사한 개념이다. 따라서 갈등당사자가 목표·가치·선호 등의 불일치를 둘러싸고 자신의 이해관계를 위해 권위를 사용하여 상대방을 지배하기 때문에 양 갈등당사자에

1) 이 연구에서는 선행연구 내용을 직접 인용하는 경우를 제외하고는 모두 '갈등관리방식'으로 용어를 일원화하였다.

게 단기적으로 승패(win-lose)의 상황이 나타나게 된다(Thomas & Kilmann, 1975). 그러나 경쟁은 비록 명목적으로는 비협조적이지만, 갈등당사자들이 궁극적으로 상호 이익을 공유하기(win-win) 위해 부득이 독단적인 태도를 취하게 되는 방식으로 해석도 가능하다.

협력은 조직 내 갈등에 대해 독단적이고 협력적 태도를 취하는 방식으로서 상대방과 동등한 입장에서 서로의 이해관계를 모두 만족시킬 수 있는 통합적인 해결책을 찾으려고 한다는 점에서 Rahim(1983)의 통합과 동일한 의미이다. 이 방법은 명목적, 그리고 실질적으로 갈등당사자 모두 이익을 보게 되는(win-win) 상황을 추구하는 방식이다(Thomas & Kilmann, 1975). 따라서 협력적 방식을 취한 개인은 상대방과 목표·가치·선호 등에 있어서 상당한 불일치가 존재함에도 불구하고, 상호 관심사를 공동으로 추구하고자 노력함으로써 조직 내 갈등에 대한 근본적인 해결책을 찾고자 한다.

타협은 조직 내 갈등이 발생할 경우 자신의 이해관계와 상대방의 이해관계 사이에서 균형을 찾기 위해 자신과 상대방 모두 기존 입장에서 일부 양보 또는 포기를 하여 중간 수준의 임시 해결책을 모색하는 방식이다(Boonsathorn, 2007: 220; Gross & Guerrero, 2000: 205). 이에 개인은 조직 내 갈등에 대해 오래 끄는 것보다는 잠정적이고 임기응변적인 해결책이라 하더라도 단기간에 이를 도출하려는 현실 타협적인 태도(Thomas & Kilmann, 1975)를 보이는 성향이 강하다. 시간이 경과함에 따라 갈등당사자 간 감정대립의 격화로 인해 상황이 악화되기 전에 갈등당사자들이 임시 해결책을 찾으려고 절충을 시도한다는 점에서 타협은 Rahim(1983)의 절충과 동일한 의미를 갖는다.

회피는 조직 내 갈등에 대해 자신의 이해관계뿐 아니라 상대방의 이해관계 충족에도 관심이 없는 비협조적이고 비독단적인 방식을 의미한다. 개인은 갈등해결 과정에서 갈등당사자 간 지속적인 의견불일치가 불가피하게 발생할 수밖에 없고, 이는 곧 자신에게 항상 불필요한 긴장을 유발하기 때문에 갈등상황을 미루거나 회피함으로써 더 많은 효용을 추구하고자 한다(김태훈 외, 2008: 132). 즉 갈등상황을 미루거나 회피함으로써 현재 얻을 수 있는 효용이 상대방과의 의결불일치가 지속적으로 발생할 수밖에 없는 대화를 통한 효용보다 높다고 믿을 때 선택하게 되는 수동적인 방식이다(Rahim, 1983: 371). 상대방이 갈등해결을 원하는 상황에서 한쪽이 회피적 태도를 보일 경우 상대방은 좌절감을 느낄 수 있는 한계(김호정, 2011: 118)도 내재되어 있다.

순응은 조직 내 갈등이 발생할 경우 상대방의 이해관계 충족에 더 많은 관심을 갖

게 되는 비독단적이고 협조적인 방식이다. 개인은 상대방의 이익 또는 욕구 충족을 위해 자신의 이익 또는 욕구를 양보 또는 포기하는 성향을 보인다(김태훈 외, 2008: 132). 아울러 개인은 상대방의 이해관계가 더욱 중요하다는 입장을 견지하기 때문에 상대방과의 조화를 모색하려는 태도를 보이게 되어(Rahim, 1983: 371), 더 이상의 의견불일치를 유발하지 않고 갈등을 최소화하려는 방식이다(김호정, 2011: 117). 때로는 향후 더 중요한 의사결정 상황을 앞두고 상대방의 협조가 필요할 경우 현재의 갈등상황에서 상대방의 이해관계를 더욱 중요시 여겨 타협적 방식을 선택하기도 한다(Thomas & Kilmann, 1975).

2. 조직몰입 및 리더십

조직몰입은 1960년대부터 개인과 조직 간 관계 연구에서 중요한 변수의 하나로 많은 관심을 받아 왔으며(강병준, 2018) 기존 연구들에서 다양하게 정의되고 있다. Mowday, Steers, & Porter(1979)는 조직과 자신을 동일시하여 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직을 위해 기꺼이 헌신하고자 하는 태도를 갖으며, 조직 구성원으로 남아 있으려고 하는 욕구를 조직몰입으로 보았다. 조직몰입을 조직 가치와 목표를 신뢰하고 조직에 대해 애착을 갖는 감정(Cook & Wall, 1980) 또는 조직에 대한 구성원의 정서적·심리적 애착(O'Reilly & Chatman, 1986)으로 보는 관점들도 있다. Porter 외(1974)는 조직이 지향하는 가치와 조직 구성원의 가치 간 동일한 정도 및 조직 가치를 실현하기 위한 구성원의 적극적이고 자발적인 의지를 조직몰입으로 정의하였다. 이처럼 조직몰입에 대한 다양한 정의에도 불구하고, 조직몰입은 대체로 조직 구성원이 조직 가치와 목표를 내면화하는 정도(O'Reilly & Chatman, 1986), 조직에 대한 구성원의 소속감, 일체감, 충성심, 애착심(김호균, 2007; Buchanan, 1974) 등으로 수렴되고 있는 편이다.

기존 논의들은 조직몰입의 개념을 세분화 또는 유형화하여 더욱 다차원적으로 설명하고 있다. 예컨대, Mowday, Steers, & Porter(1979, 1982)는 조직몰입의 개념을 조직 구성원의 조직 가치 및 목표달성에 대한 보상과 비용의 관계로 인식하는 타산적 몰입, 조직 목표달성을 위한 조직 구성원의 구체적 행태로 보는 행태적 몰입, 조직 가치와 조직 구성원 간 가치의 동일화 정도인 정서적(affective) 또는 태도적 몰입으로 구체화한 후 정서적 또는 태도적 몰입을 조직몰입으로 보았다. 또한 Meyer & Allen(1991)

도 조직과 개인을 동일시하여 조직의 목표달성을 위해 적극 참여하고자 하는 정서적 몰입, 다른 조직으로 이직 후 지출해야 하는 비용으로 인해 현재의 조직에 남아 얻을 수 있는 보상에 만족하여 계속 남아 있고자 하는 지속적 몰입, 그리고 일종의 의무감으로 조직에 남아 있으려고 하는 규범적 몰입으로 조직몰입을 세분화하였다. 타산적 몰입과 지속적 몰입은 조직몰입을 이직과 현재의 조직에 남을 경우의 보상과 비용의 관계로 바라본다는 점에서 같은 맥락이며, 태도적 몰입과 정서적 몰입은 조직과 개인을 동일시 여긴다는 점에서 같은 맥락으로 볼 수 있다.

조직몰입은 개인으로 하여금 조직에 대해 정서적 동질감을 느끼게 하여 조직 가치와 개인 가치 간 조화를 추구하게 하고, 개인 및 조직 성과의 향상을 위해 더욱 노력하게 하는 등 조직에 도움이 되는 행동을 유인하는 기능을 한다. 대체로 구성원의 조직몰입이 높을수록 이직 의도, 결근 등 조직에 부정적인 행동을 줄이는 반면, 동기부여, 성과 향상 등 긍정적인 행동을 하는 경향이 더 많은 것으로 보고되고 있다(Benkhoft, 1997; Jaros 외, 1993). 나아가 조직 구성원의 조직몰입이 증가하면 조직 가치와 목표에 대한 신뢰도와 수용도가 증가하고(주효진·권이주, 2015), 개인의 성과도 향상되어 조직 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 조직몰입은 종속변수로서 조직효과성의 유용한 지표의 하나로 설명되고 있다(Steers, 1977). 정서적 몰입을 조직몰입으로 보는 다수의 기존 논의들(강병준, 2018; 김호균, 2007; Buchanan, 1974; Mowday, Steers, & Porter, 1979, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986; Porter 외, 1974)을 토대로 이 연구에서도 정서적 몰입을 조직몰입으로 정의하고자 한다. 정서적 몰입 관점에서 보면 조직 구성원들이 갈등상황에서 선택하게 되는 다양한 갈등관리방식도 조직 가치와 개인 가치 사이의 선택 또는 조직의 목표달성을 위한 자발적인 노력에 영향을 미칠 수 있다. 이러한 점에서 조직과 개인 간 관계에서 특히 개인이 선택하는 갈등관리방식은 조직 효과성의 유용한 지표인 조직몰입의 중요한 독립변수가 될 수 있다.

한편, 리더십 연구들은 특성론, 행태론, 상황론으로 이어진 고전적 리더십에서 벗어나, 1980년대 이후 다양한 형태의 리더십에 주목해 왔다. 1980년대 이후 리더십 관련 연구들은 Burns(1978), Bass(1985)가 제시한 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 주로 활용하고 있으며, 2010년대 이후에는 서번트 리더십, 윤리적 리더십, 협력적 리더십 등 그 활용범위가 더욱 넓어지고 있다(박정호, 2017). 그러나 조직몰입과의 관계에서 최근 주목받고 있는 리더십의 인과관계에 관한 논의는 아직 많이 축적되어 있지 않다. 반면, 조직몰입의 설명변수로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 지닌 인과성에

대해서는 많은 논리가 제시되어 왔다는 점에서(예, 김호균, 2007; 류은영·박형준, 2009; 심규익, 2016; 전대성, 2019) 이 연구도 Burns(1978), Bass(1985)의 리더십에 연구의 초점을 두고자 한다.

거래적 리더십은 리더가 구성원의 노력에 대해 물질적 보상을 제공하여 직무동기를 도출하는 상호 교환적 리더십이다(Burns, 1978). 거래적 리더는 구성원의 노력에 대해 칭찬, 승진, 보상, 인정 등을 제공하고 구성원은 리더의 의견에 따르거나 자신의 임무를 충실히 수행하게 된다. 따라서 리더는 부하와의 관계에 있어서 보상 등을 통한 교환이라는 시각을 가지며, 부하와의 계약에 있어 주도권을 취한다(류은영·박형준, 2009). 그러나 리더는 보상을 통해 구성원들의 직무동기만을 이끌어내고, 구성원들의 실수가 발생했을 때에만 이를 바로 잡아주는 소극적인 역할을 주로 수행한다(Bass & Riggio, 2006). 따라서 거래적 리더십은 상황에 대한 보상(contingent reward)과 예외 관리(management by exception)를 중요시여기지만(Bass, 1985), 공공조직에서는 리더가 활용할 수 있는 보상 수준과 범위에 제약이 크다(심규익, 2016). 거래적 리더십은 노력과 성과에 대해 적절한 보상체계가 작동할 경우 구성원들의 직무동기를 유인할 수 있는 요소라는 점에서 단기간 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 그러나 시간적 압박으로 인해 직무동기 유발 효과의 지속성이 낮고, 보상제도의 공정성에 대한 의문이 상존하며, 적절한 보상과 예외 관리에 관한 관리적 훈련이 부족하다는 한계도 내재되어 있다(Kuhnett & Lewis, 1987).

반면, 변혁적 리더십은 리더가 비전 공유, 명확한 목표 제시, 권한이양 등을 통해 부하들을 리더로 간주하여 사기를 진작시키고 조직 목표에 대한 중요성을 더욱 깊이 인식시켜 성과를 도출하는 리더십이다(Bass, 1985). 변혁적 리더십은 보상 그 이상의 구성원들의 상위 욕구를 자극하고, 리더에 대한 신뢰 등 내재적 보상을 통해 동기를 부여하며, 목표달성을 위한 성과와 가치의 공감을 중시함으로써 조직 목표를 효과적으로 달성하고자 한다(Burns, 1978). 따라서 거래적 리더십에 비해 변혁적 리더십은 구성원들이 기대 이상의 성과를 도출할 수 있도록 동기부여 시킨다(심규익, 2016; Bass, 1985). 변혁적 리더는 카리스마, 동기부여, 배려 및 적절한 수준의 지적 자극을 통해 구성원들로 하여금 조직의 이익과 목표가 구성원들의 사적 이기심을 초월한 것으로 인식하게 함으로써 동기를 부여한다는 점에서(Bass, 1985; Conger, 1999; Kuhnett & Lewis, 1987) 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 공공조직에 더 적합한 리더십이 될 수 있다(전대성, 2019). 뿐만 아니라, 구성원들이 조직 목표와 성과의 중요성을 인

식하고, 새로운 사고와 학습을 유도하는 지적 자극을 통해 직무동기가 도출된다는 점에서(심규익, 2016) 변혁적 리더십은 구성원들의 조직몰입에도 유의한 영향을 줄 수 있다.

3. 기존 연구들의 논의

조직 구성원의 갈등관리방식과 조직몰입을 연계한 기존 논의들은 많지 않다. 소수의 갈등관리방식에 관한 연구들이 조직몰입, 직무만족 등과 같은 조직 효과성 논의와 연계하여 그 영향관계를 분석하고 있으며, 조직몰입에 관한 다수의 연구들은 조직몰입을 조직관리 또는 인사관리에 있어서 중요한 종속변수의 하나로 분석하고 있다. 아울러 리더십 관련 기존 연구들은 대체로 리더십을 조직 구성원의 동기부여, 조직몰입, 직무만족의 설명변수로 다루고 있다. 여기에서는 갈등관리방식과 조직몰입, 그리고 리더십과 조직몰입 간 관계를 주로 논의한 연구들을 중심으로 살펴보도록 한다.

갈등관리방식 관련 연구들은 협력을 가장 이상적인 방식으로 설명하고 있다 (Lawyer, 1994; Pruitt & Rubins, 1986). 이선우 외(2000)도 협력형 갈등관리 수준이 높은 구청일수록 시민의 민원만족도 수준이 높음을 발견하였고, 김태훈 외(2008)는 Thomas & Kilmann(1975)의 논의를 토대로 비독단적인 갈등관리방식을 지닌 고등학교 교사들의 직무만족이 높음을 지적하고 있다. 서비스 기업에서 리더의 갈등관리방식을 살펴본 이준호(2005)도 협력적 방식은 팀 몰입을 증가시키는 반면, 경쟁적 및 회피적 방식은 팀 몰입을 감소시킨다는 점에서 협력의 이상적 기능을 강조하고 있다.

그러나 기존 연구들은 협력 외 다른 방식이 조직몰입에 미치는 긍정적 영향도 크다는 사실을 지적하고 있다. 예컨대, 임성옥(2005)은 사회복지사들의 갈등관리방식과 조직 효과성 간 정(+)의 관계가 있으며, 특히 적응, 타협, 협력이 이들의 직무만족 및 조직몰입을 증가시키는데, 그 중 적응의 영향력이 가장 크게 나타났음을 보고하고 있다. 조직몰입 대신 인간관계 만족과 갈등을 종속변수로 활용한 김영곤(2017)도 협력과 순응이 인간관계 만족에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 강제(경쟁)와 회피는 갈등을 더 심화시키는 것으로 인식하고 있다. 주효진·권이주(2015)는 협력이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친 반면, 회피와 강요(경쟁)는 유의한 부(-)의 영향을 미친 것으로 보았다. 유치원 교사를 대상으로 분석한 송미선·김동춘(2005)은 통합(협력) 방식이 조직 효과성에 유의한 영향을 미친 반면, 타협과 회피적 갈등관리방식은 조직 효과성에 대

한 유의미한 설명변수가 되지 못한다는 사실을 지적하였다.

요컨대, 선행연구들의 발견은 조직 내 갈등 수준을 개인이 어떤 방식을 통해 조정하는지에 따라 조직 효과성이 달라질 수도 있다는 사실을 함축하는 것이다. 특히 협력적 방식이 미치는 정(+)의 영향이 크며 타협과 순응적 방식의 정(+)의 영향도 큰 편으로 나타나고 있다. 반면 경쟁과 회피적 방식은 조직 효과성, 특히 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

한편, 리더십과 조직몰입 간 관계에 대해서, 류은영·박형준(2009)은 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 조직몰입에 더욱 유의미한 영향을 미치며, 특히 변혁적 리더십 중 카리스마형이 내생적·외생적 직무만족에 모두 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 반면, 지방자치단체 공무원을 대상으로 분석한 김호균(2007)은 거래적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친 반면, 변혁적 리더십은 영향을 미치지 못하였으며, 대신 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 심규익(2016)도 구성원들의 업무 수행에 대해 조직이 약속한 보상이 이뤄질 경우 조직몰입이 증가하기 때문에 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 전대성(2019)은 상관 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 인식할수록 중앙과 지방 공무원들 모두 조직몰입이 증가하였으며, 이 과정에서 직무스트레스가 부(-)의 조절효과를 지니고 있음을 설명함으로써 두 리더십 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 보고하고 있다.

결국 선행연구들은 민간조직과는 달리 공공조직에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 경우도 있다는 사실을 보여주고 있다. 나아가 때로는 민간조직과 유사하게 업무성과에 대한 약속된 보상을 통해 거래적 리더십이 공공조직 구성원들의 조직몰입과 더 밀접한 관계가 있는 경우도 관찰되고 있음을 보여주고 있다.

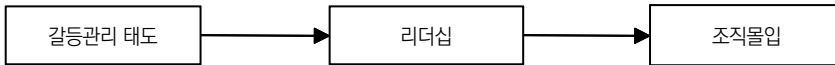
III. 연구방법

1. 연구의 분석틀 및 변수

이 연구는 공무원의 갈등관리방식과 조직몰입 간의 영향관계를 파악하기 위해 기

존 논의들을 토대로 <그림 1>과 같은 분석틀을 설정하였다. 공무원은 직무수행과정에서 발생하는 역할갈등 상황에 따라 직속상관의 리더십에 대한 인식이 달라질 수 있으며, 역할스트레스를 완화할 수 있는 직속상관의 리더십에 따라 공무원 개인의 조직몰입도 달라질 수 있다(전대성, 2019). 따라서 이들의 조직몰입이 직속상관의 리더십에 의해 조절되는 것으로 보기는 어려우며, 오히려 개인이 취하는 갈등관리방식에 따라 직속상관 리더십에 대한 인식이 달라지며, 직속상관의 리더십이 다시 조직몰입에 영향을 미칠 가능성이 크다. 이를 토대로 공공조직 구성원들이 인식하고 있는 직속상관의 리더십은 구성원이 취하는 갈등관리방식과 조직몰입 간 관계에서 매개 역할을 할 것으로 가정하였다.

〈그림 1〉 연구의 분석틀



이 연구는 총 30문항으로 구성된 Thomas & Kilmann(1975)의 측정도구(Conflict Mode Instrument)를 활용하여 공무원의 갈등관리방식을 측정하였다. 이 측정도구는 30개 문항별 개인으로 하여금 조직 내 갈등 상황에 직면할 경우 취할 수 있는 2개의 태도 중 1개를 선택하도록 구성되어 있으며, 응답지와 집계표를 통해 갈등관리방식을 경쟁, 협력, 타협, 회피, 순응으로 분류할 수 있다.

조직몰입의 측정도구는 Mowday, Steers, & Potter(1979)의 조직몰입 척도(Organizational Commitment Questionnaire)를 활용하였다. 이 척도는 정서적 몰입을 측정하는 9개의 긍정적 문항과 6개의 부정적 문항 등 총 15개 문항으로 구성되어 있다. <표 1>과 같이, 정서적 몰입에 대한 구성개념 타당도가 가장 높은 조직애착과 조직 동일시의 개념과 가장 근접한 6개의 긍정적 문항을 관찰변수로 사용하여 5점 척도(매우 그렇다~전혀 그렇지 않다)로 조직몰입을 측정하였다.

리더십 측정을 위해서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 유형을 중심으로 다 중요한 리더십 척도(Multifactor Leadership Questionnaire)를 활용하였다. 이 연구에서는 변혁적 리더십은 카리스마, 동기부여, 배려, 지적 자극 분야별로, 거래적 리더십은 상황보상, 예외 관리 분야별로 응답자가 가장 이해하기 쉬운 직관적 문항 2개씩을 관찰변수로 편의 추출하여 5점 척도(매우 그렇다~전혀 그렇지 않다)로 측정하였다.

〈표 1〉 변수 측정 및 요인분석

관찰변수	조직 몰입	변혁적 리더십	거래적 리더십
나는 조직의 성공을 위해 보통 이상으로 노력할 용의가 있다	.671		
나는 지인들에게 내가 근무하는 조직에 대해 호의적으로 표현한다	.805		
나는 조직을 위해서 어떠한 직무라도 맡겠다	.730		
현재 내가 일하는 조직은 나의 진가를 발휘하게 해준다	.797		
나는 이 조직에서 근무하게 된 것에 대해 매우 기쁘다	.827		
나는 조직의 장래에 대해 진심으로 관심을 가지고 있다	.811		
나는 나의 상사를 완전히 신뢰하고 있다		.831	
나는 상사와 함께 하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다		.865	
상사는 우리가 무엇을 할 수 있는지에 대해 호소력 있는 표현을 한다		.842	
상사는 사람들이 자신의 일에서 의미를 찾도록 돕는다		.863	
상사는 사람들이 낯은 문제들을 새로운 방식으로 생각하도록 한다		.835	
상사는 복잡하고 어려운 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 제공한다		.830	
상사는 사람들이 자기 자신을 스스로 개발할 수 있도록 돕는다		.850	
상사는 소외된 사람들에게 개인적인 관심을 보인다		.775	
상사는 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지를 말해준다			.887
상사는 목표를 달성했을 때 그 목표달성을 인정해주고 보상을 제공한다			.913
상사는 사람들이 합의된 업적기준을 충족시켰을 때 만족해한다			.851
상사는 일이 잘 되어 가는 한 어떤 것도 바꾸려고 시도하지 않는다			.060
고유값(Eigen Value)	3.608	5.603	2.347
신뢰도(Cronbach's alpha)	.866	.938	.859
Bartlett 구형성 검정(p=.000)	1009.4	2439.2	551.1

조직몰입, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십을 측정하기 위해 활용된 다수의 관찰 변수들이 측정의 신뢰도를 지니고 있는지 확인하기 위해 먼저 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 최소한의 요인 수를 산출하고 변수들의 변량을 극대화하기 위해 주성분분석(principal components analysis)을 실시하고 verimax 방식에 의한 직교회전을 실행하였다. 〈표 1〉의 요인분석 결과, 조직몰입의 6개 관찰변수, 변혁적 리더십의 8개 관찰변수들은 모두 요인적재량이 높게 나타났으나, 거래적 리더십의 4개 관찰변수 중 예외 관리를 측정하는 1개 관찰변수의 요인적재량이 낮게 나타나 해당 변수를 최종 분석에서 제외하였다. 조직몰입, 변혁적 리더십, 거래적 리더십 요인의 최종 신뢰도는 각각 .866, .938, .859로서 측정의 일관성 문제는 없었으며, Bartlett 구형성 검정을 통해 요인으로 도출된 관찰변수들 간 공통요인이 존재함을 확인할 수 있었다.

2. 분석방법

이 연구는 갈등관리방식, 조직몰입, 리더십으로 구성된 문항을 활용하여 7개 중앙행정기관 공무원 384명을 각 직급별 임의할당 표본추출하여 설문조사를 실시하였으며, 이를 토대로 다변량 경로분석을 실시하였다.²⁾ 이를 위해 이 연구는 조직몰입과 리더십 관찰변수들을 대상으로 한 요인분석 이후 AMOS를 활용하여 갈등관리방식을 독립변수로, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 매개변수로, 조직몰입을 종속변수로 설정하는 공변량 구조모형에 대한 경로분석을 실행하였다. 이 때 공무원은 5개 갈등관리방식을 모두 지니고 있어 최빈도로 나타난 방식만을 선택하여 개인의 지배적 갈등관리방식으로 정의하기는 어렵다는 사실을 주목할 필요가 있다.³⁾ 또한 갈등관리방식별 매개변수의 유의성 확인뿐 아니라 다양한 갈등상황에 따라 조직몰입에 긍정적 영향을 주는 개인의 속성을 찾아 공무원의 갈등관리방식 변화와 리더십의 변화를 제안할 수 있다. 따라서 5개 갈등관리방식별로 나누어 분석하는 것이 타당하기 때문에 모형을 경쟁, 협력, 타협, 회피, 순응으로 구분하였다.

V. 분석 결과 및 논의

1. 기술통계

총 응답자 384명 중 남성이 79.2%, 여성은 20.8%이었다. 연령대를 보면 40대가 42.4%로 가장 많았으며, 50대와 30대는 각각 28.6%, 25.8%로 비슷한 비중인 반면, 20대는 3.1%로 비중이 가장 적었다. 응답자들의 직급 구성을 보면, 5급이 41.9%로 가장 많았으며, 4급이 24.2%, 6급이 13.8%로서 4급~6급이 총 응답자의 약 80%를 차지하였다. 반면, 3급 이상과 7급 이하의 비중은 적었으며, 특히 8급과 9급의 비중이 가장 적

-
- 2) 설문조사는 총 11개 기관을 대상으로 실시되었으나, 연구주제와의 적합성 및 분석의 엄밀성을 위해 중앙행정기관이 아닌 사례와 소속기관에 해당되는 사례를 제외하였다.
 - 3) 경로분석에서는 5개 독립변수 간 상관성이 높아 로그우도함수로 치환하여 최대우도법(Maximum Likelihood Estimate)을 통한 변수 간 관계를 추정하는 과정에서 모형의 적합도가 낮다는 문제가 있어서 5개 독립변수별 경로모형을 설정, 표준화된 효과로 변수 간 영향관계를 측정, 분석하였다. 이와 같은 경로분석의 결과는 별도로 실행한 Baron & Kenny(1986)의 매개회귀분석모형의 결과와 일치하는 것을 확인하여 경로모형 분석결과의 신뢰성을 확보하였다.

게 나타났다.

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 특성

	구분	빈도(명)	비율(%)
성	남성	304	79.2
	여성	80	20.8
연령	20대	12	3.1
	30대	99	25.8
	40대	163	42.4
	50대	110	28.6
직급	3급 이상	30	7.8
	4급	93	24.2
	5급	161	41.9
	6급	53	13.8
	7급	28	7.3
	8급	10	2.6
	9급	9	2.3

〈표 3〉에서 Thomas & Kilmann(1975)의 30개 문항을 토대로 응답자들의 갈등관리 방식의 평균을 보면, 타협이 7.81로 가장 높았으며, 순응-협력-회피-경쟁의 순으로 나타났다. 특히 조직 내 갈등 상황이 발생할 경우 독단적이고 비협조적인 경쟁이 가장 낮게 나타났다. 정서적 몰입으로 측정된 조직몰입의 평균은 4.04로 비교적 높은 수준으로 나타났다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 평균도 유사한 수준으로 나타나 직속상관의 리더십에 대해 변혁적 리더십 또는 거래적 리더십으로 비슷하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 특히 변혁적 리더십 중에서는 직속상관의 카리스마에 대한 인식이 높은 반면, 부하에 대한 개별적 배려에 대한 인식은 낮았으며, 거래적 리더십 중에서는 예외 관리에 대한 인식이 높은 반면, 상황에 대한 적절한 보상에 관한 인식은 상대적으로 높지 않았다.

〈표 3〉 주요 변수들의 기술통계

변수	구분	평균	표준편차
갈등관리방식	경쟁	4.51	
	협력	5.25	
	타협	7.81	
	회피	5.71	
	순응	6.71	
조직몰입	정서적 몰입	4.04	.640
변혁적 리더십		3.69	.687
	카리스마	3.79	.675
	동기부여	3.73	.737
	지적 자극	3.74	.747
	배려	3.64	.764
거래적 리더십		3.71	.678
	상황 보상	3.61	.751
	예외 관리	3.86	.601

2. 변수 간 관계

먼저 경로모형의 적합도를 보면, 절대적합지수인 GFI, RMSEA 값이 기준값 범위에 포함되어 모형의 전반적인 적합도가 확보되었음을 알 수 있다. 증분적합지수는 기본 모형에 대한 포화모형(saturated model)의 부합도를 평가하는 지수로서 NFI, CFI값이 기준치를 충족하고 있다. 따라서 5개의 경로모형은 대체로 변수 간 관계 분석에 적합하다고 할 수 있다.

〈표 4〉 경로모형 적합도 검증 결과

	절대적합지수				증분적합지수	
	χ^2	GFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI
기준값	$p>0.05$	≥ 0.9	-	0.5~0.8	≥ 0.9	≥ 0.9
경쟁	83.95	0.904	0.093	0.725	0.903	0.917
협력	83.58	0.907	0.094	0.626	0.914	0.926
타협	84.16	0.908	0.094	0.658	0.912	0.915
회피	92.06	0.907	0.092	0.705	0.929	0.907
순응	84.51	0.905	0.094	0.707	0.906	0.914

〈표 5〉의 분석결과를 보면, 경쟁 모형에서는 경쟁형과 조직몰입 간 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계(.037)가 나타나고 있다. 즉 조직 내 갈등에 대해 자신의 입장을 고수하면서 타인에게 괴로움을 주는 경쟁적 갈등관리방식을 취할수록 조직몰입이 높아짐을 알 수 있다. 또한 경쟁적 방식과 리더십 간 관계는 유의미하지 않으나, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직몰입과 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있으며, 거래적 리더십에 비해 변혁적 리더십이 조직몰입에 더 큰 긍정적 영향을 주고 있다. 즉 공무원들이 리더가 자신들을 교환 또는 거래의 관점에서 접근하여 보상을 유인책으로 성과를 유도하는 거래적 관계로 인식하는 것보다 자신들을 리더로 변화시키고 리더들을 도덕적 행위자로 변화시키는 상승관계와 상호자극관계로 인식할수록(Kuhnett & Lewis, 1987: 648) 그들의 조직몰입은 더욱 증가하고 있다.

협력 모형에서는 협력적 방식과 조직몰입 간 유의미한 관계가 나타나지 않고 있으며, 변혁적 리더십뿐 아니라 거래적 리더십에 대한 협력의 영향도 유의미하지 않았다. 그러나 경쟁과 유사하게 조직몰입에 대해서는 거래적 리더십(.152)에 비해 변혁적 리더십의 긍정적 영향(.415)이 더 크게 나타나고 있다. 즉 공무원이 직속상관의 리더십을 변혁적 리더십으로 인식할수록 이들의 조직몰입이 높아지며, 거래적 리더십에 비해 그 영향이 더욱 크다. 결국 조직 내 갈등이 발생할 경우 공무원이 갈등당사자 모두의 입장이 똑같이 중요하여 함께 통합적인 해결책을 찾으려고 하는 협력이 가장 이상적인 갈등관리 방식으로서 조직몰입에도 유의미한 영향을 준다는 김영곤(2017), 송미선·김동춘(2005), 임성욱(2005), 주효진·권이주(2015)의 연구결과와는 다른 발견이다.

타협 모형에서도 타협적 방식과 리더십간 유의미한 관계가 나타나지 않고 있으며, 공무원들이 타협적으로 갈등을 관리할수록 그들의 조직몰입도 유의미하게 변화하지 않음을 알 수 있다. 그러나 리더십과 조직몰입 간 유의미한 정(+)의 관계는 나타나고 있다. 비록 경로계수의 유의성은 존재하지 않지만, 조직 내 갈등이 발생할 경우 공무원이 신속한 해결책을 구하려고 하는 현실 타협적인 방식을 선택할수록 오히려 조직몰입은 감소되는 현상이 나타나고 있다.

회피 모형에서는 조직 내 갈등이 발생할 경우 이를 즉각 해결하는 대신 자신의 이해관계를 충족시킬 가능성이 낮아서 결국 회피적 방식으로 관리할수록 공무원들은 직속상관의 변혁적 리더십에 대한 인식이 낮아지며, 이들의 조직몰입도 낮아지고 있다(-.059). 이는 회피적 방식이 팀 몰입을 감소시키고(이준호, 2005) 인간관계 만족을 감소시키며(김영곤, 2017) 또는 조직몰입을 감소시킨다(주효진·권이주, 2015)는 연구와

동일한 발견이다. 회피에 의해서는 갈등이 해소되는 것이 아니라 재발 가능성이 상존하여 결국 갈등이 재발할 때까지 긴장과 피로도가 높아지기 때문에 이들의 조직몰입이 감소하는 것으로 풀이된다. 아울러 변혁적 리더십과 조직몰입 간 유의미한 정(+)의 관계(.378), 거래적 리더십과 조직몰입 간 유의미한 정(+)의 관계(.175)가 나타나고 있어 구성원이 직속상관의 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 인식할수록 조직몰입이 증가한다는 전대성(2019)의 연구와 유사한 결과가 나타나고 있다.

마지막으로 순응 모형에서는 공무원들의 순응적 방식이 그들이 인식하고 있는 직속상관의 리더십 및 조직몰입(-.025)에는 유의미한 영향을 미치지 못하고 있다. 특히, 경로계수의 유의성은 존재하지 않지만, 임성옥(2005)의 연구와는 달리 순응적 방식으로 갈등을 관리할수록 오히려 공무원의 조직몰입은 낮아지고 있다. 즉 조직 내 갈등이 발생할 때 상대방과의 조화 또는 화합이 필요할 경우 등 공무원이 갈등당사자와 가급적 조화를 추구하고자 하는 태도는 부득이 자신의 관심사도 포기하려는 성향과 가까워 결국 공무원 자신과 조직을 동일시하는 정서적 몰입이 낮아지는 것으로 보인다. 조직몰입에 대한 변혁적 리더십의 유의미한 정(+)의 관계(.422)는 나타나고 있으며, 이는 조직몰입에 대한 거래적 리더십의 유의미한 정(+)의 관계(.160)보다 크게 나타났다.

〈표 5〉 경로모형 분석 결과

구분	경로	비표준화 경로계수
모형1 (경쟁)	경쟁 → 변혁적 리더십	.014
	경쟁 → 거래적 리더십	.010
	경쟁 → 조직몰입	.037***
	변혁적 리더십 → 조직몰입	.408***
	거래적 리더십 → 조직몰입	.154***
모형2 (협력)	협력 → 변혁적 리더십	.018
	협력 → 거래적 리더십	.010
	협력 → 조직몰입	.022
	변혁적 리더십 → 조직몰입	.415***
	거래적 리더십 → 조직몰입	.152***
모형3 (타협)	타협 → 변혁적 리더십	.000
	타협 → 거래적 리더십	-.005
	타협 → 조직몰입	-.001
	변혁적 리더십 → 조직몰입	.407***
	거래적 리더십 → 조직몰입	.150***

모형4 (회피)	회피 → 변혁적 리더십	-.046***
	회피 → 거래적 리더십	-.020
	회피 → 조직몰입	-.059***
	변혁적 리더십 → 조직몰입	.378***
	거래적 리더십 → 조직몰입	.175***
모형5 (순응)	순응 → 변혁적 리더십	.004
	순응 → 거래적 리더십	-.000
	순응 → 조직몰입	-.025
	변혁적 리더십 → 조직몰입	.422***
	거래적 리더십 → 조직몰입	.160***

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

3. 리더십의 매개 역할

리더십의 매개 효과를 구체적으로 알아보기 위해 경로모형의 표준화된 총 효과, 직접효과, 간접효과를 분석하였다. 직접효과는 갈등관리방식이 조직몰입에 미친 영향을 의미하며, 간접효과는 조직몰입에 대한 갈등관리방식의 영향 중 리더십을 매개로 미친 영향을 의미하고, 총 효과는 위 두 효과를 합한 영향을 의미한다. 분석결과, 리더십의 매개 효과가 유의미하게 나타난 방식은 경쟁과 회피인 반면, 그렇지 않은 방식은 협력, 타협, 순응이었다.

먼저, 경쟁적 방식에서 도출된 총 효과는 .208, 직접효과는 .173 및 간접효과는 .035로 나타났다. 이는 조직 내 갈등에 대해 자기방식을 취하며 신속하고 독단적 태도를 취할수록 이들의 조직몰입이 약 .208만큼 증가함을 의미한다. 이 중 갈등에 대해 경쟁적 방식을 취할수록 조직몰입은 .173만큼 직접 증가하지만, 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 의해서는 약 .035만큼 증가하고 있다. 조직몰입에 대한 변혁적 리더십의 총 효과(.453)와 거래적 리더십의 총 효과(.151)를 고려해 볼 때, 변혁적 리더십의 매개 역할이 더 크다는 것을 추론할 수 있다. 결국 경쟁적 갈등관리방식과 조직몰입 간 관계에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 정(+)의 매개 역할을 하고 있는 것을 확인할 수 있다.

회피적 방식에서 도출된 총 효과는 -.295이며, 그 중 직접효과는 -.205, 간접효과는 -.090으로 나타나고 있다. 즉 구성원들이 조직 내 갈등상황을 해결하려고 할 때 불가피하게 발생하는 지속적인 의견불일치로 인한 불필요한 긴장을 꺼려하여 갈등해결을 미루거나 회피하려는 태도를 지닐수록 조직몰입은 약 .295만큼 감소하게 된다. 회

피적 방식에서도 리더십의 매개 역할이 유의미하게 나타나고 있다. 구성원들의 회피적 방식에 의해서는 직접적으로 약 .205만큼 조직몰입이 감소하며, 상관의 리더십에 의해 약 .090만큼 조직몰입이 감소한다. 특히 거래적 리더십의 총 효과(.154)와 변혁적 리더십의 총 효과(.412)를 볼 때, 회피적 태도를 지닌 공무원들의 경우 상관의 리더십을 변혁적 리더십으로 인식할 경우 변혁적 리더십의 매개 역할이 크다는 것을 알 수 있다.

요컨대, 갈등에 대해 경쟁적, 회피적 방식을 취한 공무원들의 조직몰입에 리더십의 매개 역할이 유의미하게 나타나고 있다. 즉 갈등에 대해 경쟁적 방식을 취한 공무원들은 상관의 변혁적 리더십의 매개 역할에 의해 그들의 조직몰입이 증가하는 반면, 회피적 방식을 취한 공무원들은 상관의 변혁적 또는 거래적 리더십에 의해 오히려 그들의 조직몰입이 감소하는 경향이 있다. 반면, 갈등에 대해 협력적, 타협적, 순응적 방식을 취한 경우 그들의 조직몰입 변화를 설명하는 데 있어서 리더십의 매개 역할은 유의미하지 않았다.

〈표 6〉 표준화된 총 효과, 직접효과, 간접효과

구분	종속변수	경로계수	갈등관리유형	거래적 리더십	변혁적 리더십
경쟁	조직몰입	직접효과	.173**	.151	.453
		간접효과	.035**	.000	.000
		총 효과	.208***	.151***	.453***
협력	조직몰입	직접효과	.075	.141	.418
		간접효과	.027	.000	.000
		총 효과	.102	.141	.418
타협	조직몰입	직접효과	-.008	.138	.458
		간접효과	-.002	.000	.000
		총 효과	-.010	.138**	.458**
회피	조직몰입	직접효과	-.205*	.154	.412
		간접효과	-.090**	.000	.000
		총 효과	-.295***	.154***	.412***
순응	조직몰입	직접효과	-.086	.139	.392
		간접효과	.005	.000	.000
		총 효과	-.081	.139***	.392***

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

V. 결 론

이 연구는 공공조직 내 다양한 갈등 상황에 대해 공무원들이 취하게 되는 관리방식에 따라 조직몰입이 어떻게 달라지는지, 그리고 그 과정에서 상관의 리더십에 대한 공무원의 인식이 어떤 매개 역할을 하는지에 주목하였다. 분석결과, 경쟁적 방식이 조직몰입에 유의미한 긍정적 영향을 미치는 반면, 회피적 방식은 조직몰입에 유의미한 부정적 영향을 미치고 있었다. 이는 순응적 방식이 조직 효과성을 증가시킨다는 임성옥(2005)의 연구와는 다소 차별화된 발견이다.

공공조직 내부에서도 민간조직과 유사한 갈등 상황이 발생하며 다양한 갈등 상황에서 개인이 상황에 따라 선택하게 되는 방식에 의해 갈등 상황은 달라질 수 있다(DeChurch & Marks, 2001). 따라서 공공조직 내 갈등이 발생할 경우 공무원의 조직몰입을 제고하기 위해서는 갈등 상황과 성격에 따라 유연하게 경쟁적 방식을 취하도록 유도하는 것이 바람직하다. 단, 독단적·비협조적 특성을 고려할 때, 조직 내 갈등으로 인해 이들의 조직몰입이 단기간 내 크게 감소하고 있는 상황 등 조직 가치와 개인 가치 간 현격한 괴리가 발생하여 조직 동일시에 어려움을 겪는 경우에 한해 조직몰입을 제고하기 위한 방법으로 활용될 필요가 있다.

또한 경쟁적 및 회피적 갈등관리 방식과 조직몰입 간 관계에서 리더십의 매개 역할도 유의미하게 나타났다. 즉 공무원들이 갈등에 대해 독단적이지만 비협력적 태도를 지닐 경우 직속상관의 리더십 인식 유형에는 유의미한 차이는 없으나, 변혁적 리더십으로 인식할수록 그들의 조직몰입은 높게 나타났다. 결국 공무원들이 일선에서 경쟁적 방식으로 갈등을 관리할 경우 직속상관이 변혁적 리더십을 보일 때 공무원의 경쟁적 방식과 직속상관이 지닌 변혁적 리더십의 능동적(proactive)이고, 창의적이며 혁신적 성격이 상호 부합함으로써 이것이 조직몰입의 동력이 되고 있는 것으로 보인다. 반면, 공무원들이 일선에서 비독단적이고 비협조적 태도로 갈등을 관리할 경우 직속상관의 변혁적 리더십에 대한 인식은 감소한다. 이에 조직몰입에 대한 리더십의 부정적 매개 역할을 고려해 볼 때 회피적 방식은 조직몰입 관점에서는 가급적 지양해야 할 태도라고 볼 수 있다.

결국 공무원 개인의 갈등관리방식과 직속상관의 리더십이 부합해야 공무원의 조직몰입에 리더십의 긍정적 매개 역할이 나타난다. 특히 비상 상황 또는 조직의 생존을 위해 불가피한 경우, 개인은 상대방에게 양보를 권유하는 것이 낫다는 태도를 견지하

고, 동시에 직속상관은 적극적인 동기부여와 혁신적·창의적인 방식으로 부하를 리더로 간주한다면 이들의 조직몰입이 더욱 높게 나타날 수 있다. 다만, 모든 조직 내 갈등 상황에 대해 획일적으로 경쟁적 방식을 견지하여 갈등 상황을 해결하도록 유도하는 것은 바람직하지 않다.

마지막으로, 이 연구는 리더십의 구성개념 타당성이 낮을 수도 있기 때문에 공무원의 갈등관리방식과 조직몰입 간 관계에서 리더십의 매개 역할이 과대 또는 과소 추정되었을 한계도 존재한다. 이는 직속상관으로부터 직접 측정한 리더십을 매개변수로 활용할 경우 그 매개 효과는 다르게 나타날 수도 있기 때문이다. 아울러 제한된 표본에 대한 연구결과를 모든 공공조직에 적용하기 어려운 일반화의 한계도 온전히 이 연구의 한계로 남아있다.

참고문헌

- 강병준. (2018). 갈등관리 교육효과성과 조직효과성의 영향 관계 연구. 『한국정책학회보』, 27(3): 61-89.
- 김영곤. (2017). 조직 내 인간관계 만족과 갈등에 미치는 대인적 갈등관리방식의 차별적 영향: 우리나라 일반국민을 대상으로. 『분쟁해결연구』, 15(1): 137-178.
- 김태훈 외. (2008). 공업계 고등학교 교사의 갈등관리 유형과 직무만족도 분석. 『한국기술교육학회지』, 8(2): 127-142.
- 김호균. (2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. 『한국사회와 행정연구』, 18(2): 23-49.
- 김호정. (2011). 갈등유형과 갈등관리방식의 관계: 교육행정직 공무원들을 대상으로. 『한국조직학회보』, 8(2): 111-140.
- 류은영·박형준. (2009). 리더십 행동유형과 조직몰입, 직무만족 간의 구조적 관계에 관한 연구: 9개 책임운영기관 공무원의 인식을 중심으로. 『정부학연구』, 15(3): 205-240.
- 박정호. (2017). 윤리적 리더십과 공공봉사동기(PSM)에 관한 연구: 공직가치에 대한 시사점을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 16(2): 201-227.
- 송미선·김동춘. (2005). 유치원 교사의 갈등관리 유형과 조직효과성과의 관계. 『유아교육연구』, 25(5): 55-74.
- 심규익. (2016). 상사가 발휘하는 리더십스타일이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향. 『한국거버넌스학회보』, 23(2): 51-69.
- 은재호·장현주. (2012). 갈등관리방식이 조직효과성에 미치는 영향: 개인 특성요인의 조절효과

- 를 중심으로. 「행정논총」, 50(4): 23-51.
- 이선우 외. (2000). 공무원의 갈등관리유형과 민원행정서비스 만족도: 서울시 24개 구청 민원행정서비스를 중심으로. 한국행정학회 2000년도 추계학술대회 발표논문집.
- 이준호. (2005). 우리나라 서비스 기업에서 팀리더의 갈등관리방식이 팀구성원들의 조직공정성 지각과 팀몰입에 미치는 영향에 대한 연구. 「서비스경영학회지」, 6(3): 107-140.
- 임성욱. (2005). 사회복지사의 갈등지각수준 및 갈등관리방법과 조직효과성의 관계에 관한 연구. 「정부학연구」, 11(1): 242-266.
- 전대성. (2019). 상관리더십에 대한 인식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 직무스트레스의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(3): 129-155.
- 정종원(2013). 조직 내 갈등이 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 실증적 인과관계 분석을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 24(2): 461-482.
- 주효진·권이주. (2015). 최고관리자의 갈등관리방식과 조직몰입에 대한 실증분석: 청주시 사회복지기관을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 14(4): 149-175.
- Amason, A. C. (1996). "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams." *Academy of Management Journal*, 39(1): 123-148.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). "Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making and Organizational Performance." *International Journal of Conflict Management*, 5(3): 239-253.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Benkhoff, B. (1997). "Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance." *Human Relations*, 50(6): 707-726.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *Managing Intergroup Conflict in History*. Gulf Publishing Company.
- Boonsathorn, W. (2007). "Understanding Conflict Management Styles of Thais and Americans in Multinational Corporations in Thailand." *International Journal of Conflict Management*, 18(3): 196-221.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

- Conger, J. A. (1999). "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research." *The Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- Cook, J., & Wall. T. (1980). "New York Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment." *Journal of Occupational Psychology*, 53(1): 39-52.
- Cupach, W., & Canary, D. (1997). *Competence in Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). "Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management." *International Journal of Conflict Management*, 12(1): 4-22.
- Gersick, C. J. G. (1988). "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development." *The Academy of Management Journal*, 31(1): 9-41.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles." *International Journal of Conflict Management*, 11(3): 200-226.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models." *Academy of Management Journal*, 36(5): 951-995.
- Jehn, K. A. (1997). "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups." *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 530-557.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups." *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 741-763.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis." *The Academy of Management Review*, 12(4): 648-657.
- Lawyer, J. (1994). *Negotiation: Theory and Practice*. Henneberry Hill Consultants.
- Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1991). "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
- _____. (1982). *Employee-organization Linkages*. New York, NY: Academic Press.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior."

Journal of Applied Psychology, 71(3): 492-499.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T., & Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York, NY: McGraw-Hill.

Rahim, M. A. (1983). "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict." *Academy of Management Journal*, 26(2): 368-376.

Robbins, S. P. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Non-traditional Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Steers, E. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1975). "The Social Desirability Variable in Organizational Research: An Alternative Explanation for Reported Findings", *The Academy of Management Journal*, 18(4): 741-752.

Abstract and Key Words

The Relationship between Conflict Management Mode within Public Organizations and Organizational Commitment: Focusing on the Intervening Effect of Leadership

Chang, Hyunjoo

Hankuk University of Foreign Studies

This article aims at determining how conflict management mode chosen by public servants affect their organizational commitment when conflict occurs within a public organization, and what role leadership plays in the relationship. As a result, organizational commitment increased significantly as public servants selected a competing mode of conflict management, whereas organizational commitment decreased significantly as they took an avoidable mode. In addition, the intervening role of leadership was found to be significant in the relationship between competing and avoiding modes of conflict management and organizational commitment. In particular, public servants with an assertive but non-cooperative mode toward conflict increased their organizational commitment to the more they perceived the leadership of their supervisor as a transformational leadership. It suggests that if the organization faces an emergency situation, the effect of the competitive mode of public servants and the transformational leadership of their supervisors might result in enhancing their organizational commitment.

[Key Words: Individual Conflict Management Mode, Organizational Commitment, Leadership, Intervening Effect]