

연구논문

갈등유형과 갈등관리방식의 관계: 교육행정직 공무원을 대상으로*

김 호 정**

- I. 서론
- II. 갈등의 유형과 관리방식
- III. 갈등유형과 갈등관리방식의 관계
- IV. 분석결과 및 논의
- V. 결론

〈요약〉

본 연구는 학교조직 내에서 행정직원이 교사와 관계에서 인식하는 갈등의 유형과 그들이 사용하는 갈등관리방식을 조사하여 분석하는 것이다. 조사대상은 행정직원으로 한정했고, 분석단위는 개인이 된다. 분석에 이용된 자료는 부산광역시교육청 산하 초·중·고등학교에 근무하는 교육행정직 공무원들을 대상으로 실시된 설문조사 240부였다. 본 연구에서 나타난 주요 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 직무갈등은 약할수록 순응 방식을 선호하고, 관계갈등은 강할수록 지배나 회피 방식을, 약할수록 통합 방식을 선호한다. 둘째, 순응은 직무갈등을 완화시키고 통합은 직무갈등과 관계갈등을 완화시키지만, 지배와 회피는 직무갈등과 관계갈등을 심화시키는 역할을 한다. 셋째, 통합은 직무갈등과 관계갈등 간의 관계에서 일부 조절효과를 발휘하나 지배, 순응, 회피, 타협은 의미있는 조절작용을 하지 못한다. 넷째, 전반적으로 갈등이 약할 때는 통합이나 순응을 선호하게 되고, 여기서 통합과 순응은 직무갈등, 관계갈등과 상호작용을 통해 갈등을 약화시키는 “선순환 과정”을 거친다. 다섯째, 전반적으로 갈등이 심할 때는 지배나 회피를 선호하고, 이 경우 지배와 회피는 직무갈등, 관계갈등과 상호작용을 통해 갈등을 심화시키는 “악순환 과정”을 거친다.

[주제어: 갈등유형, 직무갈등, 관계갈등, 갈등관리방식, 갈등정도]

I. 서론

갈등의 당사자들은 나름대로 자신의 갈등대처 방식을 갖는다. 그래서 갈등이 발생할 경우 갈등을 관리하거나 해결하는 방법도 다양해진다. 여러 방법 중에서

* 이 논문은 부산대학교 자유과제 학술연구비(2년)에 의하여 연구되었음

** 부산대학교 행정학과 교수(junghyun@pusan.ac.kr)

조직효과성에 도움을 줄 수 있는 방법을 알아낼 수 있다면 조직관리 측면에서 의미있고 유익한 일이다. 이를 위해 조직효과성 변수와 갈등관리 변수의 관계를 직접 분석함으로써 바람직한 갈등관리방식을 가려낼 수는 있다. 그러나 이렇게 찾아 낸 관리방식은 어떤 상황에서도 적용되는 일반적인 것이라고는 보기 곤란하다. 조직효과성 향상에 도움이 되는 갈등관리방식이라고 하더라도, 특정 갈등 유형에는 효과적인 것이 될 수 있으나 다른 유형의 갈등에는 효과적이지 아닐 수 있기 때문이다. 이런 의미에서 각 갈등의 유형에 적합한 갈등관리방식을 발견하는 연구가 필요하다고 하겠다. 본 연구는 다양한 갈등상황 중에서 갈등의 유형이라는 상황에 초점을 맞추어 갈등관리방법과 관계를 규명하고자 한다.

여기서 “적합성”이나 “바람직함”의 기준은 궁극적으로 조직효과성을 높이는 것이라고 본다. 먼저 갈등유형을 직무갈등과 관계갈등으로 구분한다. 선행연구들에 의하면 관계갈등은 일반적으로 조직효과성을 떨어뜨리는 역기능이 우세하고, 직무갈등은 순기능도 일부 있지만 관계갈등으로 전이로 인해 순기능보다는 역기능이 강하게 나타난다(김호정, 2009). 따라서 직무갈등과 관계갈등을 완화시키는 관리방식이 결과적으로 조직효과성에 도움이 되는 적합한 것이라 볼 수 있으며, 나아가 직무갈등과 관계갈등의 관계를 약화시키는 관리방식도 바람직한 것이라 추론할 수 있다. 두 가지 유형의 갈등을 모두 완화시키는 것이 적합하거나 바람직한 관리방식이라고 해서 갈등의 유형과 관리방식이 무관하다는 의미는 아니다. 직무갈등과 관계갈등을 약화시키는 관리방식이 서로 다를 수 있기 때문이다.

갈등유형에 따른 적합한 갈등관리방식의 발견은 갈등관리방식이 각 유형의 갈등에 미치는 영향분석을 통해 가능하게 된다. 현실적으로 갈등의 유형과 관리방식의 영향관계는 일방적이 아니라 쌍방적이라고 보아야 한다. 갈등유형과 관리방식의 관계를 제대로 규명하기 위해서는 상호영향의 과정을 살펴보아야 하고, 그러기 위해서 갈등의 유형이 관리방식에 미치는 영향도 분석할 필요가 있다.

본 연구와 관련한 선행연구를 검토해 보면, 갈등유형과 갈등관리방식의 관계를 상호분석한 연구들과 직무갈등과 관계갈등 간 관계에 대한 갈등관리방식의 조절효과에 관한 연구들이 상당히 진행되었음을 알 수 있다. 그러나 이러한 선행연구들을 국내에서는 찾기 힘들고 더구나 행정조직을 대상으로 한 경우는 거의 없었다. 본 연구에서 학교 내 행정직원(공무원)을 대상으로 하는 개인 간 갈등문

제 즉, 행정직원이 인식하는 교사와 갈등문제를 갈등의 유형과 관리방식에 초점을 맞추어 분석함으로써, 행정조직 내 개인 간 갈등의 합리적 관리방식을 제시하고 향후 갈등연구에 도움이 되고자 한다. 본 연구의 결과는 행정조직 뿐만 아니라 기업조직이나 그 밖의 다른 조직들의 갈등연구에도 참고가 될 수 있고, 조직 간 혹은 집단 간 갈등연구에도 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구의 목적은 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 갈등유형(직무갈등, 관계갈등)과 갈등관리방식의 관계를 분석하고자 한다. 갈등유형에 따라 갈등관리방식은 어떻게 달라지고, 거꾸로 갈등관리방식에 따라 직무갈등과 관계갈등은 어떻게 변하는가 즉, 갈등유형은 갈등관리방식에 어떤 영향을 미치고, 갈등관리방식은 두 가지 유형의 갈등에 각각 어떤 영향을 미치는지 확인하고자 한다. 둘째, 직무갈등과 관계갈등 간에 갈등관리방식은 조절작용을 하는지 밝혀보고자 한다. 다시 말해 직무갈등과 관계갈등의 관계를 강화시키거나 약화시키는 관리방식은 어떤 것인지 찾아본다.

II. 갈등의 유형과 관리방식

1. 갈등유형

앞에서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 갈등을 “직무갈등”(task conflict)과 “관계갈등”(relationship conflict)으로 구분하고자 한다. 조직 내 개인 간 갈등연구에서 가장 보편적으로 사용되는 갈등유형이 이 두 가지이며, 갈등유형과 갈등관리방식의 관계를 다룬 선행연구에서도 대부분 이런 분류방법을 따르고 있다.

직무갈등은 인지적 갈등, 본질적 갈등, 내용 갈등, 현실적 갈등이라는 용어들과 유사한 의미로 사용되지만, 자원의 배분, 절차와 정책, 사실의 판단과 이해와 등과 같은 직무의 내용과 관련하여 집단구성원들 간에 관점, 생각, 견해 등의 차이가 존재할 때 발생한다. 한편 관계갈등은 정의적 갈등, 감정적 갈등과 유사한 의미를 지니고 이러한 용어들과 상호교환적으로 사용되고 있는데, 성격, 가치관, 개인적 기호, 정치적 선호 등과 같이 직무와는 무관한 문제들에서 집단구성원들

간 차이가 존재할 때 주로 발생하며, 긴장, 화, 증오가 동반되는 경우가 많다(Jehn & Bendersky, 2003: 200; De Dreu & Weingart, 2003: 741; Jehn, 1995: 258).

직무갈등과 관계갈등은 개념상으로는 명확히 구분되지만 현실적으로는 상호 관련된 경우가 많다. 그 이유는 두 가지로 설명될 수 있다. 첫째, 조직생활에서 구성원들이 경험하는 갈등들은 순수한 직무갈등이나 순수한 관계갈등은 매우 드문 편이고 대부분의 갈등은 두 가지 갈등요소를 함께 내포하고 있다. Ohbuchi & Suzuki(2003: 62)는 직장 내에서 구성원들 간에 사회적 상호작용 속에서 발생하는 갈등은 대부분 직무와 직·간접으로 연관된 것이므로 순수한 관계갈등은 존재하기 어렵고, 견해와 관점의 차이로 발생하는 직무갈등도 부분적으로는 개인 간 신념, 가치관, 성격 등의 차이로 인한 것이므로 관계갈등의 요소가 배제된 순수한 직무갈등도 존재하기 어렵다고 한다. 그렇지만 직무갈등과 관계갈등을 구분하는 기준은 갈등이 안고 있는 핵심적인 문제가 직무와 인간관계 중에서 어느 쪽이 더 강인가에 두고 있다. 둘째, 직무갈등은 관계갈등으로 확산되고 관계갈등은 직무갈등으로 전파되어 결국 직무갈등이 강해질수록 관계갈등도 강해지고 관계갈등이 깊어질수록 직무갈등도 따라서 강해지는 경우가 많다. 이러한 상호영향의 과정을 통해 두 가지 갈등 간에는 문화에 따라 다소 차이는 있지만 비교적 높은 상관관계를 보이고 있다.

갈등연구의 초창기부터 주요 관심은 갈등의 순기능과 역기능 문제였다. 전통적으로 갈등의 역기능이 강조되었으나 조직 내 창의, 쇄신, 경쟁 등이 중시되면서 순기능도 제기되었다. 갈등의 순기능을 주장하면서 갈등의 유형구분이 부각되었고, 이때 주로 활용된 구분이 직무갈등과 관계갈등이었다. 갈등의 역기능은 주로 관계갈등에서 나타나지만, 직무갈등은 조직 내 창의성 증진과 학습기회를 부여하여 의사결정의 질을 향상시키는 순기능을 하는 측면이 있다고 보았기 때문이다. 그러나 예상과는 달리 현실적으로 직무갈등은 관계갈등을 유발하고 직무갈등과 관계갈등의 상호관련성이 인정되면서 직무갈등은 순기능보다 역기능이 더 강하게 표출되었으며 직무갈등의 이러한 부정적 효과는 2000년 이후 연구들의 보편적 현상이 되었고 한국에서도 마찬가지로 나타났다(De Dreu & Weingart, 2003: 743; 김호정, 2009). 이런 맥락에서 갈등관리방식의 효과성과 바람직함을 논할 때에도 관계갈등은 물론 직무갈등도 줄이는 데에 초점을 맞추는 것이 현실적

타당성을 지닌다고 하겠다. 즉, 관계갈등과 직무갈등을 줄일 수 있는 갈등관리방식이 바람직하다고 볼 수 있다.

2. 갈등관리방식

갈등에 관한 다양한 연구들 중에서도 갈등을 다루는 방식은 많은 학자들의 관심과 연구의 대상이 되어 왔는데, 학술적으로는 “갈등관리방식”(conflict management style), “갈등해결방식”(conflict resolution style), “갈등처리방식”(conflict handling style)이라는 용어들로 사용되고 있다. 이 용어들의 의미는 정확히 일치하지 않으나 대체로 유사한 의미로 사용되고 있으며¹⁾ 이 중에서 “갈등관리방식”이 보편적으로 사용되는 것 같다. 갈등관리방식은 갈등상황에 직면하여 개인들이 보이는 특징적 행태의 의미로 규정하는 경우도 있고, 갈등을 바람직한 방향으로 이끄는 과정이라는 의미로 갈등관리방식을 사용하는 경우도 있다.²⁾

본 연구의 갈등관리방식은 조직 내 개인이 다른 개인들과 갈등을 겪을 때 어떻게 대처해 나가는가를 조사하고 분석하려는 것이지, 조사대상자가 조직효과성 향상을 위해서 갈등을 어떻게 해결해 나가는가를 조사하는 것은 아니다. 갈등해결방식을 주제로 한 대부분의 연구들도 본 연구와 같은 취지를 갖고 있다. 따라서 “바람직한 방향”보다는 “현실적 행태”에 초점을 두고 정의를 하는 것이 타당할 것이다. 이렇게 볼 때, “갈등대처방식”이 적합한 용어라고 인식되지만, 선행연구

1) Boonsathorn(2007: 199)은 “한 개인이 특정 유형의 갈등행태를 반복적으로 그리고 어떠한 상황에서도 표출하는 일반적 경향”을 갈등관리방식이라 하고, 갈등처리방식은 갈등과정에서 보이는 “비교적 안정적인 개인의 성향이나 개인적 차이”라고 한다. Posthuma & White III(2006: 243)는 갈등해결방식을 “사람들이 의견의 불일치(disagreement)나 분쟁(dispute)을 거치면서 나타내는 사회적 행태의 유형”이라고 정의했고, Holt & DeVore(2005: 167)는 갈등해결을 “갈등당사자들이 갈등의 해결에 도달하기 위해 사용하는 과정”이라고 정의했다. Gross & Guerrero(2000: 202)도 “개인이 분쟁을 처리하는 특성이나 습관적 방식”을 갈등관리방식의 의미로 사용하고 있다.

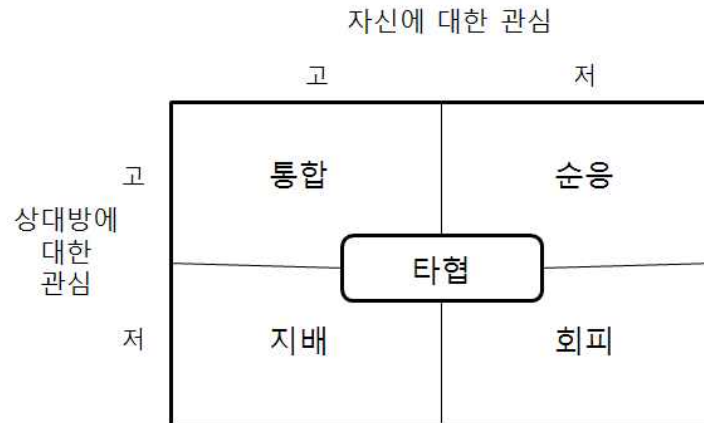
2) 예컨대 갈등관리를 “갈등이 확대되어 악화되는 것을 막고 갈등이 유리한 결과는 실현하는데 도움을 주는 구조나 조건을 마련하는 것”(이창원·전주상, 2003: 3)이라고 정의하거나, 갈등해결은 갈등을 역기능적, 부정적으로 인식하여 이를 제거하거나 해소해야 한다는 의미를 포함하고 갈등관리는 “갈등이 긍정적 영향을 발휘할 수 있도록 갈등의 수준이 높으면 감소시키고 지나치게 낮으면 순기능적 갈등유발을 통해 조직효율성을 증대시키는 것”이라는 입장도 있다(정용주, 2006: 35-36).

구들에서는 관리방식이 자주 사용되고 있으므로 본 연구에서는 갈등관리방식이라는 용어를 사용한다. 관련분야 학자들의 견해를 종합하면 갈등관리방식은 갈등에 직면하여 개인이 보이는 사회적 행태로서, 개인의 성향이나 특성이 반영되고, 반복적·안정적·일반적·습관적 경향의 행태라고 설명된다(Boonsathorn, 2007; Posthuma & White III, 2006; Gross & Guerrero, 2000). 따라서 본 연구에서는 갈등관리방식을 “갈등과정에서 개인의 특성이 반영되어 안정적이고 반복적으로 보이는 갈등관련 행태”라고 정의하기로 한다.

갈등관리방식을 다루는 대부분의 연구들은 이론적 틀로서 “이중적 관심모형”(Dual Concern Model)을 채택해 왔다(Desivilya & Yagil, 2005: 56). 이 모형은 1964년 Blake & Mouton에 의해 최초로 개발된 이후 여러 학자들에 의해 조금씩 변형되어 왔으며 주로 다섯 가지 관리방식을 이용하였다. 그 중에서 Rahim(1983)이 선행 모형들을 수정, 보완하여 새롭게 수립한 모형과 척도는 신뢰도와 타당도가 가장 높은 것으로 입증되었고(Rahim, 1983) 널리 활용되고 있으므로(Boonsathorn, 2007: 200) 본 연구에서도 Rahim(1983)의 모형을 이용하기로 한다.

Rahim(1983)의 이중적 관심모형은 갈등상황에서 개인이 채택하는 관리(대처)방법은 “자신에 대한 관심”(concern for self)과 “상대방에 대한 관심”(concern for the other party)이라는 두 가지 기본적인 동기에 의해 결정된다고 보는데, 이 두 가지 동기부여적 결정의 강점은 특수한 갈등상황에 따라 변할 수 있다는 것이다(Desivilya & Yagil, 2005: 56). 이런 의미에서 이 모형은 갈등유형과 갈등관리방식의 관계를 분석하기에 적절하다고 하겠다. 자신에 대한 관심(차원)은 개인이 자신의 관심을 충족시키려는 정도(높거나 낮음)를 설명하고, 상대방에 대한 관심(차원)은 개인이 상대방의 관심을 충족시키고자 하는 정도(높거나 낮음)를 설명한다. 이러한 두 가지 관심의 조합에 의해 <그림 1>과 같은 다섯 가지 구체적 갈등관리방식이 나온다(Rahim, 1983: 369).

〈그림 1〉 개인 간 갈등의 관리방식



〈그림 1〉에서 “통합”(integrating)은 자신과 상대방의 목표에 대해 모두 높은 관심을 보이고, 쌍방 모두의 욕구를 완전히 충족시켜주는 방법으로 “win/win” 해결을 도모하는 전략이다. 이 방법을 이용하는 사람은 갈등에 직접 대면하여 문제 해결을 위해 협력하면서 새롭고 창의적인 방법을 모색하고자 한다. 이런 의미에서 통합은 문제해결, 대면(confronting), 협동(collaborating)이라 부르기도 한다. “순응”(obliging)은 자신의 목표에 대해서는 낮은 관심을 보이지만 상대방의 목표에 대해서는 높은 관심을 보이는 방법으로, 자신의 욕구를 포기하고 상대방의 욕구를 들어줌으로써 갈등을 최소화하려는 전략이다. 이 방법을 사용하는 사람은 갈등상태에서도 조화와 협력을 강조하고 토론을 자제하므로, 더 이상의 의견불일치나 갈등의 고조를 유발하지 않는다. “지배”(dominating)는 자신의 목표에 대해서는 높은 관심을 보이지만 상대방의 목표에 대해서는 낮은 관심을 보이는 행태를 반영하는 것으로, 상대방의 욕구를 무시하면서 자신의 지위를 확보하거나 자신의 목표를 달성하기 위해 권한을 활용하려는 시도에서 전형적으로 나타나는 방법이다. 이 방법은 비난, 개인적 비판, 적대적 명령이나 위협, 반목적 농담(antagonistic jokes)이나 괴롭힘, 공격성 질문 등을 동반한다. “회피”(avoiding)는 자신의 목표와 상대방의 목표 모두에 대해 낮은 관심을 보이는 것으로, 갈등상황에서 벗어나고자 하고 불평을 억제하며 갈등을 겪고 있는 문제에 대해 개방적 토론을 회피하려는 수동적 전략이다. 회피 방식을 사용하는 사람은 갈등을 일으키는 상대방과

상호작용하는 것을 피하려고 하지만, 상대방은 갈등문제에 대해 의논하고 문제를 해결하기를 원할 수 있으므로 좌절감을 느낄 수 있다. 이는 갈등문제를 더 혼란에 빠뜨릴 수 있고 갈등당사자를 점차 냉담하고 고립감을 느끼게 할 수 있다. “타협”(compromising)은 자신의 목표와 상대방의 목표에 대해 모두 중간정도의 관심을 보이는 것으로, 양자는 모두 일부를 얻기 위해 일부를 포기하는 중간안을 모색하게 된다(Gross & Guerrero, 2000: 205-209; Boonsathorn, 2007: 220-221; Holt & DeVore, 2005: 168).

III. 갈등유형과 갈등관리방식의 관계

갈등유형과 갈등관리방식은 상호 영향을 미친다고 할 수 있다. 다시 말해 주된 갈등이 직무갈등이나 관계갈등이나에 따라 갈등관리방식이 달라질 수 있고, 주로 사용하는 갈등관리방식의 종류가 어떤 것인가에 따라 직무갈등과 관계갈등이 상이한 영향을 받을 수 있다. 여기서는 이 두가지 경우를 구분하여 살펴보기로 한다.

1. 갈등유형이 갈등관리방식에 미치는 영향

갈등을 겪고 있는 개인이나 집단은 갈등유형을 포함한 갈등상황에 따라 자신들의 갈등관리방식을 수정하게 된다(Tjosvold et al., 2006: 235). 갈등유형이 갈등관리방식에 미치는 영향의 과정은 Ohbuchi & Tedeschi의 이론으로 설명가능하다. 직무갈등은 주로 직무관련 문제를 두고 갈등을 일으키고, 관계갈등은 직무와 무관한 성격이나 가치관, 개인적 이해관계에 관련된 문제를 놓고 일으키는 갈등이다. 이처럼 갈등유형에 따라 갈등의 문제가 달라지는데, Ohbuchi & Tedeschi의 이론은 갈등을 겪고 있는 주된 문제에 따라 갈등당사자들의 주요 관심사가 달라지고, 관심사가 다르면 갈등관리전략(방식)도 달라진다는 것이므로(Ohbuchi & Suzuki, 2003: 64), 결국 갈등유형이 다르면 갈등관리방식도 달라지게 된다.

이 이론에서는 갈등의 대상이 되는 문제를 세 가지로 압축하여 갈등관리방식

과 관계를 설명한다(Ohbuchi & Suzuki, 2003: 64). 첫째, “직무수행과 관련된 문제”를 두고 갈등을 일으킬 때는 당사자들이 직무관련 문제점들의 해결이나 업무 절차의 개선에 보다 많은 관심을 갖게 되고, 이러한 업무지향적 관심은 집단이나 조직의 생산성을 향상시키고자 하는 동기를 부여하게 되며, 생산성 향상을 위해서는 서로 직접 대면하여 협력하고 설득하면서 문제해결방안을 찾게 되므로 갈등해결방식으로 주로 “통합”을 이용하게 된다. 즉, 직무관련 문제로 인한 갈등은 조직성과 향상에 대한 관심을 촉발시키고, 이러한 관심은 통합이라는 관리방식을 선호하게 한다는 것이다. 둘째, 경제적 보상, 불공정한 대우, 사회적 지위 등과 같은 “개인적 이해관계에 관한 문제”가 갈등의 핵심인 경우에는 갈등당사자들의 개인적 이해관계에 대한 관심을 불러일으키고, 이러한 관심은 상대방의 입장은 무시하고 자신의 욕구와 지위를 최대한 충족시키고자 하는 “지배”방식을 구사하게 한다. 개인적 이해관계 문제로 인한 갈등은 자신들의 이익에 관심을 갖게 하고 이러한 관심은 지배방식을 선택하게 한다. 셋째, “감정적 문제, 규범과 가치에 관한 문제”로 인한 갈등은 당사자들이 규범적 측면, 정당성의 측면에 관심을 갖게 하고 나아가 질서와 규범의 보호에 관심을 유발하게 하고, 이러한 관심은 상대방을 비난하고 비판하거나 자신의 정당성을 역설하는 일에 동기를 부여하게 된다. 이럴 경우 갈등관리방식으로는 상대방의 견해나 입장은 묵살하고 자신의 요구와 관심을 강하게 반영하려 하는 “지배”를 주로 이용하게 된다.

특히 관계갈등은 당사자들 간에 감정적 대립을 유발하므로 사고가 경직되어 상대방의 입장을 이해하거나 수용하지 못한 채 자신들의 입장과 주장만 반복하는 경향이 있다. 또한 서로의 목표는 양립할 수 없다고 보고 자신들의 입장과 이익을 관철시키고자 노력함으로써 “지배”방식을 채택할 가능성이 높다(Tjosvold et al., 2006: 236). 따라서 직무관련 문제를 갈등의 주요 내용으로 삼은 직무갈등은 통합을 유발하고, 직무와 무관하게 개인적 이해관계 문제나 규범과 가치 문제에 초점을 맞추는 관계갈등은 지배 방식을 선호하게 한다.

한편 관계갈등은 지배 방식 외에도 회피를 유발할 수도 있다. 관계갈등이 심해질수록 회피는 더욱 강하게 나타날 수 있는데 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 개인적 이해관계로 인한 관계갈등의 경우 자신들의 이익을 앞세우는 주장들을 공개적으로 하기에는 심리적 부담을 느낄 수 있다. 그렇다고 상대방의 이익을 수

용하는 것도 내키지 않으므로 아예 상대방과 자신의 이익에 대해 모두 낮은 관심을 갖는 회피의 길을 선택하게 된다. 둘째, 일반적으로 관계갈등은 직무갈등보다 개인화되어 있으므로 해결하기에도 어려운 편이다. 따라서 갈등의 당사자들은 가능하다면 보다 큰 선(good)을 위해서 공개적인 충돌을 피하려고 한다(Wall & Nolan, 1986: 1048). 셋째, 관계갈등이 심해지면 감정대립이 격화되고 개인적 불화와 증오가 발생하고 서로에 대한 화, 비난, 욕설이 난무할 수 있다. 그 결과 상대방은 모두 심한 스트레스를 받을 수 있다. 이처럼 예상되는 스트레스를 받지 않기 위해 개인적 충돌을 회피하는 방법을 선택하게 된다.

주로 외국에서 조사되었지만 선행연구들에서도 직무갈등은 통합을 유발하고, 관계갈등은 지배나 회피를 선호하는 것으로 나타나고 있다(Janssen & Veenstra, 1999; Ohbuchi & Suzuki, 2003; Wall & Nolan, 1986). 따라서 본 연구에서는 외국과 문화적 차이는 존재하겠지만, 우선 Ohbuchi & Tedeschi의 이론과 선행연구들의 결과를 토대로 다음과 같이 가설을 설정한다.

〈가설 1〉 직무갈등이 심할수록 통합 방식을 선호할 것이다.

〈가설 2〉 관계갈등이 심할수록 지배나 회피 방식을 선호할 것이다.

2. 갈등관리방식이 갈등유형에 미치는 영향

갈등관리방식 중에서 “통합”은 논쟁을 겪고 있는 구체적 사안(issues)에 초점을 맞춘다(Tjosvold et al., 2006: 235). 광범하거나 모호한 사안에 대해서는 갈등 당사자 모두의 욕구나 이익을 충족시킬 수 없기 때문에 이해된다. 통합 방식을 이용하는 갈등당사자들은 상대방에 대해서 충분한 관심을 갖고 긍정적 자세를 견지하므로, 상대방의 의견이 자신과 다르더라도 좌절을 느끼기보다 오히려 자극을 받고 개방된 마음으로 반대의견을 경청하고 검토하고 이해하려 한다. 갈등의 한쪽이 이러한 자세와 태도를 가지면 다른 한쪽에서도 상대방에 대해 긍정적이고 적극적인 자세를 갖고 상대방의 의견을 쉽게 수용한다. 그 결과 논쟁의 문제는 쉽게 해결되고 갈등은 감소하게 된다. 이런 맥락에서 볼 때 통합은 직무갈등의 완화에 직접적인 도움이 되지만 관계갈등을 악화시키는 역할은 미약할 것으로 보인다. 직무갈등이 완화되면 관계갈등으로 전이되어 악화되는 것은 막을 수

있지만 관계갈등을 직접 줄이기는 쉽지 않기 때문이다.

“순응”은 자신보다 상대방의 입장에서 문제를 이해하려 하고 상대방의 이익에 더 많은 관심을 보이는 방식이므로 분쟁을 쉽게 해결할 수 있는 방법이다. 상대방을 위해 자신의 입장을 쉽게 양보하므로 갈등이 완화되는 것은 당연하다. 그러나 이 경우의 갈등해결은 일시적인 미봉책에 불과하며, 양보를 한 한쪽의 욕구는 충족되지 않은 상태에서 양쪽의 욕구를 모두 충족시키려는 공동의 노력이 없었으므로 최적의 혹은 창의적 해결방법은 아니라는 주장이 있다. 따라서 순응은 직무갈등의 완화에 도움이 된다고는 명확히 말할 수 없다는 것이다(Friedman et al., 2000: 38). 그러나 일반적으로는 한 쪽이 일방적인 양보를 하고 상대방의 입장을 반영하여 문제를 해결하고 갈등을 완화시켰다면, 자신의 입장을 관철시킨 상대방은 미안한 마음을 갖게 될 것이고 이러한 심리상태는 이후 갈등상황에서 자신의 주장을 약화시켜 직무갈등을 약화시키는 데 기여를 할 것이다. 따라서 순응이 일회성에 그치지 않고 통상적으로 사용하는 경우는 단기는 물론 장기적으로도 직무갈등을 완화시킬 수 있을 것이다. 한편 상대방이 원하는 것을 충족시켜 주고 자신의 것을 양보한다는 것은 상대방에 대한 호의적인 행태를 보이는 것이므로 감정의 대립이 심각하지 않은 정도의 관계갈등은 지속적인 순응으로 완화될 수 있을 것이다.

“지배”는 상대방의 입장은 고려하지 않고 자신의 입장이나 이익만을 챙길 때 나타나는 행태이므로, 지배 방식을 사용하면 상대방의 불만과 반발은 당연히 발생한다. 이러한 부정적 반응은 의사소통을 기피하거나 요구를 거절하는 행태를 낳게 되어, 갈등을 해결할 수 있는 길은 점차 멀어지게 된다. 이처럼 지배는 분쟁을 해결할 수 있는 기회를 줄이게 되고, 지배를 반복적으로 사용하면 갈등을 해결할 수 있는 유용한 수단들도 잃게 되어 결국 직무관련 의견일치는 더욱 어려워지고 직무갈등은 깊어져 간다(Friedman et al., 2000: 39). 지배에 대한 상대방의 불만은 좌절감으로 발전하고 상대방의 동기와 진정성을 의심하는 심리상태를 갖게 한다. 이러한 부정적 심리상태는 상대방에 대해 마음을 닫게 하고 자신에 대해 공격적이라고 인식하게 되어 감정적 논쟁을 일삼게 한다. 따라서 지배는 관계갈등도 촉진시킨다. 이런 의미에서 Tjosvold et al.(2006: 235)은 직무갈등도 지배로써 다루면 새로운 관계갈등을 유발한다고 보았다.

자신의 이익에 대해 관심이 적은 사람은 자신을 표현하기 어렵고, 동시에 남의 이익에 대해서 관심이 적은 사람은 남이 안고 있는 문제점을 이해하고 표현하기 어렵다고 한다. 그래서 갈등상황에서 “회피” 전략을 구사하는 사람들은 갈등의 해결에 필요한 기본적인 정보가 부족하다고 한다(Friedman et al., 2000: 39-40). 더구나 자신과 남에 대해 관심이 적은 사람은 양자가 겪고 있는 갈등을 해결하고자 하는 욕망을 가지고 있지 않은 사람으로 볼 수 있다. 이처럼 갈등을 회피하는 사람은 갈등 해결의 욕망과 필요한 기본적 정보를 갖지 못하므로 갈등 해결의 준비가 되지 못한 사람이다. 오히려 갈등을 해결하는 대신 갈등을 경시하거나 무시하고 싶은 욕망이 더 강한 사람이라고 하겠다. 서구의 연구자들은 회피적 갈등관리가 수동적이고 상호작용이 없으며 조직에 부정적이라고 주장하는 반면, 집단주의 문화권 연구자들은 회피적 갈등관리가 관계의 유지와 갈등의 감소를 통해 조직에 긍정적인 영향을 지닌다는 주장을 한다는 견해가 있다(이준호, 2007: 8). 우선 겉으로 보기에는 회피가 상호 간의 충돌을 예방하고 갈등이 감소하게 하는 것처럼 보일 지 몰라도, 상대방을 이해하고 문제를 해결하여 갈등이 감소된 것이 아니므로 실질적인 갈등 감소라고 볼 수 없다. 오히려 이런 상황에서는 의사소통의 길이 막히므로 서로 간에 오해는 더욱 쌓이고 불신은 더욱 깊어지고 불만은 증폭되어 잠재적이고 심리적인 갈등은 심해진다고 하겠다. 이런 현상은 동서양을 막론하고 공통된 현상으로 이해되며, 심리적 갈등은 감정적 갈등을 유발하여 직무갈등보다는 관계갈등에 더 강하게 영향을 미친다고 보여지므로 한국에서도 회피 방식은 관계갈등을 심화시킬 것으로 예상된다. 다만 회피를 계속 사용함으로써 관계갈등의 악화에 기여하면 간접적으로 직무갈등도 강해질 수 있으므로, 회피는 직무갈등에 대해서는 비교적 약한 영향을 미친다고 할 수 있다.

한편 “타협”은 갈등당사자들이 서로 일부를 양보하고 일부를 얻어내는 중간안을 선택하는 전략으로서, 양쪽 모두 어느 정도의 불만과 어느 정도의 위안을 동시에 얻을 수 있으므로, 명확하게 갈등이 해소되었거나 심화되었다고 말하기 곤란하다. 따라서 타협을 사용할 경우에는 직무갈등이나 관계갈등의 정도에 의미 있는 영향을 미친다고 볼 수 없다.

〈가설 3〉 통합은 직무갈등을 완화시킬 것이다.

〈가설 4〉 순응은 직무갈등과 관계갈등을 완화시킬 것이다.

〈가설 5〉 지배는 직무갈등과 관계갈등을 심화시킬 것이다.

〈가설 6〉 회피는 관계갈등을 심화시킬 것이다.

〈가설 7〉 타협은 직무갈등과 관계갈등에 의미있는 영향을 미치지 않을 것이다.

3. 직무갈등과 관계갈등 간 갈등관리방식의 조절효과

앞에서 설명한 바와 같이 직무갈등과 관계갈등 간의 높은 상관관계가 갈등의 역기능을 가중시키고 있으며 갈등문제의 해결에도 중대한 걸림돌이 되고 있다. 갈등연구에서 중요한 과제는 직무갈등과 관계갈등의 관계를 완화시킬 수 있는 중화물을 발견하는 일이다. 갈등관리의 방식들 중에 어떤 것은 두 가지 갈등의 관계를 약화시키는 중화물 역할을 하는 것도 있고 약화시키는 역할을 하는 것도 있다. 선행연구에서는 “통합”은 중화물로 관계를 완화시키는 역할을 하고 “회피”는 약화시키는 역할을 하는 것으로 나타나고 있다(Huang, 2009; Mooney, et al., 2007). 그밖에 “지배”는 비록 의미있는 조절변수는 되지 못했지만, 논리적으로는 의미있는 역할을 할 것으로 기대되므로 여기서는 통합, 회피, 지배를 중심으로 조절변수의 역할을 설명하고 이를 토대로 가설을 설정해 보기로 한다.

“통합”은 갈등당사자 서로의 목표와 이익을 증진시키고 이를 통해 조직효과성 향상을 기하는 갈등관리방식이다. 통합의 효과를 달성하기 위해 당사자들은 자원과 정보를 공유하고 협동하며 공동으로 의사결정을 하게 된다. 통합은 상대방에 대한 관심과 배려의 마음이 강하므로 상대방이 반대의견을 개진하더라도 관심을 갖고 열린 마음으로 경청하고 긍정적으로 이해하려고 한다. 이런 가운데 다양한 의견이 자유스럽게 발표될 수 있다. 통합은 다양하고 상이한 의견이나 견해(직무갈등)에 대해 개인적 판단을 하여 저의를 의심하거나 내용을 왜곡시키지 않고 있는 그대로 이해하고 수용하므로, 감정적 반응을 보이거나 개인적 불화를 일으키는 기회가 적다. 즉, 직무갈등이 발생하더라도 이를 통합으로 관리하면 직무갈등이 관계갈등으로 확산되는 가능성은 줄일 수 있다. 반대로 관계갈등이 있더라도 통합 방식을 사용할 수 있을 정도로 감정적 대립이 심하지 않다면, 통합을 통해 관계갈등이 또 다른 직무갈등을 낳는 일은 줄일 수 있다. 통합을 이용하면 관계갈등이 있더라도 상대방의 의견이나 견해에 대해 의도적으로 결함을 찾아서 비판함으로써 직무갈등을 조장하는 일은 줄일 수 있다. 이런 경우 통합은

관계갈등이 직무갈등에 미치는 영향을 감축하는 역할을 하게 된다.

한국과 같이 조직 내 화합과 단합을 강조하는 문화에서는 갈등당사자들이 직접 대면하여 갈등을 해결하는 것보다 “회피” 방식을 선호하는 경우가 서양보다 많은 편이다. 회피는 갈등을 숨기고 논쟁을 최소화하려는 조치이며, 공개적인 토론을 기피하려는 의도를 지닌 행태라고 하겠다. 직무갈등을 회피하면 상대방이 직무와 관련하여 자신과 다른 의견을 보여도 충돌하지 않으려고 자신의 의견을 말하지 않고 지나쳐 버리게 된다. 이런 경우 외견상으로는 직무갈등이 약화된 것처럼 보이지만, 자신의 입장과 이익을 지키지 못한 데 따른 불만과 소외감은 남게 된다. 직무갈등의 회피가 반복되면 자신의 불만과 소외감에 대한 책임을 상대방에게 돌리게 되고 상대방에 대한 부정적 감정이 누적되어 미움과 노여움을 갖게 되고 결국 관계갈등을 심화시킬 수 있다. 이처럼 직무갈등을 회피 방식으로 대처하면 직무갈등은 관계갈등을 더욱 심화시킬 수 있으며, 이때 회피는 직무갈등과 관계갈등의 관계를 증폭시키는 조절역할을 하게 된다.

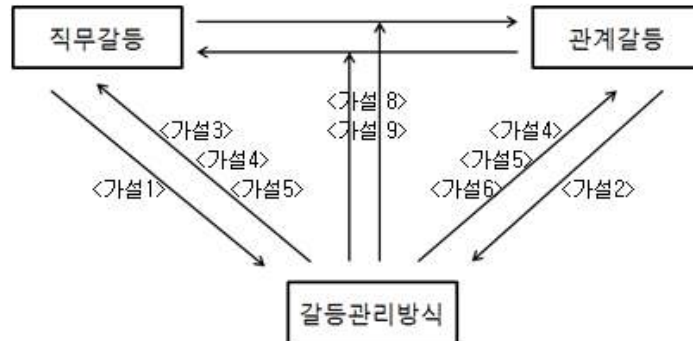
가령 직장에서 회의를 하면서 자신과 다른 의견이나 아이디어를 내는 동료의 의사는 묵살하고 자신의 의견만을 관철시키려 한다면, 두 사람의 관계는 악화되고 서로 화를 내면서 다투게 될 것이다. 다른 사람의 입장이나 이익에는 별 관심이 없고 자신의 입장이나 이익에는 많은 관심을 가지는 그래서 남을 희생시켜서 자신의 이익을 달성하려는 갈등관리행태가 “지배”이다. 직무갈등 상황을 지배 방식으로 대처하면, 직무갈등도 제대로 해결되지 않을 뿐만 아니라 부작용으로 이성적인 토론보다 감정적인 대립이 주도하고 당사자들 간에는 균열이 발생하면서 관계갈등이 깊어질 것이다. 따라서 지배 방식은 직무갈등과 관계갈등의 관계를 증폭시키는 조절작용을 할 것으로 추론된다.

<가설 8> 통합은 직무갈등과 관계갈등의 관계를 중화시킬 것이다.

<가설 9> 지배와 회피는 직무갈등과 관계갈등의 관계를 증폭시킬 것이다.

<가설 1>부터 <가설 9>까지를 하나의 그림으로 요약하면 <그림 2>와 같다.

〈그림 2〉 가설적 연구모형



IV. 분석결과 및 논의

1. 조사방법

본 연구는 학교조직 내에서 행정직원들이 경험하는 개인 간 갈등의 유형과 그들이 사용하는 갈등관리방식을 조사하여 분석하는 것이다. 행정직원이 갈등을 겪는 주요 대상은 동료직원과 교사로 구분될 수 있는데, 학교현장에서는 상이한 역할로 인해 직원보다는 교사와 관련된 갈등이 더 표면화되고 정도가 심할 것으로 판단되므로, 본 연구에서는 행정직원과 교사 간의 갈등에 초점을 맞추고자 한다. 연구목적이 교사가 느끼는 갈등과 행정직원이 느끼는 갈등을 비교하는 것이 아니고, 행정직원의 입장에서 인식하는 갈등을 조사하여 분석하는 것이므로 조사와 분석의 대상은 행정직원으로 한정했고, 분석단위는 개인이 된다.

분석에 이용된 자료는 부산광역시교육청 산하 초·중·고등학교에 근무하는 교육행정직 공무원들을 대상으로 실시된 설문조사결과였다. 초등학교 46개, 중학교 25개, 고등학교 19개를 무작위로 추출하였고 이들 90개 학교에서 행정실에 근무하는 직원 2-4명 씩을 무작위로 추출하여 총 270명에게 설문지를 배부하였다. 회수된 설문지는 256부였으며 이 중에서 불성실한 응답을 제외한 240부를 가려내어 분석대상을 삼았다. 설문조사 시기는 2011년 5월 9일부터 6월 10까지였다.

유효자료의 성별 비율은 남자 43%, 여자 57%로 여자가 조금 많았고, 연령별로는 20·30대 36%(이중 30대가 30%로 훨씬 많음), 40대 31%, 50대 33%로 비교적 고른 분포이나 30대 이상이 주종을 이루었으며(평균 연령 43세), 직급별로는 5급 17%, 6·7급 55%, 8·9급 28%로 6·7급이 가장 많았다. 학교조직 내에서 교사와 갈등을 경험하고 갈등에 대처하는 보편적 방법을 인식하기 위해서는 어느 정도 이상의 근무경력이 필요할 것이므로, 조사대상자들의 연령과 직급은 적절한 것으로 판단된다.

갈등의 유형은 Jehn(1995)의 척도를 일부 수정하여 직무갈등과 관계갈등 각각 4문항 씩으로 측정하였고, 갈등관리방식은 Rahim(1983)의 척도를 기초로 22개 문항으로 측정되었다. 두 가지 척도 모두 Likert-type 5점 척도였는데, 높은 점수일수록 갈등의 정도가 심하고 해당 갈등관리방식을 강하게 사용한다는 의미이다.

2. 분석결과

가설검증에 사용될 주요 변수들에 대한 타당도와 신뢰도가 확보된 문항들을 선정하기 위해 요인분석과 신뢰도분석을 시도하였다. 먼저 요인분석은 두 번 실행하였다. 직무갈등과 관계갈등의 각각 4개 씩 총 8개 문항들을 대상으로 요인분석을 한 결과, 요인적재값(factor loadings)이 0.5 이상이면서 하나의 요인에 명확하게 분류되는 문항들을 선정한 결과 직무갈등 2문항, 관계갈등 3문항으로 나왔다(부록 참조). 이 문항들의 Cronbach's α 를 구하여 신뢰도를 측정한 결과 각각 .88과 .90으로 만족할 수준이었다. 또한 5가지 갈등관리방식의 총 22개 문항들을 대상으로 요인분석을 하였더니, 요인적재값이 하나의 요인에만 현저히 높으면서 0.5 이상인 문항들을 선정한 결과 통합 4문항, 지배 5문항, 순응 3문항, 회피 3문항, 타협 4문항으로 나왔다(부록 참조).³⁾ 역시 이들 문항들에 대한 Cronbach's α 는 각각 .87, .77, .74, .79, .70으로 만족할 만한 신뢰도를 보여주고 있다.

가설검증에 앞서 주요 변수들의 특성을 파악해 보기로 한다. <표 1>의 평균값을 보면, 행정직원들이 인식하는 교사와 갈등의 정도는 조금 약하다고 하겠으

3) 통상 신뢰계수(α)의 만족할 만한 수준은 .60이고, 요인분석에서 하나의 요인으로 구성되기 위한 요인적재값은 .30 이상이어야 한다(남궁 근, 2010: 465, 468).

며(3점이 ‘보통’에 해당됨), 관계갈등보다는 직무갈등이 조금 더 강하다고 짐작된다. 갈등관리방식으로는 ‘통합’과 ‘순응’을 그리고 ‘타협’도 많이 사용하는 편이며, ‘지배’와 ‘회피’는 상대적으로 적게 사용한다고 하겠다(점수가 높을수록 해당 방식을 많이 사용하는 것이고, 3점은 ‘중립’을 나타냄). 한편 상관계수를 확인하면 직무갈등과 관계갈등 간에는 앞에서 설명하고 예상했던 대로 높은 상관관계($r=.71$)가 존재함을 알 수 있지만, 다섯 가지 갈등관리방식들 간에는 높은 상관관계가 없는 것으로 보인다. 또한 갈등유형과 갈등관리방식의 관계를 보면, 갈등유형에 따라 관리방식이 크게 다르지 않음을 알 수 있고, 특히 통합, 순응, 타협은 갈등과 역(-)의 관계로 순기능을 하고, 지배와 회피는 정(+)의 관계로 역기능을 한다고 볼 수 있다.

〈표 1〉 주요 변수들의 평균, 표준편차, 상관계수($n=240$)

주요 변수	직무 갈등	관계 갈등	통합	지배	순응	회피	평균	표준 편차
갈등 유형							2.57	.94
직무갈등								
관계갈등	.71**						2.15	.82
관리 방식								
통합	-.28**	-.30**					3.69	.61
지배	.24**	.29**	-.08				2.68	.64
순응	-.27**	-.21**	.47**	-.08			3.54	.56
회피	.23**	.31**	-.30**	.40**	.05		2.44	.80
타협	-.07	-.14*	.48**	.20**	.40**	.04	3.34	.53

* $p<.05$ ** $p<.01$

<가설 1>(직무갈등이 심할수록 통합 방식을 선호할 것이다)과 <가설 2>(관계갈등이 심할수록 지배나 회피 방식을 선호할 것이다)의 검증결과는 <표 2>로 정리되었다. 위 두 가설을 검증하기 위해서 직무갈등과 관계갈등을 독립변수로 하고, 통합, 지배, 회피를 각각 종속변수로 한 다중회귀분석이 실행되었다. 검증결과 ‘통합’에 대해서는 예상과 달리 직무갈등이 의미있는 영향을 미치지 못했으며, 오히려 관계갈등이 유의수준 .05에서 의미있는 영향을 미쳤는데 관계갈등이 심할수록 통합의 사용이 적어진다. 한편 ‘지배’와 ‘회피’에 대해서는 <가설 2>의 예상과 같이, 관계갈등은 유의수준 .01과 .001에서 각각 의미있는 양(+)의 영향을 미

친다고 하겠다. 다시 말해 관계갈등이 심할수록 지배와 회피를 선호(많이 사용)한다고 볼 수 있다. 참고로 ‘순응’에 대해서는 직무갈등만이 유의수준 .01에서 의미있는 음(-)의 영향을 미치므로, 직무갈등이 심할수록 순응을 하지 않는다고 하겠다. 즉, 직무상 사소한 의견 차이는 자신의 의사를 양보하고 상대방의 의견에 따를 수 있지만, 대립의 정도가 심각할 경우에는 자신의 의견을 굽히지 않으려고 한다고 해석된다.

한편 <표 1>과 같이 직무갈등과 관계갈등의 상관계수가 .71로 높은 편이므로 다공선성이 존재할 수 있다. 이를 확인하기 위해 허용오차를 구해보니 .49로 나왔으므로 다공선성은 문제되지 않는다고 하겠다.⁴⁾ 또한 개인특성 변수들의 영향을 통제하기 위해 성별, 연령, 직급, 학력, 결혼여부를 독립변수에 추가하여 회귀 분석을 하였으나, 회귀계수의 차이는 아주 작았으며 가설검증 결과도 다르게 나오지 않았다.

〈표 2〉 갈등유형의 갈등관리방식에 대한 회귀분석결과

갈등 유형	통 합		지 배		순 응		회 피		타 협	
	b	β	b	β	b	β	b	β	b	β
직무갈등	-.08	-.13	.05	.08	-.14	-.23**	.02	.02	.03	.06
관계갈등	-.16	-.22*	.18	.23**	-.03	-.05	.29	.30***	-.11	-.18
R ²	.10		.09		.07		.10		.02	
F값	13.17***		11.05***		9.12***		12.86***		2.44	

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

5가지 관리방식들이 직무갈등과 관계갈등에 각각 미치는 영향에 대한 <가설 3>~<가설 7>의 검증결과는 <표 3>과 같다. 다중회귀분석결과 통상적 기준인 유의수준 .05 이하에서 판단하면, 직무갈등에 대해서는 지배가 의미있는 양(+의 영향을 미치고, 통합과 순응은 의미있는 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 갈등관리방식으로 지배를 많이 사용할수록 직무갈등은 심해지고, 통합이나 순응을 사용할수록 직무갈등은 완화된다고 해석할 수 있다. 또한 관계갈등에 대해서는 지배와 회피만이 의미있는 양(+의 영향을 미치므로, 지배나 회피를 사용

4) 일반적으로 상관계수가 0.80 이상이면 다공선성이 존재하고 허용오차가 0.1 이하이면 다공선성이 있다고 본다(김호정·허전, 2010: 378).

할수록 관계갈등은 심해진다고 볼 수 있다. 따라서 <가설 4> 중에서 순응은 예상대로 직무갈등에 대해서는 의미있는 완화를 시킬 수 있지만, 관계갈등에 대해서는 완화의 정도가 약해서 의미있는 정도로 볼 수 없으므로, <가설 4>는 직무갈등 부분에 대해서만 부분적으로 수용되고, 나머지 가설들은 모두 예상대로 입증되었다. 다만 유의수준 .10 이하에서 판단하면, 통합은 관계갈등도 완화시킬 수 있고, 회피는 직무갈등도 심화시킬 수 있다는 해석이 가능하다.

〈표 3〉 갈등관리방식의 갈등유형에 대한 회귀분석결과

갈등관리방식	직무갈등		관계갈등	
	b	β	b	β
통합	-.23	-.15*	-.19	-.14†
지배	.22	.15*	.26	.20**
순응	-.36	-.21**	-.16	-.11
회피	.16	.14†	.20	.20**
타협	.10	.06	-.11	-.07
R ²	.16		.20	
F값	9.15***		11.44***	

†p<.10 * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

직무갈등과 관계갈등 간에 갈등관리방식의 조절효과를 설명하는 <가설 8>과 <가설 9>를 검증하기 위해 여섯 번의 조절회귀분석을 실행하였다. 먼저 직무갈등이 관계갈등에 영향을 미치는 과정에 통합, 지배, 회피가 의미있는 조절작용을 하는지 확인하기 위해 세 번의 조절회귀분석을 실시하였으나 모두 의미있는 조절효과를 발견할 수 없었다. 이어서 역으로 관계갈등이 직무갈등에 영향을 미치는 과정에 대한 통합, 지배, 회피의 조절효과를 검증하는 세 번의 조절회귀분석을 실행한 결과 <표 4>와 같이 ‘통합’만이 유의수준 .05 이하에서 의미있는 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 이 경우에도 외국에서 조사된 선행연구와는 상반된 결과가 나왔다. 통합이 관계갈등이 직무갈등에 미치는 영향력을 완화시키는 것이 아니라 오히려 강화시키는 것으로 나타났기 때문이다($\beta=.60$, $p<.05$). 따라서 <가설 8>과 <가설 9>는 기각되었다.

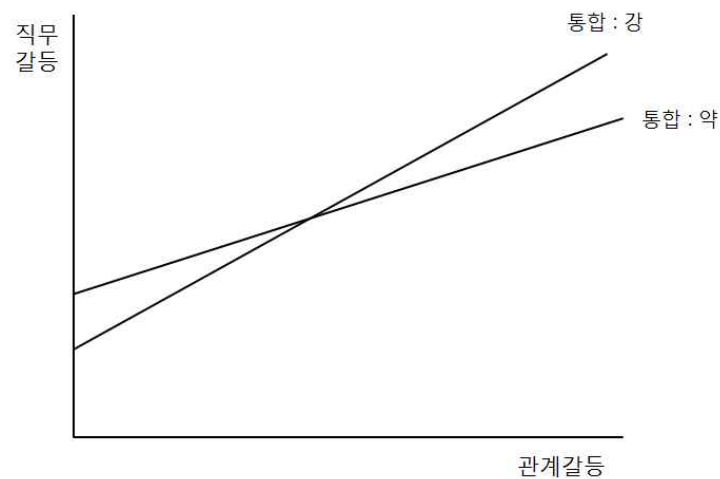
〈표 4〉 직무갈등에 대한 통합의 조절효과

갈등관리방식	직 무 갈 등		직 무 갈 등	
	b	β	b	β
관계갈등	.79	.70***	.09	.08
통 합	-.10	-.07	-.54	-.35**
관계갈등×통합			.19	.60*
R ²	.512		.524	
F값	9.15***		11.44***	
ΔR^2			.012*	

†p<.10 * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

〈표 4〉의 결과에 대한 이해를 돕기 위해 그림으로 표현해 보았다. 통합을 정도에 따라 세 등분하여 중간 집단을 제외하고 두 집단 즉, 강한 집단(3.99점 이상)과 약한 집단(3.26 이하)만을 대상으로 각각 단순회귀분석을 실행한 결과 〈그림 3〉과 같은 결과가 나왔다. 즉, 통합이 약한 집단보다 강한 집단의 회귀계수가 크므로, 약한 집단보다 강한 집단의 경우 관계갈등이 직무갈등에 더 큰 영향을 미친다고 하겠다. 따라서 관계갈등의 상황에서 통합을 강하게 사용할수록 직무갈등은 완화되는 것이 아니라 더 심해진다고 해석된다.

〈그림 3〉 직무갈등에 대한 관계갈등과 통합의 상호작용효과



3. 논의

지금까지 9개의 가설을 검증하였는데, 이 중에서 <가설 1>, <가설 8>, <가설 9>는 기각되었고 <가설 4>는 부분적으로 기각되었다. 여기서는 기각된 4개의 가설에 대한 이유를 살펴보기로 한다.

먼저 <가설 1>에서 “직무갈등이 심할수록 통합 방식을 선호할 것이다”라고 예상했으나, 검증결과 직무갈등은 통합에 의미있는 영향을 미치지 못했다. 앞에서 직무관련 문제로 인한 갈등은 업무지향적 관심과 성과향상에 대한 관심을 촉발시키고 이러한 관심은 통합을 선호하게 한다고 보았으나, 행정조직에서는 이러한 관계가 성립되지 않은 것 같다. 다시 말해 행정조직의 직원들은 업무를 수행하면서 성과나 생산성 향상에 대한 관심보다는 법규를 어기지 않고 감사에 지적되지 않으면서 현상을 유지하지 하는 일에 더 많은 관심을 갖는다고 볼 수 있다. 따라서 학교조직의 행정직원들도 직무갈등이 있더라도 성과향상에 대한 관심을 유발하지 못하여 통합으로 이어지지 않은 것으로 판단된다.

<가설 4>에서 “순응은 직무갈등과 관계갈등을 완화시킬 것이다”라고 보았으나, 검증결과 순응은 직무갈등은 완화시킬 수 있으나 관계갈등까지는 완화시키지 못하는 것으로 나타났다. 갈등상황에서 자신의 욕구를 양보하고 상대방의 욕구를 더 많이 수용하는 순응을 지속적으로 보인다면, 통상적으로 상대방도 고맙고 미안한 마음에 순응을 보이게 될 것이고 이렇게 되면 갈등상황이 완화될 수 있을 것이다. 이처럼 순응에 대한 상대방의 고마운 마음은 직무와 관련된 문제로 인한 갈등(직무갈등)에서는 비교적 쉽게 생길 수 있지만, 감정적으로 골이 깊어져 있는 관계갈등에서는 상대방이 순응을 보이더라도 직무갈등만큼 고마운 마음이 쉽게 생기지 않을 것이다. 따라서 순응은 직무갈등은 완화시킬 수 있으나 관계갈등마저 완화시키기에는 부족한 것으로 이해된다.

<가설 8>과 <가설 9>의 통합, 지배, 회피가 직무갈등과 관계갈등 간에 조절효과를 발휘할 것이라는 예상이 맞지 않았던 것은, 서구사회를 주로 대상으로 조사된 선행연구들과는 달리 한국사회에서는 직무갈등과 관계갈등의 관계가 상대적으로 강해서 서구사회와는 달리 갈등관리방식의 중간 조절효과가 미약했던 탓으로 이해된다. 참고로 De Dreu & Weingart(2003: 743)가 서구사회를 대상으로 조사

된 30편의 선행연구를 메타분석한 결과 직무갈등과 관계갈등 간 상관관계수는 평균 .54로 나타난 반면, 본 연구에서 분석된 두 변수의 상관관계수는 <표 1>과 같이 .71이었다. 김호정(2009: 101)은 직무갈등이 관계갈등을 유발하는 주요 원인으로 자신의 견해를 반박하는 상대방에 대해 개인적 공격, 숨은 의도의 존재라는 인식과 자존심의 손상 및 그에 따른 불쾌감이라고 보았다. 한국인들은 서구인들에 비해 논쟁과정에서 감정을 쉽게 개입시키는 경향이 있으므로 상대방에게 개인적 공격이라는 인식을 줄 수 있고, 생각과 표현이 상이한 이중적 성격이 강하므로 숨은 의도가 있다는 오해를 불러일으킬 소지가 다분하고, 공적인 것과 사적인 것의 구분을 제대로 못하므로 직무와 관련된 일을 개인적인 자존심이나 불쾌감으로 연결시킬 가능성이 높을 것이다. 이런 의미에서 한국에서는 서구보다 직무갈등과 관계갈등의 상관관계가 더 강하다고 해석된다.

이러한 이유들로 갈등관리방식이 직무갈등과 관계갈등 간에 조절효과를 제대로 발휘할 수 없지만, <표 4>와 같이 관계갈등이 직무만족에 미치는 영향의 과정에는 통합이 의미있는 조절작용을 하는 것으로 나왔다. 그러나 예상 밖으로 관계갈등의 상황에서 통합이 강하게 사용할수록 직무갈등은 완화되는 것이 아니라 더 심해진다는 것이었다. 관계갈등이 직무갈등을 유발하는 이유로는, 상대방에 대해 화가 나고 적개심을 갖게 되면(관계갈등) 상대방의 권위와 영향력을 약화시키기 위해서 직무와 관련된 의견이라도 일부러 상대방의 결함을 찾아서 비판하려는 성향을 보이는 경우가 있기 때문이다(김호정, 2009: 101). 이 외에도 서로 가치관이나 성격이 달라서 갈등을 겪고 있는 상황에서는(관계갈등) 갈등관련 의견이나 입장도 서로 다른 경우도 많을 것이므로 직무갈등이 자연스럽게 발생할 수 있다. 이처럼 가치관이나 성격이 상이하고 감정적 대립이 존재하는 관계갈등의 상황에서는 서로 해결방안을 찾기 위한 공동의 노력과 협력을 통한 토론의 장(통합)이 오히려 서로의 의견 차이와 입장 차이만 확대시키는 결과를 초래함으로써 직무갈등을 확장하는 계기가 되었던 것으로 해석된다.

한편 갈등유형과 갈등관리방식의 관계에 관해서 <표 1>의 상관분석과 <표 2>와 <표 3>의 회귀분석 결과를 비교해 보면 새로운 사실을 발견할 수 있다. 우선 <표 1>의 상관분석결과를 보면 갈등유형에 따른 갈등관리방식의 차이는 비교적 약한 것을 알 수 있다. 다시 말해 직무갈등과 관계갈등 모두 지배와 회피와는 양

(+)의 관계이고, 통합과 순응과는 음(-)의 관계일 뿐만 아니라 상관계수도 모두 비슷하게 나왔다. 이러한 현상은 <표 3>의 회귀분석결과에서도 유사하게 나타난다. 5가지 갈등관리방식들이 독립변수가 되어 직무갈등과 관계갈등에 각각 미치는 영향은 지배와 회피가 양(+)의 방향이고 통합과 순응은 음(-)의 방향으로 동일하게 나왔다. 이러한 현상은 갈등의 정도나 단계가 갈등관리방식에 영향을 미칠 수 있다는 증거가 된다. 즉, 갈등의 정도가 약할수록 통합이나 순응을 많이 사용하고, 강할수록 지배나 회피 행태를 자주 나타낸다는 추론이 가능하다. 다만 <표 2>의 회귀분석결과에서는 갈등유형에 따른 표준회귀계수의 차이가 비교적 크게 나타났는데, 이는 각 갈등관리방식에 대해 직무갈등의 영향을 나타내는 회귀계수는 관계갈등을 통제(영향을 배제한) 상태에서 구한 것이고 반대로 관계갈등의 회귀계수는 직무갈등을 통제(영향을 배제한) 상태에서 계산된 회귀계수이기 때문에 생긴 결과이다. 이러한 회귀계수는 각 독립변수의 순수한 영향력을 분석하기 위한 도구이고, 현실세계에서는 직무갈등과 관계갈등이 순수한 상태로 존재하지 않고 서로 영향을 주고받는 상태에서 존재하고 인식된다. 요컨대 갈등관리방식에 미치는 순수한 영향력은 갈등유형에 따라 차이가 있지만, 현실적으로 갈등의 정도나 단계에 따라서도 갈등관리방식은 변할 수 있다.

그러면 갈등정도에 따른 갈등관리방식의 변화를 확인해 보기로 한다. 먼저 직무갈등과 관계갈등을 결합하여 갈등정도를 구할 필요가 있다. 이를 위해 직무갈등과 관계갈등의 정도를 평균값을 감안하여 각각 ‘강’, ‘중’, ‘약’이라는 세 집단으로 구분한 다음, 이렇게 구분된 9개 집단을 대상으로 관계갈등이 강하면서 직무갈등이 강하거나 중간인 집단을 갈등정도가 ‘강’(n=79)이라 하고, 관계갈등이 중간이면서 직무갈등이 강, 중, 약인 집단을 모두 갈등정도가 ‘중’(n=60)이라 하며, 관계갈등이 약하면서 직무갈등이 중이나 약인 집단을 갈등정도가 ‘약’(n=88)이라고 재분류하였다.⁵⁾(<표 5>의 좌측 참조) 이렇게 만들어진 갈등정도의 세 집단(강, 중, 약)을 대상으로 5가지 갈등관리방식의 차이를 각각 분석하기 위해 5번의 분산

5) 이렇게 직무갈등과 관계갈등을 결합하여 갈등정도를 재분류하는 과정에서 직무갈등보다 관계갈등의 비중을 높게 두었는데, 그 이유는 일반적으로 갈등이 조직효과성에 미치는 영향(주로 역기능)이 직무갈등보다는 관계갈등이 강한 편이고(김호정, 2009), 본 연구에서 갈등관리방식에 미치는 영향도 대체로 직무갈등보다는 관계갈등이 강한 것으로 나타났기 때문이다.

분석을 실행하였다. 분석결과는 <표 5>의 우측과 같이 갈등정도에 따라 통합, 지배, 순응, 회피는 유의수준 .05이하에서 모두 의미있는 차이가 있었는데, 갈등의 정도가 강한 집단에서는 지배와 회피 방식을 가장 많이 사용하고,⁶⁾ 갈등의 정도가 약한 집단에서는 통합과 순응을 가장 많이 사용하는 것으로 나왔다. 이러한 결과는 <표 1>의 상관분석과 <표 2>의 회귀분석 결과와도 일관성이 있다.

따라서 일선 학교조직에서 근무하는 공무원들은 같은 조직 내 교사들과 경쟁하는 갈등상황에서 갈등의 정도가 약하면 대체로 상대방의 입장과 욕구를 많이 수용해주는 ‘순응’과 ‘통합’ 방식으로 갈등에 대처하지만, 갈등의 정도가 심해지면 전혀 다른 모습을 보인다. 즉, 상대방을 배려하는 마음이 약해져서 상대방의 이익을 희생시키거나 입장을 무시하더라도 자신의 입장과 이익을 챙기는 ‘지배’ 행동을 취하거나, 아예 갈등의 상대방과 만나기를 피하고 만나더라도 의견충돌을 피하기 위해 침묵하는 ‘회피’ 전략을 사용하는 경우가 많다.

<표 5> 갈등정도에 따른 갈등관리방식의 차이(n=240)

(단위: 사례수, 점수)

관계 갈등	직 무 갈등			갈등 정도	갈 등 관 리 방 법				
	강	중	약		통합	지배	순응	회피	타협
강	38	41	7	강(n=79)	3.50	2.80	3.44	2.69	3.26
중	6	32	22	중(n=60)	3.65	2.76	3.48	2.36	3.40
약	6	21	67	약(n=88)	3.94	2.53	3.66	2.20	3.39
계	50	94	96	F (p)	12.30 (.000)	4.25 (.016)	3.53 (.031)	8.33 (.000)	1.68 (.188)

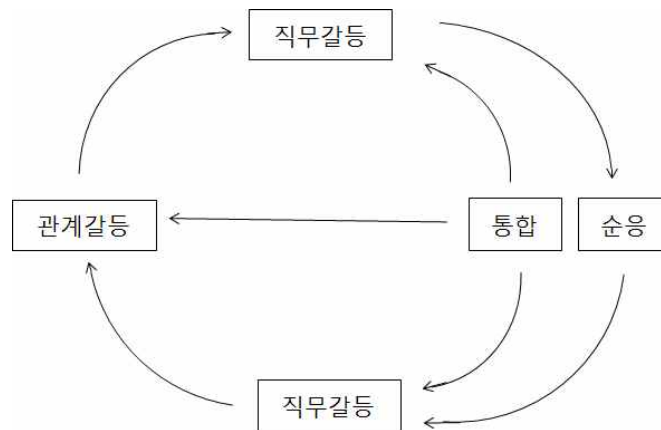
직무갈등(평균 2.57)의 경우; 강≥3.50, 2.50≤중≤3.00, 약≤2.00
관계갈등(평균 2.15)의 경우; 강≥2.67, 2.00≤중≤2.33, 약≤1.67⁷⁾

<표 1>~<표 5>의 분석결과를 바탕으로 갈등유형, 갈등정도, 및 갈등관리방식의 상호작용 관계를 요약하면 <그림 4>, <그림 5>와 같다. 이 그림들의 설명은

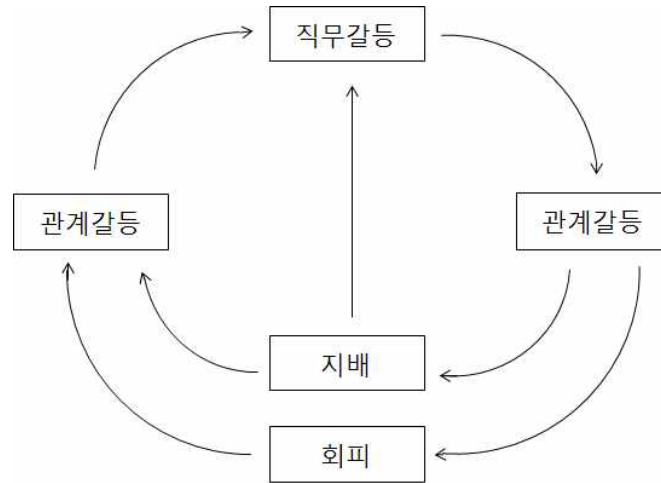
- 6) <표 1>의 변수별 평균값을 통해 알 수 있듯이 다섯 가지 갈등관리방법 중에서 전반적으로 통합, 순응, 타협은 중간 이상으로 많이 사용하는 편이지만, 지배와 회피는 중간 이하로 비교적 적게 사용한다고 하겠다. 그렇지만 여기서 “갈등이 강한 집단에서 지배와 회피를 많이 사용한다”라는 표현은 갈등정도가 중간이나 약한 집단에 비해 상대적으로 많이 사용한다는 의미를 담고 있다.
- 7) 이와 같은 방법으로 직무갈등과 관계갈등을 각각 세 집단으로 분류한 기준점은 세 집단의 크기를 유사하도록 구분해 주는 점수였다.

다음과 같다. 첫째, 갈등이 강한 경우와 약한 경우는 주로 이용하는 갈등관리방식이 상이하므로, 갈등이 강한 경우와 약한 경우를 분리하여 갈등유형과 관리방식의 관계를 설명한다. 둘째, 갈등이 강한 경우는 관리방식으로 주로 지배와 회피를 사용하고, 약한 경우는 주로 통합과 순응이 이용된다. 셋째, 전반적으로 갈등이 약할 때는 직무갈등에 대해 주로 순응으로 대처하고, 순응은 다시 직무갈등을 약하게 하며, 약한 직무갈등은 관계갈등도 약한 상태에 머물게 하고, 약한 관계갈등은 다시 직무갈등을 약하게 하는 데 기여함으로써 갈등유형과 관리방식 간에는 “선순환 과정”을 거친다고 볼 수 있다. 이 과정에서 통합도 직무갈등과 관계갈등을 직접 완화시키는 역할도 한다(<그림 4>). 넷째, 전반적으로 갈등이 강할 때는 직무갈등이 관계갈등을 심화시키고, 심화된 관계갈등에 대해서는 주로 지배나 회피 방식으로 대처하고, 지배나 회피는 다시 관계갈등을 강화시키고, 강한 관계갈등은 직무갈등의 골을 더욱 깊게 만듦으로써 갈등유형과 관리방식 간에는 “악순환 과정”을 밟는다고 하겠다. 이 과정에서 지배는 관계갈등을 경유하지 않고 직접 직무갈등을 심화시키기도 한다(<그림 5>).

〈그림 4〉 갈등이 약할 때(선순환 과정)



〈그림 5〉 갈등이 강할 때(악순환 과정)



V. 결 론

본 연구에서 나타난 주요 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 직무갈등은 약할수록 순응 방식을 선호하고, 관계갈등은 강할수록 지배나 회피 방식, 약할수록 통합 방식을 선호한다. 둘째, 순응은 직무갈등을 완화시키고 통합은 직무갈등과 관계갈등을 완화시키지만, 지배와 회피는 직무갈등과 관계갈등을 심화시키는 역할을 한다. 셋째, 통합은 직무갈등과 관계갈등 간의 관계에서 일부 조절효과를 발휘하나 지배, 순응, 회피, 타협은 의미있는 조절작용을 하지 못한다. 여기서 통합의 역할은 관계갈등이 직무갈등에 미치는 영향을 강화시키는 작용이다. 넷째, 전반적으로 갈등이 약할 때는 통합이나 순응을 선호하게 되고, 여기서 통합과 순응은 직무갈등, 관계갈등과 상호작용을 통해 갈등을 약화시키는 “선순환 과정”을 거친다. 다섯째, 전반적으로 갈등이 심할 때는 지배나 회피를 선호하고, 이 경우 지배와 회피는 직무갈등, 관계갈등과 상호작용을 통해 갈등을 심화시키는 “악순환 과정”을 거친다.

이러한 분석결과를 토대로 조직 내 구성원들 간에 발생하는 갈등문제를 해결하는 데 도움을 줄 수 있는 방안들을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 갈등은 약할

때 해결해야 한다. 약할 때는 해결이 용이하나 심해지면 인간관계까지 악화되어 갈등관리방식이 제대로 작동하기 어렵다. 둘째, 직무갈등을 줄이기 위해서 명확하고 구체적인 사안별로 갈등해결을 시도하고, 갈등해결의 기준으로 공익이나 조직효과성을 강조해야 한다. 셋째, 관계갈등을 완화시키기 위해서는 먼저 직무갈등이 관계갈등으로 확산되는 것을 막아야 하고, 이를 위해서는 조직문화를 바꾸어야 한다. 서로의 의사를 존중하는 문화, 진솔한 태도와 행동을 보이는 문화, 공과 사를 구분하는 문화가 조성되어야 한다. 다섯째, 갈등관리방식으로 가장 효과적인 것은 통합이라고 할 수 있으므로, 통합이 활성화될 수 있는 여건의 조성이 필요하다. 공익과 조직전체의 성과향상을 최우선 과제로 삼는 조직풍토는 통합의 토양이 될 수 있다.

본 연구는 부산지역의 초·중·고등학교 내 행정직원들을 대상으로 교사와 갖는 갈등문제를 다루었으므로, 연구결과의 보편타당성 확보에는 한계가 있다. 행정조직의 구조적 특성이나 공무원의 행태적 특성은 교육행정직 공무원과 일반공무원 간에 현저한 차이를 기대할 수 없으므로, 본 연구의 결과는 다른 행정조직에도 유추해석될 수 있다고 사료되지만 정확한 판단을 할 수는 없다. 향후 다양한 행정조직을 대상으로 후속연구들이 축적되어 보편성의 문제를 극복해야 할 것이다. 본 연구는 동일 조직 내에 근무하면서도 목표와 역할이 상이한 직원과 교사 간의 갈등문제에 초점을 맞추었다. 따라서 본 연구결과는 조직 내 개인들 간의 갈등문제는 물론이고, 상이한 집단 간 갈등문제 해결에도 도움이 될 것으로 기대된다.

본 연구결과는 주로 서구를 대상으로 연구된 선행연구결과와는 상당한 차이가 발견되었다. 특히 직무갈등에서 통합의 역할과 직무갈등과 관계갈등 간 조절변수로서 갈등관리방식의 역할에서는 선행연구를 기초로 한 예상과는 크게 빔나갔다. 이러한 차이의 원인은 서구에서는 주로 기업조직을 대상으로 했으나 본 연구는 공공조직이 대상이었다는 점도 있으나, 보다 중요한 원인은 문화의 차이에 있을 것으로 추정된다. 따라서 문화가 갈등이나 갈등관리방식에 미치는 영향에 대한 연구가 필요할 것이다. 문화연구와 연결되어야 갈등연구는 한국과 행정조직에 보다 적실성있는 방안들을 제시할 수 있을 것이다. 더불어 갈등의 정도나 단계도 갈등이나 갈등관리방식에서 고려되어야 할 중요한 변수로 보인다. 이 변수

도 갈등연구에서는 상황변수로 고려되어야 연구의 실효성이 높아질 것이다.

참고문헌

- 김호정. (2009). 갈등과 신뢰 및 조직효과성의 관계. 「한국행정학보」. 43(1): 97-119.
- 김호정·허 전. (2010). 「한글 SPSSWIN 18.0 통계분석 및 해설」. 서울: 삼영사.
- 남궁근. (2010). 「행정조사방법론」. 서울: 법문사.
- 이준호. (2007). 서비스기업에서 팀관리자의 갈등관리방식이 팀구성원들의 공정성 지각, 역할내 행동과 조직시민행동에 미치는 영향. 「서비스경영학회지」. 8(4): 3-34.
- 이창원·전주상. (2003). 갈등당사자의 상대적 지위와 개인간 갈등의 관리방식. 「한국행정학보」. 37(2): 1-19.
- 정용주. (2006). 「갈등관리유형이 리더신뢰와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」. 박사 학위논문, 경기대학교 대학원.
- 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.
- De Dreu, C., & Weingart, L. R. (2003). Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 88(4): 741-749.
- Desivilya, H. S., & Yagil, D. (2005). The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work Teams. *International Journal of Conflict Management*. 16(1): 55-69.
- Friedman, R. A., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress. *International Journal of Conflict Management*. 11(1): 32-55.
- 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.

- Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, Gender, Organizational Role, and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29: 165-196.
- Huang, J. (2009). Unbunding Task Conflict and Relationship Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 21(3): 334-355.
- Janssen, O., & Veenstra, C. (1999). How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams. *Journal of Management*, 25(2): 117-142.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40: 256-282.
- Jehn, K. A., & Bendersky, Corinne. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25: 187-242.
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5): 734-758.
- Ohbuchi, K., & Suzuki, M. (2003). Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects on Resolution Strts gies in Organizational Settings. *International Journal of Conflict Management*, 14(1): 61-73.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2): 368-376.
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese Teams: The Role of Conflict Types and Conflict Management Approaches. *Management and Organization Review*, 2(2): 231-252.
- Wall, Jr, V. D., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-Oriented Groups. *Human Relations*, 39(11): 1033-1052.

〈부 록〉 갈등의 유형과 관리방식에 대한 요인분석과 신뢰도 분석결과

문항	관계 갈등	직무 갈등	통합	지배	순응	회피	타협
교사와 개인적 불화가 어느 정도 있습니까	.84	.32					
교사와 성격차이로 인한 갈등이 어느정도 있습니까	.86	.33					
교사와 화를 내면서 다투는 일이 어느정도 있습니까	.73	.36					
교사와 업무관련 견해의 차이가 어느정도 있습니까	.32	.89					
교사와 업무관련 갈등이 어느정도 있습니까	.41	.84					
유익한 해결방안을 찾기 위해 교사와 함께 문제 분석함			.75	.13	.15	-.19	.15
아이디어를 통합하여 함께 결정을 도출하려함			.82	-.05	.17	-.06	.09
서로의 기대 충족시키는 방안 찾기 위해 함께 노력함			.72	-.06	.22	-.18	.33
서로에게 유익한 결정위해 교사와 협력함			.71	-.11	.14	-.08	.32
나의 생각 관철위해 영향력 행사함			.14	.80	-.02	-.04	-.02
나에게 유리한 결정위해 권한 이용함			-.12	.75	-.01	.26	.11
나에게 유리한 결정위해 전문지식 활용함			-.12	.67	.10	-.12	.26
경쟁상대 이기기 위해 가끔 상급자 동원함			-.17	.59	-.34	.45	.15
내 입장 단호하게 관철시킴			.25	.59	-.30	.26	-.12
상대방 요구를 충족시켜 주려함			.37	-.01	.67	.08	.06
상대방 기대를 충족시켜 주려함			.44	-.07	.61	.07	.13
대체로 상대방 요구를 들어줌			.24	-.20	.53	.39	.22
의견 맞지 않으면 피해버림			-.22	.27	-.02	.75	.01
마주치지 않으려 피함			-.20	.39	-.07	.69	.01
감정충돌 않도록 의견달라도 말하지 않음			-.15	-.01	.18	.77	-.01
난국타게 위해 중간안 찾으려 함			.22	-.03	.41	-.10	.63
교착상태 해결 위해 중립적 의견 제안함			.17	.15	.25	-.13	.70
타협 위해 협상하는 편임			.32	.03	.01	.18	.65
타협 위해 "Give and Take" 전략사용함			.10	.14	-.22	.28	.66
고 유 값(eigenvalues)	5.7	.6	5.2	2.4	1.0	3.8	1.2
설명된 분산(%)	72.3	7.7	23.6	10.9	4.5	17.3	5.3
신뢰도 (α)	.90	.88	.87	.77	.74	.79	.70