

조직구성원의 가치성향과 갈등상황에 따른 갈등처리방식의 차이에 관한 연구*

조운형

백성경제연구원 연구위원
(cho1104@beri.re.kr)

조영호

아주대학교 경영학부 교수
(choyho@ajou.ac.kr)

본 연구는 '개인주의-집단주의 성향과 내집단(ingroup), 외집단(outgroup), 상사와의 갈등발생 상황에 따른 갈등처리 방식의 차이'를 실증적으로 규명하는데 목적이 있다. 실증분석을 위한 설문은 일반 기업체 조직구성원들을 대상으로 하였으며 전체 348부를 분석에 활용하였다. 연구결과 개인주의 성향이 강할수록(순수 개인주의자) 지배방식을 많이 활용하며, 집단주의 성향이 강할수록(순수 집단주의자) 순응방식을 많이 활용하고 있다. 통합, 타협, 회피방식은 개인주의-집단주의 성향에 따른 활용의 차이가 나타나고 있지 않다. 개인주의 성향이 강할수록 내집단 상황과 외집단 상황간에 갈등처리 방식에 있어 차이가 적게 나타나고 있고, 집단주의 성향이 강할수록 상사와의 갈등상황에서 동료와의 갈등상황보다 순응방식을 많이 활용하고 있다. 회피방식의 경우는 내집단과 외집단에서의 차이가 나타나고 있지 않다. 또한 일반적으로 내집단 상황과 외집단 상황보다 상사와의 갈등상황에서 순응과 회피방식을 많이 활용하고 있는 것을 알 수 있다. 한편 개인주의와 집단주의가 동시에 높은 사람은(다원주의자) 모든 상황에서 갈등처리 방식을 적극적으로 활용하고 있다는 사실을 발견했다. 따라서 본 연구는 비교문화 연구에서 일반적으로 발견하고 있는 사실을 한 사회내 개인수준에서도 발견했다는 점과 개인주의-집단주의를 2차원으로 해석하고 있다는 점에서 의의를 가질 수 있다.

1. 서론

개인주의-집단주의(individualism and collectivism)는 상이한 문화권의 성원들이 보이는 행위를 설명함에 있어 중요한 개념이다. Hofstede(1980, 1991)와 Triandis(1989, 1990, 1994, 1995) 등에 의해 체계화된 이 개념은 갈등해결 방식에 대한 비교연구에 있어서도 활용되어 의미 있는 결과들을 얻고 있다.

갈등해결에 대한 비교문화 차원의 연구에 있어 미국이나 유럽 등 개인주의 사회에서는 직접적이고

대면적인 갈등해결 방식을 취하는 반면, 우리나라, 일본, 동남아시아 국가 등 집단주의 사회에서는 간접적이고 회피적인 경향을 보인다는 것이다(Chua and Gudykunst, 1987; Kozan, 1989; Leung and Iwawaki, 1988; Ting-Toomey, 1988; Ting-Toomey et al., 1991; Triandis, 1989, 1990; Tse et al., 1994; Yu, 1995).

그런데, 현대사회는 정보와 문화의 교류가 빠른 속도로 진행되고 있어 단순히 한 국가나 사회를 개인주의 또는 집단주의 문화라고 단정하는 데는 많은 문제가 있다. 집단주의라고 분류되는 사회에도 개인주의적인 행동을 보이는 사람이 다수 있을 수

논문접수일: 2002. 9 게재확정일: 2004. 3

* 논문의 완성에 아주대학교 Brain Korea 21의 핵심과제명 공급망관리팀(supply chain management) 프로젝트의 재정적 도움이 있었습니다. 논문에 대해 귀중한 지적과 조언을 주신 익명의 심사위원들께 감사드립니다.

있으며, 마찬가지로 개인주의로 분류되는 사회에도 집단주의적인 사람이 다수 있을 수 있다(조금호, 1996; Triandis, 1995). 또 자신이 처한 상황에 따라 개인주의-집단주의 성향이 달라질 수 있는 것이다(Hui, 1988; Leung, 1988; Ting, 1993). 나아가서는 개인주의-집단주의 경향은 인간내에 존재하는 양면성이라고도 볼 수 있으며, 이를 양가감정적으로 지니고 있는 사람이 있을 수도 있다(Sinha and Tripathi, 1994).

일련의 연구들이 이러한 연구결과를 뒷받침하고 있다. 집단주의 문화의 사람들이라고 하더라도 자신이 가깝게 느끼는 내집단 구성원들에 대해서는 집단주의적 성향을 보이지만 자신과 멀리 느끼는 외집단 구성원에게는 개인주의적 성향을 보인다는 점이 발견된다(Hui, 1988; Leung, 1988). 또한 개인에 있어 자신과 가깝다고 느끼는 내집단과 자신과 멀다고 느끼는 외집단 등 상황(context)에 따라 개인주의-집단주의 성향이 변화를 보일 수 있다(한규석 1991b; Gudykunst et al., 1987; Triandis et al., 1990). 이는 비교문화 차원에서 개인주의-집단주의의 일률적인 적용에 문제가 있다는 의미로 해석된다(Kâğıtçıbaşı, 1994).

본 연구는 비교문화적 관점에서 제기된 개인주의-집단주의 개념을 분석 수준을 낮춰 한 사회내의 개인수준 연구에도 적용을 하고자 한다. 이와 같은 적용은 최근 제기되고 있는 연구수준의 통합에도 기여할 수 있을 것이다(Klein et al., 1999). 본 연구의 목적은 다음과 같다. 먼저 개인수준에서 개인주의-집단주의 성향에 따라 갈등해결 방식에 차이를 실증적으로 규명한다. 다음으로 개인주의-집단주의 성향이 갈등을 경험한 상황(내집단, 외집단, 상사)에 따라서도 갈등해결 방식에 차이를 보이는지에 대해서도 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 개인주의-집단주의 성향

인간의 사회행동에 미치는 요인들 중에는 특히 문화의 영향을 빼놓을 수 없다. 다양한 학문분야에서 문화의 특성을 기술하고, 문화의 역할을 연구하는 현상이 대두된 것은 지극히 당연하다고 하겠다. 이러한 문화의 많은 연구들이 연구자에 따라 비록 다양한 용어로 표현되어 왔는데 대부분의 연구들 중 중심적인 개념은 개인을 중시하는 개인주의와 집단을 중시하는 집단주의 차원이라고 할 수 있다.

개인주의-집단주의의 개념을 논할 때 학자들은 이 두 체계에는 태도, 자아개념, 행동 등의 광범위한 일련의 요소들이 포함되어 있는 것으로 설명해 왔다. 개인주의-집단주의를 연구함으로써 대인교류 양상, 조직과 의사소통의 특성, 사고의 형태, 분배, 갈등의 해소, '나'의 규정들을 설명하는데 유용하기 때문이다(조금호, 1996; 한규석, 1991a, 1991b; Markus and Kitayama, 1991; Triandis, 1995).

따라서 개인주의-집단주의가 갖는 중요한 기능은 집단에서 집단이념의 역할을 하고, 개인에게는 개인행동의 안내역할을 하고 있으며 이를 바탕으로 여러 분석수준에서 동시에 다루어질 수 있다는 특징이 있다. 사회수준, 조직수준, 그리고 개인수준에서 동시에 활용될 수 있다는 점이며 거시적 연구와 미시적 연구를 통합하여 연구를 수행할 수 있다는 이점이 있다. 또한 다양한 영역에서 서로 무관하게 등장한 많은 중(中)범위 이론들(mid-range theories: 사회교환 이론, 분배정의 이론, 인지 일관성 이론, 조직풍토 이론, 태도 이론, 자아 이론 등)을 연결, 통합시킬 수 있고 개인의 성격이나 처한 상황의 특성

과 마찬가지로 개인의 행위에 영향을 미치는 중요한 변수로서 작용할 수 있다(한규석, 1991a).

개인주의는 조직의 요구보다 개인의 이익을 더 중요시하는 것을 의미하며 만일 조직의 이익과 개인의 이익이 마주칠 때는 조직의 이익을 무시하는 경향을 보이는 반면, 집단주의는 개인주의와는 반대로 개인적인 요구나 관심사항보다 조직의 이익이 우선시되며 만일 개인의 이익과 일치하지 않더라도 조직에 바람직하다면 그것을 행하는 것을 의미한다(Triandis, 1990, 1995; Wagner, 1995).

그런데 개인주의-집단주의를 일차원적으로 정의하고 한 사회를 어느 하나의 유형으로 분류하는 것은 문제가 있다. 연구가 거듭될수록 이를 사회적 수준이 아닌 개인의 가치성향으로 인식하고 두가지가 독립된 개념으로 보고 있으며 심리적 개념으로 다루고 있기 때문이다(한규석, 1997; Markus and Kitayama, 1991).

개인주의와 집단주의 개념간에는 대립적인 관계가 존재하기도 하지만 상호 존재하는 관계가 있을 수 있고(Schwartz, 1990), 개인주의-집단주의의 문화권내의 개인들 간에도 개인주의 성향과 집단주의 성향이 공존할 가능성이 있다(조궁호, 1996).

따라서 비교문화 차원에서 개인주의-집단주의 적용의 일률적인 적용은 여러 문제점을 야기시킬 수 있는데(Kâğıtçıbaşı, 1994) 대부분의 문화권이 양면성을 나름대로 지니고 있어(한규석, 1991a), 2가지 성향이 양가 감정적으로 공존해서 나타날 수 있는 경우도 존재하기 때문이다(Sinha and Tripathi, 1994).

우리나라는 많은 연구결과 강한 집단주의로 분류되고 있으나(Hofstede, 1980, 1991; Ting-Toomey et al., 1991; Trompenaars, 1993), 일부 연구에서는 한국인이 상당부분 개인주의적인 태도를 보인다고 밝히고 있다(차재호·정지원, 1993). 전통적으로 집단주의가 강한 사회에서 개인주의화로 진행이 될 때, 전통적 집단주의가 개인주의로 대치된다고 보다는 집단의 구성원들이 전통적 집단주의 성향과 개인주의 성향을 모두 수용하여 통합된 하나의 문화적 특성을 형성하고 있는 것으로 이해하는 것이 필요하다(장성수, 1997). 따라서 개인주의-집단주의를 일차원으로 보고 대립시키는 대신에 두 가치관이 공존할 수 있는 이차원으로 볼 필요가 있다(조영호·조윤형·안지혜, 2002). 본 연구는 이러한 견해에 입각하여 아래의 <그림 1>에서 보

<그림 1> 개인주의-집단주의 성향에 따른 유형화¹⁾

개인주의의 성향	높음	순수 개인주의자 (<i>pure individualist</i>)	다원주의자 (<i>dualist</i>)
	낮음	무소신자 (<i>impoverished</i>)	순수 집단주의자 (<i>pure collectivist</i>)
		낮음	높음
		집단주의 성향	

1) 조영호·조윤형·안지혜(2002), "조직구성원의 개인주의-집단주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구," 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(3), p.95.

는 바와 같이 개인주의-집단주의 성향을 네가지로 유형화 하였다.

먼저 다원주의자는 개인주의-집단주의 성향을 두 가지 모두 가지고 있는 경우를 의미한다. 이런 사람의 경우 개인이 처한 상황의 유리함에 따라 개인주의 성향과 집단주의 성향을 나타내며 두 성향을 모두 수용하는 통합적 특성을 보이게 된다. 다음으로 순수 개인주의자는 개인주의 성향만을 강하게 가지고 있는 경우를 의미한다. 자신과 다른 사람과 구별을 하며 독립적이고 독특한 특성을 표출하고 있다. 자아의 개념이 자율성, 독립된 개인의 독립적 자아상을 가지고 있다. 적극성과 경쟁을 추구하며 일관된 행동특성을 보인다. 순수 집단주의자는 집단주의 성향만을 강하게 가지고 있는 경우를 의미한다. 자신들을 사회관계의 일부분으로 보고 있고 자신의 행동이 다른 사람에게 영향을 받고 있다고 인식하고 있어 자아상의 경우 상호의존적 자아상을 가지고 있다. 관계지향적이며 대인관계의 조화를 이룰 수 있는 양보와 협동을 추구한다. 마지막으로 무소신자는 개인주의와 집단주의 성향 둘다를 뚜렷이 가지고 있지 못한 경우로서 특별히 상황에 따라 어느 성향을 보이는 것이 아니라 상대방의 의견에 무조건적으로 따르는 특성을 보인다.

2.2 개인주의-집단주의 성향과 갈등처리 방식

비교문화 연구에 있어 다른 문화권의 개인들은 각기 다른 방법의 갈등해결 방식²⁾을 사용하는 것으로 나타나고 있다. 이는 갈등이 두 사람이나 집단에서 발생할 때 선호되는 갈등해결 방안은 바람

직한 목적상태가 무엇인가에 달려있는데 개인주의적 사회에서 권리는 모든 당사자의 의무와 책임을 명백히 밝히는데 작용하고 반면에 집단주의 문화권에서는 양보와 타협을 영속적인 목표를 촉진시키는 바람직한 가치들로 생각한다.

따라서 대부분의 집단주의 문화에서 다른 사람과의 직접적인 마찰은 무례하고 원하지 않는 것으로 생각하므로 갈등을 회피하거나 최소한 다른 어떤 사람에게 피해를 주지 않는 방향에서 해결하려 한다(조궁호, 1993; Cha, 1994). 반대로 개인주의 문화에서는 다른 사람과의 갈등시 직접적인 대면을 통해 통합적으로 갈등을 해결하려 하고 있어 차이를 보이고 있다(Chua and Gudykunst, 1987; Lee and Rogan, 1991; Leung and Iwawaki, 1988; Trubisky et al., 1991; Yu, 1995).

우리나라와 일본, 중국 등 집단주의 성향의 사람들은 갈등을 회피하거나 상대방의 의견에 순응하려는 성향을 보이는 반면에 미국과 같은 개인주의 성향의 사람들은 직접적으로 상대방을 이기려는 지배 방식이나 타협 방식을 사용하여 갈등을 해결하려 하고 있어 서로의 문화권에 있어 차이를 보이고 있다(Ting-Toomey et al., 1991; Lee and Rogan, 1991; Trubisky et al., 1991). 특히 우리나라의 경우는 비경쟁적(non-competitive) 갈등해결 방식을 선호하는 것으로 나타나고 있다(Cho and Park, 1998).

개인주의 성향의 사람들은 갈등해결을 위해 첫째, 역사나 상황과는 상관없이 갈등 자체를 구성하고 있는 요소들을 해결하려는 경향을 보이고 있으며, 둘째, 갈등 해결책의 강점과 약점을 평가하여

2) 본 연구는 기존의 여러 갈등처리 모델을 기본으로 하여 발전된 다섯가지 유형의 갈등처리 방식(Kilman, and Thomas, 1977; Rahim, 1983; Rahim and Magner, 1995; Thomas, 1977; Van de Vliert, 1997 etc)을 활용하였다. 다섯 가지 갈등처리 방식 유형은 통합, 순응, 지배, 회피, 타협방식으로 구분된다.

이익을 극대화를 위한 해결책을 찾고, 셋째, 계약으로 끝나는 것을 선호하고, 넷째, 모호한 원칙의 토론을 피하고 모든 것이 금전적이라고 믿고 있으며, 다섯째, 상대방이 좋던 싫던 간에 계약은 중요하지 않으며, 여섯째, 영향을 미치는 다수의 의견을 수용하며, 마지막으로 커뮤니케이션에서 상황이 아닌 내용을 강조하고 있다. 반면에 집단주의 성향의 사람들은 전체적 그림(역사, 일반적 원칙, 자존심 등)에 초점을 맞추고, 커뮤니케이션은 내용이 아닌 상황을 강조한다고 보고 있다(Triandis, 1995).

따라서 집단주의 성향의 사람들은 갈등처리에 있어 개인주의 성향의 사람들보다 순응(accommodating), 회피 방식을 사용하며 개인주의 성향의 사람들은 집단주의 성향의 사람들보다 지배, 타협(collaborating)을 사용한다(Weldon and Jehn, 1995). 전자의 경우는 갈등을 피하려고 시도하고 후자의 경우 직접적이고 갈등을 직면하려 하고 있다는 결과를 보이고 있다(Ting-Toomey et al., 1991; Trubisky et al., 1991).

결과적으로 선행 연구들을 종합해 봤을 때 개인주의 성향이 강한 순수 개인주의자는 지배방식과 타협방식을 많이 활용할 것으로 예상되며, 집단주의 성향이 강한 순수 집단주의자는 순응과 회피방식을 많이 활용할 것으로 예상된다. 한편 개인주의-집단주의 성향이 모두 강한 다원주의자의 경우 두 가지 성향을 모두 가지고 있어서 갈등처리 방식의 활용이 특정 처리방식만을 선호하지 않으면서 순수 개인주의-집단주의자 보다 상황의 유리함에 따라 여러 갈등처리 방식을 많이 활용할 것으로 예상된다. 반대로 무소신자의 경우는 갈등처리 방식의 활용 측면이 다른 사람들에 비해 현저히 떨어질 것으로 예상된다.

가설 1. 개인의 가치성향에 따라 갈등처리 방식에는 차이가 있을 것이다.

1-1. 순수 개인주의자는 순수 집단주의자에 비해 타협과 지배방식을 더 많이 활용할 것이다.

1-2. 순수 집단주의자는 순수 개인주의자에 비해 회피와 순응방식을 더 많이 활용할 것이다.

1-3. 다원주의자는 모든 갈등처리 방식을 다른 사람들에 비해 많이 활용할 것이다.

1-4. 무소신자는 모든 갈등처리 방식을 다른 사람들에 비해 적게 활용할 것이다.

2.3 갈등상황과 갈등처리 방식

갈등상황(context)은 갈등이 야기될 수 있는 조직내의 상황 또는 조건을 의미하는데 이러한 갈등상황은 갈등의 원인이라고 할 수도 있고 잠재적(potential) 갈등이라고 할 수 있다. 개인에 있어 내집단-외집단, 상사와의 관계는 갈등을 발생시킬 수 있는 상황적 요소로 볼 수 있으며 갈등의 상대가 내집단 또는 외집단이나에 따라서 교류양상, 대인지각, 의사소통, 갈등조정 등의 방법과 사회규범의 적용양상이 달라질 수 있다(한규석·오점조, 1993).

특히 내집단-외집단 상황에 따라 선호되는 갈등처리 방식은 차이를 보일 수 있는데(Cho and Park, 1998) 이는 개인에 있어 자신과 가깝다고 느끼는 내집단과 자신과 멀다고 느끼는 외집단 등 상황에 따라 개인주의-집단주의 성향이 변화를 보일 수 있기 때문이다(한규석 1991b; Gudykunst

et al., 1987; Triandis et al., 1990).

자기중심성향이 강한 개인주의 사람들은 내집단 규범에 동조하지 않고 자신의 원칙에 따라 판단을 내린 후 행동을 하게 된다. 반면에 집단주의 성향의 개인은 내집단을 몇 개 정도씩 갖고 있으며, 사람들은 이 집단의 영향을 많이 받게 되고 내집단의 규범을 긍정적으로 느끼고 받아들인다. 사람들의 행동에 있어 특히 집단주의에서 내집단-외집단에서의 개인들의 행동의 차이가 개인주의 문화권보다 현저히 크게 나타나고 있다(Church and Lonner, 1998; Iwao and Triandis, 1993; Kashima et al., 1992).

한국, 일본, 미국의 대학생들을 대상으로 한 연구결과에서도 낯선 사람(외집단)과 같은 반 친구(내집단)를 대상으로 의사소통의 특징을 조사 비교하였는데 한국과 일본과 같은 집단주의 성향이 강한 나라에서의 내집단과의 교류는 매우 친밀하고 순조롭게 진행되는 경향이 있고 행동의 차이가 개인주의 성향이 강한 미국보다 높게 나타나고 있다(Gudykunst et al., 1987).

집단주의 문화의 사람들은 자신이 가깝게 느끼는 내집단(in-group) 구성원들에 대해서는 집단주의적 성향을 보이지만 자신과 멀리 느끼는 외집단(out-group) 구성원에게는 개인주의적 성향을 보이고 있다(Hui, 1988; Leung, 1988). 이러한 결과는 집단주의 성향의 사람들은 내집단 구성원들을 개인주의 성향의 사람들보다 동일적으로 인식하고 있기 때문에 내집단에서 친밀감(intimacy)과 적은 사회적 거리감(distance)을 가지고 있는 것으로 해석된다(Ting, 1993).

따라서 개인주의 성향이 강한 사람의 경우, 갈등 상황에 따른 갈등처리 방식의 변화의 차이가 집단주의 성향이 강한 사람들에 비해 크지 않다는 것으

로 예상할 수 있다. 어떠한 갈등상황에서도 자신의 갈등처리 방식을 고집하려는 성향이 강하기 때문이다. 반면에 집단주의 성향이 강한 사람의 경우 내집단과 외집단에서 갈등처리 방식의 변화 차이를 가능성이 높게 된다.

상사와의 갈등상황에 있어 상사와 부하간의 갈등처리 방식의 경우 부하는 상사와의 갈등발생시 순응방식을 사용하며 상사는 통합방식을 사용하여 갈등을 해결하려 한다고 밝히고 있다. 그리고 이러한 통합과 타협방식의 경우 일에 대한 반응과 개인들의 성과형태와 긍정적 관계를 보이는 반면 회피와 지배방식의 경우는 부정적 관계를 보인다고 주장한다(Weider-Hatfield and Hatfield, 1995).

결과적으로 선행연구들을 종합해 볼 때 개인주의 성향의 사람들은 내집단-외집단 구분 없이 갈등해결 방식에 일관성을 보일 것으로 예상되며, 반면에 집단주의 성향의 사람들은 내집단-외집단에 따라 갈등해결 방식에 차이를 보일 것으로 기대된다. 또한 개인주의-집단주의 성향이 둘다 높은 다원주의자의 경우 상황에 따라 개인주의-집단주의 성향의 변화로 인하여(한규석 1991b; Gudykunst, et al., 1987; Triandis et al., 1990) 갈등처리 방식의 변화가 가장 크게 나타날 것으로 예상된다. 마지막으로 개인주의-집단주의 성향이 둘다 낮은 무소신자는 자신의 의견에 대한 주장보다는 자신보다 지위가 높은 상사의 의견을 따르려는 성향이 강할 것으로 예상된다. 따라서 내-외집단에 비하여 상사와의 갈등상황에 대해 상황 변화에 따른 갈등처리 방식의 차이가 클 것으로 예상할 수 있다.

가설 2. 개인의 가치성향에 따라 갈등상황에 있어 갈등처리 방식에 차이가 있을 것이다.

2-1. 순수 집단주의자는 순수 개인주의자

에 비해 내집단-외집단간 갈등처리 방식의 차이가 클 것이다.

- 2-2. 순수 개인주의자는 내-외집단과의 갈등상황에서 갈등처리 방식의 변화의 차이가 다른 사람들에 비해 가장 작을 것이다.
- 2-3. 다원주의자는 내-외집단과의 갈등상황에서 갈등처리 방식의 변화의 차이가 다른 사람에 비해 가장 클 것이다.
- 2-4. 무소신자는 상사와의 갈등상황에 대해 갈등상황 변화에 따른 갈등처리 방식 차이가 다른 사람들에 비해 가장 클 것이다.

III. 연구방법

3.1 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 변수를 구성하기 위한 설문항목의 경우 영어로 되어 있는 설문문항을 한글로 해석하여 고쳤으며 다시 해석의 오차를 줄이기 위해 영어로 재해석(back to back translation)하여 원 설문문항과 비교하여 오차를 최대한 줄였다. 또한 설문항목에 대한 검증을 전문가 2분에게 의뢰하여 설문항목에 대한 검증을 받았으며 K대학교 의료원 직원들과 직장에 다니며 학업을 수행중인 경영대학원에 재학중인 학생, K대학교 일반학부생들을 대상으로 예비조사를 실시하여 문장이 애매하거나 처음 보는 문항이라 생소하여 까다롭다고 생각하는 질문 등을 수정하였다.

3.1.1 개인의 가치성향

개인의 가치성향인 개인주의-집단주의는 개인에게 얼마나 많은 자유가 주어져 있고, 개인이 집단보다도 자신의 이득을 얼마나 중요시하는지에 대한 가치측면이다. 개인주의 성향은 자신에 대한 관심(concern for self)으로 정의 될 수 있는데 집단에 비해 개인을 강조하고 개인 각자가 모든 사고의 중심이다. 개인의 목표를 집단의 목표보다 강조하고 독립적인 자아상(self)을 가지고 있어 자기 자신을 위한 성향이 강하게 나타난다. 집단주의 성향은 타인에 대한 관심(concern for others)으로 정의될 수 있으며 개인의 능력보다는 조직에 협조하고 의존하려는 성향을 보인다. 또한 모든 것을 공동으로 결정해야 한다는 것을 강조하고 집단의 원활한 결속에 깊은 관심을 가지며 집단에 강한 정서적 애착(involve)을 갖고 있다. 개인주의-집단주의 성향의 경우 Triandis(1995)의 개인주의-집단주의 성향을 묻는 설문(instrument 1)을 활용하였다. 항목은 각각 16개로 구성되어 있으며 리커트 9점 척도를 이용하여 부정적인 대답에 1점, 긍정적인 대답에 9점을 주었다.

3.1.2 갈등처리 방식

갈등처리 방식의 경우 자신에 대한 관심과 타인에 대한 관심의 두가치 차원에 있어 통합, 지배, 타협, 순응, 회피의 다섯 가지 유형의 갈등처리 방식으로 살펴볼 수 있다. 먼저 통합(integrating)은 자신과 상대방의 관심과 이해를 정확히 알려고 하기 때문에 문제의 본질을 집중적이고 정확하게 파악하고 문제해결을 위한 통합적 대안을 도출해낸다. 지배(dominating)는 자신에 대한 관심은 지

나친 반면에 타인에 대해서 무관심한 사람은 자기 중심적인 행동을 선호한다. 타협(compromising)은 자신과 타인의 공통된 관심분야를 서로 주고받기 위한 대안으로 서로의 입장을 양보하고 외부나 제삼자의 개입, 협상 또는 표결의 방법을 동원한다. 순응(obliging)은 타인의 관심부분을 충족시켜주기 위해서 자신의 관심부분을 양보(포기)한다. 마지막으로 회피(avoiding)는 직면한 문제들을 피하고자 하는 것을 말하는 것이다. 갈등처리 방식의 경우 Rahim(1983)의 모델을 이용하였는데 각각 7개씩의 문항을 이용하였다.

3.1.3 갈등상황

본 연구에서 갈등상황(context)이란 갈등이 야기될 수 있는 조직내의 상황 또는 조건을 의미하는데 이러한 갈등상황은 갈등의 원인이라고 할 수도 있고 잠재적(potential) 갈등이라고 할 수 있다. 다시 말해 갈등상황이란 갈등을 유발하거나 그 출처가 될 수 있는 조직상의 제요인과 갈등을 연결해주는 조건으로 개인에 있어 내집단-외집단, 상사와의 관계를 갈등상황으로 나타낼 수 있다.

내집단은 집단내 구성원들의 유사성으로 특징 지워지고 개인들이 집단 구성원과 같은 운명을 가지고 있다고 생각하고 있는 집단을 의미한다. 자신이 가지고 있는 정체성과 타인이 가지고 있는 정체성이 하나로 묶여있다고 생각하는 집단이다. 외집단은 무언가 집단이 나뉘어져 있으며, 집단의 가치특징이 다른 것을 의미한다. 자신이 가지고 있는 정체성과 타인이 가지고 있는 정체성이 서로 다르다고 생각하는 집단을 의미한다. 상사는 부하에게 명령과 지시, 보상과 벌을 줄 수 있는 권한을 갖고 있는 위치의 사람으로 이러한 행위를 통하여 부하

들에게 영향을 미치는 사람을 의미한다. 본 연구에서는 자신보다 상위직급에 있으며 부하와의 관계에 있어 공식적으로 부여된 기능을 수행하는 사람을 의미한다.

갈등상황의 경우 갈등처리 방식 설문에 포함되어 갈등처리 방식의 응답시 상황별로 체크하도록 설문을 구성하였다. 갈등상황에 따른 갈등처리 방식의 경우에는 리커트 5점 척도를 이용하여 부정적인 대답에 1점, 긍정적인 대답에 5점을 주었다.

3.2 조사방법과 표본구성

실증분석을 위한 설문조사는 우리나라의 기업체에 근무하고 있는 조직구성원들을 대상으로 하였다. 설문배부는 다양한 업종의 26개 기업체와 중소기업 연수원에서 교육 연수중인 중소기업체 조직 구성원을 대상으로 하였으며, 단순무작위(random)로 표본을 추출하였다. 설문은 총 508부가 배부되었으며, 그 중 355부가 회수되어 69.9%의 회수율을 보이고 있다. 회수된 설문지 중 응답이 불명확하거나 많은 문항에 응답하지 않은 경우, 같은 번호만 응답한 경우 등의 불성실 응답 7부(1.38%)를 제외한 348부(68.5%)가 본 조사의 분석에 이용되었다.

응답자의 인구통계변수별 분포를 살펴보면 다음과 같다. 우선 응답자의 성별분포를 살펴보면 남자가 262명(75.5%), 여자가 85명(24.5%)이다. 연령별로는 20대와 30대가 138명(39.9%), 156명(45.1%)이며 40대 이상은 52명(15%)이었다. 종교는 무교가 177명(52.1%)이며 기독교 82명(24.1%), 불교 51명(15%), 천주교 30명(8.8%) 순이었다. 학력은 고졸이 92명(26.7%) 전문대졸 48명(13.9%)이며 대졸이상이 201명(58.4%)으

로 전체의 60% 정도를 차지하고 있다. 직위는 일반사원이 184명(53.2%), 대리 85명(24.6%)으로 사원급이 78%정도이며 과장급 50명(14.5%), 차장급 14명(4.0%), 부장급 11명(3.2%), 임원 2명(0.6%)의 순으로 나타났다. 근속년수는 1년 이하가 17명(6.7%), 2년~5년 115명(45.6%)이며 6년~10년 52명(20.6%), 11년~20년 53명(21.0%), 20년 이상의 경우도 15명(6.0%)으로 나타났다. 직군은 인사·총무·기획 부분이 101명(29.4%), 생산·제조·자재 부분 52명(15.2%), 영업·마케팅 부분 54명(15.7%), 경리·회계·재무 부분 업무 46명(13.4%) 기타업무 90명(26.2%)으로 나타났다.

IV. 실증분석 결과

4.1 변수의 타당도

개인주의-집단주의 성향과 갈등처리 방식인 통합, 타협, 회피, 순응, 지배방식의 타당성 검증을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 본 연구에서는 요인의 구분을 명확하게 하기 위해 요인의 개수를 지정하여 요인분석을 실시하였는데 변수들을 요인으로 묶어냄에 있어 정보의 손실을 최대한 줄이면서 많은 변수를 가능한 적은 요인으로 줄이고, 요인구성이 복잡하고 요인간의 독립성을 유지한 상태에서 최초의 해를 명확하게 하기 위한 요인의 회전이 있게 되는 바 변수간의 상관관계를 0으로 가정하여 직각회전(orthogonal rotation) 방법중 varimax 방식을 사용하였으며, 요인적재치(factor loading)값은 0.4이상인 값을 기준으로

하였다.

개인주의-집단주의 성향과 갈등상황에 따른 갈등처리 방식의 요인분석 결과는 <별표 1>에서 <별표 3>에 제시되어 있다. 먼저 개인주의-집단주의 성향이 기존의 연구결과에서 구분된 것처럼 아주 명확하게 구분되지는 않았다. 하지만 개인주의-집단주의에 대한 이론을 근거로 보았을 때 각각의 성향에 있어 개념적으로 독립적으로 나뉘어지는 패턴을 보이고 있으며 Triandis(1995)의 설문문항을 검토해 볼 필요성과 각각의 변수구성에 무리가 없다고 판단되어 본 연구에서 설정한 각 16개의 문항들로 개인주의-집단주의 성향 변수를 구성하여 연구에 사용하였다.

다음으로 내집단-외집단, 상사와의 갈등상황에 따른 갈등처리 방식의 경우 내집단-외집단, 상사와의 갈등상황에 따른 갈등처리 방식인 통합, 타협, 순응, 회피, 지배방식이 내집단-외집단, 상사와의 갈등 상황시에도 개념적으로 구분이 되었으며 기존의 연구결과(장동운, 2001; Rahim, 1983, Rahim and Magner, 1995; Ting-Toomey et al., 1991; Ting-Toomey, 1994; Gudykunst et al., 1987; Trubisky et al., 1991)와 배경이론들과도 일치하는 것으로 나타나고 있다. 따라서 본 연구에 있어 갈등처리 방식에 대한 개념타당성은 충분히 확보되어 있다고 볼 수 있다. 다만 내집단의 갈등상황에서 갈등처리 방식의 경우 명확하게 구분이 되지 않고 있으며 특히 통합관련 문항들이 제대로 묶여지지 않았다. 하지만 외집단과 상사와의 갈등 상황하에서의 요인분석 결과와 함께 살펴보았을 때에는 다섯가지 갈등처리 방식의 요인분석 결과가 각각의 갈등상황에 일치되는 항목이 상당부분을 차지하고 있으며 각각 변수의 구성항목에 있어서 그대로 사용하여도 무방할 정도의 값을

보이고 있어 변수를 구성하여 연구에 사용하였다.

본 논문에서 상사와의 갈등상황에 대한 요인분석 결과가 외집단과의 갈등상황에 대한 요인분석과 거의 유사한 관계로 생략하였다. 상사와의 갈등처리 방식의 요인분석 결과의 아이겐값(eigen value)과 요인은 다음과 같다. 요인1(통합): 5.359, 요인2(순응): 4.440, 요인3(회피): 3.936, 요인4(지배): 3.710, 요인5(타협): 2.116.

4.2 변수의 측정치와 신뢰도

본 연구에서 설정한 변수들의 기술통계량(평균과

표준편차), Cronbach α 값은 <표 1>에 제시되어 있다. 표에서 보듯이 집단주의 성향이 개인주의 성향보다 높게 나타나고 있다. 갈등처리 방식에 있어서는 통합방식이 갈등상황과 관계없이 모두 높게 나타나고 있으며, 타협방식 역시 다른 갈등처리 방식에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다. 순응과 회피방식의 경우 상사와의 갈등발생시 많이 활용되고 있으며 상대적으로 지배방식은 상사와의 갈등발생시 다른 갈등상황에 비해 낮은 수준을 보이고 있다. 이러한 결과가 우리에게 주는 시사점이 큰데 일반적으로 집단주의 성향의 사람들은 회피와 순응을 많이 활용하는 것으로 알려져 있다. 하지만 본

<표 1> 변수에 대한 통계량

변수명		문항수	평균	표준편차	Cronbach α
가치성향	개인주의 성향	16	5.99	0.77	0.682
	집단주의 성향	16	6.43	0.82	0.772
갈등처리 방식 (내집단)	통합	7	3.96	0.59	0.827
	타협	7	3.36	0.50	0.624
	회피	7	2.55	0.72	0.802
	순응	7	3.22	0.60	0.789
	지배	7	2.47	0.64	0.795
갈등처리 방식 (외집단)	통합	7	3.90	0.59	0.871
	타협	7	3.28	0.52	0.674
	회피	7	2.44	0.78	0.854
	순응	7	3.05	0.63	0.828
	지배	7	2.50	0.70	0.838
갈등처리 방식 (상사)	통합	7	3.79	0.68	0.888
	타협	7	3.19	0.54	0.675
	회피	7	2.63	0.84	0.870
	순응	7	3.47	0.68	0.875
	지배	7	2.32	0.64	0.820

연구의 결과 집단주의 성향이 강하게 나타나고 있는 있으나 회피와 순응에 비해 통합과 타협방식을 상당히 많이 활용하는 것으로 나타나고 있는 것으로 보아 개인주의 성향이 상당부분 갈등해결 방식에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

변수들의 신뢰도(reliability)를 검증하기 위한 Cronbach α 값의 경우 개인주의-집단주의 성향과 갈등상황에 따른 갈등처리 방식 변수의 Cronbach α 값이 높은 수준을 보이고 있다. 일반적으로 α 계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 보고 있는데(채서일, 1997), 다만 개인주의 성향($\alpha=0.682$)과 갈등처리 방식에 있어 타협방식($\alpha_H=0.593$, $\alpha_W=0.674$, $\alpha_S=0.675$)의 경우 다른 변수들에 비해 상대적으로 낮은 계수를 보이고 있다.

4.3 변수간의 상관관계

한편 본 연구의 변수들간 상관관계(correlation)는 <표 2>에 제시되어 있다. 표에서 살펴보면 개인주의 성향의 경우 전반적으로 갈등처리 방식 중 통합($r_H=130$, $r_W=0.136$, $r_S=0.176$), 지배($r_H=357$, $r_W=0.289$, $r_S=0.285$), 타협($r_H=138$, $r_W=0.142$, $r_S=0.150$)방식과 유의한 상관관계를 보이고 있는 반면에, 회피와 순응방식과는 유의한 상관관계를 보이지 않는 것으로 나타나고 있다. 또한 집단주의 성향의 경우는 통합($r_H=344$, $r_W=0.321$, $r_S=0.365$), 회피($r_H=-0.162$, $r_W=-0.174$, $r_S=-0.128$), 순응($r_H=307$, $r_W=0.184$, $r_S=0.217$), 타협($r_H=123$, $r_S=0.154$)방식과 유의한 상관관계를 보이고 있는 반면에 지배방식과는 유의한 상관관계를 보이지 않는 것으로 나타나고 있다.

이를 통해 집단주의 성향의 사람들은 각 갈등상

황에서 통합방식과 순응방식을 많이 활용하는 반면에 개인주의 성향이 강한 사람의 경우는 지배방식을 많이 활용하는 것을 알 수 있다. 한편 집단주의 성향의 사람들의 경우 순응방식과는 정(+)
의 상관관계를 보이지만 회피방식과는 부(-)의 상관관계를 보이고 있으며, 순응방식의 경우 외집단보다 내집단 상황에서 더 높은 상관관계를 보이고 있다.

4.4 연구가설의 검증

개인주의-집단주의 성향과 내집단-외집단, 상사와의 갈등상황에 따른 갈등처리 방식과의 관계는 이미 다음의 <표 2>의 상관관계표에서 제시한 바와 같이 상관계수로서 개인주의-집단주의 성향 변수와 갈등처리 방식 변수간의 관계를 어느 정도 파악할 수 있다. 본 연구에서는 개인주의-집단주의 성향과 통합, 지배, 타협, 회피, 순응으로 구성되는 갈등처리 방식과의 관계 그리고 내집단-외집단, 상사와의 갈등상황에 있어 갈등처리 방식의 차이를 살펴보기 위하여 분산분석(ANOVA)과 쌍체비교 검정(paired-comparison t-test)을 통하여 연구가설을 검증하였다.

먼저 연구가설의 검증을 위하여 개인주의-집단주의 성향의 유형을 네가지 유형으로 구분하였다. 유형의 구분(cutoff point)은 평균값을 기준으로 나누었는데(개인주의 $M=5.99$, 집단주의 $M=6.43$) 다원주의자 96명(27.6%), 순수 개인주의자 64명(18.45%), 순수 집단주의자 76명(21.8%) 무소신자 112명(32.2%)으로 나타났다.

〈표 2〉 변수간의 상관관계(Pearson 상관계수)

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. IND	-															
2. COL	0.306***	-														
3. CIN	0.130*	0.344***	-													
4. COB	-0.043	0.307***	0.286***	-												
5. CDO	0.357***	-0.023	-0.138*	-0.138*	-											
6. CAV	-0.058	-0.162**	-0.488***	0.203***	0.146**	-										
7. CCO	0.138*	0.123*	0.260***	0.439***	0.110*	0.153**	-									
8. DIN	0.136*	0.321***	0.719***	0.187***	-0.165**	-0.448***	0.158**	-								
9. DOB	-0.057	0.184***	0.210***	0.699***	-0.111*	0.154**	0.333***	0.243***	-							
10. DDO	0.289***	-0.036	-0.163**	-0.096	0.793***	0.177***	0.116*	-0.221***	-0.209***	-						
11. DAV	-0.061	-0.174**	-0.450***	0.157**	0.227***	0.785***	0.091	-0.534***	0.175**	0.236***	-					
12. DCO	0.142**	0.079	0.190***	0.395***	0.147**	0.120*	0.701***	0.246***	0.438***	0.095	0.133*	-				
13. EIN	0.176**	0.365***	0.610***	0.170**	-0.050	-0.399**	0.186***	0.695***	0.163**	-0.110*	-0.449***	0.240***	-			
14. EOB	-0.056	0.217***	0.059	0.585***	0.039	0.282***	0.287***	0.109*	0.517***	0.050	0.237***	0.395***	0.045	-		
15. EDO	0.285***	-0.005	-0.049	-0.069	0.678***	0.013	0.056	-0.095	-0.061	0.678***	0.144**	0.070	0.072	-0.156**	-	
16. EAV	-0.074	-0.128*	-0.382***	0.114*	0.223***	0.682***	0.116*	-0.432***	0.053	0.274***	0.753***	0.092	-0.544***	0.358***	0.032	-
17. ECO	0.150**	0.154**	0.186***	0.295***	0.226***	0.067	0.566***	0.197***	0.227***	0.233***	0.037	0.594***	0.441***	0.212***	0.269***	-0.008

개인주: IND, 집단주: COL

갈등처리 방식 내집단: 통합-CIN, 순응-COB, 지배-CDO, 회피-CAV, 타협-CCO

갈등처리 방식 외집단: 통합-DIN, 순응-DOB, 지배-DDO, 회피-DAV, 타협-DCO

갈등처리 방식 상사: 통합-EIN, 순응-EOB, 지배-EDO, 회피-EAV, 타협-ECO

주) *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

(그림 2) 개인주의-집단주의 성향별 응답자 분포

개인주의 성향	높음	순수 개인주의자 (n=64)	다원주의자 (n=96)
	낮음	무소신자 (n=112)	순수 집단주의자 (n=76)
		낮음	높음
		집단주의 성향	

4.4.1 개인의 가치성향에 따른 갈등처리 방식 차이 검증(가설 1 검증)

가설 1의 검증을 위하여 개인의 가치성향에 따른 갈등처리 방식의 차이를 살펴보았다. <표 3>에서 순수개인주의자와 순수집단주의자를 비교해 봤을 때 순수 개인주의자는 지배방식을 많이 활용하고 ($M=2.713, F=7.07, p<0.001$) 순수 집단주의자는 순용방식을 많이 활용($M=3.449, F=8.94, p<0.001$)하는 것으로 나타났다. 한편 다원주의자의 경우 통합방식을 많이 활용하는 것($M=4.114, F=12.77, p<0.001$)으로 나타났다. 회피와 타협 방식의 경우 개인주의-집단주의 성향에 따른 활용의 차이는 보이지 않는 것으로 나타나고 있다. 순수 개인주의자가 외집단과의 갈등상황에서만 유의($F=3.44, p<0.05$)하지만 다른 갈등상황에서도 회피방식을 많이 활용하고 있다. 이는 개인주의 성향의 사람들의 경우 본인과 어떤 개인들과의 갈등이 발생했을 때, 지배방식을 활용하여 갈등을 해결하려 하지만 만약 이러한 것이 여의치 않으면 자기 중심적인 성향으로 인해 아예 무시하고 피해버리는 경향을 반영한 것이라 볼 수 있다.

다원주의자의 경우 모든 갈등처리 방식의 활용이

다른 사람들에 비해 훨씬 많은 활용을 보이고 있는 반면에 무소신자의 경우 갈등처리 활용측면이 떨어지는 것으로 나타났다. 다원주의자는 상사와의 관계에 있어서 개인주의자에 비해 순용방식을 더 많이 활용하고 있는데 이는 다원주의자의 특성상 상황에 따른 집단주의 성향을 반영한 것이라 볼 수 있다. 또한 다원주의자는 내집단과 외집단에 있어 순수 집단주의자 보다 지배방식을 더 많이 활용하고 있는 것으로 나타나고 있는데 이는 개인주의 성향을 반영한 것으로 볼 수 있다.

결과적으로 순수 개인주의자는 타협과 지배방식을 많이 활용한다는 가설 1-1과 순수 집단주의자는 회피와 순용방식을 많이 활용한다는 가설 1-2의 경우는 부분적으로 채택되었으며, 다원주의자는 모든 갈등처리 방식을 많이 활용할 것이라는 가설 1-3과 무소신자는 모든 갈등처리 방식을 적게 활용할 것이라는 가설 1-4는 채택되었다.

이와 같은 분석결과를 통해 살펴볼 수 있는 것은 우리나라의 경우 집단주의 성향을 기본으로 가지고 있는 가운데 개인주의 성향이 나타나고 있는데 이 두 성향이 모두 강한 다원주의자의 경우 특히 무언가 새로운 통합안을 내놓으려 하고 있으며 갈등처리에 있어서도 여러 가지 갈등상황을 고려하여 해

〈표 3〉 개인주의-집단주의 성향에 따른 갈등처리 방식 차이(ANOVA)

		다원주의자 (n=96)	순수 개인주의자 (n=64)	순수 집단주의자 (n=76)	무소신자 (n=112)	평균 (n=348)	차이 여부
갈등처리 방식 (내집단)	통 합	A(4.167)	B(3.815)	A(4.100)	B(3.779)	3.96	***
	지 배	A(2.543)	A(2.752)	B(2.303)	B(2.370)	2.47	***
	타 협	A(3.467)	AB(3.308)	AB(3.374)	B(3.286)	3.36	n.s
	회 피	B(2.429)	A(2.671)	AB(2.451)	AB(2.640)	2.55	n.s
	순 응	A(3.341)	B(2.971)	A(3.429)	B(3.134)	3.22	***
갈등처리 방식 (외집단)	통 합	A(4.117)	B(3.804)	A(4.006)	B(3.705)	3.90	***
	지 배	B(2.535)	A(2.821)	B(2.347)	B(2.400)	2.50	***
	타 협	A(3.358)	A(3.254)	A(3.286)	A(3.237)	3.28	n.s
	회 피	B(2.301)	A(2.571)	B(2.303)	A(2.566)	2.44	*
	순 응	AB(3.134)	C(2.853)	A(3.213)	BC(2.990)	3.05	**
갈등처리 방식 (상사)	통 합	A(4.047)	BC(3.692)	AB(3.883)	C(3.571)	3.79	***
	지 배	AB(2.350)	A(2.540)	B(2.272)	B(2.206)	2.32	**
	타 협	A(3.266)	A(3.179)	A(3.256)	A(3.094)	3.19	n.s
	회 피	A(2.516)	A(2.705)	A(2.629)	A(2.690)	2.63	n.s
	순 응	AB(3.536)	C(3.256)	A(3.702)	A(3.393)	3.47	***
갈등처리 방식 (종합)	통 합	A(4.114)	B(3.770)	A(3.985)	B(3.692)	3.89	***
	지 배	B(2.480)	A(2.713)	B(2.336)	B(2.314)	2.44	***
	타 협	A(3.360)	AB(3.243)	AB(3.332)	B(3.206)	3.28	n.s
	회 피	A(2.424)	A(2.653)	A(2.455)	A(2.632)	2.54	n.s
	순 응	A(3.342)	B(3.028)	A(3.449)	B(3.166)	3.25	***

주1) n.s: not-significant, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

주2) 각 항목의 값은 5점척도 결과이며, alphabet은 ANOVA분석 option에서 duncan grouping 결과로 집단간 차이를 표시.

주3) 개인주의-집단주의 성향에 따른 갈등처리 상황별 갈등처리 방식간 활용의 차이는 모두 유의한 결과를 보이고 있으므로(p<0.001) 본 표에서는 생략하였음.

결하려는 적극성을 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 순수 개인주의자는 자기중심적인 생각을 갖은 채로 갈등해결을 위해 지배방식을 활용하고 상대를 무시하며 회피하는 형태를 보이고 있음을

알 수 있다. 반대로 순수 집단주의자는 집단을 우선시하여 순응방식을 활용하지만 집단과의 조화를 위해 갈등을 피하지 않고 끝까지 해결하려는 성향이 바탕에 있음을 알 수 있다.

4.4.2 갈등상황에 있어 갈등처리 방식의 차이
(가설 2 검증)

가설 2의 검증을 위하여 개인의 가치성향에 따라

갈등상황에 따른 갈등처리 방식의 차이를 살펴보았다. <표 4>에서 살펴보는 바와 같이 순수 집단주의자의 경우 내집단과 외집단 갈등상황에서 갈등처리 방식의 차이가 순수 개인주의자에 비해 더 크다는

<표 4> 개인주의-집단주의 성향에 따른 갈등처리 방식의 차이(paired t-test)

		내집단 - 외집단		내집단 - 상사		외집단 - 상사	
		차이	t값	차이	t값	차이	t값
다원주의자 (n=96)	통합	0.0614	1.209	0.1293	2.335*	0.0691	1.232
	지배	0.0106	0.234	0.1955	3.162**	0.1789	3.143**
	타협	0.1052	2.233*	0.2009	4.000***	0.0977	1.947
	회피	0.1185	2.223*	-0.1033	-1.511	-0.2158	-3.542***
	복종	0.1899	2.892**	-0.1899	-2.740**	-0.4018	-5.350***
	변화량 ^a	0.4856		0.8189		0.9633	
순수 개인주의자 (n=64)	통합	0.0112	0.213	0.1202	1.644	0.1134	1.789
	지배	-0.0567	-0.917	0.2120	3.210**	0.2675	3.134**
	타협	0.0544	1.031	0.1295	1.961	0.0862	1.398
	회피	0.0968	1.707	-0.0453	-0.625	-0.1360	-2.187*
	복종	0.1183	2.033*	-0.2789	-3.986***	-0.4059	-4.800***
	변화량	0.3374		0.7859		1.0090	
순수 집단주의자 (n=76)	통합	0.0952	2.075*	0.2094	3.987***	0.1289	2.964**
	지배	-0.0560	-0.965	0.0624	1.104	0.1135	1.703
	타협	0.0813	1.916	0.1428	2.576*	0.0397	0.746
	회피	0.1193	1.969	-0.1368	-1.892	0.2837	-4.306***
	복종	0.1918	4.351***	-0.2877	-3.857***	-0.4769	-6.330***
	변화량	0.5436		0.8391		1.0427	
무소신자 (n=112)	통합	0.0714	1.653	0.2116	3.369**	0.1309	2.541*
	지배	-0.0364	-1.032	0.1772	4.137***	0.1846	4.773***
	타협	0.0476	1.408	0.1913	4.394***	0.1416	3.203**
	회피	0.1032	2.205*	-0.0341	-0.547	0.1311	-2.303*
	복종	0.1467	3.970***	-0.2548	-5.316***	-0.3977	-7.640***
	변화량	0.4053		0.8690		0.9859	

주1) ^a: 갈등상황에 따른 갈등처리 방식의 변화량(갈등처리 방식 집단간 차이를 절대값으로 환산하여 합함).

주2) *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

것을 알 수 있다. 순수 개인주의자는 순용방식(차이: 0.1183, $p < 0.05$)에서만 차이를 보일 뿐 나머지 갈등처리 방식에서는 내-외집단간 차이가 나타나고 있지 않는 반면에 순수 집단주의자는 통합방식(차이: 0.0952, $p < 0.05$)과 순용방식(차이: 0.1193, $p < 0.001$)에서 내-외집단간 차이가 나타나고 있다.

다원주의자의 경우 내집단-외집단 갈등상황에서 갈등처리 방식의 차이에 있어 타협방식(차이: 0.1052, $p < 0.05$), 회피방식(차이: 0.1185, $p < 0.05$) 그리고 순용방식(차이: 0.1899, $p < 0.01$)에서 차이를 보이고 있어 다른 사람들에 비해 갈등처리 방식의 활용의 차이가 큰 것으로 나타나고 있다.

한편 무소신자는 내-외집단간 갈등상황에서는 차이는 회피방식(차이: 0.1032, $p < 0.05$)과 순용방식(차이: 0.1467, $p < 0.001$)에서 차이를 보이고 있다. 무소신자의 경우 다른 사람들과 비교해 볼 때 상사와의 갈등상황에서 내집단과 상사, 외집단과 상사, 모두 갈등처리 방식에서 차이를 보이고 있는데 내집단과 상사와의 갈등상황에서 회피방식(차이: -0.0341, n.s)만이 유의미한 차이를 보이지 않고 있고, 모든 갈등처리 방식의 활용의 차이가 나타나고 있다.³⁾

이는 다원주의자, 순수개인주의자, 순수집단주의자에 비해 상사와의 갈등상황에서 갈등처리 방식의 유의미한 차이가 있다는 결과를 보여주므로 갈등처리 방식의 내집단과 외집단간 차이보다는 내집단과 상사, 외집단과 상사와의 갈등상황 즉 상사와의 갈등상황에서 갈등처리 방식의 변화의 차이가 다른 사람들에 비해 크다는 것을 나타내주는 결과로 해

석된다.

결과적으로 순수 집단주의자는 순수 개인주의자에 비해 내집단-외집단간 갈등처리 방식의 차이를 것이라는 가설 2-1은 채택되었다. 순수 개인주의자는 내-외집단과의 갈등상황에서 갈등처리 방식의 변화의 차이가 다른 사람들에 비해 가장 작을 것이라는 가설 2-2 역시 채택되었다. 또한 다원주의자는 내-외집단과의 갈등상황에서 갈등처리 방식의 변화의 차이가 다른 사람에 비해 가장 클 것이라는 가설 2-3 역시 채택되었으며 무소신자는 상사와의 갈등상황에서 갈등처리 방식의 변화의 차이가 다른 사람들에 비해 가장 크게 나타날 것이라는 가설 2-4도 채택되었다.

V. 토의 및 연구한계

5.1 연구 토의

갈등은 여러 연구들을 통해 그 중요성이 인식되어 왔으며 갈등해결을 위한 많은 모델들이 개발되어 왔다. 최근 국내·외 많은 연구자들은 거시적이고 종합적인 측면에서 문화의 중요성을 강조하고 있으며, 문화적 관점에서 비교문화 연구를 수행하고 있다.

하지만 비교문화 차원에서의 갈등관리에 관한 연구는 서구의 환경 속에서 연구되어 온 것이어서 이러한 서구의 개인주의 상황에 맞게 연구되어 온 것

3) 다원주의자는 내집단-상사에서는 회피(-1.511, n.s), 외집단-상사에서는 통합(0.0691, n.s), 타협(0.0977, n.s)이 유의미하지 않음(10개의 쌍중 3개의 쌍). 순수개인주의자는 내집단-상사에서 통합(0.1202, n.s), 타협(0.1295, n.s), 회피(-0.0453, n.s) 외집단-상사에서 통합(0.1134, n.s), 타협(0.0862, n.s)이 유의미하지 않음(10개의 쌍중 5개의 쌍). 순수집단주의자는 내집단-상사에서 지배(0.0624, n.s), 회피(-0.1368, n.s) 외집단-상사에서 지배(0.1135, n.s)와 타협(0.0397, n.s)이 유의미 하지 않음(10개의 쌍중 4개의 쌍).

등관련 이론을 그대로 집단주의 사회인 한국에 적용하는 것은 무리가 있다(Cho and Park, 1998, p.17). 따라서 본 연구는 비교문화 차원이 아닌 조직구성원들의 가치성향인 개인주의와 집단주의 성향과 내집단과 외집단 그리고 상사와의 갈등상황에 있어 갈등처리 방식의 차이를 살펴보았다.

분석수준에 있어 비교문화 연구에서의 개인주의-집단주의 개념을 개인수준 차원에서 연구를 하여 개인이 가지고 있는 가치성향인 개인주의-집단주의 성향으로 접근을 시도하였으며, 분석방법에 있어 개인주의-집단주의를 개인주의-집단주의 성향이 모두 강한 다원주의자, 어느 한쪽 성향만 강한 순수 개인주의-순수 집단주의자, 두 성향 모두 약한 무소신자 경우의 네가지 유형으로 나누어 분석을 실시하였다.

본 연구의 가설검증 결과와 연구결과 얻어진 사실에 대해서 논의하면 다음과 같다.

첫째, 개인의 가치성향에 있어 집단주의 성향이 개인주의 성향에 비해 높은 값을 보여주고 있다. 갈등처리 방식에 있어서는 내집단-외집단 상사와의 갈등상황 모두에서 통합방식을 많이 활용하고 있으며 타협방식, 순용방식 역시 많은 활용을 보이고 있다. 지배와 회피방식은 다른 갈등처리 방식에 비해 적게 활용하고 있다. 특히 회피방식의 경우 일반적으로 우리나라가 회피방식을 많이 활용한다는 기존 연구결과(Ting-Toomey et al., 1991)와는 다르게 나타나고 있다.

이러한 결과의 의미는 다음과 같이 해석해 볼 수 있다. 우리나라의 경우 집단주의 성향을 보이고 있으면서도 한편으로는 모든 측면에서 집단주의적인 성향을 보이지는 않고 있는데(신유근, 1991; 조영호, 1995) 상당수의 사람들이 가치성향의 혼재되어 있으며 개인주의 성향으로 되어가고 있다는 것

을 알 수 있다. 따라서 갈등처리 방식에 있어 집단의 의견을 따르는 순용은 하지만 피하지는 않겠다는 것이 이러한 성향을 반영한 것으로 볼 수 있다.

또한 이성적 판단과 객관적 사실보다는 자신이 속한 조직과 오랜기간 동안의 상호작용 속에서 나오는 정서나 친화(Cha, 1994; 최상진, 1993)등의 감정적인 것에 영향을 많이 받는다는 것을 의미한다. 따라서 갈등처리에 있어 상대방을 우선시 하고 서로간의 의견을 조율하여 통합안을 내놓거나 또는 양보하여 타협하는 등의 정서를 해치지 않으면서도 상대방의 감정을 상하게 하지 않으려는 것이 이러한 성향을 반영한 것으로 볼 수 있다.

둘째, 순수 개인주의자는 순수집단주의자에 비해 갈등처리 방식중 지배방식을 더 많이 활용하며, 순수 집단주의자는 순수개인주의자에 비해 순용방식을 더 많이 활용하고 있다. 다시 말하면 순수 개인주의자는 갈등해결을 위해 자신의 주장을 고집하려는 반면에 순수 집단주의자는 상대방의 의견을 따르려는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 기존 연구결과들(Chua and Gudykunst, 1987; Leung and Iwawaki, 1988; Ting-Toomey, 1988; Ting-Toomey et al., 1991; Triandis, 1989, 1990; Tse et al., 1994)과도 일치하는 결과이다.

다만 회피방식에 있어서는 순수 개인주의자가 순수 집단주의자 보다 더 많이 활용하는 결과를 보여 주는데 이는 순수 개인주의자들의 경우 본인과 어떤 개인들과 갈등이 발생하였을 경우, 자신의 의견을 강하게 주장하는 지배방식을 활용하여 갈등을 해결하려 하지만 만약 이러한 것이 자신의 의도대로 풀리지 않는다면 자신중심 성향으로 인하여 상대를 무시하고 피해버리는 경향을 보인다고 해석할 수 있다. 순수 집단주의자들은 이와는 달리 자신의 의견을 덜 내세우고 순용방식을 활용하여 갈등을

해결하려 하지만 집단의 조화를 위하여 피하지 않은 상태에서 상대의 의견에 따르는 성향을 보인다고 해석할 수 있다.

셋째, 순수 개인주의자들은 내집단-외집단의 구분 없이 갈등해결 방식에 일관성을 보이고 있는 반면에 순수 집단주의자들은 내집단-외집단에 따라 갈등해결 방식에 차이를 보이고 있다. 사람들의 행동에 있어 특히 개인주의 성향이 강한 사람의 경우 행동의 일관성에 있어 집단주의 성향이 강한 사람보다 더욱 일관된 행동을 보여주고 있으므로(Iwao and Triandis, 1993; Kashima et al., 1992), 집단주의에서 내집단-외집단에서의 개인들의 행동의 차이가 개인주의 문화권보다 크게 나타날 수 있다(Church and Lonner, 1998; Gudykunst et al., 1987)는 것을 뒷받침 해주는 결과이다. 따라서 순수 개인주의자들의 경우 자신의 이익이 우선이기 때문에 내집단-외집단 갈등상황에 있어서 갈등처리 방식을 변화시키지 않는 반면에 순수 집단주의자들의 경우 집단의 이익을 위해 자신을 희생하려는 성향을 보이게 되므로 상황에 따라 갈등처리 방식에 변화를 보인다고 해석할 수 있다.

넷째, 개인주의-집단주의 성향이 모두 강한 다원주의자의 경우 갈등처리 방식의 활용수준이 전반적으로 높게 나타나고 있고 특히 통합 갈등처리 방식을 많이 활용하는 것으로 나타났다. 또한 내집단-외집단 갈등상황에 따라 갈등처리 방식의 차이가 크게 나타나고 있는데 이는 다원주의자의 경우 내집단과 외집단 상황에 따라 개인주의-집단주의 성향의 변화(한규석 1991b; Triandis et al., 1990)에 있어 사람들의 특성상 자신에게 유리한 상황에 맞춰 개인주의-집단주의 성향을 다르게 보임으로써 가치성향의 변화의 폭이 다른 사람들에

비해 크다는 것을 알 수 있다.

한편 무소신자의 경우는 다원주의자와는 다르게 두 가지 성향이 모두 낮은 관계로 갈등처리 방식의 활용이 적게 나타나고 있으며 자신의 의견에 대한 주장보다는 지위가 높은 상사의 의견을 따르려는 성향을 보이고 있다. 따라서 내-외집단에서 갈등처리 방식의 활용과 상사와의 갈등처리 방식의 활용간의 차이가 현저하게 크게 나타나고 있으며 변화를 보이고 있다는 것을 알 수 있다.

5.2 연구의 한계 및 제언

본 연구는 앞서 언급한 바와 같이 여러 가지 의의를 지니며 유용한 시사점을 제시하고 있지만 연구에 있어서 몇 가지 한계점을 가지고 있어 후속 연구에서 개선되어야 할 점이 있다.

먼저, 본 연구는 우리나라 26개 기업에 근무하고 있는 조직구성원들과 중소기업연수원에서 연수중인 연수생 등 총 508명을 표본으로 설정하여 조사하였다. 하지만 설문에 응답하지 않은 기업이 있으며, 몇몇의 기업에서는 적은 수가 응답한 관계로 연구결과의 일반화에 있어 한계를 지니고 있다. 또한 응답자들로부터 서로 다른 구성개념을 측정하는데 따르는 동일방법 분산(common method variance)의 문제점(Podsakoff and Organ, 1986; Avolio et al., 1991)이 나타나고 있다. 차후에는 좀더 많은 수의 다양한 기업을 대상으로 조사 표본수를 확대하고, 응답의 원천을 다르게 하는 등의 방법을 통해 연구의 일반화와 더불어 보다 정확한 연구결과를 얻을 수 있기를 기대한다.

둘째, 본 연구에서는 갈등상황에 따른 갈등처리 방식의 활용에 있어 개인주의-집단주의 성향의 영향만을 살펴보았지만 차후 연구에 있어서는 개인특

성을 나타내는 다른 성향도 함께 살펴보는 것도 유용할 것으로 보이며 내집단과 외집단, 상사와의 갈등발생을 갈등상황으로 설정하였는데 내집단과 외집단의 구분은 자신이 속한 집단을 기준으로 하는데 비해 상사의 경우는 자신이 속한 집단의 상사인 지 아니면 다른 집단 소속의 상사인 지 명확히 구분을 하지 않아 이를 고려한 후속연구가 필요할 것으로 보인다.

마지막으로 개인주의-집단주의 성향의 이론적 틀을 비교문화 차원만이 아닌 개인수준에서 보다 활발한 연구들이 후속 되어야 하며, 갈등처리 방식에 대한 보다 깊은 이해를 위해서는 개인주의-집단주의 성향과 갈등처리 방식, 그리고 내집단-외집단, 상사와의 갈등상황과 이론적으로 관련성이 있는 변수들을 고려하여 분석하는 것이 필요할 것으로 보인다. 향후 이 연구와 관련된 연구를 행함에 있어서, 본 연구의 문제점과 한계를 보완하고 보다 발전된 이론과 실증분석을 하는 것이 과제라 할 수 있다.

참고문헌

- 신유근(1991), **한국기업 근로자의 의식구조**, 서울, 대한상공회의소 한국경제연구센터.
- 장동운(2001), "한·캐나다 개인간 갈등관리스타일의 비교연구," **인사관리연구**, 25(1), 137-166.
- 장성수(1997), "기업 문화에서의 두 가치: 공정성과 인정성," 김명언·박영석 편, **한국 기업문화의 이해**, 서울, 오름시스템, 86-138.
- 조공호(1996), "문화유형과 타인인해 양상의 차이," **한국심리학회지: 일반**, 15(1), 104-139.
- 조공호(1993), "대인 평가의 문화간 차이: 대인평가 이원 모형의 확대-시론," **한국심리학회지: 사회**, 7(1), 124-149.
- 조영호(1995), "한국대기업의 기업문화 특성", 신유근 편, **한국 대기업의 경영특성: 5대 그룹의 주요기업 연구**, 서울, 세경사, 336-345.
- 조영호·조윤형·안지혜(2002), "조직구성원의 개인주의-집단주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 15(3), 89-111.
- 차재호·정지원(1993), "현대 한국사회에서의 집단주의," **한국심리학회지: 사회**, 7(1), 150-163.
- 채서일(1997), **사회과학조사방법론**, 제2판, 서울, 학현사.
- 최상진(1993), "문화심리학적 관점에서 본 한국의 자기," **한국심리학회지: 사회**, 7(1), 24-33.
- 한규석(1991a), "집단주의-개인주의 이론의 현황과 그 전망," **한국심리학회지: 일반**, 10(1), 1-19.
- 한규석(1991b), "사회심리학 이론의 문화특수성: 한국인의 사회심리학 연구를 위한 고찰," **한국심리학회지: 사회**, 6(1), 132-155.
- 한규석·오점조(1993), "아동의 교류양상에 대한 분석: 집단주의-개인주의 이론의 적용," **한국심리학회지: 사회**, 7(1), 185-197.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J. and Bass, B. M. (1991), "Identifying Common Method Variance with Data Collected from A Single Source: An Unsolved Sticky Issue," *Journal of Management*, 17(3), 571-587.
- Cha, J. H.(1994), "Changes in Value, Belief and Behavior of the Koreans Over the Past 100 Years," *Korean Journal of Social Psychology*, 8(1), 40-58.
- Cho, Y. H. and Park, H. H.(1998). "Conflict Management in Korea: The Wisdom of Dynamic Collectivism," In Leung, K. and Tjosvold, D. (eds.), *Conflict Management in the Asia Pacific: Assumptions and Approaches in Diverse Cultures*, Singapore, Wiley, 15-48.

- Chua, E. and Gudykunst, W.(1987), "Conflict Resolution Style in Low and High-Context Cultures," *Communication Research Reports*, 4, 32-37.
- Church, A. T. and Lonner, W. J.(1998), "The Cross-Cultural Perspective in the Study of Personality," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 32-61.
- Gudykunst, W., Yoon, Y. C. and Nishida, T. (1987), "The Influence of Individualism-Collectivism on Perceptions of Communication in In-group and Out-group Relationships," *Communication Monographs*, 54, 295-306.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Hofstede, G.(1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London, McGraw-Hill.
- Hui, C. H.(1988), "Measurement of Individualism-Collectivism," *Journal of Research in Personality*, 22, 17-36.
- Iwao, S. and Triandis, H. C.(1993), "Validity of Auto-and Hetero-Stereotypes among Japanese and American Students," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24, 428-444.
- Kâğıtçıbaşı, Ç.(1994), "A Critical Appraisal of Individualism and Collectivism: Toward a New Formulation," In Kim, U. C., Triandis, H. C., Kâğıtçıbaşı, Ç., Choi, S. C. and Yoon, G.(eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, Thousand Oaks, CA, Sage, 52-65.
- Kashima, Y., Siegel, M., Tanaka, K. and Kashima, E. S.(1992), "Do People Believe Behaviors are Consistent with Attitudes? Toward A Cultural Psychology of Attribution Processes," *British Journal of Social Psychology*, 331, 111-124.
- Kilman, R. H., and Thomas, K. W.(1977), "Developing A Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The Mode Instrument," *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309-325.
- Klein, K. J., Tosi, H. and Cannella, Jr. A. A. (1999), "Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers and New Developments," *Academy of Management Review*, 24(2), 243-248.
- Kozan, M. K.(1989), "Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons Among Jordanian, Turkish, and U. S. Managers," *Human Relations*, 42(9), 787-799.
- Lee, H. O. and Rogan, R. G.(1991), "A Cross-cultural Comparison Organizational Conflict Management Behaviors", *International Journal of Conflict Management*, 2, 181-199.
- Leung, K.(1988), "Some Determinants of Conflict Avoidance," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19, 125-136.
- Leung, K. and Iwawaki, S.(1988), "Cultural Collectivism and Distributive Behavior," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 19, 35-49.
- Markus, H. R. and Kitayama, S.(1991), "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, 98, 224-254.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W.(1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Rahim, M. A.(1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict," *Academy*

- of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. and Magner, N. R.(1995), "Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups," *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Schwartz, S. H.(1990), "Individualism-Collectivism: Critique and Proposed Refinements," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 139-157.
- Sinha, D. and Tripathi, R. C.(1994), "Individualism in A Collectivist Country: A Case of Coexistence of Opposites," In Kim, U. C., Triandis, H. C., Kagitçibaşı, Ç., Choi, S. C. and Yoon, G.(eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, Thousand Oaks, CA, Sage, 123-136.
- Thomas, K. W.(1977), "Toward Multi-Dimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behavior," *Academy of Management Review*, 2, 484-490.
- Ting, L. Y.(1993), "In-Group Preference and Homogeneity Among African American and Chinese American Students," *Journal of Social Psychology*, 133, 225-235.
- Ting-Toomey, S.(1988), "Intercultural Conflict Styles: A Face Negotiation Theory," In Kim, Y. and Gudykunst, W.(eds.), *Theories in Intercultural Communication*, Newbury Park, CA, Sage, 213-235.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Lin, S., L. and Nishida, T.(1991), "Culture, Face Maintenance and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures," *The International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Triandis, H. C.(1989), "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts," *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Triandis, H. C.(1990), "Cross-Cultural Studies of Individualism and Collectivism," In Berman, J.(ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* 1989, Lincoln, University of Nebraska Press, 41-133.
- Triandis, H. C.(1994), "Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology," In Triandis, H. C., Dunnette, M. D. and Hough, M. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed, 4, Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press, 103-172.
- Triandis, H. C.(1995), *Individualism and Collectivism*, Boulder, Colorado, Westview Press.
- Triandis, H. C., McCusker, C. and Hui, C. H. (1990), "Multimethod Probes of Individualism and Collectivism," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1006-1020.
- Trompenaars, F.(1993), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, London, Irwin.
- Trubisky, P., Ting-Toomey, S. and Lin, S. L.(1991), "The Influence of Individualism-Collectivism and Self-Monitoring on Conflict Styles," *International Journal of Intercultural Relation*, 15, 65-84.
- Tse, D. K., Francis, J., and Walls, J.(1994), "Cultural Differences in Conducting Intra- and Inter-Cultural Negotiations: A Sino-Canadian Comparison," *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 35-53.
- Van de Vliert, E.(1997), *Complex Interpersonal*

- Conflict Behaviour: Theoretical Frontiers*, UK, Psychology Press.
- Wagner III, J. A.(1995), "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups," *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-172.
- Weider-Hatfield, D. and Hatfield J. D.(1995), "Relationships Among Conflict Management Styles, Level of Conflict and Reaction to Work," *Journal of Social Psychology*, 135, 687-698.
- Weldon, E. and Jehn, K. A.(1995), "Examining Cross-Cultural Differences in Conflict Management Behavior: A Strategy for Future Research," *The International Journal of Conflict Management*, 6(4), 387-403.
- Yu, X.(1995), "Conflict in A Multicultural Organization: An Ethnographic Attempt to Discover Work-Related Cultural Assumptions Between Chinese and American Co-Workers," *The International Journal of Conflict Management*, 6(2), 211-232.

〈별표 1〉 개인주의-집단주의 성향에 대한 요인분석

변수	요인	Factor 1 집단주의 성향	Factor 2 개인주의 성향
C01. 다른 사람과 공동으로 작업을 할 때 즐거움		0.73*	0.02
C02. 작은 것이라도 이웃과 나누는 것을 좋아함		0.61*	-0.08
C03. 동료들이 만족을 얻을 수 있도록 신경을 씀		0.61*	0.09
C04. 나는 집단에서 다른 사람들의 의견에 동조한다.		0.58*	-0.03
C05. 집단과 조화를 유지하는 것이 중요		0.55*	0.07
C06. 아이들에게는 즐거움보다 사회에 대한 의무가 먼저임		0.55*	0.07
C07. 조직의 이익을 위해 내 자신의 이익을 희생		0.52*	0.10
C08. 내 가족에게 즐거움이 된다면 싫어도 기꺼이 하겠음		0.52*	0.04
C09. 친척이 급전적으로 어려우면 도울 것임		0.49*	0.05
C10. 동료가 상을 받으면 자랑		0.48*	0.18
C11. 다른 사람과 함께 시간을 보내는 것을 큰 즐거움		0.42*	0.27
C12. 늙은 부모님을 모시고 살아야 함		0.37	0.05
C13. 가족이 찬성하지 않으면 좋아하는 일이라도 하지 않음		0.36	0.08
C14. 나의 행복은 주변 사람들의 행복에 달려있음		0.33	0.01
C15. 긴 여행을 가기 전에 사전에 부모님, 친구들과 상의		0.32	0.00
C16. 아이들이 큰상을 받는 것은 부모에 대한 효도		0.23	0.38
I01. 다른 사람들과 다르고 독특해지려고 한다.		0.01	0.61*
I02. 경쟁은 자연의 법칙		0.22	0.59*
I03. 경쟁적인 일을 하기를 좋아함		0.23	0.55*
I04. 다른 사람이 잘했을 때 긴장이 되며 해야된다고 느낌		0.25	0.53*
I05. 내 방식대로 일을 함		-0.12	0.51*
I06. 독립된 개인		-0.18	0.50*
I07. 사생활을 갖는 것을 좋아함		-0.12	0.44*
I08. 나의 성공은 나의 능력 때문이다.		0.07	0.40*
I09. 나에게겐 승리하는 것이 전부임		0.24	0.39
I10. 다른 사람보다 일을 잘 하는 것이 중요		0.36	0.35
I11. 누구든 독립적으로 자신의 삶을 영위		-0.28	0.33
I12. 나에게 닥치는 일은 내 자신의 일		0.20	0.32
I13. 경쟁이 없는 사회는 좋은 사회가 아님		0.31	0.32
I14. 다른 사람이 나보다 더 뛰어난 일을 했을 때 화가남		-0.02	0.32
I15. 경쟁에서 승리를 강조하지 않음(Reversed)		-0.01	0.14
I16. 다른 사람들과 직접적이고 솔직하게 말함		0.33	-0.04
Eigen Value		4.670	3.193

주) C는 집단주의 항목을 의미하며 I는 개인주의 항목을 의미함.

〈별표 2〉 내집단에서의 갈등처리 방식에 대한 요인분석

변수	요인	Factor 1 회피	Factor 2 순응	Factor 3 지배	Factor 4 타협	Factor 5 통합
A01. 서로 토론하는 것을 피함		0.74*	0.09	0.09	0.11	-0.08
A02. 의견이 안 맞으면 피해버림		0.72*	0.10	0.13	0.16	-0.11
A03. 서로 만나는 자체를 피함		0.71*	0.01	0.16	0.15	-0.12
A04. 의견차이를 노출하며 토론하는 것을 피함		0.53*	0.18	0.15	0.12	-0.21
A05. 갈등을 혼자 간직한다.		0.45*	0.37	-0.12	0.10	-0.14
A06. 감정이 충돌되지 않도록 불만을 숨김		0.30	0.50*	-0.05	0.19	-0.20
A07. 서로 불편한 관계를 피함		0.30	0.29	-0.02	0.33	-0.31
O01. 내가 양보하여 상대의 의견을 따름		0.06	0.75*	-0.07	0.10	-0.03
O02. 상대에게 유리한 결정을 하도록 도와줌		-0.22	0.69*	0.09	-0.05	-0.01
O03. 상대의 요구를 최대한 들어줌		-0.06	0.66*	-0.09	0.19	0.08
O04. 내가 주로 양보		0.23	0.66*	-0.09	0.15	0.09
O05. 상대의 제안에 협력		-0.24	0.58*	-0.01	0.23	0.15
O06. 상대의 기대를 충족		-0.04	0.53*	-0.05	0.24	0.27
O07. 상대의 요구를 만족		0.07	0.48*	-0.06	0.02	0.50*
D01. 나에게 유리한 결정을 위해 힘을 이용		0.05	0.01	0.79*	-0.01	-0.14
D02. 나의 생각이 관철될 수 있도록 영향력을 행사		0.00	-0.05	0.79*	0.07	0.01
D03. 내가 가진 힘을 이용하여 이김		0.19	0.07	0.72*	-0.09	-0.09
D04. 나의 입장을 고집		0.28	-0.10	0.68*	-0.09	-0.15
D05. 전문성을 총동원하여 나에게 유리한 결론을 얻음		0.08	-0.08	0.60*	0.07	0.14
D06. 내가 생각하는 방안을 고집		0.30	-0.10	0.52*	0.07	-0.27
D07. 내 생각의 강점을 부각시키기 위해 철저히 토의		-0.32	-0.16	0.50*	0.07	0.27
C01. 서로 협상을 하여 중용(中庸)을 취함		-0.14	0.20	0.08	0.63*	0.00
C02. 해결책이 없으면 중도적인 방안을 찾음		-0.03	0.11	-0.09	0.60*	0.26
C03. 끈경을 벗어나기 위해 중간안을 제안		0.10	0.10	0.19	0.56*	-0.20
C04. Give and Take하며 윈윈한 선을 찾음		-0.36	0.30	-0.10	0.56*	-0.08
C05. 원하는 일부를 지키기 위해 일부를 양보		0.06	0.17	0.02	0.49*	0.35
C06. 일부는 이기고 일부는 짐		0.26	0.12	0.22	0.48*	0.19
C07. 타협점을 찾기 위해 의견차이에 의미를 두지 않음		-0.06	0.00	0.25	0.10	0.10
I01. 대안을 찾기 위해 문제를 분석		-0.34	0.04	0.03	-0.02	0.64*
I02. 기대를 충족시키는 방안을 찾기 위해 노력		-0.33	0.10	-0.07	0.19	0.60*
I03. 아이디어를 통합하여 함께 결론		-0.43*	0.04	0.03	0.13	0.58*
I04. 서로에게 유익한 결론을 내기 위해 협력		-0.66*	0.11	-0.09	0.37	0.11
I05. 서로가 가진 정보를 교환하며 문제해결		-0.68*	0.23	0.07	0.05	0.27
I06. 서로 문제를 충분히 이해할 수 있도록 노력		-0.71*	0.14	-0.16	0.22	0.10
I07. 모든 문제점을 들어내어 최선의 방법으로 해결		-0.65*	0.06	0.00	0.25	0.01
Eigen Value		5.166	3.631	3.448	2.621	2.281

주) I는 통합, A는 회피, O는 순응, C는 타협, D는 지배 항목을 의미함.

〈별표 3〉 외집단과의 갈등처리 방식에 대한 요인분석

변수	요인	Factor 1 통합	Factor 2 지배	Factor 3 순용	Factor 4 회피	Factor 5 타협
I 01. 서로에게 유익한 결론을 내기 위해 협력		0.78*	-0.07	0.04	-0.05	0.15
I 02. 서로 문제를 충분히 이해할 수 있도록 노력		0.73*	-0.16	0.05	-0.17	0.08
I 03. 대안을 찾기 위해 문제를 분석		0.72*	0.00	0.16	-0.23	-0.13
I 04. 모든 문제점을 들어내어 최선의 방법으로 해결		0.70*	-0.01	-0.02	-0.23	0.15
I 05. 서로가 가진 정보를 교환하며 문제해결		0.70*	-0.04	0.12	-0.29	0.12
I 06. 아이디어를 통합하여 함께 결론		0.63*	-0.04	0.14	-0.18	0.11
I 07. 기대를 충족시키는 방안을 찾기 위해 노력		0.62*	-0.19	0.29	-0.21	0.00
D01. 내가 가진 힘을 이용하여 이김		-0.13	0.83*	-0.01	0.13	0.07
D02. 나에게 유리한 결정을 위해 힘을 이용		-0.10	0.81*	-0.08	0.14	0.02
D03. 나의 생각이 관철될 수 있도록 영향력을 행사		-0.10	0.77*	-0.04	0.07	0.01
D04. 전문성을 총동원하여 나에게 유리한 결론을 얻음		0.08	0.70*	-0.11	0.00	0.10
D05. 나의 입장을 고집		-0.20	0.66*	-0.13	0.23	-0.04
D06. 내가 생각하는 방안을 고집		-0.21	0.62*	-0.14	0.16	-0.05
D07. 내 생각의 강점을 부각시키기 위해 철저히 토의		0.35	0.49*	-0.07	-0.20	0.15
O01. 상대의 기대를 충족		-0.16	-0.04	0.78*	0.07	0.05
O02. 상대의 요구를 만족		0.08	-0.04	0.72*	-0.02	0.03
O03. 내가 양보하여 상대의 의견을 따름		-0.03	-0.10	0.70*	0.21	0.11
O04. 내가 주로 양보		-0.13	-0.14	0.68*	0.26	0.13
O05. 상대에게 유리한 결정을 하도록 도와줌		0.16	-0.09	0.65*	0.03	0.17
O06. 상대의 요구를 최대한 들어줌		0.15	-0.13	0.60*	0.10	0.15
O07. 상대의 제안에 협력		0.20	0.01	0.56*	-0.11	0.25
A01. 서로 불편한 관계를 피함		-0.02	0.05	0.02	0.75*	0.08
A02. 의견이 안 맞으면 피해버림		-0.34	0.17	-0.04	0.72*	0.14
A03. 서로 만나는 자체를 피함		-0.36	0.12	0.02	0.72*	-0.01
A04. 서로 토론하는 것을 피함		-0.37	0.15	0.02	0.68*	-0.02
A05. 감정이 충돌되지 않도록 불만을 숨김		-0.06	0.04	0.16	0.63*	0.05
A06. 의견차이를 노출하며 토론하는 것을 피함		-0.35	0.16	0.20	0.58*	0.04
A07. 갈등을 혼자 간직한다.		-0.25	0.03	0.33	0.56*	0.07
C01. 서로 협상을 하여 중용(中庸)을 취함		0.14	0.01	0.10	0.04	0.71*
C02. 일부는 이기고 일부는 짐		-0.09	0.12	0.26	0.03	0.66*
C03. 끈경을 벗어나기 위해 중간안을 제안		-0.14	0.17	0.20	0.06	0.62*
C04. 해결책이 없으면 중도적인 방안을 찾음		0.19	0.01	-0.04	0.07	0.57*
C05. Give and Take하며 윈윈한 선을 찾음		0.38	-0.18	0.19	0.01	0.53*
C06. 원하는 일부를 지키기 위해 일부를 양보		0.20	-0.03	0.31	0.18	0.43*
C07. 타협점을 찾기 위해 의견차이에 의미를 두지 않음		0.03	0.25	0.20	-0.05	0.25
Eigen Value		4.658	3.851	3.836	3.765	2.498

주) I는 통합, A는 회피, O는 순용, C는 타협, D는 지배 항목을 의미함.

Individualism-Collectivism Orientation, Conflict Context and Conflict Resolution Modes

Yoon-Hyung Cho* · Yung-Ho Cho**

Abstract

The purpose of this study is twofold: one is to investigate the relationship between individualism-collectivism orientation and conflict resolution modes; the other is to see if individuals change their conflict resolution modes according to the conflict contexts: conflict with in-group colleagues, conflict with out-group members, and conflict with supervisors.

The major findings obtained from a statistical analysis are as follows:

- (1) individuals high on individualism score tend to use more dominating strategy, while individuals high on collectivism score tend to use more obliging strategy. However, there is no difference in integrating, compromising and avoiding strategy according to individualism-collectivism orientation.
- (2) individuals high on individualism scale tend to maintain consistently their conflict resolution modes even in different conflict situations, although individuals showing high collectivism tend to use more obliging and avoiding strategy when faced with supervisors than when faced with colleagues.
- (3) individuals high on both individualism and collectivism scores tend to use actively all kinds of conflict resolution modes. In contrast, individuals low on both individualism and collectivism scores tend to use less any strategy of conflict resolution. And individuals high on both individualism and collectivism scores tend to shift easily their conflict resolution modes according to conflict situations.

Key words: Individualism-Collectivism Orientation, Conflict Resolution Modes(Integrating, Dominating, Compromising, Avoiding, Obliging), Conflict Context(In-Group, Out-Group, Supervisor)

* Research Fellow, Baeksang Economic Research Institute, The Seoul Economic Daily.

** Professor, Department of Business Administration, Ajou University.