

## 사회복지사 개인간 갈등 형성요인에 관한 연구

김 교 정\*

### 국문초록

본 연구는 사회복지 조직 중 부산 지역사회복지관이라는 조직 내에서 사회복지사들의 개인간 갈등수준이 어느 정도로 지각되는지를 규명하고 이에 대한 영향요인들을 조사하여 체계적이고 효과적인 조직관리를 위한 기초자료를 제시하는데 연구의 목적이다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 갈등의 상호주의적 관점에서 갈등수준이 지나치게 높거나 낮을 경우 조직의 유효성이 역기능적이라고 하였으나 지역사회복지관에서 근무하는 사회복지사들의 개인간 갈등수준 정도는 비교적 낮은 수준이었다.

둘째, 인구사회학적 요인을 통제하고 갈등요인들이 갈등수준에 대해 미치는 영향력은 의사소통 요인, 리더십 요인중에서 리더의 유인성, 퍼스낼리티중 자발성, 자신감의 순으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

연구결과를 토대로 기업 및 산업 조직과 같은 기술 관료적인 조직의 경우와는 틀리게 사회복지조직을 포함하는 휴먼서비스 조직의 경우는 조직의 원료가 도덕적 가치를 부여받은 인간으로 구성되어 있기 때문에 이러한 기술 관료적인 패러다임이 그대로 적용되지 않음을 갈등관리전략의 전제로 두어야 한다는 것이다.

그리고 지역사회복지관 내에서 개인간 갈등의 수준을 낮추기 위해서는 동료간 의사소통이나 합리적인 문제해결방법의 습득 및 건전한 인간관계 형성을 위한 교육, 훈련의 기회가 마련되어야 할 것이다. 효과적인 수퍼비전과 상담(상사와의 상담, 또래 동료와의 상담)을 제공뿐만 아니라 전문가로서의 자신감과 긍지를 지니고 일을 할 수 있도록 전문적 지식과 기술을 재충전할 수 있는 전문적 교육프로그램이 필요할 것이다.

\* 동명대학 생활과학복지학부 사회복지과 전임강사

주제어 : 개인간 갈등, 의사소통, 리더십 자발성, 자신감

## 1. 서론

본 연구는 사회복지 조직 중 부산 지역사회복지관이라는 조직 내에서 사회복지사들의 개인간 갈등수준이 어느 정도로 지각되는지 이에 대한 영향요인들을 조사하여 체계적이고 효과적인 조직관리를 위한 기초자료를 제시하는데 연구의 목적을 둔다.

인간이 세상을 살아가면서 갈등을 전혀 경험하지 않고는 살아갈수 없기 때문에 갈등이 지나치게 심화되어 개인이나 조직의 파멸을 초래하지 않도록 잘 관리해야 할 필요가 있다. 최근의 갈등이론은 조직행동의 측면에서 그 중요성이 증대되고 있으며(Rahim, 1992: 160), 경영자들 역시 조직내의 갈등문제에 큰 관심을 보이고 있다. 일반적으로, 경영자들은 갈등관리를 위해 자신들의 시간중에서 20%의 시간을 소비하고 있기 때문에 갈등관리에 대한 효과를 강조하고 있다(Bies, 1990: 89). 그리고 사회복지조직에서 제공하는 사회복지서비스는 기술의 성격이 비일상적이고 복잡하다는 특징 때문에 미리 규정된 규칙이나 절차에 의존하기보다 일선 업무자들의 전문적인 판단이나 기술, 재량 등에 크게 의존할 수밖에 없다.(김영중, 2001: 270) 이러한 현실에서 지역사회복지관 사회복지사들의 갈등 증폭은 지역사회복지관의 서비스 효과성과 직결되는 요인이다.(김수현, 2002: 3) 특히 사회복지사 개인간 갈등은 개인으로만 국한되지 않고 조직전체에 영향을 미치게 되고 개인 갈등이 조직 유효성을 결정하므로 관리자의 입장에서는 매우 중요한 문제로 제기될 것이다(권동일, 2001:7) 왜냐하면 사회복지사의 갈등 관리가 인력의 이직과 소진을 막을 수 있기 때문이다. 나아가 안정적이고 지속적인 전문가의 확보를 통하여, 사회복지서비스의 질적 향상과 전문성으로 고양할 수 있기 때문이다.

사회복지사의 갈등과 복지에 대한 관심이 크게 부각되지 못한 까닭은 사회복지사는 전문 직업인이며 소명과 투철한 봉사정신으로 직무에 임해야 한다는 윤리적·철학적 차원의 해석이 주류를 이루어왔기 때문이다. 그러나, 사회복지사는 하나의 전문 직업인으로 인정하고 직무에 최선을 다하도록 동기부여를 하여 사회복지 실천의 효과를 높일 수 있는 기반을 마련해야 할 것이다. 이러한 기반마련은 사회복지사 개인의 만족에 국한된 것이 아니라 서비스를 제공하는 사회복지사의 서비스의 질이나 생산성과 밀접하게 연관된 것이기 때문에 관심을 가져야 한다. 즉, 사회복지사의 직무만족은 클라이언트에게 제공되는 서비스의 질에 영향을 미치기 때문에 직무만족에 대한 연구는 그 중요성이 크다고 할 수 있다.

갈등문제에 관한 선행연구들은 주로 영리조직을 대상으로 이루어졌고 휴먼서비

스 조직 중에서도 병원, 학교조직의 갈등에 관한 연구등이 상당히 진행되고 있다. 그러나 많은 사회복지사들이 다양한 갈등과 스트레스를 경험하고 있음에도 불구하고 사회복지조직을 대상으로 한 갈등문제에 관한 연구는 부족한 실정이다.

사회복지조직의 갈등요인을 고찰한 연구(권동일, 김문영, 박경일등)들이 있다, 하지만 선행 연구들에서 다음과 같은 공통점을 발견할 수 있다.

첫째, 갈등의 유형(개인적 갈등, 개인간 갈등, 집단간 갈등, 조직간 갈등)이 명확하게 제시되지 않고 포괄적인 개념으로 갈등을 파악하고 있다.

둘째, 갈등의 유형에 근거한 갈등의 영향요인을 고찰하지 못하고, 학자들이 제시한 갈등의 공통요인들만을 분석하였다.

그러므로 선행연구의 공통점과 한계점들을 통하여 본 연구에서는 지역사회복지관의 사회복지사를 중심으로 갈등연구에만 초점을 두되, 갈등의 유형중 개인간 갈등을 중심으로 연구하였다. 또한 갈등의 원인을 학자들이 공통적으로 제시한 갈등의 영향요인을 살펴보는 것이 아니라 개인간 갈등에 근거하여 갈등의 요인들을 설정하고, 갈등수준지표를 통하여 갈등요인들과의 관계를 살펴보고자 한다. 그리하여, 사회복지조직 중 다양한 서비스가 제공되는 지역사회복지관의 일반사회복지사들을 대상으로 한 실증연구를 통하여 개인간 갈등에 영향을 미치는 요인들을 고찰하고자 하는데 그 목적이 있다. 이러한 갈등의 요인과 사회복지사의 개인간 갈등수준을 살펴봄으로써, 효과적인 사회복지사의 갈등관리전략 방안을 모색하는 중요한 기초자료가 될 수 있다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 1) 지역사회복지관 사회복지사의 역할

우리나라 사회복지서비스 전달체계에서 가장 중심적인 위치를 차지하고 있는 사회복지관은 아동, 청소년, 노인, 장애인, 저소득가정, 일반주민을 대상으로 상담, 치료, 재활, 교육, 보호, 의뢰, 정보제공 등 다양한 사회복지서비스를 제공하고 있다. 사회복지관은 지역차원에서 그 밖의 다양한 사회복지기관의 활동과 서비스 연계망의 중심에 위치하고 있다. 각종 사회복지기관의 서비스를 통합하는 구심체 역할을 수행하며, 지역주민의 복리증진에 가장 큰 파급효과를 주고 있고, 새롭고 전문화된 사회복지 프로그램 및 서비스의 개발과 연구의 산실이 되고 있다.(황성철, 2002).

지역사회복지관 안에 있는 리더 또는 상사 동료, 자원봉사자등 다양한 인력과

함께 이용자에게 적절한 서비스를 제공함에 있어 각 인력의 상충된 의견이 도출될 수 있으며, 사회복지사 자신이 원하지 않은 역할을 수행하게 되는 역할이 주어질 경우도 생기게 됨을 시사한다. 또한, 이용자에게 보다 질 높은 서비스 제공을 위해 노력해야 하는 사회복지사의 역할보다는 행정업무를 수행해야 하는 역할 속에서 갈등을 경험하게 된다.

사회복지관과 같은 사회복지조직에서는 다른 관료제 조직과 구별되는 특성을 지닌 수급권을 가진 클라이언트와 직접 접촉을 하며 활동을 하는 사회복지제도의 최 일선(front line)에 위치한 기구라고 할 수 있다. 또한 사회복지조직은 사회성을 가지고 있어서 그 존재의 정당성은 사회로부터 부여받을 수 있다. 나아가서 전문가들의 전문적 역량과 기술이 서비스의 효과성을 좌우한다(정무성, 2003).

즉 지역사회복지관의 사회복지사는 자신의 가치관이나 내적기준과 규정된 역할 사이의 상충, 자신의 능력과 규정 역할사이의 차이, 상호모순되는 정책이나 요구 및 평가기준, 상충되는 복수역할을 수행하는 등의 상황에서 개인간 양립 불가능한 기대들을 지각하는 갈등의 상황을 겪게되는 것이다. 결국 이러한 문제는 사회복지사를 통해 서비스를 제공받는 이용자의 서비스 질에 영향을 끼치게 되는 것이다.

그리하여, 본 연구에서는 지역사회복지관에서의 사회복지사에 개인간 갈등에 미치는 요인으로 인성요인, 리더십요인, 의사소통요인등을 살펴본다. 선행연구(이채원, 1995: 2)에 의하면, 팀웍에 의해 이루어지는 인력 구성원은 공동의 목표를 달성하기 위한 상사와 동료들간의 상호협조해야만 한다. 그러나 조직내에서 개인들 각자가 가지고 있는 가치와 인성 그리고 조직구성원들 사이에 커뮤니케이션이 원활할성, 규칙과 동시에 보상의 협력적인 망의 정도에 따라 갈등의 정도가 차이가 난다고 보고하고 있다. 사회복지사로서의 전문직업적 정체성을 가지고 있다고 할지라도 갈등의 가장 기본이라 할 수 있는 개인간 갈등은 열악한 급여수준이나 과중한 업무, 현재 업무의 부적합, 조직구조문제 등과 더불어 심각할 경우 직접적인 이직이나 이직의도를 갖게 하는 경우가 많다. 한국사회복지사 기초실태조사보고서(2000, 한국사회복지사협회)에도 47.8%가 조직내의 갈등과 불만족으로 이직을 고려하고 있는 것으로 조사되었다.

따라서 사회복지관에 근무하는 사회복지사들의 갈등의 정도는 사회복지 서비스의 질과 전문성에 영향을 주게 되고, 이러한 서비스의 질과 전문성의 문제는 사회복지서비스의 직접적 수혜자인 클라이언트에게 어떠한 형태로는 영향을 미치게 된다. 이러한 사회복지조직의 특성을 감안하면 조직의 운영에 있어서나 효율적인 업무수행 및 서비스의 질적 향상을 위해서 조직의 핵심적인 역할을 담당하고 있는 사회복지사들이 어느 정도로 조직내에서 개인간의 갈등을 갖고 있는느냐는 매우 중요한 요인이라고 할 수 있다.

## 2) 조직내에서의 개인간 갈등에 관한 이론적 고찰

갈등이란 용어는 사회과학의 제 분야에서 광범위하게 사용되고 있으며, 갈등에 대한 정의에 있어서도 개인의 시각과 연구대상에 따라 여러 가지로 정의되어 왔다. 많은 학자들이 수년에 걸쳐서 적절한 정의를 찾고자 노력하여 왔지만 객관적이고 명확한 정의는 내려져 있지 못한 상태이다(권동일, 2001)

오늘날은 사회학적 접근 방법에서 갈등의 개념을 규명하고 정의하고자 하는 학자들의 노력이 더욱 활발하다. 사회학적관점 갈등의 선행연구들의 개념적인 정의들을 살펴보면 다음과 같다. 마치와 사이몬(J. K. March & H. A. Simon)은 갈등이란 의사결정의 표준 메카니즘에 고장이 생겨 개인이나 집단이 하나의 행동 대체안을 채택하는데 곤란을 겪는 상황이라고 했으며(J. K. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1966: 112), 다렌도로프(Ralf Dahrendorf) 갈등은 사회적 세력간의 노골적 충돌 뿐만 아니라 경쟁, 대결, 논쟁, 긴장감을 나타내는 용어로 풀이했다.(Ralf Dahrendorf, 1959: p. 135) 월튼(Richard E. Walton)은 갈등은 경쟁, 지위, 맞수 의식, 협상, 태업, 협구, 등에 의해 표출되는 반대 과정이라고 했으며,(Richard E. Walton, 1969: p.72) 폰디(Louis R. Pondy)는 심리적 대립감과 대립적 행동을 내포하는 동태적 과정으로 ① 갈등행동의 선행적 상태(자원의 부족, 정채그이 차이 등), ② 개인의 감정 상태(스트레스, 긴장, 적대감,불안 등), ③ 개인의 인식상태, ④ 수동적 저항으로부터 노고적 적대감에 이르는 갈등적 행위로 파악하였다. (Louis R. Pondy, 1967: p.298) 그리고 레이츠(H. J. Reitz, 1981:p.407)는 갈등은 관련된 개인이나 집단이 함께 일하는데 애로를 겪는 형태로, 정상적인 활동이 방해되거나 파괴되는 상태라고 했으며, 브라운(L. D. Brown, 1983: p.4)은 이해관계가 상이한 당사자간에 상반되는 행위를 갈등이라고 설명하였다.

이런 갈등의 개념적인 정의를 바탕으로 갈등의 유형으로는 로빈스(1974), 밥린(1988), 핫즈와 안토니(1988)등의 선행연구들이 관심을 갖는 기준은 일반적으로 갈등을 겪는 당사자 행동 주체를 위주로 하는 갈등 유형 분류가 지배적이다. 갈등 유형에 관한 논의를 종합해 보면 갈등은 개인적 갈등(individual conflict), 개인간 갈등(interpersonal conflict), 집단간 갈등(intergroup conflict) 그리고 조직간 갈등(interorganization conflict)으로 분류할 수 있다.

갈등은 개인적인 즉, 개인 내부의 심리적인 차원에서의 갈등과 개인과 개인간에서 발생하는 인간관계의 차원에서의 갈등, 그리고 조직과 외부 환경과의 상호 작용에 의해 발생하는 조직 환경 차원에서의 갈등으로 대별됨을 알 수 있다. 개인간 갈등은 개인간의 인간관계에서 일어나는 갈등으로서 조직 구성원들의 갈등 중에서 가장 흔한 형태이다. 상사와 부하간, 동료간, 그리고 부하간 갈등에 있어서 상

사의 역할 등의 관계에서 일어난다. 이러한 개인간 갈등은 구성원들의 상호 작용에 매우 큰 영향을 끼치게 된다. 또한 어떤 조직이든 필요로 하는 모든 자원 - 물적, 인적, 기술적 자원 -을 보유할 수 없기 때문에 한정된 자원을 효과적으로 배분해야 하는 일이 관심사이다. 바로 조직이 가진 자원이 희소할 때 경쟁이 일어난다. 개인 혹은 집단마다 자기들의 몫을 갖기 위해 경쟁하며 전체 양이 적을수록 경쟁은 치열해진다. 이때 경영자는 목표 달성을 위하여 조직에 허용된 가장 효과적인 자원 배분을 모색하겠지만 조직 구성원 모두에게 만족할 수 있는 방법이란 사실상 무망하기 때문에 이로 인한 기대 상실감, 불만 내지 적대감이 고조될 수 있다. 이로 인한 개인간 갈등은 조직의 유효성에 중대한 영향을 미치는 여러 가지 행동을 유발시킨다. 실제로 개인간의 갈등에는 실질적 갈등과 감정적 갈등이 있는데, 실질적 갈등은 제삼자의 조정으로 해소가 가능하나 감정적 갈등은 협상이나 문제 해결 방식으로는 해결되지 않는다.

개인간 갈등은 근본적으로 개인의 차이와 한정된 자원에 기인하여 발생한다.(James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr.,1985: p.209) 즉 개인의 연령, 성별, 태도, 사고방식, 신념, 가치관, 목표, 경험, 교육훈련 등의 차이는 조직 구성원 각자의 인식 태도와 상황, 혹은 사람을 대하는 방식을 다르게 한다.

본 연구의 초점이 되는 개인간 갈등은 둘 또는 그 이상의 개인들이 목표, 태도, 가치관 또는 행동에 있어서 상대방과 서로 상반된다고 지각할 때 발생한다. 조직 내에서 개인간 갈등은 조직목표를 달성하기 위한 과정에서 개인들이 서로 다른 방안을 선호함으로써 발생한다. 또한 개인간 갈등은 조직 내에서 개인의 욕구수준과 성과수준 차이에서도 발생하는데 이들의 차이가 크면 클수록 갈등은 더욱 증폭된다. 조직에서의 개인간 갈등은 조직구성원들 사이에 흔히 겪게 되는 현상으로 구성원들의 인간관계에 중요한 영향을 미친다.(신철우, 1988:542)

### 3) 개인간 갈등의 발생원인

개인이나 집단 간 갈등을 유발시키는 원인은 여러 가지로 나누어 생각해 볼 수 있는데 그것은 갈등자체가 다양한 원인들에 의해 발생하기 때문이다. 특히 개인간 성격의 차이와 같은 주관적, 심리적 요인도 있고 집단에 대한 과업의존성 등 갈등자체가 복잡한 메커니즘에 의해 발생하며, 또한 조직이 처해있는 상황적 특성에 따라 갈등의 발생여부가 상이할 수 있기 때문이다. 따라서 모든 갈등의 원인이 반드시 어느 한가지에 기인하는 것이라고는 할 수 없다. (박경일, 2002: 100)

지금까지 우리나라에서 이루어진 사회복지분야의 갈등에 관한 연구들과 그 구

체적인 내용은 다음과 같이 정리될 수 있다.

김여희(1983)는 사회복지기관의 관료적 행정 구조내에서 사회사업 전문직이 갖는 갈등적 측면을 연구하였다. 이는 제목에서 명시한 조직갈등이라는 측면보다는 '관료제'가 조직구성원의 갈등에 미치는 영향 연구에 가까웠으며, 관심의 초점이 갈등보다는 관료제에 있다.

한태립(1990)은 사회복지조직의 상·하간의 인간관계 갈등이 조직이나 서비스 프로그램에 미치는 영향의 중요성을 인지하여 인간관계훈련을 통해 조직내 갈등을 해소하는 방법을 제시하였다. 이는 사회복지조직의 갈등보다는 인간관계 훈련의 중요성을 강조하는 연구이다.

유기호(1994)는 사회복지전담공무원과 사회복지시설종사자들을 대상으로 상호간의 복지의식 수준과 갈등상태를 조사하여 사회복지서비스프로그램에 미치는 영향을 모색하여 그 해결방안을 찾고자하는데 중점을 두었다. 이 연구는 집단간의 갈등연구이나, 조사내용은 상호간의 인식과 태도를 중심으로 이루어졌기 때문에 집단간 갈등의 원인이나 갈등수준을 명확하게 규명하지 못하였다.

김문영(1997)은 보건복지사무소내 사회복지사 집단과 보건간호사 집단간의 갈등에 영향을 미치고 있는 요인들을 밝혀내어 갈등의 수준과의 관계를 분석하고, 이에 대한 관리방안을 제시하였다. 그러나 이 연구는 집단간 갈등의 영향요인을 설정한 것이 아니라 학자들이 제시한 갈등의 공통요인을 변수로 조작화하였다.

이현주(2000)는 사회복지실천 현장에서 발생하는 윤리적 갈등발생현황과 이에 대한 사회복지사의 문제인식을 연구하였다. 이 연구는 갈등의 유형 중에서 개인적 갈등이 중심이 되었으며, 사회복지전문직의 윤리가 전문가로서 행하거나 지켜야 할 도리이며, 행동의 기준이 되어야 한다는 것을 역설하였다.

권동일(2001)은 서울지역 장애인복지관을 중심으로 사회복지조직 종사자의 갈등요인과 갈등수준을 고찰하였다. 이 연구는 개인의 갈등에 관심을 두었다고 하나, 갈등요인을 선정함에 있어 개인의 특수성은 고려하지 못하고 학자들이 제시한 갈등의 공통요인들을 연구하였다.

박경일(2001)은 지역사회복지관의 사회복지사들이 느끼고 있는 갈등수준은 어느 정도이며, 조직 내에서 구체적으로 갈등을 일으키는 원인들의 우선순위와 나아가 이들 갈등원인들의 요인분석을 통하여 범주화된 갈등요인들을 고찰하였다. 이 연구는 갈등의 원인들을 다양하게 설정하였다는 장점이 있으나 갈등의 유형을 명확하게 제시하지 않았고 갈등수준의 지표를 사용하여 갈등수준을 측정하는 것이 아니라 느낌갈등수준과 갈등요인을 통한 표출된 갈등수준만을 측정하였다.

김수현(2002)은 지역사회복지관에서 일하는 사회복지사들의 갈등수준을 알아보고 이러한 갈등수준에 따른 직무만족과 직무몰입과의 관계를 규명하였다. 이 연구

는 상기한 권동일의 연구에서 갈등원인을 제거하고 갈등수준만 보되 그러한 갈등 수준과 직무만족, 직무몰입을 연결시킨 경우이다.

본 연구에서는 학자들이 공통적으로 제시한 갈등의 요인을 종합적으로 세 가지 차원으로 갈등의 원인을 구체적으로 분석한 S. P. Robbins를 중점적으로 다루고자 한다.

S. P. Robbins는 갈등의 관리와 연계하여 Conflict=f(communication, structure, personal behavior factor)의 모형인  $C=f(c,s,pb)$ 를 제시한다.( S. P. Robbins, 1974:29.)

첫째 의사소통의 차원이다. (H. M. Robert,1980: 134)

둘째 조직 구조적 차원이다.(S. P. Robbins, 김남현 역, 1990.: 169.) 리더십스타일, 관료제, 조직상의 근속기간, 조직규모, 참여, 평가기준과 보상시스템의 차이, 권력, 상호의존성 등의 하위 영역으로 구성된다.

셋째 개인적 차원이다. 퍼스낼리티 속성 (한명숙, 2000: 34.)과 역할만족과 지위 불일치, 목표의 차이, 지각의 차이등의 하위영역으로 구성된다.

이처럼 S. P. Robbins는 갈등의 요인을 구조적 차원, 의사소통차원, 개인적 차원으로 보고 있다. 본 연구에서는 S. P. Robbins가 제시한 세 가지 차원을 포함하되 리더십, 의사소통, 퍼스낼리티를 개인간 갈등의 영향요인으로 선정하고자 한다. 특히 구조적 차원에서 리더십만을 취한 이유는 S. P. Robbins는 갈등관리자를 리더의 중요한 역할로 설정 할만큼 다른 구조적 차원에 비해 리더의 중요성에 대해 언급하고 있다. 또한 조직의 목표 결정에서부터 실행, 유지, 관리에 따르는 조직의 전반적인 운영이 조직 리더들이 취하는 리더십에 크게 영향을 받고 있기 때문에 지역사회복지관 사회복지사의 갈등문제에 있어서도 기관장의 리더십이 개인간 갈등에 영향을 미칠 것이라 생각한다.

그리고 개인간 갈등요인으로 의사소통을 선정한 데에는 갈등의 본질은 커뮤니케이션이 단절된 데 있다고 하는 Mann(Mann and D. Samuel, 1970.: 446)의 연구결과와 조직에 있어서 의사소통이 이루어짐으로써 각 개인의 활동이 서로 조정되고 조직구성원 상호간에 결합도와 노동의욕, 사기, 협동심이 높아짐으로써 생산성을 향상시킬 수 있다는 것이 그 바탕이 된다. 그러므로 기관 내에서 강력한 영향력을 행사하는 기관장과의 의사소통과 동료간의 의사소통이 개인간의 갈등에 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

또한 퍼스낼리티는 실증적 연구결과에 의해 고도로 권위주의적이거나 독단적인 사람들 또는 자존욕구가 낮은 사람들은 갈등의 잠재성과 관련이 있다.(S. P. Robbins, 김남현 역, 1990.: 270.) 고 밝혀진 바 있으며, 개인간의 갈등은 개인적인 특성의 차이에 기인하므로 사회복지사 개인의 퍼스낼리티가 개인간의 갈등과 관



련이 있을 것이라고 생각한다.

특히 우리나라 사회복지조직의 갈등에 관한 선행연구 중 리더십, 의사소통, 퍼스넬리티 속성을 갈등의 영향요인으로 선정한 경우는 없으므로, 본 연구에서는 리더십, 의사소통, 퍼스넬리티 속성을 갈등의 영향요인으로 선정하여 개인간 갈등수준과의 관계를 살펴보고자 한다.

#### 4) 개인간 갈등의 수준

갈등의 수준이란 갈등 상황과 관련된 행위주체간 갈등의 심각성 정도를 의미하며, 이는 명백하거나 잠재적인 갈등의 지표이다. 그러나 갈등의 수준을 물리적으로 측정한다는 것은 사실상 어려운 일이고 측정을 위한 정확한 지표의 설정에 있어서도 그 어려움이 가중되고 있음은 사실이다.

갈등의 수준을 어떻게 측정할 것인가에 대한 문제를 해결하기 위한 학자들의 연구를 살펴보면 다음과 같다(권동일, 2002: 28) 갈등 이론의 취약점은 검증에 필요한 도구가 개발되어 있지 못한 점이다. 성행연구를 보아도 칼 막스(Karl MarX), 막스 베버(Max weber), 짐멜(G. Simmel), 모스카(G. Mosca) 등 사회갈등 이론가들도 검증을 위해 역사적 방법론과 관찰적 방법론을 병행 사용하였을 뿐이며 코저, 다렌도르프 등 사회학자들도 역시 과거의 사건으로부터 이끌어 낸 예증적(例證的) 자료에 주로 의존하고 있는 정도다. 즉 사실적 통계표나 다양한 상황 기술, 또는 가설 검증보다는 예시하는 방법 정도이다. 그래서 갈등의 개념 모형에서 적정 갈등 수준을 중심으로 갈등을 감소시키거나 자극하여 그 수준을 조정해야 하기 때문에 그 갈등 수준을 어떻게 측정할 것인가 하는 것이 가장 중요한 문제이다.

이와 같은 취약점을 극복하기 위하여 콜윈(Ronald G Corwin)은 조직 갈등을 느껴진 긴장, 불일치의 보고, 공공연한 언쟁, 그리고 개인간의 경쟁을 나타내는 지표를 개발하여 측정하였다. 월튼(Richard E. Walton, et al., 1969: pp.522-542.) 타 집단(부서)의 간섭, 타 집단(부서)의 부풀린 요구, 타 집단(부서)의 정보 독점, 타 집단(부서)을 괴롭힘(방해), 타 집단(부서)을 불신하는 것 등을 집단간 갈등 상황을 나타내는 증상으로 간주하여 집단간 갈등 수준을 측정하였다.

슐츠(R. Schulz)와 존슨(A. C. Johnson)은(1971)은 병원 조직 구성원에 있어서 갈등의 빈도, 강도 및 개인간 갈등의원인을 조사 분석 후, 병원 환경이 여러 차원의 갈등 상황에 미치는 영향을 연구하였다. 드워(R. Dewar) 와 워벨(J. Werbel)은(1979)은 갈등의 지표를 모든 활동의 장애로 규정하고 집단간의 직무 수행상 필요한 정보나 자원을 획득하지 못하거나 방해받 받는 횟수를 측정하고 조직의 다른

변수들과 상관관계를 분석하였다. 그리고 하리슨(F. Harrison)은(1980) 공개적 경쟁, 정보의 왜곡, 낮은 존경심 등을 갈등 지표로 하여 정상 작업의 방해, 의사소통의 경직 현상으로 갈등 수준을 측정하였다.

이상의 연구에서도 개인, 개인간, 집단간에 갈등 수준의 차이가 있는지, 또는 갈등 수준에 영향을 미치는 변수 중에 특히 설명력이 높은 것이 있는지에 대한 검증이 거의 없다. 실제로 갈등 이론의 모든 변수간의 관계, 또는 강도를 측정하는데는 방법상 제한이 있다. 하지만 갈등 이론에 있어서 적정 갈등 수준을 중심으로 갈등을 감소시키거나 자극하여 그 수준을 조정해야 하기 때문에 그 갈등 수준을 어떻게 측정할 것인가 하는 것은 가장 중요한 문제이다. 따라서 여러 학자들에 의해서 갈등 수준 측정의 개념적 모형 개발이 시도되고 있다.

Walton과 Dutton, Cateerty의 갈등수준지표가 다른 학자의 갈등수준지표를 많은 부분 포함하고 있다. 그러므로 본 연구에서는 여러 학자들의 연구를 종합하되 Walton과 Dutton, Cateerty의 갈등수준지표를 중심으로 간섭 또는 방해, 의견마찰, 정보제공의 보류 내지 기피, 불신, 무시나 불쾌로 선정할 것이다. 특히 개인간 갈등수준을 측정하기 위하여 Walton과 Dutton, Cateerty의 갈등수준지표 중 개인간 갈등에 포함되지 않는다고 생각하는 측정문항은 제외했다. 그리하여 사회복지사의 개인간 갈등수준에 대한 지각정도를 측정하고, 이에 영향을 미치는 요인들과의 관계를 분석했다.

### 3. 연구문제 및 연구방법

#### 1) 연구내용 및 대상

본 연구는 부산광역시 소재 47개소의 지역사회복지관에 근무하는 사회복지사를 대상으로 자기 기입방식의 우편설문으로 전수조사를 실시하였다.

조사기간은 2003년 9월 8일부터 9월 30일까지이며, 설문지를 배포하기전 각 기관에 전화인터뷰를 통하여 회수될 설문지의 수를 정하였다. 그리하여 총 257부의 설문지를 배포하여 199부를 회수(회수율 77%)하였다. 회수된 설문지에서 리더십의 영향을 받을 수 있는 일반사회복지사들의 설문지만 137 (회수설문지 전체 68.8%)만을 이차자료분석에 사용하였다.

설문지는 리더십과 퍼스낼리티 측정에 있어서는 강희운(1998)이 사용한 설문지를 참조하였고, 의사소통 측정에 있어서는 C. W. Downs과 그 동료들의 연구를 기초로 하여 임철일(1998)이 사용한 문항을 응용하였다. 그리고 갈등수준의 측정

은 Walton과 Dutton, Cateerty의 측정지표를 권동일(2001), 김수현(2002)이 사용한 설문지를 수정 보완하였다.

본 연구에 사용된 설문지의 구성내용은 인구사회학적 요인은 직위를 뺀 7개 문항, 갈등의 요인으로 리더십, 퍼스넬리티, 의사소통을 각각 10개 문항으로 구성하였다. 갈등의 수준은 15개 문항으로, 설문지는 총 53개의 문항으로 구성하였다.

## 2) 연구문제 및 모형

본 연구는 지역사회복지관 내 사회복지사의 개인간 갈등의 수준을 측정하고, 개인간 갈등에 영향을 미치는 제 요인들을 실증적으로 밝혀내어 효과적인 조직관리의 방안을 모색하고자 한다.

이러한 목적을 위하여 본 연구에서 설정한 연구문제는 다음과 같다.

연구문제1) 사회복지사들이 느끼고 있는 개인간 갈등수준은 어느정도인가?

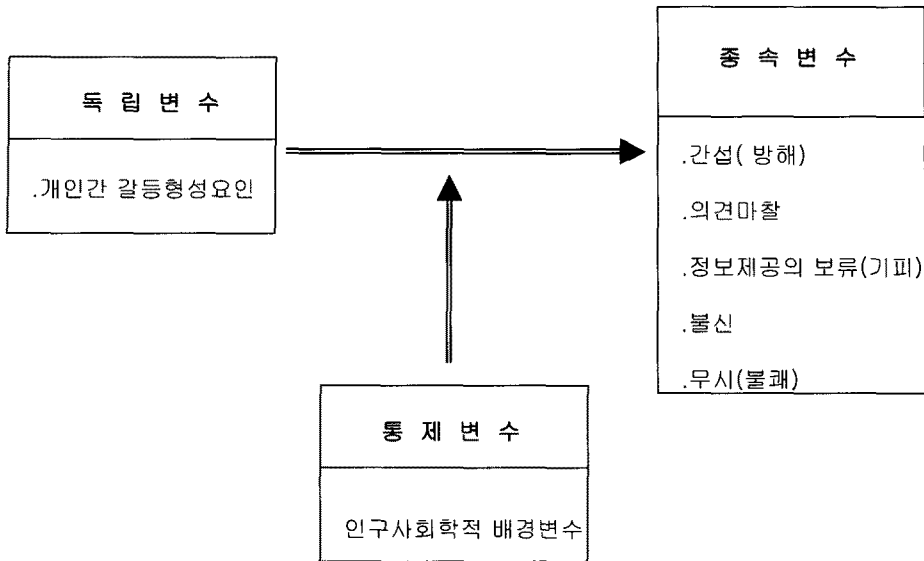
연구문제2) 사회복지사들은 실제 업무상에서 어떠한 개인적 갈등을 많이 겪고 있는가?

연구문제3) 지역사회복지관에서 사회복지사가 지각하는 개인간 갈등의 수준에 영향을 미치는 갈등형성요인은 어떤 것인가?

연구문제4) 지역사회복지관의 사회복지사가 지각하는 개인간 갈등의 수준에 가장 큰 영향력을 미치는 갈등형성요인은 무엇인가?

상기의 연구문제를 바탕으로 지역사회복지관의 사회복지사들의 갈등관리 전략은 갈등원인에 대한 해결과 예방이 필요하며 조직의 유효성에 영향을 미치는 갈등수준을 조장하는 것으로 설정하였다.

지역사회복지관 내 사회복지사의 갈등의 수준, 갈등의 영향요인과 인구사회학적 요인을 포함하여 연구모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.



<그림 1> 연구의 모형

### 3) 변수의 정의

#### (1) 독립변수

먼저 이론적 배경에서 기술한 S. P. Robbins가 제시한 갈등의 요인 중 개인간 갈등의 영향요인 중에서 사용할 변수들의 내용타당도를 확보하기 위하여 부산시 내 3곳의 사회복지관 사회복지사들로부터 자문을 받아 설문지를 수정 보완하였다. 연구의 분석틀과 연구문제의 검증에 이용된 변수는 리더십과 의사소통, 퍼스널리티등이다. 선행연구(강희윤,1998; 임철희1992)에서 사용된 측정변수들을 사용하였다.

리더십의 정의는 학자에 따라 아주 다양하다고 볼 수 있다. 그러나 본 연구에서의 리더십은 집단을 하나의 총체로서 종합하여 조직목표를 향하도록 적합한 동기를 부여하는 인간적인 요소로 정의하고자 한다.

의사소통은 학자에 따라 그 정의가 다양하지만 본 연구에서는 의사전달과 정보를 교환하며 감정을 이입시키는 행위수단으로서 문제해결을 위한 조직의 설치운영과 인간적인 유대관계로 정의한다.

퍼스널리티는 학자에 따라 그 정의가 다양하지만 본 연구에서는 타인이나 환경과의 관계에 있어 개인이 가지고 있는 특성적인 자질과 적응양식이라고 정의하고자 한다.

독립변수는 총 30문항으로 구성하였으며 각각의 문항을 “전혀 그렇지 않다.”에

서 '매우 그렇다'까지의 리커트 5점 척도로 구성하였다. 측정방법은 선행연구와 동일하게 리더십 측정 문항을 요인분석하여 본질적인 차원을 추출하여 변수계산을 통하여 측정요소를 만들었다.

## 2) 종속변수

갈등수준을 측정하기 위하여 여러 학자들의 연구를 종합하되, Walton등이 제시한 갈등수준지표를 참고하여 간섭(방해), 의견마찰, 정보제공의 보류(기피), 불신, 무시(불쾌)로 선정한다.

측정방법은 개인간 갈등수준을 측정하기 위해 Walton등이 제시한 갈등수준지표 중 개인간 갈등수준에 해당되지 않는 측정문항을 제외하고 평균을 분석하였으며, 개인간 갈등수준의 하위변수들은 변수계산을 통하여 각 측정요소를 만들고자 한다.

각각의 문항은 '전혀 그렇지 않다.'에서 매우 그렇다까지의 리커트 5점 척도로 구성하였다.

## 3) 통제변수

선행 연구들은 인구사회학적 배경변수들이 조직내 개인간의 갈등에 영향을 준다고 주장해 왔다. 그런데 이러한 변수들은 매우 복합적인 것이기 때문에 인과적 설명이 매우 곤란한 문제를 안고 있다. 제시된 통제변수는 조직내 개인간 갈등형성요인들과 무관한 요인들로서 조직내의 개인이 지니는 일반적 속성을 말한다. 인구사회학적 요인으로 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 기관유형, 근무기간, 직위, 월 평균수입을 통제변수로 선정한다.

이러한 변인들의 분석모형에 통제변수로서 포함하는 이유로는 첫째 사회복지관의 사회복지사들이 다양한 층이라고 가정할 때, 사회인구학적 변인에 따라서 사회복지사들의 갈등수준에 어떻게 차이를 보이는가를 알기 위함이다. 둘째 통계적 통제를 위해서이다. 제시된 갈등형성요인들이 개인간 갈등에 미치는 단위 영향을 분석하기 위해서는 갈등수준과 상관관계 혹은 인과관계를 지닌다고 판단되는 사회인구학적 배경 변인들에 대한 통제가 필수적으로 요구되기 때문이다.

## 4) 자료분석 방법

본 연구에서는 2003년 [사회복지관 사회복지사 갈등에 관한 연구] 설문조사를 원자료로 이용하여 2차 분석을 실시하였으며 연구목적에 따른 자료분석 방법은

SPSS 12.0 Window 프로그램을 이용하였다. 일차자료분석에서 관리자(기관장, 부장, 과장, 선임사회복지사)의 빈도가 낮아서 이차 자료분석에서는 이들의 자료를 빼고 일반사회복지사들을 일차적으로 조사대상으로 개인적 속성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 각 응답자가 제시한 갈등원인과 갈등수준의 집중경향을 알아보기 위하여 평균값과 표준편차를 계산한 기술적 통계분석을 실시하였다.

본 연구에서 다양한 개인적 갈등 원인을 공통적인 요인에 의해 범주화된 갈등형성 요인으로 분류하기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 그리고 요인분석에 의해 신뢰도가 높은 범주화된 갈등형성요인 변수들이 갈등수준과 어떠한 상관관계가 있는 지를 알아보고 범주화된 갈등형성요인들이 갈등수준에 어떠한 영향력( $\beta$ )을 미치는가를 알아보기 위하여 다중선형회귀분석(multiple liner regression analysis)을 실시하였다.

## 4. 조사결과 분석

### 1) 조사 대상자의 인구사회학적 요인

조사대상자의 인구사회학적 요인에 따른 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다. <표 1>에서 보면, 조사 대상자는 남성이 21(15.3%)며, 여성이 116명(84.7%)으로 지역사회복지관에서 근무하는 사회복지사는 여성이 남성보다 많음을 알 수 있다. 연령은 21-25세가 47명(39.5%)로 나타났으며 학력은 대학교졸이 108명(78.81%)로 지역사회복지관의 사회복지사는 4년제 대학 졸업이 가장 많은 것을 알 수 있다.

결혼여부는 미혼이 117명(85.4%)이며, 기혼이 20명(14.6%)으로 지역사회복지관의 일반사회복지사는 미혼자가 기혼자보다 많음을 알 수 있다. 조사대상자가 근무하는 지역사회복지관의 기관유형에 대해 가형은 91명(66.4%)로 본 조사에서는 가형에서 근무하는 사회복지사가 응답한 경우가 많은 것을 알 수 있다.

현 기관의 근무기간은 1년 미만이 45명(57.46%)로 1년 미만의 근무자가 가장 많은 것으로 나타났다. 전체 근무기간은 1년 미만이 66명(57.4%)로 현 기관의 근무기간과 비슷하게 전체 근무기간도 1-3년 미만의 근무자가 가장 많은 것으로 나타났다. 월 평균 수입은 100만원 미만이 21명(15.7%)이며, 100-120만원 미만이 89명(66.46%), 의 범주가 가장 높게 나타나고 있다. 지역사회복지관의 일선 사회복지사들은 대체로 100-120만원 미만이 월 평균 수입임을 알 수 있다.

〈표 1〉 조사대상자의 인구사회학적 요인

변수명	구 분	빈도	백분율
성 별	남성	21	15.3
	여성	116	84.7
	합 계	137	100.0
연령	21-25	47	39.5
	26-30	23	19.3
	31-35	28	23.5
	36-40	17	14.3
	46-50	3	2.5
	합 계	137	100.0
Mean : 25.57 Std. Deviation : 3.164 Min.: 21 Max.:46			
결혼여부	미혼	117	85.4
	기혼	20	14.6
	합 계	137	100.0
학력	전문대졸	18	13.1
	대학교졸	108	78.8
	대학원재.졸	11	2.9
	합 계	137	100.0
기관유형	가형	91	66.4
	나형	31	22.6
	사형	15	10.9
	합 계	137	100.0

## 2) 개인간 갈등수준 기술적 분석

먼저 연구문제 1인 사회복지사들이 느끼고 있는 갈등수준의 결과 응답자들의 갈등수준은 평균 2.3773으로 나타났다. 지역사회복지관 사회복지사의 개인간 갈등수준과 분포는 〈표 2〉와 같다.

하위영역별 갈등수준은 간섭(방해)이 2.63(표준편차 .70), 무시(불쾌)가 2.58(표준편차 .77), 의견마찰이 2.39(표준편차 .68), 불신이 2.22(표준편차 .70), 정보제공의

보류(기피)가 2.22(표준편차 .71)로 나타났다.

분석결과를 통해 지역사회복지관 내에서 간섭(방해)을 하거나 받는 정도와 무시(불쾌)를 느끼는 정도가 보통수준에 있으며, 다른 하위영역들은 낮은 수준임을 알 수 있다.

〈표 2〉 개인간 갈등수준과 갈등형성요인 분포

구 분	변수명	최소값	최대값	평균	표준편차	
종속변수	갈등수준 (15)	간섭방해	1.0	4.5	2.6324	.7077
		의견마찰	1.0	4.67	2.3942	.6883
		정보기피	1.0	4.50	2.0474	.6583
		불신	1.0	4.50	2.2299	.7123
		곤혹무시	1.0	4.67	2.5815	.7786
독립변수	갈등형성요인(30)	2.47	4.03	3.2198	.7993	

기존의 개인간 갈등에 관련된 선행연구들의 갈등수준에 대한 결과와 비교해 보자면 김문영(1997)의 연구에서 사회복지사와 보건간호사의 갈등수준이 3.53으로 본 연구보다 상대적으로 높게 나타났고 박경일(2001)의 연구에서는 전반적인 느낌 갈등 수준이 3.07로 나타났다. 이런 결과는 김문영의 연구같은 경우 서로 다른 전문직 집단이 보건복지사무소라는 동일기관에서 업무를 보면서 갈등의 소지를 안고 있었기 때문이라고 생각된다. 반면 박경일의 연구는 지역사회복지관이라는 조직안에서의 동질성을 가질 수 있는 사회복지사간의 갈등 수준을 측정하였기 때문이라고 판단된다.

갈등수준 측정에 있어서 Walton과 Dutton, Cateerty의 척도를 활용한 다른 연구들과 비교해보면, 권동일(2001)은 서울 소재 장애인 복지관의 종사자를 대상으로 갈등수준을 측정한 결과 전체 평균이 2.24로 갈등 정도가 낮은 것으로 나타났다. 김수현(2001)은 서울 소재 지역사회복지관의 종사자를 대상으로 갈등수준을 측정한 결과 의견마찰이 2.26, 간섭이 2.28, 비협조가 2.33, 불신이 2.43, 불쾌가 2.27, 정보기피가 2.39로 나타났으나, 기존의 5점 척도인 Walton과 Dutton, Cateerty의 척도를 다시 3점으로 표준화하여 갈등수준이 높다고 분석한 경우였다.

본 연구에서 Walton과 Dutton, Cateerty의 척도는 Cronbach's Alpha 계수가 .8662로 비교적 신뢰할 만하였고, 사회복지조직 내의 갈등연구 뿐만 아니라 다른 조직내의 갈등연구에서도 많이 사용했던 것이다. 본 연구에서 부산 지역사회복지관 내의 사회복지사간의 갈등수준이 2.37로 비교적 유사하게 나타난 것은 측정도



구의 신뢰성이 인정된다고 볼 수 있다고 생각된다.

### 3) 개인간 갈등형성요인

본 연구의 연구문제 3인 사회복지사들이 조직내에서 개인적 갈등에서 겪고 있는 갈등원인을 정리한 것은 다음 <표 3>과 같다. 통계분석 결과를 볼때 지역사회복지관 사회복지사들이 개인간 갈등형성요인 중에서 가장 높은 평균점수를 나타내고 있는 것은 업무상 필요시 퇴근후 일하는 것이었으며(3.99), 주어진 업무에 대한 노력(3.98)과 완성(3.94)에 대한 책임감등 업무에 대한 문제에 더 큰 비중이 나타나고 있다.

기관장과의 의사소통과 관련된 문항들에서 상대적으로 낮은 평균 점수들을 보이고 있다. 그리고 이와 반면에 인간관계면에 있어서 기관장과의 관계와 동료들과의 관계등은 상대적으로 낮게 나타나고 있다

다른 측정도구를 사용하였지만 박경일(2002)의 연구에서도 부서내 인간관계(2.20)나 대인관계의 갈등(1.80)으로 매우 낮게 나타나고 있어 대인관계와 같은 자기자신에 의해 발생할 수 있는 갈등형성요인은 매우 낮게 나타나고 있다. 결국 사회복지관 사회복지사들의 개인간 갈등원인을 자기 자신의 문제라기 보다는 조직내의 문제나 업무수행상의 문제에 더 큰 비중을 두고 있음을 알 수 있다.

<표 3> 갈등형성요인

구 분	평균	표준편차
1. 구성원들의 업무에 관한 이익옹호	3.07	.859
2. 구성원들간의 마찰에관한 각자의 이익옹호	3.19	.743
3. 업무내용과 방법을 자세하게 지시	3.41	.800
4. 업무관련 문제에 관해 개별적으로 의견 경청	3.21	.927
5. 업무관련 문제에 관해 집단내의 토론 권장	3.65	.879
6. 구성원들의 의욕고취를 위해 칭찬과 설득 사용	3.61	.851
7. 기관의 규정을 자주 강조	3.16	.871
8. 기관의 시설, 물품 등에 관해 절약 강조	3.25	.789
9. 지시한 업무에 대해 자주 점검	3.45	.874
10. 구성원들의 과오시 추궁	2.17	.939
11. 주어진 일에 대한 최대한의 노력	3.98	.575
12. 업무상 필요시 퇴근 후 일할 의욕	3.99	.618
13. 주어진 일을 완성해야만 함	3.94	.715
14. 노력이 성과에 대한 판단 기준	3.28	.864
15. 업무에 대한 집중력	3.41	.713
16. 한 가지 일에대한 몰두	2.86	.815
17. 맡은 일에대한 자신감	2.90	.846
18. 처음하는 일에 대한 자신감	2.26	.699
19. 어렵고 위험한 일선호	3.18	.785
20. 기관장과 해야할 일의 목표 설정	2.58	.802
21. 기관장은 업무의 문제점을사전에 파악도움	2.70	.782
22. 기관장은 업무가 원활히 수행되도록 계속적암시	2.99	.834
23. 기관장과 교환하는 정보의 정도 많음	3.39	.912
25. 기관장은 반대의견을솔직히 말하도록 도움	2.97	.816
26. 업무상 동료와의 의사소통 원활	3.03	.791
27. 동료와 사적인 문제상의 원활	3.59	.767
28. 동료에게 정보가 정확하게 전달	3.38	.812
29. 진실된 의견이 동료에게 편견없이 수용	3.19	.812
30. 업무마찰시 동료끼리 원만한 타협 해결	3.23	.801

#### 4) 요인분석에 의한 갈등형성요인의 범주화

선행연구들에서 제시하고 있는 조직내 개인간 갈등영향요인으로 리더십, 퍼스널리티, 의사소통을 설정하였으나, 독립변수 내에서 관련성이 높은 것끼리 다시 묶어 더 적은 요인을 추출하여 타당성과 신뢰성이 확보된 변수들만을 이용하여 가설검증을 실시하였다.

요인분석에의 결과를 정리한 것이 다음의 <표 4>이다. 7개의 요인으로 갈등원인들을 분류하였을때 설명력은 58.97%를 보이고 있다. 요인분석에 의해 묶여진 7개 요인에 대해서는 각각 공통적인 요소를 고려하여 기관장과의 의사소통, 동료와의 의사소통, 기관장의 유인성, 기관장의 규칙강조, 사회복지사의 업무에 대한 자신감, 업무에 대한 자발성 체계로 명칭을 부여 받았다.

요인1로 범주화된 갈등형성 요인들은 기관장이 의사소통 행위와 과정에 적극적으로 관심을 보이고, 기관장과 사회복지사가 충분한 정보를 교환하고 있는 것을 의미하는 기관장과의 의사소통 요인이다. 요인2로 범주화된 갈등형성요인은 주로 사회복지사들간의 정서표현과 업무활동의 조정이 원활히 이루어지며, 충분한 정보 교환을 하는 것을 의미하는 동료간의 의사소통요인이다. 요인 3으로 범주화된 갈등형성 요인은 조직구성원의 이익 및 조직의 이익을 잘 옹호해주고, 업무내용과 방법을 자세하게 지시하고, 의견을 개별적으로 경청하고, 토론을 권장하고, 처벌보다는 칭찬이나 설득을 많이 사용하는 기관장의 특성중의 유인성 요인이다. 요인 4는 기관장의 규칙강조성으로 기관의 규정을 강조하고, 절약을 강조하며, 업무에 대한 점검을 자주하는 기관장의 특성을 의미한다. 요인 5는 맡은 일에 대해서 두려움을 갖지 않으며, 주의여건에 대해 스스로 영향력을 행사하려하는 성향을 의미하는 사회복지사의 퍼스널리티 특성중의 자신감이다. 요인 6은 맡은 일에 대해 자신의 노력을 최대한 투입하고, 몰두하여 목표나 보상을 성취하고자 하는 성향을 의미하는 자발성이다. 요인 7은 맡은일에 자신을 몰두하여 헌신하는 사회복지사의 인성적 특성요인중의 하나인 헌신성등이다.

요인분석을 통해 범주화가 안된 갈등 형성요인은 공통적인 요소가 없는 3개의 갈등원인(집단내 토론권장, 바쁘면책임전가, 성과는 우연등)으로 범주화 대상에서 제외되었다.

<표 4> 갈등원인의 요인분석 결과

변수	요인							공통성
	1	2	3	4	5	6	7	
문제가익용호	.423	.084	.598	-.020	.072	.067	.015	.661
마찰이익용호	.438	.322	.597	.219	-.045	.101	.064	.730
기관규정강조	.076	-.016	.011	.791	-.029	.072	-.015	.638
업무내용방법지시	.305	.058	.238	.422	.033	.038	.003	.608
낭비말라강조	.024	.016	-.080	.764	.277	.085	-.074	.689
업무자주점검	.434	-.014	-.093	.719	-.003	-.007	-.133	.733
의견개별경청	.606	.040	.125	.056	.188	.063	-.104	.477
집단내토론권장	.360	.006	.182	.115	-.127	-.053	-.015	.399
의욕위해칭찬설득	.129	.184	.709	.008	-.026	-.032	.007	.589
잘못하면야단벌	.074	-.016	-.616	.286	-.254	.151	.208	.641
말은일 노력	.117	-.012	.086	.032	.788	-.052	-.269	.718
남은일야근각오	.006	-.024	.053	.130	.834	.128	.042	.737
말은일완수성격	-.011	.117	-.074	.016	.752	.247	-.208	.699
바쁘면책임전가	.078	.083	-.049	.117	-.081	.044	-.050	.661
말은일자신	.052	.187	.119	.114	.340	.690	-.135	.676
처음일두렵고불안	-.016	-.044	-.058	.034	-.039	.770	-.006	.602
위험일좋음	.133	-.105	.023	.044	.133	.752	.074	.622
성과는우연운	.119	.278	.005	-.083	-.142	.277	.231	.477
업무중잡생각안함	-.066	.098	-.070	.058	.085	.333	-.720	.658
한가지일몰두무뎀함	.036	-.001	-.160	-.070	-.205	.058	.761	.657
관장함께목표설정	.670	-.022	.177	-.056	-.008	.085	.191	.528
관장문제심각과악	.770	.136	.253	.051	-.112	-.020	.047	.707
관장계속암시	.608	-.025	-.339	.338	.111	-.089	-.148	.646
관장정보교환	.737	.171	-.050	.154	.045	.065	.210	.650
관장술직배려	.516	.130	.360	-.104	-.031	.173	-.127	.656
동료업무소통원할	.213	.660	.266	.093	.201	.082	-.147	.671
동료개인문제소통	.244	.731	-.105	-.302	.104	-.084	-.048	.717
동료정보전달어려움	.027	-.527	-.146	.056	.063	.070	.261	.537
내의견무편견수용	-.187	.650	.136	.087	-.045	-.015	.202	.527
업무마찰원만타협	.186	.792	.130	.069	-.023	.031	.092	.694
Eigenvalue	3.907	2.670	2.449	2.385	2.381	2.037	1.869	58.97
설명분산%	13.02	8.900	8.163	7.952	7.938	6.790	6.228	

5) 범주별 갈등 형성요인들간의 상관관계 분석

본 연구에서 범주별 갈등형성요인들의 신뢰도를 검증하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 결과 6개의 요인에 대한 신뢰도 계수는 <표 5>에서 보는 바와 같이 기관장과의 의사소통이 0.7089, 동료와의 의사소통요인이 0.6452, 유인성요인이 0.8021, 규칙성요인이 0.7752, 자발성요인이 0.6876, 자신감요인이 0.8031, 헌신요인이 0.8396으로 나타났다. 본 연구의 요인분석결과 갈등형성요인으로 범주화된

갈등요인들은 신뢰도 계수가 모두 인정되어 7개 요인 모두 회귀분석을 실시하여 갈등수준에 영향을 미치는 영향력을 살펴보고자 하였다.

<표 5> 범주화된 갈등형성요인의 신뢰성 분석결과

갈등요인	최소값	최대값	평균	표준편차	신뢰계수
1. 리더의사	1.17	4.33	3.0409	.57205	0.7089
2. 동료의사	2.20	4.60	3.4015	.42985	0.6452
3. 유인성	1.00	4.50	2.9708	.51545	0.8021
4. 규칙성	2.00	5.00	3.4708	.65239	0.7752
5. 자발성	2.33	5.00	3.9684	.52996	0.6876
6. 자신감	1.50	5.00	2.8796	.69538	0.8031
7. 헌신	2.00	4.00	2.8759	.44878	0.8396

### 6) 인구사회학적 변수와 갈등형성요인의 개인간 갈등수준에 대한 영향력검증

<표 6> 과 같이 인구사회학적 요인을 통제요인으로 범주화된 갈등요인들과 함께 하는 예측모형은 전체의 37.7%를 설명(R<sup>2</sup>)하고 있다. 분산분석 모델 검정 F비를 보면 알 수 있듯이 유의미한 것(p < 0.001)으로 나타났다. 이는 인구사회학적 요인이 개인간 갈등수준을 설명하는데 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다. 귀식의 오차항에 관한 자기상관에 대한 검증인 D-W(Durin-Watson)의 값은 1.827로 나타나 자기상관의 가능성이 거의 없는 것으로 나타나고 있다.

개인간 갈등수준에 영향을 미치는 갈등의 영향요인을 살펴보면, 동료들과의 의사소통과 기관장과의 의사소통이 그리고 기관장의 리더십 중 유인성, 사회복지사의 퍼스널리티 중 자발성 그리고 자신감이 갈등수준에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 의사소통중에 동료들과의 의사소통(-.364), 기관장의 리더십 중 유인성(-.361), 기관장과의 의사소통(-.263), 사회복지사의 퍼스널리티 중 자발성(-.253), 자신감 (-.169),의 순으로 지역사회복지관의 사회복지사 개인간 갈등수준을 설명하는 데 기여하는 것으로 나타났다. 그러나 기관장의 리더십 중 규칙강조성과 기관장, 동료와의 의사소통, 인성특성중 헌신감은 갈등수준에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 갈등수준을 예측하는 회귀모형을 개선시키지 못하는 변수인 것으로 파악된다.

〈표 6〉 갈등요인과 갈등수준의 다중회귀분석

	기울기(B)	표준오차	표준화된 B값(Beta)	t값
상수(Constant)	2.757	.799		3.449**
기관장과의 의사소통	-.263	.102	.229	-2.579*
동료들과의 의사소통	-.364	.091	-.274	-4.023***
리더의 유인성	-.361	.109	-.323	-3.295**
리더의 규칙성장조성	-.006	.080	-.007	-.081
자발적 인성특성	-.253	.092	-.238	-2.737*
자신감 인성특성	-.169	.073	.169	-2.077*
헌신 인성특성	.122	.104	.098	1.170
성별	.217	.140	.138	1.547
연령	-.235	.151	-.149	-1.558
학력	.069	.117	.050	.587
결혼여부	.119	.150	.067	.796
기관유형 1	.025	.018	.138	1.350
기관유형 2	.004	.005	.133	.811
현 기관 근무기간	-.002	.005	-.082	-.470
전체 근무기간	.001	.080	.001	.010
월 평균 수입	.121	.072	.156	1.692
설명력(결정계수, R <sup>2</sup> ) F비		.377		7.302***

종속변수: 갈등수준 \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

## 5. 결론 및 제언

본 연구는 지역사회복지관 내 사회복지사들의 개인간 갈등이 어떠한 수준으로 지각되는지 측정하고 인구사회학적 요인을 통제하여 갈등요인을 규명하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 갈등의 상호주의적 관점에서 갈등수준이 지나치게 높거나 낮을 경우 조직의 유효성이 역기능적이라고 하였으나 지역사회복지관에서 근무하는 사회복지사들의 개인간 갈등수준 정도는 5점 척도에서 전체평균이 2.37로 지각하고 있는 개인간 갈등의 정도는 비교적 낮은 수준이었다.

둘째, 인구사회학적 요인을 통제하고 갈등요인들이 갈등수준에 대해 미치는 영향력을 측정하기 위해 다중회귀 분석을 실시하였는데, 그 결과는 다음과 같다.

사회복지사의 개인간 갈등수준에 영향을 미치는 갈등의 영향요인을 살펴보면, 의사소통 요인, 리더십 요인중에서 리더의 유인성, 퍼스널리티중 자발성, 자신감의 순으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 토대로 지역사회복지관 내 사회복지사의 개인간 갈등수준에 영향을 미치는 갈등요인은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째, 기관 내 동료들과의 정서표현, 업무활동의 조정이 원활하고, 충분한 정보교환이 이루어질수록 지역사회복지관 내 사회복지사의 개인간 갈등수준이 낮아지는 것을 알 수 있다. 그리고 기관장이 의사소통 행위와 과정에 적극적으로 관심을 보이고, 기관장과 사회복지사가 충분한 정보를 교환할수록 지역사회복지관 내 사회복지사의 개인간 갈등수준이 낮아지는 것을 알 수 있다.

둘째 규칙이나 규범 중심의 리더십 보다는 관장이 기관의 이익과 사회복지사들의 이익을 잘 옹호해주고, 처벌보다는 칭찬이나 설득을 많이 사용할수록 지역사회복지관 내 사회복지사의 개인간 갈등수준이 낮아지는 것을 알 수 있다.

셋째, 사회복지사가 맡은 일에 대해 자신의 노력을 최대한 투입하고, 몰두하여 보상을 성취하고자 하는 성향일수록 그리고 자신의 일에 대한 자신감을 가질 수록 지역사회복지관 내 사회복지사의 개인간 갈등수준이 낮아지는 것을 알 수 있다.

본 연구에서 지역사회복지관 사회복지사의 개인간 갈등수준이 비교적 낮게 측정된 이유는 조직 내에서 다양한 종사자간의 갈등이 아니라 동질성을 가진 사회복지사간의 갈등을 측정했기 때문이며, 측정문항이 가진 한계점의 영향으로 생각된다. 그리고 다른 선행연구에 비해서 갈등수준이 낮은 이유는 본 연구의 주 조사 대상이 지역사회복지관의 주 연령대가 20대이고 근무기간의 1년미만인 사회복지사들 많았기 때문이라 할 수 있다.

둘째 본 연구는 부산 지역사회복지기관 일반 사회복지사를 대상으로 수행하였기 때문에 연구결과를 전체 사회복지사로 일반화 시키는데 한계를 가지며, 갈등수준에 영향을 줄 수 있는 조직 외적인 거시 환경적인 요인들을 배제한 도구의 한계성을 가진다.

그러나 이러한 제한점에도 불구하고 갈등의 영향요인을 선정함에 있어 선행연구들이 한정된 요인을 추출하여 사용한 반면에 리더십(유인성), 퍼스널리티(자발성, 자신감), 의사소통(기관장, 동료간)과 같은 개인간 갈등에 영향을 미치는 갈등요인을 선정하여 상대적인 영향력을 검증해 보았다는데 큰 의의가 있다고 생각한다.

이에 본 연구의 결과를 중심으로 조직 관리적 측면에서 몇 가지의 제언을 하고자 한다.

첫째, 지역사회복지관 내 사회복지사간의 갈등이 증폭되어 갈등의 수준을 낮추기 위해서는 기관장은 기관의 이익과 사회복지사들의 이익을 잘 옹호해주고, 업무내용과 방법을 자세하게 지시하고, 의견을 개별적으로 경청하고, 토론을 권장하고, 처벌보다는 칭찬이나 설득을 많이 할 필요성이 있다. D. McGregor의 분류를 따르자면 강제적 규율보다는 인간의 자율성과 목표에 대한 자발적인 동기 부여를 강조하는 'Y이론'과 유사하다. 기업 및 산업 조직과 같은 기술 관료적인 조직의 경우 위계적인 통제와 조정이 이루어지면 관리자가 전체 조직에 강한 영향력을 행사한다는 특성을 지닌다. 따라서 이러한 조직에서 관리자는 조직의 행동을 결정하고 통제하는 중요한 의사결정의 단위가 된다. 그러나 사회복지조직을 포함하는 휴먼서비스 조직의 경우는 조직의 원료가 도덕적 가치를 부여받은 인간으로 구성되어 있기 때문에 즉 인간을 대상으로 작업을 하기 때문에 일련의 독특한 특성을 갖고 있고 따라서 이러한 기술 관료적인 패러다임이 그대로 적용되지 않음을 갈등관리전략의 전제로 두어야 한다는 것이다.

둘째, 지역사회복지관 내에서 개인간 갈등의 수준을 낮추기 위해서는 동료간의 의사소통의 중요성을 인지할 필요가 있다. 동료간 의사소통이 원활하기 위해서는 기관 내에서 동료들간의 의사소통이 자연스럽게 이루어질 수 있는 개방적인 분위기가 필요할 것이다. 이러한 분위기가 형성되기 위해서는 관리자의 명확한 지침하달과 개방적인 의사소통이나 합리적인 문제해결방법의 습득 및 건전한 인간관계 형성을 위한 교육, 훈련의 기회가 마련되어야 할 것이다.

젊은 사회복지사들이 전문직에 대한 기대와 현실간의 괴리에 대한 인식 이에 따르는 전문가로서의 자신의 비효과성으로 인해 좌절하는 것을 감소시키기 위해 보다 효과적인 수퍼비전과 상담(상사와의 상담, 또래 동료와의 상담)을 제공해야 할 것이다. 뿐만 아니라 전문가로서의 자신감과 긍지를 지니고 일을 할 수 있도록 전문적 지식과 기술을 재충전할 수 있는 전문적 교육프로그램이 필요할 것이다. 또한 본 연구의 논리상의 전개는 아니었지만 이런 개인간의 갈등에 대처할 수 있는 적극적이고 효과적인 극복 프로그램의 강화 및 실시가 필요하다고 보인다.

마지막으로, 본 연구에서 가지는 한계점과 제언을 통하여 이후에 이루어지는 연구들에서는 갈등의 유형별에 따른 연구들이 지속되어야 될 것이며 여기에 따른 갈등 수준을 측정할 수 있는 신뢰도와 타당도를 갖춘 측정도구 연구개발도 갈등관리 전략에 대한 후속연구와 더불어 개선되어야 할 것이다.



## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 김영종(2000), 『사회복지행정』, 서울: 학지사.
- 김영종(2001), 『사회복지조사방법론』, 서울: 학지사.
- S. P. Robbins, 김남현 역(1990), 『조직행동론』, 서울: 경문사.
- 부산시사회복지협의회 편(2002), 『부산사회복지50년사』, 부산: 부산광역시사회복지협의회.
- 신복기 외(2002), 『사회복지행정론』, 서울: 양서원.
- 신유근(1989), 『조직행위론』, 서울: 다산출판사
- 신철우(1988), 『조직행동론』, 서울: 문양사.
- 황규대 외(2001), 『조직행동의 이해』, 서울: 박영사.
- 강희운(1998), “리더십이 간호사의 퍼스널리티, 갈등, 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 단국대학교 석사학위논문.
- 권동일(2001), “사회복지조직 종사자의 갈등에 관한 연구”, 성균관대학교석사학위논문.
- 김문영(1997), “보건복지사무소내 전문직단간 갈등의 요인과 관리방안에 관한 연구”, 경기대학교 석사학위논문.
- 김수현(2002), “지역사회복지관 종사자간의 갈등수준이 직무만족과 몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 성균관대학교 석사학위논문.
- 김여희(1983), “사회복지기관에서의 사회사업가의 조직갈등에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위논문.
- 김영종(2000), “사회복지관의 효율적인 인사 및 조직관리 방안”, 2000년 전국사회복지관 중간관리자 교육교재 2000-2, 한국사회복지관협회.
- 박경일(2002), “지역사회복지관에서 사회복지사의 갈등요인과 관리전략에 관한 연구”, 『한국사회복지행정학 제 7호』.
- 박경일(2001), “지역사회복지관 사회복지사의 갈등수준과 갈등원인에 대한 요인분석”, 2001년 한국사회복지학회 추계학술대회.
- 오문택(1999), “행정조직내 개인간 갈등에 관한 실증적 연구”, 창원대학교 석사학위논문.
- 유기호(1994), “사회복지전담공무원과 사회복지시설종사자간의 갈등에 관한연구”, 대구대학교 석사학위논문.

- 윤혜미(1991), "사회복지전문요원의 직무만족, 이직의도, Burnout에 관한 연구", 『한국사회복지학 제 18호』.
- 이현주(2000), "사회복지전문직 종사자의 윤리적 갈등에 관한 연구", 중앙대학교 석사학위논문.0)
- 이채원(1995), "의료사업가의 역할갈등 및 역할보호성과 직무만족에 관한 연구", 서울대학원 석사학위논문, 1995, p. 2.
- 임철일(1992), "병원조직내 COMMUNICATION이 갈등에 미치는 영향에 관한 실증적연구", 조선대학교 석사학위논문.
- 한태림(1990), "사회사업기관내에서 상·하간의 갈등해소에 관한 사례연구" 숭실대학교 석사학위논문.
- 한국사회복지관협회(2001), "사회복지관 발전기획위원회 연구용역보고서", 한국사회복지관협회.
- 한국사회복지사협회(2000), "한국사회복지사 기초실태조사 보고서", 한국사회복지사협회.
- 황성철(1999), "사회복지기관 및 시설 평가와 행정 구조조정", 『한국사회복지행정학회 창립기념 학술대회 발표문』.

## 2. 국외문헌

- D. Austin(1991), "Management Overview", in Encyclopedia of Social Work(19th), vol.2, Silver Spring, MD: NASW.
- H. J. Reitz, Organizations, 2nd ed (Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1981),p.407.
- J. K. March and H. A. Simon, Organizations (New York : John Wiley & Sons Inc., 1966), p.112.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., OrganizationS : Behavior ,Structure, Processes, 5th ed. (Texas : Business Publications Inc., 1985), p.209.
- Louis R. Pondy, "Organizational Conflict : Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, Vol.12, No.3 (September 1967), p.298.
- L. D. Brown, Managing Conflict at Organizational Interfaces (Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Co., 1983), p.4.
- Ralf Dahrendorf, Class and Class Conflict in Industrial Society (Stanford,

California, Stanford University Press, 1959), p. 135.

Richard E. Walton, Intepsrsonal peacemaking : Confrontion and Third Party  
onsultaion (Reading, Mass : Addiosn-Wesley Publishing Co 1969),p.72.

S. P. Robbins(1984), Essentials of Organization Behavior, NJ :  
Prentice-Hall.

## ABSTRACT

In this paper, the proposing a fundamental data for a systematic and effective organizational management by examining the extent of the levels of conflict perceiving among individuals of social welfare workers in the Busan community social welfare center, a social welfare organizations, and investigating the related influencing factors are the purpose of the study.

The summary of this study is as follows.

At first, it is dysfunctional when the level of conflict is either exceedingly high or low in the interrelational conflict aspect. However, the social welfare workers' working in the community social welfare center, the extent of individual conflict is relatively low as 2.37 out of 5 points.

Secondly, the multi-regression analysis is operated for controlling the population sociological factors and measuring the effectiveness of the conflict factors to the level of conflict. The influencing factors affects the result in the order of greater extent are communication factor, leader's flexibility of leadership factor, spontaneity among personality, confidentiality.

As a result, Not like the case that in the technological bureaucratic organizations such as the enterprises or industrial organizations, in the human service organizations including social welfare organizations, these technological bureaucratic paradigm does not applying directly since the material of organization is composed of humans who are given moral values. Therefore, this paradigm should be put as a presupposition of the conflict management strategy. And, the communication among colleagues, learning a reasonable problem solution method, or the chances of education or training for establishing a sound human relationship should be prepared in order to lower the level of the conflict among individuals in the community social welfare department. Furthermore, professional education programs are needed for not only supporting an effective supervision and consultation(consultation with superiors and colleagues), but also, working with confidentiality and pride as a professional.

Key word: interpersonal conflict, communication, leadership, spontaneity among personality, confidentiality.