

# 구성원간의 갈등, 지식창출의 진정성 태도, 그리고 혁신행동 간의 관계에 관한 실증연구

## An Empirical Study on the Relationships among Conflict between Employees, Authentic Attitude of Knowledge Creation, and Innovative Behaviors

허 명 숙\* 울산대학교 경영정보학과 강사 (msheo@ulsan.ac.kr)

천 면 중\* † 울산대학교 경영정보학과 교수 (mjcheon@ulsan.ac.kr)

### ABSTRACT

Many organizations require employee's innovative behaviors, since one way for organizations to become more innovative is to capitalize on their employees' ability to innovate. However, employee's frequent conflict not only causes serious damage to organizations, but also blocks the authentic attitude of knowledge creation and has a negative impact on the innovative behaviors of employees. The purpose of this study is to examine the relationships among employee's task conflict and relationship conflict, employee's authentic attitude of knowledges creation, and innovative behaviors of employees in organizations.

The result of analysis shows that the influence of task conflict on innovative behaviors is significant. And the influence of task conflict and relationship conflict on employees' authentic attitude of knowledge creation is significant. And the influence of employees' authentic attitude of knowledge creation on innovative behaviors is positively significant. Thus, the study provides researchers and practitioners with a matter of primary interest in knowledge creation as a driving force leading to innovative behaviors of employees, in which the authentic attitude of employees turns out to be an important psychological factor.

*Keywords: Task Conflict, Relationship Conflict, Authentic Attitude of Knowledge Creation, Innovative Behaviors*

## 1. 서론

오늘날 혁신 중심의 경제(innovation-driven economy)에서 조직의 혁신은 구성원들이 얼마나 지속적으로 혁신적인 행동에 관여하고 능력을 발휘하는가에 달려

있다(Gumusluoglu and Ilsev, 2009; Jong and Hartog, 2007). 구성원들이 혁신적인 행동을 함으로써 조직은 장기적으로 경쟁력을 유지하고 성과를 향상시킬 수 있기 때문이다. 하지만 조직의 기대와 달리 구성원들이 주기적으로 혁신적인 아이디어를 생성하고 실현하는 것은 현실적으로 매우 힘든 일이다. 이에 그동안 많은 연구들은 구성원들의 혁신행동을 촉진하고 지원하는 개인요인과 조직 환경요인을 규명하려고 노력하

\* 제1저자

\* † 교신저자

논문접수일: 2013년 7월 31일; 게재확정일: 2013년 10월 24일

였다.

구체적으로 살펴보면 개인요인은 개인의 인지스타일, 개방성, 창의적 성격, 자아효능, 직무만족 등이 다루어졌으며(고득영·유태용, 2012; Unsworth and Parker, 2003; Zhou and Shalley, 2003), 조직 환경요인은 직무자율성, 동료지원, 리더-구성원 교환, 조직지원 인식, 혁신풍토 등이 다루어졌다(고득영·유태용, 2012; Axtell et al, 2000; Janssen, 2005; Lee and Lee, 2012; Ramamoorthy et al., 2005; Scott and Bruce, 1994). 관련 연구들을 요약해보면 다른 사람들과는 다른 어떤 기질적 특성을 가지고 있는 구성원들이 조직과 동료의 전폭적인 지원을 받을 때 보다 혁신적인 행동을 할 가능성이 높다는 점이다.

그러나 혁신적이고 주도적인 인재를 위한 이러한 노력에도 불구하고 구성원들은 조직에서 동료들과 불가피하게 갈등을 경험하게 된다. 갈등은 어떤 사안에 대한 의견, 주장, 이해, 욕구에서의 충돌이 일어나는 상태를 의미하는 것으로(Wall and Callister, 1995), 어느 조직이나 존재하기 마련이지만 이를 전략적으로 관리하지 못한다면 조직과 구성원 모두 좋지 못한 결과를 초래할 수가 있다. 최근 관련연구에서 갈등은 상호작용과 조직의 비대성에 따른 피할 수 없는 결과로서 조직에 긍정적인 변화를 이끄는 원동력이 될 수 있기 때문에 적절하게 장려하는 것이 더 효과적이라고 하는 것도 같은 맥락으로 볼 수 있다(Brown, 1983; Hackman and Morris, 1975; Szilagyi and Wallace, 1980).

일반적으로 조직 내 구성원들 간에 일어나는 갈등은 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relationship conflict)을 들 수 있다. 과업갈등은 업무와 관련하여 구성원들 간에 지각, 판단, 의견차이로 일어나며, 관계갈등은 인간관계에서 나타나는 태도, 선호, 성격, 가치 등의 불일치로 발생한다(Amason and Sapienza, 1997; Priem and Price, 1991). 다수의 연구들에서 관계갈등은 구성원들에게 부정적인 정서를 제공하여 협력과 성과를 떨어뜨리는 것으로 나타난 반면에 과업갈등은 일관된 연구결과를 보여주지 못하고 있다. 예를 들어 과업갈등이 업무와 관련된 학습을 촉진하고 구성원들을

창의적으로 만들게도 하지만 높은 수준의 과업갈등은 오히려 긴장감을 불러오고 만족과 몰입을 감소시킨다는 것이다(Amason, 1996; De Dreu, 2006; Jehn, 1995; Tjosvold, 1991).

심덕섭 등(2011)은 그 이유를 종속변수로 이용된 성과변수가 무엇이나에 따라 달라지는 것으로 보고 있다. 따라서 구성원들의 혁신적인 행동에 초점을 두고 있는 본 연구의 첫째 목적은 최근 많은 조직이 관심을 가지고 있는 구성원들의 갈등이 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보려 한다.

한편, 혁신은 수많은 아이디어에서 발생되므로 혁신적인 행동은 다른 사람들과의 상호작용을 통해서도 촉진될 가능성이 높다. 예를 들어 다양한 지식과 창의력을 가진 구성원들의 지식창출이 새로운 아이디어의 생성과 실현에 중요한 역할을 할 수가 있다(박태호, 2002). 이 과정에서 구성원들 스스로가 진정성 있는 태도로 상호작용하려고 노력한다면 혁신행동의 동기는 배가될 것으로 여겨진다. 하지만 구성원들 사이에 잠재해 있는 갈등은 지식창출에서 구성원들이 진정성 있는 태도로 참여하는 것을 어렵게 할 수 있으며 혁신적인 행동에도 영향을 미칠 수가 있다(Lakey et al, 2008; Moon and Kang, 2011; Ryan and Deci, 2000; Tillema, 2006).

구체적으로 과업갈등은 집단사고(group thinking)를 예방하고 탐구적인 상호작용을 통해 문제를 해결하며 새로운 대안을 찾게 하지만(Peterson et al., 1998; Tjosvold, 1986), 관계갈등은 상대에 대한 협력 정도와 문제해결책을 찾는 활동에서 진정성 있는 태도를 저해할 수가 있다(Harvey et al., 2006; Van Dyne et al., 2002). 이는 다시 구성원들 간에 팽팽한 긴장감이 흐르고 감정 상태가 고조되어 소통이 원활하지 않는데, 지식창출에서 누가 진정성 있는 태도를 보이며 어떻게 혁신적인 행동을 동기화 시키겠는가?로 요약해볼 수 있다(Ryan and Deci, 2000; Tillema, 2006).

따라서 본 연구의 두 번째 목적은 갈등과 지식창출의 진정성 태도 간에 어떠한 인과관계가 있으며, 그 결과가 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보

고자 한다. 결과적으로 본 연구의 이러한 목적은 갈등이 혁신행동을 이끄는 원동력이 될 수 있는가에 초점을 두고, 지식창출에서 구성원들의 진정성 있는 태도가 갈등과 혁신행동 사이에 어떠한 역할을 하는지를 파악하여 혁신을 도모하는 조직과 관리자들에게 갈등을 전략적으로 관리하는 방안에 대해 시사점을 제공할 것으로 여겨진다.

## II. 이론적 배경과 가설

### 1. 혁신행동

혁신행동은 새로운 아이디어를 의도적으로 창출, 도입, 응용하는 활동을 의미하는 것으로(Janssen, 2000), 많은 연구자들과 실무자들이 종종 혼용하고 있는 창의성과는 다소 구별되는 개념이다. 창의성이 새롭고 유용한 아이디어를 처음으로 생성하는 것을 의미한다면(Amabile, 1983), 혁신행동은 업무와 성과를 개선하는데 목적을 두고 의도적으로 아이디어를 개발, 수정, 실행, 확산시키는 프로세스를 나타낸다(Van de Ven, 1986). 물론 혁신행동이 창의성과 완전하게 전적으로 무관하다고 할 수는 없지만, 일반적으로 창의성은 아이디어 도출 단계이자 혁신행동을 위한 출발점으로 혁신행동의 한 부분이 된다(Jong and Hartog, 2007). 이러한 혁신행동은 3단계로 이루어져 있으며 구체적으로 그 과정을 살펴보면 다음과 같다.

1단계는 문제인지와 해결을 위해 새로운 아이디어를 찾는 단계이며, 2단계는 찾아낸 아이디어를 실행하고 적법성을 확인하여 조직 안 밖으로 지원하는 방안을 찾는 단계이다. 마지막으로 3단계는 개인의 업무, 부서, 조직전체에 사용되고 적용될 수 있는 혁신모델을 도입하여 해결책을 실현시키는 단계이다(Scott and Bruce, 1994). 단계를 통해서도 알 수 있듯이 혁신행동은 구성원 스스로가 변화를 주도하고 능동적으로 업무를 수행하게 한다. 하지만 구성원들이 혁신적인 행동을 발현하는데 내재적으로 동기화되지 못하고 이를 방해하는 업무환경을 지각한다면 구성원들 간에 혁신

행동은 많은 차이가 있을 것으로 보인다. 이러한 관점에서 그동안 많은 연구들은 구성원들의 혁신행동을 이끌어내기 위해 개인에서 조직에 이르는 다양한 영향요인들을 밝히는데 노력하였다(고득영, 유태용, 2012; Axtell et al, 2000; Janssen, 2005; Ramamoorthy et al., 2005; Scott and Bruce, 1994; Unsworth and Parker, 2003; Zhou and Shalley, 2003).

구체적으로 살펴보면 개인요인은 인지스타일, 개방성, 창의적 성격, 자아효능, 직무만족 등이 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직 환경요인은 직무자율성, 동료지원, 리더-구성원 교환, 조직지원인식, 혁신풍토 등이 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 현재까지 공통적으로 구성원들의 동기요인과 혁신행동을 연결하는 이론적인 틀은 제시되지 못하고 있는 실정이다. 다시 말해 지금까지 밝혀져 온 각 영향요인들은 관련연구들에 의해 독립적으로 제시됨으로써 통합된 이론의 틀을 찾아보기가 어렵다. 혁신행동은 구성원 자신의 과업이나 소속집단, 조직성과 향상에 기여하는 목적을 가지고 있기 때문에(West and Farr, 1990), 개인의 노력뿐만 아니라 타인과의 상호작용을 통해서도 영향을 받을 수가 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 개인보다는 구성원들 간의 관계에 초점을 두고 동기요인으로 업무와 대인간 관계에서 일어나는 과업갈등과 관계갈등을 제안하며, 갈등이론을 기반으로 혁신행동과 어떤 관계가 있는지를 알아보려고 한다. 조직에서 흔히 발생하는 갈등은 고전적인 갈등이론(conflict theory)으로 거슬러 올라가면서 어느 조직사회나 존재하기 마련이라는 것이 일반화되고 있다. 이러한 갈등은 조직심리학 측면에서 전통적인 관점과 근대적인 관점으로 구분할 수가 있는데, 전자가 주로 개인들의 관계에 초점을 두고 조직에 해를 입히는 역기능으로 제거를 강조했다면, 후자는 상호작용에 의한 필연적인 결과, 복잡해져 가는 조직의 보편적인 결과, 긍정적인 변화를 이끄는 힘의 원천으로 받아들여지고 있다(Szilagyi and Wallace, 1980).

두 관점에서 오늘날 갈등에 관한 지배적인 관점은 갈등이 조직성과를 강화시키는데 분명 가치가 있으며,

관리여부에 따라서도 그 결과가 다를 수 있다는 점이다. 때문에 무조건 갈등을 제거하기 보다는 건설적이고 생산적인 갈등으로 유도하는 것이 오히려 바람직하고 효과적일 수 있다. 예컨대 그렇게 함으로써 구성원들은 새로운 도전을 시도하고 혁신적인 사고로 문제해결에 자극이 될 수 있으며 협력적인 관계를 이어나갈 수가 있다(Desivilya et al. 2010). 이러한 관점에서 업무수행과 관련하여 서로 다른 관점과 견해차이로 일어나는 과업갈등은 의사결정을 효과적으로 촉진시키고 문제해결을 위해 새로운 대안과 아이디어를 찾게 하는 혁신행동의 동기요인이 될 가능성이 있는 것으로 보인다.

그러나 현실적으로 갈등을 언제나 건설적인 상태로 유지시키는 것은 사실상 매우 어려운 과제이다. 그 이유는 조직 내 구성원들 개개인이 추구하는 목표, 가치관, 신념, 사고방식, 태도 등에서의 지각차이가 클수록 소통이 차단되어 긴장감이 높아질 수 있기 때문이다(Bartol and Martin, 1994; De Dreu and Weingart, 2003). 조직 내 의사소통이 원활할수록 구성원들의 혁신성향도 높아질 수 있다는 Damanpour(1991)의 반증이 이를 입증해주고 있다. 이러한 관점에서 관계갈등은 일관되게 부정적인 결과를 나타낼 수 있다는 선행연구들의 주장과 함께 혁신행동의 동기를 저하시키는 요인이 될 가능성이 있다. 하지만 최근의 몇몇 연구들은 구성원들의 관계갈등은 혁신행동에 직접적인 영향을 미치지 보다는 심리적인 태도변화를 통해 간접적으로 영향을 미친다고 주장하고 있다(De Dreu, 2006; Lu et al., 2011; Vinarski-Peretz et al., 2011).

조직 내 구성원들이 인지하는 심리적 환경은 특정 행동에 전념할 것인지의 여부를 결정하는 점에서 중요한데, 이는 조직 환경 그 자체보다는 구성원들이 어떻게 지각하고 해석하는가에 따라 의미가 다르게 형성되기 때문이다(지성규, 최선규, 2013). 한편, 혁신은 다양한 행위자들 간의 상호작용과 지식공유의 결과인 동시에 서로 다른 지식을 융합한 결과이기도 하다. 예를 들어 지식은 조직 내 구성원들 간에 불완전하게 퍼져 있지만 한 구성원의 아이디어는 구성원들 간의

지식공유를 통해 다른 사람의 문제를 해결해 줄 수가 있다(Landry et al., 2002). 때문에 많은 연구들은 지식창출과 혁신이 긍정적인 관계가 있다고 하였다. 그러나 전술한 바와 같이 과업갈등의 긍정적인 결과의 기대와 함께 구성원들 사이에 잠재되어 있는 대인간 갈등은 태도에 영향을 주기 때문에 지식창출에서 진정성 있는 태도를 가지는데 저해할 가능성이 있는 것으로 보인다. 그 이유는 갈등상황은 본질적으로 자신이 가지고 있는 정보를 기초로 상대를 바라보는 자기중심적인 행동의 결과로써, 정보 불균형은 향후 태도형성에 진정성을 떨어뜨리는 원인이 되기 때문이다(Harvey et al., 2012; Tice and Wallace, 2003).

Ryan and Deci(2000)은 자기결정이론(self-determination theory)에 기반 하여 이러한 진정성이 구성원들의 혁신행동에 영향을 주는 내적 동기요인으로 보고 있다. 즉, 타인에 의해서가 아니라 자신의 가치나 신념에 기초 한 태도는 내적 동기를 강화시켜 혁신행동을 일으킨다는 것이다. 경영학 분야에서 영향요인에 의한 개인의 태도변화가 행동에 영향을 미친다는 연구는 일반적으로 수행되고 있는 모형이다. Yeatts and Hyten(1998)은 조직 내 다양한 영향요인들은 구성원들의 상호작용에 영향을 주어 심리적인 태도변화를 일으킨다고 하였다. 이러한 관점에서 구성원들 간의 갈등은 개인의 심리적인 태도변화를 불러오고 행동에도 영향을 미치는 하나의 영향요인으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 갈등이론과 자기결정이론을 기초로 혁신행동에 영향을 미치는 동기요인으로 갈등을 제안하며 구성원들의 심리적인 태도변화를 진정성 차원에서 살펴보고자 한다.

## 2. 갈등

갈등은 연구목적에 따라 다양하게 정의가 내려져 어떤 하나의 통합된 정의는 없지만, 두 사람 혹은 그 이상의 사람들 간에 의견, 주장, 이해, 욕구에서 충돌이 일어나는 상태라고 할 수 있다(Shetach, 2009; Wall and Callister, 1995). 조직심리학적 관점에서 초기의

고전적인 갈등관련 연구들은 주로 역기능적 측면에서 갈등이 생산성을 떨어뜨리거나 업무만족을 낮추는 등 조직에 부정적인 영향을 미치는 것으로 간주하여 이를 해결하는 방안에 초점을 두었다(Brown, 1983; Hackman and Morris, 1975). 그러나 최근의 연구들은 순기능적인 면에서 상호작용에 의한 필연성과 복잡해져 가는 조직에서의 보편성에 대한 결과인 갈등이 조직에 가치가 있고 긍정적인 결과를 제공할 수 있다는 점을 강조하고 있다(Szilagyi and Wallace, 1980; Tjosvold, 1991).

구체적으로 초기의 연구들이 조직에 해가 되는 갈등을 반드시 해결해야 한다는 점을 강조했다면, 최근의 연구들은 서로 다른 갈등유형이 특정 상황에서는 오히려 성과에 긍정적으로 작용할 수 있고, 갈등형태와 관리에 따라서도 구성원들의 행동이 다를 수 있다는 점을 제안하고 있다. 따라서 갈등이 부정적인 영향을 미친다 하여 무조건 제거하거나 해결하기 보다는 전략적으로 관리하여 조직과 구성원 모두에게 긍정적인 효과를 제공할 방안을 마련할 필요가 있다(Badke-Schaub et al., 2010; De Dreu, 2008; Lu et al., 2011). 오늘날 대부분의 조직들은 현재 팀 단위로 업무를 수행하는 경우가 많으며 그러한 집단에서의 갈등관련 연구들은 주로 과업갈등과 관계갈등을 다루고 있다. 구체적으로 과업갈등은 업무내용과 문제에 대해 관점, 생각, 의견차이로 발생하는 인지적인 불일치를 의미한다.

이는 집단 내 궁극적인 목표가 명확하고 그것이 구성원들 간에 공유될지라도 실제 수행되는 업무에 있어서는 구성원들 간에 대립과 불일치가 존재할 수 있다는 인식에 기초하고 있다. 또한 그러한 상태에서 활발한 토론과 개인적인 흥분상태가 동시에 일어날 수 있으나 부정적인 대인관계의 정서는 제외된 상태를 뜻한다(Brehmer, 1976; De Dreu, 2006; Gersick and Hackman, 1990; Jehn, 1995; Pelled et al., 1999). 관련연구들에서 과업갈등은 대체로 의사결정을 효과적으로 촉진함으로써 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있지만 그 반대의 경우도 일어나는 것으로

보고 있다.

De Dreu and Weingart(2003)는 메타분석을 통해 과업갈등은 선행연구 결과 중 5개에서만 팀 수행 간에 긍정적인 관계가 있으며 전체적으로는 부정적인 결과를 나타낸다고 하였다. 이러한 결과를 볼 때 과업갈등이 조직성과에 미치는 영향력은 결과의 혼재로 인해 여전히 논란의 여지가 되고 있지만(Arazy et al., 2011), 전술한 바와 같이 상호작용의 필연성과 가치 제공관점에서 바라본 갈등관련 연구들은 과업갈등이 긍정적인 결과를 나타낼 가능성을 고려하고 있다. 예컨대 상호작용에 초점을 둔 연구들은 갈등의 긍정과 부정의 기능을 모두 인정하고 기능적인 대립을 조장하며 해결 및 자극을 포함한 갈등관리를 제안하고 있다(De Dreu and Beersma, 2005).

즉, 조직 내 구성원들 간에 불협화음이 일어날 수 있어도 건설적인 갈등은 구성원들에게 동기를 부여하고 관계를 강화시켜 문제해결을 위한 새로운 아이디어와 대안을 생각하게 한다는 것이다(Desivilya et al., 2010). 이러한 관점에서 과업갈등은 앞서 언급한 구성원들의 혁신적인 행동을 유발하는 동기요인으로 작용할 가능성이 있을 것으로 보인다. 또한 과업의 목적은 완수에 있으며 다양한 업무에서 경험하는 갈등은 구체적인 업무내용 이해와 새로운 지식탐구와 대안을 개발하게 한다(Song et al., 2006; Tjosvold, 1986). 이는 집단의 창의성에 입각해 문제를 해결하는 지식창출에서 구성원들이 심리적인 태도를 형성하는데 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 감정에 의한 행동보다는 업무수행과 완수라는 공동의 목적 하에, 진정성 있는 태도로 같은 관점에서 업무와 문제를 생각하고 합의된 내용을 수용하며 해결하고자 노력할 것이라는 점이다(Taylor, 1991).

반면에 관계갈등은 개인적인 쟁점들, 부정적인 감정, 구성원들 간의 만족스럽지 못한 관계의 대립에서 종종 일어난다. 또한 과업과는 관계없이 구성원들 간의 대인관계에서 나타나는 태도, 선호, 성격, 가치 등의 차이에서도 발생한다. 일반적으로는 긴장, 증오, 성가심, 좌절, 짜증과 같은 부정적인 감정을 포함하기

때문에 일관되게 동기부여, 개방성, 소통을 떨어뜨리고 성과에도 부정적인 것으로 밝혀졌다. 이 밖에도 팀 몰입, 만족, 잔류의도 등 다양한 팀 변수에도 부정적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Amason and Sapienza, 1997; Badke-Schaub et al., 2010; Brehmer, 1976; Jehn, 1995; Pinkley, 1990).

이러한 관점에서 관련 연구들을 토대로 관계갈등은 지식창출에서 구성원들이 가지는 태도에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 예를 들어 구성원들 간 소통의 어려움과 부재는 스트레스와 짜증, 분노를 야기할 수 있으며 무감각으로 대응하여 진정성 있는 태도를 보이지 않을 수가 있다(Nightingale et al., 1974). 이와는 대조적으로 최근 관계갈등은 혁신행동과 직접적인 인과관계가 성립되지 않을 수도 있다는 연구들이 있다. 이러한 연구들은 인간관계에서 일어나는 감정대립은 심리적인 메커니즘의 작용으로 직접보다는 간접적으로 영향을 미칠 수 있다고 제안하고 있다(De Dreu, 2006; Lu et al., 2011; Vinarski-Peretz et al., 2011).

한편, Simons and Peterson(2000)은 과업갈등이 대부분 긍정적인 영향을 미치고 관계갈등은 부정적인 영향을 미친다고 가정하면, 조직 내 관리자 등은 과업갈등은 장려하고 관계갈등은 줄이는데 주력해야 한다고 하였다. 그러나 조직이 이로온 과업갈등만을 격려하는 것은 자칫 관계갈등의 위험을 초래할 수도 있다고 지적하였다. 또한 Badke-Schaub et al.(2010)은 업무수행 과정에서 발생하는 어떤 하나의 갈등은 또 다른 갈등을 유발하는 원인이 될 수 있다고 하였다. 하지만 갈등을 다룬 많은 실증연구들에서 과업갈등과 관계갈등은 연구목적에 따라 하나만 적용되거나 함께 적용되고 있다. 그리고 결과변수는 선행연구들처럼 성과가 제안되기도 하지만 최근에는 지식창출, 혁신행동 등도 고려되고 있다(엄혜미 등, 2011; Jehn et al., 2010; Lu et al., 2011).

### 3. 지식창출의 진정성 태도

진정성(authenticity)은 최근에 경영학분야에서 관심

을 받고 있는 주제로서 이 개념의 기원은 네 자신을 알라고 하는 그리스 철학에서 유래를 찾아볼 수 있다(Cashman, 1997). 진정한 인간성은 자아인식에서 비롯된다는 점에 의해 진정성은 많은 연구자들에 의해 다양한 관점에서 정의되어졌다. 예를 들어 자기결정 이론가인 Deci and Ryan(2000)은 역량, 자율성, 관련성에 기반 해 진정성을 내재적 심리욕구에 따라 자기 자신이 스스로 결정한 행동으로 간주하였으며, 이를 더 포괄적으로 개념화한 Goldman and Kernis(2002)는 자신의 진실을 가리지 않는 행동이나 신념을 진정성으로 보고 각각 두 개의 하위차원으로 이루어진 인지(자아인지, 편견 없는 정보처리)와 행동(진정성 행동, 관계진정성)을 포함시켰다.

이에 비해 Harter(2002)는 인간이 자신을 알아가면서 얻은 생각, 감정, 욕구, 바람, 선호, 신념, 프로세스 등에서 개인적인 경험을 바탕으로 자신의 내면상태와 행동이 일치하는 것을 진정성이라고 하였다. 또한 Egan(1997)과 Van der Westhuizen(1993)은 차이, 독창성, 다양성을 수용 하는 태도도 진정성을 알아볼 수 있는 한 부분이 된다고 하였다. 이렇듯 다양한 관점의 정의에도 불구하고 그동안 진정성을 다룬 연구들을 살펴보면 주로 자신의 입장에서 상대방의 행위에 진정성을 느꼈는지의 여부에만 많은 초점을 두었다. 개념의 포괄적인 정의를 살펴볼 때 진정성은 타인에게 비취진 모습뿐만 아니라 자기 자신에게도 솔직하고 관계적인 투명성을 가져한다는 것을 알 수가 있다. 이러한 관점에서 Avolio and Gardner(2005)는 자기인지(self-awareness)와 자기규제(self-regulation) 측면에서 진정성을 조명하였다.

자기인지는 자신의 목표, 믿음, 감정, 가치관 등을 정확하게 아는 것이며, 자기규제는 실제 이루어야 할 결과와 현재를 비교하였을 때, 불일치할 경우 이를 해결하기 위해 특정의 행동을 하는 것을 나타낸다. 따라서 진정성은 참된 자아를 인지하고 발견하는 과정을 통해 목표를 달성하도록 자신을 통제하고 규제하는 것이라고 볼 수 있다. 이러한 진정성은 학습을 통한 지식창출에서도 고려해볼 수 있는 중요한 개념이라고

볼 수 있다. 지식창출은 구성원들의 지식공유를 기반으로 새로운 지식을 만들거나 기존의 지식을 새로운 지식으로 대체하는 활동으로(Alavi and Leinder, 2001), 구성원들의 협력과 참여를 통해 다양하고 상이한 관점들이 수정되고 개발되며 상호간에 이해가 형성된다(Garvey and Williamson, 2002; Nonaka and Takeuchi, 1995; Winslow and Barmer, 1994).

그러나 사람들은 보통 자신의 관점과 지식을 기초로 생각하는 경향이 있어 새로운 관점을 공유하거나 새로운 관점에서 문제해결을 어렵게 하는 경우가 있다. 또한 자신의 영역 내에서 문제를 바라보기 때문에 아무리 풍부한 지식을 가졌어도 문제에 대한 의사표현을 정확하게 못하거나, 공통의 지식이라도 서로 다르게 인지하는 경우가 있다(Tsoukas, 2009). 그러므로 지식창출에서 구성원들이 정보의 편향 없이 개방적인 태도로 서로 다른 관점을 수용하는지, 공동의 목적달성을 위해 개개인의 감정표출과 행동은 자제하는지, 정말로 관심을 가지고 몰입하고 참여하는지 등이 제고될 필요가 있는 것으로 여겨진다.

현재까지 지식창출에서 진정성이 실증적으로 조사된 연구는 없지만 지식창출을 위한 학습과정에서 진정성의 문화를 강조한 Taylor(1991)는 진정성을 참여, 발견, 독창성, 규칙에 대한 반대로 규정하면서 개방성과 자기규제가 요구된다고 하였다. 그 이유는 일상적이고 익숙한 업무환경에 적응된 구성원들이 다른 관점을 수용하기 위해 자신의 고정관념을 잘 바꾸려고 하지 않기 때문이다(Arnold, 2005). 그리고 타인의 지식이 아니라 자기 스스로 지식을 창출하고, 조사를 통해 독창성을 보이며, 수많은 맥락을 수렴할 수 있는 개방성과 함께 일회성이 아닌 지속적으로 지식창출에 참여하는 자기규제가 필요하기 때문이다(Tillema, 2006).

그렇다면 지금까지 지식경영 연구에서 논의되어져 온 개방성이 진정성과 어떠한 차이가 있는지를 알아볼 필요가 있다. 개방성은 많은 지식공유 연구에서 구성원들 간에 소통이 잘되고 비밀이 없을 때 지식공유가 잘된다는 점에서 중요하게 다루어졌다(김구, 2003).

이를 기반으로 하미승(2005)은 구성원들이 자유롭게 의견을 제시하는 개방성을 지녔을 때 지식창출이 잘 일어날 것으로 보았다. 하지만 개방성은 지식획득의 의미에서는 긍정적으로 작용하였지만, 새로운 아이디어와 지식을 창출하고 기존을 지식을 개선하며 문제 해결을 위해 개선된 방안을 제시하는 지식창출의 노력에는 영향을 미치지 않았다. 이러한 연구결과들을 볼 때 개방성은 지식획득을 위한 지식공유의 수단으로 작용했을 가능성을 배제할 수가 없다.

이를 반영하듯 하미승(2005)은 지식창출을 위한 개방성을 위해 상사가 부하의 아이디어를 무시하거나 동료들이 다른 사람의 의견을 비난해서는 안 된다고 밝히고 있다. 따라서 단지 비밀이 없고 자유롭게 의견을 제시하는 개방성이 구성원들 개개인이 가지고 있는 선호도, 가치, 욕구 등에 기초해 표현하는 다양한 의견이나 관점을 진정으로 모두 수용하고 있는가? 라는 점에서는 다소 문제가 있을 것으로 보여 진다(Parker and Axtell, 2001). 다시 말하면 지식창출에서 구성원들은 자유롭게 의견을 제시하는 것 보다는 먼저 진정으로 문제를 공감하고 타인의 상이한 관점을 수용하는 것이 선행되어야 한다. 그 이유는 태도에 관한 신념은 개인주의, 관계주의, 집합주의 등 자신을 어느 관점에 두느냐에 따라 달라질 수 있기 때문이다.

즉, 개인의 태도가 행동에 미치는 영향은 자신이 어떤 상황에 있는가에 따라 다를 수 있으며, 그러한 상황은 타인의 의견이나 관점을 수용하는데 태도변화를 가져오기 때문이다(Bolino et al, 2012; Galinsky and Moskowitz, 2000). 또한 사람들이 다양한 관점과 견해 차이를 가지더라도 타인의 관점수용은 구성원들의 동기에 영향을 받을 수가 있다(Galinsky et al., 2006). 예를 들어 모든 사람들이 언제나 상대를 다 이해하기는 어려우며, 편견을 가지고 정보를 처리하거나 자신과 유사성이 적다고 느끼는 경우에 타인의 관점을 수용하지 못하게 되는 경우가 있다(Dickey et al., 2007; Harvey et al, 2006; Williams et al., 2007).

그러므로 지식창출에서 구성원들이 개방적인 태도를 보인다고 하더라도 자신이 좋아하는 사람에게만

개방적인 것인지, 아니면 진정으로 모든 사람의 의견에 일관된 개방성을 보이는 것인지는 알 수가 없으며 상황에 따라서 언제든 태도가 바뀔 수 있다는 가능성에서 진정성은 중요하다고 볼 수 있다. 이러한 관점에서 본 연구는 Kernis and Goldman(2006)의 연구를 기반으로 지식창출에서 구성원들이 진정성을 가져야 하는 이유를 조금 더 구체적으로 살펴보고자 한다. 첫째, 진정성은 자신의 상태를 파악하고 자신의 의도에 따라 행동하는 자아인지(self-awareness)에서 출발한다. 지식경영연구에서 다수의 연구들은 구성원들이 주도적으로 지식창출에 참여하고 문제를 해결하는 것이 중요하다고 하였다. 때문에 구성원들이 진정한 자아를 인지하는 것은 어떤 외압이나 목적, 다른 요인에 의한 심리적 동요에 따른 의미 없는 태도인가를 알 수 있는 계기가 될 것으로 여겨진다.

둘째, 비 편향적인 정보처리(unbiased processing)는 자신에 대해 알려진 정보를 부정, 왜곡, 과장, 무시하지 않는 행동으로 다른 사람의 의견에 대해 객관적인 수용을 나타낸다. 사람들은 종종 자기고양 편향(self-enhancement)을 가지고 다른 사람과 비교하고 상대를 낮춰서 평가하는 경우가 있다(Taylor and Lobel, 1989). 특히 부서이기주의나 자기중심성이 강할 때 이러한 경향은 더 현저하게 나타날 수가 있다. 지식창출은 다양한 구성원들의 인지처리 과정이 수반되므로 의견수렴이 어려운 경우가 빈번하게 일어난다. 또한 다양한 관점을 가진 구성원들이 공통의 합의된 지식을 도출하는 만큼 서로 다름을 인지하고 수용하는 자세가 매우 중요한데, 여기에는 객관적이고 편견 없는 개방성이 기저가 되어야 하기 때문이다.

Winograd and Flores(1986)는 지식창출에서 구성원들은 다양한 관점과 견해차이로 자신의 아이디어가 수용되지 않을 때가 있는데, 구성원들은 이럴 때 진정으로 문제에 대한 기본적인 사고와 관점을 다시 생각해야 한다고 하였다. 이러한 관점에서 본 연구는 Goldman and Kernis(2002), Kernis and Goldman(2006), Taylor(1991) 등의 연구를 기반으로 지식창출에서 진정성을 구성원들이 자율적으로 새로운 대안과 지식을 탐

색하며 같은 관점으로 문제를 생각하며, 다양하고 상이한 관점을 진정으로 수용하는 태도로 보고자 한다.

### 3.1 갈등과 혁신행동과의 관계

과업갈등은 광범위한 정보의 원천, 다양한 시각에서의 논쟁, 깊이 있는 조사를 하게 함으로써 긍정적인 효과를 발생시킬 수가 있다. 즉, 일상적인 과업에서의 지나친 논쟁은 구성원들에게 해를 주지만 적절한 갈등은 성과에 긍정적이라는 것이다(Jehn, 1995). 때문에 관련연구들은 건설적이고 적절한 갈등은 구성원들로 하여금 최상의 의사결정과 문제해결을 위한 대안을 찾게 하는 혁신적인 행동과 긍정적인 관계가 있다고 하였다(Coleman and Deutsch, 2000; Lu et al., 2011). 또한 Olson et al.(2007)도 과업수행에서 일어나는 갈등은 인지부조화를 가져와 과업에 대한 이해를 증가시키고 문제해결을 위해 더 많은 지식을 찾게 하는 등의 혁신행동을 불러올 수 있다고 하였다.

구성원들 간에 이견(異見)이 없고 일체감과 동질감만 있다면 다수의 의견에 동조하면서 문제의 다양한 측면을 고려하지 못하는 집단사고에 빠질 가능성이 있기 때문이다(Janis and Mann, 1977). 무엇보다 다수의 구성원들이 무의식적인 의견일치를 나타내는 것보다 건설적인 논쟁은 다양한 의견과 관점으로 독창적인 해결책을 선택하게 하는 장점이 있다(Guilford, 1950; Van Dyne and Saavedra, 1996). 이와 유사한 맥락에서 De Dreu and West(2001)는 구성원들의 상충되는 의견 불일치는 팀을 혁신적이게 하며 의사결정에도 적극 참여하게 한다고 하였다. 그 이유는 구성원들의 의견 차이가 창의적인 아이디어를 발현시키고 다양한 사고를 자극하기 때문이다. 이러한 관점에서 과업갈등은 혁신행동과 직접적인 인과관계를 살펴본 연구는 부재하지만 관련연구들을 토대로 볼 때 긍정적인 관계가 있을 것으로 보인다.

한편, 일반적으로 갈등관련 연구들을 살펴볼 때 관계갈등 역시 혁신행동과 인과관계가 있을 것으로 기대해볼 수 있다(De Dreu and Weingart, 2003). 그 이유



는 관련연구들에서 관계갈등은 일관되게 부정적인 결과를 나타내었기 때문이다. 그러나 현재까지 이를 실증적으로 검증한 연구는 없다. 다만, 최근 몇몇 연구들에서 관계갈등은 구성원들의 혁신적인 행동과 직접적인 인과관계가 없는 것으로 제안되고 있다. 예를 들어 Lu et al.(2011)은 과업갈등, 관계갈등, 혁신행동 관계에서 관계갈등은 주로 대인간 긴장감과 관계가 있으므로 직접적으로 구성원들의 혁신행동을 유발하지는 않는다고 하였다. 또한 De Dreu(2006)는 적절한 수준의 과업갈등은 팀 내 구성원들의 혁신을 증대시키는 요인이 되지만, 관계갈등은 구성원들의 혁신과는 직접적으로 관계가 없다고 하였다.

이러한 연구들과 유사한 맥락에서 Vinarski-Peretz et al.(2011)의 연구에서도 구성원들의 관계는 혁신행동을 직접 유발하기 보다는 어떤 심리적인 메커니즘을 통해 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 따라서 본 연구는 상기와 같은 논의를 바탕으로 과업갈등과 혁신행동과의 관계만을 고려해 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

*H1: 과업갈등은 혁신행동과 정(+)의 관계가 있을 것이다.*

### 3.2 갈등과 지식창출의 진정성 태도와의 관계

업무수행에서 서로 다른 관점, 아이디어, 견해차이로 인한 구성원들의 인지적인 불일치는 과업갈등을 일으킨다(Jehn, 1995; De Dreu and Weingart, 2003). 업무성격에 따라 현실을 직시하는 시각에도 차이가 있으며 같은 사물을 다르게 지각하기도 하는데, 생각이 다르고 관점이 다른 사람들이 서로 상호작용하게 되면 갈등이 일어날 가능성이 커진다(김지혜, 탁진국, 2010). 특히 부서가 다른 구성원들과의 협업은 부서업무의 특성상 상반되는 사고체계가 존재하고 서로 다른 교육훈련이나 전문지식 때문에 과업갈등이 쉽게 일어날 수가 있다(Clercq et al., 2009).

또한 자신이 가지고 있는 배경지식을 활용하여 문

제를 해결하고, 그 지식을 토대로 문제를 정의하기 때문에 문제를 바라보는 관점이 제각각이며(Bunderson and Sutcliffe, 1995), 표면적인 문제에 관심이 있는가하면 구조적인 문제까지 관심을 두는 사람이 있어(Dougherty, 1992; Larkin et al., 1980; Weingart et al., 2005), 조직구성원들 사이에 과업갈등은 빈번하게 일어난다. 때문에 갈등 관련 연구들은 과업갈등이 성과에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

그러나 전술한 바와 같이 과업갈등은 긍정적인 조직효과성도 발생시키는 것으로 밝혀졌다. 그 이유는 토론 안건에 대한 이해를 촉진시키고 의사결정에 대한 수용을 높이기 때문이다(Simons and Peterson, 2000). 그리고 무엇보다 이견이 존재할 때 구성원들은 더 유연하고 창의적으로 사고함으로써 문제를 창의적으로 해결한다는 것이다(Carnevale and Probst, 1998). 이는 역으로 생각하면 논쟁과 충돌을 회피하는 사람은 해결책에는 동의하지 않지만 갈등을 피하고자 잠자코 있는 태도로 일관하여 참여도가 떨어지거나 무임승차할 가능성이 있다. 즉, 진정성 있는 태도로 문제를 직시하고 해결하고자 하는 노력이 저하될 수가 있다.

사회적 영향이론(social impact theory)에 따르면 사람은 어떤 사람이 가진 힘이 크고 그 사람과 친할수록 혹은 규칙을 따르는 사람의 수가 많을수록 어떤 상황에 대해 같은 방향으로 동조하여 집단 내 합의를 도출하는데 있어 무임승차(free-riding)할 가능성이 있다는 것이다(Latane, 1981). Chidambaram and Tung(2005)는 이를 사회적 태만(social loafing)으로도 설명하였는데, 무임승차는 구성원들 간의 상호작용에서 동기를 떨어뜨리고 참여하는 태도를 저하시킨다는 것이다.

이러한 관점에서 본 연구는 과업갈등과 지식창출에서 구성원들의 진정성 있는 태도 간에 정(+)의 관계가 있을 것으로 기대해본다. 그 이유는 지식창출은 공통의 합의된 지식을 도출하는 만큼 구성원들의 간의 지식공유와 협력이 매우 중요하기 때문에, 구성원들이 아무생각 없이 내뱉는 말이나 무비판적인 동의는 지식창출과 함께 참여태도에 부정적인 정서를 제공할

수 있기 때문이다(Aldag and Fuller, 1993; Janis, 1985). 지식창출은 해결하기 어려운 업무문제나 창의적인 업무를 위해 지식을 개발하고 공유하는 활동으로 건설적이고 적절한 과업갈등은 구성원들의 태도에 긍정적으로 기여할 수 것으로 보인다.

구체적으로 구성원들의 서로 다른 견해에 따른 다양한 아이디어는 구성원들의 학습경험을 증가시키고 (Van Offenbeek, 2001), 토론에 적극적이고 진정성 있는 태도로 임하게 할 것으로 여겨진다. 예를 들면 논의되는 문제가 진정으로 자신에게 통찰력을 제공하는지, 타인의 아이디어를 진심으로 수용하고 있는지, 제안된 지식이 정말로 관련이 있는지 등을 파악하게 할 것이다(Anderson et al., 2000; Loughran, 2003; Wallace and Loudon, 1994). 또한 협력차원에서 진정성 있는 관심과 가능한 대안을 증대시켜 문제를 해결하도록 동기를 부여할 것이다(Arazy et al., 2011; Eisenhardt and Schoonhoven, 1990; Jehn, 1995).

Mitchell and Nicholas(2006)는 과업갈등으로 인한 인적차이는 구성원들의 지식창출 노력을 강화시키며, 이슈에 대한 논쟁은 구성원들의 사고체계를 다양하게 고무시키고 진정성 있는 태도로 지식창출에 참여하게 한다고 하였다. 따라서 본 연구는 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

*H2a: 과업갈등과 지식창출의 진정성 태도는 정(+)의 관계가 있을 것이다.*

한편, 구성원들 사이에 대인관계로 발생하는 관계갈등은 긴장, 분노, 짜증, 마찰, 적대감, 성가심, 좌절, 흥분 등의 감정을 표출하게 한다(Jehn, 1995; Pelled, 1996). 이러한 감정들은 몸짓, 얼굴표정, 다양한 행위 등으로 나타나 대인 간 갈등을 더 악화시키는데, 예를 들어 짜증이나 화는 공격적인 언어와 행동으로 이어져 이해와 공감을 어렵게 하고 당사자들 간의 신뢰를 떨어뜨리게 한다(Harris et al., 2011; Langfred, 2007). 조직구성원들은 일반적으로 긍정적인 사회정체성을 유지하기 위해 동료들과 좋은 관계를 유지하려고 노

력한다. 그러므로 대인간 갈등은 그 자체가 스트레스이며 자신의 신념, 가치 등에도 부정적인 영향을 미친다.

또한 관계갈등 수준을 높게 지각할수록 구성원들 간의 효과적인 정보처리는 더 어려워진다(Giebels and Janssen, 2005). Hahm and Yun(2008)은 대립과 논쟁으로 갈등이 일어났을 때 다른 구성원들의 말과 내면에 숨겨진 의미에 신경을 쓰는 바람에 의사결정을 수용하는 정도가 떨어진다고 하였다. 또한 Cropanzano and Mitchell(2005)는 사회교환 이론에 기반 해 높은 사회적 관계품질이 업무행동에 영향을 미친다고 하였다. 즉, 구성원들이 진정으로 다른 사람을 이해할 때 구성원들 간에 투명하고 균형 있는 지식처리가 빠르고 정확하게 공유된다는 것이다. Simons and Peterson(2000)은 관계갈등이 구성원들의 의사결정에 부정적으로 영향을 미치는 원인을 다음과 같이 설명하였다.

첫째, 문제보다는 시간과 에너지를 당사자에게 사용함으로써 정보처리 능력이 떨어지기 때문이다. 둘째, 스트레스와 불안이 증폭되어 구성원들의 인지적인 기능이 떨어지기 때문이다. 셋째, 다른 구성원들의 행동에도 적대감이나 불안감을 조장하여 적개심이나 갈등이 계속 유발되기 때문이다. 이러한 원인들은 지식창출에서 구성원들이 진정성 있는 태도로 참여하는데 부정적으로 영향을 미칠 가능성이 있다. 그 이유는 구성원들이 개인적인 문제로 마찰을 느낄 경우 다른 구성원들이 제시한 정보나 의견을 진심으로 수용하고 평가할 수 없기 때문이다(Eisenhardt, 1989). 또한 긴장과 흥분은 정보를 제대로 처리하지 못하게 하고 유연성과 창의적인 사고마저도 떨어지게 하기 때문이다(Chen, 2006).

엄혜미 등(2011)은 관계갈등은 문제를 해결할 때 구성원들로 하여금 정보고려와 지식공유를 어렵게 하고, 타인의 아이디어에 대해서도 되도록 비평을 삼가게 하여 지식창출에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 그리고 문운지와 강소라(2011)는 구성원의 높은 관계갈등이 지식창출에 부정적인 영향을 미쳐 성과가 떨어진다고 하였다. 본 연구는 이러한 논의를 바탕으로

다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

*H2b: 관계갈등은 지식창출의 진정성 태도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.*

### 3.3. 지식창출의 진정성 태도와 혁신행동과의 관계

오늘날 많은 조직들이 구성원들의 혁신행동을 장려하는 이유는 조직 성과와 함께 혁신을 도모하기 위해서이다. 성공적인 조직혁신을 위해 끊임없이 지식을 창출하고 공유해야 하는 것처럼, 구성원들의 혁신적인 행동 역시 지식창출이 원동력이 될 수 있다. 예를 들어 구성원들은 주도적으로 혁신행동을 이끌어가기도 하지만 타인의 도움이나 타인과의 활동에서도 아이디어를 얻고 실현할 수 있다(Jong and Hartog, 2007). 지식창출은 다양한 사람들이 참여하기 때문에 그들의 지식과 독창적인 경험은 학습을 증진시키고 창의적인 아이디어나 얻게 하여 혁신행동을 배가시킬 수가 있다(Hirst et al., 2009).

Dyer et al.(2009)에 따르면 혁신적인 사람들은 관련이 없는 문제와 다른 분야의 아이디어를 적절하게 연결시키는 능력이 있으며, 문제의 원인과 해결을 위해 고정관념을 버리고 새로운 대안을 모색하며 타인과 접촉하여 아이디어를 얻으려고 한다는 것이다. 혁신행동이 사회적인 관계를 통해서도 달성될 수 있다는 의미와 일맥상통한다(Van de Ven, 1986). 하지만 이러한 혁신행동은 내재적 동기에 의해서도 영향을 받을 수 있다(Amabile et al., 1996). 예를 들어 내재적으로 동기 부여가 된 사람은 규칙이나 절차에 얽매이지 않고 학습 지향적이고 창의적인 유연함으로 문제를 해결한다는 것이다(Zhou, 2003).

Ryan and Deci(2000)은 자기결정이론(self-determination theory)에 기반 하여 스스로 결정한 것이 완전히 내재적으로 동기화되었을 때 진정성 있는 태도를 보이며 이는 혁신행동의 동기요인이라고 하였다. 이러한 관점에서 Hyun(2001)은 진정성 있는 태도는 주도적으로 행동하게 하는 가치를 제공한다고

하였으며, 이는 개인의 공헌을 촉진하는 사회적 조건이기 때문에 혁신행동에도 긍정적으로 영향을 미친다는 것이다(Hannah et al., 2011). 그러므로 지식창출에서 구성원들의 진정성 있는 태도는 자율에 기반한 혁신행동을 유도하는 심리적인 기제가 될 가능성이 있을 것으로 보여 진다.

몇몇 연구들은 구성원들이 진정으로 다른 사람의 상이한 관점을 수용하고 공감할 때 창의적인 사고가 증가하고 혁신적으로 문제를 해결할 수 있다고 언급하였다(Vinarski-Peretz et al., 2011; Wright and Cropanzano, 2004). 따라서 본 연구는 이러한 논의를 바탕으로 지식창출에서 구성원들의 진정성 있는 태도가 혁신행동의 동기요인 될 것으로 기대하여 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

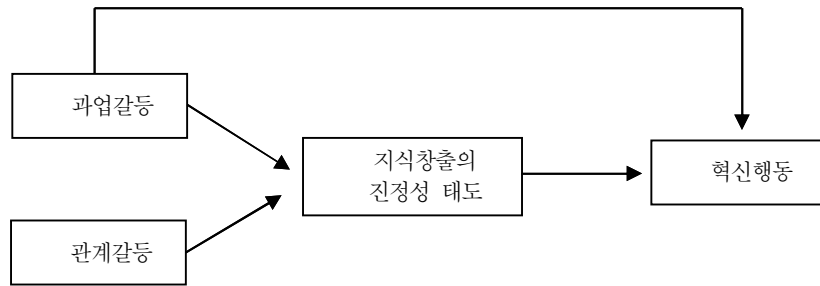
*H3: 지식창출의 진정성 태도는 혁신행동과 정(+)의 관계가 있을 것이다.*

본 연구에서 제시된 가설들을 기초로 한 연구모형은 <그림 1>과 같다.

## III. 연구방법 및 분석

### 1. 조사대상 및 자료수집 방법

본 연구는 <그림 1>의 가설을 검증하기 위해 각 변수의 문항을 작성하여 먼저 내용타당성을 검증하였다. 검증과정은 본 대학의 경영대학원에 소속되어 있는 직장인 50명을 대상으로 약 3주에 걸쳐 이루어졌으며, 이 과정에서 이해하기 어렵고 표현하기 힘든 문항은 쉽게 이해되도록 수정하였다. 이러한 문항을 중심으로 직장인 100명을 대상으로 사전테스트(pre-test)를 실시하였으며 모든 요인들의 신뢰도가 0.7이상으로 나타났으며 요인적재 값도 모두 0.5이상으로 나타났다. 그 결과를 중심으로 U지역의 43개 산업조직을 대상으로 최종 설문조사를 실시하였으며 조사기간은 2010년 11월 15일부터 12월 15일까지이고 총 300부가 배부되었다.



<그림 1> 연구모형

회수된 설문지 중에서 입력 값이 없거나 특정 번호에서 중심화 경향이 심하고 회수되지 않은 설문지 51부를 제외한 총 249부의 설문지를 분석에 활용하였다. 분석단위는 조직의 개인이며 분석도구는 PASW 18.0과 AMOS 18.0이며, 응답자의 인구통계 자료를 살펴보면 성별은 남(81.5%), 여(18.5%)이며 연령은 20~30대(64.7%), 40~50대(35.3%)이다. 업종은 제조업(65.5%), 비제조업(34.5%)이며 직무는 관리직을 포함한 사무직(49.8%), 기술직과 기타(50.2%)로 나타나고 있다. 근무경력은 10년 미만(61.8%), 10~20년 미만(28.1%), 20년~30년 미만(8.8%), 30년 이상(1.2%)으로 나타났다.

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에 적용된 변수는 과업갈등, 관계갈등, 지식창출의 진정성 태도, 혁신행동 등으로 구체적인 내용은 다음과 같다.

과업갈등은 업무와 관련하여 구성원들이 서로 다른 관점, 생각, 의견(견해)차이로 인한 인지적인 불일치를 나타낸다. 설문문항은 Janssen et al.(1999), Simons and Peterson(2000)의 연구를 기반으로 본 연구에 맞게 수정하여 5문항으로 구성하였다. 문항의 예는 간략하게 업무내용에서의 견해차이, 관점으로 인한 마찰, 업무 아이디어 갈등 등으로 각 항목은 Likert 7점 척도로 측정하였으며 Cronbach's α 계수는 0.908로 나타났다.

관계갈등은 개인 간 마찰로 일어나는 부정적인 감정 상태로 불편함, 화, 짜증, 마찰 등을 나타낸다. 설문문항은 Jehn(1995), Janssen et al.(1999)의 연구를 기

반으로 본 연구에 맞게 수정하여 5문항으로 구성하였다. 문항의 예는 간략하게 관계마찰, 불편함, 개인주의 갈등 등으로 각 항목은 Likert 7점 척도로 측정하였으며 Cronbach's α 계수는 0.926으로 나타났다.

지식창출의 진정성 태도는 새로운 대안과 지식을 탐색하고 같은 관점으로 문제를 생각하며, 타인의 서로 다른 생각을 진정으로 수용하는 태도를 나타낸다. 이 구성개념은 그동안 지식경영 연구들에서 언급되어 온 개방성과는 다른 개념으로써 그 이면에는 다른 요인(예: 타인, 상황적 환경)에 영향을 받지 않고 오로지 자기 자신을 정확하게 인지(self-awareness)하고 편향이 없는 정보처리(unbiased processing)로 보다 객관적으로 정보를 수용하면서 진정한 관계(relational orientation)를 이어가는 주의가 내포되어 있다. 설문문항은 Goldman and Kernis(2002), Tillema(2006), Li et al.(2007)의 연구를 기반으로 본 연구에 맞게 수정하여 5문항으로 구성하였다. 문항의 예는 간략하게 문제에 대한 같은 관점의 생각과 공유, 새로운 관점제시, 합의된 사항 수용 등으로 각 항목은 Likert 7점 척도로 측정하였으며 Cronbach's α 계수는 0.869로 나타났다.

혁신행동은 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발하고 체계적인 방법으로 업무에 적용하는 행동을 나타낸다. 설문문항은 Scott and Bruce(1994)의 연구를 기반으로 본 연구에 맞게 수정하여 5문항으로 구성하였다. 문항의 예는 간략하게 새로운 기술, 도구, 방법 탐구, 아이디어 개발과 적용, 독창적인 방법 생각 등으로 각 항목은 Likert 7점 척도로 측정하였으며 Cronbach's α 계수는 0.910으로 나타났다.

### 3. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구는 각 변수들의 측정항목에 대해 Cronbach's  $\alpha$  값으로 신뢰성을 검증하였다. Cronbach's  $\alpha$  값은 0.7 이상이면 일반적으로 신뢰성이 있다고 평가되는데 (Nunnally and Bernstein, 1994), 분석결과 과업갈등, 관계갈등, 진정성 태도, 혁신행동의 신뢰성은 0.869~0.926의 값을 나타내어 신뢰성이 있다고 판단된다. 타당성은 주성분분석을 이용한 요인분석으로 검증하였으며, 직교회전방식에 의한 고유 값이 1이상인 요인만을 선택하였다. 요인적재량은 0.5이상이면 유의한 것으로 간주하였으며(Hair et al., 2006), 분석 결과 4개의

요인이 전체분산의 약 74%를 설명하고 있어 개념타당성이 확보된 것으로 판단된다.

다음으로 탐색적 요인분석을 거친 측정항목에 대해 집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 하였다. 이 과정에서 과업갈등 1항목(TC1), 관계갈등 1항목(RC2)이 다른 요인에 걸쳐 나타나 제거하였다. 분석결과 적합도 지표들이  $\chi^2/df(98)=1.478$ , GFI=0.94, AGFI=0.91, NFI=0.95 TLI=0.98, CFI=0.98, RMR=0.06로 나타나 전반적으로 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 또한 혼합신뢰성(construct reliability) 값은 0.873~0.922로 나타나 0.7이상의 신뢰수준을 보였으며, 평균분산추출 값은 모두 0.5이상을 상회하는

<표 1> 확인적 요인분석 결과

변수와 항목	탐색적 요인분석		확인적 요인분석		
	요인 적재 값	고유 값 (% 분산)	요인 적재 값	혼합 신뢰성	AVE (AVE제곱근)
<b>과업갈등(TC)</b>					
TC1. 업무내용에 대한 견해차이*	.886		.749	.902	.601 (.775)
TC2. 업무관점 차이로 인한 마찰	.862	2.137 (18.295)	.803		
TC3. 업무에 대한 의견 차이	.851		.859		
TC4. 업무스타일 차이	.797		.835		
TC5. 업무아이디어 갈등	.729		.776		
<b>관계갈등(RC)</b>					
RC1. 파벌조정 갈등	.791		.785	.922	.653 (.808)
RC2. 개인적인 관계 마찰*	.886	5.831 (19.626)	.846		
RC3. 개인적인 관계 불편함	.887		.840		
RC4. 개인주의 갈등	.842		.870		
RC5. 특정한 편애 마찰	.821		.847		
<b>지식창출의 진정성 태도(KCA)</b>					
KCA1. 같은 관점으로 문제생각과 공유	.703		.613	.873	.528 (.727)
KCA2. 문제에 대해 새로운 대안 모색	.824	1.770 (16.797)	.808		
KCA3. 문제에 대해 새로운 관점 제시	.855		.889		
KCA4. 새로운 분야 조사	.765		.719		
KCA5. 진정으로 합의된 사항 수용	.804		.759		
<b>혁신행동(IB)</b>					
IB1. 새로운 기술, 도구, 방법 탐구	.790		.650	.910	.613 (.786)
IB2. 새로운 아이디어 개발	.888	4.969 (18.817)	.828		
IB3. 체계적으로 아이디어 적용	.857		.880		
IB4. 독창적인 방법 생각	.862		.878		
IB5. 아이디어 지원확보 노력	.838		.839		

$\chi^2=144.86$ ,  $df=98$ ,  $\chi^2/df=1.478$ , GFI=0.94, AGFI=0.91, NFI=0.95 TLI=0.98, CFI=0.98, RMR=0.06

주) 측정문항은 핵심문구만 표현함

\*: 확인요인분석 과정에서 제외된 변수임

<표 2> 변수들 간의 기술통계와 상관관계 분석결과

변수	M	SD	TC	RC	KCA	IB	성별	연령	업종	직무	경력
TC	4.40	1.04	1								
RC	3.61	1.27	.49	1							
KCA	4.65	1.02	.03	-.19	1						
IB	4.74	1.02	.15	.03	.39	1					
성별	.18	.38	-.05	.04	-.06	-.24	1				
연령	.42	.49	.08	.09	.06	.13	-.08	1			
업종	.26	.44	-.03	-.01	.09	.02	.20	-.02	1		
직무	.08	.28	-.12	-.16	.00	-.10	-.06	-.03	-.13	1	
경력	.34	.47	.12	.14	.13	.16	-.08	.76	-.04	-.09	1

성별: 0=남자, 1=여자  
 연령: 1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대 이상  
 업종: 1=제조업, 0=비제조업

것으로 나타났다. 이러한 결과는 <표 1>과 같다.

판별타당성 검증은 상관관계 행렬을 통해 95% 신뢰구간 (상관관계±(2×표준오차))로 계산하여 그 값이 “1”을 포함하지 않으면 판별타당성이 있는 것으로 판단된다(Anderson and Gerbing, 1988). 또한 평균분산추출(AVE)과 다른 변수의 상관계수 값을 비교하여 평균 분산추출 값의 제곱근 값이 다른 상관계수 값보다 커야한다. 그 결과 상관관계 행렬에서 모든 변수들이 “1”을 포함하고 있지 않으며, AVE 제곱근 값 역시 다른 상관계수 값을 상회하는 것으로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 판단된다. 상관관계 행렬은 <표 2>와 같다.

#### 4. 동일방법편의 검토

한편, 본 연구는 설문지에 의한 자기보고 (self-reported)를 바탕으로 측정되었기 때문에 설문항목에 대한 응답자의 일관된 답변으로 변수들 간의 잘못된 상관관계의 문제를 일으키는 동일방법분산(common method variance)을 확인하였다. 동일방법분산 문제는 변수 간의 상관관계 측정치를 증감(inflates or deflates)시켜 Type I 과II error의 발생위험을 가져오게 한다 (Cote and Buckley, 1998). Malhotra et al.(2006)은 동일

방법분산 효과를 최소화하는 4개의 대안을 제시하였는데 본 연구는 그 중에서 Harman's one-factor test를 이용하였다. 그리고 보다 구체적으로 동일방법편의를 줄이고자 Straub et al.(1995) 연구의 Delta 값 비교를 수행하였다.

첫째, 동일방법분산은 측정항목 모두를 넣어 요인 분석을 수행했을 경우 하나의 요인(a sing factor)이 발견되거나 공분산의 대부분을 설명하는 하나의 일반적 요인(one general factor)이 발견되는 문제이다. 선행연구들은 이 문제를 위해 탐색적 요인분석을 이용하지만, 이는 주로 측정문항이 의도한 요인을 제대로 측정하고 있는지에 대해 사전지식을 갖고 있지 않은 경우에 해당한다(배병렬, 2005). 본 연구는 요인분석 결과 4개의 요인으로 명확하게 구분되었으며 비 회전된 요인구조(unrotate factor structure)에서 요인1(관계갈등)이 분산의 19%로 나타나 분산의 30%미만을 설명하고 있다(Chen et al., 2011).

둘째, Straub et al.(1995)의 연구에서 제시한 동일방법편의 분석은 각 모형(null model, one factor, two factor)의 값에서  $\chi^2$ 의 값으로 Delta 분석을 하여 동일방법편의가 존재하는지를 검증하는 방법이다. 이 과정은 (1) 측정항목 간 관계를 가정하지 않는 Null model(MM0), (2) 모든 측정항목을 하나의 요인으로 고

<표 3> 동일방법편의 measurement model 분석결과

모형	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	Delta	GFI	NFI	TLI
			1.478					
MM4	144.86	98	4.899	—	0.707	0.94	0.94	0.97
MM3	494.82	101	8.789	349.96(3)	0.453	0.75	0.81	0.81
MM2	905.24	103	16.47	410.42(2)	0.471	0.62	0.66	0.63
MM1	1713.00	104	1	807.76(3)	0.354	0.44	0.35	0.28
MM0	2652.04	120	22.10	939.04(16)	—	0.33	0.00	0.00
			0					

Delta :  $(\chi^2_{MM0} - \chi^2_{MM1}) / \chi^2_{MM0}$ , MM1-MM4 : 0.915

러한 one factor model(MM1) (3) 측정항목들을 측정변수로 묶는 일반적인 measurement model(MM2) 단계로 수행 된다. 계산된 Delta 값은 총 분산에서 각 모형이 설명하는 정도를 의미한다(손하늬 등, 2013).

예를 들어 모형비교결과(<표 3> 참조) MM1은 총 분산의 35%를 설명한다. 본 연구모형의 측정모형인 MM4는 MM1과 비교하였을 때 총 분산의 약 92%를 설명하는 것으로 나타나 연구모형이 MM1보다 더 유의한 것임을 알 수 있다. 따라서 완벽하게 동일방법분산에서 자유롭다고는 할 수 없으나 적어도 동일방법분산 가능성은 나타나지 않고 있다.

#### IV. 가설검증과 해석

본 연구는 구조방정식 모형을 이용하여 <그림 1>의 연구모형을 검증하였다. 분석결과 적합도는  $\chi^2=244.00$   $df=181$ ,  $\chi^2/df=1.348(p<0.001)$ ,  $GFI=0.91$ ,  $AGFI=0.89$ ,  $NFI=0.92$   $TLI=0.97$ ,  $CFI=0.97$ ,  $RMSEA=0.03$ 으로 나타나 연구모형이 대체로 적합한 것으로 보인다. 그리고 구조방정식의 경로분석 결과는 <표 4>에 나타나 있음

며 가설에 대한 검증결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 과업갈등( $\beta=0.096$ ,  $t=2.068$ ,  $p=0.03$ )은 혁신행동에 유의적인 것으로 나타나 H1은 지지되었다. 이러한 결과는 관련연구들에서 언급한 것처럼 업무와 관련하여 구성원들이 서로 다른 관점과 견해 차이를 지각할수록 문제해결을 위한 정보탐색과 새롭고 창의적인 대안을 찾으려고 하는 것으로 판단된다.

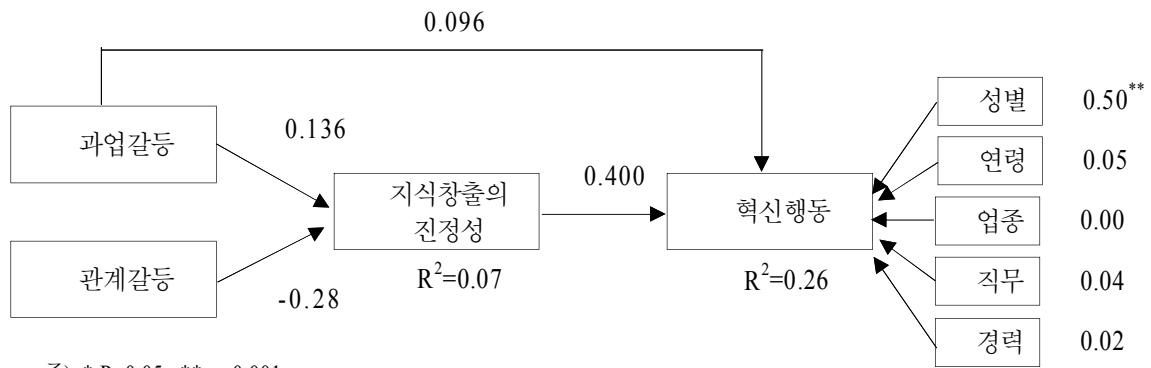
둘째, 과업갈등( $\beta=0.136$ ,  $t=1.960$ ,  $p=0.05$ )은 지식창출의 진정성 태도에 유의적인 것으로 나타나 H2a는 지지되었다. 이러한 결과는 구성원들이 업무와 관련하여 건설적인 갈등을 경험할수록 해결해야 할 업무문제나 과제에 대해 유용한 정보를 공유하고 새로운 지식을 만들어가는 지식활동에서 진정성 있는 태도를 가질 가능성이 있는 것으로 판단된다. 그 이유는 과업갈등의 초점은 업무에 있으며, 업무를 수행하고 완수하는데 있어 겪는 갈등은 궁극적으로 부정보다는 긍정적인 태도로 유도할 수 있기 때문이다.

셋째, 관계갈등( $\beta= -0.282$ ,  $t= -3.747$ ,  $p=0.000$ )은 지식창출의 진정성 태도에 유의적인 것으로 나타나 H2b는 지지되었다. 이는 관련연구들에서 일관되게 나타나

<표 4> 가설검증 결과

제안된 가설 경로	경로계수	t값	결과
H1a : 과업갈등 → 혁신행동	0.096	2.068*	채택
H2a : 과업갈등 → 지식창출의 진정성 태도	0.136	1.960*	채택
H2b : 관계갈등 → 지식창출의 진정성 태도	-0.282	-3.747**	채택
H3 : 지식창출의 진정성 태도 → 혁신행동	0.400	6.197**	채택

주) \*:  $p<0.05$ , \*\*:  $p<0.001$



<그림 2> 연구결과

는 결과와 같은 결과를 보여주고 있다. 관계갈등은 상호작용을 통해 경험하게 되는 결과로 나타나기 때문에 다양한 영향요인이 존재할 수 있지만 단순히 후광 효과에 의해서도 관계가 소원해지는 경우가 있다. 때문에 협력과 의견조정, 수용 등이 필요한 지식창출에서 구성원들의 태도에 긍정적인 영향을 주기 위한 전략적 관리가 필요한 것으로 판단된다.

넷째, 지식창출의 진정성 태도( $\beta=0.4$ ,  $t=6.197$ ,  $p<0.000$ )는 혁신행동에 유의적인 것으로 나타나 H3은 지지되었다. 이는 지식창출에서 구성원들의 진정성 있는 태도는 보다 창의적인 업무수행에 필요한 혁신행동을 동기화시키는 요인이 될 수 있다고 여겨진다.

그러므로 이러한 검증결과는 <그림 2>와 같이 요약된다. 가설검증 결과와 함께 본 연구는 Sobel Test를 통해 보다 구체적으로 지식창출의 진정성 태도가 갈등과 혁신행동 사이에 어떠한 영향을 미치는 알아보

고자 한다. Sobel Test는 MacKinnon and Dwyer(1995)와 Preacher and Hayes(2004) 등이 보편화시켰으며, 매개변수에 대한 독립변수의 비표준화 회귀계수와 표준오차, 종속변수에 대한 매개변수의 비표준화 회귀계수와 표준오차를 이용하여 매개효과가 '0'이라는 가설에 대한 검증방법이다. <표 5>의 분석결과 Z값( $Z=-3.447$ ,  $p<0.001$ )은 관계갈등과 혁신행동에서 통계적으로 유의한 값을 보여주고 있다. 즉, 지식창출의 진정성 태도는 관계갈등과 혁신행동에서 매개역할을 하는 것으로 나타나는 것으로 볼 수 있다. 이러한 결과로 볼 때 본 연구모형에서 적용되고 있는 지식창출의 진정성 태도는 갈등과 혁신행동 간에 부분 매개역할을 하는 것으로 판단된다. 그 결과 관계갈등에 관한 선행연구들이 제시하였듯이 관계갈등은 혁신행동에 직접 영향을 미치기 보다는 어떤 심리적인 매개체를 통해 간접적으로 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

<표 5> 매개효과 분석결과

독립변수			매개변수			매개효과	종속변수	Z값
변수	$\beta$	SE	변수	$\beta$	SE			
과업갈등	0.136	0.07	지식창출의 진정성	0.400	0.06	0.05	혁신행동	1.865
관계갈등	-0.282	0.07				0.11		-3.447**

\*: p<0.001



## V. 결론 및 토의

### 1. 연구의 요약 및 해석

본 연구는 조직 내 구성원들 간에 일어나는 갈등과 혁신행동에 초점을 두고 지식창출에서 구성원들의 진정성 있는 태도가 어떠한 역할을 하는지를 조사하였다. 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치는 갈등은 그동안 많은 연구들을 통해서 논의가 이루어졌다. 하지만 본 연구는 진정성 있는 태도와 혁신행동을 살펴봄으로써, 첫째, 갈등의 효과가 기존의 연구들과는 다른 결과를 나타낼 수 있음을 확인할 수 있었으며, 둘째 지식창출에서 구성원들의 심리적인 태도변화가 행동에 영향을 미침으로써 혁신행동 연구에 기여하는 선행변수의 폭을 더 확장할 수 있었다. 따라서 본 연구의 분석에 따른 결과를 간략하게 요약하면 다음과 같다.

첫째, 과업갈등은 혁신행동에 유의적인 것으로 나타났다. 둘째, 과업갈등과 관계갈등은 지식창출의 진정성 태도에 모두 유의적인 것으로 나타났다. 이는 건설적이고 적절한 과업갈등은 지식창출에서 구성원들이 진정성 있는 태도를 가지는데 동기가 되지만, 관계갈등은 동기를 떨어뜨리는 요인이 되는 것을 의미한다. 따라서 발전적인 과업갈등은 장려하면서 관계갈등은 완화시킬 수 있는 전략적인 방안이 필요할 것으로 판단된다. 셋째, 지식창출의 진정성 태도는 혁신행동에 유의적인 것으로 나타났다. 이는 지식창출이 혁신행동을 이끄는 하나의 요인임을 볼 때, 구성원들의 진정성 있는 태도는 동기요소로 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 넷째, 지식창출의 진정성 태도는 관계갈등과 혁신행동 사이에 매개역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 이로써 관계갈등은 혁신행동에 직접적인 영향을 미치기보다는 어떤 매개체를 통해 간접적으로 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

### 2. 연구의 이론 및 실무적 시사점

결과에 따라 본 연구는 지식창출에서 구성원들이

진정성 있는 태도를 가지면서 혁신적인 행동을 할 수 있도록 갈등을 어떻게 관리해야 하는지에 대한 이론과 실무적인 시사점을 함께 살펴보고자 한다.

첫째, 본 연구는 조직 내 구성원들이 경험하는 갈등과 혁신행동 간의 관계를 살펴봄으로써 기존의 연구와는 다른 결과를 확인함과 동시에 연구의 폭을 더 확대하였다는데 의미를 둘 수 있다. 구체적으로 현재 갈등관련 연구들에서 관계갈등은 일관되게 조직효과성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려진 반면에 과업갈등은 긍정과 부정 등의 혼재한 결과를 제시하고 있다. 이에 심덕섭 등(2011)은 그 이유를 성과변수를 무엇으로 하느냐에 따라 달라질 수 있다고 하였다. 하지만 본 연구가 혁신행동을 접목시킴으로써 일관되게 제공되어온 관계갈등의 부정적인 효과는 혁신행동과는 무관하며 과업갈등은 긍정적인 효과를 제시하는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 관계갈등에 있어서는 심리적인 매개체의 역할이 필요하며 이러한 결과는 기존의 연구들과 차별되는 점이라 할 수 있다.

둘째, 그동안 관련연구들은 이론적으로 지식창출과 혁신행동은 밀접하게 관련이 있는 것으로 제안하였다. 하지만 본 연구는 진정성이라는 개념을 도입하여 지식창출에서 구성원들이 진정성 있는 태도가 혁신행동을 이끄는 또 하나의 원동력이 되었다는 점에서 의미를 찾아볼 수 있다. 이는 진정성이 혁신행동을 유도하는 내적 동기요인이 된다는 Ryan and Deci(2000)의 제안과도 일치하는 결과라고 할 수 있다. 사실 혁신의 중요성에도 불구하고 기존의 조직운영 방식을 일부 변경하여 창의성과 추진력을 갖춘 조직으로 변화하는 것은 매우 어려운 일이다. 왜냐하면 조직의 운영정책에 맞춰 구성원들 역시 혁신행동을 보여야 하기 때문이다. 때문에 태도는 경영학분야에서 중요한 주제로 다루어져 왔다. 그러나 본 연구가 지식창출과 혁신행동 간의 관계에서 구성원들의 진정성 있는 태도를 심리적인 기제로 적용한 시도는 기존 연구와는 차별되는 점이라 할 수 있다.

이러한 논의와 함께 실무적으로 지식창출에서 구성원들이 진정성 있는 태도를 가지면서 혁신적인 행동

을 할 수 있도록 갈등을 전략적으로 어떻게 관리해야 하는지를 살펴보고자 한다. 지식창출과 혁신은 현대의 조직들이 경쟁력과 생존을 위해 끊임없이 관심을 가지고 실천에 옮겨야 하는 중요한 이슈이다. 이 두 개념은 주체자인 구성원들이 진정성 있는 태도로 참여하고 자기 주도적으로 행동할 때만이 성공할 수 있는 공통점을 가지고 있다. 하지만 다양한 배경을 지닌 사람들이 모여 움직이는 조직은 구성원들 간에 갈등이 빈번하게 일어나는 곳이다. 때문에 전략적으로 갈등을 관리할 수 있는 방안 즉, 건설적인 과업갈등은 지향하면서 감정적으로 격해지고 마음에 상처를 주는 관계갈등은 완화시키는 전략이 필요할 것으로 보인다.

사실 한 조사기관의 설문조사에서 조직 내 구성원들은 과업갈등보다는 상대적으로 관계에서 오는 갈등을 더 심각하게 받아들이는 것으로 나타났다(조범상, 전재권, 2012). 구성원들 간 경쟁이 치열해지면서 인간관계의 불화는 동기저하를 가져오고 직장에서의 심리적 불안감 역시 관계불화가 원인으로 나타났다. 또한 과업이 뜻대로 잘되지 않을 때 역시 스트레스가 높은 것으로 나타났지만 이는 자신의 능력부족으로 대부분 인지하였다. 그 결과 상사에게는 배려와 존중, 동료에게는 정보공유와 공감대 형성이 제일 중요한 기대로 밝혀졌다. 직급과 관계없이 모두 동료차원에서 볼 때 과업과 인간관계에서 발생하는 갈등은 서로의 다름을 인정해주고 배려하며 협력과 함께 동반성장할 수 있도록 관리될 때 완화될 것으로 보인다. 이러한 관점에서 과업갈등과 관계갈등은 구성원들의 심리적인 태도변화에 영향을 주는 동기요소가 됨에는 틀림없다.

지식창출은 다양한 배경을 지닌 구성원들이 참여하여 문제를 해결한다. 때에 따라서는 공통의 합의된 사항을 도출할 수도 있겠으나 대다수 참여에 그치는 경우가 많다. 때문에 논의되는 문제가 진정으로 통찰력을 제공하고 제안된 지식이 관련성이 있는지를 생각해 봐야 하는데, 과업으로 인한 갈등을 피하고자 하는 사람은 자칫 집단사고에 머무를 수도 있다. 올바른 의사결정은 다양한 관점이나 반대되는 의견이 충돌하는 과

정에서 이루어질 가능성이 높기 때문이다. 즉, 지식창출에서 진정성 있는 태도는 구성원들의 건설적인 대립과정에서 이루어질 때 그 가치가 발휘될 수가 있다.

이에 본 연구는 문제의 본질, 이해, 해결 및 개선을 위한 생산적인 논쟁에 대한 하나의 대안으로 존이구동(尊異求同)을 제안하고자 한다. 같은 것을 추구하면서도 이견은 남겨두는 존이구동은 갈등을 경험한다고 해서 모든 사람들이 이를 표출하지는 않기 때문에 갈등의 유무보다는 구성원들이 갈등이 일어났을 때 이를 어떻게 조절하고 해결하는지에 관심을 가져야 하는 면에서 생각해 봐야 할 점이라고 본다. 구성원들은 인적속성(예: 가치관, 지식, 경험)이 모두 다를 뿐만 아니라 수행하는 업무 또한 다양하여 조직사회 단위 내에 구성원들 간의 차이가 있을 수 있다(이진규 등, 2013).

하지만 과업갈등을 촉진하기 위해 다양성만 강조하는 것은 다름만을 인정하게 되어 공통의 해결책을 찾는 과정이 더 어려워질 수 있다. 예를 들어 어떤 방안에는 동의하지 않지만 서로의 다름을 인정하는 선에서 머물면 다름과 틀림을 구별하지 못할 수도 있고 겉과 속이 다른 행위를 할 수도 있다. 따라서 다양성은 인정하면서 공통의 해안을 찾는 노력이 필요한데, 이를 위해서는 먼저 타인에 대해 배려할 줄 아는 아량이 있어야 한다. 이러한 배려는 다름에서 오는 의도적인 인정이 아니라 진심으로 배려할 줄 아는 심성이어야 한다. 그렇게 하려면 먼저 갈등 발생의 원인을 정확히 파악해야 한다. 기존 연구에서 지나친 과업갈등은 관계갈등으로 이어질 수 있음이 지적된 바 있다.

하지만 대부분의 사람들은 서로 다른 다양성으로 과업갈등도 일어나고 관계갈등도 발생한다고 생각한다. 갈등 발생이 관계에서 해석의 충돌과 다름에서 오는 것인지, 아니면 이해관계의 충돌과 구조적인 문제에서 오는 것인지를 정확히 파악하는 것은 상대방에 대한 협력 정도와 나의 창의적인 목표 달성 의지 면에서 어떤 순서로 접근하고 어떻게 집중해야 하는지를 조금 더 수월하게 파악할 수 있을 것이다. 다음으로 나와 상대의 성향에 따른 갈등 해법을 비교해 보

는 것이다. 즉, 내가 경험하는 갈등에 대한 대처법과 상대방의 대처법을 비교하여 상대에 대한 배려를 높여가는 것이다. 이는 서로의 차이는 인정하되 공통점을 찾아 문제를 해결하는 방식으로 바로 존이구동의 핵심이라고 볼 수 있다.

한편, 다양성 촉진을 위해 직무 순환제나 직무공모제 등이 제안되고 있지만 현실적으로 이것 역시 매우 어려운 프로세스이다. 전문지식과 경험이 부족한 사람이 다른 업무를 수행하고 학습한다는 것은 엄청난 시간과 노력의 소모와 비용을 가져올 수 있으며, 직무공모는 빼어난 인재를 공급하지 않으려는 부서 간 긴장감을 불러올 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 이는 소수의 인원에 한해서만 가능할 수 있는 제한이 따른다. 따라서 과업과 관계에서 다양성과 다름을 인정하는 방안으로 정기적인(2-3년) 시뮬레이션 훈련 프로그램을 만들어 똑 같은 상황을 역할대행이나 역할 바꾸기로 수행하게 해 간접경험을 체험하게 할 필요가 있다.

또한 구성원들 간 갈등이 주로 질서와 반목을 낳는 소모적 갈등이라면 업무와 관련된 갈등은 생산적인 갈등으로 유도될 수 있다. 전자가 사전 예방이 중요하다면 후자는 사후 관리가 중요하다. 따라서 효과적으로 갈등을 관리하기 위해 관리자는 구성원들 간에 일어날 수 있는 잠재적 갈등 요소를 파악하고 객관적이고 공정하게 해결할 수 있도록 자신의 역량을 점검해 볼 필요가 있다.

### 3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이러한 이론과 실무적인 시사점에도 불구하고 본 연구가 가지는 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 자료수집에 있어 특정의 U지역으로 제한하고 있어 연구결과를 모든 조직에게 일반화하는 데는 한계가 있다. 따라서 차후 연구에서는 다양한 지역을 고려하여 변수들과의 관계를 검토해 볼 필요가 있다. 특히 조직의 특성에 따라 갈등과 진정성 있는 태도가 혁신행동에 미치는 영향정도가 다를 가능성이 존재할 수 있다. 둘째, 지식창출의 진정성에

관한 평가이다. 진정성에 대한 기존의 연구들은 대체로 “진정성을 느꼈다”는 관점으로 상대에 대해 평가하거나 자기 자신이 진정성 있게 행동했는지를 평가하고 상대가 그렇게 느낀 것을 동시에 평가하고 있다. 이는 국내 학술연구에서 진정성을 조사한 연구가 많지 않은 상황에서 동일방법편의를 줄이기 위한 노력의 일환으로 보여 진다.

하지만 본 연구는 선행연구들과 유사한 맥락에서 진정성을 태도관점으로 보고자 하였으며, 동일방법편의를 검증하기 위해 Harman's one-factor test를 이용하였지만 상대방에게 보여 지는 자신의 태도를 알아보는 진정성 부분에서는 한계점이 있다고 볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 자신과 상대방 모두에게서 평가할 수 있는 연구가 수행될 필요가 있다고 본다. 셋째, 본 연구는 갈등의 위험성과 중요성에 대해 언급하고 있지만 갈등을 어떻게 관리하느냐에 따라 진정성 태도가 달라질 수 있는 점은 포함하지 않고 있다. 따라서 차후 연구에서는 갈등을 완화시킬 수 있는 갈등관리능력을 고려한 고찰이 필요할 것으로 보인다.

## 참고문헌

### [국내문헌]

- [1] 고득영, 유태용 (2012), “직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신 풍토의 조절효과”, 한국심리학회지, 제25권, 제1호, 215-238.
- [2] 김구 (2003), “지방공무원들의 지식공유 의도에 관한 영향요인 연구”, 한국지방자치학회보, 제15권, 제3호, 145-167.
- [3] 김지혜, 탁진국 (2010), “조직 집단 내 갈등의 선행변인에 대한 연구”, 한국심리학회지, 제23권 제3호, 397-418.
- [4] 문윤지, 강소라 (2011), “팀 구성원의 심리적 다양성과 구성원 간 지식네트워크 특성이 팀 성과에 미치는 효과: 학습 분위기의 조절효과를 중심으로”, 정보시스템연구, 제20권, 제1호, 1-20.

[5] 박태호 (2002), “지식공유의 선행요인과 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향”, 경성대학교, 박사학위논문

[6] 배병렬 (2005), LISREL 구조방정식모델: 이해와 활용, 청람.

[7] 손하늬, 한세희, 허동철, 민진영, 이희석 (2013), “지식획득과 변환을 통한 사회적 자본의 업무성과에의 영향에 대한 실증연구”, 지식경영연구, 제14권, 제2호, 117-135.

[8] 심덕섭, 최지호, 양동민, 문연희 (2011), “집단 내 갈등(관계갈등과 과업갈등)의 개념구성과 인과 경로에 관한 연구”, 대한경영학회지, 제24권, 제3호, 1287-1307.

[9] 엄혜미, 강소라, 김민선 (2011), “팀 다양성이 지식 창출에 미치는 영향에서 갈등과 흡수역량의 역할”, *Journal of Information Technology Applications & Management*, 제18권, 101-122.

[10] 이도형, 이승희 (2012), “개인혁신행동의 선행요인과 POS의 매개효과에 관한 연구”, 인적자원관리연구, 제19권, 제2호, 1-18.

[11] 이진규, 김태규, 김학수, 이준호 (2013), “외국인 전문 인력과 조직 혁신성과 간의 관계 및 다양성 친화형 인적자원관리의 조절역할에 대한 연구”, 지식경영연구, 제14권, 제2호, 137-154.

[12] 조범상, 전재권 (2012), “직장인 스스로가 본 심리건강”, LG경제연구소

[13] 지성규, 최선규 (2013), “조직 내 심리적 조건이 창의적 업무몰입에 미치는 영향 -예상되는 이미지 결과의 매개효과 -”, 지식경영연구, 제14권, 제2호, 49-68.

[14] 하미승 (2005), “공공부문에 있어서의 지식창출의 결정요인에 관한 연구”, 한국행정연구, 제14권, 제2호, 259-296.

[15] 함규정, 윤위석 (2008), “리더의 감성지능이 정서적 갈등, 응집성 및 창의성에 미치는 영향”, 인적자원관리연구, 제15권, 제4호, 265-284.

[국외문헌]

[1] Alavi M. and D.E. Leidner (2001), "Review:

Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

[2] Aldag, R.J. and S.R. Fuller (1993), "Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Group Think Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes", *Psychological Bulletin*, 113(3), 533-552.

[3] Amabile, T.M. (1983), *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag

[4] Amabile, T.M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby and M. Herron (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

[5] Amason, A.C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy Management Journal*, 39(1), 123-148.

[6] Amason, A.C and H.J. Sapienza (1997), "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict", *Journal of Management*, 23(4), 495-516.

[7] Anderson, J.R., J.G. Greeno, L.M. Reder and H. Simon (2000), "Perspectives on Learning, Thinking and Activity", *Educational Researcher*, 29(4), 11-14.

[8] Anderson, J.C. and D.W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step

- Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- [9] Arazy, O., O. Nov, R. Patterson and L. Yeo (2011), "Information Quality in Wikipedia: The Effects of Group Composition and Task Conflict", *Journal of Management Information Systems*, 27(4), 71-98.
- [10] Arnold, J. (2005), *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Harlow: Prentice Hall.
- [11] Avolio, B.J and W.L. Gardner (2005), "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- [12] Axtell, C.M., D.J. Holman, K.L. Unsworth, T.D. Wall, P.E. Waterson and E. Harrington (2000), "Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- [13] Badke-Schaub, P., G. Goldschmidt and M. Meijer (2010), "How Does Cognitive Conflict in Design Teams Support the Development of Creative Ideas?", *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 119-133.
- [14] Bartol, K.M. and D.C. Martin (1994), *Management*, McGraw-Hill, Inc.
- [15] Bolino, M.C., J. Harvey and D.G. Bachrach (2012), "A Self-Regulation Approach to Understanding Citizenship Behavior in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 126-139.
- [16] Brehmer, B. (1976), "Social Judgment Theory and the Analysis of Interpersonal Conflict", *Psychological Bulletin*, 83(6), 985-1003.
- [17] Brown, L.D. (1983), *Managing Conflict at Organizational Interface*, Addison-Wesley, Reading, MA,
- [18] Bunderson, J.S. and K.M. Sutcliffe (1995), "Work History and Selective Perception: Fine-tuning What We Know", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Vancouver, British Columbia, Canada, August, 6-9, 459-463.
- [19] Cashman, K. (1997), "Authentic Leadership," *Innovative Leader*, 6(11), 1-3.
- [20] Chen, M.H. (2006), "Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process", *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116.
- [21] Chen, J.S., H.T. Tsou and P.K.H. Ching (2011), "Co-production and Its Effects on Service Innovation", *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1331-1346.
- [22] Chidambaram, L. and L.L. Tung (2005), "Is Out of Sight, Out of Mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology-Supported Groups", *Information Systems Research*, 16(2), 149-168.
- [23] Clercq, D.D., N. Thongpapanl and D. Dimov (2009), "When Good Conflict Gets Better and Bad Conflict Becomes Worse: The Role of Social Capital in the Conflict-Innovation Relationship", *Journal of the Academy Marketing Science*, 37(3), 283-297.
- [24] Coleman, P.T. and M. Deutsch (2000), "Some

- Guidelines for Developing a Creative Approach to Conflict", In Deutsch, M and Coleman, PT (Eds), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Wiley, San Francisco, CA, 355-365.
- [25] Cote, J.A. and R. Buckley (1988), "Measurement Error and Theory Testing in Consumer Research: An Illustration of the Importance of Construct Validation", *Journal of Consumer Research*, 14(4), 579-582.
- [26] Cropanzano, R. and M.S. Mitchell (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- [27] Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators", *Academy Management Journal*, 34(3), 555-590.
- [28] De Dreu, C.K.W. (2006), "When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams", *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- [29] De Dreu, C.K.W. and L.R. Weingart (2003), "Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- [30] De Dreu, C.K.W. (2008), "The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought", *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18.
- [31] De Dreu, C.K.W. and B. Beersma (2005), "Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- [32] De Dreu, C.K.W. and M.A. West (2001), "Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making", *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- [33] Desivilya, H.S., A. Somech and H. Lidgoster (2010), "Innovation and Conflict Management in Work Teams: The Effects of Team Identification and Task and Relationship Conflict", *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(1), 28-48.
- [34] Dickey, M.H., G. Burnett, K.M. Chudoba and M.M. Kazmer (2007), "Do You Read Me? Perspective Making and Perspective Taking in Chat Communities", *Journal of the Association for Information Systems*, 8(1), 47-70.
- [35] Dougherty, D. (1992), "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms", *Organizations Science*, 3(2), 179-202.
- [36] Dyer, J.H., H.B. Gregersen and C.M. Christensen (2009), "The Innovator's DNA", *Harvard Business Review*, 87(12), 61-67.
- [37] Egan, K. (1997), *The Educated Mind*, Chicago, IL: Chicago University Press.
- [38] Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research" *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- [39] Galinsky, A.D. and G.B. Moskowitz (2000), "Perspective-Taking: Decreasing Stereotype Expression, Stereotype Accessibility, and

- Ingroup Favoritism", *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 708-724.
- [40] Galinsky, A.D., J.C. Magee, M.E. Inesi and D. Gruenfeld (2006), "Power and Perspectives not Taken", *Psychological Science*, 17(12), 1068-1074.
- [41] Garvey, B. and B. Williamson (2002), *Beyond Knowledge Management: Dialogue, Creativity and the Corporate Curriculum*, Harlow: Prentice Hall.
- [42] Giebels, E. and O. Janssen (2005), "Conflict Stress and Reduced Well-Being at Work: The Buffering Effect of Third-Party Help" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155.
- [43] Gersick, C.J.G. and J.R. Hackman (1990), "Habitual Routines in Task-Performing Groups", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 65-97.
- [44] Goldman, B.M. and M.H. Kernis (2002), "The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-being", *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- [45] Guilford, J.P. (1950), *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, New York: McGraw-Hill.
- [46] Gumusluoglu, L. and A. Ilsev (2009), "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
- [47] Hackman, J.R. and C.G. Morris (1975), "Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration", in Berkowitz, L(Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, Academic Press, New York.
- [48] Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson and R.L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis, 6th*, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- [49] Hannah, S.T., F.O. Walumbwa and L.W. Fry (2011), "Leadership in Action Teams: Team Leader and Members; Authenticity, Authenticity Strength, and Team Outcomes", *Personnel Psychology*, 64(3), 771-802.
- [50] Harris, K.J., P. Harvey and K.M. Kacmar (2011), "Abusive Supervisory Reactions to Coworker Relationship Conflict", *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010-1023.
- [51] Harter, S. (2002), *Authenticity*, In C R Snyder & S Lopez(Eds), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford UK: Oxford University Press.
- [52] Harvey, P., M.J. Martinko and W.L. Gardner (2006), "Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
- [53] Hirst, G., R. Vandick and D. Vanknippenberg (2009), "Social Identity Perspective on Leadership and Employee Creativity", *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 963-982.
- [54] Hyun, I. (2001), "Authentic Values and Individual Autonomy", *The Journal of Value Inquiry*, 35(2), 195-208.

- [55] Janis, I.L. and L. Mann (1977), *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*, Free Press, New York.
- [56] Janis, I.L. (1985), "International Crisis Management in the Nuclear Age", *Applied Social Psychology Annual*, 6, 63-86.
- [57] Janssen, O., E. Van de Vliert and C. Veenstra (1999), "How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams", *Journal of Management*, 25(2), 117-142.
- [58] Janssen, O. (2000), "Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- [59] Janssen, O. (2005), "The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- [60] Jehn, K.A. (1995), "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- [61] Jehn, K.A., S. Rispens and S.M.B. Thatcher (2010), "The Effects of Conflict Asymmetry on Work Group and Individual Outcomes", *Academy of Management Journal*, 53(3), 596-616.
- [62] Jong, J.P.J. and D.N.D. Hartog (2007), "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour", *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- [63] Kernis, M.H. and B.M. Goldman (2006), "A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research", *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
- [64] Lakey, C.E., M.H. Kernis, W.L. Heppner and C.E. Lance (2008), "Individual Differences in Authenticity and Mindfulness as Predictors of Verbal Defensiveness", *Journal of Research in Personality*, 42(1), 230-238.
- [65] Langfred, C.W. (2007), "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900.
- [66] Larkin, J., J. McDermott, D.P. Simon and H.A. Simon (1980), H.A., "Expert and Novice Performance in Solving Physics Problems", *Science*, 208, 1335-1342.
- [67] Landry, R., N. Amara and M. Lamari (2002), "Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?", *Technological Forecasting and Social Change*, 69, 681-701.
- [68] Latane, B. (1981), "The Psychology of Social Impact", *American Psychology*, 36, 343-356.
- [69] Li, H. J.B. Bingham and E.E. Umphress(2007), "Fairness from the Top: Perceived Procedural Justice and Collaborative Problem Solving in New Product Development", *Organization Science*, 18, 200-216.
- [70] Loughran, J. (2003), *Knowledge Construction*



- and Learning to Teach*, Keynote Address for the International Association of Teachers and Teaching Conference, Leiden University.
- [71] Lu, L., F. Zhou and K. Leung (2011), "Effects of Task and Relationship Conflicts on Individual Work Behaviors", *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150.
- [72] MacKinnon, D.P., G. Warsi and J.H. Dwyer (1995), "A Simulation Study of Mediated Effect Measures", *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41-62.
- [73] Malhotra, Y., D.F. Galletta and L.J. Kirsch (2003), "How Endogenous Motivations Influence User Intentions: Beyond the Dichotomy of Extrinsic and Intrinsic User Motivations", *Journal of Management Information Systems*, 25(1), 267-299.
- [74] Mitchell, R. and S. Nicholas (2006), "Knowledge Creation in Groups: The Value of Cognitive Diversity, Transactive Memory, and Open-mindedness Norms" *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(1), 67-74.
- [75] Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press: New York.
- [76] Nunnally, J.C. and I.H. Bernstein (1994), *Psychometric Theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill.
- [77] Olson, B.J., S. Parayitam and Y.J. Bao (2007), "Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes", *Journal of Management*, 33(2), 196-222.
- [78] Parker, S.K. and C. Axtell (2001), "Seeing Another Viewpoint: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking", *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085-1100.
- [79] Peterson, R.S., P.D Owens, P.E. Tetlock, E.T. Fand, and P. Martoranaea (1998), "Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2 - 3), 272 - 305.
- [80] Pelled, L.H. (1996), "Relational Demography and Perceptions of Group Conflict and Performance: A Field Investigation," *International Journal of Conflict Management*, 7(3), 230-246.
- [81] Pinkley, R.L. (1990), "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-126.
- [82] Preacher, K.J. and A.F. Hayes (2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- [83] Priem. R.L. and K.H. Price (1991), "Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making", *Group Organization Management*, 16(2), 206-225.

- [84] Ramamoorthy, N., P.C. Flood, T. Slattery and R. Sardesai (2005), "Determinants of Innovative Work Behavior: Development and Test of an Integrated Model", *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- [85] Ryan, R.M. and E.L. Deci (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55(3), 68-78.
- [86] Scott, S.G. and R. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy Management Journal*, 37(3), 580-607.
- [87] Shetach, A. (2009), "The Revised Decision Square Model(rdsm): A Tool for Effective Decision-Implementation in Teams", *Team Performance Management*, 15(1/2), 7-17.
- [88] Simons, T.L. and R.S. Peterson (2000), "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- [89] Szilagyi, A.D. and M.J. Wallace (1980), *Organizational Behavior and Performance*, 2nd(ed.), Goodyear Publishing Company Inc.
- [90] Taylor, C. (1991), *The Ethics of Authenticity*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [91] Taylor S.E. and M. Lobel (1989), "Social Comparison Activity Under Threat: Downward Evaluation and Upward Contacts", *Psychological Review*, 96(4), 569-575.
- [92] Tice, D.M. and H.M. Wallace (2003), "The Reflected Self: Creating Yourself as (you think) Others See You", In M. R. Leary, & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of Self and Identity*: 91-105. New York: Guilford Press.
- [93] Tillema, H. (2006), "Authenticity in Knowledge-Productive Learning: What Drives Knowledge Construction in Collaborative Inquiry?", *Human Resource Development International*, 9(2), 173-190.
- [94] Tjosvold, D. (1986), "The Dynamics of Interdependence in Organizations", *Human Relations*, 39(6), 517-540.
- [95] Tjosvold, D. (1991), "Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- [96] Tsoukas, H. (2009), "A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations", *Organization Science*, 20(6), 941-957.
- [97] Unsworth, K.L. and S.K. Parker (2003), "Pro-activity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace", In D Holman, T D Wall, C W Clegg, P Sparrow, & A Howard (Eds), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* Chichester, UK: Wiley.
- [98] Van de Ven, A.H. (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, 32(5), 590-607.
- [99] Van der Westhuizen, G.J. (1993), *Teacher Researcher Projects in South Africa: Some Trends and Issues*, Paper presented at the Annual Meeting of AERA Atlanta, Georgia.
- [100] Van Dyne, L. and R. Saavedra (1996), "A

- Naturalistic Minority Influence Experiment: Effects on Divergent Thinking, Conflict, and Originality in Work-Groups", *British Journal of Social Psychology*, 35(1), 151-168.
- [101] Van Offenbeek, M. (2001), "Processes and Outcomes of Team Learning", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 303-317.
- [102] Vinarski-Peretz, H., G. Binyamin and A. Carmeli (2011), "Subjective Relational Experiences and Employee Innovative Behaviors in the Workplace", *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 290-304.
- [103] Wall, J. and R. Callister (1995), "Conflict and its Management", *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- [104] Wallace, J. and W. Louden (1994), "Collaboration and the Growth of Teachers' Knowledge", *Qualitative Studies in Education*, 7(4), 323-334.
- [105] Weingart, L.R., M.A. Cronin, C.J.S. Houser, J. Cagan and C.M. Vogel (2005), "Functional Diversity and Conflict in Cross-Functional Product Development Teams: Considering Representational Gap and Task Characteristics", *Research in Management*, 4, 89-110.
- [106] West, M.A. and J.L. Farr (1990), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Oxford, England: John Wiley & Sons.
- [107] Williams, H.M., S.K. Parker and N. Turner (2007), "Perceived Dissimilarity and Perspective Taking Within Work Teams", *Group Organization Management*, 32(5), 569-597.
- [108] Winogard, T. and F. Flores (1986), *Understanding Computer and Cognition*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- [109] Winslow, C.D., and W.L. Bramer (1994), *Future Work: Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy*, New York: Macmillan.
- [110] Wright, T.A. and R. Cropanzano (2004), "The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest", *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- [111] Yeatts, D.E. and C. Hyten (1998), *High-Performing Self-managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [112] Zhou, J. (2003), "When the Presence of Creative Coworkers is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality", *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.
- [113] Zhou, J. and C.E. Shalley (2003), "Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research", In J J Martocchio & G R Ferris (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management: 165-217* Greenwich, CT: JAI.

● 저자 소개 ●



허명숙(Heo MyungSook)

울산대학교에서 경영학과를 졸업하고 동대학원에서 경영학석사와 MIS 전공으로 경영학박사를 취득하고, 현재 울산대학교 경영정보학과 강사로 재직하고 있다. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 경영학연구, 정보시스템연구, 대한경영학회지, 지식경영연구 등 학술지 및 학회에 논문을 발표하였다. 주요 연구 관심분야는 지식경영, 개인 창의성, 긍정심리자본 등이다. 주요저서로는 ‘지식경영-이론과 시스템’, ‘경영정보시스템’ 등이 있다.



천면중(Cheon Myun Joong)

계명대학교에서 경영학과를 졸업하고 Indiana State University에서 경영학석사, University of South Carolina에서 MIS 전공으로 경영학박사를 취득하고, 현재 울산대학교 경영정보학과 교수로 재직하고 있다. *Journal of Management Information Systems*, *Information and Management*, *Decision Sciences*, *Journal of Information Technology*, *European Journal of Information Systems*, *Data Base*, *Journal of Database Administration*, *Journal of Global Information Technology Management*, *Behaviour & Information Technology*, *International Journal of Information Technology and Management*, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 경영학연구, 정보시스템연구, 대한경영학회지, 경영연구, 지식경영연구 등 국내외 학술지 및 학회에 논문을 발표하였다. 주요 연구 관심분야는 지식경영, IT/IS 아웃소싱 등이다. 주요 저서로는 ‘지식경영-이론과 시스템’, ‘경영정보시스템’, ‘전사적자원관리’, ‘최신 경영학의 이해’ 등이 있다.