

## 직장 내 갈등경험의 과정에 대한 탐색적 연구

이 다 원 이 선 회 한 민<sup>†</sup>

충남대학교

우송대학교

본 연구는 한국의 사회문화적 맥락 내에서 직장인들이 경험하는 갈등의 의미와 현상을 당사자의 입장에서 통합적으로 기술하고자 하였다. 이를 위해 서로 다른 직종에 종사하는 직장인 11명을 연구대상으로 선정하고 심층면접을 통해 자료를 수집하고 근거이론의 방법에 따라 분석을 실시하였다. 개방코딩을 통해 102개의 개념, 63개의 하위범주와 32개의 범주가 도출되었고, 이를 토대로 축코딩을 실시하였다. 우선, 갈등의 중심현상으로 '부정적 정서'를 설정한 다음, 인과적 조건으로 '상대의 업무방식'을, 인과조건에 영향을 미치는 맥락 조건으로는 조직과 업무적인 측면의 '상황 특성', 갈등을 유발한 '대상 특성'과 갈등 당사자인 '당사자 특성', 그리고 양자 사이의 관계인 '상호성'을 도출하였다. 작용/상호작용 전략은 '회피하기'와 '감정 표출하기', '해결 노력'을 꼽았으며, 작용/상호작용 전략의 강도를 조절하는 중재 조건으로는 갈등에 관여된 사람들의 '관계'와 갈등을 경험하는 '당사자 특성', 중재자의 '중재 여부', 그리고 '조직/업무 특성'이 도출되었다. 마지막으로 결과는 '갈등의 지속'과 '인사 변경' 외에 '긍정적 효과'로 정리되었다. 이후, 선택코딩에서는 '갈등에 대처하기'를 핵심범주로 꼽아 '회피형', '감정해소형', '문제해결형'의 세 가지 유형을 도출하였다. 본 연구는 직장 내 갈등을 일회성 사건으로 보고 사회문화적 맥락에 대한 고려 없이 논의해 온 기존 경험적 연구의 한계를 보완하는 실제적 갈등현상의 특징에 대해 기술하였다. 또한 추후 갈등 관련 경험적 연구의 이론적 토대가 될 수 있는 통합적인 모형을 제시했다는 데에서 그 의미를 찾을 수 있다.

주요어 : 직장 내 갈등, 근거이론, 사회문화적 맥락

<sup>†</sup> 교신저자 : 한 민, 우송대학교 교양교육원, (300-718) 대전시 동구 동대전로 171, 서캠퍼스 교양관  
Tel : 042-630-9793, E-mail : rainmaster75@hanmail.net

갈등이 없는 행복한 직장이 과연 존재할까? 전국 직장인 500여명을 대상으로 조사한 결과에 따르면 '직장 내에서 상사나 선배와 갈등이 있느냐는 질문에 68.5%가 '그렇다'고 대답했으며 그 이유로 업무관련 의사소통 문제, 업무 외 역할과중, 사적인 간섭 등을 꼽았다(대한상공회의소, 2013). '회사를 그만두고 싶을 때가 있으십니까?' 라는 질문에 응답자의 78%가 '있다'고 하였으며 그 가장 큰 원인으로 '상사나 직장동료와의 갈등(33.6%)을 꼽은 설문조사 결과도 직장 내 갈등의 심각성을 보여준다(플랜업, 2011). 또 다른 조사에서도 직장인들이 상사와의 관계(35.7%)와 동료·부하직원과의 관계(14.3%)로 인한 인간관계 고민을 직장에서 가장 크게 경험하며, 이로 인해 출근만 하면 무기력하고 우울해지는 '회사 우울증'이 나타난다는 결과를 보고하였다(잡코리아, 2014). 이처럼 직장 내 갈등은 많은 직장인들이 경험하는 피할 수 없는 문제로 인식되고 있으며, 조직 구성원들의 웰빙과 행복을 방해하는 주요소로 간주되고 있다. 특히 갈등이 구성원들의 우울이나 이직으로 이어진다는 점은 조직의 성과에 영향을 줄 뿐 아니라 조직의 인사선발 및 훈련 비용을 증가시켜 전반적인 조직효과성에서 큰 손실이 아닐 수 없다.

조직 내 갈등과 관련하여 다양한 연구들이 진행되어 왔으며, 갈등이 구성원의 건강이나 웰빙, 직무관련 태도 및 수행에 미치는 영향에 대한 경험적 검증이 꾸준히 이루어져 왔다(De Dreu & Weingart, 2003 등). 또한 갈등의 영향력을 조절할 수 있는 여러 가지 상황 및 개인특성 변인의 효과를 확인하는 연구들도 진행되어 조직 내 갈등의 부정적 효과를 줄일 수 있는 시사점을 제공하고 있다(전무경, 김정환, 한권희, 남궁일성, 2006; De Dreu, 2011).

최근에는 조직에서 발생하는 갈등이 반드시 부정적인 효과만을 야기하는 것이 아니라는 점이 부각되면서 갈등의 긍정적 효과를 찾고, 그 효과를 키울 수 있는 상황변인에도 많은 관심을 갖고 있다(Jehn & Bendersky, 2003). 이와 관련하여, 홍선임(2002)은 갈등이 조직성과에 긍정적, 부정적인 영향을 모두 미칠 수 있음을 강조하며, 부정적 영향을 주는 갈등은 제거하고 긍정적 영향을 주는 갈등은 고무시켜 갈등이 건전하고 적절한 수준을 유지되도록 하는 것이 중요하다고 주장하였다.

이렇게 사회문화적 이슈로 관심 받고 있는 직장 내 갈등은 조직 구성원 뿐 아니라 조직 차원에서도 관리되고 조절되어야 하는 문제로 인식되는 만큼 그 현상에 대한 체계적인 이해와 해결을 도모할 수 있는 발전적인 시각이 중요하다고 볼 수 있다. 하지만 직장 내 갈등을 다룬 선행연구들은 대부분 갈등의 원인과 결과에 초점을 둔 단편적 연구를 수행해 왔으며 특히 갈등 유형에 대한 이해에 있어 과업과 관계적인 측면을 분리하여 그 관계를 별개로 확인한 접근방식을 주로 사용해 왔다. 하지만 이러한 관점은 관계중심적인 특성이 강하게 나타나는 한국문화에 그대로 적용되기에는 한계가 있으며, 특히 중복 및 순환되어 나타날 수 있는 갈등양상을 포괄적으로 설명하기 어렵다. 게다가 주로 양적연구로 진행되어 온 연구들은 해당 연구의 관심변인들만을 선택적으로 측정하거나 조작함으로써 실제 현상을 이해하는 데 전체적인 맥락을 고려하지 못한다는 제한점도 가질 수 있다.

따라서 본 연구는 직장 내 갈등을 경험하는 조직 구성원들이 갈등으로 인해 어떤 물리적, 심리적 현상을 경험하고 있는지, 그리고 그러한 경험에 영향을 주는 다양한 변인들과, 이

로 인한 발생하는 결과들에 대해 포괄적으로 이해해 보고자 하였다.

### 직장 내 갈등

갈등에 대한 정의는 연구자들마다 다르지만 많은 연구에서 갈등이란 '다른 누군가가 개인의 목표 지향적 과정을 방해한다는 지각이나 양립할 수 없는 행동으로 인해 나타나는 원칙과 열망의 충돌'로 공통 정의하고 있다(Pondy, 1967; Schmidt & Kogan, 1972; Thomas, 1992; Tjosvold, 1998; Wall & Callister, 1995; De Dreu, 2011에서 재인용). 그리고 그 중에서도 사회적 갈등(social conflict)은 개인이나 그룹이 가치 있는 결과 창출을 위해 서로에게 의지하는 상황 또는 그들의 독립적인 행동이 다른 상대의 가치 있는 결과를 박탈하는 상황에 주로 발생한다고 하였다(De Dreu, 2010).

일반적으로 조직에서 주목하는 사회적 갈등은 과업 갈등(task conflict)과 관계 갈등(relational conflict)으로 구분된다(Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Bendersky, 2003). 과업 갈등은 예산 및 책임과 같이 업무와 관련된 자원의 실제적 또는 예상되는 박탈과 관련된다. 한편, 관계 갈등은 업무와 관련되지 않은 자원, 신념, 태도와 관련된 실제적이거나 예상되는 박탈과 관련된다(De Dreu, 2011). Shaw, Zhu, Duffy, Scott, Shin 및 Susanto(2011)의 연구에서는 과업 갈등을 업무 요소와 관련된 아이디어, 의견, 관점의 차이로 보았고, 관계 갈등을 신념, 가치, 습관, 성격과 같은 문제와 관련되어 나타나는 긴장, 짜증, 의견충돌, 불일치로 정의하였다. Shaw 등의 정의는 De Dreu (2011)가 갈등의 개념을 박탈이 수반될 수 있는 상황으로 정의한 것에 비해 현상과 함께

나타나는 감정 등 더욱 광범위한 범주를 포함하는 것으로 보인다. Jehn(1995)도 갈등을 정의함에 있어 과업이 수행되는 내용에 대해 인지적으로 불일치하는 것을 과업 갈등으로, 대인 관계적 차이로 인해 정서적 요소를 포함하는 감정적 긴장이나 마찰을 경험하는 것을 관계 갈등으로 보았다. 그리고 관계 갈등은 대체적으로 긴장, 증오, 성가심, 좌절, 짜증과 같은 부정적인 감정을 포함하며, 업무상 일어나는 의견 차이가 아니라 상대방의 특성 차이로 인한 대인 간 불일치의 발생이라고 설명하였다. 이 밖에 Verela, Burke 및 Landis(2008: Shaw et al., 2011에서 재인용)는 관계 갈등이 부정적인 긴장, 감정, 관계적 마찰을 포함하기 때문에 감정적(emotional) 또는 정서적(affective) 갈등이라고도 지칭하였다.

과업 갈등과 관계 갈등 외에 Jehn과 Mannix (2001)는 절차 갈등(process conflict)이라는 개념을 추가하며 업무 단위에서 이루어지는 계획 및 대표성과 연관되는 갈등을 구분하였다. 하지만 과업 갈등과 절차 갈등은 개념적으로 중복되며 두 변인 간 강한 내적상관을 갖기 때문에(Klein, 2007: Shaw 등, 2011에서 재인용), Shaw 등의 연구를 비롯한 많은 연구들이 절차 갈등을 과업갈등에 포함된 개념으로 보고 연구를 수행하였다.

본 연구에서는 과업갈등을 업무와 관련된 유형, 무형의 자원에 대하여 인지적 불일치를 경험하는 상황으로, 관계갈등은 개인적 특성 차로 인해 대인 관계적 차원에서 발생하는 정서적 요소를 포함하는 불일치 상황이라고 정리하였다. 그리고 두 가지 갈등 유형의 발현 양상을 중심으로 직장 내 갈등 현상을 이해해 보고자 하였다.

### 갈등의 원인과 결과

De Dreu(2011)는 조직 내 갈등이 발생하는 원인을 크게 세 가지로 구분하였다. 그 첫 번째는 업무의 상호의존적 특성과 관련된다. 예를 들어 조직 내 개인의 이익추구가 다른 개인이나 집단의 이익 박탈로 이어지는 경우, 이는 갈등으로 연결될 수 있으며, 이러한 박탈은 업무 간 상호의존성이 높은 경우 더 강한 영향력을 미칠 수 있다. 두 번째로 공정성과 평등의 위배 상황에서 갈등이 발생하는데, 사람들이 함께 일하고, 업무를 대표하고, 의사결정을 하는 방식은 분배적 또는 절차적 공정성을 위배할 수 있기 때문이다. Barclay, Skarlicki와 Pugh(2005)는 불공평성의 지각이 수치심, 화, 적대감을 야기하며 이는 보복행위로 이어질 수 있음을 확인하였는데, 이 또한 불공정함의 인식이 조직 내 갈등으로 이어질 수 있음을 의미한다. 세 번째는 조직 내 하위집단의 동일시에 의해 갈등이 유발될 수 있다. 조직 내의 개인들은 다양한 구성원들 사이에서 특정 하위 집단과 동일시하게 되고, 이러한 과정에서 하위 집단의 구성원들 간에 상대 집단을 비하하고 타 집단 구성원들의 정체성을 위협하는 경우 갈등으로 확산될 수 있다.

이와 유사하게 다수의 목표 상충, 자원의 배분, 지위의 불일치, 지각의 차이, 등도 조직 내 갈등의 요인으로 제시되었다(천만봉, 2008). 김지혜와 탁진국(2010)은 갈등의 선행변인으로 상황변인과 개인차 변인을 함께 제시하였는데 개인의 성공이 집단 구성원의 성공과 연관된다고 보는 촉진적 상호의존성이 클수록 과업 갈등을 높게 지각하는 결과를 나타냈다. 그리고 조직 구성원들의 가치 차이가 큰 경우, 사회적 관계에서 자신이 이용당할까봐 두려워하

는 경향성이 큰 경우에는 관계 갈등을 높게 지각한 반면 개인의 타인의 관점을 수용할 수 있는 능력이 큰 경우에는 관계갈등을 적게 지각하는 결과를 보였다. 또 다른 연구로 성양경과 김명언(2006)은 업무처리방식의 차이가 과업 갈등을 야기하고, 구성원 간의 성격차이가 관계 갈등을 야기한다는 모형을 조절변인과 함께 검증함으로써 갈등의 선행변인에 대한 이론적 틀을 뒷받침하였다.

한편, 갈등은 개인의 안녕이나 조직의 성과에 직접적인 영향을 줄 수 있다는 점에서 갈등의 결과를 살펴보는 것도 중요하다. 선행연구들에 따르면, 조직 내 갈등이 영향을 미치는 결과를 다음과 같이 네 가지 범주로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 갈등은 조직 구성원의 웰빙과 건강에 영향을 미칠 수 있다. Spector와 Jex(1998)는 13개 관련 연구에 대한 메타분석을 통해 직장에서의 갈등과 심신 문제(psychosomatic complaints)의 정적 상관을 확인하였고, Specor, Chen과 O'Connell(2000)도 직장에서의 갈등이 불안 및 불만과 연관됨을 보여주었다(De Dreu, 2011에서 재인용). 또한 지속적인 갈등은 알코올, 불면증 등의 행동을 강화시켜 신체적, 심리적 웰빙을 간접적으로 손상시키는 것으로 알려졌다(Danna & Griffin, 1999).

둘째로, 갈등은 직무태도와 직무행동에 영향을 주는 것을 알려졌다. 즉, 갈등은 개인의 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등에 영향을 주고 이는 결과적으로 결근, 파괴행동, 도둑질, 이직으로 연결될 수도 있다(이준호, 박지환, 2011; 전무경 등, 2006; Robinson & Bennett, 1995; De Dreu, 2011에서 재인용). 또한 관계갈등이 조직원들의 지식공유행동 및 조직시민행동과 부적으로 연관된다는 보고도 있다(Lu,

Zhou, & Leung, 2011).

셋째, 직장에서의 갈등은 그룹의 의사결정과 팀 수행에도 영향을 미칠 수 있다. 우선 관계갈등은 팀 몰입과 팀 만족에 유의미한 부정적 영향을 미치고, 결국에는 팀의 성과까지 감소시키는 역할을 하는 것으로 나타났다(강규산 & 탁진국, 2011). 그러나 이와 반대로 특별한 경우에는 과업갈등이 팀 수행을 높일 수 있는 것으로 알려졌다. 예를 들어, De Dreu와 Weingart(2003)는 팀 수준에서 과업 갈등과 관계 갈등이 팀 수행과 구성원들의 만족에 미치는 영향력을 검증한 결과, 복잡한 업무에서 과업갈등이 발생한 경우에 팀 수행이 더 높다는 것을 발견하였다.

마지막으로, 갈등은 학습과 창의력에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다. 연구자들은 갈등이 확산적 사고(Nemeth, 1986)와 인지적 발달(Levine, Resnick, & Higgins, 1993)을 촉진한다고 주장하였는데, 이는 갈등이 상황판단의 필요성을 야기하고, 자신의 입장에 대한 명확화 및 타인 입장과의 조화를 위한 인지적 활성화를 촉구하기 때문이라고 하였다(De Dreu, 2011에서 재인용). 또한 Roseth, Johnson 및 Johnson(2008)의 메타분석 연구도 갈등이 학생들의 학습과 현실에 대한 더 나은 통찰에 긍정적인 영향을 줌을 확인함으로써 갈등의 긍정적인 효과를 보여주었다.

이처럼 갈등은 다양한 결과로 이어질 수 있지만 일반적으로 과업갈등과 관계갈등을 구분한 연구결과들은 과업갈등의 긍정적 효과, 관계갈등의 부정적 효과에 관심을 갖고 있는데(예: De Dreu & Weingart, 2003; De Wit, Greer, & Jehn, 2012), 그 이유는 과업갈등과 관계갈등 상황에서 이루어지는 인지과정 및 행동에 비추어 설명할 수 있다.

우선 과업갈등의 효과는 다소 비일관적이기는 하지만 주로 긍정적인 것으로 나타났다. Jehn과 Bendersky(2003)에 의하면, 과업갈등의 발생상황은 개인의 의욕과 노력을 끌어올리고 업무집중도와 함께 다양한 인지적 과정을 촉진시킨다. 또한 집단 차원에서는 다양한 의견과 해석의 증가, 비판적 평가와 대안모색 증가, 의사소통과 정보공유를 통한 문제규명 노력을 높임으로써 문제해결의 증가를 가져올 수 있다. 물론 과업갈등의 발생이 개인의 걱정과 긴장을 증가시키고(Jehn & Bendersky, 2003), 조직문화나 업무특성에 따라 긍정적인 효과가 나타나지 않는 연구결과(예: Guerra, Martinez, Munduate, & Medina, 2005)도 있지만 많은 연구들은 과업갈등이 개인과 팀에 미치는 긍정적 영향력에 초점을 맞추고 심지어 과업갈등의 필요성을 제기하기도 한다.

반면 관계갈등은 일반적으로 개인의 시간과 에너지를 소모시키고 인지과정의 한계와 몰입의 저하를 야기한다. 이에 따라 새로운 정보 탐색 능력이 저하되는 부정적 영향력을 가진다. 그룹 차원에서도 협력의지, 의사소통 및 상호이해를 감소시킬 뿐만 아니라 정보탐색의 저하, 집단의 와해와 보복심리까지 높이는 결과를 가져올 수 있다(Jehn & Bendersky, 2003). 이렇듯 관계갈등이 부정적인 결과로 이어지는 원인은 관계갈등이 정서적 측면의 요소를 포함하고 있다는 점에서 이해해 볼 수 있다. 부정적인 정서나 상호작용이 팀 멤버들 간에 만연해 있는 경우에는 구성원들의 사고가 편협해지고 선택적으로 변할뿐더러(Varner & Ellis, 1998), 새로운 제안, 정보통합에 어려움을 느끼고(Mather, 2009), 관련된 정보를 무시하는 경향(Esterbrook, 1959)도 나타난다(Shaw et al., 2011에서 재인용). Janssen, Van De Vlier 및

Veenstra(1999)도 관계 갈등이 정서적인 요소를 포함하고 있기 때문에 강한 적대적 편견이 생기거나, 업무와 관련된 제안에 대해서도 적절히 고려되지 않을 뿐 아니라 적대감을 발생시킬 수 있다고 하였다. 즉, 높은 수준의 관계 갈등은 팀 멤버들로 하여금 업무와 관련된 제안이나 대안책의 제시를 하는 상황에서도 상대의 동기를 나쁜 방향으로 추측하게 만들 수 있다(Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004). De Dreu(2011)나 Roseth 등(2008)의 연구에서 협동적이고 친사회적인 분위기가 형성되었을 때에는 갈등이 긍정적인 효과를 나타낼 수 있음을 보여주었듯이, 이와 반대로 관계 갈등을 지각하는 상황에서는 개인적인 안녕 뿐 아니라 이차적인 행동을 통하여 부정적인 결과가 야기될 것이라 추측된다. 또 다른 맥락에서 Simon과 Peterson(2000)은 관계 갈등 상황에 대해, 그룹 멤버들이 업무와 관련된 문제가 아니라 서로에 대해 초점을 맞추고 시간과 에너지를 소비함으로써 정보 처리 능력과 같은 업무수행을 제한한다고 설명하였다. 이렇듯 부정적 정서를 넘어 개인의 에너지를 업무 외적으로 소모시킨다는 점에서도 관계갈등은 부정적 결과를 가져올 수 있다.

이와 같이 직장 내 갈등에 대한 선행연구들은 갈등의 선행변인과, 유형, 그리고 결과들에 대한 유용한 지식과 시사점을 주지만, 여전히 한국사회의 직장 내 갈등을 이해하는 데는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 가장 큰 문제는 직장 내 갈등이라는 현상은 한국의 사회문화적 맥락에서 발생하는 것이기 때문에 이에 대한 이해가 필수적이나 정작 연구들은 그에 대한 고려가 부족하다는 것이다.

한국은 집단주의 문화로 알려져 있다. 집단주의 사회는 “관계중심적 인간관”, “상호의존

적 자기관”이 인간 이해의 지배적인 틀로 작용한다(조금호, 2007). 관계 중심적 인간관은 환경과 타인이 맺고 있는 관계가 행동의 원천이 되며, 상호의존적인 인간관은 집단을 구성하는 개인 간의 연계성 즉, 정서적 지지와 협동의 중요성을 낳는다. 예를 들면, ‘정’과 ‘우리성’은 이와 같은 특성을 잘 드러내는 문화적 심리이다. 이들은 한국인에게 심리적 안정감과 자기 가치를 느끼게 하며, 한국인의 대인관계를 이해하는 중요한 개념이 된다(최상진, 1993).

집단주의 사회에서는 집단 내의 조화와 화목을 도모하고 이를 저해하는 행동을 회피하기 위해 역할과 의무가 중요하다(조금호, 김지연, 최경순, 2009). 따라서 주변 사람들에 대한 관심과 배려 및 내집단 조화 추구가 사회 행동의 목표로 부각되며 이는 정서의 인지와 표현에 반영된다. 개인적인 감정과 욕구의 추구는 사회관계의 갈등을 야기하거나 조화를 해치기 쉽다고 여겨지므로 집단주의 사회에서는 솔직하고 적극적인 표현은 절제하고 가능하면 집단과 관계에 자신을 순응시키기 위한 억제와 양보를 반영한 정서 표현이 발달한다. 자신의 욕구나 감정을 통제하고 드러내지 않는 것이 집단의 조화를 유지하는 방편으로 자연스럽게 여겨지기 때문이다(Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1989).

이러한 배경에서 나타나는 직장 내 갈등의 양상은 서구에서의 연구결과를 바탕으로 한 기존 연구들의 관점과 차이를 보일 것으로 예상된다. 첫째, 기존 연구들에서는 직장 내 갈등을 과업갈등과 관계갈등으로 구분하여 다루고 있다(Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn & Bendersky, 2003). 직장에서의 관계와 사생활에서의 관계가 비교적 명확히 구

분되는 서구 문화에 비해 공적인 관계에서조차 사적인 인간관계의 틀이 적용되는 한국 문화(최상진, 박수현, 1990)에서는 관계갈등과 과업갈등의 구분이 명확하지 않을 수 있다. 둘째, 기존의 접근에서는 직장 내 갈등을 일회적인 것으로 간주하고 있다. 이러한 입장 역시 한국의 문화적 특수성에서 비롯된 차이를 보일 것이다. 집단 내 조화를 중시하기 때문에 받아들이기 힘든 조직문화나 상사의 지시를 쉽게 거부할 수 없게 되는 집단주의 문화의 속성(이중환, 2000)과 직장 내 구성원들이 서로 공유하는 역사성에 따라 사적 관계로 이어지는 한국적 인간관계의 특징으로 인해 한국에서의 직장 내 갈등은 일회적이 아닌 반복적인 형태를 띠 수 있다.

만약 현재 적용되고 있는 관점들을 그대로 채택한다면, 한국 고유의 사회문화적 맥락이 반영되지 못하게 되어 한국의 집단 내 갈등에 대한 통합적인 이해를 제한하게 될 것이다. 김지혜와 탁진국(2010)이 언급한 바와 같이, 갈등을 측정하는 척도의 일관되지 못한 상관 결과 및 척도의 불안정성 등은 이러한 사회문화적 맥락을 고려하지 않은 데서 오는 오차일 가능성이 크다. 따라서 한국적 맥락에서의 집단 내 갈등에 대한 전반적인 이해가 필요하며, 갈등의 원인 및 해결에 대한 논의는 그 이후에야 의미 있을 것이다.

기존 연구들에서는 대개 갈등의 원인과 결과를 둘러싼 특정 변인 간의 관계에 관심을 기울이고 있는데, 이러한 경향 역시 갈등의 발생, 진행, 해결로 이어지는 과정을 다루지 못할 뿐 아니라 그 과정 과정에 영향을 미치는 조건이나 요인을 발견하는 데에도 한계를 갖게 한다. 즉, 직장 내 갈등의 실질적인 측면을 반영하기 어렵다는 것이다. 따라서 본 연

구에서는 다각적인 관점에서 갈등의 발생원인과 진행과정을 탐색하고, 갈등 당사자들이 갈등에 대처하는 방식 및 갈등으로 야기되는 효과와 결과를 이해하기 위해 근거이론의 접근 방법을 채택하였다.

근거이론은 Glaser와 Strauss(1967)에 의해 제안되어 주로 간호학과 보건학을 중심으로 발전되어 온 질적 연구방법으로서, 일반인들이 그들의 경험을 어떻게 구조화하고 그것에 어떠한 의미를 부여하는지를 이해하기 위한 목적에서 개발되고 발전하여 왔다(Charmaz, 2000). 이러한 근거이론의 주된 목표는 가설의 실증적인 검증이 아니라 일반인들의 생활 경험에 근거한 일반인들의 주관적인 설명에 의해 이론을 만들어 내는 것이다(Bowers, 1990). 본 연구에서는, 직장 내 갈등의 맥락과 과정에 관한 선행연구가 부족한 상황에서 직장 내 갈등 경험의 과정을 전반적으로 이해하기 위해서 일반인의 경험으로부터 경험자의 입장으로 재구성된 경험의 의미와 과정을 도출할 수 있는 근거이론의 접근이 적합하다고 판단하였다.

특히, 한국의 사회문화적 맥락 내에서 갈등의 당사자들이 직접 체험하는 직장갈등 경험의 의미와 현상을 살펴보고 어떠한 경험과 상호작용을 통해 어떤 결과로 이어지는지를 탐색해 보고자 한다. 나아가 직장 내 갈등에 대한 경험적 이해를 통하여 실제 한국 직장에 적용가능한 시사점을 제시할 수 있기를 기대하였다. 이를 연구문제로 정리하면 다음과 같다.

**연구문제 1.** 한국문화의 맥락에서 직장 내 갈등의 발생 원인과 진행 과정을 파악한다.

**연구문제 2.** 직장 내 갈등의 결과와 갈등의

각 국면에 영향을 미치는 요인들을 탐색한다.

## 방 법

### 연구참여자

현재 직장생활을 하며 직장 내 갈등을 경험하는 11명의 직장인을 연구 대상으로 최종 선정하였다. 다양한 직종을 아우르기 위해 유사 직종을 가급적 배제하여 면접대상자를 선정하였으며 성별은 남자 6명, 여자 5명으로 구성되었다. 참여자의 연령은 만 29세부터 35세까지 분포되었고(평균연령 만 31.2세), 근속년수는 1년부터 10년까지(평균 근속년수 4.4년) 다양하게 나타났다. 면접 참여자들의 인적사항은 표 1과 같다.

### 심층면접

면접은 2013년 10월부터 2014년 3월까지 연

구자와 참여자의 1대 1 개별 면접으로 진행되었으며, 면접 장소는 참여자의 집이나 커피숍 등 참여자와 협의 후 조용하고 편하게 이야기할 수 있는 장소로 선정하였다. 면접 시작 전 참여자들에게 연구의 목적과 절차에 대해 충분히 설명하여 최대한 편하게 본인의 이야기를 할 수 있도록 하였다. 면접 소요시간은 개인당 50분에서 1시간 40분 정도였으며, 면접내용은 참여자의 동의를 구한 뒤 휴대용 녹음장치로 녹음되었다. 면접 종료 후 녹음 자료를 바탕으로 녹취록을 작성하였다.

면접은 반구조화 면접 방식으로 진행되었는데, 반구조화 면접은 연구하고자 하는 현상 또는 개념에 대해 최소한의 이론적 틀을 가정하고 중심개념의 비교나 세부적 과정을 이해하기 위해 실시하는 면접 방식이다(Mason, 1999). 연구자는 직장 내 갈등 경험에 대한 참여자의 경험을 자유롭게 이야기해달라는 질문을 시작으로 갈등을 경험한 상황과 그 당시의 행동, 감정, 그리고 그 상황에 영향을 끼친 여러 가지 정황들을 추가적으로 질문하였다. 또

표 1. 연구참여자의 인구학적 특성

NO.	성별	나이(만)	직업	직위	근속년수(년)
1	여	33	제약회사 약사	과장	9
2	여	31	사립대 조교	행정조교	2
3	여	31	중등교사	정교사	7
4	남	35	연구소 행정직원	선임관리원	10
5	남	33	식품제조업체 직원	대리	3
6	남	29	화장품연구소 직원	주임	4
7	여	31	도서관 사서	계약직원	2
8	남	30	대학병원 의사	수석전공의	5
9	남	30	방송국 CG감독	사원	2
10	남	30	증권사 사원	대리	3
11	여	30	입학사정관	전문계약직	1



한 갈등상황과 맥락, 상호작용 방식이나 결과를 변화시킬 수 있는 조건이나 요소들은 어떤 것이 있는지 등에 대하여 이론적 민감성을 갖고 다양한 관점에서 질문을 하며 자료를 수집하였다.

### 분석방법 및 절차

근거이론의 분석절차는 개방코딩(open coding), 축코딩(axial coding), 선택코딩(selective coding)으로 진행된다(Strauss & Corbin, 1998). 첫째, 개방코딩이란 자료에 대한 개념추출 및 범주화 과정으로 범주에 대한 속성과 차원을 발견하는 과정이다. 수집된 자료를 단어, 문장, 구절로 구분하여 면밀히 분석하고, 서로 유사하거나 의미상 관련되는 현상, 사건에 대해 하위범주로 묶은 후 이 범주의 공통속성을 추상화하여 하나의 범주를 생성한다. 둘째, 축코딩은 개방코딩으로 도출한 범주들 간의 관계를 새로운 방식으로 조합하는 과정이다. 축코딩은 중심현상과 관련 있거나 중심현상을 설명하는 구체적 범주를 통찰하여 그 관계를 분석하는 ‘패러다임 범주 분석’과, 시간의 경과에 따라 조건들이 현상에 영향을 미치고 결과에 도달하는 과정을 확인하는 ‘과정분석’이 있다. 패러다임 모형은 현상을 둘러싼 인과적 조건, 맥락적 조건, 중재적 조건, 그리고 작용/상호작용, 결과의 관계를 구성하는 범주분석으로 진행된다. 마지막으로, 선택코딩은 개방코딩 및 축코딩 과정을 통해 도출된 핵심범주를 밝히고 핵심범주를 중심으로 다른 범주들을 통합하고 정교화하는 과정으로 이루어진다. 선택코딩에서는 본 연구가 무엇에 관한 것인지 설명하는 핵심단어들의 응축된 표현인 핵심범주를 결정하는 ‘핵심범주의 발견’과 핵심범주

를 통한 개념의 통합을 촉진하기 위한 ‘이야기 윤곽 기술’, 그리고 본격적 이론개발을 위해 핵심범주와 다른 범주들 사이 관계를 정형화하고 진술하는 ‘가설적 정형화 및 관계진술’ 절차 등의 방법을 사용한다. 본 연구에서는 주제로 선정한 현상의 특성과 집단 내 갈등경험에 대한 전반적 밑그림을 제시한다는 연구의 목적을 고려하여 축코딩에서의 과정분석과 선택코딩에서의 이야기 윤곽 및 가설적 정형화 관련 분석은 제외하였다.

자료의 평정은 다음과 같은 방식으로 이루어졌다. 면접으로 얻어진 자료를 바탕으로 연구자와 박사과정 학생 2인이 1차 개방코딩을 완료하였으며, 그 결과를 다수의 질적 연구를 진행한 바 있는 공동연구자가 재평정 하였다. 축코딩은 연구자와 공동연구자가 평정자 간의 견교환을 통해 일치도를 확인하고, 추가로 또 다른 공동연구자가 확인하는 절차를 거쳤다. 이러한 과정을 통하여 연구의 신뢰도와 타당도를 확보하였고, 자료 해석 과정에서도 중립성 확보를 위해 평정자의 의견을 최대한 배제하고 자료에 드러난 실제에 충실하고자 하였다.

## 결 과

### 개방코딩 및 축코딩

개방코딩을 통해 102개의 개념, 63개의 하위범주와 32개의 범주가 도출되었다. 개방코딩의 내용을 바탕으로 축코딩을 실시하였고, 개방코딩 및 축코딩의 결과를 표 2부터 표 7까지 제시하였다.

**인과적 조건**

인과적 조건(causal conditions)은 어떤 현상이 발생하거나 발전하도록 이끄는 사건이나 일들로 구성되며, ‘왜 그 현상이 발생 하였는가’라는 질문에 대한 답이다(Strauss & Corbin, 1998). 본 연구에서는 인과적 조건, 즉, 직장 내의 갈등을 촉발하는 원인으로 갈등 “상대의 업무방식”을 도출하였다.

상대의 업무방식은 ‘업무 태도’와 ‘부당한 업무 지시’으로 나눌 수 있는데, 업무 태도에는 ‘태만한 업무태도(업무 태만)’, ‘부실한 업무수행’ 등이 포함되었고, 부당한 업무지시에는 갈등 당사자의 업무 내용을 지적하는 ‘업무 지적’과 당사자의 업무를 박탈하는 ‘업무 박탈’, 그리고 불합리한 업무를 요구하거나 부

당하게 업무를 지시하는 ‘불공정한 지시’가 나타났다(표 2 참조).

**업무 태도(업무 태만)**

(사례 1) 다른 매니저들은 일을 열심히 하려고 노력을 하고 과거에 했던 것들에서 발전되는 모습을 보이는데 우리 매니저만 유독.. 아기를 갖고 싶으니까 항상 그런 것들에만 집중하는 거예요. 회사에서 매일 아마존 직구 같은 거 하고, 병원 간다고 일찍 나가고, 애기가 아프다고 일찍 가고..

**부당한 업무 지시(업무 박탈)**

(사례 2) 모든 실무적인 업무를 제가 다

표 2. 인과적 조건

인과적 조건	범 주	하위 범주	개 념
상대의 업무방식	업무 태도	업무 태만	업무에 태만함/소극적임
			개인적인 업무를 처리함
		부실한 업무 수행	업무 내용이 부실함
			업무를 실수함
			지시를 이행하지 않음
	부당한 업무 지시	업무 지적	업무 속지가 안 됨
			업무에 의문을 제기함
		업무 박탈	업무 내용을 지적함
			업무에 대해 면박을 줌
			업무 권한을 주지 않음
불공정한 지시	불합리한 지시	업무를 모두 가져감	
		불합리한 업무를 요구함	
			업무 배정이 불공평함
			기준 없이 업무를 지시함

맡아서 했었죠. 근데 C 선생님이 들어오시면서 제 실무적인 일들을 다 가져가신 거죠. 전 솔직히 서류정리 같은 것만 하게 되었고 C 선생님이 모든 업무를 가져가신 거죠. 그러다보니 거의 2년 동안 제가 실무적인 걸 다 담당하다가 갑작스럽게 새로운 상사가 오면서 제 일을 다 가져가버리니까 저는 공중에 붕 떠버린 느낌이었죠.

주목할 만한 사실은 첫째, 갈등 당사자들이 지각하는 직장 내 갈등을 직접 촉발하는 인과 조건은 과업, 즉 업무와 관련된 내용들이라는 것이다. 이는 직장 내 갈등을 과업갈등과 관계갈등으로 구분하고 있는 기존의 관점에 배치된다. 또 하나의 특징은 업무에 관련해서 촉발된 갈등은 상대방과의 안 좋은 관계가 업무적으로 표출된 것일 수도 있고 상대방의 업무 방식에서 비롯된 갈등이 관계의 악화로 이어지는 경우도 있었지만, 어느 경우에도 관계 갈등을 포함하는 양상으로 나타났다.

**현상**

현상(phenomena)은 '여기서 무엇이 진행되고 있는가'를 나타내는 것으로, 일련의 작용/상호 작용 전략에 의해 조절되는 중심적인 사건이다(Strauss & Corbin, 1998). 본 연구의 중심현상은 갈등이 발생했을 때 느끼는 감정인 '부정적 정서'로 나타났다(표 3 참조). 갈등으로 인한 부정적 정서는 크게 '자기초점적 정서'와 '외부초점적 정서'로 나눌 수 있다. 자기초점적 정서는 대상과의 갈등으로 인해 상한 감정들('상처받은 느낌')과 '불쾌감'을 포함하며, 외부초점적 정서는 분노와 원망, 실망 등 갈등을 유발한 대상에 대한 '대상초점적 정서'와 '민망함' 같은 제 3자를 비롯한 상황과 관련된 맥락초점적 정서를 포함된다.

**자기초점적 정서(상처받은 느낌)**

(사례 4) 일단 나도 자존심이 센 사람인데 업무적으로 한번 꺾인 상황에서 업무는 어차피 어쩔 수 없다는 생각이 들지만 다

표 3. 현상

현상	범 주	하위 범주	개 념
부정적 정서	자기초점적 정서	상처받은 느낌	감정이 상함
			자존심 상함
		기분이 나쁨	
	외부초점적 정서	불쾌감	짜증남
			허무함
		대상초점적 정서	화남
대상초점적 정서	대상초점적 정서	원망스러움	
		서운함/실망	
		맥락초점적 정서	민망함

른 사람 앞에서 망신당하는 느낌이 드니까. 나를 무시하는구나.

**외부초점적 정서(대상초점적 정서)**

(사례 7) 사실 저는 그때 여자선생님한테 실망을 (했어요). 서운도 하고. 두 분이 그렇게 되어서 트러블이 있었던 건데 맞장구쳤던 내 이름까지 언급하면서 나를 중간에 끼워 넣으면서 자신을 합리화시키는 (것 같아서). “애도 그렇게 생각했다더라.”라고 하신 거에 대해서는 저는 좀 서운하고 실망스럽고...

**맥락적 조건**

맥락적 조건(contextual conditions)은 어떤 현상에 대한 인과적 조건들의 영향을 강화 혹은 약화시키는 조건들로, 작용/상호작용 전략에 영향을 미쳐서 ‘왜 현상이 지속되는가’를 설명하는데 도움이 된다(Strauss & Corbin, 1998).

본 연구의 맥락적 조건, 즉 갈등이 더 크거나 작게, 혹은 심각하거나 덜 심각하게 발현되는 조건은 첫째로 조직/업무 특성과 상황을 포함하는 ‘상황특성’, 둘째 대상의 개인적/업무적/관계적 특성인 ‘대상 특성’, 셋째, 갈등 당사자의 성격 혹은 업무방식, 상황을 의미하는 ‘당사자 특성’ 마지막으로 양자 간의 관계를

표 4. 맥락적 조건

맥락적 조건	범 주	하위범주	개 념 (예시)
상황 특성	조직/업무 특성	직장의 상황	최근 조직이 커짐
		업무 특성	신속한 의사결정이 필요함
		조직 문화	문화가 폐쇄적임
		구성원 특성	연령대가 높음
	업무 상황	갈등 당시의 업무상황	주관 부서가 타 부서임
대상 특성	대상의 개인적 특성	대상의 개인적 상황	임신, 출산계획이 있었음
		대상의 성격	성격이 다혈질임
		대상의 인구통계적 특성	연령이 젊은 편임
		대상의 업무적 특성	전문성이 떨어짐
	대상의 업무방식	늘 보고받기를 원함	
	대상의 관계적 특성	대상의 직장 내 대인관계	부서 사람들과 결끄러움
당사자 특성	당사자의 개인적 특성	당사자의 성격	의욕적임
		당사자의 업무방식	최선을 다해 일함
		당사자의 개인적 상황	팀에서 가장 막내임
상호성	대상과의 관계	관계의 역사성	오랫동안 같이 근무함
		직장 내 역할구분	동료에서 매니저가 됨

의미하는 ‘상호성’ 네 가지로 구분되었다(표 4 참조).

**상황 특성(업무 특성)**

(사례 8) 병원이라는 환자의 생명을 다루는 특수한 상황에서 긴박하게 디시전메이킹이 이루어진다면 환자의 상태를 좌우하는 그런 상황들이 많기 때문에 직장 안에서의 과 분위기가 상하관계로 나타나고 있고, 그래서 윗사람이 아랫사람을 대하는 데 있어서는 위계적인 면이 있고, 윗사람은 아랫사람에게 오더를 하면 아랫사람은 무조건 수행을 해야 하는..

**대상 특성(대상의 개인적 특성)**

(사례 5) 좀 공주병 스타일이 있고, 본인이 일을 하려고 안하고, 남에게 미루는 형식으로 하는 것도 심하고.. 내가 할 일을 해야 되는데 내가 하는 게 아니라 남에게 조언을 얻어서 자기 것처럼 얘기해버리니까..

**당사자 특성(당사자의 개인적 특성)**

(사례 4) 저도 욕심이 한창 넘쳤을 때고, 업무에 대한 욕심이 굉장히 많았던 것 같아요. 저도 욕심이 많았고, 또 성향도 굉장히.. 분노조절이 좀 약하고 그런 상황이었는데..

**상호성(대상과의 관계의 역사성)**

(사례 1) 사실 나랑 오랫동안 일을 같이

했기 때문에 친한 사이이긴 한데 가끔 상하관계가 분명한 일을 할 때는 상황을 좀 짜증스럽게 만드는 그런 게 있어요. (중략) 매니저가 처음부터 매니저가 아니었고 처음에는 동료였다가 매니저가 된 거지. 동료라기보다는 나보다는 경력 많은 선배였는데 매니저가 되니까 친한 관계를 끊을 수도 없고, 그렇다고 정확하게 딱 칼같이 매니저처럼 할 수도 없고.. 그러니까 애매하게 동료와 선배와 매니저의 관계를 계속 유지해 나가다 보니까 이 매니저도 내 눈치를 많이 보고..

직장 내 갈등은 공식 관계에 바탕을 두고 있는 만큼 다양한 조건들에 의해서 영향받는다. 갈등을 유발할 수 있는 원인이 동일하다고 해도 당사자들이 속한 직장의 조직문화나 업무의 특성, 상대방과의 관계, 당사자들의 지위 차이 등에 의해 다양한 양상으로 나타날 수 있다. 특히 조직문화가 경직되어 있거나 업무의 성격이 구성원들 간의 상호작용이 적은 경우, 갈등 상대방과의 관계가 수직적이거나 상대방과 사적인 관계로 연결되어 있을 때 등에서, 갈등은 외적으로 표현되기보다는 갈등 당사자의 개인적 경험으로 그치게 되는 경우가 많다.

**작용/상호작용 전략**

작용/상호작용 전략(action/interaction)은 현상을 다루고 조절하는데 쓰인다. 즉, 현상에 대처하거나 현상을 조절하기 위해 취해지는 의도적인 행위를 말한다(Strauss & Corbin, 1998). 본 연구에서의 작용/상호작용 전략은 갈등 및 갈등으로 인한 불쾌한 감정을 조절하기 위한

표 5. 작용/상호작용전략

작용/상호작용전략	범주	하위범주	개념
갈등 회피하기	회피하기	참음	업무에만 집중함 안으로 삭이고 넘어감
		관계 유지	걸으려는 잘 지냄 눈치를 봄
	방관하기	무행동	아무것도 하지 않음
		반발함	그 자리에서 반발함
감정 표출하기	직접 표출하기	감정 토로	서운함을 표출함 화냄
		제3자에게 토로	동료와 대화함 선배 혹은 멘토와 대화함
	간접 표출하기	개인적 해소	음주, 여행 등으로 풀
		관계 개선 시도	해명 혹은 사과함 화해를 요청함
해결 노력하기	적극적 해결노력	사안에 대한 대화	갈등 당사자와 대화함 우회적으로 이야기함 중재자의 입장에서 설득함
		중재 요청	상부에 보고함 상부에 조치를 요청함
	간접적 해결노력	외부의 개입	인사 이동 부서 변경

전략을 의미하며, ‘갈등 회피하기’, ‘감정 표출하기’, 및 ‘해결 노력’으로 요약할 수 있다(표 5 참조). 이러한 양상과 관련된 특징은 논의 부분에서 다시 언급하였다.

**갈등 회피하기(회피하기)**

(사례 7) 그냥 그 자리를 회피하고 싶은, 그 자리를. 뭔가 문제가 일어날 것 같으면 그 자리를 떠서 그 자리에 없는.. 그런 상

황이었으면 좋겠다는 생각을 해서 내가 이 자리에 있을 때 뭔가 문제가 안 생겼으면 하는 생각은 있어서.. 문제가 터질 것 같은 기미가 있으면 자리를 피하려 하기도 하는 거 같아요.

**감정 표출하기(직접 표출하기)**

(사례 3) 그래서 내가 그때 정말 그 자리에서 화가 치밀어서 나는 못하겠다. 마

음대로 하시라고 경시대회 하든 말든 신경 안 쓰고 (지금 하는) 이것만 하겠다고 애길 했어요.

**해결 노력(적극적 해결노력)**

(사례 10) 나도 똑같이 얘기할 필요는 없다고 생각이 들어서 많이 편을 들어줬어요. 오히려... 나도 영업팀에서 안 혼나는 게 아니고.. 공감을 많이 해줬던 거 같아요. 그 당시에는. 역으로 공감을 많이 해줬고.. 잘 하라는 의미로 받아들여서 하는 게 좋을 거 같다. 이런 식으로 얘기를 했죠.

**해결 노력(간접적 해결노력)**

(사례 5) 첫 번째는 술로 잊으려고 했죠. 술 외에는 운동이나 여행. 근데 술은 악화시키고, 운동은 몸을 힘들게 하고, 여행이 제일 좋은 것 같아요. 심신을 안정시킬 수 있으니까..

작용/상호작용 전략은 갈등으로 인한 부정적 정서에 대처하기 위한 전략이라 볼 수 있다. 인터뷰 결과 주목할 만한 부분은, 갈등의 직접적 해결보다는 회피나 감정표출 같은 개인적 해결의 측면이 두드러진다는 것이다. 갈등을 해결하기 위한 노력 역시도 개인의 성격 등에 의존하는 경우가 많았으며, 그마저도 어느 정도의 시간이 지난 뒤에 화해가 이루어지는 경향을 보였다. 갈등이 비교적 신속히 해결되는 경우는 제3자 혹은 조직 차원의 중재가 개입하는 때였으나 중재자가 제 역할을 하지 못할 경우 갈등은 오히려 증폭되거나 심화되는 양상을 보였다.

**중재적 조건**

중재적 조건(intervening conditions)은 주어진 상황 또는 맥락적 조건에서 취해지는 작용/상호작용의 전략을 조절하는 작용을 한다(Strauss & Corbin, 1998). 본 연구에서 중재적 조건은 갈등과 갈등으로 인한 부정적 감정을 해결하기 위한 전략들을 조절하는 조건들을 의미하며, 갈등에 관여된 사람들 사이의 ‘관계’, 갈등을 경험하고 있는 당사자의 개인적 특성인 ‘당사자 특성’, 3자의 ‘중재여부’, 마지막으로 ‘조직 및 업무의 특성’이 도출되었다(표 6 참조).

**관계(갈등 대상과의 관계)**

(사례 1) 항상 굴곡이 있어. 근데 그건 그냥 한바탕 욱으로 풀고 끝나는 일이지. 그렇다고 매니저랑 내가 크게 싸우는 것도 아니고 내가 크게 공격받는 것도 아니고, 매니저도 내 성향을 잘 알기 때문에 나한테는 다른 사람에게 하는 것처럼 막 푸쉬하거나 쪼거나 그러지는 않거든. 그런 면에서 또 이해해주니까 고맙기는 하지만 일을 하는 사람이라는 것을 놓고 봤을 때는 짜증나는 거지.

**중재 여부(중재자의 역할)**

(사례 4) 일단 주변에서 중재 노력을 많이 했어요. 근데 가운데 계시던 중재하시던 분이 팀장님보다 연세가 많아요. 그러다보니까 그분도 그걸 좀 어려워했어요. 왜냐면 자기가 얘기하면 팀장이 자기보다 어리기 때문에 좀 훈계하는 느낌을 받을

표 6. 중재적 조건

중재적 조건	범주	하위범주	개념
관계	갈등 대상과의 관계	관계의 역사성	대상을 잘 알고 있음
		직장 내 역할 구분	관계와 역할이 상충함
관계	갈등 당사자들 사이의 관계 (본인이 갈등 당사자가 아닌 경우)	기존 갈등이 존재함*	-
당사자 특성	당사자의 개인적 특성	당사자의 성격	남에게 맞추는 성격임
		당사자의 업무방식	성향에 따라 업무방식이 다름
중재 여부	중재자의 역할	중재자가 중재함	사과를 독려함 중재 역할을 함
		중재자가 중재역할 못함	중재할 사람이 없음 상사가 방관함
			중재했으나 갈등을 악화시킴
조직/업무 특성	조직 특성	조직의 문제	조직 문제로 이직을 고려함
		조직 문화	조직 내 파벌이 있음 의견개진 가능성 여부
		구성원 특성	직원 간 연령차이가 큼
	업무 특성	긴장이 필요한 업무	- (예, 의사)
		업무의 독립성 여부	- (예, 연구원, 교사)

것 같다. 그래서 중재 노력을 하긴 했는데 실제로 얘기를 잘 전달 못한 것 같고. 술자리를 마련하겠다 하면서도 마련하지 않은 것 같고. 사석 자리를 아예 마련해보지 못하고 나온 것 같아요.

**조직/업무 특성(조직 특성)**

(사례 7) 이 기관의 정규직 선생님들이 워낙 다 같이 근무한 지 20년-30년씩 되다 보니까 너무 서로 잘 알고, 속속들이 가족

들까지.. 그러다보니까 너무 허물없이 지내는 것도 있고, 눈감아 주는 것도 있고.. 약간 여자선생님들끼리는 언니언니하는 것도 있다 보니까 그런 거 같아요.

직장 내 갈등 경험에서 작용/상호작용 전략을 조절하는 중재적 조건은 맥락적 조건과 궤를 같이 한다. 두드러지는 부분은 중재의 여부이다. 공적 관계에서의 표현규칙과 조직 내의 관계라는 특수성 때문에 갈등 당사자들은 상대방과의 갈등 해결에 적극적이지 않은 것



으로 보인다. 그 결과 직장 내 갈등은 개인적 어진다. 따라서 갈등 상황에서 제3자의 중재  
으로 풀어야 할 과제로 남게 되며, 이는 갈등 여부는 갈등의 진행양상에 중요한 영향을 미  
요인의 상존과 갈등의 지속이라는 결과로 이 친다.

표 7. 결과

결과	범주	하위범주	개념
갈등의 지속 및 심화	부정적 결과	부정적 감정	스트레스 받음
			답답함
			기분 나쁨
		감정 소모	눈치 봄
			노이로제 걸림
			관계가 불편해짐
	관계 악화	대화가 단절됨	
		감정적 대립이 발생함	
		조직 분위기가 안좋아짐	
	분위기 악화	팀 화합이 어려움	
		업무가 과중됨	
		업무에 차질이 발생함	
부정적 작용/ 상호작용	회피	내 업무에만 충실함	
	제3자에게 토로	신경쓰지 않음	
	개인적 해소	대화로 스트레스 해소	
인사 변경	이직/이직고려	이직고려	이직을 고민함
		이직	이직함(동료 사례)
	사직	사직	사직함(동료 사례)
	인사 이동	인사 이동	상사가 교체됨
긍정적 효과	갈등 완화	대상과 관계 개선	사과하고 마음이 편해짐
			상대의 마음이 이해됨
	업무에 집중	업무수행 향상	사고발생률 감소
			업무의 시야가 넓어짐
분위기 개선	탄력성 높아짐	쉽게 상처받지 않게 됨	
	조직 분위기 개선	조직의 분위기가 개선됨	

## 결과

결과(consequences)는 어떤 현상에 대처하거나 그 현상을 다루기 위하여 취해진 작용/상호작용 전략에 의해 의도적이거나 자연발생적으로 나타나는 것이다(Strauss & Corbin, 1998). 본 연구에서 도출된 직장갈등의 결과는 '갈등의 지속 및 심화', '인사 변경', '긍정적 효과'로 나타났다(표 7 참조).

### 갈등의 지속 및 심화(부정적 작용/상호작용)

(사례 9) 사실 냉정하게 얘기하자면 당사자들 간에 원만한 갈등 해결이 가장 중요하지. 그게 근본적인 거니까. 근데 나 같은 경우는 차선책을 찾은 거지. 당사자들과는 대화를 해봤지만 대화가 안된 거고.. (중략) 사실 나는 이게 좋은 방법이라고는 생각을 안해. 이건 내가 내 스스로 위안하는 거지 근본적으로 해결이 된 건 아니거든.

### 인사 변경(이직)

(사례 11) 이직의 케이스가 있었기 때문에 제가 들어왔고요. 근데 제가 들어왔을 때에도 약간 '그런 문제(기존 갈등)가 있었다' 라고 들었어요. 그리고 제가 있는 동안에도,, 개인상의 이유도 있었겠지만 정말 사무실의 분위기가 이렇게 안 좋았다라면.. 그 영향이 없었더라면 그만둘 의도가 있었더라도 미뤄졌을 사람도 있었던 것 같은데, 그 사람도 그만됐고..

## 긍정적 효과(업무에 집중)

(사례 8) 이 갈등으로 인해서 환자에게 실수할 것을 하나라도 줄일 수 있다면, 환자에게 해가 되는 결과로 이어질 수 있는 부분을 한번이라도 그 갈등으로 인해서 더 점검하게 되고 막을 수 있다면 그건.. (좋은 일이죠). 그런 갈등이 심하면 심할수록 환자를 한 번 더 체크하게 되고.. 그 환자에 대해서는 그게 더 이득일 수도 있죠. 이게 없으면 정말.. 더 사고가 많이 나고 문제가 생길 여지가 많을 수 있습니다.

직장갈등은 조직 및 업무 특수성, 갈등 대상과 당사자의 개인적 특수성, 상황요인 등으로 쉽게 해결되지 않는 양상을 보인다. 따라서 많은 경우에 갈등은 해결되지 않고 지속된다. 따라서 갈등에 대처하고 난 뒤에도 갈등의 부정적 결과들이 지속되고 갈등의 당사자는 다시 그러한 상황에 대처해야 하는 상황이 반복되는 것이다. 이러한 특징은 '갈등의 지속 및 심화'의 하위범주에 반영되었다. 한편, 갈등이 해결되는 경우는 중재자(대개 상사)의 적극적 개입이나 상부의 인사조치 등이 뒤따르는 경우이며, 갈등이 지속하면서도 긍정적인 결과로 이어지는 경우는 업무의 성격이 늘 긴장을 유지해야 하는 경우(본 연구에서는 의사)인 것으로 나타났다.

이렇게 각 조건별로 정리된 축 코딩의 결과를 패러다임 모형으로 나타내면 그림 1과 같다. 한편, 직장 내 갈등경험의 과정을 기술하는 과정분석은 갈등에 대한 대처의 유형에서 비롯된 갈등의 순환적 특성 때문에 시간적 흐름을 갖는 단계로 구분하기 어렵다고 판단하

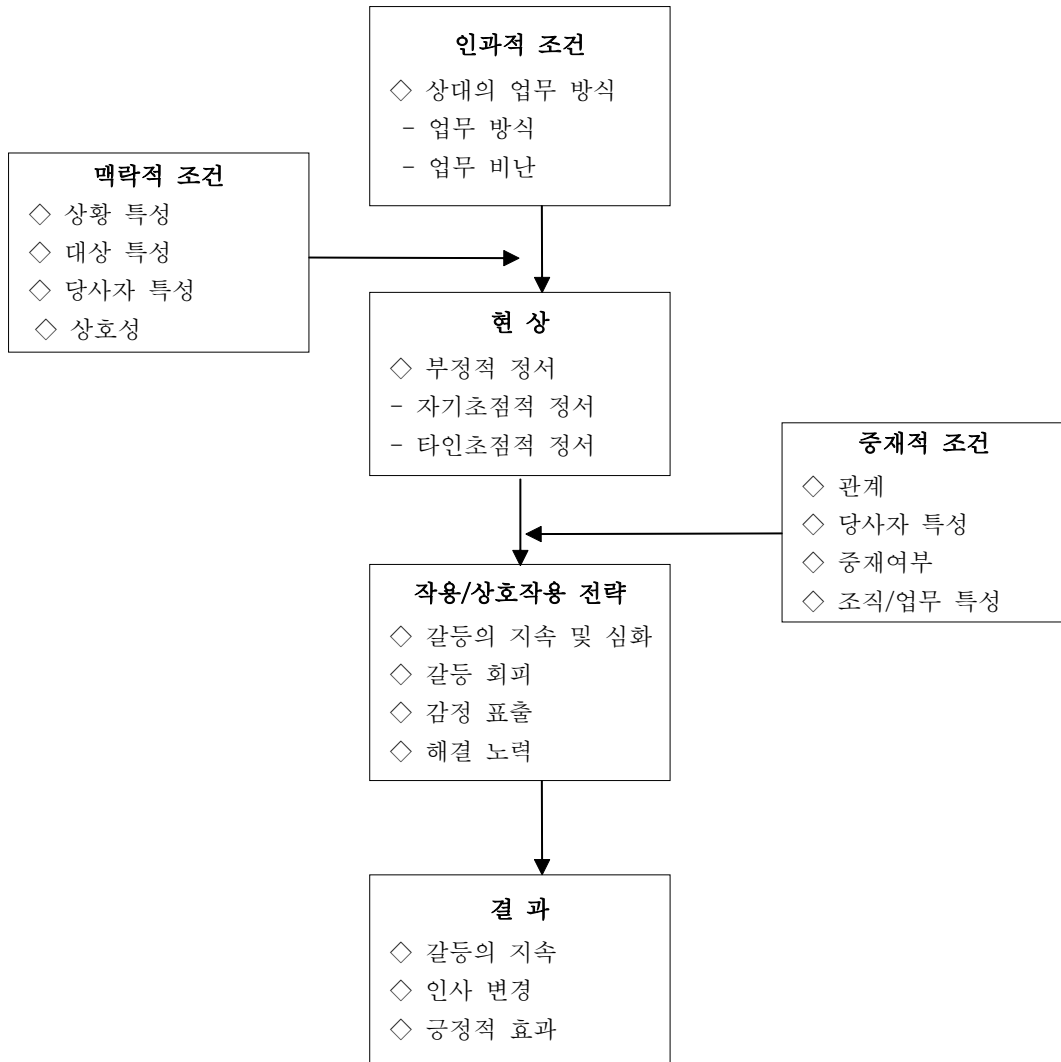


그림 1. 직장 갈등의 패러다임 모형

여 분석에서 제외하였다.

#### 선택코딩

축코딩의 결과를 종합하여 직장 내 갈등경험의 핵심범주로 '갈등에 대처하기'를 도출하였다. 이는 패러다임 모형의 작용/상호작용 전략에 해당한다. 모형에 따르면, 갈등에 대처하

기 위한 작용/상호작용 전략으로 '회피하기', '표출하기', '해결 노력하기'의 세 범주가 나타났다. 이러한 전략에 따라 서로 다른 세 가지의 유형을 이끌어낼 수 있었다(표 8 참조).

첫째, 회피형은 대상과의 관계나 조직/업무 특성이 두드러지는 경우에 나타나는 유형이다. 갈등의 당사자는 대상과의 관계에서 열세(하급자, 계약직, 어린 나이)로 인해 관계를 유지

표 8. 갈등 대처 방식에 따른 유형

	회피형	감정해소형	문제해결형
인과조건	상대의 업무방식	상대의 업무방식	상대의 업무방식
맥락조건	상황 특성 대상 특성	상황 특성 대상 특성 당사자 특성	상황 특성 대상 특성 당사자 특성 상호성
현상	부정적 정서	부정적 정서	부정적 정서
중재조건	관계 중재여부 조직/업무 특성	관계 당사자 특성 중재여부 조직/업무 특성	관계 중재여부 조직/업무 특성
작용/상호작용 전략	회피하기	감정 표출하기	해결 노력하기
결과	갈등의 지속 및 심화	갈등의 지속 및 심화	갈등의 해결 긍정적 효과
특징	갈등의 지속	갈등의 지속 부정적 정서 해소	갈등의 해결

할 수밖에 없거나, 제3자의 중재를 기대하기 어려운 업무특성 혹은 완고한 조직문화로 인해 갈등의 조속한 해결이 어려운 경우, 갈등에 적극적으로 대처하기를 포기하고 갈등상황과 갈등 대상자를 회피하려는 경향을 보인다. 그 결과 갈등은 해결되지 않고 지속되며, 갈등으로 인한 부정적 정서 역시 해소되지 않는다.

둘째, 감정해소형은 갈등으로 인한 부정적 감정의 표출에 중점을 둔 유형이다. 회피형과 마찬가지로 갈등을 직접적으로 해결하려는 노력은 나타나지 않지만 상대방에게 부정적 감정을 표출하거나 제3자에게 토로 혹은 개인적 해소노력을 통하여 경험한 부정적 감정을 어떻게든 경감시키려는 노력이 대표적이다. 갈등 대상자와 대등한 지위 혹은 가까운 관계를 유지하는 경우가 많으며, 당사자의 성격 특성

상 참는 것보다는 정서적 해소를 택하는 경우에 나타나는 유형이다. 이 유형의 특징은 갈등은 지속되지만 사람들은 갈등에서 기인한 스트레스 등 부정적 정서를 표출한다는 점이다.

마지막으로, 문제해결형은 어떻게든 갈등을 해결하려 다양한 노력을 기울이는 유형이다. 갈등 해결 노력을 기울이는 이들은 조직/업무 특성상 갈등 대상과의 관계 유지가 바람직한 경우나 중재자가 적극적으로 개입한 경우(인사변경 포함)에 나타나기 쉽다. 이러한 노력이 갈등의 해결로 이어지려면 갈등 당사자들 간의 활발한 상호작용이 필수적이다. 그러나 직장 내의 관계는 공적, 수직적인 경우가 많고, 상대방과의 관계에 따라 감정표현 및 행동범위가 달라지는 관계주의 문화에서 갈등 당사자들 사이의 적극적인 상호작용은 개인의 성

격적 특성 등이 아니면 기대하기 힘들다. 따라서 갈등이 실제로 해결에 이르기까지에는 중재자가 개입된 경우가 많았다.

본 연구는 직장 내 갈등의 전반적 과정을 기술하고 갈등의 각 국면에 영향을 미치는 조건 및 요인들을 탐색하는 데 중점을 두고 있을 뿐 아니라, 또한 도출된 갈등 대처 유형에 따라 이야기 윤곽과 가설적 관계진술의 내용이 달라질 것으로 예상되므로 이후의 분석은 더 실시하지 않았다.

## 논 의

본 연구는 직장에서 갈등을 겪는 직장인들의 실제적 경험이 어떠한지를 탐색하고 이해하기 위하여 진행되었다. 특히 기존 연구들이 주로 양적연구를 통한 갈등유형의 관계성에만 초점을 맞추었다는 점과 한국문화의 관계중심적인 특성을 반영하지 못했다는 한계를 보완하고자 하였다. 이를 위하여 직장 내 갈등 경험에 초점을 맞춘 질적 연구를 진행하였으며 직장내 경험하는 갈등의 원인과 현상, 작용/상호작용, 결과, 그리고 그를 둘러싼 맥락과 중재조건을 탐색하기 위해 근거이론 방법으로 연구를 진행하였다. 본 연구를 통해 도출된 직장 내 갈등 경험에 대한 축코딩의 결과를 요약하면 다음과 같다.

우선 직장 내 갈등의 인과적 조건으로는 '상대의 업무방식'이 있다. 이러한 인과조건에 영향을 미치는 맥락 조건으로 조직과 업무적인 측면의 '상황 특성', 갈등을 유발한 '대상 특성'과 갈등 당사자인 '당사자 특성', 그리고 양자 사이의 관계인 '상호성'이 나타났다. 갈등의 중심 현상으로 볼 수 있는 '부정적 정서'

에 대해 나타날 수 있는 작용/상호작용 전략은 세 가지 범주로 구분되었는데 '갈등 회피하기'와 '감정 표출하기', '해결 노력'이었다. 그리고 작용/상호작용 전략의 강도를 조절하는 중재조건으로는 갈등에 관여된 사람들의 '관계'와 갈등을 경험하는 '당사자 특성', 중재자의 '중재 여부', 그리고 '조직/업무 특성'이 도출되었다. 마지막으로 작용/상호작용의 결과는 '갈등의 지속'과 '인사 변경', 그리고 '긍정적 효과'로 나타났다.

선택코딩의 결과 핵심범주로 '갈등에 대처하기'가 나타났으며, 갈등에 대처하는 방식에 따라 '회피형', '감정해소형', '문제해결형'의 세 가지 유형이 도출되었다.

본 연구의 첫 번째 의의는 한국의 직장내 갈등 양상이 어떻게 나타나는지를 다양한 직종 종사자들을 통해 실제적으로 확인했다는 데에 있다. 우선 직장 내 갈등의 인과조건은 '상대의 업무방식'으로 도출되었다. 갈등을 경험하는 당사자 입장에서 직장 갈등은 업무적인 면에서 출발한다. 하지만 그 갈등에는 갈등 대상과 당사자의 개인적 특성(맥락적 조건) 뿐 아니라 양자 사이의 관계(맥락/중재조건)가 영향을 미친다. 이러한 점에서 직장 갈등을 과업갈등과 관계갈등으로 이분화 하는 기존의 이해는 현실적인 한계에 부딪힌다. 특히 관계 중심 문화인 한국에서 갈등 당사자들의 관계적인 요소는 직장갈등을 이해하는 데 핵심요소가 될 수 있다. 본 연구에서 직장의 갈등은 주로 갈등 대상과의 관계에서 비롯되거나, 관계가 업무적 갈등을 증폭시키는 경향이 강하게 나타났다. 따라서 갈등의 해결 역시 관계의 변화와 관련이 깊었는데, 특히 갈등의 당사자들이 부서이동, 이직, 사직 등 인사 변경을 통해 이동하게 되면 기존의 갈등이 자연스

롭게 해소되는 경우가 많았다.

비슷한 관점에서, 최근 과업갈등과 관계갈등을 완전히 분리시키기 어렵다는 논점과 함께 두 갈등 간 관계에 초점을 맞추어 그 영향력을 검증한 연구들도 진행되어 왔다. De Dreu와 Weingart(2003), De Wit 등(2012)의 메타분석 결과에서도 과업과 관계 두 갈등 사이의 상관성이 .5~.6 정도로 높게 나타나기 때문에 두 갈등 유형 간의 상관성이 높게 나타나는 경우에는 방향성과 결과 해석에 주의가 필요하다고 제안하고 있다. 그리고 두 갈등 유형이 온전히 독립되지 않는 상황에서는 갈등이 결과변인에 미치는 영향력의 정적, 부적 방향성 또한 일관되게 확인하기 어렵다. 이러한 양상에 대하여 Tjosvold(2008; De Dreu, 2011에서 재인용)는 갈등 유형 구분의 임의성에 대해 비판한 반면, Jehn과 Bendersky(2003)는 그룹의 기능을 향상시키고 갈등의 긍정적 결과 창출을 위해 갈등유형을 구분해야 한다고 주장하기도 한다. 이러한 맥락에서 과업갈등과 관계갈등 간 상관에 영향을 미치는 조절변인을 탐색하는 연구도 진행되어 오고 있으며(예: Haug, 2010; Rispens, 2012), 두 갈등 유형을 동일하다고 인식하는 오귀인이 적은 상황조건을 확인한 연구(예: Simon & Peterson, 2000) 등도 관련 연구의 한계를 보완하고 있다.

두 번째로, 기존 연구들이 갈등에 영향을 미치는 원인과 결과에 국한된 연구들을 주로 진행해 온 것과 달리 본 연구는 통합적인 시각에서 갈등이 어떠한 이유로 어떻게 진행되는지, 어떤 요인에 의해 어떠한 양상을 갖는지를 탐색하였다. 이러한 거시적인 이해는 갈등의 진행과정에 대한 이해 뿐 아니라 갈등 현상의 맥락조건과 작용/상호작용 전략의 중재조건으로 설명될 수 있는 조절변인의 역할

을 가늠해 볼 수도 있다.

실제로 많은 연구들이 갈등의 부정적인 효과를 감소시키거나 긍정적 효과를 증대할 수 있는 다양한 조절변인을 경험적 검증을 통해 규명해 왔다. 구체적으로, 과업 및 관계 갈등이 구성원의 웰빙이나 직무관련 태도에 미치는 영향에 있어, 분위기, 규범, 업무양상 등으로 나타나는 조직특성이나(한성호, 2008; Huang, 2010; Lu et al., 2011), 성격과 같은 개인의 특성(Dijkstra, Dierendonck, Evers, & De Dreu, 2005)이 조절변인이 될 수 있음이 언급된 바 있다. 본 연구에서도 이러한 특성이 갈등 현상을 조절하는 사례들이 다수 발견되었다.

(사례 1) 음.. 솔직히 내 성격으로 따졌을 때 나는.. 내가 그렇게 까다롭지 않고 긍정적인 성향이기에 때문에 그냥 웃고 지나갈 수 있는 거라 생각하고, 작은 일에 상처를 쉽게 받는 성향의 사람들은 오래 버티지 못하고 나갔어. (중략) 이 조직에서 살아남은 사람들이 공존해 있기 때문에 분위기는 매우 좋아. 우리들끼리는.

(사례 3) 사실 교사들은 직급이 교사-교감-교장이야. 그러니까 직위가 같으니까 평등하다고도 볼 수 있어. 그러나 교직원 화상 젊은 사람이 뭔가를 주장할 수가 없어. 그게 업무상 효율적임에도 불구하고 싸가지 없는 게 되어버려. 싸가지 없는 것. 좀 안다고..

본 연구의 사례와 같이, 조직 내 갈등에서 긍정적/부정적 효과를 야기하는 조절변인과 관련된 여러 연구결과는 조직분위기의 중요성

을 주목하게 한다. De Dreu(2011)도 학습을 촉진하고 창의적인 사고를 향상시키는 갈등은 조직 내 친사회적 동기가 활성화되고 있는 경우에 가능하며, 조직분위기가 경쟁적인 경우에는 인지적 유연성과 창의적 수행을 저해한다고 주장하였다. 그리고 Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani 및 Brown(2012)의 연구결과에 따르면 심리적 안전풍토(화합과 신뢰)가 높은 경우에는 업무갈등이 팀 성과에 긍정적 영향을 주는 반면, 낮은 경우에는 부적 영향을 주는 것으로 나타났다. Lu 등(2011)의 연구결과도 조직 내 관계형성에 대한 독려와 보상이 큰 경우 관계 갈등이 지식공유 행동과 조직시민행동에 미치는 부적 영향력이 약화됨을 확인하고 있다. 다시 말해, 갈등의 발생에 있어 그 영향력은 조직분위기에 따라 차이를 보일 수 있음을 본 연구에서도 확인하였다.

본 연구의 세 번째 의의는 직장갈등이 일회적으로 끝나는 현상이 아니라 지속되고 유지되며 심지어는 순환과정을 거치며 악화되기도 한다는 점과 관련해 언급할 수 있다. 패러다임 모형의 '결과'에서 특이한 점은 '갈등의 지속 및 심화가 하나의 양상으로 나타났다는 것이다. 예상되는 갈등을 회피하거나 방관하는 태도도 갈등을 해결하지 못하고 지속시키지만 갈등 당사자가 해결의지가 있는 경우에도 조직문화나 업무의 특수성 등에 의해서, 또는 갈등 상대방과의 관계 때문에 갈등이 지속되는 경우이다.

특히 직장 내 갈등은 갈등 당사자들의 직급이나 경력 등에 차이가 있는 경우가 많으며, 수직적이고 권위주의적인 직장문화는 이런 경우에 갈등 당사자로 하여금 갈등의 해결보다는 묵인이나 방관, 개인적 해소라는 방책을 취하게 한다. 어느 경우에도 갈등 자체가 직

접적으로 해결에 이르는 것은 어렵다. 본 연구에서도 갈등이 해결된 경우는 영향력 있는 제3자의 중재가 개입된 경우가 많았다. 이러한 점은 직장에서의 갈등이 항상 해결로 마무리되는 것이 아니라 진행형으로 상존하고 있으며 계속해서 업무와 관계에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 즉, 갈등의 결과가 다시 갈등의 현상으로 순환되며 계속적인 작용/상호작용을 일으키는 것이다.

네 번째로 갈등상황에서 중재자의 역할에 대한 시사점을 준다는 데 의의가 있다. 일반적으로 직장이라는 상황에서 개인이 조직특성이나 업무 특성을 바꾸기는 어렵다. 또한 갈등 당사자들의 성격이나 업무방식과 같은 개인적인 특성 또한 쉽게 바뀌지 않는다. 따라서 갈등 상황을 잘 알고 있는 중재자의 역할이 중요할 수 있다. 본 연구에서도 중재자가 없거나 중재 역할이 잘 수행되지 않는 경우에는 갈등 회피, 제 3자에게 토로, 개인적 해결 등의 발전적이지 못한 방향으로 이어지는 경향이 나타났다. 이러한 작용/상호작용 전략의 사용은 갈등의 해결 뿐 아니라 조직의 발전에도 도움이 되지 않는다.

이러한 경향의 원인은 한국인들의 문화적 의사소통 방식에서 유추할 수 있다. 한국인들은 상대의 마음을 유추해서 읽어내는 방식인 심정(心情)을 통해 의사소통을 하는데, 이러한 의사소통 방식은 오랜 역사를 공유한 친밀한 사적 관계에서 일반적으로 기대된다(최상진, 김기범, 1999). 따라서 상대방과의 갈등을 서로 마음을 터놓고 심정을 토로하는 방식으로 '풀어내는' 데 익숙한 한국인들은 그러한 마음 나누기를 기대하기 어려운 공적 관계에서의 갈등 해결에 어려움을 갖는 듯하다.

상대와의 관계적 역사성이 존재하여 심정의

토로와 관계의 회복이 가능한 경우가 아니고서는 직장 내의 갈등이 해결 국면으로 진행하기 어려운 이유이다. 따라서 한국의 직장 내 갈등에서는 당사자들이 아닌 중재자의 역할이 중요해질 수밖에 없다. 인터뷰 사례를 보면, 이러한 중재자의 역할은 대개 팀장(리더)에게 기대되고 있는데, 한국인들은 아버지와 같이 온정적이면서도 강한 지도자를 선호하는 경향이 있다(김의철, 박영신, 2005). 이는 직장인들이 지나치게 위계적이지 않은 관계를 유지하되 필요 시 카리스마적으로 개입, 중재해줄 수 있는 리더의 역할을 기대하는 것으로 볼 수 있다.

일반적으로 갈등 당사자가 아닌 경우 적극적인 해결 노력을 기울일 필요를 못 느끼기도 하지만 이러한 갈등의 발생은 그 양자 뿐 아니라 장기적으로는 부서와 조직에 부정적인 영향을 미친다. 때문에 갈등 당사자들끼리 해결되길 기다리며 방관하거나 우연히 누군가가 중재하여 상황이 완화되기를 기대하는 것은 바람직하지 않다. 다시 말해 조직의 분위기 뿐 아니라 성과 저하로도 이어질 수 있기 때문에 이는 갈등의 해결에 개입할 수 있는 개인 또는 시스템적인 장치가 필요함을 시사한다. 중재자의 역할이 중요하지만 중재자의 역할을 맡을 같은 부서 내의 제 3자 역시 갈등 당사자들과의 관계에서 자유롭기 힘들기 때문에 직장 내 갈등을 중재하는 조직 차원의 지원을 고려할 수 있을 것이다.

인터뷰 사례를 보면 대부분이 갈등 발생이 불가피함을 인정한다. 하지만 갈등의 발생과 지속을 방관하는 것에 그치지 않고 해결 가능한 범주 내에서는 그 갈등이 잘 다루어지고 관리되어야 함을 기대하고 있었다.

갈등 관리가 조직 경쟁력 강화의 일부로 여

겨지는 최근에는 대기업을 중심으로 조직 내 갈등이나 개인 간 문제를 해결하는 데 도움을 줄 수 있는 전문 중재자나 상담자를 두고 있다. 이 외에도 관리자의 역량 강화를 통해 조직 내 발생하는 갈등을 조기에 해결할 수 있도록 돕고 있다. IBM에서는 부하직원의 갈등 관리 능력을 높일 수 있는 코칭 프로그램과 교육자료를 임원들에게 제공하고 있으며, 이 자료를 확인하여 임원들이 부하 직원의 갈등 관리 능력도 키워주고 있다. 국내에서도 조직 갈등관리 및 커뮤니케이션 스킬 향상과정과 같은 교육과정이 관리자를 대상으로 점차적으로 늘어나고 있다. 이러한 맥락에서, 발전적인 갈등해결을 위해 조직에서는 개인의 갈등관리 교육 제공, 전담 인력 또는 부서 설치를 통한 중재 및 해결전략 제시 등의 적극적 노력을 기울일 수 있다. 그리고 이러한 방법들은 건강하고 행복한 조직을 만드는 데 기여할 수 있다.

마지막으로 본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 연구의 목적이 직장 내 갈등 현상의 전반적 기술에 초점을 두고 있었기 때문에 근거이론의 분석절차를 체계적으로 수행하지 못했다는 점이다. 둘째, 축코딩 과정은 일반적으로 페러다임 범주 분석과 과정분석으로 이루어지는데, 본 연구에서는 갈등의 경험과정이 순환적으로 나타나는 경향이 발견되어 시간의 흐름에 따른 단계를 구분하는 과정분석은 적합하지 않다고 판단하여 실시하지 않았다. 셋째, 선택코딩에서도 본격적 이론개발을 위해서는 가설의 정형화와 가설적 관계의 진술이 뒤따라야 하지만, 현상의 이론화는 각각의 유형에 따라 보다 심층적인 이론적 논의와 함께 뒤따라야 할 것이라 판단하였기에 본 연구에서는 핵심범주에 따른 유형을 발견하고 기술



하는 선에서 분석을 마무리하였다. 넷째, 가급적 다양한 직종을 포함하려 했지만 모든 직장 상황과 변수들을 포괄하지 못했다는 것이다. 본 연구의 결과, 직장 내 갈등에 대한 대처에는 직종에 따른 조직문화나 업무의 특수성, 직장 내 구성원 관계의 특수성 등 많은 직장 관련 요인이 개입하는 것으로 나타났다. 따라서 추후 연구에서는 최대한 다양한 직업군을 포괄하여 직장 내 갈등에 영향을 미치는 조건들을 구체화하고 공통적으로 분류되는 직군 및 직종에 대해 별도의 접근을 시도할 필요가 있을 것이다.

하지만 본 연구는 갈등을 직접 경험하는 당사자 입장에서 그 구체적인 현상을 기술하였다는 의의를 가질 수 있다. 또한 한국 조직문화에서 직장 내 갈등이 어떤 양상으로 일어나며, 그 현상을 둘러싼 원인과 결과, 그리고 그 안에서 이루어지는 개인들의 작용/상호작용을 확인하였다는 데에 그 의미가 있다. 본 연구 결과는 추후 직장 내 갈등과 관련된 경험적 연구의 이론적 토대가 될 수 있으며, 한국 문화와 상황에 적합한 갈등이론 정립에 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

### 참고문헌

강규산, 탁진국 (2011). 팀내 경쟁과 팀 몰입, 팀 만족의 관계: 관계갈등의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 157-181.

김의철, 박영신 (2005). 북유럽과 동아시아에서의 신뢰, 관계와 시민 사회: 심리, 사회, 문화적 분석. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 11(1), 133-161.

김지혜, 탁진국 (2010). 조직 집단 내 갈등의 선행변인에 대한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(3), 397-418.

대한상공회의소 (2013). 창조경제 외치지만... 기업문화 고작 59점. 헤럴드경제. [http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20130507000058&md=20130510005258\\_BK](http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20130507000058&md=20130510005258_BK)에서 2014. 4. 22. 인출.

성양경, 김명언 (2006). 팀 내에서 직무갈등과 관계갈등간의 역학. 산업 및 조직 심리학회: 구두발표. 436-437.

이종한 (2000). 한국인의 대인관계의 심리사회적 특성: 집단주의적 성향과 개인주의적 성향으로의 변화. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 6(3), 201-219.

이준호, 박지환 (2011). 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과: 한국과 중국 종업원들의 공통점과 차이점. 한국심리학회지 산업 및 조직, 24(1), 75-102.

잡코리아 (2014). 직장인 80% '회사 우울증' 경험. 중앙일보. <http://joongang.joins.com/article/aid/2014/04/01/13897644.html?cloc=olink|article|default>에서 2014.4.1. 인출.

전무경, 김정환, 한권희, 남궁일성 (2006). 조직 내 갈등이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향 관한 연구. 대한경영학회지, 19, 159-180.

조공호 (2007). 동아시아 집단주의와 유학 사상: 그 관련성의 심리학적 탐색. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 21(4), 21-54.

조공호, 김지연, 최경순 (2009). 문화성향과 분노통제: 분노 수준과 공감의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 23(1), 69-90.

천만봉 (2008). 국제기업의 조직갈등이 기업성

- 과에 미치는 영향에 관한 연구. *인터넷비즈니스연구*, 9(2), 65-92.
- 최상진, 박수현 (1990). '우리성'에 대한 사회심리학적 한 분석. *한국심리학회연차대회 학술발표논문집*, 69-78.
- 최상진, 최수향 (1990). 정의 심리적 구조. *한국심리학회 연차대회 학술발표논문초록*, 1-9.
- 최상진, 김기범 (1999). 한국인의 심정심리: 심정의 성격, 발생과정, 교류양식 및 형태. *한국심리학회지: 일반*, 18(1), 1-16.
- 플랜업 (2011). 직장인들은 어떨때에 회사를 그만두고 싶다고 생각을 할까?. 뉴스웨이브. [http://n.newswave.kr/sub\\_read.html?uid=136535&section=sc2](http://n.newswave.kr/sub_read.html?uid=136535&section=sc2)에서 2014.4.27. 인출.
- 한성호 (2008). 과업갈등과 관계갈등의 전이에 대한 조절변수 효과. *성균관대학교 석사학위논문*.
- 홍선임 (2002). 갈등 수용성, 갈등 효능감, 상사의 유형이 집단 내 관계갈등과 과업갈등에 미치는 영향. *고려대학교 석사학위 논문*.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for the top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of motions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 629-643.
- Bowers, B. (1990). Grounded theory, In B. Sarter (Ed.), *Paths to knowledge* (pp.29-33). New York: National League for Nursing Press.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.509-534). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- De Dreu, C. K. W. (2010). Social Conflict: The Emergence and Consequence of Struggle and Negotiation. In S. T. Fiske, D. Gilbert, & H. Lindsey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (5th ed. Vol. 2, pp.983-1023). New York: Wiley.
- De Dreu, C. K. W. (2011). Conflict at Work: Basic Principles and Applied Issues. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* 3(461-493). Washington, DC: American Psychological Associations.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Dijkstra, M. T. M., Van Dierendonck, D., Evers, A., & De Dreu, C. K. W. (2005). Conflict and well-being at work: the moderating role

- of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 87-104.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of the conflict types: the role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 157-176.
- Huang, J. C. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 334-355.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in teams. *Journal of Management*, 25, 117-141.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In B. Staw & R. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 25, pp. 187-242). Oxford, England: Elsevier.
- Jehn, K. A., & Manni, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150.
- Mason, J. (1999). 질적연구방법론 [Qualitative Researching]. 김두섭 역. 서울: 나남출판. (원전은 1999년에 출판)
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Rispens, S. (2012). The Influence of Conflict Issue Importance on the Co-occurrence of Task and Relationship Conflict in Teams. *Applied Psychology*, 61(3), 349-367.
- Roseth, C. J., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2008). Promoting early adolescents' achievement and peer relationships: The effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures. *Psychological Bulletin*, 134(2), 223-246.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., & Scott, K. L. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 391-400.
- Simon, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intergroup Trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-112.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basic of Qualitative Research*. New Deli: Sage publications.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts.

한국심리학회지: 문화 및 사회문제

*Psychological Review*, 9(3), 506-520.  
Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., &  
Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal  
effects of anger and happiness in negotiations.  
*Journal of Personality and Social Psychology*, 86,  
57-76.

논문 투고일 : 2014. 05. 07

1차 심사일 : 2014. 07. 14

게재 확정일 : 2014. 08. 25

## An Exploratory Study on Work Conflict Experience

**Dawon Rhee**

**Sunhee Lee**

**Min Han**

Chungnam National University

Woosong University

This study aims to identify work conflicts in Korean socio-cultural context by applying grounded theory. Survey has been conducted through in-depth interviews with 11 different employees from various occupational categories. Data collected from the survey were then analyzed based on the grounded theory of Strauss and Corbin (1998), thus resulted in a paradigm model consisting of 31 categories, 63 subcategories, and 100 concepts by open coding. Axial coding was then conducted and the results were as follows. The causal condition was the 'character of an opponent'. Contextual conditions which affect the causal condition were 'situational characteristics', 'character of an opponent', 'character of oneself, and their 'mutuality'. 'Negative feeling' was the central phenomena of work conflict and action/interaction strategies were verified to be 'avoidance', 'expression', 'effort toward solving problems' and 'increasing conflict'. Intervening conditions were 'interrelation', 'intervention', and 'group/task characteristics'. The consequences were organized as 'conflict continuance', 'personnel change' and 'positive effect'. Through selective coding, 'managing with the conflict' was derived as core-category and three different types of management were classified. Ultimately, this study shows how employees work in Korea experience the work conflicts and what kinds of socio-cultural factors have influence on the work conflicts, which can supplement previous inadequate empirical research. Also, this study can provide implications and suggestions as a fundamental integrated model for the future empirical research on work conflicts.

*Key words* : work conflict, grounded theory, socio-cultural context