

# 국가간 가치지향 차이에 따른 조직내 갈등관리규범과 갈등관리유형 비교연구

-한국과 캐나다 관리자의 조직 내 갈등해결방식을 중심으로-

A Study on Value, Norms and Patterns of Managing Workplace Conflicts; A Comparison  
between Korea and Canada

정 훈(Hoon Chung)

동국대학교 대학원 박사과정수료

## 목 차

I. 서 론	V. 결 론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 연구 설계	Abstract
IV. 연구결과 분석	

## Abstract

This study analyzed which conflict management norm was preferred according to unique cultural difference of nation and such conflict management norm influences on conflict management type in solving real conflict when conflict in organization occurs and such conflict norm had a preference and influence on conflict management type in solving real conflict through such conflict management norm.

As the result, first, Korean managers showed still high attitude on group interest and aimed to negotiation. But they highly depended on control. Canada managers showed discussion norm of individual interest and performed conflict management laying stress on unity and negotiation. second, as for conflict management of negotiation, both Canada and Korea performed it on the based of his or her interest discussion and as for plural agenda unity positively influenced to unity conflict management in Korea but in Canada, attitude for the future negatively influenced.

Key Words : 갈등관리(Handling Conflict), 조직갈등 관리(Managing Workplace Conflicts), 규범(Norm), 협상(Negotiation)

## I. 서론

현대 경영의 세계화로 서로 다른 문화를 지니고 있는 사람들과의 접촉이 일상 생활화되고 있다. 기업활동을 다수의 국가로 확장하는 과정에서 필연적으로 발생하는 갈등은 단순한 경제적 차원의 문제가 아니라 문화적 차이에서 발생하는 오해와 갈등으로 진전되어 기업 목표의 일관성있는 추진을 방해하게 되므로 이는 현대경영이 직면하고 있는 문제들 가운데 우선적으로 해결하여야 할 중요한 과제가 되고 있다.

이러한 맥락에서 기업 조직 내부에서 갈등이 발생할 경우 어떤 규범(적합한 표준행위)에 따라 갈등을 해결하며, 보편적인 갈등해결 유형이 어떠한 것인가에 대한 탐구는 각각의 규범이 문화적 배경을 가지고 있다는 점에서 대단한 중요한 연구주제가 된다. 과학적 실증주의와 논리적 사고에 바탕을 둔 그간의 연구에서는 문화가 하위개념으로 인식되어 오랜 기간 동안 경시되어 왔으나 최근 들어 문화는 국가나 기업 간 혹은 기업내 갈등해소의 규범과 갈등해소의 형태에 결정적인 영향을 미친다는 연구가 증대하고 있다.<sup>1)</sup>

Tinsley와 Brett[2001]의 연구는 홍콩 중국인과 미국인의 직장내 갈등에 관한 비교연구에서 미국인 관리자는 갈등이 어떤 형태로든 당사자들 간의 협상으로 해결되어져야 된다고 믿고 있는 반면, 홍콩 중국인 관리자들은 당사자들 간에 갈등을 해결하지 못할 경우 상관의 지시에 따라 해결되어야 한다고 믿고 있음을 보여주었다. 또한 동양 관리자들의 갈등관리 규범은 소속집단의 이익과 상위의 권위에 대한 관심이 서양 관리자들보다 훨씬 강한 반면, 서양인들은 당사자들 자신의 이익과 다양한 의제를 통합하는 규범이 동양인들보다 훨씬 강한 것으로 알려지고 있다. 이와 함께 동양 관리자들은 내부 갈등을 해결하는 과정에서 당사자간 인간관계의 조화가 침해 받을 것을 우려하여 자신의 이익을 포기하면서까지 상관의 개입에 의존하여 갈등을 해결하려고 하는 경향이 강한 반면, 서양 관리자들은 자신의 이익과 상대방의 이익을 통합하면서 갈등문제들을 스스로 해결하는 방식을 선호하는 것으로 나타나고 있다.<sup>2)</sup> 하지만 이들이 연구대상으로 하였던 홍콩의 경우 영국에 의한 100년간의 지배를 통해 문화적 가치가 상당히 서구적으로 변화하였기 때문에 동양과 서양의 비교대상으로 적절하지 않을 수 있다고 판단된다.

이에 본 연구에서는 동양의 전통이 많이 남아있는 한국과 캐나다 기업의 관리자를 대상으로 조직내 갈등이 발생하였을 때 어떻게 갈등을 해결해야 한다고 믿는지(갈등관리 규범), 또한 이러한 갈등관리 규범하에서 실제로 어떻게 갈등을 해결하는지(갈등관리유형)를 분석하였다. 이를 위하여 본 연구에서는 한국과 캐나다 관리자들을 대상으로 Hofstede[1991]의 가치차원에 기초한 설문조사를 통해 가치지

1) Catherine H. Tinsley and Jeann M. Brett(2001), "Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong", *Organizational Behavior and Human Decision Process Vol. 85 No.2*. July. pp. 360-381., Faure, Guy Oliver and J. Rubin(eds)(1993), *Culture and Negotiation*, Newbury Park, CA.: Sage. 참조

2) Catherine H. Tinsley and Jeann M. Brett(2001), *Op.cit.*, pp. 360-381.

향성 차이를 우선 조사하였고, Tinsley와 Brett[2001]이 제시한 4가지 갈등관리 규범(권위에 대한 관심, 집단이익 관심, 당사자 이익토론 및 복수의제 통합)과 Rahim[1983]의 갈등관리유형 분류(통합, 타협, 배려, 지배, 회피)에 근거하여 한국인 관리자들과 캐나다인 관리자들의 갈등관리규범 및 관리유형의 차이를 분석하였다.<sup>3)</sup> 이러한 연구를 통해 갈등관리 방식의 문화적 차이를 규명하고 기업의 세계화 과정 속에서 기업의 합리적인 갈등관리 및 협상전략을 모색하고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 갈등관리유형

#### 1) Rahim[1983]의 갈등관리유형

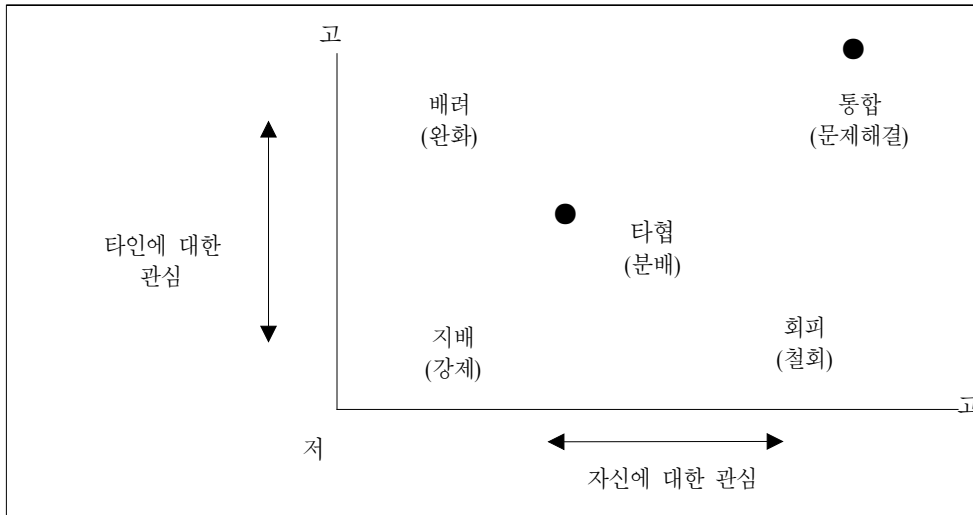
갈등의 존재에 대한 인식과 그 인식에 바탕을 둔 가치의 정립은 갈등관리를 위한 필요조건이다. 과거 갈등에 대한 가치판단의 기준은 갈등이 좋거나 나쁜 상태 또는 바람직하거나 바람직하지 못한 상태 등의 양분론적인 흑백논리로 다루어졌다. 그러나 시대의 변천에 따라 조직내 혹은 조직간의 갈등은 불가피하다고 인식되었으며 경우에 따라서는 갈등이 불가피한 결과로 해악이 아니라 이를 잘 관리하면 오히려 조직의 효율성을 제고하는데 유용하다고 보게 되었다.

여기서 갈등관리(conflict management)란 갈등이 긍정적인 효과를 발휘하도록 갈등의 수준을 변화시키거나 통제하는 행동을 말한다. 조직마다 각기 다른 형성배경과 고유의 조직풍토를 지니고 있기 때문에 집단간 갈등의 양상과 처한 상황은 다양하며 갈등의 양상 또한 시간이 흐름에 따라 순기능적일 수 있고 역기능적일 수도 있기 때문에 상황적 접근법(situational approach)에 의한 관리방안을 모색할 필요가 있다.

Rahim[1983]은 사회적으로 바람직하고 신뢰도와 타당도가 높은 대인간의 갈등관리스타일 측정도구를 개발하기 위하여, 갈등관리의 영역에서 행하여져 온 선행연구들을 통합하여 [그림 1]과 같은 갈등관리방식을 제시했다.<sup>4)</sup>

3) Rahim[1983]이 제시한 5가지 갈등관리유형중 배려(obliging)와 타협(compromise)은 실제 설문문항을 구성하여 pilot test를 해본 결과 유형간의 구분이 명확하지 않아 본 연구에서는 이들을 통합하여 4개의 유형으로 분류하였다.

4) M. A. Rahim(1983), "A Measure of style of Handling Interpersonal Conflict," *Academy of Management Journal*. p. 369.



[그림 1] Rahim의 갈등관리모형

Rahim[1983]의 갈등관리방식은 Thomas[1976]의 갈등관리모형을 재해석한 것으로 2개의 측면으로 정의하여 분류하였다. Rahim은 두 가지 측면 중 첫째 측면은 어떤 개인이 자신의 관심사를 만족시키려는 정도를 나타내며, 둘째 측면은 어떤 개인이 다른 당사자의 관심을 만족시키려는 정도를 나타낸다. 이들 두 가지 측면을 결합하면 5가지 갈등관리스타일 즉, 통합, 배려, 타협, 지배 및 회피로 나타나는 데 이들 각각의 갈등관리방식과 이들이 적합한 상황을 설명하면 다음과 같다.

통합(integrating)은 자신과 타인의 관심과 이해를 정확히 알려야 하기 때문에 문제해결을 위한 통합적 대안을 도출해낸다. 이 방식은 갈등을 빚는 자신과 타인 모두 이득을 보게 하는 윈-윈 방법을 택한다.

배려(obliging)는 다른 당사자의 관심부분을 충족시켜주기 위해서 자신의 관심부분을 양보 또는 포기한다. 장점은 협동을 가능케 해준다는 점이다. 단점은 중요한 문제점을 소홀히 다룰 가능성이 있어 일시적인 대안이라고 할 수 있다.

지배(dominating)는 승패지향적이거나 자신의 입장을 세우기 위하여 강제적인 행동을 하는 것으로 인식된 행동이다. 지배하거나 경쟁하는 사람은 목표를 달성하기 위하여 전력을 다한다. 결과적으로 종종 다른 당사자의 욕구와 기대를 무시하는 경우가 있다. 갈등과 관련된 논쟁점이 사소한 것이거나 신속한 의사결정이 요구될 때, 상위자에 의한 의사결정, 즉 지배가 적절한 지도 모른다. 또한 인기 없는 행동대안이 실행되어야 할 때도 적절하다.

회피(avoiding)는 직면한 문제들을 피하고자 하는 것을 말한다. 문제가 사소한 것이거나 피하는 것이 오히려 이득이 될 경우에 적합하다.

[그림 1]에서 본 대로 통합과 배려스타일은 갈등관리의 정화형(득-득)으로, 강제와 회피스타일은 영화형(득-실/실-실)으로, 타협은 혼합형(무-득/무-실)으로 재분류된다. 갈등이 단편적이거나 사소할 때는

영화형으로 관리될 수 있다. 대부분의 관리자의 행동은 혼합형이고 여러 상황에서 사용할 수 있다. Rahim[1983]은 대부분의 행동과학자들이 통합적인 갈등관리방식이 적절하다고 주장하지만, 5가지 갈등관리방식 각각은 상황에 따라 유용성이 다르다고 강조하였다.<sup>5)</sup>

## 2. 갈등관리규범

갈등의 효율적 관리를 협상에서 협상자들은 당사자의 근원적 이익(real interests)과 관심 그리고 필요에 집중하라는 제안을 하고 있다.<sup>6)</sup> 자기중심적이며 개인의 목표에 중점을 두고 있는 미국인들은 갈등 상황에서도 당사자들의 이익에 유리하게 일치할 수 있는 규범을 선택한다.

당사자의 이익에 관하여 토론하라는 규범은, 자신의 필요에 대하여 이야기 하고 상대방의 필요에 대하여 질문하는 합리성에 근거를 두고 있으며, 평등주의 가치란 모든 당사자의 필요와 관심에 대하여 자유스러운 의견표현을 촉진하고 정당화하고 있다는 점에서 당사자의 이익에 관한 토론의 규범을 뒷받침하고 있다. 그와는 대조적으로, 계급주의적 문화에서 사회적 분배의 의미는 각자의 이익에 근거를 두면서 차이를 해결하는 것보다 오히려 사회적 신분에서 근거를 두면서 해결되어 진다고 믿고 있기 때문에 하위자들이 자신의 이익을 표현하는 것은 적절치 못하다고 간주하고 있다.

통합적 협상에 관한 연구들은 복수의제의 통합성의 중요성을 강조하여 협상자들이 복수의제들을 상호간 절충하는 방식이나 통합하는 방법으로 새로운 가치를 창출 할 수 있다고 한다.<sup>7)</sup> 자기중심적이며 평등주의를 강조하는 미국문화에서는 갈등상황의 경우 복수의제를 통합 하거나, 혹은 갈등에 처해있는 복수의제를 유사주제로 묶는다든지, 복수의제 간 절충을 시도한다든지 혹은 서로 다른 의제사이에서 가교를 놓는다든지 등의 전략을 구사하는 규범을 사용한다. 개인주의 문화에서 구성원이 가지고 있는 가장 중요한 자기중심적 특성은, 문제의 우선순위에 자기이익을 극대화 할 수 있는 절충을 가장 용이하게 찾을 수 있도록 할 수 있다는 것이다.

미국문화의 이러한 자기중심적이며 평등주의는 복수의제를 통합하는 하나의 규범을 뒷받침하고 있다. 하지만 계급주의문화의 구성원들은 상위계급신분과 권위를 추종하는 경향이 있고<sup>8)</sup>, 따라서 자신의 권위가 손상되는 것을 꺼린다. 계급은 조직에 있어 갈등경영을 위한 구조적 기제로 간주되며, 계급적 본질은 권위에 대한 관심, 특히 규범에 관한 관심이다. 권위에 대한 관심에 초점을 맞추는 것은 갈등 해결방식에 있어 더 높은 지위가 개입하는 것이 적절하다고 여기기 때문이다.<sup>9)</sup>

5) Afzalur Rahim and V. Thomas Bonoma(1979), "Managing Organizational Conflict: A model for Diagnosis and Intervention", *Psychological Reports*, Vol.44, pp. 1323-1344.

6) Fisher, Ury & Patton(1991), *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, Boston: Houghton-Mifflin.

7) Pruitt & Carnevale(1993), *Negotiation in Social Conflict*, Buckingham : Open University Press.

8) K. Leung(1997), Negotiation and reward allocations across cultures, In P. C. Earley & M. Erez(Eds.), *New perspectives on I/O psychology*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 640-675.; Tinsley(1997), Understanding conflict in a Chinese cultural context, In R. Bies, R. J. Lewicki, & B. Sheppard(Eds.), *Research on negotiations in organizations*, Beverly Hills: Sage, pp. 209-225.

9) J. M. Brett & J. Rognes(1986), *Intergroup relations*, In P. Goodman(Ed.), *Groups in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

계급사회의 관리자들은 갈등해결방식과 연결된 힘을 얻기 위하여 갈등해결에 신분이 높은 사람이 개입하기를 요청한다. 체면을 세우기 위하여서 갈등해결에 제3의 영향력 있는 당사자를 끌어오는 경우도 있다. 이러한 갈등경영에 관한 접근은, 신분적 차이를 존중할 뿐 아니라 사회적 알력을 최소화하여 집단문화에 있어 또 다른 가치를 만들어 낸다.<sup>10)</sup> 따라서 갈등경영에 있어 권위에 대한 관심의 필요성이 문화에 따라 차이를 가진다.

문화적 집단 구성원들의 변화에 따라 집단적 이익의 중요성에 차이가 있다. 미국의 영향력 있는 협상방법은 이러한 집단적 이익에 대하여 전혀 언급이 없고<sup>11)</sup>, 단지 협상테이블에서 개인의 이익에 관한 중요성만을 언급하고 있다. 타인중심적인 특징을 가진 집단주의자들은 광범위한 집단적 필요성을 요구하는 규범과 일치한다. 특히 집단이익에 대한 관심의 규범은 갈등에 있어 두 당사자들의 이익이나 관심보다는 더욱 광범위하게 집단의 필요성과 관심에 대한 적절성에 따른다는 것이다. 즉 조직구조에 있어 이러한 점은 전체적인 집단의 이익을 고려하는 의미로 받아들일 수가 있다.

본 연구에서는 이러한 갈등경영규범을 당사자 이익토론, 복수의제통합, 집단이익 관심, 권위에 대한 관심으로 구분하여 한국과 캐나다 관리자들 간에 분석하였다.

### 3. 개인의 가치지향성

인간의 행동은 개인과 환경과의 심리적·사회적인 함수관계이다. 사람들은 고유한 개인적 가치(value)를 지니고 있으며, 개인적 가치는 개인의 행동양식과 태도에 영향을 미친다. 사람들은 개인적 가치의 차이로 인하여 자기, 타인, 상호의존 등의 개념들을 각기 다른 의미로 받아들여지게 되며, 이는 각 개인의 정서, 인지, 동기 및 태도, 행동에 있어서 서로 다른 결과를 초래한다. 사람들은 이런 관계 속에서 타인과 사회적 환경에 대하여 각기 다른 양상으로 반응하고 사회적 지배적 가치관과 조직의 규범에 의하여 영향을 받고 있다. 이러한 사회와 개인의 가치관은 갈등관리상황에서 규범적 요소로 작용한다.

본 연구에서는 Hofstede[1991]가 제시한 권력거리, 불확실성 회피, 개인주의-집단주의, 남성성-여성성의 네 가지 문화적 가치체계에 세계화시대에 있어 기업경영에 필수불가결한 가치관으로 동양과 서양의 관리자들의 행동에 차이를 만들어 낼 수 있다고 판단되는 시간지향성(장기-단기)과 해외지향성을 추가하여 살펴보았다.<sup>12)</sup>

먼저 권력거리(Power Distance)는 “권력이 불공평하게 배분되어 있다”는 것을 권력을 적게 가진 구성원들이 받아들이고 예상하는 정도라고 정의내릴 수 있다. 권력거리가 큰 사회에서는 모든 인간은 동등하지 않다는 전제에서 사람들은 자신의 위치를 인정하고 각자의 위치에 따라 권위를 부여하거나 받아

10) Tinsley(1997), Op.cit., pp. 209-225.

11) Fisher et al.(1991), Getting to yes: Negotiating agreement without giving in, Boston: Houghton-Mifflin.

12) 시간지향성은 일병 유교적 역동성 차원으로서 서양 연구가의 관점의 한계를 보완하기 위하여 Hofstede와 M. Bond가 제안한 차원임. Hofstede and Bond(1988) 참조.

들이다. 이와 같은 문화권에서는 위계질서가 뚜렷한 만큼 상하간에 결속력과 의존성(dependency)이 높은 것과 집단주의적이 되는 특징이 있다.<sup>13)</sup> 이와는 반대로 권력거리가 작은 사회에서는 권리와 기회의 평등이 강조되고 모든 인간은 평등하다는 기본 전제가 되어 있다. 위계질서는 편의상 설정된 역할의 구분일 뿐이며 기본적인 불평등을 의미하지는 않는다. 이런 문화권에서는 상호간의 독립성(independency)이 존중된다. 직장내 상사와 부하직원간에는 협의를 통한 일 처리와 직장 밖에서는 서로 독립된 개인으로 사생활과 자유가 보장된다. 아이들은 어릴 때부터 독립적인 사람이 되도록 양육되고 윗사람이 아랫사람과 상의하고 조언을 듣는 일도 하나의 규범으로 간주된다.

둘째, 집단주의 가치가 강한 사람(이하에서는 집단주의자)은 다른 사람과의 직접적인 대립(confrontation)을 피하며 자신이 속한 사회환경과의 조화유지를 중시한다. 반면에, 개인주의 가치가 강한 사람(이하에서는 개인주의자)은 ‘갈등의 회피’를 관심이 없거나 용기가 부족한 것으로 간주한다.<sup>14)</sup>

셋째, 문화적 차원에서 남성주의란 남녀의 역할을 뚜렷하게 구분짓는 사회를 말한다. 즉, 한 사회의 지배적인 가치는 남성 지향적이며 업적과 성공, 적극성, 투쟁성이며 타인에 대한 배려가 부족하다는 특징이 있다. 여성주의 사회에서는 겸손과 타인에 대한 배려, 삶의 질, 사교성과 인간 지향성이 우선시된다.<sup>15)</sup>

넷째, 불확실성 회피는 한 문화의 구성원들이 불확실한 상황이나 미지의 상황으로 인해 위협을 느끼는 정도를 말한다. 즉, 이러한 상황을 피하려고 하는 정도의 차이라 할 수 있다. 불확실성 회피가 높은 문화권은 안전을 중요한 가치로 여기고 있으며 모험이나 변화 등을 피하고, 형식적 관료적 규칙, 전문가의 충고에 보다 많이 의존하는 경향이 있다.<sup>16)</sup> 가족과 측근 외에는 사람을 쉽게 신뢰하지 않으며 상이함과 모호함에 대한 인내심이 없다. 구조화, 형식화된 삶 속에서 스트레스와 긴장을 느끼게 되면 큰 소리로 말하고 감정을 보이고 테이블을 탕탕치는 등 외적인 표현이 허용된다.

다섯째, 문화특징이 장기지향이나 단기지향이나를 구별하여 그 문화의 특징을 볼 수 있다. 일본은 종신고용인데 반해 미국은 단기적 고용이 많이 나타나고, 일본은 경력관리에 있어서 보수에 대해서도 현재보다 미래를 생각하고, 전문성보다는 다양성을 바라며 조직구성원들은 현재보다 미래를 보고 살아 가며 직장에서도 그와 같은 특징이 나타난다.

여섯째, 해외지향성 개념은 국가 또는 세계에 대한 인식과 가치의 방향성을 말한다. 즉 세계적 보편주의를 추구하는 세계지향성(global orientation)과 일국적 관점과 자국 내 이해를 중심으로 하는 민족지향성(racial orientation)을 말한다.

13) Hofstede(1991), *Cultures & Organizations*. London : McGraw-Hill. pp. 23-47.

14) M. H. Bond, K. Leung & S. Schwartz(1992), *Explaining Choices in Procedural and Distributive Justice across Cultures*, *International Journal of Psychology*, 27, pp. 211-225.

15) G. Hofstede, 차재호, 나은영 공역(1996), 「세계의 문화와 조직 : 문화간협력과 세계 속에서의 생존」, 서울 : 학지사.

16) Hofstede(1991), *Op. cit.*, pp. 114-125.

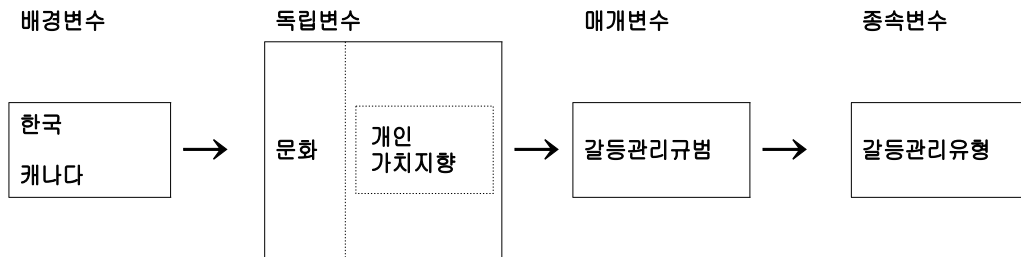


### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구모형 및 가설의 설정

##### 1) 연구모형

한국과 캐나다의 관리자들을 대상으로 문화의 차이에 따른 갈등관리규범과 유형의 차이를 분석하고자 본 연구는 다음 [그림 2]와 같은 모형을 설정하고 연구를 진행하였다.



[그림 2] 연구모형

일반적으로 문화는 개인의 인지적 구조(즉, 구성원의 규범과 가치)와 사회적 제도(즉, 법적, 사회적, 경제적 구조)를 반영하기 때문에(Lytle et al., 1995), 규범도 문화의 한 요소가 될 수 있으므로, 갈등관리에 대한 규범도 문화의 특징에 따라서 일관성 있는 정의가 가능하다. 본 연구에서는 한국인의 문화와 캐나다인의 문화에서 나타나는 개인적 가치지향의 특징이 어떻게 갈등관리 규범인 이익의 토론 (discussing interests), 복수의제의 통합(synthesizing multiple issues) 및 권위에 대한 관심(concern for authority), 집단이익에 대한 관심(concern for collective interests)에 투영되는지 설명하고자 한다. 이러한 갈등관리규범이 행위를 이끌어 내기 때문에(Katz & Kahn, 1996) 당사자들은 상이한 갈등관리유형의 방식을 형성하고, 갈등관리규범의 수준들은 상이한 갈등해결방식과 연관이 있다. 이에 본 연구에서는 이들 네 가지 규범이 대립적 갈등관리의 해결방식과 서로 관련성이 있고 문화가 이러한 규범에 대하여 여러 가지 다양성을 만들어 낸다고 예상하고 모형을 설정하였다.

##### 2) 가설의 설정

###### (1) 가설 1의 설정

일반적으로 한국문화는 집단적이며 계급적이고 전통을 중시하는 문화권이며, 서구문화는 자기중심적



이며 평등주의이며 변화에 대하여 개방적인 문화로 평가되고 있다. 선행연구에서 일반적으로 권력거리 차원의 문화적 차원은 사회구성원들이 권위주의적 성향과 집권성을 비교하는 권력중심성 측면으로 이는 한국이 서구보다 권력중심성이 더 강한 것으로 나타나고, 한국은 서구보다 불확실성 처리 혹은 추구 측면이 훨씬 더 높게 나타나고, 한국이 서구보다 훨씬 더 집단중심성이 강한 것으로 나타나고 있다. 본 연구는 한국과 캐나다의 관리자들과의 문화가치에 따른 다음과 같이 연구가설 1을 설정하였다.

**가설 1> 한국과 캐나다의 관리자들과의 문화가치에는 차이가 있을 것이다.**

(2) 가설 2의 설정

자기중심적이며 평등주의적 사고는 한국문화보다는 서구적 문화의 특징을 훨씬 더 잘 나타나기 때문에, 당사자들 간의 이익을 토론 하는 것과 복수의제를 통합하는 규범은 한국 관리자보다 서구 관리자 사이에서 훨씬 더 규범적인 것으로 여기지고 있다. 계급주의문화의 구성원들은 자신의 권위가 손상되는 것을 꺼리기 때문에 상위계급신분과 권위를 추종하는 경향이 있고, 집단성이 강한 한국문화의 경우 구성원들은 개인적 이익보다 광범위한 집단적 필요성을 요구하는 규범과 일치한다고 볼 수 있다. 이에 다음과 같은 가설2를 설정하였다.

**가설 2> 한국과 캐나다 관리자들과의 갈등관리 규범에는 차이가 있을 것이다.**

(3) 가설 3의 설정

본 연구에서는 문화의 차이에 따른 상이한 갈등해결규범으로부터 상이한 갈등해결방식이 도출되고 있음을 가정하고 있다. 또한 규범이란 적어도 문화적 배경에서 유래된 한 부문이므로 문화적 형태에서 갈등관리규범은 서로 다른 문화 간에 차이가 있다고 가정할 경우, 갈등관리의 방식에서도 동일 문화권에서와 달리 이(異) 문화 간에서는 상이함을 반영할 수 있다. 이에 다음의 가설 3을 설정하였다.

**가설 3> 한국과 캐나다 관리자들과의 갈등관리유형에는 차이가 있을 것이다.**

(4) 가설 4의 설정

갈등관리전략은 문화와 연관이 있고, 갈등관리방식에 규범적 차이가 있다면, 문화의 차이에 따라 갈등관리 유형과 갈등관리규범에 영향을 미침에 차이가 있을 것이다. 이에 다음과 같은 가설 4를 설정하고 연구를 진행하였다

**가설 4> 개인의 가치지향성과 갈등관리규범이 갈등관리유형의 선택에 영향을 미침에 있어 한국과 캐나다 관리자간에는 차이가 있을 것이다.**

## 2. 조사도구의 구성

갈등관리규범에 대한 측정에서 본 연구는 Tinsley[1998]의 연구에서 사용된 척도를 사용하였다. 이는 당사자의 이익 토론, 복수의제의 통합, 집단이익의 관심, 권위에 대한 관심으로 구분되었고 미국, 일본, 독일문화에 대한 연구를 통해 그 신뢰도가 확인되었다. 갈등관리유형에 대하여 본 연구는 Rahim[1993]의 측정도구를 사용하였다. 개인의 가치문화는 Hofstede[1991]의 개인주의/집단주의, 불확실성의 회피, 권력거리, 남성성/여성성의 4개 차원에 해외개방성과 시간지향성을 문화적 태도차원으로 포함하여 설문지를 구성하였다. 본 연구에서 사용한 설문지의 요인분석과 신뢰도 분석결과는 다음과 같다.

### 1) 요인분석

조직내 갈등관리규범에 대한 요인분석 결과 권위에 대한 관심, 집단이익관심, 당사자 이익토론, 복수의제 통합의 4개 요인으로 구성되었다.

〈표 1〉 갈등관리규범 조사도구의 요인분석

	성분			
	권위에 대한 관심	집단이익관심	당사자 이익토론규범	복수의제통합
갈등관리규범1	0.562			
갈등관리규범2	0.762			
갈등관리규범3	0.708			
갈등관리규범4	0.770			
갈등관리규범5				0.680
갈등관리규범6				0.605
갈등관리규범7				0.724
갈등관리규범8				0.444
갈등관리규범9		0.764		
갈등관리규범10		0.817		
갈등관리규범11		0.715		
갈등관리규범12			0.559	
갈등관리규범13			0.776	
갈등관리규범14			0.692	
갈등관리규범15			0.737	
전체	2.736	2.025	2.024	1.423
% 분산	18.243	13.499	13.491	9.489
% 누적	18.243	31.742	45.233	54.722

조직내 갈등관리 유형에 대한 요인분석 결과 회피, 타협, 통합, 지배의 4개 요인으로 구성되었다.

〈표 2〉 갈등관리유형 조사도구의 요인분석

	성분			
	회피	타협	통합	지배
갈등관리유형1				0.792
갈등관리유형2				0.812
갈등관리유형3				0.738
갈등관리유형4		0.747		
갈등관리유형5		0.780		
갈등관리유형6		0.717		
갈등관리유형7		0.532		
갈등관리유형8		0.574		
갈등관리유형9	0.553			
갈등관리유형10	0.742			
갈등관리유형11	0.794			
갈등관리유형12	0.686			
갈등관리유형13			0.499	
갈등관리유형14			0.795	
갈등관리유형15			0.840	
갈등관리유형16			0.069	
전체	2.538	2.437	2.253	2.069
% 분산	15.862	15.232	14.079	12.933
% 누적	15.862	31.094	45.173	58.106

개인의 가치지향성에 대한 요인분석 결과 해외지향성, 권력거리, 불확실성 회피, 미래지향, 개인/집단주의, 남성성의 6개 요인으로 구성되었다.

〈표 3〉 개인 가치지향성 조사도구의 요인분석결과

	성분					
	해외 지향성	권력 거리	불확실성 회피	미래지향	개인/ 집단	남성성
가치지향성1					0.652	
가치지향성2					0.859	
가치지향성3					0.751	

가치지향성4			0.831			
가치지향성5			0.849			
가치지향성6			0.671			
가치지향성7			0.576			
가치지향성8			0.589			
가치지향성9		0.754				
가치지향성10		0.463				
가치지향성11		0.485				
가치지향성12		0.404				
가치지향성13		0.628				
가치지향성14		0.573				
가치지향성19				0.672		
가치지향성20				0.676		
가치지향성21				0.578		
가치지향성22	0.497					
가치지향성23	0.649					
가치지향성24	0.454					
가치지향성25	0.652					
가치지향성26						0.789
가치지향성27						0.736
가치지향성28						0.436
전체	3.352	3.079	2.802	2.660	2.297	1.720
% 분산	11.971	10.996	10.007	9.501	8.203	6.143
% 누적	11.971	22.966	32.973	42.474	50.677	56.820

2) 신뢰도 분석

각 변수들의 신뢰도 검사를 위해 크롬바흐 알파계수(cronbach's alpha coefficient)를 이용한 신뢰성 검증(reliability test)을 하였다. 그 결과 한국과 캐나다의 설문조사를 토대로 한 각 요인들에 대한 신뢰도 계수가 0.6이 넘는 것으로 나타나 본 연구의 설문지구성은 신뢰성있게 이루어졌다고 판단할 수 있었다.

<표 4> 조사도구의 신뢰도

척도		문항수	문항번호	신뢰도(한)	신뢰도(캐)
갈등관리규범	권위에 대한 관심	4	12 ~ 15	0.698	0.649
	집단이익관심	3	9 ~ 11	0.684	0.682
	당사자 이익토론규범	5	1 ~ 4	0.657	0.789

	복수의제통합	3	5 ~ 8	0.629	0.601
갈등관리유형	회피	4	9 ~ 12	0.803	0.635
	타협	5	4 ~ 8	0.715	0.741
	통합	4	13 ~ 16	0.673	0.609
	지배	3	1 ~ 3	0.659	0.607
	해외지향성	5	4 ~ 8	0.823	0.609
개인의 가치지향성	권력거리	4	22 ~ 25	0.666	0.703
	불확실성회피	3	1 ~ 3	0.625	0.690
	미래지향	3	19 ~ 21	0.638	0.705
	개인/집단	6	9 ~ 14	0.621	0.731
	남성성	3	26 ~ 28	0.602	0.669

### 3. 자료의 수집 및 분석방법

#### 1) 자료의 수집 및 연구대상

본 연구에서는 ‘인턴십 프로그램 갈등케이스’이라고 불리는 갈등경영시물레이션을 시행하고 설문조사를 통해 가설을 검증하고자 하였다. 먼저 참가자들에게 ‘인턴십 프로그램 갈등케이스’의 사례를 배부하고 약 40분간 참가자들끼리 협상을 하도록 하였다. 협상 후 참가자들이 배부한 설문지에 응답을 하도록 하였다.

실험 참가자들은 한국 및 캐나다 내에서 직장생활을 하는 직장인으로 (한국: 200명 캐나다: 189명), 개인에 따라 과거 단기과정의 협상프로그램에 참가한 적은 있지만 정식적인 갈등경영 훈련프로그램을 이수한 경력은 없는 사람으로 선발하였다. 참가자들은 국가별로 전공과 나이, 성별, 사회적·경제적 다양성을 최소화할 수 있도록 선발하였다.

한국에서 설문조사에 참여한 연구대상의 인구통계학적 특성을 보면 먼저 전체 200명 중 남자가 153명(76.5%), 여자가 47명(23.5%)로 나타났다. 연령은 30대, 40대, 50대가 각각 54명, 55명, 54명으로 각각 27%대의 수치를 보였고, 20대가 37명 18.5%로 나타났다.

학력은 대졸이 135명(67.5%)으로 다수를 차지하였고, 대학원 졸이 51명(25.5%), 초대졸이하가 14명(7.0%)으로 나타났다. 직장경력은 20년 이상이 83명(41.5%)으로 가장 많았고, 1년 미만이 47명(23.5%), 11-20년 36명(18.0%), 1-5년 29명(14.0%), 6-10년 5명(2.5%)의 순을 보였다. 직급은 사원이 67명(33.5%)으로 가장 많았고, 과장이 61명(30.5%), 대리 40명(20.0%) 순으로 나타났다. 캐나다에서 설문조사에 참여한 연구대상의 인구통계학적 특성을 보면, 다음 <표 5>와 같다. 먼저 전체 189명 중 여자가 96명(50.8%), 남자가 93명(49.2%)으로 나타났다. 연령은 20대가 92명(48.7%)으로 가장 많았고, 30대가 54명(28.6%), 40대가 24명(12.7%)의 순을 보였다.

학력은 대졸이 105명(55.6%)으로 가장 많았고, 초대졸 이하가 65명(34.4%), 대학원 졸업이 19명(10.1%)으로 나타났다. 근무경력은 1-5년이 86명(45.5%)으로 가장 많았고, 1년 미만이 63명(33.3%), 6-10년 23명(12.2%)의 순을 보였다. 직급은 staff가 131명(69.3%)으로 가장 많았고, manager가 26명(13.8%), supervisor가 22명(11.6%)의 순으로 나타났다.

〈표 5〉 연구대상의 인구통계학적 특성

		한국		캐나다	
		빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
성별	남	153	76.5	96	50.8
	여	47	23.5	93	49.2
나이	20대	37	18.5	92	48.7
	30대	54	27.0	54	28.6
	40대	55	27.5	24	12.7
	50대 이상	54	27.0	19	10.1
학력	초대졸 이하	14	7.0	65	34.4
	대졸	135	67.5	105	55.6
	대학원졸 이상	51	25.5	19	10.1
직장경력	1년 미만	47	23.5	63	33.3
	1~5년	29	14.5	86	45.5
	6~10년	5	2.5	23	12.2
	11~20년	36	18.0	10	5.3
	20년 이상	83	41.5	7	3.7
직급	사원	67	33.5	131	69.3
	대리	40	20.0	22	11.6
	과장	61	30.5	26	13.8
	차장	8	4.0	10	5.3
	부장 이상	24	12.0		
합계		200	100.0	189	100.0

2) 자료의 분석방법

한국과 캐나다 관리자간의 문화유형과 갈등관리규범 및 갈등관리유형과의 관계를 파악하고자 하는 본 연구는 다음과 같은 연구방법을 사용하여 분석하였다. 분석은 SPSS for Win 12.0 통계패키지를 이용하였다.

먼저 가치지향성, 갈등관리규범, 갈등관리유형의 한국과 캐나다간 차이를 분석하기 위하여 차이분석인 t-test를 실시하였다.

둘째, 가치지향성, 갈등관리규범, 갈등관리유형 간의 영향관계를 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

## IV. 연구결과 분석

### 1. 가설의 검증

#### 1) 가설1의 검증

가설 1인 한국과 캐나다 연구대상 관리자들의 가치지향성을 분석한 결과를 보면 다음 <표 6>과 같다. 한국과 캐나다관리자간 가치지향성의 차이를 보면, 해외지향성, 권력거리, 불확실성회피, 집단성에 있어서 유의수준이 0.05보다 작은 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있었으나 미래지향, 남성성은 유의한 차이가 없었다.

<표 6> 가치지향성 차이 분석

		N	평균	표준편차	t	유의확률
해외지향성	한국	200	3.87	0.70	4.215	0.000
	캐나다	189	3.60	0.51		
권력거리	한국	152	3.53	0.39	-6.998	0.000
	캐나다	189	3.92	0.58		
불확실성회피	한국	200	3.25	0.75	-10.497	0.000
	캐나다	189	3.99	0.64		
미래지향	한국	153	3.22	0.52	-0.192	0.847
	캐나다	189	3.23	0.75		
개인집단	한국	200	3.50	0.46	-7.439	0.000
	캐나다	189	3.87	0.52		
남성성	한국	152	3.65	0.42	0.246	0.806
	캐나다	189	3.64	0.61		



결과를 보면 한국관리자들의 해외지향성이 높게 나타났고, 캐나다관리자들의 권력거리와 불확실성 회피, 집단성이 높게 나타났다. 이러한 결과는 한국이 해외의존도가 높은 경제발전과정을 거쳤음을 보여주고 있고, 특히 경제위기 이후 한국경제가 세계경제에 편입되는 신자유주의 과정에서 해외지향성이 강화되고 있음을 보여주고 있다. 하지만 여전히 남성성, 권력거리, 집단주의 성향 등의 동양적 가치지향성은 상존하고 있는 것으로 나타나고 있어 개인의 가치지향성과 조직문화, 그리고 갈등관리규범에 있어서 충돌이 일어나고 있음을 본 연구결과는 시사하고 있다.

## 2) 가설 2의 검증

가설 2인 한국과 캐나다 연구대상 관리자들과의 갈등관리규범 수준의 차이를 분석한 결과를 보면 다음 <표 7>과 같다. 한국과 캐나다관리자간 갈등관리규범 수준의 차이를 보면, 집단이익관심, 당사자 이익토론규범, 복수의제통합에 있어서 유의수준이 0.05보다 작은 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있었으나 권위에 대한 관심은 유의한 차이가 없었다. 결과를 보면 당사자 이익토론 규범과 복수의제 통합은 한국에 비해 캐나다관리자가 높게 나타났고, 집단이익관심은 한국관리자가 캐나다관리자에 비해 높게 나타났다. 따라서 한국 관리자들은 집단이익관심이 높은 갈등관리규범을 가지고 있고, 캐나다 관리자들은 당사자이익토론규범과 복수의제통합이 높은 갈등관리규범을 가지고 있고, 권위에 대한 관심은 한국과 캐나다가 비슷하게 나타났다.

<표 7> 갈등관리 규범 수준 차이

		N	평균	표준편차	t	유의확률
권위에 대한 관심	한국	200	3.38	0.72	0.348	0.728
	캐나다	189	3.35	0.66		
집단 이익 관심	한국	200	3.87	0.67	6.012	0.000
	캐나다	189	3.46	0.69		
당사자 이익 토론 규범	한국	200	3.78	0.62	-6.082	0.000
	캐나다	189	4.18	0.68		
복수 의제 통합	한국	200	3.26	0.62	-3.292	0.001
	캐나다	189	3.45	0.52		

이러한 결과는 한국의 관리자들이 집단이익에 대한 관심이 여전히 높아 상당한 집단적 성향을 보이고 있었으나 한국관리자들의 경우 당사자 이익토론규범도 상당히 높게 나타나 경제의 발전과 함께 개인주의적 성향이 확대되고 있음을 보여주고 있고, 캐나다 관리자들은 당사자 이익토론규범이 높음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 자기중심적이며 평등주의적 사고가 한국문화보다는 서구적 문화의 특징을 훨씬 더 잘 나타내기에 당사자들 간의 이익을 토론 하는 것은 한국 관리자보다 서구 관리자 사이

에서 훨씬 더 규범적인 것으로 여겨진다는 일반적인 인식과 일치하지만 한국의 경우에도 개인주의적이고 자본주의적 성향이 경제발전과 함께 성장하고 있음을 시사하고 있다.

### 3) 가설 3의 검증

가설 3인 한국과 캐나다 연구대상 관리자들의 갈등관리 유형의 차이는 다음 <표 8>과 같다. 한국과 캐나다 관리자간 갈등관리유형의 차이를 보면, 회피, 타협, 통합, 지배에 있어서 유의수준이 0.05보다 작은 것으로 나타나 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 결과를 보면, 한국관리자들은 지배를 통한 갈등관리가 높은 것으로 나타났고, 타협과 통합 그리고 회피의 갈등관리는 캐나다 관리자들에서 높은 것으로 나타났다.

<표 8> 갈등관리 유형 차이

		N	평균	표준편차	t	유의확률
회피	한국	200	2.84	0.78	-3.369	0.001
	캐나다	189	3.08	0.62		
타협	한국	200	3.61	0.56	-3.171	0.002
	캐나다	189	3.79	0.52		
통합	한국	200	3.49	0.56	-7.916	0.000
	캐나다	189	3.92	0.50		
지배	한국	200	3.68	0.67	16.324	0.000
	캐나다	189	2.54	0.70		

이러한 결과는 한국의 관리자들이 타협을 지향하고 있지만, 여전히 지배에 의존하는 수준이 높음을 알 수 있었고, 회피를 통한 갈등관리는 지양하고 있었으나 캐나다 관리자들의 경우는 통합과 타협에 초점을 둔 갈등관리가 이루어지고 있음을 알 수 있었다.

관리자들이 집단적 이익에 대한 관심을 나타내게 되면, 통합적 해결방식의 가능성은 훨씬 줄어들게 될 것이라는 Pruitt와 Carnevale[1993]의 연구와 일맥상통하는 결과로서 한국관리자들은 아직 규범적으로는 집단이익에의 관심 못지않게 당사자이익토론규범을 받아들이고 있지만 행동으로 체화되는 단계에는 이르고 있지 못함을 보여주고 있다. 즉 통합보다는 타협과 지배의 갈등관리행동을 보여주고 있는 것이다.

### 4) 가설 4의 검증

#### (1) 회피형 갈등관리 영향요인

갈등관리유형의 하위요인인 회피에 영향을 미치는 개인의 가치지향성과 갈등관리규범을 추출하기

위하여 다중회귀분석을 시행한 결과는 <표 9>와 같다. 그 결과 한국관리자의 회귀모형은 회피형 갈등관리를 20.3%설명하는 것으로 나타났고 모형은 통계적으로 유의하였고, 캐나다관리자의 회귀모형은 회피형 갈등관리를 통계적으로 유의하게 21.5%설명하는 것으로 나타났다.

<표 9> 회피형 갈등관리 영향요인

	한국			캐나다		
	B	표준오차	t	B	표준오차	t
(상수)	0.312	0.796	0.391	2.027	0.549	3.691
권위에대한관심	0.171	0.080	2.143*	0.246	0.066	3.747**
집단이익관심	0.013	0.099	0.130	0.232	0.066	3.530**
당사자이익토론규범	-0.090	0.106	-0.847	-0.115	0.065	-1.764
복수의제통합	0.249	0.101	2.474*	-0.031	0.087	-0.353
해의지향성	-0.106	0.079	-1.341	0.084	0.115	0.726
권력거리	0.043	0.165	0.259	0.018	0.093	0.199
불확실성회피	0.259	0.080	3.228**	-0.077	0.081	-0.949
미래지향	0.123	0.117	1.052	0.190	0.058	3.249**
개인집단	-0.092	0.146	-0.632	-0.085	0.107	-0.796
남성성	0.176	0.145	1.215	-0.094	0.078	-1.206
	R <sup>2</sup> =0.203, F=3.587, p=0.000			R <sup>2</sup> =0.215, F=4.878, p=0.000		

\* p < .05, \*\* p < .01

결과를 보면, 한국관리자의 경우 권위에 대한 관심, 복수의제통합, 불확실성회피가 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인으로 나타났고, 캐나다 관리자의 경우 권위에 대한 관심, 집단이익관심, 미래지향성이 통계적으로 유의한 결과를 미치고 있었다. 구체적으로 한국관리자의 경우 권위에 대한 관심과 복수의제통합이 높고, 불확실성 회피가 높으면 회피형 갈등관리가 높고, 캐나다 관리자의 경우 권위에 대한 관심과 집단이익관심이 높고, 미래지향성이 높으면 회피형 갈등관리가 높았다. 이러한 결과는 한국관리자들의 경우 회피의 갈등관리유형을 선택함에 있어 현실안주의 성향을 보임을 보여주는 결과이고, 캐나다의 경우도 조직의 현실유지에 초점을 두었을 경우에 회피의 갈등관리유형이 많이 이루어짐을 보여주고 있다.

(2) 타협형 갈등관리 영향요인

갈등관리유형의 하위요인인 타협에 영향을 미치는 개인의 가치지향성과 갈등관리규범 요인을 추출하기 위하여 다중회귀분석을 시행한 결과는 <표 10>과 같다. 그 결과 한국관리자의 회귀모형은 타협형

갈등관리를 20.9% 설명하는 것으로 나타났고 모형은 통계적으로 유의하였고, 캐나다관리자의 회귀모형은 타협형 갈등관리를 통계적으로 유의하게 13.8% 설명하는 것으로 나타났다.

<표 10> 타협형 갈등관리 영향요인(한국)

	한국			캐나다		
	B	표준오차	t	B	표준오차	t
(상수)	1.035	0.607	1.705	2.232	0.484	4.608
권위에대한관심	-0.026	0.061	-0.421	0.027	0.058	0.458
집단이익관심	0.118	0.075	1.566	0.026	0.058	0.446
당사자이익토론규범	0.240	0.081	2.975**	0.174	0.057	3.035**
복수의제통합	0.024	0.077	0.310	-0.114	0.077	-1.492
해외지향성	0.037	0.060	0.608	0.140	0.102	1.373
권력거리	0.090	0.125	0.715	0.156	0.082	1.912
불확실성회피	0.155	0.061	2.544*	0.039	0.071	0.545
미래지향	0.020	0.089	0.226	0.009	0.052	0.169
개인집단	0.006	0.111	0.055	-0.066	0.094	-0.703
남성성	0.065	0.111	0.588	0.000	0.069	0.002
	R <sup>2</sup> =0.209, F=3.730, p=0.000			R <sup>2</sup> =0.138, F=2.839, p=0.003		

\* p < .05, \*\* p < .01

결과를 보면, 한국관리자의 경우 당사자이익토론규범과 불확실성 회피가 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인으로 나타났고, 캐나다 관리자의 경우 당사자이익토론규범이 통계적으로 유의한 결과를 미치고 있었다. 구체적으로 한국관리자의 경우 당사자이익토론규범과 불확실성의 회피가 높으면, 타협형 갈등관리가 높고, 캐나다 관리자의 경우 당사자이익토론규범이 높으면 타협형 갈등관리가 높았다. 이러한 결과는 타협의 갈등관리는 캐나다와 한국 모두 당사자이익토론에 기초하여 이루어지고 있음 보여주는 결과이다.

### (3) 통합형 갈등관리 영향요인

갈등관리유형의 하위요인인 통합에 영향을 미치는 조직문화유형과 개인의 가치지향성 요인을 추출하기 위하여 다중회귀분석을 시행한 결과는 <표 11>과 같다.

그 결과 한국관리자의 회귀모형은 통합형 갈등관리를 29.3% 설명하는 것으로 나타났고 모형은 통계적으로 유의하였다. 캐나다관리자의 회귀모형은 통합형 갈등관리를 통계적으로 유의하게 17.7% 설명하는 것으로 나타났다.

<표 11> 통합형 갈등관리 영향요인(한국)

	한국			캐나다		
	B	표준오차	t	B	표준오차	t
(상수)	0.367	0.576	0.636	2.556	0.457	5.596
권위에대한관심	0.024	0.058	0.412	0.085	0.055	1.558
집단이익관심	0.004	0.071	0.055	-0.033	0.055	-0.599
당사자이익토론규범	0.281	0.077	3.669**	0.181	0.054	3.344**
복수의제통합	0.256	0.073	3.509**	-0.130	0.072	-1.793
해외지향성	0.076	0.057	1.331	0.191	0.096	1.991*
권력거리	0.163	0.119	1.370	0.130	0.077	1.686
불확실성회피	0.015	0.058	0.265	-0.014	0.067	-0.209
미래지향	0.046	0.084	0.549	-0.099	0.049	-2.040*
개인집단	0.034	0.106	0.320	0.019	0.089	0.216
남성성	-0.033	0.105	-0.319	-0.005	0.065	-0.072
	R <sup>2</sup> =0.293, F=5.850, p=0.000			R <sup>2</sup> =0.177, F=3.815, p=0.000		

\* p < .05, \*\* p < .01

결과를 보면, 한국관리자의 경우 당사자이익토론규범과 복수의제통합이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인으로 나타났으나 캐나다 관리자의 경우 당사자이익토론규범, 해외지향성, 미래지향성이 통계적으로 유의한 결과를 미치고 있었다. 구체적으로 한국관리자의 경우 당사자이익토론규범과 복수의제통합이 높으면 통합형 갈등관리가 높고, 캐나다 관리자의 경우 당사자이익토론규범이 높고, 해외지향성이 높고, 미래지향성이 낮으면 통합형 갈등관리가 높았다. 이러한 결과는 복수의제통합이 한국의 경우 통합적 갈등관리에 긍정적 영향을 미침에 비해 캐나다의 경우 미래지향이 부정적 영향을 미침을 시사하고 있다.

(4) 지배형 갈등관리 영향요인

갈등관리유형의 하위요인인 지배에 영향을 미치는 조직문화유형과 개인의 가치지향성 요인을 추출하기 위하여 다중회귀분석을 시행한 결과는 <표 12>와 같다.

그 결과 한국관리자의 회귀모형은 지배형 갈등관리를 8.0%설명하는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다. 캐나다관리자의 회귀모형은 지배형 갈등관리를 통계적으로 유의하게 10.8%설명하는 것으로 나타났다.

〈표 12〉 지배형 갈등관리 영향요인(한국)

	한국			캐나다		
	B	표준오차	t	B	표준오차	t
(상수)	2.157	0.795	2.714	3.099	0.660	4.697
권위에대한관심	-0.001	0.080	-0.011	0.032	0.079	0.400
집단이익관심	-0.051	0.099	-0.518	-0.061	0.079	-0.770
당사자이익토론규범	0.157	0.106	1.485	0.080	0.078	1.020
복수의제통합	0.119	0.100	1.182	-0.058	0.104	-0.553
해외지향성	0.067	0.079	0.856	-0.006	0.139	-0.042
권력거리	0.106	0.164	0.643	-0.453	0.111	-4.072**
불확실성회피	-0.074	0.080	-0.931	0.034	0.097	0.350
미래지향	-0.014	0.116	-0.122	-0.133	0.070	-1.897
개인집단	-0.202	0.146	-1.385	0.258	0.128	2.007*
남성성	0.277	0.145	1.916	0.139	0.094	1.479
	R <sup>2</sup> =0.080, F=1.233, p=0.275			R <sup>2</sup> =0.108, F=2.162, p=0.022		

\* p &lt; .05, \*\* p &lt; .01

결과를 보면, 캐나다 관리자의 경우 권력거리와 개인집단성이 통계적으로 유의한 결과를 미치고 있었다. 구체적으로 캐나다 관리자의 경우 권력거리가 낮고, 집단성이 높으면 지배형 갈등관리가 높았다.

## 2. 연구결과의 요약 및 시사점

한국과 캐나다관리자들의 갈등관리규범과 갈등관리유형에 대한 분석을 목적으로 하는 본 연구는 한국과 캐나다관리자들을 대상으로 실험연구를 진행하였다. 이를 통해 연구인 한국과 캐나다관리자들의 갈등관리유형 차이에 대한 문화적 분석은 시행하였고 한국과 캐나다관리자들의 갈등관리 유형과 그에 영향을 미치는 요인들에 대하여 분석하였다. 그 결과를 요약하고 그 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 한국과 캐나다 연구대상 관리자들의 가치지향성을 분석한 결과 한국관리자들의 경우 해외지향성이 가장 높았고, 남성성, 권력거리와 집단주의 성향의 순으로 상대적으로 높았다. 캐나다관리자들의 경우 불확실성의 회피가 가장 높았고, 권력거리가 뒤를 이었다. 한국관리자들의 해외지향성이 높게 나타났고, 캐나다관리자들의 권력거리와 불확실성 회피가 높게 나타났다.

둘째, 한국과 캐나다 연구대상 관리자들의 갈등관리규범 수준을 보면 당사자 이익토론 규범과 복수의제 통합은 한국에 비해 캐나다관리자가 높았고, 집단이익관심은 한국관리자가 캐나다관리자에 비해 높았다. 따라서 한국관리자들이 집단이익에 대한 관심이 여전히 높아 상당한 집단적 성향을 보였고,

캐나다 관리자들은 당사자 이익토론규범이 높았다.

셋째, 한국과 캐나다 연구대상 관리자들의 갈등관리 유형을 보면 한국관리자들이 지배를 통한 갈등관리가 높았고, 타협과 통합 그리고 회피의 갈등관리는 캐나다 관리자들이 높았다. 따라서 한국의 관리자들이 타협을 지향하고 있지만, 여전히 지배에 의존하는 수준이 높음을 알 수 있었고, 회피를 통한 갈등관리는 지양되고 있었으나 캐나다 관리자들의 경우는 통합과 타협에 초점을 둔 갈등관리가 이루어지고 있었다.

넷째, 갈등관리유형에 영향을 미치는 개인의 가치지향성과 갈등관리규범을 분석한 결과 한국관리자의 경우 권위에 대한 관심과 복수의제통합이 높고, 불확실성 회피가 높으면 회피형 갈등관리가 높고, 캐나다 관리자의 경우 권위에 대한 관심과 집단이익관심이 높고, 미래지향성이 높으면 회피형 갈등관리가 높았다. 한국관리자의 경우 당사자이익토론규범과 불확실성의 회피가 높으면, 타협형 갈등관리가 높고, 캐나다 관리자의 경우 당사자이익토론규범이 높으면 타협형 갈등관리가 높았다. 한국관리자의 경우 당사자이익토론규범과 복수의제통합이 높으면 통합형 갈등관리가 높고, 캐나다 관리자의 경우 당사자이익토론규범이 높고, 해외지향성이 높고, 미래지향성이 낮으면 통합형 갈등관리가 높았다. 캐나다 관리자의 경우 권력거리와 개인집단성이 통계적으로 유의한 결과를 미치고 있었다.

## V. 결 론

문화적 특징과 다양성을 통하여 개인이 자신이 속한 사회적 집단에 의한 사회성 형성과 학습과정에서 여러 가지 다양한 규범을 생성한다. 한 국가의 문화는 집단적 일치를 만들고 금지하고 보상하여 주는 공통적인 법적, 제도적 맥락을 제공하여 주기 때문에 규범들은 국가 간의 문화에 따라 다양해 질수가 있다. 유교문화에 기초한 한국과 서구자본주의에 기초한 캐나다는 문화적 측면에서 많은 차이를 가지고 있다. 따라서 문화는 갈등 당사자들이 문제해결을 위한 갈등관리 및 협상전략을 선택하는데 중대한 영향을 미치고 있다고 할 수 있다.

이에 본 연구는 한국과 캐나다 기업의 관리자를 대상으로 조직 내 갈등이 발생 하였을 때 국가 간의 특유한 문화적 가치 차이에 따라 어떤 갈등관리규범을 선호하며, 이러한 갈등관리 규범이 실제 갈등 해결시 갈등관리유형에 어떠한 선호와 영향을 미치고 있는지를 분석하고자 하였다. 이러한 연구를 통해 갈등관리방식의 문화적 차이를 규명하고 기업의 세계화과정 속에서 기업의 합리적 갈등관리 및 협상전략을 모색하고자 하였다.

그 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 한국관리자들이 집단이익에 대한 관심이 여전히 높아 상당한 집단적 성향을 보였고, 캐나다 관리자들은 당사자 이익토론규범이 높았다. 또한 한국의 관리자들이 타협을 지향하고 있지만, 여전히



지배에 의존하는 수준이 높음을 알 수 있었고, 회피를 통한 갈등관리는 지양되고 있었으나 캐나다 관리자들의 경우는 통합과 타협에 초점을 둔 갈등관리가 이루어지고 있었다.

둘째, 한국관리자들의 경우 회피의 갈등관리유형을 선택함에 있어 현실안주 성향을 보임을 보여주었고, 캐나다의 경우도 조직의 현실유지에 초점을 두었을 경우에 회피의 갈등관리유형이 많이 이루어지고 있었고, 구체적으로 타협의 갈등관리는 캐나다와 한국 모두 당사자이익토론에 기초하여 이루어지고 있음 보여주었고, 복수의제통합이 한국의 경우 통합적 갈등관리에 긍정적 영향을 미침에 비해 캐나다의 경우 미래지향이 부정적 영향을 미침을 시사하였고, 캐나다 관리자의 경우 권력거리가 낮고, 집단성이 높으면 지배형 갈등관리가 높았다.

이상의 연구결과는 한국과 캐나다인 관리자들의 갈등해결규범과 갈등해결방법에 대하여 차이가 있음을 보여주고 있다. 서구의 관리자들은 자신의 이익에 우선하여 토론한다거나 복합의제를 창출하는 규범을 지지하였으며, 이런 규범들은 결국 상대방에게도 득을 제공하는 많은 의제를 만들어 냄으로써 더욱 통합적 합의에 이르는 것에 관련이 있음을 보여주고 있다.

대조적으로, 집단이익이나 권위관심에 예민한 한국의 관리자들은 집단적 이익에 훨씬 더 규범적 특징을 보여주고 있어 자신의 이익에 관한 의제보다 집단의 이익에 관한 의제에 국한함으로써 상대적으로 적은 의제를 만들어냄으로써 서양의 관리자보다 덜 통합적 결과를 낳았으며 아울러 단일적인 집단이익에 더욱 많은 관심을 나타내고 있다.

문화 간 차이에 발생하는 갈등의 근원적 원인과 이해와 갈등을 해소할 최선의 방법을 찾기 위하여 문화에 대한 깊은 이해와 인식이 필요한 이유가 될 것이다. 즉 갈등의 원인과 역할 갈등이 어떻게 고조되고 어디서 어떻게 해결되고 모든 당사자들에게 상호만족할 수 있는 결과로 발전되어 가는지를 제대로 이해하기 위하여서는 문화간의 차이를 이해하는 것이 매우 중요한 요소임을 본 연구는 보여주었다.

## 참 고 문 헌

- Bond, M. H., Leung, K., & Schwartz, S.(1992), Explaining Choices in Procedural and Distributive Justice across Cultures, *International Journal of Psychology*, 27, pp. 211-225.
- Cartherine H. Tinsley and Jeann M .Brett(2001), "Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong", *Organizational Behavior and Human Decision Process Vol. 85 No.2*. July. pp. 360-381.
- Faure, Guy Oliver and J. Rubin(eds)(1993), *Culture and Negotiation*, Newbury Park, CA.: Sage.
- Fisher, Ury and Patton(1991), *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*, Boston: Houghton-Mifflin.

- Hofstede(1991), *Cultures & Organizations*. London : McGraw-Hill.
- Hofstede, G., 차재호, 나은영 공역(1996), 「세계의 문화와 조직 : 문화간협력과 세계 속에서의 생존」, 서울 : 학지사.
- Brett J. M. & J. Rognes(1986), Intergroup relations, In P. Goodman(Ed.), *Groups in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Leung, K.(1997), Negotiation and reward allocations across cultures, In P. C. Earley & M. Erez(Eds.), *New perspectives on I/O psychology*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 640-675.
- Pruitt and Carnevale(1993), *Negotiation in Social Conflict*, Buckingham : Open University Press.
- Rahim, A. and Bonoma, T. V.(1979). "Managing Organizational Conflict: A model for Diagnosis and Intervention", *Psychological Reports, Vol.44*, pp. 1323-1344.
- Rahim, M. A.(1983), "A Measure of style of Handling Interpersonal Conflict," *Academy of Management Journal*. p. 369.
- Tinsley(1997), Understanding conflict in a Chinese cultural context, In R. Bies, R. J. Lewicki, & B. Sheppard(Eds.), *Research on negotiations in organizations*, Beverly Hills: Sage, pp. 209-225.
- Tinsley, Catherine H. and Brett, Jeann M(2001), "Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong", *Organizational Behavior and Human Decision Process Vol. 85 No.2*. July. pp. 360-381.