한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 1, 115-136
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i1.115-136

개인의 업무 및 관계 갈등에 대한 대응에서 팀의 영향: 세대조화 및 실책관리 풍토의 교차수준 조절효과*

최 윤 영　　한 태 영†

ORP 연구소　　광운대학교 산업심리학과

본 연구는 업무 및 관계 측면에서 개인이 인지한 갈등과 갈등관리의 관계에서 세대조화풍토와 실책관리풍토의 교차수준 조절효과를 검증하는 것을 목적으로 한다. 조직 내에서 개인이 경험하는 갈등을 스트레스 요인으로 볼 때, 조직 내 대처에 해당하는 갈등관리와는 부정적인 관계를 예상할 수 있다. 본 연구는 이러한 가본적인 관계 하에 효과적 갈등관리에 대한 팀 수준 대처 자원으로서 팀 풍토의 영향을 살펴보고자 하였다. 이것은 새로운 변화를 빈번하게 시도하고 다양한 연령으로 구성된 최근의 팀 조직의 특성을 반영하고, 이러한 팀 환경 하에 갈등을 경험하는 구성원이 보다 능동적인 팀 풍토의 효과를 받아서 갈등관리에 도움이 되는지를 검증하고자 하는 것이다. 국내 다양한 조직에 속해있는 43개 팀에서 152명의 근로자를 대상으로 자료를 수집하였다. 분석 결과, 개인이 인지한 갈등(과업갈등, 관계갈등)을 함께 고려할 때, 관계갈등과 효과적 갈등관리 간에는 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 팀 수준에서 팀 실책관리풍토는 과업갈등과 효과적 갈등관리의 관계를 유의하게 조절하였으며, 팀 세대조화풍토는 관계갈등과 갈등관리의 관계를 조절하였다. 흥미롭게도 본 연구에서는 세대조화풍토가 관계적 측면의 갈등이 갈등관리를 낮추는 부적 관계를 완화시킬 것이라고 예측하였으나, 반대의 결과가 나타났다. 이러한 연구 결과들을 토대로 연구의 학문적 의의와 실무적 시사점, 그리고 제한점과 향후 연구 방향에 대한 제언을 논하였다.

주요어 : 효과적 갈등관리, 팀 풍토, 실책관리풍토, 세대조화풍토, 다수준 모형

---

* 이 논문은 2025년도 광운대학교 연구년에 의해 연구되었음.

† 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, Tel : 02-940-5426, E-mail : tyounghan@kw.ac.kr

Copyright ⓒ 2026, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

여론조사 기관 Ipsose에서 전세계 28개국 성인을 대상으로 실시한 자국 내 사회적 갈등(정치, 세대, 성별 등 12개 부문) 인식 조사에 따르면, 한국은 세대 및 남녀 갈등을 가장 심각하게 인식하는 국가로 나타났다(Duffy et al., 2021). 이러한 사회적 갈등은 조직 내에서도 나타난다. 나우앤서베이(2023)의 조사에서 대한민국 직장인의 직장생활 만족도에 가장 큰 영향을 주는 요소는 직장 내 인간관계로(27.8%), 사람에 의한 스트레스 수준이 높은 것을 알 수 있다. 또한 직장인 이직 사유에 대한 조사에서는 동료 간 불화(35.4%)가 연봉 불만족(43.1%)에 이어 두 번째로 큰 요인을 차지하는 것으로 나타났다(인크루트, 2023). 이처럼 직장에서 다른 직원과의 관계, 특히 갈등 여부는 개인의 직장생활에 큰 영향을 미치며 더 나아가서는 구성원이 조직에 잔류할 것인지를 결정하므로 조직의 입장에서도 주요한 관심사가 된다.

집단 안에는 가치관, 성격, 의견, 능력, 배경 등이 다양한 사람들이 모이기 때문에 구성원 간의 갈등은 불가피하게 발생하는 현상이며(De Dreu & Weingart, 2003), 완전히 제거하는 것은 불가능하다.

갈등 경험은 조직에 긍정적일 때도 있지만(Farh, Lee, & Farh, 2010), 개인에게는 스트레스 요인으로 다가와 개인의 수행에 부정적인 영향을 미친다. 갈등은 특히나 타인과의 상호작용 과정에서 발생하는 현상이기 때문에 본 연구는 개인을 둘러싼 환경 요인을 함께 고려할 필요가 있다는 점에 주목한다.

본 연구는 조직에 팀편제가 일반화되어 있다는 점에서 팀 환경을 스트레스-대처 이론의 사회적 지원(social support; Lazarus & Folkman, 1984) 관점에서 접근하고자 한다. 사회적 지원에는 정서적 지원, 물질적 지원, 평가적 지원 등이 포함되어 있는데, 본 연구에서는 팀 특성 및 분위기로 세대조화풍토와 실책관리풍토를 중요한 사회적 지원으로 보고자 한다. 즉 개인이 갈등이라는 스트레스를 경험하고 이에 대처하는 과정에서 각 팀 풍토가 대처 자원으로서 개인에게 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상한다.

다양성은 팀과 조직에 창의성을 가져오기도 하지만, 하위집단의 형성으로 오히려 구성원 간의 적대감이나 고정관념이 심화될 수 있다(Van Knippenberg & Schippers, 2007). 세대조화풍토는 본래 연령 다양성(age diversity)에서 발전한 구성개념이다. 다양성 자체로는 어떠한 선호나 가치를 판단하기 어렵지만, 세대조화풍토는 서로 다른 연령대에 대한 우호적 태도를 나타내는 긍정적 다양성 풍토에 속한다고 할 수 있다(King & Bryant, 2017). 세대와 관련한 선행연구에서는 주로 세대 간 갈등이나 연령 고정관념, 차별 등의 부정적인 측면을 다루며 이러한 현상을 완화하기 위한 선행요인들을 밝혔다. 하지만 세대조화풍토와 같이 연령과 관련하여 긍정적인 풍토를 갈등상황에서 개인의 지원환경으로서 그 영향을 확인하고자 한다.

과업을 수행할 때 발생하는 오류는 팀 성과에도 나쁜 영향을 주며 갈등을 만들 수 있지만(Bell & Kozlowski, 2011), 실책관리풍토는 과업에서 발생한 실수나 오류에 대해 포용적인 분위기를 만들 수 있다. 이는 위기 상황에서 스트레스를 덜 받고 적절하게 대처하게끔 도와주기 때문에(Facteau et al., 1995), 실책관리풍토가 과업갈등에 대해 효과적으로 관리하는데 중요한 역할을 할 것으로 예상하고 이를 검증하고자 한다.

갈등의 속성과 유형

갈등은 심리학뿐만 아니라 다양한 학문 분야에서 연구된다. 따라서 구성개념에 대한 정의와 측정이 연구자의 관점에 따라, 연구 대상에 따라 상이하여 일관적이지 않다. 갈등은 개인들 간의 목표나 정서가 충돌하는 현상이지만, 심리적 경험 측면에서 타인과의 지각된 차이로 인해 개인이 느끼는 긴장감(tension)이라고 정의할 수 있다(De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999). 이러한 정의는 직장 내 갈등이 심리적 긴장 또는 스트레스와 필연적인 관계임을 보여준다. 갈등 문제와 긴장감 및 스트레스 사이의 이러한 관계는 스트레스 이론과 관련한 연구를 통해 설명할 수 있다.

직장에서의 갈등이 스트레스 연구에서 광범위하게 다루어지지는 않았으나, 갈등이 중요한 직무 스트레스 요인 중 하나라는 증거는 증가하고 있다(Giebels, & Janssen, 2020). 갈등과 긴장, 스트레스 사이의 밀접한 관계를 설명할 수 있는 두 가지 근거가 있다. 첫째, 갈등은 목표 지향적인 행동을 하는 데 분명하게 방해가 된다. 갈등으로 인해 개인의 행동에 대한 통제력이 감소하며, 불확실성이 증가하여 부정적인 정서가 유발되기 때문이다(Sutton & Kahn, 1987). 둘째, 다른 구성원과의 갈등은 개인의 자아존중감(self-esteem)을 위협한다(De Dreu, Van Dierendonck, & De Best-Waldhober, 2002). 소속감 이론에 따르면, 일반적으로 집단에 속해있는 구성원은 다른 구성원들과 긍정적이고 지속적인 관계를 맺으려는 욕구를 가지고 있다(Baumeister & Leary, 1995). 이는 개인의 긍정적인 사회적 정체성을 유지하고자 하기 때문인데, 동료와의 갈등은 자신의 자아감과 타인과의 유사성 및 집단 소속감을 약화시키기 때문에 그 자체로 스트레스가 됨을 추론할 수 있다(Frone, 2000).

한편, 갈등 유형을 구분하는 시도는 다양했는데, Jehn(1992)과 Amason(1996)과 같은 학자들이 관계갈등(relationship conflict), 과업갈등(task conflict)으로 조직 내 갈등을 유형화하였고, 이 같은 구분은 집단 내와 집단 간 갈등 모두에 적용할 수 있다는 이점이 있어 갈등 연구에 많이 활용되고 있다. 특히 Jehn(1992)은 집단 내의 갈등에 초점을 두어, 집단을 (1) 두 명 이상으로 구성되며 (2) 집단 내부뿐 아니라 집단 외부의 사람들이 집단이라고 인식하며 (3) 서로 간에 상호작용이 있는 존재로 정의하였다. 본 연구에서도 팀 내에서 발생하는 갈등에 초점을 두고 있으며, 다수의 실증 연구에서 과업갈등과 관계갈등의 영향에 대한 논의가 구체화 되고 있다는 실정에 따라, 갈등을 관계갈등과 과업갈등으로 나누어 두 유형이 개인의 행동에 미치는 영향을 확인하고자 한다.

관계갈등은 일관적으로 개인과 조직 모두에 장·단기적으로 부정적인 영향이 있는 것으로 나타난다(De Dreu & Van Vianen, 2001). 개인적인 문제에 대한 의견 불일치는 구성원의 불안을 고조시킨다(Dijkstra, Van Dierendonck, Evers, & De Dreu, 2005). 특히 팀 성과를 저해하는 경향이 있는데, 관계갈등이 발생하면 협업적 문제 해결이 감소하고(De Dreu, 2006), 팀 구성원이 일과 관련없는 문제에 대응하는 데 시간과 에너지를 소비하기 때문에, 정작 일을 수행하는 데에는 효율적으로 사용할 수 없어 팀 수행에 해를 끼칠 수 있다. 실제로 관계갈등이 팀의 창의성 및 팀 수행같은 장기적인 팀 성과를 저해하는 것으로 밝혀졌다(Farh, Lee, & Farh, 2010). 한편 과업갈등의 경

우에는 과거 연구에서 다양한 집단 결과에 도움이 되는 잠재력을 가지고 있다고 제안하기도 했다(Amason, 1996). 그러나 여러 연구에서 과업갈등 역시 장·단기적 결과에 부정적인 영향을 미친다는 점을 입증한 바 있다(김민욱, 한태영, 2023; Hinds & Mortensen, 2005).

효과적 갈등관리

갈등관리는 대인 간 긴장 상황을 효과적으로 대처하고 이를 감소시키고자 하는 의도적 행동이다(De Dreu, Harinck, & Van Vianen, 1999; 한태영, 2013). 과거에는 갈등을 제거해야 하며, 발생해서는 안 되는 조직의 악이라고 보던 관점이 주류를 이루었다. 그러나 갈등은 어느 조직에서나 존재하며, 개인 또는 집단 간에 일어나는 불가피한 현상이다(De Dreu & Weingart, 2003). 따라서 갈등을 제거하기보다는 갈등이 생겼을 때 이를 효과적으로 관리하는 방법에 주목하는 것이 중요하다.

갈등을 건설적인 방식으로 접근하면 오히려 좋은 결과를 가져올 수 있으며, 갈등관리 방식이 집단 내 갈등과 수행 간의 관계를 예측하는 중요한 요인임을 확인했다(Jehn & Bendersky, 2003). 갈등을 효과적으로 관리하는 직원은 직장에서 다른 사람들과 더 많이 연결되어 있다고 느끼는 경향이 있으며, 건설적인 갈등을 포용하고 장려하는 조직은 이익을 극대화할 수 있다(Tjosvold, 2008). 갈등을 관리할 때 구성원들이 서로를 대하는 방식은 향후 팀 내 상호작용에 대한 기대, 팀에 대한 만족, 팀에 적극적으로 기여하고자 하는 구성원 의지에 영향을 준다(Jehn, 1997).

개인의 갈등관리 수준은 주로 유형으로 구분하여 측정된다. 가장 널리 활용되고 있는 측정도구인 Rahim Organizational Conflicts Inventory-II (ROCI-II; Rahim, 2002)는 개인의 갈등관리 수준을 측정하여 통합(integration), 순응(obliging), 타협(compromising), 지배(dominating), 회피(avoidance) 유형으로 분류한다. 구체적으로 각각의 유형은 1) 자신에 대한 관심 정도와 2) 타인에 대한 관심 정도에 따라 구분한다. 자신에 대한 관심 정도는 자신의 욕구를 얼마나 관철하고자 하느냐의 정도이고, 타인에 대한 관심 정도는 상대방의 욕구를 어느 정도 존중하고 고려하느냐의 정도로 개념화할 수 있다. 즉 자신과 상대방의 욕구 또는 이익을 모두 만족시키고자 하는 방식은 통합 유형이며, 두 사람 간의 욕구를 중간 정도로 만족시키고자 하는 방식은 타협 유형이다. 양축의 정도가 모두 낮은 회피유형은 자신과 상대방의 욕구를 모두 충족하지 않으려고 하며 상황 자체를 피하고자 하는 방식이다.

이처럼 갈등을 관리하는 방식을 유형에 따라 분류하는 연구가 대부분이지만, Rahim과 Bonoma(1979)은 갈등관리 유형의 결과는 일정한 패턴이 있다고 주장하였다. 즉, 일반적으로 통합 유형을 가장 효과적인 결과를 나타내는 반면, 회피 유형을 가장 비효과적으로 인식하고, 타협을 중간 정도로 효과적이다. 순응과 지배도 가치가 낮다고 보지만, 조건에 따라 일관적이지 않아서 다른 맥락을 고려할 필요성을 암시하였다. 이러한 인식은 전체적으로 갈등관리 방식을 효과성 측면에서 일차원적인 연속선상으로 측정이 가능하다는 점을 시사한다. 따라서 갈등관리를 비효과적 행동과 효과적 행동의 양극단으로 한 연속변인으로 측정하는 것이 실증 연구에 더 적절할 수 있다(Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009). 갈등관리 유형에 대한 확장된 연구에서도 이러한 관점이

뒷받침되는 것을 확인할 수 있다(한태영, 2013). 즉 갈등관리 유형을 일차원적인 연속변인인 효과적 갈등관리로 개념화하는 것은 관련 요인들과의 선형적 관계를 보다 일관적으로 연구할 수 있다. 따라서 본 논문에서는 선행연구에 따라 가장 비효과적인 회피적 행동 특성부터 가장 효과적인 통합적 행동 특성까지 일차원적인 연속선상으로 갈등관리 수준을 확인하고자 '효과적 갈등관리(Effective Conflict Management)'의 개념과 측정방법을 사용하였다.

갈등유형과 효과적 갈등관리의 관계

관계에서 발생한 갈등은 개인의 자아 개념(self-concept)에 위협을 주며 이는 개인의 자아존중감에 부정적인 영향을 미치고 부정적인 정서를 유발한다(Baumeister, 1998). 자아에 대한 위협은 구성원 간의 적대감을 증가시켜 갈등을 관리하기 더 어렵게 만들고(De Dreu & Van Knippenberg, 2005), 정체성이나 신뢰와 같은 단기적 팀 결과에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다(Polzer, Milton, & Swann, 2002). 이처럼 관계갈등은 정서적인 요소가 강하고 자아 개념에 위협을 주기 때문에, 관계갈등에 대처할 때 문제 중심적 대처 전략보다 정서 중심 대처 전략을 더 취하고자 할 수 있다. 정서 중심적 대처 전략은 스트레스 요인이 개인의 성장이나 이득을 방해할 가능성이 있다고 평가하여 부정적인 감정이 유발되었을 때 이 감정을 해소하고자 스트레스 상황을 회피하는 것이다(Lazarus & Folkman, 1984). 즉, 개인이 관계갈등이라는 스트레스 상황을 높게 인식하게 되면 효과적으로 갈등관리를 하지 못하고 회피할 가능성이 높다.

과업갈등의 경우 종종 집단에 도움이 되는 잠재력을 가지고 있다고 제안되기도 한다(Amason, 1996). 그러나 많은 연구에서 과업갈등이 단기 및 장기적 결과에 부정적인 영향을 미친다는 점 또한 확인하였다(De Dreu & Weingart, 2003; Hinds & Mortensen, 2005; Lau & Murnighan, 2005). 과업갈등이 만족과 같은 단기적 결과에 미치는 부정적인 영향은 자기검증 이론(Self verification theory; Swann, Polzer, & Ko, 2004)으로 설명할 수 있는데, 이는 구성원들이 자신의 관점에 대한 도전을 자신의 능력과 역량에 대한 부정적인 평가로 해석하여 불만을 갖게 된다는 것을 시사한다. 예를 들어, 사람들이 과업갈등을 경험했을 때 그 결과로 반추행동을 하고 스트레스를 경험할 수 있다(Dijkstra et al., 2005). 또한 과업갈등이 팀 성과와 같은 장기적인 결과에 미치는 부정적인 영향에 대한 연구는 과업갈등이 주의를 산만하게 하고 과업 수행 자체가 아닌 부차적인 일에 비효율적으로 자원을 투자하게 된다는 정보 처리적 관점(Carnevale & Probst, 1998)을 뒷받침한다. 이 관점에 따르면, 과업갈등은 인지적 부하를 증가시켜 효과적인 인지 과정을 방해하고, 편협한 이분법적인 사고를 초래하여 팀 효과성, 창의성, 의사 결정과 같은 장기적인 팀 수행을 저해할 수 있다(De Dreu, 2008).

이처럼 과업갈등이 개인과 팀에 부정적인 영향을 준다는 관점이 더 일관적임을 알 수 있다. 과업갈등은 개인에 대한 도전과 위협으로 인식되어 개인으로 하여금 갈등을 해결하기보다 소극적인 행동을 취하게 할 가능성이 높다. 갈등 상황에서 느낀 위협과 부정적인 평가는 부정적인 정서를 유발하고, 효과적인 인지 과정을 방해하여 스트레스를 초래하기

때문이다. 스트레스에 따른 심리적 안녕감의 부족은 잘못된 갈등관리 행동을 유도하기도 하는데(De Dreu, Dierendonck, & Dijkstra, 2004), 이를 통해 개인이 과업갈등을 인식할 때 갈등을 효과적으로 관리하기 어려울 것이라고 유추할 수 있다. 과업갈등 및 관계갈등에 대한 이론적 배경과 실증 연구에 따라 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1-1. 관계갈등은 효과적 갈등관리에 부적(-) 관계가 있을 것이다.

가설 1-2. 과업갈등은 효과적 갈등관리에 부적(-) 관계가 있을 것이다.

다수준 관점에서 조직풍토의 영향 연구

조직 내에서 갈등을 야기하는 공동체적 요인은 모순적으로 업무상 긴밀한 상호작용을 하는 과정에서 사회적 지지와 부정적 결과를 완화시키는 효과로 나타날 수도 있다. 본 연구는 갈등을 완화시키는 이러한 조직 풍토 변인은 다수준 접근법으로 살펴보고자 한다. 조직 내 구성원들이 조직 환경의 수준에서 공유하는 조직풍토가 장기적으로 개인의 인지적인 추론을 거쳐서 개인 수준의 심리적 풍토(psychological climate)로 내면화되기도 한다(James & Jones, 1974). 하지만, 본 연구에서는 환경 요인으로서 상위(팀) 수준의 효과를 검증하여 실체로서 풍토를 다룰 것이다.

세대조화풍토(Intergenerational Climate)

현대 조직에서는 베이비붐 세대, X세대, 밀레니얼 세대, Z세대까지 네 세대에 걸쳐 다양한 연령층이 함께 일을 한다. 다양한 세대가 상호작용하는 과정에서 잘못된 의사소통, 일과 삶의 균형 문제, 기술 사용의 차이, 상하 관계의 어려움 등 여러 문제로 인해 세대 간의 갈등이 발생할 수 있다(Carver & Candela, 2008). 이러한 세대 갈등은 조직 전반의 효과성에 부정적인 영향을 미치는데, North & Fiske(2012)는 세대 간 긴장이 연령 차별 문제와 갈등의 원인이라는 점을 지적하였다. 이에 따라 서로 다른 세대를 향한 연령 차별적 태도를 구체적으로 알아보고 그 영향을 줄이는 것이 중요해졌다.

연령차별(ageism)은 특정 연령집단에 대해 고정관념 및 편견을 가지거나, 차별적 행동을 보이는 것을 말한다(Palmore, 1999). 선행 연구에서는 고령층을 향한 연령차별의 존재와 그에 따른 부정적 영향을 다수 증명하며 연령차별을 주로 청년세대가 기성세대를 대상으로 보이는 태도로 간주하나, 직장 내에서 연령차별의 영향은 중장년층뿐만 아니라 청년층에게도 나타난다(Rudolph & Zacher, 2015, King & Bryant, 2017에서 재인용). 젊은 근로자에 대한 연령차별을 확인한 연구에서는 청년세대가 상대적으로 불량한 태도를 지닌 세대이며, 신뢰롭지 못하다는 인식이 존재한다는 점과 따라서 승진의 기회가 주어지지 않는 경향이 있다는 점을 밝혔다(Bal, Reiss, Rudolph, & Baltes, 2011). 기성세대 근로자에 대한 연령차별을 확인한 연구에서는 그들이 능력과 동기, 생산성이 낮고 변화를 받아들이지 않으며 적응력이 떨어질 것이라는 고정관념이 있으며, 이러한 고정관념은 면접이나 성과평가와 같은 인사결정에 영향을 미친다는 것을 확인했다(Posthuma & Campion, 2009).

연구자들은 이와 같은 연령차별의 부정적인 영향을 완화하기 위해 연령과 관련한 조직

풍토에 주목하여 세대조화풍토를 제안하였다(Rudolph & Zacher, 2015). 세대조화풍토는 조직 내 다양한 세대의 구성원들이 서로에게 얼마나 긍정적인 태도를 갖고 대하는지에 대한 공유된 인식이라고 할 수 있다. King과 Bryant (2017)는 세대조화풍토를 측정하기 위한 척도를 개발하였으며, 하위요인으로 세대 고정관념 배제, 호의적 정서, 세대 교류, 세대 포용성, 세대 유지 등으로 구성하였다.

팀 세대조화풍토의 교차수준 조절효과

조직 내 다양성의 양면적인 특성을 개념화하고자 제안된 분류-정교화 모형(CEM; Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004)에서는 다양성의 긍정적 효과를 강조하는 정보/의사결정적 관점과 부정적 효과를 설명하는 사회정체성 이론을 통합하여 다양성의 효과를 이중적인 경로로 설명한다. 구체적으로 정보/의사결정적 관점에서 조직구성원이 다양할수록 서로 간의 다양한 의견이 교환되어 과업을 수행 방법이 정교해지고 팀 수준의 수행에 긍정적인 영향을 미친다. 반면, 사회 정체성 이론(또는 사회 범주화 이론)이 설명하는 현상으로, 조직 내 다양성은 사회적 분류(즉, 연령)에 따라 구성원들이 서로를 다른 하위집단으로 범주화하는데, 이 범주화가 상대집단에 대한 편향(bias)과 부정적인 평가를 유발하여 오히려 집단 내 차별이 생긴다는 것이다.

세대조화풍토는 연령 다양성에 대해 포용적이며 긍정적인 풍토를 의미하는데, 이는 연령에 따른 사회적 범주화가 이루어지더라도 그것이 편견이나 차별로 이어지지 않고 서로에 대한 긍정적인 정서를 가지고 잦은 교류를 하는 분위기를 나타낸다(Wu, Elliott O'Dare, & Greene, 2025). 즉, 연령 다양성에 의해서 부정적인 영향이 발생하지 않거나 범주화에 따른 연령차별의 영향을 줄일 수 있는 것이다. 오히려, 서로 다른 세대 간의 소통을 증가시키며, 다양한 의견과 정보를 교환하여 정교화하는 다양성의 긍정적 효과를 더욱 증대시킬 것이다(Van Knippenberg, Schippers, 2007).

이러한 흐름은 소속감 이론(Baumeister & Leary, 1995)을 통해서도 설명할 수 있다. 사람들은 소속감과 긍정적인 대인관계 형성에 대한 기본적인 욕구(needs)가 있다. 집단으로부터의 수용은 자존감을 높이고(Leary, Twenge, & Quinlivan, 2006), 보호받고 지원받고 있다는 인식은 신뢰를 강화하여 집단 내에서 자신의 역할에 더욱 몰입하고 요구되는 것 이상의 자발적인 행동을 하도록 유도한다(Organ, 1988). 따라서 팀 내의 다른 세대와의 긍정적인 관계를 통해 팀 안에서 개인은 소속감과 신뢰를 인식하게 되고, 이를 바탕으로 자신이 속한 팀 내에서 갈등이 발생했을 때 적극적으로 해결하고자 할 가능성이 있다.

종합하면, 팀의 세대조화풍토 수준이 높을 때 팀 내 다른 세대에 대한 부정적인 편향이나 차별이 발생하지 않고, 긍정적인 정서가 형성된다. 또한 자신이 연령과 상관없이 보호받고 있다고 느끼며, 소속감을 느끼게 된다. 팀의 세대조화풍토 수준이 높은 경우 개인은 팀 내에서 관계갈등이 발생하더라도 개인에게 정서적 자원이 되는 세대조화풍토를 인식하기 때문에 자신의 정체성과 타인과의 유대감에 위협을 느끼는 정도가 낮아질 수 있다. 따라서 팀의 세대조화풍토는 개인에게 정서적인 지원(support)을 주는 사회적 자원이 되어 갈등과 효과적 갈등관리 간의 관계를 완충(buffer)해줄 것이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을

제시한다.

가설 2. 세대조화풍토는 관계갈등과 효과적 갈등관리 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 세대조화풍토 수준이 높을 때, 관계갈등과 효과적 갈등관리 간의 부적(-) 관계가 완화될 것이다.

실책관리풍토(Error Management Climate)

실책관리풍토는 조직 내 구성원들이 오류에 대해 개방적이고, 오류를 허용하며 서로 오류에 대한 정보를 분석하는 행동을 한다고 믿는 풍토를 의미한다(Van Dyck, Frese, Baer, & Sonnentag, 2005). 구체적으로는 첫째, 팀에서 발생하는 오류에 대해 팀원들이 개방적으로 의사소통하여 오류가 발생했을 때 적절한 대처를 할 수 있도록 준비하는 것이다. 둘째, 오류에 대한 지식을 공유함으로써 팀원 간에 오류를 통한 학습이 이루어지게 하는 것이다. 셋째, 오류에 대한 의사소통을 통해 오류에 대한 지식을 축적함으로써 오류 상황에서 타인을 도와주는 것이다. 넷째, 이러한 활동을 통해 오류를 빠르게 발견하고 신속하게 전략을 세워 처리하는 팀 풍토이다. 이러한 오류 관련 풍토는 오류로 인한 부정적인 결과를 감소시키고, 팀원들의 개방적인 커뮤니케이션을 증가시키고 오류를 독려함으로써 서로에게 피드백의 기능으로 작용하여 학습, 혁신 등과 같은 긍정적 결과를 증가시킬 수 있다(Van Dyck et al., 2005). 또한 근본적으로 오류를 완전히 예방하는 것은 불가능하기 때문에 조직에서 오류를 어떻게 관리해야 하는지에 대해 고민하는 것이 중요하다(Van Dyck et al., 2005).

산업교육 분야에서는 실책관리교육(error management training)을 통해 교육 유형을 제시하였다. 실책이 발생했을 때 어떻게 대응하고 관리할지 배우는 교육 과정은 사회인지 이론(Bandura, 1986; Keith & Frese, 2008)에서 개인이 자신의 행동에서 오류를 통해 자신에 대한 인식을 하여 학습을 촉진시킬 수 있다는 내용을 토대로 한다고 볼 수 있다. Keith와 Frese(2008)의 연구에서는 실책관리교육이 지식 및 기술의 습득에 유의한 영향을 미친다는 점을 밝혔으며, 실책관리교육을 통해 교육장면과 다른 상황에 적용하고 대처하는 적응적 전이(adaptive transfer)에 효과적이라는 것을 밝혔다. 본 연구에서는 이에 따라 실책관리풍토가 긍정적인 피드백과 소통의 기능을 통해 개인의 효과적 갈등관리에 적응적 전이 효과를 가져올 것이라고 예상한다.

조직 내에서의 실책을 통한 학습은 조직학습이론(Organizational Learning Theory)과 그 후속 연구를 통해 확인할 수 있다. 조직학습이론은 크게 조직 적응, 조직 주의, 경험으로부터의 학습, 그리고 성과 피드백이라는 네 가지 개념에 초점을 두고 발전해 왔다. 최근에는 이 개념들을 통합하고 확장한 연구들이 증가하였는데, 대표적으로 인지심리학에 기반한 실책 및 오류 경험으로부터의 학습에 대한 연구가 이루어지며 조직학습이론을 더욱 풍성하게 뒷받침 해주고 있다. 해당 연구들은 실패 경험을 간과하고 과업의 진행에만 치중하는 것은 궁극적으로 오히려 조직이 새로운 것을 탐색하지 못하는 등의 큰 문제에 직면하게 된다고 설명한다(Levinthal & March, 1993, 이무원(2015)에서 재인용).

또한, 실패를 통한 학습은 실패를 인정하고 허용하는 것에 대한 심리적 안전감(psychological

safety)을 줄 뿐만 아니라 위기에 효과적으로 대응하는 조직 및 팀 시스템을 만들어 준다 (Edmonson, Kramer, & Cook, 2004).

실책관리풍토의 교차수준 조절효과

최근에는 조직에서 발생하는 갈등이 반드시 부정적인 효과만을 야기하는 것이 아니라는 점이 부각되고 있다. 단 이러한 관점은 관계갈등이 아닌 과업갈등에 한정되어 있으며, 과업갈등의 긍정적인 효과를 키우는 상황 및 환경 조건이 있을 경우에 수용 가능하다 (Rispens, 2014). 예를 들어, 과업의 상호의존성은 팀원 간에 상호작용과 소통을 증가시켜 지속적인 토론과 서로 다른 의견을 이해하는 과정을 거치게 함으로써 과업갈등이 팀 수행에 긍정적인 영향을 미치도록 돕는다(Jehn & Bendersky, 2003).

실책관리풍토는 일에 있어서 학습의 기능을 하며, 실책과 관련한 다양한 의견을 교류하는 과정이므로(Van Dyck et al., 2005), 과업갈등의 영향을 긍정적으로 변화시킬 수 있을 것이라고 제안한다. 팀 내 실책관리풍토는 팀원의 실수나 오류에 대해 부정적 태도를 취하는 것이 아니라, 구성원 간의 의사소통을 통해 실수나 오류에 대한 정보를 공유하고 이후 발생하는 실수나 오류 상황에서 함께 적절한 대처를 하고 전략을 수립하는 것을 의미한다. 이러한 풍토는 팀원들 간에 업무와 과업에 대한 피드백과 의사소통을 활발히 하여 과업에서 의견의 대립에도 새로운 아이디어에 대한 추구와 지속적인 소통을 독려한다.

실책관리풍토는 구성원 간에 피드백의 작용을 하여 팀원들 자신에 대한 인식의 기능을 함으로써 학습과 적응을 높일 수 있다(Kluger & DeNisi, 1996; 김태홍, 한태영, 2008). 앞서 업무 과정에서 일어나는 과업갈등은 개인의 능력과 역량에 대한 도전과 위협으로 느껴지기 때문에 부정적이고 방어적인 태도를 유발한다고 설명하였다(Swan et al., 2004). 그러나 팀 내에서 팀원들의 오류나 실수에 대해 비판적인 분위기보다 문제 상황에 대해 적극적인 의사소통과 피드백을 통해 해결책을 모색하는 분위기가 형성되어 있는 경우에, 과업과 관련한 의견의 불일치가 생기더라도 이를 자기 자신에 대한 위협으로 받아들이기보다 문제를 해결하고자 토론하는 과정이라고 여길 수 있다.

또한, 팀원들끼리 실책을 리뷰하면서 의사결정에 이르는 분위기는 과업에 대한 갈등 속에서도 다양한 의견과 피드백의 원활한 교류를 가능하게 하므로, 상대방의 아이디어를 발전시키면서 과업수행 방법을 정교화하여 긍정적인 팀 성과를 가져오는 다양성의 긍정적 효과와 유사할 것이다(예: Van knippenberg et al., 2004). 요컨대, 팀에 실책관리풍토 수준이 높은 경우, 과업갈등 수준이 높을 때 회피적 갈등관리 행동을 보이기보다 의견의 타협점을 찾고 통합하는 등의 방식으로 갈등을 효과적

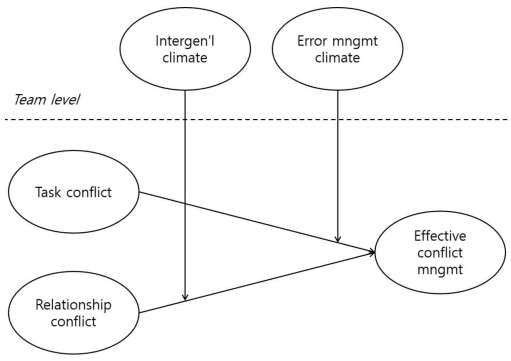


Figure 1. Research model

으로 관리하고자 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 3. 팀 실책관리풍토는 과업갈등과 효과적 갈등관리 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 팀 실책관리풍토 수준이 높을 때, 과업갈등과 효과적 갈등관리 간의 부적(-) 관계가 완화될 것이다.

방 법

연구대상

본 연구에서는 개인의 효과적 갈등관리에 미치는 요인을 알아보고자 하였다. 구체적으로 갈등(관계갈등, 과업갈등)이 효과적 갈등관리에 유의한 영향을 미치는지 확인하였다. 또한 팀의 실책관리풍토와 세대조화풍토의 조절효과를 확인하였다. 이를 위해 팀제를 실시하는 조직에 속하며 세 명 이상으로 구성된 팀원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문지는 설문 대상자들에게 온라인 URL을 통해 배포하고 회수하였다. 불성실 응답자 및 세 명 미만이 응답한 팀을 제외하여 최종 43개 팀의 152명을 분석에 사용하였다.

성별의 경우 여성이 62.5%였다. 연령대는 만 30대가 가장 많았고(37.5%), 20대(33.6%), 40대(17.1%), 50대(11.8%) 순으로 많은 것으로 나타났다. 직무는 사무/행정직이 48.7%로 가장 많았으며, 연구개발직이 36.2%, 그 외 직무가 15.1%였다(영업/마케팅, 서비스, 생산/기술 등). 직급은 일반사원이 46.1%로 가장 많았으며, 순서대로 주임/대리급(28.3%), 과장/차장급(14.5%), 부장급(5.9%), 기타(5.3%)로 나타났다. 현 회사에서의 근속기간은 평균 65.22개월(*SD* = 75.65)이었고, 평균 팀 근무기간은 27.23개월(*SD* = 27.15)이었으며, 평균 팀 규모는 8.94명(*SD* = 5.30)으로 나타났다.

측정 도구

효과적 갈등관리

효과적 갈등관리에 대한 측정은 갈등관리 유형을 효과성의 측면에서 일차원으로 배치한 한태영(2013)의 BARS(behaviorally anchored rating scale)를 활용하였다. BARS는 Likert 방식으로 측정할 때 각 척도의 의미가 불분명하다는 한계점을 보완할 수 있다. 측정 문항은 네 문항으로, 업무목표, 문제해결, 이익, 의견에 대한 갈등 상황에서 개인의 행동을 확인한다. 문항의 예시로, “나는 팀(부서)원들과 서로 다른 의견으로 갈등이 생기면 _____한다”가 있다. 네 문항 모두 BARS 9점 척도로 측정한다. 내적일치도 신뢰도인 Cronbach's alpha 값은 .81로 안정적이었다.

과업 및 관계 갈등

본 연구에서는 팀 내에서 발생할 수 있는 갈등 유형 및 사례를 우리나라 조직 실정에 맞게 적용하여 개발된 조수연(2007)의 갈등 척도를 사용하였다. 해당 연구에서는 갈등 측정에 가장 일반적으로 활용되는 De Dreu & Van Vianen(2001) 등의 연구에서 사용된 척도를 검토하여 팀 내 갈등을 측정하는 척도를 개발하였다(조수연, 2007). 과업갈등의 예는 “팀 구성원 간 업무 내용에 대한 의견충돌이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?”이다. 관계갈등의 예시 문항은 “팀 구성원 간 가치관의 차이로 인한 사적인 갈등이 발생하는 정도는 얼마나 됩니

까?"이다. 모든 문항과 다른 변인의 척도는 모두 Likert 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 2 = 그렇지 않다, 3 = 보통이다, 4 = 그렇다, 5 = 매우 그렇다)를 사용하였다. Cronbach's alpha 값은 .95였다.

세대조화풍토

세대조화풍토의 측정도구는 King과 Bryant (2017)가 개발한 Workplace intergenerational climate 척도를 사용하였다. 이 척도는 세대고정관념, 세대 호의적 정서, 세대교류, 세대포용성, 세대유지에 각 네 문항씩 총 20문항으로 구성되어 있다.

다섯 요인 중 '세대 호의적 정서'와 '세대포용성' 등은 "우리 조직 구성원들은 세대가 다른 구성원들과 함께 일할 때 가장 즐겁게 일한다", "회사에서 모든 연령대의 구성원이 존중받는다"와 같은 긍정 문항들로 구성되었다. 반면, '세대고정관념'(예: "같은 세대 구성원끼리만 친하게 지낸다")과 '세대유지'(예: "기성세대 구성원들이 퇴직을 강요받는 느낌이 있다") 요인의 8개 문항은 세대 간 불화나 갈등을 의미하는 부적(negative) 문항이다. 따라서 본 연구에서는 전체 점수를 '세대 조화 풍토'로 분석하기 위해, 해당 8개 부적 문항을 역(易)코딩 처리하였다.

분석 결과, 요인부하량이 .40 미만인 세대유지 4번 문항을 제외한 19개 문항을 최종 분석에 사용하였다. 각 하위요인별 Cronbach's 값은 세대고정관념 .78, 세대교류 .89, 세대포용성 .87, 세대 호의적 정서 .88, 세대유지 .93로 나타났고, 전체 척도의 신뢰도 계수는 .92로 안정적인 수준이었다.

실책관리풍토

팀 내 실책관리풍토를 측정하기 위해 Van Dyck 등(2005)이 회사의 오류 문화(error culture)를 측정하기 위해 사용한 Error Orientation Questionnaire(EOQ; Rybowiak, Garst, Frese, & Batinic, 1999)의 17개 문항을 활용하였다. 해당 척도는 개인 수준에서 개발되고 타당도가 확보되었으며 Van Dyck 등(2005)이 조직 수준의 측정에서 타당도를 확보하였다. 본 연구에서는 이 문항을 팀 수준에 적합하도록 번안한 김태홍(2008)의 척도를 사용하였다. 문항의 예로는 "우리 팀원들은 실수를 통해 배울 수 있다고 생각한다." 등이 있다. Cronbach's alpha 값은 .94이었다.

분석 방법

본 연구에서는 윈도우용 SPSS 27.0을 사용하여 연구변인의 기초통계를 확인하였다. 이후 개인 수준 변인과 팀 수준 변인 간 관계를 검증하고자 다수준 분석 방법을 사용하였다. 가설을 검증하기 전에 먼저 팀 수준의 변인이 실제로 팀 수준에서 존재하는지 확인하기 위해 일련의 지수(rwg, ICC(1), 및 ICC(2))를 사용하여 측정의 타당도를 검증하였다(Bliese, 2000). 그 다음에 개인 및 팀 수준 변인의 교차수준 조절효과 검증을 위해 HLM 8.2를 사용하였다.

HLM은 총 4단계로 분석을 진행할 수 있다. 우선 첫 번째로 영모형(null model)으로 효과적 갈등관리에 집단 간 잔차 변량(residual variance components)이 유의하게 존재하는지 확인한다. 두 번째로, 무선계수모형(random coefficient model)을 검증한다. 갈등관리의 영향에 대한 개인수준 예측변인의 효과를 검증하며, 절편과 기울

기에 집단 간 잔차 변량이 유의하게 있는지 확인한다. 세 번째 단계에서는 준거로서 절편 모형(intercepts-as-outcome model)으로 상위 수준의 변인을 투입한다. 상위수준의 변인이 효과적 갈등관리 회귀 절편의 변화에 유의한 영향을 미치는지 확인하여 교차수준 직접효과를 검증한다. 마지막으로는 준거로서 기울기 모형(slope-as-outcome model)을 검증한다. 준거로서 기울기 모형에서는 팀 변인의 상호작용항이 효과적 갈등관리 기울기의 변화에 유의한 영향을 미치는지 확인하여 교차수준 조절효과를 검증한다.

결 과

연구변인 간의 기술통계 및 상호상관을 확인하였다(표 1). 각 갈등유형과 효과적 갈등관리 간에 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 연구변인의 구성타당도를 확인하기 위하여 주축요인추출 및 베리맥스 회전 방식으로 요인분석을 실시한 결과, 각 갈등유형에 해당하는 문항은 모두 2개 요인(과업갈등, 관계갈등)에 적재되었다(Eigen 값 9.58, 설명량 60%). 과업갈등 문항의 요인부하는 .586~.772, 관계갈등 문항의 요인부하는 .621~.819로 나타나 수용기준인 .40을 상회하였다.

Table 1. Descriptive Statistics and Correlation of Variables

	1	2	3
1. Relationship Conflict	(.95)		
2. Task Conflict	.682**	(.95)	
3. Conflict Mgmt	-.292**	-.260**	(.81)
M	1.99	2.55	6.29
SD	.89	.85	1.26

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, N = 153; (Cronbach's α)

팀수준 타당화

연구변인의 다수준 속성 타당화에서는 각 변인의 rwg, ICC(1) 및 ICC(2)가 양호한 수준이었으며, 분산분석에서도 팀 간 차이가 모두 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로, 세대조화풍토와 실책관리풍토의 rwg는 각각 .97로 양호한 수준이었다. ICC(1)은 .37, .40이었고, ICC(2)는 각각 .67, .70으로 수용할 만한 정도로 나타났다(Klein & Kozlowski, 2000). 위 타당도 검증 결과를 바탕으로, 본 연구에서는 세대조화풍토와 실책관리풍토에 대한 개인들의 측정치를 합산함으로써 각 변인을 팀 수준 변인으로 사용하기에 적합한 것으로 판단하였다.

개인 수준 가설 검증

본 연구의 개인 수준 관계를 검증하기 위하여 회귀분석을 진행하였다. 가설 1은 갈등과 효과적 갈등관리 간의 관계를 설정하였다. 구체적으로 갈등과 효과적 갈등관리의 부적 관계를 설정하였으며, 분석결과 갈등이 효과적 갈등관리에 미치는 영향은 부적으로 유의하였다($\beta = -.307$, $p < .001$). 과업갈등과 관계갈등으로 구분하여 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과, 관계갈등이 효과적 갈등관리에 미치는 영향이 부적으로 유의한 것으로 나타났다($\beta = -.215$, $p < .05$). 따라서 가설 1-1은 지지되었다. 반면 과업갈등의 경우 과업갈

등만 투입했을 때는 유의하였으나(β = −.26, p < .001), 관계갈등과 함께 투입하였을 때에는 유의하지 않았다(β = −.113, p = .291). 따라서 가설 1-2는 지지되지 않았다.

Table 2. Effect on Effective Conflict Mgmt

Variable	B	*SE*	β	*t*	R^2	ΔR^2
Task conflict	-.38	.12	-.26	-3.29***	.067	-
Task conflict	-.17	.16	-.11	-1.06	.092	.025*
Relationship conflict	-.31	.15	-.22	-2.01*		

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

팀 수준 가설 검증

팀 수준 관계를 검증하기 위하여 다수준 분석의 영모형(null model)에서 효과적 갈등관리의 팀간 변산성이 유의하게 존재하는 것으로 나타났다($\chi^2(42)$ = 70.132, p < .01). 두 번째 무선 계수 모형 검증을 통해 개인 수준 변인의 기울기에 무선효과가 유의하게 존재하는지 확인하였다. 관계갈등의 기울기에 팀 분산은 유의수준 .05에서 유의하였으며($\chi^2(42)$ = 62.019, p < .05), 과업갈등의 기울기에 대한 팀 분산은 유의수준 .01에서 유의하여($\chi^2(42)$ = 77.233, p < .01) 팀 간 분산을 검증할 전제조건을 만족하였다. 또한 HLM분석을 통해서 개인수준 변인 간 관계를 추정할 수 있기 때문에, 과업갈등 및 관계갈등이 효과적 갈등관리에 미치는 영향을 확인하였다. 앞서 실시한 분석 결과와 마찬가지로 관계갈등은 효과적 갈등관리에 부적으로 유의한 영향을 미쳤으며(γ = −.36, p < .05), 과업갈등 또한 부적으로 유의한 영향을 미쳤다(γ = −.36, p < .05).

다음으로, 팀 풍토의 교차수준 조절효과를 알아보는 가설 2, 가설 3를 검증하기 위해 준거로서의 기울기 모형을 검증하였다. 실시한 결과 <표 3>의 모형 4에서 볼 수 있듯이, 과업갈등과 효과적 갈등관리의 관계에서 팀 실책관리풍토의 조절효과는 유의하였다(γ = .61, p < .01). 즉, 팀 실책관리풍토가 높을 때 효과적 갈등관리에 대한 과업갈등의 부적 영향력이 낮아짐을 의미한다. 따라서 가설3는 지지되었다. 팀 실책관리풍토의 교차수준 조절효과는 그림 3를 통해 시각적으로 확인할 수 있다.

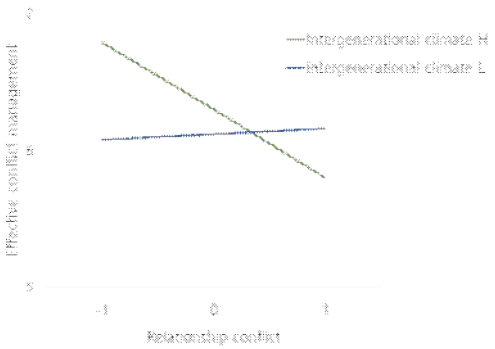


Figure 2. Moderating effect of intergenerational climate

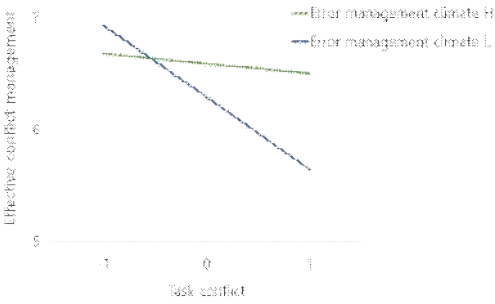


Figure 3. Moderating effect of error management climate

Table 3. Results of Cross-level Moderating Effect Test

Variable	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	γ	*SE*	γ	*SE*	γ	*SE*	γ	*SE*
Individual Level								
Gender	-.06	.22	-.02	.24	-.26	.21	-.34	.21
Tenure	.00^{+}	.00	.00	.00	.00^{+}	.00	.00^{+}	.00
Relationship conflict (A)			-.36*	.14	-.13	.14	-.08	.13
Task conflict (B)	-.36*	.15			-.21	.15	-.24^{+}	.13
Team Level								
Team size					-.00	.02	-.02	.02
Team tenure					.00	.00	.00	.00
Intergen'l climate (C)					.29	.21	.13	.23
Error mgmt climate (D)					.15	.15	.29^{+}	.16
A × C							-.38*	.17
B × D							.62**	.16
τ^2	.349***		.313***		.143***		.114	
$\Delta\tau^2$	.148		.036		.170		.029	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** p $< .001$, $^{+}$ $p < .10$

관계갈등과 효과적 갈등관리의 관계에서 팀 세대조화풍토의 조절효과 또한 유의하였다 ($\gamma = -.38$, $p < .05$). 그러나 팀 세대조화풍토가 관계갈등과 효과적 갈등관리의 부적 관계를 완화할 것이라고 예측한 본 연구의 가설과 달리 관계를 강화하는 반대되는 결과가 나타났다. 즉, 팀 세대조화풍토가 높을 때 효과적 갈등관리에 대한 관계갈등의 부적 영향력이 더 커짐을 의미한다. 따라서 가설2는 기각되었다. 팀 세대조화풍토의 교차수준 조절효과는 그림 2를 통해 시각적으로 확인할 수 있다.

논 의

연구결과 및 시사점

본 연구는 효과적 갈등관리에 대한 팀 수준 변인들의 영향력과 집단에 따른 차이를 확인하고자 하였다. 구체적으로 업무 환경에서 나타날 수 있는 갈등을 과업갈등과 관계갈등으로 구분하여 각 갈등이 개인의 효과적 갈등관리에 미치는 영향을 확인하였다. 또한 팀 내 세대조화풍토와 실책관리풍토가 갈등과 효과적 갈등관리의 관계에서 조절효과를 가지는지 밝히고자 하였다. 본 연구의 세부적인 연구 결과는 다음과 같다.

먼저 개인 수준 직접효과 분석 결과를 살펴보면, 첫째로 갈등이 효과적 갈등관리에 미치는 부적인 영향을 확인하였다. 즉 개인이 갈등을 많이 경험한다고 인식할 때 효과적으로 갈등을 관리하는 수준이 낮아진다. 구체적으로 과업갈등과 관계갈등 모두 효과적 갈등관리에 부적인 영향을 미쳤으며, 특히 관계갈등의 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 즉 개인이 팀 내에서 갈등을 많이 경험할수록 갈등관리에 어려움을 느끼고 통합적인 갈등관리보다 회피하거나 자신의 입장으로 치우치며, 그것이 업무보다 관계적인 갈등일 때 정도가 더 심해진다고 볼 수 있다.

두 번째로 갈등과 효과적 갈등관리 간의 관계에서 두 가지 팀 수준 변인의 교차수준 조절효과를 확인하였다. 구체적으로, 팀 내에 실책관리풍토가 형성되면 과업갈등이 비효과적으로 관리되는 경향이 완화되었다. 즉, 실수나 오류의 발생에 대해 허용적이며 오류가 생겼을 때 이에 적절하게 대처하는 분위기가 팀 내에 형성되어 있는 경우에는 과업과 관련한 갈등이 있더라도 개인이 그것을 관리하는 데 어려움을 느끼지 않는다는 것이다. 이는 실책관리풍토가 강한 팀에 속했을 때 위기 상황에서 스트레스를 덜 받고 적절하게 대처할 가능성이 높다는 연구 결과와 유사하다(Facteau et al., 1995).

세대조화풍토의 조절효과도 유의하였다. 다만, 팀 내에 세대조화풍토가 있을 때 관계갈등이 미치는 부정적인 영향이 완화될 것이라고 예상했던 것과 달리, 높은 세대조화풍토는 효과적 갈등관리를 더 어렵게 만들었다. 이는 기존 문헌을 반영하여 예상한 것과 상반된 결과이다. 여러 연구에서는 세대조화풍토가 개인 수행 및 직무만족, 몰입 등에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타난다(King & Bryant, 2017). 이 결과는 시사점에서 후술하는 바와 같이 좀 더 깊이 있는 검토가 요구된다.

본 연구의 시사점으로는 첫 번째, 갈등 자체의 현상뿐만 아니라 더 나아가 갈등의 관리 측면에 초점을 두고 이에 영향을 주는 다양한 요인을 확인하였다는 점이다. 특히 국내 문헌에서는 갈등 자체가 수행 및 기타 조직행동에 미치는 영향을 확인한 연구는 다수 존재하나, 개인이 갈등을 관리하는 방법 또는 갈등을 효과적으로 관리하는 데 필요한 자원 등에 대한 연구는 미비하였다. 본 연구는 조직 구성원 개개인이 갈등을 경험할 때 기본적으로 갈등을 통합적 방향으로 관리하기 어려워한다는 점을 확인하였고, 한편 팀의 긍정적인 분위기가 존재한다면 갈등 상황에서도 이를 타개하고자 하는 동기가 높아진다는 것 역시 확인하였다. 따라서 본 연구는 갈등 연구의 확장에 기여했다는 점에서 의의가 있다.

두 번째, 단일 수준 연구의 방법론적 한계를 확인하고, 이를 극복하고자 팀 단위로 자료를 수집한 후 계층선형모형(HLM)을 분석에 활용하였다. 구체적으로, 갈등과 효과적 갈등관리의 관계를 변화시키는 두 가지 환경적 요인인 실책관리풍토와 세대조화풍토의 수준에 따라 갈등의 영향력이 달라짐을 확인하였다.

세 번째, 조직 내에서 세대 차이와 세대 조화에 대한 연구의 확장에 기여를 하였다. 본 연구에서는 선행 연구 결과에 따라 세대조화풍토가 관계갈등과 효과적 갈등관리 간의 부적 관계를 완화(buffer)해줄 것이라고 기대하였으나, 예상과 반대로 결과가 도출되어 이에 대한 몇 가지 가능성을 제기하고자 한다.

첫 번째로는 세대조화풍토라는 구성개념이 서구에서 만들어지고 타당화 되었으며, 국내

에서는 소수의 연구(예: 정서영, 2023)를 제외하고는 한국 및 동양권 정서에 맞게 측정이 되는지 확인한 연구가 없다는 한계가 있다. 한국은 집단주의 문화가 강한 국가 중 하나로, 집단주의 사회에서는 집단 내의 조화와 화목을 도모하고 이를 저해하는 행동을 회피하고자 하는 동기가 강하다(조긍호, 김지연, 최경순, 2009). 즉 개인적인 감정이나 욕구의 추구는 사회관계의 조화를 해친다고 여기므로, 솔직하고 적극적인 표현은 절제하고 집단과의 관계를 위해 억제와 양보를 반영한 정서 표현이 발달하는 것이다(이다원, 이선희, 한민, 2014). 따라서 세대 간의 관계가 긍정적으로 유지되고 있는 팀일 경우에는 그 분위기를 지속하기 위해 더더욱 자신의 욕구나 감정을 드러내지 않는 순응적·회피적인 갈등관리 전략을 택할 가능성이 있다.

또한, 세대조화풍토는 연령 다양성 및 차별 연구에서 발전한 개념으로, 연구의 주요한 대상은 청년세대보다는 주로 중장년 또는 노년세대이다(King & Bryant, 2017). 국내 연구에서도 직장 내 세대조화에 대한 연구 결과가 중장년층에 국한되어 있거나 중장년층에게만 유의한 결과가 나타났다(한태영, 이진영, 2021; 최두환, 한태영, 2022). 즉 청년세대가 세대 간 조화를 인식할 때 이것이 결과적으로 그들의 행동에 어떤 영향을 미칠 것인지는 알 수 없는 실정이다. 본 연구는 다양한 나이의 응답자를 포함하였으므로 세대조화풍토가 세대 간에 다르게 작용할 가능성이 있다는 점을 유추할 수 있다. 즉 세대조화풍토가 신세대에게는 어떠한 심리적 자원과 환경적인 지원이 되지 않고, 통합적인 갈등관리를 억제하는 요인으로 작용할 가능성이 있으며, 향후 연구는 이 측면을 살펴볼 필요가 있다.

연구 제한점 및 향후 연구 제언

첫 번째로, 효과적 갈등관리를 유형으로 구분하는 것이 기존 연구에서 주류를 이루기는 했으나(Rahim, 2002), 갈등관리의 효과성에 있어서 더 바람직하거나 선호되는 유형이 있으며 각 유형을 하나의 척도 안에 효과적인 유형부터 비효과적인 유형까지 서열화할 수 있기 때문에(Rahim & Bonoma, 1979) 본 연구에서는 갈등관리를 일차원적인 연속선상에 있는 행동 척도로 측정하였다. 이 같은 방법이 실증연구에 더 적합할 수 있으나(Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009), 갈등관리 유형을 함께 확인했을 때 연구 결과에 대한 폭넓은 이해를 가능하게 했을 것이다. 본 연구에서는 갈등관리 유형을 함께 측정하지 않았기 때문에 이것이 불가능하였다. 따라서 향후 연구에서는 효과적 갈등관리를 연속척도를 통해 측정함과 동시에 유형을 구분함으로써 연구의 확장을 도모할 것으로 기대한다.

두 번째로는 효과적 갈등관리를 설명하는 선행요인으로 갈등 변인 하나와 환경적 요인만을 살펴보았다는 점이다. 갈등에 대한 인식의 차이, 갈등이 발생했을 때 적절하게 활용할 수 있는 개인적 자원의 차이 등 기타 심리특성적 요인도 고려할 필요가 있다(김영식, 한성호, 서용원, 2017). 본 연구에서는 갈등이 있을 때 비효과적인 효과적 갈등관리를 완화하거나 악화시키는 환경적인 요인만을 확인하였으므로, 향후 연구에서는 효과적 갈등관리에 영향을 미칠 수 있는 개인 수준의 다양한 선행요인을 함께 확인할 필요가 있다.

참고문헌

김민욱, 한태영 (2023). 갈등사건강도가 역할태만에 미치는 영향에서 동료 모니터링 행동 및 팀 갈등관리의 교차수준 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 36**(3), 261-285. https://doi.org/10.24230/kjiop.v36i3.261-285

김영식, 한성호, 서용원 (2017). 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 조절효과: 관계의 질과 개인차에 따라. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 30**(3), 415-441.

김태홍, 한태영 (2009). 적응성과 및 지속적 학습활동에 대한 학습목표성향, 실책관리풍토 및 변화지향적 팀 리더십의 영향. **인사조직연구, 17**(3), 117-159.

나우앤서베이 (2023. 08. 23.). 대한민국 직장인의 삶의 만족도 조사. 2024년 5월 2일 검색. https://www.nownsurvey.com/board/hotissue/view/wr_id/173/ptype/all/stx/

이다원, 이선희, 한 민 (2014). 직장 내 갈등경험의 과정에 대한 탐색적 연구. **한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 20**(3), 205-233.

이무원 (2015). 조직학습이론(Organizational Learning Theory)의 과거, 현재, 그리고 미래. **인사조직연구, 23**(4), 11-32.

인크루트 (2023.03.31.). 이직 경험자들이 꼽은 이직 성공률 높이는 방법 1위… '차별화된 직무역량 갖추기'. 2024년 4월 7일 검색. URL: https://news.incruit.com/news/newsview.asp?newsno=435328

정서영 (2023). *Workplace intergenerational climate (WIC) and job satisfaction: validation of WIC scale and mediation of trust and knowledge exchange*. 석사학위 논문, 연세대학교.

조긍호, 김지연, 최경순 (2009). 문화성향과 분노통제: 분노 수준과 공감의 매개효과를 중심으로. **한국심리학회지: 사회 및 성격, 23**(1), 69-9.

최두환, 한태영 (2022). 세대조화가 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안전감 및 관점수용의 매개효과에 대한 다집단 분석. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 35**(4), 701-725. https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i4.701-725

한태영 (2013). 갈등관리에 대한 직무탈진의 영향: 조직내 가식과 의사소통 역량의 간접효과 및 성차, 직무의 상호작용효과. **조직과 인사관리연구, 37**(2), 75-103.

한태영, 이진영 (2021). 중장년 근로자의 세대조화 인식과 지식공유행동의 관계에서 ICT 스트레스 및 목표지향성의 조절효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직, 34**(1), 81-104. https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i1.81-104

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal, 39*(1), 123-148. https://doi.org/10.5465/256633

Bal, A. C., Reiss, A. E., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 66*(6), 687-698. https://doi.org/10.1093/geronb/gbr056

Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: a social cognitive theory*.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57-89.

Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International journal of conflict management, 15*(3), 216-244. https://doi.org/10.1108/eb022913

Baumeister, R. F. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (4th ed., pp. 680-740). McGraw-Hill.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 497-529.

Bell, B.S., & Kozlowski, S. W. J. (2011). Collective failure: The emergence, consequences, and management of errors in teams. In D. A. Hoffman & M. Frese (Eds.), *Errors in Organizations* (pp. 113-141). Routledge.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349-381). Jossey-Bass/Wiley.

Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(5), 1300-1309.

Carver, L., & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management, 16*(8), 984-991. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00911.x

De Dreu, C. K. (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. https://doi.org/10.1177/0149206305277795

De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior, 29*(1), 5-18. https://doi.org/10.1002/job.474

De Dreu, C. K. W., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1999*, Vol. 14, (pp. 369-414). John Wiley & Sons Ltd.

De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D. & De Best-Waldhober, M. (2002). Conflict at work and individual wellbeing. In M. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology*. Wiley.

De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well being. *International Journal of Conflict Management, 15*(1), 6-26. https://doi.org/10.1108/eb022905

De Dreu, C. K., & Van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*(3), 345-357.

De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior, 22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1002/job.71

De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741

Dijkstra, M. T., van Dierendonck, D., Evers, A., & De Dreu, C. K. (2005). Conflict and well being at work: The moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology, 20*(2), 87-104. https://doi.org/10.1108/02683940510579740

Duffy, B., Murkin, G., Skinner, G., Benson, R., Gottfried, G., Hesketh, R., Hewlett, K., & Page, B. (2021). *Culture wars around the world: How countries perceive divisions*. King's College.

Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches, 12*(2004), 239-272.

Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management, 21*(1), 1-25. https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90031-4

Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: a question of how much and when. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1173-118.

Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 246-255. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.246

Giebels, E., & Janssen, O. (2020). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. In *Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance* (pp. 137-155). Psychology Press.

Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior, 30*(1), 41-65. https://doi.org/10.1002/job.540

Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science, 16*(3), 290-307. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122

James, L. R., & Jones, A. P. (1974).

Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096. https://doi.org/10.1037/h0037511

Jehn, K. A. (1992). *The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod examination of the benefits and detriments of conflict.* Northwestern University.

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior, 25*, 187-242. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X

Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation, 17*, 465-495.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), 741-763. https://doi.org/10.2307/2667054

Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 59-69. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.59

King, S. P., & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 124-151. https://doi.org/10.1002/job.2118

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods, 3*(3), 211-236. https://doi.org/10.1177/109442810033001

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254-284.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer

Leary, M. R., Twenge, J. M., & Quinlivan, E. (2006). Interpersonal rejection as a determinant of anger and aggression. *Personality and Social Psychology Review, 10*(2), 111-132. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1002_2

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. https://doi.org/10.1108/10444061111126675

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 452-467. https://doi.org/10.1037/apl0000128

North, M. S., & Fiske, S. T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological Bulletin, 138*(5), 982-997. https://doi.org/10.1037/a0027843

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship*

behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/D. C. Heath & Com.

Palmore, E. (1999). *Ageism: Negative and positive*. Springer Publishing Co.

Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swarm Jr, W. B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly, 47*(2), 296-324. https://doi.org/10.2307/3094807

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management, 35*(1), 158-188. https://doi.org/10.1177/0149206308318617

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management, 13*(3), 206-235. https://doi.org/10.1108/eb022874

Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports, 44*(3), 1323-1344. https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323

Rispens, S. (2014). Beneficial and detrimental effects of conflict. In *Handbook of conflict management research* (pp. 19-32). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781781006948.00008

Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2015). Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. In *Facing the challenges of a multi-age workforce* (pp. 253-282). Routledge.

Sutton, R. I., & Kahn, R. L. (1987). Prediction, understanding, and control as antidotes to organizational stress. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 272- 285). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Swann Jr, W. B., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review, 29*(1), 9-27. https://doi.org/10.5465/amr.2004.11851702

Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1228-124.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008-1022. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58,* 515-541. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

Tjosvold, D. (2008). The conflict positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior, 29*(1), 19-28. https://doi.org/10.1002/job.473

Wu, J., Elliott O'Dare, C., & Greene, J. (2025). Ageism and Intergenerational Dynamics in the Workplace: A Scoping Review with Implications for Gender and Sustainable

Human Resource Management (HRM). Gender and Sustainability in the Global South, (0).
https://doi.org/10.1515/gsgs-2024-0010

투고일자: 2025-12-22
게재일자: 2026-01-31

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 1, 115-136
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i1.115-136

A multi-level study of effective conflict managing process in team: Moderating effect of intergenerational climate and error management climate

Yun Young Choi ORP Institute

Tae Young Han Kwangwoon University

The purpose of this study is to examine the effect of conflict within a team on individual effective conflict managemen and to verify the cross-level moderation effects of the team's intergenerational climate and error management climate in this process. Given the conflict experienced by individuals within the organization as a stress factor, the study was to examine the impact of the team climate as a coping resource for stress, This attempt is to verify the effect of a team context that prevents the negative effects of categorization in the recent organization and that accepts mistakes that can cause conflict. To conduct this study, data were collected from 152 workers in 43 teams belonging to various organizations in Korea. The results showed that a direct effect of conflict (task & relationship conflict) on effective conflict management at the individual level was significant. In addition, the team error management climate significantly moderated the effect of task conflict on effective conflict management at the team level, and the team intergenerational climate significantly moderated the effect of relationship conflict on effective conflict management. Interestingly, this study predicted that the intergenerational climate would alleviate the impact of relationship conflict on effective conflict management in terms of emotions and relationships, but the opposite result was found. Based on these research results, the academic significance and practical implications of the study, limitations, and suggestions for future research directions were discussed.

Key words : Effective conflict management, Team climate, Error management climate, Intergenerational climate, Multi-level model