

집단 내 갈등전이에서 LMX의 역할과 기능: 한국과 중국 종업원 간 비교

이준호*

| 목 차 |

I. 서론	IV. 연구결과
II. 이론적 배경 및 연구가설	V. 논의
III. 연구방법	

| 논문요약 |

본 연구는 집단 내 갈등의 대표적인 두 가지 유형인 과업갈등이 관계갈등에 영향을 미치는 현상 즉, 갈등 전이에 있어 문화적 맥락이 작용할 것으로 보고, 한국과 중국 종업원들 493명(한국 256명, 중국 237명)을 대상으로 한 설문을 통해 이를 비교, 검증하였다. 먼저, 집단주의 맥락은 그 특성상 갈등전이가 일어나기 용이하고, 이는 집단주의의 문화적 맥락을 공유하는 한국과 중국 종업원들에게 공통적일 것이라고 보았으며, 분석결과 검증되었다. 또한 갈등전이에 있어 한국과 중국의 차별성을 확인하고자, 상사-부하 교환관계(LMX)의 조절효과를 통해 비교, 분석하였다. 그 결과, 중국 종업원들의 경우에는 갈등전이에서 LMX의 조절효과가 확인되었으나, 한국 종업원들의 경우에는 조절효과가 나타나지 않았다. 본 연구는 집단주의에 수직성과 수평성이라는 문화적 차원을 더해 이를 설명하였다. 마지막으로 연구의 시사점 및 한계 등을 제시하였다.

▪ 주제어: 과업갈등, 관계갈등, 갈등전이, 집단주의, 상사-부하 교환관계

* 호서대학교 경영학과 조교수.

I. 서론

지속적으로 증가하고 있는 경영환경의 요구 즉, 유연성과 효율성의 향상 그리고 경쟁우위를 위해 조직은 “팀”의 활용을 늘리고 있다(Boyett and Conn 1992). 이러한 추세는 글로벌 환경 하에서 일부 국가, 일부 조직만의 이슈는 아닐 것이다. 그러나 팀을 중심으로 조직을 꾸려나가는 그 자체 즉, 조직의 기본단위로서 팀을 활용하는 것만으로 조직의 필요가 충족되는 것은 아니다(Nibler and Harris 2003). 결국 팀의 활용 자체가 중요하다기보다는 팀의 성공적 활용 다시 말해, 팀이 본연의 기능을 통해 조직의 경쟁력을 향상시키는데 기여할 수 있는 방향으로 관리되는 것이 더욱 중요하단 할 것이다. 이와 관련된 중요한 이슈 중 하나가 집단 내 갈등(intragroup conflict)이라 할 수 있다.

집단 내 갈등에 관한 최근 연구 이슈는 과거처럼 갈등을 단일차원으로 보고, 갈등이 부정적인지, 긍정적인지 혹은 그 수준(혹은 정도)이 어떠한지, 어떠한 긍정적이고, 어떠한 부정적인지 하는 것보다는, 갈등의 유형에 따른 효과에 초점을 맞추고 있다. 즉, 갈등의 차원 혹은 유형이 단일하지 않다는 것이다(Jehn 1995). 특히 이러한 접근의 흥미로운 점은 가장 보편적인 집단 내 갈등 유형인 과업갈등과 관계갈등의 효과가 서로 다르다는 연구 결과들이다. 그리고 더욱 흥미롭게도 관계갈등이 조직의 성과에 부정적이라는 비교적 일관된 결과와는 달리, 과업갈등의 효과는 엇갈린 결과를 도출해왔다(De Dreu and Weingart 2003). 최근 그 원인에 대한 몇 가지 설명이 시도되고 있다. 사이몬과 페터슨(2000)은 갈등의 전이 즉, 하나의 갈등 유형에서 다른 갈등 유형으로의 전이가 이러한 현상을 설명할 수 있다고 보았다. 즉, 과업갈등(통상 바람직한 갈등)이 관계갈등(바람직하지 않은 갈등)으로 전이되면 성과에 부정적인 영향을 미치는 결과로, 반면 과업갈등에서 관계갈등으로의 전이가 일어나지 않으면 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다.¹⁾ 이는 학문적으로만이 아니라 실제로도

1) 물론, 이러한 순방향 전이와 함께, 관계갈등이 과업갈등으로 전이되는 역방향 전이도 가능하다. 하지만 본 연구는 긍정적 갈등 유형이 부정적으로 기능하는 갈등 유형에 영향을 미치는 현상이 한국과 중국의 문화적 맥락에서 보다 흥미롭다고 본다.

쉽게 관찰할 수 있는 매우 흥미로운 지적이다. 따라서 이에 대한 후속 연구와 논의 즉, 갈등전이를 촉진시키는 변수, 혹은 억제시키는 변수에 대한 다양한 고려가 필요한 상황이다.

본 연구에서 갈등전이에 관심을 갖는 이유는 이것이 팀에 관한 이슈이기 때문만은 아니다. 오히려 집단 내 관계가 중시되는 맥락 즉, 주로 동양을 중심으로 해 그 문화적 특성을 설명하는 차원으로 검증받아온 집단주의와 관련해 집단 내 갈등전이는 개인주의 관점에서보다 흥미로운 현상일 수 있다는 착안 때문이다. 실제로 본 연구가 관심을 갖는 갈등의 순방향 전이 즉, 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 현상은 조직에서 쉽게 관찰된다. 서로 다른 의견차에서 비롯된 갈등(과업갈등)이 상호작용의 과정에서 관계적 또는 감정적인 이슈의 갈등으로 전이되는 것은 우리 주변 특히 조직에서 자주 나타나는 일상이다. 따라서 본 연구는 과업갈등에서 관계갈등으로의 전이가 동양의 국가들 중 대표적 집단주의 국가로 다루어져온 한국과 중국의 공통적인 현상인지 즉, 과연 집단주의는 갈등전이가 쉽게 일어날 수 있는 맥락인지를 실증적으로 확인하고자 한다.

또한 집단주의의 공통점을 갖는 한국과 중국에서 갈등전이 현상의 보편성이 존재한다면, 본 연구는 또 다른 관심을 갖고 있다. 즉, 한국과 중국은 유사하므로 즉, 동일한 집단주의 내에서의 차이는 서양의 개인주의와 동양의 집단주의를 비교함에 있어 나타나는 차이보다 미미하므로, 그 차이는 간과될 수도 있다는 논리에 의해 무시될 수 있는 한국과 중국의 차이가 그것이다. 일반적으로 문화의 차이를 다루기 위해서는 이러한 차이를 드러내는데 기여할 수 있는 프락시(proxy)로서의 변수를 고려할 필요가 있다. 본 연구는 이러한 역할을 위한 변수로서 최근 활발한 연구가 이루어지고 있는 관계적 관점에서의 리더십 이론인 LMX 즉, 상사-부하 교환관계 내지는 상사-부하 교환관계의 질을 고려해, 살펴보고자 한다. 관계중심적인 집단주의 맥락의 갈등전이에서, 조직 내 중요한 관계 유형인 상사-부하 교환관계 즉, LMX가 여기에 영향을 미칠 수 있을 것이라는 점에 착안하여, 과연 이러한 영향 역시 한국과 중국에서 공통적인 것인지를 살펴보고자 한다. 이를 설명하기 위해서는 집단주의뿐 아니라 또 다른 문화적 차원의 접근이 필요하다. 본 연구는 집단주의와 함께 수직성

과 수평성의 문화적 차원을 추가로 고려하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 연구가설

1. 집단 내 갈등과 갈등전이

조직의 구성원들은 다양한 갈등을 경험한다. 그리고 이러한 갈등은 조직의 성과에 중요한 영향을 미친다. 갈등은 그 수준과 대상에 따라 다양할 수 있지만, 본 연구는 집단 수준, 그 중에서도 집단 내 구성원들 간의 상호작용에서 나타날 수 있는 갈등에 초점을 맞춘다. 초기 연구는 집단 내 갈등의 역기능적 측면에 집중했다. 그러나 이러한 전통적 갈등관에서 형태론적 갈등관으로 넘어오면서, 집단 내 갈등은 상황과 수준에 따라 순기능이 있는 것으로 밝혀졌다. 그리고 최근 집단 내 갈등은 단일한 유형 혹은 차원이 아닌, 다차원 혹은 다유형에서 고려해야 한다는 논의 즉, 갈등의 상호작용적 접근 혹은 갈등의 유형론이 주목받고 있다(Jehn 1995). 이러한 논의는 갈등이 나름의 유형이 있어서, 해당 유형에 따라 순기능적일 수도 있지만, 역기능적일 수도 있음을 제기한다. 특히 대표적인 집단 내 갈등유형인 과업갈등과 관계갈등에 대해서 실증적인 연구결과들이 도출되어왔다. 즉, 집단 내 과업갈등은 성과에 비교적 긍정적이지만, 관계갈등은 성과에 부정적이라는 것이다. 과업갈등은 사업목표, 핵심적인 의사결정 사항, 업무의 절차 또는 적절한 행동방안 등에 관한 집단 구성원간의 의견이나 아이디어의 불일치를 의미하며, 관계갈등은 집단 구성원간의 관계적 문제로 인한 부조화나 의견의 불일치를 의미하는데, 이는 주로 분노, 불신, 위협, 실망 또는 기타 부정적 정서로 특징지을 수 있다(Jehn 1997b; Pelled 1996). 이러한 구분을 토대로, 연구자들은 과업갈등 혹은 관계갈등이 성과변수에 미치는 영향을 다루거나 혹은 각각의 갈등이 성과에 영향을 미치는데 있어 개입되는 여타 변수들에 관심을 가져왔다.

그러나 관계갈등의 명확하고 일관된 부정적 효과와 달리, 과업갈등의 긍정적 효과에 대한 엇갈린 결과들이 보고되면서, 이에 대한 새로운 접근

이 요구되었다(De Dreu and Weingart 2003). 이에 대해 사이몬과 패터슨(2000)은 그간 과업갈등의 효과가 일관되지 않았던 이유를 갈등의 전이로 설명하였다. 즉, 과거 연구들을 보면, 과업갈등과 관계갈등의 상관관계 즉, 긍정적인 상관관계가 높게 나타난 경우에는 그렇지 않은 경우보다 과업갈등의 긍정적인 효과가 명확히 검증되지 않았다는 것이다. 그들은 이러한 현상을 긍정적인 갈등이라 할 수 있는 과업갈등이 부정적인 갈등이라 할 수 있는 관계갈등으로 전이된 것으로 보았다. 관계갈등을 과업갈등의 그림자로 지적한 그들의 논의는 학문적으로 흥미로운 문제제기일 뿐 아니라 실무적으로도 관심을 기울일 필요가 있는 이슈라 할 수 있다.

특히 디 드루와 비어스마(2005)의 지적처럼, 집단 내 갈등과 성과 간 관계에 대해, 다양한 관련 변수(매개, 조절 변수 등) 연구를 통한 영향 메커니즘의 이해가 좀 더 활성화될 필요가 있음을 감안한다면, 그 이전 단계에서 새롭게 부각되고 있는 집단 내 갈등 전이과정에 영향을 미칠 수 있는 관련 변수를 탐색하고, 이를 통해 집단 내 갈등의 메커니즘을 보다 심층적으로 이해하는 것 역시 매우 중요하다. 본 연구는 이를 문화적 차원의 이슈로 접근, 조망해보고자 한다.

2. 갈등전이와 집단주의

비교경영학 분야의 비교문화 조직행동(cross-cultural organizational behavior) 관점에서 연구가 필요한 거시(macro) 및 미시(micro) 차원의 변수들뿐 아니라, 최근 팀에 대한 실무적 관심과 함께 메소(meso) 즉, 거시 및 미시 차원의 중간 수준의 변수들이 주목받고 있다(Gelfand et al. 2007). 그 중에서도 갈등은 글로벌 관리의 맥락 등에서 매우 흥미롭고 핵심적인 변수라 할 수 있다.

본 연구는 국제경영 차원의 주요 이슈인 문화적 맥락이 갈등전이에서 어떠한 역할과 기능을 하는지 검증하고자 한다. 일반적으로 비교문화 연구를 할 때, 두 가지 이슈가 가능하다(고윤주 외 2002). 하나는 어떠한 기준을 준거로 해 비교 작업을 할 것인가 하는 점이고, 다른 하나는 문화적 차이를 무엇으로, 어떻게 해석할 것인가 하는 점이다. 본 연구는 전자의

이슈와 관련해 한국과 중국에서 기업조직에 종사하는 종업원들을 대상으로 비교하고자 한다. 이는 집단 내 갈등 내지는 갈등전이에 대한 비교문화적 접근에 있어 기업조직의 종사자들이 가장 적절한 비교준거가 될 수 있다고 판단하기 때문이다.²⁾ 아울러 후자의 이슈에 대해서는 집단주의의 차원을 고려하고자 한다. 홉스테드 연구(1980) 이래로, 개인주의와 집단주의는 가장 보편적이고 명확한 문화적 차이의 판별기준으로 여겨져 왔다. 일반적으로 개인주의는 서양이, 집단주의는 동양이 그 특성을 잘 대변하는 것으로 논의되었다. 서양에서 개인은 독립적이고 자율적인 대상으로, 동양에서 개인은 사회나 관계로부터 분리될 수 없는 상호의존적인 대상으로 정의된다(Markus and Kitayama 1991). 또한 개인주의는 경쟁과 과업지향의 속성을, 반면에 집단주의는 조화와 관계지향의 속성을 갖는다. 니블러와 해리스(2003)는 집단주의가 개인주의보다 집단 구성원간의 관계와 같은 사회적 이슈에 더 큰 지향성을 갖는다고 보았다. 따라서 본 연구는 집단주의가 개인주의보다 집단 내 갈등전이가 쉽게 일어날 수 있는 맥락을 지니고 있다고 판단한다.

사이몬과 페터슨(2000)은 갈등전이가 일어나는 메커니즘에 대해 논의하였다. 예를 들면, 집단 구성원들이 과업갈등 시 감정적으로 거친 단어나 위협적인 행위를 함으로써 상대의 감정이나 자존감에 해를 입혀 나타나는 행위적 측면의 메커니즘이 가능하다. 그러나 이는 다분히 문화적 맥락보다는 집단이나 개인의 특성 혹은 갈등이 일어나는 상황 등과 관련된다. 또 다른 메커니즘은 실제 갈등은 과업갈등이지만, 이를 관계적, 감정적 측면에서 오는 것으로 잘못 지각하는 즉, 오귀인(misattribution)의 이슈를 통한 갈등전이다. 이는 집단 내에서 상대방의 객관적 의견제시를 자신에 대한 도전이라고 잘못 해석함으로써 과업갈등에서 관계갈등으로의 전이를 일으킬 수 있다. 이러한 메커니즘과 관련해 개인주의 맥락은 서로

2) 본 연구에서 설명하는 집단주의 및 수직/수평성의 문화차원은 그간 비교문화 관점(cross-cultural view) 즉, 거시적으로 여러 사회나 국가에 걸쳐 구분되는 구성개념으로써 보는 관점과 문화 내 관점(within-cultural view) 즉, 미시적으로 하나의 문화권 내에서 존재하는 개인차의 측면으로 보는 관점에서 다루어져왔다. 본 연구는 문화적 차원에 있어 한국과 중국이라는 거시적 수준에서의 비교문화 관점으로 접근하고자 한다. 따라서 문화 내 관점에서의 변이(variance)가 가능할 수 있으나, 한국과 중국의 사회문화 측면에서 문화적 맥락변수를 설명하기로 한다.

다른 과업에 대한 의견 차이가 발생할 때, 이를 보다 합리적이고, 객관적으로 풀어나가기 위해 갈등에 직면(confrontation)하는 방식으로 오귀인의 가능성을 낮추는 방향으로 작용할 수 있다. 반면, 집단 구성원 간의 조화로운 관계를 중시하는 집단주의 맥락에서는 서로 다른 의견에 대해 보다 관계적이고, 감정적으로 접근할 뿐 아니라 이를 해결하거나 억제할 수 있는 갈등 직면의 양식보다는 수동적인 순응(accommodation)과 회피(avoidance)의 양식 등이 주로 작동하게 됨으로써 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 현상이 발생하기 쉬울 가능성이 있다.

니블러와 해리스(2003)는 집단 내 관계갈등과 과업갈등의 구분 및 갈등 유형에 따른 서로 다른 효과가 주로 미국과 서유럽 연구자들을 통해 개인주의 문화권 연구에서 밝혀져 왔음을 이슈로 제기하였다. 그들은 미국(개인주의)과 중국(집단주의)의 관점에서 과업갈등과 관계갈등의 관계 인식에 대한 맥락을 설명하였다. 즉, 개인주의의 과업-지향적인 접근은 사회적 관계의 손상없이 서로 다른 관점의 개방적 표현을 허용하는 즉, 과업갈등과 관계갈등이 분리 지각될 수 있는 맥락으로 작용하지만, 집단주의에서 이는 공격적이고, 감정적이며, 따라서 수용할 수 없는 “정직한 직면(honest confrontation)”으로 비춰질 수 있다고 주장하였다(Shenkar and Ronen 1987; Ting-Toomey 1994). 따라서 갈등의 잠재적 해악과 갈등의 회피만을 강조하는 규범을 가지는 즉, 집단주의 문화의 특성은 갈등의 부정적인 효과만을 경험하기 쉽다는 것이다(Jehn 1997a). 니블러와 해리스(2003)는 이러한 관점에서 집단주의는 부정적 갈등(bad)으로서의 관계갈등과 긍정적 갈등(good)으로서의 과업갈등 간의 차이를 지각하기 어려울 수 있다고 주장하였다. 따라서 집단주의 맥락은 잠재적 해악을 가지고 있는 과업갈등을 오히려 관계갈등으로 인식(이것이 시차를 두고 지각되는 현상을 갈등전이라 할 수 있음)시킬 가능성이 높다고 볼 수 있다. 본 연구는 이러한 집단주의의 문화적 맥락을 갖는 두 국가로 한국과 중국의 종업원들을 통해 집단 내 갈등전이를 확인하고자 한다.

물론, 산업화가 진전될수록 집단주의에서 개인주의로 변화한다는 홉스테드(1991)의 논의에 따르면,³⁾ 중국은 아직 전통적인 집단주의의 문화적

3) 산업 발달과 개인주의 연관성의 논의가 있다(Hofstede 1991; Triandis 1994).

맥락을 갖고 있지만, 한국의 집단주의 문화는 상당부분 개인주의 문화로 변화하고 있음을 볼 수 있다(한규석/신수진 1999). 그러나 이에 대한 연구결과는 아직 제한적이다. 오히려 가족주의를 특징으로 한 한국적 집단주의의 특성에 대한 연구가 이루어져왔고, 최근 연구에서도 한국은 개인의 문화적 성향에 있어 개인주의 성향보다 집단주의 성향의 점수가 상대적으로 높게 나타나고 있다(김혜진 외 2012). 이를 통해 아직까지도 우리 사회의 문화적 특성이 집단주의적인 색채를 가지고 있음을 확인할 수 있다.

따라서 본 연구는 한국과 중국이 집단주의의 문화적 맥락을 공유한다고 보고, 이와 관련해 한국과 중국 종업원 모두 집단 내 과업갈등에 대한 지각이 관계갈등에 대한 지각에 영향을 미치는 갈등전이 현상이 나타날 것으로 가설화하였다.

가설1: 한국과 중국 종업원들에게서 공통적으로 집단 내 과업갈등 지각이 관계갈등 지각에 영향을 미치는 갈등전이가 나타날 것이다.

3. 갈등전이와 LMX, 집단주의의 수직성-수평성

앞서 논의한대로, 사이몬과 패터슨(2000)은 과업갈등과 관계갈등 각각에 대한 접근뿐 아니라 과업갈등이 관계갈등으로 지각되거나 혹은 영향을 미쳐서 나타나는 전이에 대해 관심을 가져야 한다고 주장하였다. 특히 그들의 논의에서 이러한 접근은 효과적인 갈등의 관리(conflict management)를 염두에 둔 것임에 주목할 필요가 있다. 따라서 보다 효과적인 갈등관리를 위해서는 한 단계 더 나아가 갈등전이에 영향을 미칠 수 있는 관리변수의 고려가 중요할 것이다. 특히 본 연구와 관련지어 보면, 가설1에서 제시하고 있는 집단주의의 문화적 맥락에서 중요한 변수들이어야 할 것이다. 이와 관련해 본 연구는 집단 내 상사와 부하 교환관계 즉, LMX를 통해 갈등관리 즉, 갈등전이 관리변수의 효과를 살펴보고자 한다.

집단주의 맥락에서 집단을 구성하는 핵심 주체인 상사와의 관계는 직

관적으로도 매우 중요하다. 상사-부하 교환관계에 관한 LMX 개념은 최근 관계중심 관점의 리더십 이론에서 주목받고 있다(Schyns and Day 2010). 집단 내에서 구성원들 간에는 다양한 사회적 교환관계가 성립되지만, 그 중에서도 상사와의 사회적 교환관계 및 그에 대한 지각은 구성원의 태도 형성에 중요한 영향을 미치게 된다(Uhl-Bien and Maslyn 2003). 그리고 다양한 LMX 연구에서 상사-부하 교환관계가 구성원들의 전반적 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 논의가 있었다(Graen and Uhl-Bien 1995).

LMX는 간략히 말해, 집단 내 리더(상사)와 멤버(부하) 간 사회적 교환관계의 수준을 의미한다(Graen and Uhl-Bien 1995). 기존의 리더십 연구는 집단 내 리더가 자신의 리더십을 구성원 모두에게 동일한 유형, 동일한 수준에서 행사하며, 집단 내 구성원 역시 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 가정 하에 이루어졌다(이은혜/김민수 2010). 그러나 실제로는 리더가 집단 내 구성원들에게 각각 다른 패턴, 다른 수준의 리더십을 발휘하고, 구성원들 역시 개별적으로 이를 서로 다르게 지각한다. 따라서 LMX는 리더와 구성원 다시 말해, 집단 내 상사와 부하의 개별적 관계에 초점을 두고, 그들 간의 다양한 교환관계를 강조한다. 이러한 개별적 관계는 다양한 성과 변수에 대한 영향을 설명하는데 중요한 시사점을 갖는 것으로 평가받고 있다.

아울러 LMX와 사회적 맥락(context)은 매우 중요한 관련성이 있다(오원경/김민수 2012). 디네쉬와 리텐(1986)은 LMX에 영향을 미칠 수 있는 상황변수들을 제시한 바 있는데, 작업집단의 구성, 상사의 권력, 기업조직의 정책과 함께 조직의 문화를 중요하게 논의하고 있다. 즉, 이러한 주장은 보다 풍부한 실증적 연구들이 부족하긴 하지만, LMX의 효과를 촉진하거나 억제하는데 있어 사회적 맥락으로서 문화의 역할과 기능이 보다 심도있게 다루어질 필요가 있음을 의미하고 있다. 따라서 본 연구는 갈등전이에 있어 상사-부하 교환관계 즉, LMX가 영향을 미칠 것이며, 이와 관련해 문화적 영향이 기능할 것으로 판단한다. 아울러 상사-부하 교환관계라는 수직적 관계 조합의 영향력이 집단주의라는 공통의 문화적 맥락을 갖는 한국과 중국 종업원들에 있어 갈등전이 현상의 차별성을 드러낼

수 있을 것으로 본다.

앞서 논의한대로, 집단주의는 갈등전이 즉, 본 연구에서 주목하는 집단 내 과업갈등이 관계갈등에 영향을 미치는데 있어 분명한 효과를 나타내는 문화적 맥락으로 작용할 것으로 본다. 그러나 관리적 맥락에서 상사-부하 교환관계를 고려할 경우, 이러한 논의 역시, 한국과 중국의 문화적 맥락을 고려해 보다 정교화될 필요가 있다 즉, 한국과 중국 종업원들이 지각한 갈등전이에 있어 상사-부하 교환관계라는 변수가 차별성을 가질 수 있는지, 이것이 보다 심화된 문화적 맥락으로 설명될 수 있을지 살펴 보아야 할 것이다.

이와 관련해, 동일한 집단주의에 대해서도 수직성과 수평성의 차원을 가미한 구분이 필요하다는 논의에 주목할 필요가 있다(Singelis et al. 1995). 이에 따르면, 대인관계에서 서열이나 위계(hierarchy)를 기반으로 해 수직적 교류가 이루어지는 문화를 수직적 집단주의로, 평등(equality)을 기반으로 해 수평적 교류가 이루어지는 문화를 수평적 집단주의로 분류할 수 있다. 즉, 수직성과 수평성 차원을 구분하는 가장 기본이 되는 개념은 위계 구조의 수용여부라 할 수 있다. 수평성 차원은 사람들 간의 평등이 당연히 되는 반면, 수직성 차원은 구성원들 간의 위계질서가 확립되어 있고, 지위에 따른 불평등이 당연하게 받아들여진다(주미정 등 2012). 이러한 수직성과 수평성 문화의 차이는 LMX의 영향력에 있어서도 차이를 유발할 가능성이 크다. 즉, 수평성 차원에 비해 수직성 차원의 문화적 가치에 근거한 개인, 집단, 조직 등의 사회는 집단 내 LMX를 핵심적인 영향변수로 인식할 가능성이 높다. 따라서 상사와 부하 간 좋은 교환관계로서의 높은 LMX는 업무 관련 의견차로 발생하는 집단 내 과업갈등이 대인관계 측면의 이슈로 집화되는 관계갈등으로 전이되는 것을 효과적으로 억제하는 기능을 할 가능성이 상대적으로 높다. 반대로 좋지 않은 상사-부하 교환관계 즉, 낮은 LMX는 집단 내 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 과정을 보다 강화시키는 방향으로 작용할 가능성이 크다. 즉, 수직성 차원의 문화적 가치는 상사와의 관계가 원활하지 않다고 지각하고, 따라서 자신이 외집단으로 다루어진다고 지각할 때, 집단 내에서 발생하는 과업적 갈등을 보다 관계적 측면의 갈등으로 강하게 인식하는

전이 현상이 촉진될 가능성이 크다는 것이다. 그러나 수평적 집단주의에서는 갈등전이에서 LMX의 영향력이 보다 약하게 나타날 가능성이 크다. 즉, 수직적 집단주의는 수평적 집단주의보다, 갈등전이에서 LMX가 보다 큰 역할과 기능을 할 가능성이 높다.

물론 사전에 정리해야 할 사안이 있다. 과연 이러한 집단주의의 수직성과 수평성 차원에서 한국과 중국을 어떻게 보아야 하는가하는 이슈이다. 사실 한국과 중국은 집단주의의 수직성-수평성에 관한 초기 연구에서는 공통적으로 수직적 집단주의의 속성을 가지고 있는 것으로 논의되었다(한규석/신수진 1999 재인용). 하지만, 최근 우리 사회에 나타나고 있는 개인주의로의 변화 양상과 마찬가지로 수직적인 성향을 보이던 우리 사회의 문화적 특성은 상당 부분 수평적인 성향으로의 강한 변화를 경험하고 있다. 이는 최근 국내 연구를 통해 계속 검증되고 있다(김혜진 외 2012; 한규석/신수진 1999). 흥미로운 것은 우리 사회의 문화적 특성 변화에 있어 집단주의에서 개인주의로의 양상보다 오히려, 수직성에서 수평성으로의 양상이 더욱 뚜렷하게 나타나고 있다는 것이다(한규석/신수진 1999). 실제로 이는 우리 사회 곳곳에서 일어나고 있는 다양한 사회현상(서열, 권위, 위계를 거부하고 평등을 지향하는 집단주의) 속에 관찰되고 있다.

반면, 집단주의로서 중국의 문화적 특성은 아직까지 초기 수직성-수평성 논의대로, 수직적인 특성을 가지고 있는 것으로 간주된다. 즉, 한국의 집단주의가 상당부분 수평적으로 변화하고 있는 것과 달리, 중국은 수직적 집단주의의 문화적 특성을 지니고 있다는 것이다. 예를 들어, 한국과 중국 텔레비전 광고에 나타난 가치관을 수평적-수직적 가치 패턴의 맥락에서 내용 분석한 연구를 보면, 중국광고의 경우 한국광고보다 수직적 가치가, 한국광고의 경우 중국광고보다 수평적 가치가 더 많이 반영된 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(김병희 2004).

이러한 차이는 앞서 논의한 집단 내 과업갈등에서 관계갈등으로의 전이에 대한 한국과 중국의 집단주의 맥락의 유사성과 달리, 갈등전이에서 중요한 역할과 기능을 할 것으로 판단되는 상사-부하 교환관계 즉, LMX의 효과 측면에서는 차별성을 가질 가능성을 낳는다. 즉, 수평적 문화 맥

락 하의 한국 종업원들에 비해, 수직적 문화 맥락 하의 중국 종업원들은 집단 내 과업갈등 지각이 관계갈등 지각에 영향을 미치는 갈등전이에서 LMX의 효과가 보다 크게 나타날 수 있을 것이라는 예측이다. 따라서 본 연구는 이를 다음과 같은 가설로 제시한다.

가설2: 집단 내 과업갈등 지각이 관계갈등 지각에 영향을 미치는 갈등전이에 있어 LMX의 조절효과는 한국 종업원들보다 중국 종업원들에게서 크게 나타날 것이다.

III. 연구방법

1. 표집과 자료수집

본 연구는 한국과 중국의 문화적 맥락이 영향을 미치는 해당 국가 종업원들의 지각에 관련된 것이다. 이를 엄밀히 하기 위해, 한국과 중국 양국에서 경영이 이루어지는 즉, 사업장들이 양국에 다 존재하는 모 국내기업을 대상으로 하였다. 해당 국내기업은 업종분류상 유통업으로 분류되며, 판매 서비스를 주요 사업형태로 한다. 업종의 특성상 스태프(staff) 인력보다는 현장에서 판매를 담당하는 인력이 다수를 이루고 있다. 본 연구는 이러한 표집을 통해 한국과 중국이라는 문화적 맥락 외에 영향을 미칠 수 있는 산업 또는 업종 간 문화차이와 기업 간 문화차이의 이슈를 통제하고자 하였다. 또한 문화적 맥락보다 오히려 중요하게 기능할 수 있는 직무의 특성 역시 고려하였다. 정리하면, 본 연구의 조사대상은 국내기업 중 한국에 위치한 사업장에 종사하고 있는 한국 종업원들과, 해당 국내기업의 중국 사업장에 종사하고 있는 중국 종업원들이다.⁴⁾ 국내의 경우에는 직접 방문 및 우편을 통해, 중국의 경우에는 이메일 및 현지 인사담당자들을 통해 설문지를 배포, 회수하였다. 총 650부(한국 300부, 중국 350

4) 이 부분(표집에 대한 기술)이 결과해석 상 이슈가 될 수 있음을 지적해주신 심사위원들께 깊이 감사드립니다.

부)의 설문지를 배포해 542부(한국 283부, 중국 259부)를 회수하였고, 본 연구는 과업갈등의 지각이 관계갈등의 지각에 영향을 미치는 즉, 전이과정에 주목하므로 최근에 과업갈등을 지각한 적이 있는지, 그 내용은 무엇인지에 대해 간단히 기술하도록 한 뒤, 그러한 사안이 경험된 바 없다는 답변을 한 설문지와 중심화 경향이 명확하거나 결측치 및 불성실한 응답을 포함한 설문지를 제외하고 총 493부(한국 256부, 중국 237부)를 분석, 검증에 활용하였다.

2. 변수측정

독립변수인 집단 내 과업갈등, 종속변수인 관계갈등, 그리고 조절변수인 LMX의 자료를 얻기 위해, 한국과 중국 종업원 각각에게 자기보고식(self-report) 설문지를 작성하도록 하였다. 설문응답자는 각 문항에 대해 “전혀 그렇지 않다=1에서부터 매우 그렇다=7까지” 7점 척도에 표시하였다. 먼저는 최근 과업갈등에 대해 기입하도록 한 뒤, 이러한 과업갈등의 경험에 근거해 다음의 사항들에 답하도록 하였다. 이는 현장의 실제적 갈등 사안에 구체적인 경험에 대한 기억이 본 연구의 내용과 관련한 명확한 기반이 될 수 있기 때문이다.

독립변수인 집단 내 과업갈등은 과업과 관련한 의견, 관점의 불일치에 의한 것이며, 인지적 차원에서의 갈등을 의미한다. 기존 과업갈등에 대한 설문문항(Jehn 1995)을 채택, 참조하여 사용하였다. 설문의 예로는 “팀 내에서 진행 중인 일에 관해 팀원들 간에 (이렇듯) 종종 이견을 보인다.”, “(이러한) 팀 내 의견대립이 자주 발생한다.” 등의 6개 설문문항으로 측정하였다. 또한 종속변수인 관계갈등은 집단 내 구성원들 간의 정서적 차원에서의 갈등을 의미하며, 대인간의 긴장, 불쾌감, 악의 등을 포함한다(Jehn 1995; Simons and Peterson, 2000). 기존 관계갈등에 대한 설문문항(Jehn 1995)을 채택, 참조하여 사용하였다. 설문의 예로는 “팀원들 간에 성격적 갈등이 종종 두드러진다.”, “팀원들 간에 많은 감정적 갈등이 나타난다.” 등의 7개 설문문항으로 측정하였다. 조절변수인 상사-부하 교환관계로서 LMX는 상사와 부하들의 양자적 관계에 따라 개별적인 감독이

나 역할관계를 맺는 것이다. 이를 통해 내집단과 외집단의 관계로서 상호 작용에 영향을 받게 된다. 본 연구에서는 “나의 상사는 내가 가지고 있는 직무상의 문제와 욕구에 대해 잘 이해하고 있다” 등의 7개 설문문항을 사용하였다(Graen and Uhl-Bin 1995). 마지막으로, 통제변수는 성별, 연령, 학력, 직급, 팀 내 근속년수 등을 통제변수로 사용하였는데, 이는 이들이 기존 연구에서 조직 및 집단에 속한 개별 종업원의 지각과정에 체계적인 영향을 미칠 수 있는 변수들로 논의되어 왔기 때문이다.

3. 분석방법

분석은 SPSS 12.0을 활용하였다. 우선 측정도구의 타당성과 신뢰성, 그리고 주요 변수들의 기술통계와 변수들 간 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 이후 가설 검증을 위해 표준 회귀분석 및 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 타당성 검증

각 측정항목의 구성 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인분석 방법은 주성분분석(principal components analysis)을, 요인 수의 결정 기준은 고유치(eigen value)가 1.0 이상으로, 요인 적재치(factor loading)가 0.6 이상이거나 근접한 경우를 분석에 활용하였다. 요인행렬의 회전은 직각회전(orthogonal) 방식 중 배리맥스(varimax)를 사용하였다. 본 연구에서 주성분분석은 탐색적으로 변수들 간의 군집을 찾기 위한 목적인바, 직각회전방식은 본 연구목적상 요인이 서로 독립적이어야 하고, 요인 분석의 결과를 가지고 회귀분석을 실시할 때 다중공선성을 피하기 위하여 사용하게 된다. 요인분석 결과, 고유값이 1이 넘는 3개의 요인을 추출하였다. 이러한 타당성 검

증은 한국과 중국 종업원들의 자료 각각에 대해 이루어졌다. 상기 기준을 충족시키는 문항들만을 이후 분석에 포함하였는데, 한국의 경우, 과업갈등 5개, LMX 7개, 관계갈등 4개로, 중국의 경우엔 과업갈등 6개, LMX 7개, 관계갈등 4개가 검증되었다. <표 1>에 관련 결과를 제시하였다.

<표 1> 과업갈등, LMX 및 관계갈등에 대한 타당성 검증

	한국			중국		
	요인1	요인2	요인3	요인1	요인2	요인3
과업 갈등	1. 팀 내에서 진행 중인 일에 대해 내용을 다르게 알고 있는 팀원들이 종종 있다	.491		.546		
	2. 팀 내에서 진행 중인 일에 대해 팀원들 간에 종종 이견을 보인다	.734		.789		
	3. 팀 내에서 팀원들이 수행하는 업무와 관련해 발생하는 갈등이 종종 있다	.748		.675		
	4. 팀 내 의견대립이 자주 발생한다	.726		.742		
	5. 팀 내에 다양한 의견이 존재한다	.757		.710		
	6. 내가 알고 있는 업무와 관련하여 팀 내에서 갈등을 경험한 적이 있다	.624		.592		
LMX	1. 나의 상사는 내가 하고 있는 일에 대해 상당히 만족한다		.587		.647	
	2. 나의 상사는 내가 가지고 있는 직무상의 문제와 욕구에 대해 잘 이해하고 있다		.722		.777	
	3. 내 상사는 나의 잠재적 가능성을 잘 알고 있다		.779		.822	
	4. 내가 업무수행중 문제가 생기면 나의 상사는 그가 가진 모든 권한을 동원해 나를 도와준다		.762		.789	
	5. 나는 상사의 도움을 필요로 할 때 그는 상당한 자기희생을 감수하고라도 나를 도와준다		.775		.795	
	6. 나의 상사는 내가 어떠한 결정을 내리더라도 그것을 옹호해 주고 정당화 시켜 줄 만큼 나를 신뢰한다		.731		.794	
	7. 업무수행과 관련한 상사와 나의 생각은 서로 잘 맞는다		.701		.769	
관계 갈등	1. 팀 내에서 팀원들 간에 종종 긴장감이 흐른다		.775		.737	
	2. 팀원들 중에 감정적으로 문제를 처리하는 사람들이 있다		.351		.809	
	3. 팀원들 간에 성격적 갈등이 종종 두드러진다		.698		.608	
	4. 팀원들 간에 많은 감정적 갈등이 나타난다		.800		.598	
	5. 팀원들 사이에 화를 내거나 심하게 언성을 높이는 경우가 종종 발생한다		.495		.377	
	6. 팀 내에서 팀원들끼리 얼굴을 붉히는 일이 있다		.589		.387	
	7. 팀원들 간에 많은 마찰이 있다		.455		.384	
고유치	3.881	3.754	2.485	4.465	4.253	2.676
설명변량	19.407	18.771	12.427	22.323	21.264	13.382
누적설명변량	19.407	38.177	50.605	22.323	43.587	56.969

2. 신뢰성 검증

Cronbach 알파계수를 통해 본 연구에서 사용된 측정도구들의 내적 일관성을 평가하였다. 일반적으로 신뢰성의 척도인 Cronbach 알파계수의 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 보며, 전체 문항들을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다. <표 2>를 보면 모든 변수가 높은 내적 일치성을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 측정도구별 신뢰성 계수

	한국		중국	
	항목수	α 계수	항목수	α 계수
관계갈등	4	.740	4	.855
과업갈등	5	.808	6	.821
LMX	7	.849	7	.888

3. 기술통계 및 상관관계 분석

변수들의 기술통계치와 상관관계가 아래 <표 3>에 제시되어 있다. 먼저, 한국의 경우, 관계갈등이 과업갈등과는 유의한 정적 상관($r=.170$, $p<.05$)을 나타냄으로써 갈등전이 현상에 관련된 양상을 보였지만, LMX와는 유의한 상관을 나타내지 않았으며, 이는 과업갈등과 LMX의 경우에도 마찬가지였다. 반면에 중국의 경우, 관계갈등은 과업갈등과 유의한 정적 상관($r=.485$, $p<.01$)을, LMX와는 부적 상관($r=-.144$, $p<.05$)을 나타냈다. 또한 과업갈등과 LMX 역시 유의한 부적 상관($r=-.130$, $p<.05$)이 나타났다. 이는 한국보다 중국에서 상사-부하 교환관계로서의 LMX가 집단 내 갈등에 있어 중요한 역할과 기능을 할 수 있음을 의미하는 것이라 할 수 있다.

<표 3> 주요 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계

	한국					중국				
	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)
(1) 관계갈등	3.76	1.21	-			4.04	1.18	-		
(2) 과업갈등	3.60	1.14	.170**	-		3.47	1.02	.485**	-	
(3) LMX	4.28	1.04	-.079	-.068	-	4.26	.97	-.144*	-.130*	-

** $p < .01$, * $p < .05$ (2-tailed)

4. 가설검증

(1) 주효과 검증

<표 4> 관계갈등에 대한 과업갈등의 주효과

	종속변수(관계갈등)	
	한국	중국
	β	β
성별	.058	.036
연령	.010	-.118
학력	-.061	-.019
직급	-.054	-.032
근속년수	.026	.147
과업갈등	.184***	.497***
R^2	.040*	.279***

주) 제시된 β 값은 표준화된 회귀계수임.

*** $p < .001$, ** $p < .05$

한국과 중국 종업원들의 과업갈등 지각과 관계갈등 지각 간의 관계를 설명한 가설 1을 검증하기 위해 성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수를 통제 변수로 해, 표준 회귀분석을 실시하였다. <표 4>에서 확인할 수 있듯이 분석 결과, 한국 종업원의 경우에 과업갈등은 관계갈등에 유의미한 정적

영향($\beta=.184, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며, 중국 종업원의 경우에도 유의미한 정적 영향($\beta=.497, p<.001$)을 나타냈다. 따라서 한국과 중국 종업원 공히 과업갈등 지각이 관계갈등 지각에 정적인 영향을 미치는 즉, 갈등전이가 나타날 것이라는 가설 1이 지지되었다.

(2) 조절효과 검증

<표 5> 과업갈등과 관계갈등 간 관계에서 LMX의 조절효과

	종속변수(관계갈등)					
	한국			중국		
	β			β		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
성별	.017	.060	.056	.024	.036	.031
연령	.007	.006	.007	-.152 [†]	-.111	-.113
학력	-.071	-.062	-.068	.016	-.002	-.011
직급	-.040	-.044	-.046	-.106	-.035	-.030
근속년수	.017	.021	.014	.189 [*]	.149 [*]	.142 [*]
과업갈등		.180 ^{**}	.169 ^{**}		.487 ^{**}	.494 ^{**}
LMX		-.063	-.061		-.075	-.091 [†]
과업갈등×LMX			-.070			-.100 [†]
R^2	.007	.044	.048	.038	.284	.294
ΔR^2		.036 ^{**}	.005		.246 ^{***}	.009 [†]

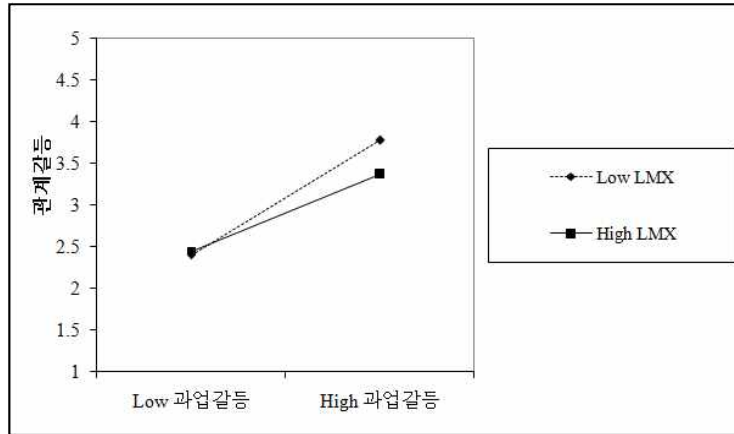
주) 제시된 β 값은 표준화된 회귀계수임.

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$, † $p<.1$

과업갈등이 관계갈등에 영향을 미치는 즉, 전이되는 관계에서 LMX의 조절효과에 대한 한국과 중국 종업원의 차이를 논의한 가설 2를 검증하기 위해, 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 회귀분석의 1단계에 인구통계학적 변수 등 통제변수를 투입하였다. 2단계에서는 독립변수인 과업갈등과 조절변수인 LMX를 투입하였고, 3단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하였다. 특히, 다중공선성 이슈를 고려해 상호작

용량은 각 변수의 표준화 값으로 구성하였다. 조절효과의 여부는 3단계에서의 R^2 변화량의 유의성으로 확인하였다. 분석결과는 <표 5>에 제시되었다. <표 5>에서 확인할 수 있듯이, 한국의 경우에는, 관계갈등에 대한 과업갈등과 LMX의 상호작용 항을 투입했을 때 R^2 변화량이 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다. 따라서 한국 종업원의 경우에는 과업갈등 지각이 관계갈등 지각에 전이되는 데 있어 LMX가 별다른 영향을 미치지 않는다고 할 수 있다. 반면에, 중국 종업원의 경우에는 과업갈등과 LMX의 상호작용항을 투입했을 때, R^2 변화량($\Delta R^2=.009$, $p<0.1$)이 유의한 것으로 나타났다. 이는 한국과 달리 중국 종업원은 LMX에 따라 관계갈등 지각에 대한 과업갈등 지각의 효과 즉, 갈등의 전이 정도가 달라질 수 있다는 것을 시사한다.

그러나, 증분의 크기만으로는 조절변수 효과에 관한 불완전한 이해 밖에는 할 수가 없는 바, 상호작용과 관련한 그래프를 통해 그 의미를 더 잘 확인할 수 있을 것이다(Champoux & Peters, 1980). 중국 종업원들에게서 나타나는 관계갈등 지각에 대한 과업갈등 지각과 LMX의 상호작용 효과를 보다 구체적으로 확인하기 위해, 이를 그래프로 나타내었다(Aiken & West, 1991). <그림 1>을 살펴보면, LMX가 높은(High LMX) 경우, 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 정도의 기울기가 LMX가 낮은(Low LMX) 상황에서의, 갈등전이 정도의 기울기에 비해 완만하게 형성됨을 볼 수 있다. 이는 중국 종업원들의 경우, 과업갈등이 증가할 때, LMX는 이러한 긍정적 갈등으로서의 과업갈등이 부정적 갈등으로서의 관계갈등으로 전이되는 정도를 억제, 완화시키는 역할과 기능을 한다는 것을 확인시켜주는 결과라 할 수 있을 것이다.



<그림 1> 과업갈등과 관계갈등 간 관계에서 LMX의 조절효과
(중국 종업원들의 지각)

V. 논의

본 연구는 최근 글로벌 경영환경 하에서 그 중요성이 부각되고 있는 핵심 조직단위인 팀 즉, 집단 수준의 주요 관리변수인 갈등과, 이에 대한 문화적 맥락의 관련성을 다루고 있다. 이는 집단 내 갈등을 비교경영학 관점의 렌즈로 들여다보았다는 측면에서 그 의미가 크다고 할 수 있다. 구체적으로 본 연구의 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 최근까지 집단 내 갈등과 관련한 연구들은 과업갈등과 관계갈등 각각이 다양한 성과나 종업원 태도변수에 긍정적인지, 부정적인지 혹은 여기에 개입함으로써 일정한 역할을 하는 변수들에는 어떤 것들이 있는지, 그 효과는 어떤지 하는 것을 주로 다루어왔다. 그러나 이와 관련해 과업갈등과 관계갈등이 각각 독립적인 갈등유형으로 기능한다기보다 이들 간의 다이내믹에 대한 관심이 커지고 있다. 갈등전이는 이러한 관점에서 과업갈등과 관계갈등의 연계성을 개연성 있고, 흥미롭게 접근한 개념이다(Simon and Peterson 2000). 그러나 관련 실증 연구는 그간 많이 이

루어지지 않았으며, 국내 연구는 전무한 실정이다. 본 연구는 이를 실증적으로 다룸으로써 집단 내 갈등 관련 연구의 의미 있는 확장을 시도하였다. 둘째, 본 연구는 집단 내 갈등전이에 영향을 미치는 주요 맥락으로 문화적 영향을 제시하였다. 특히 집단주의 맥락에서는 집단 내 갈등전이가 한국과 중국 종업원들의 지각에서 공통적으로 나타났지만, 또 다른 문화차원인 수직성과 수평성 차원을 고려하면, 그리고 이를 확인하기 위해 집단 내 교환관계 중 상사-부하 교환관계 즉, LMX의 영향을 통해 조망했을 때는 한국과 중국 종업원들의 지각에 차이가 나타났다. 즉, 갈등전이에 있어 중국이 한국보다 LMX의 영향이 큰 것으로 나타났다. 이는 비교경영학 관점에서도 매우 흥미롭다. 그간의 관련 연구 대부분은 개인주의 국가(주로 서양)와 집단주의 국가(주로 동양)를 비교하는 프레임으로 이루어져왔다. 이는 서구 관점에서 동양을 유사한 문화권으로 간주해, 자신들과의 차이보다 그들 안에서의 차이의 변이(variance)를 작거나 거의 없는 것으로 판단해온 까닭일 것이다. 그러나 본 연구는 한국과 중국이 집단주의의 유사성을 공유하지만, 한편으로는 그 안에서의 문화적 이질성을 고려함으로써 한 단계 더 나아간 연구결과를 얻을 수 있다는 것을 실증적으로 보여주고 있다.

이와 관련해 본 연구는 그간의 비교경영학 연구가 대부분 문화적 차이에 초점을 맞추는 문화 특수적(cultural specific) 접근이 주류를 이루어왔으며, 따라서 향후에는 문화 보편적(cultural universal) 접근과 문화 특수적 접근이 균형을 이루는 연구가 보다 많이 이루어져야 한다는 논의에 주목한다(Gelfand et al. 2007). 따라서 본 연구는 갈등전이와 갈등전이에 영향을 미치는 LMX 변수를 통해 한국과 중국이 일부의 동질성과 일부의 이질성을 갖고 있다는 문화 보편성과 문화 특수성의 관점을 아우르고자 한데서 그 의의를 찾을 수 있다. 이는 비교경영학 관점의 연구에서 어떠한 변수나 이론에 대해 단편적으로 두 국가를 비교하고, 같다 혹은 다르다를 논하는 식의 접근을 취하기보다, 각각의 유사점과 차이점을 밝힐 수 있는 다양한 변수들(본 연구의 LMX같은)을 종합적으로 고려해 접근할 때 보다 시사성 있는 연구결과들을 얻어낼 수 있을 것이라는 점을 보여준다고 하겠다.

실무적으로, 본 연구는 해외기업 활동의 경영 및 관리방식에 대해 시사점을 제공한다. 해외기업 활동 시 많은 기업들은 현지화된 관리와 글로벌한 관리 중 어느 것이 더 효과적인 것인가의 “either A or B” 접근을 취하고 있다. 그러나 효과적인 경영이 일종의 패러독스라는 점을 감안한다면, 이는 오히려 “both A and B”의 접근을 통해 풀어나가야 할 이슈이다. 즉, 본 연구의 결과는 두 가지 방식 각각이 갖는 이점과 문제점이 있을 수 있으므로, 이를 함께 가져가되, 어떠한 방식이 어떠한 상황에서 적합할 수 있는지에 대한 이해를 높이는 것이 중요하다는 점을 보여준다.

본 연구의 한계점과 관련한 향후 연구방향을 정리해보기로 하겠다.

첫째, 본 연구는 연구변수나 문화 차원의 고려 측면에서 제한적이다. 기본적 한계일 수도 있지만, 집단주의의 상대적 개념으로써 개인주의와의 비교, 개인주의 내에서 수직성과 수평성을 고려 등이 담기지 않았다는 점을 들 수 있다. 또한 좀 더 논의를 확장하면, 다양한 비교경영학 관점의 이슈가 다양한 변수와의 관련성 속에 다양한 문화적 프레임으로 다루어질 필요가 있다. 즉, 본 연구는 갈등 및 갈등의 전이라는 하나의 이슈를 다루고 있지만 이것 역시 다른 영역(예를 들어, 집단 수준에서 리더십, 커뮤니케이션, 협상 등)으로 확장될 필요가 있고, 비교문화 접근을 위한 여러 관련 변수들이 종합적으로 고려될 필요가 있다. 또한 집단주의/개인주의 같이 명확히 검증된 문화 차원만이 아니라 기타 새로운 문화적 프레임이 고려될 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 방법론적으로 횡단적(a cross-sectional) 연구로서의 한계를 갖고 있다. 특히 과업갈등과 관계갈등의 유의한 상관관계는 집단주의 맥락에서 빈번히 관찰되는 과업갈등에서 관계갈등으로의 방향성(순방향 전이)뿐 아니라 관계갈등에서 과업갈등으로의 방향성(역방향 전이)도 가능하다. 따라서 이러한 인과관계가 보다 명확히 검증되기 위해서는 종단적(a longitudinal) 접근이 요구된다. 가능하다면, 추후에는 실험설계(an experimental design)도 적극 고려해볼 필요가 있을 것이다.

아울러 본 연구는 과업갈등과 관계갈등이 조직에서 서로 다른 효과를 미치며, 따라서 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 현상을 조망할 필요가 있다는 논지로 연구를 시작하였다. 하지만, 이와 관련해 본 연구는 갈등

혹은 갈등전이가 조직의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 다루지 않았다. 이는 성과를 무엇으로 규정하느냐(예를 들면, 관계적 성과로서의 만족이나 몰입 혹은 과업적 성과로서의 효과성이나 효율성)의 이슈 등, 본 연구가 의도한 “갈등전이 현상에 대한 문화적 맥락의 영향”이라는 초점이 흐려질까하는 부담이 있어서였다. 그럼에도 불구하고 성과 변수를 다루지 않은 것은 기존 연구 결과를 전제로 한 접근이란 점에서 추후에는 고려될 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 비교문화 관점에서 본 연구는 국가 간 차이에 근거한 접근을 취하고 있다. 물론 실제 사회적 맥락이 집단주의 혹은 개인주의로 구분될 수 있고, 이는 사회 구성원 다수의 특성 즉, 지배적인 특성에 다름 아니겠지만, 그럼에도 불구하고 개인별로 가질 수 있는 차이 즉, 집단주의 문화권에서 개인주의 성향을 갖는 사람, 개인주의 문화권에서 집단주의 성향을 갖는 사람 등과 같은 측면이 이슈가 될 수 있다. 뿐만 아니라, 중국은 한국과 비교해 훨씬 광범위하고 다양한 지역과 민족을 아우르고 있다. 따라서 최근 연구 중 흥미로운 흐름은 중국을 하나의 단일 문화로 고려하기보다, 지역별로 구분지어 각각의 특색 있는 문화적 맥락을 고려하고 있는 것이다. 이러한 측면에서 볼 때, 추후에는 한국과 중국의 문화적 맥락을 보다 엄밀히 비교하기 위한 세분화된 접근이 연구설계 단계에서부터 고려될 필요가 있을 것이다. 명확한 방향을 제시하기가 쉽지 않지만, 적어도 본 연구의 프레임이 이러한 다양한 요소들을 감안해 재구성된다면 또 다른 측면에서 흥미로운 접근이 될 수 있을 것이다.

| 참고문헌 |

- 고윤주 · 이은혜 · Mendelson, M. J.(2002). “한국과 캐나다 대학생의 친구
구관계 비교 연구: 친구의 지원, 갈등해결 방식 및 친구관계망.” 『
한국심리학회지: 발달』. 제15권. 제1호, pp. 1-18.
- 김경민·박동건(2011). “개인주의·집단주의와 조직 공정성에 대한 인식이
조직 내 구성원의 친사회적 행동에 미치는 영향.” 『한국심리학회
지: 사회문제』. 제17권. 제4호, pp. 395-413.
- 김병희(2004). “한국과 중국 광고에 나타난 가치 패턴 비교.” 『광고학연구
』. 제15권. 제3호, pp. 181-205.
- 김혜진 · 김비아 · 이재식(2012). “조직구성원의 문화성향에 따른 조직시
민행동의 차이: 조직지원인식의 조절효과와 매개효과.” 『한국심리
학회지: 산업 및 조직』. 제25권. 제2호, pp. 265-297.
- 오원경 · 김민수(2012). “팀 맥락에서의 LMX의 효과에 대한 연구: LMX
차별화와 분산교류 기억체계(TMS)의 조절효과를 중심으로.” 『한
국심리학회지: 산업 및 조직』. 제25권. 제2호, pp. 477-496.
- 이기현 · 오홍석 · 정명호(2008). “관계적 리더십과 팀 구성원의 성과: 리
더-구성원 교환관계(LMX)와 사회적 네트워크 관점의 통합.” 『한
국심리학회지: 산업 및 조직』. 제21권. 제4호, pp. 545-573.
- 이은혜 · 김민수(2010). “다수준접근을 통한 LMX에서의 조절효과에 대한
연구.” 『한국심리학회지: 산업 및 조직』. 제23권. 제2호, pp.
317-338.
- 주미정 · 신현정 · 이재식(2012). “문화성향에 따른 전역선행성 효과에서
의 차이.” 『한국심리학회지: 인지 및 생물』. 제24권. 제1호, pp.
41-63.
- 한규석 · 신수진(1999). “한국인의 선호가치 변화-수직적 집단주의에서
수평적 개인주의로.” 『한국심리학회지: 사회 및 성격』. 제13권. 제2
호, pp. 293-310.
- Aiken, L. S. and West, S. G.(1991). *Multiple regression: Testing and
interpreting interaction*. Newbury Park, CA: Sage.

- Brogden, H. E.(1969). "Pattern, structure and the interpretation of factors." *Psychological Bulletin*. Vol. 72, pp. 357-378.
- Boyett, J. H. and Conn, H. P.(1992). *Workplace 2000: The revolution reshaping American business*. New York: Penguin.
- Champoux, J. E. and Peters, W. S.(1980). "Application of moderated regression in job design research." *Personnel Psychology*. Vol. 33, pp. 759-783.
- De Dreu, C. K. W. and Beersma, B.(2005). "Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance." *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 14. No. 2, pp. 105-117.
- De Dreu, C. K. W. and Weingart, L. R.(2003). "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, pp. 741-749.
- Dienesch, R. M. and Liden, R. C.(1986). "Leader-Member exchange model of leadership: A critique and further development." *Academy of Management Review*. Vol. 11, pp. 618-634.
- Gelfand, M. J., Erez, M. and Aycan, Z.(2007). "Cross-Cultural Organizational Behavior." *Annual review of psychology*. Vol. 58, pp. 479-514.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M.(1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective." *Leadership Quarterly*. Vol. 6. No. 2, pp. 219-247.
- Hofstede, G.(1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills. CA: Sage.
- Hofstede, G.(1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Jehn, K. A.(1995). "A multimethod examination of the benefits and

- detriments of intragroup conflict.” *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40, pp. 256-282.
- Jehn, K. A.(1997a). “Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict.” De Dreu, C. K. W. and Van de Vliert, E. V.(ed.). *Using conflict in organizations*. London: Sage.
- Jehn, K. A.(1997b). “A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups.” *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, pp. 530-557.
- Markus, H. R., and Kitayama, S.(1991). “Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation.” *Psychological Review*. Vol. 20, pp. 568 - 579.
- Nibler, R. and Harris, K. L.(2003). “The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness.” *The Journal of Social Psychology*. Vol. 143. No. 5, pp. 613-631.
- Pelled, L. H.(1996). “Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory.” *Organization Science*. Vol. 7, pp. 615-631.
- Schyns, B. and Day, D.(2010). “Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellent.” *European Journal of work and organizational psychology*. Vol. 19. No. 1, pp. 1-29.
- Shenkar, O. and Ronen, S.(1987). “The cultural context of negotiations: The implications of Chinese interpersonal norms.” *The Journal of Psychology*. Vol. 44, pp. 491-504.
- Simons, T. L. and Peterson, R. S.(2000). “Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust.” *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85. No. 1, pp. 102-111.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S. and Gelfand, M.

- J.(1995). "Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement." *Cross-Cultural Research* Vol. 29. No. 3, pp. 240-275.
- Ting-Toomey, S.(1994). "Managing conflict in intimate intercultural relationships." Cahn, D. D.(ed.). *Conflict in personal relationships*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Triandis, H. C.(1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Uhl-Bien, M. and Maslyn, J. M.(2003). "Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes." *Journal of Management*. Vol. 29, pp. 511-532.

| 논문투고일: 2012년 07월 29일 |

| 논문심사일: 2012년 07월 30일 |

| 게재확정일: 2012년 08월 14일 |

ABSTRACT

Journal of Asia-Pacific Studies Vol. 19, No. 2 (2012)

A Study on the Role and Function of LMX in Transference of Intragroup Conflict: A Comparison of Korean and Chinese Employees

Jun-Ho Lee

(Dept. of Business Administration, Hoseo University)

This study, which is based on the assumption that cultural context may play a role in the transference of conflicts, a phenomenon characterized by task conflict affecting relation conflict, two of the most representative intragroup conflicts, surveys 493 Korean and Chinese workers (256 Koreans, 237 Chinese) to compare survey groups against each other and verify the results. First of all, in the context of collectivism, it is assumed that conflict transference is easy to occur, and that is common among both Korean and Chinese workers who share the same cultural context, and the analysis agrees with the assumption. In addition, in an attempt to identify the differences between Korean and Chinese workers, the two groups are analyzed through comparison of the moderating effects of Leader-Member Exchange, or LMX. As a result, the moderating effect of LMX is found in conflict transference among Chinese workers, but this effect is not found among Korean workers. To explain such a difference, this study adds a layer of cultural diversity - verticalness and horizontalness - to collectivism. Lastly, implications and limitations are suggested.

Key words: Task conflict, Relation conflict, Conflict transference,

Collectivism, LMX(Leader-Member Exchange)