

지역사회복지관 사회복지사의 갈등수준과 갈등원인에 대한 요인분석

박경일*

1. 머리말

현대 사회에서 많은 사람들은 조직 생활 속에서 심리적 마찰이나 인지 등의 차이로 인하여 다양한 유형의 갈등을 겪고 있다. 더욱이 개인간의 활동이 복잡해지고 집단의 규모가 커지고 기능이 세분화될 수록, 집단간의 갈등도 발생할 가능성이 더욱 커졌다. 따라서 개인이나 집단은 서로간의 갈등을 유효 적절하게 조정하고 해결하기 위한 방법을 모색해야 할 필요성이 더욱 높아졌다.

사회복지조직도 그 예외는 아니다. 사회복지기관의 규모가 커지고 업무분담이 세분화되면서 개인간, 집단간 다양한 유형의 갈등이 표출되고 있고, 또한 사회복지사들은 다양한 욕구를 가진 클라이언트와 관계하면서 알게 모르게 심리적 갈등을 겪고 있는 실정이다.

특히 우리나라 사회복지조직의 환경은 제도적 측면이나, 보상체계, 승진의 기회나 업무시간의 과다, 인적, 물적 자원 등에 있어서 매우 열악한 근무환경에 놓여있기 때문에 사회복지사의 갈등은 더욱 증대할 수밖에 없는 실정이다. 뿐만 아니라 사회복지직이 가지는 업무특성상 사회복지사들은 다양한 클라이언트나 자원봉사자와의 관계에 있어서 개

* 동국대학교 사회복지학과 교수.

인적으로나, 조직 내·외적으로 많은 심리적 스트레스와 갈등을 경험하고 있다. 이러한 사실을 단적으로 보여주는 증거는 다른 직종에 비하여 지역사회복지관에서 근무하는 사회복지사들의 이직률이 높게 나타나고 있다.

이러한 이유에서 국내의 많은 연구들이 사회복지사, 사회복지전담공무원, 병원의 의료사회사업가 등을 대상으로 직무만족(문시욱, 1994, 남세진·조홍식, 1994 등)이나 소진(Burnout·이영미, 1990; 윤희미, 1991 등), 혹은 이직이나 스트레스(최윤정, 1996)에 대한 연구를 시도하였고, 그 결과를 제시하고 있다.

그러나 많은 사회복지사들이 다양한 갈등과 스트레스를 경험하고 있음에도 불구하고 인접 사회과학분야와 비교해 볼 때, 사회복지학계에서 본 연구의 주된 테마인 사회복지사의 갈등수준이나 그 원인에 대한 실증적 연구는 그리 많지 않은 것 같다. 물론 사회복지사들의 직무만족이나 소진, 혹은 스트레스에 대한 연구들에서 갈등원인과 관련하여 부분적으로는 언급되고 있지만, 사회복지학계에서 지역사회복지관의 사회복지사들의 갈등원인이나 해결방법에 대한 구체적인 연구결과물은 거의 없었다. 실례로 갈등관리에 대한 국회전자도서관의 석·박사학위 논문 검색 결과 581건이 검색되었으나 대다수가 기업체나 행정조직, 병원, 학교조직 등에 대한 연구였고, 사회복지분야로서는 불과 2편(유기호, 1993; 김문영, 1997)이 검색되었다.

한편 IMF 이후 우리나라에서 복지 수요와 대상은 더욱 늘어났고, 그에 따라 각 사회복지기관 및 시설의 역할과 책임은 과중되었으며, 또한 최근의 사회복지관 평가를 전후하여 개인적으로나 사회적으로도 사회복지사의 업무와 책임감이 더욱 커져가고 있다. 이와 함께 지역사회복지관에서 업무를 수행하는 사회복지사들의 역할이 그만큼 가중되고 그에 따른 갈등이나 업무스트레스도 그에 비례하여 증가해가고 있는 실정이다. 이러한 시점에서, 개인적 측면은 물론 조직 내·외의 맥락에서 사회복지사의 갈등수준과 갈등원인이 무엇인가를 밝혀본다는 것은 커다란 의의가 있다고 하겠다.

갈등이란 언제나 나쁜 것이라거나 역기능적인 것만은 아니다. 때로는 오히려 조직 내에서의 유효 적절한 갈등수준의 유지는 바람직한 것이며 기능적인 것일 수 있다는 것이 오늘날의 보편적인 생각이다(Robbins, 1983:290). 그러한 까닭에 갈등관리(*Conflict management*)는 조직개발과 아주 밀접하게 관련되어 있는 관리의 한 양상이며 오늘날 관리론자들에게 상당한 관심을 받고 있다(Weiner, 1990:130). Brueggemann(2000:35)도 거시적(*Macro*) 사회사업가는 집단간 갈등모델을 광범위하게 사용한다고 하였다.

이러한 갈등관리를 위해서는 조직 내에서의 갈등수준이 어느 정도이며, 무엇이 갈등을 유발시키는가? 즉 갈등원인에 대한 체계적인 분석작업이 선행되어야 할 것이다. 왜냐하

면 갈등원인에 대한 체계적인 분석은 향후 사회복지사의 갈등관리전략 방안을 모색하는데 중요한 모티브를 제공해 줄 수 있고, 사회복지사의 갈등을 해결해 줌으로써 유능한 사회복지 인력의 이직과 소진을 막을 수 있기 때문이다. 보다 거시적으로는 안정적이고 지속적인 전문가의 확보를 통하여, 클라이언트에게 양질의 서비스를 제공해 줄 수 있고 사회복지서비스의 질적 향상과 전문성을 고양할 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구는 지역사회복지관이라는 조직 내에서 사회복지사들이 느끼고 있는 갈등수준은 어느 정도이며, 개인별 속성(성별, 연령별, 직위별, 이직 유무 등)에 따라 갈등수준에는 차이가 있는지, 그리고 조직 내에서 구체적으로 갈등을 일으키는 원인들의 우선 순위는 어떠한지, 나아가 이들 갈등원인들의 요인분석을 통하여 범주화된 갈등 형성요인이 무엇인지를 밝혀 보고 이들 요인들이 갈등수준에 미치는 영향력을 고찰하는 데 그 목적이 있다. 이를 위하여 본 연구에서는 갈등관리에 관한 문헌연구를 시도하고, 이를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하여 지역사회복지관에 근무하는 사회복지사 174명을 대상으로 설문조사를 실시한 다음, SAS 8.0 프로그램을 이용하여 조사결과를 분석하였다.

2. 갈등수준 및 갈등원인의 이론적 배경

1) 갈등의 정의 및 유형

갈등은 관점에 따라서 여러 가지로 정의되고 있는데, 심리학적 측면에서는 그 방향이 상반되는 둘 이상의 목표에 직면하여 유기체가 어떤 방향으로도 움직일 수 없는 상태라고 정의한다(馬場品雄, 1970:108). 의사결정의 측면에서는 갈등을 의사결정의 표준 메커니즘(*standard mechanism*)에 고장이 생김으로써 대안의 선택에 개인이나 집단이 곤란을 겪는 상황으로 정의한다(March & Simon, 1938:112). 조직관리 측면에서는 갈등을 최소자원이나 작업활동을 배분하게 될 때나 목표, 가치, 인지 등의 차이가 존재할 때, 둘 이상의 개인간이나 집단 내에서 일어나는 대립적 작용으로 정의하고 있다.

이와 같이 갈등이 발생하는 관계나 상황이 매우 복잡하고 다양하기 때문에 갈등에 대한 정의 또한 여러 가지로 규정되고 있다.

Filley(1975)는 갈등만이 가지는 특징을 통해 정의 내리고 있다. 즉 갈등이란 최소한 두 사람이 어떤 형태로든 상호작용하고 있으며, 서로 상치되는 목표 또는 서로 상치되는

가치들이 존재하고 또 상호작용 하는 상대방에 의해 지각되며, 이때의 상호작용은 서로 승리를 얻기 위해 또는 상대방을 패배시키거나 억누르기 위해 의도된 행동이며, 갈등 당사자들은 대립되는 행동에 서로 직면하여 힘의 불균형이 이루어지는 상태를 말한다. Luthans(1985:386)는 상호간의 목표 달성을 방해하는 고의적인 행동으로 감정적으로 적대감을 갖는 가치 또는 목표사이에 존재하는 목적의 비양립적 조건이라고 정의하고 있다.

Donohue와 Kolt(1992)는 Filley의 정의를 간추려서, 갈등이란 상호의존적인 사람들이 각자 상이한 개인적인 욕구와 흥미들을 충족시킴에 있어 서로간 차이들을 분명하게 혹은 잠정적으로 표현하거나, 그러한 목표들을 이루고자할 때 상대방으로부터의 방해로 경험하는 상황이라고 정의하고 있다. Thomas(1992:651~717)는 “갈등이란 어떤 개인이 관심을 갖고 있는 것에 대하여 다른 사람이 부정적으로 영향을 주거나 영향을 줄 것으로 지각할 때 일어나는 과정”이라고 정의하고 있다.

이와 같은 갈등의 제 정의를 살펴 볼 때, 조직 내에 있어서의 갈등이란 희소자원이나 업무의 불균형배분 또는 목표, 가치, 인지 등의 차이로 인해서 개인, 집단 및 조직의 심리, 행동 또는 그 양면에 나타나는 대립적 상호작용이라고 정의할 수 있다(박연호, 1994:341).

지금까지 살펴본 여러 학자들의 갈등의 정의와 관점을 종합하고 정리해 보면, 갈등은 다음과 같은 속성을 지니고 있다고 볼 수 있다.

첫째, 갈등은 둘 이상의 개체나 집단 사이에 일어나는 대립 또는 적대적인 상호작용이다.

둘째, 갈등은 당사자들에 의해 느껴지거나 표출될 때 비로소 존재한다. 즉 갈등의 존재여부는 지각의 문제(*perception issue*)로서 당사자간에 대립적인 상호작용 관계가 형성 되더라도 당사자가 갈등을 느끼지 못한다면 갈등은 존재하지 않는다는 의미이다.

셋째, 갈등은 개인 내, 개인 간, 부서 또는 조직의 내부나 사이 언제 어디에서도 발생할 수 있는 하나의 현상이다.

넷째, 갈등은 하나의 과정으로서 이 속에는 불일치, 비양립성, 방해, 제한, 대립 및 반대와 같은 개념들이 내포되어 있다.

다섯째, 갈등은 개인이나 조직에 있어서 유익한 것일 수도 있고, 해로운 것일 수도 있다.

갈등에 대한 정의가 다양한 것과 마찬가지로 갈등유형의 분류도 연구자들에 따라 매우 다양하다. 구체적으로 갈등은 포함되는 사람들을 기준으로 하여 대체로 ① 개인내 갈등,

② 개인간 갈등, ③ 개인과 집단 간(집단 내) 갈등, ④ 집단 간 갈등, ⑤ 집단과 조직간 (조직내) 갈등 및 ⑥ 조직간 갈등 등으로 구분될 수 있다.

개인내 갈등은 흔히 심리적 갈등이라고 한다. 이 갈등은 어떤 조직구성원이 자기의 전문지식이나 관심, 목표나 가치에 맞지 않은 어떤 과업이나 역할을 수행하도록 할 때 발생한다. 개인내 갈등은 주로 심리학자들의 연구 대상으로 개인 내에서의 양립될 수 없는 반응의 경향을 의미한다(장동운, 1999:103).

Pondy(1967)는 갈등유형으로서 조직 내에서의 갈등과정을 분석하여 잠재적 갈등(Latent conflict), 지각된 갈등(Perceived conflict), 감지된 갈등(Felt conflict), 표출된 갈등(Manifest conflict) 4가지로 구분하고 있다. 즉 ① 잠재적 갈등의 개념은 갈등이 밖으로 표출되지 않고 조직 내에 잠재되어 있는 갈등으로서 많은 중간 관리자들에게는 특별히 내재되어 있는 문제가 있다는 생각에 저항하기 때문에 매우 중요하다. 그리하여 잠재적 갈등의 원인은 조직 내에서 한정된 자원에 대한 경쟁, 자율성에 대한 침해, 하부목표에 대한 이탈이라는 세 가지 차원으로 구분된다. ② 지각된 갈등은 의사소통 상에서의 잘못으로 초래되는데, 즉 상대방의 진정한 의미를 오해하거나, 잠재적 갈등에 대한 인식의 부족 때문에 발생할 수 있다. ③ 감지된 갈등은 개인화 된 갈등으로서, 사람들이 제각기 갈등의 역기능에 관심을 갖기 때문에 발생한다. 그리하여 갈등은 개별화되어 매우 다양한 방식으로 나타나는데, 예를 들어 개인적인 성장을 억제하는 조직의 불일치한 요구에 의해서 나타나고, 따라서 개인적인 갈등이 발생하는 것이다. 마지막으로 ④ 표출된 갈등은 매우 다양한 의미의 갈등 행위로 받아들여질 수 있는데, 가장 명백하게 나타나는 것이 공격성의 표현이다. 그러나 다른 형태로 표출되기도 하고 그다지 폭력적이지 않을 수 있다. 이러한 지각된 갈등과 표출된 갈등, 감지된 갈등과 표출된 갈등의 상호국면들은 조직 내에서 활용되는 갈등해결 프로그램의 핵심 대상이 된다(Donovan & Jackson, 1991:136 재인용).

Austin(1981:62~63)은 대부분의 사회복지기관에서 불일치를 초래하는 갈등은 조직과 개인의 두 가지 원천에서 생긴다고 하였다. 그리고 이 불일치는 동료나 위계질서 상의 두 가지 구분된 영역으로 나타날 것이다. 그리하여 그는 갈등의 원천과 영역을 다음 <표 1>과 같이 정리하였다.

〈표 1〉 갈등의 원천과 영역

| 갈등의 영역 | 갈등의 원천 | |
|--------|--------|-------|
| | 조직 차원 | 개인 차원 |
| 동료 차원 | X | XX |
| 위계 차원 | XXX | XXXX |

즉 동료간 갈등(슈퍼바이저와 슈퍼바이저, 부하직원과 부하직원) 또는 위계상의 갈등(슈퍼바이저와 부하직원)은 조직 차원(권위와 불명확한 책임성)이나 개인 차원(인격 장애, 타인과의 관계능력 부족)의 결과로 나타나게 된다. 실제 현장에서 발생하는 갈등은 이러한 두 가지 측면의 원천과 모두 관련되는 경우가 많다. 본 연구에서는 네 가지의 모든 경우를 살펴보지만 주로 조직 내에서의 동료차원을 중점적으로 살펴볼 것이다.

또한 Hodgetts(1999:362~363)는 조직적 차원에서 갈등은 제도화된 갈등과 위급한 갈등의 두 가지로 범주화될 수 있다고 하였다. 즉 제도화된 갈등은 조직의 업무 할당의 결과로 나타나며, 긴급한 갈등은 개인 혹은 사회적인 원인으로부터 야기된다.

Bargal(2000:314)은 조직에서 갈등을 유발하는 2가지 주된 원인으로 개인적 갈등과 이데올로기적 갈등을 들고 있다. 개인적 갈등은 구성원과 Team-Leader 사이에서 개인간의 차이에 의해 초래되며, 이데올로기적 갈등은 목표의 우선 순위를 정하거나 개입 전략을 선택하거나 정책원칙을 입안할 때 구성원과 팀 리더의 차이에서 발생된다. 사회복지서비스 관리자들은 이러한 갈등을 건설적으로 해결하도록 요청받고 있으며, 전체적인 측면에서 서비스의 목적을 구체화하고 협조하도록 요청받고 있다.

2) 갈등수준과 조직의 유효성

어떤 집단도 전적으로 조화될 수만은 없고, 조화와 부조화, 통합과 해체를 요구한다. 갈등도 파괴적일 수만은 없는 것이며 협력과 마찬가지로 사회적 기능을 가지고 있고, 어느 정도의 갈등은 집단의 형성과 활동의 유지에 본질적인 요소가 된다(野中郁次郎 外, 1989:206)

이와 같이 개인간, 집단 간 갈등은 그 갈등의 정도에 따라 조직에 도움이 되기도 하고 해가 되기도 한다. 다시 말하면 지나치게 많은 갈등과 너무 적은 갈등은 조직에 다양한 부정적인 결과를 가져오게 되며, 적절한 갈등은 구성원에게 최선의 행동결과를 유발하게 된다. 이러한 갈등의 양면성은 그 동안 여러 연구 결과를 통하여 입증되고 있으나 두 상

황을 명확히 구분 짓는다는 것은 매우 어려운 문제이다(류기형 외, 1999:248~249).

갈등은 조직의 목표 달성과 업적 향상에 도움이 되는 순기능적 갈등 또는 갈등의 건설적 형태의 측면과, 조직 목표 달성에 방해가 되는 역기능적 갈등 또는 파괴적 형태의 측면이 있다. 이와 관련하여 갈등의 순기능적 결과로서 ① 환경의 변화에 조직이 신속히 적응한다. ② 창의성이 증대된다. ③ 변혁을 촉진한다. ④ 활발한 문제해결 행동을 보인다. ⑤ 적극적인 목표달성 행동을 보인다(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1988:308). 이와 반면에 Szilagyi와 Wallace(1983)는 갈등의 부정적인 면으로서 ① 집단은 과업 지향성을 띤다. ② 조직이 크게 강조된다. ③ 리더십은 독재성을 더 많이 띤다. 그리고 ④ 집단 간 변화로서 적의적이고 부정적인 태도가 증대된다. ⑤ 부정적 태도가 지배적이다. ⑥ 집단간의 커뮤니케이션이 줄어든다. ⑦ 타 집단 활동의 검사가 늘어난다.

집단간 갈등과 조직유효성 사이의 관계는 조직에 거의 갈등이 없는 경우에는 구성원들의 의욕이 상실되고 정태적인 무사안일 상태로 빠지게 되며 조직이 환경변화에 적응을 하지 못하게 되어 유효성이 떨어지게 된다. 반면에 갈등의 정도가 너무 높은 경우에는 구성원들은 투쟁과 대립, 비협력적으로 되고 조직은 혼란과 분열 그리고 목표의식을 잃게 되므로 유효성은 크게 떨어지며 최악의 경우에는 조직의 생존자체가 위협받게 된다(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1988:308).

따라서 조직에서 갈등이 거의 없거나 반대로 그 정도가 너무 높은 것은 모두 바람직한 현상이 아니며, 조직의 유효성을 향상시킬 수 있는 집단의 바람직한 행동을 유발하기 위해서는 적당한 정도의 갈등을 조성·유지하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

Hall과 Williams(1966:219~222)의 연구에 의하면 한 집단에서 갈등이 없거나 거의 없을 때, 성과가 낮아지기 때문에 갈등관리에 대한 개선책이 모색되어야 한다는 사실이 밝혀졌다. 실제로, 각 집단이 구성원들에 의해 이루어진 의사결정을 재검토해 보면, 갈등이 있는 집단의 의사결정이 갈등이 없는 집단의 의사결정 보다 훨씬 개선이 많이 나타났다.

갈등의 속성에서 살펴본 바와 같이, 조직생활에서 갈등이 존재하느냐의 문제는 인식의 문제라고 할 수 있다. 즉, 개인이나 집단이 갈등을 인식하지 않는다면, 이는 갈등이 없다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 지역사회복지관에서 사회복지사들이 어느 정도 갈등을 느끼고 있는가를 살펴봄으로써 사회복지사의 갈등이 조직에 순기능적인지, 역기능적인지를 살펴보고자 한다.

3) 갈등원인

개인이나 집단 간 갈등을 유발시키는 원인은 여러 가지로 나누어 생각해볼 수 있는데, 그것은 갈등 자체가 많은 다양한 원인들에 의해 발생하기 때문이다. 특히 개인간 성격의 차이와 같은 주관적, 심리적 요인도 있고 집단에 대한 과업의존성 등 갈등 자체가 복잡한 메커니즘에 의해 발생하며, 또한 조직이 처해있는 상황적 특성에 따라 갈등의 발생여부가 상이할 수 있기 때문이다. 따라서 모든 갈등의 원인이 반드시 어느 한가지에 기인하는 것이라고는 할 수 없다. 여기서는 각 학자들이 제시하고 있는 갈등원인들을 살펴보고자 한다.

Harrison(1980:33)은 조직갈등의 중요한 세 관계 즉, 수직적 계층간 갈등 또는 조직 내 단위 부서간 수평적 갈등을 나타내는 개념적 모델을 제시하고, 그는 갈등의 결정요인(*Determinants of Conflict*)으로서 상호의존성, 수행기준과 보상, 커뮤니케이션, 역할 불만족, 개인적 속성, 목표의 차이 여섯 가지를 들고 있다. 즉 그는 상호의존성이 높을수록 갈등은 심화되고 부서별로 분리된 수행을 강조할수록 그리고 협조보다 경쟁을 위한 인센티브가 갈등을 심화시킨다고 하였다. 그리고 개방적인 커뮤니케이션은 갈등관리에 효과적이며, 직무책임에 대한 부적절한 인식과 모호성, 좌절적인 업무환경, 업무의 과중, 자원부족 등이 갈등의 원인이 된다고 하였다. 또한 개인적 속성인 권위주의, 독단주의, 낮은 자존감도 갈등을 증가시키며 목표차이는 승-패 상황을 야기하기 때문에 갈등의 영향요인이 된다고 하였다.

Luthans(1981:380)는 조직갈등이 다음 네 가지 원인 때문에 발생하는 것으로 보았다. ① 양립할 수 없는 목표들이 존재하는 상황, ② 서로 상반되는 수단 또는 상반되는 자원 분배의 존재, ③ 부적합한 지위의 문제, ④ 인식에서의 차이이다. 이와 같은 조직갈등의 원인은 주로 개인의 역동성(*dynamics*), 집단간의 상호작용 및 심리적 과정에서 유래된다.

Robbins(1983)는 갈등의 원인을 크게 커뮤니케이션 차원, 조직구조 차원, 개인적인 차원으로 나누고 각 차원의 세부적인 내용을 다음과 같이 분류하였다.

- ① 커뮤니케이션 차원: 어의상의 차이, 정보의 불충분한 교환, 채널상의 잡음
- ② 구조적 차원: 권력의 차이, 작업흐름이 상이한 과업의존성, 목표와 보상의 분권화, 전문화, 자원의 공유, 역할갈등, 신용의 모호성과 비난
- ③ 개인 행위 차원: 퍼스널리티 속성, 역할 불만족, 목표의 차이

Dubrin (1984:128~151)은 직무갈등(Job conflict)의 원천과 결과를 중심으로 갈등 모형을 제시하면서, 그는 직무갈등의 원천으로서 한정된 자원획득 경쟁, 상호의존성, 목표의 차이, 역할갈등, 개인차이, 공격성 성격, 게임행위, 로봇화 및 자동화, 성차별, 라인 대 스텝 10가지를 들고 있다.

Donovan과 Jackson(1991:136)은 인간봉사조직에서 갈등의 형태를 외부적 갈등과 내부적 갈등으로 구분하고 그 원천으로서 다음을 열거하고 있다.

① 외부적 갈등

- 조직의 가치와 목적이 현 정치적·제도적 양상과 상충할 경우
- 조직과 조직의 가치 지향 그리고 사회적 규범사이에 발생
- 조직의 가치와 목적과 상충되는 가치와 목적을 가진 이익집단 사이에 발생
- 현존하는 서비스망 내에서 혹은 현존하는 서비스망에 새롭게 진입하거나 경쟁하려는 다른 조직과 기존 조직과의 갈등
- 조직의 업무수행과 여타 조직의 업무수행과 상충할 경우
- 클라이언트에 대한 개입과정상의 계획이나 지원망에 대해 기존조직과 여타 조직들 간의 기능이나 역할문제로 분쟁이 있을 경우
- 정부기관과 비정부기관(NGA) 간의 재정, 책임성, 통제와 관련된 갈등

② 내부적 갈등

- 인간봉사조직내 일반 사회복지실천가와 전문 사회복지실천가 사이의 갈등
- 비사회복지직이나 비인간봉사직과의 갈등으로서 일반 관리자와 훈련된 인간봉사관리자 간의 갈등
- 조직 내 행정부서와 서비스 전달체계 부문간의 갈등
- 현상유지를 지향하는 구성원과 발전을 꾀하는 관리자나 서비스 스텝간의 갈등
- 조직내 정책, 관리, 서비스에 관련된 업무 영역간의 갈등
- 부서간의 단절로서 선호하는 업무수행 방법과 우선 성의 결정에서 경쟁이 발생할 경우
- 상이한 서비스 이론이나 가치, 실천 방식을 가진 다학문적 팀의 구성원들끼리의 갈등
- 부족한 자원으로 인해 갈등의 소지를 지닌 프로그램이 있을 경우
- 프로그램이나 목적에 있어서 조직 내 단위 부서간에 발생하는 갈등
- 관리자이든 아니든 상관없이 조직 내의 전문가와 비전문가 사이의 갈등
- 사례관리, 프로젝트 관리, 사례배치의 상이함으로 인해 갈등을 지니고 있는 동일한

학문분야의 전문가들끼리의 갈등

- 자신의 능력과 업무간에 발생하는 갈등으로서 특히 그들의 기술이 기대하는 직위에 맞지 않거나 혹은 과소, 과도한 업무를 수행하는 상황이 발생할 경우
- 구성원의 직업적인 역할과 조직내의 역할 이외에 외부적인 역할이 있을 경우

Szilagyi 와 Wallace(1990:361~362)는 조직에는 많은 갈등의 원천이 존재하고 있지만 가장 보편적인 것은 목표의 양립성, 의사결정의 요구, 그리고 과업수행의 기대 등 세 가지를 들 수 있다. 또한 그는 집단 내 갈등의 관점으로부터 이러한 세 가지의 갈등원천이 상호의존성, 과업의 불확실성 그리고 시간과 목적 정향이라는 집단 내의 주된 특성과 매우 밀접한 관련이 있다고 하였다.

국내 연구물로서 박연호(1994:358~359)는 갈등상황을 가져올 수 있는 조직상의 요인들은 무수히 많다고 하고, 갈등상황을 형성하는 조직의 구성요소로서는 조직의 목표, 구성원의 특성, 조직의 규모, 분화, 의사전달, 권력구조, 의사결정에의 참여의 정도, 보상제도 등을 열거하고 있다. 그리하여 그는 이들이 갈등화되는 경우 즉 갈등원인으로서 ① 목표의 상반, ② 구조적 분화와 전문화, ③ 상호의존성, ④ 인지, 태도 및 기대의 차이, ⑤ 의사전달의 장애, ⑥ 대안선택의 곤란을 들고 있다.

김문영(1997:29~35)은 보건복지사무소내 전문집단간 갈등의 요인과 관리방안에 관한 연구에서 각 학자들이 지적한 갈등에 영향을 미치는 요인을 중심으로 갈등의 원인을 ① 목표의 차이, ② 역할 불만족, ③ 지위 신분상의 불일치, ④ 지각의 차이, ⑤ 과업의 상호 의존관계, ⑥ 의사소통 장애, ⑦ 성과기준 및 보상체계, ⑧ 역할 모호성, ⑨ 권한배분의 불균형, ⑩ 자원의 제한, ⑪ 시간 인식의 차이로 구분하여 제시하고 있다. 그리하여 그는 양 집단에서 가장 높게 지각하고 있는 갈등원인은 성과기준과 보상체계에 대한 차이이며, 그 다음으로는 과업의 상호의존성, 지각의 차이, 자원의 제한 순으로 나타났다. 그리고 역할 불만족은 가장 낮게 나타나 구성원들이 소속 조직에는 불만이 적은 것으로 나타났다(1997:85).

이상의 내용을 기초로 제 학자들의 갈등상황이나 갈등요인을 비교하면 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 연구자별 갈등원인 비교

| 인 학자 | 원 | 목표의 양립성 | 제한된 자원 | 의사소통의 왜곡 | 지각의 차이 | 상호의존 | 기타 |
|--------------------------------------|---|------------|-----------|-------------|-----------|------|-------------------------|
| 1) F. Harrison | | ○ | ○ | ○ | | ○ | 수행기준과 보상 |
| 2) F. Luthans | | ○ | ○ | | ○ | | 지위 부조화 |
| 3) S. P. Lobbins | | ○ | | ○ | | ○ | 개인적 행위 차원 |
| 4) A. G. Dubrin | | ○ | ○ | | | ○ | 개인차이, 자동화 등 |
| 5) F. Donovan & A. C. Jackson | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 정치적 양상과 상충전문가간의 차이 등 |
| 6) A. D. Szilagyi & M. D. Wallace | | ○ | ○ | | | ○ | 과업수행의 기대 등 |
| 7) 박연호 | | ○ | | ○ | ○ | ○ | 구조적 분화와 전문화, 대안선택 곤란 |

3. 조사설계 및 방법

1) 조사대상 및 기간

사회복지사의 갈등수준과 갈등원인을 알아보기 위해 본 연구에서는 전국사회복지관 중간관리자 교육에 참여한 200명의 사회복지사와 교육에 미 참여한 사회복지사 50명을 연구대상으로 하였다. 조사기간은 2000년 6월 27일부터 7월 11일까지 약 15일간 설문지의 배부 및 회수가 실시되었다. 설문지는 총 250부를 배부하고 192를 회수하여 76%의 회수율을 보여주었다. 회수된 설문지 중 기재내용이 부실하거나 지나치게 극단적으로 응답한 18부를 제외하고 나머지 174부를 실제 통계처리 대상으로 하였다. 이 가운데 무응답 항목은 결측값으로 처리하여 분석하였다.

2) 연구모형 및 가설설정

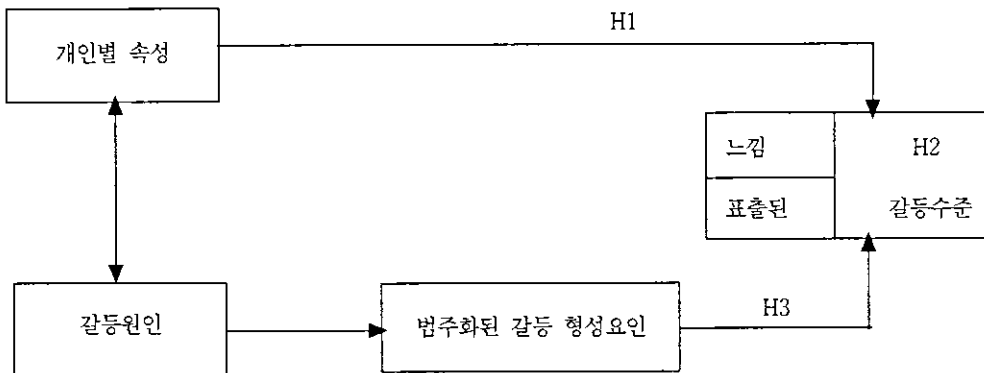
본 연구는 사회복지의 실천현장인 지역사회복지관에서 근무하고 있는 사회복지사들을 대상으로 그들이 느끼고 있는 갈등수준은 어느 정도이며, 개인적 속성(성별, 연령별, 기관별, 직위별, 근무연한별, 이직 유무별 등)에 따라 갈등수준이 차이가 있는지, 그리고 기관 내에서 구체적으로 발생하는 갈등원인들의 우선 순위는 어떠한지, 나아가 이들 갈등원인들을 요인분석 하여 범주화된 갈등 형성요인이 무엇인지를 밝혀 보는데 그 목적이

있으므로 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

즉 사회복지사의 개인별 속성과 다양한 갈등원인은 갈등수준에 영향을 미칠 것이다. 그런데 사회복지사들이 기관 내에서 자신이 느끼는 갈등수준과 실제 기관 내의 개별 갈등원인에 따라 표출된 갈등을 평균한 갈등수준은 달라질 수 있다고 보고, 전자는 느낌갈등 수준(*Felt Conflict Level*)과 후자는 표출된 갈등수준(*Expressive Conflict Level*)으로 구분하여 갈등수준의 개념적 틀을 구성하였다.

또한 다양한 갈등원인(본 연구에서는 19개 원인)을 요인분석 하여 몇 개의 공통된 속성으로 묶어 사회복지기관 내의 범주화된 갈등 형성요인으로서 개념적 틀을 구성하였다. 이를 실증적으로 파악하기 위하여 본 연구에서는 갈등원인의 우선 순위 살펴보고 개인별 속성과 느낌 갈등수준의 집단 간 차이를 살펴보는 한편, 범주화된 갈등 형성요인과 느낌 갈등수준 간의 영향력을 살펴보고자 한다.

〈그림 1〉 연구모형



본 연구의 분석을 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- 가설 1. 사회복지사들의 개인별 속성에 따라 느끼고 있는 갈등수준은 차이가 있을 것이다.
- 가설 2. 사회복지사들이 느끼는 갈등수준과 표출된 갈등수준에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 3. 범주화된 갈등 형성요인에 따라 느끼고 있는 갈등수준에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이다.

3) 설문지 구성과 자료분석 방법

설문지는 크게 세 부분으로 구분하여 구성한다. 먼저 갈등수준과 갈등원인 및 갈등해결방법을 Likert 5점 척도로 제시하고, 개인별 속성들을 명목척도로 제시하였다. 본 연구에서는 발표 주제에 맞추어 갈등해결방법에 대한 조사분석을 생략하였다. 설문지의 구성과 내용 및 문항들을 살펴보면 다음과 같다.

자료분석 방법으로는 SAS 8.0 프로그램을 이용하여 일차적으로 조사대상 사회복지사들의 개인적 속성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 각 응답자가 제시한 갈등원인의 평균값(M)과 표준편차(SD)를 계산하여 각각의 독립변수에 대해 우선 순위를 매기는 방식을 채택하였다. 그리고 사회복지기관의 사회복지사의 개인적 속성과 조직에 따라 집단을 구분하여 남녀별, 연령별, 기관종류별, 직위별, 자격증별, 근무연한별, 이직근무별 각 집단의 특성에 따라 갈등수준과 갈등해결 방법에 대한 집단 간 유의미한 차이를 검증하기 위하여 t-test와 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 자격증별은 사례수의 불균등한 분포로 인하여 제외하였다. 그리고 응답내용의 타당성(Validity)과 신뢰도(Reliability)를 알아보기 위해 요인분석(factor analysis)과 Cronbach-Alpha Test를 실시하였다.

〈표 3〉 설문지의 구성과 내용

| 변수 | 요인 | 문항 번호 | 문항 수 |
|---------|--|-----------------------|------|
| 개인별 속성 | 성별, 연령, 기관종류, 직위, 자격증, 근무연수, 이직률 | I-1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 | 7 |
| 느낌 갈등수준 | | I-1 | 1 |
| 갈등원인 | 성격차이, 연령차이, 대인관계, 업무지연, 능력과 기술에 부적합한 업무 및 과제 수행, 업무수행 및 처리 방법, 부적합한 보수, 부적합한 직위, 목표·지침하달의 혼란스러움, 직무상 의견 불일치, 인력 부족, 규칙·방침·절차의 비일관성, 승진 및 포상의 불공정성, 업무분담의 불공정, 업무상 다툼, 물적자원의 불충분, 권한 배분 및 의사결정의 불공정성, 불완전한 정보로 인한 의견 충돌, 부서내 인간관계의 불원만. | I-2~20 | 19 |
| 갈등해결정도 | | II-13 | 1 |
| 갈등해결방법 | 회피, 적응, 경쟁, 협상, 상호협력, 설득, 토론, 상위목표, 설정, 자원확보, 권한(위), 교육훈련 | II-1~12 | 12 |

특히 본 연구에서 요인분석(*factor analysis*)은 설문에서 사용한 다양한 갈등원인을 공통적인 요인에 의해 범주화된 갈등 형성요인으로 분류하도록 하며, 구성타당도(*construct validity*)를 판단하는 데에 도움을 준다. 그리고 요인분석에 의해 신뢰도와 타당도가 높은 6가지 집단으로 분류된 범주화된 갈등 형성요인 변수들이 느낌 갈등수준과 어떠한 상관관계가 있는가를 알아본 후, 범주화된 갈등 형성요인들이 갈등수준에 어떠한 영향력(R²)을 미치는가를 알아보기 위하여 중다선형회귀분석(*Multiple Linear Regression*)을 실시하였다. 가설 검증을 위한 통계기법을 요약하면 다음과 같다.

〈표 4〉 가설의 검증을 위한 통계기법

| 구 분 | 분석 내용 | 통 계 기 법 |
|------------|-------------------------|---------------------------|
| 표본특성 | 표본의 일반적 속성별 분포 | 빈도분석 |
| 집단간 차이분석 | 개인적 속성과 갈등수준과의 차이 | T-test ANOVA |
| 갈등원인의 요인분석 | 범주화된 갈등요인 도출, 신뢰도 및 타당도 | 요인분석, Cronbach-Alpha Test |
| 변수의 영향력 | 종속변수의 설명력 독립, 종속변수의 영향력 | 상관관계(r) 분석 중다선형회귀분석 |

4. 조사결과 분석

1) 조사 대상자의 개인적 속성

본 연구의 조사대상이 된 사회복지기관 종사자는 총 174명이었으며, 기본적 속성으로서 성별, 연령, 소속 기관의 종류, 직위, 소지 자격증, 근무연한, 이직경력 등을 살펴본 있는데, 그 내용은 아래 〈표 5〉와 같다.

먼저 성별의 분포를 보면, 전체 대상자 중 남성이 44.8%, 여성이 55.2%로 여성 응답자가 조금 높게 나타났다. 연령에서는 30대가 전체 조사 대상자 중 60.3%를 차지하여 가장 높은 비율을 보였으며, 20대 28.2%, 40대 9.2% 순으로 나타났다.

조사 대상자들이 소속되어 있는 복지관의 유형을 살펴보면 나형이 51.7%로 가장 많았으며, 가형이 32.2%, 사형이 15.5%로 나타났다. 사회복지사의 직위에서는 과장급이라고 응답한 경우가 47.1%로 가장 많았고, 선임사회복지사가 19.5%, 사회복지사가 14.9%, 부장급이 14.9% 등의 순이었다. 조사 대상 사회복지사들이 소지하고 있는 자격증의 내용에 대해 살펴 본 결과, 1급 사회복지사 자격증을 소지한 경우가 90.5%로 대다수를 차지하였으며, 2급 자격증과 기타는 10% 미만으로 나타났다.

〈표 5〉 개인별 속성

| 개인별 속성 | | 빈도(명) | 백분율(%) |
|--------|-----------|-------|--------|
| 성별 | 남 | 78 | 44.8 |
| | 여 | 96 | 55.2 |
| 연령 | 20대 | 49 | 28.2 |
| | 30대 | 105 | 60.3 |
| | 40대 | 16 | 9.2 |
| | 50대 | 3 | 1.7 |
| | 60대 | 1 | 1.0 |
| 기관 유형 | 가형 | 56 | 32.2 |
| | 나형 | 90 | 51.7 |
| | 사형 | 27 | 15.5 |
| | 기타 | 1 | 1.0 |
| 직위 | 사회복지사 | 26 | 14.9 |
| | 선임사회복지사 | 34 | 19.5 |
| | 과장급 | 82 | 47.1 |
| | 부장급 | 26 | 14.9 |
| | 기타 | 6 | 3.5 |
| 소지 자격증 | 1급 자격증 | 152 | 90.5 |
| | 2급 자격증 | 8 | 4.8 |
| | 기타 | 8 | 4.8 |
| 근무연한 | 3년 미만 | 32 | 18.4 |
| | 3년~5년 미만 | 41 | 23.6 |
| | 5년~7년 미만 | 47 | 27.0 |
| | 7년~10년 미만 | 39 | 22.4 |
| | 10년 이상 | 15 | 8.6 |
| 이직 경력 | 있음 | 98 | 56.3 |
| | 없음 | 76 | 43.7 |

한편 근무연한에서는 5~7년 미만이라고 응답한 경우가 27.0%로 가장 높았고, 3~5년 미만이 23.6%, 7~10년 미만이 22.4%, 3년 미만이 18.4% 등으로 나타나 조사대상자의 80% 이상이 3년 이상의 경력을 가진 사람들이었다. 이직 경력의 유무에 있어서는 이직한 경험이 있는 사회복지사가 56.3%로 없는 경우 43.7%에 비해 다소 높은 비율을 보였다. 전체 조사대상자의 개인별 속성에 비추어 볼 때, 성별로, 연령별로, 직위별로, 이직유무별로 골고루 분포되어 있으며 특히 3년 이상의 경험자들이 80% 이상이나 되어 사회복지기관의 상황이나 실정을 다소 정확히 알 수 있는 사회복지사들이어서 갈등에 대한 본 조사 대상자의 신뢰도와 타당도를 어느 정도 확보할 수 있었을 것으로 판단된다.

2) 갈등수준 및 갈등원인의 기술적 분석

(1) 느낌 갈등수준과 표출된 갈등수준

집단 간 갈등수준이란 갈등상황에 관련된 집단 간 갈등의 정도를 의미한다. 본 연구에서는 전술한 바와 같이 느낌 갈등수준(FCL)과 표출된 갈등수준(ECL)으로 구분하여 살펴보았다.

먼저 사회복지사들이 느끼고 있는 갈등수준을 알아보기 위하여 “귀하는 현재 근무하고 있는 기관에서 어느 정도 갈등을 느끼고 있습니까?”라고 물어보았다. 그 결과 응답자들의 느낌 갈등수준은 평균 3.07로 나타나 보통 수준인 것으로 나타났다. 그런데 실제 조직내의 업무 환경 상에서 사회복지사들이 표출하고 있는 갈등수준을 알아보기 위하여 19개의 갈등원인의 평균을 산출해 본 결과 표출된 갈등수준은 2.78로서 보통 수준보다 조금 낮게 나타났다. 따라서 느낌 갈등수준과 표출된 갈등수준에는 차이가 있을 것이라는 <가설 2>는 채택되었다.

따라서 지역사회복지관에 근무하고 있는 사회복지사들이 막연히 느끼고 있는 갈등수준보다 실제 업무상에서 표출된 갈등수준이 더 낮게 나타나고 있음을 알 수 있었다.

또한 전술한 갈등수준과 조직의 유효성과의 관계에 비추어 볼 때, 사회복지사들의 갈등수준은 매우 높지도 낮지도 않는 중간수준(느낌 갈등수준 3.07, 표출된 갈등수준 2.78)인 것으로 나타나 사회복지기관에 순기능적 영향을 주며 조직의 유효성을 높여 줄 것으로 사료된다.

기존의 연구결과와 비교해 볼 때, 김문영의 연구에서는 사회복지사와 보건간호사가 각각 3.53, 3.97로 나타나 본 연구의 사회복지관 사회복지사들 보다 조금 높게 나타나고 있다. 이러한 사실은 구성원들의 동질성이 강한 사회복지관 보다 당시 서로 다른 전문직 집단이 보건복지사무소라는 동일 기관에서 업무를 보면서 갈등의 소지를 안고 있었기 때문인 것으로 생각된다. 또한 Erera는 역할갈등척도(7점등간척도)를 가지고 공공복지기관의 슈퍼바이저들을 조사한 결과 슈퍼바이저 역할갈등이 평균 5.96으로 매우 높게 나타났다.

<표 6> 느낌갈등수준과 표출된 갈등수준

| 구 분 | 사례수(N) | 평균(Mean) | 표준편차(Std Dev) |
|-----------------|--------|----------|---------------|
| 느낌 갈등 수준 (FCL) | 174 | 3.07 | 0.99 |
| 표출된 갈등 수준 (ECL) | 157 | 2.78 | 0.47 |

(2) 갈등원인의 우선 순위 분석

본 연구에서 사회복지사들이 실제 업무상에서 겪고 있는 갈등 원인의 우선 순위를 평균값과 표준편차에 의해 정리한 결과는 다음 <표 7>과 같다. 통계분석 결과를 볼 때, 가장 우선적인 갈등원인은 인력부족(3.99)이었으며, 그 다음으로는 현재의 업무 수행 방법 보다 다른 방법으로 업무를 처리하는 것이 더 효과적(3.29)이라고 생각하고 있고, 물적 자원의 불충분(3.12), 목표지침하달의 혼란스러움(3.11), 직무상 의견 불일치, 직무 수행상 규칙 및 방침, 절차의 비일관성, 능력과 기술에 부적합한 보수, 능력과 기술에 부적합한 지위, 불완전한 정보로 인한 의견충돌, 권한 배분 및 의사결정의 불공정성 등의 순으로 나타났다.

<표 7> 갈등원인의 우선 순위

| 갈등원인 | 사례수(N) | 평균(Mean) | 표준편차(Std Dev) |
|-------------------------|--------|----------|---------------|
| 인력부족 | 172 | 3.99 | 0.99 |
| 다른 방법에 의한 업무 수행 및 처리 | 173 | 3.29 | 0.94 |
| 물적 자원의 불충분 | 173 | 3.12 | 1.24 |
| 목표 지침하달의 혼란스러움 | 173 | 3.11 | 1.11 |
| 직무상 의견 불일치 | 172 | 2.90 | 0.81 |
| 직무수행상 규칙·방침 절차의 비일관성 | 174 | 2.89 | 0.10 |
| 능력과 기술에 부적절한 보수 | 174 | 2.86 | 1.10 |
| 능력과 기술에 부적합한 지위 | 174 | 2.81 | 1.02 |
| 불완전한 정보로 인한 의견충돌 | 174 | 2.80 | 0.86 |
| 권한배분 및 의사결정의 불공정성 | 174 | 2.78 | 0.96 |
| 업무상 상급자 및 동료간 다툼 | 173 | 2.75 | 1.05 |
| 승진 및 포상의 불공정성 | 174 | 2.72 | 0.91 |
| 업무지연 및 업무문제해결 | 173 | 2.69 | 1.01 |
| 업무분담의 불공정 | 172 | 2.69 | 0.96 |
| 능력과 기술에 부적합한 업무 및 과제 수행 | 174 | 2.60 | 1.05 |
| 성격차이로 인한 마찰 | 172 | 2.51 | 0.97 |
| 부서내 인간관계가 완전하지 못함 | 174 | 2.20 | 1.20 |
| 연령차이로 인한 마찰 | 174 | 2.15 | 1.08 |
| 직장내 대인관계의 어려움 | 170 | 1.80 | 0.83 |

우선순위에 있어서 부서내 인간관계(2.20)나 대인관계의 갈등(1.80)이나, 성격(2.51) 및 연령차이(2.15)로 인한 갈등은 매우 낮게 나타나고 있어 연령차이나 성격차이, 대인관계와 같은 자기 자신에 의해 발생할 수 있는 개인 내 갈등은 매우 낮게 나타나고 있다. 즉 사회복지사들은 주요한 갈등원인을 자기 자신의 문제로 보기보다는 조직내의 문제나 업무수행상의 문제에 더 큰 비중을 두고 있음을 알 수 있었다.

3) 갈등수준의 집단별 비교분석

개인별 속성에 따라 느끼는 갈등수준에는 차이가 있을 것이라는 <가설 1>을 검증하기 위하여 인구통계학적 변수에 따른 차이를 T-test와 분산분석을 통해 살펴보았다.

먼저 성별간의 갈등수준의 차이를 보면 남자보다 여자가 갈등을 더 높게 느끼고 있으며, 이직유무별에 따라서도 이직 경험이 없는 사회복지사가 이직 경험이 있는 사회복지사보다 갈등수준을 더 높게 느끼고 있는 것으로 나타났다. 성별간, 이직 유무별 차이는 통계적으로 다소 유의미한 차이($P < 0.05$)를 보여주고 있다.

조사대상자를 20대, 30대, 40대 이상의 세 집단으로 분류하여 갈등수준의 차이를 분석해 본 결과 20대가 평균 3.43으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음은 30대, 40대 순으로 나이가 많아질수록 갈등수준은 낮게 나타나고 있음을 알 수 있다. 연령별에 따른 갈등수준의 차이는 통계적으로 매우 유의미한 차이($P < .001$)가 있다.

기관별로는 사회복지관형이 가장 높게 나타나고, 다음으로는 종합사회복지관 가형이 높게 나타나고, 종합사회복지관 나형이 갈등수준이 가장 낮게 나타났다. 이러한 결과에 비추어 볼 때, 사회복지관이 종합사회복지관 가형, 나형보다도 인적·물적 자원에서만뿐만 아니라 구조적 상황에서 매우 열악한 처지에 있기 때문에 갈등도 많고 그 수준도 높을 것이라는 추측을 잘 뒷받침해주고 있다.

<표 8> 집단별 갈등 수준 비교(t-test)

| 집단별 | | 갈등수준 | 느낌 갈등 수준(FCL) | | | |
|--------|----------|------|---------------|---------|---------|----|
| | | | Mean | Std Dev | t값 | p값 |
| 성 별 | 남자(N=78) | 2.90 | 1.01 | 2.13 | 0.0343* | |
| | 여자(N=96) | 3.21 | 0.95 | | | |
| 이직 유무별 | 유(N=98) | 2.92 | 0.96 | 2.38 | 0.0184* | |
| | 무(N=76) | 3.28 | 1.00 | | | |

* $P < 0.05$

직위별로 갈등수준에 차이가 있는지를 알아본 결과 사회복지사가 3.42로 가장 높고, 선임사회복지사, 과장, 부장 순으로 나타났다. 그리하여 직위가 낮을수록 갈등수준은 높고 직위가 올라갈수록 갈등수준이 낮아짐을 알 수 있다. 직위별에 따른 갈등수준의 차이는 통계적으로 매우 유의미한 차이($P < 0.001$)가 있다. 여기서 기타는 대리나 총무직이므로 해석은 제외하였다.

근무연한별로는 3년 미만인 3.38로 가장 높게 나타나고, 다음으로는 6~7년, 3~5년, 8~9년, 10년 이상 순으로 나타났다. 근무연한과 갈등수준은 비례하는 것은 아니지만 근무연한이 많을수록 갈등수준은 낮게 나타나고 있다. 그러나 통계적으로는 유의미한 차이를 보이지 않는다.

이상의 분석에서 나타난 바와 같이 개인별 속성에 따라 갈등수준에는 차이가 있을 것이라는 <가설 1>은 기관별, 근무연한별로서는 통계적인 유의성이 없으므로 기각되었지만, 연령별, 직위별에 따라서는 통계적으로 매우 유의미한 차이($P < 0.001$)를 보여주었고, 성별, 이직 유무별에 따라서는 다소 유의미한 차이($p < 0.05$)가 있으므로 <가설 1>

<표 9> 집단별 갈등 수준 비교(ANOVA)

| 집단별 | | 갈등수준 | 느낌 갈등 수준(FCL) | | | |
|-------|-----------------|------|---------------|---------|-----------|----|
| | | | Mean | Std Dev | t값 | p값 |
| 연령별 | 20代 (N=49) | 3.43 | 0.89 | 9.32 | 0.0001*** | |
| | 30代 (N=105) | 3.05 | 0.97 | | | |
| | 40代 이상 (N=20) | 2.35 | 0.93 | | | |
| 기관별 | 가형 (N=56) | 3.14 | 0.96 | 1.66 | 0.1928 | |
| | 나형 (N=90) | 2.96 | 1.00 | | | |
| | 사형 (N=28) | 3.32 | 0.98 | | | |
| 직위별 | 사회복지사 (N=26) | 3.42 | 0.81 | 4.75 | 0.0012*** | |
| | 선임 사회복지사 (N=26) | 3.26 | 0.96 | | | |
| | 과장 (N=26) | 3.08 | 0.97 | | | |
| | 부장급 이상 (N=26) | 2.38 | 0.94 | | | |
| | 기타 (N=26) | 3.33 | 1.21 | | | |
| 근무연한별 | 3년 미만 (N=32) | 3.38 | 1.04 | 1.76 | 0.1392 | |
| | 3년~5년 (N=41) | 3.02 | 0.99 | | | |
| | 6년~7년 (N=47) | 3.19 | 0.99 | | | |
| | 8년~9년 (N=39) | 2.82 | 0.99 | | | |
| | 10년 이상 (N=15) | 2.87 | 1.06 | | | |

*** $P < 0.001$

은 부분적으로 채택된다. 즉 연령이 많을수록 직위가 올라갈수록 갈등수준은 낮다고 말할 수 있으며, 이러한 사실은 연공서열형의 근무체계를 가지고 있는 조직구조와도 밀접한 상관이 있을 것으로 사료된다.

4) 요인분석에 의한 갈등원인의 범주화

(1) 갈등원인의 요인분석 결과

본 연구에서는 갈등원인들의 본질적 차원을 도출하기 위하여 Varimax에 의한 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 결과, 추출된 요인의 고유치(Eigen value)가 1.0이상인 요인(Factor)이 6개가 나왔지만, factor 5는 신뢰도가 낮아 제외하고 5개 요인으로 분류하여 이를 채택하였다. <표 10>은 Varimax에 의한 요인분석의 결과를 정리한 것이며, 6개

<표 10> 갈등원인의 요인분석 결과

| 요인 | Factor1 | Factor2 | Factor3 | Factor4 | Factor5 | Factor6 |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 3 | 0.70370 | 0.14326 | 0.12003 | 0.03228 | 0.12171 | 0.04757 |
| 5 | 0.70025 | 0.07232 | 0.22160 | -0.03143 | 0.25764 | -0.20090 |
| 4 | 0.61669 | 0.36452 | -0.03869 | -0.05136 | -0.05938 | 0.06839 |
| 2 | 0.60815 | 0.55004 | -0.00582 | 0.08729 | 0.00252 | 0.09510 |
| 17 | 0.49146 | -0.15246 | -0.01272 | 0.44861 | -0.35868 | 0.18092 |
| 11 | 0.04213 | 0.72618 | 0.11971 | -0.22009 | 0.03784 | 0.23075 |
| 19 | 0.21082 | 0.66295 | 0.13934 | 0.17301 | 0.09103 | -0.15272 |
| 16 | 0.31588 | 0.65191 | -0.09573 | 0.25745 | 0.01155 | -0.00539 |
| 10 | 0.01857 | 0.40479 | 0.67359 | 0.06136 | 0.21652 | -0.04635 |
| 12 | 0.10503 | -0.17098 | 0.65278 | -0.00854 | -0.06864 | 0.17111 |
| 7 | 0.19611 | 0.13626 | 0.60312 | 0.16728 | -0.07697 | 0.08094 |
| 13 | -0.06785 | -0.00388 | 0.60271 | 0.50763 | 0.06560 | 0.02715 |
| 15 | -0.05690 | 0.06754 | 0.38833 | 0.22202 | 0.31957 | 0.23247 |
| 18 | 0.02965 | 0.13382 | 0.09531 | 0.82321 | 0.13038 | 0.08003 |
| 14 | 0.01650 | 0.04445 | 0.21400 | 0.76399 | 0.19286 | 0.03222 |
| 20 | 0.05279 | 0.11394 | -0.10274 | 0.05950 | 0.76663 | 0.06459 |
| 6 | 0.23834 | -0.08543 | 0.17983 | 0.25984 | 0.62746 | 0.07818 |
| 8 | 0.11695 | -0.02932 | 0.37138 | -0.01747 | -0.06688 | 0.77892 |
| 9 | -0.08155 | 0.14440 | -0.01575 | 0.23481 | 0.38343 | 0.71223 |
| 설명 분산 | 2.2619663 | 2.1543406 | 2.1017331 | 2.0848362 | 1.5742715 | 1.3901431 |

의 요인으로 갈등원인들을 분류하였을 때의 설명력은 60.8%(최종 공통성 점수 합계 11.567291/19개 변수)로서 Cut-off Value 60%를 상회하고 있다. 요인분석에 의해 묶여진 5개 Factor에 대해서는 각각 공통적인 요소를 고려하여 개인적 특성요인, 의사소통요인, 직무수행특성요인, 공정성, 보상체계로 명칭을 부여하였으며, 공통적인 요소가 없는 4개의 갈등원인들은 범주화 대상에서 제외하였다.

<표 11>은 요인분석에 의한 갈등원인들의 범주화 결과를 보여주고 있다.

Factor 1로 범주화된 갈등형성 요인들은 성격차이, 연령차이, 대인관계의 어려움, 업무처리능력 등으로 주로 사회복지사 자신에게 관련된 Personality나 능력을 나타내는 개인적 특성요인이다. Factor 2로 범주화된 갈등형성 요인들은 주로 직무상 의견 불일치나 업무상 다툼, 불안정한 정보로 인한 의견충돌 등으로 주로 조직 내 의사소통 요인이다.

<표 11> 요인분석에 의한 갈등원인의 범주화 결과

| 범주화 변수 | 주요 갈등 원인 | |
|----------|----------|-------------------------|
| 개인적 특성요인 | 3 | 연령차이로 인한 마찰 |
| | 5 | 업무지연 및 업무문제 해결의 어려움 |
| | 4 | 직장내 대인관계의 어려움 |
| | 2 | 성격차이로 인한 마찰 |
| 의사소통요인 | 11 | 직무상 의견 불일치 |
| | 19 | 불완전한 정보로 인한 의견 충돌 |
| | 16 | 업무상 다툼 |
| 직무수행 요인 | 10 | 목표·지침하달의 혼란스러움 |
| | 12 | 인력 부족 |
| | 7 | 다른 방법에 의한 업무수행 및 처리방법 |
| | 13 | 직무수행상 규칙·방침·절차의 비일관성 |
| 공정성 | 18 | 권한 배분 및 의사결정의 불공정성 |
| | 14 | 승진 및 포상의 불공정성 |
| 보상체계 | 8 | 능력과 기술에 부적합한 보수 |
| | 9 | 능력과 기술에 부적합한 지위 |
| 범주화 안됨 | 17 | 물적자원의 불충분 |
| | 15 | 업무분담의 불공정 |
| | 20 | 부서내 인간관계의 불원만 |
| | 6 | 능력과 기술에 부적합한 업무 및 과제 수행 |

Factor 3으로 범주화된 갈등형성 요인들은 기존의 방법보다 다른 방법에 의한 업무수행 및 처리방법, 목표 지침하달의 혼란스러움, 인력부족, 규칙 방침 절차의 비일관성 등으로 사회복지사가 지역사회복지관에서 직무를 수행할 때 나타날 수 있는 직무수행상의 특성요인이다. Factor 4로 범주화된 갈등형성 요인들은 승진 및 포상의 불공정성과 권한 배분 및 의사결정의 불공정성으로서 조직내 공정성이란 가치 기준을 나타내는 갈등요인이다. Factor 6으로 범주화된 갈등형성 요인들은 능력과 기술에 부적합한 보수, 능력과 기술에 부적합한 지위로서 주로 조직 내의 보상체계를 나타내는 갈등요인이다.

요인분석을 통해 범주화가 안된 갈등 형성요인은 능력과 기술에 부적합한 과제 수행, 업무 분담의 불공정성, 물적자원의 불충분, 부서내 인간관계의 불원만 4가지였다. 특히 물적 자원의 불충분은 직무수행 요인의 범주에 포함될 것으로 예상하였으나, 범주화가 되지 못하였다.

(2) 범주별 갈등 형성요인들 간의 상관관계분석

본 연구에서 범주별 갈등 형성요인들의 신뢰도를 검증하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 결과 6개의 요인에 대한 신뢰도 계수는 <표 12>에서 보는 바와 같이 개인적 특성 요인이 0.7407, 의사소통요인이 0.5997, 직무수행특성요인이 0.6370, 공정성 요인이 0.7213, 보상체계요인이 0.5314로 나타났다.

본 연구에서는 신뢰도 계수가 낮게 나타난 Factor5를 제외한 5개의 요인만으로 회귀분석을 실시하여 갈등수준에 영향을 미치는 영향력을 살펴보고자 하였다. 보상체계요인의 경우에는 신뢰도 계수가 0.6미만으로 나타났지만, 그 차이가 0.07에 불과하여 연구변수로 포함시켰다.

<표 12> 범주화된 갈등 형성요인의 신뢰성 분석결과

| 범주화된 갈등 형성요인 | Mean | Std Dev | Cronbach-Alpha |
|----------------------|-----------|-----------|----------------|
| Factor 1 개인적 특성 | 2.2889222 | 0.7363088 | 0.7407 |
| Factor 2 의사소통 | 2.8187135 | 0.6766029 | 0.5997 |
| Factor 3 직무수행특성 | 3.3338235 | 0.6970692 | 0.6370 |
| Factor 4 공정성 | 2.7471264 | 0.8254393 | 0.7213 |
| Factor 6 보상체계 | 2.8362069 | 0.8754252 | 0.5314 |

〈표 13〉 범주화된 갈등 형성요인들 간의 상관관계 분석

| 구분 | 개인적 특성 | 의사소통 | 직무수행특성 | 공정성 | 보상체계 |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| 개인적 특성 | 1.00000 | | | | |
| 의사소통 | 0.51454** | 1.00000 | | | |
| 직무수행특성 | 0.21880** | 0.22732** | 1.00000 | | |
| 공정성 | 0.14583 | 0.20284* | 0.39846** | 1.00000 | |
| 보상체계 | 0.08853 | 0.12164 | 0.32219** | 0.25504** | 1.00000 |

** P < 0.001 * P < 0.05

〈표 13〉은 조직내 범주화된 갈등 형성요인들 간의 Pearson 상관관계분석을 실시한 것이다. 모든 갈등 형성요인들이 유의미한 수준(P < 0.05)에서 서로 긍정적인 상관관계를 가진 것으로 알 수 있다. 특히 직무수행 특성요인은 개인적 특성이나 의사소통 특성, 공정성, 보상체계 모두 공통적으로 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 의사소통은 개인적 특성과 공정성과 상관관계가 있으며, 보상체계와 공정성요인간(P < 0.001)에는 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 결국 지역사회복지관에서 사회복지사들의 많은 갈등요인 가운데 직무수행상의 특성요인들이 다른 갈등요인들에 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

(3) 범주화된 갈등 형성요인과 느낌 갈등수준과의 회귀분석

범주화된 갈등 형성요인이 갈등수준에 어느 정도의 영향력을 미치는가를 알아보기 위하여 느낌 갈등수준과의 회귀분석을 실시한 결과, 5개의 요인이 전체의 34.4%(R2)를 설명하고 있으며, 분산 분석 결과 모델 검정(F값)을 보면 알 수 있듯이 5개 요인 가운데 의사소통과 직무수행요소가 매우 유의미한 것(P < 0.0001)으로 나타났고 개인적 특성요인은 다소 유의미한 것(P < 0.05)으로 나타났다.

〈표 14〉 범주화된 갈등 형성요인과 느낌 갈등수준과의 회귀분석

| 구분 | B값 | t값 | P값 | F값 | R2 |
|--------|--------|-------|-----------|-------|--------|
| 개인적 특성 | 0.232 | 2.29 | 0.0231* | 16.16 | 0.3442 |
| 의사소통 | 0.374 | 3.44 | 0.0007*** | | |
| 직무수행 | 0.457 | 4.43 | 0.0001*** | | |
| 공정성 | 0.080 | 0.95 | 0.3448 | | |
| 보상체계 | -0.056 | -0.74 | 0.4633 | | |

종속변수: 표출된 갈등수준 *** P < 0.001 * p < 0.05

Beta 값을 보면 알 수 있듯이 직무수행요인이 느낌 갈등수준에 가장 영향력 있는 변수로 나타났고, 의사소통 요인도 갈등수준에 많은 영향을 주는 요인으로 볼 수 있다. 공정성과 보상체계는 사회복지사의 갈등수준에 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이 두 갈등 형성요인이 지역사회복지관 사회복지사의 갈등수준에 가장 큰 영향력을 결정하는 것으로 전체의 83.3%를 설명하고 있다. 따라서 갈등 형성요인에 따라 느끼고 있는 갈등수준에 미치는 영향력은 차이가 있을 것이라는 <가설 3>은 채택될 수 있다. 이들의 관계를 나타내 보면 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{느낌 갈등수준} = & 0.232 \times \text{개인적 특성} + 0.374 \times \text{의사소통} + 0.457 \times \text{직무수행} + 0.080 \\ & \times \text{공정성} + (-0.056) \times \text{보상체계} \end{aligned}$$

결국 지역사회복지관에서 사회복지사들이 느끼는 갈등수준에 가장 큰 영향력을 미치는 조직 내 갈등요인은 직무수행 특성요인과 의사소통 요인으로 회귀분석 결과 나타났다. 즉 사회복지사들이 느끼는 갈등수준 정도는 보수나 지위, 승진, 포상, 권한배분과 같은 갈등원인들이 아니라, 인적자원의 부족, 목표나 지침하달의 혼란스러움, 기존의 방법보다 다른 방법에 의한 업무수행, 방침이나 절차의 비일관성, 직무상 의견의 불일치, 불완전한 정보로 인한 의견충돌, 업무상 다툼이 발생할 때 갈등은 높아진다고 볼 수 있다.

직무만족이나 임파워먼트 연구 결과에서도 직무와 관련된 요인이 중요한 영향력 있는 변수로서 나타나고 있다. 남세진·조홍식(1994:82)은 직무자체가 주는 흥미도가 도시·농촌 구분 없이 전문요원의 직무만족에 다같이 영향을 주고 있다고 하였으며, 강철희(2001)는 사회복지사의 임파워먼트에 영향력을 갖는 변수는 직무특성변수(과업정체성, 기술의 다양성)임을 밝히고 있다.

5. 결론 및 제언

갈등은 어떠한 개인이나 조직에서나 보편적으로 발생하는 하나의 현상이므로 사회복지 조직도 그 예외는 아니다. 사회복지기관의 규모가 커지고 업무분담이 세분화되면서 개인 간, 집단 간 다양한 유형의 갈등이 표출되고 있고, 또한 사회복지사들은 다양한 욕구를 가진 클라이언트와 관계하면서 알게 모르게 심리적 갈등을 겪고 있는 실정이다.

그러하여 본 연구는 지역사회복지관이라는 조직 내에서 사회복지사들이 느끼고 있는

갈등수준은 어느 정도이며, 개인별 속성(성별, 연령별, 직위별, 이직유무 등)에 따라 갈등수준이 차이가 있는지, 그리고 조직 내에서 구체적으로 갈등을 일으키는 원인들의 우선 순위 어떠한지, 나아가 이들 갈등원인들의 요인분석을 통하여 범주화된 갈등 형성요인이 무엇인지를 밝혀 보고자 하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사회복지사들의 갈등수준을 파악하기 위해 느낌 갈등수준(FCL)과 표출된 갈등수준(ECL)으로 구분하여 살펴본 결과, 느낌 갈등수준은 3.07로 보통이었으며 표출된 갈등수준은 2.78로 보통보다 조금 낮게 나타났다. 그리하여 느낌 갈등수준(FCL)과 표출된 갈등수준(ECL) 간에는 차이가 있을 것이라는 <가설 2>는 채택되었다.

또한 전술한 갈등수준과 조직의 유효성과의 관계에 비추어 볼 때, 사회복지사들의 갈등수준은 매우 높지도 낮지도 않는 중간수준인 것으로 나타나 사회복지기관에 순기능적 영향을 주며 조직의 유효성을 높여 줄 것으로 사료된다.

둘째, 지역사회복지관에 근무하는 사회복지사들에게 있어서 가장 중요한 갈등의 원인은 인력부족(3.99)이었으며, 그 다음으로는 현재의 업무 수행 방법보다 다른 방법으로 업무를 처리하는 것이 더 효과적(3.29)이라고 생각하고 있고, 물적 자원의 불충분(3.12), 목표지침하달의 혼란스러움(3.11), 직무상 의견 불일치, 직무 수행상 규칙 및 방침, 절차의 비일관성 등의 순으로 나타났다.

셋째, 개인별 속성에 따라 갈등수준에는 차이가 있을 것이라는 <가설 1>은 기관별, 근무연한별로서는 통계적인 유의성이 없으므로 기각되었지만, 연령별, 직위별에 따라서는 통계적으로 매우 유의미한 차이($P < 0.001$)를 보여주었고, 성별, 이직 유무별에 따라서는 다소 유의미한 차이($p < 0.05$)가 있으므로 <가설 1>은 부분적으로 채택된다. 즉 연령이 많을수록 직위가 올라갈수록 갈등수준은 낮다고 말할 수 있으며, 이러한 사실은 연공서열형의 근무체계를 가지고 있는 조직구조와도 밀접한 상관이 있을 것으로 사료된다.

넷째, 갈등원인들의 본질적 차원을 도출하기 위하여 Varimax에 의한 요인분석을 실시한 5개의 범주화된 갈등 형성요인이 추출되었다. 그리하여 이들 갈등 형성요인들 간의 Pearson 상관관계분석을 실시한 결과 모든 갈등 형성요인들이 유의미한 수준($P < 0.05$)에서 서로 긍정적인 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 특히 직무수행 특성요인은 개인적 특성이나 의사소통 특성, 공정성, 보상체계 모든 요인에게 공통적으로 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

다섯째, 범주화된 갈등 형성요인이 갈등수준에 어느 정도의 영향력을 미치는가를 알아보기 위하여 느낌 갈등수준과의 회귀분석을 실시한 결과, 직무수행요인이 느낌 갈등수준

에 가장 영향력 있는 변수로 나타났고, 의사소통 요인도 갈등수준에 많은 영향력을 미치는 요인으로 볼 수 있다. 공정성과 보상체계는 사회복지사의 갈등수준에 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과들은 향후 사회복지사들의 갈등관리전략의 수립이나 모델개발에 중요한 기초자료로서 활용될 것이다. 그것은 사회복지사들의 갈등수준에 중요한 영향을 미치는 갈등원인들은 인적자원의 부족, 목표나 지침하달의 혼란스러움, 기존의 방법보다 다른 방법에 의한 업무수행, 방침이나 절차의 비밀관성, 직무상 의견의 불일치, 불완전한 정보로 인한 의견충돌, 업무상 다툼이 발생할 때이며, 이런 원인들에 기인하여 사회복지사의 갈등도 높아진다고 볼 수 있다.

따라서 복지관 내 전문인력의 충원이 필요하며, 정확한 업무지침의 하달과 사회복지사 개개인의 직무를 명확히 파악할 수 있는 직무분석 및 업무지침서의 개발이 요구된다. 또한 의사소통 상의 갈등을 줄이기 위한 방법으로서는 상의하달식 조직구조보다는 수평적 조직구조로서 팀제에 의한 개방적 의사소통과 학습조직에 의한 정보공유 등이 필요하다고 사료된다.

끝으로 보상체계나 물적자원의 부족이 갈등수준에 영향력 있는 변수는 아닌 것으로 나타났다을지라도 갈등원인의 우선 순위에 의하면 높게 나타나고 있음을 감안할 때, 사회복지사들에게 능력과 기술에 적합한 보수와 지위가 주어져야 하며 노후화 된 시설 및 장비들의 시급한 교체가 요청된다고 하겠다.

■ 참고문헌

- 강철희. 2001. "사회복지기관 사회복지사의 임파워먼트 — 영향요인에 대한 탐색과 임파워먼트 제고 전략 —". 한국사회복지행정학회 2001년 추계학술대회 미발표자료집.
- 김만두·김용일·박종삼 감수. 1999. 《사회복지대백과사전》 1권. 나눔의 집.
- 김문영. 1997. "보건복지사무소내 전문집단간 갈등의 요인과 관리방안에 관한 연구 — 보건간 호사와 사회복지사를 중심으로 —." 경기대학교 석사학위논문.
- 김종섭. 1994. "행정조직 내 갈등관리의 통합적 모형." 영남대학교 박사학위논문.
- 남세진·조홍식, 1994. "도시 농촌간 사회복지전문요원의 직무수행과 직무만족에 관한 비교연구." 《한국사회복지학》 통권 제24호. 한국사회복지학회.
- 류기형·남미애·박경일·홍봉선·이경희·장중탁. 1999. 《자원봉사론》. 서울: 양서원.
- 문시욱. 1994. "사회복지관에 종사하는 사회복지사의 직무만족에 관한 연구." 부산대학교대학원 석사학위논문.

- 박연호. 1994. 《인간관계론》. 박영사.
- 유기호. 1993. “사회복지전담공무원과 사회복지시설 종사자간의 갈등에 관한 연구.” 대구대학교 사회개발대학원 석사학위논문.
- 윤혜미. 1991. “사회복지 전문요원의 직무만족, 이직의도 Burnout에 관한 연구.” 《한국사회복지학》 제18호. 한국사회복지학회.
- 이영미. 1999. “사회사업가들의 Burnout에 관한 연구.” 연세대학교대학원 석사학위논문.
- 장동운. 1997. 《갈등관리》. 무역경영사.
- 최윤정. 1994. “사회사업가의 스트레스 요인과 대처유형에 관한 연구 — 서울시내 지역사회 복지관을 중심으로 —.” 숭실대학교 석사학위논문.
- 馬場品雄. 1970. 《組織行動の心理學》. 東京: 白桃書房.
- 野中郁次郎 外 4人. 1989. 《組織現象の理論と測定》. 東京: 千倉書房.
- Austin, M. J. 1981. *Supervisory Management for the Human Services*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Bargal D. 2001. “The Manager as Leader.” Patti R. J. (ed.). *The Handbook of Social Welfare Management*. Sage Publication. Inc. p. 314.
- Bueggemann W. G. 2000. *The Practice of Macro Social Work*. Brooks/Cole.
- Cahn, D. D. 1992. *Conflict in Intimate Relationships*. New York: Guilford.
- Donohue, W. A. & Kolt, R. 1992. *Managing Interpersonal Conflict*. Sage Publications, Inc.
- Donovan, F. & A. C. Jackson. 1991. *Managing Human Service Organization*. Sydney: Prentice Hall.
- Dubrin, Andrew J. 1984. *Human Relations - A Job Oriented Approach*(3rd. ed.). Reston Publishing Company, Inc.
- Erera I. P. 1991. “Role Conflict Among Public Welfare Supervisor.” *Administration in Social Work*, Vol. 15(4).
- Filley, A. C. 1975. *Interpersonal Conflict Resolution*. IL: Scott, Foresman & Company.
- Gibson, J. L. Ivancevich, J. M. Donnelly, J. H. 1988. *Organization: Behavior, Structure, Process*(6th. ed.). Tex: Business Publication Inc.
- Hall, J. & Williams, M. S. 1966. “A Comparison of Decision-Making Performance in Established and Adhok Group.” *Journal of Personality and Social psychology*, February.
- Harrison F. 1980. “A Conceptual Model of Organization Conflict.” *Business and Society*. Winter.
- Hodgetts, R. M. 1999. *Modern Human Relations at Work*, 7rd ed. Forth Worth: The Dryden Press.
- Jehn K., 1994. “Enhancing Effectiveness: An Investigation and Disadvantages of Value Based Intragroup Conflict.” *International Journal of Conflict Management*, July.
- Luthans. F, 1985. *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill.

- March, J. G. & Simon, H. A. 1938. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Patti, R. J., 2000, *The Handbook of Social Welfare Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pondy, L. 1967. "Organizational Conflict: Concepts and Models." *Administrative Science Quarterly*, 12(2). pp. 296~320.
- Robbins, S. P. 1992. *Essential of Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall International Edition.
- Robbins, Stephen. P. 1983. *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Smith, C. G., 1971. "Scientific Performance and the Composition of Research Teams." *Administrative Science Quarterly*, Dec. pp. 486~495.
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J. 1983. *Organizational Behavior & Performance*, 3rd. ed. Glenview Ill: Scott, Foresman & Company.
- Thomas K. W. 1992. "Conflict and Negotiation in Organization," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed. vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Weiner, M. E. 1990. *Human Services Management-Analysis and Applications*. California: Wadsworth, Inc.