SI 프로젝트팀 내 발생 갈등현상에 관한 비교사례연구

박상희
((재)한국문화관광연구원, shpark1@kcti.re.kr)
조남재
(한양대학교 경영학과 교수, njcho@hanyang.ac.kr)

Abstract

Compared to research on the success of IT projects in general, research on the management of conflict in IT teams and its impact on project success is insufficient. This research performed a comparative study to analyze the nature and evolving phenomenon of conflicts in IT project teams. This study aimed at;
First, Why a conflict is created within and around an IT project team.
Second, What is the phenomenon of conflict evolution, diffusion, and/or resolution?
Third, How the differences in conflict management style affects the IT project performance?
Three propositions were drawn from the analysis of two intensive analysis of conflict cases and their comparison.
Proposition 1 : Both 'the method of pointing out a problem' and 'the pointed-out contents' can be the trigger of conflicts around an IT project.
Proposition 2 : While the focus of attention of one party is 'the method of pointing out a problem', if the other's and focus of attention of one party is 'the pointed-out contents', that is, if the focus of attention mismatch, the conflict can be amplified.
Proposition 3 : According to the temporal nature of the relationship, e.g., short-term versus long-term, the way people approach and deal with the conflict differs.

Key Words : IT Project Management, Conflict Management, IT Project and Conflict

Ⅰ. 서 론

기업은 급변하는 경영환경에 신속하고 정확하게 대응하기 위한 합리적 의사결정 방안으로써 정보시스템을 도입하여 기업 경쟁력 향상에 이바지하고 있다. Gates(1999)는 정보를 탁월하게 이용하는 것은 경쟁사로부터 자기 회사를 차별화하는 가장 의미 있는 방법이며 정보를 어떻게 수집·관리·

이용하는가에 의해 기업의 성패가 결정된다고 하였다. 기업은 운영상의 우수성인 생산성, 효율성, 민첩성의 확보와 더불어 새로운 제품 및 서비스의 개발, 고객과의 친밀성 및 고객지원 능력의 확보, 정확성과 신속성을 갖춘 의사결정 능력 향상, 경쟁우위 확보, 경쟁에서의 생존이라는 경영 목적의 달성을 위하여 정보시스템에 투자한다(Laudon and Laudon, 2007). 이처럼 기업에 있어 정보 기술과 정보시스템은 경영의 수단·도구의 역할에서 기업의 핵심 자원으로 그 위치가 크게 변화되었다. 이러한 이유로 관리활동 전반에 이르는 기업 활동의 모든 측면에 유연성을 갖추고자 기업은 정보시스템의 도입, 활용, 유지보수에 막대한 자원을 투자하고 있다.

정보시스템 분야의 소프트웨어 프로젝트는 하드웨어적인 산출물과는 상이한 결과물이 가지는 비가시성, 복잡성, 유연성 등의 특징을 지니므로 전문화된 관리기법을 요구(고석하·홍정유, 2007)하는 프로젝트로써 관리의 중요성이 대두됨에도 불구하고 정보시스템 분야의 프로젝트 특성을 고려한 연구가 많지 않다. 또한 조직 내의 갈등 상황은 IT 프로젝트의 구축 및 운영 과정에서 조직형태적인 문제 중 프로젝트의 성과와 추진 과정상의 만족도에 큰 영향을 미치는 요인(김난화, 2008)이며, 갈등은 프로젝트팀 구성원의 만족도를 높일 뿐만 아니라, 프로젝트를 성공적으로 달성하기 위해서도 관리해야 한다(Gobeli et al., 1998)고 하였다. 그러나 IT 프로젝트의 성공적 수행에 영향을 주는 조직 내의 갈등 상황이나 갈등관리를 고려한 연구가 거의 없는 실정이다. 이에 본 연구를 통해 IT 프로젝트에서의 갈등 현상의 파악을 통한 효과적인 IT 프로젝트관리 방안을 모색하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 프로젝트 관리

프로젝트는 의사소통 능력, 조직관리 능력, 문제 해결 능력, 팀워크 구성, 통합력, 계획수립, 실행관리, 예산관리, 고객관리 등으로 수행·관리된다(정철환, 2004)고 한다. 프로젝트 관리는 범위관리, 일정관리, 비용관리, 인적자원 관리, 의사소통관리, 외주관리, 위험관리 등으로 나뉜다(김현수 외, 2008). 또한, 프로젝트 관리란 주어진 기간 내에 최소의 비용으로 만족스러운 시스템을 구축하기 위하여 개발과정을 지휘하고 통제하는 것으로, 한 사람이 시스템의 분석·설계·코딩까지 전담하는 소규모 프로젝트의 경우는 문제가 심각하지 않으나 다수의 시스템 분석가와 프로그래머가 참여하는 대규모 프로젝트는 인력과 개발 프로세스 관리의 문제가 발생하게 된다(조남재·노규성, 2001).

2. SI 프로젝트

정보통신부(2004)에 의하면 "SI 사업은 수요자의 요구에 의한 수요자의 요구분석, 컨설팅 및 시스템 설계, 각 시스템 요소의 개발 및 조달, 시스템 통합시험 및 설치, 일정기간의 시스템 운영 및 업무 전체를 일괄 책임지고 수행하는 작업이다."고 한다. 이처럼 SI프로젝트는 고객이 요구하는 정보시스템을 제공하기 위해 고객의 요구사항에 따라 정보시스템을 분석, 설계, 개발, 테스트하는 것으로써 고객이 최종적으로 사용할 수 있도록 완성된 정보시스템을 고객에게 전달하기까지의 모든 과정을 포함하는 프로젝트 형태의 사업이며, SI 프로젝트는 사업영역에 따라 컨설팅 업무 영역에 따라 정보화 계획 수립, 시스템 개발, 시스템 유지보수 사업으로 구분되며 적용단계에 따라 계획, 분석, 설계, 개발, 구현, 운영의 단계로 구분할 수 있다(정철환, 2004).

3. SI 프로젝트 성과

Weill and Olson(1989)은 SI 프로젝트 성과를 평가하는 방안으로 사용자 만족, 시스템의 성공, 시스템의 유효성, 시스템의 품질, 시스템으로부터 제

공받는 정보 품질, 시스템 이용도 등의 지표를 제시하였다. 또한 Delone and Mclean (1992)은 성과 측정에 대한 기존 문헌을 토대로 성과 측정변수를 시스템 품질, 정보품질, 시스템 사용, 사용자 만족도, 개인성과, 조직성과로 분류하였다. Karlsen and Gottschalk(2003)에 의하면 정보시스템 프로젝트의 성과지표를 프로젝트 성과, 프로젝트 산출물, 시스템 구현, 사용자조직의 이익, 이해관계자의 이익으로 구분하였다(김은홍 · 김화영, 2006). SI 프로젝트 성과는 정보시스템 개발과정 전반에 걸쳐 평가될 수 있으며 예산, 기간, 범위 내에 완수될 수 있는가의 여부에 의해 평가될 수 있다(Lyytinen, 1988; Schwalbe, 2004).

4. 조직에서의 갈등

조직 내의 다양성으로 인해 자신과 타인을 구별하는 기준이 만들어져서 구성원 간 갈등이 발생한다(Tajfel et al., 1971; Pelled et al., 1999). Luft(1961)는 조직 내 개인 간 갈등은 조직 목표를 수행하는 과정에 조직 내에서 개인 상호 간에 일어나는 갈등으로 대부분 각 개인 목표 차이나 구성원들의 개성, 인성에 의해 발생한다고 하였다. 태도의 유사성을 공유한 구성원들의 경우에는 팀 응집력이 높게 나타나며(Harrison et al., 1998), 태도의 유사성을 지니지 않은 구성원 간에는 친밀성이 저하되고 갈등이 증가한다(Thibaut and Kelley, 1959). 구성원들의 상호유사성이 높아져 조직 내의 동질성이 커지게 되면 의사소통, 만족감, 협력이 증진되며 갈등이 감소하고(Schneider et al., 1995) 집단의 비동질성은 갈등을 발생시킨다(Jackson et al., 1991). 경영진의 직무관련 다양성이 증가하면 구성원 간 갈등이 증가하고 상호의 사소통이 줄어든다(Ancona and Caldwell, 1992). 개인과 조직의 적합성이 낮아질수록 프로세스 갈등을 유발하며(박원우 외, 2006), 과업과 관련된 경험은 작업진단에서 갈등이 발생하는 경우 이를 회피하기 보다는 유익한 방향으로 이끄는데 영향을 준다(Schwenk and Valacich, 1994).

5. 갈등관리

갈등관리는 조직구성원들 간에 발생하는 대인적 갈등을 다루는 다양한 스타일을 개발해내고 이것이 문제 해결에 어떠한 영향을 주는가를 알아내는 것이 관건이 된다(Rahim, 2001)고 하였다. 갈등관리 기법은 조직에 해로운 갈등을 해소 또는 완화시키는 것뿐만 아니라 적절한 수준의 갈등을 유지하고 그에 상응하는 조치를 취하여 감소시키는 기법, 나아가 조직에 유익하다고 판단되는 경우 갈등을 조장하는 자극 또는 증대 시키는 기법으로 구분 된다(이한검, 1996). Thomas and Kilmann(1992)은 자기의 관심사를 충족시키려는 정도인 독단성과 상대방의 관심사를 충족시키려는 정도인 협조성에 따라 갈등을 경쟁, 협조, 타협, 회피, 수용의 다섯 가지 유형으로 나누고 각 유형에 따라 갈등에 대한 대처방식과 결과가 다르다고 보았다(양창삼, 2007). 모든 조직에는 고도로 순기능적인 갈등수준, 즉 성과에 적극적인 영향을 미칠 수 있는 갈등의 최적 수준이 존재하므로 갈등 수준이 지나치게 낮으면, 성과도 낮아지고 조직의 생존마저 위협을 받게 된다(Chung and Megginson, 1981). 갈등의 수준과 조직의 유효성 간의 관계는 갈등이 낮거나 너무 높으면 조직의 유효성은 낮아지지만 적정한 수준의 갈등은 조직의 유효성을 증진시킨다(김성국, 2008)고 하였다.

6. 갈등과 IT 프로젝트 성과 간의 관계

Gobeli et al.(1998)의 연구는 IT프로젝트의 성공과 관련한 요인을 조직단계의 성공요인과 프로젝트 단계의 성공요인으로 구분하였다. Barki and Hartwick(2001)의 연구는 개인 간 갈등과 갈등관리 스타일에 따른 IS 개발 결과에 대한 연구로써 정보시스템 개발에 있어서 갈등 자체가 정보시스템의 결과에 영향을 미치는 것이 아니라 갈등 상황을 '만족스럽게 해결'하는 것이 정보시스템의 개발 결과에 영향을 미친다고 하였다. 또한, 개인 간

갈등 수준에 따라 적절한 갈등관리 유형을 선택하는 것이 중요하고, 갈등관리 유형은 정보시스템의 성과에 긍정적, 혹은 부정적인 영향을 줄 수 있는 중요한 요소임을 설명하였다.

조남재 외(2009)의 연구는 IT 프로젝트에서 발생하는 각각의 '갈등요인'이 영향을 미치는 '갈등수준'과 각각의 갈등 수준이 IT 프로젝트 만족도에 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구이다. 업무의 모호성을 원활히 관리할 경우 갈등 수준이 낮아질 수 있음을 시사하며, 업무의 모호성이 온전히 관리되고 이를 통해 갈등수준을 원활히 관리하면 IT 프로젝트의 만족도를 높이데 기여할 수 있음을 시사한다.

III. 연구 방법

본 연구는 IT 프로젝트에서의 갈등의 발생과 확산에 대한 이론의 검증이 아닌 탐색적 구축을 위해 근거이론을 바탕으로 해석하였다. 또한 이론화를 위해 자료수집과 분석의 기반이 될 수 있는 이론적 명제를 개발하고자 IT 프로젝트와 갈등에 관한 선행연구를 고찰하였으며, 질적 연구방법인 사례연구방법을 통해 연구를 수행하였다. 실질적 반복연구와 이론적 반복연구를 수행하기 위해서 두 개의 다른 집단을 대상으로, 두 개의 사례를 선택하여 연구를 수행하였다. 또한 수집된 자료로부터 의미를 도출하는 방식은 구조주의와 해석학적 방법에 기반을 두었다.

1. 연구문제

- IT 프로젝트 조직 내·외부에서 갈등이 어떻게 발생하는가?
- IT 프로젝트 조직 내·외부에서 발생한 갈등이 어떤 방식으로 확산, 해소 등의 과정을 거치는가?
- IT 프로젝트 조직 내·외부의 갈등관계와 갈등관리유형에는 어떠한 관계가 있는가?

2. 연구대상

두 개의 갈등사례를 연구대상으로 설정하였고 각 사례는 갈등을 일으킨 하나의 사건으로써 하나의 대상이다. 사례 A와 사례 B의 인터뷰 대상자는 연령 30대, 경력 10년 이상, PL 유경험자이며, 두 프로젝트의 고객사는 공공기관이고 프로젝트 종류 또한 포탈시스템 구축으로 유사성을 띠고 있다. 또한 수행 기간 6개월 이상, 비용 40억 원 이상, 투입인력 30명 이상의 중대형 프로젝트이다. 상이한 사례이지만 일정부분 통제 설정이 되어 있어서 사례비교 시 다양성과 유사성을 고려할 수 있었다. 각 사례의 연구대상과 관련한 사항을 정리하면 <표 1>과 같다.

표 1. 프로젝트 기본 사항 비교

구분	사례 A	사례 B
프로젝트 종류	•정부기관 포탈시스템 구축	•교육기관 포탈시스템 구축
고객사	•공공기관	•공공기관
수행사	•대기업	•대기업
수행기간	•6개월	•8개월
수행시점	•2007. 5~2007. 11	•2005. 10~2006. 6
투입비용	•약 54 억 원	•약 43 억 원
참여인력	•총 33명 참여 •PM: 1명, PL: 5명 TM: 27명	•총 40명 참여 • PM: 1명, PL: 3명, TM: 36명
소속사	•중소기업 SI업체	•대기업 SI업체
갈등 대상자	•타 조직 PL과 팀원(PL급) •PL: 15년 TM(PL급): 15년	•동일 조직 내 PM과 PL의 갈등 •PM: 15년 이상 PL : 10년 이상
프로젝트 완료	•일정: 납기내 완료 •인력: 추가 없음	•일정: 납기내 완료 •인력: 추가1~2명 (오차범위 내)

Ⅳ. 연구 결과

Brown(1983)의 인터페이스 유형을 인용하여 본 연구의 대상인 사례A와 사례B에 대한 갈등 유형을 <그림 1>과 <그림 2>로 도식화하였다.

1. 사례 연구 결과

1.1. 사례 A 연구 결과

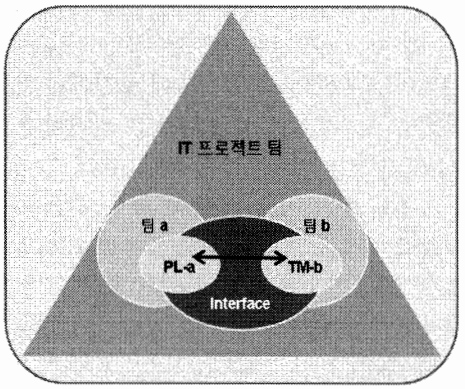

그림 1. 사례 A의 갈등 유형

인터뷰 대상자는 'TM-b', 갈등 상대자는 'PL-a'로 표기하였으며, 사례A에 있어서 갈등의 전개와 관련한 내용은 다음과 같다.

'TM-b'는 대규모 공공기관 프로젝트에서 아웃소싱 업체의 팀원으로 업무를 수행하였다. 프로젝트 수주 사에서 모든 인력이 수급되지 않아 프로젝트 수주 사는 여러 업체와 컨소시엄을 행하였고, 컨소시엄 업체 가운데 한 업체는 아웃소싱을 하였다. 'TM-b'는 컨소시엄 업체의 아웃소싱 업체 팀원으로 참여하여 프로젝트를 수행하였으며 성별은 여성이다. 사례A의 프로젝트에 임할 당시 경력은 약 15년이었다. 갈등을 일으킨 다른 팀의 'PL-a'도 경력 약 15년이었으며 성별은 남성이다.

'TM-b'가 컨소시엄 업체 PL과 프로젝트 수행 회의 (DB 네이밍 관련)시 가독성을 중시해야 한다는 자신의 의견을 피력하면서 갈등이 시작되었다. 향후 유지보수의 효율성 보장 차원에서 가독성을 염두에 두고 DB 네이밍을 해야 한다는 'TM-b'의 의견과 용이한 프로그래밍을 위해 짧게 DB 네이밍을 하자는 'PL-a'의 의견이 충돌하였다. 이러한 의견 충돌 사건이 있은 후, 아웃소싱 업체의 팀원인 'TM-b'는 DB 네이밍 건으로 자신과 논쟁을 벌인 'PL-a'가 자신을 모함하고 다닌 것을 알게 되었고, 이 사건을 계기로 프로젝트 진행 중이었으나 'TM-b'와 'PL-a'는 서로 대화나 만남을 피했다. 그 후에도 'TM-b'는 'PL-a'와 업무 협력이 필요할 경우, 자신이 속한 팀의 PL에게 필요한 업무 목록을 알려주는 방식으로 'PL-a'와의 만남을 회피하였다.

'PL-a'와 'TM-b'가 서로 만남을 회피하는 상태에서 또 다른 업무 회의가 있었다. 그 회의에 'PL-a'가 참석하지 않았고 자신의 팀에서 부하 직원을 보낼 테니 회의를 진행하라고 전하였다. 'TM-b'는 갈등 상대자가 속한 팀의 부하 직원과 함께 회의를 진행하고 수정 요청사항에 대해 전달하였다. 그러나 'PL-a'는 자신은 그 회의에서 진행된 안건에 대해 얘기를 들은 것이 없으니 업무를 진행할 수 없다는 말을 전달하였고 'TM-b' 또한 'PL- a'에게 부하 직원이 업무 보고도 하지 않은 채 업무를 진행하느냐는 말을 전하는 상황이 되었다. 이 사건이 'TM-b'와 'PL-a'간 갈등의 증폭제가 되어 개별적 업무진행이 이루어져갔다.

프로젝트의 진행과정에 'TM-b'의 팀에서 'PL-a'의 팀에게 필요한 프로그램의 구현을 요청하였고, 'PL-a' 팀에서 프로그램의 구현에 시간이 많이 소요되고 구현에 힘이 들어 구현할 수 없다고 하였다. 그러나 그 프로그램의 구현이 업무 수행에 필요한 부분이라 느낀 'TM-b'는 직접 프로그램 판매처에 해당 프로그램의 구현에 대해 문의하였고 'TM-b'는 구현을 담당하는 'PL-a' 팀이 아닌 자신이 속한 팀 내에서 프로그램을 구현하여 업무를 진행하였다.

'PL- a'와 'TM-b' 갈등에 대처하는 방식을 살펴보면 서로 만남 · 대화를 꺼리고 피하는 회피의 유형을 보였다. 'TM-b'는 총 6개월에 걸친 프로젝트 기간 중 총 3개월을 프로젝트에 임하며 90% (10%는 다른 팀과의 상호연계가 필요한 부분) 가량 완

성률을 갖출 때까지 업무를 진행하고 그 프로젝트에서 나왔다. 'TM-b'는 갈등으로 인하여 각 팀 간의 업무적 상호작용이 원활하지 못했다고 말하였으나 갈등 대상이나 갈등 자체로 인한 특별한 피해는 없었다고 말하였다. 오히려 갈등으로 말미암아 업무에 폐해가 가지 않도록 노력하여 일정보다 빠른 시일에 업무를 진행(3개월 간 90% 정도의 완료율) 할 수 있었다고 말하였다.

1.2. 사례 B 연구 결과

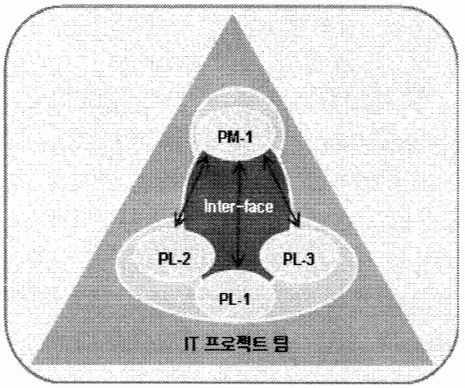

그림 2. 사례 B의 갈등 유형

인터뷰 대상자는 'PL-1', 중재자는 'PL-2', 갈등 상대자 PM은 'PM-1'로 표기하였으며, 사례B의 갈등전개 내용은 다음과 같다.

'PM-1'이 과음을 한 후 다음 날 오전에 있는 고객사 미팅에 불참하였고, 한 PL의 보고로 'PM-1'의 고객사 미팅 불참 사실을 본사에서 알게 되었다. 'PM-1'은 함께 살고 있던 'PL-1'이 자신의 이야기를 본사에 전했을 것으로 생각하고 'PL-1'에게 '조심하라!'를 말을 언급했다. 인터뷰 대상자인 'PL-1'은 자신들이 'PM-1'의 역할을 대신해 고객사와 미팅을 참석한 것에 대한 고마움을 표시하지 못하더라도 스스로의 과오를 감춰주지 못했음을 서운해 하는 'PM-1'의 모습에 대해 실망하였다고 한다. 이를 시작으로 'PL-1'과 'PM-1'의 갈등이 시작되었다.

하지만 이 사건이 일어난 후 업무진행 시 발생할 수 있는 사건이라 여기고 'PL-1'과 'PM-1'은 화해를 하고 이전과 같은 일상을 보냈다. 그러나 얼마 지나지 않아서부터 'PM-1'은 세 명의 PL들에게 돌아가며 갈등행동을 표출하였고, 자신의 기분이 좋지 않을 때는 회의는 물론 업무 진행도 제대로 하지 않았다고 한다. 이렇게 'PM-1'과 세 사람의 PL들 사이의 갈등이 진행되는 가운데 'PM-1'이 본사에 일정을 거짓으로 보고 하면서 갈등이 확산되었다.

'PM-1'은 본사에 보내는 매주·매월 보고서에 5%의 오차내로 업무진행 보고를 하였고, 본사에서 일정 시점에 그간의 진행상황에 해당하는 프로그램 목록을 요구하였을 때 'PM-1'은 자신이 본사에 허위로 일정을 보고했음을 PL들에게 말하고 도움을 요청하였다. 이에 PL들이 밤샘 작업을 통해 프로그램 목록을 만들어 'PM-1'이 보고한 일정과 맞도록 당시 상황을 연출하였다. 그러나 이 과정에 본사에서는 'PM-1'이 그간 보고했던 내용이 거짓이라는 사실을 알게 되었고, 거짓 보고 사실을 본사에서 알게 되었다는 이유로 'PM-1'과 PL들은 커뮤니케이션을 하지 않는 상태에 이르게 되었다. 'PL-1'은 자신들의 업무적 도움에 대한 고마움을 바라진 않았지만, 보호자로서의 역할을 충실히 담당해 줄 'PM-1'을 기대했다고 한다. 그러나 오히려 PL들이 'PM-1'을 보호해야 하는 역할을 담당해야 했다는 생각과 'PM이 PM으로서의 책임감을 다하지 않았다.'는 생각에 갈등을 더욱 크게 느꼈다고 한다.

'PM-1'과 PL들이 갈등에 대처하는 방식을 살펴보면 갈등의 대상인 PM과 PL은 서로 만남·대화를 꺼리고 피하는 회피의 유형을 보였다. 그러나 다른 PL들 보다 수년의 경력이 더 있었던 'PL-2'가 프로젝트 팀 내에서 'PM-1'과 PL들 사이의 중재자 역할을 하였으며, 'PL-2'의 역량으로 'PM-1'과의 갈등 관계가 프로젝트의 성과에 영향을 크게 미치지는 않았다고 진술하였다. 그러나 PM과 본사 간의 신뢰성 파괴, 조직 내 PM과 PL 및 조직원 등 관계자 사이의 신뢰성 파괴로 인한 업무 효율 저하라는 부정적 결과를 초래하였으며, 'PL-1'은

프로젝트 수행 만족도에 대해 부정적으로 답변하였다.

이와 대조적으로 갈등으로 인한 긍정적 영향도 발생하였는데 갈등 상황에 대해 팀원 모두가 인식하고 있었기에 서로 업무를 도와가며 진행해야 하는 상황에 처하여 업무 효율은 상승하게 되었다고 한다. 일반적으로 PM이 담당해야 하는 팀 구성능력(공감, 동기부여, 단결력, 창조성)과 리더십이 부재한 상황에서 PL들은 업무상의 어려움에 대한 호소와 의지할 곳을 서로 간에 찾아 PL과 PL 간의 관계 즉 팀 구성원 간의 관계는 더욱 돈독해졌다고 답변하였다. 'PM-1'과 향후 공동업무 참여 여부에 대해 인터뷰한 결과 다시 일을 하고 싶지 않으며 그 이유로 갈등 원인 제공 'PM-1'의 업무 진행 스타일이나 인력관리 스타일이 변하기 어려울 것 같다는 의견과 함께 'PL-1'은 '중간에서 중재자 역할을 충실히 담당했던 역량 있는 'PL-2'처럼 일할 자신 없기 때문.'이라고 답변하였다. 'PL-1'이 사례 B에 해당하는 프로젝트를 수행하며 공과 사를 명확히 구별해야 한다는 점에 대해 학습할 수 있었다고 답변하였고, PM은 업무와 관련한 문제해결 능력 이외에 리더십, 인간관계(구성원 친화력), 고객관리 능력, 팀원의 의기앙양 등의 능력이 필요하다고 언급하였다. 또한, 사례 B의 프로젝트는 납기일, 예산, 스펙 세 가지는 모두 만족했지만 프로젝트 수행한 사람의 심리적 만족도가 '0'이라 할 수 있다며 보이는 성공과 팀원이 느끼는 만족도가 확연히 다른 프로젝트라고 답변하였다.

2. 사례의 분석 및 해석

2.1. 사례 A의 분석 및 해석

사례 A의 'TM-b'는 중소기업에 소속했지만 다수의 대형 프로젝트 수행 경험을 통해 사례 A 프로젝트에서의 'PL-a'에 비해 대형프로젝트 내에서 업무적 능력을 발휘할 수 있었다. 'TM-b'는 'PL-a'에 비해 공공기관 대형프로젝트에 참여한 다수의 경험이 있었으므로 문제발생 시 '남이 해결 못하는 것 내가 해준다.'는 방식의 인지가 작용하면서 '갈등 상황'과 '문제 해결 상황'이 혼재되어 문제를 해결해나갔다. 이에 'TM-b'가 프로젝트팀 PL의 업무 처리 방식대로 업무를 진행할 수도 있었으나, 'PL-a'의 업무처리 방식이 아닌 자신의 업무처리 방식을 따랐다. 만약 'TM-b'가 'PL-a'가 말하는 대로 업무를 진행했다면 갈등이 발생하지 않았을 수도 있었을 것이다. 그러나 'TM-b'가 경험했던 업무를 기준으로 'PL-a'의 업무처리 방식을 평가할 경우, 효율적이지 않은 형태였기에 이를 지적하여 갈등이 발생하게 되었다.

저는 A라는 업체의 하도급 업체에 들어갔지만 일을 할 때는 내 경험이 있으니까 입을 닫고 있을 수는 없잖아요. 그래서 A라는 업체의 일을 하는데 내가 주가 되어 버린 것이에요. 내가 주가 되어서 분석·설계 시스템 설계를 하는데 체계적이지 않은 부분들이 나오더라고요…일을 진행하는데 순서가 있는데 대충 짓더라고요. ABC 이렇게, 그런데 가독성이 있잖아요…그 사람은 8자로 해서 대충 ABC로 가자고 하더라고요. 그래서 내가 아니 그렇게 DB 네이밍 하는 것이 어디 있느냐. 프로젝트 많이 해봐서 아실 것 아니냐? 가독성이 있어야 하는데 DB가 16자 넘는다고 버그 나는 것 봤냐고. 그게 뭐냐고, 가독성이 없지 않느냐? 이건 코딩하는 사람 입장이지, 고객입장에서는 전혀 고려가 안 된 것 아니냐?… 나중에 관리 입장에서 관리해줄 것이냐?…그런데 이 사람이 마음이 상했어요. 나는 그렇게 의도한 것이 아닌데 자기가 무시당했다 이거에요. 나는 그런 의미가 아니고 내 의견을 얘기한 것인데. 그러면 자기 의견을 피력하면 되잖아요? 그렇게 길면 이러이러한 단점이 있는데 이게 아니잖아 라고 본인 앞에서 얘기하면 되잖아요? 그런데 얘기를 안 하고 삐져버린 것이에요. 나는 그런 것 전혀 의식 안하고 살았어요.

사례 A의 경우 '체계적이지 않은 부분들이 나오더라고.', '내 경험이 있으니까 입을 닫고 있을 수는 없잖아요.' '일을 진행하는데... 순서가 있는데 대충 짓더라고요.' '가독성이 있어야 하는데…가독성이 없지 않느냐?' 등의 문맥이 인터뷰 대상자의 '업무에 대한 전문적 지식'과 관련한 암시 기제로써 사용되었다. 이를 통해 'TM-b'는 자신의 경험

을 통해 그간 쌓아온 업무처리 해법에 대한 전문적 지식을 중심으로 업무를 처리 하고자 하였다고 그 의미를 파악해 볼 수 있었다. 이는 인터뷰 대상자가 지닌 '전문적 지식'으로 파악할 수 있으며, 사례 B의 갈등이 'TM-b'가 지닌 '전문적 지식'과 'PL-a'의 '업무 처리 해법'이 맞지 않아서 갈등이 발생했다는 해석을 내렸다.

또한, 'DB 네이밍에 있어서 가독성 문제가 중요한데 가독성이 없지 않느냐?'는 식의 업무적 지식 전달이 해당 프로젝트의 업무처리 효율에 도움을 줄 것이라고 'TM-b'는 판단하였으나, 전달과정에서 '프로젝트 많이 해봐서 아실 것 아니냐? 고객입장에서는 전혀 고려가 안 된 것 아니냐? 당신 10년, 20년 이 자리에 앉아서 관리해 줄 것이냐?' 등의 발화가 오해의 근원이 되어 'PL-a'의 자존심에 상처를 줬고, 이로 말미암아 갈등이 발생하여 사례 A의 'PL-a'가 일상생활에서의 대면이나 회의 등 'TM-b'와의 만남을 외면하고 회피하는 상황으로 갈등이 전개되어갔다. 이는 인터뷰 대상자가 지닌 업무에 대한 '배려'와 '전문적 자신감'을 통해 남이 해결 못하는 문제를 내가 해준다는 식의 생각이 작용하면서 상황이 혼재되어 문제가 해결 되어 갔다고 할 수 있다. 'TM-b'는 업무는 업무, 사적인 감정은 사적인 감정, 이런 식으로 업무 상황과 감정적 대립 상황을 분리시켜 판단하는 유형이었으며 아래와 같은 인터뷰 대상자의 판단에 의해서도 확인해 볼 수 있다.

'나는 황당하잖아. 아니 나는 그 사람을 의식하고 한 것도 아니고, 그 사람을 무시하는 것도 아니고, 나는 내가 프로젝트 경험상 이렇게 얘기한 것이고, 당신도 일을 해봤으니까 알 것 아니냐고 물어본 것이 잘못된 일이냐? 그 사람을 무시한 일이 아니지 않느냐. 그 사람도 십 몇 년 경험을 했으니까 알 것 아니냐? 그만한 일이 뭐 그렇게 억울하고 서운한 일이냐? 그러면 그 사람이 나한테 와서 얘기를 했어야지, 왜 뒤에서 그런 얘기를 하느냐? 참 성격 이상한 사람이라고 그러고 말았어요. 그랬더니 저보고 풀라고 하는 거야. 그래서 나는 맺힌 것도 없는데 뭘 푸느냐고 했어요.' 그 사람은 일로써 얘기를 한 것이 아니라 인간적으로 얘기를 했던 것이에요. 안하무인이고 그 사람 못 되었다고 얘기를 한 것이죠. 그런데 나는 회의석상에서 얘기를 한 것이었고 거기서 끝이었는데 이 사람은 아니었던 것이죠.

'PL-a'의 경우 'TM-b'의 말을 통해 자존심에 손상을 입었으며, 이로 인해 'PL-a'는 사람들과의 대화에 인터뷰 대상자의 인격적인 부분에 대한 좋고, 나쁨의 평가를 언급했다.

그 사람이 자기들끼리 술을 먹는데 내 욕을 그렇게 많이 하더라는 것이에요. 못 됐다고, 그래서 이렇게 한다고 예를 들어 비협조적이고 어떻고 그러면서 이런 얘기를 했다는 것이에요. 나는 황당하잖아. 아니 나는 그 사람을 의식하고 한 것도 아니고, 그 사람을 무시하는 것도 아니고...

다른 관점으로 상황을 해석해 볼 경우, 'TM-b'는 해당 상황에서 'PL-a'의 업무 처리방식에 그대로 순응하여 가독성의 문제가 아닌 코딩의 수월성에 업무 초점을 맞추어 업무를 진행할 수도 있었다. 만약 'TM-b'가 'PL-a'의 업무 처리 방식을 따르며, 'PL-a'의 업무 처리방식에 대한 자신의 의견을 피력하지 않았다면 'TM-b'와 'PL-a' 사이에는 갈등이 발생하지 않았을 수도 있다. 그러나 'TM-b'는 자신이 생각하고 있는 효율적인 문제해법 방식을 'PL-a'에게 전했고, 그 전달 과정에 'PL-a'와 갈등이 발생하게 된 것이다. 이를 통해 'TM-b'가 지닌 전문적 지식과 'PL-a'의 업무 처리 해법이 맞지 않았다는 식의 업무(Task)의 시각 차이 · 업무에 대한 관점의 차이를 통한 갈등 발생이라는 일반적인 해석을 도출할 수 있다. 그러나 이러한 일반적인 해석의 이면에 첨예한 논리가 작용했을 수도 있다. 'TM-b'는 자신에 비해 대규모 프로젝트의 'PL-a'의 경험 부족을 해결해 줌으로써 실력 있는 사람이라는 평가를 원했을 수도 있었을 것이다. 'TM-b'는 이미 다른 프로젝트에서 다수의 PL경력과 PM 경력이 있었다. 그러나 이 프로젝트에 있어서 팀원으로 참여했으며 과거에 경험한 다수의 프로젝트 참여 경력이 업무에 대한 전문적 지식과 이어지는 것과 더불어 실력의 과시로 나타

났을 수도 있다.

다시 갈등의 발단과 확산에 대한 진행 과정에 대해 살펴보면, 'PL-a'와 'TM-b'가 서로 간 만남을 회피하는 상태에서 또 다른 업무 회의가 있었다. 그 회의에 'PL-a'가 참석하지 않았고 자신의 팀에서 부하 직원을 보낼 테니 회의를 진행하라고 전한 후, 'TM-b'는 갈등 상대자가 속한 팀의 부하 직원과 함께 회의를 진행하고 수정 요청사항의 내용을 'PL-a'의 팀원에게 전달하였다. 그러나 'PL-a'는 자신은 그 회의와 관련하여 얘기를 들은 것이 없으니 업무를 진행할 수 없다는 말을 전달하였고, 'TM-b'는 'PL-a'에게 부하 직원이 업무 보고도 하지 않은 채 업무를 진행하느냐는 말을 전하게 되는 갈등 상황이 다시 발생하였다. 이로 인하여 'TM-b'와 'PL-a'간의 갈등이 증폭되었다.

다음에 회의를 하는데 자기는 안 오겠고 밑의 사람 보내겠다고 하더라고요. 그래서 그러면 알았다. 밑의 직원을 보내라고 하고 밑의 직원과 함께 회의를 해서 보냈어요. 그런데 그 사람이 자기는 못 들었다. 그러니까 내가 할 일이 없다. 아랫사람을 보낼 테니 그 사람과 업무를 보라고 하고서는 그 사람에게 들은 것이 없다고 하더라고요. 그래서 당신은 허수아비냐고. 당신이 보낸 아랫사람이 보고도 안 하고 일을 진행하느냐고 그러면 당신은 뭐냐? 고 했더니 이 사람이 거기에서 더 틀어진 것이죠. 스스로 대리인을 두었으면 그 대리인에게 듣고 일을 들은 대로 진행해야 하는 것이잖아요. 그런데 그 사람은 자신이 들은 바가 없으니 진행 못하겠다고 오리발을 내미는 것이에요. 그래서 거기에서 한바탕 하고 일을 다시 한 것이에요. 그러면 되었느냐고. 그러면 그렇게 가겠다고 하면서 일을 진행했죠.

'TM-b'의 팀에서 'PL-a' 팀에 업무와 관련한 프로그램의 구현을 요청하였고, 'PL-a'가 해당 프로그램을 구현할 수 없다는 태도를 보이자 'TM-b'는 자신이 속한 팀 내에서 프로그램을 구현하여 업무를 진행하였다. 'PL-a'의 팀과 'TM-b'의 팀은 긴밀한 업무 협조가 필요한 상황이었으나 갈등 상황에 놓이게 되면서 서로의 팀에 업무 협조를 기대할 수 없는 상황이 되어 버렸다.

일을 진행하면서 어떤 기능을 만들어서 배포를 해야 하는 상황에 부딪혔어요. 어떤 기능이 필요해서 요청했어요. 그런데 자신들은 할 수 없다고, 할 줄 모른다고 하는 것이에요. 그것 구현할 줄을 모르기 때문에 구현 하려면 시간이 오래 걸린다고 하면서… 그래서 알았다고 하고는 그 툴을 판매한 업체와 직접 접촉 했어요. 내가 어떤 프로젝트에서 이 제품을 구매해서 사용하고 있는 사람인데 이런 기능이 필요하다. 그러면 내가 필요로 하는 이런 기능을 구현하는 것이 가능하냐? 가능하다면 구현할 수 있는 방법을 가르쳐 달라고 요청했어요. 웹상에서 요청했어요. 그랬더니 이틀 만에 구현하는 방법에 대한 대답이 와서 그것대로 구현했어요… 구현하고 우리 팀에서는 필요하다고 썼어요… 비협조적으로 나오더라고요. 저는 그쪽에서 안 해주겠다고 하면 가서 매달리지는 않아요. 그 사람들 기다리면서 내 일정 지연 시킬 필요는 없잖아요.

서로 같은 것에 생각의 초점이 맞춰져 있으면 문제 해결이 될 수 있으나 상황에 대해 판단하는 초점이 서로 어긋나 있으면 커뮤니케이션 상의 문제가 생겨나고 서로가 다른 방식으로 상황을 이해하게 된다. 이는 갈등의 유발 원인이 될 수 있는 것이며 사례 A의 경우 상대방의 '문제 지적 내용'과 '문제 지적 방식' 모두가 갈등의 원인으로 작용하였다는 결과를 도출할 수 있었다. 또한, 후에 유사한 사건이 다시 발생할 경우 커뮤니케이션 상의 문제도 다시 발생하게 되어 갈등은 점차 증폭될 수 있게 되는 것이다. 그러나 쌍방 관심의 초점이 서로 다르다고 갈등이 무조건 발생하는 것은 아닐 것이다. 이에 '어떤 방식으로 상황이 전개될 때 갈등으로 확산되는가?'에 대한 부분으로 연구의 초점을 넓혀야 했다. 사례 A의 경우 프로젝트 구조 자체가 'TM-b'와 'PL-a' 쌍방에게 콤플렉스를 만들도록 형성되어 있었으며 이것이 잠재되어 있다가 여러 차례의 반복을 통해 표면적으로 드러나 어느 누가 관찰해도 '갈등'이라고 볼 수 있는 형태로 갈등이 표출된 사건으로 갈등 상황이 확산되어 갔다.

사례 A를 통해 '문제 지적 내용'과 '문제 지적 방식' 모두가 갈등의 원인으로 작용하였다는 결과를

도출하였다. 후에 유사한 사건이 또 발생할 경우 문제 상황을 대하는 서로의 초점이 어긋나 있기 때문에 커뮤니케이션에 문제가 또다시 발생하게 되어 갈등은 점차 증폭되었다. 또한 관계 지속성의 여부에 있어서 장기간 혹은 단기간의 관계에 따라 갈등의 상황에 놓인 갈등 당사자들이 선택하는 갈등 관리 유형에 차이가 있다는 결과를 도출하였다.

2.2. 사례 B의 분석 및 해석

과음을 한 PM-1이 고객사와의 중요 미팅에 불참하게 되었고, 어느 PL의 보고로 본사에서 이 사건에 대해서 알게 되면서부터 사례 B의 갈등이 시작되었다. PM은 고객사와 중요 회의에 참석하지 못한 무책임함에 대한 반성, 자신을 대신해 고객사 회의에 참석한 팀원들에 대한 감사함과 미안함이 아닌 본사로부터의 문책을 두려워하며 PL에게 '조심하라!'는 말을 전했다. 이에 대한 '자신이 욕먹는 것이 중요한 것이지 그 외의 것은 별로 중요한 것이 아니에요.', '그 순간에 그런 얘기를 하는 것 자체가 용서가 안 되는 것이었어요.'라는 'PL-1'의 인터뷰 내용은 PM으로서의 책임감이나 포용력이 결여된 행동과 자신의 팀원에게 감정대로 화를 표현하는 것을 이해할 수 없다는 내용으로 파악할 수 있다. 한 사건에 대해 바라보는 관점이 다르고 발생한 사건을 이해하는 방식이 다르기에 서로 이해할 수 없는 차이가 생겨나 갈등이 발생한 것이다. 또한 '일은 하기 싫어도 해야 되는 거잖아요?', 등의 말을 통해 고객사와의 미팅에 불참한 'PM-1'을 'PM'으로서 책임감이나 업무 능력을 갖추지 못했음에 대한 불신을 표현하였다. 이러한 'PM-1'의 무책임함이 향후 갈등의 확산에 까지 영향을 미쳤다고 판단하였다. 게다가 'PM-1'의 무책임함이나 무능력에 대한 판단이 중재자 역할을 담당했던 'PL-2'와 비교를 통해 'PM-1'의 무책임함이 더욱 확대되어 보임으로 인해 'PM-1'의 인간성에 대한 가치부여와 함께 갈등이 더욱 확산되었다. 인터뷰 대상자의 답변에서 자신의 업무 영역을 성실히 수행한 책임감 있는 모습, 중재자로서의 역할을 충실히 해낸 'PL-2'에 대한 판단과 무책임한 모습을 보인 'PM-1'에 대한 판단을 엿볼 수 있었다.

한 번 그렇게 뭣 때문에 작은 것 때문에 기분이 나쁘면 말을 안 해요, 일도 안 해요… 일은 일이고 공과 사는 있어야 하는데… 이 일로 일할 때 감정에 치우치지 말자는 것을 배웠어요… 대부분의 PL이 PM에 대한 불만은 일하는 방식이에요. 그분의 개인적 모습은 우리에게 중요하진 않잖아요. 우리하고 일하는 동안에 일하기 편하게 해주면 되는 것이잖아요. 회사라는 울타리를 벗어났을 때 그 분의 생활방식은 중요하지 않아요.

PM은 공적인 업무와 사적인 업무를 구분 짓기보다는 감정의 상태를 업무영역까지 가지고 왔으며, 상대적으로 인터뷰 대상자는 '회사라는 울타리를 벗어났을 때 개인적인 생활 방식은 중요하지 않다.', '일할 때 감정에 치우치지 말자'라는 말을 언급하며 감정과 이성을 분리하여 공적 업무를 수행할 경우 공적 업무에 집중해야 함을 강조하는 모습을 보였다. 두 갈등 대상은 업무 진행 시 공과 사를 구분하는 과업 지향형 구성원과 감정에 의존하는 구성원의 모습이었기에 발생한 갈등 현상에 대해 서로가 인식하는 초점이 어긋나 있었고 갈등 발생 후 서로에 대한 이해의 폭을 좁힐 수 없어 갈등이 점차 확대되어 갔음을 알 수 있다.

중재 PL 분은 성인이에요. 성격이 좋아요. 그분은 서로 같이 일하고 싶어하는 그런 분이에요. 일도 워낙 잘하면서 배려도 잘하고 두루두루 잘해요. 고객에게도 잘하고 팀원도 잘 챙겨주고, 그렇다고 할 말 못하고 참고 그런 스타일이 아니에요. 일을 시킬 때는 시키고 그러니까 일을 잘하는 사람이에요. 능력이 있는 사람. 역할 별로 해야 할 일이 뭔지도 알고 일을 시킬 줄도 알고. 그런데 그 PM은 역할별로 해야 할 일이 뭔지도 모르고 본인이 해야 할 일이 뭔지도 모르고… 사업이 없는 것도 있지만 다른 PM그룹에 들어가서 어떤 식으로든 PM

역량을 발휘할 만큼 역량이 되지 않으니까 PM 을 못하는 것 같아요. 실력의 문제도 있었을 것 같아요… 실력을 다질 때 어느 정도 기본기를 만드는데 그런 것을 모르니까 주변 사람들을 의존하게 되고 의존하다 일이 술술 풀리지 않으면 밑의 사람들이 잘못한 것 같고 그런 것 같아요.

갈등 상황이 진행되는 가운데 'PM-1'이 본사에 일정을 거짓으로 보고 하였고 PL들이 거짓 목록대로 업무가 진행된 것처럼 작업하였으나 업무 진행상황이 거짓이라는 것을 본사에서 알게 되면서 갈등이 확산되었다. 'PM-1'은 자신의 거짓 보고 사실을 본사에서 알게 되었다는 이유로 PL들과의 의사소통을 하지 않는 상태에 이르게 되었고 'PL-1'은 역할을 충실히 담당하지 않은 'PM-1'의 무책임함과 비성실함에 갈등을 더욱 크게 느꼈다고 한다.

사례를 통해 '업무영역에 대한 책임감' 또는 각자 맡은 역할에서의 업무 영역 지정이 모호한데서 생겨나는 '역할 모호성'이 갈등의 원인이 될 수 있다는 결과를 도출할 수 있었다. 또한 갈등이 전개될 때 갈등의 문제나 상황에 초점이 맞춰지지 않고 갈등이 진행되어 확산되면서 갈등의 초점이 사람에게 맞추어져 'PM-1'에 대한 평가가 나쁜 사람이라는 식의 가치부여가 되었다. 'PM-1'과 'PL-1' 사이의 중재자 역할을 담당한 'PL-2'는 능력 있고 업무처리에 능하며 성격이 좋은 사람으로 판단하였다. 이는 'PM-1'과 PL들 사이의 중재자로서의 역할을 온전히 행한 'PL-2'에 대한 칭찬의 모습을 넘어 PL로서의 역할에 대한 책임감, 역할 충실성 등의 모습에 가치를 부여하여 평가한 모습이라 파악하였다. 각자의 업무 영역이 주어졌을 경우 업무에 대한 책임감, 업무 영역에 대한 성실한 수행 등의 요소가 조직 내 갈등의 원인이 되기도 한다고 파악하였다. 각자 책임감 있는 업무 수행 시 타인의 업무 영역에 피해를 주지 않으며, 각자의 업무를 원활히 수행할 수 있기에 프로젝트의 성과에 영향을 주지 않을 것이다. 또한, 각자의 역할에 대한 업무 정의가 확고할 경우, 참여 구성원 안에서도 자신의 업무 영역에 대한 역할 침해나 자신의 업무 이외의 업무에 대한 업무 부담감이 생겨나지 않게 하여 갈등 상황의 전개를 막을 수 있는데 도움을 줄 것이라는 결과를 도출하였다.

또한, 'PM-1'도 중재자로서의 역할을 충실히 해낸 'PL-2'에게는 다른 사람과 다른 태도의 양상으로 대하며, 다른 2명의 PL과의 관계에서 보인 회피 유형의 갈등관리 방법이 아닌 일정 부분 수용하는 모습을 보였다. 이에 다른 팀원이나 PL들은 'PM-1'과의 접촉 시 중재자 'PL-2'를 통해 의사소통을 진행해 나갈 수 있었다. 이러한 양상을 통해 볼 경우 누군가 자신이 이해할 수 있는 방식으로 접근할 경우 즉 '중재자의 설득력이나 의사소통 기술', '중재자의 위치'에 의해 갈등이 중재될 수도 있다는 결과를 도출하였다. 갈등이 발단될 때 'PL-1'은 '일은 하기 싫어도 해야 되는 거잖아요?', '그 순간에 그런 얘기를 하는 것 자체가 용서가 안 되는 것이었어요.'등의 말을 통해 고객사와의 미팅에 불참한 'PM-1'을 대상으로 'PM'으로서의 무책임함이나 업무능력에 대한 불신을 표시하였고, 'PM-1'의 무책임함이 향후 갈등의 확산에 까지 영향을 미쳤다고 판단하였다. 게다가 중재자 역할을 충실히 담당했던 'PL-2'와 비교되어 'PM-1'의 무책임함이 더욱 확대되어 보임으로 인해 'PM-1'의 인간성에 대한 가치부여와 함께 갈등이 더욱 확산되었다.

감정이 업무에도 영향을 주는 감정적 성향이 강한 구성원과 공적·사적 업무는 물론 감정적 상태와 업무를 분리시켜야 한다는 이성적 성향이 강한 구성원이 함께 업무 수행 시, 갈등 현상이 발생할 경우 해당 갈등의 현상이나 내용에 대해 서로가 인식하고 이해하는 초점이 어긋나 갈등이 점차 확대되어 갔음을 알 수 있었다. 또한 갈등관리 유형으로 PM의 입장에서는 회의나 개인적 모임 등의 자리를 만들지 않고 업무 진행시에도 PL들과의 자리를 회피하는 유형을 보였다. 'PL-1'의 입장에서도 회사를 관두게 되는 데 PM과의 갈등이 일부 기여한 점이 있을 만큼 힘든 상태에서의 업무 진행이었고 이로 인해 이직을 했으므로 회피 유형의 갈등관리 방법을 보였다고 파악할 수 있다. 해당

프로젝트에서 끝나는 상호관계가 아닌 향후 지속 가능한 상호관계였으므로, 사례 A에서의 회피(단기적 관계에서의 회피)와 유사하지만 외면으로써의 회피보다는 참는다는 식의 회피였으며 갈등이 향후에도 계속될 수 있다는 장기간 지속관계에 대한 두려움으로 인해 이직으로까지 연결되었다고 파악해 볼 수 있다. 그러므로 갈등 발생 시 '관계의 지속성', 즉 상호작용의 지속성에 의해 각기 다른 갈등 관리 유형을 취할 수 있다는 결과를 도출하였다.

V. 결 론

연구 문제에 대한 결론을 다음의 세 가지로 요약할 수 있다.

- 제안 1 : 업무 수행 시 발생한 문제의 '지적 내용'과 '지적 방식'이 갈등을 유발시키는 원인이 될 수 있다.

과업 지향형(Task Oriented) 구성원과 인간관계 지향형(Human Relationship Oriented) 구성원은 업무 수행 시 발생한 문제에 대한 인식에 있어서도 차이를 보인다. 과업 지향형 구성원은 문제의 '지적 내용'에 집중하고 인간관계 지향형 구성원은 문제의 '지적 방식'에 집중한다. 즉, 발생한 문제에 대한 인식의 초점이 서로 어긋나 있기에 문제 상황을 인식하는 방향이 다르고 이로 인하여 갈등이 발생하게 되는 것이다. 사례 A의 경우, 업무를 바라보는 관점의 차이(일을 보는 시각의 차이)와 함께 업무 영역을 넘어선 업무의 모호성으로 인한 월권에 대한 갈등과 문제 내용 지적 방식에 있어서의 자존심의 손상이 서로에게 상처를 주고 갈등을 일으키게 되었다. 사례 B의 경우, 공적·사적 업무를 구분하지 않는 PM의 업무처리 태도와 방식을 PL이 이해할 수 없었기에 갈등이 발생하였고, 반복되는 PM의 행동 유형으로 인해 갈등이 더욱 증폭된다. 두 사례 모두 현상에 대한 구성원 간 인식의 초점이 상이하여 이해의 차이가 생겨나고 갈등 현상이 발생한 것이다.

- 제안 2 : 쌍방의 관심의 초점이 한쪽은 '문제의 지적내용'에 있고 다른 한쪽은 '문제의 지적방식'에 있을 경우 서로가 '문제 해결을 위해 관심을 갖는 초점이 다를 때' 갈등이 증폭될 수 있다.

서로 관심의 초점이 다를 경우 상황에 대해 이해하는 방식이나 상황에 대해 인식한 내용에 차이가 생겨나며, 이것이 의사소통의 문제를 발생시켜 갈등의 증폭제 역할을 하게 되는 것이다. 또한 각각의 사례에서 업무 성향에 차이가 있어 갈등 상대자 간에 한 쪽은 '문제의 내용'에 초점을 두고, 다른 한 쪽은 '문제의 지적방식'에 초점을 두어 각기 상이한 해석을 내린다. 사례 A에서는 문제 지적 방식과 내용의 차이를 통해 발생한 갈등임에도 불구하고 갈등이 확산되는 과정에 인간성에 대해 좋고, 나쁨의 평가가 추가되었다. 사례 B에서는 PM과 PL사이의 중재자로서의 역할을 온전히 행한 PL에 대한 칭찬의 모습을 넘어 PL로서의 역할에 대한 책임감, 역할 충실성 등의 모습에 가치를 부여하여 평가하였다. 두 사례를 통해 볼 때, 갈등이 전개 될 때 갈등 문제나 갈등 상황에 초점이 맞춰지지 않고 갈등이 진행되어 확산되면서 갈등의 초점이 사람에게 맞추어져갔기에 갈등 상대자에 대한 평가가 나쁜 사람이라는 식의 가치가 부여되었다고 평가할 수 있다.

- 제안 3 : 관계 지속성의 문제에 있어서 '단기간 관계'와 '장기간 관계'에 따라 갈등을 관리하는 유형에 차이가 있을 수 있다.

관계 지속성, 즉 갈등 상대자 간의 상호작용 지속성 여부에 있어서 장기간 혹은 단기간의 관계에 따라 갈등의 상황에 놓인 갈등 당사자들이 선택하는 갈등 관리 유형에 차이가 있다. 사례 A의 경우 장기간에 걸친 지속적 관계가 아닌 계약을 통한 단기성 관계이기 때문에 현재 놓인 상황을 회피하

면 향후에 마주칠 일이 없을 것이고 서로 마주치지 않으면 갈등이 더 이상 증폭될 일이 없을 것이라는 기제가 작용하여 갈등 대상자 간의 갈등관리에 대한 노력이 없었다고 파악하였다. 즉, 갈등의 상황에 놓였을 때 서로 마주치는 것을 피하는 방식의 '회피'를 선택하여 갈등을 관리하였다. 사례 B의 경우 'PM-1'은 함께 프로젝트를 진행하는 PL들과 공적·사적 커뮤니케이션을 피하는 '회피'의 유형을 보였으며, 인터뷰 대상자인 'PL-1'도 'PM-1' 밑에서 중재자 역할을 충실히 했던 'PL-2'처럼 일을 할 수는 없을 것 같다는 판단을 내리고 해당 프로젝트 이후 이직을 하였다. 이는 사례 A처럼 갈등 관리 유형 상 '회피'에 해당하지만 갈등이 향후에도 계속될 수 있다는 장기간 지속관계에 대한 두려움이 이직으로까지 연결되었다고 파악해 볼 수 있으므로, 사례 A보다 강한 방식의 비협조성을 보이는 '회피'이다. 그러므로 갈등 발생 시 갈등 대상자 간 '관계의 지속성'에 의해 각기 다른 갈등 관리 유형을 취할 수 있음을 파악할 수 있었다.

두 사례의 인터뷰 대상자 모두 갈등 상황에 대한 문제의 인식을 통하여 각자가 처한 입장에서 어려움이 발생한다는 것을 인식하였다. 이러한 어려움이 향후 프로젝트의 수행성과에 부정적 영향을 줄 수도 있다는 의식으로 작용하여 현재 주어진 상황에서 업무수행에 충실해야 한다는 사고로 전환되었고 이것이 갈등 상황임에도 불구하고 성공적인 프로젝트를 수행하게 된 원인이 되었음을 파악할 수 있었다. 이는 기존의 연구에서 행해진 적절한 수준의 갈등은 프로젝트 수행성과를 향상시킨다는 연구결과와 유사한 결론이다. 또한 두 사례에 대한 분석을 통해 의사소통과 관리자의 역량 및 역할이 중요함을 파악할 수 있다. 두 사례 모두 업무에 초점이 맞추어져 있었다. 업무진행 시 발생하는 문제의 지적 내용과 지적 방식에 초점을 두는 경우는 업무적 성향의 차이로 판단할 수 있으며, 업무적 책임감이나 성실성은 자신의 업무 영역에 대한 책임으로 연결된다고 판단할 수 있었다. 그러므로 구성원의 업무 성향의 차이가 있더라도 의사소통이 원활히 이루어졌다면 각자의 업무 성향 차이를 좁혀갈 수 있었을 것이고 갈등을 대하는 방식도 독단적이지는 않으나 비협조적인 '회피' 보다는, 독단적이지 않으며 협조적인 수용의 선상에서 합일점을 찾으려 노력하는 '타협'의 유형으로 드러났을 것이다.

IT 프로젝트 수행에 있어서 갈등의 원활한 관리를 위해서 조직 구성원은 각자의 업무 수행 방식에 대한 차이점의 인식 및 이해가 필요하며, 자신의 위치에 주어진 역할을 충실히 수행하는 것이 중요하다. 또한, 각자의 업무에 대한 책임감과 업무 진행시 원활한 의사소통이 중요하다.

본 연구는 IT 프로젝트에서의 갈등 현상을 파악하고자 수행한 연구이며 질적 연구방법 가운데 비교사례연구방법을 사용한 연구이다. 그러므로 본 연구에서 탐색적으로 도출된 이론을 근거로 구체적인 변수를 도출하고 구조화된 방법론을 채택한 연구를 수행할 필요가 있다.

참 고 문 헌

고석하, 홍정유 공저 "소프트웨어 프로젝트관리", 경기 파주, 생능출판사, 2007

김난화 "IT 프로젝트에서 프로젝트 팀원 간의 갈등유형 및 그 영향에 대한 연구", 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2008.

김성국 "조직과 인간행동 제4판", 서울, 명경사, 2008.

김은홍, 김화영 "SI 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형이 프로젝트 성과와 고객만족에 미치는 영향", 한국경영과학회지, 2006.

김현수, 안연식, 김동수 "프로젝트관리", 서울, 전자신문사, 2008.

박원우, 고수경 "개인-조직 적합성과 직무태도 간 관계에서 프로세스 갈등의 매개역할", 경영학연구 제35권 제2호, 2006, pp. 521- 555.

양창삼 "조직행동", 경기 파주, 법문사, 2007

이한검 "경영학의 에센스" 1996, 서울, 형설출판사

정보통신부 "소프트웨어사업자신고요령" 정보통신부고시제2004-18호, 2004.

정철환 "프로젝트 전문가로 가는 길", 서울, 영진닷컴, 2004.

조남재, 노규성 공저 "경영정보시스템", 서울, 세영사, 2001.

조남재, 박상희, 김난화, 금정원 "A Study on Factors Related to the Conflict in IT Project Teams", 디지털정책학회, 제7권 제1호, 2009. 03, pp. 111-123.

Ancona, D. G. and D. F. Caldwell " Demography and Design : Predictors of new product team performance", Organization Science, 1992, pp. 321-341.

Barki, H. and J. Hartwick, "Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development", MIS Quarterly, Vol.25, No.2, 2001, pp. 195-228.

Brown, L. David "Managing Conflict at Organizational Interfaces", Canada, Addison-Wesley Publishing Company, 1983.

Chung, K. H., and L. C. Megginson "Organizational behavior : developing managerial skills", Harper and Row, 1981.

Delone, W. H., and E. R. McLean "Information Systems Success : The Quest for the Dependent Variable", Information Systems Research, Vol.3, No.1, March, 1992, pp. 60-95.

Gates, Bill, 1999 "Business @ The Speed of Thought" 이규행(감역), 안진환(역), 서울, ㈜청림출판사, 1999.

Gobeli, D. H., Harold F. Koeni, and Iris Bechinger "Managing Conflict in Software Development Teams; A Multi-level Analysis", Journal Prod. Innovation Management (Elsevier Science Inc.) 1998, pp. 423-435

Harrison D. A., K. H. Price, and M. P. Bell "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface and Deep-level Diversity on Work Group Cohesion", Academy of Management Journal, Vol.41, No.1, 1998, pp. 96-107.

Jackson, S. E., J. F. Brett, V. I. Sessa, D. M. Cooper, J. A. Julin, and K. Peyronnin "Some Differences Make a Difference : Interpersonal Dissimilarity and Group Heterogeneity as Coorelates of Recruitment, Promotion, and Turnover", Journal of Applied Psychology, Vol.76, 1991, pp. 675-689.

Karlsen, J. T., and P. Gottschalk, "An Empirical Evaluation of Knowledge Transfer Mechanisms for IT Projects", Journal of Computer Information Systems, 2003, pp. 112-119.

Laudon, Jane p. and Kenneth C. Laudon "Management Information System 10th Edition", Pearson Education, Inc., New Jersey, 2007.

Luft J. "The Johari Window", Human Relations Training News. Vol.5, No.1 1961.

Lyytinen, K. J., "Expectation Failure Concept and Systems Analysts' View of Information Systems Failures : Results of an Exploratory Study", Information and Management, Vol.14, No.1, January, 1988, pp. 45-56.

Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt, and K. R. Xin "Exploring the Black Box : An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance", Administrative Science Quarterly, Vol.44, 1999, pp. 1-28.

Rahim M. A. "Managing conflict in

organizations, 3rd. edition", 2001.

Schneider, B., H.W. Goldstein and D.B. Smith "Ther ASA Framework: An Update" Personnel Psychology, pp. 747-773. 1995.

Schwalbe, K., "Information Technology Project Management, 3rd edition", Thomson Course Technology, Boston, Mass, 2004.

Schwenk, C., and J. S. Valacich "Effects of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry on Individuals versus Groups," Organizational Behavior and Human Decision Processes, Elsevier, Vol.59, No.2, 1994, pp. 210-222, August.

Tajfel, H., M. G. Billig, R. P. Bundy, and C. Flament "Social Categorization and Intergroup Behaviour", European Journal of Social Psychology, Vol.1, No.2, 1971, pp. 149-178.

Thibaut, J. W., and H. H. Kelly "The Social Psychology of Groups" New York, Wiley, 1959.

Thomas K. W. and R. H. Kilmann "Conflict and Conflict Management : Reflections and Update" Journal of Organizational Behavior, Vol.13, No.3, 1992, pp. 265-274.

Weill, P. and M. H. Olson, "An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems", Journal of Management Information Systems, Vol.6, No.1, 1989, pp. 59-85.