

## 論文

## 문화적 요인의 실증적 분석과 갈등 관리에 관한 연구

권 보현\* , 김 칠영\*\*

A Study on Corroboration of Cultural Factors and Organizational  
Dissension Management

Bo-hun Kwon\*, Chil-young Kim\*\*

## ABSTRACT

Culture is that the system of shared beliefs, values, customs, behaviors, and artifacts that the members of society use to cope with their world and with one another, and that are transmitted from generation to generation through learning. Members of an organization are affected by culture. And dissensions in an organization give negative effects to behavior of the members, especially to satisfaction from organization. This study is on the dissension management by considering of cultural characteristics of pilots. Cultural characteristics of pilots were surveyed and analyzed with the VSM94(values survey module94) which was developed by Hofstede. As results, the cultural indexes of the pilots were different from the national means. The indexes presented that korean pilots' cultural characteristics are low PDI, high IDV, low MAS and low UAI as North European cultural characteristics. For managing the pilots group, make expansion of opportunity to take part in decision making, release or share of informations are required. And motivations, delegation, free from unnecessary interventions, understanding and forgiveness rather than disciplinary punishment, thoughtful considerations could be effectiveness. And for developing more effective management methods, management strategies of north european airlines should be studied.

Key Words : 문화적 차원, 조직 문화, 권력거리, 집합주의, 개인주의, 남성성, 여성성, 불확실성 회피, 조직의 갈등, 갈등 해결, Cultural dimension, Power Distance, Collectivism, Individualism, Feminity, Masculinity, Uncertainty Avoidance, Organizational culture

## I. 서론

사람은 태어나면서부터 수많은 집단 또는 사람의 범주에 속하게 되는데 그 속에서 성장하며 그 집단의 정신을 배우고 생존을 위한 적응 과정을 거치게 된다. 집단을 유지하는 데는 외형적인 법이나 규칙이 있지만 내면적으로는 규범이나 관습과 같은 불문율이 지배하고 있다. D. Light, Jr.

and S. Keller(1975)는 이렇게 사회를 구성하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동에 영향을 주는 중요한 요소들을 문화라고 정의하였다. 최근의 연구들은 조직의 구조와 생산성에 영향을 미치는 중요한 요인 중의 하나를 조직문화(organizational culture)라고 보고 있는데 조직 문화는 조직 구성원들의 활동에 영향을 미치는 공유된 가치와 신념의 체계라고 볼 수 있다.(박 원우 외, 2005) 따라서 조직 구성원들은 그 규범이나 관습을 벗어났을 때 정신적인 갈등을 경험하거나 타인의 제재를 받기도 한다. Hofstede는 다국적 기업인

† 2007년 09월 03일 접수 ~ 2007년 09월 20일 심사완료

\* 정희원, 대한항공 B777 기장

E-mail : kwon9295@kornet.net

\*\* 한국항공대학교 항공운항학과

IBM사의 직원들을 대상으로 각 국가의 문화적 특성을 연구하여 4가지 차원을 발견하였으며 추후 연구를 통하여 그 변수를 5가지로 확대하였다. Hofstede는 연구를 통해 국가 간에 존재하는 문화의 차이는 그에 적합한 조직 관리론을 요구할 것이기 때문에 국가문화의 성격파악이 필수적이라는 사실을 지적했다.(이 용규 외, 2000)

규모가 큰 국가이든 규모가 작은 조직이든 모두 여러 개인으로 구성되어 있으며 구성원 간 갈등이 상존하고 있다. 조직이 커지고 복잡할수록 그리고 경쟁적 분위기가 확산될수록 갈등이 일어날 가능성은 증대되는 것이다. 조직 내 갈등은 조직성과 및 구성원의 태도, 특히 구성원들의 조직에 대한 만족과 관련하여 부정적인 영향을 미친다(Gladstein, 1984). 갈등이 조직 성과와 유효성에 부정적인 영향을 준다면 조직은 그러한 갈등관리를 할 필요성이 제기된다(전 무경 외, 2006). 조직 내 갈등은 세대, 연령, 출신, 부서 등 다양한 원인이 있지만 여러 조직들은 이러한 갈등의 관리를 통해 여러 구성원들을 통합, 조직 성과와 직무 몰입 극대화를 추구하고 있다. 지금까지 갈등 및 갈등관리에 관련된 많은 선행 연구들이 개인의 내부적 갈등, 개인 간 갈등 및 해결 방안에 초점을 맞추어 왔지만 문화적 차원에 의한 갈등의 연구는 부족한 편이다.

본 연구는 Hofstede의 연구를 기반으로 유교적 역동성을 제외한 4가지 문화적 요인이 조직 내 인적 갈등에 미치는 영향을 실증 분석을 통하여 밝혀 갈등관리의 방향을 제시하고자 한다.

## II. 본론

### 2.1. 문화적 차원 이론적 고찰

미국의 사회학자 A. Inkeles와 심리학자 D. Levinson(1969)은 권위와의 관계, 자아 개념(개인과 사회간의 관계, 개인의 남성성과 여성성 개념), 공격통제와 감정 표현을 포함한 갈등 대처 방법 등이 세계적으로 공통되게 나타나는 기본적인 문제들이며 사회나 그 사회내의 집단들, 그리고 그 집단 내 개인들의 활동에 영향을 준다고 지적하였다. 약 20년 후 사회학자 G. Hofstede는 세계적인 다국적 기업 IBM에 근무하는 50여 개국 직원들을 대상으로 국민들이 지니고 있는 가치에 관한 연구를 하였다. 그 결과 다음과 같이 4가지 문화로 차원화 하였다.

첫째, 권력거리(Power Distance)의 크기, 둘째, 집합주의(Collectivism) 대 개인주의(Individualism),

셋째, 여성성(Feminity) 대 남성성(Masculinity), 넷째, 불확실성 회피(Uncertainty Avoidance)의 강도이다.

#### 2.1.1. 권력 거리(Power Distance)

권력거리란 한 나라의 제도나 조직의 힘없는 구성원들이 권력의 불평등한 분포를 기대하고 수용하는 정도라고 정의할 수 있다. 권력거리는 이와 같이 힘없는 사람들의 가치체계로 볼 수 있는데 권력의 분포 양상은 대개 힘 있는 자들, 즉 추종자가 아닌 지도자의 행동의 결과로 볼 수 있다. 권력거리가 작은 나라에서는 부하직원이 상사에게 의존하는 정도가 약하며 상사와 부하직원 간의 상호 의존을 선호한다. 권력거리가 큰 나라에서는 부하직원이 상사에게 의존하는 정도가 높다. 부하직원은 그런 의존관계 자체를 선호하거나 그런 의존관계를 전적으로 거부한다. 후자는 심리학에서 반 의존관계로 알려져 있는데 권력거리가 큰 나라에서는 의존과 반의존의 극화현상이 나타난다. 또한 권력거리가 큰 조직에서는 상사와 부하와의 관계에서 흔히 감정이 개입되기 쉽다. 권력거리가 높은 조직에서는 이상적인 상사의상이 '선의의 독재자'나 '착한 아버지 상'이며 권력 남용이 도가 지나치게 되면 여러 사람들이 단합해서 극단적인 반항을 하게 된다. 그러나 권력거리가 작은 조직에서는 부하와 상사는 동등한 존재로 여기며 위계체계는 편의상 마련한 역할에서의 불평등일 뿐이다.

#### 2.1.2. 집합주의 대 개인주의

##### (Collectivism vs Individualism)

집합주의는 태어날 때부터 줄곧 개인이 강하고 단결이 잘된 내집단에 통합되어 있으며 내집단에 충성하는 대가로 그 집단이 계속 보호해 주는 사회를 말하며 개인주의는 개인 간의 구속력이 느슨한 사회를 말한다. 개인주의 정도는 국가 간뿐만 아니라 한 국가 내에서도 정도의 차이가 크다. 내집단에 높은 의존도를 보이는 문화권에서는 대체로 권력자에 대한 의존도도 높으며 내집단으로부터 비교적 독립적인 문화권에서는 권력자에 대한 의존도가 낮다. 권력거리지수는 국가뿐만 아니라 직종 간에 대해서도 산출이 가능한 반면 개인주의 지수는 직종 간 산출이 불가능하다. 이것은 다른 직종 간에는 비교가 불가능하다는 것이다. 집합주의 문화에서는 남에게 정면으로 대드는 것은 무례하고 바람직하지 않은 것으로 간주되며 개인주의 문화에서는 자신의 의견을 표명하는 것이 미덕이다.

학력 수준과 전문성이 높은 집단의 직무 만족도를 높여 갈등을 줄이기 위해서는 내재적 요인에 주목할 필요가 있다. 내재적 요인이란 무엇이든 사람으로 하여금 그 일을 하도록 동기화 시키는 가 하는 것인데 외재적 요인과 대비된다. 외재적 요인은 그 일을 함으로써 얻게 되는 물질적 보상이나 외적 조건을 말하는 것이다.

**2.1.3. 남성성 대 여성성 (Masculinity vs Femininity)**

남성성은 사회적 남녀 역할이 명확하게 구분되는 사회, 즉 남자는 자기 주장적이며 거칠고 물질적인 성공을 추구하는 반면 여성성은 사회적 남녀 역할이 중첩되는 사회, 즉 남성과 여성이 모두 겸손하고 부드러우며 삶의 질에 관심을 두는 사회에 해당한다. 남성성 점수도 절대적인 것이 아니라 권력거리나 개인주의 점수와 마찬가지로 국가의 상대적 위치를 나타낸다. 남성적인 문화에서는 갈등은 열심히 싸워서 해결해야 한다는 정서가 있다. 여성적인 문화에서는 타협과 협상에 의해 갈등을 해결하려는 경향이 강하다. 수입과 승진의 중요성은 남성적이고 자기 주장적이며 경쟁적인 사회 역할과 일치한다. 경영자 및 동료들과 관계의 중요성은 여성적이며 어진 사회 환경 지향의 역할과 일치한다. 그러나 어떤 사회의 문화가 남성적이냐 혹은 여성적이냐 하는 것은 남녀의 취업분포 비율과 상관관계가 없다. 여성성 지수가 높은 조직 구성원은 자신을 드러내 보이는 것을 싫어하고 타인과 형평을 맞추려 노력하며 낮은 소리를 하지 않으려 한다. 전문직 근로자가 남성성 지수가 높은 일반적인 관념과는 달리 조종사는 여성성 지수가 상대적으로 높다. 전문직 기술 업무를 수행하면서도 상호 협동이 중요하기 때문이다. 여성성이 높은 집단은 갈등을 타협과 협상으로 해결하려는 경향이 강하다. 갈등이나 직접 대결을 피하고 타인의 잘못을 덮어주고 충성심을 가지며 친절해야 하고, 겸손하며 호의를 가지고 협조하여야 한다고 생각한다. 여성적 문화는 자문 및 수송과 같은 서비스 산업 등에 상대적으로 유리하다.

**2.1.4. 불확실성 회피(Uncertainty Avoidance)**

불확실성회피란 한 문화의 구성원들이 불확실한 상황이나 미지의 상황으로 인해 위협을 느끼는 정도라고 정의할 수 있는데 불확실한 미래에 직면했을 때 어떤 특정 사회 안에 존재하는 불안의 수준을 표현하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 느낌은 긴장성 스트레스를 통해 표현되기도 하고

예측 가능성에 대한 필요성, 성문을 혹은 불문율의 필요성으로 나타나기도 한다. 불안 수준이 높은 문화일수록 더욱 표현적인 문화일 가능성이 높다. 불확실성 회피 경향이 약한 나라에서는 불안수준이 상대적으로 낮다. 불확실성 회피 경향이 강한 나라일수록 감정적이고 공격적이며 활동적이다. 반면에 불확실성 회피 경향이 약한 나라에서는 사람들이 조용하고 까다롭지 않으며 절제되어 있다는 느낌을 준다. 불확실성 회피와 모험 회피는 의미에서 차이가 난다. 불확실성과 모험의 차이는 불안과 공포의 차이와 같다. 불확실성이 모험으로 표현될 수 있다면 이것은 더 이상 불안의 원천이 되지 못한다. 불확실성 회피 경향으로 부서의 특징을 구분하기는 곤란하다. 불확실성 회피 경향이 강한 사회에서 감정적으로 규칙을 필요로 하기 때문에 이로 인해 명확성과 정확성이 생기는 반면 비 일관적이거나 역기능적인 규칙 혹은 규칙지향 행동이 생기기도 한다. 한 사회에서 불확실성 회피 경향의 강도가 지니는 효과는 개인주의나 집합주의 정도에 따라서도 달라진다. 불확실성 회피경향이 강한 집합주의 국가에서는 규칙이 암시적이며 전통에 뿌리를 두고 있는 경우가 많다.

**2.2. 실증적 연구의 설계 및 분석**

본 연구는 문화적 요인이 조종사 집단의 갈등에 미치는 영향과 갈등 관리 방법에 대한 것으로 동일 국가 내에서도 조직에 따라 문화적 차원이 다른 점을 감안하여 조종사 집단에 대한 문화적 차원을 설문 기법을 통해 검증하고 문화적 요인이 조직 갈등에 미치는 영향과 갈등 관리 방법에 대해 알아보았다.

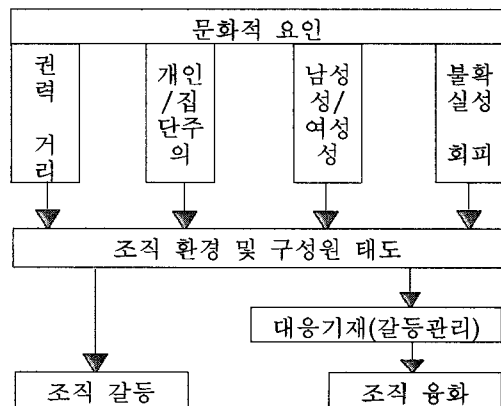


Fig. 1. 연구 모형

2.2.1. 설문지 구성

본 연구는 과거 연구된 자료와 비교 검토를 위해 검증된 설문지를 사용하였다. 설문지는 Hofstede가 개발한 VSM94(Values Survey Module 1994)를 번역 사용하였으며 일부 항목을 추가하였다. VSM94 설문 문항 중 인적 사항에 관련된 학력 정도, 국적, 출생국 등은 불필요하여 제거하고 항공사 경력과 직책을 추가하였으며 문화적 차원 지수의 합리성 검토를 위해 14개 항목을 추가하였다. 14개 항목은 각 문화적 차원에서 대표되는 항목으로 구성하였으며 비행과 관련되게 문항을 일부 수정하였다. 조직 갈등과 관련하여서는 7개 항목을 추가하여 설문지를 구성하였다.

2.2.2. 설문 및 분석

설문지는 K항공사 조종사들과 한국항공대학교 부설 비행교육원 소속 조종훈련생들을 대상으로 100부를 배포하여 수거된 설문지 중 응답완성도가 높은 93부에 대해 분석하였다. 분석 대상자는 기장 39명, 부기장 23명, 조종학생 31명이었으며 연령대는 40세 미만이 41명(44%), 40-49세가 47명(51%), 50세 이상이 5명(5%)이며 항공사 근무 경력은 11-15년이 33%로 가장 높게 나타났다. 그러나 연령대, 직책, 근무 경력에 의한 상관관계 검증 결과 신뢰도 범위 내에서 유의한 변별을 보이지 않았다. 분석 방법은 문화적 차원 지수 도출을 위해 Hofstede가 개발한 지수 환산공식을 사용하였으며 문화적 차원지수와 상호 비교를 위한 추가 문항은 상관관계 분석과 교차 분석을 실시하였다.

2.2.3. 실증 분석

Hofstede의 지수 환산공식 의해 지수화된 문화적 차원은 Hofstede가 발표한 국가 지수와 비교하여 차이점을 도출하였다.

1) 권력거리(PDI)

Hofstede에 의한 한국의 권력거리 지수는 60로서 조사된 53개국 중 27번째였으나 본 설문에서는 권력거리 지수가 상당히 낮은 38로 Hofstede의 연구에서 53개국 중 40번째인 네덜란드(지수 38)와 동일한 위치를 나타내고 있다. 항공사 조종사만을 대상으로 분석했을 때는 지수가 22로 뉴질랜드(지수 22)와 동일하였으나 조종학생들을 추가한 후 권력지수가 상승하였다. 이는 '지위가 높은 직원의 불평등에 대한 가치는 나라에 따라 크게 다르다'와 '숙련도가 낮을수록 권

력거리 지수가 높다'는 Hofstede의 이론에 부합된다. 또한 전체적으로 추가 질문에서는 권력거리 지수정도가 중간보다 높은 쪽을 나타내었다.

2) 집합주의/개인주의(IDV)

Hofstede에 의한 한국의 개인주의 지수는 18로서 조사된 53개국 중 43번째였으나 본 설문에서는 개인주의 지수가 상당히 높은 62로 Hofstede의 연구에서 53개국 중 17번째인 핀란드(지수 63)와 유사한 위치를 나타내고 있다. 추가 질문에서도 개인주의 정도가 중간보다 높은 쪽을 나타내고 있으나 '비행 중 규정이나 절차 위반을 하지 않는 한 상대방에게 관여할 필요가 없다'는 항목에서는 기장급 조종사들에게서 관여할 필요가 있다는 쪽으로 많이 응답하였다. 개인주의 지수가 부유한 나라에서는 거의 모두가 높은 수치를 나타내고 있는 반면 가난한 나라는 대부분 낮은 수치를 나타내고 있는 사회적 특성과 부합된다. 따라서 업무적인 성격 이외에도 경제적인 면에서 조종사 집단은 높은 소득에 따라 개인주의적 성향을 나타낸다고 볼 수도 있다. 조종사 집단의 특성을 권력 거리와 개인주의를 연계하여 살펴보면 권력거리가 적고 개인주의 지수가 중간 정도인 핀란드, 독일과 유사하다.

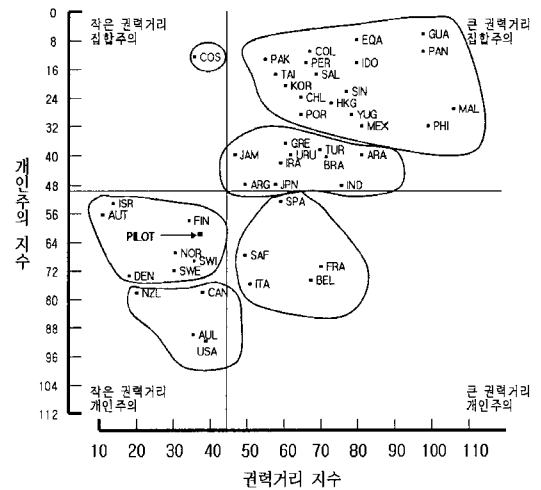


Fig. 2. 권력거리지수와 개인주의 지수

Hofstede에 의한 한국의 남성성 지수는 39로서 조사된 53개국 중 41번째였으나 본 설문에서는 남성성 지수가 9로서 Hofstede의 연구에서 53개국 52번째인 노르웨이(지수 8)와 유사하게 나타났다. 권력거리와 연계하여 살펴보면 낮은 권력

거리와 높은 여성성으로 북 유럽의 노르웨이와 유사한 성향을 보이고 있다. 추가 질문에서도 상당히 높은 정도의 여성성 경향을 보이고 있다. 전문직 근로자가 남성적인 성향을 보이는 반면 조종사들이 여성성향을 나타내는 것은 국가의 특성과 아울러 남성적 가치를 필요로 하는 개인의 기술행사보다 기술적인 문제와 인간적인 문제를 모두 다루는 관리자적인 요인과 CRM의 영향 때문으로 판단된다. 또한 조종사 집단은 보수적이며, 튀는 것을 싫어하는 경향이 많은데 Hofstede의 연구에 의한 여성적 문화에서는 최고보다는 중간 정도가 규범으로 간주되는 것과는 부합된다.

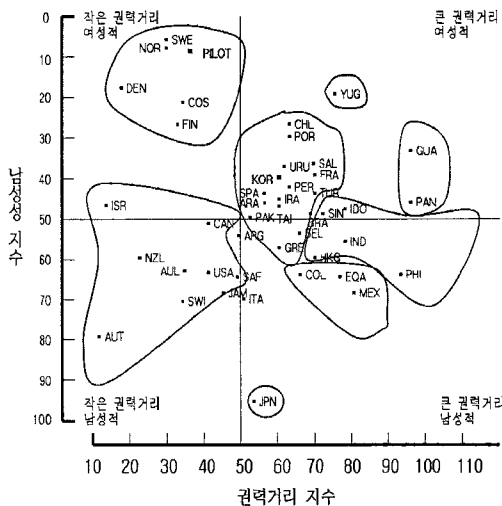


Fig. 3. 권력거리지수와 남성성 지수

3) 불확실성의 회피(UAI)

Hofstede에 의한 한국의 불확실성 회피 지수는 85로서 조사된 53개국 중 17번째였으나 본 설문에서는 불확실성 회피 지수가 상당히 낮은 47로 Hofstede의 연구에서 53개국 중 42번째인 캐나다(지수 48)와 유사한 위치를 나타내고 있다. 추가 질문에서는 거의 중간 정도의 불확실성 회피 경향을 나타내고 있어 강한 불확실성 회피 문화에서 약한 불확실성 회피 문화로의 전이 단계라고 판단된다. 또한 운항을 위한 각종 규정과 절차들이 잘 수립됨에 따라 애매성을 감소시켜 불확실성에 의한 불안감이 상당히 줄어든 것으로 볼 수 있다. 불확실성 회피 지수와 남성성 지수를 연계하여 살펴보면 낮은 남성성 지수와 중간 정도의 불확실성 회피 지수가 노르웨이와 유사한 위치를 나타내고 있으며 개인주의 지수와 연계하여 살펴

보면 핀란드와 비슷한 위치를 나타내고 있다.

4) 기성 조종사와 조종훈련생 비교분석

동일한 설문지를 이용하여 설문 후 기성 조종사와 조종 훈련생의 차이점을 보기 위해 t-검정을 실시하였다. 분석 결과 대부분의 항목에서 유사한 결과를 나타냈으나 권력거리에 관한 1개 항목, 남성성 지수 관련 2개 항목, 추가 보충설문의 3개 항목이 유의 수준 5%내에서 유의한 것으로 나타났다. PDI 1(Table 1 참조)에서 조종훈련생들이 지수 평균 1.65로 기성조종사 2.13보

Table 1. 기성조종사와 조종훈련생 t-검정

구 분	Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
	F	유의 확률	t	자유도	유의확률 (양쪽)
PDI 1	.74	.39	2.85	91	.005
MAS 1	.21	.64	2.25	91	.027
MAS 4	.62	.43	3.39	91	.001
PDI 11	.36	.54	-2.3	91	.019
IDV 13	.99	.32	2.16	91	.033
UAI 11	.11	.74	2.47	91	.015

Table 2. 조종사 집단별 유의 항목 점수 평균

구 분*	항목 평균 점수**	
	기성 조종사	조종 훈련생
PDI 1	2.13	1.65
MAS 1	2.03	1.68
MAS 4	3.10	2.55
PDI 11	3.06	3.45
IDV 13	2.13	1.77
UAI 11	2.26	1.90

\* PDI 1 : 직속상관과 좋은 업무 관계 유지  
 MAS 1 : 업무시 동료와 좋은 협력관계 유지  
 MAS 4 : 사람들이 인생에서 실패한 것은 자신의 과실인 경우가 많다  
 PDI 11 : 나는 상사 의견에 쉽게 반론제기 가능  
 IDV 13 : 조종사로서 품위를 손상해서는 안 된다  
 UAI 11 : 업무에 필요한 것은 가능한 규정화

\*\*항목 평균 점수는 낮을수록 강한 긍정을 나타냄

다 높게 나타나(수치가 낮을수록 강한 긍정) 직속상관과 좋은 관계 유지가 필요하다고 느끼고 있었으며 남성성 관련에서는 기성 조종사들이 동

료와 업무시 좋은 관계를 유지할 필요성을 더 느끼고 있었다. 결과적으로 권력거리와 여성성의 강도는 상반관계를 보임을 알 수 있다.

K 항공사 조종사들만을 대상으로 한 분석에서 문화적 차원 지수는 권력거리(PDI) 지수 22, 개인주의 지수(IDV) 58, 남성성(MAS) 지수 2, 불확실성 회피(UAI) 지수는 51로 나타났으나 조종학생을 포함한 분석에서는 권력거리(PDI) 지수 38, 개인주의 지수(IDV) 62, 남성성(MAS) 지수 9, 불확실성 회피(UAI) 지수는 47로 나타나 조종학생들이 피교육생의 신분임에 따라 권력거리 지수가 높고 개인주의 지수 역시 높으며 경쟁적인 분위기에 따라 남성성이 일반 기성 조종사 보다 높게 나타났다. 그러나 특이하게 불확실성 회피 지수는 기성 조종사보다 낮은 것으로 나타났다.

Table 3. 조종사 집단별 문화적 차원 지수

구 분	문화적 차원 지수			
	PDI	IDV	MAS	UAI
기성 조종사	29	61	2	51
조종 훈련생	56	63	22	39

조종 훈련생을 포함한 전체 조종사들의 4가지 문화적 차원을 정리하면 아래 Table 4와 같다.

Table 4. 전체 조종사 문화적 차원 지수

차원	Hofstede 국가 지수	설문지수	유사국가
PDI	60	38	네덜란드
IDV	18	62	핀란드
MAS	39	9	노르웨이
UAI	85	47	캐나다
PDI - IDV			핀란드
UAI - MAS			노르웨이
UAI - IDV			핀란드

### 6)갈등의 발생 및 해결 방법

부서 내 갈등 원인은 이해부족이 84%로 가장 많았으며 성격 차이를 9%로 응답했다. 갈등 빈도는 '가끔'이 66%, '별로 없음'이 27%로 나타났다. 갈등이 발생했을 때 상의하는 사람은 '동료'가 69%, '직속상급자'가 24%로 응답했으며 갈등의 해결은 본인이 61%, '부서 책임자가 해야 한다'가 31%로 응답했다. 해결 방법은 당사자 간 대화가 76%, 상급자의 중재가 11%였으며 '규정 절차에 의거'해서가 약 10%로 나타났다. 타인의

갈등에 대해 상담을 해 준 경우는 50%가 '가끔 이상'으로 응답했다. 갈등 예방을 위해서는 인성 교육 38%, CRM 교육이 32%, 회식이나 모임을 23%로 응답했다. 분석 결과 갈등 해결과 방법에서 각각 '본인'과 '당사자'로 응답한 비율이 '개인주의 지수(IDV)'와 유사한 결과를 나타내고 있다. 갈등과 관련된 상담은 '동료'라고 응답한 비율이 높아 권력거리(PDI)가 다소 높은 상태를 보이며 '갈등에 대한 상담'을 해 준 경우로 보아서는 남성성 지수(MAS) 정도를 파악하기 곤란하다. 갈등 발생 원인이 '이해 부족'이라고 응답한 것은 남성성 지수(MAS)에서 여성성이 강함을 알 수 있고 갈등해결을 위한 상담에서 상급자의 비율이 24%, 갈등 해결책임에서 31%를 나타내는 것은 불확실성을 회피하려는 의도가 나타나고 있다고 판단된다.

## III. 결 론

문화는 국가 문화뿐만 아니라 최근에는 구성원이 속한 조직문화가 크게 영향을 미치고 있는 것으로 연구되었다. Hofstede의 문화적 차원 지수 역시 그가 연구한 한국의 문화적 차원지수와 본 연구에서 나타난 지수의 차이는 조직 문화의 영향을 받은 구성원의 특성으로 인해 나타났다고 볼 수 있다. 조직의 갈등 문제에서 구성원의 특성을 파악하는 것은 무엇보다 중요하다. 잘못된 구성원 정보를 이용하여 갈등 해결을 시도한다면 정확한 처방을 내릴 수 없는 것은 자명하다. 본 연구에서 이제까지 거의 의심 없이 인용되었던 Hofstede의 문화적 차원 지수는 조종사 집단에는 적용하기 곤란한 점이 발견된 것이다. 물론 그가 집단에 따라 문화적 차원 지수가 다를 것이라는 명제는 제공했지만 항상 기본적인 문화적 차원 지수만 사용되었던 점이 문제라고 볼 수 있다.

조종 학생을 포함한 조종사들의 전체적인 문화적 지수 분포가 북 유럽의 네덜란드나 핀란드, 노르웨이 혹은 호주의 국가 지수와 유사한 분포를 나타냈다. 조종사들의 문화적 차원지수가 한국의 국가 문화지수와 차이가 나는 것은 국가 GNP나 평균적인 학력보다 높은 수입과 학력 수준의 전문가 집단임을 보여준다. 따라서 조직 내 갈등 발생을 억제하고 조직성적을 높이기 위해서는 그에 맞는 대응책을 사용해야 할 것이다.

조종학생을 제외한 40대 이하의 조종사 세대에서 권력거리 지수가 상대적으로 낮게 나타나는 것은 가치관의 변화를 보여주고 있다. 따라서 부

하 직원에게 참여 기회의 폭을 확대하고 정보를 제공하며 의사 결정에 적극적인 참여를 권장하는 것이 바람직하다. 이는 CRM의 기본 개념과도 일치한다.

업무의 성격상, 조종사들은 설문분석에서와 마찬가지로 개인주의 지수가 국가 지수보다 높다. 따라서 참된 동기 유발 요인인 내재적 요인을 향상시켜 줄 필요가 있으며 일정한 개인적 자유와 동기부여를 제공해 주고 권한의 위임과 자율권을 보장해 주며 불필요한 간섭은 최소화하는 것이 바람직하다.

조종사 조직은 여성성 지수가 극히 높은 것으로 나타났다. 이러한 조직은 안정된 직장 분위기를 선호하며 상호 도움과 사회 접촉의 기회를 보다 많이 제공받길 원한다. 처벌과 징계와 같은 남성적인 접근 방법은 거부감과 불안을 유발하여 직무 만족도를 저하시킬 수 있는 반면 이해와 용서, 약자에 대한 배려 등이 효과적일 수 있다. 또한 자신을 드러내지 않고 상대방에게 싫은 소리를 하지 않으려는 태도는 운항 안전에 저해 요인이 될 수 있으므로 제도적으로 권장하여야 하며 거부감 없이 받아들일 수 있는 조직 문화를 형성하여야 한다.

조종사들의 불확실성 회피 지수도 국가 지수에 비해 상당히 낮은 수준이지만 고용 안정과 예측 가능한 관리를 원한다. 감정적인 상황에 의한 피해를 최소화하기 위해 명확하고 구체적인 절차가 만들어지고 지켜지기를 바라고 있다. 조종 훈련생들의 불확실성 회피 지수가 기성 승무원보다 낮게 나타난 것은 젊은 세대의 특성일 수도 있으며 대부분을 교관의 지시에 의한 제한된 활동만 하면 되는 피교육생의 특성을 나타낼 수도 있는 것일 수도 있지만 명확한 결론을 내릴 수는 없다.

지금까지 조종사 문화와 갈등의 관계에 대해 알아보았다. 그러나 이러한 문화적 차원은 대략

적인 분류에 활용되며 개개인의 특성을 모두 반영하는 것은 아니다. 문화적 지수는 시대적, 상황적 변화에 따라 다르게 나타난다. 최근 모(某)기업을 대상으로 2002년과 2007년 2차에 걸쳐 문화적 변화를 연구한 논문에서 권력거리와 개인주의 성향의 변화가 나타났다고 발표한 적이 있다. 그러나 조종사들의 문화적 지수는 상기 논문 결과보다 훨씬 큰 차이를 보이고 있으며 전 국민을 대상으로 다시 문화적 지수를 조사하여 기준이 설정된다면 좋은 비교가 될 것이다.

본 논문은 연구 결과 K항공사 조종사 및 조종학생들의 문화적 차원 지수가 북 유럽의 네덜란드나 핀란드, 노르웨이와 비슷한 위치를 보이고 있음에 주목해 그 지역 항공사의 관리 기법을 연구해 본다면 조종사 관리에 상당한 도움이 될 것으로 판단된다.

## 참고 문헌

- [1] 안 울중. '조직문화에 관한 이론적 연구' Journal of Business Research, Vol. 12. No. 4. 1997, pp.27-56.
- [2] 이 용규, 정 경일, 이 종수, "Greert Hofstede의 조직문화 비교방법의 비판적 고찰," 한국행정학회 학술대회 발표논문집, 2000. pp.7-21.
- [3] 전 무경, 김 정환, 한 권희, 남궁 일성, "조직내 갈등이 조직 구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구," 대한 경영학회지 제 19권 제1호, 2006. pp.159-180.
- [4] G. Hofstede, 세계의 문화와 조직, 나 은영역 학지사, 2005.
- [5] D. Light, Jr. and S. Keller, Sociology, New York: Alfred A. Kropf, 1975, p.82.
- [6] D. L. Gladstein, "A Model of Task group Effectiveness," Administrative Science Quarterly," 29, 1984.