

갈등대처유형에 따른 디자인팀 구성이 그룹창의성에 미치는 영향 (Effect of Design Team Composition according to Conflict Coping Type on Group Creativity)

이진렬*

(Jin Ryeol Lee)

요약

본 연구는 디자인팀 구성원의 갈등대처유형에 따른 팀 구성 형태가 그룹창의성에 미치는 영향을 분석하였다. 연구는 토마스-킬만(Thomas-Kilmann)의 갈등유형척도를 활용하여 순응형, 타협형, 경쟁형 세 가지 유형을 중심으로 디자인팀을 구성하고, 각 팀의 디자인 결과물을 창의성 측면에서 평가하였다. 2차례의 실험 결과, 갈등대처유형이 다양할수록 디자인팀의 창의성 수준은 낮게 나타났으며, 갈등대처유형이 적고 특정 유형(특히 타협형 또는 순응형)이 주도적인 팀 구성에서 높은 창의성이 발현되었다. 반면 경쟁형이 주도하거나 구성비가 동등한 팀은 낮은 창의성을 보였다. 본 연구는 디자인팀의 구성에서 갈등대처유형의 조합과 분포가 그룹창의성 향상에 중요한 요인임을 실증적으로 제시하였으며, 향후 효율적인 팀 구성 및 갈등관리 전략 수립을 위한 기초자료를 제공한다는 점에서 의의가 있다.

■ 중심어 : 디자인팀 구성 ; 갈등대처유형 ; 그룹창의성 ; 팀 상호작용 ; 창의성 평가

Abstract

This study examines how design team composition based on members' conflict coping styles affects group creativity. Using the Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument, three main types -accommodating, compromising, and competing -were identified, and design teams were organized accordingly. Through two experimental studies, the creative quality of each team's design outcomes was evaluated. The findings indicate that teams with a greater diversity of conflict coping styles demonstrated lower creativity, while teams with fewer and more dominant coping types -particularly compromising or accommodating -achieved higher creative performance. Conversely, teams dominated by competing types or with equally mixed coping styles showed reduced creativity. This research empirically highlights the significance of conflict coping style distribution in enhancing group creativity in design teams and provides foundational insights for establishing effective team composition and conflict management strategies in creative collaboration contexts.

■ keywords : Design Team Composition ; Conflict Coping Style ; Group Creativity ; Team Interaction ; Creativity Evaluation

I. 서론

집단지성의 활용은 창의적인 문제해결로서 팀

작업에 대한 비중이 높은 특성을 갖고 있는 디자인영역에서도 그 중요성이 커지고 있다[1]. 최근 까지 이루어진 대부분의 디자인분야 창의성관련 선행연구는 개인적 차원의 연구가 대다수이며,

* 정회원, 조선대학교 디자인공학과

이 논문은 2023년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 중견연구자지원사업의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2023S1A5A2A01080018)

접수일자 : 2025년 11월 13일

수정일자 : 1차 2026년 02월 26일, 2차 2026년 03월 18일

게재확정일 : 2026년 03월 24일

교신저자 : 이진렬 e-mail : bayhunt@chosun.ac.kr

집단차원에서 디자인팀의 창의성과 관련된 연구는 미흡한 실정으로 창의성 증진을 위한 디자인팀의 구성과 운영에 관한 연구결과를 찾아보기 어렵다. 실제로 최근 이루어진 디자인 창의성 관련 연구를 보면, 개인적 차원에서의 디자인창의성의 개념, 디자인창의성의 요소, 디자인창의성의 평가, 디자인창의성의 역할 및 효과, 디자인창의성 증진방법 등을 다루는 연구가 대다수를 차지하고 있으며, 상대적으로 연구가 미흡한 집단의 창의성과 관련한 연구에서도 디자인팀운영의 중요성, 디자인팀 창의성 증진방법 및 디자인팀 창의성 영향요인 및 창의성 모형등의 연구 정도로 파악할 수 있다[2][3][4]. 이 중에서도 디자인팀의 구성과 운영에 참고할 만한 연구결과는 디자인팀 창의성 증진방법에 관한 연구와 디자인팀 창의성 영향요인에 관한 연구를 들 수 있다.

디자인팀 창의성 증진방법에 관한 연구로 우서혜, 이현주, 김진우(2010)는 그들의 연구를 통해, 디자인팀 프로세스의 과정으로서의 특성인 창의적 분위기와 그룹의 특성인 집단의 응집력과 다양성 및 리더십의 특성이 집단의 창의성에 영향을 미친다는 점을 실험연구를 통해 제시하였다[5]. 아울러, 디자인팀 창의성 팀 창의성 영향요인에 관한 연구로 조희영, 정경원(2006)은 팀에 참여하는 팀원의 성격(personality)의 유사성과 전문성(expertise)이 높을수록 디자인팀성장에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[6]. 아울러, 아고구와 그의 동료들(M. Agogue et al, 2014)은 나이와 훈련수준이 디자인팀 창의성에 영향을 미치며[7], 토우와 밀러(C. A. Toh and S. R. Miller, 2016)는 성격과 리스크에 대한 태도가 디자인팀 창의성에 영향을 미친다고 하였다[8]. 그러나 위의 선행연구는 주로 창의성과 관련한 개인의 특성에 대한 영향요인 분석으로, 개인적 특성 자체가 아닌 집단내에서 개인들의 상호작용에 의해 발생하는 문제는 다루고 있지 못하였다. 본 연구는 디자인팀 구성원의 갈등대처유형에 따른 팀 구성이 디자인팀 결과물 창의성에 어떤

영향을 미치는지를 분석하여 그룹창의성을 증진시킬 수 있는 디자인팀 구성 및 운영에 관한 의미있는 연구결과를 제시하고자 하였다.

II. 이론적 고찰

1. 그룹창의성 관한 이론적 고찰

집단 창의성은 자기 정체성을 공유한 집단이 공통의 목표 달성을 위하여 자유로운 상호작용을 통해 유용할 것으로 기대되는 아이디어를 개발하고 표현하는 과정이다[9]. 따라서 개별적인 특징을 지닌 집단 구성원들간의 소통과 협업은 한 사람이 가진 창의성을 배가시켜 예기치 않은 새로운 형태의 다양한 아이디어를 얻는데 도움을 줄 수 있다[10].

시아우(K. L. Siau, 1995)는 그룹창의성 모형을 통해 그룹 창의성은 개인특성과 집단특성을 투입요소로 하여 창의적 과정과 창의성 분위기를 통해 발휘되고 있다고 제시하고 있다[11]. 그룹창의성을 연구하는 대부분의 연구들은 시아우의 그룹창의성 모형을 기반으로 하고 있는데 현재까지 이루어진 대부분의 연구들은 그룹에 참여하는 개인특성에 관한 연구가 대부분으로 구성원간의 상호작용과정을 다루지는 못하고 있다. 따라서 본 연구에서는 그룹내 구성원간의 상호작용과정상에서 나타나는 갈등양상을 이해하고, 각 구성원이 가진 갈등대처유형이 디자인팀의 창의성에 미치는 영향을 파악함으로써, 효율적인 디자인팀 구성 및 운영에 관한 의미 있는 시사점을 도출해 보고자 한다.

2. 그룹창의성과 갈등관리

갈등은 변화를 촉발하고 조직의 생동감을 제고시키는 순기능적 역할도 있지만, 상당 부분, 업무로부터의 에너지 분산, 심리적 안정상태 위협, 자원낭비, 부정적 조직분위기, 집단응집력 파괴, 적대심과 공격적인 행동 등 다양한 역기능을 유발한다. 따라서 조직은 수용한계 내에서 갈등으로

부터 발생하는 순기능을 증대시키는 것이 매우 중요하다. 독일 심리학자인 토마스(K. Thomas, 1976)는 조직과 개인의 갈등관리연구를 통하여 갈등대처방안에 대한 유형으로 협력(collaborating), 경쟁(competing), 타협(compromising), 회피(avoiding), 순응(accomodation)의 5가지 유형을 제시하였다[12]. 갈등의 발생은 개인이 갈등상황에서 갈등에 대한 대처방안의 표출을 통해 표면화된다. 협력형과 순응형의 경우, 경쟁형과 회피형에 비해 타인에 대한 협조와 배려 정도가 높아, 갈등의 발생수준이 상대적으로 낮다. 또한 회피형과 순응형은 경쟁형과 협력형에 비해 자기의견 주장의 정도가 낮아, 갈등의 발생수준이 상대적으로 낮다. 이와 같은 갈등의 대처유형은 팀 구성원간의 갈등발생의 정도와 갈등 표면화의 정도에 크게 영향을 미친다. 갈등의 대처방안은 팀 구성원의 디자인결과물 창의성과 밀접하게 관련성이 있을 것으로 판단된다. 따라서 갈등의 대처유형에 따른 갈등발생의 수준과 팀 디자인결과물의 창의성과의 상관관계 분석이 이루어진다면 효율적인 디자인팀 구성 및 운영에 매우 의미있는 시사점을 제시할 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구의 추진목표를 달성하기 위한 실험설계에서 다양한 유형의 갈등대처유형으로 구성된 디자인팀을 구성하고, 디자인팀 프로젝트를 수행하여, 각 팀에서 발생하는 갈등수준과 각 팀의 디자인결과물 창의성평가결과와의 상관관계를 분석하였다.

III. 실험 설계

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 2차례의 실험연구를 진행하였다. 토마스(K. Thomas)는 협력, 경쟁, 타협, 회피, 순응의 5가지 갈등대처유형을 제시하면서 타인에 대한 협조와 배려의 정도에 따라 갈등 발생의 정도가 순응, 협력, 타협, 회피, 경쟁의 순으로 높아진다고 제시하였다. 본 연구의 실험에서는 갈등대처유형에 따른 갈등수준

별 디자인팀 결과물 창의성평가를 좀 더 극명하게 파악하기 위해 갈등수준이 낮음과 중간과 높음의 사이집단인 협력과 갈등수준이 중간과 높음의 사이집단인 회피의 두 가지 유형을 제외하고, 갈등수준이 낮음(순응), 중간(타협), 높음(경쟁)의 세 가지 유형에 대한 실험설계를 통해 갈등대처유형별로 구성된 디자인팀의 디자인결과물 창의성을 평가하고자 한다.

1. 갈등대처유형 측정척도

본 연구의 실험을 진행하기 위해서 먼저 실험 대상자에 대한 갈등대처유형테스트를 진행한 뒤, 본 연구의 실험목적에 맞게 실험팀을 구성하였다. 갈등대처유형테스트는 갈등대처유형테스트를 위해 학계에서 보편화되어 사용되고 있는 토마스의 토마스-킬만 갈등유형척도(Thomas - Kilmann Conflict Mode Instrument)를 사용하였다. 토마스킬만의 갈등유형척도는 총 60개의 문항으로 구성되어 있으며, 응답자의 응답결과에 따라 협력, 경쟁, 타협, 회피, 순응의 5가지 유형으로 분류된다. 본 연구에서는 2차례의 실험 진행을 위해 실험에 참가하는 대상자들을 상대로 실험 초기 갈등대처유형테스트를 하였으며, 그 결과에 따라 실험팀을 구성하였다.

2. 결과물의 창의성 측정척도

디자인결과물의 창의성을 평가하기 위한 척도로서 제품디자인이나 콘텐츠디자인분야에서 오랫동안 폭 넓게 사용되어온 척도로 Besemer(1998)[13]가 개발한 CPSS(Creative Product Semantic Scale)척도를 활용하였다. 김영록과 이순목(2004)[14]은 CPSS척도를 대상으로 의미가 조금 더 정확하게 전달될 수 있도록 일부 단어수정을 거쳐 최종 척도를 제시한 바 있으며 본 연구에서도 동일한 척도를 사용하였다. 본 연구에 사용된 척도는 다음 <표 1>과 같다.

표 1. 본 연구에 사용된 결과물의 창의성 평가 척도

영역	본 연구에서 수정하여 사용된 척도	문항 수
참신성	독창적인 - 평범한	2
	놀라운 - 보잘 것 없는	
실용성	가치 있는 - 가치 없는	4
	논리적인 - 논리가 결여된	
	유용한 - 쓸모 없는	
	이해가 가는 - 이해가 안가는	
정교성	유기적으로 구성된 - 구성이 납득이 안되는	3
	우아한 - 저속한	
	정교하게 만들어진 - 어설피게 만들어진	
총 설문 문항 수		9

3. 실험절차의 설계

디자인 팀 구성원간의 갈등대처유형과 팀 디자인 결과물의 창의성에 대한 상관관계를 분석하기 위하여, 2차례의 실험이 진행되었다. 2회의 실험이 진행된 이유는 디자인 팀 구성에 있어서 나타날 수 있는 여러 유형의 갈등대처유형별 구성팀에 따른 디자인 결과물의 창의성을 평가하기 위함이다.

2차례의 실험(실험1, 실험2)은 각각 15주간 진행되었으며, 2차례 실험 모두 제품디자인을 전공하는 4학년 학생들의 정규 수업시간인 캡스톤 디자인 1, 2 수업을 통해 진행되었다. 수업에 참여한 학생들은 수업 첫 주에 토마스-킬만의 갈등대처유형테스트가 이루어 졌다. 갈등대처유형테스트 이후, 학생들은 4인 1조로 구성된 팀 구성이 이루어졌으며, 학생들 스스로 자신이 실험 참가대상이라는 점을 전혀 모르는 상태에서 정규 수업에 참여하는 것으로만 인식하도록 하였다. 다만 연구 종료 후 연구 목적 및 데이터 활용에 대한 사후 고지를 실시하였으며, 실험의 결과가 순수한 연구목적으로 활용된다는 점을 실험참가자에게 설명하고 원하는 경우, 데이터 삭제 요청이 가능한 절차를 마련하여 실험참가자의 동의를 확보하였다.

학생들에게는 팀 단위로 정규 수업 이외에 방과 후를 이용하여 팀작업으로 학기말에 1개의 디자인개발결과물을 제출하도록 하는 과제가 주어졌으며, 담당교수는 실험이 종료될 때 까지 과제에 대한 지도는 참여하지 않고 과제의 진행상

황만 관리하였다. 학생들에게는 학기 초에 팀과제로서 “사용성 개선이 포함된 새로운 디자인 제안”으로 디자인 대상 제품선정에서부터 팀에서 결정하도록 하였다. 팀 구성에 있어서는 실험 결과의 타당성을 확보하기 위해 직전학기 성적(GPA)이 B학점 미만과 A+이상을 받은 학생들은 모두 제외되고 B~A학점을 받은 학생만을 선발대상에 포함되었다. 이는 수행능력을 가능한 일정한 수준으로 유지하고 극단값을 통제하기 위한 것으로 개인 창의성과 집단 창의성의 관계에서 개인 능력의 극단값이 집단 결과를 왜곡할 수 있다는 선행연구의 지적을 반영한 것이다.

실험1에는 수업에 참가한 총 52명의 학생에 대하여, 그리고 실험2에는 수업에 참가한 56명의 학생에 대하여 학기 초 갈등대처유형테스트가 이루어졌고, 테스트결과에 따라 실험1에는 4인 1조의 9개 팀이 그리고 실험2에는 6인 1조의 4개 팀이 실험팀으로 구성되었다. 팀별로 투입되는 팀과제의 투입시간을 일정 수준으로 통제하기 위하여 정규수업시간에 팀토론과 과제를 진행하는 것과, 방과 후 별도의 팀작업은 진행하지 않는 것을 원칙으로 과제를 진행하도록 하였다.

먼저 실험 1을 위한 실험팀 구성은 2개의 갈등대처유형별 디자인팀 성과를 평가하기 위해 3가지 갈등대처유형(순응, 타협, 경쟁) 중 2개의 유형을 선정하여 3개의 기본 유형(순응-타협, 순응-경쟁, 타협-경쟁)을 구성하였다. 이들 3개의 기본 유형에 대하여 참여자의 인원을 각각 동수로 배치하거나 한쪽 유형에 더 많은 인원을 배치함으로써 총 9개의 팀을 구성하였으며 9개 팀의 구성유형은 다음 <표 2>와 같다.

표 2. 실험 1 추진을 위한 9개팀 설계

구분	실험팀	구성원 수			비고	
		순응 (명)	타협 (명)	경쟁 (명)		
실험 1	팀1 : 순응주도 타협형	3	1	4	1팀 4명 × 9팀 = 36명 참여 2개 갈등대처유	
	팀2 : 순응-타협형	2	2	4		
	팀3 : 타협주도 순응형	1	3	4		
	팀4 : 타협주도 경쟁형		3	1		4
	팀5 : 타협-경쟁형		2	2		4
	팀6 : 경쟁주도 타협형		1	3		4

	팀7 : 순응주도 경쟁형	3		1	4	형으로 구성된 팀의 디자인결과물 창의성 평가 및 분석
	팀8 : 순응-경쟁형	2		2	4	
	팀9 : 경쟁주도 순응형	1		3	4	
총계	9개팀				36명	

실험 2를 위한 실험팀 구성은 실험 1의 연구를 확장하여 3개의 갈등대처유형으로 구성된 디자인팀의 디자인결과물 창의성을 비교 평가 하기 위해 진행되었다. 따라서 각 실험팀에는 3개의 갈등대처유형(순응, 타협, 경쟁)을 갖는 구성원이 모두 포함되도록 설계하며, 참여자 인원을 동수로 배치하거나 3개 유형 중 한 유형에 더 많은 인원을 배치함으로써 총 4개의 팀을 구성하였으며, 4개 팀의 구성 유형은 다음 <표 3>과 같다.

표 3. 실험 2 추진을 위한 9개팀 설계

구분	실험팀	구성원 수				비고
		순응 (명)	타협 (명)	경쟁 (명)	총 인원	
실험 2	팀A : 순응-타협-경쟁형	2	2	2	6	1팀 6명 × 4팀 = 24명 참여 3개 갈등대처유형으로 구성된 팀의 디자인결과물 창의성 평가 및 분석
	팀B : 순응주도 타협-경쟁형	4	1	1	6	
	팀C : 타협주도 순응-경쟁형	1	4	1	6	
	팀D : 경쟁주도-순응-타협형	1	1	4	6	
총계	4개팀				24명	

IV. 실험결과의 분석

과제가 종료된 이후, 실험1, 9개 팀과 실험2, 4개 팀 과제에 대하여 실험이 끝난 직후 본 연구자를 제외한 디자인분야 전문가 3명이 참여하여 결과물의 창의성을 평가하였다. 평가에 참여한 3명의 전문가는 20년 이상의 디자인경력을 갖춘 산업디자인전문회사의 디자이너 1명과 제품디자인분야 20년 이상의 교수 경력을 갖는 2명 등 총 3명으로 구성되었다. 평가에 참여한 전문가는 각 팀의 결과물에 대하여 서로 논의과정을 거쳐 충분히 검토한 이후, 본 연구에서 개발한 9개 항목

으로 구성된 디자인결과물 창의성 평가 응답지에 각각의 평가자가 항목별로 응답하는 방식으로 진행되었다. 창의성 평가 응답지의 9개 항목은 SD척도(예 : 독창적인(+3) -중간(0) 평범한(-3))로 구성되었으며, 측정 후 1~7점 척도로 변환하여 분석에 활용하였다.

1. 실험 1의 분석결과

실험 1을 통해 9개 팀의 디자인결과물이 제출되었으며, 과제의 결과물은 다음 <표 4>와 같다.

표 4. 실험1의 9개 팀 디자인 결과물

팀1 (순응주도 타협형)	팀2 (순응 타협형)	팀3 (타협주도 순응형)
		
프로젝트 명 : Golden Hour (지루한 인공의 빛이 아닌 자연의 빛 감성을 느끼게 할 수 있도록 시간의 흐름에 따라 회전하는 실내용 램프 디자인)	프로젝트 명 : ACCORAM (헤드와 손잡이 부분이 밴딩가능하도록 구조를 변경하여 필요에 따라 방향 조절이 가능하며 중앙부위에 전선을 감아 깔끔하게 보관 가능한 헤어드라이기 디자인)	프로젝트 명 : Comma (구석청소가 용이하고, 스테이션 거치공간이 최소화되는 로봇청소기 디자인)
팀4 (타협주도 경쟁형)	팀5 (타협-경쟁형)	팀6 (경쟁주도 타협형)
		
프로젝트 명 : Finger Lamp (네일램프 사용시 각 네일별로 장착 가능한 네일램프로서 사용시 자유로운 활동이 가능하도록 하는 네일램프 디자인)	프로젝트 명 : Flip Air-Fryer (기존 에어프라이어 원리에 반대로 작동되며 가마솥방식으로 상하로 분리되어 사용성이 개선된 에어프라이어 디자인)	프로젝트 명 : WaterSight Dehumidifier (상단 이너핸들로 이동이 편리하고 물 잔량이 직관적으로 확인 가능한 제습기 디자인)
팀7 (순응주도 경쟁형)	팀8 (순응 경쟁형)	팀9 (경쟁주도 순응형)

		
<p>프로젝트 명 : ClamSound (접어서 보관이 가능하고 이동시에도 간편하게 사용할 수 있는 블루투스 스피커 디자인)</p>	<p>프로젝트 명 : Bendable Steam Iron (중간부위의 각도 조절구조로 다양한 각도로 사용이 가능한 스팀다리미 디자인)</p>	<p>프로젝트 명 : Pet Water Purifier (분수된 물이 상단 패널의 무게추 움직임으로 유지되어 애완동물의 물 섭취가 용이하도록 사용성이 개선된 디자인)</p>

각 팀은 램프, 로봇청소기, 에어프라이어, 공기청정기, 네일램프, 헤어드라이기, 블루투스 스피커 등 다양한 주제의 결과물을 도출하였다. 평가자들은 과제물을 평가하는 과정에서 자유로운 토론을 선행하였는데, 예를 들어, 팀 4의 핑거램프는 “고정된 장소에서 고정된 자세로 사용해야 하는 네일램프의 기존방식을 탈피하고, 핑거에 끼워 쓸수 있어 네일램핑과정에서도 자유로운 활동이 가능하다는 측면에서 아이디어의 참신성과 실용성이 돋보이고 디자인의 조형적, 심미적 완성도도 높다” 라고 평가하였다. 상대적으로 팀 9의 반려동물 정수기는 “애완동물이 분수되는 물을 흡입하는 과정이 길지 않기때문에 물이 상판에 머물러야 할 타당한 이유가 없어 아이디어 자체가 참신하지 않으며, 실용적인 사용성개선과도 상관이 없고, 더구나 조형적 형태 자체가 새로운 감성을 불러일으키기에 너무 무난한 형상이다”라고 평가하였다. 심사위원들은 각 작품에 대한 디자인의도와 컨셉을 충분히 검토하고 디자인결과물의, 참신성, 실용성, 정교성 등의 측면에서 자유롭고 활발한 토론을 거쳤으며, 토론이 종료된 이후, 각 심사위원들이 개별적으로 평가자에 평가점수를 기입하였다. 실험 1의 분석결과 는 다음 <그림 1>과 같다.

분석결과에서 일반적으로 높은 점수를 받은 팀

들은 타협이나 순응형이 주도가 되면서 다른 갈등대처유형을 포함하고 있는 경우이다. 타협주도경쟁형(팀4, 6.3)과 타협주도 순응형(팀3, 6.1)이 좋은 점수를 받았으며, 뒤이어 순응주도경쟁형(팀7 5.7)과 순응주도타협형(팀1, 5.3)이 높은 점수를 받았다. 그러나 상대적으로 동등한 수의 갈등대처유형으로 구성된 팀은 모두 낮은 점수를 받았다. 예를 들어, 순응형과 타협형이 2명씩으로 구성된 순응타협형(팀2, 3.1), 타협형과 경쟁형이 2명씩 동수로 구성된 타협경쟁형(팀5, 3.0), 순응형과 경쟁형이 동수로 구성된 순응경쟁형(팀8, 2.7)은 모두 낮은 점수를 기록하였다. 상대적으로 경쟁형이 주도가 되는 경쟁주도타협형(팀6, 2.9)와 경쟁주도순응형(팀9, 2.3)은 모두 낮은 점수를 기록하였는데, 이는 팀 구성에 있어서 경쟁이 주도가 되는 팀 구성은 바람직하지 않다는 것을 나타내준다고 할 수 있다.

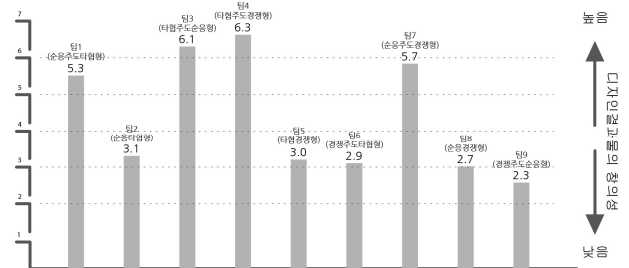


그림 1. 실험1의 디자인결과물 창의성 평가 분석결과

실험1의 결과를 종합하면, 디자인 팀 구성은 갈등대처유형이 다른 집단으로 구성하는 경우, 타협이나 순응형이 주도가 되어 다른 구성원을 이끌어갈 수 있도록 하는 것이 바람직하나, 경쟁형이 주도가 되는 팀 구성은 바람직하지 않으며, 갈등대처유형이 다른 구성원을 동수로 구성하는 것은 바람직하지 않은 것으로 나타났다. 이는 팀 작업에 있어서 서로 이견이 있을 경우에 유사한 유형이 주도가 되어 나머지 구성원을 이끌어가는 형태로 팀을 운영하는 것이 우수한 결과물을

도출하는데 필요하다는 것을 시사하고 있다고 할 수 있다.

2. 실험 2의 분석결과

실험 2를 통해 4개 팀의 디자인결과물이 제출되었으며, 과제의 결과물은 다음 <표 5>, 그리고 분석결과는 <그림2>와 같다. 분석결과에서 전반적으로 3개의 상이한 갈등대처유형을 갖는 디자이너로 구성된 디자인팀은 전반적으로 디자인 결과물의 창의성이 상대적으로 낮게 나타났다. (팀A 순응타협경쟁형 2.1, 팀B 순응주도타협경쟁형, 2.5, 팀D 경쟁주도순응타협형 1.9). 다만 타협주도순응경쟁형(팀C)만이 다소 높은 점수를 기록하였다.

표 5. 실험2의 4개 팀 디자인 결과물

팀A (순응-타협-경쟁형)	팀B (순응주도 타협-경쟁형)
	
프로젝트 명 : SUK.KUTERNIFE 커터날과 줄자를 결합하여 원하는 길이만큼 잘라 낼 수 있는 줄자 겸용 커터 디자인	프로젝트 명 : Plant Tower (롯데타워의 아름다움과 산세베리아의 자연스러운 편온함을 결합한 실내난방기 디자인)
팀C (타협주도 순응-경쟁형)	팀D (경쟁주도-순응-타협형)
	
프로젝트 명 : Table Lamp 상판의 자유로운 회전으로 빛의 방향조절이 가능하고 눈부심을 방지할 수 있는 테이블램프 디자인	프로젝트 명 : Air-PurkFade (바닥면에 휠이 없어도 쉽게 회전시켜 이동이 용이하도록 사용성이 개선된 디자인)

실험2의 결과에서는 갈등대처유형이 다양할 경우, 팀의 디자인성과는 낮은 가능성이 높다는 것을 시사하고 있다. 다만 여러 갈등대처유형을 갖는 구성원으로 디자인팀이 구성되었을 때, 타

협형이 주도적으로 팀을 이끌어 갈 수 있도록 하는 팀 구성에 대한 고려가 필요하다라는 것을 보여준다.

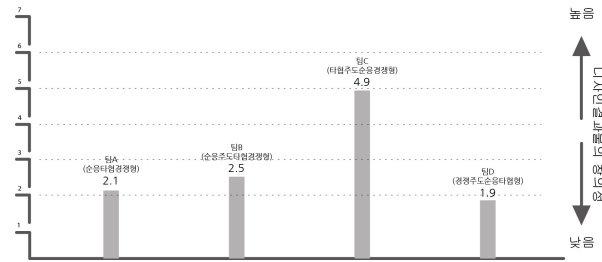


그림 2. 실험1의 디자인결과물 창의성 평가 분석결과

3. 실험 1과 실험2의 비교 분석결과

실험1과 실험 2의 차이는 2개 유형의 갈등대처유형을 갖춘 인력으로 구성된 팀과 3개의 갈등대처유형을 갖춘 인력으로 구성된 팀의 차이이며, 이들 2개의 실험결과에 대한 분석을 통해 팀 구성원의 갈등대처유형이 적은 경우와 많은 경우의 차이를 살펴볼 수 있다. 실험1과 실험2의 비교분석결과는 다음 <그림 3>에 나타나 있다.

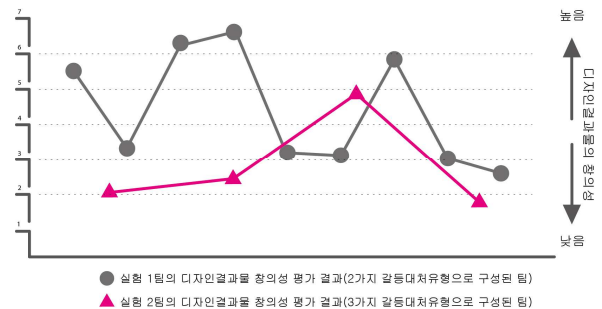


그림 3. 실험1과 실험2의 디자인결과물 창의성 평가 비교분석결과

전반적으로 갈등대처유형이 2개인 실험1에서 진행된 디자인결과물창의성 평가가 갈등대처유형이 3개인 실험2에서 진행된 디자인결과물창의성평가보다 훨씬 좋은 성과를 보였다. 실험1의 9개팀 평균 점수는 4.16이며, 실험2 4개팀의 평균 점수는 2.86으로 갈등대처유형이 적은 수로 구성되는 디자인팀의 성과가 많은 수로 구성되는 디

자인팀보다 성과가 높게 나타났다. 특히 실험 1에서 낮은 점수를 보인 대등한 갈등유형으로 구성된 순응타협형(팀2, 3.1), 타협경쟁형(팀5, 3.0), 순응경쟁형(팀8, 2.7)보다도 3개의 유형으로 구성된 순응타협경쟁형(팀A, 2.1), 순응주도경쟁형(팀B, 2.5), 경쟁주도순응타협형(팀D, 1.9) 더 낮은 점수를 나타낸 것은 매우 흥미로운 사실이라 할 수 있다. 다만 3개의 갈등대처유형으로 구성된 팀에서 유일하게 타협주도순응 경쟁형(팀C, 4.9)만이 다소 높은 점수를 보였다.

실험1과 실험2의 분석결과를 종합해 보면, 디자인팀의 구성에 있어서는 갈등대처유형이 유사한 인력으로 구성된 팀이 디자인결과물성과가 높으며, 이러한 팀 구성이 어려운 경우, 가능한 적은 수의 갈등대처유형이 포함되도록 팀을 구성하는 것이 바람직하다. 또한 일반적으로 다른 유형의 갈등대처유형을 갖는 인력을 하나의 팀으로 구성한다면 동수의 갈등대처유형을 갖는 인력으로 구성하기 보다는 하나의 유형이 주도가 될 수 있도록 구성하는 것이 바람직하며, 이 경우, 타협이나 순응형이 주도가 되도록 하는 것이 바람직하고 경쟁형이 주도가 되는 팀 구성은 지양하는 것이 바람직하다. 아울러, 3개 이상의 갈등대처유형이 포함된 팀을 구성할 경우, 타협형이 주도가 되는 팀 구성이 바람직하다고 할 수 있다.

실험 1과 실험2의 분석결과는 실험의 특성상 적은 표본수로 인해 집단간 디자인결과물창의성 평가의 평균차이에 대한 유의수준검증이 이루어지지 못하였기에 분석결과를 일반화하기는 다소 무리가 있다. 향후 향후 연구에서 다양한 표본을 확보하여 본 연구결과의 일반화가능성에 대한 검토가 필요하다.

V. 결론

본 연구는 팀 구성원의 갈등대처유형 분포에 따라 디자인성과의 차이가 어떻게 다르게 나타나는지를 파악하기 위해 2차례의 실험을 진행하였으며, 실험의 분석결과를 통해 팀 구성에 있어서의 의미있는 결과를 도출하였다. 본 연구의 실험분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 디자인팀 구성에 있어서 갈등대처유형의 분포는 디자인성과에 영향을 미친다.

둘째, 디자인 팀 구성에 있어서 갈등대처유형은 가능한 한 적은 유형으로 분포시키는 것이 바람직하다.

셋째, 서로 다른 유형의 갈등대처유형을 갖는 인력으로 팀을 구성할 경우, 한 유형이 주도적인 역할을 할 수 있도록 구성하며, 주도적인 유형은 타협형이나 순응형이 바람직하고, 경쟁형이 주도가 되는 팀 구성은 지양해야 한다.

넷째, 3개 이상의 갈등대처유형이 포함된 팀을 구성할 때는 타협형이 주도가 되는 팀 구성이 바람직하다.

이러한 본 연구의 분석결과는 구성원의 갈등대처유형을 파악하고, 이를 기반으로 팀을 구성하는 것이 팀 구성원간의 갈등을 제어하고 팀작업의 성과를 높이는데 있어서 중요하게 고려해야 할 요소임을 보여주고 있다.

본 연구의 분석결과가 디자인팀 구성에 있어서 매우 의미있는 결과를 보여준다 하더라도 본 연구의 결과를 일반화하기 위해서 보다 정교한 추가연구가 필요하다.

먼저 본 연구는 개인이 복수의 갈등대처성향을 동시에 가질 수 있음에도 불구하고 단일유형으로 전제하고 실험을 진행하였다. 이는 갈등유형간 상호작용 효과를 단순화하여 유형 분포의 구조적 영향에 초점을 맞추기 위한 방법론적 선택이었다. 이 경우, 복합적 갈등성향을 충분히 반영하지 못한다는 한계가 존재하며, 향후 연구에서는 갈등유형 점수의 분산값이나 혼합지수를 활

용한 다차원적 팀 구성 연구가 요구된다.

실험1은 4인 구성, 실험2는 6인 구성으로 설계되었다. 이는 갈등대처유형의 수가 증가할 경우(2유형 vs 3유형) 팀 내 상호작용 밀도와 갈등 구조가 어떻게 달라지는지를 탐색적으로 분석하기 위한 확장설계였다. 본 연구의 실험2는 이러한 상호작용 복잡성 증가 상황에서 갈등유형 분포의 영향을 추가적으로 관찰하기 위한 설계이며 이 과정에서 팀 규모 변인이 독립적으로 통제되지 못한 한계가 존재한다. 또한 실험1은 9개 팀, 실험2는 4개 팀으로 구성되어 통계적 일반화를 위한 충분한 표본 수를 확보하지 못한 탐색적 연구(exploratory study)의 성격을 가지는 한계점도 존재한다. 향후 연구에서는 반복 실험 및 다기관 확장 연구를 통해 표본을 확대하고 ANOVA-test 등을 통한 통계적 검증력을 강화할 필요가 있다. 동시에 팀 과제대상 제품군이 팀마다 다른 이질성으로 인해 평가의 완전한 동질성을 확보하지 못한 한계가 존재하며, 후속 연구에서는 동일 제품군 또는 동일 문제정의 조건 하에서 반복 검증이 필요하다.

아울러, 아직 전문 디자이너가 아닌 학생들을 실험대상자로 선정하여 진행함으로써 디자인 현업에서 활동하고 있는 전문디자이너에게도 동일한 결과가 나올지에 대해 추가적인 연구가 필요하다. 그럼에도 불구하고 갈등대처유형에 따른 팀 구성은 디자인결과물창의성과 높은 상관관계가 있을 가능성이 매우 높아, 팀 구성에 있어서 고려해야 할 중요한 요소임은 분명한 것으로 보인다. 본 연구자는 추후 연구에서 위에서 다룬 내용들을 포함하여 좀 더 정교한 분석연구를 통해 갈등대처유형이 팀구성에 어떻게 활용되어야 하는지에 대한 좀 더 세밀하고 타당한 연구결과를 제시할 예정이다.

REFERENCES

[1] 정성모, “디자인팀 구성원의 갈등대처유형이 팀 성

과물에 미치는 영향에 관한 연구,” *디자인지식저널*, 한국디자인지식학회, 제27권, 145-154쪽, 2013년 8월

- [2] K. W. Thomas, “Conflict and conflict management,” In M. D. Donnette(ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 34-57, 1976.
- [3] M. Agogue, M. Poirel, A. Pineau, and O. Houde, “The impact of age and training on creativity: A design-theory approach to study fixation effects,” *Thinking skills and Creativity*, Vol. 11, no. 1, pp. 33-41, 2014.
- [4] C. A. Toh, and S. R. Miller, “Creativity in design teams: the influence of personality traits and risk attitudes on creative concept selection,” *Research in Engineering Design*, Vol. 27, no. 1, pp. 73-89, 2016.
- [5] 우서혜, 이현주, 김진우, “창의성 증진을 위한 디자인 협동학습의 소집단 구성방법,” *디자인학연구*, 한국디자인학회, 제23권, 제4호, 77-92쪽, 2010년 5월
- [6] 조희영, 정경원, “디자인팀 구성원의 내재적 속성이 그룹창의성에 미치는 영향에 관한 연구,” *디자인학연구*, 한국디자인학회, 제19권, 제5호, 43-54쪽, 2006년 11월
- [7] M. Agogue, M. Poirel, A. Pineau, and O. Houde, *op.cit.*, pp. 33-41, 2014.
- [8] C. A. Toh, and S. R. Miller, “Creativity in design teams: the influence of personality traits and risk attitudes on creative concept selection,” *Research in Engineering Design*, vol. 27, no.1, pp. 73-89, 2016.
- [9] R. K. Sawyer, “*Group genius: The creative power of collaboration*,” New York, NY: Basic Books Press. 2007.
- [10] J. H. Ha, B. I. Lee and H. S. Ryu, “Study on the creativity of an individual and a group level, and the effects of rewards in a group level,” *Korean Society for Creativity Education*, vol. 11, no. 1, pp. 89-108, 2011.
- [11] K. L. Siau, “Group Creativity and Technology,” *Journal of Creative Behavior*, vol. 29, no. 3, p. 204, 1995.
- [12] K. W. Thomas, *op.cit.*, pp. 78-89
- [13] S. P. Besemer, “Creative product analysis matrix: Testing the model structure and a comparison among product-three novel chairs,” *Creative Research Journal*, vol. 11, pp. 333-346, 1988.
- [14] 김영록, 이순묵, “한국판 창의적 산물 평가도구의 개발 및 구조확인,” *한국심리학회지*, 제17권, 제3호, 305-327쪽, 2004년 7월

— 저 자 소 개 —



이진렬(정회원)

2015년 University of Bridgeport,
Research Fellow

2001~ 현재. 조선대학교 미술대학 디
자인공학과 교수

2001년 전북대학교 대학원 경영학과

박사 졸업

<주관심분야 : 디자인경영, 디자인마케팅, 디자인리서
치, 디자인기획