

## 갈등 해결 관리와 그 성과의 관계

### - 새로운 패러다임으로써의 SER 메커니즘 -

조동성(서울대학교 교수)

요시모토 코지(吉元浩二, 서울대학교 박사과정)

#### <개 요>

최근 기업의 국제화는 IT 기술 발전과 개발도상국의 경제발전으로 인해 더욱 가속화되고 있으며, 기업의 생존과 번영에 있어서 매우 중요한 이슈로 자리매김하고 있다. 그 중 특히 국제합작회사(International Joint Venture)는 국제성장의 핵심 메커니즘으로 자리잡고 있다. 이러한 상황 속에서 이번의 연구는 합작회사의 성공적인 경영에 영향을 미칠 것이라 생각되는 요인 중 하나인 갈등(Conflict)에 초점을 두고 분석하였다. 또한, 본 연구는 갈등에 관한 기존연구를 종합적으로 분석하고 갈등연구와 국제 합작경영의 접점을 모색했다. 그 결과 자원기반이론(RBV: Resource-Based View), 거래비용 이론(TC: Transaction Cost), 대리비용이론(AC: Agency Cost), 사회 네트워크 어프로치(SN: Social Network Approach) 등의 이론으로는 갈등해결과 갈등회피를 이룰 수 없다는 분석이 나왔고, 마지막으로 새로운 패러다임, 즉 SER 메커니즘 어프로치(SER-M)가 갈등해결 관리를 분석하는데 유효하고 이론적으로도 타당한 것으로 분석되었다.

\*주제어: 갈등, 갈등해결, 자원기반이론, 거래비용 어프로치, 대리비용 어프로치, 사회 네트워크 어프로치, SER 메커니즘 어프로치

#### ◆ 목 차 ◆

- |                             |                    |
|-----------------------------|--------------------|
| 1. 서론                       | 2. 갈등과 갈등 관리: 선행연구 |
| 3. 조직간의 갈등발생과 그 이론적 해결 어프로치 |                    |
| 4. 갈등해결 관리와 경쟁우위의 관계        |                    |
| 5. 결론                       | <참고문헌>             |
- <Abstract>

## 1. 서 론

기업을 둘러싼 환경변화의 속도는 해마다 가속화되고 있으며, 조직이 직면한 환경의 불확실성은 한층 높아지고 있다. 그 불확실성이 높으면 높을수록 기업의 움직임은 보수적이 되고 유연성에 대처할 수 없는 경향이 강해진다.

Lawrence and Lorsch (1967) 도 이 점에 대해서 불확실성이 높아지면 조직은 그 환경에 적응하기 위해 보다 강도 높은 통합이 필요하다는 것을 지적하고 있다. 그러나 한 조직이 다른 조직과 접촉할 때, 그 조직간에 어떠한 갈등이나 대립적 또는 적대적인 관계가 생겨 갈등이 발생한다. 갈등이 생기면 피할 수 없고 다른 조직과의 합병이나 제휴의 기회가 증가하면 할수록 다른 조직과의 접촉기회도 많아져, 그 결과 조직간의 갈등이 발생하는 상황은 점점 증가할 것으로 예측된다.

Ross (1933) 는 갈등을 「어느 특정한 상황 하에서 특정한 상이에 의해 조직간에 확실한 분쟁이 일어나는 것」이라고 정의하고 있다. 한편, Herbert (1994)는 합병사업의 예를 들어 「합병사업에 있어서의 갈등은 일방적인 조직의 행동이 상대 파트너를 저해하거나 성과를 강요하거나 하는 경우에 발생하는 상호작용」이라고 했다. 또한 Daft and Huber(1987)는 갈등을 「어느 조직의 목표나 희망이 다른 조직에 의해 저해되지 않을까 라고 생각할 때에 발생하는 행동」이라고 정의하고 있다.

한편, 조직간의 갈등은 조직에 있어서 나쁘지 않다는 시점도 있다. 어떤 연구자는 갈등을 장래의 비약을 위한 자극제로써 적극적으로 이용할 수 있는가가 중요하다고 지적했다 (Kuwata and Tao, 1998; Sato, 1985) .

이 생각은 Ross (1933)나 Herbert 와는 달리 갈등이 꼭 나쁜 것만은 아니라는 것을 나타내고 있다. 단, 많은 연구성과를 보면 조직간 갈등에 의해 기업 성과가 악화됐다는 논문을 많이 볼 수 있다.

같은 조직간의 갈등이라도 연구결과에 차이가 생기는 이유는 무엇일까. 아마도 갈등을 자극제로써 활용하였는지, 그렇지 않은지의 차이라고 예측할 수 있다.

따라서 조직간 갈등문제를 얼마나 잘 해결하고, 또한 조직간의 관계를 어떻게 원활하게 유지해 가야 하는가가 중요하다. 즉 갈등 관리를 최대한 활용하여 조직의 목표달성과 존속에 공헌할 수 있도록 하는 것이 불가결하다.

조직관계를 원활하게 관리하려고 했을 경우, 갈등 관리가 필요하지만, 이것을 연구한 학자는 별로 없다. 따라서 먼저 갈등의 정의, 갈등의 발생요인에 대해서 조사를 행한다. 다음으로 경쟁우위와 갈등의 관계에 대해서 논의를 행하고 마지막으로 갈등이 경쟁우위에 연동하기 위한 갈등해결 메커니즘에 대해서 서술한다.

## 2. 갈등과 갈등 관리 : 선행연구

### 1) 갈등이란 무엇인가

갈등은 논자의 시점이나 그 비중의 위치가 다양하게 전개되고 있고, 또한 갈등의 발생주체가 개인간 · 집단간 · 조직간의 조합에 의해서도 많은 종류를 생각할 수 있다. 그러나 갈등의 정의에 대해서는 몇 가지 공통점을 찾아볼 수 있다.

March and Simon (1958)은 주로 개인의 의사결정에 초점을 두고 갈등을 정의하고 있다. March and Simon에 의한 갈등이란 「의사결정 메커니즘의 파탄에 의해 개인 또는 집단 내의 행위의 선택이 곤란한 상황」이라고 정의하고 있고, 갈등의 발생요인에 대해서 수용불능, 비교불능, 불확실한 경우에 발생한다고 제시하고 있다.

한편, Nonaka (1978)는 이 March and Simon의 정의에 집단, 조직 차원의 갈등의 결정요인을 부가시킴으로써 집단간, 조직간의 갈등발생 프로세스에 대해서도 설명이 가능하다는 것을 지적하고 있다. 또한, Nonaka는 갈등의 발생상황 특성에 대해서 Filley(1975)의 논의 중에서 다음의 5 가지 점을 들고 있다.

- 적어도 2명 이상의 당사자가 어느 종류의 상호작용에 휘말리고 있다.
- 잠재적이지만 상호적으로 배타적 목표나 가치가 존재한다.
- 상호작용은 상대방을 눕히고 항복시키고 억제하고 또는 상호적으로 의도한 승리의 획득을 노린 행동으로 특정 지을 수 있다.

- 당사자는 상호 대립하고 대립하는 행위와 그것에 대한 반항행위를 행한다.
- 각 당사자는 상대적으로 파워의 불균형 또는 남에 대해 상대적으로 유리한 파워의 입장을 구축하려고 한다.

그러나 Filley 의 주장은 그것이 어떻게 갈등으로서 현재화 해 가는지에 대한 발생 프로세스에 대해서 논하지 않았다. 이러한 갈등발생과 그 과정을 능동적으로 취한 주장으로써 많은 학자에 의해 인용되고 있는 Pondy(1967)의 갈등 모델 (the dynamics of a conflict episode) 이 있다. Pondy 는 갈등의 발생원인을 ①희소자원의 획득경쟁, ②자율에 대한 직접적 원인, ③하부단위의 목표 불일치, 이 3 가지 시점에서 설명하고 있다. 이에 대해서 Kuwata and Tao (1998) 는 다음과 같이 설명하고 있다.

#### ● 희소자원의 획득경쟁 ( Competition for scarce resources)

조직이 활용할 수 있는 자원이 부족한 경우 갈등은 발생하기 쉬워진다. 또한, 그 자원을 둘러싸고 관계자 사이에서 합의가 없다면 적은 자원을 둘러싸고 상호가 경쟁하게 된다. 특히 이익을 놓고 자원대립에서 제로섬(Zero-sum)적인 상황에 있을 경우 대립이나 경쟁은 용이하게 해소되지 않는다.

#### ● 자율에 대한 직접적 원인 ( Desire for autonomy)

서로가 자율을 원하며 상대를 통제하거나 또는 상대를 자신의 관할 하에 두고 싶다고 의도했을 경우에 자립성을 둘러싼 대립이 발생한다. 즉, 의존상태에 있다는 것에 따른 불확실성을 회피 · 제거하고, 안정성의 확보를 목적으로 하여 상대를 컨트롤하려고 했을 때에 갈등이 발생하게 된다.

#### ● 목표의 불일치 ( Goal divergence & Perceptual incongruity)

서로의 조직이 공통목표 확립을 이루지 못해 협력관계의 합의가 성립되지 않을 경우 발생한다. 처음부터 서로의 관심이 같다고는 할 수 없으며, 그것이 쌍방이 아닌 한쪽 편의 사정으로 인해 바뀌게 되면 혼란이 생긴다. 이러한 상황을 피하기 위해 서로의 집단이 상호 의존적 관계에 있는 경우 서로가 밀접한 관계를 유지해야

하고 그만큼 커뮤니케이션을 양적으로 증가시켜야 한다. 또한, 상호의존을 필요로 하는 만큼 의견충돌이나 상이한 사고를 피할 수 없고, 커뮤니케이션 빈도의 증감은 갈등 발생빈도와 밀접하게 관련하게 된다.

<표 1> Cause of conflict in IJV

Cause of conflicts in IJVs	IJVs Cause of conflicts in general lit	Previous IJV research
Cultural differences	Perceptual incongruity	Friedman & Beguin,1971 Geringer,1986; Hyder, 1988; Lane & Beamish, 1990; Lyles & Salk,1997;
Control	Desire for autonomy	Beamish,1988; Fey,1995; Gray & Yan,1997; Herbert, 1994; Hyder,1988; Killing,1983
Parent need	Need for scarce resource Possessed by other party	Herbert,1994; Hyder,1988; Reynolds,1984
Goal difference	Goal difference	Beamish,1988; Geringer,1986; Simiar,1983

이들 주장의 영향을 받고 Kuwata and Tao는 집단간 갈등이 일어나는 요인으로서 ①불완전한 커뮤니케이션 ②이해관계의 대립 ③미숙한 조직 내 관계, 3 가지를 들고, 또한 이들 집단 내 갈등의 발생원인이 조직간 갈등에도 적용시킬 수 있다는 것을 지적하고 있다. 그렇다면 갈등이 발생하면 조직에 어떠한 악영향을 미칠까. 많은 학자가 정리한 갈등의 영향은 다음과 같다.

- frustration, unpleasantness which results in dissatisfaction( Anderson, 1990; Anderson and Narus, 1984; Robicheaux and EL-Ansary, 1975)
- terminating IJV
- more present firm management time
- limits IJV success by preventing the IJV by blocking decision making( Killing,1983)

- limits an IJV ability to respond to environment change, and to be successful( Herbert, 1994)
- unwillingness of parents firm to contribute resources(Friedman and Beguin,1971)

## 2) 합작회사의 갈등연구

경제학이나 경영학에서도 갈등연구가 이루어지게 되고, 조직간이 안정적인 관계를 유지하기 위해 갈등 연구가 빈번히 행해졌다 (Barnard, 1948; Martha and Simon, 1958; Mayo, 1945) .

갈등이론 개발은 1950 년에 게재된 Simmel's seminal book 의 Conflict(1950)와 Coaser(1956)의 the Function of Social Conflict 에서 시작되었고, 거기에서는 조직 갈등 문제를 구체적 또한 개념적으로 취급했다.

경영학에서는 주로 합병회사에 관한 조직간 갈등이 연구되고, 초기의 합병회사의 갈등 연구에서는 “갈등(Conflict)-성과(Performance)관계”에 관한 연구가 대부분이었다.

Harigan(1985)이나 Killing(1983) 등은 갈등의 발생빈도와 성과는 반비례 관계에 있다는 것을 분명히 했다. 또한, 최근 Herbert(1994)나 Tillman(1990)은 실증분석을 통해 이 “갈등-성과관계”를 증명했다. Tillman 은 일본과 태국의 합작회사 데이터를 바탕으로 갈등이 발생하면 할수록 합작회사의 성과는 악화된다는 것을 증명하고, Herbert 도 캐나다의 합작회사를 연구하여 갈등과 성과의 반비례 관계를 증명했다.

합병사업연구에서 갈등이 주목을 받는 이유는 갈등의 존재가 기업경영에 악영향을 미치고, 그 해결이 상당히 어렵기 때문이다. Hyder(1988)의 연구에서는 업적이 나쁜 합병사업을 분석한 결과 그 공통점은 파트너간에 갈등이 존재하고 있고, 그 갈등이 기업성과에 막대한 영향을 끼치고 있었다는 것이다.

합병사업에서의 갈등 발생은 크게 4 가지로 분류할 수 있다. 첫 번째는 문화적인 상이성, ②컨트롤(control), ③모회사의 의도, ④목적의 불일치 등이다.

문화의 상이성에 관해서는 Friedman and Beguin(1971)이나 Geringer(1986)를 중심으로 갈등 발생원인에 관한 연구가 추진되었다. 파트너간의 국적이 다르면 생각지도 못한 갈등이 발생하고, 합작회사의 경영을 곤란하게 만든다. 중국에 진출한 다국적 기업은 중국의 산업정책에 의해 합병회사로의 진출을 강요 받고 있는 업종이 많지만, 중국기업과 외국기업과의 합병사업에서는 목적의 차이, 조직구조 그리고 문화 등에 의한 파트너간의 갈등이 빈번히 발생하고 있다 (Lane and Beamish, 1990; Hoon-Halbauer and Keow, 1999).

중국의 파트너는 해외자본, 관리 노하우, 선진기술 그리고 제품에 관심을 가지고 있고, 외국기업은 거대한 중국시장, 싼 노동력에 관심을 가지고 있어 서로의 목적이 처음부터 다르기 때문에 갈등이 발생한다. 그리고, 중국의 전통적인 문화는 조직간의 계속적인 조화, 집단주의의 유지를 중요시한다. 또한, 미국기업 등의 서양국가는 개인주의의 경향이 강하고, 컨트롤하려고 하는 경향이 강하므로 갈등이 발생하는 경우가 많다 (Ding, 1997; Kirkbride, Tang and Westwood, 1991).

중국만이 아니라 문화가 다른 국가와 국가가 합병사업을 시작할 때, 상대국가에 대한 이해와 목적의 조화를 합병 형성 이전에 처리하지 않을 경우, 갈등이 발생하는 경우는 눈에 보이듯 뻔하다.

두 번째의 갈등발생원인은 컨트롤 · 불균형(control imbalance), (Steensma and Lyles, 2000)이다. 어떠한 파트너라도 모든 것을 컨트롤 할 수 없으므로 항상 상대방 파트너와의 합의를 얻어야만 한다 (Hyder, 1999). 그러나 완전하게 평등한 파트너라는 것은 존재하지 않으므로 파트너는 자신들이 유리한 방향으로 컨트롤하려고 한다. 즉, 합병사업을 행하는 것이 전체의 이익에 공헌한다고 이해하고 있더라도, 합병에 의해 자유 (autonomy)를 빼앗기는 것을 바라지는 않는다 (Beamish, 1999). 그 자유를 원하려고 할 때 갈등이 발생하는 것이다.

세 번째의 갈등 발생요인은 희소가치가 있는 자원에 대한 욕구이다. 파트너에게 희소성이 있는 자원이 존재하는 경우, 적은 자원을 구하며 갈등이 발생한다.

합작회사의 파트너가 서로 그 희소성 자원을 공동으로 사용한다는 합의가 없는 이상 합작회사에 대한 조직몰입은 약화될 수 밖에 없다.

네 번째는 목적의 불일치이다. 합작회사를 만들 때, 파트너간에는 합작회사의 형성목적이 존재한다. 그런데 시간이 경과함에 따라 모회사의 합작회사에 대한 목적은 변화해 간다. 목적이 변화했을 경우, 파트너와의 관계를 중시하고 상대방의 목적에 적응하도록 유연하게 대처하는 것이 중요하다. 이 파트너에 대한 유연성이 곤란할 경우에는 갈등이 발생하고 조직몰입도 약화된다.

과거의 합작회사 갈등 연구 (Habib, 1983, 1987; Herbert, 1994; Tillman, 1990) 는 거의 대부분이 Pondy 의 이론에서 말하는 표출된 갈등(manifest conflict)을 중심으로 발전시킨 것이었다. 이들의 연구는 갈등의 발생요인을 분석한다는 점에서는 공헌했지만, 갈등의 발생을 얼마나 억제할 수 있는가에 대한 과정분석은 이루어지지 않았다. 또한, 발생한 갈등을 얼마나 관리를 하여 해결해 가는가라는 능동적인 주장은 전개되지 않았다.

90 년대 후반에 들어와 새로운 갈등 연구가 보여지게 되었다. 그것은 갈등을 전략이론이라는 새로운 분야에 넣어 분석하려고 하는 것이었다. 즉 갈등이 발생했을 경우 합작회사는 얼마나 그 갈등에 대응해야 하는가, 또한 그 대응에는 서로의 파트너가 선진국 합작회사, 발전도상국 합작회사, 선진국과 발전도상국 합작회사에 차이가 존재하는가에 대한 것이었다.

### 3. 조직간의 갈등발생과 그 이론적 해결 어프로치

Yamakura(1993)가 지적하듯이 환경변화에 의해 조직도 변화하기 때문에 조직관계 분석에 대한 이론도 그 조직간 관계에서 무엇을 주체로 하여 고찰하는가에 따라 다양화되어야만 한다. 따라서 기존 이론으로 갈등을 분석하는 것이 아니라 복수의 이론들을 복합적으로 이용함으로써 기존 이론이 가지고 있는 한계점을 보완하고 조직관계를 파악해야 할 필요성이 높아지고 있다.

<표 2> 기존이론의 특징

이론	특징	연구자
Resource based view	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 라이벌이 획득 · 모방 · 대체할 수 없는 장벽을 가진 자원(resource barrier)</li> <li>• 그 자원을 다른 조직에 의존하는 만큼 지배력을 받는다</li> </ul>	Wernerfelt,1984; Penrose,1995 Berney,1991
Transaction cost theory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경제 주체간의 거래가 분석단위</li> <li>• 거래시 발생하는 거래비용의 최소화</li> </ul>	Williamson,1979;Coase,1937
Agency theory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주인 – 대리인 관계</li> <li>• 대리인의 기회주의적인 행동을 취하는 것이 전제</li> <li>• 대리인 관계에서 발생하는 비용의 최소화</li> </ul>	Jensen & Meckling,1976
Social network approach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직간의 네트워크 구조를 그 네트워크가 가진 기능에서 분석하는 수법</li> <li>• 네트워크 내에서 공유되는 가치 / 산업특성 / 직업전문지식 등, 사회적 메커니즘에서 조직간에 불일치가 발생할 경우 갈등이 발생</li> </ul>	Jones&Borgatti,1997
Mechanism based view	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영주체(subject), 환경(environment), 자원(resource)의 상호작용</li> <li>• 기업을 하나의 시스템으로서 파악</li> </ul>	Cho,95,98

따라서 조직간 갈등 발생과 그 요인 및 해결 · 회피에 대해서 자원기반이론, 거래비용이론, 사회네트워크 어프로치 등 3 가지의 분석개념을 소개하고 마지막으로 조직갈등분석에서 그 발생의 해결까지를 포괄적으로 고찰할 수 있는 메커니즘 이론의 개념을 설명하고 고찰을 진행한다.

## 1) 자원기반이론 (Resource-Based View)과 갈등 관리

자원준기 관점은 다음과 같은 전제를 바탕으로 구성되어 있다. 첫 번째로 환경 그것이 항상 많은 불확실성을 포함하고 있고, 조직이 존재하기 위해서는 외부환경에서 필요한 자원, 즉 Wernerfelt (1984)가 주장하는 라이벌이 획득, 모방, 대체할 수 없는 자원을 획득할 것, 두 번째로 조직은 자신의 자립성을 유지하고 다른 조직에 대한 의존을 회피하려고 하는 것, 또는 가능한 다른 조직을 자신의 조직에 의존시키고 자신의 지배 하에 넣어 범위를 확대시키려고 하는 것이다.

또한 합작회사처럼 조직이 다른 조직에 의존하고 있는 것은 조직의 자주성이 다른 조직에 의해 제약되는 것을 의미하고, 그 결과 조직은 조금이라도 자신의 입장은 우월한 위치로 구축하려고 하고 또한 조금이라도 우위에 서게 된 조직은 다른 조직을 자신의 생각대로 재배하려고 한다(Pfeffer and Salancik, 1978) .

이 입장 차이에 의한 우위성 유무를 파워(power)라고 하며 자원의 공급을 다른 조직에 의존하면 할수록 그 의존도에 비례하여 지배력을 받게 된다. 이것은 다른 조직이 자신의 조직에 대해 파워를 보유하고 있는 것이고, 다른 조직은 바람직한 거래환경을 자신의 조직에 요구할 수 있다(Emerson, 1962) .

조직간 파워관계는 희소한 자원의 배분을 행할 때나 자립성 확보가 유지되지 않는 경우에 반드시 갈등을 일으키고, 이 갈등을 해결하기 위해서 조직간을 연계하려고 한다.

Yamakura (1994) 와 Sasaki (1994) 는 조직이 다른 조직과 의존관계이기 때문에 발생한 문제를 해결하는 전략으로 조직간 연계를 3 가지로 분류하고 있다.

이 도표에서 알 수 있듯이 대상이 되는 당사자가 이를 갈등을 해소시키려고 할 때, 파워의 균형이 완전히 상대를 초월했을 경우에는 조직간 갈등은 파워 관계에 따라 달라질 수 있다.

<표 3> 조직간 관계와 전략타입

전략타입	전략	조직간 연계의 상황
자립화전략	합병, 수직적통합, 부품의 내제화	다른 조직에 의존하고 있는 상황을 전면적으로 혁신하기 위한 조직간 연계
협조전략	협정체결, 포섭, 인재도입, J V, 협정 등	다른 조직에 의존하고 있는 것을 인정한 위에 그 의존관계를 조정하기 위한 연계
정치전략	정부의 규제, 로비	다른 조직에 대한 의존관계를 제 3 자 차원에서 변경하기 위한 연계

출처 : Yamakura [1993] 『조직간 관계』, Sasaki [1994] 『일본의 기업간 관계 : 그 이론과 실태』

그러나 보다 심각한 문제는 파워가 균형을 이를 때, 즉 제로섬 상황에 있을 때에 발생한 갈등이다. 자원기반이론에서는 이러한 경우의 해결책을 제시하고 있다. 그러나 상호 의존관계를 인정하고 조직간 갈등을 해결하는 대책을 찾아내는 것은 곤란하다.

## 2) 거래비용이론 (Transaction Cost theory) 과 갈등 관리

거래비용이론은 경제주체 간의 거래를 분석단위로 두고, 그 거래가 가진 특성에 적합한 메커니즘을 사용하는 것이 거래비용 저하로 이어진다고 하는 가정을 기점으로 하고 있다.

Coase(1937)는 왜 기업이 존재하는가, 기업은 어떠한 활동을 행하는가에 대한 질문에 대해 가격 메커니즘의 결정비용, 또는 시장교환이라는 수단으로 거래를 실행하기 위한 제비용을 「시장이용의 비용(marketing cost)」이라는 개념을 도입함으로써 설명하고 있다. 이 비용이란 시장거래를 실행하기 위해 ①교섭을 하려고 하는 상대가 누구인가를 찾아내야 할 것, ②교섭을 하고 싶다는 것 및 어떠한 조건으로 거래하려고 하는지를 사람들에게 전달할 것, ③계약에 이르기까지 다양한 교섭을 행할 것, ④계약을 체결할 것, ⑤계약의 조항이 지켜지고 있는지를 확인하기 위해 점검을 행할 것, 이 5 가지의 각 단계에서 발생하는 다양한 비용의 총계를 의미하고, 이들의 제비용은 Williamson에 의한 거래비용(transaction cost)으로써 논해지고 있다.

거래비용발생에 의해 거래를 행하려고 하는 사람들이 항상 거래비용 저하를 초래하도록 활동하고 그 결과 시장에서 이루어지고 있던 거래가 조직화되는 것이 Coase에 의한 기업의 발생이유이다.

그러나, 왜 내부조직이 완전히 시장에 있어서 대신할 수 없는가에 관한 Coase의 주장은 불완전하고, Williamson은 의사결정자로서의 인간의 기본적인 특성에 착안하여 기본적으로 다음의 2 가지의 문제가 거래비용을 발생시킨다고 언급했다. 첫 번째로 거래된 재화와 서비스(commodity / goods and Service)의 특성이 복잡하고 어려운 협상이 오가는 장에서 거래된다면 거래비용은 당연히 높아질 것이다.

이것은 줄다리기 행동이기 때문에 정보수집, 거래계약의 실행확인, 위험부담 등에 비용이 여분으로 필요하게 된다는 것을 의미하고 있다.

두 번째로 거래에 관계하는 주체 또는 의사결정자의 인간적인 성질이다.

현실 거래를 행하는 의사결정자는 모든 정보를 가지고 완전히 합리적인 행동을 하는 경제인이 아니라 한정된 정보 하에서 제약된 합리성을 추구하는 의사결정자이다. 이들은 모두 거래의 정보를 좌우하고 거래비용에 영향을 끼치게 된다. 또한 거래비용이론에서는 각각의 거래적 성격을 반영하고 있고 자산의 한정, 거래의 빈도 또는 계속, 불확실성과 복잡성, 거래성과 측정의 어려움이라는 4종류의 거래특성이 중요한 역할을 달성하고 있다는 것을 Jones and Borgatti(1997)나 Milgrom and Roberts(1997)에 의해서도 지적되고 있다. 거래비용에 대한 경제학의 주된 특징은 시장과 위계조직의 중간에 위치하는 중간조직의 존재를 분명하게 하는 것이고, 동시에 중간조직의 형성이유를 관계적 계약에 기초하여 자산특수성이 초래하는 거래비용의 균형에 의해 증명하려고 하는 점이다. 즉, 자산특수성의 존재가 당사자를 연결하는 인터페이스로서의 움직임, 계속성이 촉진되어 진정한 경제가치가 생겨난다는 점이다.

이렇게 거래비용이론의 최대의 목적은 거래비용의 최소화이고 그렇기 때문에 관계적 거래 하에서 거래를 행하는 관계자는 제약된 합리성과 기회주의를 전제로 하고 있고, 나아가 거래된 자산이 가진 자산특수성이 강조되고 있다. 이 자산특성

때문에 주어진 거래 안에서 거래를 행하는 파트너를 옮아매고 기회주의나 제약된 합리성, 의심 등에서 생기는 갈등을 회피하고 거래를 보호하는 역할을 달성함으로써 한층 더 거래비용 삭감을 지향하려고 한다.

그러나 환경변화의 속도가 빠른 상황일 때, 특수자산의 구축에는 시간이 걸리고 그 특수자산에 대한 투자의 회수기간을 짧게 할 필요가 있다. 이 때, 장기적인 거래관계의 구축은 반대로 거래비용을 높이고 갈등을 발생시킬 위험성을 포함하게 된다. 하지만 거래비용이론은 협조에 대한 합리적인 비용 최소화에 의한 효율성에 초점이 맞추어져 있고, 갈등 해소에 대한 해결방법에 대해서는 설명되고 있지 않다.

만약 갈등해소를 지향한다면 완전히 통치하거나, 중간 조직화하거나 거래관계를 끊어버리거나 하는 3가지 방법밖에 명시되어 있지 않다. 거래비용 이론에서 특수적 자산의 형태에 의한 계속적인 조직간 협력이나 거래빈도 향상에 대한 논의는 갈등회피에서 상당히 유효하다. 그러나 계속하여 발생하는 갈등을 어떻게 관리하는가에 관한 내용은 없고, 환경변화가 심해지는 가운데 거래비용만으로 갈등해결을 생각하는 것은 한계가 있다고 생각된다.

### 3) 대리비용 이론과 갈등 관리

대리비용이론에서는 주인과 대리인이라는 개념이 사용되고 있다. 어떠한 목적을 달성하기 위해 권한을 위임하는 사람을 주인이라고 하고, 권한이 위임되어 대행하는 사람을 대리인이라고 부른다. 그리고 주인이 자신의 목적을 위해 대리인에게 권한을 위임하고 특정한 일을 대행시키는 계약관계를 대리인 관계라고 부른다. 이러한 관계를 대리비용이론에서는 분석의 기본단위로 하고 있다. 즉, 대리비용이론은 신고전파 경제학의 완전합리성의 가정을 부정하는 것이 아니라, 한정된 합리성(bounded rationality)의 입장에 섬으로써 한편으로는 그 설명범위를 확장하고 다른 한편으로는 보다 정확하게 거래관계를 분석하기 위해 대리인 관계라는 프레임워크를 도입하는 이론이라고 말할 수 있다.

이상과 같이 한정된 합리성이라는 가정 하에 대리인은 주인의 눈을 피해 이익을 얻을 수 있다. 이렇게 하여 대리인이 이익을 얻는 행동을 기회주의적 행동이라고 부르고, 이러한 행동이 초래하는 비효율적인 자원의 이용과 배분현상으로

역선택(adverse selection)<sup>1</sup>과 도덕적 해이(moral hazard)<sup>2</sup>가 유명하다.

<표 4> How Social Mechanism Influence Exchange Behavior

거래에 대한 액세스 제한(restrict access to exchange)	거래에 제한된 액세스는 조정비용(coordination cost)을 내린다. 또한 제한됨으로써 파트너는 보다 적어지고, 이것에 의해 거래빈도는 올라간다. 결과로 기계적인 행위를 억제하고 조직간 연결을 강하게 한다.
거시문화 (macroculture)	거시문화란 활동을 선도하고 독립체 사이에서 폭넓게 공유된 가정, 가치, 산업특수성, 직업적·전문적 지식 등의 시스템이다. 거시문화는 조정비용을 내린다
집단적인 제재 (collective sanction)	집단적인 제재란 집단의 규범, 가치, 목표를 침략하는 멤버를 벌하는 것이다. 수단적인 제재를 이용함으로써 거래를 보호할 수 있다.
평판(reputation)	평판은 사람들의 인격, 기술, 신뢰성을 거래에 중요한 특성으로 본다. 평판은 특수한 거래를 보호하는 역할을 한다.

출처: Jones and Borgatti(1997), A General Theory of network governance: exchange condition and social mechanism, Academy of Management Review

이렇게 대리인 관계에서 발생하는 기회주의적인 행동에 의해 초래되는 비효율적인 자원의 이용과 배분문제를 대리인문제(agency problem)라고 부른다. 그리고 이 비효율적인 것을 반영하여 발생하는 비용을 대리인 비용이라고 한다. 이러한 대리인 비용발생을 억제하기 위한 가장 적합한 수단은 자본 구성이다. 위에서도 알 수 있듯이 대리비용이론은 대리인이 기회주의적인 행동을 행하는 것을 전제로 하고 있으며, 그것을 방해하기 위해 여러 가지 제도화를 추진하고 있다.

Jensen and Meckling(1976)은 먼저 주주와 의뢰인과 경영자와 대리인 사이에서 발생하는 이해불일치에 주목했다. 주주가 기업가치의 최대화를 바라는 것에 비해 경영자는 자기이익을 추구하기 위해 이해의 불일치가 발생하고, 주주가 경영자의 자기이익 추구를 방지할 수 없다면 기업가치의 저하로 대리인 비용이 발생하게 된다.

<sup>1</sup> 역선택(adverse selection) : 주인과의 계약 전에 대리인이 숨은 정보를 가지고 있는 경우에 발생하는 비효율적인 현상

<sup>2</sup> 도덕적 해이(moral hazard) : 주인과의 계약 후에 대리인이 숨은 행동을 행함으로써 생기는 비효율적인 현상

한편 채권자와 의뢰인과 주주와 대리인 사이의 이해불일치에서도 대리인 비용이 발생한다. 주주는 차입금을 배당으로 충당하거나 유한 책임제도를 이용하여 경영자에게 고위험, 고수익(high risk, high return)의 투자를 행하게 하거나 하여 고배당을 획득하려고 할 가능성이 있다.

이렇게 대리비용이론은 대리인 관계에서 발생하는 비용 억제를 강조하고 있을 뿐, 대리인 관계에서 보다 더 발생하는 갈등을 해소하고 처리하는 것까지는 언급하고 있지 않다.

#### 4) 사회 네트워크 어프로치 (Social Network Approach) 와 갈등해결 관리

사회적 네트워크 어프로치는 조직간 네트워크 구조를 그 네트워크가 가진 기능에서 분석하는 수법이고, 다이나믹한 조직간 관계를 구조적으로 취할 수 있다. 즉, 사회 네트워크 어프로치는 형식화나 추상화에 중점이 주어지고, 다수의 논자에 의해 많은 모델과 그 네트워크 거버넌스의 형태가 제기되고 있다<sup>3</sup>. 사회 네트워크 어프로치는 이러한 조직관계의 다이나믹한 변화에 대해 인간행동이나 그 집합체로서의 집합 또는 조직을 그 소속이 아닌 다른 관계에서 설명함으로써 구조적인 해명을 행하고 서로의 자립성을 유지하면서 상호의존하고 있는 두 개 이상의 조직간 관계를 집단 및 네트워크를 통치하는 관계성에 의해 이론화 할 것을 지향하고 있다.

Jones and Borgatti(1997)는 <표 4>와 같이 거래에 대한 액세스 제한, 거시문화, 집단적인 제재, 평판에 의해 구성된 사회적 메커니즘이 네트워크에 의해 공유됨으로써 거래가 보호되고, 네트워크 거버넌스가 일어나기 쉽고, 그리고 성장하기 쉽다고 언급하고 있다. 이것은 거래관계가 그 장의 환경대응에 의해 정해지는 것이 아니라 네트워크 내에서 공유된 가정, 가치, 산업특성, 직업적·전문적 지식 등, 사회적 메커니즘 공유에 조직간 불일치가 생겼을 때에 조직간 갈등이 발생한다.

자원준거 관점 및 거래비용 어프로치에 의한 분석개념은 거래의 합리적인 국면을

<sup>3</sup> 예를 들면 Miles&Snow(1986)의 “network organization”, Powell(1990)의 “network forms of Organization” Uzzi(1996)의 “Interfirm networks”나 “organization networks” 등.

강조하는 모델이고, 특히 전자는 자원을 둘러싼 거래관계를 후자는 거래비용을 감소시키기 위한 중간조직 형성과 계속적인 거래관계를 설명하는데 적합하다. 그러나 이를 어프로치의 결점을 보면 Child and Faulkner(1996)는 「거래의 합리적인 국면이 강조되어 파트너와의 관계는 기회주의를 억제하고 정보를 공유할 수도 있겠지만, 그것은 파트너 관계가 좋을 때만으로, 어떠한 협조관계가 어떻게 발전하는가에 대한 설명이 없으며, 거래관계상 구축된 신뢰관계가 초래하는 가치에 대해서도 언급되어 있지 않다」고 지적하고 있다.

한편, 사회 네트워크 어프로치에서는 거래가 행해지고 있는 네트워크에서 공유된 사회적 메커니즘에 의해 조직은 기회주의로 행동하는 것이 억제되고, 조정비용을 내리고, 거래를 보호하고, 조직간 갈등의 발생을 억제하는 움직임을 한다. 그러나 사회 네트워크 어프로치는 파트너와의 관계유지를 강조한 나머지 갈등을 해결하기 위한 프로세스를 해명하지 못하고 있다. 이 프로세스를 해명하기 위해서는 보다 포괄적인 프레임워크가 필요하다고 말할 수 있다.

### 5) S E R 메커니즘 이론 (Mechanism based Approach) 과 갈등해결 관리

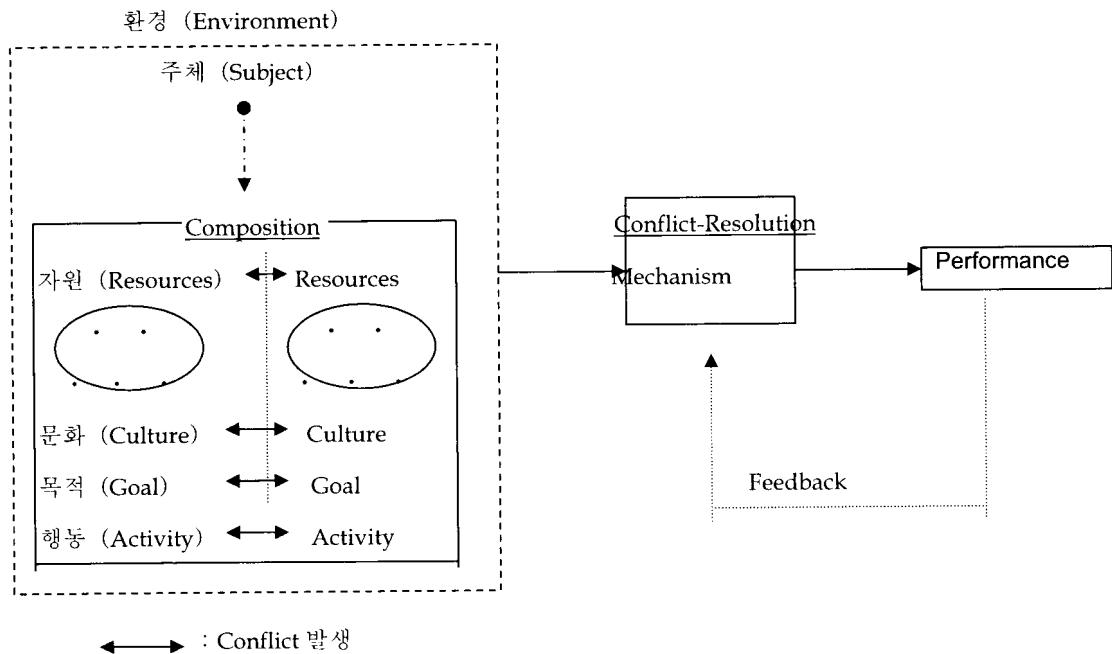
위의 기준개념은 Child and Faulkner(1996)가 서술했듯이 조직간에 발생하는 갈등을 얼마나 조정하고 그 관계가 발전해 가는가에 대해서의 프로세스에 대해서는 전혀 언급하고 있지 않다. 즉, 기준연구에서는 조직간의 관계구축화의 프로세스와 그 프로세스가 기업의 성과에 얼마나 영향을 끼치는가에 대한 점에서는 전혀 논해지지 않는 것이 현실이다.

여기에서는 기존의 갈등연구에서 한발 발전시켜 갈등해결 프로세스와 기업의 성장관계에 초점을 두고 분석한다. 조직간 협력의 경쟁력을 강화시키기 위해서는 기존의 어프로치로는 협작회사의 갈등 해결이 불충분하기 때문에 이러한 조직간 갈등해소, 또는 회피를 위해서는 Cho(1995; 1998)가 주장하는 메커니즘 어프로치가 유효하다.

과거, 기업의 경영성과에 영향을 끼친 요소로써 대부분의 연구자들은 최고경영자 (subject), 환경 (environment) 그리고 자원 (resource), 3 가지 요소에 집중해 왔다. 최고경영자는 의사소통, 전략, 조직구조 등의 간접적인 방법으로

기업성과에 영향을 끼칠 뿐만 아니라, 기업의 비전을 제시함으로써 직접적인 영향력을 행사한다 (Wetley and Mintzberg, 1989). 따라서 최고경영자의 특성을 연구하는 것이 해당기업의 성과를 예측하는 중요한 요소였다.

<그림 1> Conflict Resolution Mechanism in International Joint Venture



1980년대는 Michael Porter(1980)를 중심으로 환경이 기업성과에 영향을 끼치는 중요한 요소였다. 포터의 경쟁모델에 의하면 특정산업의 매력도를 분석함으로써 기업이 성과에 끼치는 영향을 예측할 수 있다.

1990년대에 접어들어 Barney(1991)를 중심으로 한 학자들이 기업이 어느 정도의 경쟁력이 있는 자원, 즉 전략자산(strategic assets)<sup>4</sup>을 보유하고 있는가가 기업의 성과에 영향을 미친다는 이론을 전개했다.

그러나 이들 모델은 다른 요소와의 상호관련성을 고려하지 않고, 각각의 요소의 변화만을 초점에 두고 분석하고 있다 (Cho, 1995, 1998). 기업은 매일 최고경영자를 중심으로 하여 경영환경에 적응해야 하고 기업내외의 자원을 최대한으로 이용하여

<sup>4</sup> Strategic assets and capability are valuable, rare and difficult to imitate.

경쟁하고 있기 때문에 최고경영자, 환경 그리고 자원이라는 요소를 나누어 분석하는 것은 기업경쟁력을 정확히 분석하는데 약간 설득력이 떨어진다. 이들 문제를 보완하고 기업을 하나의 시스템으로서 본 이론이 S E R-M 메커니즘<sup>5</sup>이다.

위에서 알 수 있는 것은 이 메커니즘 어프로치는 기업을 하나의 시스템으로 보고 그 요소로써 최고경영자, 환경, 자원을 분석하고 있다는 것이다. 이 이론이 조직간의 갈등해결 처리에 유효한 것은 기존의 분석이 비용 조정에 중점을 두어 절대로 갈등해결을 충분히 설명하지 못한 것에 비해, 메커니즘 이론은 조직의 리더가 갈등의 존재를 인식하고 해결하기 위해서 조직내외의 환경을 변혁시켜 자원을 유효하게 활용하기 때문에 갈등발생에서 발생 후의 관리까지 충분히 설명이 된다.

#### 4. 갈등해결 관리와 경쟁우위의 관계

갈등과 성과(performance)의 관계성은 주로 사회과학 분야에서 연구되어 왔다. 주로 외교나 전쟁론 등 경영학과는 다른 분야에서 발전해 왔다고 해도 과언이 아니다. 그러나 80년대에 들어와 경영환경의 국제화에 동반하여 기업의 본격적인 국제진출이 시작되고 기업은 해외기업과의 충돌이나 문화적인 문제 등 많은 장애를 경험한 경우가 발표됨으로써 갈등문제가 크게 주목을 받게 되었다.

특히, 국제 합병사업에서 그 경향은 현저하고 합병사업에서 진출한 많은 기업은 그 갈등 때문에 충분한 협력을 올릴 수 없었다 (Beamish, 1984). 그 즈음부터 경영학에서도 갈등과 불일치에 대한 연구가 이루어지고 (e.g., Friedmann and Beguin, 1971; Cullen, Johnson and Sakano, 1995), 그것들이 국제 합병사업의 업적에 영향을 끼치기 때문에 갈등에 관한 연구도 증가해 왔다 (Dymsza, 1998; Olson and Shingsuwan, 1997).

그렇다면 갈등과 합병사업 성과에는 어떠한 관계가 있는 것일까. 갈등의 양과 성과와의 관계에서 적당한 갈등은 기업의 성과에 좋은 긍정적인 영향을 미친다 (Harrigan, 1985; Killing, 1983; Reynolds, 1989). 어느 정도의 갈등의 발생은

<sup>5</sup> SER-M 이론 : 최고경영자, 환경, 자원, 3 가지의 요소를 전부 통합하고 종합적인 분석을 시험한 메커니즘 패러다임은 환경이 변화하고 기업이 보유하고 있는 자원의 가치가 변화하고 나아가 최고경영자가 교체되어도 특성의 기업이 경쟁력을 유지하고 지속적 경쟁우위를 구축하고 있는 현상을 설명할 수 있다.

합병사업에서는 당연한 것이고, 적당한 갈등은 기업에 자극을 주고 기업에 새로운 목표를 세우게 하고, 조직몰입을 향상시킨다. 그러나 갈등발생이 기업의 허용범위를 초월하게 되면 기업의 구성원은 기회주의적인 행동을 취하게 되고 조직에 대해서 협력적인 행동을 취하지 않게 된다(Friedman and Begum, 1971; Friedman and Kalmanoff, 1961; Killing, 1983).

80년대, 90년대의 갈등 - 성과 연구의 대부분은 발생된 갈등을 어떻게 컨트롤하는가 또는, 성과에 악영향을 미치는 갈등을 어떻게 방지하는가의 연구에 지나지 않았다.

90년대에 들어와 새로운 연구가 등장한다. 그것이 갈등관리 연구이다. 기존의 연구가 갈등발생을 얼마나 억제하는가 라는 능동적 연구였다면, 갈등관리 연구는 보다 구체적으로 갈등을 관리하는 방책을 나타내고 있다. Fey and Beamish(1999)는 9 가지 전략을 제시하고 갈등을 얼마나 관리하는가에 대해서 구체적으로 의논했다.

- align partners: objective
- ensure adequate communication between involves parties
- development standard procedure for resolving conflicts
- do not only try to maximize your gain, but consider the gain of all involved parties
- express understanding of the other party's view
- empower locally-based foreign managers to make most decision
- develop high tolerance and understanding for different national culture
- ensure all parties are committed to the IJV
- discuss ways to avoid future conflicts

또한 Lin and Germain(1998)은 갈등해결 전략에 대해 1)Problem-solving, 2)Compromising, 3)Forcing ones positions, 4) Legalistic strategy라는 4 가지 전략을 제시했다. 갈등을 해결하기 위한 통합모델로서 이 4 가지 전략을

제시했지만, 이들의 전략은 많은 연구자<sup>6</sup>에 의해 언급되고 있었다.

이러한 관리 연구에 의해 갈등관리 연구는 크게 발전했다. 그러나 아직도 갈등-갈등 관리-성과라는 관계의 프로세스 연구는 해결되지 않았다.

## 5. 결 론

이 연구에서는 기존의 갈등연구에서 갈등해결 관리 연구로 발전해 온 연구의 흐름을 소개했다. 특히, 조직간 갈등발생과 해결 어프로치로써 기존의 조직 이론인 자원기반이론, 거래비용이론, 사회네트워크이론, 대리인이론, 메커니즘 어프로치를 적용시켜 논의할 수 있었던 것은 대단히 유용했다고 생각한다.

자원기반의론은 상대의 자원에 의존해 버리는 것이 갈등 발생의 최대요인이라고 설명했다. 그러나 자원기반의론에서는 구체적인 갈등 해결이론을 제시하지 못하고 있다는 것을 지적했다.

또한, 거래비용이론에서는 Coase 나 Williamson 의 거래비용 이론을 소개하고 거래비용 이론의 시점에서 갈등이란 거래비용의 증대가 바로 갈등이기 때문에, 그것 이외의 갈등에 대해서는 구체적으로 언급하지 않고 갈등해결 관리 연구에서는 한계가 있다는 것을 지적했다.

사회 네트워크 어프로치 이론은 네트워크 자체가 가진 기능에서 분석하는 수법이고 다이나믹한 조직관계를 구조적으로 파악할 것을 목적으로 하고 있다. 이 이론에서 말하는 갈등이란 네트워크 내에서 공유된 가정, 가치관, 산업특성, 전문적 지식 등의 사회적 메커니즘의 공유에 조직간 불일치가 생겼을 때, 갈등이 발생한다고 했다. 그러나 이 이론도 갈등관리에 대해서는 언급하지 않고 계다가 적용도 할 수 없다고 지적했다.

<sup>6</sup> Problem-solving( Pruitt, 1981): problem-solving involves discussing openly concerns, priorities, ideas, and issues, and involves a search for solutions that satisfy both parties needs. Compromising( Friedman and Beguin, 1971): IJV manager would seek a middle ground between the initial positions of the two sides. Forcing ones positions( Thomas, 1976) : forcing refers to unilateral attempts to dominate decision-making. Legalistic strategy( Frazier and Summers, 1984): legalistic strategy might be employed by IJV manager who resorts to written contracts and inform binding agreements to obtain the desired outcome to a conflicts.

대리인비용이론은 주인과 대리인 관계, 즉 어떠한 목적 달성을 위해 권한을 양도하는 주인과 권한의 위임을 받은 대리인의 관계에 주목하고 이 관계가 비효율적인 경우에는 대리인 비용이 발생한다고 하는 것이다. 이 이론에서 갈등이란 대리인과 주인이 각각 자신의 이익을 위해 기회주의적인 행동을 보였을 때 발생하는 비용을 가리키고 있다. 하지만 이 이론도 결국 갈등 관리에 대해서는 언급하지 않고 관리 이론으로의 적용도 곤란하다는 것을 나타냈다.

그리고 마지막으로 제시한 메커니즘 어프로치는 기업을 하나의 시스템으로 보고 그 요소로서 경영주체, 환경, 자원을 분석하고 기업의 경쟁력을 분석하는 것이다. 이 어프로치에서는 자연스럽게 갈등도 수용하고, 더욱이 갈등 관리를 전략적인 관점에서 분석하는 것이 가능하다. 여기에서 지적한 것은 조직주체가 갈등의 존재를 인식하고 그것을 해결하기 위해 조직내외의 경영환경을 혁신시키거나 사내 외의 자원을 유효하게 활용함으로써 갈등발생에서 발생 후의 관리까지 충분히 설명할 수 있다는 것이다.

그러나 문제점도 있다. 아직 갈등 발생에서 그 관리까지의 프로세스가 구체적으로 해명되지 않고 위에서 나타낸 메커니즘 어프로치를 축으로 하여 각 요소의 상호관계 프로세스 등을 향후도 분석해 갈 필요성이 있다. 또한 사례분석을 통한 요인-결과 프로세스를 이끌어 내는 것이 필요하다.

### <참 고 문 헌>

桑田・田尾(1998)『組織論』有斐閣アルマ

佐藤(1985)「第 11 章: グループ間行動とコンフリクトの管理」 in 車戸實編『経営組織論』, 八千代出版社

野中 (1978) 『組織現象の理論と測定』 千倉書房

山倉健嗣(1993), 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて—』 有斐閣

佐々木(1994)『日本の企業間関係：その理論と実態』中央経済社

Barney.J.B (1991), Firm Resources and sustained competitive advantage, Journal of Management Review, 11, 99-120.

Barnard(1948) ,Organization and Management: Selected Paper; Harvard University Press: Cambridge, MA

Beamish.(1985). The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. Columbia Journal of World Business, 20(3): 13-19. By analyzing recent empirical evidence, this paper shows

Beamish(1999), The role of alliances in international entrepreneurship. In R. Wright (ed.) International Entrepreneurship: Globalization and Emerging Businesses, Research in Global Strategic Management, Vol. 7, Greenwich, C.T., JAI Press, pg. 43-61.

Borgatti, Hesterly and Jones(1997), 'A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms ',Academy of Management Journal, Oct97, Vol. 22 Issue 4, p911-945

Child, J., Faulkner,D.(1998), Strategies of Cooperation,Oxford University Press.

Cho(1995), "SER-M: A New Paradigm in Strategy Theory," Strategic Management Society, Mexico City, October.

Cho(1998) "A New Paradigm in Strategy Theory: 'ser-M,'" Monash Mt. Eliza Business Review, with Dong-Hyun Lee, Vol. 1, No. 2, July.

Coase(1937), "The Nature of the Firm." Economica, N.S. 4, 386-405.

Coser(1956),*The Functional of social conflicts.* New York : The Free Press.

Cullen, Johnson and Sakano(1995)," Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship, *Journal of International Business Studies*,26,91-115.

Daft and Huber (1987). How Organizations Learn: A Communications Framework. *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press. 5: 1-36.

Dymsza, W.A(1988). Successes and failures of joint ventures in developing countries: Lessons from experience. In Farok Contractor Peter Lorange, edi- tors, *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, 403-24.

Emerson(1962)"Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27, .31-40.

Fey,C.F.,and P.W.Beamish (1999),' Strategies for managing Russian international joint venture conflict'. *European Management Journal* 17(1):99-106.

Filley(1975), *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman .

Frazier and Summers (1986) *Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution*. *Journal of Marketing Research*, 23(2):169-176.

Friedman,W.G. and J. Beguin(1971), *Joint International Ventures in Developing Countries*. New York: Columbia University Press.

Friedman and Beguin(1971), *Joint International Business Ventures In Developing countries*, New York, Columbia University Press.

Friedman, W. G. Kalmanoff, G(1961) *Joint International Business Ventures*, New York: Columbia Univ. Press.

Geringer,M(1988), *Joint venture partner selection: Strategies for developed countries*. Westport, CT: Quorum.

Habib,G.M(1987), "Measures of Manifest Conflicts in International Joint Ventures," *Academy of Management Journal* ,30(4),808-16.

Harrigan,K.R.(1985),*Strategies for joint ventures*. Lexington,MA: Lexington Books.

Herbert,L(1994), 'Division of Control and joint venture performance'. Unpublished doctoral dissertation., University of Western Ontario.

Hoon- Halbauer Keow(1999), 'Managing relationships within sino-foreign joint ventures, Journal of World business, Volume 34, Issue4, Winter,344-371. Ding,1997

Hyder,Sved( 1988 )'The development of international joint venture relationships: A longitudinal study of exchange of resources, control, and conflicts' Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario.

Hyder(1988), The Development of International JV Relationships: A Logitudinal Study of Exchange of Resources, Control and Conflicts, Dissertation University of Uppsala, Sweden .

Jensen and Meckling(1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure," Journal o Financial Economics 3, 305-360

Jones and Borgatti(1997). "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms." Academy of Management Review. 22(4): 911-945.

Killing,P(1983), Strategies for joint venture success, New York: Praeger.

Kirkbride, Tang and Westwood(1991), Chinese conflict preferences and negotiation behavior: Cultural and psychological influences. Organizational Studies 12 3, 365-386

Steensma and Lyles, 2000

Lane,H.W and P.W.Beamish(1990)," Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs, " Management International Review, 30( Special Issue), 87-102.

Lawrence=Lorsch(1967)Organization and Environment. Boston,MA; Harvard Business School.

Lin and Germain(1998)," Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships: The Role of Conflict Resolution Strategy" Journal of International Business Studies,291(First Quarter),179-196.

March,J.G and Herbert,A.S(1958),Organizations. New York: John Wiley & Sons,Inc.

Mayo,E(1945),The social problems of Industrial civilization. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Milgrom=Roberts(1997) "The Economics of Modern Manufacturing", American Economic Review, 80:511-28

Miles and Snow. (1986) 'Organizations: new concepts for new forms', California Management Review 28(2): 68-73.

Mirrlees (1976) "The Optimal Structure of Incentives and Authority within an Organization" Bell Journal of Economics.

Olson and Singsuwan(1997). The effect of partnership, communication , and conflict resolution behaviors on performance success of strategic alliances: American and Thai perspectives. In Paul W. Beamish J. Peter Killing, editors, Cooperative strategies: Asian Pacific perspectives. San Francisco: The New Lexington Press, 245-67.

Penrose (1995), The Theory of The Growth of The Firm. Third Edition With a new Foreword by the author., Oxford; New York : Oxford University Press.

Pfeffer and Salancik(1978),The external and control of organizations. New York: Harper & Row.

Pondy(1967). Organizational Conflict : Concepts and Modes. Administrative Science Quarterly, September 12: 296-320.

Porter, M.F(1985),Competitive Strategy; Creating and Sustaining Superior Performance. New York; The Free Press.

Powell, W.W.(1990). "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization." Research in Organizational Behavior. 12: 295-336

Pruitt(1981),Negotiation Behavior. New York: Academic Press

Reynolds,J.I(1984)," The 'Pinched Shoe Effect' of International Joint Ventures." Columbia Journal of World Business(Summer 1984): 23-29.

Ross(1933)The culture of Conflicts: Interpretation and interests in Comparative Perspective . New Haven: Yale University. 1993

Simmel(1950) ,The Sociology of Georg Simmel. Glencoe, IL: The Free Press.

Tillman(1990), The influence of control and conflict on performance of Japanese–Thai joint ventures. Unpublished doctoral dissertation, Nova University

Thomas(1976), Conflict and conflict management . In M. Dunnette, editor, Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally,889-935.

Uzzi, B( 1996). "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect." American Sociological Review,Vol.61: 674-698

Wernerfelt(1984)"A resource Based View of the Firm." , Strategic Management Journal 5(2): 171-180

Westley and, Mintzberg(1989). Visionary Leadership and Strategic Management. Strategic Management Journal 10 (Special Issue): 17-32

Williamson(1979), Transaction -Cost Economics:The Governance of Contractual Relations,Journal of Law and Economics, Vol.22.

**<Abstract>**

**The Relation between Management of Conflict and its Accomplishment in the International Joint Venture  
- SER Mechanism as a New Paradigm -**

Globalization of corporations is accelerating due to development of IT technology and economic development of developing countries and is becoming as a very important issue for the survival and prosperity of corporations. In particular, International Joint Venture is becoming as a key mechanism of international growth. There are many International joint venture's conflict in which parents firm came from different countries. Many researchers have reported a high rate failure in International Joint Ventures; a failure ascribed to the difficulty in resolving Conflict Problem. Therefore, the investigation of factors affecting the successful Conflict Resolution is appealing not only researcher but also managers.

Under these situations, this study has analyzed focusing on conflict and conflict management considered as one of factors, which affects successful management. This study has analyzed the existing studies on conflicts as a whole and has explored a tangent point between studies on conflicts and management of international joint ventures.

And it has also analyzed theories of resource-based approach (RBV), transaction cost approach (TC), agency cost theory (AC), and social network approach and with the result of this analysis, conflict resolution and avoidance could not be explained and finally, a new approach, that is, SER-M mechanism approach was analyzed and was founded as feasible in theory to analyze conflict resolution management.

\*Key words: Conflict, Conflict management, Resource-based view, Transaction cost approach, Agency cost approach, Social network approach, SER-Mechanism approach

