

## 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 조절효과: 관계의 질과 개인차에 따라서\*

김 영 식                      한 성 호                      서 용 원<sup>†</sup>

성균관대학교

본 연구의 목적은 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 조절변인을 밝히기 위해 실시되었다. 이러한 조절변인을 밝히기 위해 본 연구는 총 2개의 연구를 실시하였다. 먼저, 연구1에서는 관계의 질적 차원에서 신뢰와 촉진적 상호의존성의 변인을 사용하여 조절효과를 밝혀내고자 하였다. 이를 위해 일반 기업에서 400명을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석한 결과, 신뢰와 촉진적 상호의존성 모두 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조절하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 연구2에서는 갈등을 지각하는 자존감 및 대인민감성의 개인차 측면에서 조절효과를 검증하였다. 이를 위해, 일반 기업에서 269명을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석한 결과, 대인민감성이 높은 개인들에서 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 줄어들었다. 자존감은 유의미한 결과를 확인할 수 없었다. 이러한 결과들을 토대로 연구의 의의와 시사점 그리고 제한점 및 추후 연구 방향을 논의하였다.

주요어 : 과업갈등, 관계갈등, 신뢰, 촉진적 상호의존성, 대인민감성

---

\* 본 논문은 김영식과 한성호의 석사학위 논문의 일부 자료를 수정·보완한 것임.  
논문의 완성도를 위해 귀중한 조언을 해주신 익명의 심사위원님들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과, 02-760-0491, suh0491@skku.edu

갈등은 구성원들의 상호작용에 의해 발생하는 현상으로, 이러한 갈등을 어떻게 관리하느냐에 따라서 구성원들의 만족이나 수행이 상당히 달라진다(De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003; O'Neill, Allen, & Hastings, 2013). Jehn(1995)은 그러한 갈등의 유형을 과업갈등과 관계갈등으로 구분하고 타당화 하였다. 그는 집단 내 과업의 내용 및 목표와 관련된 서로 다른 관점, 아이디어 및 의견 등을 포함하는 구성원들 사이의 불일치를 과업갈등으로 개념화 하였다. 관계갈등은 업무 외적인 측면에서 대인간 선호, 가치관 및 성격차이에 대한 불일치 및 대립을 인지하는 것으로, 부정적 정서를 포함하는 것으로 개념화 하였다. 이와 같은 갈등유형의 개념화는 갈등 관리에 새로운 방향성을 제시하였다. 즉, 갈등연구의 초기에 갈등을 좋지 않은 현상으로 간주하여 무조건 줄여야 하는 것으로 바라보던 관점(Hackman & Morris, 1975; Wall & Callister, 1995)에서 벗어나, 장면이나 맥락에 따라 관계갈등으로 이어지지 않게 과업갈등을 관리해야 한다는 관점으로 변화하게 되었다(예: Jehn & Bendersky, 2003; Simons & Peterson, 2000; Yang & Mossholder, 2004). 실제 경험 연구들에서도 적절한 수준의 과업갈등을 유지하여 관계갈등으로 이어지지 않았을 때, 창의성이나 수행 등에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Amason, 1996; De Dreu, 2006; De Dreu & West, 2001; Jehn, 1995). 따라서 과업갈등을 어떻게 관리하느냐가 중요하다고 볼 수 있다.

한편, 갈등에 대한 관점의 변화 이후, 일부 갈등 연구자들은 갈등의 차원에 대해 과정갈등(process conflict)을 더 추가하고 있다(예: Behfar, Mannix, Peterson, & Trochim, 2011).

하지만 Pelled, Eisenhardt 및 Xin(1999)은 과업갈등을 팀원들이 목표, 핵심결정 범위, 절차 및 적절한 행동 선택을 포함하는 과업 이슈에 대한 불일치 상황으로 정의함으로써, 과업갈등을 과정갈등의 내용까지 포함하는 포괄적인 개념으로 정의하고 있다. Weingart와 Jehn(2000)도 일반적으로 과정갈등을 과업갈등의 하위차원으로 분류하는 것이 적절하다고 언급하고 있다. 한국 기업조직에 적합한 갈등 척도를 개발한 조수연(2007)의 연구에서도 한국기업에서의 갈등 차원은 2차원(과업갈등, 관계갈등)이 가장 적절한 것으로 밝혀졌다. Tjosvold(2008) 또한 갈등의 원인이 굉장히 많은데 임의적으로 갈등의 유형을 나누어(과업, 절차) 갈등의 차원만 늘리는 것에 대해 경계할 것을 지적하기도 하였다. 따라서 과업갈등에서 과정갈등을 분리하는 것은 논란의 여지가 있는 것으로 간주하여 본 연구에서는 Jehn(1995)의 관점에 따라 과업갈등과 관계갈등의 차원을 적용하였다.

갈등의 차원에 관한 이슈 외에 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향, 관계갈등이 과업갈등에 미치는 영향에 대한 이슈도 제기되었다. 그러나 여러 종단 연구나 질적 연구를 통해 밝혀진 바에 의하면, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향의 방향이 관계갈등이 과업갈등에 미치는 영향의 방향보다 더 유의미하고 적합한 것으로 밝혀졌다(이병주 & 장재윤, 2014; Gomero, González-Romá, Peiró, 2008; Jehn & Mannix, 2001; Kerwin, Doherty & Harman, 2011; Medina, Munduate, Martínez, & Guerra, 2005). 따라서 본 연구는 이러한 연구결과에 비추어 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향의 방향에 초점을 맞추었다.

앞서 밝힌 바와 같이, 과업갈등은 관계갈

등으로 이어져 수행이나 만족에 부정적인 결과를 야기한다(Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008; Greer, Jehn, & Mannix, 2008). 이에 Jehn과 Bendersky(2003) 그리고 Pelled(1996)는 관계갈등이 유발되어 수행이나 만족에 부정적 영향을 미치는 이유를 정리하였다. 그들은 관계갈등이 유발되면, 과업에 초점을 두어야 할 시간과 에너지를 관계에 초점을 두으로써 정보처리에 어려움을 가져온다고 밝히고 있다. 또한 스트레스 및 긴장의 증가로 인지능력이 제한되고 집단의 다른 구성원들 행위에 대한 오해를 증가시킨다고 정리하였다. 이는 과업갈등이 관계갈등에 영향을 미치면 비생산적인 관계갈등이 증가하고, 결국 조직 결과변인에 부정적 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다.

그렇다면 구성원들 간의 과업 내용에 대한 의견 대립이 어떻게 관계적 차이로 쉽게 인식될 수 있는지에 대해 중요하게 짚고 넘어갈 필요가 있다. 갈등 연구자들은 과업갈등이 관계갈등으로 이어지는 현상을 크게 의견 대립 자체에서 오는 부정적 정서의 유발, 그리고 의견 대립을 자기 위협으로 지각하는 오토로 설명하고 있다(De Dreu & Gelfand, 2008; de Wit, Jehn, & Schperes, 2013; Guenter, van Emmerik, Schreurs, Kuypers, van Iterson, & Notelaers, 2016; Simon & Peterson, 2000). 예를 들어, 구성원들이 과업 내용에 대한 서로의 의견 차이가 있는 상황에서 양보와 타협 없이 자신의 의견만을 주장한다면, 부정적 감정을 느끼거나 성격적 차이가 있다고 지각함에 따라 관계 갈등이 높아진다(예: Kruglanski & Webster, 1991). De Dreu와 Gelfand(2008) 또한 비슷하게 인지적 일관성과 확증의 개념을 적용하여 자신과 타인의 신념, 통찰 및 이해에 대한 차이를 줄여야 한다는 필요성 때문에 대

인간 긴장이 유발될 수 있음을 제시하였다.

대부분의 구성원들이 자신의 신념을 투영하여 의견을 제시하는 데, 그에 대해 다른 구성원이 비판이나 부정적 의견을 제시하는 것은 자신에 대한 위협으로 쉽게 지각할 수 있다(예: De Dreu & van Knippenberg, 2005). De Dreu와 Gelfand(2008)는 인간은 자신이나 타인에게 긍정적으로 보이길 원하는 동기가 있기 때문에(Steele, 1988), 자기에 대한 위협은 정서적 갈등으로 쉽게 연결되어 보다 비생산적인 상호작용을 유발할 수 있음(Cohen & Sherman, 2002)을 명시하였다. Simons와 Peterson(2000)도 과업 내용에 대한 의견 차이를 개인에 대한 공격이나 성격차이로 쉽게 오해하기 때문에 과업갈등이 관계갈등으로 이어지는 것이라고 설명하였다. Rispens(2012)는 과업갈등과 관계갈등의 관계에서 부정적 정서가 매개함을 밝혔으며, 이는 과업갈등이 관계갈등으로 이어지는 과정을 포괄적으로 확증해주는 결과라 할 수 있다.

한편, 과업갈등과 관계갈등의 일반적 효과를 분석하기 위한 메타분석 연구도 실시되었다(예: De Dreu & Weingart, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012; O'Neill et al., 2013). 메타분석 연구들 중, 특히 De Dreu와 Weingart(2003)는 과업갈등과 관계갈등의 상관성이 낮았을 때, 조직 결과 변인에 미치는 영향이 덜 부정적임을 언급하면서 과업갈등이 관계갈등으로 이어지는 영향의 관계를 절감할 수 있는 경계조건을 찾는 것이 중요함을 언급하고 있다. 따라서 과업적 이슈가 관계적 이슈로 덜 이어지는 경계조건을 찾는 것이 중요하다(De Dreu, 2011). 또한 조직현장에 갖는 실용적 함의가 크기 때문에 연구의 필요성과 시급성이 크다고 볼 수 있다. 이러한 상황에서,

아직 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 절감할 수 있는 조절변인들이 체계적으로 연구되지 않아(Bradley, Anderson, Baur, & Klotz, 2015), 차원별로 더 많은 조절변인들이 규명되어야 할 필요성이 있다. 따라서 본 연구는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 조절변인을 밝혀내고 그 시사점을 논의하고자 한다.

## 연구 1

갈등은 구성원들의 상호의존성이 존재하는 과업에서 발생하는 자연스러운 현상이다(De Dreu, 2011). 이런 상호의존성이 있는 과업은 구성원간 관계가 어떻게 형성 되어 있는지에 따라 조직의 수행, 만족, 및 학습이 달라진다(Bradley et al., 2015; Edmondson, 1999; Jehn, 1995). 왜냐하면, 갈등은 목표와 자원을 두고 서로 의견 대립과 경쟁을 하는 현상으로, 그 현상 속에서 오해와 부정적 정서들이 발생하기 때문이다(Forsyth, 2010/2014).

갈등은 신뢰라는 변인과 함께 고려해야 할 중요 현상이다. 왜냐하면, 갈등이라는 현상은 자기-개념에 대한 오해나 위협을 포함한 현상인데(예: De Dreu & van Knippenberg, 2005; Forsyth, 2010/2014), 신뢰는 타인의 의도나 행동에 대해 긍정적인 기대에 근거하여 취약성을 감수하려는 개념이기 때문이다(임성민, 2004). 즉, 여러 의견 대립이 생기면 자기에 대한 위협으로 지각할 수 있는 현상이 생기고, 그러한 현상에 대해서 오해하지 않을 수 있는 변인이 신뢰이다.

또한, 과업을 성공적으로 완수하기 위해서는 상호의존성이 뒷받침되어야 한다(De Dreu,

2011). 그런데 이러한 상호의존성이 어떻게 형성되어 있느냐에 따라서 그 결과가 달라진다. 즉, 상호의존성 구조가 서로가 도와주고, 긍정적 기대를 갖고, 서로를 고양시켜주는 구조로 되어 있는지, 아니면 각자 자신이 잘되기 위한 구조로 되어 있느냐에 따라서 전혀 다른 결과가 나타나기 때문이다(Deutsch, 1949).

따라서 본 연구 1에서는 관계적 차원에서 신뢰와 촉진적 상호의존성 구조가 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향의 관계에서 조절효과가 존재하는지를 탐색해보고자 한다.

### 신뢰와 과업갈등 및 관계갈등의 관계

신뢰라는 주제는 여러 학문에 걸쳐 관심이 많은 주제이고, 각 학문에서 각기 다른 정의들을 사용하며 신뢰라는 주제를 설명하고 있다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 이에 Rousseau, Sitkin 및 Camerer(1998)은 여러 관점의 신뢰의 정의들을 통합하여 신뢰란 ‘상대방의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거해서 취약성을 감수하려는 의도로 구성된 심리적 상태’라고 정의하였다. 임성민(2004) 또한 구성원들 간의 ‘확실하고 긍정적인 기대’, ‘타인에 대한 긍정적인 기대, 태도 및 타인을 믿고 기꺼이 의존하는 것’으로 신뢰를 정의하였다. 따라서 신뢰는 구성원 서로간의 불확실성을 감소시키고, 상대에 대한 낙관적인 확신을 주는 역할을 한다고 볼 수 있다(Lewis & Weigert, 1985). 이에 따라 조직 연구자들은 신뢰를 구성원들 사이에서 오는 불확실성을 극복할 수 있는 주요개념으로 지각하고 지속적인 연구를 하고 있다(예: Colquitt Scott & Lepine, 2007; Shaw, 1997).

이러한 신뢰라는 주제가 각 분야별로 많은

연구가 진행 중이고 많이 사용되고 있지만, 특히 조직심리학의 관점에서 매우 중요하다. 왜냐하면 신뢰라는 구성개념은 구성원간의 관계적 측면이고 이러한 관계적 측면은 조직의 수행에 많은 영향을 미치고 있기 때문이다 (Reich & Herscovis, 2011). 특히, 현 시대와 같이 글로벌 경쟁이 많이 일어나고 있는 시점에서서는 집단이나 팀의 의사결정이 굉장히 중요하다. 그런데 집단이나 팀의 의사결정에서는 과업갈등이 필연적으로 발생하게 되며(De Dreu, 2011; Jehn, 1995), 이러한 갈등적 상황은 구성원들 간의 의도나 행동에 대한 불확실성을 유발하게 된다(Simon & Peterson, 2000). 따라서 긍정적 믿음이나 기대가 없다면 서로 오해하게 되고 관계적으로 큰 손상을 입을 수 있다. 다시 말해, 집단의 구성원들은 끊임없이 다른 구성원들의 행동을 판단한다. 즉, 집단의 다른 구성원들의 의도가 무엇인지 추론하고 행동의 원인이 어디에 있는지(내적, 외적)를 평가한다(Heider, 1958). 그런데 이러한 판단과정을 불확실성이 높은 상황에서 하게 된다면, 다른 구성원들의 여러 행동적(언어적, 비언어적) 단서들을 통해 상대방에 대한 평가를 할 것이고, 이러한 판단과정에서 가지게 되는 다른 구성원들에 대한 행동이나 여러 단서들은 오귀인이나 오해를 불러올 가능성이 높아진다 (Kelley, 1979; Orvis, Kelley, & Butler, 1976). 결과적으로 오해는 서로에 대한 관계갈등의 지각을 증폭시킬 것이다.

종합해 보면, 신뢰는 불확실하거나 애매한 상황에서 긍정적으로 판단하려는 경향을 증가시켜주고, 표면상에 드러난 불일치를 받아들여 이계끔 할 것이다. 뿐만 아니라 서로간의 믿음으로 인해 업무 수행에서 나타난 차이를 그 이면에 다른 의도가 있거나 혹은 개인적인 공

격으로 오해하게 되는 경향을 감소시킬 수 있을 것이다.

**가설 1.** 집단 내 신뢰가 높을수록 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 줄어들 것이다.

### 촉진적 상호의존성과 과업갈등 및 관계갈등의 관계

조직은 주어진 과업을 보다 효율적으로 수행하기 위해서 구성원들 간 상호의존적인 관계 구조를 조장하고 있으며, 직무가 복잡하고 창의적으로 변화할수록 더욱 그 필요성이 부각되고 있다. 하지만 상호의존적 구조가 모든 상황과 조건에서 긍정적으로 작용하는 것은 아니다. 구성원들이 상호 의존하여 얻게 되는 목표나 성과들을 어떻게 지각하는가에 따라서 조직에서의 상호의존성의 영향은 긍정적 혹은 부정적일 수 있다. 자신이 구성원들과의 상호의존관계를 협력적인 측면으로 인식한다면 상호의존성은 구성원들이 자신의 일에 보다 많은 노력을 기울이고, 더 많은 관심과 만족을 표명하며, 보다 높은 목표를 향하게 하는 강력한 동기원으로 작용할 수 있다(예: Roseth, Johnson, & Johnson, 2008). 이러한 측면에서 많은 조직들은 조직 효과성을 증진시키기 위해 구성원들 간 상호의존적 관계를 조장하고 있다. 반면, 자신이 상호의존관계를 경쟁적인 측면으로 인식한다면 다른 구성원의 성공이 자신의 실패로 돌아온다고 지각하기 때문에 공동의 이익이나 동료들의 이익보다는 자신의 이익만을 추구하게 되고 구성원들 간의 갈등을 초래하게 된다(De Dreu, 2011에서 참고). Deutch(1949, 1973)는 이러한 상호의존성의 양가적인 관계를 집단의 어느 한

구성원의 성공이나 혹은 다른 집단 구성원의 실패를 의미하는 ‘저해적 상호의존성(contrient interdependence)’과 집단의 어느 한 구성원의 성공은 나와 다른 구성원들의 성공 기회가 증가하는 것으로 보는 ‘촉진적 상호의존성(promotive interdependence)’ 구조로 구분하였다. 또한 상호의존성을 긍정적으로 지각하는 것은 3가지 측면에서 효과적인 갈등관리를 가져온다고 하였다. 첫째, 긍정적인 상호의존성은 다른 구성원들의 목표에 맞추어 자신의 목표를 수용하고 기꺼이 전환하려는 태도를 보인다. 둘째, 자신의 목표를 다른 구성원에게 맞추려 하는 노력들은 상호간에 긍정적인 태도를 가지게 한다. 셋째, 팀 구성원들이 목표달성을 상호간 촉진하기 때문에 다른 구성원들에 의해 제시되는 정보, 제안 및 아이디어들을 잘 받아들이며 왜곡하지 않으려 노력한다(Tjosvold, 1990). 따라서 구성원들이 집단을 촉진적 상호의존성 구조로 인식하게 된다면 구성원들 사이에서 과업 수행 시 다른 의견이나 애매한 행동들을 자신의 생존을 위하여 서로를 부정적으로 배척하거나 공격하려는 것이 아닌 서로를 위한 발전적인 방향으로 갈등을 인식할 것이다.

**가설 2.** 집단 내 상호의존성 구조가 촉진적 일수록 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 줄어들 것이다.

## 연구방법

### 조사대상

본 연구의 연구대상은 기업체 사무직 근로

자들로서 불성실 응답 및 결측 자료를 제외한 400명의 자료가 분석에 사용되었다. 전체 응답자들 중에서 남성이 246명(61.5%) 여성이 154명(38.5%)이었으며, 연령의 경우 20대가 205명(51.3%), 30대가 134명(33.5%), 40대가 45명(11.3%), 50대가 13명(3.3%)의 분포를 보였다. 직종의 경우 서비스업이 151명(37.8%)으로 가장 많았으며 다음으로 제조업이 83명(20.8%)로 가장 많았다.

### 측정도구

#### 과업갈등과 관계갈등

과업갈등과 관계갈등의 문항은 조수연(2007)이 우리나라의 실정에 맞게 타당화한 24문항을 사용하였다. 하지만 갈등의 두 차원 간 상관관이 높은 문제점이 있었으므로 24문항의 척도 중, 의미가 중복되는 문항들을 삭제하고 요인계수가 .5이상인 문항들을 선별하여 문항으로 사용하였다. 이렇게 선별된 문항은 과업갈등 9문항, 관계갈등 8문항으로 구성되었으며 신뢰도 계수는 과업갈등 .87, 관계갈등 .90의 신뢰도를 보였다. 척도는 Likert 5점 척도(1=전혀 없다, 5=매우 자주)를 사용하였다. 과업갈등으로 사용된 문항의 예로는 ‘팀원들 간에 업무 내용에 대해서 서로 다른 의견이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’, ‘팀에서 업무에 대한 관점의 차이로 토론하는 경우가 얼마나 됩니까?’, ‘팀원들 간에 업무처리 방향을 이해하는 정도가 달라서 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’ 등으로 구성되었다. 관계갈등으로 사용된 문항의 예로는 ‘팀원들 간에 성격차이로 인한 개인적 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’, ‘팀원들 간에 개인적인 취향의 차이로 인한 마찰이 발생하는 정도

는 얼마나 됩니까?’ 등으로 구성되었다.

### 신뢰

신뢰는 Simons와 Peterson(2000)이 사용했던 총 5문항을 우리말로 번안하여 사용하였다. Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=아주 그렇다)를 사용하였으며, 문항의 신뢰도 계수는 .91로 높은 신뢰도를 보였다. 측정 문항의 예로는 ‘우리 팀원들은 서로의 능력을 인정한다.’, ‘우리팀원들은 정직한 사람들이다.’, ‘우리팀원들은 서로 신뢰한다.’ 등으로 구성되었다.

### 촉진적 상호의존성

촉진적 상호의존성은 집단 구성원들 간 어떠한 목표의존성을 가지고 있는가를 측정하기 위해 Janssen, Van de Vliert 와 Veenstra(1999)의 연구에서 사용되었던 총 4문항을 사용하였다. Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=아주 그렇다)를 사용하였으며, 신뢰도 계수는 .88의 신뢰도를 보였다. 측정된 문항의 예로는 ‘팀원 중 한사람의 성공은 다른 팀원들의 성공을 의미한다.’, ‘팀원 중 한 사람이 혜택을 받으면 다른 팀원들도 혜택을 받는다.’ 등으로 구성되었다.

### 분석방법

본 연구에서 사용된 척도의 타당화를 위해 M-plus 6.0을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 요인분석 방법으로는 공통요인분석(common factor analysis)을 사용하였다. 추정방법은 다변량 정규분포를 따른다는 가정 하에 최대우도법(maximum likelihood)을 적용하였다. 선정된 문항들의 신뢰도 계수  $\alpha$ 와 각 변인들

간 상관은 SPSS 18.0을 사용하여 살펴보았다.

다음으로 가설 검증을 실시하기 전, 다중공선성을 방지하기 위해 각 독립변인과 조절변인들에 대해 평균중심화(centering)를 실시하였다. 평균중심화를 실시한 후, 인구통계학적 변인들을 통제하고 위계적 중다회귀분석을 실시하여 신뢰와 촉진적 상호의존성의 조절효과를 검증하였다.

## 연구결과

### 과업갈등과 관계갈등의 탐색적 요인분석

먼저, 본 연구에서 사용된 변인들의 상관관계 및 신뢰도는 표 1에 제시하였다. 다음으로 과업갈등과 관계갈등의 타당화를 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과에 대한 수치를 보면, 1요인 모델의 적합도가  $\chi^2(119)=708.282(p<.001)$ , CFI=.835, TLI=.812, RMSEA=.111, SRMR=.066 이었다. 반면, 2요인모델은  $\chi^2(103)=417.322(p<.001)$ , CFI=.912, TLI=.884, RMSEA=.087, SRMR=.041로 모델의 적합도가 1요인모델보다 2요인 모델이 우수한 것으로 나타났다. 따라서 과업갈등과 관계갈등은 2요인구조가 타당한 것으로 판단하였다.

그런데 문항을 살펴보면, 요인 부하량이 걸친 구조를 보이는 문항이 있었다(‘팀원들 간에 권한을 침범하는 상황이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’, ‘팀원들 간에 정보적, 물적 자원배분과 관련해서 생각이 다른 경우는 얼마나 됩니까?’). 이 문항들을 보면 과업 내용과 절차에 관한 내용이기 때문에 내용적 해석과 해석가능성을 고려하여 과업갈등 문항으로 유지하였다. 자세한 결과는 표 2에 제시하였다.

표 1. 측정변인들의 상관행렬 및 신뢰도계수(N=400)

요인	1	2	3	4
1. 과업갈등	(.87)			
2. 관계갈등	.702**	(.90)		
3. 신뢰	-.382**	-.547**	(.91)	
4. 촉진적 상호의존성	-.256**	-.375**	.489**	(.88)
평균	2.432	2.028	3.762	3.177
표준편차	.603	.688	.673	.784

주. ( )안은 신뢰도 계수임

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

표 2. 과업갈등과 관계갈등의 탐색적 요인분석 결과

번호	문항	요인	
		1	2
1	팀원들 간에 업무 내용에 대해서 서로 다른 의견이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	<b>.665</b>	.002
2	팀에서 업무에 대한 관점의 차이로 토론하는 경우는 얼마나 됩니까?	<b>.519</b>	-.229
3	팀원들 간에 업무처리 방향을 이해하는 정도가 달라서 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	<b>.505</b>	.237
4	팀원들 간에 업무분장에 대한 생각에 차이가 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	<b>.536</b>	.287
5	팀원들 간에 업무의 책임소재에 대한 생각차이가 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	<b>.554</b>	.292
6	팀원들 간에 권한을 침범하는 상황이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	<b>.294</b>	.438
7	팀 업무의 우선순위에 대한 의견차이가 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	<b>.524</b>	.246
8	팀원들 간에 정보적, 물적 자원배분과 관련해서 생각이 다른 경우는 얼마나 됩니까?	<b>.421</b>	.370
9	팀원들 간에 업무 수행 방식에 대해 다른 의견을 갖는 경우가 얼마나 됩니까?	<b>.522</b>	.293
10	팀원들 간에 성격차이로 인한 개인적 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	.099	<b>.721</b>
11	팀원들 간에 개인적인 취향의 차이로 인한 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	.025	<b>.721</b>
12	팀에서 연공서열로 인한 충돌이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	.021	<b>.701</b>
13	팀원들 간에 사적인 갈등이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	-.145	<b>.801</b>
14	팀에서 특정인에 대한 편애로 인하여 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	-.035	<b>.683</b>
15	팀에서 과벌형성으로 충돌이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	-.050	<b>.743</b>
16	팀원들 간에 서로의 다름을 인정하지 않아 마찰이 생기는 정도는 얼마나 됩니까?	.043	<b>.761</b>
17	팀에서 개인주의로 인한 갈등이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?	.005	<b>.779</b>



조절효과 검증

과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에서 집단 내 신뢰가 조절효과가 있는지를 살펴보기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석순서는 통제변인을 통제한 후, 2단계에 과업갈등과 신뢰를 동시에 투입하고 3단계에서는 과업갈등과 신뢰의 상호작용 항을 투입하였다. 결과를 살펴보면, 과업갈등과 집단 내 신뢰의 상호작용의  $\beta$ 값이 .05에서 유의미하였다. 자세한 결과는 표 3에 제시하였다.

또한, 가설 1의 방향성을 검증하기 위해 과업갈등과 신뢰를  $\pm 1$  표준편차의 ‘고’, ‘저’로 나누어 네 구간의 평균점수를 그래프에 표시하였다. 방향성 검증그림은 그림 1에 제시하

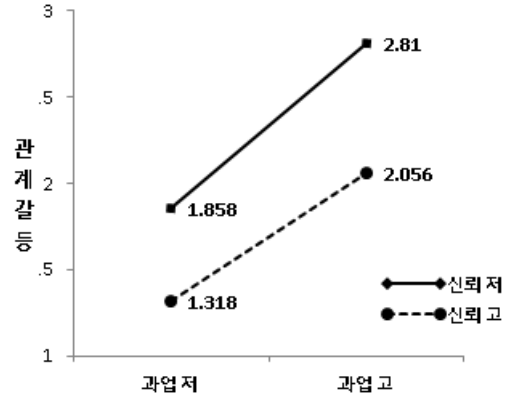


그림 1. 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 신뢰의 조절효과

였다. 그림 1과 같이 신뢰의 수준이 높을 때 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 절감되

표 3. 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 신뢰의 조절효과 분석결과

분석단계		결과			
		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$p$ -value
1단계	통제변인	.034	.001		.299
2단계	과업갈등(A)	.563**	.582	.581	.000
	신뢰(B)	-.333**			.000
3단계	(A) × (B)	-.076*	.586	.006	.020

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

표 4. 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 촉진적 상호의존성의 조절효과 분석결과

분석단계		결과			
		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$p$ -value
1단계	통제변인	-.001	.001		
2단계	과업갈등(A)	.643	.530	.530	.000
	촉진적 상호의존성(B)	-.217			.000
3단계	(A) × (B)	-.086*	.536	.007	.013

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

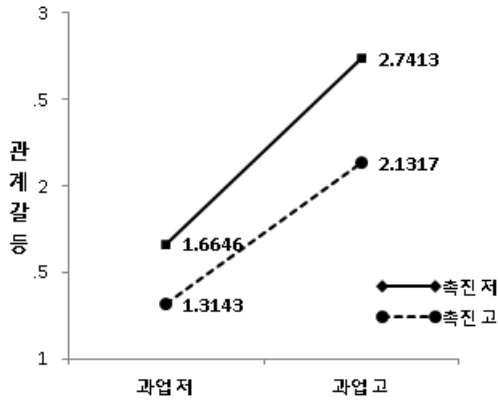


그림 2. 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 촉진적 상호의존성의 조절효과

었다.

가설 2의 촉진적 상호의존성의 조절효과를 검증하기 위해 신뢰의 조절효과와 같은 방법으로 검증을 실시하였다. 결과를 살펴보면, 과업갈등과 촉진적 상호의존성 구조의 상호작용항의  $\beta$ 값은 .05수준에서 유의미하였다. 자세한 결과는 표 4에 제시하였다. 또한 과업갈등과 촉진적 상호의존성 구조의 방향성을 살펴본 결과, 그림 2에서 확인할 수 있는 바와 같이 촉진적 상호의존성 구조가 낮을수록 관계갈등의 수준이 더 높아지는 것을 알 수 있었다.

## 연구 2

연구 1에서는 갈등 조절 변인들을 관계적 차원(신뢰, 촉진적 상호의존성)에 기반을 두어 탐색해보았다면, 연구 2에서는 개인들이 갈등을 받아들이고 지각하는 개인차원에서 조절효과를 갖는 변인을 탐색해보고자 하였다.

개인 차원에서 탐색하는 것이 중요한 이유

는 개인차에 따라서 대인간 의사소통에 위협을 더 많이 느끼거나(Tynan, 2005), 더 많은 관계적 긴장을 하는 경향이 있기 때문이다(Schlenker & Leary, 1982). 즉, 이것은 갈등이라는 현상이 개인의 지각에 따라 달리 받아들여질 수 있다는 것을 의미한다.

의견의 대립과정은 자기에 대한 비판이나 부정적 피드백을 동반하게 되어 있고(De Dreu & Gelfand, 2008), 이런 과정은 자존감 변인을 중요하게 다루어야 하는 중요한 이유이다. 왜냐하면, 자기에 대한 위협이 높아지면 협력하거나 생산적으로 논의하기 보다는 서로 비방하거나 감정적으로 상호작용하는 과정이 뒤따르기 때문이다(Cohen & Sherman, 2002). 따라서 이러한 위협을 잘 대처하고 완충할 수 있는 자원이 풍부해야 그 대립의 상황을 격한 관계적 대립 없이 유연하게 잘 극복해나갈 수 있을 것이다(예: Steele, 1988). 따라서 자존감을 의견대립 과정에서 발생할 수 있는 위협이나 부정적 감정을 잘 완충할 수 있는 중요한 변인으로 고려하였다.

또한 갈등의 과정 중에 중요한 요소는 오해이다(Forsyth, 2014; Simon & Peterson, 2000). 사람들은 갈등을 겪는 상황에서 상대방의 동기와 의도에 관한 추론을 하며, 이러한 상황 속에서 쉽게 오해하여 감정적 갈등으로 번지게 된다(Messé, Stollak, Larson, & Michaels, 1979). 실제로 사람들은 기본적 귀인오류를 쉽게 발생시키고(Ross, 1977), 이러한 기본적 귀인오류는 구성원들의 행동을 잘못 해석한다(Kelley, 1979). 따라서 과업갈등이 발생하는 상황에서 단순한 의견 대립을 관계적으로 오귀인하지 않는 것이 중요하다. 이러한 측면에서 타인의 감정, 의도 및 태도를 민감하게 잘 파악하는 대인민감성이 중요한 역할을 할 것으로

보았다.

따라서 본 연구 2에서는 개인적 차원에서 자존감과 대인민감성이 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향의 관계에서 조절효과가 존재하는지를 탐색해보고자 하였다.

#### 자존감과 과업갈등 및 관계갈등의 관계

Coopersmith(1967)는 자존감을 자기 자신이 본인에 대해서 형성하고 유지하는 평가적 차원으로 보고 있으며 긍정적이거나 부정적인 태도로 표현되며, 자신이 중요하고 유능하며, 성공적이고 가치 있다고 보는 정도라고 정의하였다. Baumeister(1998)는 자존감이 불변하는 성격특성이 아니라 여러 경험에 의해 변화될 수 있다고 주장하였고, Steele(1998)은 이러한 자존감은 우리가 여러 장면에서 부딪칠 수 있는 상황들에 대처를 할 수 있는 중요한 감정적 자원으로서 기능한다고 주장하였다. 따라서 이와 같은 정의에 의해 자존감이 높은 사람이라면 낮은 사람에 비해서 자존감이 완충 작용을 하여 부정적 결과들에 대해 덜 부정적으로 반응할 수 있을 것이라고 추론할 수 있다. 왜냐하면, 자존감이 높은 사람은 실패를 경험한 사건 이외에 긍정적 경험을 한 다른 많은 부분으로 인해 부정적 결과에 대해 덜 민감하게 반응할 수 있는 심리적 자원이 있기 때문이다(Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998). 달리 말하면, 자존감이 낮은 사람은 특정분야에서의 실패 경험이 전반적인 자존감에 영향을 줄 수 있다는 것이다. 관련 연구에서도 자존감이 높은 사람들이 낮은 사람보다 현실에 적응을 잘 하며, 높은 성취 및 정신건강을 보이며, 긍정적인 삶의 태도를 지니고 있는 것으로 나타나고 있다(Dubois &

Flay, 2004). 이에 반해, 자존감이 낮은 사람들은 자신에 대해서 부정적으로 평가를 하거나 자신의 단점이나 약점에 관해서 과민한 반응을 보이고, 비난이나 평가적 언급에 쉽게 우울감, 의욕저하 및 무력감 등을 경험한다(Frey & Carlock, 1989; 서수균, 권석만, 2002에서 재인용). 이들은 사기와 심리적 위축으로 타인과의 관계에서 자신의 주장을 쉽게 드러내거나 대면하지 못한다(Tennen & Herzberger, 1987). 따라서 이들은 자존감에 쉽게 상처받고 타인에게 분노감이나 적대감을 경험하지만 이를 기능적으로 적절하게 표현하지는 못하며, 상대에 대한 이러한 부정적인 감정을 지나치게 억제하고 있다가 부적절하게 충동적으로 표출하는 경향이 있을 것으로 예상된다(Ehrlich, 1973; Licht, 1966; 서수균, 권석만, 2002에서 재인용).

위에서 밝힌 바와 같이 자신에 대한 긍정적 생각이 자긍심과 정신건강에 도움을 주는 것은 사실이나 꼭 바람직한 결과를 가져오는 것은 아니다. 일부 연구들에서 자존감이 높은 집단이 적대감이나 공격행동을 더 보인다는 연구들도 있다(Baumeister, Smart, Boden, 1996). 이러한 결과에 대해 Baumeister, Smart 및 Boden(1996)은 자존감이 비현실적으로 높게 상승되어 있으면 자존감이 높은 집단도 공격성향이 나올 수 있다고 주장하였다. 또한 스스로를 매우 호의적으로 평가하지만 다른 사람들이 이를 인정해주지 않을 때 공격 성향이 더욱 두드러지는 경향이 있다고 밝히고 있다(Baumeister, 1998).

하지만 Baumeister, Smart 및 Boden(1996)의 연구는 주로 임상 장면에서 연구된 결과이거나 자존감이 극단적으로 높은 사람들을 대상으로 연구된 결과라는 점에서 제한점을 지닌

다고 할 수 있다. 따라서 이런 특정 장면이 아니고 자존감이 극적으로 상승되어 있지 않다면, 자존감이 높은 사람들은 자신의 단점에 대해 솔직히 인정할 수 있기 때문에 타인의 비난이나 부정적 평가에 의해 자존감이 쉽게 위협 받지 않을 것이다(Kernis, Grannemann & Barclay, 1989).

따라서 자존감이 비현실적으로 높게 상승되어 있지 않고 일정 수준으로 높다면, 과업갈등 장면에서 부적 평가를 받을지라도 자신을 솔직하게 받아들이고 인정하므로 과업갈등이 발생하더라도 관계갈등으로의 영향이 줄어들 것으로 예상할 수 있다.

**가설 3.** 구성원들의 자존감이 높을수록 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 줄어들 것이다.

#### 대인민감성과 과업갈등 및 관계갈등의 관계

대인민감성은 비언어적 단서로부터 다른 사람들의 능력, 상태, 그리고 기질들을 정확하게 평가할 수 있는 능력이다(Carney & Harrigan, 2003). Bernieri(2001)는 대인민감성을 자신과 상호작용하는 타인의 감정, 의도 및 태도 등에 대해서 정확히 인식하는 것뿐만 아니라 타인과 상호작용 시 적절한 행동반응을 보이는 것을 모두 포함하는 구성개념으로 정의하였다. 이러한 대인민감성은 비언어적 단서로부터 자신과 상호작용하는 타인의 감정을 정확하게 판단한다는 측면에서 감성지능의 구성요소 중 하나로 포함되기도 한다(Mayer, Salovey, & Caruso, 2000). Riggio(2001). 또한 조직의 기능이 효과적으로 돌아가기 위해서는 이러한 대인민감성이 필수요소이며, 특히 리더십이나 조직

구성원간의 대인 관계에 있어서 상대방의 상태, 능력 및 특성 등을 파악하는 대인민감성이 중요한 역할을 한다고 지적하고 있다. 이러한 점은 조직을 구성하고 있는 구성원간의 상호작용에 있어서 비언어적 커뮤니케이션이 중요함을 의미하고 그런 비언어적 커뮤니케이션이 상호작용에 많은 영향을 끼치고 있음을 유추할 수 있다.

그러나 우리는 타인과 상호작용을 할 때 다른 사람의 상태를 잘 파악하지 못해서 비롯되는 오해들을 쉽게 목격할 수 있다. 예를 들어, 개인주의 가치지향성이 높은 사람은 회의 자리에서 자신의 의견이나 감정을 솔직하게 드러내는 것을 당연하게 여길 것이다(Markus & Kitayama, 1991). 하지만 그것을 지켜보는 상대방이 민감하게 가치지향성에 대해 이해하지 못하거나 대응하지 못하면 오해할 수 있고(최상진, 김기범, 1999), 갈등으로 이어질 수 있다. 하지만 대인민감성이 높다면, 상호작용하는데 있어서 타인의 상태나 신호(cue)를 정확하게 인식하고 평가할 수 있을 것이고, 그에 따라 상대방에게 적절하게 반응을 할 수 있어서 서로 상대방을 조금씩 더 이해하게 되고 위와 같이 서로 오해하여 갈등을 촉진할 수 있는 상황이 줄어들게 될 것이다.

경험적인 연구를 살펴보면, 학교생활을 하는 학생들의 연구에서 대인민감성이 높은 학생들이 그들의 동료들로부터 더 호감을 받았다는 것을 보여 주었다(Nowicki & Duke, 1992). 이러한 연구결과는 비록 학교장면이지만, 구성원들 간 상호작용을 하는데 있어서 상대가 어떤 상태인지, 어떤 생각인지 등에 대해 공감할 수 있고, 그에 따라 적절한 반응이나 대응을 했기 때문에 구성원들 사이에 관계갈등이 적었다고 추론할 수 있을 것이다.

**가설 4.** 구성원들의 대인민감성이 높을수록 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 줄어들 것이다.

## 연구 방법

### 조사대상

본 연구의 조사대상은 일반 기업체의 남녀 사무직 근로자였으며, 불성실 응답 및 결측 자료를 제외하고 최종 분석에 사용된 자료는 269명의 자료였다. 전체 응답자들 중에서 남성이 158명(58.7%), 여성은 110명(40.9%) 결측이 1명 있었다. 연령은 20대가 131명(48.7%), 30대가 106명(39.4%), 40대가 25명(9.3%), 50대가 6명(2.2%)이었다. 직종의 경우 서비스업이 74명(27.5%)으로 가장 많았으며 제조업이 43명(16.0%)으로 서비스업 다음으로 많은 분포를 보였다.

### 측정도구

#### 과업갈등과 관계갈등

갈등척도 문항은 관계의 연구 1에서 수정·보완한 갈등척도 문항을 재수정·보완하여 17 문항을 사용하였다. 문항의 신뢰도계수  $\alpha$ 는 과업갈등이 .882 그리고 관계갈등이 .886의 수치를 보였으며, 척도는 Likert 5점 척도(1=전혀 없다, 5=매우 자주)를 사용하였다.

연구 1에서 사용된 일부 관계갈등의 문항을 살펴보면, 조금 더 명확하게 구성원들의 개인적인 성향들로 인해 발생하는 갈등으로 문항을 수정해야 할 필요성이 있었다. 따라서 연구 1에서 탐색적 요인분석을 실시한 관계갈등

의 문항들을 더 명확하게 관계적 측면의 갈등을 나타내는 문항들로 수정하였다. 예를 들어, ‘특정인에 대한 편애’를 ‘팀원들 간에 서로 잘난 체하느라 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’의 문항으로, ‘과벌형성’을 ‘팀에서 혼자 뛰는 행동으로 인해 충돌이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’, ‘다름을 인정하지 않는’ 표현을 ‘팀원들 간에 서로의 개성을 인정하지 않아 오해가 생기는 경우가 얼마나 됩니까?’의 표현으로, 그리고 ‘개인주의’를 ‘특정인의 이기적 성향으로 인해 갈등이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’로 수정하였다.

### 자존감

자존감 문항을 측정하기 위해 Rosenberg (1965)의 전반적 자존감 척도를 국내의 정서에 맞게 번안 및 수정된 10문항을 사용하였다. 문항의 신뢰도 계수  $\alpha$ 는 .856의 수치를 보였으며, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다. 구체적 문항의 예는 ‘나는 가치 있는 사람이라고 느낀다.’, ‘나는 좋은 점이 많은 사람이다’, ‘대부분의 다른 사람들이 할 수 있는 일은 나도 할 수 있다.’ 등으로 구성되었다.

### 대인민감성

대인민감성 문항을 측정하기 위해 Derogatis 등(1976)의 System List(SCL-90-R)를 김광일과 김재환(1984)이 우리 실정에 맞게 제작하고, 이훈구(1986)가 요인분석하여 타당화한 간이정신검사지 47개 문항 중 대인민감성에 관련된 8개의 문항을 사용하였다. 신뢰도 계수  $\alpha$ 는 .807의 수치를 보였으며 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다. 세부적인 문항의 내용은 ‘나는 이성을 대

하면 어색하거나 부끄럽다.’, ‘나는 다른 사람들이 나를 이해 못하는 것 같다.’, ‘나는 다른 사람들이 나를 싫어하거나 나에게 불친절하다고 느낀다.’ 등으로 구성되었다.

### 분석방법

본 연구에서 사용된 척도들의 타당도를 확보하기 위해 M-plus 6.0을 사용하여 확인적 요인 분석을 실시하였다. 선정된 문항들의 신뢰도 계수  $\alpha$ 와 각 변인들 간 상관은 SPSS 18.0을 사용하여 살펴보았다.

다음으로 가설검증을 위해 위계적 중다회귀 분석을 사용하여 자존감, 대인민감성의 조절 효과를 검증하였다.

### 측정도구의 요인분석

본 연구에서 사용된 측정도구들의 상관관계 및 신뢰도는 표 5에 제시하였다. 다음으로 분석에 사용된 변인들에 대한 확인적 요인 분석을 실시하였다. 확인적 요인 분석을 실시하기 전 가장 유사한 것으로 판단되는 2~3문항씩 문항 묶기를 실시하여 분석을 실시하였다. 그 결과, RMSEA 수치에서 Brown과 Cudeck(1983)이 제시한 좋은 적합도 기준인 .08보다 낮았으며(RMSEA=.075) SRMR 수치 또한 .08(Hu & Bentler, 1999)보다 낮은 것을 확인 할 수 있었다(SRMR=.060). CFI는 0.917 그리고 TLI는 0.900으로 Bentler와 Bonette(1980)이 제시한 좋은 모형의 부합도 지수 기준(.90)을 충족하는 것을 확인할 수 있었다. 요인분석에 대한 자세한 수치는 표 6과 그림 3에 제시하였다.

## 연구결과

표 5. 측정변인들의 상관행렬 및 신뢰도 계수(N=269)

요 인	1	2	3	4
1. 과업갈등	(.882)			
2. 관계갈등	.654**	(.886)		
3. 자존감	-.107	-.083	(.856)	
4. 대인민감성	-.191**	-.240**	.478**	(.807)
평균	2.519	2.008	3.767	3.724
표준편차	.602	.654	.515	.591

주. ( )안은 신뢰도 계수임

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

표 6. 분석에 사용된 변인들의 확인적 요인분석 전반적 합치도 지수

합치도 지수	$\chi^2$	CFI	TLI	RMSEA	RMR
검증모형	282.648 (df=113)	.917	.900	.075	.060

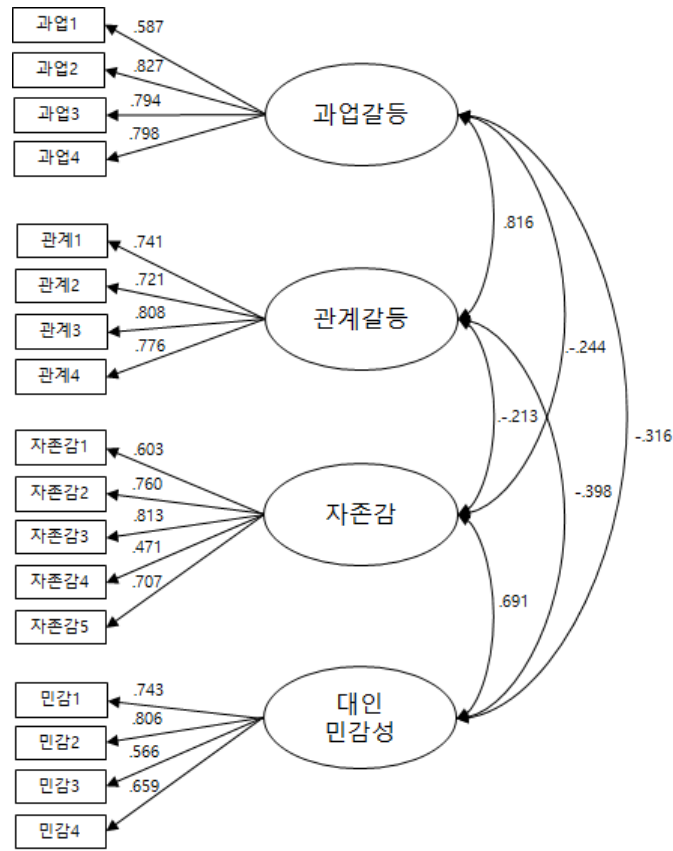


그림 3. 확인적 요인분석

조절효과 검증

먼저, 자존감이 과업갈등과 관계갈등의 관

계에서 조절효과가 있는지를 검증하였다. 분석 단계는 연구 1에서의와 같은 위계적 중다회귀분석을 사용하였다. 그 결과, 과업갈등과 자

표 7. 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 자존감의 조절효과 분석결과

분석 단계	통제변인	결과			
		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$p$ -value
1단계	통제변인	.126**	.036		.004
2단계	과업갈등(A)	.679**	.513	.479	.000
	자존감(B)	-.032			
3단계	(A) X (B)	-.077 <sup>+</sup>	.516	.006	.080

<sup>+</sup> $p < .10$  \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

표 8. 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 대인민감성의 조절효과 분석결과

분석 단계		결과			
		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$p$ -value
1단계	통제변인	.115**	.036		.006
2단계	과업갈등(A)	.639**	.535	.501	.000
	대인민감성(B)	-.136**			.002
3단계	(A) X (B)	-.131**	.549	.016	.002

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

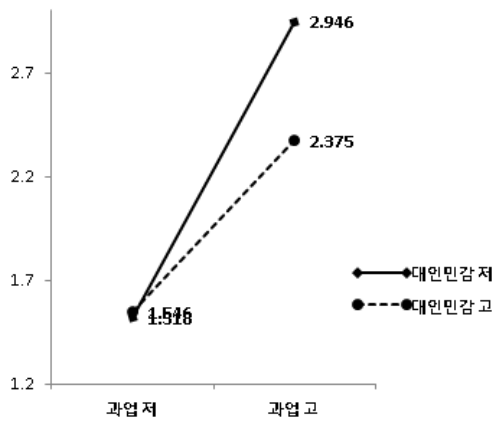


그림 4. 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 대인민감성의 조절효과

존감의 상호작용효과가 유의미하지 않은 것으로 나타났다( $p = .08$ ).

다음으로 가설 4인 대인민감성의 조절효과를 검증하였다. 그 결과, 과업갈등과 대인민감성의 상호작용 항의  $\beta$ 값이 .05수준에서 유의미하였다. 또한 과업갈등과 대인민감성의 방향성을 살펴본 결과, 대인민감성이 높을 때, 과업갈등의 관계갈등으로의 영향이 절감되는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 4가 지지되었다. 자세한 결과는 표 8과 그림 4에 제시하였다.

## 논 의

글로벌 혁명과 디지털 혁명은 전 세계 기업들에게 빠른 변화에 적응할 것을 요구하고 있다. 이는 조직구성원들의 창의적 아이디어, 협력, 집단의사결정의 질, 학습조직 및 높은 팀 수행 등의 많은 과제를 기업들에게 안겨주고 있는 실정이다. 창의적 아이디어, 협력 및 집단의사결정 과정은 갈등이 발생할 때, 이 갈등을 어떻게 관리하느냐에 따라 조직효과성에 미치는 영향이 달라진다(Amazon, 1996; De Dreu, 2006; De Dreu, 2011; De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995; Jehn & Bendersky, 2003). 하지만, 갈등을 어떻게 관리할 것인가가 조직에서 큰 이슈임에도 불구하고, 어떠한 조건과 상황적 맥락에서 갈등의 긍정적 측면이 증폭되고 부정적 측면이 절감될 수 있는지에 대한 연구가 부족한 실정이다(Bradley et al., 2015; Jehn & Bendersky, 2003; De Dreu, 2011; De Dreu & Weingart, 2003; Yang & Mossholder, 2004). 따라서 본 연구는 조직 장면에서 발생하는 과업갈등의 적절한 관리를 통해 관계갈등으로 덜 이어질 수 있는 조절변인들을 규명하고자 하였다. 이러한 연구목적의 달성을 위해 관계적 변인들과 개인차 변인들의 조절효



과를 검증하였다. 연구의 결과를 살펴보면, 관계의 질적 측면에서 신뢰와 촉진적 상호의존성이 존재하는 경우, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 감소되었다. 갈등을 받아들이는 개인차 측면에서는 대인민감성이 높은 경우, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 절감되었다.

위와 같은 연구결과를 바탕으로 본 연구의 이론적 함의를 살펴보면 다음과 같다.

조직심리학의 갈등관련 연구들에서는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 조절변인 연구의 필요성이 높음에도 불구하고, 연구가 부족했을 뿐만 아니라 연구의 결과들이 일관적이지 않거나 체계적으로 연구되지 않은 측면들이 있었다(Bradley et al., 2015). 하지만 본 연구에서는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조절해 줄 수 있는 변인들을 관계적 변인들과 개인차 변인들로 나누어, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 절감할 수 있는 변인들을 다양하게 탐색하고 검증하여 의미 있는 결과들을 도출했다는 데 의의가 있다.

또한, 그동안 갈등 연구자들은 갈등에 대한 일반적 견해를 정립하기 위해 메타분석 연구들을 실시하였다. 그 결과, 조직 결과변인에 과업갈등이 긍정적인 영향을 미치고 관계갈등이 부정적으로 영향을 미칠 것이라는 기대와 달리, 관계갈등은 일관되게 부정적으로 영향을 미쳤지만, 과업갈등은 조직결과 변인에 부정적이거나(De Dreu & Weingart, 2003; O'Neill et al., 2013) 상관성이 없는 것으로 나타났다(de Wit et al., 2012). 이 결과가 의미하는 바는 과업갈등 자체만으로는 조직 결과변인에 긍정적 효과를 기대하기 어렵다는 것이다(De Dreu, 2011). 하지만, 희망적인 것은 De Dreu와

Weingart(2003)의 메타분석 연구에서 과업갈등과 관계갈등의 상관이 낮았을 때, 조직결과변인에 미치는 부정적 영향이 줄었다는 점이다. 이것이 의미하는 것은 조직의 구성원들이 관계적 이슈보다 과업적 이슈에 집중할 수 있도록 갈등을 잘 관리해야 한다는 것이다. 그러면서 De Dreu와 Weingart(2003)는 그들의 연구에서 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 절감할 수 있는 특정조건이나 상황을 밝히는 것이 중요함을 제안하였다. 이러한 측면에서 본 연구의 결과는 De Dreu와 Weingart(2003), de Wit 등(2012) 및 O'Neill 등(2013)의 메타 분석연구의 결과를 확장하여, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 절감할 수 있는 여러 조절변인들을 밝혀냄으로써 과업갈등이 조직 결과변인에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 조건들을 다양한 측면에서 밝혀냈다는 점에서 의미가 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 실용적 함의는 다음과 같다.

연구 1의 결과에서 집단 내 신뢰와 촉진적 상호의존성은 조직의 갈등관리를 위해 유용한 측면을 제공할 수 있을 것이다. 즉, 구성원들 간 상호존중과 믿음을 기반으로 하는 촉진적 상호의존적 구조를 형성할 때, 보다 효율적이고 협동적인 관계가 형성되어 과업갈등의 생산적인 기능이 잘 작용할 수 있을 것이다. 특히, 우리나라와 같은 집합주의 문화권에서는 조화나 화합을 중요시하기 때문에 갈등이라는 현상을 터부시하고 민감하게 받아들일 수 있다(조궁호, 1997; Markus & Kitayama, 1991). 따라서 과업 내용에 대한 갈등을 오해하여 관계갈등으로 지각할 수 있는 가능성이 높을 수 있으므로(최상진, 김기범, 1999), 신뢰와 촉진적 상호의존성 구조가 과업갈등이 관계갈등으로의 영향을 줄인다는 결과는 의미 있는 결과

로 해석할 수 있다. 특히, 이러한 결과는 개인주의 가치관이 높은 신세대 구성원들이 늘어나는 시대적 흐름 속에서(조영호, 2001; Cho, Yu, Joo, & Rowley, 2014), 상하위계가 엄격한 조직 구조에서는 구성원들 간 관계갈등이 쉽게 촉발될 수 있음을 시사한다. 개인주의 가치관이 높은 신세대 구성원들은 자신을 표현하는 것이 이전 세대들보다 훨씬 자유롭고(양동훈, 2013; Markus & Kitayama, 1991; Oyserman, Coon & Kimmelmeier, 2002) 자신의 정서를 솔직하게 표현하는 경향이나 의도가 높기 때문에(김영식, 서용원, 2015), 촉진적 상호의존성의 구조를 형성해야 한다. 즉, 이전의 세대들과 같이, 지시하면 그대로 이행하고 무조건 따라야 하는 구조에서는 자신의 의견을 표현하고 표출하길 선호하는 신세대 구성원들과 집합주의 가치관의 세대들 간에 관계갈등이 발생할 가능성이 높을 것이다. 따라서 집단이나 조직 구성원들의 구조를 형성함에 있어서 상호 믿음이나 촉진적 상호의존적구조의 형성을 강조함으로써 부정적 정서의 발생이나 오해로 나타날 수 있는 관계갈등을 줄일 수 있을 것이다.

연구 2에서 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 절감하는 것으로 검증된 대인민감성 또한 실용적 함의가 있다. 연구 2의 결과는 대인민감성의 수준이 높으면 과업갈등이 일어나는 상황에서 이로 인해 상대방의 상대나 상황적 맥락을 이해하고 그에 걸 맞는 적절한 대응을 하여 관계갈등이 촉발되는 것을 절감할 수 있는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 기업에서 이러한 실증 결과를 활용하여, 개인차원의 갈등관리로써 대인민감성 훈련 프로그램 등을 교육 프로그램에 추가하여 갈등을 관리할 수 있을 것이다. 이를 통해 구성원들의

대인민감성 수준을 증진시킨다면, 타인의 기분, 상태 및 감정 등을 잘 파악하게끔 하여 과업갈등이 촉발되는 미팅이나 회의장면에서 타인을 오해하거나 부정적 감정이 발생하는 것을 예방할 수 있을 것이다.

또한 연구 2의 결과는 정서지능 관련 연구 결과들과 맥을 같이 하는 결과라 할 수 있다. 즉, 그동안 정서지능이나 사회지능이 사회적 적응에 중요하게 작용한다는 연구 결과들이 있어왔다(예: Dulewicz, Higgs, & Slaski, 2003; Engelberg & Sjöberg, 2004; Hemmati, Mills, & Kroner, 2004; Hunt & Evans, 2004; Warwick & Nettelbeck, 2004). 본 연구에서는 이에 더해, 정서지능의 한 측면인 대인민감성이 조직 장면에서도 중요하게 작용함을 밝혀냈다. 따라서 정서지능의 한 측면인 대인민감성을 조직 갈등의 장면으로 연구를 확장했다는 측면에서 의미가 있다.

본 연구는 갈등 관리에 초점을 두어 연구의 방향을 잡고 있지만, 실제 발생한 갈등을 어떻게 다룰 것인가에 대한 고민도 필요할 것이다. 갈등이 발생하면, 이 갈등을 비슷한 위치에 있는 구성원들 간에 해결하는데 어려움이 많을 것이다. 따라서 조직에서 리더의 역할이 중요할 것이며, 일부 연구자들 또한 이러한 점을 제시하고 있다(Bradley et al., 2015; De Dreu, 2011; De Dreu & Weingart, 2003). 즉, 리더가 어떠한 역할을 하느냐에 따라서 팀의 구성원들이 갈등을 경험하고 표현하는 것에 영향을 받을 수 있다(Gelfand, Leslie, Keller, & De Dreu, 2012). 그러므로 리더는 이러한 점에 착안하여 구성원들 간에 발생한 갈등이 과업갈등인지 관계갈등인지를 민감하게 잘 파악하여 과업갈등은 촉진하고, 촉진된 과업갈등이 관계갈등으로 이어지지 않도록 중재를 잘 해야

할 것이다.

또한 리더십 차원뿐만 아니라, 조직차원에 서도 갈등해결에 대한 지원이 있어야 할 것이다. 갈등문헌들에서도 제시하고 있듯이(예: De Dreu, 2011), 제 3자의 개입을 통해 갈등을 해결하는 노력도 필요하다. 즉, 조직차원에서 갈등해결 전문 팀을 구성하여 팀에 갈등이 발생하면 갈등해결 팀이 도움이나 지원을 해주는 것도 갈등해결의 한 가지 방법이 될 수 있을 것이다.

본 연구의 제한점 및 향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 횡단설계의 한계와 분석에서 레벨이슈(level issues)가 있을 수 있다. 기존의 갈등 연구들이 횡단설계를 통해 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 절감되었음을 연구하였다(예: Simons & Peterson, 2000). 하지만, 이것은 방법론적으로 한계점이 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 실험 연구나 종단 연구를 통해 과업갈등과 관계갈등의 역동을 밝힐 필요가 있다. 예를 들어, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 명확한 역동을 이해하기 위해서는 실험연구에서 최초집단(initial group)에게 갈등을 유발할 수 있는 과제를 제시하고, 과제의 해결 과정에서 집단구성원들이 사용하는 언어 및 비언어적 단서들을 코딩하고 분석함으로써 조금 더 명확하게 과업갈등과 관계갈등의 역동을 이해할 수 있을 것이다. 또한 갈등변인은 팀 수준의 변인이지만, 본 연구에서는 개인의 지각으로 분석을 하였다. 개인의 지각이 태도, 신념, 의도 및 실제 행동에 중요한 토대가 된다는 측면에서 중요하기 때문에(Ajzen & Fishbein, 1980) 개인지각에 의한 갈등연구도 필요하다(예: Jehn, Rispens, & Thatcher, 2010; Solansky, Singh &

Huang, 2014). 하지만 갈등이 근본적으로 팀 수준의 변인(Klein, Dansereau, & Hall, 1994; Kozlowski & Klein, 2000)이기에 개인지각과 팀 수준의 연구가 균형적으로 이루어져야 한다. 따라서 차후 연구에서는 팀 수준에서 갈등을 접근하려는 노력이 추가적으로 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 조절변인 간 상호작용 가능성을 배제하고 분석을 하였다라는 한계점을 갖는다. 본 연구는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 조절변인에 대한 연구가 충분히 탐색되고 연구되지 않은 가운데(Bradley et al., 2015), 두 변인의 공발생(높은 상관성)을 줄일 수 있는 조절변인들을 탐색하고 검증하기 위해 실시되었다. 이와 같은 연구의 목적에 기반하여 여러 잠재적 조절변인을 두 가지 차원으로 분류하여, 연구 1과 연구 2에서 모두 조절변인들의 조절효과를 독립적으로 검증하였다. 하지만, 이는 조절변인 간 상호작용의 가능성을 배제한 것으로 방법적 한계에서 자유로울 수 없다. 따라서 추후 연구에서는 지금까지 밝혀진 조절변인들을 이론에 기반을 두어 범주화하고, 이렇게 범주화된 변인들로 조절변인들 간 상호작용효과를 가정한 상태에서 조절효과를 검증한다면, 보다 현실에 가까운 의미나 시사점을 제공해줄 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 관계의 질과 개인차 측면에서 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄이는 조절변인을 탐색해 보았다. 하지만 이외에도 다른 조절변인에 의한 효과를 기대할 수 있을 것이다. 예를 들어, 본 연구에서 다루지 않았던 상황적 변인에 의한 조절효과를 살펴볼 수 있을 것이다. 특히, 압박이 높은 상황에서 다른 누군가가 화자의 의견에 비판을 한다면, 이를 개인에 대한 비난으로 오해

하거나 부정적 정서가 유발될 되어 관계갈등으로 이어질 수 있다. 따라서 차후 연구에서는 조절효과를 갖는 상황적 변인들을 탐색하거나 검증할 필요가 있다.

마지막으로, 연구 2에서 기각된 가설 3과 관련해, 자존감의 결과가 .05에서는 기각되었지만  $p$  값이 .08로 부분적으로 유의미한 수준에 도달하고 있는 것을 확인할 수 있었다. 또한 이 결과를 바탕으로 방향성을 해봤을 때도, 자존감이 높을수록 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 절감되는 것을 확인할 수 있었다. 특히, 통제변인으로 사용된 직급을 제거했을 경우, .05 수준에서 유의했지만, 직급을 투입하면 연구 2에 제시된 결과처럼 유의한 수치가 나타나지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 부분을 해석할 수 있는 추가 연구가 진행될 필요성이 있을 것으로 보인다.

### 참고문헌

- 김광일, 김재환 (1984). 간이정신검사의 한국판 표준화연구Ⅲ. 한양대학교 정신건강연구소 정신건강연구, 2, 278-311.
- 김영식, 서용원 (2015). 조직구성원의 개인주의-집합주의 가치지향성이 정서표현 및 호감도에 미치는 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(4), 565-598.
- 서수균, 권석만 (2002). 자존감 및 자기에 성향과 공격성의 관계. 한국심리학회지: 임상, 21(4), 809-826.
- 임성만 (2006). 조직신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성. 서울대학교 박사학위논문.
- 이병주, 장재윤 (2014). 간호사가 지각하는 의사와의 갈등 전이: 전이 형태와 정서의 매개역할. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(2), 449-469.
- 이순묵 (2006). 요인분석의 기초. 서울: 교육과학사.
- 조근호 (1993). 대인 평가의 문화간 차이 대인 평가 이원모형의 확대-서론. 한국심리학회지: 사회, 7(1), 124-149.
- 조수연 (2007). 팀 내 갈등 측정도구 개발 및 타당화. 성균관대학교 석사학위논문.
- 조영호 (2001). “동적 집합주의”: 한국재벌기업의 기업문화. 국제지역연구, 5(1), 103-124.
- 최상진, 김기범 (1999). 한국인의 Self의 특성: 서구의 self개념과 대비를 중심으로. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 13(2), 275-292.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitude and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects on functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Baumeister, R. F. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (Vol. 1, pp. 680-740). New York: McGraw-Hill.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego-depletion: is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252-1265.
- Baumeister, R. F., & Scher, S. J. (1998). Self-defeating behavior patterns among normal individuals: Review and analysis of common self-destructive tendencies. *Psychology Bulletin*, 104, 3-22.

- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem, *Psychological Review*, 103, 5-33.
- Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011). Conflict in small groups: The Meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of Applied psychology*, 93(1), 170-188.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bernieri, F. J. (2001). Toward a taxonomy of interpersonal sensitivity. In J. A. Hall & F. J. Bernieri(Eds.), *Interpersonal sensitivity: Theory and measurement*(pp. 3-20). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). When Conflict Helps: Integrating Evidence for Beneficial Conflict in Groups and Team Under Three Perspectives, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), 243-272.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 151-158.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long(Eds.): *Testing Structural Equation Models*. Sage Publications.
- Carney, D. R., & Harrigan, J. A. (2003). It takes one to know one: Interpersonal sensitivity is related to accurate assessments of others' interpersonal sensitivity, *Emotion*, 3, 194-200.
- Cho, Y. H., Yu, G. C., Joo, M. K., & Rowley, Chris. (2014). Changing corporate culture over time in south korea. *Asian Pacific Business Review*. 20(1), 9-17.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E.(1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, G. L., & Sherman, D. K. (2002). Accepting threatening information: Self-affirmation and the reduction of defensive biases. *Current Directions in Psychological Science*, 11, 119-123.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Lepine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press Inc.
- De Dreu, C. K. W. (2011). Conflict at work: Basic principles and applied issues. In S. Zedeck(Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(Vol, 3).

- Washington, DC
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York, NY: Erlbaum.
- De Dreu, C. K., & van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 345-357.
- De Dreu, C. K. & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in group and organizational teams. In M. A. West, D.
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The Importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-152.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- de Wit, F. R. C., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 177-189.
- DuBois, D. L., & Flay, B. R. (2004). The healthy pursuit of self-esteem: comment on and alternative to the crocker and park(2004) formulation. *Psychological Bulletin*, 130(3), 415-420.
- Dulewicz, V., Higgs, M., & Slaski. M. (2003). Measuring emotional intelligence: Content, construct and criterion-related validity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 405-420.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Engelberg, E., & Sjöberg, L. (2004). Emotional intelligence, affect intensity, and social adjustment. *Personality & Individual Differences*, 37, 533-542.
- Evan, W. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7, 37-46.
- Forsyth, D. R. (2014). 집단역학 5판 [Group dynamics]. (남기덕, 노혜경, 안미영, 이종택, 이진환, & 최훈석 역). 서울 CENGAGE Learning. (원전은 2010에 출판).
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & De Dreu, C. K. (2012). Conflict culture in organizations: how leaders shape conflict cultures and their organization-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131-1147.
- Gomero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work team's affective climate: A longitudinal

- study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47-69.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: An exploration of the inter-relationships between task, relationship, and process conflict. *Small Group Research*, 39, 278-302.
- Guenter, H., van Emmerik, H., Schreurs, B., Kuypers, T., van Iterson, A., & Notelaers, G. (2016). When task conflict becomes personal: The impact of perceived team performance. *Small Group Research*, 47(5), 569-604.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz(Eds). *Advanced in experimental social psychology*, 8, 45-99. San Diego, CA: Academic Press.
- Heider, F. (1958). *The psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Hemmati, T., Mills, J. F., & Kroner, D. G. (2004). The validity of the Bar-On emotional intelligence quotient in an offender population. *Personality and Individual Differences*, 37, 695-706.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hunt, N., & Evans, D. (2004). Predicting traumatic stress using emotional intelligence. *Behavior Research and Therapy*, 42(7), 791-798.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-141.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596-616.
- Kelley, H. H. (1979). *Personal relationships: Their structures and processes*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kernis, M. H., Grannemann, B. D., & Barclay, L. C. (1989). Stability and level of self-esteem as predictors of anger arousal and hostility. *Journal of personality and social psychology*, 56, 1013-1022.
- Kerwin, S., Doherty, A., & Harman, A. (2011). "it's not conflict, it's differences on opinion":

- An in-depth examination of conflict in nonprofit boards. *Small Group Research*, 42(5), 562-594.
- Klein, J. K., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Level issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1991). Group members' reactions to opinion deviates and conformists at varying degrees of proximity to decision deadline and of environmental noise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 215-225.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg(Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 92-117). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219-230.
- Messé, L. A., Stollak, G. E., Larson, R. W., & Michaels, G. Y. (1979). Interpersonal consequences of person perception in two social contexts, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 369-379.
- Nowicki, S. Jr., & Duke, M. P. (1992). The association of children's nonverbal decoding abilities with their popularity, locus of control, and academic achievement. *Journal of Genetic Psychology*, 153, 385-393.
- O'Neill, T. A, Allen, N. J., & Hastings. S. E., (2013). Examining the 'pros' and 'cons' of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. *Human Performance*, 26(3), 236-260.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Pelled, L. H.(1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 6, 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Riggio, R. E. (2001). Interpersonal sensitivity



- research and organizational psychology: Theoretical and methodological applications. In: Interpersonal sensitivity: Theory and measurement. Hall, J. A., & Bernieri, F. J. (Ed). Lawrence Erlbaum, pp. 305-317.
- Rispens, S. (2012). The Influence of Conflict Issue Importance on the Co-occurrence of Task and Relationship Conflict in Teams. *Applied Psychology: An International Review*, 61(3), 349-369.
- Rosenberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Roseth, C. J., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2008). Promoting early adolescents' achievement and peer relationships: the effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures. *Psychological Bulletin*, 134(2), 223-246.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10). New York: Academic Press.
- Rousseau, D. M., Sitikin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Schlenker, B. R., & Leary, M. R. (1982). Audiences' reactions to self-enhancing, self-denigrating, and accurate self-presentations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18(1), 89-104.
- Shaw, R. B. (1997). Trust in the balance, Jossey-Bass CA.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top Management teams: the pivotal role of intragroup trust, *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Solansky, S. T., Singh, B., & Huang, S. (2014). Individual perceptions of task conflict and relationship. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7(2), 83-98.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Eds), *Advanced in experimental social psychology*, 21, 261-302.
- Tennen, H. J., & Herzberger, S. (1987). Depression, self-esteem, and the absence of the self protective attributional biases. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 72-80.
- Tjosvold, D. (1990). The goal interdependence approach to communication in conflict: An organizational study. In M. A. Rahim(Ed.), *Theory and research in conflict management*(pp. 15-31). New York: Praeger.
- Tjosvold, D. (2008). Conflicts in the study of conflict in organizations In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 445-454). New York: Erlbaum.
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Psychology*, 35(2), 223-247.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Warwick, J., & Nettelbeck, T. (2004). Emotional

- intelligence is? *Personality and Individual Differences*, 37, 1091-1100.
- Weingart, L. R., & Jehn, K. A. (2000). Manage intra-team conflict through collaboration. In E. A. Locke (Eds), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 226-238). MA: Blackwell Publishers.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.

1차 원고접수 : 2016. 09. 21

2차 원고접수 : 2017. 02. 07

최종게재결정 : 2017. 08. 21

## Identifying Moderators of Effects of Task conflict on Relationship conflict

**Young-shik Kim**

**Sung-ho Han**

**Yong-won Suh**

SungKyunKwan University

In this article, two studies were conducted to identify variables that moderate the effects of task conflict on relationship conflict. In the first study, Relationship quality dimension variables (trust, promotive interdependence) were used to identify moderating effects. For study 1, data were collected from 400 employees using survey questionnaires. The results showed that high level of trust and promotive interdependence buffer the effects of task conflict on relationship conflict. In study 2, Individual difference dimension (self-esteem, interpersonal sensitivity) variables were used. The data were collected from 269 employees using survey questionnaires. The results revealed that high level interpersonal sensitivity reduced the effects of task conflict on relationship conflict. Finally, implications and limitations of these results were discussed.

*Key words : task conflict, relationship conflict, trust, promotive interdependence, interpersonal sensitivity*