

공군 전투비행팀의 과업갈등, 관계갈등, 팀효능감 및 과업성과의 관계: 참여적 의사결정의 조절효과*

이 경 수 임 정 인 박 지 영 손 영 우[†]

연세대학교 심리학과

본 연구의 목적은 공군 전투비행팀의 과업갈등, 관계갈등, 팀효능감 및 과업성과의 관계를 통합적으로 확인하고, 과업갈등과 팀효능감의 관계 그리고 관계갈등과 팀효능감의 관계에 미치는 참여적 의사결정의 조절효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 공군 전투조종사 2인으로 구성된 비행편조 284개 팀을 대상으로 개인 설문자료와 감독자평정 성과자료를 수집하였다. 구조방정식 모형검증 결과에서 과업갈등은 팀효능감과 과업성과에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 관계갈등은 팀효능감에는 부적인 영향을 미치지만 과업성과에는 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이때 팀효능감이 과업갈등과 과업성과의 관계 그리고 관계갈등과 과업성과의 관계를 유의하게 매개하는 것으로 입증되었다. 또한 참여적 의사결정이 과업갈등과 팀효능감의 관계 그리고 관계갈등과 팀효능감의 관계 모두를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로 요기조종사가 리더조종사의 참여적 의사결정의 수준을 낮게 지각할 때, 과업갈등과 관계갈등이 팀효능감에 미치는 부정적 영향이 강해지는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 한계와 미래 연구 방향을 논의하였다.

주요어 : 과업갈등, 관계갈등, 팀효능감, 과업성과, 참여적 의사결정, 전투비행팀

* 자료수집에 협조해주신 공군 전투비행대대 조종사분들께 진심으로 감사드립니다.

† 교신저자 : 손영우, 연세대학교 심리학과, ysohn@yonsei.ac.kr

대한민국 공군 전투조종사의 비행성과는 국가적 차원의 위기관리 능력과 직결된다. 특히 전투상황에서 공군 전투력은 전장의 우세를 담보하기 때문에 전시에 활용할 수 있도록 평시에 비행훈련 성과를 높이는 작업은 중요하다. 이러한 이유로 공군에서는 전투훈련성과를 극대화하기 위해 첨단 장비를 도입하고, 실전적인 대규모 공중종합훈련을 실시하는 등의 다양한 노력을 기울이고 있다(연합뉴스, 2016. 10. 1).

공군 전투조종사의 비행성과 향상에 대한 조직 안팎의 관심은 증가하고 있지만 관련된 연구는 부족한 실정이다. 이제까지의 공군 조종사에 대한 선행연구는 대부분 조종사 개인을 대상으로 성격특성, 직무만족, 이직의도, 조직시민행동 및 안전행동 등과 같은 비행성과 이외의 측면에 주된 관심을 가져왔다(박경중, 노요섭, 신중화, 2012; 이상천, 안광영, 2015; 이숙희, 2013; 이인재, 이지환, 차민석, 2010; 정만해, 2016; 정효수, 문형구, 최병권, 2011). 그러나 공군작전이 2~4기의 전투기로 이루어진 전투비행편대 단위로 이루어지는 것을 감안할 때, 비행편대의 상황에 초점을 두고 전투조종사의 비행성과에 영향을 미치는 심리적 요인들을 살펴보는 연구가 필요하다. 전투비행편대는 최소 2대 단위의 기본대형(normal formation)의 합으로 구성된다. 기본대형의 전방에 위치한 전투기에 탑승한 조종사는 리더조종사(flight leader)로 불리며 편대를 지휘하는 역할을 담당한다. 기본대형의 후방에 위치한 전투기에 탑승한 조종사는 요기조종사(wingman)라고 불리며, 리더조종사가 사전에 계획한 임

무절차와 즉각적인 지시사항에 따라서 임무를 수행한다. 이때 전투비행팀의 훈련성과는 요기조종사에 의해 결정된다. 리더조종사를 교육시키는 특수한 목적을 제외한 모든 훈련비행의 유형과 난이도는 비교적 경험이 적고 기술수준이 낮은 요기조종사의 기량에 따라 달라지고, 요기조종사의 비행성과 수준의 향상은 전투비행편대의 전체적인 비행성과 수준에 직결되기 때문에 요기조종사의 비행성과에 미치는 요인을 파악하는 것은 중요하다.

요기조종사의 비행성과에 영향을 줄 수 있는 심리적 요인으로 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relationship conflict)이 중요하게 고려될 수 있다. 비행임무를 수행할 때 요기조종사는 리더조종사와 지속적으로 상호작용을 하게 되는데, 이때 리더와의 관계에서 과업 수행에 대한 의견차로 인한 갈등과 개인의 성격, 태도 및 가치관의 차이에 기인한 갈등이 발생할 수 있다. Orasanu(2010)의 연구에 의하면, 국제 항공사고의 70% 이상이 팀을 이뤄 비행하는 조종사들 사이의 의사소통과 협조의 불일치에 기인한 사고였음이 밝혀졌다. 이는 대한민국 공군 전투비행편대의 조종사들에게서 나타나는 갈등이 비행성과에 치명적으로 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 선행연구에서는 과업수행 과정에서 발생하는 구성원의 의견차이로 인한 갈등을 과업갈등으로, 조직 및 팀 구성원 관계에서의 개인차로 인해 발생하는 갈등을 관계갈등으로 각각 정의하였다(Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1995; Pinkley, 1990). 조직 내 갈등에 대한 대부분의 연구들은 과업갈등과 관계갈등을 구별하여 살펴보았지만 조직의 구성원이 업무를 수행하면서 겪는 갈등은 과업갈등과 관계갈등이 분리되어

나타나기보다 동시에 나타날 가능성이 높다. 따라서 본 연구에서는 요기조종사가 지각하는 과업갈등과 관계갈등의 영향력을 통합적으로 살펴볼 것이다.

요기조종사가 경험하는 과업갈등 및 관계갈등과 비행성과와의 관계에서 요기조종사가 지각하는 팀효능감(team efficacy)이 중요하게 다뤄질 수 있다. 자기효능감에서 확장된 개념인 팀효능감은 소속 팀이 직무와 관련된 활동들을 성공적으로 수행할 것이라는 팀 능력에 대한 팀 구성원의 신념으로(Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004) 다수의 연구에서 팀효능감이 성과와 정적 관계를 보이는 것으로 보고되었다(Bandura, 1997; Gist, 1997; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008; Seijts, Latham, & Whyte, 2000). 경찰관을 대상으로 연구한 Hsieh, Vivian Chen, Lee, 및 Kao(2012)는 팀효능감과 유사한 집단효능감이 수행에 정적인 영향을 미쳤다는 결과를 보고한 것과 더불어 위협적이고 불확실한 과업을 수행하는 직무환경에서 집단효능감을 성과의 주요한 선행변인으로 살펴볼 것을 제안하였다. DeRue, Hollenbeck, Ilgen, 및 Feltz(2010)는 팀효능감이 높은 구성원일수록 팀의 과업달성을 위해 향상된 목표를 설정하고 과업수행에 몰입하여 높은 성과를 보였다는 결과를 제시하였다. 반면 팀효능감은 팀내 갈등에 의해 달라질 수 있는데, 해외 군인을 대상으로 한 연구에서 전투수행팀의 팀효능감이 과업갈등 및 관계갈등 모두와 부적 관계를 갖는 것으로 나타났다(Ayoko & Chua, 2014). 점차 항공기술이 발달됨에 따라 비행성과를 가늠하기 위한 요인으로 전투기의 성능과 조종사 개인의 기술력이 부각되고 있지만, 공동의 협력을 통해서만 달성할 수 있는 수준의 복잡한 과업을 감당해야 하는 전투

조종사의 임무환경을 고려하여 볼 때, 팀 구성원간의 갈등이 비행성과에 미치는 영향을 입증하는 과정에서 팀효능감을 주요한 심리적 변인으로 함께 살펴보는 것은 중요하다.

한편 전투비행팀 요기조종사의 팀효능감은 임파워링 리더의 행동유형인 참여적 의사결정(participative decision-making)에 의해 달라질 수 있다. 전투비행대대의 지상작전은 대대장이 작전지휘 및 인사운영 권한을 갖지만, 공중작전의 경우에는 리더조종사가 대대장으로부터 비행편조에 대한 모든 권한을 위임받아 현장 지휘관의 역할을 수행하기 때문에 리더조종사의 리더십 행동이 요기조종사의 심리상태에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다. 이러한 이유로 전투비행팀 요기조종사의 성과에 미치는 심리적 변인들의 영향을 확인하는 연구에서 리더조종사의 리더십 행동유형을 주요한 변인으로 포함하여 살펴볼 필요가 있다. 참여적 의사결정은 리더가 조직구성원들을 의사결정 과정에 참여하도록 하는 공동의사결정 방식을 의미한다(Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Kaufman, 2002; Locke & Schweiger, 1979). 선행연구들을 통해 참여적 의사결정이 업무와 관련된 구성원의 내적동기부여와 자기효능감을 높이고, 의사결정사항의 질적 수준 및 팀의 성과 또한 향상시키는 것으로 확인되었다(Arnold et al., 2000; Sagie, Zaidman, Amichai-Hamburger, Te'eni, & Schwartz, 2002; Schully, Kirkpatrick, & Locke, 1995). Delenberg, Vogelaar, 및 Beersma(2009)는 미군 46개 팀을 대상으로 한 실험연구를 통해 팀전략에 대한 팀내 논의가 팀을 더 생산적으로 만들어 높은 성과를 가져왔다는 결과를 제시하였다. 하지만 참여적 의사결정을 한국군 팀조직 단위에서 연구한 국내연구는 거의 없는 실정이다.

본 연구에서는 앞에서 언급한 선행연구와 연구배경을 바탕으로 다음과 같은 연구 목적을 설정하였다. 첫째, 공군 전투비행팀의 과업갈등과 관계갈등이 팀효능감과 과업성파에 미치는 영향을 통합적으로 확인하는 것이다. 특히 과업갈등과 관계갈등이 과업성파에 영향을 미칠 때 팀효능감의 매개효과를 확인하고자 한다. 둘째, 과업갈등과 관계갈등이 팀효능감에 영향을 미칠 때 리더의 참여적 의사결정행동의 조절효과를 살펴보고자 한다.

과업갈등, 팀효능감 및 과업성파의 관계

많은 선행연구자들은 갈등의 내용에 따라 직무갈등을 과업갈등과 관계갈등으로 구분하여 연구하였다(Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1995; Pinkley, 1990). 과업갈등은 수행과업에 대한 관점의 차이나 아이디어 및 의사결정 내용에 관한 구성원의 차이를 인식하는 것으로서(Amason & Sapienza, 1997; Jehn & Mannix, 2001), 구성원이 조직의 궁극적인 목표를 공유하더라도 실제 수행되는 과업에 대한 대립과 불일치는 존재한다는 인지적 측면에 기초한 것이다(Amason, 1996; Brehmer, 1976; De Dreu, 2006; Jehn, 1997; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). 과업갈등과 구성원의 직무태도 및 성과의 관계에 대해서는 상반된 결과들이 보고되고 있다. 과업갈등과 성과 및 개인의 직무태도의 관계에 대한 정적인 관계들이 보고되었는데 예를 들면, 네덜란드 직장인을 대상으로 한 De Dreu(2006)의 연구에서는 적절한 수준의 과업갈등이 협력적인 문제해결 과정을 촉진시켜 팀을 보다 혁신적으로 만들었다는 결과를 보고하였으며, 미국 전자회사의 프로젝트팀을 대상으로 한 Pelled, Eisenhardt, 및 Xin(1999)의

연구에서는 팀의 인지적 과업성과 과업갈등의 정적 관계가 나타났다. 그러나 다수의 선행연구들에서 과업갈등은 구성원의 직무태도와 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려졌다(Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001). De Dreu와 Weingart(2003)는 팀성과와 과업갈등의 관계에 대한 메타분석 결과 다수의 연구가 과업갈등과 성과의 부적 관계를 밝힌 바 있다. 또한 여러 선행연구는 과업갈등이 높을수록 구성원의 만족과 조직몰입이 낮아지고, 조직내 긴장이 높아짐에 따라 구성원의 협력을 저해한다는 결과를 보고하였다(Amason, 1996; Baron, 1990; Jehn, 1995, 1997; Jehn & Mannix, 2001; Schweiger, Sanberg, & Ragan, 1986). 과업갈등과 과업성파의 관계에 대하여 상반된 결과가 나타나는 것은 개인이 수행하는 과업과 관련된 측면을 고려해야 함을 의미한다. 예를 들어, 과업의 복잡성과 과업수행과 관련된 정보의 양이 과업갈등 및 과업수행에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 과업이 복잡할수록 과업갈등이 높아지고, 과업수행과 관련된 정보를 적게 가질수록 과업성파가 낮아지는 것으로 나타났다(De Dreu & Weingart, 2003; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998).

이상에서 언급된 연구결과들을 바탕으로 공군 전투비행팀의 요기조종사가 지각하는 과업갈등과 비행성과의 관계에 적용해보면 다음과 같은 예상을 해 볼 수 있다. 요기조종사는 공중전투환경에서 전술선택과 전투기에 장착된 무기사용에 대한 의사결정을 리더조종사와 동시에 수행해야 하는데, 이때 리더조종사가 설정하는 복잡한 비행과업의 특성으로 인해 요기조종사는 과업갈등을 겪을 수 있다. 그리고 요기조종사의 과업갈등이 높아질수록 비행성과에 부정적인 영향을 줄 수 있는 비행편조

내 긴장은 높아지고 둘 사이의 협력관계는 손상될 것이다. 또한 요기조종사가 지각하는 과업갈등은 요기조종사의 의사결정에 혼란을 주어 질적 수준을 저하시켜 비행성과에 부정적인 영향을 줄 것이다.

팀효능감이란 자기효능감에서 확장된 개념으로 소속 팀이 직무와 관련된 활동들을 성공적으로 수행할 것이라는 팀 능력에 대한 구성원의 신념을 의미한다(Walumbwa et al., 2004). 효능감이 직무관련 성과에 미치는 긍정적인 영향은 여러 연구들을 통해 입증되었다. 효능감은 경영성과, 기술습득, 신규입사자의 조직적응과 정적인 관계를 보였으며(Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy, & James, 1994; Saks, 1995; Wood, Bandura, & Bailey, 1990), 미국의 해군사관학교 생도를 대상으로 한 Eden과 Zuk(1995)의 실험연구는 자기효능감이 생도들의 해상작전능력을 향상시킨다고 보고하였다. 또한 팀효능감이 높은 구성원은 팀의 과업달성을 위해 보다 도전적이고 향상된 목표를 설정하고, 과업수행에 몰입하여 높은 성과를 보이는 것으로 나타났으며(DeRue et al., 2010), 고등학생과 대학생들을 대상으로 한 연구들에서도 팀 효능감은 시뮬레이션 게임, 학습계획 및 재무관리 등의 성과와 정적인 관계를 보이는 것으로 입증되었다(Gibson, 1999; Knight, Durham, & Locke, 2010; Seijts et al., 2000).

한편 요기조종사가 지각하는 팀효능감은 과업갈등에 의해 영향을 받을 수 있을 것이다. 오스트레일리아 군인 255명을 대상으로 실시한 Ayoko와 Chua(2014)의 실증연구는 군인들이 겪는 과업갈등과 팀효능감이 부적인 관계를 가지는 것으로 보고하였다. 과업갈등과 팀효능감의 관계에 대한 선행연구들을 추가적으로

살펴보면, 높은 수준의 과업갈등은 팀 구성원 사이의 합의와 정보공유 행동을 저해하고, 팀의 목표를 불명확하게 하여 과업을 수행하려는 의욕을 낮추며(Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1994; Gladstein, 1984; Hambrick, Cho, & Chen, 1996), 팀 구성원이 과업갈등으로 인한 부정적인 영향을 성공적인 과업수행의 장애물로 인지하여 과업수행에 대한 확신이 낮아지는 것으로 보고되었다(Edmondson, 2009). 이는 팀효능감이 팀의 구체적인 기술과 능력을 평가하는 객관적 결과가 아니라, 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 주관적 인지과정의 산물이라는 것을 고려할 때 타당한 것으로 생각된다(Lee & Bobko, 1994). 캐나다 대학생들을 대상으로 한 종단연구 결과, 직무갈등 경험이 직무성과에 미치는 부적인 영향력을 자기효능감이 매개하였는데, 이는 자기효능감과 유사한 개념인 팀효능감에도 비슷하게 적용될 수 있음을 시사한다(Lubbers, Loughlin, & Zweig, 2005). 즉, 리더조종사와의 과업갈등으로 인해 요기조종사는 과업을 성공적으로 수행하리라는 효능감을 낮게 인식할 수 있고, 이는 낮은 과업성으로 이어질 수 있다. 이와 같은 내용들을 종합하여 아래와 같이 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 과업갈등은 과업성과에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 과업갈등은 팀효능감에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 팀효능감은 과업성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 팀효능감은 과업갈등과 과업성과의 관계를 매개할 것이다.

관계갈등, 팀효능감 및 과업성과의 관계

관계갈등은 과업과 관계없이 구성원 사이의 인간관계에서 나타나는 태도, 선호, 성격 및 가치의 차이로 인해 발생하는 갈등을 의미한다(Jehn, 1995; Pelled, 1996). 인지적 측면에서의 갈등인 과업갈등과 달리 관계갈등은 긴장, 분노, 실망과 같은 감정과 관련된 정서적 차원의 갈등으로 분류된다(김지혜, 탁진국, 2010; Amason, 1996; Pinkley, 1990). 관계갈등은 대부분의 결과변인들과 대체적으로 부적인 관계를 가지는 것으로 보고되었다. 구체적으로 관계갈등은 구성원의 만족, 몰입 그리고 팀 유효성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다(De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, 1997). 일반직장인들을 대상으로 한 연구들에서 직업 스트레스와 이직의도와는 정적 관계를 보였으며(De Dreu & Weingart, 2003; Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000; Jehn 1995; Pelled, 1996), 군인들을 대상으로 한 실증연구에서도 조직에 대한 방어적 침묵과 이직의도 등 부적인 변인들과는 정적 관계를 보이는 것으로 확인되었다(임정인, 손영우, 2016).

특히 관계갈등은 성과와 부적 관계를 보이는 것으로 많이 연구되었는데, 회사 경영팀의 관계갈등이 마케팅 성과와 부적 관계를 나타내며, 대만 경찰을 대상으로 한 연구에서는 관계갈등을 높게 느끼는 구성원일수록 조직의 치안활동성적을 낮게 지각하는 것으로 보고되었다(Hsieh et al., 2012; Janssen, Van de Vliert, & Veenstra, 1999). 또한 Jehn(1995)은 국제화물회사의 팀을 대상으로 한 연구에서 관계갈등과 팀 생산성의 부적 관계가 나타난 결과를 토대로 성격이나 가치관 등의 과업 외적인 차이에 서 기인하는 관계갈등이 공동의 문제해결을

어렵게 하여 과업성적을 저해할 것이라고 제안하였다. 팀구성원과 관계갈등을 겪는 구성원은 갈등을 해소하는 방안을 찾는 과정에서 많은 양의 시간과 노력을 소비하고, 집단성적을 높이고자 하는 열정과 협력의지가 저하되어 성과와 생산성이 낮아진다는 연구결과가 확인되었다(Gladstein, 1984). 이러한 선행연구 결과들에 비추어볼 때, 요기조종사가 지각하는 리더조종사와의 관계갈등이 비행성과와 부적 관계를 가질 것으로 예상할 수 있게 한다.

한편 관계갈등은 팀효능감과도 부적 관계를 가지는 것으로 나타났는데, 미국 경영대학생의 관계갈등과 팀효능감의 부적 관계가 입증되었고(Solansky, 2008), 전투수행팀을 대상으로 한 실증연구에서는 군인들의 관계갈등과 팀효능감이 부적인 관계를 나타낸 것으로 보고되었다(Ayoko & Chua, 2014). 또한 관계갈등은 구성원이 조직에 대한 만족과 몰입을 방해하는 요인으로 확인되었으며(Gladstein, 1984; Jehn, 1995), 조직의 문제보다는 관계갈등의 대상이 되는 상대방에 집중하게 하여 시간과 에너지를 소비하게 만들고, 스트레스와 불안 수준을 증가시켜 구성원 사이의 인지과정을 저해하는 역할을 한다(Evan, 1965; Jehn & Mannix, 2001; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981). 무엇보다 관계갈등은 상대에 대한 적개심을 높여 구성원의 행동에 대한 적대적 귀인을 자극하고, 구성원에 대한 부정적인 정서를 높여(Baron, 1990; Simons & Peterson, 2000; Walton, 1969) 서로에 대한 이해와 호의를 감소시키면서 과업수행을 방해하는 것으로 제시되었다(Deutsch, 1969).

이상에서 언급된 선행연구 결과들에 따르면 관계갈등을 경험하는 개인은 자신이 속한 팀이 임무를 잘 수행할 수 있다는 믿음을 적게

가지게 되어 낮은 과업성과를 나타낼 수 있다. 대만의 부동산 중개인들의 관계갈등과 직무성과의 관계를 자기효능감이 매개하였다는 연구 결과를 통해 자기효능감과 유사한 개념인 팀효능감에도 적용될 수 있음을 예상할 수 있다 (Lee et al., 2015). 즉, 요기조종사가 리더조종사와의 사이에서 관계갈등을 경험하면 자신이 소속된 비행편대가 임무를 잘 수행할 것이라는 팀효능감이 낮아져서 비행훈련 성과에 부적인 영향을 미칠 것이다. 이러한 내용들을 바탕으로 본 연구는 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 5. 관계갈등은 과업성과에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 관계갈등은 팀효능감에 부적인 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 팀효능감은 관계갈등과 과업성과의 관계를 매개할 것이다.

참여적 의사결정의 조절효과

앞서 살펴본 것과 같이 과업갈등 및 관계갈등은 팀효능감에 부적 영향을 미치는 것으로 예상되는데, 이때 리더조종사의 참여적 의사결정이 그 영향력을 조절할 수 있을 것이다. 참여적 의사결정은 Arnold 등(2000)이 제안한 임파워링 리더십 행동유형 중 하나로, 리더가 조직의 구성원을 의사결정에 공동으로 참여시키는 것을 의미한다(Cotton, 1993; Kaufman, 2002; Miller & Monge, 1986). 요기조종사에게 의사결정에 참여하도록 하는 리더조종사의 행동은 요기조종사가 인지하는 팀효능감에 영향을 미칠 것이다. 참여적 의사결정이 구성원의 업무관련 효능감을 향상시켜 성과에 대한

성취기대를 높였다는 연구결과가 보고되었다 (Arnold et al., 2000; Lam, Chen, & Schaubroeck, 2002). 이러한 연구결과는 개인과 팀 수준 모두에서 입증되었는데, Ahearne, Mathieu, 및 Rapp(2005)의 연구에서는 임파워링 리더십과 의약품 판매원의 자기효능감이 정적 관계를 나타내는 것으로 보고되었고, Srivastava, Bartol, 및 Locke(2006)의 연구에서는 호텔 경영팀장의 임파워링 리더십과 구성원의 팀효능감이 정적 관계가 나타난 것으로 확인되었다. 이러한 내용들을 바탕으로 생각해 보면, 전투비행팀의 의사결정 과정에 리더조종사가 요기조종사를 참여시키는 리더십 행동은 문제해결을 위한 지식과 기술을 습득하고 공유하는 요기조종사의 행위를 촉진시킬 것이며, 이러한 과정에서 팀의 성공적인 과업달성에 대한 요기조종사의 확신이 높아질 것으로 생각된다.

선행연구자들은 리더의 참여적 의사결정이 구성원들의 인지적 과정을 강화시켜 조직에 긍정적인 영향을 미친다고 제안하였다(Lam et al., 2002). Srivastava 등(2006)은 리더의 참여적 의사결정이 구성원들의 정보공유와 학습기회를 증가시킨다고 하였는데, 이는 Schully 등(1995)의 실증연구를 통해 참여적 의사결정 수준이 높아질수록 정보공유 활동이 증가되어 결과물의 질적 수준이 높아지는 것으로 입증되었다. 팀과제를 수행한 대학생 434명을 대상으로 연구한 Xue, Bradley, 및 Liang(2011)은 임파워링 리더십이 구성원의 공유태도를 강화하여 정보공유에 정적인 영향을 주는 것으로 보고하였다. 리더조종사가 팀 의사결정 과정에 요기조종사의 참여수준을 증가시킬 때 요기조종사는 비행과업에 대한 생각과 의견의 차이를 줄일 수 있는 정보공유 기회가 많아질 것이다. 즉, 과업갈등을 높게 경험하는 요기조

종사가 과업에 대한 생각의 차이를 줄일 수 있는 리더조종사의 참여적 의사결정수준을 높게 인지할수록 과업갈등과 팀효능감의 부적관계가 약화될 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 8. 참여적 의사결정은 과업갈등과 팀효능감의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 참여적 의사결정이 낮을 때, 높을 때보다 과업갈등과 팀효능감의 부적 관계가 강해질 것이다.

또한 리더의 참여적 의사결정은 구성원의 정서적 측면에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 입증되었는데, 리더의 참여적 의사결정을 통해 부하들은 리더의 존중과 배려를 느끼는 것으로 확인되었다(Bijlsma & Van de Bunt, 2003; Dirks & Ferrin, 2002). 팀제를 수행하는 국내회사 및 국제회사의 직장인을 대상으로 한 박희진과 손영우(2009)의 실증연구를 통해 임파워링 리더 행동이 리더에 대한 구성원들의 신뢰를 높이는 것으로 입증되었다. Organ, Podsakoff, 및 MacKenzie(2006)는 참여적 의사결

정의 긍정적인 영향이 리더를 향한 구성원의 신뢰를 높여 더 높은 성과달성에 몰입하게 한다고 하였다. 그러므로 의사결정에 참여하는 수준이 높은 요기조종사일수록 리더조종사로부터 높은 신뢰를 받고 있다고 느낄 것이고, 이는 관계갈등으로 인해 수반되는 긴장, 불안, 실망과 같은 부정적인 정서를 낮추어 팀효능감에 미치는 부정적인 영향을 완화시키는 역할을 할 수 있을 것이다. 즉, 요기조종사가 리더조종사의 참여적 의사결정의 수준을 높게 인지할수록 관계갈등과 팀효능감의 부적관계가 약화될 것이다. 이상의 내용을 토대로 아래와 같이 가설을 세웠다.

가설 9. 참여적 의사결정은 관계갈등과 팀효능감의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 참여적 의사결정이 낮을 때, 높을 때보다 관계갈등과 팀효능감의 부적 관계가 강해질 것이다.

이상의 가설들을 종합한 연구모형을 그림 1에 제시하였다.

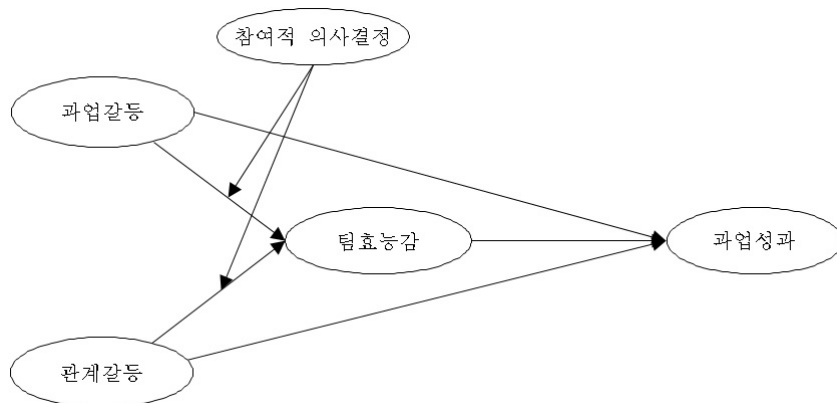


그림 1. 연구모형

방 법

측정도구

참가자 및 절차

본 연구에서 설정한 연구모형을 검증하기 위하여 서산, 대구, 강릉 등 6개 지역 전투비행단에 근무하는 현역 공군 전투기 조종사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 2인 1팀으로 구성된 289개의 비행편조의 요기조종사를 대상으로 설문지를 배포하였으며, 리더조종사에게는 비행평가 채점표를 배포하여 요기조종사의 해당 전투훈련 임무성과를 평정하도록 요구하였다. 이 중 누락된 설문지 3부와 비행평가 채점표 2부로 인해 총 5명의 자료를 제외하여 284명의 자료가 분석에 사용되었다.

설문 참가자들은 대부분 남성이었다(남자 280, 여자 4). 이들의 평균 연령은 27.6세($SD = 2.51$)였으며, 23세부터 37세까지의 범위에 있었다. 참가자의 계급분포는 비행대대 특성상 대위가 249명(87.7%)으로 가장 많았고, 중위가 21명(7.4%), 소령이 14명(4.9%)이었다. 비행시간은 300시간 미만이 96명(33.8%), 300시간 이상 600시간 미만이 151명(53.2%), 600시간 이상 1000시간 미만이 16명(5.6%), 1000시간 이상이 19명(6.7%)이었다.

생명윤리위원회와 공군 관계자의 승인 후 정해진 절차를 따라 연구대상 부대에 연구협조를 요청하였다. 승인절차가 완료된 후 연구자는 공동연구자와 함께 부대를 방문하여 연구목적 및 자발적 참여에 대한 설명을 충분히 실시한 후 희망하는 조종사에 한하여 설문을 실시하였다. 전투비행대대의 일일 작전계획에 따라 훈련비행을 수행한 비행편조의 비행임무 결과분석회의(디브리핑)를 종료한 상태에서 설문을 실시하였다.

과업갈등과 관계갈등

요기조종사의 과업갈등과 관계갈등을 측정하기 위해 Jehn(1995)이 개발한 척도를 국내에서 이은경(2013)이 사용한 8개 문항을 사용하였다. 전투비행팀 환경에 맞도록 ‘팀’이라는 용어를 ‘편조’로 수정하여 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 과업갈등 문항으로는 “우리 편조 내에서 수행한 임무와 관련되어 상반된 의견이 있었다”, “우리 편조 내에서 이번 임무와 관련된 생각의 차이로 인해 토론이 있었다” 등이 있고, 관계갈등 문항으로는 “우리 편조 내에서 편조원들은 서로 간의 마찰을 어느 정도 경험하였다” 등이 있다. 본 연구에서 Cronbach's alpha 값은 과업갈등이 .86, 관계갈등이 .88이었다.

팀효능감

요기조종사의 팀효능감을 측정하기 위하여 Edmondson(1999)과 김용근(2016)의 연구에서 사용된 3개 문항을 사용하였다. 전투비행팀 환경에 맞게 ‘팀’이라는 용어를 ‘편조’로 수정하여 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였으며, 팀효능감 문항으로는 “우리 편조는 임무 목표를 잘 달성할 수 있다”, “우리 편조는 불필요하게 많은 시간과 노력을 투입하지 않고도 편조의 임무를 완수하였다” 등의 문항으로 구성되었다. 본 연구에서 Cronbach's alpha 값은 .73이었다.

참여적 의사결정

리더조종사의 참여적 의사결정 정도는 요기조종사에 의해 측정되었다. Arnold 등(2000)이

개발한 척도를 김정식과 차동옥(2013)이 국내에서 적용한 6개 문항을 사용하였다. 전투비행팀 환경에 맞게 “나의 직속상사”라는 용어를 “리더조종사”로 수정하여 리커트 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 참여적 의사결정 측정문항으로는 “리더조종사는 편조원의 아이디어나 의견을 경청하였다”, “리더조종사는 편조원의 아이디어나 의견을 제시하도록 장려하였다” 등이 있다. 본 연구에서 참여적 의사결정의 Cronbach's alpha 값은 .80였다.

과업성과

요기조종사의 과업성과를 측정하기 위해 공군에서 비행성과 측정시 활용하고 있는 비행평가 채점표를 사용하였다. 전투비행 팀에 소속된 리더조종사가 요기조종사의 과업성과를 평가하는 타인평정방식으로 이루어졌다. 비행평가 채점표는 전투기 기종과 훈련비행 임무 유형에 맞게 다양한 유형으로 구분되고, 부여된 임무목표달성을 위한 전투비행 팀원의 임무 준비상태에서부터 개별과업의 성취도, 임무목표 달성수준 및 사후분석의 질적 수준을 포함하여 40여개의 평가항목으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 비행평가 채점표가 6~10점 척도로 구성된 특성을 고려하여, 측정된 요기조종사의 과업성과점수를 표준화점수로 변환하여 분석에 활용하였다.

통제변인

군대는 구별된 계급을 바탕으로 엄격한 위계질서를 특징으로 하는 조직이다. 군대에서 계급은 군인들의 심리적 상태에 영향을 줄 수 있으므로 연구자들은 계급을 통제하여 연구를 실시하였다(임정인, 이수란, 신재현, 박인조,

손영우, 2016). 비행시간은 복무기간과 개인의 비행경력을 의미하며, 선행연구에서 개인의 비행성과와 높은 정적 관계를 갖는 것으로 보고되었다(Li et al., 2003). 따라서 본 연구에서는 요기조종사의 과업성과에 미치는 심리적 변인의 영향을 분석하기 위해 구조방정식 모형에 요기조종사의 계급과 비행시간을 통제변인으로 투입하여 분석을 실시하였다.

분석방법

본 연구에서는 SPSS 21.0과 Amos 18.0 프로그램을 사용하여 연구가설 검증을 실시하였다. 측정도구의 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's alpha 계수를 이용하였으며, 측정변인의 상관관계를 살펴보기 위하여 Pearson 상관계수 분석을 실시하였다. 또한 관찰변인의 잠재변인 측정이 적절하였는지 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시 후 구조방정식 모형(Structural Equation Model, SEM) 분석방법을 사용하였다. 매개효과를 검증하기 위하여 1,000번의 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였고, 편향교정 신뢰구간(bias corrected confidence interval)은 95%로 설정하였다(Preacher & Hayes, 2008). 편향교정 신뢰구간은 95%의 신뢰구간에서 0을 포함하지 않으면 매개효과가 있다는 기준을 따랐다(Shrout & Bolger, 2002).

결 과

측정변인들의 기술통계치와 상관, 확인적 요인분석

측정도구의 신뢰도를 분석한 결과 모든 변

표 1. 변인들의 기술통계치 및 상관(N = 284)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 나이	-								
2. 계급 1	-.132*	-							
3. 계급 2	.589**	-.607**	-						
4. 비행시간	.788**	-.326**	.732**	-					
5. 과업갈등	.040	.072	-.074	.002	(.858)				
6. 관계갈등	.043	.074	-.047	.027	.638**	(.876)			
7. 팀효능감	-.063	-.033	.020	-.007	-.375**	-.362**	(.730)		
8. 참여적 의사결정	-.066	-.131*	.037	.017	-.417**	-.421**	-.439**	(.795)	
9. 과업성과	.116	.008	.101	.140*	-.256**	-.129*	.227**	.250**	-
평균(M)	27.60	.88	.49	408.59	2.06	1.64	4.24	4.12	0.00
표준편차(SD)	2.51	.33	.22	286.81	.77	.68	.56	.60	1.00

주 1. 대각선 괄호 안의 값은 각 변인의 Cronbach's alpha 값을 나타냄.

주 2. 계급 1(0=중위, 1=대위), 계급 2(0=중위, 1=소령); * $p < .05$, ** $p < .01$.

인들의 Cronbach's alpha 값이 .70 이상으로 나타나 내적일관성이 확보되었다. 본 연구에 사용된 측정변인들을 대상으로 한 기술통계치와 상관을 표 1에 제시하였다. 연구에 사용된 주요 변인들간 상관은 다음과 같다. 첫째, 과업갈등은 관계갈등($r = .638, p < .01$)과 정적 상관을 보였으며, 팀효능감($r = -.375, p < .01$), 과업성과($r = -.256, p < .01$) 및 참여적 의사결정($r = -.417, p < .01$)과는 부적 상관을 보였다. 둘째, 관계갈등은 팀효능감($r = -.362, p < .01$), 과업성과($r = -.129, p < .05$) 및 참여적 의사결정($r = -.421, p < .01$)과 부적 상관을 보였다. 셋째, 팀효능감은 과업성과($r = .227, p < .01$)과 정적 상관을 보였으며, 참여적 의사결정($r = -.439, p < .01$)과는 부적 상관을 보였다. 넷째, 과업성과는 참여적 의사결정($r = .250, p < .01$)과 정적 상관을 보였다.

측정모형의 타당성을 검증하기 위해 과업

갈등, 관계갈등, 팀효능감 및 참여적 의사결정 총 4개의 요인에 대해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시한 결과, 모형의 적합도가 $\chi^2 = 316.258, df = 113, p = .000, \chi^2/df = 2.799, CFI = .919, TLI = .903, SRMR = .0576, RMSEA = .080$ 으로 나타나 좋은 적합도를 보이는 것으로 확인되었다(Hu & Bentler, 1999).

모형검증

구조모형 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 최대우도법(Maximum Likelihood Estimate)을 사용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다(배병렬, 2014; Arbuckle, 2009). 통제변인으로 계급(1=중위, 2=대위, 3=소령)과 비행시간을 더미변인으로 변환하여 하나의 구조모형에 투입하였다.

다음으로 과업성과를 예측하는 연구모형과 3개의 대안모형들의 적합도를 비교함으로써 과업성과를 예측하는 가장 적합한 모형을 확인하였다. 연구모형이 부분매개 모형이므로 대안모형 1은 과업갈등 및 관계갈등과 성과간 직접경로를 삭제한 완전매개 모형으로 설정하였다. 또한 과업갈등과 관계갈등이 과업성과에 부정적인 영향을 미친다는 선행연구(De Dreu & Weingart, 2003)의 결과를 바탕으로 각 경로들을 하나씩 제거하여 대안모형 2, 3을 설정하고, 해당경로가 있을 때와 없을 때를 비교함으로써 적합도를 비교하였다. 즉, 대안모형 2에서는 ‘관계갈등→과업성과’ 경로를, 대안모형 3에서는 ‘과업갈등→과업성과’ 경로를 제거하여 연구모형과 적합도를 비교하였으며 연구모형과 대안모형 3개의 적합도를 표 2에 제시하였다. 대안모형 3개 중 상대적으로

적합도가 좋은 대안모형 3과 연구모형을 비교하였으며, 이를 위하여 χ^2 차이 검정을 실시하였다. 이때 기존 연구와 마찬가지로 과업갈등과 관계갈등이 유의한 정적 상관관계를 가지는 것으로 나타났기 때문에(DeChurch & Marks, 2000), 분석단계에서 과업갈등과 관계갈등 간 공분산 관계를 설정하였다. 공분산관계를 설정하기 전 부분매개 모형의 증분적합지수는 CFI = .877, TLI = .846, 절대적합지수인 RMSEA = .104, SRMR = .174로 나와 Hu & Bentler(1999)의 기준으로 다소 좋지 않은 적합도를 나타냈다. 과업갈등과 관계갈등의 공분산관계를 설정 후, 증분적합지수인 CFI = .929, TLI = .910, 절대적합지수인 RMSEA = .080, SRMR = .057으로 나와 좋은 적합도를 보였으며, 대안모형에서도 두 변인 간 공분산관계를 지속적으로 설정하였다. 연구모형인 부분매개

표 2. 연구모형과 대안모형의 적합도 지수

	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	AIC
연구모형	265.194	95	2.791	.929	.910	.080	.057	347.194
대안모형 1	276.278	97	2.848	.925	.907	.081	.062	354.278
대안모형 2	276.277	96	2.878	.924	.906	.081	.062	356.277
대안모형 3	270.005	96	2.813	.927	.909	.080	.060	350.005

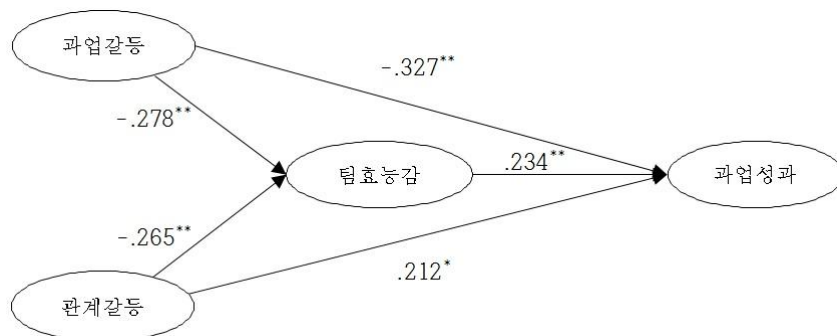


그림 2. 연구모형 및 경로계수

모형과 대안모형 3의 χ^2 차이 검정을 실시한 결과, $\Delta\chi^2(1) = 4.811, p < .05$ 이었으며, 두 모형간 차이가 통계적으로 유의미하므로 본 연구에서는 연구모형을 최종연구모형으로 채택하였다. 연구모형과 경로계수는 그림 2에 제시하였다.

과업갈등은 과업성과($\beta = -.327, p < .01$)와 팀효능감($\beta = -.278, p < .01$)에 유의미하게 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1 “과업갈등은 과업성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다”, 가설 2 “과업갈등은 팀효능감에 부정적인 영향을 미칠 것이다”가 지지되었다. 또한 관계갈등은 과업성과($\beta = .212, p < .01$)에는 유의미하게 정적인 영향을 미치지만 팀효능감($\beta = -.265, p < .01$)에는 유의미하게 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5 “관계갈등은 과업성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다”는 기각되었으며, 가설 6 “관계갈등은 팀효능감에 부정적인 영향을 미칠 것이다”는 지지되었다. 한편 팀효능감은 과업성과($\beta = .234, p < .01$)에 유의미하게 정적인

영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3 “팀효능감은 과업성과에 정적인 영향을 미칠 것이다”가 지지되었다.

과업 및 관계갈등과 과업성과의 관계에서 팀효능감의 매개효과

전투비행 팀 요기조종사의 과업 및 관계갈등과 과업성과 사이에서 팀효능감의 매개효과를 검증하기 위하여 1,000개 표본을 사용한 부트스트래핑 방법을 사용하였으며(Preacher & Hayes, 2008), 결과를 표 3에 제시하였다.

매개효과 분석을 실시한 결과 ‘과업갈등→팀효능감→과업성과’ 경로는 95%의 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 과업갈등과 과업성과의 관계를 팀효능감이 유의하게 매개하는 것으로 확인되었다. 또한 ‘관계갈등→팀효능감→과업성과’ 경로 역시 95%의 신뢰구간에서 0을 포함하고 있지 않아 관계갈등과 과업성과의 관계를 팀효능감이 유의하게 매개함을 알 수 있다. 따라서 가설 4 “팀효능감은

표 3. 과업갈등과 관계갈등 및 과업성과 관계에서 팀효능감의 매개효과 검증

	직접효과		간접효과			
	β	S.E		Bootstrap Estimate	95% C.I	
					Lower	Upper
과업 → 효능감	-.278	.063	과업→효능감→성과	-.065	-.168	-.010
관계 → 효능감	-.265	.063	관계→효능감→성과	-.062	-.203	-.001
과업 → 성과	-.327	.088				
관계 → 성과	.212	.090				
효능감 → 성과	.234	.125				

주 2. S.E = Standard Error, C.I = Confidence Interval; 과업=과업갈등, 관계=관계갈등, 효능감=팀효능감, 성과=과업성과.

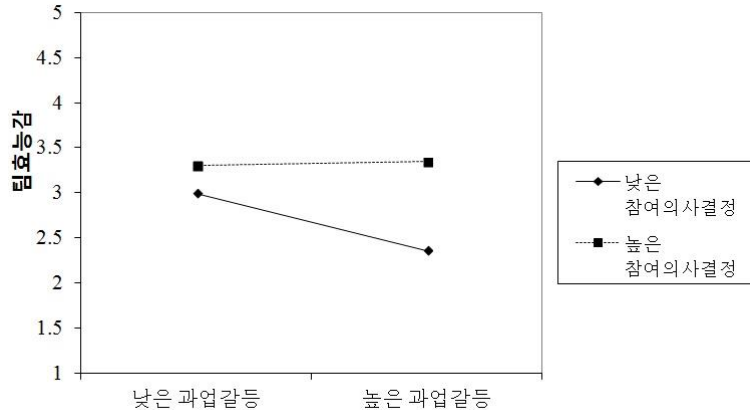


그림 3. 과업갈등과 팀효능감의 관계에서 참여적 의사결정의 조절효과

과업갈등과 과업성과의 관계를 매개할 것이 과의 관계를 매개할 것이다”가 지지되었다. 다”와 가설 7 “팀효능감은 관계갈등과 과업성

표 4. 팀 효능감에 대한 참여적 의사결정의 조절효과

		팀효능감				
		B	SE	t	R ²	ΔR ²
1단계	비행시간	-.040	.000	-.447		
	계급 1	-.026	.131	-.336	.002	
	계급 2	.034	.276	.318		
2단계	과업갈등	-.230	.042	-3.969***	.238***	.236***
	참여적 의사결정	.348	.054	5.973***		
3단계	과업갈등 X 참여적 의사결정	.144	.029	2.741**	.258**	.020**
		팀효능감				
		B	SE	t	R ²	ΔR ²
1단계	비행시간	-.040	.000	-.447		
	계급 1	-.026	.131	-.336	.002	
	계급 2	.034	.276	.318		
2단계	관계갈등	-.214	.048	-3.671***	.232***	.230***
	참여적 의사결정	.354	.054	6.053***		
3단계	관계갈등 X 참여적 의사결정	.216	.032	3.882***	.272***	.040***

주 1. 계급 1(0=중위, 1=대위), 계급 2(0=중위, 1=소령); ** $p < .01$, *** $p < .001$

과업갈등과 팀효능감, 관계갈등과 팀효능감 사이에서 참여적 의사결정의 조절효과

요기조종사가 느끼는 리더조종사의 참여적 의사결정 수준이 과업갈등과 팀효능감 및 관계갈등과 팀효능감 사이에서 조절효과를 나타내는지 확인하기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방법에 따라 위계적 회귀분석을 실시하였다. 다중공선성 문제를 최소화하기 위해 분석 전에 독립변인인 과업갈등 및 관계갈등과 조절변인인 참여적 의사결정을 평균중심화(mean centering)를 한 후에 두 변인을 곱하여

과가 나타났으며 구체적인 방향을 확인하기 위하여 그림 3과 그림 4를 통하여 나타내었다.

조절효과와 구체적인 방향을 확인하였으므로 조절변인인 참여적 의사결정의 특정값(-1SD, Mean, +1SD)에서 팀효능감에 미치는 영향의 유의성을 검증하는 단순기울기 검증(simple slope test)를 추가적으로 실시하였다(Aiken & West, 1991). 분석결과, 리더조종사의 참여적 의사결정 수준이 높을수록 과업갈등이 팀효능감에 미치는 부적인 영향이 약화되는 것으로 나타났다(-1SD = -.250, Mean = -.148, +1SD = -.046). 평균값과 -1SD인 경우에는 간

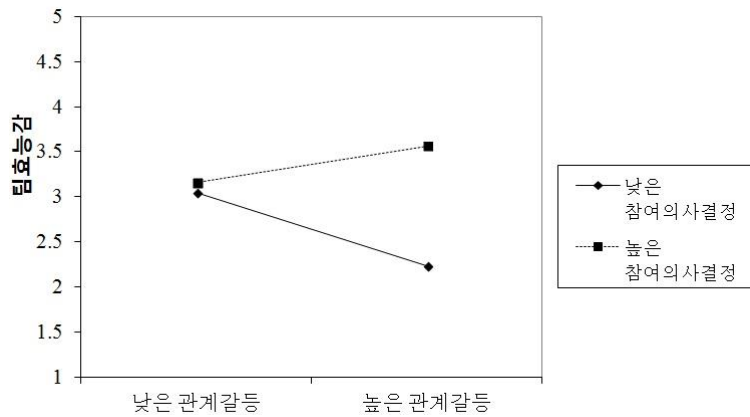


그림 4. 관계갈등과 팀효능감의 관계에서 참여적 의사결정의 조절효과

상호작용항을 생성하였다. 1단계에서 통제변인인 요기조종사의 계급과 비행시간을 투입하였으며, 2단계에서는 독립변수인 과업갈등 및 관계갈등과 조절변수인 참여적 의사결정을 각각 투입하였다. 3단계에서는 두 변인의 상호작용 항을 투입한 후 상호작용항이 종속변인에 대해 가지는 설명력(R^2)이 유의미한지를 확인하였고 분석결과를 표 4에 제시하였다. 그 결과 과업갈등과 팀효능감($\Delta R^2 = .020, p < .01$) 및 관계갈등과 팀효능감($\Delta R^2 = .040, p < .01$) 사이에서 모두 참여적 의사결정의 조절효

접효과와 하한값과 상한값 사이에 0이 포함되어 있지 않으므로 통계적으로 유의했다. 그러나 +1SD의 경우에는 0이 포함되어 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 또한 리더조종사의 참여적 의사결정 수준이 높을수록 관계갈등이 팀효능감에 미치는 부적인 영향이 약화되는 것으로 나타났다(-1SD = -.285, Mean = -.101, +1SD = .082). 평균값과 -1SD인 경우에는 간접효과와 하한값과 상한값 사이에 0이 포함되어 있지 않으므로 통계적으로 유의했다. 그러나 +1SD의 경우에는 0이 포함되어 유의미하

지 않은 것으로 나타났다. 즉, 리더조종사의 참여적 의사결정 수준이 높을 경우에는 팀효능감에 미치는 영향에 차이가 없지만, 낮을 경우에는 과업갈등 및 관계갈등이 팀효능감에 미치는 부적 영향이 강화되는 것으로 나타났다.

이러한 결과로 “참여적 의사결정은 과업갈등과 팀효능감의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 참여적 의사결정이 낮을 때, 높을 때보다 과업갈등과 팀효능감의 부적 관계가 강해질 것이다”는 가설 8과 “참여적 의사결정은 관계갈등과 팀효능감의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 참여적 의사결정이 낮을 때, 높을 때보다 관계갈등과 팀효능감의 부적 관계가 강해질 것이다”는 가설 9가 지지되었다.

논 의

본 연구의 첫 번째 목적은 공군 전투비행팀의 요기조종사가 겪는 과업갈등 및 관계갈등이 팀효능감과 과업성파에 미치는 영향을 통합적으로 확인하는 것이었다. 구조방정식 모형을 활용하여 분석한 결과에서 과업갈등은 팀효능감과 과업성파를 부적으로 예측하였다. 반면 관계갈등은 팀효능감은 부적으로, 과업성파는 정적으로 예측하는 것으로 나타났다. 특히, 팀효능감은 과업갈등 및 관계갈등과 과업성파의 관계를 유의하게 매개하는 것으로 확인되었다. 두 번째 목적은 과업갈등과 관계갈등이 팀효능감에 영향을 미칠 때 리더의 참여적 의사결정행동의 조절효과를 검증하는 것이었다. 분석한 결과, 과업갈등 및 관계갈등과 참여적 의사결정의 상호작용이 팀효능감에 미치는 영향을 확인하였다.

본 연구의 가설 검증을 통해 과업갈등은 과업성파와 팀효능감에 부적인 영향을 미쳤으며, 팀효능감은 과업성파에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 과업갈등과 과업성파의 관계를 팀효능감이 매개하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 통해 가설 1 “과업갈등은 과업성파에 부적인 영향을 미칠 것이다”, 가설 2 “과업갈등은 팀효능감에 부적인 영향을 미칠 것이다”, 가설 3 “팀효능감은 과업성파에 정적인 영향을 미칠 것이다”와 가설 4 “팀효능감은 과업갈등과 과업성파의 관계를 매개할 것이다”가 지지된 것으로 확인되었다.

과업갈등을 높게 지각하는 요기조종사의 과업성파가 낮은 것으로 나타났는데, 이는 수행 과업에 대한 리더조종사와의 관점 및 생각의 차이로 인한 갈등이 과업수행에 부정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이는 과업갈등과 과업성파의 부적 관계를 보고한 여러 연구 결과들과 맥을 같이 한 것으로(Amason, 1996; Jehn, 1995; Jehn & Mannix, 2001; Lovelace et al., 2001), 대한민국 공군 전투비행팀의 전투훈련 과업에서 전투조종사의 비행성파에 부정적으로 작용할 수 있는 과업갈등의 위해성이 입증된 것이다. 또한 요기조종사들이 느끼는 과업갈등과 팀효능감은 부적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 요기조종사가 수행 과업에 대하여 리더조종사에게 갈등을 많이 경험할수록 팀효능감을 낮게 인지한다는 것을 의미한다. 이는 프로젝트팀의 팀효능감이 팀의 성과뿐만 아니라 개인의 성과에도 긍정적인 영향을 주었다는 Braun, Avital, 및 Martz(2012)의 연구결과와 함께 팀과업을 수행하는 개인의 성과를 예측하는 변인으로서 팀효능감을 중요하게 다루어야 함을 강조하는 것이다. 또한 팀효능감이 과업성파를 정적으

로 예측한 이전 연구들의 연구결과(Gibson, 1999; Seijts et al., 2000)와 동일한 것으로 과업갈등이 과업성과에 부적인 영향을 미치는 과정에서 팀효능감이 중요한 역할을 한다는 것을 보여주었다.

한편 관계갈등은 과업성과에는 정적인 영향을, 팀효능감에는 부적인 영향을 주었으며, 팀효능감은 관계갈등과 과업성과의 관계를 매개하는 것으로 입증되어 가설 5 “관계갈등은 과업성과에 부적인 영향을 미칠 것이다”는 기각되었고 가설 6 “관계갈등은 팀효능감에 부적인 영향을 미칠 것이다”와 가설 7 “팀효능감은 관계갈등과 과업성과의 관계를 매개할 것이다”가 지지되었다.

대다수의 선행연구들에서 관계갈등과 성과의 부적 관계가 보고된 것과 달리(De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, 1997), 본 연구에서는 높은 관계갈등을 경험하는 요기조종사의 성과가 높게 나타났으므로 이에 대한 추가적인 설명이 필요하다. Deutsch(1973)의 협동과 경쟁이론(theory of cooperation and competition)에 따르면 경쟁적 대응은 협동적 대응과 달리 타인들과 반대되게 행동하며 타인의 목표를 고려하지 않고 자신만의 목표를 충족시키는 것에 집중하는 행위라고 설명하였다. 이와 같은 선행연구를 고려해 볼 때, 관계갈등을 경험하는 요기조종사가 팀내 갈등을 높이지 않기 위해 자신을 갈등상황에서 심리적으로 분리시키고, 자신에게 맡겨진 비행과업의 성취목표에만 집중하는 경쟁적인 태도를 취하면서 높은 과업성과를 달성하는 것으로 해석할 수 있다. 하지만 과업성과를 예측하는 변인들 사이의 강한 상관으로 인한 억제효과(suppression effect)를 고려해야 할 것이다. Cohen, Cohen, West, & Aiken(2003)은 예측변인들 사이의 상관관계가

강할 때 억제효과가 나타날 수 있는 경향성이 커진다고 하였다. 즉, 과업갈등과 관계갈등($r = .638$), 과업갈등과 팀효능감($r = -.375$) 및 관계갈등과 팀효능감($r = -.362$)의 유의한 상관관계로 인해 과업성과에 미치는 직접경로 상에서 갖는 관계갈등의 효과가 억제된 가능성을 고려해야 할 것이다. 기존 연구에서 나타난 과업갈등과 관계갈등의 유의한 정적 상관관계(DeChurch & Marks, 2000)를 고려하여 과업갈등과 관계갈등 간 공분산 관계를 설정하여 분석을 실시하였음에도 불구하고, 팀효능감과 과업성과에 미치는 과업갈등과 관계갈등의 영향을 통합적으로 살펴보기 위해 동시에 투입되어 억제효과를 제어하지 못한 결과로 생각된다. 관계갈등과 직무성과의 정적 상관을 보고한 적은 수의 연구결과가 있지만(Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000), 추가적인 실증연구를 통해 관계갈등과 과업성과의 관계를 살펴볼 필요가 있다. 관계갈등과 팀효능감의 부적 관계가 확인되고, 팀효능감이 관계갈등과 과업성과의 관계를 매개하였다는 연구결과는 요기조종사가 리더조종사와의 관계적 측면에서 느끼는 갈등이 낮을 때 팀의 비행성과 달성에 대한 확신이 높아지고, 팀효능감이 높아질 때 요기조종사는 높은 수준의 비행성과를 달성한다는 것을 의미한다. 이는 경찰과 학생들의 팀효능감과 성과의 정적 관계를 입증한 선행연구와 맥을 같이 하며(Gibson, 1999; Hsieh et al., 2012), 요기조종사의 관계갈등과 과업성과 사이의 매개변인으로서 팀효능감의 중요성을 강조하는 것이다.

한편 본 연구결과를 통해 가설 8 “참여적 의사결정은 과업갈등과 팀효능감의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 참여적 의사결정이 낮을 때, 높을 때보다 과업갈등과 팀효능감의

부적 관계가 강해질 것이다”와 가설 “참여적 의사결정은 관계갈등과 팀효능감의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 참여적 의사결정이 낮을 때, 높을 때보다 관계갈등과 팀효능감의 부적 관계가 강해질 것이다” 모두가 지지되었다. 이는 리더조종사가 요기조종사를 전투비행팀의 의사결정과정에 참여시키는 리더십행동이 과업갈등과 관계갈등이 팀효능감에 부정적으로 미치는 영향을 다차원적으로 완화시킨다는 것을 의미한다. 참여적 의사결정은 인지적 측면에서 과업에 대한 의견을 좁힐 수 있는 정보공유의 기회를 마련함으로써 과업갈등이 팀효능감에 미치는 부정적 영향을 조절하고, 정서적 측면에서는 개인의 태도 및 성격차로 인한 부정정서를 낮출 수 있는 신뢰형성의 기회를 제공함으로써 관계갈등이 팀효능감에 미치는 부정적 영향을 조절하는 것으로 확인되었다.

학문적 의의 및 실무적 시사점

본 연구가 가지는 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 과업갈등 및 관계갈등이 팀효능감과 과업성공에 미치는 영향을 통합적으로 살펴보았다는 점이다. 선행연구들에서는 과업갈등과 성과(Lovelace et al., 2001), 관계갈등과 성과(Evan, 1965), 과업갈등 및 관계갈등과 팀효능감의 관계(Ayoko & Chua, 2014)를 개별적으로 확인한 연구는 다수 존재하지만 이를 통합적으로 살펴본 연구는 거의 없었다. 그렇기에 구조방정식 모형검증을 통해 인지적 측면의 과업갈등과 정서적 측면의 관계갈등이 팀효능감을 거쳐 과업성공에 미치는 영향을 통합적으로 살펴보았다는 의의를 가진다.

둘째, 계량화된 측정도구를 활용한 타인평

정방식을 통해 과업성과 자료를 수집하고 연구에 활용하였다는 점이다. 이 연구에서는 전투비행팀 요기조종사의 과업성과를 리더조종사가 공군의 비행평가채점표를 활용하여 평가하였다. 현재 공군이 비행성과 측정시 사용하고 있는 비행평가채점표는 임무유형에 따라 차별적으로 주요과업을 계량화한 것으로 요기조종사의 비행과업성과를 측정하기에 적합한 도구이다. 또한 갈등과 관련한 많은 연구들이 자기보고식 설문응답으로 지각된 성과를 측정 한 것과 달리(De Dreu & Van Vianen, 2001; Mohammed & Angell, 2004), 본 연구에서는 요기조종사와 동일한 시공간에서 과업을 수행한 리더조종사를 통해 요기조종사의 비행성과를 측정하는 타인평정방식을 활용하여 성과 데이터의 객관성을 높였다는 의의를 가진다.

셋째, 전투조종사의 비행성과와 관련된 심리적 변인들의 관계를 탐색하고 그 의미를 학문적으로 밝혔다는 것이다. 공군 조종사의 전투력향상에 대한 조직 안팎의 관심에도 불구하고 대부분의 선행연구는 직무만족과 이직의도 등과 같은 개인관련 직무변인들에만 관심을 가져왔다(박경중 등, 2012; 정만해, 2016; 정효수 등, 2011). 이는 조종사의 전투력을 규정하고 측정하기 위한 학문적 접근에는 많은 실무적 제한점들이 있었기 때문이라고 생각된다. 때문에 본 연구결과는 비행성과와 관련된 전투조종사의 심리적 역동에 대한 학문적 관심을 높이는 기초연구로서의 의의를 가진다.

넷째, 과업갈등 및 관계갈등과 팀효능감 사이의 관계를 조절하는 변인을 확인하였다는 점이다. 무엇보다 요기조종사의 심리와 행동에 직접적으로 영향을 줄 수 있는 리더조종사의 리더십행동과 밀접한 관계를 가진 참여적 의사결정행동을 다루었다는 것이다. 전투환경

에서 조직의 운명을 책임지는 리더의 리더십은 구성원의 전투력과 사기에 주요한 영향을 미친다(Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998). 하지만 군인을 대상으로 한 대부분의 리더십 연구는 리더의 구체적인 행동보다는 리더십의 총체적인 개념과 효과에 주된 관심을 가져왔다(Chan & Drasgow, 2001). 그렇기에 요기조종사의 과업갈등과 관계갈등에 따른 심리적 태도의 변화를 조절할 수 있는 리더조종사의 구체적인 리더십행동을 변인으로 다루었다는 것은 기존의 리더십연구와 차별되는 연구로서의 학문적 의의를 가진다.

위에서 살펴본 학문적 의의와 더불어 본 연구가 가지는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 전투조종사의 비행성과를 향상시키기 위해 공군 차원의 갈등관리방안을 마련하는데 관심을 기울여야 할 것이다. 본 연구에서는 과업갈등과 관계갈등이 비행성과를 예측할 수 있는 팀효능감에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이와 같은 연구결과를 기반으로 비행대대 관리자들은 비행임무 준비단계부터 사후평가단계까지에서 요기조종사가 느낄 수 있는 갈등의 요소들을 식별하고 적극적으로 관리할 수 있는 방안을 마련할 수 있을 것이다.

둘째, 일선 전투조종사의 팀효능감이 비행성과와 정적 결과를 갖는다는 본 연구의 실증결과를 통해 신입 전투조종사 양성 및 교육훈련 현장에서 팀효능감이 지속적으로 강조되어야 한다는 필요성을 시사한 것이다. 현재 공군차원에서는 전투조종사의 전투력 향상을 위해 고성능 전투기 도입과 조종사 개인의 전문성을 높이는 외연의 노력을 기울이고 있다. 이와 더불어 신입 전투조종사 양성을 담당하고 있는 교관조종사들이 훈련조종사들이 팀

구성원으로서의 심리적 태도를 계발하고 관리할 수 있도록 내연의 노력을 기울이도록 해야 할 것이다.

셋째, 전투비행팀 리더조종사의 참여적 의사결정을 증대시킬 수 있도록 비행관리제도를 보완해야 할 것이다. 이를 위한 한 가지 제도적 보완을 제안하자면, 훈련임무를 구체화시키는 프리미팅(pre-meeting)과정에서 리더조종사뿐 아니라 요기조종사도 별도의 임무개요를 작성하여 상호비교하는 절차를 추가하는 것이다. 이를 통해 팀 구성원 개인의 비행수준에 맞는 요구와 목표를 검토할 수 있는 기회를 줄 수 있을 것이다.

한계 및 미래 연구 방향

본 연구는 앞서 살펴본 시사점과 함께 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 우선 본 연구가 훈련비행이 종료된 시점에서 모든 심리적 변인들을 측정하는 횡단연구로 실시되었기에 변수들의 관계를 인과적인 측면으로 설명할 수 없다는 연구설계의 한계를 지니고 있다. 따라서 향후 연구에서는 비행임무의 여러 시점에서 조종사의 심리상태를 측정하여 비행성과에 미치는 변인들의 관계를 살펴본다면 보다 구체적인 설명이 가능할 것이다.

둘째, 본 연구에서 관계갈등과 과업성과를 매개하는 팀효능감의 신뢰수준(-.203 ~ -.001)이 낮게 나타난 것을 고려할 때, 관계갈등과 과업성과 사이의 추가적인 매개변인을 확인하는 후속연구가 요구된다. 미래 연구에서 전투조종사간의 상호작용 속에서 두드러지는 심리적 변화에 초점을 두고 매개변인을 탐색적으로 살펴본다면 관계갈등과 과업성과 사이의 심리적 매커니즘을 보다 명확하게 입증할 수

있을 것이다.

셋째, 본 연구는 직무갈등의 하위요인으로 과업갈등과 관계갈등만을 다루었다. 하지만 최근 메타분석에서 직무갈등의 또 다른 하위요인인 과정갈등(process conflict)이 다른 두 요인들에 비해 성과와 갖는 부적관계가 가장 강하게 나타난 것을 감안하여 볼 때(O'Neill, Allen, & Hastings, 2013), 향후 연구에서는 본 연구에서 다루어지지 않은 과정갈등을 중심으로 전투조종사의 비행성과를 살펴볼 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 참여적 의사결정을 조절변인으로 설정하였지만, 참여적 의사결정은 갈등의 선행변인이 될 수도 있다. Eddleston, Otondo, 및 Kellermanns(2008)연구에 따르면 참여적 의사결정은 인지적 갈등과 관계갈등 모두의 선행변인으로서 부적영향을 미치는 것으로 나타났다. 추후 연구에서는 구성원의 직무갈등에 미치는 참여적 의사결정의 선행적 역할을 기반으로 유사한 특성을 지닌 다른 심리적 변인들과에 영향을 미치는 기제에 대한 심도있는 분석이 이루어져야 하겠다.

다섯째, 본 연구가 과업성과의 계량적인 자료를 객관적으로 획득하기 위해 노력을 기울였지만, 요기조종사의 과업성과를 분석하는 과정에서 리더조종사의 주관적인 판단이 영향을 미칠 있다. 전투비행팀의 과업은 리더조종사와 요기조종사의 개별적 과업이 동시에 상호보완적으로 이루어져 달성되기 때문에 요기조종사의 과업성과를 평가하는 과정에서 리더조종사는 자신의 과업성과를 고려하게 될 것이다. 그러므로 추후 연구에서는 요기조종사의 과업성과를 팀 외부의 전문가를 통하여 평가한 자료를 수집하여 활용할 수 있을 것이다. 이를 위한 한 가지 방안을 제안하자면, 지상

에 있는 교관조종사가 공중전투훈련체계(air combat maneuvering instrumentation)를 활용하여 실시간으로 과업성과를 평가하는 것이다. 전투기에 AIS(airborne instrumentation subsystem)-pod를 장착하고 전문성이 높은 팀 외부의 교관조종사가 비행편대의 전투기동과 무장운용 및 조종사간 교신내용을 3차원으로 실시간 구현할 수 있는 공중전투훈련체계를 기반으로 비행성과를 평가한다면 보다 객관적이고 수준 높은 성과자료를 획득할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김용근 (2016). 분산 리더십과 활력관계가 조직시민행동, 팀 몰입 및 팀 성과에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 회복탄력성과 팀 효능감의 매개효과를 중심으로. *기업경영연구*, 69, 1-24.
- 김정식, 차동욱 (2013). 리더의 참여적 의사결정이 조직구성원들의 창의적 행동과 성과에 미치는 영향. *인사조직연구*, 21, 331-370.
- 김지혜, 탁진국 (2010). 조직 집단 내 갈등의 선행변인에 대한 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(3), 397-418.
- 박경중, 노요섭, 신중화 (2012). 공군 조종사 직무만족수준과 이직의도에 관한 연구: 직무스트레스의 요인분석을 중심으로. *한국항공운항학회지*, 20(1), 1-11.
- 박희진, 손영우 (2009). 임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(1), 1-25.
- 배병렬 (2014). AMOS 21 구조방정식 모델링-원리와 실제. 도서출판 청람.

- 연합뉴스 (2016, 10, 1). 한미 공군, 北핵시설 정밀타격 훈련한다...‘레드플래그’ 돌입.
- 우상천, 안관영 (2015). 공군조종사의 직무소진이 안전행동에 미치는 효과와 안전분위기의 조절효과에 관한 연구. *대한안전경영과학회지*, 17(4), 57-66.
- 이숙희 (2013). TCI를 통하여 살펴 본 공군 조종사들의 성격 특성. 2013년도 제45회 한국항공우주의학협회 춘계학술대회, 37.
- 이은경 (2014). 팀 구성원들의 갈등이 팀 효과성에 미치는 영향: 조직공정성과 팀 정서지능의 조절효과. 박사학위청구논문, 숙명여자대학교 대학원.
- 이인재, 이지환, 차민석 (2010). 조직시민행동이 수행자에게 미치는 부정적 효과. *인사조직연구*, 18, 123-165.
- 임정인, 손영우 (2016). 군 초급간부의 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향-방어적 침묵과 소명의식의 조절된 매개효과. *인적자원관리연구*, 23(1), 303-321.
- 임정인, 이수란, 신재현, 박인조, 손영우 (2016). 군 장병의 역할구별, 응집력, 생활만족 및 지각된 분대수행의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 29(1), 1-25.
- 정만해 (2016). 공군 조종사 지원정책이 직무만족과 가정생활만족 및 조직몰입에 미치는 영향. *한국항공경영학회지*, 14(4), 95-112.
- 정효수, 문형구, 최병권 (2011). 분배공정성, 승진기회인식, 역할갈등이 공군조종사의 이직의도에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 24(5), 2775-2809.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239-253.
- Arbuckle, J. (2009). *Amos 18 user's guide*. Armonk, New York, USA: SPSS Incorporated.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3) 249-269.
- Ayoko, O. B., & Chua, E. L. (2014). The importance of transformational leadership behaviors in team mental model similarity, team efficacy, and intra-team conflict. *Group & Organization Management*, 39(5), 504-531.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological*

- Review*, 84(2), 191.
- Baron, R. A. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 235.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836.
- Bijlsma, K. M., & Van De Bunt, G. G. (2003). Antecedents of trust in managers: A "bottom up" approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664.
- Braun, F. C., Avital, M., & Martz, B. (2012). Action-centered team leadership influences more than performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(3/4), 176-195.
- Brehmer, B. (1976). Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict. *Psychological Bulletin*, 83(6), 985.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Sage Publications, Inc.
- Dalenberg, S., Vogelaar, A. L., & Beersma, B. (2009). The effect of a team strategy discussion on military team performance. *Military Psychology*, 21(S2), S31.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2000). *Group conflict management effects on group conflict outcome relationship*. In academy of management conference, Toronto, Ontario, Canada.
- De Dreu, C. K. (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., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741.
- DeRue, D. S., Hollenbeck, J., Ilgen, D., & Feltz, D. (2010). Efficacy dispersion in teams: Moving beyond agreement and aggregation. *Personnel Psychology*, 63(1), 1-40.
- Deutsch, E. (1973). *Advaita Vedanta: A Philosophical Reconstruction*. University of Hawaii Press.
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25(1), 7-42.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Eddleston, K. A., Otondo, R. F., & Kellermanns, F. W. (2008). Conflict, Participative Decision Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis. *Journal of*

- small business management*, 46(3), 456-484.
- Eden, D., & Zuk, Y. (1995). Seasickness as a self-fulfilling prophecy: raising self-efficacy to boost performance at sea. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 628.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Evan, W. M. (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *IMR; Industrial Management Review*, 7(1), 35.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42(2), 138-152.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4) 499-517.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Hsieh, W. C., Vivian Chen, C. H., Lee, C. C., & Kao, R. H. (2012). Work characteristics and police officers' performance: Exploring the moderating effect of social work characteristics and collective efficacy in multilevel analysis. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(3), 615-641.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- 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(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- 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.
- Kaufman, B. E. (2002). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations.

- Human Resource Management Review*, 11(4), 505-533.
- Knight, D., Durham, C. C., & Locke, E. A. (2001). The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 326-338.
- Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914.
- Lee, C., & Bobko, P. (1994). Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 364-369.
- Lee, C. C., Tung, C. H., Chen, Z. C., Chen, G. R., Chen, T. Y., & Yong, L. R. (2015). *The effect of conflict and self-efficacy on job performance. In Systems and Computer Technology: Proceedings of the 2014 International Symposium on Systems and Computer technology*. Shanghai: CRC Press.
- Li, G., Baker, S. P., Grabowski, J. G., Qiang, Y., McCarthy, M. L., & Rebok, G. W. (2003). Age, flight experience, and risk of crash involvement in a cohort of professional pilots. *American journal of epidemiology*, 157(10), 874-880.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1(10), 265-339.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- Lubbers, R., Loughlin, C., & Zweig, D. (2005). Young workers' job self-efficacy and affect: Pathways to health and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 199-214.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 62(3) 87-98.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J., & James, L. R. (1994). Predicting self-efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 506.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface and deep level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015-1039.
- 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.
- Orasanu, J. M. (2010). *Flight crew decision-making*. Crew resource management, Academic Press. 147-179.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(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), 1-28.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Organ, D. W. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications, Inc.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Sagie, A., Zaidman, N., Amichai Hamburger, Y., Te'eni, D., & Schwartz, D. G. (2002). An empirical assessment of the loose-tight leadership model: quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 303-320.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.
- Scully, J. A., Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1995). Locus of knowledge as a determinant of the effects of participation on performance, affect, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(3), 276-288.
- Seijts, G. H., Latham, G. P., & Whyte, G. (2000). Effect of self-and group efficacy on group performance in a mixed-motive situation. *Human Performance*, 13(3), 279-298.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- 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.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332-

- 341.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4) 501-524.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: Confrontations and third-party consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.
- Wood, R., Bandura, A., & Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(2), 181-201.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.

1차 원고접수 : 2017. 03. 20

2차 원고접수 : 2017. 07. 14

최종게재결정 : 2017. 08. 10

**The relationship between task conflict, relationship conflict, team efficacy
and task performance of Air Force Combat Flight Team:
The moderating effect of participative decision-making**

Kyoungsu Lee Jung In Lim Jiyoung Park Young Woo Sohn

Department of Psychology, Yonsei University

The purpose of the present study was to investigate integrally the relationships among task conflict, relationship conflict, team efficacy, and task performance of the Air Force Combat Flight Team. Also, the study illustrated whether participative decision-making moderated the relationship between task conflict and team efficacy, and the relationship between relationship conflict and team efficacy. Surveys and supervisor-rating performance data of 284 combat flight teams of two Air Force fighter pilots were collected for assessing the aforementioned relationships. Analyzing through structural equation modeling, the results indicated that task conflict was negatively related to team efficacy and task performance. Relationship conflict was negatively related to team efficacy whereas they were positively related with task performance. Moreover, team efficacy mediated the relationship between task conflict and task performance, and the relationship between relationship conflict and task performance. Furthermore, participative decision-making moderated the relationships of task conflict and relationship conflict with team efficacy such that these negative relationships were stronger when wingman pilot's perception toward leader pilot's participative decision-making was low. We discuss the implications of these results, study limitations, and practical suggestions for future research.

Key words : Task Conflict, Relationship Conflict, Team Efficacy, Task Performance, Participative decision-making, Combat Flight Team