

# 과업갈등의 부정적 효과와 신뢰가 팀 지향성의 중요성에 관한 연구

김영형

금오공과대학교 IT융합학과 부교수

## A Study on the Negative Effects of Task Conflict and the Importance of Trust in Peers and Team Orientation

Young-Hyoung Kim

Associate Professor, Department of IT Convergence, Kumoh National Institute of Technology

**요약** 본 연구는 과업갈등이 관계갈등으로 전이되고 또한 관계갈등이 팀 만족 감소로 전이되는 과정에서 팀 구성원 간 신뢰수준이 높을수록, 팀 지향성이 높을수록 과업갈등과 관계갈등의 관계가 약화되는지, 그리고 관계갈등과 팀 만족 감소의 관계가 약화되는지 확인하는 것이었다. 경북지역 내 기업 구성원 350명을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 274부가 실증분석에 활용되었다. 가설검증을 위해 확인적 요인분석, 위계적 회귀분석을 실시하였고, 실증분석 결과 과업갈등은 관계갈등을 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 과업갈등으로 야기된 관계갈등은 팀 구성원의 만족도 또한 감소시키는 것으로 나타났다. 하지만 과업갈등의 부정적 효과는 팀원 간의 신뢰수준과 팀 지향성 수준에 따라 조절될 수 있음을 확인하였다. 그리고 팀 지향성은 관계갈등과 팀 만족간의 부(-)적 영향관계를 조절하는 것으로 나타났다. 기업은 과업갈등과 관계갈등의 영향관계에서 신뢰의 중요성과 관계갈등과 팀 만족도 간의 부정적 관계에서 팀 지향성의 중요성을 기억해야 할 것이며, 연구과정에서 나타난 횡단적 연구의 한계 등을 보완할 연구방법이 추후에는 보완되어야 할 것이다.

**주제어** : 관계갈등, 과업갈등, 팀 지향성, 팀만족, 신뢰

**Abstract** The purpose of this study was to investigate the effect of task conflict on relationship conflict and the effect of relationship conflict on team satisfaction and to examine the moderating role of trust in peers in the relationship between task conflict and relationship conflict and the moderating role of team orientation in the relationship between relationship conflict and team satisfaction. The major findings were as follows: First, it was found that task conflict had a positive effect on relationship conflict and relationship conflict had a negative effect on team satisfaction. Second, it was found that trust in peers moderated the relationship between task conflict and relationship conflict. Third, it was also found that team orientation moderated the relationship between relationship conflict and team satisfaction. Based on the findings, practical implications and suggestions for future studies were provided.

**Key Words** : Relationship conflict, task conflict, team orientation, team satisfaction, trust in peers

\*This research was supported by Kumoh National Institute of Technology. (2017-104-023)

\*Corresponding Author : Young-Hyung Kim(kic126@kumoh.ac.kr)

Received December 23, 2019

Revised January 16, 2020

Accepted March 20, 2020

Published March 28, 2020

## 1. 서론

갈등은 실제 혹은 인식된 차이 때문에 팀이나 조직 구성원 사이에서 형성되는 긴장감으로 인해 발생하게 되는 데[1], 조직구조의 복잡성과 조직 내 구성원간의 상호의존성으로 인해 그룹과 조직 내에서 갈등은 필연적으로 발생한다. 예를 들어 개인적인 선호 스타일의 차이, 정치적 견해의 차이 등으로 인해 관계갈등이 발생할 수 있으며, 업무를 추진하는 과정에서 진행방식의 차이 등으로 과업갈등이 발생할 수 있다.

많은 연구자들은 과업갈등과 관계갈등을 상호 독립적인 개념으로 구분하였으며, 이들 갈등의 효과 또한 서로 다르다고 하였다(예, [2]). 우선 이 둘의 개념적 차이를 살펴보면 과업갈등은 업무의 내용뿐만 아니라 업무와 관련된 관점, 아이디어, 견해 등에서의 불일치와 관련되는 반면에 관계갈등은 사람들 간에 발생하는 불일치성과 관련이 있는 것으로 나타나고 있다[3]. 그리고 과업갈등과 관계갈등의 효과와 관련하여서는 관계갈등의 효과는 완전히 부정적인 반면에 과업갈등은 조직과 개인에게 모두 유익하다는 것이 많은 연구자들의 공통적인 주장이다(예, [4,5]). 우선 관계갈등의 부정적 효과와 관련하여 선행연구들은 관계갈등이 성과 감소, 만족도 감소, 업무 스트레스 증가, 높은 결근율 등과 관련이 있다고 하였다[6,7]. 예를 들어, Jehn (1995)은 지각된 관계갈등 수준이 높을수록 구성원들의 만족도는 낮아진다고 하였으며, 많은 후속연구에서도 동일한 결과를 보여주고 있다[3].

반면에 갈등과 조직행동분야의 많은 연구자들은 과업과 관련된 갈등은 팀 성과뿐만 아니라 개인성과 향상과 긍정적 관련이 있다고 하였다[8]. 예를 들어 Kurtzberg와 Mueller (2005)는 과업갈등은 구성원의 창의성과 아이디어 창출을 촉진하여 성과향상에 기여한다고 하였다[9]. 하지만 이러한 긍정적인 성과는 어떤 상황적 조건이 충족되었을 때 달성될 수 있다고 하였다. 예를 들면 갈등 관리 방법이 적절히 적용되고 활용되고 있는 경우에 과업갈등은 긍정적인 성과와 연결될 수 있다고 하였다[10]. 또한 적정수준의 과업갈등은 팀 창의성과 관련이 있지만 너무 낮은 수준 혹은 너무 높은 수준의 과업갈등은 오히려 팀 창의성이 낮다고 하였다[11].

많은 연구에서 과업갈등의 긍정적 효과에 대해 설명하고 있지만 과업갈등이 결코 단점이 없는 것은 아니다. 선행연구 결과를 보면 과업갈등은 만족과 계속 근로의도 등에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는데 [3,12], 과업갈등의 주요 부정적 효과는 관계갈등과의 관

련성일 것이다. 즉, 업무를 추진하면서 겪는 과업갈등이 관계갈등으로 전이될 수 있다는 것이다[13,14]. 과업갈등과 관계갈등 간의 긍정적 영향관계는 많은 연구에서 논의되고 또한 실증연구를 통해 확인되었다.

이렇듯 과업갈등의 긍정/부정의 효과는 많은 연구자들로부터 관심을 받았고 이론적/실증적 연구를 통해 조직과 개인에게 미치는 영향을 분석하였다. 하지만 갈등의 긍정/부정 효과에만 집중하다보니 어떤 조건에서 과업갈등의 부정적 효과가 증가되는지 혹은 약화되는지에 관한 논의는 사실 부족한 것 같다. 과업갈등의 부정적 효과와 관련하여 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향관계에서 조절효과를 살펴본 연구가 일부 있기는 하나(예, [13,15]), 이들 연구는 과업갈등과 관계갈등의 관계에만 한정된 연구들이었다. 과업갈등은 관계갈등으로 전이되고 또한 관계갈등은 낮은 팀 만족, 높은 업무 스트레스 증가 초래와 같은 부정적인 결과를 야기한다는 사실에도 불구하고 어떠한 조건에서 과업갈등이 관계갈등으로 더 많이 전이되고, 어떠한 요인이 그러한 전이를 최소화 할 수 있는지에 관한 연구는 부족한 듯하다. 만약 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 것과 같은 갈등의 부정적 효과를 최소화할 수 있는 방법을 찾는다면 팀 운영의 효과성 향상을 위한 방안뿐만 아니라 팀 성과 극대화를 위한 방안으로 활용될 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 어떠한 상황에서 과업갈등과 관계갈등 간의 긍정적 관계가 더 강화되는지, 과업갈등과 관계갈등의 부정적 효과를 완화할 수 있는 방법을 실증분석을 통해 확인해보고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설도출

### 2.1 과업갈등과 관계갈등

갈등에 관한 초창기 연구들은 주로 갈등의 부정적인 효과에 관심을 가졌다. 갈등은 구성원 사이에 긴장감, 적대감을 가지게 할뿐만 아니라 업무몰입을 방해하기 때문에 갈등은 팀 성과 달성을 저해하고 팀 만족도를 감소시키는 요인으로 주로 확인되었다. 하지만 갈등이 조직과 개인에게 부정적인 영향만 미치는 것이 아니라는 것이 최근 연구자들의 주장이다. 즉, 적정 수준의 갈등은 조직에 유익하다는 것이다. 과업갈등의 긍정적 효과에 주목한 연구자들 중 Jehn[3, 16, 17]은 과업갈등은 일반적으로 만족도와 과업성공에 부정적 영향을 미치지만, 일상적인 업무가 아닌 경우 과업갈등은 과업성공에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 통상적으로 늘 처리하던 업무가 아닌

업무는 일반적으로 복잡하거나 구성원들에게는 이전에 해본 적이 없는 새로운 것들이기 때문에 이러한 업무를 해결하기 위해서는 많은 정보가 필요할 뿐만 아니라 새로운 아이디어가 필요하기도 하다. 그래서 과업갈등은 구성원들이 학습하고 새로운 아이디어와 견해를 제시하게 하는 긍정의 결과를 창출하게 된다는 것이다[18]. 하지만 과업갈등이 개인과 팀 성과에 긍정의 영향만 끼치는 것은 아니다. 과업갈등이 관계갈등을 야기할 수 있다는 것이다. 과업갈등 과정에서 구성원들은 감정적으로 거친 말을 사용하거나 상대방에게 공격적인 태도를 취할 수 있으며, 상대방의 그런 언행으로 인해 당사자는 상처를 받고 감정이 상하게 됨으로써 관계갈등을 겪게 되는 것이다[18].

관계갈등은 상대방에 대한 적대감 혹은 상반성의 지각으로 정의된다. 갈등에 관한 많은 선행연구들은 관계갈등이 팀 만족, 의사결정의 질과 몰입 등에 부정의 영향을 미친다고 하였다(예, [7,19]). 관계갈등은 구성원 간 정보 교류를 제한하고 스트레스와 불안수준을 증가시킴으로써 업무처리 속도라든지 업무능률을 저하시키는 것으로 나타나고 있다[20]. 뿐만 아니라 조직 구성원들은 동료들과의 관계에서 긴장감이나 갈등을 느끼게 되면 조직에 대한 만족감이 감소하게 되는데 이것은 동료 사이에서 발생하는 문제들이 불안감이나 두려움 같은 부정적 반응을 초래하기 때문에 나타나는 현상이라고 볼 수 있다[3]. 그리고 구성원들은 동료들 중 누구를 좋아하지 않게 되거나 혹은 자신이 누군가로부터 미움을 받는다고 느끼게 되면 좌절감 혹은 압박감을 느끼게 되며 그래서 그러한 갈등적인 상황으로부터 물리적이든 감정적으로든 벗어나고자 하는 욕구를 가지게 되는 것이다. 결국 관계갈등에서 발생하는 부정적인 감정은 구성원들이 조직 내에서 동료들과의 관계를 즐기지 못할 뿐만 아니라 자신의 업무 또한 즐기지 못하게 되는 것이다[18]. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 두 개의 가설을 도출하였다.

- H1 과업갈등은 관계갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2 관계갈등은 팀 만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 신뢰와 팀 지향성

조직구성원들은 일을 추진하면서 끊임없이 다른 동료의 행동, 아이디어, 업무추진 방식 등을 해석하고 평가하는데 그러한 평가가 동료의 개인적 특성에 초점을 맞추

게 되면 과업갈등은 관계갈등으로 연결이 된다[18]. 그래서 잘못된 정보나 왜곡된 정보를 바탕으로 상대방을 평가하여 상대방을 신뢰성이 떨어지는 사람으로 지각함으로써 과업갈등이 관계갈등을 유발하게 되는 것이다. 이것은 신뢰를 바탕으로 한 팀워크가 형성되지 않았기 때문에 발생한다.

조직 내 신뢰는 구성원 간 협력을 촉진하는 중요한 요인으로 여겨왔으며, 신뢰는 거래 관계에 있는 상대방이나를 이용하지 않을 것이라는 믿음이 있을 때 존재하게 된다[21]. 신뢰는 개인의 성과뿐만 아니라 조직성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[22]. 특히 팀원 간 신뢰수준이 높은 팀은 그렇지 않은 팀에 비해 아이디어를 자유롭게 교환하고 문제를 해결하기 위한 동기부여가 활발히 이루어지고 있는 것으로 나타나고 있다[23]. 반면에 신뢰가 형성되어 있지 않은 팀의 구성원들은 스트레스 수준이 높은 반면 만족도와 성과는 낮은 것으로 나타나고 있다[24].

구성원 사이에 신뢰 수준이 높으면 과업갈등이 발생하였을 때 과업갈등의 발생 원인을 상대방 개인으로부터 찾을 가능성이 낮아지게 된다. 즉, 구성원 사이에 신뢰가 있다면, 과제와 관련하여 발생한 갈등이 과제에 대한 의견 불일치로 인해 발생한 것으로 인지하기 때문에 과업갈등이 관계갈등으로 연결될 가능성이 낮아지게 되는 것이다. 하지만, 만약 구성원들이 서로 신뢰하지 않는다면, 과제와 관련된 의견불일치가 상대방에 대한 공격이나 갈등으로 연결될 가능성이 높아지게 되는 것이다[25].

한편 팀 지향성(team orientation)은 팀 구성원으로서의 역할을 수행하려는 경향과 개인보다는 팀 형태로 업무를 추진하길 선호하는 정도를 나타낸다[26]. 팀 지향적인 사람은 팀제 업무환경을 선호하고 다른 사람으로부터 새로운 것을 배우는 것에 관심이 있을 뿐만 아니라 팀제 운영방식이 더 생산적이라고 믿는 경향이 있다. 그래서 기업들은 신규인력 채용 시 이러한 경향이 있는 사람을 뽑으려고 하는 것으로 나타나고 있다[27]. 이러한 의미에서 볼 때 만약 팀 구성원이 팀제 운영방식에 대해 호의적이고 팀에 속해서 일하는 것의 중요성을 인지하고 있다면 관계갈등에서 발생하는 스트레스, 긴장으로 인해 팀 만족도가 감소되는 일은 없을 것으로 예상된다. 팀 지향성이 높을 때, 관계갈등의 부정적 효과가 발생할 가능성은 감소할 것이며, 팀 구성원들은 팀에 몰입함으로써 만족도가 증가할 것으로 기대된다. 이상이 논의를 바탕으로 다음과 같은 두 개의 가설을 설정하였다.

H3 동료 간 신뢰는 과업갈등과 관계갈등 간의 관계를 부(-)적으로 조절할 것이다.

H4 팀 지향성은 관계갈등과 팀 만족 간의 관계를 부(-)적으로 조절할 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구대상

본 연구는 특정업종에 종사하는 종업원들을 대상으로 하지 않고 경북지역 내 기업의 구성원들을 대상으로 자료를 수집하였다. 약 350부의 설문지를 배포하고 297부를 회수하였다(회수율=87.8%). 불성실한 설문지와 결측치가 포함된 설문지를 제외하고 총 274부를 최종분석에 활용하였다. 응답자의 인구 통계적 특성을 살펴보면, 응답자의 70.4%가 남성이며, 또한 응답자의 39.4%가 30대이며, 20대는 45.3%인 것으로 나타났다. 또한 교육수준별로는 응답자의 51.5%가 학사학위를 가지고 있었으며, 31%는 전문학사 학위를 가지고 있는 것으로 나타났다. 현 직장에서의 근속년수 현황에서는 응답자의 33.9%가 1년에서 3년 미만의 근속경험을, 21%는 3년에서 5년 미만의 근속경험을 가지고 있는 것으로 나타났다.

#### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

과업갈등과 관계갈등은 Jehn과 Mannix (2001)의 연구에서 사용되었던 측정문항을 활용하여 측정하였다 [20]. 본 연구에서 과업갈등은 팀의 업무를 추진하면서 발생하는 구성원들 간 견해의 차이로 정의하였으며, 리커트 5점 척도의 3개 문항을 이용하여 측정하였다. 대표적인 문항은 '팀 구성원들이 업무 수행 내용에 대하여 불만을 가지는 경우가 종종 있다'와 같다. 관계갈등은 팀 내 구성원들 사이에 발생하는 긴장감과 정서적 불편함으로 정의하였으며, 리커트 5점 척도의 3개 문항을 이용하여 측정하였다. 대표적인 문항은 '우리 팀에는 인간관계상 긴장감이 존재한다'와 같다.

팀 만족은 Neuman와 Wight (1999)가 개발한 5개 문항으로 구성된 척도를 이용하여 측정하였다. 본 연구에서는 팀 만족을 팀 구성원에 대한 팀원의 만족도 수준으로

정의하였으며, 리커트 5점 척도로 측정하였다. 예제 문항은 '나는 현재의 팀 동료들에 만족한다'와 같다[28].

동료에 대한 신뢰는 Cook과 Wall (1980)이 개발한 3개 문항의 척도를 이용하여 측정하였다. 본 연구에서 신뢰는 동료에 대한 믿음의 수준으로 정의하였으며, 예제 문항은 '만약 내가 어려움에 직면하게 되면, 나의 동료들이 나를 도와주려고 할 것이다'와 같다[29].

팀 지향성은 Isabella와 Waddock (1994)가 개발한 10개 문항의 척도를 이용하여 측정하였다. 본 연구에서는 팀 지향성을 팀 구성원들이 신뢰성, 동질감을 바탕으로 팀 형태로 업무를 효과적으로 추진할 수 있는 정도로 정의하였다. 대표적인 문항은 '우리 팀원들은 서로 사이 좋게 지낸다', '우리 팀은 팀원들의 의견을 바탕으로 의사 결정을 한다'와 같다[30].

#### 3.3 분석방법

가설검증에 앞서 기초분석으로써 본 연구는 SAS 9.2 통계패키지를 이용하여 신뢰성분석, 상관관계 분석을 실시하였으며, LISREL 8.5 통계패키지 프로그램을 이용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다.

과업갈등, 관계갈등, 팀 만족간의 영향관계를 확인하기 위해 개발된 가설 1과 2는 구조방정식모델링 (Structural Equation Modeling: SEM)을 통해 검증하였다. 그리고 신뢰와 팀 지향성의 조절효과를 확인하는 가설 3과 4는 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다.

## 4. 실증분석 결과

#### 4.1 측정도구의 타당성과 신뢰도

과업갈등, 관계갈등, 팀 만족, 신뢰, 팀 지향성의 변수로 구성된 본 연구모형에서 모든 변수는 개인수준에서 지각하는 수준을 측정하였는데, 이러한 측정모형의 타당도를 검증하기 위하여 공변량 구조모형을 활용한 확인적 요인분석을 실시하였다. Table 1에 나타난바와 같이, 모델적합도 지수는  $\chi^2=106.6$ ,  $\chi^2/df=2.6$ , GFI=.93, RMR=.046, RMSEA=.077 등으로 나타났다. 우선 연구

Table 1. Model fit indices for hypothesized model

Model Fit Indices	$\chi^2$	$\chi^2/df$	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	CFI	NFI
Hypothesized Model	106.6	2.6	.077	.046	.93	.89	.98	.96

Note: \*\*p<.01, \*p<.05.

에서 사용된 데이터가 전체 분산의 93%를 설명하고 있는 것으로 나타났다.  $\chi^2/df$ 는 2.6로 나타났고 이는 기준이 되는 5보다 작은 값으로 수용수준을 충족시키고 있음을 알 수 있다[31]. 또한 RMSEA가 .05와 .08사이의 값일 때 적절한 적합도 지수라고 하였는데, 본 연구에서는 그 값이 .07로 나타나 또한 적절한 지수임을 알 수 있다. 이 밖에도 RMR은 .08보다 작아야 하고, CFI와 NFI는 .9 이상이어야 하는데, 본 연구에서 나타난 값들이 모두 평가기준을 충족시키고 있어 전반적으로 측정모형의 적합도는 수용할만한 수준이라고 할 수 있다.

측정문항의 신뢰성을 분석하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 확인하였으며, 모든 측정변수들의 Cronbach's alpha 값(.77부터 .91까지)이 .60 이상이였다. 일반적으로 Cronbach's alpha 계수가 .60이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 판단하는데, 본 연구에서 사용된 문항의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다(Table 2 참조).

#### 4.2 변수의 기술통계량과 상관관계

타당도 및 신뢰성 검증과 더불어 변수 간 상호관련성

을 확인하고자 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. Table 2에 나타난 바와 같이 5개 변수 간에는 정(+) 혹은 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 상관계수가 -.52에서부터 .67으로 나타났고 그렇게 높은 수준이 아니기에 판별타당성을 갖는다고 할 수 있다.

#### 4.3 가설 검증결과

본 연구는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향관계와 관계갈등이 팀 만족에 미치는 영향관계에 대한 가설을 검증하고, 이들 영향관계에서 신뢰와 팀 지향성의 조절효과를 각각 검증하는 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 개발된 가설 1과 가설 2는 구조방정식모델링 (Structural Equation Modeling: SEM)을 통해 검증하였고, 조절효과를 확인하는 가설 3과 4는 위계적 회귀분석을 통해 확인하였다.

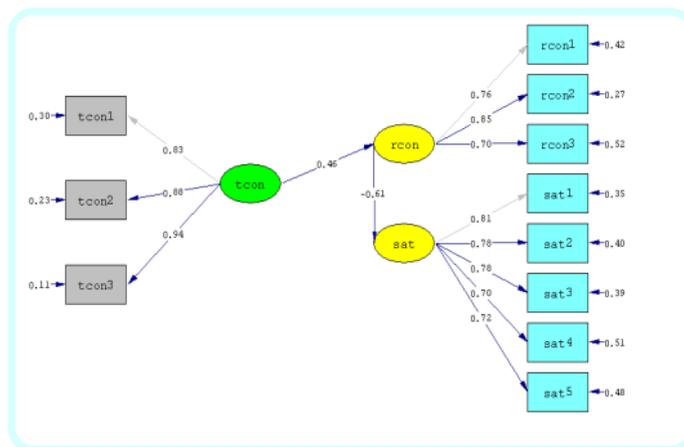
가설 1과 2를 검증하기에 앞서 연구모형의 적합도를 확인하였다. 연구모형의 적합도는  $\chi^2=106.6$ ,  $\chi^2/df=2.6$ , GFI=.93, RMR=.046, RMSEA=.07로 나타나 모든 지표가 전반적으로 양호한 수치임을 확인하였다. Fig. 1에 나

Table 2. Descriptive statistics, Cronbach's alpha, correlations

(N=274)

Variables	M	S.D	$\alpha$	1	2	3	4	5
1. Task conflict	2.39	.89	.91	1.00				
2. Relationship conflict	2.59	.62	.81	0.39**	1.00			
3. Team satisfaction	3.36	.62	.87	-0.32**	0.50**	1.00		
4. Trust	3.60	.58	.77	-0.32**	-0.33**	0.45**	1.00	
5. Team orientation	3.51	.59	.91	-0.33**	-0.52**	0.67**	0.40**	1.00

Notes: \*\*p<.01,  $\alpha$  = Cronbach's alpha coefficient estimates.



Note: tcon, rcon and sat stand for task conflict, relationship conflict and team satisfaction respectively.

Fig. 1. SEM results with SPC estimates

타난바와 같이 변수들간의 구조적 관계의 효과성 크기는 표준화경로계수(Standardized Path Coefficient: SPC)로 나타나있고, 표준화 경로계수의 유의성은 t-value(t) 1.96)로 결정된다. 과업갈등은 관계갈등(SPC=.46, t=6.60: 가설1)에 관계갈등은 팀 만족(SPC=-.61, t=-8.24: 가설2)에 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 가설 1과 2는 지지되었다.

신뢰와 팀 지향성의 조절효과를 확인하는 가설 3과 4의 검증에 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석을 실시하기 위해서 우선 모든 독립변수를 평균 중심화 하였다. 이는 변수들 간의 다중공선성 문제를 사전에 제거하고, 회귀계수에 대한 의미 있는 해석을 가능하게 하기 위함 이다[32]. 조절효과 검증을 위해 본 연구

는 3개의 회귀모형을 검증하였다. 첫 번째 모델에서는 통제변수(성별, 나이, 교육수준, 근속년수)의 영향을, 그리고 두 번째 모델에서는 독립변수와 조절변수의 영향을 확인하였다. 마지막 세 번째 모델에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용 효과(과업갈등×신뢰, 관계갈등×팀 지향성)를 살펴보았다. 가설 3과 4의 검증결과는 Table 3에 나타나 있다.

위계적 회귀분석 결과에 따르면, 모델 2에서 과업갈등은 관계갈등에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다( $\beta = .254, p < .01$ ). 모델 3에서 과업갈등과 신뢰의 상호작용( $\beta = -.133, p < .05$ )은 관계갈등을 부정적으로 예측하고 있음을 알 수 있다. 모델 3에서 과업갈등과 신뢰의 상호작용 효과가 추가되었을 때,  $R^2$ 가 1.2% 증가하였음을 알

Table 3. Hierarchical regression results

H3	Model 1	Model 2	Model 3	H4	Model 1	Model 2	Model 3
Control Var.				Control Var.			
Gender	-.069	-.059	-.049	Gender	.143	.185**	.179**
Age	-.099	-.069	-.065	Age	-.019	-.031	-.029
Edu. Level	-.188**	-.167**	-.176**	Edu. Level	.129**	.021	.002
Tenure	.013	-.046	-.042	Tenure	.024	.038	.036
Indep. Var.				Indep. Var.			
Task Conflict(A)		.254**	.273**	Relationship Conflict(A)		-.197**	-.212**
Trust in peers(B)		-.208**	-.190**	Team Orientation(B)		.613**	.610**
Interaction A*B			-.133*	Interaction A*B			-.178*
Total R <sup>2</sup>	.062**	.264**	.276**	Total R <sup>2</sup>	.038*	.514**	.525**
ΔR <sup>2</sup>	.062	.202	.012	ΔR <sup>2</sup>	.038	.476	.011
F	4.51**	16.00**	14.48**	F	2.68*	47.20**	42.07**

Notes: 1. N=274  
2. \*\*p<.01, \*p<.05

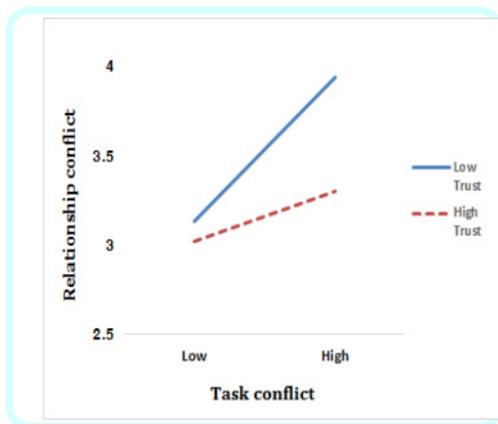


Fig. 2. Moderating role of trust in the relationship between task conflict and relationship conflict

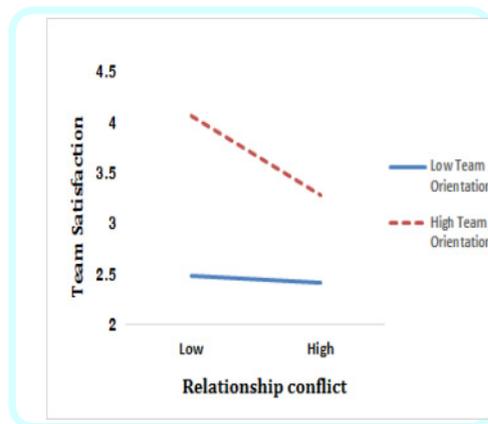


Fig. 3. Moderating role of team orientation in the relationship between relationship conflict and team satisfaction

수 있다. 또한 관계갈등과 팀 지향성의 상호작용 항( $\beta = -.178, p < .05$ )이 팀 만족을 부정적으로 예측하고 있음을 알 수 있다. 모델 3에서 관계갈등과 팀 지향성의 상호작용 효과가 추가되었을 때,  $R^2$ 가 1.1% 증가하였음을 알 수 있다. 위계적 회귀분석 결과를 종합해보면, 과업갈등과 관계갈등의 영향관계에서 신뢰는 유의하게 부적인 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 과업갈등과 팀 만족간의 영향관계에서 팀 지향성은 유의하게 부적인 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3과 4는 지지되었다.

이 결과들을 도식화하면 Fig. 2와 Fig. 3와 같다. 팀원 간 신뢰수준이 높을수록, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 약화되는 것으로 나타났다. 반면에 팀원 간 신뢰수준이 낮은 그룹은 그렇지 않은 그룹에 비해 과업갈등과 관계갈등 간의 관계가 더 강한 관계임을 보여주고 있다. 또한 팀 지향성이 높은 그룹은 그렇지 않은 그룹에 비해 관계갈등과 팀 만족 간의 관계가 더 강한 부의 관계임을 보여주고 있다.

## 5. 결론

### 5.1 연구결과 요약 및 시사점

갈등은 조직생활에서 중요한 부분을 차지하는 요소이다. 그러므로 단순히 갈등이 좋다 혹은 나쁘다로 바라보기 보다는 갈등을 어떻게 효과적으로 관리할 수 있는가에 대해 관심을 가지는 것이 무엇보다 중요하다. 이러한 관점에서 본 연구의 주요 관심은 효과적인 갈등관리 방법측면에서 과업갈등의 부정적 효과를 완화할 수 있는 요인을 찾는 것이었다. 즉, 과업갈등이 관계갈등으로 전이되고 또한 관계갈등이 팀 만족 감소로 전이되는 과정에서 팀 구성원 간 신뢰수준이 높을수록, 팀 지향성이 높을수록 과업갈등과 관계갈등의 관계가 약화되는지, 그리고 관계갈등과 팀 만족 감소의 관계가 약화되는지 확인하는 것이었다.

실증분석 결과 과업갈등은 관계갈등을 증가시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 업무를 추진하면서 겪게 되는 업무관련 갈등이 관계갈등으로 연결될 수 있다는 선행연구 결과를 다시 한번 확인하였다. 또한 과업갈등으로 야기된 관계갈등은 팀 구성원의 만족도 또한 감소시키는 것으로 나타났다. 하지만 과업갈등의 부정적 효과는 팀원 간의 신뢰수준과 팀 지향성 수준에 따라 조절될 수 있음을 확인하였다. 즉, 팀원 간 신뢰 수준이 높을수록 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 감소할 수

있음을 확인하였다. 그리고 팀 지향성은 관계갈등과 팀 만족간의 부(-)적 영향관계를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 팀 지향성 수준이 높을수록 관계갈등이 팀 만족에 미치는 부(-)적 영향이 감소할 수 있음을 확인하였다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 과업갈등이 관계갈등에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과는 과업갈등과 관계갈등이 동시에 발생할 수 있다는 것을 보여주는 것이다. 앞서 선행연구 검토에서 과업갈등의 긍정적인 기여점에 대해서 살펴보았다. 하지만, 조직 내 과업갈등이 긍정적인 역할만 하는 것이 아니기 때문에 기업은 구성원들 사이에 발생하는 과업갈등이 어떻게 인지되고 있는지 관리할 필요가 있다. 즉, 구성원들이 과업갈등의 원인을 동료의 개인적 특성에 기인하여 발생한 것으로 생각하지 않도록 주의를 기울여야 한다. 이를 위해 기업은 구성원들이 신뢰를 구축할 수 있는 환경을 제공할 필요가 있다[33,34]. 본 연구결과에 나타난 바와 같이 구성원 간에 신뢰관계가 구축이 되면 과업을 추진하면서 발생하는 갈등이 관계갈등으로 전이될 가능성이 낮아지기 때문이다. 따라서 기업은 과업갈등이 구성원간 활발한 정보교류 촉진, 창의성 및 아이디어 개발 등에 효과적인 반면에 종업원 간에 신뢰가 존재하지 않는다면 과업갈등이 관계갈등으로 연결될 수 있음을 기업들은 기억해야 한다. 기업은 과업갈등이 발생하는 상황에 대해 관심이 가질 필요가 있다. 관리자는 팀을 구성할 때 구성원들 사이에 신뢰가 형성될 수 있는 환경을 우선적으로 구축하여야 할 것이다. 예를 들어 양성평등에 기반하여 공정한 기회를 부여하고 모든 구성원이 소통할 수 있는 다양한 환경을 제공하여 할 것이다.

둘째, 구성원 사이에서 발생하는 관계갈등은 팀 만족도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과와 기존 선행연구(Simons & Peterson, 2000) 결과를 지지하는 것으로 기업은 적극적인 개입(intervention)을 통해 관계갈등의 부정적 효과를 완화할 수 있는 방법을 찾아야 할 것이다. 본 연구결과에서 나타난바와 같이 팀 지향성이 하나의 대안이 될 수 있을 것이다. 신입사원 채용 단계에서부터 팀제 운영방식의 효율성을 인식하고 있거나 팀 활동 경험이 있는 지원자를 채용하고 채용 후에는 팀원 간 단결심을 키울 수 있는 기회도 지속적으로 제공하여야 할 것이다. 예를 들어 사내 단합대회에서 팀별 협동심 경진대회를 하거나 사내 아이디어 경진대회에 팀 형태로 참여하도록 독려하여 팀제 운영의 효과성을 인지할 수 있는 기회를 부여하는 것도 좋을 것이다. 이를 통해 팀의 중요성을 인지하는 팀원들은 관계갈등에서 오는

스트레스나 긴장감을 슬기롭게 대처할 수 있을 것이다.

## 5.2 연구의 한계 및 제언

본 연구의 한계점은 우선 모든 연구가 그러하듯 본 연구에서 고려되지 않은 다양한 조절변수들을 추가하여 갈등의 부정적 효과를 완화할 수 있는 요인을 살펴볼 필요가 있다. 또한 데이터 수집과 관련하여 본 연구는 종업원의 자기보고식 형태의 설문조사를 통해 데이터를 수집하였다. 비록 설문 응답자의 신분정보가 노출될 가능성은 없고 모든 데이터는 익명으로 처리되기는 하지만 이러한 설문응답 방식은 사회적 바람직성에 의한 편향(social desirability bias)이 존재할 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 응답자는 비록 자신의 신분이 노출되지 않는다고 하더라도 설문응답 시 사회적으로 바람직한 방향으로 자신의 모습을 표현하려는 가능성이 존재한다는 것이다. 이러한 문제 발생의 가능성을 해결하기 위해서는 추후 연구자들은 다양한 방법으로 응답자의 의견의 연구에 반영하는 방법을 찾도록 노력해야 할 것이다. 게다가 본 연구는 어느 한 시점에 실시된 횡단적 연구를 통해 결론을 도출하였기 때문에 본 연구에서 얻는 결론을 일반화하는 데는 한계가 존재한다고 할 수 있다. 추후 연구에서는 연구의 시기, 방법 등을 다양화하여 갈등의 긍·부정의 효과를 살펴볼 필요가 있다.

## REFERENCES

- [1] C. K. De Dreu, F. Harinck & A. E. Van Vianen (1999), Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*(Vol. 14), Chichester, United Kingdom: Wiley, 369-414.
- [2] A. C. Amason & H. J. Sapienza (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516.
- [3] K. A. Jehn (1995), A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. DOI: 10.2307/2393638
- [4] H. J. Bang. (2014). The relationship between task and team performance. *Korean Journal of Business Administration*, 27(11), 1863-1882.
- [5] M. A. Korsgaard, S. S. Jeong, D. M. Mahony & A. H. Pitariu (2008). A multilevel view of intragroup conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222-1252. DOI: 10.1177/0149206308325124
- [6] A. C. Amason (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on atrategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148. <https://doi.org/10.5465/256633>
- [7] M. K. Duffy, J. D. Shaw & E. M. Stark (2000). Performance and satisfaction in conflicted interdependent groups: when and how does self-esteem make a difference?. *Academy of Management Journal*, 43(3), 772-782. <https://doi.org/10.5465/1556367>
- [8] R. A. Cosier & G. L. Rose (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(2), 378-391.
- [9] T. R. Kurtzberg & J. S. Mueller (2005). The influence of daily conflict on perceptions of creativity: a longitudinal study. *The International Journal of Conflict Management*, 16(4), 335-353.
- [10] L. A. DeChurch & M. A. Marks (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- [11] J. L. Farh, C. Lee & C. I. C. Farh (2010). Task conflict and team creativity: a question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173-1180. <https://doi.org/10.1037/a0020015>
- [12] K. A. Jehn, C. Chadwick & S. M. Thatcher (1997). To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305.
- [13] S. H. Han (2008), *Effects of moderating variable on the transference of task conflict and relationship conflict* (Master's Thesis). Seoul: Sungkyunkwan University.
- [14] S. M. Thatcher & K. A. Jehn (1998). A model of group diversity profiles and categorization processes in bicultural organizational teams. *Research on Managing Groups and Teams*, 1, 1-20.
- [15] H. S. Kim, & J. H. Lee (2012). A study on the moderating role of participative safety climate in effect relations between task conflict and relationship conflict in the team. *Korean Corporation Management Review*, 19(6), 115-132.
- [16] K. A. Jehn (1994). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238. <https://doi.org/10.1108/eb022744>
- [17] K. A. Jehn, (1997), A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557. DOI: 10.2307/2393737

[18] T. L. Simons & R. S. Peterson (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85(1)*, 102.  
doi:10.1037/0021-9010.85.1.102

[19] O. Janssen, E. Van De Vliert & C. Veenstra (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management, 25(2)*, 117-141.  
https://doi.org/10.1177/014920639902500201

[20] K. A. Jehn & E. A. Mannix (2001). The dynamic Nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal, 44(2)*, 238-251.  
DOI: 10.2307/3069453

[21] P. Bateson. (1988). The biological evolution of cooperation and trust. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, New York, NY: Basil Blackwell, 14-30.

[22] K. T. Dirks & D. L. Ferrin (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87(4)*, 611.  
https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

[23] D. E. Zand (1972). Trust and managerial Problem solving. *Administrative Science Quarterly, 17(2)*, 229-239.  
DOI: 10.2307/2393957

[24] A. C. Costa, R. A. Roe & T. Taillieu (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(3)*, 225-244.  
DOI: 10.1080/13594320143000654

[25] R. S. Peterson & K. J. Behfar (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: a longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 92(1)*, 102-112.  
https://doi.org/10.1016/S0749-5978(03)00090-6

[26] J. E. Driskell & E. Salas (1992). Collective behavior and team performance, human factors. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 34(3)*, 277-288.  
DOI: 10.1177/001872089203400303

[27] L. T. Eby & G. H. Dobbins (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior, 18*, 275-295.  
https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<275::AID-JOB796>3.0.CO:2-C

[28] G. A. Neuman & J. Wight (1999). Team effectiveness: beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 84(3)*, 376-389.

[29] J. Cook & T. Wall (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology, 53(1)*, 39-52.

https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.376

[30] L. A. Isabella & S. A. Waddock (1994). Top management team certainty: environmental assessments, teamwork, and performance implications. *Journal of Management, 20(4)*, 835-858.  
https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90032-9

[31] B. Wheaton, B. Muthen, D. F. Alwin & G. F. Summers (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology, 8(1)*, 84-136.  
DOI: 10.2307/270754

[32] H. R. Aguinis, Gottfredson, K. & Wright T. A. (2011). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32(8)*, 1033-1043.  
https://doi.org/10.1002/job.719

[33] M. Y. Kim. (2018). The effects of nurses' working environment and reliability with superiors on turnover intention, *Journal of the Korean Convergence Society, 9(10)*, 457-465.  
http://dx.doi.org/10.15207/JKCS.2018.9.10.457

[34] J. M. Kang & J.O. K(2017). A convergence study about influences of trust in supervisor, customer badness behavior, turnover intention behavior on job embeddedness in clinical nurses, *Journal of the Korea Convergence Society, 8(7)*, 113-122.  
https://doi.org/10.15207/JKCS.2017.8.7.113

김 영 형(Young-Hyung Kim)

[중신회원]



- 1992년 2월 : 금오공과대학교 전자공학과(공학사)
- 1992년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(경영학석사)
- 2010년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(경영학박사)
- 2014년 9월 ~ 현재 : 금오공과대학교

IT융합학과 부교수

- 2016년 ~ 2017년 : (사)3D프린팅산업협회 회장
- 관심분야 : IT융합기술, 산업조직, HRD, 미래산업, 3D프린팅
- E-Mail : kic126@kumoh.ac.kr