

갈등과 심리적 안전감 그리고 팀효과성: 온건한(mild) 과업갈등과 관계갈등의 작용에 대한 팀수준 분석

오 선 영[†] 김 영 식 김 인 혜

성균관대학교 심리학과

본 연구에서는 신생팀을 대상으로 온건한 과업갈등과 관계갈등이 창의적 팀수행에 중요한 팀풍토인 심리적 안전감에 미치는 영향을 검증하였다. 구체적으로, 온건한 과업갈등과 관계갈등이 심리적 안전감에 각각 긍정적, 부정적 영향을 미쳐 창의적 과제 수행에서의 팀성과와 구성원들의 팀에착에 영향을 미칠 가능성을 예측하는 연구 모형을 설정하였다. 제안된 모형을 검증하기 위해 한 학기 동안 팀프로젝트를 수행한 194명의 대학생, 35개의 신생팀을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 갈등 발생 정도는 학기 중반에 측정하였으며, 심리적 안전감을 포함한 결과 변인들은 학기말에 측정하였다. 자료 분석 결과, 온건한 과업갈등은 심리적 안전감과 정적 상관이 있었으며, 온건한 과업갈등이 팀성과와 팀에착에 미치는 긍정적 영향을 심리적 안전감이 매개하였다. 반면에 관계갈등은 심리적 안전감과 부적 상관이 있었으며, 심리적 안전감을 통해 팀성과와 팀에착에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 온건한 과업갈등과 관계갈등이 심리적 안전감의 선행변인일 가능성을 시사하며 더 나아가 창의적 수행에서의 팀효과성에 영향을 미칠 가능성을 지지하는 결과이다. 마지막으로, 본 연구 결과의 시사점과 연구의 제한점, 후속 연구에 대한 제언을 제시하였다.

주요어 : 과업갈등, 관계갈등, 심리적 안전감, 신생팀, 팀효과성, 창의적 수행

[†] 교신저자 : 오선영, 성균관대학교, sunyoungoh@skku.edu, 02-760-0485

선행 연구는 팀의 창의적 수행을 높이는 데에 팀원들이 공유한 심리적 안전감이 중요한 역할을 한다는 것을 발견하였다(Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017). 심리적 안전감이 높은 팀의 구성원들은 자신의 의견을 솔직하게 표출하는 것으로 인해 불이익을 받지 않을 것이라는 믿음을 가진다(Edmondson & Lei, 2014). 이러한 심리적 안전감 풍토는 다른 팀원들의 의견에 반대 의견을 제시하는 것을 주저하지 않도록 하며 새로운 아이디어 제안과 학습 행동 및 팀원들과의 지식 공유를 촉진하여 일에 대한 몰입을 높이고 창의적 수행을 증진하는 것으로 나타났다(Carmeli & Gittell, 2009; Liang, Farh, & Farh, 2012; Newman, Donnohue, & Eva, 2017).

본 연구에서는 신생팀을 대상으로 팀원들 간의 초기 상호작용에서 발생하는 갈등 경험이 팀의 창의적 수행의 기반이 되는 심리적 안전감 풍토 형성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 심리적 안전감에 대한 최근의 메타 연구를 살펴보면(Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017), 기존 연구들은 심리적 안전감의 선행 요인으로 주로 정서적 안정성(emotional stability), 선제적 성격(proactive personality), 학습 지향성(learning orientation) 등과 같은 팀원 개인의 성격적 특성을 다루거나 리더와의 관계, 상호의존적인 직무 특성, 지지적인 직무 환경과 같은 조직 환경적 요인을 검증하는데 한정되어 있어, 갈등과 같은 팀프로세스 요인을 선행 요인으로 다룬 연구를 찾아보기 어렵다.

선행 연구들은 갈등이 중요한 팀 프로세스로서 작용한다는 것을 발견하였다. 구체적으로, 팀원들 간에 발생하는 관계갈등과 과업갈등 경험은 팀 내에서 일어나는 상호작용의 중요

한 측면을 차지하고(DeChurch, mesmer- Magnus, & Doty, 2013), 심리적, 정서적 경험과 밀접한 관련이 있으며(Gamero, González -Romá, & Peiró, 2008), 궁극적으로 팀효과성에 중요한 영향을 끼친다(De Wit, Greer, & Jehn, 2012; Dechurch, Mesmer- Magnus, & Doty, 2013; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). 심리적 안전감이 자신이나 다른 팀원의 실수에 대해 팀원들이 어떻게 반응하는지를 경험함으로써 발생하게 되는 심리적 상태(emergent state)라는 점을 고려할 때(Edmondson, 1999; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008), 신생팀원들이 초기 상호작용 단계에서 어떤 갈등을 경험하였는가는 팀의 심리적 안전감 풍토 발달에 중요한 역할을 할 가능성이 높다. 따라서 본 연구는 신생팀을 대상으로 갈등 경험이 심리적 안전감의 선행 요인으로 작용할 가능성을 검증하고, 더불어 심리적 안전감이 갈등과 창의적 과제 수행에서의 팀효과성 간의 관계를 매개할 가능성을 검증하고자 한다.

과업갈등과 관계갈등: 심리적 안전감 팀풍토의 선행변인

갈등은 중요한 팀프로세스로서 대인관계와 관련하여 가장 많은 연구가 진행된 현상이다(Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). 조직에서 과업을 수행하는 것은 타인과 분리된 공간에서 일어나는 것이 아니라 집단 상호작용을 통해 이루어진다. 실증 연구는 여러 사람이 팀을 이뤄 함께 과업을 수행할 때 발생하는 갈등이 팀성과 및 팀만족 등의 팀효과성과 밀접한 관련이 있음을 보고하였다(Amazon & Sapienza, 1997; Dreu & Weingart, 2003; De Dreu & Beersma, 2005; De Wit, Greer, & Jehn, 2012;

Tjosvold, Law & Sun, 1999). 이러한 결과는 팀원들 간의 상호작용에서 발생하는 갈등이 일시적인 경험으로 끝나는 것이 아니라 궁극적으로 팀효과성에 실질적인 영향을 미치는 것임을 시사한다.

본 연구에서는 갈등이 심리적 안전감의 선행 요인으로 작용하여 팀효과성에 영향을 미칠 가능성을 알아보고자 한다. 선행 연구는 효과적인 과업 행동과 팀성과를 분석하는 데에 팀풍토의 중요성을 강조하였다(Gilson & Shalley, 2004; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). 팀풍토 또는 팀분위기는 어떤 상황을 이해하는 방식과 그 상황에 어떻게 대처해야 하는지에 대한 공통된 규범이나 태도 및 기대를 말한다(Mathieu et al., 2008). 팀원들은 각자 신념과 태도, 일하는 방식 등에서 개별화된 특성이 있다. 그러나 함께 업무를 수행하는 팀프로세스를 겪으며 인지적, 정서적 상태를 공유하게 되고, 결과적으로 팀원들 간에 특정 형태의 팀풍토가 발생하게 된다.

팀풍토 연구들은 팀의 창의적 수행과 관련하여 심리적 안전감 풍토의 중요성을 강조하였다(Edmondson & Lei, 2014). 심리적 안전감 풍토는 팀 내에서 자신의 모습을 꾸밈없이 그대로 드러내는 데 심리적으로 안전하다고 느끼는 정도로, 새로운 아이디어나 반대 의견을 제시할 때 인간관계를 해칠 수 있다는 두려움 없이 자기 생각을 가감 없이 솔직하게 말할 수 있는 팀분위기를 말한다(Edmondson, 1999). 사람들은 반대 의견을 제시할 때 남들이 어떻게 생각할지와 같은 타인의 시선과 판단을 의식하여 불편한 감정이나 사회적 불안과 같은 보이지 않는 심리적 장애물에 직면하게 되는데(Camacho & Paulus, 1995), 이때 팀의 심리적 안전감 풍토는 자신의 발언이나 행동을 표출

하는 데 있어 이러한 불안 요소들을 극복하도록 돕는다(Edmondson & Lei, 2014).

심리적 안전감은 팀원 간의 상호신뢰와 유사성을 갖지만, 인간관계를 손상시킬 수 있는 위험 발언이나 의견차이 표출을 가능하게 한다는 점에서는 매우 다르다(Carmeli & Gittell, 2009). 신뢰는 상대방에 대한 나의 믿음으로, 상대방이 나를 존중하고 나의 비밀을 지켜주며 나의 안위를 염려하고 있다고 느끼거나, 부정적일 수 있는 상대방의 행동에 대해 내가 그 의도를 의심하지 않는 것이다. 반면에 심리적 안전감은 부정적일 수 있는 나의 행동에 대해 상대방이 어떻게 반응할지에 대한 나의 믿음이다. 상대방이 나에게 보내는 신뢰에 대한 믿음으로, 부정적일 수 있는 나의 행동의 의도를 상대방이 어떻게 해석할지에 대한 나의 믿음이다. 다시 말하자면, 설령 내가 상대방이 불편할 수 있는 반대 발언을 하더라도 상대방이 이해하고 나에게 어떤 불이익도 가하지 않을 것이며, 반대 발언에도 상대방과 나의 관계가 손상되지 않을 것이라는 믿음이 다(Edmondson, 2014).

Edmondson(1999)은 심리적 안전감이 자신이나 다른 팀원이 불쾌하거나 상처받을 수 있는 생각을 거침없이 말했음에도 불구하고 이에 대해 팀원들이 발언 이전과 다름없는 일관된 태도와 행동을 보여주는 경험을 공유하면서 생겨나는 믿음임을 강조하였다. 이는 자신이나 다른 팀원이 반대 의견을 표출했을 때 상대방이 어떻게 반응하는지에 대한 관찰을 통해 학습되는 믿음임을 시사한다. 따라서 팀원들 간의 의견 차이, 즉 갈등 경험을 전제로 한다. 이러한 논의를 바탕으로, 본 연구는 심리적 안전감이 갈등 경험을 통해 발달할 가능성을 제안하며, 과업갈등과 관계갈등이 심리

적 안전감의 선행 요인일 가능성을 제안한다.

과업갈등은 인지적 갈등으로 일과 관련된 자원의 배분, 절차 및 의사결정 등에서 발생하는 팀원들 간의 서로 다른 관점이나 아이디어에서의 차이를 포함하는 의견 불일치를 말한다(Jehn, 1995). 즉, 과업갈등은 팀원들이 서로 다른 생각을 가지고 자신의 의견을 표출하여 논쟁할 때 존재한다(Jehn, 1997; Tjosvold, Wong, & Chen, 2014). 과업갈등의 순기능을 강조한 선행 연구들에 따르면, 과업갈등은 과업에 대한 자신의 관점을 발언하는 것을 촉진하고(Simons & Peterson, 2000), 과업에 대한 구성원들의 이해를 증진시키며 서로의 아이디어에 대한 보다 비판적인 평가를 가능하게 하여 팀성과에 긍정적인 영향을 미친다(De Dreu, 2006; Peterson & Behfar, 2003). 또한, 과업갈등은 팀원들과의 상호작용에 긍정적인 영향을 미쳐 의사결정에 대한 몰입과 구성원 만족도를 높인다(Amason, 1996; Jehn, 1995; Olson, Parayitam, & Bao, 2007).

그러나 갈등에 대한 메타 연구 결과(De Wit, Greer, & Jehn, 2012), 과업갈등과 팀효과성 간에 유의미한 관계가 나타나지 않아 연구 간에 이질성이 높은 것으로 나타났다. 이에 따라 과업갈등이 팀효과성에 미치는 효과를 예측하는 데에 갈등이 일어나고 있는 팀의 구체적인 상황과 갈등의 특성을 고려하는 연계적 접근이 강조되고 있다(Sinha, Janardhanan, Greer, Conlon, & Edwards, 2016; Todorova, Bear, & Weingart, 2014). 따라서 본 연구에서는 갈등이 발생하는 구체적인 상황적 맥락으로 상호의존적 목표를 추구하는 팀맥락 하에서 팀활동 초기에 발생하는 온건한 과업갈등을 중심으로 과업갈등 발생 정도와 팀의 심리적 안전감 간의 관계를 알아보려고 한다.

선행 연구에 따르면, 팀원들이 공동의 목표를 추구하거나 팀원 개개인의 목표 달성을 위해 다른 팀원의 목표 달성이 필요한 상호의존적인 팀의 경우 과업갈등의 긍정적인 작용이 드러날 가능성이 높다(Janssen, Van de Vliert, & Veenstra, 1999). 팀원들 각자의 업무가 서로 독립적이거나 업무 성과가 서열화되는 경쟁적인 경우와 달리, 상호의존적 목표를 추구하는 맥락 하에서 과업갈등은 서로의 의견에 대한 공격으로 여겨지기 보다 서로를 위한 발적적인 방향으로 인식될 가능성이 높아 대인 간 긴장을 낮추어 갈등의 부정적인 작용을 감소시키는데 도움이 될 수 있다(김지혜, 탁진국, 2010; Tjosvold & Su, 2007). 갈등이 기능적일려면 갈등이 과업에 대한 공동의 목적을 달성하기 위해 어떻게 할 것인지에 대한 판단적 차이에 대해서야 하는데(Amason, 1996), 팀원 간 상호의존성이 높을 경우 팀원들이 과업갈등을 “건설적인 논쟁”으로 인식하므로 과업갈등이 팀수행에 긍정적으로 작용할 가능성이 높다.

이러한 상호의존적 목표 맥락에서 본 연구는 일에 대한 의견 차이(불일치)를 강조하는 온건한 과업갈등(Todorova et al., 2014)을 중심으로 과업갈등 현상을 접근하고자 한다. 선행 연구들이 주로 사용한 Jehn의 척도(Jehn, 1997)는 과업갈등 측정 문항에 ‘갈등과 ‘불일치’ 표현을 모두 포함하고 있다. Tjosvold, Wong과 Chen(2014)에 따르면, 사람들은 보통 갈등이라는 표현을 경쟁 상황에서 대립된 이해 관계(opposing interests)로 해석하고 부정적으로 여기는 경향이 있어, 팀원들이 공동의 목표를 달성하기 위해 효과적인 방법을 논의하는 과정에서 발생하는 의견 차이인 과업갈등을 측정하는 데에 “갈등(conflict)”이라는 표현을 사용하는 것은 과업갈등만 측정하는 것이 아니라

경쟁적 의미를 측정할 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 문제점을 고려하여 팀 내에서 발생하는 과업갈등을 ‘불일치하다, 논쟁하다, 다른 관점을 표현하다’라는 표현을 사용하여 측정한 온건한(mild) 과업갈등(Todorova et al., 2014)(예, 서로 다른 의견이나 생각에 대해 종종 논쟁한다. 일과 관련된 문제에 대해서도 다른 의견을 표출한다)을 중심으로 과업갈등을 다루고자 한다.

본 연구는 팀원들 간에 의견 차이로 표출되는 온건한 과업갈등이 팀의 심리적 안전감 풍토 형성에 긍정적으로 작용할 것이라고 제안한다. 앞서 논의하였듯이, 심리적 안전감은 자신이 생각하는 바를 솔직하게 말하더라도 이때문에 비난받거나 거부당하지 않을 것이라는 신뢰감 혹은 확신이다. 심리적으로 안전하다고 지각되는 팀풍토의 특징은, 차이나 반대를 직면하는 것, 논쟁을 꺼려하지 않는 것이다. 이런 분위기는 적극적인 발언과 논쟁, 즉 온건한 과업갈등이 높은 팀에서 발생할 가능성이 크다. 왜냐하면, 믿을 수 있는 관계를 형성해나가는 것은 상대방과의 상호작용을 통해 서로의 기대와 욕구를 이해하려는 과정에 기반을 두기 때문이다(Jones & George, 1998). 서로의 의견을 말하는 열린 소통은 신뢰를 형성하는 요인으로, 반복된 상호작용은 상대방에 대한 이해와 지식을 증진시켜 상대방의 행동을 예측할 수 있을 만큼 충분히 잘 알고 이해하고 있는 지식 기반 신뢰를 강화시키는 반면, 상호작용이 피상적이거나 빈도가 낮을 경우 서로에 대한 긍정적인 기대에 대한 확신을 확인할 수 있는 기회가 부족하게 되어 관계가 성숙되기 어렵다(Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006).

Boies, Fiset와 Gill(2015)는 최근의 실험 연구

에서 팀원들이 팀활동 중에 대화에서 오고간 발언을 측정하고 팀평균 단어수가 팀신뢰를 유의하게 예측한다는 것을 확인하여, 활발한 논의는 팀 구성원들 간의 신뢰를 높여 창의적 수행에 기여한다는 것을 발견하였다. 대립이 발생했을 때, 자신의 생각을 말하지 않는 것, 의견을 표출하지 않는 것은 당장의 갈등을 모면하여 갈등을 해소한 것처럼 보일 수 있으나 만족스러운 관계를 발전시켜나가는 데에 부정적인 영향을 끼친다(Impett, Gable, & Peplau, 2005). 이러한 논의를 종합해보면, 팀이 공동으로 과제를 수행하기 시작하는 단계에서 서로 다른 사고방식과 관점의 차이로 팀원들 간에 일에 대한 접근과 생각의 차이가 존재하게 되는데(Tjosvold, 2008), 이 때 활발한 상호작용 속에서 팀원들의 의견 표출로 발생하는 높은 수준의 온건한 과업갈등은 서로에 대한 이해를 증진시킴으로써 심리적 안전감 형성에 기여할 수 있음을 예측할 수 있다. 반면에 팀원들 간에 온건한 과업갈등의 발생 빈도가 낮을 경우 서로의 생각이나 기대 및 욕구에 대한 지식이 부족하게 되고 더 나아가 미래 행동반응에 대한 확신이 낮아 심리적 안전감 형성이 제한될 수 있다.

Todorova 등(2014)의 연구에 따르면, 온건한 과업갈등 표출 빈도가 증가할수록 갈등 상황에서 이슈에 대해 얻게 되는 정보량이 많아지고 이로 인해 긍정 정서와 직무 만족이 증가하는 반면에 ‘충돌하다, 비판하다’ 등의 표현을 사용하여 측정한 강렬한 과업갈등은 부정적 효과를 가지는 것으로 나타났다. 또한 Demirbag, Findikli와 Yozgat의 연구(2016)에서도 온건한 갈등이 긍정적 정서와 직무 만족과 정적 관계가 있음이 확인되었다. 긍정적인 정서 경험이 신뢰 관계 발달 과정에 긍정적으로 작

용함을 고려할 때(Jones & George, 1998), 이러한 온건한 과업갈등의 긍정적 작용은 신생팀의 초기 상호작용 과정에서 발언에 대한 긴장이나 심리적 부담을 완화시켜 심리적 안전감 발달을 촉진할 가능성이 크다. 팀을 이뤄 함께 일하기 시작할 때 발생한 과업갈등 경험은 이후 팀의 상호작용 패턴 형성에 영향을 미치기 때문에(Jehn, 1997), 서로 다른 의견을 표출하며 긍정 정서를 경험한다면 이후에도 자신의 의견을 표출하는데 심리적 부담을 덜 느낄 가능성이 높다.

한편 최근에 Chang(2017)은 팀활동 초기에 경험한 과업갈등이 1년 뒤의 팀원들의 관계적 자원과 역U자형 관계가 있음을 발견하였다. 팀활동 초기에 발생한 중간 수준의 과업갈등은 자신의 의견을 표출하는 상호작용의 기회를 제공하여 팀원들 간의 친밀감과 신뢰가 깊은 관계적 자원 발달에 긍정적으로 작용할 수 있다. 그러나 과업갈등이 낮으면 서로를 알아가는 기회가 부족하여 서로에 대한 친밀감과 신뢰를 형성하기가 어렵고, 또 과업갈등이 너무 높은 경우에도 능력에 대한 부정적인 평가로 인식될 수 있어 신뢰 관계 발달을 저해할 수 있다.

이러한 연구 결과는 높은 과업갈등의 긍정적 작용을 제안한 본 연구의 주장과 대치되는 것처럼 보일 수 있다. 하지만 Chang(2017)의 연구에서 과업갈등을 측정하는 데에 전통적인 Jehn(1995)의 척도를 사용하였기 때문에 높은 과업갈등은 강렬한 과업갈등의 부정적 작용(Todorova et al., 2014)을 수반했을 가능성이 있다. 앞서 기술한 온건한 과업갈등과 긍정적 정서 간의 정적 상관을 고려할 때, 높은 수준의 온건한 과업갈등의 경우 부정적으로 이해되기보다 서로 다른 의견을 활발히 교류하는

긍정적인 상호작용 기회로 인식되어 팀원들 간의 관계 발달에 순기능으로 작용할 가능성이 크다.

이러한 논의를 종합해보면, 팀원들이 일에 대해 자기 생각을 표출함으로써 나타나는 의견 차이인 온건한 과업갈등의 발생은 팀원들 간에 논쟁과 대립을 꺼리지 않는 심리적 안전감 풍토 조성에 이바지할 가능성이 크다. 따라서 다음 가설을 설정하였다.

가설 1. 온건한 과업갈등 발생 정도는 심리적 안전감 팀풍토와 정적 상관이 있을 것이다.

관계갈등은 정서적 갈등으로 개인적 취향, 가치관 및 성격 차이로 인한 마찰이다(Jehn, 1995). 선행 연구에 따르면, 관계갈등은 팀성과 및 팀만족 등을 포함하는 팀효과성에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(강규산, 탁진국, 2011; 이승후, 서용원, 2015; 이준호, 박지환, 2011; Dreu & Weingart, 2003; De Wit, Greer, & Jehn, 2012). 감정적 충돌을 특징으로 하는 관계갈등은 주로 공격적인 표현과 행동으로 표출되는데, 이러한 부정적인 의사소통이나 감정적인 대립은 팀원들 간에 높은 긴장감을 초래하고 위협적인 환경을 조성하여 팀에 대한 심리적인 안착을 저해하고 정서적 몰입을 감소시킨다(Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh, 2011). 또한 관계갈등은 팀원들의 스트레스와 불안을 증가시키고(Jehn & Mannix, 2001), 상대방을 존중하는 태도가 부족한 행동으로 지각되어 분노와 같은 강한 부정적인 감정과 두통과 같은 신체적 반응을 일으킨다(Meier, Gross, Spector, & Semmer, 2013).

보통 사람들에게 관계갈등은 위협으로 지각되는데(De Dreu & van Knippenberg, 2005), 이는

팀원 간에 부정적인 태도를 불러일으킨다(Jehn, 1995). 특히 관계갈등에서 경험하는 가치 대립 지각은 빠르게 불신을 일으키기 때문에(Jones & George, 1998), 관계갈등은 신뢰 발달에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Langfred, 2007; Lau & Cobb, 2010). 뿐만 아니라, 신뢰할 수 있을 정도를 판단할 때 평가 대상과 직접적으로 관련이 없는 사건으로 발생한 분노도 평가 대상의 신뢰성 판단에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에(Dunn & Schweitzer, 2005), 특정 팀원과의 상호작용에서 발생한 관계갈등으로 인해 초래된 분노와 불안이 팀 전체에 대한 신뢰감 평정에 영향을 미칠 수 있다.

위협은 불안과 스트레스를 초래하고 편향된 판단을 하게 되는 인지적 경향과 위협 상황을 회피하려는 행동적 경향을 불러일으킨다(Staw, Sandelands, & Dutton, 1981). 갈등으로 초래된 감정은 갈등 상황 이후에도 갈등 경험에 대한 기억과 함께 잔여감정으로 남아, 이후 팀원 간 상호작용에서 행동 선택에 영향을 미칠 수 있다(Baumeister, Vohs, DeWall, & Zhang, 2007). 따라서 관계갈등에서 경험한 부정적인 감정은 팀원들에 대한 회피 행동을 초래할 가능성이 높다. Nifadkar과 Bauer(2016)은 관계갈등을 겪을수록 사회적 불안이 높고 동료들로부터 정보 추구 행동을 꺼려하는 등 동료들을 회피하는 반응을 보이는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 관계갈등을 이자 간 상호작용에서 발생하는 갈등으로 측정된 최근의 연구에서도 관계갈등은 팀원들 간 정보교류에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Humphrey, Aime, Cushenbery, Hill, & Fairchild, 2017). 최근에 Thiel 등은 팀활동 초기 단계에서 발생한 관계갈등이 팀의 협력 행동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 보고하였다(Thiel, Harvey, Courtright, &

Bradley, 2017). Jehn과 Mannix(2001)에 따르면, 서로를 알아가는 초기 상호작용에서 예의에 대한 규범을 가지고 있는 신생팀은 팀원들 간에 부정적인 관계갈등이 발생할 가능성이 작아 사회적 불확실성이나 수락에 대한 불안감이 낮게 되어, 결과적으로 팀원들 간에 친근감을 발달시켜갈 가능성이 크다.

이상의 논의를 종합해 보면, 관계갈등에서 경험한 부정적 정서는 이후 자신의 발언이나 의견 표출에 대한 심리적 안전감 발달을 저해할 가능성이 높다. 관계갈등 경험은 팀원들이 자신의 발언에 잠재적인 위협이 존재한다는 것을 인식하게 하고 따라서 팀원들이 이후 자신의 의견을 가감없이 발언하는 것을 꺼리게 되므로 팀의 심리적 안전감 풍토 발달에 장애로 작용할 가능성이 크다. 이러한 논의를 토대로, 본 연구는 관계갈등이 팀의 심리적 안전감 풍토에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 제안한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 관계갈등 발생 정도는 심리적 안전감 팀풍토와 부적 상관을 보일 것이다.

창의적 수행에서 팀성과와 팀애착에 대한 심리적 안전감의 영향

선행 연구는 심리적 안전감이 팀프로세스의 여러 단계에서 효과적인 팀수행을 촉진함으로써 팀성과와 조직성과에 기여한다는 것을 밝혔다(Baer & Frese, 2003; Edmondson, 2014). 우선 계획 수립 단계에서 팀원들이 서로 다른 지식과 능력을 활용하여 다양한 시각으로 문제에 접근하도록 하며, 서로의 의견에 대해 선의의 반대자로 토론에 적극적으로 참여함으

로써 더 나은 문제 해결 방안과 계획을 수립할 수 있도록 한다(Burke et al., 2006). 또한, 심리적 안전감은 비판적이고 확장적인 사고를 촉진하고 새로운 접근을 주저없이 발언할 수 있도록 하여 팀원들이 혁신적인 방식을 추구하게 하는 한편, 예민한 문제들을 두려움 없이 공개적으로 논의하도록 하여 현재 존재하는 지식과 가정들에 도전하는 것을 지지한다(Carmeli & Gittell, 2009). 사회적 상호작용에서 발생할 수 있는 불확실성이나 불안 및 두려움과 같은 회피 동기와 관련된 정서는 창의성을 감소시키는데(Baas, De Dreu, & Nijstad, 2008), 심리적 안전감은 이러한 부정적인 정서가 발생하는 것을 예방하고 새로운 실험적인 아이디어를 시도해보는 행동을 촉진한다(Gong, Cheung, Wang & Huang, 2012).

선행 연구에 따르면, 심리적 안전감은 동료들 간에 정보와 지식 공유를 높이고(Siemsens, Roth, Balasubramanian, & Anand, 2009), 팀의 학습 활동에 영향을 미쳐 팀성과에 기여하는 것으로 나타났다(Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Kark와 Carmeli(2009)는 심리적 안전감이 구성원들이 일에 활력을 느끼게 하고 창의적인 업무에 몰입을 높인다는 것을 보고하였다. 최근에 Agarwal와 Earndale(2017)는 심리적 안전감이 새로운 아이디어를 제안하여 실제로 이행하는 정도인 창의성 실현(creativity impementation)을 유의하게 예측한다는 것을 발견하였다.

요약하면, 심리적 안전감 풍토는 팀원들 간에 열린 소통과 건설적인 논쟁을 촉진하고 혁신적인 아이디어 추구 및 팀원 간 정보공유와 학습 행동을 촉진하는 한편 의사결정 실행에 대한 높은 몰입을 유도하여 팀의 창의적 수행을 촉진한다는 것을 알 수 있다. 또한 앞서 논의하였듯이, 온건한 과업갈등과 관계갈등

경험이 심리적 안전감 풍토 형성에 각각 긍정적, 부정적으로 작용할 가능성이 높기 때문에 온건한 과업갈등과 관계갈등이 심리적 안전감을 통해 팀성과에 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 심리적 안전감은 창의적 수행에서 팀성과와 정적 상관을 보일 것이다.

가설 4. 심리적 안전감은 온건한 과업갈등과 팀성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5. 심리적 안전감은 관계갈등과 팀성과 간의 관계를 매개할 것이다.

본 연구에서는 팀애착을 중심으로 심리적 안전감이 팀효과성에 미치는 영향을 정서적 측면에서 알아보고자 한다. Hackman(1987)은 팀효과성을 평가하는 데에 성과 뿐만 아니라 팀이 계속하여 기능할 수 있도록 하는 팀원들 간의 사회적 관계를 강조하였다(Bell & Marentette, 2011에서 재인용). 이를 바탕으로, Sundstrom, De Meuse와 Futrell(1990)은 팀효과성의 준거로 팀성과와 더불어 팀이 미래에도 계속 생존할 가능성, 즉 지속가능성(team viability)을 제시하였다. 어떤 팀은 좋은 성과를 내었음에도 팀원들이 부정적인 상호작용 경험으로 말미암아 앞으로 함께 일하고자 하지 않을 수도 있기 때문에, 단지 성과와 같은 결과만으로 팀효과성을 판단하는 것은 문제가 있을 수 있다. 따라서 팀효과성을 적절히 평가하기 위해서는 성과 뿐만 아니라 팀원들이 함께 팀활동을 지속하고자 하는지, 즉 팀의 지속가능성을 평가할 필요가 있다(Sundstrom, et al., 1990). 이러한 팀의 지속가능성의 핵심 요소는 팀원들이 계속하여 앞으로도 현재의 팀으로 일하

고자 하는 공유된 팀애착이다(Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; Bell & Marentette, 2011; Sundstrom, Meuse, & Futrell, 1990). 예를 들어, Van den Bossche 등은 팀이 지속가능성을 평가하는 데에 현재의 팀과 함께 일하고자 하는 팀애착 문항을 사용하였다(Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, & Kirschner, 2006).

본 연구에서는 심리적 안전감이 높은 팀의 구성원들은 팀에 높은 애착을 가질 것이라고 제안한다. Kark와 Carmeli(2009)는 심리적 안전감 풍토가 구성원들이 일터에서 다른 사람들과 일할 때 긍정적인 에너지와 활력을 느끼게 하고, 이는 창의적인 업무에 대한 몰입을 높인다는 것을 발견하였다. 이러한 긍정적 경험은 함께 일하는 사람들에 대한 정서적 애착을 높일 가능성이 크다. 또한 팀원들이 의사결정 과정에서 자신의 관점이나 의견을 개진하여 논쟁에 참여할 경우, 결정 사항에 대해 만족할 뿐만 아니라 결정사항을 이행하는 데에 팀원과 같이 일하는 것을 즐길 가능성이 높다(Amason, 1996). 팀의 긍정적 정서는 구성원들이 소속한 집단에 대한 동일시와 몰입과 정적인 관련이 있으며(Herrbach, 2006), 이직 의도 감소와도 밀접한 관련이 있다(Kozlowski & Ilgen, 2006). 최근에 Frazier 등은 심리적 안전감이 업무 몰입 및 만족과 같은 중요한 직무 태도와 밀접한 관련이 있음을 확인하였다(Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017). 구체적으로, 일터에서 높은 심리적 안전감을 지각할 경우, 자신의 일에 애착을 느낄 뿐만 아니라 현재의 동료들과 함께 계속 일하길 원하여 정서적으로 조직에 강한 애착을 가지게 되고 결과적으로 높은 몰입과 만족을 보이게 된다. 또한 Singh, Shaffer와 Selvarajan(2017)는 지각된 조직적 지지와 상사

및 동료의 지원에 기반하여 높은 심리적 안전감을 가지고 있는 구성원들은 현재 조직에서 계속 일하고자 하는 강한 애착을 보이는 것을 발견하였다. Van den Bossche 등도 심리적 안전감은 팀 학습 행동을 촉진하여 팀애착을 포함하는 팀효과성에 대한 팀원들의 평가를 예측한다는 것을 보고하였다(Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, & Kirschner, 2006).

이러한 결과를 고려할 때, 심리적 안전감이 높은 팀풍토에서 일하는 팀원들은 함께 일하는 동안 긍정적인 정서를 경험할 가능성이 높아 결과적으로 팀을 떠나지 않고 계속 팀원들과 함께 일하고 싶어하는 높은 팀애착을 보일 가능성이 높다. 더불어 앞서 논의한 온건한 과업갈등과 관계갈등 경험이 심리적 안전감에 미치는 효과를 고려할 때, 온건한 과업갈등과 관계갈등이 심리적 안전감을 통해 팀애착에 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6. 심리적 안전감은 팀애착과 정적 상관을 보일 것이다.

가설 7. 심리적 안전감은 온건한 과업갈등과 팀애착 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 8. 심리적 안전감은 관계갈등과 팀애착 간의 관계를 매개할 것이다.

방 법

조사대상자 및 절차

본 연구의 참여자는 4년제 대학에서 심리학 관련 수업을 수강하는 202명의 대학생들로, 팀 활동 수업을 하는 4개의 강의에서 16주 동

안 자료를 수집하였다. 학기 첫 주에 남녀 비율과 군체대 복학생 비율을 고려하여 학생들을 무선적으로 각 조에 할당하였으며, 구성인원이 최소 3명에서 최대 7명으로 팀을 구성하였다. 팀 구성인원이 3명인 팀은 2.9%, 4명은 17.1%, 5명은 17.1%, 6명은 48.6%, 7명은 14.3%였다. 중복되는 참가자 및 설문을 완료하지 않은 8명의 자료를 분석에서 제외하였으며, 최종적으로 194명(남자 41.8%, 여자 58.2%)의 참여자들, 35개 팀의 자료가 분석에 사용되었다.

본 연구의 설문 데이터는 2회에 걸쳐 수집이 되었다. 1차 데이터 수집은 8주차에 이루어졌으며 과업갈등과 관계갈등 변인을 측정하기 위한 설문 조사를 실시하였다. 2차 데이터 수집은 16주차에 실시하였으며 심리적 안전감 변인과 팀애착 변인을 측정하였다. 창의성 과제 팀 수행 점수는 학생들 개인 전체 점수의 약 13.2%를 차지하였다. 창의성 과제는 토론 과제를 개발하는 것으로 Assessment Center 시뮬레이션 기법 중 Presentation 과제 유형으로 개발하여 발표하는 것이다. 팀 과제의 활동 목표는 수업 내용과 관련된 실제 조직의 문제점과 토론 주제를 선택한 후 그 내용을 가능한 창의적으로 발표함으로써 수강학생들이 보다 효과적으로 토론 과제를 해결할 수 있도록 하는 것이다. 각 팀들은 효과적으로 토론 주제를 전달하기 위하여 TV 예능 프로그램의 상황극(예, 무한상사)을 응용하여 역할극을 준비하는 등 다양한 방법을 사용하였다. 토론 과제 발표가 끝나면 수강 학생들은 청중 개인으로써 토론 과제를 만들어온 팀의 발표에 대해 개별 평가를 하였으며, 전체 청중의 평가 점수는 창의적 수행의 팀성과 측정치로 사용되었다.

측정도구

온건한 과업갈등과 관계갈등

온건한 과업갈등과 관계갈등은 김영식(2009)이 조수연(2007)의 팀 갈등 문항을 수정·보완한 갈등 척도를 사용하여 측정하였다. 원래의 설문 문항이 일반 기업의 구성원을 대상으로 개발한 문항이기 때문에, 본 연구의 참여자들의 상황에 맞게 수정·보완하였다. 구체적으로, 온건한 과업갈등 문항은 Todorova 등(2014)의 온건한 과업갈등 측정 문항과 부합하는 7 문항으로 측정하였으며(5점 척도, 1=전혀 없다, 5=매우 자주), 문항의 예는 '팀원들 간에 발표 준비 과정 및 토론 중 서로 다른 의견이 발생한 정도가 얼마나 됩니까?', '팀 과제 수행 중 아이디어에 대한 의견의 차이를 얼마나 경험합니까?'이다. 내적 신뢰도 계수(Chronbach's α)는 .86이었다. 관계갈등은 총 7문항으로 측정하였으며(5점 척도, 1=전혀 없다, 5=매우 자주), 문항의 예는 '팀원들 간에 성격 차이로 인해 긴장이나 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?', '팀원들 간에 서로 자기주장을 고집하느라 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?'이다. 내적 신뢰도 계수(Chronbach's α)는 .94이었다.

심리적 안전감

심리적 안전감은 Edmondson(1999)의 척도를 번안하여 사용하여 측정하였다. 문항의 예는 '팀 과제 수행이나 토론 중 실수가 있을 때, 실수한 당사자가 비난을 받는 경우가 종종 있다.', '과제 준비나 토론을 진행할 때, 팀 구성원 누구나가 문제점과 이슈를 자유롭게 말할 수 있다.'이다. 총 7문항이 사용되었으며(5점 척도, 1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다),

표 1. 팀수준 변인의 타당도 검증 결과

팀수준 변인	$r_{wg(J)}$ 균등 분포		형태	$r_{wg(J)}$ 대안 분포		ICC(1)	ICC(2)	F 값(df)	
	M	SD		M	SD				
				s_E^2					
온건한 과업갈등	.92	.05	Ss ^a	1.34	.82	.18	.10	.38	1.61(34,159)*
관계갈등	.89	.21	Ss ^a	1.34	.80	.31	.23	.62	2.62(34,159)**
심리적 안전감	.91	.04	Ss ^a	1.34	.80	.13	.20	.58	2.39(34,159)**
팀 애착	.66	.32	Ss ^a	1.34	.47	.38	.37	.76	4.19(34,159)**

^a. Ss: 다소의 왜도(slight skewness).

주1. * $p < .05$, ** $p < .001$.

내적 신뢰도 계수(Chronbach's α)는 .81이었다.

창의적 과제 수행에서 팀성과

팀성과는 수업을 수강하고 있는 학생들이 토론 과제 발표 후 발표의 질에 대해 평가한 점수로 측정하였다. 본 연구에서는 창의성을 아이디어의 새로움과 유용성으로 정의하였다(Hoever, van Knippenberg, van Ginkel, 2012; Zhou & Shalley, 2010). 이를 반영하여 성과 평가 척도는 발표 방식의 새로움과 발표의 효과를 평가할 수 있도록 긍정적 행동지표들을 포함하는 8문항으로 구성하였다. 문항의 예는 '발표의 내용을 기존 방식과 다르게 발표하였다.', '청중에게 내용을 잘 전달하기 위해 다양한 방식을 사용하였다.', '사례를 충분히 들어 이해하기 쉬웠다'이다(5점 척도, 1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 학생들이 익명으로 각 팀에 대해 팀성과를 평정하였기에 내적 신뢰도 계수를 추정할 수 없었다.

팀애착

Balkundi, Barsness과 Michael(2009)가 팀의 지속가능성(team viability)을 측정하기 위해 사용

한 문항들을 본 연구의 맥락에 맞게 수정하여 사용하였다. 총 3문항으로 측정하였으며, 문항의 예는 '나는 다른 수업에서도 지금의 구성원들과 같은 팀으로 과제를 수행하고 싶다', '나는 이 수업 이후에도 우리 팀과 계속 관계를 유지하고 싶다'이다(5점 척도, 1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 내적 신뢰도 계수(Chronbach's α)는 .96이었다.

분석 방법

본 연구의 모형을 검증하기 위해 SPSS 20.0과 Mplus 7.0 프로그램을 사용하였다. 측정도구의 내적 신뢰도(Cronbach's α) 추정과 변인 간 상관 분석은 SPSS 20.0을 사용하여 실시하였으며, 제안된 연구 모형 및 가설 검증을 위한 경로 모형 분석에는 Mplus 7.0을 사용하였다¹⁾.

1) 본 모형 검증에서 최대우도법 추정 방법(ML: maximum likelihood)을 사용하였다. 또한 자료의 비정규성을 고려하여, 최종 모형을 비정규성에 엄격한 MLM(Maximum likelihood with standard errors)을 사용하여 재검증하였다(Muthén & Muthén, 2010). 분석 결과, ML과 MLM 간의 추정

먼저 개인 수준에서 측정된 변인들이 팀구성원들의 점수를 합산하여 집단 수준 변인으로 사용하는 것이 적합한지 확인하기 위하여 $r_{wg(J)}$, ICC(1), ICC(2)를 Tool for Computing IRA and IRR Estimates 1.5 프로그램(Biemann, Cole, & Voelpel, 2012)을 사용하여 검증하였다. 그 결과는 표 1에 제시하였다. 각 변인들의 ICC와 $r_{wg(J)}$ 에서 적절한 수준의 팀내 동질성이 확인됨에 따라(Biemann, Cole, & Voelpel, 2012; LeBreton & Senter, 2008), 팀 수준 변인으로 분석을 진행하였다.

결 과

측정모형 적합도 평가 분석

본 연구에 포함된 변인들을 측정하기 위해 사용된 문항들이 측정하려는 개념을 변인들 간 차별적으로 적절히 측정하고 있는지를 알아보고자 4요인 모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 모수 대 팀 사례수 비율을 고려하여 개인 수준 측정치를 사용하여 분석을 실시하였다. 분석 결과, 적합도 지수는 $\chi^2 = 339.72(df = 241)$, CFI = .95, TLI = .95, RMSEA = .05, SRMR = .06으로 나타났다. 전반적으로 적절한 적합도 수준을 확인할 수 있었으며, 결과적으로 온건한 과업갈등, 관계갈등, 심리적 안전감 및 팀애착 변인들이 적절히 변별되는 것으로 나타났다. 따라서 가설 검증을 위한 분석을 실시하였다.

방법에 따른 차이가 없는 것으로 나타났다. 최종적으로, 분석 결과 보고의 편의를 위해 카이스퀘어 차이 검증이 가능한 ML을 이용한 분석 결과를 논문에 보고하였다.

측정변인들의 기술통계치와 상호상관

본 연구의 모형에 포함된 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다. 각 변인의 평균, 표준편차, 상관계수, 그리고 신뢰도 계수를 표 2에 제시하였다. 온건한 과업갈등은 관계갈등과 유의한 정적 상관이 있었으며($r = .65, p < .01$), 나머지 변인과는 유의한 상관을 보이지 않았다. 관계갈등은 심리적 안전감과 팀애착 그리고 팀성과 점수와 각각 유의한 부적 상관이 있었다($r = -.65, p < .01$; $r = -.72, p < .01$; $r = -.40, p < .01$). 또한 심리적 안전감은 팀애착과 팀성과 점수와 각각 유의한 정적 상관이 있었으며($r = .83, p < .01$; $r = .45, p < .01$), 팀애착은 팀성과 점수와 정적 상관이 있는 것으로 확인되었다($r = .34, p < .01$).

경로분석을 이용한 가설 검증

본 연구에서 예측한 가설을 검증하기 위하여 최대우도법 추정을 사용한 경로분석을 실시하였다. 본 연구의 모형은 심리적 안전감이 팀성과 점수와 팀애착에 영향을 미치며, 심리적 안전감의 선행변인으로 온건한 과업갈등과 관계갈등을 설정한 완전매개 모형이다. 검증 결과, 모든 경로의 표준화 계수가 유의하였으며, 모형의 적합도는 $\chi^2 = 11.10(df = 5)$, CFI = .92, TLI = .86, RMSEA = .19, SRMR = .05로 나타났다.

다음으로 관계갈등이 팀성과와 팀애착 변인들에 미치는 직접효과를 포함하는 부분매개 모형을 검증하였다. 팀성과에 대한 직접효과가 유의하지 않음에 따라($\beta = -.19, p = .32$), 팀애착에 대한 직접효과 경로만을 포함하는

표 2. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

변 인	1	2	3	4	5	6
1. 팀구성원수	1	.02	-.05	.13	-.15	.22
2. 온건한 과업갈등	.27	(.86)	.65**	-.20	-.27	-.06
3. 관계갈등	-.06	.51**	(.94)	-.65**	-.72**	-.40**
4. 심리적 안전감	.10	-.22**	-.47**	(.81)	.83**	.45**
5. 팀애착	-.06	-.21**	-.49**	.70**	(.96)	.34**
6. 팀성과 표준화점수	-	-.04	-.24**	.26**	.24**	(-)
평균	5.54	2.49	1.52	3.96	3.60	-.04
표준편차(팀 수준)	1.04	.32	.40	.34	.76	1.02

주1. 대각선 괄호 안의 값은 변인의 신뢰도 계수.

주2. 상삼각행렬은 팀 수준 상관행렬, 하삼각행렬은 개인 수준 상관행렬.

주3. 개인수준 $N=194$, 집단수준 $N=35$, ** $p<.01$.

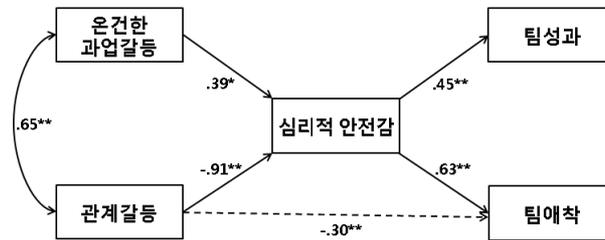


그림 1. 부분매개 모형(최종 모형)

주 1. 그림에 제시된 계수는 표준화계수임. * $p<.05$, ** $p<.01$

주 2. 실선 경로는 연구 모형을 나타내고, 점선 경로는 연구 모형에 추가된 직접효과경로임.

모형을 검증하였으며, 모형의 적합도는 $\chi^2 = 4.51(df = 4)$, CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .06, SRMR = .03로 나타났다. 완전 매개 모형과 χ^2 차이 검증을 실시한 결과, 자유도 감소에 따른 χ^2 값의 차이가 유의하게 나타나($\Delta\chi^2(1) = 6.59, p < .05$), 부분매개 모형이 더 나은 모형으로 확인되었다. 그림 1에서 볼 수 있듯이, 모든 경로의 표준화 계수가 통계적으로 유의하였다. 따라서 가설 1, 가설 2, 가설 3, 그리고 가설 6이 지지되었다.

본 연구에서 예측한 매개 변인을 통한 간접효과를 검증하기 위해 최종 모형에서 bias-corrected bootstrap 신뢰 구간 검정을 실시하였다. 표 3에서 보듯이, 온건한 과업갈등이 심리적 안전감을 통해 팀성과와 팀애착에 미치는 간접효과는 95% 신뢰구간에서 상한치와 하한치 간에 0을 포함하고 있지 않아 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 가설 4와 가설 7이 지지되었음을 알 수 있다. 또한 관계갈등이 심리적 안전감을 통해 팀성과와 팀

표 3. 간접효과에 대한 bias-corrected bootstrap 신뢰구간 검증 결과

간접효과 경로	추정계수	표준오차	95% 신뢰구간
온건한 과업갈등→심리적 안전감→팀성과	.18*	.09	(.01, .35)
온건한 과업갈등→심리적 안전감→팀애착	.25*	.11	(.04, .46)
관계갈등→심리적 안전감→팀성과	-.41**	.14	(-.68, -.14)
관계갈등→심리적 안전감→팀애착	-.58***	.12	(-.81, -.34)

주. * $p < .05$, ** $p < .01$ *** $p < .001$

애착에 미치는 간접효과도 유의한 것으로 나타나 가설 5와 가설 8이 지지되었다.

논 의

본 연구는 신생팀의 상호작용 초기 단계에서 발생하는 온건한 과업갈등과 관계갈등 경험의 팀의 심리적 안전감 풍토 형성에 영향을 미칠 가능성을 확인하고, 심리적 안전감 팀풍토의 효과를 통해 온건한 과업갈등과 관계갈등이 창의적 수행에서의 팀성과와 팀애착에 미치는 효과를 검증하였다.

연구 결과, 초기 상호작용에서 발생한 온건한 과업갈등의 정도는 심리적 안전감과 유의미한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 심리적 안전감 팀풍토의 매개 작용을 검증한 간접효과 분석 결과, 온건한 과업갈등이 창의적 과제에서 팀성과와 팀원들의 팀에 대한 애착에 미치는 긍정적인 영향을 심리적 안전감이 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 온건한 과업갈등을 더 많이 경험한 팀일수록 팀원들 간에 높은 심리적 안전감을 공유하였으며, 심리적 안전감의 긍정적 작용은 팀이 창의적 과업 수행에서 보다 높은 성과를 이루고 팀원들이 팀에 대해 높은 애착을 형성하는데

기여했음을 시사한다. 반면에 관계갈등을 많이 경험한 팀일수록 낮은 심리적 안전감과 낮은 팀성과를 보였으며, 팀원들의 팀애착도 낮게 나타났다. 간접효과 분석 결과, 관계갈등은 심리적 안전감이 매개효과를 통해 낮은 팀성과와 낮은 팀애착을 초래하는 것으로 나타났다. 종합하면, 본 연구의 결과는 온건한 과업갈등과 관계갈등이 심리적 안전감 팀풍토 형성에 각각 순기능과 역기능으로 작용하여 팀성과와 팀애착에 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 가설 모형을 전체적으로 지지한다.

이러한 연구 결과는 다음과 같은 학문적, 응용적 시사점을 가진다.

첫째, 관계갈등이 팀성과에 미치는 부정적인 영향이나 과업갈등이 창의적 팀수행이나 의사결정의 질에 대한 기능적 작용에 대한 많은 연구들이 누적되었으나(De Dreu & Gelfand 2008, Deutsch, Coleman, & Marcus, 2014; Tjosvold, 2014), 이러한 갈등의 작용을 팀풍토를 중심으로 설명한 연구는 찾아보기 어렵다. 최근에 팀 내에서 발생하는 갈등이 팀원간의 신뢰를 예측한다는 것을 보고한 연구가 있었으나(예, Chang, 2017; Jehn, Greer, Levine, & Szulanski, 2008), 이들 연구는 팀성과와 관련된 측정치를 포함하고 있지 않다. 따라서 본 연구는 갈등이 팀성과에 미치는 영향에 대해

심리적 안전감 팀풍토를 중심으로한 매개 모형을 검증함으로써, 팀 내에서 발생하는 갈등이 어떻게 팀성과에 영향을 미치는지에 관해 팀원들 간에 공유된 심리적 과정을 중심으로 설명을 제공하였다는 데에 의의가 있다.

둘째, 지금까지 갈등과 심리적 안전감 풍토 간의 관계를 다룬 실증 연구들은 주로 과업갈등과 심리적 안전감 간의 상호작용에 초점을 두고 변인 간 독립성을 가정하여 과업갈등의 효과를 심리적 안전감이 조절하거나(예, Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012), 심리적 안전감의 효과를 과업갈등이 조절하는 효과를 검증하였다(예, Kostopoulos & Bozionelos, 2011). 예를 들어, Bradley 등(2012)은 심리적 안전감이 높은 팀에서 과업갈등이 팀의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보고하였다. 이러한 연구 결과는 과업갈등과 심리적 안전감 풍토가 팀성과에 미치는 영향이 상호조건적일 가능성을 시사한다는 점에서 의의가 있지만, 과업갈등과 심리적 안전감 간에 높은 상관이 있음에도 불구하고 두 변인 간의 관계를 독립적으로 가정하여 상호작용을 설정하였을 뿐만 아니라 관계갈등을 연구에 포함하고 있지 않아 심리적 안전감과 과업갈등 간의 관계를 설명하는 데에 한계를 가진다. 본 연구는 신생팀을 대상으로 초기에 발생한 갈등 경험이 심리적 안전감의 선행 요인으로 작용할 가능성을 확인하였으며, 이러한 결과는 팀의 심리적 안전감 풍토가 팀원들 간의 상호작용의 산물임을 가정한 이론 모델(Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001)과 일관된다. 따라서 본 연구는 심리적 안전감 풍토와 갈등 간의 관계에 대한 이해의 폭을 넓혔다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 신생팀을 대상으로 팀프로

세스와 팀효과성 변인들을 측정하는 데에 측정 시점을 분리하여 변인들 간의 관계를 검증하였다. 또한 심리적 요인인 갈등과 심리적 안전감 및 팀애착 측정치는 연구참여자들로부터 수집하였으며, 창의적 수행에서의 팀성과 측정치는 다수의 청중들이 평가한 점수를 사용하여 보다 객관적인 방법으로 측정하였다. 이렇게 변인들을 측정하는데 있어 측정 시점의 분리와 다양한 측정 출처를 사용하는 것은 동일방법편의(common method bias)가 발생했을 가능성을 줄인다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 따라서 본 연구는 보다 실제적인 접근 방법으로 모형을 검증했다는 점에서 방법론적인 의의를 가진다.

넷째, 조직심리학에서 팀수행에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구가 상당히 증가하고 있는 추세이다(Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski, & Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). 특히 최근에 Mathieu, Hollenbeck, Knippenberg와 Ilgen이 *Journal of Applied Psychology*에 발표한 논문(2017)에 따르면, 지난 10년 동안 조직심리학 연구에서 팀 연구는 급격히 증가하고 있다. 이는 팀이 구성원 개인의 업무수행과 일터에서의 사회적 정서적 경험들에 직접적 영향을 미치는 원천으로 작용하기 때문이다(Mathieu, Hollenbeck, Knippenberg, & Ilgen, 2017). 본 연구는 팀 내에서 발생하는 갈등 경험과 팀풍토 그리고 팀효과성 간의 관계를 팀 수준에서 분석함으로써 실제 팀수행에서 일어나는 현상에 보다 근접한 연구를 수행했다는 점에서 방법론적인 의의가 있다.

본 연구의 한계점과 미래 연구에 대한 제안은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 대학생들을 대상으로 동일

과제 맥락에서 자료를 수집하였기 때문에 본 연구의 결과를 일반 기업 및 조직에 일반화하는 데에 제한점을 가진다. 예를 들어, 본 연구의 참가들은 한 학기 동안 한시적으로 수업 과제를 팀으로 수행하는 학생들이므로, 조직 구성원들이 가지는 직무배태성(job embeddedness)을 가지고 있지 않다. 계속해서 현재의 조직에서 자신의 직무를 수행하고자 하는 높은 직무배태성을 가진 구성원은 일터에서 흔히 발생하는 부정적인 사건들에 덜 부정적으로 반응하여 높은 직무 만족과 낮은 이직의도를 보인다(Burton, Holtom, Sablinski, Mitchell, & Lee, 2010). 따라서 본 연구의 참여자들이 경험했던 갈등이 심리적 안전감이나 팀애착에 미치는 영향은 조직구성원들의 직무배태성 수준에 따라 다르게 나타날 가능성이 있다. 또한, 조직의 성과 보상체계 특징을 고려할 필요가 있다. 개인의 성과 평가 결과에 따라 보상을 차등하는 제도를 가진 경우, 개인의 성과를 결정할 때 팀의 성과를 반영하는지 여부에 따라 갈등과 심리적 안전감의 관계에 영향을 줄 수 있다. 구체적으로, 구성원 개인의 성과 평가 결과에 팀의 성과가 반영된다면 이는 팀원들 간에 과업의 상호의존성을 높이고 성과 목표를 공유하게 됨으로 온건한 과업갈등이 건설적인 논쟁으로 작용하여 심리적 안전감에 긍정적인 작용을 할 가능성이 높다. 반면에, 성과 평가가 팀원들 간의 상대 평가일 경우, 경쟁적인 풍토로 인해 과업갈등이 심리적 안전감에 긍정적이기 보다 부정적으로 작용할 가능성이 높다. 따라서 미래 연구는 이러한 변인을 조절 변인으로 고려하여, 보다 다양한 팀과 조직구성원을 대상으로 본 연구의 결과를 재검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 신생팀을 대상으로 선행

변인들과 결과 변인들의 측정 시기를 분리하여 자료를 수집하고 연구 모형을 검증하였으나, 이는 인과추론을 충족시키지는 않는다. 따라서 차후 연구에서 통제된 실험을 통해 갈등과 심리적 안전감 그리고 팀효과성 간의 인과관계를 보다 명확하게 검증할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 팀-간 차이 분석을 통해 갈등과 심리적 안전감 그리고 팀성과 간의 관계를 검증하였다. 따라서 본 연구의 결과는 팀내에서 일어나는 갈등과 심리적 안전감과 팀성과에서의 변화와 이들 변인들 간의 상호호혜적 관계에 대한 설명을 제공하는 데에 제한점을 가진다. 예를 들어, 초기 상호작용에서 발생한 갈등 경험은 심리적 안전감 발달을 제한하거나 촉진하는 한편, 형성된 심리적 안전감 풍토가 다시 과업갈등과 관계갈등의 발생과 작용에 영향을 미칠 가능성이 있다. 따라서 미래 연구는 갈등과 심리적 안전감, 그리고 팀성과 간의 관계가 시간이 지남에 따라 어떻게 변화하는지를 알아보기 위해 이들 변인들을 반복측정하는 장기간의 종단 연구를 실시함으로써 실제 현상에 보다 근접한 포괄적인 이해를 제공할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서 온건한 과업갈등과 관계갈등 간에 정적 상관이 있음에도 불구하고 온건한 과업갈등과 관계갈등이 팀성과와 상반된 관계를 가지는 것이 확인되었다. 이러한 연구 결과는 Chun와 Choi(2014)의 연구와 일관되는 결과이다. Chun와 Choi의 연구에서 과업갈등과 관계갈등 간의 상관은 높게 나타났으나($r = .53$), 과업갈등과 관계갈등은 상사의 팀성과 평정과 각각 유의한 정적, 부적 상관이 있는 것으로 나타났다. 한편, Greer, Caruso와 Jehn(2011)의 연구에서는 과업갈등과 관계갈등 간의 상관이 높았으나($r = .65$), 상사의 팀성과

평가와 관계갈등은 유의한 부적 관계가 있었으며 과업갈등은 유의하지는 않았다. Shaw 등 (Shaw, Zhu, Duffy, Scott, & Susanto, 2011)의 연구에서는 과업갈등과 관계갈등 간의 상관성이 높았으며($r = .56$), 모두 팀성과와 유의한 부적 관계가 있었다. 이러한 연구 결과를 종합하면, 과업갈등과 관계갈등은 서로 높은 정적 상관을 가지며 관계갈등은 팀성과와 일관되게 부적 관계를 보이지만 과업갈등은 팀성과를 예측하는 데에서 일관된 관계를 보이지 않는 것을 알 수 있다. 이는 과업갈등이 팀성과에 대한 효과를 이해하기 위해 과업갈등과 관계갈등 간의 상관관계의 원천을 보다 면밀히 확인해야 할 필요성을 시사한다.

다섯째, De Dreu(2006)는 Jehn의 척도(1995)를 사용하여 측정된 과업갈등과 팀혁신 간의 유의한 역-U자형 관계를 협력적 해결 방식이 매개한다는 것을 발견하였다. 이는 높은 수준의 강렬한 과업갈등이 팀혁신을 저해할 가능성을 시사한다. 이러한 연구 결과를 본 연구의 결과와 통합해 보면, 온건한 과업갈등의 발생 정도가 높을 경우 과업갈등이 팀효과성에 긍정적으로 작용할 수 있으나, 강렬한 과업갈등의 발생 빈도가 높은 경우에는 부정적으로 작용할 가능성이 높다. 이는 과업갈등과 팀효과성 간의 관계를 설명하는 데에 전통적인 Jehn의 척도를 사용하여 단순하게 과업갈등 빈도를 분석하기보다 과업갈등의 양상을 보다 면밀히 분석하는 것의 중요함을 시사한다. 따라서 미래 연구는 온건한 갈등과 강렬한 갈등 모두를 측정하여 팀효과성에 미치는 영향을 구체적으로 비교분석할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구의 결과를 확장하기 위해 조절변인으로 갈등 해결 방식의 효과를 검증하는 미래 연구를 실시할 필요가 있다.

Dechurch와 Marks(2001)는 활발한 논의를 통해 갈등을 해결하는 팀들은 과업갈등이 높을수록 팀성과가 높은 반면, 회피와 같은 수동적인 방법으로 갈등을 해결하는 팀들의 경우 과업갈등이 높을수록 팀성과가 낮음을 발견하였다. 이러한 결과를 본 연구 결과와 통합해 볼 때, 온건한 과업갈등을 해결하는 데에 대결과 같은 경쟁적 방식이나 갈등을 회피하는 해결 방식을 사용할 경우, 온건한 과업갈등은 심리적 안전감 풍토 형성에 부정적으로 작용하여 낮은 팀성과를 보일 가능성이 높다. 반면에, 온건한 과업갈등을 해결하는 데에 협력적 문제 해결 방식 등과 같은 집단적인 방식을 추구하는 팀의 경우, 과업갈등이 건설적인 논쟁으로서의 순기능으로 작용하여 심리적 안전감 발달을 촉진시키고 이를 통해 높은 팀성과를 보일 것으로 예측할 수 있다. 따라서 미래 연구는 이러한 논의를 실증적으로 검증함으로써 심리적 안전감 풍토 형성을 통해 팀효과성에 기여하는 갈등 관리에 대한 이해를 확장시킬 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강규산, 탁진국 (2011). 팀내 경쟁과 팀 몰입, 팀 만족의 관계: 관계갈등의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 157-181.
- 김영식 (2009). 과업갈등의 관계갈등으로의 전이에 대한 조절변수효과. 성균관대학교 석사학위논문.
- 김지혜, 탁진국 (2010). 조직 집단 내 갈등의 선행변인에 대한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(3), 397-418.

- 이승후, 서용원 (2015). 의견 차이, 방해 행동, 부적 정서가 갈등 전이에 미치는 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(3), 481-506.
- 이준호, 박지환 (2011). 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(1), 75-102.
- 조수연 (2007). 팀내 갈등 측정도구 개발 및 타당화. 성균관대학교 석사학위논문.
- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440-458.
- 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.
- Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?. *Psychological Bulletin*, 134(6), 779-806.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Balkundi, P., Barsness, Z., & Michael, J. H. (2009). Unlocking the influence of leadership network structures on team conflict and viability. *Small Group Research*, 40(3), 301-322.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Nathan DeWall, C., & Zhang, L. (2007). How emotion shapes behavior: Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 167-203.
- 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.
- Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, 1(4), 275-292.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of r_{WG} and $r_{WG}(J)$ in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094.
- 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(1), 151-158.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. 2010. The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 42-51.
- Camacho, L. M., & Paulus, P. B. (1995). The role of social anxiousness in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1071-1080.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Chang, M. L. (2017). On the relationship between intragroup conflict and social capital in teams: A longitudinal investigation in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 3-27.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.
- Chun, J. S., & Choi, J. N. (2014). Members' needs, intragroup conflict, and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 437-450.
- 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. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, dynamics, and functions across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 3-54). New York: Lawrence Erlbaum.
- De Dreu, C. K., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- 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(3), 345-357.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*: 151-166. Chichester, UK: Wiley.
- 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), 741-749.
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory based

- measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559-578.
- Demirbag, O., Findikli, M. A., & Yozgat, U. (2016). Impact of task conflict on job satisfaction: Mediating effect of positive emotions while controlling personality traits. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20, 20-34.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. (2014). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. Jossey-Bass, San Francisco, CA. [Google Scholar]
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736-748.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
- Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.
- Greer, L. L., Caruso, H. M., & Jehn, K. A. (2011). The bigger they are, the harder they fall: Linking team power, team conflict, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 116-128.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. L. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment

- and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629-643.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Impett, E. A., Gable, S. L., & Peplau, L. A. (2005). Giving up and giving in: the costs and benefits of daily sacrifice in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 327-344.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- 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, 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. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 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., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465-495.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385-415.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in The Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Langfred, C. W. (2007). The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. *Academy of management journal*, 50(4), 885-900.
- Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 898-917.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and

- interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32, 991-1022.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 24-44.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467.
- 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.
- Meier, L. L., Gross, S., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2013). Relationship and task conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 144-156.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 1-13.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1080-1093.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 391-400.
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- Singh, B., Shaffer, M. A., & Selvarajan, T. T. (2017). Antecedents of organizational and community embeddedness: The roles of support, psychological safety, and need to

- belong. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1-16.
- Sinha, R., Janardhanan, N. S., Greer, L. L., Conlon, D. E., & Edwards, J. R. (2016). Skewed task conflicts in teams: What happens when a few members see more conflict than the rest?. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1045-1055.
- 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.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams, applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams, applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Thiel, C. E., Harvey, J., Courtright, S., & Bradley, B. (2017). What Doesn't Kill You Makes You Stronger: How Teams Rebound From Early-Stage Relationship Conflict. *Journal of Management*, 149206317729026.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.
- Tjosvold, D., & Su, F. (2007). Managing anger and annoyance in organizations in China: The role of constructive controversy. *Group & Organization Management*, 32(3), 260-289.
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. F. (2003). Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 243-263.
- Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545-568.
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451-467.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521.
- Zhang, R., Gong, Y., & Zhou, M. (2017). Is task conflict toxic or conducive to team creativity? Moderating effects of workplace climate. *Academy of Management Proceedings*, 10914.

1차 원고접수 : 2018. 01. 18

2차 원고접수 : 2018. 07. 12

최종게재결정 : 2019. 02. 17

The Effects of Mild Task Conflict and Relationship Conflict on Psychological Safety and Team Effectiveness: Team-Level Analysis

Sunyoung Oh

Young-shik Kim

In-Hye Kim

Sungkyunkwan University

The present research examined the possibility that mild task conflict and relationship conflict can serve as antecedents of psychological safety climate of newly formed teams and in turn influence team effectiveness in creative performance. Specifically, we suggest that mild task conflict is positively related to psychological safety, while relationship conflict is negatively related. Furthermore, psychological safety would mediate the relationships of mild task conflict and relationship conflict to creative team performance and team attachment. This proposed model was tested using a sample of 194 participants in a total of 35 teams surveyed at 2 time periods over about 4 months. The data analysis provides evidence to support our proposed model. The results indicate that mild task conflict and relationship conflict are critical team processes to influence emergence of team psychological safety climate which promotes team effectiveness in creative task performance. Finally, theoretical and practical implications, limitation and suggestion for future research are discussed.

Key words : task conflict, relationship conflict, psychological safety, team effectiveness, creativity



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.