

과업갈등의 관계갈등으로의 전이: 평가우려와 친밀도의 조절효과

김 영 식 박 소 영 서 용 원[†]
성균관대학교

조직구성원 간 발생하는 과업갈등은 상황적 조건에 따라 조직 효과성에 다른 영향을 미친다. 과업갈등을 효과적으로 활용하기 위해서는 적절한 관리가 필수적이며, 이를 위해 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 현상을 줄일 수 있는 완충조건을 밝히고자 본 연구를 실시하였다. 본 연구에서는 평가우려와 친밀도에 따라서 과업갈등의 관계갈등으로의 전이효과가 증폭되거나 감소될 것을 제시하였으며, 이를 검증하기 위해 조사와 실험연구를 실시하였다. 연구 1에서는 일반 기업에서 근무하는 직장인 269명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석 결과, 평가우려 상황에서 과업갈등의 관계갈등으로의 전이가 크게 나타났으며, 친밀한 관계에서는 전이가 덜 일어나는 것으로 나타났다. 연구 2에서는 대학생 88명을 대상으로 실험연구를 진행하였다. 분석 결과, 연구 1과 일관되게 평가우려 상황에서 전이가 크게 일어났으며, 친밀관계에서는 전이가 덜 일어나는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 결과를 토대로 연구의 의의 및 시사점을 논의하였으며 추후 연구 방향을 제시하였다.

주요어 : 과업갈등, 관계갈등, 평가우려, 친밀관계, 갈등전이

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

조직 구성원이 상호작용하면서 필연적으로 생기는 갈등은 양날의 검으로, 어떻게 다루느냐에 따라 조직 효과성에 긍정적 혹은 부정적인 영향을 미친다(de Wit, Jehn, & Scheepers, 2013; De Dreu, 2011; O'Neill & McLarnon, 2018). 따라서 갈등이 조직효과성에 긍정적으로 작용할 수 있는 조건변인을 탐색하고 밝히는 연구가 중요하며, 이와 같은 연구 결과는 조직에서의 효과적 갈등관리 방안에 대한 함의를 제공할 수 있을 것이다 (De Dreu & Weingart, 2003; Bradley, Anderson, Baur, & Klotz, 2015; Jehn & Bendersky, 2003; De Dreu, 2011).

초기 갈등 연구에서는 갈등이 조직결과 변인에 항상 부정적으로 작용할 것이라는 관념하에 갈등을 부정적으로 인식해왔다(Pondy, 1967; Wall & Callister, 1995). 하지만 갈등이 항상 부정적인 것은 아니며, 오히려 조직이나 집단에 긍정적으로 작용할 수 있음이 밝혀지면서 갈등에 대한 인식이 변화하기 시작하였다. 예를 들어, Janis(1972)는 갈등이 없는 조건에서 집단사고가 발생할 수 있으며, 이는 조직 효과성에 부정적으로 작용할 수 있다고 밝혔다. 이와 같이 갈등을 바라보는 관점이 변화하면서 Jehn(1995)은 갈등의 유형을 과업내용 차이에 의해 유발되는 과업갈등과 업무 외적인 측면에서 대인간 선호, 가치관 및 성격 차이에서 유발되는 관계갈등으로 구분함과 동시에 측정 척도를 개발하여 타당화하였다. 이와 같은 Jehn(1995)의 연구는 갈등을 유형에 따라 구분하여 관리해야 함을 시사하며, 이후 갈등 연구의 이론적 기반이 되었다.

Jehn(1995)의 연구 이후로 갈등의 긍정적 측면과 관련하여 많은 조직심리학자들은 과업갈등이 발산적 사고를 촉진하여 집단이나 팀의 의사결정의 질을 높일 수 있다고 주장해왔다

(예, Amason, 1996; Deutsch, 1973; Schulz-Hardt, Brodbeck, Mojzisch, Kerschreiter, & Frey, 2006). 하지만 De Dreu와 Weingart(2003)의 메타분석 연구에서 관계갈등은 일관되게 조직 결과변인에 부정적 영향을 미쳤으며 과업갈등 또한 조직 결과변인에 부정적인 영향을 미치고 있었다. 뿐만 아니라 이외의 다른 메타 연구에서도 관계갈등은 일관되게 조직 결과변인에 부정적 영향을 미치고 있었으며, 과업갈등은 관련이 없거나 부적 상관이 있는 것으로 나타났다(de Wit, Greer, & Jehn, 2012; O'Neill, Allen, & Hastings, 2013). 이러한 비일관된 연구 결과에 대해, De Dreu와 Weingart(2003)는 과업갈등과 관계갈등의 상관이 낮았을 때 조직효과성에 덜 부정적 영향을 미침을 강조하며 과업갈등의 관계갈등으로의 전이현상을 줄일 수 있는 연구의 필요성을 제시하였다.

갈등의 전이와 전이의 방향성

갈등은 역동성이 강하여 한 유형의 갈등이 다른 유형의 갈등을 유발하기도 하고, 한 유형의 갈등이 다른 유형의 갈등이 되기도 한다(성양경, 2006; Greer, Jehn, & Mannix, 2008). 즉, 갈등의 전이는 강한 역동성에 의한 현상으로 한 유형의 갈등에 의해 두 갈등이 동시에 발생하거나 다른 유형의 갈등으로 변화되는 것을 말한다(Jehn, 1995; Greer, Jehn, & Mannix, 2008).

과업갈등이 관계갈등으로 전이가 되는 기제는 여러 가지가 있을 수 있지만(예, Simons & Peterson, 2000), 연구자들은 주로 오해와 오귀인으로 설명하고 있다(김영식 등, 2017; Forsyth, 2014; Guenter, van Emmerik, Schreurs, Kuypers, Iterson, & Notelaers, 2016; Simons &

Peterson, 2000). 대부분의 사람들은 타인과 의견을 나누는 과정에서 자신의 의견에 신념이나 가치를 투영하는데, 그러한 상황에서 타인이 자신의 의견에 대해 이견을 제시할 경우 자신에 대한 위협으로 쉽게 오지각할 수 있다(De Dreu & van Knippenberg, 2005; Simons & Peterson, 2000; Swann, Polzen, Seyle, & Ko, 2004). 이와 같이 쉽게 타인의 이견에 대해 오지각 또는 오해하는 경향은 사람이라면 누구나 타인들에게 잘 보이길 원하는 동기가 있는데(Steel, 1988), 그러한 상황에서 이견의 제시는 위협으로 쉽게 지각하고 그러한 위협에 대한 귀인을 하기 때문으로 볼 수 있다(Heider, 1958).

타인의 이견에 의해 오지각된 위협은 위협경직이론(Staw, Sandelands, & Dutton, 1981)이나 자기보존이론(Lamarche, Kerr, Faulkner, Gammage, & Klentrou, 2012)에서 잘 알 수 있듯이 인지적 유연성을 떨어뜨리고 방어적이고 폐쇄적 마인드셋을 갖게 하여(O'Neill, & McLarnon, 2018) 정서적 갈등으로 이어지고 비생산적 상호작용을 유발한다(Cohen & Sherman, 2002).

Simons와 Peterson(2000)은 관계갈등이 과업갈등을 유발할 수도 있다고 보았다. Simons와 Peterson(2000)은 이러한 기제를 사보타주(sabotage)의 기제로 설명하고 있는데, 즉 관계갈등이 발생하여 계속해서 과업적 이슈를 제기하며 사보타주하는 것이다. 하지만 이 연구의 방향성은 귀인이론이나 갈등 연구에서 잘 지지되지 않고 있다(Simons & Peterson, 2000). 실제 종단연구나 질적 연구를 통해서도, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향의 방향성이 관계갈등이 과업갈등에 미치는 영향의 방향성보다 더 유의미하고 적합한 것으로 밝혀졌다(이병주 & 장재운, 2014; Gomero, González-

Romá, Peiró, 2008; Jehn & Mannix, 2001; Kerwin, Doherty & Harman, 2011; Medina, Munduate, Martínez, & Guerra, 2005; 김영식 등., 2017에서 재인용).

과업갈등의 관계갈등으로의 전이의 방향성에 기반하여, De Dreu와 Weingart(2003)가 강조하고 있듯이, 갈등연구자들은 과업갈등의 관계갈등으로의 전이를 줄일 수 있는 조절변인에 대한 연구를 진행해왔다(김영식 등., 2017; Bradley, Anderson, Baur, & Klotz, 2015; de Wit, Jehn, Scheepers, 2013; Guenter et al., 2016; Simons & Peterson, 2000; Yang & Mossholder, 2004). 하지만 조절효과 연구는 아직 부족하며, 체계적이지 않다는 한계점이 있다(Bradley, Anderson, Baur, & Klotz, 2015). 따라서 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 보다 깊게 이해하기 위해서는 보다 심층적인 연구가 필요한 상황이다.

연구의 개요

위에서 제시한 연구의 확장을 위해 다음과 같은 연구를 진행하고자 한다.

갈등 상황에서 타인의 존재 유무에 따라 역동하는 갈등의 양상을 검증한 연구가 존재하지 않는다. 기존 연구들은 개인 간 갈등 지각 또는 팀 갈등을 지각하는 측면에서 과업갈등과 관계갈등의 영향을 검증한 연구들만이 존재할 뿐, 팀 내 구성원의 의견차이가 존재하는 상황에서 평가우려를 느끼게 하는 리더가 존재할 때 구성원의 갈등역동을 측정하고 검증한 연구가 거의 없었다. 개인은 자기고양동기에 의해 다른 사람에게 긍정적으로 보이기를 원한다(Steele, 1988). 이러한 상황에서 자신을 평가하는 리더의 존재는 타인의 비판이

나 이견을 위협이나 공격으로 지각할 수 있다. 즉, 팀 내에서 개인에게 주어지는 보상과 처벌은 주로 리더의 평가에 의해서 결정되기 때문에, 리더에게 비춰지는 자신의 모습에 대해 불안할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 자신에 대한 평가를 우려하여 생기는 불안의 근원이 리더에게 있는 것으로 판단하였으며, 평가우려 상황에서 갈등전이효과를 검증하고자 한다.

또한, 갈등은 관계에 의해 영향을 많이 받기 때문에 갈등 당사자들이 서로 어떤 관계인지에 따라 그 결과가 달라질 수 있다(김영식, 서용원, 2018; 김영식 등, 2017; Simons & Peterson, 2000). 갈등은 당사자 간의 이해관계나 경쟁관계 내에서 발생하며, 갈등의 역동은 당사자 간 관계의 질을 어떻게 형성하고 있는냐에 따라서 달라질 수 있다. 왜냐하면, 위에서 밝혔듯이 의견 차이가 발생하고 있는 상황에서 상대방의 이견이나 비판을 어떻게 받아들이느냐에 달려있다고 볼 수 있다. 따라서 친밀한 관계에 있는 구성원들은 이미 상대방의 생각이나 의도에 대해서 오해하기 보다는 과업을 완수하기 위한 비판이나 의견으로 지각할 것이다(김영식, 서용원, 2018; 김영식 등, 2017; Simons & Peterson, 2000). 따라서 본 연구는 친밀관계에 따른 갈등전이효과를 검증하고자 한다.

한편, 기존 연구에서는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 상관관계로만 측정하였기 때문에 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 현상에 대한 함의가 제한적이였다. 이에 본 연구는 과업갈등의 관계갈등으로의 전이를 보다 명확히 측정하기 위해 의견의 대립 이후 실제 그 상대방에게 느끼는 감정이나 생각 및 행동을 측정하고자 하였다. 이를 통

해, 한 유형의 갈등이 변화하여 다른 유형의 갈등으로 진행되는 갈등전이를 보다 구체적으로 측정할 수 있는 방법론적 토대를 마련할 수 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 갈등전이 현상을 줄일 수 있는 조절변인을 밝히기 위해 평가우려 상황과 친밀관계에서 의견 대립 이후 상대방과의 감정 및 행동 측면에서 관계의 변화 정도를 측정하였다. 이런 측정을 바탕으로 상황별로 어떤 조건에서 갈등전이의 정도가 더 높을지를 밝혀내고자 하였다.

평가우려와 과업갈등 및 관계갈등의 관계

평가우려는 부정적으로 평가되어질 것이라는 불안감으로 행동과 태도에 영향을 미친다(Rosenberg, 1969). 우리는 타인에 의해 나의 수행이 평가될 것이라는 우려를 느끼는 상황을 많이 접하게 된다. 주로, 스포츠 경기, 시험, 발표회 및 회의와 같은 상황이 이에 해당된다. 평가우려는 자존감을 지키려는 시도 또는 다른 사람에게 안 좋은 인상을 심어 줄 수 있다는 부정적 결과에 대한 두려움에 의해 유발된다(Lear, Barnes, Griebel, Mason, & McCormick, 1987). 따라서 사람들은 타인에게 바람직한 자기상을 제시하기 위해(Schlenker, 1980) 또는 자존감 유지를 위해 부정적 평가를 회피하고 긍정적 평가를 받기 위해 노력할 것이다.

Cottrell(1972)의 평가불안 이론에서도 사람들은 경험을 통해 자신이 받게 될 대부분의 보상과 처벌의 근원이 타인임을 배우게 된다고 보고 있으며, 따라서 사람들은 수행 장면에서 타인이 주변에 있으면 불안감을 느끼게 된다고 보고 있다. 실제 조직 장면에서도 평가우

려가 유발되는 상황이 다분히 존재한다. 특히, 조직 장면에서는 보상과 처벌의 근원이 상사이기 때문에 조직 내 상사의 존재 유무에 따라 불안감을 느끼는 정도가 달라질 수 있다. 때문에 조직 구성원은 자신의 수행평가의 주제 앞에서 긍정적 인상을 심어주고 부정적 인상을 회피하기 위해 노력할 것이며, 이렇게 노력하는 상황에서 누군가 자신에게 평가적 발언을 하거나 비판을 하면 타인을 오해하거나 관계적으로 좋지 않은 영향을 미칠 가능성이 높다. 그러므로 평가우려의 상황에서 자신이 제시한 과업 관련된 내용에 대하여 타인이 비판이나 이견을 제시하는 것은 자기상에 대한 부정적 평가로 비춰질 수 있고, 이로 인해 (Swann, Polzer, Seyle, & Ko, 2004; de Wit Jehn, Scheepers, 2013에서 재인용), 개인적인 공격이나 위협으로 지각할 수 있다. 이러한 현상의 결과는 보다 호전적으로 상호작용하게 될 것이다(De Dreu & Van Knippenberg, 2005).

따라서 평가우려의 상황에서 자신의 의견에 대해 다른 구성원이 이견이나 비판을 제시할 경우, 개인적인 위협이나 공격으로 상대방을 오해할 수 있는 가능성이 클 것이다.

가설 1. 평가우려가 높은 상황이 비평가우려상황보다 과업갈등의 관계갈등으로의 전이가 더 클 것이다.

관계의 친밀성과 과업갈등 및 관계갈등의 관계

팀 내 갈등은 서로 관계를 맺고 있는 구성원 사이에서 발생하기 때문에 이들의 관계에 따라 갈등의 양상이 달라질 수 있다. 팀 내에서 친밀도가 높다는 것은 개인 간의 관계에서 동료와 정을 나누거나, 소속감을 느끼거나 동

료를 위해 기꺼이 나서거나, 서로를 위해 과업을 책임감 있게 처리하거나, 서로에 대한 만족감을 드러내는 등 긍정적인 관계를 유지하는 관계로 볼 수 있다(김영식, 서용원, 2018; Jehn & Shah, 1997).

이처럼 친밀도가 높은 관계는 서로 격려하고 위로하면서 관계를 유지하기 때문에 서로에 대한 믿음이 높은 관계로 볼 수 있다. 친밀도가 높은 관계는 의사소통에 대한 사회화가 어느 정도 정립이 되어 있어서 서로의 감정을 상하게 만드는 발언을 덜 할 것이다. 이는 좋은 관계에 있는 구성원은 그 관계를 유지하거나 발전하는 데에 집중하기 때문에 선불리 관계를 위협할 수 있는 감정적인 발언을 하지 않기 때문이다(Davidson & Duberman, 1982; Fry, Firestone, & Williams, 1983; Kelley & Thibaut, 1979; Shah, Dirks, & Chervany, 2006에서 재인용). 또한 의견 차가 생길 때 친밀도가 높은 관계에서는 팀 동료의 이견을 자신에 대한 위협으로 간주하기 보다는 보다 나은 과업의 완성을 위해 제시하는 것으로 지각할 가능성이 높다(Simons & Peterson, 2000). 또한 이렇게 친밀도가 높은 관계에서는 상대가 과업적으로 다른 의견을 제시하여도 보다 의견을 잘 수용하기 때문에 관계적으로 부정적 감정이 발생할 가능성이 상대적으로 덜 할 것이다(Gottman & Parkhurst, 1980). 이러한 이유들로 인해, 좋은 관계를 맺고 있는 사이에서 보다 건설적인 논의를 더 많이 하는 것으로 나타난다(Jehn & Shah, 1997).

가설 2. 이견을 제시하는 화자가 친밀한 구성원일 때, 친밀하지 않은 구성원일 때보다 과업갈등의 관계갈등으로의 전이가 더 적을 것이다.

연구 1

연구방법

조사대상

본 연구의 조사대상은 일반 기업의 남녀 사무직 근로자였으며, 회수되지 않거나 불성실한 응답자를 제외한 총 269부가 분석에 사용되었다. 전체 응답자들 중 남성이 158명(58.7%), 여성은 110명(40.9%) 이고, 결혼이 1명 있었다. 연령대는 20대가 131명(48.7%)로 가장 많았으며, 30대가 106명(39.4%), 40대가 25명(9.3%), 50대가 6명(2.2%)이었다.

측정도구

갈등전이(Conflict transformation)

본 연구는 과업갈등의 관계갈등으로의 전이를 측정하는데 있어서 기존의 갈등 연구(예, 김영식 등, 2017; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; van den Berg, Curseu, & Meeus, 2014)와는 다른 접근법을 취했다. 기존 연구는 과업갈등과 관계갈등의 역동을 측정하기 위해 둘 간의 상관을 통해 과업갈등의 관계갈등으로의 전이를 측정하였다. 즉, 둘 간의 상관이 높으면 공발생 또는 전이가 발생하였다고 보았다(Simons & Peterson, 2000; van den Berg, Curseu, & Meeus, 2014). 따라서 두 갈등의 상관이나 전이 현상을 낮추기 위한 조절변인을 연구하였다. 그런데 상관을 통해 두 갈등유형의 전이를 살펴본 이유는 두 유형의 갈등이 개념적으로 구분된다하더라도 둘 간의 상관이 높고, 하나의 갈등이 다른 갈등에 미치는 영향을 따로 떼어

서 관찰하기 쉽지 않기 때문에 지각된 과업갈등, 지각된 관계갈등의 상관을 통해 전이현상을 살펴보았다(성양경, 2006).

정의에서 밝히고 있듯이 갈등의 전이가 발생했음을 밝히려면 한 형태의 갈등이 다른 형태의 갈등 양상을 보이는지를 보여야 하는데 상관연구만으로는 그러한 전이가 발생했다고 말할 수 없는 한계가 있다. 일부 종단 연구에서 이러한 한계점을 극복하기 위한 노력이 있으나(예, Greer, Jehn, & Mannix, 2008) 그럼에도 불구하고 아직까지 전이를 직접 측정하여 명확하게 전이가 발생했다고 말할 수 있는 연구는 존재하지 않는다.

따라서 본 연구에서는 갈등 이후에 관계의 변화를 직접 측정하여 과업갈등의 관계갈등으로의 전이를 보다 명확하게 밝힐 수 있도록 접근하였다.

Jehn(1995)은 관계갈등을 집단 구성원 간 대인적인 불일치가 있을 때 발생하며, 일반적으로 집단 내 구성원 간 긴장, 적개심 및 괴로움을 포함하는 것으로 보았다. 또 다른 학자들은 관계갈등은 구성원 간의 인간관계에서 나타나는 태도, 선호 및 성격 등의 차이로 발생하는 것으로 '싫어함', '괴로움' 및 '화남' 등의 감정적 측면을 포함하는 것으로 보았다(Brehmer, 1976; Jehn, 1994; Pinkley 1990; Peterson & Behfar, 2003에서 재인용). 이러한 관점은 공통적으로 관계갈등은 구성원의 스트레스와 긴장 수준을 증가시키고 구성원의 행동에 대한 대립과 비난을 촉진하며 혐오, 화, 좌절 및 비난을 발생시키는 것으로 볼 수 있다(Baron, 1991; Janssen et al., 1999; Jehn & Mannix, 2001).

이상의 정의에서 살펴보면, 관계갈등의 결과로 감정적 측면에서 화, 긴장, 혐오, 미움,

표 1. 갈등 전이 측정 문항들의 요인분석결과

번호	문항	1
1	마찰이 있을 후 그 사람에게 화가 났다.	.549
2	마찰이 있을 후 그 사람과 관계가 소원해 졌다.	.848
3	마찰이 있을 후 그 사람과 말을 하지 않는다.	.850
4	마찰이 있을 후 그 사람과 있으면 어색하다.	.826
5	마찰이 있을 후 팀원들에게 그 사람 험담을 한다.	.636
eigen value		2.830

적개심 및 비난 등이 발생하는 것으로 보인다. 따라서 이론적 개념과 관계갈등의 부정적 감정의 효과를 바탕으로 전이를 측정할 수 있도록 하였다. 척도는 감정 상태를 측정하는 세 문항과 행동측면을 측정하는 두 문항으로 구성되었다. 구체적인 측정문항은 다음과 같다. ‘마찰이 있을 후 그 사람에게 화가 났다.’, ‘마찰이 있을 후 그 사람과 관계가 소원해 졌다.’, ‘마찰이 있을 후 그 사람과 말을 하지 않는다.’, ‘마찰이 있을 후 그 사람과 있으면 어색하다.’, ‘마찰이 있을 후 팀원들에게 그 사람 험담을 한다.’로 총 다섯 문항으로 구성하였다.

평가우려(Evaluation apprehension)와 친밀도(Intimacy)

설문조사의 측정 과정은 다음과 같다. ‘다음은 귀하께서 직장 생활을 하면서 팀 동료들과 갈등을 겪을 수 있는 상황을 묘사해 놓은 것입니다. 2 가지의 상황과 그 묘사된 상황에 처하였을 때, 느낌이 가장 일치하는 번호에 ○ 를 해 주시기 바랍니다.’ 라는 지시문을 제시하였다. 그리고 과업갈등의 상황을 떠올리게 하기 위해 ‘귀하께서 가장 최근에 업무상의견의 차이로 팀원과 마찰을 일으켰던 상황

을 떠올려주세요.’ 라는 지시문을 제시하였다. 그리고 평가우려를 측정하기 위해 ‘그 때 상사가 두 사람이 업무상 견해 차이로 다투는 것을 지켜보고 있는 상황이었습니까?’ ‘예’, ‘아니요’ 로 응답하도록 질문을 제시하였다. 친밀관계를 측정하기 위해 ‘그 때 상대방이 평소에 친하게 지내던 동료그룹의 사람이었습니까?’ 라는 질문을 제시하고 ‘예’, ‘아니요’ 로 응답하도록 질문을 제시하였다.

두 질문에 응답한 후, 사건 발생 후에 자신의 감정이나 행동 그리고 상대방과의 관계적인 측면에서 어떻게 변화했는지를 측정하는 방식을 취하였다. 이 측정 문항은 위에서 제시한 갈등전이 문항을 사용하였다. 따라서 두 갈등 간의 상관을 통해 갈등 양상의 변화를 측정하던 기존의 간접적인 방식에 비해 보다 명확하게 갈등의 변화를 관찰할 수 있을 것으로 기대하였다.

분석방법

본 연구에서는 평가우려의 존재 여부 또는 친밀관계 여부를 묻고, 갈등전이가 발생하였는지를 측정하였기 때문에 2×2 ANOVA를 실시하였다.

연구결과

측정도구의 요인분석 및 타당성 검증

갈등전이 측정도구의 요인 타당화를 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과, 1 요인으로 도출되는 것을 확인할 수 있었다. 그리고 갈등전이 문항에 대한 신뢰도를 산출하였는데, α 는 .861로 만족스러운 수준이었다.

평가우려와 친밀관계에 따른 갈등전이효과 검증

고차항인 상호작용 항이 유의미하지 않았기 때문에 주효과의 결과를 살펴보았다. 평가우려에 따른 갈등전이의 차이를 살펴보면, 평가우려의 주효과는 통계적으로 유의미차이를 보였다, $F(1,265)=9.281, p<.01, \eta^2=.034$. 구체적으로 살펴보면, 평가자가 존재했을 때 ($M=2.692$)가 평가자가 존재하지 않았을 때 ($M=2.373$)보다 갈등전이를 더 많이 보고하였다. 따라서 평가우려의 상황에서 갈등전이현

상이 클 것이라는 가설 1은 지지되었다. 자세한 결과는 표 2와 그림 1에 제시하였다.

다음으로 친밀관계에 따른 갈등전이의 차이를 살펴보면 다음과 같다. 친밀관계도 주효과가 통계적으로 유의미한 차이를 보였다, $F(1,265)=12.644, p<.001, \eta^2=.046$. 구체적으로 살펴보면, 이견을 제시하는 상대방이 친밀한 관계일 때($M=2.374$) 보다는 비친밀한 관계일 때($M=2.719$), 갈등전이를 더 많이 경험하는 것으로 보고하였다. 따라서 이견을 제시하는 화자가 비친밀 관계일 경우, 갈등 전이가 더 크게 일어날 것이라는 가설 2도 지지되었다. 자세한 결과는 표 2와 그림 2에 제시하였다.

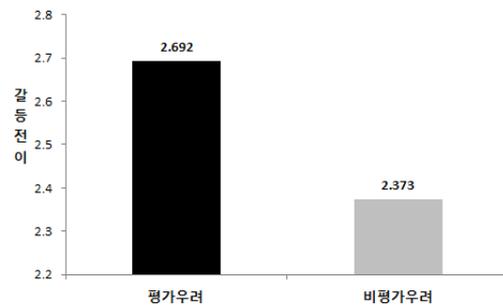


그림 1. 평가우려에 따른 갈등전이의 차이

표 2. 평가우려와 친밀도에 의한 갈등전이의 이원분산분석

변량원	SS	df	MS	F	p	η^2
평가우려	6.153	1	6.153	9.281	.003**	.034
친밀관계	8.383	1	8.383	12.644	.000**	.046
평가우려* 친밀관계	.172	1	.172	.260	.611	.001
오차	187.104	265	.659			
전체	1864.520	288				

주1. N=269

주2. * $p<.05$, ** $p<.01$

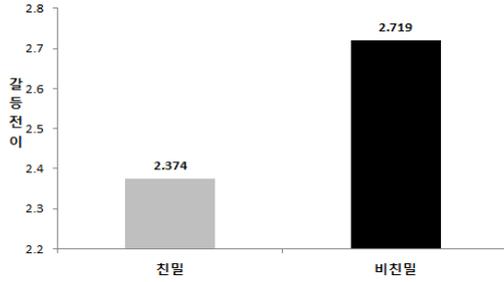


그림 2. 친밀관계에 따른 갈등전이의 차이

연구 2

연구 1에서는 평가우려와 친밀관계에 따라 과업갈등의 관계갈등으로의 전이효과를 조사 연구로 검증하였다. 하지만 연구 1에서는 평가우려의 상황과 친밀관계를 제시하는 조건이 자기회상 보고식이기 때문에 실제 평가우려 상황이었는지 실제 친밀관계 상황이었는지에 대해 확증을 할 수 없는 한계점이 존재하였다. 따라서 연구 2에서는 실험연구로 평가우려 조건과 친밀관계의 조건을 조작하여 과업갈등의 관계갈등으로의 갈등전이를 검증하고자 하였다.

연구방법

실험설계

연구 1에서 평가우려(평가우려 조건 : 비평가우려 조건)와 친밀관계(친밀관계 조건 : 비친밀관계 조건) 각각에 대해 일원완전무선요인설계를 사용하였다.

참여자

심리학 관련 과목을 수강하는 대학생 88명이 실험에 참여하였고 참가자는 각 실험 조건에 무선 할당되었다. 이후 불성실하게 응답하거나 의혹점검을 통해 실험의 조건을 인식한 것으로 판단된 6명을 제외한 82명의 데이터를 최종 분석에 사용하였다.

총 참가한 피험자 82명 중, 평가우려와 친밀도 각각 41명씩 참여하였다. 평가우려 조건에서는 남자가 17명(41.5%) 여자가 24명(58.5%)이었다. 학년은 1학년이 21명(51.2%), 3학년이 19명(46.3%), 4학년이 1명(2.4%)을 차지하였다. 친밀도 조건에서는 남자가 20명(48.8%), 여자가 21명(51.2%)이었다. 학년은 1학년이 21명(51.2%), 2학년이 5명(12.2%), 3학년이 12명(29.3%), 4학년이 3명(7.3%)를 차지하였다. 나이는 평가우려조건에서 21.7세($SD=1.94$)였다. 친밀조건에서 21.5세($SD=1.90$)였다.

절차

심리학 관련 과목에서 실험 참여 의사를 밝힌 참여자를 실험실로 불러 앉히고 실험에서 유의할 점과 실험의 절차에 대해서 설명하였다. 다음으로 평가우려 실험과 친밀집단에 각각 참여하는 피험자들은 각 상황을 읽고 조작점검 문항을 체크하게 하였으며, 그 후 각 상황에서 전이문항을 반응하게 하였다. 마지막으로 의혹점검을 실시하였다.

평가우려, 친밀관계 실험과제

평가우려 실험에 사용된 과제는 팀 과제 상황에서 팀원들과 논의하던 중 구성원 중 한명

이 당신을 비판하는 장면에서 교수님이 이러한 상황을 지켜보고 있는 상황으로 또는 교수님이 존재하지 않는 상황으로 조작하였다. 피험자들은 이러한 조건들로 각각 제시받아 실험과제를 수행하였다. 친밀/비친밀 실험에 사용된 과제는 평소 친하게 지내는 친구와 팀과제를 같이 수행하던 중 친하게 지내는 친구가 또는 친하게 지내지 않던 친구가 자신의 의견을 비판하는 상황으로 각각 피험자들에게 제시하여 실험과제를 수행할 것을 요구하였다. 각 실험의 피험자들에게는 실제 자신이 실험 상황과 같은 상황에 놓였다고 상상하며 읽을 것을 요구하였다. 각 실험 과제는 표 3과 표 4에 제시하였으며, 대표적으로 평가우려와 친밀관계의 상황만 제시하였다. 비평가우려조건

은 모든 조건이 같고 다만, 'A가 당신을 비판하는 모습을 교수님도 지켜보고 있다.'는 문장 자체를 제거하고 제시하여 평가우려조건을 조작하였다. 비친밀조건은 친밀조건을 조작하는 상황 지시문에서 '당신과 A는 평소에 밥을 같이 먹는 일이 거의 없습니다.', '당신과 A는 서로 안부를 묻는 일도 거의 없으며 시간을 함께 보내는 경우도 거의 없습니다.', '당신과 A는 어려움이 있을 때 서로 위로 하는 일도 거의 없으며 도움을 주는 일도 없습니다.' 라고 제시하여 비친밀조건을 조작하였다.

그리고 평가우려와 친밀조건 of 과제에서 굵은 글씨체와 밑줄을 핵심 조작 문장에 제시하였는데, 이것은 상황을 강조한 것으로 피험자가 그 상황의 핵심적 상황을 보다 확연히 구

표 3. 평가우려 실험과제

토론 수업에서 당신은 A, B, C, D와 함께 한 팀이 되어 수업에 참여하고 있습니다.
 토론 수업에서 팀원들과 함께 아이디어를 도출하여 문제를 해결해야 **교수님**에게 좋은 점수를 얻을 수 있습니다.
 문제해결을 위해 토론하던 중 당신이 제시한 아이디어를 A가 **비판**을 하면서 의견 대립을 하고 있는 상황입니다.
 A가 당신을 비판하는 모습을 **교수님도 지켜보고 있는** 중입니다.

표 4. 친밀관계 실험과제

당신은 00대학 00과에 소속되어 있습니다.
 과에서 A라는 사람과 친구입니다.
 당신과 A와는 평소에 **밥**을 자주 같이 먹습니다.
 당신과 A는 서로 **안부**를 자주 물으며 **시간을 함께** 보내는 경우가 많습니다.
 당신과 A는 어려움이 있을 때 서로 **위로**하며 **도움**을 주기도 합니다.

당신은 A와 함께 같은 토론식 수업을 수강하게 되었고, **A**를 포함한 B, C, D와 한 팀이 되었습니다.
 토론 수업에서 팀원들과 함께 아이디어를 도출하여 문제를 해결해야 교수님에게 좋은 점수를 얻을 수 있습니다.
 문제해결을 위해 토론하던 중 당신이 제시한 아이디어를 **A가 비판**을 하면서 의견 대립을 하고 있는 상황입니다.

분하고 몰입할 수 있도록 하기 위한 조치였다. 이러한 조치는 평가우려, 비평가우려의 조건에서 동일 문장에 동일 글자크기 및 동일 밑줄을 적용하였다. 친밀조건과 비친밀조건에서도 동일문장에 동일 글자크기 및 동일 밑줄을 적용하였기 때문에 실험 조건에는 크게 영향을 미치지 않을 것으로 판단하였다.

조작점검 측정

각 실험 조건의 조작을 점검하기 위해 상황을 읽고 평가우려를 얼마나 느꼈는지 또는 얼마나 친근감을 느꼈는지에 대해 반응하게 하였다. 평가우려의 조작점검 문항은 '내가 안 좋은 인상을 받게 될 것 같아 걱정된다.', '내가 어떻게 평가될지 걱정된다.'의 2문항으로 구성되었다. 친밀관계는 'A에 대해 친근감이 느껴진다.', 'A에 대해 가깝다고 느껴진다.'의 2문항으로 구성되었다.

종속변인(갈등전이) 측정

연구 2에서는 연구1과 달리, 시나리오 상황 속에서 의견대립이 있었던 구성원과 어떻게 상호작용할지에 대한 행동의도를 측정하였다. 이를 위해 연구 1의 전이 측정 문항을 일부 수정하여 연구 2에서 사용하였다. 문항별로 자세히 살펴보면, 연구 1의 1, 2, 3 및 4번 문항은 의도를 측정하는 문항으로 대학생들이 쉽게 이해할 수 있도록 수정하였다. 한편, 연구 1의 5번 문항은 연구2의 갈등전이 측정에 적합하지 않은 것으로 판단하였다. 5번과 같은 험담에 대한 문항은 특정상황의 시나리오 상황만 가지고 실제 험담까지 할지 하지 않을지 학생들이 판단하기에 애매한 것으로 보았

다. 즉, 응답할 수 있는 분산의 폭을 제한할 수 있는 문항이며 이로 인해 검증력을 떨어뜨릴 수 있다고 판단하였으며(Keppel, 1991), 또한 시나리오 상황에서 사회적으로 바람직한 방향으로 반응할 경향이 높은 문항으로 판단하였다. 특정 장면에만 국한된 시나리오 연구에서 개인 내적으로 기분이 나쁘거나 서로 서먹해질 수 있을 것 같다고 응답할 수 있으나, 남의 잘못된 점이나 흠이 될 만한 것을 말할 것 같다고 응답할 가능성은 낮다고 본 것이다. 실제 연구 2에서 수정하여 사용한 문항은 다음과 같다. 'A에 대해 기분이 나쁘다.', 'A와 관계가 멀어질 것 같다.', 'A와 관계가 어색해질 것 같다.', 'A와 대화하는 것이 꺼려질 것 같다.'의 총 4문항으로 구성되었다. 척도는 7점 척도로 구성되었다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다). 평가우려조건에서의 전이문항의 신뢰도는 .906, 친밀관계조건에서의 전이문항의 신뢰도는 .910을 각각 나타냈다.

결 과

조작점검

평가/비평가 우려의 조건과 친밀/비친밀 관계의 조건이 잘 조작되었는지를 점검하기 위해 t검증을 실시하였다. 평가우려상황의 분석 결과, 두 집단 간 차이가 유의한 것으로 나타났다, $t=2.883, p<.01$, 평가우려 상황이 비평가우려 상황보다 더 높게 평가우려를 느낀 것으로 나타났다(평가우려 $M=4.275$: 비평가우려 $M=2.738$). 친밀조건 분석 결과, 두 집단 간 차이가 유의한 것으로 나타났으며, $t=16.639, p<.01$, 친밀조건이 비친밀조건보다 더

친밀하게 느낀 것으로 나타났다(친밀조건 $M=6.045$; 비친밀조건 $M=1.894$). 따라서 시나리오 조작에 따른 평가우려와 친밀관계가 잘 조작된 것으로 판단하였다.

친밀조건보다 비친밀조건이 갈등전이가 더 높게 나타났다, $t=-2.315$ $p<.05$, 친밀조건 $M=2.840$; 비친밀조건 $M=3.921$. 자세한 결과는 그림 4에 제시하였다.

평가우려와 친밀도에 따른 전이의 차이

평가우려 상황에 따른 갈등전이의 차이 검증 실시하였다. 그 결과, 평가우려의 상황이 비평가우려의 상황보다 갈등의 전이가 더 높게 나타난 것으로 나타났다, $t=2.387$, $p<.05$, 평가우려 $M=4.250$; 비평가우려 $M=3.226$. 자세한 결과는 그림 3에 제시하였다.

평가우려와 마찬가지로 친밀관계에 따른 갈등전이의 차이 검증을 실시하였다. 그 결과,

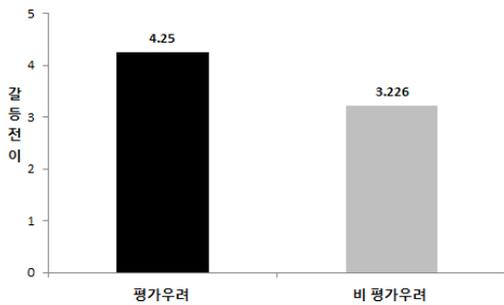


그림 3. 실험장면에서 평가우려에 따른 갈등전이의 차이

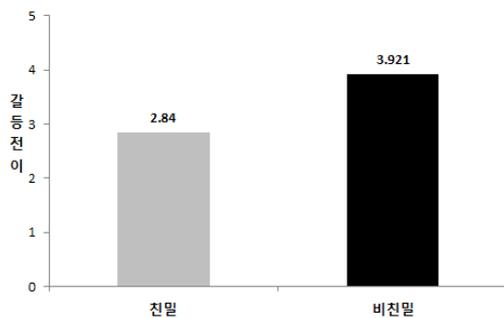


그림 4. 실험장면에서 친밀관계에 따른 갈등전이의 차이

종합논의

본 연구는 과업갈등의 관계갈등으로의 전이를 줄일 수 있는 조절변인을 평가우려 상황과 친밀관계의 관점에서 밝히고자 하였다. 연구 결과, 평가우려의 상황이 비평가우려의 상황보다 과업갈등의 관계갈등으로의 전이가 더 큰 것으로 나타났다. 그리고 관계적으로 친밀한 상황이 비친밀한 상황보다 과업갈등이 관계갈등으로의 전이가 덜 발생하는 것을 확인할 수 있었다.

이와 같은 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 이론적 및 방법론적 의의가 있을 수 있다.

첫째, 선행연구에서 상대적으로 다루지 않았던 리더 또는 권위자의 존재 유무에 따라서 구성원 간 과업갈등의 관계갈등으로의 전이가 발생할 수 있음을 밝혔다는 점에서 이론적 의의가 있다. 과업갈등의 관계갈등으로의 전이에 대한 기존 연구(예, 김영식 등, 2017; Bradley et al., 2015; Simons & Peterson, 2000)는 팀 수준에서의 갈등 지각 또는 양자 간의 갈등만을 측정하여 갈등의 역동을 검증하였다. 하지만, 본 연구는 평가우려 상황에서 과업갈등의 관계갈등 전이를 검증하여, 개인차와 팀 수준에서의 조절변인 이외에 리더의 존재유무에 따른 상황적 요인에서도 조절변인을 밝혀내어 갈등전이에 대한 관점을 보다 폭넓게 이해할 수 있는 기여를 했다는 점에서 의미가 있다.

둘째, 조직 내에서 평가우려를 유발할 수 있는 존재는 상사나 리더가 될 수 있는데 이러한 상사나 리더가 조직 내 구성원들의 갈등을 유발하는데 있어서 어떠한 과정을 통해 유발할 수 있는지를 밝혔다는데 의미가 있다. Schein(2004)에 의하면, 팀 내에서 분위기를 형성하는 것은 리더의 영향이 크다는 것을 알 수 있다. 최근에 김영식과 김인혜(2018)는 리더의 영향에 의해 심리적 안전감을 형성할 수 있음을 밝혔다. 이와 연장선에서 Bradley 등(2012)은 심리적 안전감의 분위기가 과업갈등의 긍정적 효과를 최대한 발휘할 수 있다는 것을 밝혔다. 이와 같은 연구결과들을 종합해보면, 본 연구의 결과는 Bradley 등(2012)이 밝힌 심리적 안전감보다 선행적인 의미인 리더십 효과를 밝혔다는 측면에서도 의미가 있다.

셋째, 과업갈등과 관계갈등의 관계를 조절하는 친밀관계의 기존 선행 연구들의 결과를 실험방법을 통해 보다 공고히 하는 연구결과를 도출하였다는데 의미가 있다. 친밀한 관계에서 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 줄어들 것이라는 것을 제안하거나 검증한 선행연구들이 존재한다(예, 김영식, 서용원, 2018; Yang & Mossholder 2004). 본 연구 또한 친밀한 관계에서 과업갈등의 관계갈등으로의 갈등전이 효과를 실험을 통해 검증하였으며, 기존 연구의 결과와 일관되는 결과를 도출하였다. 따라서 조사연구 뿐만 아니라 실험연구도 함께 실시하여, 친밀한 관계를 맺고 있으면 과업갈등을 공격이나 위협으로 지각하는 것이 줄어들 수 있다는 결과를 공고히 했다는 측면에서 의미가 있다.

넷째, 본 연구는 과업갈등의 관계갈등으로의 전이를 기존 연구들과 달리, 갈등전이 문항을 측정하여 그 결과를 검증하여 갈등 연구

의 방법론적 측면에서 의미가 있다. 구체적으로, 과업갈등의 관계갈등으로의 전이를 상관에 의해서 측정하던 기존 연구(예, Simons & Peterson, 2000)는 두 갈등이 상관이 높고 하나의 갈등이 다른 갈등에 미치는 영향을 따로 떼어서 관찰하기 쉽지 않다는 한계점이 있었는데(성양경, 2006), 이러한 방법론적 한계를 극복하고자 의견 충돌 이후 관계적으로 어떠한지를 측정하여 갈등전이를 측정하고자 하였다. 이런 측면에서 보다 다각적으로 과업갈등과 관계갈등의 역동에 대해 접근할 수 있는 방법론적인 토대를 마련하였다는 점에 의미가 있다.

본 연구는 위와 같은 이론적 및 방법론적 함의를 바탕으로 다음과 같은 실용적 시사점이 있을 수 있다.

본 연구에서 검증된 평가우려에 따른 갈등전이와 친밀관계에 따른 갈등전이 효과의 결과는 조직이나 리더가 갈등을 줄일 수 있는 상황적 요인들을 관리함에 있어 함의가 있다. 평가우려는 평가자의 존재에 따라 갈등유발의 소지가 있다는 것으로 해석할 수 있다. 이는 갈등관리 측면에서 리더가 회의 주제를 어떻게 하느냐에 따라 평가우려를 줄일 수 있음을 시사한다. 즉, 조직 내에서 보상과 처벌의 주체이면서 평가자인 리더가 구성원들의 심리적 안전감을 느낄 수 있도록 회의를 주재해야 함을 시사한다. 예를 들어, 회의를 하는 구성원끼리 다른 사람의 의견에 평가적인 발언을 하거나 또는 리더가 평가적 발언을 하여 구성원들이 비판적 발언이나 침언을 하기 어렵게 만들면 구성원이 평가우려를 많이 느끼게 될 것이다. 그러한 상황에서 의견의 대립이 발생하면 과업갈등의 긍정적 효과가 발생하기 보다는, 오해나 부정적 감정이 증폭되어 과업갈등

이 관계갈등으로 전이 될 가능성이 높다고 볼 수 있다. 따라서 리더는 부하직원이 발언할 때 '나쁘다', '이상하다' 등의 비판을 자제하고 최대한 구성원들이 합리적인 비판과 첨언을 할 수 있도록 독려하여 생산적 논의를 할 수 있는 분위기를 만들어 줘야 할 것이다. 물리적 측면에서도 리더는 회의하는 형태의 배치를 권위적으로 보이고 평가적으로 보이는 배치보다는 수평적 관점을 가질 수 있는 배치를 통해 구성원들이 보다 편안한 분위기에서 발언을 할 수 있는 기회를 제공해야 한다.

또한 친밀관계의 경우, 친밀관계에 있는 구성원보다 비 친밀관계에 있는 구성원이 반박하거나 의견 대립을 보일 경우, 갈등 전이가 더 잘 일어날 수 있는 것으로 나타났다. 이것은 연구 1의 결과 및 Simons와 Peterson (2000)의 연구와도 동일한 결과이다. 즉, 평소 친하게 지내던 사람들은 신뢰가 많이 쌓였을 가능성이 높고, 그만큼 의견대립이 발생하는 상황에서 상대방이 나에게 위해를 가하거나 다른 의도가 있어서 그런 것이라는 오해의 소지가 적을 것이다. 이 결과는 서로 의사소통을 어떻게 해야 하는지를 잘 알고 있기 때문에, 상대방의 발언이나 비판에 대해 오해하기 보다는 인정하고 잘 받아들이고(Bartel & Saavedra, 2000), 공감적 반응을 잘 보일 수 있다는 것이다(Camras, 1985). Yang과 Mossholder (2004)도 이러한 양상을 예측하고 관계적 측면에서 강한 유대감(strong tie)이 중요함을 제시하였다. 이런 현상은 평소 친분이 거의 없고 신뢰가 없는 사람이 나의 의견에 반박을 하거나 비판을 하면 다른 의도가 있는 것으로 오해할 가능성이 높다는 것을 의미하며, 이는 조직 현장에 시사하는 바가 크다. 즉, 조직 내 관계 증진 프로그램이나 워크숍 등을 통해 팀원 또

는 다른 부서 동료 간 관계적·의사소통적 측면에서의 관리가 중요함을 의미한다. 따라서 조직 내 친밀한 관계를 개념화하고 측정척도까지 개발하고 타당화한 김영식과 서용원(2018)의 조직동료의식의 개념을 기업조직이 적용하여 조직 내 또는 팀 내 관계의 동료의식 정도를 진단하고 서로 관계를 형성하는데 있어서 어떠한 부분이 부족한지를 상호 피드백 할 수 있는 장이나 프로그램을 마련하는 것이 필요할 것이다.

위와 같은 이론적 및 방법론적 의의와 현장에의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있을 수 있으며, 이를 극복할 수 있는 차후연구가 필요할 수 있음을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 갈등 전이를 회고적 자기 보고에 의해 측정을 하였다. 이렇게 기억을 토대로 한 측정방법은 왜곡의 가능성이 존재한다. 즉, 설문지로 구성원에게 의견대립의 상황을 회상할 것을 요구하였다. 하지만, 그 당시의 시점이 아닌 시일이 지났을 시의 상황이므로 이 측정치가 진정 그 당시의 감정 상태인지에 대한 의문이 남는다. 따라서 이러한 단점을 보완해 줄 수 있는 측정도구의 개발이 필요할 것이다. 예를 들어, 갈등의 당사자가 아닌 그 상황을 지켜보고 있던 타 구성원의 인터뷰나 설문보고를 받는 것도 좋은 방법이 될 수 있을 것으로 생각된다.

둘째, 본 연구는 갈등전이를 측정할 수 있는 방법론적 토대를 마련하였지만, 보다 심층적인 측정문항의 개발이 필요하다. 즉, 갈등의 전이가 발생하게 되면 인지적, 정서적 및 행동적 차원에서 관계적인 변화가 발생할 수 있는데 본 연구에서는 이러한 점을 포괄적으로 다루지 못한 한계점이 있을 수 있다. 따라서

향후 연구에서는 이러한 측면이 반영된 보다 심층적인 문항개발 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구에서 평가우려와 친밀관계의 경우 한 문항으로 그 상황을 측정하는 이분척도방식을 택하였다. 하지만 평가우려의 상황도 여러 가지 상황이 있을 수 있다. 예를 들어, 팀원들이 다 익숙한 과제상황과 팀원들이 다 익숙하지 않은 과제 상황에서 평가우려를 느끼는 것이 다를 수 있다. 친밀관계의 경우도 평소에 친하게 지내던 사람인지 아닌지, 어떻게 지내던 사람인지, 친밀감은 어느 정도 인지를 명확하게 특정하기 힘들다는 한계점이 있다. 이러한 한계점을 극복하는 향후 연구들이 필요할 것으로 보인다.

넷째, 본 연구 2는 참가자들이 학교생활에서 흔히 경험하는 사건으로 시나리오를 구성하여 갈등을 조작하였다. 이러한 시나리오 조작으로 인해 실제 집단에서 경험한 갈등을 측정하지 못한 한계가 있다. 따라서 추후 연구에서는 최초 집단(initial group)을 구성하고 그 집단에서 갈등을 유발하여 구성원들이 실제 경험한 갈등 보고를 토대로 검증하는 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

김영식, 김인혜 (2018). 성격과 리더배려행동이 팀 응집력에 미치는 영향: 관계갈등과 심리적 안전감의 순차적 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(1), 195-220.

김영식, 서용원 (2018). 조직동료의식(Organizational Companionship)의 개념화 및 척도개발 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(1),

1-31.

김영식, 한성호, 서용원 (2017). 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 조절효과: 관계의 질과 개인차에 따라서. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 30(3), 415-441.

성양경 (2006). 팀 수준에서의 직무갈등과 관계갈등. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

신동희 (2012). 향상-예방 조직문화와 감성리더십이 조직 갈등과 팀 수행에 미치는 효과. 성균관대학교 석사학위논문.

Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 25-36.

Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.

Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1-2), 102-112.

Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), 243-272.

Bradley, B. H., Baur, J. E., Banford, C. G., & Postlethwaite, B. E. (2013). Team players and collective performance: How agreeableness impacts team performance over time. *Small Group Research*, 44, 680-711.

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012).

- Reaping the benefit of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.
- Camras, L. A. (1985). Socialization of affect communication. In M. Lewis, & C. Saarni(Eds.), *The socialization of emotions* (pp.141-160). New York: Plenum Press.
- Cottrell, N. B. (1972). Social facilitation. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology* (pp. 185-236). New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- De Dreu, C. K. W. (2011). Conflict at work: Basic principles and applied Issues. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 461-493). Washington, DC: American Psychology Association.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in group and organizational teams. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Dreu, C. K. W., & Van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process, accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 345-357.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- de Wit, F, R, C., Jehn, K, A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 177-189.
- Forsyth, D. R. (2014). 집단역학 5판 [Group dynamics]. (남기덕, 노혜경, 안미영, 이종택, 이진환, & 최훈석 역). 서울 CENGAGE learning. (원전은 2010에 출판)
- Gottman, M. T., & Parkhust, J. T. (1980). A developmental theory of friendship and acquaintanceship processes. In W. A. Collins (Ed.), *Minnesota Symposium on Child Psychology* (pp. 197-253). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 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.
- Guenter, H., van Emmerik, H., Schreurs, B., Kuypers, T., van Iterson, Ad., & Notelaters, G. (2016). When task conflict becomes personal: The impact of perceived team performance. *Small Group Research*, 47(5), 569-604.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Janssen, O., van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management. *Journal of Management*, 25, 117-142.

- 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., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (1997). *The dynamic of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*. Manuscript submitted for publication, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 775-790.
- Jiang, J. Y., Zhang, X., & Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 714-734.
- Keppel, G. (1991). *Design and analysis: A researcher's handbook*(3rd. ed.), Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Leary, M. R., Barnes, B. D., Griebel, C., Mason, E., & McCormack, D. Jr. (1987). The impact of conjoint threats to social and self esteem on evaluation apprehension, *Social Psychology Quarterly*, 50, 304-311.
- O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. W. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394.
- Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, 499-506.
- Rosenberg, M. J. (1969). The conditions of evaluation apprehension. In R. Rosenthal & R. L. Rosnow (Eds.), *Artifact in Behavioral Research*, 280-348, New York: Academic Press.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schulz-Hart, 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, 1080-1093.
- Schulz-Hardt, S., Jochims, M., & Frey, D. (2002). Productive conflict in group decision making: Genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 563-586.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Shah, P. P., Dirks, K. T., & Chervany, N. (2006). The multiple pathway of high performing groups: the interaction of social networks and

- group processes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 299-317.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.), *Advanced in experimental social psychology*(Vol. 21, pp. 261-302). San Diego, CA: Academic Press.
- van den Berg, W., Curseu, P. L., & Meeus, M. T. H. (2014). Emotion regulation and conflict transformation in multi-team systems. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 171-188.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.

1차 원고접수 : 2018. 04. 16

2차 원고접수 : 2018. 10. 04

최종게재결정 : 2018. 11. 22

The transformation from task conflict into relationship conflict: The moderating effects of evaluation apprehension and intimacy

Young-shik Kim

So-young Kwag

Yong-won Suh

Sungkyunkwan University

Task conflict influences organizational effectiveness differentially based on given contingencies. Effective conflict management is thus necessary in order to properly utilize task conflict in organizations. The present research was conducted to uncover buffer conditions, or moderators that diminish transformation effect of from task conflict into relationship conflict. Specifically, the researchers proposed (1) evaluation apprehension and (2) relational intimacy would buffer the transformation of task conflict into relationship conflict. In the first research, 269 employees participated in self-report survey. The results showed that the transformation of task conflict into relationship conflict more occurred in a evaluation apprehension situation than a non-evaluation apprehension situation and less occurred in a relational intimacy than a relational non-intimacy. The researchers then conducted an experiment on 88 undergraduate students. The results of the second research also indicated that the conflict transformation less occurred in non-evaluation apprehension condition and relational intimacy condition in consistence with study 1. Based on the results, theoretical and practical implications, research limitations and future research directions are discussed.

Key words : task conflict relationship conflict evaluation apprehension relational intimacy conflict transformation