

갈등사건강도가 역할태만에 미치는 영향에서 동료 모니터링 행동 및 팀 갈등관리의 교차수준 조절효과*

김민욱

키파운드리

한태영†

광운대학교

본 연구는 팀 맥락에서 사건체계이론(Event System Theory)에 입각하여, 역할태만이 일어나는 이유로서 갈등사건에 대해 구성원들이 어떻게 해석하는지를 나타내는 사건강도의 영향을 검증하였다. 갈등이 태만에 미치는 영향력을 밝히며, 역할태만에 대한 영향관계를 바꾸기 위한 팀 환경적 요인으로서, 이성적 관리 수단인 동료 모니터링 행동과 정서적 관리 수단인 팀 갈등관리의 조절효과를 검증하였다. 갈등사건강도는 구체적인 갈등사건들에 대한 강도를 측정하였으며, 교차수준 관계를 밝히기 위해서 37개 팀에서 127명의 자료를 수집하여 다수준 분석을 실시하였다. 분석 결과, 개인 수준에서 갈등사건강도는 역할태만과 정적으로 관련되어 있었다. 또한 팀 수준에서, 동료 모니터링 행동은 과업 및 관계갈등사건강도가 역할태만에 미치는 영향을 모두 조절하였다. 흥미롭게도, 본 연구에서는 관계갈등사건강도가 커질수록 동료 모니터링 행동이 구성원들의 심리적 반발심을 일으켜 역할태만에 미치는 영향력을 강화시킬 것이라 예측하였지만, 이와 반대되는 결과가 나타났다. 또 다른 팀 수준 변인인 팀 갈등관리는 과업갈등사건강도의 영향만을 조절하였다. 연구결과들을 바탕으로 연구의 시사점과 한계점, 그리고 미래 연구의 방향에 대해 제언하였다.

주요어 : 팀 내 갈등, 갈등사건강도, 역할태만, 동료 모니터링 행동, 팀 갈등관리

* 이 논문은 2023년도 광운대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

† 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, Tel: 02-940-5426, E-mail: tyoungghan@kw.ac.kr



조직 내 구성원들이 의도적으로 자신이 맡은 직무나 일에 대해 자신의 노력을 줄이는 것에 대한 관심은 ‘과학적 관리법’에도 포함될 만큼 오랜 역사를 가지며, 조직현장에서 지속적으로 관심을 갖고 있다. 이는 개별적인 구성원들이 기울이는 노력은 동료와 팀 그리고 조직 수준의 성과를 향상시키거나 저해시킬 수 있기 때문이다(Katzenbach & Smith, 2015). 하지만, 산업조직 심리학의 연구경향성을 볼 때, 팀에 대한 연구는 2000년대 들어서 급격하게 발달하였다(Kozlowski, Chen, & Salas, 2017). 이러한 변화는 다수준(multi-level) 접근법의 발전에 따른 영향 요인도 있고, 현재 대부분의 기업에서 팀제로 조직을 운영하고 있는 조직의 현실을 반영한 것이기도 하다.

집단과 팀의 역할에서 사회적 태만을 실험적으로 검증한 기존 연구는 개인이 개별적 과업 수행할 때보다 집단적 과업수행을 할 때 더 적은 노력을 쏟는다는 결과를 보여주었는데(Karau & Williams, 1993), 팀 연구의 발달과 기업 현장의 팀제 조직의 보편성을 고려할 때, 팀 구성원의 태만과 관련되는 팀 역학을 살펴보는 연구는 시기적절하다고 볼 수 있다. 예를 들어, 최근에는 조용한 사직(작게는 조용한 퇴근, quiet quitting)’이 유행하면서 성과중심적 일의 가치에 대한 회의감이 세계적으로 유행하기도 했다. 국내에서도 지난 2000~2020년 직장에서의 업무에 적극적으로 몰입한다는 응답자는 평균 30.5%로 나타나며, 몰입도는 최근 더 떨어지는 것으로 보인다(갤럽리포트, 2020; 한태영, 2023). 이러한 현상의 원인에는 불공정한 보상도 있지만, 우리 사회의 다양한 갈등이 직장 내에 반영된 측면도 있을 것이다. 실제로 잠코리아(2020)에서 실시한 설문조사에 따르면, 퇴사 이유를 회사에 진실 되게 밝히

지 않고 퇴사한 직장인들의 진짜 퇴사 이유는 직장내 갈등 때문이라는 이유가 65.7%로 가장 높았다.

본 연구에서는 집단 맥락에서 자신의 직무 또는 과업에 대해 완전한 노력을 하지 않는 경향을 역할태만(withholding efforts)으로 정의하였다. 집단 또는 팀 내 개인들이 역할태만 행동을 하는 원인은 다양하게 연구되었는데(Kidwell & Robbie, 2003), 크게는 윤리적으로 부적절한 행동 중 일부로 보기도 하고, 환경 맥락에 의해서 나타나는 역학의 결과로 보기도 한다. 특히, 팀제를 주로 활용하고 있는 현재의 상황에서는 둘 이상의 사람들이 모여 함께 일을 하기 때문에 갈등이 나타나기 마련이다(Fox, Spector & Miles, 2001). 전통적인 업무방식은 개별적이고 반복적인 특징을 갖고 있음에 반해, 팀제에서는 상호의존적이고 복잡한 과업을 수행해야하기 때문에 팀원들 사이의 활발한 상호작용이 요구되지만, 상호작용과 의사소통이 활성화될수록 구성원들 사이에 다양한 견해 차이와 갈등을 발생시킨다. 최근에는 가상 팀 환경에서 구성원의 동기와 오퍼십에 따라 협력과 조정이 달라지는 현상을 밝히기도 한다(Kark, Shamir & Chen, 2020). 따라서 본 연구에서는 개인의 노력 감소 현상과 팀 내 갈등의 관련성을 알아보고 갈등사건의 관리에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

먼저, Barki와 Hartwick(2004)은 갈등이 일어나는 집단 맥락과 역동성을 강조하면서, 갈등의 결과가 다양하게 나타날 수 있는 조직의 맥락에 초점을 둘 것을 강조하였다. 본 연구에서는 갈등이 역할태만으로 이어지는 경로에서 조절역할을 할 수 있는 팀 수준 변인을 살펴볼 것이다. 팀 역학에 대한 연구가 2000년대 들어 급격히 증가하였는데, 그것은 특정

수준(level)에 한정된 연구보다는 개인수준을 넘어 상위수준을 고려하는 통합적 관점이 증가했기 때문이다(Kozlowski, Chen, & Salas, 2017). 특히, 교차수준 관계에 대한 연구는 유사한 환경의 팀에 속해 있는 구성원들의 개별적인 행동도 팀 또는 환경의 영향력에 의해 팀 내 다른 동료들과 비슷해지는 경향성을 주목한다. 따라서, 본 연구에 역할태만과 팀의 영향력을 함께 검증함으로써, 이론적으로 이해의 폭을 넓힐 수 있으며 실무적으로 팀이 개입할 수 있는 방법에 대한 시사점을 제시해 줄 것이다.

Barki와 Hartwick(2004)은 또한 후속 연구에서 갈등의 결과가 긍정적일 수도 있는 가능성도 주장하였고, 갈등의 다차원적 속성을 포함할 수 있는 측정방법에 대한 연구의 필요성을 제안하였다(Barki & Hartwick, 2004). 본 연구는 역할태만을 준거로 갈등의 부정적인 관계를 살펴볼 것이지만, 선행연구의 제안을 반영하여 갈등과 관련되는 연구의 범위와 측정방법을 고려할 것이다.

먼저 측정의 측면에서, 갈등사건의 강도(event strength)의 개념을 적용할 것이다. 사건 강도란 사건 그 자체가 어느 정도의 영향력을 가지고 있는지에 대한 양적인 측면을 나타낸다(Morgeson, Mitchell & Liu, 2015). 즉, 사건 강도가 높을수록 사람들의 더 많은 주의를 이끌고 더 많은 변화를 유도한다. 대표적인 예로, 핵심적인 팀 구성원이 갑작스럽게 이직을 하게 되는 사건이 발생하면 아직 조직에 남아 있는 구성원들의 동기나 목표지향적인 행동에 영향을 미칠 수 있다. 이러한 사건강도의 맥락에서, 개인이 인식하는 갈등사건의 강도를 평가함으로써 태만행동에 대한 그 영향력을 보다 구체적으로 밝힐 수 있을 것이다. 이와

더불어, 다수준 방법론을 통해서 개별 수준의 오류를 통제할 수 있을 것이다. (Han & Williams, 2008).

역할태만을 줄일 수 있는 팀 수준의 첫 번째 변인으로서 동료 모니터링 행동(peer monitoring)을 설정하였다. 모니터링은 주로 경영학에서 대리인(agent) 문제를 해결하기 위해 발전된 개념으로, 본 논문에서는 모니터링 행동을 팀 속에서 구성원들이 서로의 행동을 확인, 감시하는 것으로 사용하고자 한다. 모니터링 행동은 다양한 주체에 의해 나타날 수 있지만 전통적으로는 부하의 업무 진행상황과 효과성에 대한 정보를 얻으려고 하는 상사의 행동으로 연구되어 왔다(Liao & Chun, 2016). 그러나 팀 동료는 상사에 비해 팀 구성원들에 대한 정보를 보다 더 빈번하고 더 많이 관찰할 가능성이 높기 때문에(Holmstrom, 1982; Fama & Jensen, 1983), 역할태만을 하려는 구성원들을 확인하고 이를 억제하기 위해서는 동료 모니터링 행동이 더 적합할 것이다. 더욱이, 국내 유수의 기업이 동료평가제도를 도입하게 되어, 동료들의 시선과 평가가 어느 때보다 중요시 여겨지고 있는 현재의 시점에서, 동료 모니터링 행동의 효과성에 대한 연구가 더욱 활발히 이루어져야 할 필요가 있을 것이다.

또한 현재 대부분의 기업들은 팀제를 운영하고 있고, 최근에는 애자일(agile) 조직과 권한위임의 조직문화를 강조하면서 자율관리팀(self-managed team)에 대한 관심이 커지고 있다(Petermann & Zacher, 2020). 이러한 팀은 보다 창의적인 성과를 낼 수 있으며, 특히 심리적 안정감을 갖추거나 인지적으로 다양화 될 때 그러한 효과가 커진다(Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004). 급격한 경제 및 조직 환경의

변화에 신속히 대응할 필요성이 커지는 최근 조직에서 상사에 의해 통제를 받기보다, 이러한 효과를 활용하기 위하여 자율과 책임이 더 주어진 팀의 중요성을 강조하는 것이다. 그러나 반대로 생각하자면, 만약 자율적 작업 집단 내에서 갈등상황이 발생했을 시, 갈등을 효과적으로 관리하지 못한다면 팀 내 사기와 생산성 저하로 이어질 가능성이 매우 높다. 예를 들어, 관계적 갈등은 팀의 성과와 만족도를 악화시키며(De Dreu & Weingart, 2003), 자율관리팀처럼 협력과 소통을 강조하는 공유 리더십(shared leadership) 관점에서도 구성원 간에 대안관계의 리스크나 두려움이 없을 때 성과가 발현될 수 있다(Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). 그러므로 갈등을 효과적으로 관리할 수 있는 팀의 능력을 갖추는 것은 필수적일 것이다. 이를 확인하기 위해 본 논문에서는 갈등 관리를 두 번째 팀 수준 조절변인을 설정하였고, 갈등관리가 잘 이루어진 팀과 잘 이루어지지 않는 팀을 비교하여 구성원들의 역할에만 행동을 얼마나 조절할 수 있는지에 대해 살펴볼 것이다.

팀 내 갈등

갈등은 개인과 팀에게 대체로 부정적인 영향을 미친다는 점은 이론과 실증 연구를 통해 밝혀져 왔다. 우선 인지처리관점(cognitive processing perspective)에 따르면 갈등은 갈등에 연루된 대상들에게 인지적인 부하를 증가시킨다. 갈등과 연관되어 있는 위협과 불안은 사람들의 인지적인 기능을 방해하기 때문에 개인의 과업 수행을 방해한다(Roseman, Wiest & Swartz et al., 1994). 또한 자기검증이론(self verification theory)에서는 개인이 동료 또는 그

룹 구성원과 충돌을 겪는다면, 그것을 자신의 신념과 관점에 대한 도전으로 받아들이고, 자신의 성격, 능력 등에 대한 부정적인 평가로 받아들이는다고 하였다(Swann, Polzer, Seyle & Ko, 2004). 이는 과업 성과뿐만 아니라 몰입, 응집력, 만족에 부정적인 영향을 미친다(Carnevale & Probst, 1998). 갈등이 성과 창출에 있어 이로울 수 있다는 연구결과가 일부 존재하지만 이러한 연구들은 대체로 과업 특성, 팀 성격 구성, 심리적 안정감과 같은 맥락 또는 상황적 관점(contingency perspective)이 전제되어 왔다(Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani & Brown, 2012).

종합하자면, 본 연구에서는 역할태만이라는 부정적 결과변인과의 인과관계를 살펴보는데 그 목적이 있다. 즉, 전통적으로 갈등은 팀에 부정적인 영향을 주는 사건으로 다루어져 왔고 일반적인 상황에서는 개인과 팀의 성과를 저해한다는 기존의 이론과 연구결과를 기반으로, 팀 역할현상에 대한 부정적인 행동에 초점을 두고 논의를 이어가고자 한다.

갈등사건강도

삶은 무수한 사건(event)으로 이루어져 있고 일련의 사건들은 인간의 사고, 느낌 그리고 행동을 결정짓는데 중요한 역할을 한다. 조직에서 개인의 경험을 이해하기 위해 변화와 역동성이라는 특징을 가진 사건의 연구가 필요하다. Morgeson 등(2015)은 조직에서 일어나는 현상을 설명하기 위해서 사건에 대한 연구의 필요성을 역설하며 사건체계이론(event system theory; EST)을 언급하였다. EST에 따르면, 사건의 강도 또는 영향력은 새로움(novelty), 중요성(criticality), 방해(disruption)에 의해 결정된다. 첫

번째로, 사건 새로움이란 사건이 현재 또는 과거의 행동, 특징 그리고 사건과 다른 정도를 의미하고 새롭고 기대하지 못한 현상을 나타낸다(Lee & Mitchell, 1994). 둘째, 사건 중요성은 사건이 개인에게 있어 필수적이고 우선적인 정도를 의미한다(Morgeson & DeRue, 2006). 마지막으로, 사건 방해는 외부 상황이 변화한 이유로 생긴 환경에서의 불연속성(Hoffman & Ocasio, 2001)을 의미한다.

Morgeson 등(2015)에 따르면, 사건의 특징들은 가산적인 특성을 가지기 때문에 사건 특징의 총합은 전체적인 사건의 강도를 결정짓는다고 하였다. 예를 들어, 새롭고 방해적이며 중요한 사건은 단지 새롭기만 한 사건에 비해 조직이나 개인에게 있어 더 큰 영향을 미친다. 그러나 그 중 한 가지의 특징을 가진 사건이라도 통제된 정보처리(controlled information processing)를 유발하는 충분히 강한 사건일 수 있다.

본 연구에서는 이러한 사건강도의 개념을 적용해 보면, 조직 내에서 갈등사건은 상대방도 역할책임이 있어서 반대하는 힘을 가진다는 점을 포착할 필요가 있다. 갈등 과정에서 상대방이 반대를 하는 힘과 강도의 수준은 당사자의 반응에 영향을 미친다(Weingart, Behfar, Bendersky, Todorova & Jehn, 2015). 즉, 강력한 반대는 자신의 입장이 견고하다는 것과 상대방의 의견을 꺾으려는 신호를 보내는 것이고, 그러한 점에서 당사자는 이에 대해 부정적인 정서를 보일 수 있다. 또한, Jehn(1995)은 갈등의 영향력을 달리 측정하기 위한 수단으로써 갈등의 지속기간(conflict duration)을 향후 연구 과제로 제언한 바 있으며, Thomas(1992)는 갈등이 해당 집단에게 얼마나 심각한지를 나타내는 갈등의 심각성(conflict intensity)이라는 개념

을 언급하기도 하였다.

따라서 EST에서 제시하는 사건강도의 접근법을 취할 필요가 있다. 본연구에서는 갈등의 양적 측면뿐만 아니라, 조직에서 경험하는 갈등을 일련의 사건들로 재구성하여 사건강도(event strength)를 포함하는 사건체계를 고찰할 것이다. 즉, 갈등에 대한 직접적인 당사자로서 갈등이 본인에게 어떠한 의미를 갖는지 확인하고, 갈등에 주의를 끌게 되는 반응을 포함함으로써, Barki와 Hartwick(2004)가 언급한 갈등에 대한 제한적인 관점을 확장할 수 있을 것이다. 이와 관련된 구체적인 측정방법은 ‘방법’ 항에서 기술하였다.

갈등사건강도가 역할태만에 미치는 영향

Kidwell과 Bennett(1993)은 “개인이 직무와 관련된 과업에 완전한 노력을 하지 않는 것”을 의미하는 역할태만(withholding effort)이라는 개념을 제시하였다. 역할태만은 직무소홀(job neglect), 업무태만(shirking), 사회적 태만(social loafing), 무임승차(free riding)를 포괄하는 개념으로서, 하위차원들의 개념들 모두 개인의 역할을 충분히 제대로 수행하지 않는다는 공통점을 가지고 있다. 우선, 직무소홀이란 자신의 직무를 방치한 채 일과 관련되지 않은 것들에 대해 신경을 쓰거나 자신의 일에 대해 능동적인 활동을 하지 않는 것을 의미한다(Withey & Cooper, 1989). 업무태만은 게으름피우기라고 명명되기도 하며, 자신의 노력 투입에 비해 만족이 적기 때문에 공정성을 유지하기 위한 방법으로 노력 투입을 줄이는 행동이다(김학수, 1997). 사회적 태만은 집단 상황에서 성과에 대한 개인의 기여도가 명확히 보이지 않기 때문에 자신의 노력을 줄이는 행동을 지칭한

다(Kerr & Bruun, 1983). 마지막으로 무임승차란 강압이나 유인책이 따로 존재하지 않기 때문에 개인이 집단에 이익이 되는 행위를 하지 않는 것뿐만 아니라 자신은 노력을 하지 않지만 타인의 행동으로 인하여 이익을 얻는 행위를 포함하는 개념이다(Albanese & Van Fleet, 1985).

구성원의 역할태만은 다양한 이유로 나타난다. 대표적으로, 구성원이 자신의 수행이 명확하게 관찰되지 않을 때 자신의 노력을 줄이겠다는 이성적인 결정으로도 나타날 수 있으며, 조직이나 집단에 대한 부정적인 감정으로 인해 노력을 감소하는 정서적인 결정일 수 있다. 이외에도, 자신이 노력을 하지 않아도 누구나 같은 혜택을 받을 것을 알기 때문에, 그리고 부정적인 결과가 뒤따라오지 않기 때문에 이러한 결정을 내리기도 한다(Kidwell & Robie, 2003).

앞서 살펴본 갈등의 부정적인 영향을 설명하는 인지처리관점과 자기검증이론을 통해, 갈등사건은 사건강도의 세 가지 특징 중 방해(disruption)의 측면과 많은 관련성을 지님을 추측할 수 있다. 갈등은 당사자의 인지적 부하를 일으키고 자신에 대한 부정적인 평가로 받아들이기 때문에 일상적인 행동을 하지 못하게 만드는 방해적인 사건일 것이다. 또한 Morgeson과 DeRue(2006)에 따르면 방해적인 사건은 인식된 위협(perceived threat)을 나타낸다고 하였는데, 이는 자기검증이론에서 갈등이 자신의 신념과 관점에 대한 도전을 의미한다는 내용과 일맥상통한다. 따라서 본 연구에서는 갈등사건의 방해적 특성에 초점을 두어 논의를 이어 나가고자 한다.

더 나아가 상대방과의 갈등으로 인해 자신이 인지적 혹은 정서적인 방해를 받게 되면

그에 대한 대응을 할 가능성이 크다. 이러한 가능성에 대해 사회적 교환이론(social exchange theory)에 따르면 사람들은 상대방에 대한 신뢰가 약화되면 그에 상응하는 대응을 하게 되는데, 갈등은 협력과 반대의 양상으로 나타나게 된다(Baliet & Lange, 2013). 또한, Blau(2017)는 경제적으로 불분명한 것들도 교환으로 이루어질 수 있다고 하였는데, 만일 상대방과의 갈등으로 인하여 자신이 인지적, 정서적인 손해를 입었다고 생각될시, 그에 대한 반응으로 비교적 경제적으로 명확히 확인은 불가능하지만 소극적으로 팀의 상황을 악화시키는 행위인 역할태만이 일어날 수 있음을 추론할 수 있다. 예를 들어, 갈등이 강할수록 의사결정을 위한 정보수집 활동을 줄이기도 하는 것이다(Van de Vliert & De Dreu, 1997).

통합연구를 통해서 여러 선행연구들에서 보여주는 간접적인 관계를 보자면, 사내정치와 같은 방해스트레스원은 결근이나 태만과 같은 철회행동으로 나타나기도 한다(Podsakoff, LePine, & LePine, 2007). 비록 갈등의 양과 빈도의 측면만을 고려한 Jehn(1995)의 갈등 척도를 사용하였지만, 비슷한 맥락의 국내 선행연구로 안상봉과 고종식(2017)의 연구는 관계갈등과 과업갈등이 사회적 태만에 미치는 영향이 유의미함을 밝힌 바 있다.

갈등의 객관적 특성을 주로 다룬 선행연구들에서 더 나아가, 본 연구에서는 갈등이 개인에게 미치는 영향력을 알아보고자 한다. 갈등은 보다 더 다양한 측면으로 측정되어야 하며, 특히 갈등사건에 대한 반응을 측정하는 것이 중요하다고 언급한 Ayoko, Callan과 Härtel(2003)의 연구처럼 이번 연구에서는 갈등 당사자에게 미친 주관적인 의미를 파악함으로써 갈등에 대한 이해의 폭을 넓히고자 한다.

가설 1. 갈등사건강도는 역할태만과 정적인 관계를 보일 것이다.

동료 모니터링 행동의 교차수준 조절효과

대리인 이론(agency theory)에 따르면, 동료 모니터링 행동은 조직의 성과를 높이기 위한 목적에 부합하게 개인이 동료의 행동과 수행 결과에 대해 주목하고 반응하는 것이다(Loughry & Tosi, 2008). 동료 모니터링 행동은 동료들의 행동을 관찰하여 긍정적인 행동을 독려하는 힘이 되기도 하고, 동료가 기대 이하의 성과를 보일 때 제재를 하는 행동으로 나타나기도 한다. 이러한 대리적인 역할이 존재하면, 이는 동료가 바람직하거나 바람직하지 않은 행동에 참여할 비용(cost)을 인식하는 데에 영향을 미친다(Barron & Gjerde, 1997).

그러므로 동료 모니터링이 활발히 이루어지는 팀에서는 자신의 역할태만 행동이 동료 구성원들에게 발각될 위험이 크기 때문에 역할태만 행동을 쉽게 하지 못할 것이라고 추측할 수 있다. 그러나 갈등에 의해서 발생하는 역할태만을 생각해보면 동료 모니터링의 존재가 작동하는 역학이 간단하지 않을 수 있다. 본 논문에서는 역할태만의 원인으로 설정한 갈등사건강도를 과업갈등사건강도와 관계갈등사건강도로 나누어 보았을 때, 동료 모니터링 행동의 영향력이 달라질 수 있는지 알아보고자 한다.

우선, 관계갈등은 정서와 관련이 깊다. 관계갈등사건은 팀 동료가 싫거나 불편함을 유발하기 때문에 나타난 갈등으로, 동료들 간 협력을 저해하고 정서적 소진을 야기한다(De Dreu & Weingart, 2003). 부정적 정서를 바탕으로 일어난 높은 강도의 관계갈등사건은 자신

의 태만 행동이 타인에게 보인다 하더라도 그 행동을 이성적으로 제어하기 힘들 수 있다. 이러한 현상은 조직행동이 발생하는 인지적, 계산적 과정과 우발적인 감정에 따르는 정서적 과정의 두 경로로 설명한 정서우발이론(Affective Events Theory; Weiss & Cropanzano, 1996)으로 설명할 수 있다.

이 이론에 따르면 정서주도행동(affect-driven behavior)은 합리적인 정보처리에 의해 매개되지 않으며 정서적인 사건 이후 곧바로 나타난다. 즉, 정서적인 사건을 경험한 개인은 태도나 판단에 의한 행동을 하지 않고 정서에 따른 행동을 한다는 것이다. 그러므로 관계갈등사건을 겪은 개인은 팀 내 모니터링에도 불구하고 정서주도행동인 역할태만 행동을 줄일 가능성은 높지 않다. 오히려, 동료 모니터링 행동은 오히려 역할태만의 기폭제가 될 수 있다. 예를 들어, 팀 동료에 대해 불만족스러운 감정이 가득 찬 상황에서는 자신의 행동을 감시하려는 모니터링 행동을 부당한 행동(mistreatment)으로 간주할 수 있다. 모니터링 행동을 자신에 대한 부당한 행동으로 인식할 경우 그에 대한 반감으로 더욱 태만행동을 일으킬 수 있는 것이다. 이러한 현상은 심리적 반발심(psychological reactance; Brehm, 1966)과 유사하다. 심리적 반발심이란 무언가가 자신의 행동에 대한 자유를 위협하거나 없애려고 할 때 그 자유를 되찾기 위해 동기화가 되는 것으로, 행동을 제어하기보다는 더욱 하려는 결과로 나타날 수 있다. 그러므로 부정적 행동을 막으려는 모니터링 행동은 관계적인 갈등사건으로 발생한 감정을 더욱 악화시키고 자유를 찾으려는 욕구를 강화시키고(Rosenberg & Siegel, 2018), 이러한 반발이 역할태만 행동을 더 일으킬 수 있다는 것을 추론해 볼 수 있다.

반면에, 과업갈등사건의 출발점은 과업이다. 인간관계나 사적인 감정이 시작점인 관계갈등 사건과는 달리, 과업갈등사건은 과업에 대한 인지적인 갈등으로부터 시작되므로 방해의 이유가 과업에 초점이 맞추어져 있을 가능성이 높다. 이러한 인지적 갈등은 사람을 대상 (depersonalized)으로 한 것이 아니라, 공동의 목표를 달성하기 위해서 의견충돌이 일어나는 것이다(Cosier & Rose, 1977; Pace, 1990). 즉, 인지적 갈등은 사회정서적(socioemotional) 쟁점이 아니라 실질적인 문제를 대상으로 토의하는 것이기 때문에 인지적 갈등 과정에서 나타나는 의견 교환은 사람이 원인이 아닌, 정보교환을 위해 야기될 가능성이 크다(Stasser, Kerr & Davis, 1980). 그러므로 앞서 언급한 정서우발이론에 따르면, 과업갈등사건이 개인에게 방해적일지라도, 개인은 판단주도행동(judgment-driven behavior)을 나타낼 수 있다. 만약 개인이 판단주도행동을 나타낼 가능성이 있는 상황 속에서 동료 모니터링이 활발히 이루어진다면, 구성원들은 태만행동을 보이게 될 때 발생할 비용에 대해서 고려하게 될 것이다. 다시 말해, 팀 성과에 대한 자신의 기여도가 동료들에게 확인될 수 있는 상황일 때 개인은 이성적인 판단을 선택할 것이라고 생각할 수 있다. 이러한 시각에서 과업갈등의 사건강도를 바라보게 된다면, 만약 팀 내에 모니터링 행동이 잘 이루어져있을 경우에 역할태만 행동을 줄일 것이다.

가설 2-1. 과업갈등사건강도와 역할태만 간 관계를 동료 모니터링 행동이 교차수준에서 조절할 것이다. 구체적으로, 동료 모니터링 행동이 높을수록 과업갈등사건강도와 역할태만 관계가 더 **약하게** 나타날 것이다.

가설 2-2. 관계갈등사건강도와 역할태만 간 관계를 동료 모니터링 행동이 교차수준에서 조절할 것이다. 구체적으로, 동료 모니터링 행동이 높을수록 관계갈등사건강도와 역할태만 관계가 더 **강하게** 나타날 것이다.

팀 갈등관리의 교차수준 조절효과

팀제를 주로 이루고 있는 현대의 조직 상황에서는, 특히나 자율관리팀(self managed team) 같은 경우, 구성원들은 갈등 상황이 일어났을 때 그들 스스로 갈등을 해결해야 한다(Cohen & Ledford, 1994). 갈등 관리에 자신감을 갖는 팀들은 갈등이 일어나게 되었을 때 작업 생산성이 높아지나, 자신들의 갈등관리 능력에 대해 의심을 하는 팀들은 사기가 떨어지며 원하는 바를 이루지 못할 가능성이 높다(Alper, Tjosvold & Law, 2000). 따라서, 효과적인 갈등 관리는 현대 팀제 조직에 더욱 필요하나, 기존 연구는 상사의 갈등관리유형을 선행변인으로 본 경우가 많았다. 하지만, 팀에게 권한위임과 책임이 많이 주어지는 현대 팀제 조직에서는 개인 간 갈등이 사건으로 발생할 때 팀을 지향하는 행동이 줄어들지 않도록 팀이 자체적으로 작동하는 갈등관리방식의 효과를 알아볼 필요가 있을 것이다.

본 연구에서는 개인이 경험한 갈등사건강도와 역할태만 사이의 관계를 팀 수준의 갈등관리 방식이 조절할 것이라고 가정하였다. 즉, 갈등사건사건이 일어남으로써 나타날 수 있는 개인의 역할태만 행동은 팀 내 갈등관리 유형에 따라 경감 혹은 심화될 수 있는 것이다. 협상(negotiation) 관련 연구자들은 구성원들의 의사소통 방식이 논쟁이 아닌 협력으로 이루어질 경우, 의견충돌이 이로운 결과물을 만

들어낼 수 있다는 것을 발견하였다(De Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Weingart, Hyder & Prietula, 1996).

이러한 조절효과에 대한 정서적인 측면에서, 갈등이 유발되는 사건에서 개인은 분노, 낙담, 걱정과 같은 부정적 감정이 나타나서 반생산적 작업 행동이 나타날 수 있으며(Spector & Fox, 2002) 심리적 의욕이 낮아진다(Montoro-Rodriguez & Small, 2006). 이때, 팀 변인이라고 할 수 있는 팀 리더가 구성원 간 갈등을 통합하는 관리방식을 통해 팀 구성원들의 반생산적 작업 행동을 줄일 수 있다(Akuffo, 2015). 개인수준 연구에서도 갈등관리는 다양한 개인의 수행을 조절한다는 연구 결과(Jehn, Northcraft & Neale, 1999)와, 팀 상황에서 개인의 팀 지향 수행도 조절하는 통합분석도 유사한 조절효과를 보이고 있다(De Dreu & Weingart, 2003).

이러한 선행연구에 비추어 볼 때, 갈등관리를 하는 팀에서는 효과적인 의사소통을 통해 자신과 상대방이 기대하는 사항을 서로 충족시켜주어 팀원들이 역할태만을 할 가능성을 낮추어주지만, 비효과적인 갈등관리 방식으로 서로에 대한 감정의 골이 깊어진다면 반대의 효과가 나타날 것이라고 추측할 수 있다. 무엇보다도, 갈등관리란 팀 또는 집단 내에서 나타난 갈등을 직접적으로 관리하는 행동을 의미하기에, 과업갈등사건강도와 관계갈등사건강도 모두에서 이러한 효과를 나타낼 수 있을 것이다.

한편, Rahim과 Bonoma(1979)에 따르면, 갈등관리유형의 선호도에 대해서 일정한 패턴을 보인다고 한다. 즉, 통합을 가장 효과적인 관리유형으로 인식하는 반면, 회피를 가장 비효과적인 유형으로 인식하고, 타협은 효과적인

정도를 중간정도로 평가한다는 것이다. 이러한 연구결과는 갈등관리유형보다 갈등관리의 효과성 측면에서 일차원적인 연속선상으로 측정이 가능하다는 점을 시사해주며 갈등관리유형을 확장해온 연구에서도 이를 뒷받침해준다(Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009). 갈등관리유형을 비효과적 행동-효과적 행동의 양 극단으로 한 연속 변인으로 측정할 경우 실증 연구를 위해 더 적절할 수 있다(김웅기, 한태영, 2012). 다시 말해, 갈등관리유형을 일차원적인 연속선상으로 개념화한다면, 모든 갈등관리유형들을 하나의 척도 안에 포함시킬 수 있으므로 결과변인과의 선형적 관계를 보다 일관적으로 예측이 가능하다. 따라서 본 논문에서는 갈등관리유형에 따른 기존 측정방식과는 달리 효과성 측면에서 연속선상으로 측정하는 행동기준평정척도(BARS)를 사용할 것이다.

가설 3-1. 과업갈등사건강도와 역할태만 간 관계를 팀 갈등관리가 교차수준에서 조절할 것이다. 구체적으로, 팀 갈등관리가 높을수록 과업갈등사건강도와 역할태만 관계가 **더 약하게** 나타날 것이다.

가설 3-2. 관계갈등사건강도와 역할태만 간 관계를 팀 갈등관리가 교차수준에서 조절할 것이다. 구체적으로, 팀 갈등관리가 높을수록 관계갈등사건강도와 역할태만 관계가 **더 약하게** 나타날 것이다.

방 법

연구대상 및 방법

본 연구는 역할태만에 대한 갈등사건강도의

효과, 그리고 팀 수준 변인인 동료 모니터링 행동과 팀 갈등관리의 교차수준 효과를 연구하고자 한다. 자료 수집은 직종과 연령, 조직 규모에 상관없이 세 명 이상으로 구성된 팀원을 대상으로 자료를 수집하였다. 설문지 배포는 각 팀을 대상으로 고유 온라인 URL을 배포하여 수집하였다. 총 49개의 팀에서 153명이 설문조사에 응답하였다. 이들 중 세 명 미만이 응답한 팀과 불성실한 응답을 제외하여 최종 37개 팀의 124명을 분석에 사용하였다.

연구대상자의 인구통계학적 특성을 살펴본 결과, 남성은 73명(58.9%), 여성은 51명(41.1%)으로 남성이 조금 더 많은 것으로 나타났다. 또한, 연구대상자의 평균연령대는 30.5대($SD = 0.81$)로 나타났고, 구체적으로 20대가 75명(60.5%), 30대가 36명(29.0%), 40대가 7명(5.6%), 50대 이상이 6명(4.8%)이며, 30대 이하의 연구대상자가 전체의 약 90%를 차지하고 있다. 직급은 사원급이 61명(49.2%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로 주임급 21명(16.9%), 과장급 18명(14.5%), 대리급 17명(13.7%), 차장급 4명(3.2%), 부장급 3명(2.4%) 순으로 나타났다.

가설 검증과 관련하여, 기술통계 및 개인수준 가설 검정을 비롯한 기초통계를 위해 SPSS 19.0을 활용하였다. 또한 본 연구는 팀 수준 변인을 포함하고 있어 팀 수준 변인들이 실제로 해당 수준으로 분석하기에 적합한지 확인할 필요가 있다. 이를 위해 통계 프로그램 R의 'multilevel' 패키지를 활용하여 rwg, ICC(1), ICC(2)를 검증하였다. 마지막으로 교차수준 조절효과는 HLM(Hierarchical Linear Modeling) 6.0 패키지를 활용하여 검증하였다.

측정 도구

갈등사건강도

본 연구는 갈등사건강도는 강도의 차원에서 측정하기 위해 팀 내 갈등(빈도) 척도와 사건 강도(방해) 척도를 수정 및 결합하여 사용하였다. 우선, 일반적인 팀 내 갈등 문항들을 갈등사건의 형식으로 표현하기 위해 조수연(2007) 척도를 활용하였다. 구체적으로, 기존 조수연(2007)의 대표 문항인 “팀 동료들과 업무 내용에 대해 의견충돌이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까(과업갈등)?”를 하나의 사건으로 표현하기 위해 “팀 동료들과 업무 내용에 대해 의견충돌이 발생하였다(과업갈등).”로 수정하였다.

그러나 조수연(2007)의 척도는 본 논문에서 다루고자 하는 강도의 측면은 반영하지 못한다. 이러한 한계점을 보완하기 위해, 본 연구에서는 Morgeson(2005)과 Morgeson과 DeRue(2006)의 사건 방해(event disruption) 척도를 변안하여 각 갈등사건에 대한 후속질문으로 사용하였다. 총 세 문항이며 구체적인 항목으로는 “해당 사건은 내가 일을 완수하는데 방해가 되었다.”가 있다.

조수연(2007)의 문항을 바탕으로 최근 3개월간 갈등사건이 얼마나 발생하였는지를 묻는 갈등사건 문항은 14개를 제시하였으며, 이는 Likert 5점 척도(1 = 전혀 없다, 5 = 매우 많다)로 측정하였다. 그리고 갈등사건에 대한 후속 질문인 사건강도에 대해서는 문항이 총 42(14×3)개가 되는 점을 고려해, 설문 응답자의 불성실 응답의 가능성을 낮추고자 Likert 3점 척도(1 = 그렇지 않았다, 2 = 조금 그랬다, 3 = 매우 그랬다)를 사용하였다. 갈등사건 강도의 크론바흐 알파계수는 .89로 안정적으로 나타났다.

역할태만

역할태만은 Kidwell과 Robbie(2003)의 척도를 번안하여 사용하였다. 그러나 Kidwell과 Robbie(2003)이 제시한 무임승차 문항들의 대표성에 대한 제한점에 따라, 해당 문항들은 삭제하였다. 총 아홉 문항이며 직무소홀 네 문항, 사회적 태만 세 문항, 업무 태만 두 문항으로 구성되어 있다. 역할태만의 대표문항으로 “나는 정해진 휴식시간보다 더 많은 휴식을 갖는다(직무소홀).”, “동료들이 일을 할 때, 일에 완전한 노력을 하지 않는다(사회적 태만).”, “현재 내 일에 100%의 노력을 하지 않는다(업무 태만).” 등이 있다. 측정방식은 Likert 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)로 측정하였다. 역할태만의 크론바흐 알파계수는 .81이다.

동료 모니터링 행동

동료 모니터링 행동을 측정하기 위해 Welbourne, Balkin과 Gomez-Mejia(1995)의 척도를 번안하여 사용하였다. 그러나 팀에 대한 개인의 공유된 인식을 측정하기 위해 참조의 대상을 개인이 아닌 팀 전체로 이동시킨 참조이동 배합모형(referent-shift aggregation model)을 적용하였다. 따라서 문항의 주어는 팀 전체를 표현하는 “우리 팀원(그룹원)들은”으로 수정하였다. 총 아홉 문항이며 타인 행동 주목(noticing others' behaviors) 다섯 문항과 타인 행동 반응(acting on others' behaviors) 네 문항으로 구성되어 있다. 대표문항으로 “우리 팀원(그룹원)들은 팀 동료들이 무슨 일을 수행하는지 전반적으로 알고 있다(타인 행동 주목).”, “우리 팀원(그룹원)들은 팀 동료가 일을 잘 수행했을 때, 다른 동료들에게도 이 사실을 알려준다(타인 행동 반응).” 등이 있다. 측정방식은 Likert 5점

척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)로 측정하였다. 동료 모니터링 행동의 크론바흐 알파계수는 .76이다.

팀 갈등관리

갈등관리는 조직 내 갈등상황에서 갈등을 관리하는 개인의 일반적인 행동특성을 의미한다(김웅기, 한태영, 2012). 갈등관리의 효과성 측정은 갈등관리유형을 효과성의 측면에서 일차원으로 배치한 한태영(2013)의 BARS(behaviorally anchored rating scale) 척도를 사용하였다. 행동기준평정척도라고 불리는 BARS척도는 Likert 방식으로 측정할 때 각 척도의 의미가 불분명하다는 점을 극복할 수 있다. 문항은 총 네 문항으로 각각 업무목표, 문제해결, 이익, 의견에 대한 갈등상황에 해당한다. 팀 갈등관리 척도 또한 팀 수준 변인으로서 측정하기 때문에, 참조의 대상을 팀 전체로 이동시킨 참조이동 배합모형을 사용하였다. 문항의 예로, “우리 팀(부서)원들은 상대방과 업무목표와 관련된 갈등이 생기면 _____ 한다.”가 있다. 네 문항 모두 BARS 9점 척도로 측정하였다. 팀 갈등관리의 크론바흐 알파계수는 .80이다.

결 과

상관분석 및 팀 수준 변인의 구성 타당도

개인과 팀 수준 변인들의 기술통계 및 상관관계는 Table 1과 Table 2에 제시하였다. Table 1에서 볼 수 있듯이 역할태만은 갈등사건강도($r = .25, p < .01$)와 유의미한 정적인 상관을 보였기 때문에 가설 1이 지지될 가능성을 확

Table 1. Individual-Level Variable Descriptive Statistics and Correlations

		1	2	3	3-1	3-2
1	Withholding Effort					
2	Conflict Event Strength Frequency	.34**				
3	Conflict Event Strength	.25**	.85**			
3-1	Task Conflict Event Strength	.29*	.75**	.86**		
3-2	Relationship Conflict Event Strength	.25**	.78**	.93**	.62**	
	M	1.94	2.28	1.50	1.51	1.50
	SD	.62	.74	.35	.38	.40

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

Table 2. Team-Level Variable Descriptive Statistics and Correlations

		1	2	3	4
1	Team Size				
2	Team Tenure	.22			
3	Peer Monitoring	.01	.32		
4	Team Conflict Management	.18	-.08	.31	
	M	11.19	26.39	3.77	6.16
	SD	15.51	28.99	.39	.85

Note. $N = 37$

인하였다. 팀 수준 상관을 나타내는 Table 2 에서는 모든 변인들의 상관관계가 유의하지 않음을 확인할 수 있었다.

다음으로, 팀 수준의 변인인 동료 모니터링 행동과 팀 갈등관리가 팀 수준으로 분석하기에 적합한지 확인할 필요가 있다. 이를 위해 본 연구에서는 rwg계수와 ICC(1), ICC(2)을 활용하였다. 우선 rwg 값은 동료 모니터링 행동이 .933, 팀 갈등관리가 .947로 모두 적절한 값을 보였다. 이를 통해, 두 변인에 대한 팀 내

구성원의 인식이 동질적이라고 판단할 수 있다. 또한 ICC(1) 값은 동료 모니터링 행동이 .244, 팀 갈등관리가 .328로 나타나, 개인 수준의 변량 중 각각 24%, 33%가 팀 간 변량에 의해 설명되고 있다는 것으로 이해할 수 있다. 집단 평균의 신뢰도인 ICC(2)는 동료 모니터링 행동이 .492, 팀 갈등관리가 .621로 나타났다. 종합적으로 고려했을 때, 동료 모니터링 행동과 팀 갈등관리를 팀 수준의 변인으로 활용하는 것이 가능하다고 판단하여 교차수준 분석에 모든 팀 수준 변인들을 사용하였다.

가설검증

역할태만에 대한 개인 수준 예측변인인 갈등사건강도의 영향을 분석한 결과, 역할태만에 대한 갈등사건강도의 영향력이 정적으로 유의미하였기 때문에($b = 0.441, p < .01$), 가설 1은 지지되었다. 추가적으로, HLM(Hierarchical Linear Modeling) 6.0 프로그램을 통해 역할태만에 대한 과업 및 관계갈등사건강도의 효과를 알아본 결과, 과업갈등사건강도($\gamma = .524, p < .05$)과 관계갈등사건강도($\gamma = .397, p <$

Table 3. Cross-Level Moderation Effect of Peer Monitoring on Withholding Effort

		Coef(γ)	SE
Individual-Level			
Task Conflict Event	(x)	.48*	.18
Team-Level			
Team Size		.01*	.00
Team Tenure		-.00	.00
Peer Monitoring	(W)	-.33*	.12
Cross-Level Moderation			
x × W		-.82**	.27

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

Table 4. Cross-Level Moderation Effect of Peer Monitoring on Withholding Effort

		Coef(γ)	SE
Individual-Level			
Relationship Conflict Event	(x)	.42*	.18
Team-Level			
Team Size		.01*	.00
Team Tenure		-.00	.00
Peer Monitoring	(W)	-.33*	.12
Cross-Level Moderation			
x × W		-.74*	.33

Note. * $p < .05$

.05) 모두 정적으로 유의한 것을 확인할 수 있었다.

동료 모니터링 행동의 교차수준 조절효과를 알아보는 가설 2-1과 2-2를 검증하기 위한 사전 단계로 무선계수모형을 확인해 보았다. 해당 단계에서는 개인 수준 변인의 기울기에 팀 간 변량이 존재하는지 확인한다. 분석결과, 역할태만에 대하여 과업갈등사건강도와, $X^2(36) = 52.42, p < .05$, 관계갈등사건강도, $X^2(35) = 61.58, p < .01$, 모두 팀 간 변량이 유의하게 존재하는 것으로 나타났다.

이렇게 동료 모니터링 행동의 교차수준 조절효과를 확인하기 위한 사전조건을 충족한 후, 준거로서의 기울기 모형을 검증하였다. 결과는 Table 3와 Table 4에서 확인할 수 있다. 동료 모니터링 행동의 교차수준 조절효과는 과업갈등사건강도($\gamma = -.821, p < .01$)와 관계갈등사건강도($\gamma = -.742, p < .05$) 모두에서 부적적으로 유의하였다. 즉, 팀 내 동료 모니터링 행동 수준이 높을 때는 역할태만에 대한

과업갈등사건강도와 관계갈등사건강도 모두의 영향력이 낮아짐을 의미한다. 따라서 가설 2-1은 지지되었고, 가설 2-2는 기각되었다. 동료 모니터링 행동의 교차수준 조절효과 그래프는 Figure 1에서 확인할 수 있다.

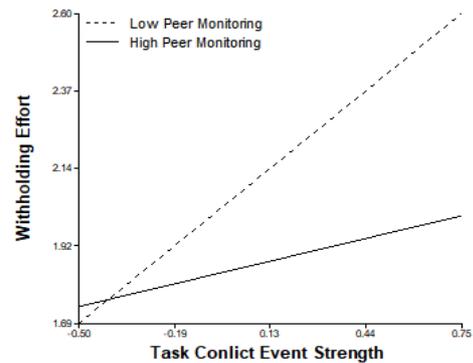


Figure 1. Cross-Level Moderation Effect of Peer Monitoring in Relation to Task Conflict - Withholding Effort

다음으로, 팀 갈등관리의 교차수준 조절효과를 알아보는 가설 3-1과 3-2를 검증하였다.

준거로서의 절편 모형을 확인한 결과, 팀 갈등관리를 투입한 후에도 과업갈등사건강도의 기울기의 팀 분산은 유의하였으며, $X^2(36) = 51.69, p = .043$, 관계갈등사건강도의 기울기의 팀 분산, $X^2(35) = 61.37, p < .01$, 또한 유의하였다.

팀 갈등관리의 교차수준 조절효과를 확인하기 위해 준거로서의 기울기 모형을 검증하였다. 결과는 Table 5와 Table 6에서 확인할 수 있다, 흥미롭게도, 팀 갈등관리의 교차수준 조절효과는 과업갈등사건강도($\gamma = -.288, p < .05$)에서는 부적으로 유의하였지만, 관계갈등사건강도($\gamma = -.091, p = ns$)에서는 유의하지 않았다. 즉, 팀 갈등관리는 관계갈등사건강도와 역할태만과의 관계에 있어서 조절역할을 하지 못하지만, 역할태만에 대한 과업갈등사건강도의 영향은 부적으로 조절함을 의미한다. 따라서 가설 3-1은 지지되었고, 가설 3-2는 기각되었다. 팀 갈등관리의 교차수준 조절효과 그래프는 Figure 2에서 확인할 수 있다.

Table 5. Cross-Level Moderation Effect of Team Conflict Management on Withholding Effort

		Coef(γ)	SE
Individual-Level			
Task Conflict Event	(x)	.53**	.19
Team-Level			
Team Size		.01*	.00
Team Tenure		-.00	.00
Team Conflict Management (W)		-.08	.05
Cross-Level Moderation			
x × W		-.29**	.11

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

Table 6. Cross-Level Moderation Effect of Team Conflict Management on Withholding Effort

		Coef(γ)	SE
Individual-Level			
Relationship Conflict Event	(x)	.40*	.19
Team-Level			
Team Size		.01*	.00
Team Tenure		-.01*	.00
Team Conflict Management (W)		-.08*	.05
Cross-Level Moderation			
x × W		-.09	.14

Note. * $p < .05$

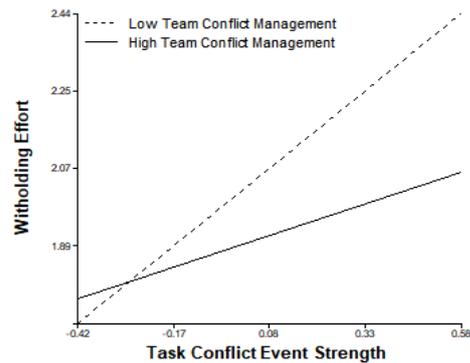


Figure 2. Cross-Level Moderation Effect of Team Conflict Management in the Task Conflict - Withholding Effort

추가분석: 갈등사건강도 및 빈도 모형 검증

팀 내 갈등사건강도가 얼마나 일어나는지를 나타내는 갈등사건빈도를 기존의 연구가설 변인인 갈등사건강도에 더하여 추가분석을 실시하였다. 본 연구는 갈등사건강도의 영향을 알아보는 것이 주목적이지만, 갈등사건의 강도

가 빈도와 결합되었을 때 이전과 다른 결과를 나타낼 수 있다면 연구결과의 의미를 확장시킬 수 있을 것이라 판단하였다. 추가분석은 HLM을 활용하였으며, 이전 가설들과 마찬가지로 갈등사건을 과업갈등사건과 관계갈등사건으로 나누어 분석을 실시하였다.

우선, 개인수준변인들 간의 관계를 살펴보았을 때, 역할태만에 대한 과업갈등사건강도 및 빈도($\gamma = .203, p < .01$)와 관계갈등사건강도 및 빈도($\gamma = .190, p < .01$)의 영향력이 모두 정적으로 유의한 것을 확인할 수 있었다. 다음으로, 과업갈등사건강도 및 빈도와 관계갈등사건강도 및 빈도가 역할태만을 예측하도록 회귀시킨 후에도 교차 수준 검증이 가능한지를 판단하는 무선계수모형 검증을 실시하였다. 분석결과, 역할태만에 대하여 과업갈등사건강도 및 빈도와, $X^2(36) = 70.76, p < .01$, 관계갈등사건강도 및 빈도, $X^2(35) = 50.07, p < .05$, 모두 팀 간 변량이 유의하게 존재하는 것으로 나타났다.

마지막으로, 팀 수준 변인들의 교차수준 조절효과를 알아보았다. 이전 결과들과 동일하게, 과업갈등사건강도 및 빈도와 역할태만 간 관계에서 동료 모니터링 행동($\gamma = -.281, p < .01$)과 팀 갈등관리($\gamma = -.093, p < .05$)의 교차수준 조절효과는 모두 부적으로 유의하였다. 마찬가지로, 관계갈등사건강도 및 빈도와 역할태만 간 관계에서 동료 모니터링 행동($\gamma = -.249, p < .01$)은 여전히 부적으로 유의하였고, 팀 갈등관리($\gamma = -.042, p = ns$) 또한 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 이러한 추가분석 결과는 기존의 가설로 설정하였던 갈등사건강도에 빈도를 추가하여도 같은 패턴의 효과가 나온다는 것을 나타낸다.

논 의

연구결과 및 시사점

본 연구의 목적은 일련의 갈등사건들이 개인에게 미치는 영향력을 의미하는 갈등사건의 강도를 조사하여 역할태만과의 인과관계를 살펴보는 것에 있다. 또한, 결정권과 권한이 부여된 팀과 동료평가제도가 현대의 많은 조직들에서 활용되는 것을 바탕으로, 팀 내 동료 모니터링 행동과 팀 갈등관리라는 두 팀 수준 변인들의 교차수준 조절효과를 확인하였다.

먼저 개인 수준의 결과를 살펴보면, 갈등사건강도는 역할태만 행동을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 방해적 의미를 가진 갈등사건이 발생할 시 사람들은 일상적 행동을 유지하지 못하며, 이를 대응하기 위한 노력을 해야 하는데, 여기서 방해란 갈등사건으로 인해 유발된 것이므로 개인들에게 스트레스를 제공할 여지가 있다(Morgeson, 2005). 이에 대한 근거로 앞서 이론적 배경에서 살펴본 자기검증이론(self verification theory) 관점에서 보면, 개인은 자기 견해의 일관성을 유지하고 싶은 동기가 있으며, 그러한 자신의 모습을 집단 속에서 확인받고 인정받기 위해 노력한다(Swann, Polzer, Seyle & Ko, 2004). 만약 자신의 신념이나 생각이 누군가에 의해 비판 받는다면, 이를 자신에 대한 도전으로 받아들이고 상대방에 대하여 심리적으로나 신체적으로 철수(withdraw)를 하게 된다. 또한 사회적 교환이론(social exchange theory)에 따라, 자신이 받은 심리적, 정서적 피해를 상대방 또는 팀에게 유무형적으로 갚으려할 것이기 때문에, 여러 가지 방법들 중 직접적이지 않고 소극적인 역할태만이 일어날 가능성이 있는 것이다.

둘째, 팀 내 동료 모니터링 행동이 활성화되어 있다면 관계 및 과업갈등사건강도 모두에서 역할태만에 대한 영향이 감소하는 것을 확인할 수 있었다. 우선 동료 모니터링 행동이 과업갈등사건강도와 역할태만 간 관계를 약화시킬 것이라는 가설을 지지하였다. 과업갈등사건이 충분히 방해적인 의미로 해석될 경우 역할태만이 일어나지만, 그 과정에서 팀 내부적으로 동료들이 본인을 모니터링하는 환경이 형성되어 있다면 판단주도적 행동을 이끌어 역할태만의 가능성을 낮춘다는 본 연구의 가설을 지지하는 결과가 나타난 것이다. 그러나 이와 반대로, 관계갈등사건강도에 대해서는 오히려 심리적 반발심에 의해 역할태만 행동이 더 촉발될 것이라고 연구가설을 설정하였지만 그와 상반된 결론이 도출되었다. 이러한 결과가 나온 이유로서, 조직 내 평가시스템으로서 동료평가제도가 실시되고 있는지의 여부를 고려해야할 필요성이 있다. 동료평가제도가 갖추어진 조직의 경우, 자신의 역할태만 행동이 동료들에 의해 발각되었을 때 감당해야하는 비용이 높아질 수 있으며, 이는 심리적 반발심을 나타내기에 적합하지 못한 상황이라고 판단하게 만들 수 있다. 본 연구에서는 평가제도의 유형에 대한 정보를 수집하지 않았지만, 동료평가가 없는 기업의 경우 본 연구의 가설처럼 동료 모니터링이 관계갈등-역할태만의 정적 관계를 강화(즉, 역제가 아닌)시킬 것으로 예상해 볼 수도 있다. 이러한 측면은 갈등의 패러독스를 다룬 통합연구에서 제안한 조직문화의 조절효과와 일맥상통한다고 볼 수 있다(De Wit, Greer & Jehn, 2012).

셋째, 팀 내 갈등이 효과적으로 다루어진다면 역할태만에 대한 과업갈등사건강도의 영향

을 줄일 수 있다는 점을 확인하였다. 그러나 팀 갈등관리가 관계갈등사건강도와 역할태만의 관계는 조절해주지 못하였다는 점($\gamma = -.091, p = ns$)은 갈등사건강도를 효과적으로 관리한다고 할지라도, 관계갈등으로 생겨난 부정적인 감정과 정서를 보상해주지 못한다는 점을 시사해준다. 반대로, 과업으로 얽힌 갈등은 서로가 주장하는 바를 통합 및 타협할 수 있다면 상대에 대한 만족감과 신뢰를 회복할 가능성이 있음을 유추해 낼 수 있다.

마지막으로, 갈등사건강도와 빈도를 결합한 분석결과는 기존의 갈등사건강도의 분석결과와 동일한 패턴을 나타내었다. 그러나 동료 모니터링 효과와 팀 갈등관리의 교차수준 조절효과는 갈등사건강도와 빈도를 결합하였을 때 현저히 낮아짐을 알 수 있었다. 이는 갈등사건강도만 높았을 때와 비교하여, 갈등사건강도와 빈도 모두가 높아질 때 동료 모니터링 행동과 팀 갈등관리의 역할이 줄어들을 의미하기에 갈등사건빈도 또한 중요한 역할을 수행함을 알 수 있다.

연구의 의의

위와 같은 결과를 바탕으로, 본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 팀제 조직의 긍정적인 효과에 호응하면서 구성원들이 시너지를 이루는 방법을 모색한 연구가 최근 증가하였지만, 본 연구는 팀 활동의 부작용에 해당하는 구성원의 역할태만이라는 반대 측면을 탐구하였다. 현실적으로 조직은 팀 운영에 상응하는 평가제도를 구축하고 있다. 동료들과 함께 일을 하면서 주기적으로 서로를 평가하게 되면 경쟁과 같은 과정을 통해 집합적 합리성(collective rationality, 즉, 모두가 협력하면 모

두 이익을 얻는다는 인식)과 개인적 합리성(individual rationality, 즉, 자신의 이익이 올라갈수록 다른 사람에게 더 많이 의존하여 집단목표를 달성) 사이에서 하나를 선택해야 하는 이중효용성(dual utility)의 사회적인 딜레마를 경험하게 된다(Bamberger, 2007).

본 연구에서는 개인 수준에서 갈등의 영향을 방해적 사건에 대한 개인의 해석 과정을 자기검증이론(self verification theory)을 통해 살펴 보았다. 사회적 교환이론(social exchange theory)을 통해 역할태만의 발생 요인으로서 갈등사건강도가 방해적인 이유는 상대방으로 인해 자신이 부정당했기 때문이며, 이로 인해 받은 인지적, 정서적 피해를 갚아나가기 위해 팀워크의 반대 현상이면서 소극적 행동인 역할태만을 내보이게 된다는 것이다. 먼저 개념적으로 “직무나 과업에 대해 완전한 노력을 하지 않는 정도”를 의미하는 역할태만을 살펴보았다. 기존의 역할태만과 관련된 연구들은 주로 현장연구가 아니라 실험연구로 이루어졌지만, 본 연구에서는 Kidwell과 Robie(2003)가 개발한 척도를 바탕으로 현장연구를 실시하였다. 적절한 수준의 신뢰도와 타당도를 확보함으로써 역할태만의 현장연구 가능성을 제시해주었다.

또한, 지금까지 진행된 대부분의 팀 내 갈등 연구들은 팀 내부에 갈등상황이 얼마나 만연한지에 대해 측정하였다. 그러나 해당 측정 도구는 갈등에 대해 정량적인 측면만 반영하고 있기 때문에, 구성원들이 갈등을 어떻게 해석하는지에 관한 질적인 부분을 고려하지 않았다는 한계점이 있다. 본 연구에서는 기존의 팀 내 갈등 측정도구의 한계점을 보완하기 위해, EST(event system theory)를 바탕으로 기존 갈등문항들을 일련의 사건들로 재구성하여, 구성원들이 각 사건들에 대해 어떻게 받아들

이고 해석하는지를 알아보고자 하였다. 구체적으로, “구성원들의 통제된 정보처리와 반응을 요구하는 정도”로 정의되는 사건강도의 세 가지(방해, 중요성, 새로움) 구성요소들 중, 본 연구에서는 방해적인 정도를 측정하였다.

마지막으로 갈등사건강도와 역할태만 간 관계를 변화시키는 두 가지 팀 환경적 요인을 밝혔다. 팀 내 동료 모니터링 행동과 팀 갈등관리의 수준에 따라 갈등사건강도의 영향력이 달라짐을 확인하였다. 특히 과업갈등에 대한 환경의 완화 관계는 선행 연구들과 부합하게 증명되었다. 반면, 관계갈등 상황에서 동료 모니터링 행동이 태만행동의 기폭제가 될 수 있음을 가정하는데 기반이 되었던 정서우발이론과 심리적 반발심 이론은 지지되지 못하고 오히려 반대되는 결과가 나타났다. 대리인 이론은 이성적이고 경제적인 행동을 고려하나 심리 및 사회적 요인을 묘사하지 못한다는 점에서 한계를 가지는 평가를 받고 있고(Loughry & Tosi, 2008) 본 논문에서도 이를 증명하려 했지만, 반대로 대리인 이론을 뒷받침 해주는 연구 결과를 보였다는 점에서 주목할 만하다. 더불어, 이들의 교차수준 조절효과를 알아보기 위해 팀 단위로 자료를 수집하였으며, 계층선형 모형(HLM)을 활용함으로써 개인 또는 단일 수준이 갖는 방법론적 한계를 극복하고, 해석의 확장을 시도했다는 점에서 의의를 갖는다.

본 연구의 실무적 의의는 다음과 같다. 첫째, 역할태만의 행동은 다양한 형태로 나타날 수 있음을 인지하는 것이 필요하다. 본 연구에서는 Kidwell과 Robie(2003)의 정의에 따라 역할태만을 직무소홀, 업무태만, 사회적 태만, 무임승차의 다차원적 개념으로 설정하였다. 역할태만은 직무와 관련된 과업들에 완전한 노력을 하지 않는 것을 의미하지만, 위의 개념화

와 같이 행동으로 나타나는 모습은 각자 다를 수 있다. 직무소홀은 자신이 맡은 직무에 적극적으로 참여하지 않으려하며, 직무 외적인 행동을 하는 것을 의미하는 반면, 업무태만은 업무에 완전한 노력을 하지 않는 것을 의미한다. 또한 사회적 태만은 집단 안에 일하게 됨으로써 자신의 노력을 줄이는 것이며, 무임승차는 자신이 노력하지 않아도 보상을 받을 수 있기 때문에 남의 성과에 올라타는 것을 의미한다. 이러한 역할태만의 모습들은 모두 공통적으로 직무 또는 과업에 초점을 맞춘 행동들이며, 눈에 잘 보이지 않는 특징을 갖고 있다. 역할태만의 각 행동들이 일어나는 이유로서 본 연구에서 알아보고자 한 갈등이라는 공통적인 분모도 존재하지만, 앞서 이론적 부분에서 설명한 바와 같이 조금씩 다른 부분들도 분명히 존재한다. 그러므로 조직은 역할태만 행동이 쉽게 확인되지 않는다는 점을 인지해야함과 동시에 어떤 행동으로 나타났는지를 알아차림으로써, 그에 대한 원인을 분석할 수 있어야 할 것이다.

두 번째로 언급할 점은 갈등의 측정과 관련된 부분이다. 최근 많은 조직에서 설문조사를 기반으로 한 빅데이터를 통해 조직문화를 진단하고 형성하려는 시도가 이루어지고 있다. 예를 들어, 조직에서 협력과 지식공유에 관련된 진단에 빅데이터를 활용하는 방법론이 제안되었고, 실시간 소통데이터 활용의 가능성도 제시되었다(Gandomi, & Haider, 2015; George, Haas, & Pentland, 2014). 더 나아가, 자연어처리(natural language processing; NLP)와 머신러닝 알고리즘을 활용하여 소셜미디어 플랫폼의 언어에서 고객만족을 진단하고 있는데(Gloor, Fronzetti Colladon, Giacomelli, Saran, & Grippa, 2017), 이러한 접근법에 입각한 피플 어널리틱

스(people analytics) 방법을 적용하여 팀제에서 불가피하게 나타나는 팀 내 갈등에 대한 측정이 많이 이루어질 수 있을 것이다. 그러나 본 연구에서 밝히고자 한 바와 같이, 개개인이 갈등에 대해 어떻게 반응하는지를 알아보고자 하는 경우에는 팀 내 갈등이 얼마나 만연해있는지를 측정하는 기존의 문항들은 분명한 한계가 존재한다. 갈등의 역기능을 회피하고자 하는 조직은 물론이고, 갈등의 순기능을 피하고자 하는 조직 또한 구성원들이 각 갈등 사건들에 대하여 어떻게 받아들이는지를 먼저 알아보아야할 필요가 있을 것이다.

셋째, 그럼에도 불구하고 갈등의 역기능을 예방하지 못하였다면, 억제하거나 줄일 수 있는 방법을 생각해야할 것인데, 이는 본 연구에서 알아보고자 하였던 동료 모니터링 행동과 팀 갈등관리를 바탕으로 이루어질 수 있다. 우선 동료 모니터링 행동을 팀 내부적으로 활성화시킴으로써 동료들 간 서로의 행동을 잘 관찰할 수 있는 환경을 만들어주는 것은 관계 및 과업갈등사건강도 모두에서 효과적으로 역할태만 행동을 억제할 수 있는 장치가 될 것이다. 이는 최근 국내 기업들에게 이슈로서 부상한 동료평가제도의 도입으로도 똑같은 기능을 수행할 수 있으리라 생각된다. 그러나 장기적인 시각으로 보았을 때, 동료 모니터링 행동의 역할태만에 대한 억제 역할은 갈등사건강도에 대한 근본적인 해결책이 되지 못한다는 점에서 긍정적으로 바라보기만은 힘들 수 있다. 그러므로 팀 내부적으로 갈등을 효과적으로 관리할 수 있는 분위기와 방법을 제시해줄 필요가 있을 것이다. 물론, 갈등관리가 효과적으로 이루어지더라도 관계갈등사건강도에서의 영향력은 나타나지 않은 본 연구의 결과에 따라, 팀 내·외부적인 추가 보완책을 마

련할 필요가 있을 것이다.

제한점 및 향후 연구과제

본 연구에는 몇몇 의미 있는 결과를 발견하였음에도, 일부 해결하지 못한 제한점을 가지고 있다. 첫째, 역할태만에 대해 자기보고식으로 측정하였다는 점으로 인하여 솔직한 응답을 얻기에는 불충분하였을 가능성이 높다. 이는 역할태만의 평균이 1.93($SD = 0.62$)으로 비교적 낮게 나왔다는 점에서 확인할 수 있었다. 따라서 이후의 연구에서는 사회적 바람직성의 영향을 최소화하기 위해, 역할태만에 대해 본인이나 팀 동료 또는 상사로부터의 응답을 얻을 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 횡단연구를 진행하였고 설문지 조사만을 이용하였기 때문에 갈등사건강도와 역할태만 간의 인과관계의 모호함이 존재한다는 한계점을 가진다. 이러한 방법론적 한계를 극복한 Chen, Liu, Tang 그리고 Hogan (2021)의 연구에서는 사건강도가 구성원들의 창의성에 미치는 영향을 정교히 측정하고자 약 4주간의 종단연구를 실시한 바 있다. 따라서 향후 연구에서는 역할태만에 대한 갈등사건강도의 인과관계를 명확히 하기 위해 Chen 등(2021)이 진행한 연구방법과 같이, 사건에 대한 질적인 조사 및 종단연구를 활용할 필요가 있다.

마지막으로, 갈등에 대한 사건강도를 중간 수준(neutral)의 응답이 존재하지 않는 3점 척도를 이용하여 측정했다는 점이다. 본 연구에서 이러한 평정 척도를 사용한 이유는 다음과 같다. 우선, 갈등사건강도를 측정하는 문항 수를 고려하였을 때 불성실 응답의 가능성을 우려하였다는 점이다. 본 연구에서는 사건강도

를 반영하는 구성요소들인 방해, 중요성, 새로움을 측정하기 위해 각 갈등사건강도의 하위 문항으로 다섯 문항을 제시하였다. 갈등사건강도는 총 15개였기 때문에, 갈등사건강도의 변인만을 측정하는데 75(15x5) 문항이 사용되었다. 그렇기 때문에 본 논문에서는 불성실 응답이 나타나는 다양한 이유 중 가장 많이 언급되는 “설문 응답 시간이윤석, 이지영, 이경택, 2008)”의 문제를 고려하지 않을 수 없었다. 더욱이, 본 논문에서는 갈등사건강도를 측정하기 위해 최근 3개월간 자신이 경험하였던 갈등사건강도에 대한 기억을 떠올려야 하는 문항들로 구성하였다. Krosnick(1991)은 응답자로 하여금 상당한 수준의 인지적 노력을 요구하는 문항들은, 응답 시 정보 인출(information retrieval)을 불안정하게 하거나 왜곡된 정보를 인출하여 응답하는 행위 등을 하게끔 만든다고 설명한 바 있다. 그러나 향후 연구에서는 Chen 등(2021)이 실시한 연구조사 방법과 같이, 질적 조사를 실시하여 가장 빈번히 일어나는 사건 또는 특이한 사건들만 추림으로써 문항의 수를 줄일 수 있도록 할 필요가 있다.

참고문헌

- 김웅기, 한태영 (2012). 해외파견인력의 적응에 대한 갈등관리의 영향: 개인 비교문화역량의 매개 및 팀 파견지원의 조절효과. *조직과 인사관리연구*, 36(2), 121-149.
- 김학수 (1997). 종업원의 노력회피 성향과 그 원인에 관한 연구. *경영학연구*, 26(1), 37-65.
- 갤럽리포트 (2020.05.12). *한국인의 직장생활 평가와 만족도* 한국갤럽조사연구소.

- <https://www.gallup.co.kr/gallupdb/reportContent.asp?seqNo=1107>
- 잡코리아 (2020.04.14.). *직장인 52.1% “퇴사하는 진짜 이유, 숨겼다”*. 잡코리아, https://www.jobkorea.co.kr/GoodJob/Tip/View?News_No=16627&schCtgr=0&schTxt=%ED%87%B4%EC%82%AC&Page=13
- 안상봉, 고종식 (2017). 조직갈등의 사회적 태만에 대한 영향력, 문화적 성향과 감성지능의 조절효과. *대한경영학회 학술발표대회 발표논문집*, 2017(5), 380-394.
- 이윤석, 이지영, 이경택 (2008). 온라인 조사의 응답오차에 대한 연구: 설문 응답 시간과 응답 성실성의 관계. *조사연구*, 9(2), 51-83.
- 조수연 (2007). 팀 내 갈등 측정도구 개발 및 타당화. 성균관대학교 석사학위논문.
- 한태영 (2013). 갈등관리에 대한 직무탈진의 영향: 조직내 가식과 의사소통 역량의 간접효과 및 성차, 직무의 상호작용효과. *조직과 인사관리연구*, 37(2), 75-103.
- 한태영 (2023). 성과관리와 성과 리더십. 시그마프레스.
- Akuffo, I. N. (2015). The influence of supervisors conflict management style on employees counterproductive work behaviours. *European Journal of Business and Management*, 7(9), 28-33.
- Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1985). Rational behavior in groups: The free-riding tendency. *Academy of Management Review*, 10(2), 244-255. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278118>
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301. <https://doi.org/10.1108/eb028976>
- Balliet, D., & Van Lange, P. A. M. (2013). Trust, conflict, and cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1090-1112. <https://doi.org/10.1037/a0030939>
- Bamberger, P. A. (2007). Competitive appraising: A social dilemma perspective on the conditions in which multi-round peer evaluation may result in counter-productive team dynamics. *Human Resource Management Review*, 17(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.001>
- Barki, H. and Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244. <https://doi.org/10.1108/eb022913>
- Barron, J. M., & Gjerde, K. P. (1997). Peer pressure in an agency relationship. *Journal of Labor Economics*, 15(2), 234-254. <https://doi.org/10.1086/209832>
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0024200>
- Brehm, J. W. (1966). *A Theory of Psychological Reactance*. Academic Press.

- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.27155991>
- Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1300>
- Chen, Y., Liu, D., Tang, G., & Hogan, T. M. (2021). Workplace events and employee creativity: A multistudy field investigation. *Personnel Psychology*, 74(2), 211-236.
<https://doi.org/10.1111/peps.12399>
- Cohen, S. G., & Ledford Jr, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
<https://doi.org/10.1177/001872679404700102>
- Cosier, R. A., & Rose, G. L. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(2), 378-391.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90071-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90071-X)
- 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.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Dreu, C. K., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: a meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.5.889>
- 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.
<https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
<https://doi.org/10.1086/467037>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137-144.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321-326.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.4007>
- Gloor, P. A., Fronzetti Colladon, A., Giacomelli, G., Saran, T., & Grippa, F. (2017). The impact of virtual mirroring on customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 75, 67-76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.010>
- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance: Individual-and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684.

- <https://doi.org/10.1177/1059601108326799>
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 41-65. <https://doi.org/10.1002/job.540>
- Hoffman, A. J., & Ocasio, W. (2001). Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*, 12(4), 414-434. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.414.10639>
- Holmstrom, B. (1982). Moral hazard in teams. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 324-340. <https://doi.org/10.2307/3003457>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2020). The impact of motivation on social loafing in virtual teams: A sense of shared responsibility and ownership. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 323-337. <https://doi.org/10.1002/job.2396>
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78-94. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.44.1.78>
- Kidwell Jr, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3), 429-456. <https://doi.org/10.2307/258904>
- Kidwell, R. E., & Robie, C. (2003). Withholding effort in organizations: Toward development and validation of a measure. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 537-561. <https://doi.org/10.1023/A:1023456319134>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Kozlowski, S. W. J., Chen, G., & Salas, E. (2017). One hundred years of the Journal of Applied Psychology: Background, evolution, and scientific trends. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 237-253. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000192>
- Krosnick, J. A. (1991). Response strategies for coping with the cognitive demands of attitude

- measures in surveys. *Applied Cognitive Psychology*, 5(3), 213-236.
<https://doi.org/10.1002/acp.2350050305>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
<https://doi.org/10.2307/258835>
- Liao, E. Y., & Chun, H. (2016). Supervisor monitoring and subordinate innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 168-192.
<https://doi.org/10.1002/job.2035>
- Loughry, M. L., & Tosi, H. L. (2008). Performance implications of peer monitoring. *Organization Science*, 19(6), 876-890.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0356>
- Montoro-Rodriguez, J., & Small, J. A. (2006). The role of conflict resolution styles on nursing staff morale, burnout, and job satisfaction in long-term care. *Journal of Aging and Health*, 18(3), 385-406.
<https://doi.org/10.1177/0898264306286196>
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-508.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.497>
- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 271-287.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.006>
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>
- Pace, R. C. (1990). Personalized and depersonalized conflict in small group discussions: An examination of differentiation. *Small Group Research*, 21(1), 79-96.
<https://doi.org/10.1177/1046496490211006>
- Petermann, M., & Zacher, H. (2020). Agility in the workplace: Conceptual analysis, contributing factors, and practical examples. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(4), 599-609. doi:10.1017/iop.2020.106
- Podsakoff, P. M., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
10.1037/0021-9010.92.2.438.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Roseman, I. J., Wiest, C., & Swartz, T. S. (1994). Phenomenology, behaviors, and goals differentiate discrete emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 206-221.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.2.206>
- Rosenberg, B. D., & Siegel, J. T. (2018). A 50-year review of psychological reactance theory: Do not read this article. *Motivation Science*, 4(4), 281-300.
<https://doi.org/10.1037/mot0000091>

- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Stasser, G., Kerr, N.L. & Davis, J.H. (1980). Influence processes in decision-making groups-a modeling approach. In P.B. Paulus (Ed.), *Psychology of Group Influence*(pp. 431-477). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Swann Jr, W. B., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, 29(1), 9-27. <https://doi.org/10.2307/20159006>
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Consulting Psychologists Press.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. (1997). *Using conflict in organizations*, 1-240.
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, 40(2), 235-262.
<https://doi.org/10.5465/amr.2013-0124>
- Weingart, L. R., Hyder, E. B., & Prietula, M. J. (1996). Knowledge matters: The effect of tactical descriptions on negotiation behavior and outcome. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1205-1217.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.6.1205>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.
- Welbourne, T. M., Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1995). Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice interpretation. *Academy of Management Journal*, 38(3), 881-899.
<https://doi.org/10.2307/256750>
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
<https://doi.org/10.2307/2393565>
- 투고일자 : 2022. 10. 04.
수정일자 : 2023. 04. 30.
게재일자 : 2023. 05. 31.

The Effect of Conflict Event Strength on Withholding Effort: The Moderation of Team-Level Peer Monitoring and Team Conflict Management

Minwook Kim

Key Foundry

Tae Young Han

Kwangwoon University

Based on Event System Theory, this study investigates conflict event strength, which represents how team members interpret conflict event as the reason for withholding effort. In this study, we identify the impact of conflict event strength on withholding effort. At the same time, as a way of changing the effect of conflict event strength on withholding effort, we examine the cross-level effects of peer monitoring and team conflict management. The data are collected 127 employees from 37 teams, and the multi-level model was tested. Results indicated that conflict event strength was positively related to withholding effort. Also, peer monitoring which is first team-level variable moderated the relationship between task/relationship conflict event strength and withholding effort. Interestingly, we hypothesized that the peer monitoring cause employee's psychological reactance when relationship conflict event strength is high, which in turn reinforce withholding effort, but the result shows exactly the contrary effect. The second team-level variable, which is team conflict management, only moderated the relationship between task conflict event strength and withholding effort. Based on these findings, the limitation and suggestions of the research and the direction for future research were discussed.

Key words : Intragroup Conflict, Conflict Event Strength, Withholding Effort, Peer Monitoring, Team Conflict Management