

# 과업 및 관계갈등의 차별적 효과: 갈등전이에 따른 관계갈등의 매개역할 및 팀 정체화의 조절역할

김학수<sup>1</sup>, 이준호<sup>2\*</sup>, 배범수<sup>3</sup>

<sup>1</sup>고려대학교 경영대학, <sup>2</sup>호서대학교 경영학부, <sup>3</sup>합동군사대학교 합동교육부

## The Differential Effect of Task & Relationship Conflict: The Mediating Effect of Relationship Conflict based on the Conflict Transference, and the Moderating Effect of Team-Identification

Hack-Soo Kim<sup>1</sup>, Jun-Ho Lee<sup>2\*</sup> and Bum-Soo Bae<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Business School, Korea University

<sup>2</sup>Division of Business Administration, Hoseo University

<sup>3</sup>Joint Forces Education Directorate, Joint Forces Military University

**요약** 과업 및 관계갈등의 차별적 효과에 대한 연구에 따르면, 과업갈등이 혁신적 성과에 긍정적 영향을 주는 반면, 관계갈등이 혁신적 성과에 부정적 영향을 준다고 주장하고 있다. 하지만, 과업갈등과 관계갈등 간의 밀접한 상호관련성을 고려해 본다면, 혁신적 성과에 긍정적 영향을 주는 과업갈등은 관계갈등으로 전이되면서, 혁신적 성과에 부정적 영향을 줄 수 있다. 따라서 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 것을 약화시키는 경영관리 방식이 필요하며, 개인이 보유한 사회 정체성이고, 팀에 대한 감정적·인지적 유대인 팀 정체화는 효과적인 갈등관리 방안일 수 있다. 본 연구는 213명의 중업원들을 통해 수집한 자료를 토대로, 이러한 논리가 기업현장에서 실제로 성립되고 있음을 확인할 수 있었다. 연구결과를 토대로 연구의 시사점과 향후 연구방향을 제시하였다.

**Abstract** A research on differential effects of task and relationship conflicts claims positive effects of task conflict on innovation performance and negative effects of relation conflict on innovation performance. Yet, given the intimate interconnectedness of task conflict and relation conflict, task conflict, which has a beneficial impact on innovation performance, may have adverse effects on innovation performance as it goes through the process of being transferred to relation conflict. That necessitates the need for a way of management that can undermine the process of transference of task conflict to relation conflict, and team identification, which is a social identity of an individual and also a sort of positive, affective or cognitive bonds of such individual toward the team, can be an effective way of managing conflict. The research, which was conducted based on materials collected from 213 employees, confirms that such theory holds true for the real-life business environment. Based on the findings, this study suggested implications and directions for future research.

**Key Words** : Adaptive Performance, Differential/Transference Effect, Relationship Conflict, Task Conflict, Team-Identification

### 1. 서론

지식기반 경제사회가 되면서, 조직은 구성원에게 협력

을 강조하고 있고, 이는 갈등을 필연적으로 동반한다[1].  
갈등은 조직에서 공통적이며, 광범위하게 나타나므로[2],  
갈등은 조직의 중요한 관심사이다[3].

이 논문은 2012년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2012S1A5A8023800).

\*Corresponding Author : Jun-Ho Lee(Hoseo Univ.)

Tel: +82-41-560-8387 email: [jhpaul2011@naver.com](mailto:jhpaul2011@naver.com)

Received April 2, 2014

Revised May 7, 2014

Accepted May 8, 2014

갈등에 대한 초기 연구[4]는 갈등의 역기능에 초점을 두었고, 갈등의 발생 가능성을 낮추는 데 관심을 두었다. 하지만 최근 연구들[5,6,7]은 갈등 유형을 구분하여 역기능적 갈등의 억제와 순기능적 갈등의 활용에 관심을 두기 시작하였다. 관계갈등은 일반적으로 부정적인 효과를 보이므로, 관계갈등은 역기능적 갈등으로 간주되는 반면 [2], 과업갈등의 긍정적 효과를 부각시키는 실증 연구들 [6-8]이 진행되면서, 과업갈등은 순기능적 갈등으로 간주되고 있다.

하지만 과업갈등은 순기능적인 효과뿐만 아니라 역기능적인 효과가 있을 수 있다. 갈등 유형간의 전이 연구를 보면, 과업갈등과 관계갈등은 상호 밀접한 관련이 있고 [9], 관계갈등의 선행요인으로 과업갈등이 제시되었기 때문이다[3]. 즉 과업갈등은 순기능적 효과를 갖지만, 과업갈등이 관계갈등으로 전이되게 되면 관계갈등의 역기능적 효과에 의해 결국 과업갈등도 역기능적 효과가 나타날 수 있음을 시사하고 있기 때문이다.

갈등 유형에 따른 순기능적/역기능적 효과성과 갈등 유형간의 전이 연구를 통합하여, 본 연구는 과업갈등과 적응성과간의 관계에서 관계갈등의 매개역할을 규명하고자 한다. 갈등과 성과간의 순기능적/역기능적 효과에 대한 논쟁[5]과 이에 대한 정교한 작동기제를 규명하는 매개효과 연구들이 진행되고 있는 반면[7], 과업갈등과 성과간의 관계에서 관계갈등은 그 동안 간과되어온 중요한 프로세스 요인일 수 있기 때문이다.

본 연구는 과업갈등과 관계갈등간의 전이효과를 약화시키는 상황적 조절요인으로 팀 정체화를 규명하고자 한다. 과업갈등이 관계갈등으로 전이되면서, 과업갈등의 순기능적 효과는 역기능적 효과로 변할 수 있으므로, 전이를 약화시키는 경영관리 방안을 제고할 필요가 있다. 팀 정체화는 개인과 팀 간의 개인적, 인지적, 감정적, 행동적 결합을 의미하므로[10], 팀 정체화를 높이 지각하는 구성원은 업무 차이에서 발생하는 과업갈등을 긍정적으로 해석하고, 팀에 대한 신뢰가 높으므로, 대인적·관계적 차이에서 발생하는 관계갈등으로 전이될 가능성을 약화시킬 수 있다.

이러한 논지를 토대로 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 과업갈등과 적응성과간의 관계에서 관계갈등의 매개역할을 규명하고자 한다. 둘째, 과업갈등과 관계갈등간의 관계에서 팀 정체화의 조절역할을 실증 분석하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 갈등의 차별적 효과성

‘갈등은 항상 부정적이다’라는 관점에서 ‘갈등은 항상 부정적이지는 않다’라는 관점의 전환을 토대로 갈등의 순기능적/역기능적 효과에 대한 논의가 활발하게 진행되고 있다. 갈등의 부정적 효과에 관심을 둔 전통적 갈등 관점[4]에서 갈등이 상황과 수준에 따라 순기능을 가진다는 형태론적 갈등 관점[11], 그리고 갈등의 다차원적 관점에서 접근한 상호작용적 갈등관점[12]으로 진화하면서, 과업갈등과 관계갈등으로 갈등 유형을 분류하여 실증 연구가 이루어지고 있다[2].

상호작용적 갈등관점에서 갈등 유형에 따른 효과성 연구가 중점적으로 이루어졌다. 갈등 유형간의 비교를 위하여 관계갈등과 과업갈등에 관심을 두고[13], 관계갈등은 정서적 차이에서, 과업갈등은 인지적 차이에서 발생한다는 점에 착안하여[14], 관계 및 과업갈등의 차별적 효과를 규명하는 데 관심을 두었다. 관계갈등은 일반적으로 부정적인 효과가 있는 반면, 과업갈등은 유의하지 않거나, 긍정적, 부정적 등의 혼재된 효과가 있는 것으로 나타났다[6]. 이에 따라 과업갈등의 효과를 명확하게 규명할 필요가 제기되었고, 결과변수 유형에 따른 갈등 유형의 효과가 규명되었다[5]. 즉 결과변수를 2가지 유형인 근거리 결과물과 원거리 결과물로 구분하였는데, 근거리 결과물은 구성원의 정서, 인지, 태도 등의 상태를 의미하며, 만족, 몰입 등이 이에 해당된다[5]. 원거리 결과물은 구성원의 행동 및 객관적 성과를 의미하며, 성과, 혁신성과 등이 이에 해당한다[5]. 관계갈등은 근거리 결과물, 원거리 결과물에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타난 반면, 과업갈등은 근거리 결과물에 부정적인 영향을 미치고, 원거리 결과물에 부정적/긍정적 영향을 주는 것으로 나타났는데, 과업갈등과 원거리 결과물간의 관계는 상황적 요인에 의하여 부정적/긍정적일 수 있다[5].

본 연구는 상황적 요인으로 효율이 아닌 혁신을 강조하는 경우, 과업갈등의 순기능이 발현될 것이라고 보았다. 왜냐하면, 과업에서의 불일치는 다양한 정보를 고려하도록 촉진하여 의사결정의 질을 향상시키고[15], 인지적 복잡성을 증가시켜 창의적 성과를 높이기 때문이다 [16]. 또한 과업갈등의 효과에 대한 실증 연구들을 보면, 과업갈등은 효율을 강조하는 성과에 부정적인 영향을 주는 반면[17-19], 혁신을 강조하는 성과에 긍정적인 영향

[6,7,20,21]을 주는 것으로 나타났기 때문이다.

## 2.2 과업 및 관계갈등과 적응성과간의 관계

변화·혁신의 시대에서 조직은 조직구성원에게 적응 성과를 강조하고 있다[22]. 적응성과는 불확실하고 복잡한 환경을 전제로 새로운 환경, 상황적 요구에 부합하도록 자신을 변화시키는 행동을 의미하며, 적응성과는 창의적 문제해결 등의 구성요소를 포함하므로[23], 혁신을 강조하는 결과변수로 볼 수 있다. 따라서 과업갈등의 순기능적인 효과를 명확하게 규명하기 위하여 본 연구는 적응성과를 결과변수로 보았다.

관계갈등은 대인간 불일치에 따른 사회-정서적 갈등이며[2], 주의집중 범위와 인지적 복잡성을 감소시키고[24], 정보 공유 및 의사결정의 질을 약화시켜[25], 혁신을 강조하는 성과를 약화시키는 반면[6], 과업갈등은 업무의 의견 불일치에 따른 인지적 갈등이며[2], 인지적 복잡성을 증가시키고[26], 정보 공유 및 의사결정의 질을 향상시켜[15], 혁신을 강조하는 성과를 향상시킨다[6]. 이러한 논의들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 과업갈등은 적응성과에 정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2: 관계갈등은 적응성과에 부적인 영향을 줄 것이다.

## 2.3 과업갈등에서 관계갈등으로의 전이

갈등은 역동적이며[27], 갈등 유형들은 서로 밀접한 관련이 있고, 상호 영향을 준다[9]. 과업갈등과 관계갈등 간의 관계를 논한 연구들을 보면, 관계갈등이 과업갈등에 영향을 준다는 이론적 논지가 있는 반면[9,20], 대부분의 연구들[28,29]은 감정적 오귀인 효과를 토대로 과업에 대한 의견 불일치가 대인적 거절, 비난 및 공격 행동으로 인식되어 감정적 갈등을 유발시킨다는 결과를 제시하였다.

과업에 대한 의견 불일치는 과업수행과 관련한 능력에 대한 구성원의 주관적 믿음을 위협하게 되어 구성원의 적대심을 증가시킨다[5]. 팀에 대한 멤버십은 자아개념의 한 부분이며, 팀 구성원의 관계성을 증가시키는 데[30], 과업갈등에 의하여 팀에 대한 멤버십이 손상되면, 구성원의 관계성을 약화되며, 과업갈등은 관계갈등으로 인식된다[31]. 이러한 논리를 토대로 다음 가설을 설정하였다.

가설 3: 과업갈등은 관계갈등에 정적인 영향을 줄 것이다.

## 2.4 관계갈등의 매개역할

최근 들어, 과업 및 관계갈등의 차별적 효과를 명확하게 규명하기 위하여 갈등 유형과 성과간의 관계에서 프로세스 요인을 규명하는 연구들이 진행되고 있다. 지식 창출의 진정성[8], 팀 학습[7,32] 등이 규명되었는데, 관계갈등은 지식과 학습을 방해하는 반면, 과업갈등은 지식과 학습을 촉진시켜 갈등 유형에 따라 역기능적/순기능적 프로세스가 발생한다는 결과를 제시하였다. 이와는 반대로, 응집성에 대하여 과업갈등의 부적 효과 및 관계갈등의 프로세스를 규명한 연구[33]가 있다.

하지만 갈등 유형간의 전이 연구들[3,28,29]은 과업갈등이 순기능적 효과가 있음에도 불구하고, 관계갈등으로 전이되면서 역기능적 효과로 전환되므로, 갈등 유형간의 전이를 약화시키는 경영관리 방안을 제안하였다고 볼 수 있다. 따라서 인지적 복잡성, 정보 공유 관점에서 과업갈등은 혁신을 강조하는 성과를 향상시키고[6-8], 감정적 오귀인에 의하여 과업갈등은 관계갈등을 증가시키며[3], 인지적 복잡성, 정보 공유 관점에서 관계갈등은 혁신을 강조하는 성과를 약화시킨다[6-8]는 논지가 타당하다고 판단된다. 이러한 기존 연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 과업갈등과 적응성과간의 관계에서 관계갈등은 매개효과가 있을 것이다. 즉 과업갈등은 적응성과에 정적인 영향을 주는 동시에 관계갈등에 정적인 영향을 주면서 이를 거쳐 적응성과에 부적인 영향을 줄 것이다.

## 2.5 팀 정체화의 조절역할

본 연구는 갈등 유형간의 전이를 약화시키는 상황적 조절역할로 팀 정체화를 규명하고자 한다. 기존 연구들에서는 신뢰[34,35], 심리적 안전 풍토[3] 등이 제한적으로 규명되었다.

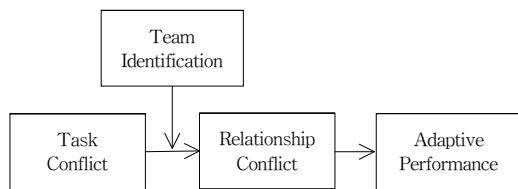
사회 정체성 이론에 의하면, 인간의 정체성은 개인 정체성뿐만 아니라, 자신이 속한 팀, 조직의 멤버십에 의하여 영향을 받아 결정되며[36], 사회 정체성은 개인이 자신이 속한 내집단과 외집단을 구분하여, 내집단에 대한 선호와 외집단에 대한 차별을 통하여 자신의 정체성을

확고히 하고, 긍정적인 사회 정체성을 유지한다[37].

팀 정체화는 개인과 팀 간의 개인적, 인지적, 감정적, 행동적 결합으로 정의되며, 팀 내에서 자기 자신을 정의하고, 삶의 의미를 창출하는 욕구를 유발하는데[10], 팀에 대한 멤버십이 높을수록, 팀 구성원의 관계성을 증가시키므로[31], 과업갈등이 관계갈등으로 전이될 가능성을 낮아질 수 있다. 즉 팀 정체화가 높은 사람일수록, 과업갈등을 긍정적으로 대응하며, 향상된 팀 구성원의 관계성에 의하여 갈등을 대인적 거절, 비난 및 공격 행동으로 간주할 가능성이 낮아질 수 있다. 이러한 논지를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 과업갈등과 관계갈등간의 관계에서 팀 정체화는 부적인 조절효과가 있을 것이다.

이 가설들을 토대로 연구모형을 도식화하였다.



[Fig. 1] Research model

### 3. 연구방법 및 분석결과

#### 3.1 자료 수집

본 연구는 국내 금융업에 근무하는 조직구성원들을

대상으로 자료를 수집하였다. 300부의 설문지를 배포해 248부를 회수하였다. 결측치가 있거나 응답이 불성실한 설문지 35부를 제외한 213부를 통계분석에 사용하였다. 인구 통계 결과를 보면, 남자 0.9%, 여자 99.1%이며, 연령은 평균 25.22세, 표준편차 5.10세이다. 학력은 고졸 19.7%, 전문대졸 8.9%, 대졸 71.4%이며, 조직 근무기간은 평균 26.43개월, 표준편차 33.43개월이다.

#### 3.2 변수 측정

갈등에 대한 기존 연구[6,7]의 설문문항을 토대로, 과업갈등은 3개 설문문항, 관계갈등은 4개 설문문항으로 측정하였다. 팀 정체화에 대한 기존 연구[10]의 설문문항을 토대로 5개 설문문항으로 측정하였다. 그리고 적응성과는 기존 연구[38]를 토대로 8개 문항으로 측정하였다.

#### 3.3 측정 모델

각 측정문항의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위하여, 신뢰도 분석은 개념 신뢰도와 내적일관성을 사용하였다. 타당도 분석은 확인적 요인분석을 사용하여 집중타당성과 판별타당성을 검증하였다.

확인적 요인분석에서 측정 문항들의 채택여부를 결정하기 위한 절차에 따라[39], 다른 문항들과 높은 잔차 분산을 보이는 문항, 적정 수준 이하의 요인 적재량을 보이는 문항을 순차적으로 제거하였다. 이러한 과정을 거쳐 과업갈등 한 개, 팀 정체화 세 개, 적응성과 세 개 문항이 제거되었다.

수정절차를 거쳐 측정모델로 채택된 문항들에 대한 확인적 요인분석의 적합도를 보면,  $X^2=99.99$ ,  $d.f.=59$ ,

[Table 1] Results of factor analysis

Items	Factor loading	Construct reliability	Average variance extracted	Cronbach' alpha
Independent variables	Task conflict1	.85	.64	.71
	Task conflict2	.66		
Mediated variables	Relationship conflict1	.92	.92	.94
	Relationship conflict2	.91		
	Relationship conflict3	.83		
	Relationship conflict4	.93		
Moderated variables	Team identification1	.67	.65	.67
	Team identification2	.75		
Dependent variables	Adaptive performance1	.71	.90	.84
	Adaptive performance2	.81		
	Adaptive performance3	.79		
	Adaptive performance4	.70		
	Adaptive performance5	.64		

p=.001, 표준  $X^2=1.69$ , GFI=.93, AGFI=.90, NFI=.94, CFI=.97, RMR=.06, RMSEA=.06로 나타났다. 모형적합도의 단일기준은 없으나, 일반적으로 GFI, AGFI, NFI, CFI 등이 .90이상인 경우, RMR, RMSEA가 .10보다 작을 때 좋은 모형으로 평가되며[40], 본 연구의 측정모형은 좋은 모형으로 볼 수 있다.

수정된 측정모형에서 개념 신뢰도는 .7이상을 상회하며, 크론바하 알파값 .7이상으로 나타났다. 신뢰도 값은 제안한 기준[40]인 .7을 충족하였다.

집중타당성은 요인적재량, 평균분산 추출값 등으로 검증하며, 요인적재량이 .6이상이면 집중타당성이 있으며 [41], 평균분산 추출값이 .5이상이면 집중타당성이 있다고 볼 수 있다[42]. 본 연구에서 채택한 측정모형 중에서 관계갈등, 적응성과 문항들은 요인적재량 .6 및 평균분산 추출값 .5를 상회하는 것으로 나타났다. 하지만 과업갈등과 팀 정체화는 평균분산 추출값 .47로 나타났다. 충분한 집중 타당도는 아니지만, 평균분산 추출값이 .47 정도이면 변수로 분석하는 데 신뢰할 만하다고 볼 수 있다[43]. 본 연구의 측정모형 문항들은 어느 정도 집중타당성이 있다고 볼 수 있다.

판별타당성은 평균분산추출의 제공근 값과 변수들 간 상관계수 값의 비교를 통하여 확인하는데, 평균분산추출의 제공근 값이 변수들 간 상관계수

값보다 큰 경우에 판별타당성이 있다고 본다. Table 2의 판별타당성 분석결과를 보면, 각 변수들의 평균분산추출의 제공근 값이 변수들 간의 상관계수보다 높은 값을 보이는 것으로 나타났다. 본 연구 측정모형은 판별타당성이 있다고 볼 수 있다.

### 3.4 상관관계 분석

변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 정리한 Table 2를 보면, 적응성과에 대해 과업갈등은 정적 상관관계를 ( $r=.20$ ,  $p<.01$ ), 관계갈등은 부적 상관관계를 나타냈다 ( $r=-.21$ ,  $p<.01$ ). 과업갈등과 관계갈등은 정적 상관관계가 있으며( $r=.21$ ,  $p<.01$ ), 팀 정체화와 관계갈등은 부적 상관관계가 있는 것으로 나타났다( $r=-.44$ ,  $p<.001$ ).

### 3.5 구조방정식 모델 검증

매개변수를 포함한 연구에서 최적 모형을 판단하기 위하여 완전매개모형과 부분매개모형 간의 구조방정식 모델 적합도를 비교할 필요가 있다[44]. Table 3은 그 결과이다.

비교분석은 완전매개모형과 부분매개모형의  $X^2$ 변화, 표준  $X^2$ 값, 유의수준, 적합도 등을 통하여 이루어진다. 첫째, 완전매개모형과 부분매개모형의  $X^2$ 변화는 8.48(1)로 나타났으며, 이러한 결과는 유의수준 .05의 수준 값인

[Table 2] Results of the mean, standard deviations, correlation

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gender	1.99	.10								
2. Age	25.22	5.10	-.23**							
3. Education	2.52	.80	.06	.18*						
4. Organizational Tenure	26.43	33.43	-.16*	.74***	.12					
5. Task Conflict	3.77	.98	.08	.04	-.01	-.01	(.69)			
6. Relationship Conflict	2.85	1.38	.02	-.02	-.01	.00	.21**	(.86)		
7. Team Identification	5.08	1.05	-.06	.19**	.06	.19**	-.04	-.44***	(.69)	
8. Adaptive Performance	4.36	.72	-.09	.23**	.17	.18**	.20**	-.21**	.31***	(.81)

N = 213, \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$ , ( ): Average variance extracted square value

Note) Gender 0=Male, 1=Female, Education 1=High School, 2=College, 3=University,

Organizational tenure was measured monthly.

[Table 3] Results of the analysis of goodness of fit for structural models

Model	$X^2$	d.f.	p	$X^2/d.f.$	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMR	RMSEA	$X^2$ difference	d.f. difference
Full mediated model	80.66	42	.000	1.92	.94	.90	.94	.97	.08	.07		
Partially mediated model	72.18	41	.002	1.76	.94	.91	.95	.98	.06	.06		
											8.48	1

[Table 4] Results of the direct/indirect effect of task conflict

Model	Task conflict		
	Direct effect	Indirect effect	Total effect
Relationship conflict	.28		.28
Adaptive performance	.31	-.08	.23

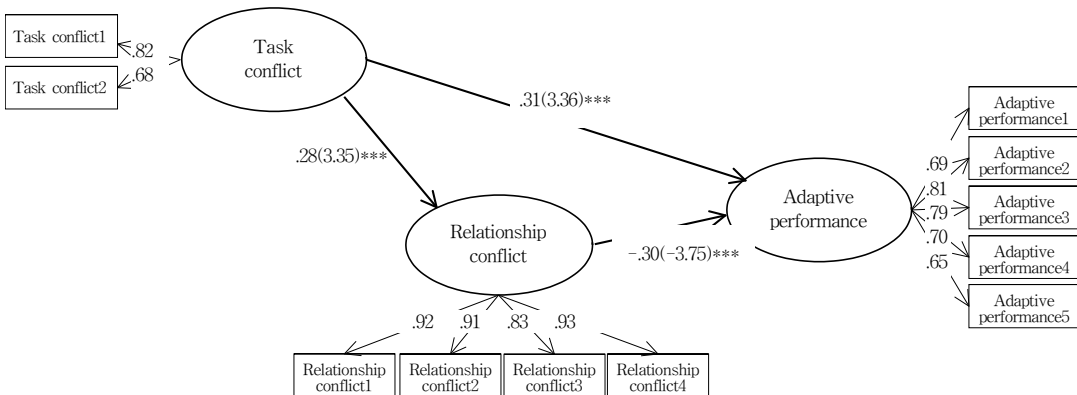
3.84보다 높으므로, 부분매개모형이 완전매개모형보다 더 적합하다고 볼 수 있다.

둘째, 표준  $X^2$ 값을 비교해 보면, 완전매개모형은 1.92이며, 부분매개모형은 1.76으로 나타났다. 두 모형은 모두 적합한 모형이라고 할 수 있지만, 부분매개모형이 완전매개모형보다 표준  $X^2$ 값이 적게 나타났으므로, 부분매개모형이 우수하다고 볼 수 있다.

셋째, 유의수준을 비교해 보면, 완전매개모형은 .000이며, 부분매개모형은 .002로 나타났다. 부분매개모형이 유의한 것으로 나타났으므로, 더 우수하다고 볼 수 있다.

넷째, 적합도 지수를 비교해 보면, 부분매개모형이 완전매개모형보다 AGFI, NFI, CFI가 높으며, RMR, RMSEA이 낮은 것으로 나타났으므로, 부분매개모형이 더 우수하다고 볼 수 있다. 부분매개모형의 적합도를 보면,  $X^2=72.18$ ,  $d.f.=41$ ,  $p=.002$ , 표준  $X^2=1.76$ , GFI=.94, AGFI=.91, NFI=.95, CFI=.98, RMR=.06, RMSEA=.06로 나타났다. 이러한 비교분석을 통하여 본 연구는 부분매개모형을 최종모형으로 선정하였다.

3.6 경로 분석 및 매개효과 분석



N=213, ( ) : C.R.values

Note) Gender(path coefficient -.07), Age(path coefficient .14), Organizational tenure(path coefficient .06) had not significantly impact on adaptive performance, but education(path coefficient .15,  $p<.05$ ) had positively impact on adaptive performance.

[Fig. 2] Results of the hypotheses test

[Table 5] Results of the hypotheses test

Variables		Relationship conflict			
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Control variables	Education	-.01	-.01	.02	.01
Independent variables	Task conflict		.21**	.19**	.21**
Moderate variables	Team identification			-.43***	-.41***
Interactive variables	Task conflict×Team identification				-.16*
F		.01	4.64*	20.58***	17.48***
R <sup>2</sup>		.00	.04	.23	.25
R <sup>2</sup> Change			.04	.19	.02

N = 213, \* : p < .05, \*\* : p < .01, \*\*\* : p < .001

로 전이되면서 발생하는 부정적 간접효과(경로계수 -.08)가 발생하는 것으로 나타났다. 따라서 과업갈등과 적응성과간의 관계에서 관계갈등은 부분 매개효과가 있는 것으로 볼 수 있으며, 가설 4는 지지되었다(Sobel test Z=-2.40, p<.05).

### 3.7 조절효과 분석

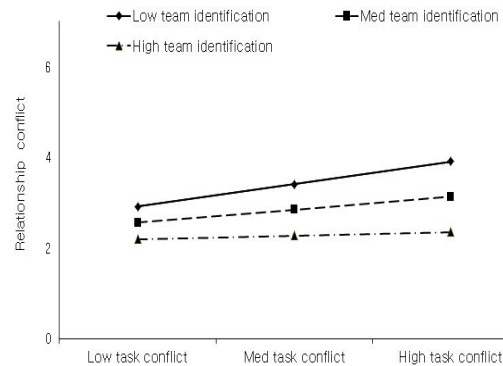
본 연구의 가설 5는 과업갈등과 관계갈등간의 관계에서 팀 정체화의 조절효과이며, 조절효과에 대한 가설검증에 앞서, 변수들 간의 다중공선성을 줄이기 위하여 모든 예측변수들은 척도의 전체평균으로 센터링하였다.

조절효과를 검증하기 위하여 위계적 선형분석 방식을 사용하였으며, 구조모형 방정식에서 통제변수인 학력이 유의한 것으로 나타났으므로, 1단계에서 관계갈등에 대해 통제변수인 학력만을 통제하였고, 2단계에서 관계갈등에 대해 독립변수인 과업갈등을 투입한 후( $\beta=.19, p<.01$ )(Model 2), 3단계에서 관계갈등에 대해 팀 정체화를 투입하였다( $\beta=-.43, p<.001$ )(Model 3). 그리고 4단계에서 관계갈등에 대해 과업갈등과 팀 정체화의 상호작용항을 투입한 결과, 부적인 영향을 주는 것으로 나타났다( $\beta=-.16, p<.05$ )(Model 4). 따라서 가설 5는 지지되었다.

조절효과 분석을 위해, 관계갈등에 대해 통제변수, 독립변수, 조절변수를 투입한 후, 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 추가함으로써, 증가한 R<sup>2</sup>값은 .02(p<.05)로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다(Model 4). 이는 과업갈등과 관계갈등간의 관계에서 팀 정체화는 유의한 부적인 조절역할을 하는 것으로 나타났다.

이 결과를 도식화하면 Fig. 3과 같다. 팀 정체화가 높을수록, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 정적인 영향을

약화시키는 것으로 도식화되었다.



[Fig. 3] Results of the moderating effects of team identification

## 4. 연구결과 및 시사점

본 연구는 갈등과 관련한 선행연구들을 토대로, 과업갈등의 순기능과 관계갈등의 역기능에 관심을 두었다. 또한 본 연구는 갈등의 전이효과인 과업갈등이 관계갈등으로 전이될 가능성이 높으므로, 과업갈등이 일정부분 역기능 효과가 있을 것으로 보았고, 전이효과를 약화시킬 수 있는 상황적 요인을 고려하였다.

본 연구의 특징은 과업갈등과 적응성과간의 관계에서 관계갈등이 매개역할을 할 것으로 보았다는 것이다. 과업 및 관계갈등의 차별적 효과, 과업갈등과 관계갈등간의 전이를 규명한 기존 연구들이 있는 반면, 관계갈등의 매개역할에 대한 논의는 상대적으로 미흡하다. 또한 본

연구는 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 것을 완화시켜주는 상황적 조절요인으로 팀 정체화를 실증 분석하였다는 것이다. 신뢰 등을 규명한 기존 연구들과는 달리, 팀 정체화의 조절역할에 대한 논의는 상대적으로 미흡하다.

분석결과를 보면, 과업갈등은 적응성과에 정적인 영향을 주는 반면, 관계갈등은 적응성과에 부적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 과업갈등은 순기능을 가지고 있고, 관계갈등은 역기능을 가지고 있다는 기존 연구들[6-8]과 일치하는 결과이다. 또한 과업갈등은 관계갈등에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 과업갈등이 관계갈등으로 전이된다는 기존 주장[28,29]과 일치하는 실증 결과이다.

또한 본 연구의 관심 주제인 과업갈등과 적응성관간의 관계에서 관계갈등의 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 과업갈등이 적응성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 과업갈등은 관계갈등을 증가시켜 적응성과에 부적인 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 그리고 과업갈등과 관계갈등간의 관계에서 팀 정체화는 부적인 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 팀 정체화는 과업갈등이 관계갈등으로 전이되는 현상을 약화시키는 것으로 나타났다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 이론적 시사점으로서, 본 연구는 적응성과라는 종속변수를 통하여, 과업갈등의 순기능과 관계갈등의 역기능을 규명하였다는 데 의의가 있다. 또한 과업갈등과 적응성관간의 관계에서 관계갈등의 매개역할을 규명하였다는 데 의의가 있다. 따라서 과업갈등의 순기능과 관계갈등의 역기능이라는 이분법적인 접근보다는 과업갈등의 순기능과 관계갈등으로의 전이에 따른 역기능을 동시에 고려할 필요성을 제시하였다는 데 의의가 있다. 그리고 본 연구는 과업갈등이 관계갈등으로 효과가 전이되는 데 있어, 이러한 전이효과를 완화시키는 상황적 조절요인으로 팀 정체화를 제시하고, 이를 실증 분석하였다는 데 의의가 있다. 팀 정체화가 높으면 과업갈등의 순기능이 역기능으로 바뀌는 것을 억제시킨다는 결과를 제시하였다는 데 의의가 있다.

실무적 시사점으로서, 적응성과에 대해 과업갈등의 순기능과 관계갈등의 역기능이 발생하므로, 경영자와 팀장은 과업갈등을 강화시키고, 관계갈등을 약화시키는 경영관리 방안을 강구할 필요가 있다. 또한 과업갈등이 관계갈등으로 전이되면서, 과업갈등의 역기능이 발생할 가능성이 있으므로, 경영자와 팀장은 과업갈등의 관계갈등으로 전이를 약화시키는 경영관리 방안을 고려할 필요가

있다. 본 연구는 다양한 경영관리 방안 중에서 팀 정체화를 강화시키는 것이 전이효과를 약화시킬 수 있다는 실무적 시사점을 제공하였다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 본 연구는 설문지법을 활용한 횡단적 연구이므로, 동일방법 사용에 따른 문제가 있을 수 있다. 분석과정에서 독립변수와 조절변수를 전체집단 평균으로 센터링을 하였지만, 추후 연구에서 종단적 연구와 질적 연구도 고려할 필요가 있다. 또한 본 연구의 표본은 금융업에 종사하는 조직구성원이다. 제조업 등의 조직구성원에서 나타나는 적응성과가 다를 수 있으므로, 모든 업종에 일반화하는 데는 한계가 있다. 마지막으로, 본 연구는 관계 및 과업갈등과 다양한 종속변수들 간의 관계성을 담아내지는 못하였다.

## References

- [1] C. K. W. De Dreu and E. Van de Vliert, *Using Conflict in Organizations*, London: Sage, 1997.
- [2] K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 256-282, 1995.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393638>
- [3] H. S. Kim and J. H. Lee, "A Study on the Moderating Role of Participative Safety Climate in Effect Relations between Task Conflict and Relationship Conflict in the Team", *Korean Corporation Management Review*, 19(6), pp. 115-132, 2012.
- [4] J. R. Hackman and C. G. Morris, "Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, NY: Academic Press, 1975.
- [5] F. R. C. De Wit, L. L. Greer, and K. A. Jehn, "The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 97(2), pp. 360-390, 2012.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0024844>
- [6] J. H. Lee, J. K. Lee and H. S. Kim, "The Moderating Role of Group-efficacy between Conflict and Innovative Performance in R&D Group", *Journal of Organization and Management*, 35(1), pp. 75-102, 2011.



- DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00266.x>
- [7] J. H. Lee, H. S. Kim and J. Y. Kim, "A Study on the Relationship between Intra-team Conflict and Team Innovative Performance and the Mediating Role of Team Learning Behaviors in R&D Teams", *Knowledge Management Research*, 14(6), pp. 81-100, 2013.
- [8] M. S. Heo and M. J. Cheon, "An Empirical Study on the Relationships among Conflict between Employees, Authentic Attitude of Knowledge Creation, and Innovative Behaviors", *Knowledge Management Research*, 14(5), pp. 47-74, 2013.
- [9] T. L. Simons and R. S. Peterson, "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), pp. 102-111, 2000.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- [10] K. B. Henry, H. Arrow and B. Carini, "A Tripartite Model of Group Identification: Theory and Measurement", *Small Group Research*, 30, pp. 558-581, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/104649649903000504>
- [11] I. L. Janis, "Groupthink", In H. H. Blumberg, A. P. Hare, V. Kent and M. F. Davis (Eds.), *Small Groups and Social Interaction*, 2, NY: Wiley, 1983.
- [12] R. L. Pinkley, "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 117-126, 1990.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.117>
- [13] K. J. Behfar, E. A. Mannix, R. S. Peterson and W. M. Trochim, "Conflict in Small Groups: The Meaning and Consequences of Process Conflict", *Small Group Research*, 42(2), pp. 127-176, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1046496410389194>
- [14] A. C. Amason, "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Groups", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 123-148, 1996.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256633>
- [15] F. C. Brodbeck, R. Kerschreiter, A. Mojzisch, D. Frey and S. Schulz-Hardt, "The Dissemination of Critical, Unshared Information in Decision-making Groups: The Effects of Pre-discussion Dissent", *European Journal of Social Psychology*, 32(1), pp. 35-56, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.74>
- [16] J. B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Dow Jones, Irwin, Homewood IL, 1980.
- [17] K. A. Jehn, C. Chatwick and S. M. B. Thatcher, "To Agree or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes", *International Journal of Conflict Management*, 8(4), pp. 287-305, 1997.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb022799>
- [18] K. Lovelace, D. L. Shapiro and L. R. Weingart, "Maximizing Cross-functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective", *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 779-793, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3069415>
- [19] D. S. Shim, J. H. Choi, D. M. Yang, Y. H. Moon and Y. H. Heo, "The Influence of Task Conflict on Project Team Performance: The Moderating Effects of Team Efficacy", *Korean Management Review*, 38(6), pp. 1599-1623, 2009.
- [20] L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt and K. R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance", *Administrative Science Quarterly*, 44(1), pp. 1-28, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2667029>
- [21] A. Somech, H. S. Desivilya and H. Lidogoster, "Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 359-378, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.537>
- [22] S. W. J. Kozlowski, D. J. Watola, J. M. Nowakowski, B. H. Kim and I. C. Botero, "Developing Adaptive Teams: A Theory of Dynamic Team Leadership", In E. Salas, G. F. Goodwin and C. S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*, NY: Psychology Press, 2008.
- [23] E. D. Pulakos, S. Arad, M. A. Donovan and K. E. Plamondon, "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance", *Journal of Applied Psychology*, 85(4), pp. 612-624, 2000.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- [24] P. J. Carnevale and T. M. Probst, "Social Values and Social Conflict in Creative Problem Solving and Categorization", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), pp. 1300-1309, 1998.

- DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1300>
- [25] A. C. Amason and H. J. Sapienza, "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict", *Journal of Management*, 23(4), pp. 495-516, 1997.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639702300401>
- [26] D. H. Gruenfeld, M. C. Thomas-Hunt and P. H. Kim, "Cognitive Flexibility, Communication Strategy, and Integrative Complexity in Groups: Public versus Private Reactions to Majority and Minority Status", *Journal of Experimental Social Psychology*, 34(2), pp. 202-226, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1006/jesp.1997.1349>
- [27] L. L. Greer, K. A. Jehn and E. A. Mannix, "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), pp. 278-302, 2008.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1046496408317793>
- [28] R. A. Friedman, S. T. Tidd, S. C. Currall and J. C. Tsai, "What Goes around Comes around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress", *International Journal of Conflict Management*, 11(1), pp. 32-55, 2000.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb022834>
- [29] A. C. Mooney, P. J. Holahan and A. C. Amason, "Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict", *Journal of Management Studies*, 44(5), pp. 733-758, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x>
- [30] R. S. Burt, "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital", In N. Lin, K. Cook and R. S. Burt (Eds.), *Social Capital: Theory and Research*, NY: Aldine de Gruyter, 2001.
- [31] S. T. Tidd, H. H. McIntyre and R. A. Friedman, "The Importance of Role Ambiguity and Trust in Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage", *The International Journal of Conflict Management*, 15(4), pp. 364-380, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb022918>
- [32] M. Van Woerkom and M. L. Van Engen, "Learning from Conflicts? The Relations between Task and Relationship Conflicts, Team Learning and Team Performance", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), pp. 381-404, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13594320802569514>
- [33] I. O. Choi, "The Effects of Task Conflict on Organizational Cohesiveness: Mediation Effect of Relationship Conflict and Modulation Effect of Trust", *Daehan Journal of Management*, 24(4), pp. 1961-1977, 2011.
- [34] K. Choi and B. Cho, "Competing Hypotheses Analyses of the Associations between Group Task Conflict and Group Relationship Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp. 1106-1126, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.733>
- [35] S. Parayitam and R. S. Dooley, "The Relationship between Conflict and Decision Outcomes", *International Journal of Conflict Management*, 18(1), pp. 42-73, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/10444060710759318>
- [36] H. Tajfel, "The Achievement of Group Differentiation", In H. Tajfel (Eds.), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, London: Academic Press, 1978.
- [37] H. Tajfel and J. C. Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior", In S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago: Nelson-Hall, 1986.
- [38] B. S. Bae, J. K. Lee and H. S. Kim, "The Cross-level Moderating Role of Team Shared Mental Model between Job Expertise, Creativity Self-efficacy and Individual Adaptive Performance", *Journal of Organization and Management*, 36(4), pp. 1-28, 2012.
- [39] J. C. Anderson and D. W. Gerbing, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), pp. 411-423, 1988.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- [40] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson and R. L. Tatham, *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*, NJ: Prentice Hall, 2006.
- [41] R. P. Bagozzi and Y. Yi, "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp. 74-94, 1988.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>
- [42] C. Fornell and D. Larcker, "Evaluating Structural Models with Unobservable Variable and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50, 1981.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- [43] J. J. Sosik, S. S. Kahai and B. J. Avolio, "Leadership Style, Anonymity, and Creativity in

Group Decision Support Systems: The Mediating Role of Optimal Flow”, *The Journal of Creative Behavior*, 33(4), pp. 227-256, 1999.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/j.2162-6057.1999.tb01405.x>

[44] E. K. Kelloway, *Using Lisrel for Structural Equation Modeling*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

[45] R. M. Baron and D. A. Kenny, “The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173-1182, 1986.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

---

**배 범 수(Bum-Soo Bae)**

[정회원]



- 2010년 2월 : 고려대학교 대학원 경영학과(경영학 박사)
- 2014년 1월 ~ 현재 : 합동군사대학교 합동교육부 교관

<관심분야>

리더십, 적응성과, 지식경영

---

**김 학 수(Hack-Soo Kim)**

[정회원]



- 2011년 8월 : 고려대학교 대학원 경영학과(경영학 박사)
- 2011년 9월 ~ 현재 : 고려대학교 경영학과 강사

<관심분야>

인사관리, 리더십, 갈등

---

**이 준 호(Jun-Ho Lee)**

[정회원]



- 2009년 8월 : 고려대학교 대학원 경영학과(경영학 박사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 경영학부 교수

<관심분야>

조직문화, 리더십, 갈등, 창의성