

과업갈등이 프로젝트 팀 성과에 미치는 영향: 팀 효능감의 조절효과

심덕섭(제1저자)
 전남대학교 경영학부 조교수
 (dsshim71@chonnam.ac.kr)
 최지호(제2저자, 교신저자)
 전남대학교 경영학부 조교수
 (jihocool@chonnam.ac.kr)
 양동민(제3저자)
 전남대학교 경영학과 박사과정
 (ponasada@hanmail.net)
 문연희(제4저자)
 전남대학교 경영학과 박사과정
 (m-junia@hanmail.net)
 허영호(제5저자)
 전남대학교 경영학과 박사과정
 (6246629@hanmail.net)

관계 및 과업갈등이 성과에 미치는 긍정적 혹은 부정적인 영향은 오랫동안 논쟁의 대상이 되어 왔다. 관계갈등의 부정적인 영향에 대해서는 어느 정도 합의가 이루어져 왔지만, 과업갈등과 성과 사이의 관계에 대한 연구는 일관된 결과를 보여 주지 못하고 있고, 이러한 이유로 일부 연구자들은 상황적 관점(contingency perspective)을 도입할 필요성을 제기해 왔다.

본 연구는 상황적 접근방법에 따라 79개 대학생 프로젝트 팀을 대상으로 수집한 실증 자료를 통해 팀 효능감이 과업갈등과 팀 성과 사이의 관계에 미치는 영향을 고찰하였다. 실증 분석결과 과업갈등은 교수 평가 및 자체 평가 모두와 부의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 팀 효능감은 과업갈등과 팀 성과 사이의 관계를 조절하고 있음을 발견하였다. 과업갈등이 교수평가에 미치는 영향력은 팀 효능감이 높은 경우에는 차이가 없는 반면에 낮은 경우에는 유의한 차이를 보여주고 있는데, 구체적으로 과업갈등이 증가할수록 교수평가가 낮아지는 것으로 나타났다. 한편, 과업갈등이 학생들의 자체평가에 미치는 영향은 팀 효능감이 낮은 경우에는 차이가 없지만, 높은 경우에는 유의한 차이를 보여주고 있는데, 팀 효능감이 높은 경우에는 과업갈등이 증가할수록 자체 평가는 낮아지고 있음을 발견하였다. 연구결과를 토대로 연구의 시사점과 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어: 과업갈등, 팀 효능감, 팀 성과, 조절효과, 프로젝트 팀

1. 서론

많은 기업들이 팀 단위의 업무수행이 구성원들의 개별적인 노력보다는 조직 운영이나 성과 면에서 우수하다는 연구결과에 기인해 팀제에 의한 운영방식을 채택하고 있다(남창수, Thomas, 2006; Marks,

Mathieu and Zaccaro, 2001). 팀은 조직 내에서 과업을 수행하는 중요한 메커니즘으로 알려져 왔지만(Campion, Papper and Medsker, 1996; Gersick, 1988), 효과적인 팀을 창출하는 데에는 여전히 많은 문제들이 해결되어야 할 과업으로 남겨져 있다(Hoegl and Gemuenden, 2001). 팀은 다양한 연령, 성별, 인종, 가치 및 태도를 가지

는 구성원들로 구성되며 이로 인한 갈등이 팀의 잠재력을 실현하는데 가장 중요한 장애물 중의 하나임을 수많은 연구들이 제시해 왔다(Bantel and Jackson, 1989; Jehn, 1995, 1997). 팀 내에서 서로 다른 특성과 사고방식을 가진 구성원들이 공동의 목표를 위해 상호작용하는 과정에서 갈등은 필연적으로 발생하고 있다(Jehn, 1995). 갈등은 팀 내 관계를 이해하기 위한 중심 개념(Tjosvold, 1998)으로, 조직이나 팀 현상을 이해하는 데에 필수적인 요소이다(Gamero, Gonzalez-Roma, and Peiro, 2008). 이러한 이유로 팀 내 갈등을 이해하고 보다 효과적으로 관리하기 위한 방안을 모색해 왔지만, 기존 연구들은 주로 개인 간, 상사-부하, 조직 간 갈등에 초점을 두었고, 점차 중요성이 강조되고 있는 팀 수준에서의 갈등에 관한 연구는 최고경영자 팀과 같이 특수한 팀을 대상으로 한정되어 왔다(Simons and Peterson, 2000).

갈등은 어떤 중요한 사항에 대한 의견, 주장, 이해, 욕구에서의 충돌이 일어나는 상태로 정의할 수 있다(Pondy, 1967; Wall and Callister, 1995). 갈등에 대한 초기 연구자들(Brown, 1983; Pondy, 1967)은 갈등이 조직 운영에 부정적임을 제시하고, 갈등의 원인과 해결방안에 초점을 맞추어 왔다. 하지만 최근 연구자들(Amason, 1996; Jehn, 1995; Van de Vliert and De Dreu, 1994)은 특정한 상황에서 갈등이 팀 성과에 유효할 수 있다는 주장을 제기하였다. 즉, 일부 연구자들은 갈등은 팀 및 조직의 생산성과 만족을 저해한다고 주장하는 반면(Bourgeois, 1980; Gladstein, 1984), 다른 연구자들은 팀 내 갈등이 의사결정 수준, 재무적 성과 및 조직 성장에 기여하고 있음을 발견하고 있다(Bourgeois, 1985; Eisenhardt and Schoonhoven, 1990).

최근 팀 내 갈등을 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relationship conflict)으로 구분하는 관점이 지지되고 있는데, 과업갈등이란 과업의 내용 및 처리방식 등과 관련된 구성원간의 지각, 판단, 의견의 차이 혹은 불일치에서 발생하는 갈등을 말하며 반면, 관계갈등이란 과업과 관련되지 않는 팀 구성원들 간의 인간관계에서 나타나는 태도, 선호, 성격, 가치 등의 차이로 인해 발생하는 갈등을 말한다(Amason and Sapienza, 1997; Brehmer, 1976; Pinkley, 1990; Priem and Price, 1991).

대다수의 연구에서 관계갈등은 팀 구성원들 사이의 관계에서 부정적인 정서를 창출함으로써 구성원들의 많은 시간과 노력이 팀 내 갈등에 대해 논의하고 해소방안을 찾는데 낭비되거나, 같이 일하고자 하는 의지를 꺾어 협력을 저해하며 집단성과를 개선하려는 의욕을 떨어뜨려 집단의 성과와 생산성을 심각하게 저해할 수 있으며, 특히 팀 성과(Gladstein, 1984), 팀 만족 및 몰입(De Dreu and Weingart, 2002; Gladstein, 1984; Jehn, 1995; Jehn and Chatman, 2000) 등 다양한 팀 변수에 일관되게 부정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(Amason and Sapienza, 1997; Deutsch, 1969; Pinkley, 1990).

수많은 실증 연구들이 관계갈등과 팀 성과 사이에 부의 관계를 보여주고 있는데, 예로 Evan(1965), Schwenk and Cosier(1993) 등은 관계 갈등이 낮은 수준의 집단 성과와 관련되어 있음을 발견하였고, Pelled(1996) 연구 역시 팀 내 관계 갈등은 팀 생산성 지각에 부정적인 영향을 주고 있음을 발견하였다.

그렇지만 관계갈등과는 달리, 과업갈등과 팀 성과와의 관계에 있어서는 일관된 연구 결과들을 보여주지 못하고 있다. 일부 연구자들은 과업갈등이

팀 의사결정의 만족도를 높이고 팀에 머물고 싶어 하는 정도를 증가시키고 있음을 발견하고 있으며 (Amason, 1996; Simons and Peterson, 2000). 과업갈등은 구성원들이 과업과 관련된 학습을 촉진하고 팀을 보다 창의적으로 만들게 한다는 연구도 있다(De Dreu, 2006). 이에 반해, 높은 수준의 과업갈등이 구성원의 만족과 몰입을 줄이고, 긴장을 높인다는 연구들이 있다(Amason, 1996; Baron, 1990; Jehn, 1995, 1997; Jehn and Mannix, 2001).

이처럼 관계갈등은 팀 성과에 부정적인 영향을 주는 것으로 대부분의 연구들이 일관된 결과를 보여주고 있지만, 과업갈등의 경우 일부 연구자들은 팀 성과와 긍정적인 관계를 보여주지만, 일부 연구자들은 부정적인 관계를 보여주고 있다(Amason, 1996; Jehn, 1995; Jehn, Chadwick, and Thatcher, 1997; Van de Vliert and De Dreu, 1994). 과업갈등에 관한 기존 연구들이 혼재된 결과를 보여주고 있다는 점에서, 일부 연구자들은 과업갈등과 팀 성과와의 관계는 상황적 요인에 의해 달려있고, 팀 내 갈등과 팀 성과 사이의 복잡한 관계를 이해하기 위해서는 상황변수 등을 포함하는 정교한 이론적 모형의 개발과 실증적 연구를 필요로 한다고 제시하고 있다(Gladstein, 1984; Jehn, Chadwick and Thatcher, 1997; Van de Ven and Ferry, 1980). 과업갈등이 성과에 미치는 긍정적 혹은 부정적인 영향을 고려할 때, 이들 영향을 강화 혹은 상쇄시킬 수 있는 요인을 도출하는 것은 흥미로운 연구주제일 것이다.

갈등에 관한 문헌은 과업갈등과 팀 성과 사이의 관계에 영향을 주는 조절변수로 과업 유형, 과업 상호의존성, 인구통계학적 구성, 팀 규모 등 다양한 변수들을 제안해 왔다(Amason and Schweiger,

1994; Jehn, Chadwick and Thatcher, 1997). 그렇지만 이들 변수들에 대한 관리적 개입이 용이치 않거나 바람직하지 않는 상황이 존재할 수 있다. 팀 효능감은 집단 수준의 동기부여 효과를 설명하는 데 중요한 변수로 다양한 조직 환경에서 팀 성과를 개선하는 수단으로 그 중요성이 폭넓게 인정되어 왔다(Campion, Medsker and Higgs, 1993; Zaccaro, Rittman, and Marks, 2001). 팀 구성원들이 자신이 소속된 집단의 목표를 달성하기 위해 해당 팀이 충분한 능력과 역량을 갖고 있다고 지각할수록 팀의 공동 목표를 달성하기 위해 구성원들 상호간에 공정한 업무 분담이 이루어지고(Campion et al., 1996), 의사소통과 협력이 증대되며(Campion et al., 1996), 조정 노력 역시 높아져(Cohen, Ledford, and Spreitzer, 1996), 구성원들 사이에 의견 차이로 인한 불확실성을 보다 잘 관리할 수 있다(김종우, 이지우, 백유성, 2005; Levin and Cross, 2004; Olson, Parayitam, and Bao, 2007). 팀 효능감은 집단 역학 연구에서 팀이 지니고 있는 여러 가지 특성 중에서 집단 응집력과 더불어 집단성과에 영향을 주는 중요한 심리학적 요인이다. 팀 효능감은 집단의 에너지를 구성원들 간의 갈등해소로 낭비하지 않고 집단의 목표를 달성하기 위해 보유한 자원과 잠재력을 보다 잘 발휘하도록 함으로써 과업갈등과 팀 효과성 사이의 관계를 조절할 잠재력이 높은 변수임에도 불구하고 과업갈등과 팀 효과성 사이의 관계에서 팀 효능감의 조절효과에 관한 연구는 이루어지지 않고 있다. 이러한 점에서 과업갈등이 팀 효과성에 미치는 영향을 조절할 수 있는 유효한 변수로서 관리적 개입이 용이한 팀 효능감이 이들 사이의 관계에 어떠한 영향을 주는가를 검증하는 것은 팀 효과성에 대한 이해의 수준을 높이는 데 이

론적으로나 실무적으로 의미가 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 기존 연구에서 일관된 결과를 보여주고 있는 관계갈등보다는 상이한 결과를 보여주고 있는 과업갈등에 초점을 맞춰 프로젝트 팀 내 과업갈등이 팀 성과에 어떠한 영향을 주며, 또한 과업갈등과 팀 성과 사이의 관계를 조절하는 경계조건으로 팀 효능감의 조절효과를 국내 대학의 79개 대학생 프로젝트 팀을 대상으로 실증 분석하고자 하였다.

II. 연구배경 및 연구기설

갈등에 대한 정의는 학자들마다 다르게 나타나고 있지만(Jehn, 1992), 일반적으로 갈등이란 어떤 사항에 대한 의견, 주장, 이해, 욕구에서의 충돌이 일어나는 상태로 볼 수 있다(Pondy, 1967; Wall and Callister, 1995). 갈등이 조직성과에 미치는 영향을 설명하는 데에는 두 가지 상이한 관점이 존재한다(Dyck, Brunning, and Driedger, 1996). 전통적인 접근법에 의하면 갈등은 팀 활동에 부정적인 결과를 초래할 수 있는 불협화음의 상태(Rayeski and Bryant, 1994)로, 조직 내 혼란을 초래하고 에너지를 분산시켜 조직의 성과에 치명적으로 작용하므로, 갈등은 회피해야 하는 것으로 고려해 왔다(Amazon, 1996; Jehn, 1995). 한편, 최근 상호작용주의 접근법에 의하면 갈등은 조직 내에서 필요하며, 오히려 조직의 성과를 위해 장려되어야 한다고 주장하고 있다(Jehn, 1997; Schwenk, 1990). 이들 연구자들은 조직 내 갈등 수준이 너무 낮으면 조직은 평온한 분위기에 안주해 침체되어 가고 그 결과 조직의 성과가 나빠질

수 있기 때문에 적절한 수준의 갈등이 존재해야 함을 제안하고 있다(De Dreu and Van de Vliert, 1997). 문헌 내에 존재하는 상호 모순되는 결과를 해결하기 위해 Jehn(1997)은 갈등의 내용에 따라 과업갈등과 관계갈등을 차별화해야 한다고 주장하였다. Amazon, Tompson, Hochwarter and Harrison(1995)은 갈등을 인지적 갈등(cognitive conflict)과 정서적 갈등(affective conflict)을 구분하고, 전통적 접근법과 일치하게 정서적 갈등은 집단의 성과와 부의 선형관계를 갖는 반면, 인지적 갈등은 상호작용주의 접근법과 일치하게 적절한 수준에서 조직성과를 향상시킬 수 있음을 발견하였다.

최근 많은 연구자들이 집단 내 갈등을 과업갈등과 관계갈등으로 분류해 제시하고 있다(Amazon, 1996; Jehn, 1995, 1997; Pelled, 1996a). 갈등의 유형은 연구자들마다 다른 이름으로 명명되고 있는데, 인지적 갈등(cognitive conflict)과 정서적 갈등(affective conflict) (Amazon, 1996), 본질적 갈등(substantive conflict)과 대인적 갈등(interpersonal conflict)(Eisenhardt, Kahwajy, and Bourgeois, 1997), 본질적 갈등(substantive conflict)과 정서적 갈등(affective conflict)(Pelled, 1996b), 과업갈등(task conflict)과 정서갈등(emotional conflict)(Jehn, 1994), 인지적-과업 관련 갈등(cognitive, task-related conflict)과 사회적-정서적 갈등(social-emotional conflict)(Priem and Price, 1991) 등이다. 기존 연구들은 다양한 각기 다른 명칭을 사용하고 있지만, 본질적으로 같은 개념의 두 차원, 즉, 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relationship conflict)으로 구분하고, 실증적으로 이를 검증해 왔다(Jehn, 1995; Simons and Peterson, 2000). 관계갈등은 집단 구성원

들 사이에 과업과 직접적으로 관련이 없는 개인적 문제로 인한 충돌과 의견의 불일치를 말하며, 과업 갈등은 사업목표, 핵심적 의사결정 사항, 업무 수행 절차 및 적합한 행동전략 등 과업수행과 관련된 의견이나 아이디어의 불일치를 의미한다(조봉순, 조경순, 2002; Amason, 1996; Guetzkow and Gyr, 1954; Jehn, 1995; Priem and Price, 1991). 한편 실증연구들은 다른 유형의 갈등과는 관계없이 특정 유형의 갈등이 팀 성과에 어떻게 영향을 주는가를 고찰해 왔는데, 이는 과업갈등과 관계 갈등을 별개의 독립적인 변수로 고려하는 분리관점(separation perspective)을 반영하고 있다. 그렇지만, Janssen, Van de Vliert, and Veenstra (1999)은 한 갈등 유형이 다른 유형의 갈등에 영향을 주는 상호 밀접한 관계라는 점에서 선행연구의 분리관점에서 벗어나 두 유형의 갈등이 상호작용을 통해 팀 성과에 영향을 준다는 복잡성 관점(complexity perspective)을 제시하고 있다.

관계갈등은 팀 구성원들 간에 개인적 문제로 인한 대립이 있는 경우에 나타나며 팀 구성원들 사이의 긴장, 분노, 불신, 실망, 혐오, 위협, 적대와 같은 부정적인 정서를 포함하며, 구성원들 사이에 불편한 감정과 행동을 유도해 구성원들이 팀으로 함께 일하는 것을 방해할 수 있다(Jehn, 1995; Ross, 1989). 집단구성원들이 대인적인 문제로 마찰을 느끼는 경우, 다른 구성원이 제시한 정보나 의견을 제대로 평가하고 수용하는 능력을 제한하며(Eisenhardt, 1989), 효과적으로 일을 수행할 수 없어 차선책에 만족하는 경향이 있다(Argyris, 1962; Kelly, 1979). 관계갈등이 존재할 때 구성원들의 많은 시간과 노력을 팀 내 갈등에 대해 논의하고 해소방안을 찾는데 허비하거나, 혹은 집단의 생산성을 저해하는 갈등을 무시하려는 경향으로

인해 집단의 성과와 생산성을 심각하게 저해할 수 있다. 따라서 관리자들은 팀 내 관계갈등의 원인과 성과에 미치는 영향을 이해하고 긍정적인 정서를 촉진하고 부정적인 정서는 관리할 수 있는 역량을 가져야만 한다(Ayoko and Härtel, 2006).

관계갈등과는 달리 과업갈등은 팀 구성원들의 상호작용 과정에서 나타나는 집단 내 과업의 내용이나 문제에 대한 불일치에 관한 것으로(De Dreu, 2006; Pelled, Eisenhardt, and Xin, 1999), 집단 내 궁극적인 목표는 명확하고 공유될 수 있을 지라도 집단 내에서 수행되는 실제 과업에 대한 대립과 불일치가 존재할 수 있다는 인식에 기초하고 있다(Amason, 1996; Brehmer, 1976; Gersick and Hackman, 1990; Jehn, 1997; Jehn, Northcraft, and Neale, 1999). 기능적 배경이나 전공분야에 따라 다양한 구성원들은 상이한 관점과 가치관을 가지게 되고, 이러한 인지적 편견에 따라 구성원들은 집단 과업을 다르게 이해하고, 서로 다른 작업 방식을 선호할 가능성이 높아 과업갈등으로 표출될 수 있다(Amason, 1996; Hambrick and Mason, 1984).

과업갈등은 집단사고(group thinking)의 폐해를 막고 비판적이고 탐구적인 상호작용을 통해 의사결정의 중요한 요소들을 간과하지 않도록 함으로써 문제해결을 촉진할 수 있다(Peterson, Owens, Tetlock, Fan, and Martorana, 1998; Schweiger, Sandberg, and Ragan, 1986). 자신과 반대되는 견해를 접할 때 팀 구성원들은 새로운 자료를 모으고, 문제에 보다 몰입하며, 문제에 대한 보다 완벽한 이해와 대안을 개발하도록 유도할 수 있다(Tjosvold, 1986). 문제와 관련된 인지적 갈등은 다양한 관점의 활발한 교류 및 변증법적인 결합을 통해 새로운 창의적인 해결안을 창출할 수 있다

(Amason, 1996; Eisenhardt, Kahwajy and Bourgeois, 1997).

그렇지만 과업갈등은 집단 구성원들 사이에 긴장과 불편함을 초래해 의사결정의 질을 저하시키며, 향후 같이 일하고자 하는 의지를 꺾을 수 있다. Ross(1989)는 어떤 형태이든 갈등에 대한 일반적인 반응은 좌절과 불만족임을 제안하고 있다. 팀 내 과업갈등은 과업 환경을 불편하게 만들어 집단 구성원들이 불만을 갖게 하고, 협력을 저해하며, 정서적 소진(burn out)을 초래해 집단성과를 개선하려는 의욕을 떨어뜨릴 수도 있다(Amason and Schweiger, 1994; Schweiger, Sanberg, and Ragan, 1986). 또한, 갈등이 오래 지속될수록 팀 구성원들은 과업 수행방법에 대한 논쟁에 빠져 시간과 노력을 낭비하게 되어 실패를 이끌 수도 있다(조봉순, 조경순, 2002; Ayoko and Härtel, 2006; Brown, 1983; Gersick, 1988). 이러한 결과들은 Bailey(2000), De Dreu and Weingart (2002) 등이 주장한 바와 같이 과업갈등 역시 팀 성과의 저하를 초래할 수 있다는 것이다.

이러한 연구결과를 토대로 본 연구는 과업갈등과 팀 성과 사이에 다음과 같이 대립가설을 설정하였다.

가설: 과업갈등은 팀 성과와 정의 관계에 있다.

가설 1a: 과업갈등은 팀 성과와 부의 관계에 있다.

과업갈등과 팀 성과 사이의 관계를 다루고 있는 연구들이 혼재된 결과를 보여주고 있다는 점에서, 일부 연구자들은 과업갈등과 팀 성과와의 관계는 상황적 요인에 의해 달라있으며, 팀 내 갈등과 팀 성과 사이의 복잡한 관계를 이해하기 위해서는 상황변수를 포함한 연구가 필요하다고 주장하고 있다

(Gladstein, 1984; Jehn et al., 1997; Van de Ven and Ferry, 1980). 문헌은 과업갈등과 성과 사이의 관계에 영향을 주는 조절변수로 과업 유형, 갈등 규범, 과업 상호의존성, 인구통계학적 구성, 팀 규모 등을 제안해 왔다(Amason and Schweiger, 1994; Jehn et al., 1997; Van de Ven and Ferry, 1980). Jehn(1995)은 팀 내 갈등과 팀 성과 사이의 관계는 갈등의 유형과 수준, 직무 특성, 팀 내 상호의존성, 갈등에 관한 집단규범의 적합 여부에 의해 결정된다고 제시하고, 실증연구를 통해 일상적인 과업을 수행하는 팀의 경우 직무에 대한 불일치가 팀 성과에 부정적으로 작용하는 반면, 비일상적인 과업을 수행하는 팀의 경우에만 직무에 대한 불일치가 긍정적인 영향을 주고 있음을 발견하였다. 집단 규범은 구성원들 사이의 행위를 규제하는 기준으로, 집단 구성원들이 갈등을 어떻게 인식하는가에 대한 집단 규범은 갈등이 성과 및 구성원들의 태도에 미치는 정도에 영향을 줄 수 있다(Ayoko and Härtel, 2006; Jehn, 1995). 또한, Wageman(1995)은 과업의 상호의존성 또는 보상체계 등의 상황적 요소에 의해 과업갈등이 팀 성과에 대해 갖는 영향력이 조절될 수 있을 것이라고 제시하고 있다.

조직 내 팀에 대한 관심이 증대되고 있는 가운데 활발히 연구되고 있는 개념이 팀 역량(team potency) 혹은 팀 효능감(team efficacy)이다(Campion et al., 1993; Guzzo and Shea, 1992). 팀 효능감은 비교적 새로운 개념이지만, 최근 집단 수준의 동기부여 효과를 설명하는 데 중요한 변수로 많은 관심을 받고 있다(Campion et al., 1993; Hackman, 1987; Riggs and Knight, 1994; Zaccaro et al., 2001). 팀 효능감은 Bandura(1986, 1997) 등이 주장하고 있는 개인

수준의 자기효능감을 집단 수준으로 확대한 개념으로, 자기효능감이 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 자신의 역량에 대한 개인적 믿음이라면, 팀 효능감은 자신이 속한 집단이 성공적으로 과업을 수행할 수 있다는 집단 구성원들의 믿음으로 단순히 구성원들의 자기 효능감의 합이 아니라 통합적으로 나타나는 집단 차원의 속성이다(Lindsley, Brass, and Thomas, 1995). 팀 효능감은 팀이 소유하고 있는 구체적인 능력이나 기술 그 자체를 의미하는 객관적 개념이 아니라, 행동 수행을 위해 필요한 활동들을 해 나갈 수 있는 동기가 함께 결합되어 특정 활동을 성공적으로 수행할 수 있다는 주관적이고 인지적인 판단과 관련된 개념이다(Lee and Bobko, 1994). 효능감을 확신하게 되면 특정 상황에서 과업을 보다 적극적이고 능동적으로 처리하며, 특정한 일에 지속적으로 많은 노력과 시간을 투자하며, 수행해야 할 행동에 대해 보다 높은 기준을 설정하며 이를 달성하기 위해 적극적으로 노력하고 지속적으로 몰입하는 특성이 있다(Bandura, 1990; Lerner and Locke, 1995).

팀 구성원들이 자신이 소속된 집단의 목표를 달성하기 위해 해당 팀이 충분한 능력과 역량을 갖고 있다고 지각할수록 팀의 공동 목표를 달성하기 위해 구성원들 상호간에 공정한 업무 분담이 이루어지고(Campion et al., 1996), 의사소통과 협력이 증대되며(Campion et al., 1996), 조정 노력 역시 높아져(Cohen et al., 1996), 팀 성과(생산성, 팀 몰입 등)가 개선될 수 있다(김중우 외, 2005; 박동수, 김윤성, 1998). Levin and Cross(2004)는 팀 내에 신뢰가 있을 때, 구성원들은 유용하고 신뢰할만한 지식을 제공하고, 심도 있는 논의를 격려하며, 제공되는 정보를 잘못 해석할 가능성이 낮음을 발견하였다. Olson et al.(2007) 또한 역량

에 기반하고 있는 신뢰(competence-based trust)가 높은 팀은 구성원들 사이에 의견 차이로 인한 불확실성을 보다 잘 관리할 수 있음을 제기하고 있다.

팀이 직무와 관련한 갈등을 겪을 때 팀 역량에 대한 믿음을 가지고 있는 팀 구성원들은 과업과 관련된 갈등이나 문제를 충분히 해결할 수 있는 역량과 책임감을 가지고 있다는 인식하에 문제해결의 장을 지키도록 유도하며, 최선의 노력을 하게 될 것이다. 다시 말해 개별 구성원들이 서로 다른 관점과 의견을 지녔다할지라도 관계 갈등으로 변화해가기 보다는 상호 이해와 더 좋은 해결안을 구하기 위한 상황을 만들어 과업갈등이 관계 갈등으로 전개되는 것을 방지할 뿐만 아니라 서로 다른 관점의 융합을 통해 최선의 해결안을 도출하게 될 것이다. 팀 역량에 대한 지각은 팀 내에 할 수 있다는 태도(can-do attitude)를 통해 팀 과업에의 몰입을 촉진하고, 노력 수준을 높이고, 도전과 역경 속에서도 인내심을 발휘함으로써 갈등 상황에서 벗어나 궁극적으로 성과를 개선할 수 있다(Bourgeois, 1985). 반면, 팀 효능감에 대한 지각이 낮은 팀은 동기수준이 낮아지고, 학습된 무기력감을 느낄 가능성이 많아지므로 갈등 상황에 대처할 때 바람직하지 못한 문제해결 패턴이 나타나 갈등 상황에서 벗어나 과업을 계획대로 진행해 갈 수가 없다(박원우, 백연정, 2006; Bandura, 1997). 이상과 같은 연구결과에 비추어 볼 때 높은 수준의 팀 효능감을 보이는 팀은 그렇지 않은 팀에 비해 팀 내 존재하는 과업갈등을 해결하기 위한 전략을 개발하도록 격려함으로써 원활한 과제 수행을 촉진할 수 있으리라 예상할 수 있다. 즉, 팀 구성원들의 팀 효능감 지각은 과업갈등과 팀 성과 사이의 관계에 있어 조절효과를 보일 것으로 예측되어 다음과 같은

가설을 설정하였다.

가설 2: 팀 효능감은 과업갈등과 팀 성과 사이의 관계를 조절할 것이다.

III. 연구방법

3.1 자료수집 및 표본

본 연구는 팀 효능감이 과업갈등과 팀 성과 사이의 관계에 미치는 영향을 고찰하기 위해 C대학교의 대학생을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 대학생들은 동일한 교수에 의해 진행되는 과목의 수강생들로, 같은 형태의 팀 구성 및 팀 과업, 평가 체계를 유지하였다. 팀 프로젝트를 수행하기 전에 학생들에게 연구의 목적 및 절차를 설명하고, 참여 학생들은 임의로 팀에 배정하였다. 팀 규모는 5명 내외의 학생들로 구성되었다. 한편, 팀 효능감 개념이 단기간 운영되는 대학생 팀에 적용될 수 있는가에 대한 의문이 제기될 수 있다. 자신이 속한 집단이 성공적으로 과업을 수행할 수 있다는 집단 구성원들의 주관적인 판단인 팀 효능감은 시간의 함수로 팀 내 상호작용을 통해 영향을 받을 수도 있지만, 다른 한편으로는 자신의 능력이나 과거 성과, 혹은 다른 팀 구성원들의 능력이나 성과에 대한 추측이나 기대에 의해 팀이 구성된 초기단계에서도 존재할 수 있다. 또한, 연구 대상인 대학생 팀의 경우 학기 초에 팀이 구성된 후 지속적으로 팀 산출물에 대한 피드백이 이루어졌는데, 팀이 다른 팀 구성원이나 프로젝트 관리자, 외부 고객 등으로부터의 피드백은 팀 효능감의 중요한 원천으로

제시되어 왔다(예, Bandura, 1997). Khan, Afzal and Rehman(2009), Lira, Ripoll, Peiro and Gonzalez(2007) 등도 대학생 팀을 대상으로 한 실증연구에 팀 효능감 개념을 적용하고, 팀 효능감이 팀 성과에 미치는 영향을 고찰하고 있다. 따라서 팀 효능감은 대학생 프로젝트 팀에 적용이 가능한 개념이라 할 수 있다.

프로젝트 팀들은 매 학기 초에 새롭게 구성되어 15주 동안 유지되었으며, 학기가 시작한 후 2-3주 후에 지역 내 기업을 선정하여, 이들 각 기업들이 가지고 있는 경영상의 문제점을 도출하고 개선점을 제안하는 과제가 각각 주어졌다. 각 교과목은 강의실 내부뿐만 아니라 외부에서도 다양한 팀 관련 활동을 하도록 요구되었으며, 팀원들이 상호작용을 할 많은 기회를 제공하였다. 학생들은 학기 중반에 인구통계학적 변수들과 함께 연구 관심 대상인 팀 프로세스에 관한 설문서를 작성하고, 학기 말에 자체적으로 팀 성과를 평가하였다. 자료의 수집은 2학기에 걸쳐 팀 프로젝트 참여 학생들을 대상으로 이루어졌고 수거된 총 389부의 설문지 중 자료가 미비하거나 불성실한 응답 경향이 뚜렷한 설문서 48부를 제외하고 총 341명으로 구성된 78개 팀(팀 평균 4.37명)의 설문서 자료가 최종 분석에 이용되었다.

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별의 경우 남자(50.1%), 여자(49.9%)로 거의 동일한 비율이었고, 평균 연령은 23.2세, 학년별로는 1학년이 1.5%, 2학년이 31.7%, 3학년이 47.5%, 4학년이 19.3%로 2, 3학년의 비중이 가장 많았다. 표본의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 표본들의 인구통계학적 분포

| 변수명 | 분포 | 표본수(명/팀) | 구성비(%) |
|-----|----------|----------|--------|
| 성별 | 남자 | 171 | 50.1 |
| | 여자 | 170 | 49.9 |
| 학년별 | 1학년 | 5 | 1.5 |
| | 2학년 | 108 | 31.7 |
| | 3학년 | 162 | 47.5 |
| | 4학년 | 66 | 19.3 |
| 연령별 | 22세 이하 | 136 | 39.9 |
| | 23 ~ 24세 | 129 | 37.9 |
| | 25 ~ 26세 | 62 | 18.2 |
| | 27세 이상 | 14 | 3.6 |

3.2 변수 측정

과업갈등(task conflict)은 구성원들 사이에서 수행되어지는 과업의 내용에 대한 불일치를 의미하며, Jehn(1995)이 제시한 측정항목을 활용하였으며, 구체적으로 '팀 내 프로젝트에 대한 의견차이', '팀원들의 담당 업무에 대한 갈등', '프로젝트 아이디어에 대한 갈등 빈도', '팀 내 프로젝트와 관련한 팀원들의 의견차이'로 구성된 4개 항목에 대해 7점 리커트 척도로 측정하였다.

팀 효능감(team efficacy)은 팀 구성원들에 의해 팀이 효과적일 수 있다는 개인적 믿음 혹은 신념의 총합으로 Campion et al.(1993)이 제시한 측정항목을 활용하였고, 구체적인 설문항목은 '팀의 프로젝트 수행 자신감이 높음', '팀은 프로젝트를 완벽하게 수행할 수 있음', '팀은 높은 단체정신(team spirit)을 가지고 있음'의 3개 항목에 대해 7점 리커트 척도를 사용하였다. 이들 척도는 다양한 상황의 실증 연구에서 그 신뢰성과 타당성이 검

증되어 왔다(Campion, Papper, and Medsker, 1996).

팀 효능감의 적합한 측정에 관한 연구들은 아직 초기단계에 머물고 있으며(Bandura, 2000), 척도 및 측정 수준에 대한 동의가 이루어지지 않고 있는 실정이다(Gully et al., 2002). 박원우, 백연정(2006)의 연구는 팀(집단) 효능감은 자기효능감과 다른 개념이며, 기본적으로 공동 과업을 수행하는 집단의 성과를 예측하는 데에 구성원들의 자기효능감의 총합보다 더 우수하다고 제시하고 있다. 한편, 팀 효능감의 측정방법에 있어서도 팀 전체 구성원들이 토론을 통해 각 팀마다 하나의 결론을 도출하는 방법이나, 각 개인이 팀의 역량에 대해 판단한 후 그 점수를 총합하는 방법이 제시되어 왔지만, Bandura(2000)는 현실적으로 팀 구성원들이 토론을 통해 팀 효능감에 대한 팀 점수를 산출하는 것이 어렵고, 집단사고(group thinking)에의 동조로 인해 신뢰수준이 낮을 수 있음을 지적하고, 특정과업을 수행하는 팀의 역량에 대한 개별

구성원의 평가를 총합하는 방법을 권장하고 있다. 본 연구는 팀 효능감을 팀의 과업 수행 능력/역량에 대한 개인 인식의 총합이라는 관점(Campion et al., 1993)에서 접근하였다.

프로젝트 팀의 과업 성과는 팀이 생산한 결과물에 대한 양과 질, 혹은 정해진 기한과 예산의 준수 등으로 정의될 수 있다. 프로젝트 팀의 과업 성과는 팀 프로젝트에 대한 기대가 얼마나 충족되었는가를, Hoegl and Gemuenden(2001), Henderson and Lee(1992), Gemuenden and Lechler (1997)가 제시하고 있는 팀 효과성 측정항목들을 수정, 보완한 11개 항목 7점 척도로 측정하였다. 구체적인 설문항목은 '다른 팀에 비해 우리 팀은 효과적으로 과업을 완수함', '우리 팀의 프로젝트는 결과적으로 성공했음', '우리 팀의 성과물은 프로젝트의 요구사항을 모두 만족시킴', '우리 팀이 이루고자 한 프로젝트 목표는 성취되었음', '우리 팀이 수행한 프로젝트는 상당히 우수함', '담당교수는 우리 팀 프로젝트 결과에 만족함', '우리 팀은 프로젝트 결과에 만족함', '우리 팀의 결과물은 수정할 만한 부분이 거의 없음', '우리 팀의 프로젝트 수행은 효율적이었음', '우리 팀의 프로젝트는 시간 효율적인 방법으로 수행되었음', '우리 팀의 프로젝트는 계획된 일정 하에 잘 수행되었음' 등으로 팀원들이 자체적으로 평가하였다.

한편, 프로젝트 성공 여부는 평가자의 관점에 따라 다를 수 있어 프로젝트 성과를 측정할 때 다양한 관점(팀 자체 평가, 팀 외부 평가)을 포함하는 것이 중요하다. 연구는 프로젝트 팀의 과업 성과와 관련해 프로젝트 결과물에 대한 교수 평가를 고려하였고, 학기가 끝난 후 강의 담당 교수에 의해 평가된 프로젝트 점수를 강좌별로 표준화한 후 사용하였다. 교수평가는 1) 강의내용에 대한 올바른 이

해를 바탕으로 하고 있는가(이론 타당성) 2) 수집한 자료는 충실한가, 구체적인 근거 자료를 제시하였는가(자료의 구체성/충실성) 3) 기업 현장에서 현실화가 가능한가(실행 가능성), 4) 독창적인 아이디어나 내용을 담고 있는가(독창성), 5) 보고서는 체계적으로 구성되었는가, 내용이나 주제는 명확히 전달되는가(보고서 체계 및 구성)의 5개 항목에 대해 각각 2점씩 10점 만점으로 평가하였다.

3.3 분석

연구에서 사용된 다항목 척도 변수들의 신뢰도 분석을 위해 크론바하 알파(cronbach's alpha)가 이용되었다. 분석결과 <표 2>에서 보는 바와 같이 연구모형 내 다항목 척도 변수들의 신뢰도계수가 모두 0.8 이상으로 Van de Ven and Ferry (1980)가 제시하는 기준치를 충족시키며 신뢰할만한 척도로 나타났다. 변수들의 타당도를 분석하기 위해 요인분석을 주요인분석(principal component analysis)에 의한 방법으로 실시하였고 회전방식은 직각행렬(varimax) 방식을 사용하였다. 요인분석 결과 각각의 변수들에서 고유치(eigenvalue)가 1이상인 하나의 요인이 도출되었다. 연구는 분석단위가 프로젝트 팀이므로 팀 수준의 변수로 만들기 위해 팀 전체 응답자들의 개별적인 응답치를 합산하였다. 다양한 응답자들의 개별적인 응답치를 팀 수준으로 합산하는 것이 타당한지를 살펴보기 위해 각 변수별로 $rwg_{(j)}$ 분석을 수행하였다(James, Demaree, and Wolfe, 1984). 각 변수별 평균 $rwg_{(j)}$ 값은 0.8 이상으로 이들 값은 팀 수준으로의 합산에 무리가 없음을 제시해 주고 있다.

IV. 연구 결과

가설검증에 앞서 상관관계 분석을 실시하였다(〈표 2〉 참조). 상관계수 분석 결과에 의하면 분석대상 연구변수들 간에 유의한 상관관계가 존재하고 있음을 알 수 있다. 과업갈등과 팀 효능감 사이에 유의한 부의 관계를 갖고 있으며, 과업갈등은 교수평가 및 자체 평가에 부의 관계를, 팀 효능감은 교수평가 및 자체 평가에 정의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

본 연구는 과업갈등과 팀 성과 사이의 관계를 팀 효능감이 조절하는 효과를 검증하기 위하여 과업갈등과 팀 효능감의 상호작용 항(interaction term)

을 생성하였으며, 이때 상호작용 항으로 발생하는 다중공선성 문제를 해결하기 위해 잔차(residual)를 하나의 도구변수(instrumental variable)로 이용해 일련의 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다(Hansen, 1982; White, 1993). 이는 독립변수와 조절변수, 그리고 독립변수와 조절변수간의 상호작용 항을 단계적으로 추가했을 때 회귀식의 설명력을 나타내는 R² 값의 변화를 통해 조절효과를 입증하는 방법이다. 첫째 단계에서 과업갈등과 팀 효능감이 회귀식에 추가적으로 포함되었고, 둘째 단계에서는 과업갈등과 팀 효능감의 상호작용 항이 포함된 회귀식이 추정되었다. 회귀분석 결과는 〈표 3〉과 같다.

과업갈등 및 팀 효능감이 성과 평가의 변량에 유

〈표 2〉 상관관계 분석

| | 평균 | 표준편차 | 신뢰도 계수 | 1 | 2 | 3 |
|-------|------|------|-------------------|----------|---------|---------|
| 과업갈등 | 2.49 | 0.72 | .89 | - | | |
| 팀 효능감 | 4.83 | 0.77 | .91 | -.253* | - | |
| 교수 평가 | 7.53 | 0.98 | -.1 ¹⁾ | -.407*** | .400*** | - |
| 자체 평가 | 4.70 | 0.77 | .95 | -.714*** | .740*** | .421*** |

주) 1) 교수 평가는 10점 만점의 단일 항목으로 측정되었음. *: p < .05; **: p < .01; ***: p < .005.

〈표 3〉 계층적 회귀분석

| | 교수평가(y1) | | 자체평가(y2) | |
|-----------------|-----------|-------------------|-----------|-----------|
| | β | β | β | β |
| 과업갈등 | -1.245*** | -1.245*** | -2.100*** | -2.100*** |
| 팀 효능감 | 1.218*** | 1.218*** | 2.261*** | 2.261*** |
| 과업갈등*팀 효능감 | | .197 ⁺ | | .237*** |
| F | 7.538*** | 6.399*** | 45.399*** | 37.594*** |
| R ² | .167 | .206 | .548 | .604 |
| ΔR ² | | .039 | | .056 |

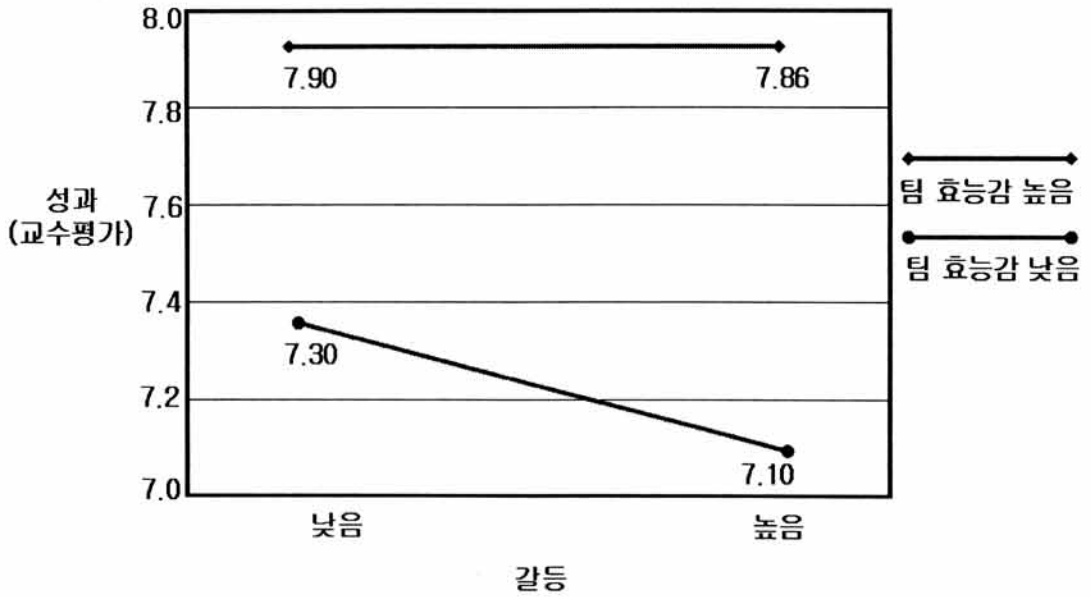
주) * : p < .05, ** : p < .01, *** : p < .005

의적으로 기여하는 지를 파악하기 위한 1단계 회귀분석 결과, 과업갈등은 교수 평가($\beta = -1.245$, $p < 0.005$), 자체 평가($\beta = -2.100$, $p < 0.005$)에 부정적인 영향을 주고 있는 반면에, 팀 효능감은 교수 평가($\beta = 1.245$, $p < 0.005$), 자체 평가($\beta = 2.261$, $p < 0.005$)에 긍정적인 영향을 가지고 있음을 보여주고 있다. 교수 평가 및 자체 평가에 대해 직무갈등과 팀 효능감을 투입하였을 때의 설명력은 각각 16.7%와 54.8%로 유의수준 $p < 0.005$ 에서 모두 통계적으로 유의하였다. 회귀분석 결과, 과업갈등이 팀 성과에 주는 영향은 부정적으로 나타나 가설 1a가 채택되었다.

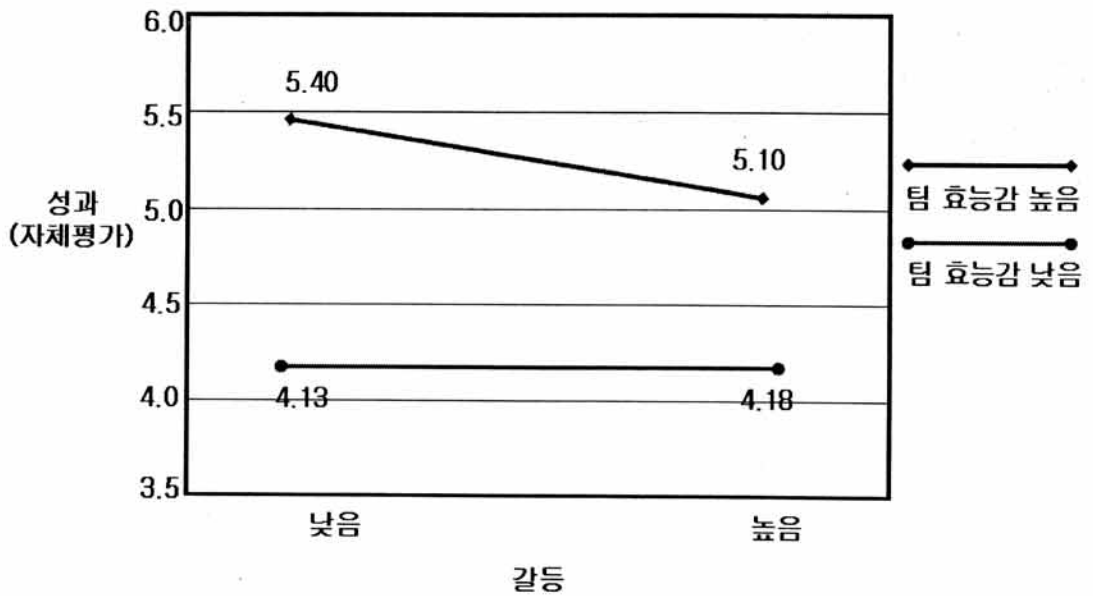
가설 2는 팀 효능감이 과업갈등과 팀 성과 간의 관계를 조절함을 제시하고 있다. 둘째 단계의 회귀분석에서 과업갈등과 팀 효능감의 상호작용 항이 포함되었을 때 교수 평가와 자체 평가의 R^2 값은 각각 3.9%, 6.0% 유의하게 증가하며, 표준화된 회귀 계수 역시 모두 유의하게 나타나고 있다($\beta = 1.97$, $p < 0.10$; $\beta = .237$, $p < 0.005$). 일반적으로 조절 회귀 분석(moderated regression analysis)에서 상호작용 항에 의한 추가적인 설명력과 유의도가 매우 작게 나타나며, 이들 효과는 특히 리커트 척도의 이용으로 인해 상당히 줄어들 수 있다고 제시되고 있다. 예로, Chaplin(1991)의 주장에 따르면 심리학 분야에서 조절변수 효과는 작으며, 상관계수 0.10(혹은 $R^2 = 0.01$)의 범위에 있음을 제시하고 있고, ΔR^2 가 0.01 내지 0.03은 비실용설계 연구에서 조절변수 효과의 전형적인 범위로 해석할 수 있는 충분한 규모로 인정되고 있다. 일부 연구자들은 상호작용 항에 대한 유의수준을 $p < 0.10$ 수준으로 완화해야 한다고 주장하고 있다(McClelland and Judd, 1993; Mohammed and Angell, 2004; Sauley and Bedeian,

1989). 연구결과는 팀 효능감이 과업갈등과 팀 성과 사이의 관계를 조절한다는 가설 2를 지지하고 있다.

회귀분석 결과가 과업갈등과 교수 평가 및 자체 평가의 관계에 대한 팀 효능감의 유의적인 조절효과를 제시하고 있지만, 조절효과의 형태를 구체적으로 살펴보기 위해 팀 효능감의 중간값을 중심으로 두 집단으로 분류한 뒤 각 집단별 과업갈등과 팀 성과의 관계를 도식화하여 제시하면 <그림 1>과 <그림 2>와 같다. <그림 1>은 과업갈등이 교수 평가에 미치는 영향력은 팀 효능감이 높은 경우에는 차이가 없는 반면에 팀 효능감이 낮은 경우에는 유의한 차이를 보여주고 있다. 구체적으로 살펴보면 팀 효능감이 높은 경우에는 과업갈등의 수준이 달라지더라도 교수 평가에 미치는 영향력 차이가 거의 없는 반면에(갈등 낮음=7.90, 갈등 높음=7.86), 팀 효능감이 낮은 경우에는 과업갈등이 증가할수록 교수 평가가 낮아지는 것으로 나타나 팀 효능감이 높을 때보다 낮은 경우에 과업갈등이 교수 평가에 미치는 부정적인 영향이 보다 크다는 사실을 제시해 주고 있다(갈등 낮음=7.30, 갈등 높음=7.10). <그림 2>는 과업갈등이 학생들의 자체 평가에 미치는 영향은 팀 효능감이 낮은 경우에는 과업갈등의 수준이 달라지더라도 자체 평가에 주는 영향력의 차이가 거의 없는 반면에(갈등 낮음=4.13, 갈등 높음=4.18), 팀 효능감이 높은 경우에는 과업갈등이 증가할수록 자체 평가가 낮아지고 있음을 보여주고 있다(갈등 낮음=5.40, 갈등 높음=5.10).



〈그림 1〉 각 집단별 과업갈등과 팀 성과(교수평가)와의 관계



〈그림 2〉 각 집단별 과업갈등과 팀 성과(자체평가)와의 관계

V. 토의 및 결론

본 연구는 선행 연구를 토대로 과업갈등과 직무 태도 사이의 관계를 고찰하고, 팀 효능감이 이들 사이의 관계에 미치는 영향을 79개 대학생 프로젝트 팀을 대상으로 한 설문조사를 통해 실증적으로 검증하고, 이를 통해 효과적인 팀을 위한 효과적인 관리방안을 제시하고자 하였다. 가설 검증 결과 얻어진 몇 가지 사실에 대해 논의하면 다음과 같다.

첫째, 과업갈등은 교수 평가 및 팀 자체 평가 모두에 유의한 부의 영향을 주는 것으로 나타났다. 연구결과는 과업갈등과 팀 성과 사이에 부의 관계를 제시해 주고 있는 연구들(Jehn et al., 1999; Lovelace, Shapiro, and Weingart, 2001)과 일치되는 것으로, 팀 수행 과정에서 직무와 관련된 갈등을 많이 겪는 팀이 그렇지 않은 팀에 비해 낮은 수준의 성과를 보이고 있음을 시사해 주고 있다. 특히, 연구결과는 팀 외부의 교수평가를 측정함으로써 다른 갈등연구에서 문제점으로 지적되어 왔던 동일방법에 의한 분산(common method variance)으로 문제를 배제할 수 있다는 점에서 의미가 있다. 이러한 연구결과는 다음과 같이 해석될 수 있다. 첫째, 팀 내 과업갈등은 정서갈등을 동반해 과업 환경을 불편하게 만들어 집단 구성원들의 협력을 저해하며, 집단성적을 개선하려는 의욕을 떨어뜨릴 수도 있다. 또한, 갈등이 지속될수록 팀 구성원들은 과업 수행방법에 대한 논쟁에 빠져 시간과 노력을 낭비하게 되고, 보다 나은 의사결정을 분별하는데 실패를 이룰 수도 있다(조봉순, 조경순, 2002; Ayoko and Härtel, 2006). 둘째, 갈등에 대한 문화 혹은 규범의 차이를 들 수 있다(Jehn, 1997). Nibler and Harris(2003)

에 의하면 집단주의 성향이 높거나 논쟁을 최소화하고자 하는 사람들에게 내용과 관계없이 갈등 상황은 지극히 부정적인 것으로 인식되며, 반대 의견을 내는 구성원을 부정적인 시각으로 바라볼 수 있으며, 성과에 대한 갈등의 부정적인 영향을 경험할 수 있다. 또한, 집단주의성향이 높은 사회에서는 관계 갈등과 직무갈등의 차이를 인식할 가능성이 낮아 과업갈등의 잠재적 이점을 살릴 가능성이 낮다(Nibler and Harris, 2003). 과업갈등이 팀 성과에 부정적인 영향을 주고 있다는 연구결과를 고려할 때 관리자는 과업갈등으로 인한 팀 성과 저하를 최소화할 수 있는 방안을 고려해야만 할 것이다.

둘째, 팀 효능감은 교수 평가 및 자체 평가 모두에 직접적으로 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 구성원들의 팀 효능감을 제고하는 것이 팀 성과를 촉진한다는 기존 연구결과들과 일치하는 것으로, 많은 연구자들이 팀 효능감이 팀 성과에 미치는 영향을 고찰하고 팀 효능감을 촉진하는 정책과 제도 도입의 필요성을 제기해 왔다(Zaccaro et al., 2001). 연구결과는 팀 구성원들에 대한 동기부여와 그에 따른 성과관리의 책임을 가지고 있는 관리자한테 팀 구성 및 운영에 있어 중요한 시사점을 제공할 수 있다. 팀 효능감이 과거의 수행 경험 및 성과에 의해 형성될 수 있다는 점에서 팀 구성원의 효능감을 제고하기 위해 성공적인 과업 수행의 경험을 축적해 가도록 격려하고, 유사한 프로젝트의 성공 사례를 제시해 주는 것도 한 방안이 될 수 있을 것이다(백기복, 정동일, 신계구, 2000; Lindsley et al., 1995; Riggs and Knight, 1994). 또한 비록 실패하더라도 구성원들에게 지속적으로 용기와 희망을 심어주어 차후의 성과에 대해 긍정적인 태도를 갖도록 하는 노력이

필요할 것이다. 한편, 박원우, 백연정(2006)의 연구는 집단효능감이 성과에 항상 긍정적인 영향만 주는 것은 아니고, 집단구성원들이 부과된 과제에 대하여 지나치게 높은 효능감을 가질 경우 구성원들이 노력이나 자원을 덜 투자하게 된다는 환경변화에 적응하기보다는 기존의 방식에 집착함으로써 오히려 집단의 효과성을 저하시킬 우려가 있다고 주장하고, 실증연구를 통해 팀 효능감과 팀 성과 사이에 역U자형 관계를 발견하고 있다. 본 연구의 대상인 대학생 프로젝트 팀은 주로 2-3학년의 학생들로 구성되어 있고, 과거 수행한 경험이 없거나 적은 기업경영상의 문제점을 도출하고 개선 방안을 제안하는 과제를 수행하고 있다는 점에서 팀 효능감이 지나치게 높을 가능성은 적지만, 향후 팀 효능감과 팀 성과 사이의 관계에 대한 보다 면밀한 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 연구결과 팀 효능감은 과업갈등과 팀 성과 사이의 관계를 조절하는 것으로 나타나 상황적 접근방법의 유용성을 제시해 주고 있다. 연구결과는 과업갈등과 성과와의 관계에 대한 새로운 시사점을 제공할 수 있는데, 과업갈등에 관한 기존 연구들이 보여주고 있는 혼재된 결과는 팀 효능감과 같은 상황적 요인에 달려 있고, 팀 내 갈등과 팀 성과 사이의 복잡한 관계를 이해하기 위해서는 상황변수 등을 포함하는 정교한 모형의 개발과 실증 연구가 필요함을 제시해 주고 있다. 연구결과 팀 효능감은 과업갈등과 교수 평가 사이의 부의 관계를 억제해 주는 역할을 하는 것으로 나타났다. 팀 효능감이 높은 경우에는 과업갈등에 따라 교수평가의 차이가 거의 없지만, 팀 효능감이 낮은 경우에는 과업갈등이 많을수록 교수 평가가 낮아져 팀 효능감이 낮은 경우에 과업갈등이 교수평가에 미치는 부의 영향이 크다는 사실을 알 수 있다. 팀 효능감이 높은 상황

에서 팀 구성원들은 팀 내 과업과 관련한 갈등을 통제할 수 있다는 의식을 가질 수 있으며 문제해결에 최선의 노력을 하도록 유도함으로써 과업갈등의 부정적인 경험에 의해 덜 영향을 받을 수 있는 반면에 팀 효능감이 낮을 때에는 아무리 노력을 해도 성과가 좋지 않을 것이라고 생각하기 때문에 갈등 해소를 위한 노력 수준이 낮아지고, 무기력감을 느낄 가능성이 높아 갈등 상황에서 벗어나 다음 단계로 나아갈 수 없을 가능성이 높고, 따라서 과업갈등이 증가할수록 낮은 성과를 보일 수 있다.

그렇지만 학생들의 주관적인 자기평가(self-evaluation)인 자체 평가의 경우에는 팀 효능감이 낮은 경우에는 과업갈등에 따른 차이가 거의 없는 반면, 팀 효능감이 높은 경우에는 과업갈등 수준이 높아질수록 자체 평가가 낮아지는 것으로 나타나 교수 평가와는 다른 결과를 보여주고 있다. 자신이 속한 팀이 성공적으로 과업을 수행할 수 있다는 믿음이나 자신감이 없는 팀의 구성원들은 아무리 노력해도 성과가 좋지 않으리라는 무기력감을 느낄 가능성이 높아 팀 내 과업 갈등의 발생 여부와 관련 없이 스스로의 성과에 대해 낮은 평가를 내릴 수 있다. 한편 팀 효능감이 높은 팀의 구성원들은 과업과 관련해 갈등이 적고 의견의 일치가 이루어질 경우 팀에 부과된 과제에 대해 자신감을 가지고 팀 성과를 과대평가 할 수 있으며, 반대로 팀 내 과업과 관련된 갈등이 지속적으로 존재하는 경우 팀 구성원들은 갈등에 반복적으로 노출됨으로써 부정적인 반응이 증가할 수 있고(Mroczeck and Almeida, 2004), 논쟁으로 인한 시간과 노력의 낭비와 함께 타협으로 인한 의사결정의 질 저하가 이루어질 가능성을 인지함으로써 실제 성과와는 달리 자신들의 팀 성과를 과소평가 할 수도 있다.

이러한 맥락에서 자체평가의 분석결과가 교수평

가의 분석결과와 다른 패턴을 보이는 이유는 교수 평가와 달리 주관적인 성격을 지니고 있는 자체평가의 경우 스스로를 평가하는 과정에서 발생할 수 있는 자기평가 오류에 기인했을 가능성을 추론해 볼 수 있다. 구체적으로 자신들의 성과를 스스로 평가하는 경우 갈등과 같은 외재적 단서(extrinsic cue)보다는 팀 효능감과 같은 내재적 단서(intrinsic cue)가 우선적으로 고려될 가능성이 높기 때문에 일차적으로 고려되는 팀 효능감은 일종의 필요조건이라 할 수 있으며, 부가적으로 고려되는 갈등은 충분조건이라 할 수 있다. 자체적으로 평가 시 필요조건으로 고려되어지는 팀 효능감 수준이 높은 경우에는 충분조건에 해당되는 갈등이 추가적으로 평가에 이용되었을 가능성이 있다. 반면에 팀 효능감 수준이 낮은 경우에는 평가에서 필요조건인 팀 효능감이 만족스럽지 못하기 때문에 외재적 단서인 갈등을 평가에 이용해야 하는 동기부여가 낮기 때문에 갈등의 높고 낮음에 관계없이 성과평가가 동일하게 도출되었을 가능성이 존재한다. 평가유형별로 분석결과와 패턴이 다르게 도출된 이유를 평가 주체가 지니고 있는 특성상의 오류 유무에 기초하여 해석을 하였으며, 향후 연구에서는 실제 그러한 이유에 의한 것인지 아니면 다른 대안적 원인에 의한 것인지를 명확하게 규명할 수 있는 메커니즘에 관한 연구가 이루어져야 할 것이다.

갈등은 팀 과업 수행 과정에서 일상적인 현상이며 팀의 성공 여부를 좌우하는 중요한 요소이다(Jehn, 1995). 따라서 갈등을 근절시키기란 쉽지 않고 어쩌면 바람직하지 않을 수도 있다. 그렇지만, 과업 갈등이 역기능적인 측면을 가지고 있음을 고려할 때, 경영자들은 팀이 과도한 갈등으로 인해 피해를 받을 수 있음을 인식해야만 한다(Jehn, 1995). 관리자는 팀 구성원들이 공동의 목표를 향해 보유 역

량을 최대한 발휘할 수 있도록 분위기를 조성하고 이들의 동기부여에 관심을 기울여야 한다. 연구결과는 갈등과 성과 사이의 관계를 조절하는 변수를 밝혀냄으로써 부정적인 영향을 경감시키기 위한 관리적 시사점을 얻을 수 있다. 팀의 생산성을 제고하는 방안에 대한 관심이 커지고 있는 상황에서 연구는 지금까지 연구가 미흡했던 팀 수준에서 과업 갈등에 대한 상황적 모델을 검증함으로써 팀 내 갈등에 대한 이해와 함께 팀 효능감을 높이는 정책적 방향이 갈등의 부정적인 영향을 줄일 수 있는 방안으로 모색될 필요성을 제시했다는 점에서 이론적, 실무적 의의를 지니고 있다.

연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 연구는 팀 내 갈등으로 관계갈등을 배제한 채 과업갈등만을 다루고 있다는 한계점을 지니고 있다. 과업갈등과 관계갈등은 상호 영향을 주고받는 밀접한 개념이라는 점에서 관계갈등이 통제되었을 때 다른 결과가 나올 수도 있다. 예를 들어 과업갈등과 팀 성과 사이의 부정적인 관계는 과업갈등의 직접 효과라기보다는 과업갈등이 관계갈등을 불러오고 이로 인해 팀 성과가 떨어질 수 있다고 추론할 수도 있다. 향후 연구는 과업갈등과 함께 관계갈등을 동시에 고려할 필요가 있다. 둘째, 연구는 학생 프로젝트 팀을 대상으로 하고 있어 연구결과를 일반화하는 데 한계점이 따를 수밖에 없다. 비록 본 연구의 학생 프로젝트 팀이 실제 기업 현장의 문제를 분석하고, 대안을 제안하는 팀 프로젝트를 완수하기 위해 오랜 시간에 걸쳐 함께 일해야 한다는 점에서 기업 현장의 팀이 수행하는 것과 유사한 면을 지니고 있다 하더라도 일반화의 한계점을 극복하기 위해서는 향후 기업 현장의 다양한 표본을 대상으로 하여 후속 연구가 필요할 것이다. 셋째, 연구는 변수들 사이에 인과관계를 가

정하고 있지만, 횡단적인 연구설계로 인해 인과관계를 추론하는 데에는 한계를 지니고 있다. 특히 시간의 흐름에 따라 과업갈등과 팀 효능감에 어떤 변화가 일어나는가를 검증할 수가 없었다. 넷째, 연구 변수들의 측정에 있어 동일방법에 의한 분산(common method variance)으로 인한 문제점을 가질 수 있다. 향후 연구에서는 동일원천에 따른 오류를 배제하고 분석의 객관성을 높이기 위한 연구설계가 선행되어야 할 것이다. 그렇지만, 연구는 이러한 오류를 줄이기 위해 팀 성과를 자체평가 뿐만 아니라 외부평가(교수평가)를 같이 고려하였다. 마지막으로, 연구는 과업갈등과 성과 사이의 관계에 영향을 주는 조절변수로 팀 효능감을 고려하였지만, 이외에도 조절변수로서 다양한 개인이나 팀 혹은 조직 특성 등의 영향을 검토함으로써 연구를 확장할 필요가 있다.

참고문헌

- 김종우, 이지우, 백유성(2005), "집단의 특성 및 과정과 효과성의 관계," *경영연구*, 20, 251-289.
- 남창수, K. Thomas(2006), "팀 구성원들의 문화적 이질성과 과업 복잡성이 팀 상호작용 프로세스에 미치는 영향," *대한인간공학회지*, 25, 7-16.
- 박동수, 김윤성(1998), "팀 과정특성과 구성원 태도의 관련성에 관한 실증적 연구," *경영연구*, 13, 1-30.
- 박원우, 백연정(2006), "집단성과에 대한 집단효능감의 부작용," *경영학연구*, 35(5), 1427-1448.
- 백기복, 정동일, 신제구(2000), "집단 역량과 애피커시에 대한 중단 연구: 변수의 측정, 분석의 수준, 그리고 성과 피드백의 영향을 중심으로," *인적자원개발연구*, 2(1), 115-140.
- 조봉순, 조경순(2002), "최고경영자 팀(TMT)의 다양성이 조직 성과에 미치는 영향: 집단 내 갈등의 매개효과에 대한 실증적 분석," *인사조직연구*, 10(2), 119-147.
- Amason, A. C.(1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision-making: Resolving a Paradox for Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, 39, 123-48.
- _____ and D. M. Schweiger(1994), "Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making and Organizational Performance," *International Journal of Conflict Management*, 5, 239-254.
- _____ and H. J. Sapienza(1997), "The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict," *Journal of Management*, 23, 495-516.
- _____, K. R. Thompson, W. A. Hochwarter, and A. W. Harrison(1995), "Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams," *Organizational Dynamics*, 24, 20-35.
- Argyris, C.(1962), *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood, IL: Dorsey.
- Ayoko, O. B. and C. E. J. Härtel(2006), "Cultural Diversity and Leadership: A Conceptual Model of Leader Intervention in Conflict Events in Culturally Heterogeneous Workgroups," *Cross Cultural Management*, 13(4), 345-360.
- Bailey, D. E.(2000), "Modeling Work Group Effectiveness in High-Technology Manufacturing Environments," *IIE Transactions*, 32, 361-368.

- Bandura, A.(1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 191-215.
- _____ (1990), "Perceived Self-efficacy in the Exercise of Personal Agency," *Journal of Applied Sport Psychology*, 2, 128-163.
- _____ (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: W.H. Freeman.
- Bantel, K. A. and S. E. Jackson(1989), "Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?," *Strategic Management Journal*, 10, 107-125.
- Baron, R. A.(1990), "Countering the Effects of Destructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions," *Journal of Applied Psychology*, 75, 235-245.
- Bourgeois, L. J.(1980). "Performance and Consensus," *Strategic Management Journal*, 1, 227-248.
- _____ (1985), "Strategic Goals, Environmental Uncertainty, and Economic Performance in Volatile Environments," *Academy of Management Journal*, 28, 548-573.
- Brehmer, B.(1976), "Social Judgment Theory and the Analysis of Interpersonal Conflict," *Psychological Bulletin*, 83, 985-1003.
- Brockner, J.(1983), "Low Self-esteem and Behavioral Plasticity," In L. Wheeler & P. R. Shaver (eds.), *Review of Personality and Social Psychology*, 4, 237 -271. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Brown, L. D.(1983), *Managing Conflict at Organizational Interfaces*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campion, M. A., E. M. Papper, and G. J. Medsker(1996), "Relationships between Work Group Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension," *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452.
- _____, G. J. Medsker, and A. C. Higgs(1993), "Relationships between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups," *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- Chaplin, W. F.(1991) "The Next Generation of Moderator Research in Personality Psychology," *Journal of Personality*, 59, 143-178.
- Cohen, S. G., G. E. Jr. Ledford, and G. M. Spreitzer(1996), "A Predictive Model of Self-managing Work Team Effectiveness," *Human Relations*, 49, 643-676.
- De Dreu, C.(2006), "When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams," *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- _____ and E. Van de Vliert(1997), *Using Conflict in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- _____ and L. R. Weingart(2002), "Task versus Relationship Conflict: A Meta Analysis," paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.
- Deutsch, M.(1969), "Conflicts: Productive and Destructive," *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.
- Dyck, B., N. S. Brunning, and L. Driedger(1996), "Potential Conflict, Conflict Stimulus, and Organizational Performance: An Empirical Test," *International Journal of Conflict Management*, 7, 295-313.

- Eisenhardt, K. M.(1989). "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments," *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.
- _____, J. L. Kahwajy, and L. J. Bourgeois (1997), "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree," *California Management Review*, 39(2), 42-62.
- _____, and C. B. Schoonhoven(1990), "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures," *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.
- Gamero N., V. Gonzalez-Roma, and J. M. Peiro (2008), "The Influence of Intra-team Conflict on Work Teams' Affective Climate: A Longitudinal Study," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 47-69.
- Gemuenden, H. G. and T. Lechler(1997), "Success Factors of Project Management: The Critical Few: An Empirical Investigation," *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, 375-377.
- Gersick, C. J. C.(1988), "Time and transition in work teams: toward a new model of group development," *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- _____, and J. R. Hackman(1990), "Habitual Routines in Task-performance Groups," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 65-97.
- Gladstein, D. L.(1984), "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Guetzkow, H. and J. Gyr(1954), "An Analysis of Conflict in Decision-making Groups," *Human Relations*, 7, 367-381.
- Guzzo, R. A. and G. P. Shea(1992), "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations," In Dunnette M. D., Hough L. M.(eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(3, 269-313), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R.(1987), "The Design of Work Teams," in J. W. Lorsch,(eds), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 67-102.
- Hambrick, D. C. and P. A. Mason(1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hansen, L. P.(1982), "Large sample properties of generalized method of moments estimators," *Econometrica*, 50, 1029-1054.
- Henderson, J. C. and S. Lee(1992), "Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective," *Management Science*, 38(6), 757-777.
- Hoegl, M. and H. G. Gemuenden(2001), "Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence," *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolfe (1984), "Estimating Within-group Interater Reliability with and without Response Bias," *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Janssen, O., E. Van de Vliert, and C. Veenstra

- (1999), "How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams," *Journal of Management*, 25, 117-142.
- Jehn, K. A.(1992), *The Impact of Intragroup Conflict on Effectiveness: A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Conflict*, Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.
- _____ (1994), "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict," *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- _____ (1995), "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-284.
- _____ (1997), "Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups," *Administrative Science Quarterly*, 42, 538-566.
- _____ and E. Mannix(2001), "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance," *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.
- _____ and J. A. Chatman(2000), "The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance," *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- _____, C. Chadwick, and S. M. B. Thatcher (1997), "To Agree or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes," *International Journal of Conflict Management*, 8, 287-305.
- _____, G. B. Northcraft, and M. A. Neale (1999), "Why Differences Make a Difference: A Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups," *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-764.
- Kelly, H. H.(1979), *Personal Relationships: Their Structure and Prophecies*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Khan, M. A., A. Afzal, and K. Rehman(2009), "Impact of Task Conflict on Employee's Performance of Financial Institutions," *European Journal of Scientific Research*, 27(4), 479-487.
- Lee C. and P. Bobko(1994), "Self-efficacy Beliefs: Comparison of Five Measures," *Journal of applied psychology*, 79(3), 364-369
- Lerner, B. S. and E. A. Locke(1995), "The Effects of Goal Setting, Self-efficacy, Competition, and Personal Traits on the Performance of an Endurance Task," *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 138-152.
- Levin, D. Z. and R. Cross(2004), "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer," *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Lindsley, D., D. Brass, and J. Thomas(1995), "Efficacy-performance Spirals: A Multilevel Perspective," *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Lira, E. M., P. Ripo., J. M. Peiro, and P. Gonzalez (2007), "The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: A longitudinal

- study," *Computers in Human Behavior*, 23, 2888-2903.
- Lovelace, K., D. L. Shapiro, and L. R. Weingart (2001), "Maximizing Cross-functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective," *Academy of Management Journal*, 44, 779-793.
- Marks, M. A., J. E. Mathieu, and S. J. Zaccaro (2001), "A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes," *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- McClelland, G. H. and C. M. Judd(1993), "Statistical Difficulties of Detecting Interactions and Moderators," *Psychological Bulletin*, 114, 376-390.
- Medina, F. J., L. Munduate, M. A. Dorado, I. Martinez, and J. M. Guerra(2005), "Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions," *Journal of Managerial Psychology*, 20, 219-230.
- Mohammed, S. and L. C. Angell(2004), "Surface- and Deep-level Diversity in Workgroup: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015-1039.
- Mroczek D. K. and D. M. Almeida(2004), "The Effect of Daily Stress, Personality, and Age on Daily Negative Affect," *Journal of Personality*, 72(2), 355-378.
- Nibler R. and K. L. Harris(2003), "The Effects of Culture and Cohesiveness on Intragroup Conflict and Effectiveness," *Journal of Social Psychology*, 143(5), 613-631.
- Olsen B. J., S. Parayitam, and Y. Bao(2007), "Strategic Decision Making: The Effect of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes," *Journal of Management*, 33(2), 196-222.
- Pelled, L. H.(1996a), "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory," *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- _____ (1996b), "Relational Demography and Perceptions of Group Conflict and Performance: A Field Investigation," *International Journal of Conflict Management*, 7, 230-246.
- _____, K. M. Eisenhardt, and K. R. Xin (1999), "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance," *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-3.
- Peterson, R. S., P. D. Owens, P. E. Tetlock, E. T. Fan, and P. Martorana(1998), "Group Dynamics in Top Management Teams: Group-thinking, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 73, 272-305.
- Pinkley, R. L.(1990), "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict," *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-126.
- Pondy, L. R.(1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Priem, R. and K. Price(1991), "Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making," *Group and Organization Studies*, 16, 206-225.

- Rayeski, E. and J. D. Bryant(1994), "Team Resolution Process: A Guideline for Teams to Manage Conflict, Performance, and Discipline," In M. Beyerlein & M. Bullock(eds.), *In Proceedings of the international conference on work teams proceedings: Anniversary collection. The best of 1990-1994* (215-221). Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams.
- Riggs, M. L. and A. J. Knight(1994), "The Impact of Perceived Group Success-failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model," *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 187-198.
- Ross, R. S.(1989), "Conflict," In R. Ross and J. Ross(eds), *Small Groups in Organizational Settings*, 139-178. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Sauley, K. S. and A. H. Bedeian(1989), "A Case of the Tail Wagging the Distribution," *Journal of Management*, 15, 335-344.
- Schweiger, D. M., W. R. Sandberg, and J. W. Ragan(1986), "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus," *Strategic Management Journal*, 7, 51-71.
- Schwenk, C. R.(1990), "Effect of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry on Decision Making: A Meta-analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 161-176.
- Simons, T. L. and R. S. Peterson(2000), "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust," *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Staw, B. M., L. E. Sanderlands, and J. E. Dutton (1981), "Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Tellegen, A.(1985), "Structures of Mood and Personality and Their Relevance to Assessing Anxiety, with an Emphasis on Self-report," In A.H. Tuma & J.D. Maser (Eds.), *Anxiety and the anxiety disorders* (681-706), Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tjosvold, D.(1986), "The Dynamics of Interdependence in Organizations," *Human Relations*, 39, 517-540.
- _____ (1998), "Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges," *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 285-342.
- Van de Ven, H. A. and D. Ferry(1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley.
- Van de Vliert, E. and Carsten K. W. De Dreu (1994), "Optimizing Performance by Conflict Stimulation," *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Wageman, R.(1995), "Interdependence and Group Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Wall, J. and R. Callister.(1995), "Conflict and Its Management," *Journal of Management*, 21, 515-558.
- White, H.(1983), *Asymptotic Theory of Econometrics*, Orlando, FL: The Academic Press.
- Zaccaro, S. J., A. L. Rittman, and M. A. Marks (2001), "Team Leadership," *Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

The Influence of Task Conflict on Project Team Performance: The Moderating Effect of Team Efficacy

Duksup Shim* · Jiho Choi* · Dongmin Yang** · Younhee Moon** · Youngho Heo**

Abstract

Team work to accomplish work-related activities in organizations is gaining the increasing popularity. However, for teams to realize their potential benefits, the challenges of working effectively as a team are considerable. One challenge is a conflict among team members due to the actual or perceived differences (Jehn, 1995). Even though a stream of research has been grown recently for an intragroup conflict and its potential effects on team performance and member satisfaction, the effect of intragroup conflict on team performance has been remained as a controversial topic. The search for the potential effects of conflict has been facilitated by distinguishing different types of conflict, task and relationship (Jehn, 1995, 1997; Pelled, 1996). A task conflict, sometimes referred as substantive or cognitive conflict, exists when team members differ in views and opinions about how particular aspects of tasks are accomplished, especially in procedural, policy, resource distribution issues (Amason, 1996; Simon and Peterson, 2000). In contrast, an affective or relationship conflict has an affective element at its core and involves perceived tension and frustration about personal differences such as interpersonal style, attitude and preference and personality.

A long-held notion in the conflict literature is that a task conflict may actually be beneficial to team effectiveness, as opposed to a relationship conflict that has been theorized as an exclusively negative factor for teams (Jehn, 1995, 1997; Pelled, 1996). Given the opposite effects of different types of conflict, it would seem easy to resolve this dilemma by simply minimizing a relationship conflict and maximizing a task conflict. However, while a certain amount of agreement exists on the negative effect of relational conflict, the findings

* Assistant Professor, BK 21 ① Biz Convergence Team, School of Business Administration, Chonnam National University

** Doctoral Candidate, BK 21 ① Biz Convergence Team, Department of Business Administration, Chonnam National University

concerning a task conflict are not consistent. While task conflicts is generally associated with positive outcomes for teams (Simon and Peterson, 2000), recent a research has indicated that a task conflict may be most beneficial at moderate levels but may have a detrimental impact at higher level (Jehn and Mannix, 2001). Alternatively, a recent meta-analysis examining task conflict impacts suggests that a task conflict may be negatively associated with both group performance and satisfaction outcomes (De Dreu and Weingart, 2002). To analyze the controversial role of a task conflict, some researchers such as Jehn (1997) propose a contingency perspective in the study of team conflict. One promising potential moderator is team efficacy, or the belief by a team that it can be effective (Campion, Medsker and Higgs, 1993; Guzzo and Shea, 1992). A number of studies argues that teams with a high sense of team efficacy are more committed and willing to work hard for the team (Zaccaro, Rittman, and Marks, 2001), and are more effective at managing uncertainty due to the differences or conflicts among team members (Levin and Cross, 2004; Olson, Parayitam, and Bao, 2007). However, to the best of our knowledge, few studies have investigated moderating impact of team efficacy on the relationship between a task conflict and team performance. Following this line of research, this study investigates the moderating effects of team efficacy on the relationship between a task conflict and team performance with a sample of 78 university student teams, comprising 341 respondents (on average 4.37 per team).

A series of multiple regression analyses are used to test the hypothesized relationships. Hypothesis 1 predicts that a task conflict is positively related with team performance. Hypothesis 1a, as a contrasting hypothesis, predicts that a task conflict is negatively related to team performance. Hypothesis 2 predicts that the association between a task conflict and team performance will be moderated by team efficacy.

The reliability coefficients for the variables are assessed by calculating Cronbach alpha coefficients. The reliability coefficients for all variables ranged from 0.89 to 0.95, which is considered to be satisfactory (Van de Ven and Ferry, 1980). To assess the convergent and discriminant validity, the exploratory factor analysis with Varimax rotation is conducted. The result indicated that all items that constitute each variable clearly load on the intended factor, and that all factor loadings are significant. The level of analysis in this study is the team. To justify the aggregation of the responses of multiple respondents for obtaining measures at the team level, we used inter-rater agreement indices, rwg (James, Femaree,

and Wolf, 1984). In all cases, the rwg score provided a support for combining team members' perceptions to produce aggregated scores for the measures (i.e., the rwg indices exceeds 0.8).

The findings showed that a task conflict is negatively associated with team performance, both rated by professor and rated by the team members, in line with findings of De Dreu and Weingart (2002). Team efficacy had also a significant impact on team performance. Furthermore, team efficacy had a moderating effect on the relationship between a task conflict and team performance. In teams with low level of team efficacy, a disagreement about the task was detrimental to team performance as rated by professor. In contrast, in teams with high team efficacy, a disagreement about the tasks did not have a detrimental effect. Contrary to expectation, while a disagreement about the task were detrimental to team performance as rated by the team members in teams with high level of team efficacy, a task conflict did not have a detrimental effect in teams with low level of team efficacy. Overall, these patterns suggest a complete link between a task conflict and team functioning. This findings suggest that it is necessary to be sensitive to the team efficacy that team members hold before choosing a intervention strategy.

Given the small number of samples from the student teams, this study is an exploratory attempt in nature. Caution must be warranted in attempting to interpret findings and to generalize the recommendations. The results proposed in this study must be validated by further research in diverse research settings. Causality could not be claimed due to the cross-sectional nature of the data. Longitudinal and experimental designs are needed to settle the dynamic relationships between a task conflict and performance. Several studies have called for more research on potential conditions such as intragroup trust (Simon and Peterson, 2000). Such contextual variables are not fully measured in this study but could be included in future research. This study has highlighted the need for further research that focuses on the development of valid and reliable contingency model.

Key words: Task conflict, Team efficacy, Team performance, Moderating effect, Project team