한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 3, 403-421
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i3.403-421

리더개방성이 관계갈등 지각에 미치는 영향: 직무불안정성의 매개효과와 팀 동일시의 조절된 매개효과를 중심으로

김 영 식†

대전대학교 산업・광고심리학과

본 연구는 리더개방성이 구성원의 관계갈등 지각에 미치는 영향을 살펴보고, 이 관계에서 직무불안정성의 매개효과와 팀 동일시의 조절된 매개효과를 검증하는 데 목적을 두었다. 이를 위해 리더개방성과 관계갈등 지각 간의 관계를 분석하고, 리더개방성이 관계갈등 지각에 영향을 미치는 과정에서 직무불안정성이 어떠한 매개역할을 하는지를 확인하였다. 또한 리더개방성이 직무불안정성을 거쳐 관계갈등 지각에 미치는 영향의 관계에서 팀 동일시의 조절된 매개효과를 검증하였다. 이를 위해 국내 기업 재직자 269명을 대상으로 설문조사를 실시하고, SPSS 23.0과 PROCESS Macro를 활용하여 자료를 분석하였다. 분석 결과, 리더개방성과 관계갈등 지각 간의 관계에서 직무불안정성이 유의한 매개역할을 하였고, 팀 동일시 역시 조절된 매개효과가 유의하게 확인되었다. 이러한 결과를 기반으로 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점 및 향후 연구과제를 논의하였다.

주요어 : 리더개방성, 직무불안정성, 관계갈등 지각, 팀 동일시

† 교신저자 : 김영식, 대전대학교 산업・광고심리학과, E-mail: iopsykys@dju.kr

Copyright ⓒ 2025, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

세계화와 기술 변화는 기업에 복잡하고 예측 불가능한 문제 상황을 지속적으로 제기하고 있으며, 이로 인해 조직은 개인이 아닌 팀 기반의 문제 해결을 더욱 요구받고 있다(Kozlowski & Bell, 2003). 현대 조직의 팀은 다양한 성격, 배경 및 가치관을 가진 구성원들로 구성되어 있어, 갈등 발생 가능성을 본질적으로 내포하고 있다(Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003). 특히 감정적 긴장과 대인 간 마찰을 수반하는 관계갈등은 팀 성과를 저해하는 핵심 요인으로 다뤄져 왔다(Simons & Peterson, 2000).

팀은 상호의존적인 과업 수행을 기반으로 작동하며(Thompson, 1967), 이 과정에서 빈번한 상호작용이 불가피하게 갈등을 유발한다. 관계갈등은 과업 집중도를 저하시킬 뿐만 아니라, 정서적 소진을 유발하여 결과적으로 팀 수행을 저해하는 것으로 나타났다(De Dreu & Beersma, 2005; Yang & Mossholder, 2004). 이에 따라 갈등 관리 또는 완화 전략에 대한 관심이 꾸준히 제기되어 왔으며(DeChurch & Marks, 2001), 그중에서도 리더십의 역할은 최근 주목받는 주요 변수 중 하나이다(De Hoogh & Den Hartog, 2009).

리더는 보상과 처벌에 대한 권한을 지닌 존재로서, 구성원의 심리적 안전감과 갈등 지각에 직접적인 영향을 미친다(Pellegrini & Scandura, 2008). 자원보존이론(Hobfoll, 1989, 2001)에 따르면, 개인이 스트레스나 위협에 직면했을 때 자신이 가치 있게 여기는 심리적·사회적 자원을 보존하려는 경향이 있다고 본다. 이 관점에서 보면, 리더의 지지적이고 수용적인 태도는 구성원에게 핵심 자원으로 작용하며, 정서적 안정감을 형성하는 데 기여할 수 있다(김영식 등, 2018; Boekhorst, 2015). 특히, 리더가 구성원의 의견을 수용하고 소통을 장려하는 개방적 태도를 보일 경우, 구성원은 위협 상황에서도 과도한 불안이나 방어적 반응을 줄이고, 정서적 안전망 속에서 관계갈등을 예방할 수 있다(Edmondson, 1999; Kiazad et al., 2019).

그럼에도 불구하고, 기존 연구들은 리더십의 동기 유발 기능이나 조직 성과에 대한 간접 효과에 주로 초점을 맞춰 왔으며(Chen et al., 2011), 리더의 행동 특성 중에서도 개방성(openness)이 구성원의 갈등 지각에 미치는 영향을 심리적 메커니즘 차원에서 구조적으로 설명한 연구는 부족하였다. 일부 리더십과 갈등 간의 이론적 상호작용은 다수 제시되어 왔으나(Tjosvold, 2008; Zhao et al, 2019), 이 관계를 매개 또는 조절 경로를 통해 실증적으로 검증한 연구는 제한적이었다(Adamovic et al., 2020).

이에 본 연구는 리더개방성이 구성원의 관계갈등 지각에 미치는 영향을 이해하기 위해, 직무불안정성(job insecurity)을 매개변인으로 설정하였다. 직무불안정성은 구성원이 직무 지속 가능성에 대해 느끼는 위협으로 정의되며(Ashford et al., 1989), 이는 불안, 방어적 태도, 감정적 고립 등 다양한 부정적 정서 반응을 유발해 관계갈등을 촉진할 수 있다(Shoss, 2017; Sverke et al., 2002). 리더의 개방적 태도는 이러한 위협 지각을 낮추는 데 기여할 수 있을 것으로 보고, 이와 같은 경로를 검증하고자 하였다.

아울러, 이러한 경로는 구성원의 팀 동일시(team identification) 수준에 따라 그 강도가 달라질 수 있을 것이다. 팀 동일시는 사회정체성 이론(Tajfel & Turner, 1986)에 기반한 개념으로, 구성원이 자신을 팀의 일원으로 정의하

고 정서적 소속감을 느끼는 정도를 의미한다(Ashforth & Mael, 1989). 선행연구에 따르면 팀 동일시는 스트레스 상황에서도 협력적 행동을 촉진하고, 외부 위협에 대한 정서적 방어를 약화시키는 보호 요인으로 작용할 수 있다(Van Dick et al., 2004; Van Knippenberg & van Schie, 2000). 그럼에도 불구하고, 팀 동일시가 리더십과 구성원 간 갈등 간의 연결 구조 속에서 어떤 조절 역할을 수행하는지는 아직 충분히 검토되지 않았다.

요약하면, 본 연구는 리더의 개방성이 직무불안정성을 낮추고, 이를 통해 관계갈등 지각을 완화하는 심리적 메커니즘을 실증적으로 검증하며, 이 경로가 팀 동일시 수준에 따라 달라질 수 있는 조절된 매개효과 구조를 검증하고자 하였다. 이는 리더십 행동, 위협 지각 및 집단 정체성이 상호작용하는 통합적 경로를 제시함으로써, 조직 내 갈등 발생 및 대응 메커니즘에 대한 이론적·실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

리더개방성과 관계갈등 지각의 관계

리더의 개방성은 구성원의 의견을 경청하고 수용하는 리더의 태도로, 조직 내에서 상호 존중과 참여의 가치를 실현하는 데 핵심적인 역할을 수행하는 특성이다(Detert & Burris, 2007). 개방적인 리더는 구성원이 자유롭게 자신의 생각을 표현할 수 있도록 장려하며, 정보 교환과 상호작용의 장벽을 낮추는 방향으로 커뮤니케이션을 주도한다. 이는 구성원 간 상호 신뢰를 기반으로 한 소통 환경을 조성함으로써, 팀 내 심리적 안전감을 높이는 데 긍정적으로 작용한다(Edmondson, 1999).

이러한 리더의 개방적 태도는 구성원에게 '수용되고 있다'는 인식을 제공하여 소속감과 심리적 안전감의 형성을 돕는다(Detert & Burris, 2007). 심리적 안전감은 구성원이 조직 내에서 자신의 존재가 위협받지 않는다는 확신을 갖게 해 주며, 이로 인해 동료와의 상호작용에서도 불필요한 경계심이나 방어적 태도를 낮추게 된다(Edmondson, 1999). 이러한 심리적 안전은 리더로부터 제공받는 중요한 심리적 자원으로 기능하며(Hobfoll, 2001), 구성원이 조직 내 위협에 방어적으로 반응하는 것을 완충해주는 역할을 할 것이다.

반면, 리더가 폐쇄적이거나 권위적인 태도를 보일 경우, 구성원은 자신의 의견이 무시되거나 억압된다는 인식을 갖게 되며, 이는 조직 내 대인관계에서 불신과 긴장을 유발할 수 있다. 특히 관계갈등은 감정적 마찰, 상호 반감 및 신뢰의 결여와 같은 정서적 요소에 기반한 갈등으로, 팀 내 구성원 간의 부정적인 상호작용을 초래할 수 있다(Yang & Mossholder, 2004). 리더의 개방성은 이러한 관계갈등의 선행요인인 소외감, 의심 및 방어적 커뮤니케이션을 억제하는 역할을 수행할 수 있으며, 수평적 리더십을 통해 갈등을 예방하고 완화하는 데 기여할 수 있다(Tjosvold, 2008). 따라서 결과적으로 구성원이 지각하는 관계갈등 수준을 낮추는 효과를 가질 수 있을 것이다.

가설 1. 리더개방성은 관계갈등 지각에 부적(-)영향을 미칠 것이다.

직무 불안정성의 매개효과

직무불안정성은 구성원이 자신의 직무가 향후에도 지속될 수 있을지에 대한 불확실성

과 위협을 느끼는 심리적 상태로 정의되며(Ashford et al., 1989), 이는 정서적 고립감, 직무 스트레스 및 성과 저하 등 다양한 부정적인 조직 행동으로 이어지는 것으로 보고되고 있다(Sverke et al., 2002; Shoss, 2017). 이러한 불안정성은 단순히 고용의 지속 여부에 대한 우려를 넘어, 개인의 경제적 안정, 정체성, 사회적 지위 등 근본적인 심리 자원에 대한 위협으로 작용하며(Hobfoll, 2001), 결과적으로 구성원은 높은 수준의 스트레스와 정서적 소진을 경험하게 된다(De Witte, 2010).

이러한 심리적 위협 상태는 조직 내 동료와의 관계에도 부정적인 영향을 미친다. 예를 들어, 직무불안정성이 높을수록 구성원은 타인의 행동을 위협적으로 해석하거나, 팀 내 자원 배분을 둘러싼 경쟁 구도를 과도하게 의식하게 된다. 이 과정에서 동료에 대한 신뢰는 약화되고, 의심과 비난, 방어적 상호작용이 빈번해지며, 결국 팀 내 감정적 긴장과 갈등으로 이어질 수 있다(Shoss, 2017). 더 나아가, 직무불안정성이 만연한 조직 환경에서는 협력보다는 생존과 자기방어가 우선시되며, 이는 구성원 간 관계를 소외와 단절의 방향으로 전개시킬 수 있다(Björkqvist et al., 1994).

이러한 맥락에서, 리더의 개방성은 구성원이 지각하는 직무불안정성을 낮추는 선행요인으로 작용할 수 있다. 개방적인 리더는 구성원의 아이디어와 목소리에 대해 수용적인 태도를 보이며, 이를 통해 구성원에게 존재의 안전성에 대한 신호를 제공한다. 구성원이 리더로부터 자신의 의견이 존중되고 수용된다는 인식을 가질수록, 조직 내에서의 존재 안전성과 심리적 안전감을 경험하게 되며, 이는 직무불안정성의 지각을 완화하는 데 기여할 수 있다(Detert & Burris, 2007). 나아가 이는 직무불안정성으로 인해 유발되는 부정적 정서 반응과 방어적 행동을 줄이는 데에도 도움이 될 수 있을 것이다. 결과적으로 리더개방성은 구성원이 경험하는 직무 불안정성을 낮춤으로써, 그로 인해 초래되는 관계갈등의 가능성도 간접적으로 줄일 수 있을 것이다.

가설 2. 직무불안정성은 리더개방성과 관계갈등 지각의 관계를 매개할 것이다.

팀 동일시의 조절된 매개효과

팀 동일시는 사회정체성 이론(Social Identity Theory; Tajfel & Turner, 1986)에 기반한 개념으로, 구성원이 자신을 팀의 일원으로 인식하고 팀에 대해 심리적 애착과 정서적 중요성을 부여하는 인지·정서적 상태를 의미한다(Van Der Vegt & Bunderson, 2005). 팀 동일시 수준이 높은 구성원은 팀과 자신을 공동운명체로 간주하며, 팀의 목표를 개인의 목표보다 우선시하는 경향을 보이는 것으로 나타났다(Ashforth & Mael, 1989). 이러한 동일시는 외부 위협 상황에서 구성원이 감정적 반응을 조절하고 협력을 선택하도록 유도하는 심리적 기반으로 작용한다. 예컨대, 팀 응집력은 구성원의 몰입과 적응력을 높이며(Mullen & Copper, 1994), Han & Harms (2010)는 팀 동일시가 동료 신뢰를 통해 팀 내 갈등을 줄이는 간접적인 과정을 입증했다.

한편, 직무불안정성은 구성원에게 위협 자극으로 작용하여 정서적 소진, 방어적 태도, 회피적 상호작용 등 비생산적인 관계 패턴을 유발할 수 있으며(Shoss, 2017), 이로 인해 팀 내 관계갈등 지각이 높아질 가능성이 존

재한다. 그러나 동일시 수준이 높은 구성원은 이러한 위협 자극에도 불구하고 팀의 목표와 정서적 조화를 우선적으로 고려하려는 동기를 지니므로, 위협 자극에 대해 보다 침착하고 협력적인 방식으로 대응할 가능성이 있다(Desivilya & Eizen, 2005; Van Dick et al., 2004).

사회정체성 이론은 구성원이 소속 집단과 동일시할수록 해당 집단을 보호하고 방어하려는 동기가 강화된다고 보며(Tyler & Blader, 2003), 이는 외부 위협 상황에서도 집단 내 협력적 상호작용을 유지하도록 유도할 수 있다(Van Knippenberg & van Schie, 2000). 따라서 팀 동일시는 단순히 직무불안정성과 관계갈등 간의 상호작용에 영향을 주는 조절변인이 아니라, 리더개방성이 직무불안정성을 낮추고, 이를 통해 관계갈등을 완화하는 전반적 매개 경로의 강도를 달라지게 만드는 조절된 매개효과 변인으로 기능할 수 있다. 즉, 팀 동일시 수준이 높을수록 리더의 개방적 행동이 구성원의 심리적 안정감을 더 강하게 촉진하고, 이는 직무불안정성의 완화와 더불어 관계갈등의 지각을 더욱 효과적으로 낮추는 간접효과를 증대시킬 수 있다.

가설 3. 팀 동일시 수준이 높을수록, 리더개방성이 직무불안정성을 완화하고 이를 통해 관계갈등 지각을 줄이는 간접효과는 더욱 강화될 것이다.

방 법

자료수집 및 표본의 특성

본 연구의 조사대상은 기업에 근무 중인 사무직 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 불성실하게 응답한 자료를 제외하고 분석을 실시하였다. 최종 분석에 사용된 자료는 269명이었다. 남성이 158명(58.7%), 여성은 110명(40.9%) 그리고 결측이 1명 있었다. 학력은 대졸이하가 223명(83%), 대학원졸업이 46명(17%)였다. 연령은 20대가 131명(48.7%), 30대가 106명(39.4%), 40대가 25명(9.3%), 50대 이상이 7명(2.6%)이었다.

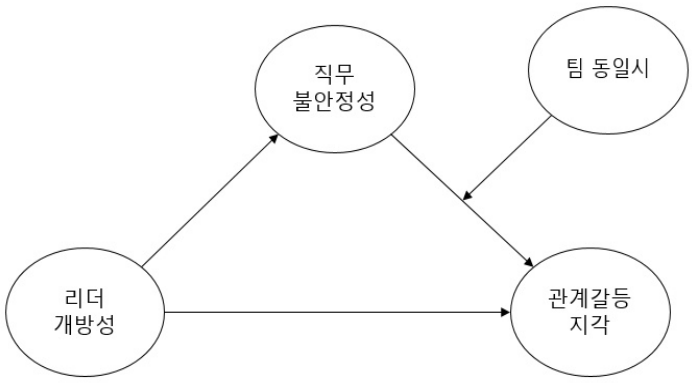


그림 1. 연구모형

측정도구

리더개방성

본 연구에서 리더의 개방성을 측정하기 위해 Detert와 Burris(2007)가 제시한 상사의 개방적 행동 특성을 참고하여, '정보 공유' 및 '의견 수용'에 대한 항목을 기반으로 문항을 구성하였다. 문항의 예시로는 "나의 상사는 문제 해결에 필요한 정보나 자료를 잘 제공해준다.", "나의 상사는 직원들의 고충이나 어려움에 관심을 가져준다." 등 6문항으로 구성되어 있다. 척도는 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=아주 그렇다)를 사용하였으며, 문항의 신뢰도 계수(α)는 .913을 보였다.

직무불안정성

본 연구에서는 직무불안정성을 측정하기 위해 선행연구들에서 제시된 고용불안정성(직무 유지 가능성 및 보상조건에 대한 불안)과 조직 내 대인관계 위협 지각 등을 반영하였다(Ashford et al, 1989; De Witte, 2005; Hellgren et al, 1999). 또한, 직무에 대한 통제감은 직무불안정성과 관련이 깊은 요인으로 제시되어 왔으며(Karasek, 1979), 이에 기반하여 문항을 보완하였다. 예시 문항은 "내가 회사에서 현재의 내 위치에 대해 불안감을 느끼고 있다.", "나는 회사에서 언제 해고될지 모를 불안감을 갖고 있다." 등 6문항으로 구성되었다. 척도는 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=아주 그렇다)를 사용하였으며, 문항의 신뢰도 계수(α)는 .803을 보였다.

관계갈등 지각

관계갈등 지각 문항을 측정하기 위해 김영식, 한성호 및 서용원(2017)이 개발한 관계갈등 문항을 사용하였다. 문항의 예시로는 다음과 같다. "팀원들 간에 성격차이로 인해 개인적 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?", "팀원들 간에 사적인 일로 인해 갈등이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?" 등 8문항으로 구성되었다. 척도는 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=아주 그렇다)를 사용하였으며, 문항의 신뢰도 계수(α)는 .886을 보였다.

팀 동일시

팀 동일시는 Mael과 Ashforth(1992)가 개발한 조직 동일시 척도(Organizational Identification Scale)의 6개 문항 중 일부를 팀 맥락에 맞게 축약 및 수정하여 사용하였다. 예시 문항으로는 "나는 우리 팀의 일원이라는 사실에 자긍심을 느낀다.", "누군가 우리 팀의 팀원을 칭찬하면 내가 칭찬받는 것처럼 느껴진다." 등이 있으며, 총 4문항으로 구성되었다. 각 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=아주 그렇다)로 응답하도록 하였으며, 본 연구에서의 내적 신뢰도 계수(α)는 .803으로 나타났다.

통제변인

본 연구에서는 리더개방성과 관계갈등 지각 및 직무불안정성의 매개효과를 검증함에 있어 성별 및 학력 수준을 통제변인으로 포함하였다. 성별은 갈등에 대한 인식과 정서적 반응에서 차이를 보이는 요인으로 간주되며, 일부 연구에서는 여성이 더 높은 직무불안정성 지각 및 스트레스 반응을 보일 수 있음을 나타내고 있다(Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002). 학력 수준은 직무 안정성 기대와 지각된 불안감에 영향을 미칠 수 있으며, 특히 학력이 낮은

구성원은 직무불안정성에 더 민감하게 반응하는 경향이 관찰되었다(Klug, 2017). 따라서 성별은 남자=0, 여자=1, 학력은 대졸 이하=0, 대학원 졸 이상=1로 코딩하여 분석에 포함하였다.

분석방법

본 연구에서 사용된 측정 도구들의 측정 타당도를 확인하기 위해 M-plus 7.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석에서 모형의 적합도를 평가하기 위해 Boomsma(2000), Kline(2011), McDonald와 Ho(2002) 그리고 West 등(2012)이 제안하고 있는 χ^2검증, CFI, RMSEA 및 SRMR 지표들을 산출하여 제시하였다. CFI는 Bentler와 Bonett(1980)이 .90 이상, SRMR은 Hu와 Bentler (1999)가 .08이하가 자료와 모형의 적합도가 좋은 수치로 제시하였다. 그리고 Steiger(1990)는 RMSEA 값이 .10이하이면 자료와 모형의 적합이 수용 가능, .05이하이면 양호, .01이하이면 매우 우수한 적합도라고 제시하였다. 따라서 이와 같은 기준치를 참조하여 적합도를 판단하였다.

또한 문항들의 신뢰도 α와 각 변인 간 상관을 분석하기 위해 SPSS 23.0을 사용하였다. 매개효과와 조절된 매개효과를 검증하기 위해 SPSS process macro를 사용하였다. 구체적인 검증 전략은 bootstraps resample을 통한 95% CI bias-corrected 신뢰구간으로 검증하였다. 구체적으로 Hays의 SPSS PROCESS Macro Model 4를 활용하여 가설 1과 가설 2를 검증하였다. 또한 Model 14를 사용하여 가설 3에 해당하는 조절된 매개효과를 분석하였다.

결 과

타당도 분석

본 연구에서 사용된 척도들의 타당도를 확인하기 위해 리더개방성, 직무불안정성, 관계갈등지각 및 팀 동일시 전체 변인에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석을 실시 하기 전 각 설문 문항들을 문항묶기(item parceling)하고 분석을 실시하였다. 분석결과, χ^2=225.521(df=84), RMSEA=.079[CI .067~.092], SRMR=.062, CFI=.922 로 척도가 측정수준에서 타당함을 확인할 수 있었다.

다음으로 본 연구는 여러 변인을 한 설문지에서 측정하고 있기 때문에 동일방법편향에서 자유로울 수 없다. 따라서 사후적 방법으로 동일방법편향의 가능성을 진단하고자 Harman(1967)의 단일 요인 테스트(Harman's single-factor test)를 실시하였다. 분석결과, 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인이 5개가 추출되었고, 첫 번째 요인의 설명분산도 27.46%로 50%를 넘지 않는 수치를 보였다. 이것은 단일 요인이 지배적으로 설명하는 측면이 크지 않았음을 의미하는 바이다. 따라서 동일방법편향의 가능성이 낮은 것으로 판단하였다. 이와 같은 접근 방식은 Podsakoff et al. (2003)가 제시한 CMB진단방법 체계의 일부이기도 하다.

측정 변인들의 기술 통계치 및 상호상관

가설검증에 앞서서 변인 간 상관분석을 실시하였고, 결과는 표 1에 제시하였다. 분석 결과를 보면, 리더개방성은 직무 불안정성과 관계갈등 지각과 부적 상관(각각 r=-.332 p<.01,

표 1. 변인들의 기술통계치 및 상호상관(N=269)

변인	1	2	3	4	5	6
1. 성별						
2. 학력	.017					
3. 리더개방성	-.031	-.070				
4. 직무불안정성	-.025	-.181**	-.332**			
5. 관계갈등 지각	-.059	.007	-.217**	.288**		
6. 팀 동일시	-.041	-.113	.448**	-.360**	-.191**	
M	-	-	3.49	2.387	2.005	3.594
SD	-	-	.768	.581	.654	.698

Note. $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$

r=-.217 p<.01)을, 팀 동일시와는 정적 상관을 갖는 것으로 나타났다(r=.448 p<.01). 직무 불안정성은 관계갈등 지각과 정적 상관을 팀 동일시와는 부적 상관을 갖는 것으로 나타났다(각각 r=.288 p<.01, r=-.355 p<.01).

가설 검증

리더개방성과 관계갈등 지각의 관계에서 직무불안정성의 매개효과

리더개방성과 관계갈등 지각의 관계에서 직무불안정성의 매개효과를 검증하기 위해 PROCESS Macro Model 4를 활용하여 분석하였으며, 결과는 표 2에 제시하였다. 분석결과, 리더개방성이 관계갈등 지각에 미치는 직접효과는 유의한 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(B= -.113, p<.05). 따라서 리더개방성이 관계갈등 지각에 부적인 영향을 미칠 것이라

표 2. 직무불안정성의 매개효과

IV	DV	B	SE	t	95%	
					LLCI	ULCI
리더개방성	직무불안정성	-.262**	.043	-6.10	-.346	-.177
리더개방성 (direct effect)	관계갈등	-.113*	.053	-2.117	-.217	-.008
직무불안정성	관계갈등	.283**	.071	3.975	.143	.423

Mediating(Indirect) Effect	Effect	SE	95%	
			LLCI	ULCI
	-.074	.025	-.127	-.029

Note. $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$

고 설정한 가설 1이 지지되었다.

또한 리더개방성과 관계갈등 지각의 관계에서 직무불안정성의 매개효과 검증 결과, 간접효과는 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않아, 직무불안정성의 간접효과가 통계적으로 유의한 것을 확인할 수 있었다. 따라서 직무불안정성의 매개효과를 설정한 가설 2가 지지되었다.

팀 동일시의 조절된 매개효과

리더개방성과 관계갈등 지각의 관계에서 직무불안정성의 간접효과 전체가 팀 동일시 수준에 따라서 변화하는지를 검증하기 위해 조절된 매개효과를 분석하였다. 분석은 PROCESS Macro Model 14를 활용하여 검증하였다. 다만, 다음과 같은 관점에서 분석하였다. 본 연구에서 주목하는 핵심은 M과 Y 간의 단순한 조절효과를 제시하는 것이 아니라, X와 Y 간의 간접효과(X→M→Y)가 조절변인 W의 수준에 따라 어떻게 달라지는지를 검증하는 것이다. Hayes(2022) 역시 조절된 매개효과 분석에서 중요한 것은 특정 경로의 단순 조절 유무가 아니라, 간접효과가 조절변인에 의해 조건적으로 변화하는지 여부를 확인하는 것이라고 강조한다. 따라서 본 연구에서는 조절된 매개효과 지수의 유의성을 통해 조절된 매개효과의 존재를 평가하였다. 아울러, 조건부 효과 시각화를 활용하여 조절변인의 범위에 따라 간접효과가 어떻게 변화하는지를 직관적으로 제시하였다.

결과를 살펴보면, 조절효과를 포함한 전체 회귀분석 결과는 표 3에, 조절된 매개효과 분석 결과는 표 4에 제시하였다. 회귀분석 결과, 팀 동일시와 직무불안정성 간의 상호작용항은 관계갈등 지각에 대해 통계적으로 유의한 조절 효과를 나타냈다(B = .183, p < .05).

다음으로, 가설 3에 해당하는 팀 동일시의 조건부 간접효과의 결과를 살펴보면 다음과 같다. 조건부 간접효과의 지수는 -.074였으며, 95% 신뢰구간[-.096, -.004]은 0을 포함하고 있

표 3. 관계갈등 지각에 대한 회귀분석 결과

예측변인	종속변인: 관계갈등 지각					
	B	SE	t	R^2	95%	
					LLCI	ULCI
상수	3.657	.868	4.213**		1.948	5.366
성별	-.061	.076	-.801		-.210	.089
학력	.053	.104	.509		-.152	.259
리더개방성	-.089	.057	-1.573	.125**	-.200	.022
직무불안정성(A)	-.408	.303	-1.346		-1.006	.189
팀 동일시(B)	-.526	.216	-2.432*		-.951	-.100
A×B	.183	.080	2.293*		.026	.341

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

표 4. 팀 동일시의 조절된 매개효과

팀 동일시		Effect	SE	95% CI	
				LLCI	ULCI
-1SD	3.000	-.037	.026	-.09	.013
Mean	3.667	-.069	.027	-.124	-.018
+1SD	4.267	-.098	.034	-.168	-.032
Moderated mediating index		Index	SE	95% CI	
				LLCI	ULCI
		-.048	.023	-.096	-.004

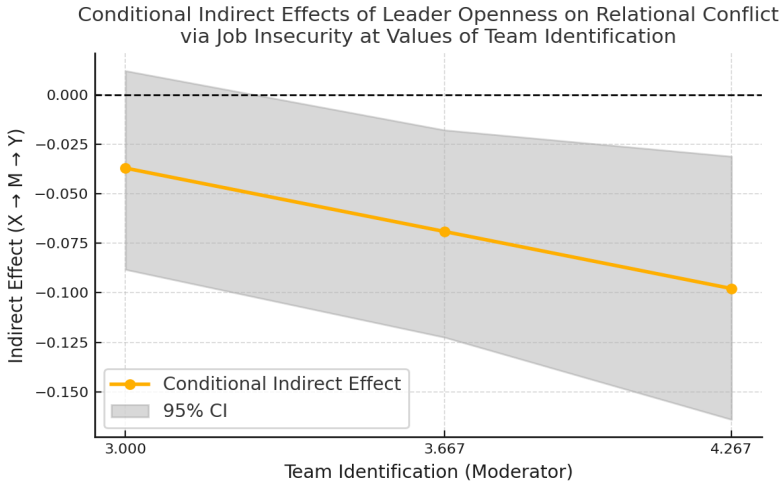


그림 2. 팀 동일시의 조절된 매개효과 그래프

지 않아 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, -1SD에서는 통계적으로 유의하지 않았으나 mean과 +1SD에서는 통계적으로 유의하였다. 이는, 리더개방성이 직무불안정성을 낮추고 관계갈등 지각을 줄이는 간접효과가 팀 동일시가 높을수록 더욱 강화됨을 의미하는 것으로 볼 수 있다. 결과는 표 4와 그림 2에 제시하였다.

논 의

본 연구는 조직 내 구성원의 관계갈등 지각을 줄이는 요인 중 리더십 차원의 역할에 주목하여, 리더십이 관계갈등 완화에 어떻게 기여할 수 있는지를 밝히고자 수행되었다. 특히 이러한 관계에서 '왜' 그리고 '어떻게' 갈등을 줄일 수 있는지를 설명하는 심리적 매커니즘(직무불안정성)과, 이 매커니즘의 작용을 강화

하는 조절된 매개효과(팀 동일시)를 함께 검증함으로써 이론적·실무적 시사점을 도출하고자 하였다.

연구 결과, 리더개방성은 구성원의 직무불안정성을 낮추는 데 기여하며, 이는 궁극적으로 관계갈등 지각을 줄이는 간접효과로 이어지는 것으로 나타났다. 더불어, 팀 동일시는 이 간접효과의 강도를 조절하는 요인으로서 기능하였으며, 통계적으로도 유의미한 조절된 매개효과를 확인할 수 있었다. 즉, 리더가 개방적인 태도를 보일수록 구성원은 직무에 대한 심리적 안정감을 느끼며, 이는 관계갈등 지각을 줄이는데 효과적이고, 이러한 효과는 팀 동일시 수준이 높을수록 더욱 강화되는 것으로 나타났다.

본 연구 결과는 다음과 같은 이론적 함의를 지닌다.

첫째, 본 연구는 기존의 리더십 연구에서 상대적으로 간과되어 온 리더의 개방성이라는 특성에 주목하여, 이것이 구성원의 심리적 안정감과 관계갈등 지각에 어떤 영향을 미치는지를 매개 및 조절모형을 통해 통합적으로 분석하였다는 점에서 이론적 의의가 있다. 조직 내 갈등에 대한 기존 연구들은 주로 구조적 요인이나 개인 간 특성에 초점을 맞춰 왔으며, 리더십이 갈등 경험에 미치는 영향은 상대적으로 제한적으로 다루어져 왔다. 예외적으로 Tjosvold(2008)은 리더십이 협력적 갈등 관리에 미치는 영향을 다루며 그 가능성을 제시했으나, 관계 갈등에 영향을 미치는 구체적 심리 기제나 조절 요인을 포함한 통합적 분석은 여전히 부족하였다. 또한 기존 연구들은 주로 카리스마적 리더십이나 변혁적 리더십과 같은 영향력 중심의 특성이나(Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004) 리더십의 동기 유발 및 조직 성과에 대한 간접효과에 주로 초점을 맞춰 왔을 뿐(Chen et al., 2011), 관계 맥락에서의 심리적 안전감이나 갈등 경험을 조율하는 리더의 역할은 상대적으로 간과되어 왔다. 이에 비해 본 연구는 개방성이라는 관계 중심적 리더 특성이 구성원의 직무불안정성 감소를 통해 관계갈등 지각을 완화시킬 수 있음을 실증적으로 보여주었다는 점에서 기존 연구에서 상대적으로 간과되어 온 영역을 확장하고 보완하는데 기여했다고 볼 수 있다. 특히 리더 개방성은 구성원으로 하여금 자유롭게 의사를 표현하고 상호작용할 수 있는 심리적 기반을 제공함으로써(Detert & Burris, 2007), 건강한 팀 상호작용 환경을 조성하는 데 핵심적인 요인임을 본 연구가 입증했다는 측면에서 의미가 있다고 볼 수 있다.

둘째, 본 연구는 직무불안정성이라는 심리적 스트레스 요인을 매개변수로 설정하여, 리더십 차원과 관계갈등 지각과의 관계에서 갈등 발생 매커니즘에 대한 새로운 이론적 틀을 제시한다는 점에서 의의가 있다. 기존의 갈등 연구들은 주로 역할 모호성, 자원경쟁, 의사소통 실패와 같은 구조적·과업적 요인에 초점을 맞추거나(Barki & Hartwick, 2004; Jehn, 1995), 팀 내 대인관계 특성에 의한 갈등의 강도나 방향을 조절하는 조건을 규명하는데 초점을 맞추었을 뿐(김영식, 서용원, 2018; 김영식 등, 2017; Simon & Peterson, 2000), 리더십 차원이나 리더의 특성이 구성원의 심리적 경험을 통해 갈등에 어떤 방식으로 영향을 미치는지에 대한 통합적 설명은 부족하였다. 하지만 본 연구는 리더개방성이 구성원의 직무에 대한 불안감을 감소시키고, 이를 통해 관계갈등을 간접적으로 완화할 수 있음을 실증적으로 규명함으로써, 기존 연구들이 간과했던 갈

등 발생의 내적 심리 메커니즘을 밝혀냈다는 점에서 이론적 기여가 있다. 이는 직무불안정성을 단순한 구조적 조절변수가 아닌, 리더의 특성에 의해 영향을 받고 갈등에 영향을 미치는 심리적 매개 경로로 재조명하였다는 점에서 차별성을 갖는다. 실제로 Shoss(2017)의 통합 리뷰에서도 직무불안정성은 고용 안정성에 대한 지각적 위협으로서 지속적인 스트레스 반응을 유발하는 요인임이 강조된 바 있다. 이러한 관점에서 리더개방성이 직무불안정성을 낮춤으로써 관계갈등을 완화할 수 있다는 본 연구의 결과는, 리더십이 구성원의 정서적 경험을 매개로 갈등 수준에 영향을 미칠 수 있음을 이론적으로 입증한 것이다. 따라서 본 연구는, 향후 리더십과 갈등 간 관계를 설명하는 심리적 매커니즘의 이론적 확장을 위한 기반을 제공한다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 팀 동일시가 리더개방성과 관계갈등 지각 간의 간접효과를 조절함을 확인함으로써, 사회정체성 이론의 핵심 개념을 리더십 효과 분석에 적용할 수 있음을 보여주었고, 이를 통해 구성원의 동일시 수준이 리더의 영향력의 강도에 변화를 줄 수 있음을 실증했다는 측면에서 이론적 의의가 있다.

기존의 사회정체성 이론은 구성원이 소속 집단에 동일시할 때, 집단 규범을 내면화하고 집단 내 상호작용에 긍정적 영향을 미친다고 보아 왔다(Tajfel & Turner, 1986). 본 연구는 이러한 이론적 기반 위에서, 팀 동일시가 리더의 개방적 행동이 직무불안정성 및 관계갈등에 미치는 영향 경로에서 조절된 매개효과로 작동함을 실증적으로 확인하였다. 특히, 리더의 개방성이 구성원의 심리적 안정감을 높이고, 이를 통해 관계갈등을 완화하는 과정에서 팀 동일시가 높을수록 이러한 간접효과가 더욱 강화된다는 결과는, 리더십의 효과가 구성원의 동일시 수준에 따라 달라질 수 있음을 시사한다. 이는 리더 행동과 갈등 경험 간의 관계에서 팀 동일시가 유의한 심리적 기제로 작용함을 보여주는 것으로, 기존 이론의 설명력을 보다 심화하고 확장할 수 있는 가능성을 제시했다는 점에서 이론적 기여가 있다.

실무적 시사점

본 연구는 조직 내 리더십 개발 및 갈등 관리 전략 수립에 다음과 같은 실질적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

첫째, 조직 차원에서는 리더에게 단순히 전략적 방향 제시나 성과 독려의 역할뿐만 아니라, 구성원이 직무불안정성을 덜 느낄 수 있도록 관계적 안정감을 조성하는 역할이 중요함을 시사한다. 본 연구의 결과에 의하면, 리더의 개방적 소통은 구성원이 심리적 안정감을 느끼도록 하며, 이는 팀 내 상호작용 과정에서 감정적·방어적 반응을 줄이고 갈등을 보다 건설적인 방식으로 처리할 수 있는 기반을 제공한다. 따라서 조직은 리더가 구성원의 의견을 수용하고, 두려움 없이 소통할 수 있는 분위기를 형성할 수 있도록 관계 중심적 리더십 교육을 강화할 필요가 있다. 조금 더 나아가자면, 리더 선발 및 평가 차원에서 선발의 기준으로 고려해 볼 수 있다. 리더의 개방성은 구성원의 직무불안정성을 줄이고 관계갈등 지각을 줄이기 때문에, 리더를 선발하거나 평가할 때 전략 및 비즈니스 insight 뿐만 아니라 관계중심 역량의 수용성 측면을 강화하여 기준으로 정립하는 것을 고려해 볼 수 있을 것이다. 특히, BEI(행동사건면접)나 리더 성격검사나 심리검사 등을 통해 리더의 개방

적 태도와 관계적 민감성에 대한 구조화된 검증 체계를 마련함으로써 사전에 리더의 리스크를 예측하고 선발의 정확도를 높일 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 조직 운영 차원에서 구성원의 직무에 대한 심리적 안정감을 강화할 수 있는 제도적 장치의 필요성을 시사한다. 이를 위해, 직무불안정성을 유발하는 조직 내 정보 비대칭성이나 관계의 불투명성을 줄이기 위한 노력이 요구된다. 구체적으로는 구성원 대상의 정기적 경영 공유 세션이나 타운홀 미팅(town hall meeting), 오픈 스페이스(Open Space Technology)와 같은 자율적·개방적 회의 기법을 플랫폼으로 활용함으로써, 구성원이 조직의 방향성과 변화 흐름을 보다 투명하게 인지하고, 상호 신뢰와 소속감을 높일 수 있을 것이다. 나아가, 리더와 구성원 간의 피드백 루프를 활성화하는 구조를 병행적으로 도입할 경우, 직무에 대한 심리적 안정감 증진뿐 아니라 갈등 완화 및 조직몰입 제고에도 긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 팀 동일시가 리더십 효과를 강화하는 심리적 토대로 작용함을 실증적으로 확인함으로써 구성원의 소속감과 정체성을 높이는 조직문화 조성의 필요성을 강조한다. 구성원 개인이 팀의 일원으로서 자긍심과 소속감을 강하게 느낄수록, 리더의 개방성은 갈등 상황에서도 심리적 안정감을 증진시키고 그에 따른 부정적 반응을 완화하는 데 더 효과적으로 작동한다. 따라서 HR 관점에서는 팀 동일시를 촉진하는 조직문화 전략, 예컨대 팀 단위 워크숍, 팀 가치 공유 프로그램, 피어 코칭 등의 실행이 병행될 때, 갈등 감소 및 협업 촉진이라는 조직문화 개선 효과를 기대할 수 있을 것이다.

연구의 한계 및 향후 연구 제안

첫째, 본 연구는 횡단적 설계를 기반으로 하고 있어 인과 관계에 대한 해석에 제한이 있다. 향후 연구에서는 시계열적 자료 또는 실험적 설계를 통해 보다 명확한 인과성을 검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 자기보고식 설문 방식을 통해 자료를 수집하였으며, 이에 따라 동일방법편향의 가능성을 완전히 배제할 수 없다. 사후적 방법으로 Harman(1967)의 단일요인 검정을 실시한 결과, 단일 요인이 전체 분산의 대부분을 설명하지는 않아 심각한 편향 가능성은 낮은 것으로 판단하였다. 그럼에도 불구하고 측정 방식의 한계로부터 완전히 자유로울 수는 없으며, 향후 연구에서는 다원적 자료원(multi-source data)을 활용하는 등의 방법론적 보완이 요구된다.

셋째, 본 연구는 팀 동일시와 관계갈등이라는 개념적으로는 팀 수준의 변인을 구성원 개인의 지각 수준에서 측정하였다는 점에서 측정 수준의 한계를 가진다. 특히 팀 동일시 문항은 개인의 주관적 인식을 반영하고 있음에도, 해당 개념은 본질적으로 집단 수준의 정체성과 관련되므로 개념 수준과 측정 수준 간의 불일치 가능성을 완전히 배제하기 어렵다. 그러나 개인 수준에서 팀 동일시나 관계갈등을 지각 기반으로 측정하는 방식은, 주관적 경험이 조직 내 행동에 실질적인 영향을 미친다는 점은 이론적으로 정당화될 수 있으며(Chan, 1998; Ashforth & Mael, 1989; Van der Vegt & Bunderson, 2005), 실제로 다수의 연구에서도 개인의 주관적 동일시 수준이나 갈등 지각을 활용한 분석이 일반적으로 수행되어 왔다. 향후 연구에서는 다수준 자료 구조를

반영하거나, 팀 평균 동일시 및 관계갈등 수준을 활용한 집단 수준 분석을 병행함으로써 이러한 한계를 보완할 필요가 있다.

참고문헌

김영식, 곽소영, 서용원 (2018). 과업갈등의 관계갈등으로의 전이: 평가우려와 친밀도의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31(4), 831-849. https://doi.org/10.24230/ksiop.31.4.201811.831

김영식, 서용원 (2018). 조직동료의식(Organizational Companionship)의 개념화 및 척도개발 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31(1), 1-31. https://doi.org/10.24230/kpaio.2018.31.1.1

김영식, 한성호, 서용원 (2017). 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 조절효과: 관계의 질과 개인차에 따라서. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(3), 415-441. https://doi.org/10.24230/kpaio.2017.30.3.415

Adamovic, M., Gahan, P. G., Olsen, J. E., Harley, B., Healy, J., & Theilacker, M. (2020). Bringing the Leader Back in: Why, How, and When Leadership Empowerment Behavior Shapes Coworker Conflict. *Group & Organization Management*, 45(5), 599-636. https://doi.org/10.1177/1059601120917589

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00031-6

Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829. https://doi.org/10.2307/256569

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148. https://doi.org/10.2307/256633

Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244. https://doi.org/10.1108/eb022913

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588

Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173-184. https://doi.org/10.1002/1098-2337(1994)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D

Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic

leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264. https://doi.org/10.1002/hrm.21669

Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 461-483. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0703_6

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234

Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013). Teams as innovative systems: Multilevel motivational antecedents of innovation in R&D teams. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1018-1027. https://doi.org/10.1037/a0032663

Cheng, G. H.-L., & Chan, D. K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x

DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22. https://doi.org/10.1108/eb022847

De Dreu, C. K. W., & 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 Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 297-311. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.002

Desivilya, H. S., & Eizen, D. (2005). Conflict management in work teams: The role of social self-efficacy and group identification. International *Journal of Conflict Management*, 16(2), 183-208. https://doi.org/10.1108/eb022928

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183

De Witte, H. (2010). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. European *Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177. https://doi.org/10.1080/135943299398302

De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. SA *Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6. https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting

employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 897-913. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<897::AID-JOB975>3.0.CO;2-Z

Han, G. H., & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust, and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43. https://doi.org/10.1108/10444061011016616

Harman D. (1967). A single factor test of common method variance. *Journal of Psychology*, 35, 359-378.

Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22. https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press.

Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195. https://doi.org/10.1080/135943299398311

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

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

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. https://doi.org/10.2307/2392498

Kay, B. D., & Christophel, D. M. (1995). The relationships among manager communication openness, nonverbal immediacy, and subordinate motivation. *Communication Research Reports*, 12(2), 200-205. https://doi.org/10.1080/08824099509362049

Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.). Guilford Press.

Klug, K. (2017). Young and at risk? Consequences of job insecurity for mental health and satisfaction among labor market entrants with different levels of education. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 562-585. https://doi.org/10.1177/0143831X17731609

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C.

Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12, pp. 333-375). John Wiley & Sons, Inc..

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. J. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367-382. https://doi.org/10.1108/01437721211243741

McDonald, R. P., & Ho, M.-H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82. https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: *An integration. Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227. https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210

Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264. https://doi.org/10.1037//1076-8998.7.3.242

Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102

Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939. https://doi.org/10.1177/0149206317691574

Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), Psychology of intergroup relations (pp. 7-24). Nelson-Hall.

Thompson, J. D. (1967). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. McGraw-Hill.

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28. https://doi.org/10.1002/job.473.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality*

and Social Psychology Review, 7(4), 349-361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07

Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547. https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407918

Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46(6), 715-727. https://doi.org/10.5465/30040666

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x

Van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 73(2), 137-147. https://doi.org/10.1348/096317900166949

West, S. G., Taylor, A. B., & Wu, W. (2012). Model fit and model selection in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), Handbook of structural equation modeling (pp. 209-231). Guilford Press.

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004).Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605. https://doi.org/10.1002/job.258

Zhao, H., Liu, W., & Chen, Y. (2019). Leader humility and follower taking charge: The role of OBSE and leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 577-588. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9561-7.

투고일자: 2025-07-30
게재일자: 2025-08-21

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 3, 403-421
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i3.403-421

Leader Openness and Perceived Relationship Conflict: The Mediating Role of Job Insecurity and the Moderated Mediation by Team Identification

Young Shik Kim

Daejeon University

This study aimed to examine the effect of leader openness on employees' perception of relationship conflict and to explore the mediating role of job insecurity and the moderated mediation effect of team identification. Specifically, the relationship between leader openness and perceived relationship conflict was analyzed, with a focus on the mediating mechanism of job insecurity. In addition, the study investigated whether team identification moderates the indirect effect of leader openness on relationship conflict through job insecurity. Survey data were collected from 269 employees working in South Korean organizations, and the data were analyzed using SPSS 23.0 and the PROCESS Macro. The results showed that job insecurity significantly mediated the relationship between leader openness and perceived relationship conflict. Furthermore, the moderated mediation effect of team identification was also statistically significant. Based on these findings, the study discusses its practical and theoretical implications, limitations, and directions for future research.

Key words : Leader openness, Job insecurity, relationship conflict, Team identification