한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 2, 397-421
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i2.397-421

가벼운 대화, 무거운 효과: 스몰토크, 스트레스, 과업성과 그리고 정치적 기술의 관계

오 석 환　　구 자 일†

육군사관학교 심리학과

스몰토크는 언제 스트레스를 낮추고, 누구에게 더 유익한가? 최근 스몰토크의 관계·정서적 효과에 대한 관심이 확산되고 있으며 관련 실증 연구도 축적되고 있다. 다만 스몰토크가 어떤 심리적 경로를 통해 과업성과로 이어지는지, 그리고 그 효과가 누구에게 특히 유익한지를 시간차·다원천 자료로 통합 검증한 연구는 상대적으로 충분히 누적되지 않았다. 이에 본 연구는 군 조직 맥락에서 동료 간 스몰토크가 스트레스를 매개로 과업성과에 미치는 영향을 검증하고, 정치적 기술이 스몰토크-스트레스 관계를 조절함으로써 간접효과가 달라지는 조절된 매개효과를 확인하였다. 육군 간부 직속 상급자-부하 177쌍의 3시점 자료를 분석한 결과, 스몰토크(T1)는 스트레스(T2)를 유의하게 낮추었고, 낮아진 스트레스는 과업성과(T3, 상사 평가)를 높였다. 스몰토크는 스트레스 감소를 통해 과업성과에 간접적으로 정적인 영향을 미쳤으며, 정치적 기술(상사 평가, T1)이 낮을수록 스몰토크의 스트레스 완충 효과가 더 뚜렷했고 조절된 매개효과도 낮은 경우에만 유의하였다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 스몰토크의 심리적 작동 메커니즘과 성과 함의를 논의하고, 학문적·실무적 시사점과 함께 연구의 한계 및 후속 연구 방향을 제시한다.

주요어 : 스몰토크, 스트레스, 과업성과, 정치적 기술, 군 조직

---

* 본 연구는 육군사관학교 화랑대연구소의 2026년도 연구비 지원을 받아 작성된 원고임.

† 교신저자 : 구자일, 육군사관학교 심리학과 부교수, 서울 노원구 화랑로 564
Tel: 02-2197-2759, E-mail: xyleku@kma.ac.kr

Copyright ⓒ 2026, 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.

서 론

미국의 커뮤니케이션 전문가 수잔 로앤(Susan Roane)은 이렇게 말한다: “스몰토크는 우리가 하는 대화 중 가장 큰 대화다(‘Small talk is the biggest talk we do.’).” 이 짧은 문장은 조직에서 구성원의 하루가 공식적인 과업만으로 채워지지 않는다는 사실을 직관적으로 드러낸다. 업무는 계획표와 지시로 진행되지만, 사람들이 실제로 그 하루를 견디고 서로와 함께 일하도록 만드는 힘은 종종 업무의 틈새에서 오가는 작은 상호작용에서 비롯된다. 회의가 시작되기 전의 가벼운 농담, 복도에서 오가는 짧은 안부, 잠깐의 미소와 한 마디 같은 대화는 때로 ‘쓸데없는 잡담’으로 보일 수 있다. 그러나 사소해 보이는 대화가 조직에서 가장 자주, 그리고 가장 폭넓게 작동하는 소통의 형태라면, 이러한 장면은 단순한 주변부가 아니라 일의 경험을 미세하게 조정하는 핵심 국면일 수 있다. 이처럼 공식적 절차 밖에서 자연스럽게 발생하는 교류는 ‘비공식적 상호작용’으로, 과업수행과 직접 연결되지 않더라도 관계와 정서를 조율하며 업무 경험을 구성한다(Fay & Kline, 2011; Winslow et al., 2019; Zhu et al., 2024).

직장 내 스몰토크(small talk)는 이러한 비공식적 상호작용을 대표하는 커뮤니케이션 유형이다. 스몰토크는 과업수행과 직접 관련된 정보 교환이 아니라, 안부・근황・날씨 등 일상적 화제를 매개로 관계를 열고 유지하기 위해 오가는 짧은 사회적 대화로 정의될 수 있으며(Holmes, 2000), 동료 간 정서적 온도와 관계적 분위기를 조정하는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 한편 국외 연구는 스몰토크가 긍정적 사회정서를 높여 조직시민행동을 촉진하는 한편, 상황에 따라 과업 몰입을 방해할 수도 있다는 점을 보여주며, 스몰토크의 효과가 한 방향으로만 나타나지 않음을 시사한다(Methot et al., 2021).

최근 국내에서도 스몰토크를 직접 다루거나 비업무적 대화・비공식 커뮤니케이션을 통해 그 효과를 검토한 연구들이 축적되고 있다. 이들 연구는 한국 조직 맥락에서도 스몰토크와 같은 일상적 상호작용이 라포(rapport), 정서 공유, 신뢰, 친사회적 행동 등 관계적 결과와 연결될 수 있음을 보고해 왔으며(박상희 등, 2022; 심희권 등, 2023; 오석환, 손승연, 2024; 이민경, 2025; 최형준 등, 2025), 비공식적 상호작용이 업무 경험의 질을 구성하는 중요한 맥락 변인이 될 수 있음을 뒷받침한다(Fay & Kline, 2011; Winslow et al., 2019; Zhu et al., 2024).

이러한 선행연구들을 종합하면, 스몰토크의 조직적 효과는 대체로 다음과 같은 과정을 통해 설명될 수 있다. 첫째, 스몰토크는 본격적인 업무 대화에 들어가기 전에 상호작용의 문을 여는 ‘완충 장치’로 작동한다. 즉 날씨・근황처럼 부담이 적은 화제로 짧게 연결되는 과정에서, 상대가 나에게 적대적인지/협조적인지 같은 기본적인 관계 신호를 확인하고 긴장을 낮추게 된다. 이 과정은 라포를 형성하고 관계적 분위기를 조정하는 데 기여할 수 있다(Holmes, 2000; Fay & Kline, 2011). 둘째, 스몰토크는 일상적 상호작용에서 정서적 톤을 ‘맞추는’ 기능을 수행할 수 있다. 짧은 농담이나 안부 인사는 그 순간의 기분을 바꾸는 데 그치지 않고, 팀 내에서 긍정적 사회정서가 공유되는 정도를 높여 업무 경험을 보다 지속가능하게 만들 수 있다(Methot et al., 2021; Zhu et al., 2024). 셋째, 스몰토크는 조직에서

매우 빈번하게 반복되는 소통 형태이므로 (Winslow et al., 2019), 한 번의 대화 효과가 크지 않더라도 반복과 누적을 통해 관계 · 정서 경험을 조금씩 조정하는 '미세 조정 장치'로 기능할 가능성이 있다(Fay & Kline, 2011; Zhu et al., 2024).

그럼에도 불구하고 스몰토크가 일상의 긴장 수준을 낮추거나 높이는 과정이 어떤 메커니즘으로 형성되는지, 그리고 그 변화가 단순한 호감이나 관계 만족을 넘어 과업수행의 기반과 성과로까지 확장되는지를 명시적으로 검증한 연구는 상대적으로 부족하다. 결국 스몰토크가 조직 성과에 실질적으로 기여하는지(혹은 반대로 방해하는지)를 분명히 하려면, 정서 · 관계 효과를 과업수행 결과와 연결하는 심리적 매개 경로를 무엇으로 설정하고 어떻게 검증할 것인지가 중요한 과제로 남는다. 이러한 점에서 스트레스는 일상적 상호작용의 영향이 업무 경험 차원에서 성과로 이어지는 과정을 설명할 수 있는 핵심 매개변수임에도, 스몰토크 연구에서 스트레스를 중심 경로로 전면화해 검증한 시도는 상대적으로 덜 축적되었다.

더 나아가 스몰토크의 효과를 모든 구성원에게 동일하게 가정하기도 어렵다. 스몰토크는 짧고 가벼운 대화처럼 보이지만, 상대의 반응을 읽고 화제를 조율하며 관계적 분위기를 맞추는 사회적 과제를 포함하는 경우가 많다. 그럼에도 선행연구는 스몰토크의 양면성을 언급하면서도, '누구에게' 스몰토크가 자원으로 작동하고 '누구에게' 부담으로 전환되는지에 대한 경계조건을 충분히 구체화하지 못했다. 동일한 스몰토크가 어떤 사람에게는 긴장을 낮추는 관계 자원으로 기능하는 반면, 다른 사람에게는 어색함이나 평가 부담을 동반한 상호작용으로 경험될 수 있다는 점을 고려하면, 개인차 변인을 통해 그 조건을 세분화해 설명할 필요가 있다. 본 연구는 이러한 개인차를 설명하는 조건으로 정치적 기술에 주목한다. 정치적 기술은 사회적 상황을 파악하고 대인관계를 효과적으로 조율하는 능력으로, 스몰토크가 관계 자원으로 전환되어 스트레스를 완충하는 정도를 달리할 수 있다. 즉 정치적 기술은 스몰토크가 '관계적 여유'로 작동하는지, 혹은 '사회적 부담'으로 체감되는지를 가르는 핵심 조건으로, 스몰토크-스트레스 연결의 크기와 방향을 달라지게 만들 수 있다.

이에 본 연구는 스몰토크가 스트레스를 매개로 과업성과에 이르는 과정을 검증하고, 스몰토크와 스트레스 간 관계가 정치적 기술에 의해 조절됨으로써 간접효과의 크기가 달라지는 조절된 매개모형을 제시한다. 특히 본 연구는 위계 · 공식성 및 평가 민감성이 강하게 작동하는 조직 맥락에서 비공식적 상호작용의 기능이 어떻게 달라질 수 있는지를 확인하기 위해 군 조직을 분석 대상으로 선택하였다. 군 조직은 계급에 기반한 지휘 · 복종 체계가 명확하여 상호작용에서 상하 관계가 강하게 전면화되며, 의사소통 역시 공식 절차를 중심으로 조직화되어 있는 경우가 많다. 또한 업무 수행과 태도에 대한 평가가 제도적으로 강조되는 환경이어서, 구성원들은 일상적 발언이나 작은 행동도 평가 신호로 해석될 가능성을 고려하며 상호작용할 수 있다. 이러한 특성은 비공식적 대화가 관계 자원으로 작동할 여지를 제공하는 동시에, 반대로 불필요한 발언으로 비칠 수 있다는 부담을 동반할 수도 있다. 아울러 권력거리와 조직문화 차이가 상호작용 규범과 소통 방식에 영향을 미칠 수 있다는 논의는, 군-민간 조직 간 해석 차이를

대비하는 데 참고 근거가 될 수 있다(Hofstede, 2001; House et al., 2004).

군 조직은 규율과 평가 민감성이 높아 일상적 대화의 여지가 제한될 수 있는 반면, 구성원 간 상호의존성과 업무 부담이 큰 편이어서 심리적 긴장이 누적되기 쉬운 맥락이기도 하다. 따라서 군 조직은 스몰토크가 '관계 자원'으로 기능하기 어려울 수 있는 조건을 갖춘 비교적 엄격한 환경이며, 그럼에도 동일한 경로가 확인된다면 스몰토크 효과의 설명 범위를 보다 설득력 있게 확장할 수 있다. 또한 군 조직에서의 스트레스 관리와 수행 유지가 갖는 실질적 중요성을 고려할 때, 일상적 상호작용 수준의 요인이 스트레스와 성과에 미치는 함의를 점검하는 것은 높은 업무 요구와 평가 민감성이 공존하는 조직에서의 적용 가능성을 논의하는 데도 의미가 있다. 이러한 맥락에서 확인된 결과는 스몰토크가 언제, 누구에게, 어떤 방식으로 기능하는지에 대한 이해를 보다 엄밀하게 확장하는 데 기여할 수 있다.

이론적 배경 및 가설 설정

스몰토크와 스트레스

본 연구에서 스몰토크는 과업수행과 직접 관련된 정보 교환이 아니라, 안부・근황・날씨 등 일상적 화제를 매개로 관계를 열고 유지하기 위해 오가는 짧은 사회적 대화로 정의된다(Holmes, 2000). 선행연구는 스몰토크가 라포와 신뢰, 관계적 분위기 조정과 같은 관계적 결과와 연결될 수 있음을 보고해 왔으며(Coupland et al., 1992; Holmes & Fillary, 2000), 나아가 긍정적 사회정서 및 조직시민행동을 촉진하는 한편 상황에 따라 과업 몰입을 방해할 수 있는 양면성도 제시하였다(Methot et al., 2021). 국내 연구 역시 스몰토크 또는 비업무적 대화가 라포, 정서 공유, 신뢰, 도움행동 등과 관련될 수 있음을 보고함으로써, 한국 조직 맥락에서도 스몰토크가 중요한 비공식적 상호작용으로 기능할 가능성을 뒷받침한다(심희권 등, 2023; 오석환, 손승연, 2024; 이민경, 2025).

한편 직무 스트레스는 직무요구와 역할 관련 스트레서가 개인에게 위협 또는 부담으로 평가될 때 발생하는 긴장 상태로, 정서적・인지적 자원을 소모시키고 직무수행의 지속 가능성을 약화시키는 핵심 심리적 요인으로 다루어져 왔다(Lazarus & Folkman, 1987; Gilboa et al., 2008). 특히 스트레스는 단순히 개인이 힘들다고 느끼는 정도를 넘어, 대인 상호작용이 주는 심리적 부담과 업무 수행 여력을 동시에 반영하는 경험 변인이다. 예컨대 동료와의 관계가 안정적이고 상호작용의 분위기가 부드럽게 유지되면, 구성원은 같은 업무 요구가 주어져도 이에 대한 부담이 낮아지고, 과업에 투입할 주의・자기조절 자원을 보다 효율적으로 유지할 수 있다. 반대로 관계적 불확실성이 높거나 분위기가 긴장되어 있으면, 사소한 상호작용도 신경 쓰이면서 심리적 에너지가 소모되고 스트레스가 높아질 수 있다. 따라서 스몰토크가 관계의 안정감과 정서적 톤을 조정한다면, 그 효과는 스트레스 수준의 변화로 나타날 가능성이 있으며, 이렇게 변한 스트레스는 이후 과업수행의 여유와 성과에까지 연결될 수 있다. 이런 이유로 본 연구는 스트레스를 스몰토크가 성과로 확장되는 과정을 설명하는 핵심 연결고리로 설정하였다.

정서사건이론(affective events theory)은 구성원의 정서 경험이 공식적 제도나 과업 구조만으로 결정되는 것이 아니라, 업무 흐름 속에서 반복적으로 발생하는 작고 일상적인 사건에 의해 형성된다고 본다(Weiss & Cropanzano, 1996). 특히 주목할 점은, 이러한 사건이 단발적인 감정 반응에 그치지 않고 반복과 누적을 통해 보다 안정적인 심리적 상태와 태도, 행동으로 확장될 수 있다는 점이다(Weiss & Cropanzano, 1996; Weiss, 2005). 즉 하루의 작은 경험이 일의 체감 난이도와 심리적 온도를 바꿀 수 있다는 관점이다. 이 틀에서 스몰토크는 조직에서 흔히 보이는 전형적인 미시적 사건이다. 회의 시작 전의 짧은 농담, 업무 전환 구간에서의 가벼운 안부, 복도나 휴게공간에서의 짧은 대화는 과업 정보 자체를 전달하지 않더라도, 상호작용의 정서적 톤을 정렬하고 관계적 불확실성을 낮추는 기능을 수행할 수 있다(Coupland et al., 1992; Holmes & Fillary, 2000; Methot et al., 2021). 이런 작은 조율이 반복되면 구성원은 대면 · 협업 상황을 조금 덜 긴장되는 장면으로 체감하게 되고, 이는 장기적으로 스트레스 경험의 차이를 만들어낼 수 있을 것이다.

자원보존이론(conservation of resources theory) 또한 스몰토크가 스트레스와 연결될 수 있는 보다 구체적인 설명을 제공한다(Hobfoll, 1989). 자원보존이론에 따르면 스트레스는 자원의 실제 상실, 상실 위협, 혹은 자원을 투자했지만 기대한 만큼의 획득이 이루어지지 않을 때 발생하며, 사회적 지지와 관계적 안정감은 이러한 스트레스 과정을 완충하는 핵심 보호 자원이다(Hobfoll, 1989). 스몰토크는 비교적 낮은 비용으로 동료와의 관계 안정감을 확인하고, 일상적 대인 상호작용에서 요구되는 정서적 조절 부담을 줄여주는 저비용-고빈도 자원 보충 장치가 될 수 있다(Kim et al., 2018; Pullin, 2010).

국내 연구 흐름도 이러한 논리를 뒷받침할 단서를 제공한다. 스몰토크가 라포 형성과 같은 관계적 기반을 통해 상대의 태도나 행동에 영향을 줄 수 있다는 결과는 스몰토크가 관계 자원의 축적과 연결될 가능성을 시사한다(이민경, 2025). 또한 비업무적 대화가 사회적 감정 공유를 통해 도움행동이나 일-가정 갈등 등과 연관될 수 있다는 연구는 한국 조직에서도 스몰토크가 정서적 교류의 통로로 기능할 수 있음을 보여준다(오석환, 손승연, 2024). 더 나아가 군 조직에서 일상적 사담이 지휘관 신뢰와 연결되고 변혁적 리더십이 이를 조절했다는 결과는 스몰토크가 위계적 관계 맥락에서도 핵심 관계 자원을 형성할 수 있음을 암시한다(심희권 등, 2023).

정리하면 본 연구는 정서사건이론과 자원보존이론을 스몰토크의 스트레스 관련 효과를 이해하기 위한 해석 틀로 사용한다. 정서사건이론의 관점에서는 스몰토크가 정서적 긴장과 회복의 리듬을 미세하게 조정하는 반복적 사건으로 기능할 수 있으며, 자원보존이론의 관점에서는 스몰토크가 관계 자원을 저비용으로 보충하는 방식으로 스트레스를 완충할 수 있다고 본다. 여기에 국내 연구에서 확인되는 라포 · 감정공유 · 신뢰와 같은 관계 기반 단서를 함께 고려할 때, 직장 동료 간 일상적으로 나누는 스몰토크가 구성원의 스트레스를 낮추는 데 기여할 것으로 예상하였다.

가설 1. 조직 내 스몰토크는 구성원의 스트레스 수준에 부적인 영향을 미칠 것이다.

스트레스(직무 스트레스)와 과업성과

본 연구에서 과업성과는 직무기술서나 역할 기대에 포함된 핵심 과업을 효과적으로 수행하는 정도로, 조직 내 직무수행을 대표하는 핵심 결과변수로 다루어져 왔다(Borman & Motowidlo, 1997). 과업성과는 개인이 투입할 수 있는 인지적·정서적 자원과 자기조절 역량에 크게 의존하므로, 심리적 부담이 누적되어 이러한 자원이 훼손되거나 분산될 경우 동일한 능력을 보유하더라도 직무수행이 저하될 가능성이 있다(Beal et al., 2005). 이러한 관점에서 스트레스와 과업성과의 관계는 조직행동 및 산업·조직심리 분야에서 반복적으로 검증되어 온 핵심 연결로, 다양한 직무요구와 역할 스트레서를 포괄해 분석한 메타분석은 전반적으로 직무 스트레스 요인이 직무수행을 저해할 수 있음을 일관되게 보여준다(Gilboa et al., 2008). 이는 스트레스가 직무수행에 필요한 인지적·정서적 여유를 감소시키고, 주의 자원과 자기조절 자원을 소진시켜 성과 발현을 어렵게 만들 수 있음을 시사한다.

또한 도전-방해 스트레서 관점의 누적 연구는 이 관계를 한층 정교하게 설명한다. 특히 방해 스트레서는 동기와 몰입을 약화시키고 직무수행을 낮추는 방향으로 연결된다는 점이 반복적으로 보고되어 왔으며, 메타분석도 이러한 경향을 재확인하였다(Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007). 즉 스트레스는 단지 불편한 감정 상태가 아니라, 직무수행의 효율성과 지속 가능성을 구조적으로 제한할 수 있는 조건으로 이해될 수 있다.

전통적 역할 스트레스 연구와 인지적 평가-대처 관점은 스트레스가 인지적·정서적 자원을 소모시키는 과정을 통해 직무수행을 저하시키는 메커니즘을 설명한다. 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하와 같은 요인은 목표 해석과 우선순위 판단을 흐리게 하고 행동 선택의 비용을 증가시킬 수 있으며(Jackson & Schuler, 1985), 위협 중심의 평가와 비효율적 대처가 반복될수록 개인은 주의 자원과 자기조절 자원을 방어적으로 사용하게 된다(Folkman et al., 1986; Folkman & Lazarus, 1988; Lazarus & Folkman, 1987). 이 과정은 직무수행에 투입될 수 있는 심리적 여지를 좁히는 방식으로 성과 저하와 연결될 가능성이 있다.

국내 연구에서도 직무요구와 역할 관련 긴장이 스트레스와 소진을 높이고 조직 적응과 태도를 약화시킬 수 있다는 결과가 꾸준히 축적되어 왔다(기노성, 백승영, 2021; 김재붕 등, 2022; 정승철, 2016; 한주희, 강은주, 2010). 감정노동 맥락에서도 감정 부조화와 소진이 과업성과와 연결된다는 증거가 제시되며, 국내 조직에서도 스트레스가 직무수행 기반을 약화시킬 수 있다는 해석을 지지하고 있다(박석희, 송윤정, 2013). 종합하면, 본 연구는 높은 스트레스를 경험하는 구성원일수록 과업성과가 낮아질 것이라고 예측한다. 아울러 본 연구는 스트레스가 '구성원이 체감한 부담'이라는 주관적 경험에 그치지 않고, 시간이 지난 뒤 상사가 평가하는 과업성과라는 결과로도 연결될 수 있는지를 함께 확인하고자 한다. 즉 본 연구는 스트레스-성과 관계를 동일한 관점의 자기보고에만 의존하기보다, 구성원과 상사의 서로 다른 시각을 아우르는 방식으로 검증함으로써, 스트레스가 과업성과와 연계되는 경로에 대한 경험적 근거를 한층 보강한다.

가설 2. 구성원의 스트레스 수준은 과업성과에 부적인 영향을 미칠 것이다.

스몰토크와 과업성과 간 관계에서 스트레스의 매개역할

스몰토크가 과업성과에 영향을 미치는 방식은 “스몰토크가 곧바로 일을 잘하게 만든다.”는 직접적 설명보다는, 일상적 상호작용이 심리적 조건을 바꾸고 그 결과 직무수행의 기반을 달라지게 한다는 간접적 설명이 더 설득력 있다. 실제로 스몰토크의 선행연구는 긍정 사회정서 증가나 조직시민행동 촉진 등 정서 기반 경로를 강조해 왔으며, 이는 스몰토크가 정서 · 심리 상태의 변화를 통해 업무 결과로 확장될 수 있음을 암시한다(Methot et al., 2021).

정서사건이론의 관점에서 스몰토크는 업무 장면에 깔리는 정서적 공기를 바꾸는 ‘작은 사건’으로 이해될 수 있다. 하루의 시작, 회의 직전, 또는 전환 구간에서의 짧은 대화는 동료 간 심리적 거리와 분위기를 조정하고, 그날의 협업이 얼마나 매끄럽게 느껴지는지에 영향을 줄 수 있다(Coupland et al., 1992; Holmes, 2000; Weiss & Cropanzano, 1996). 이러한 사건이 반복될수록 구성원은 일상적 대인 상황을 더 예측 가능하고 안전한 환경으로 지각하게 되고, 이는 스트레스 수준의 누적적 차이로 이어질 수 있다.

자원보존이론의 관점에서 스몰토크가 제공하는 낮은 비용의 정서 교류와 관계적 안정감은 사회적 지지 자원의 미세한 보충으로 기능할 수 있으며, 이러한 보충은 자원 손실의 악순환을 완화하고 심리적 여유를 회복시키는 계기가 될 수 있다(Hobfoll, 1989). 이 관점을 직무요구-자원(job demands-resources theory; JD-R) 모형에 연결하면, 스몰토크는 단순한 대화라기보다 일상적 맥락에서 사회적 지지와 관계 자원을 활성화하여 직무요구로 인한 에너지 고갈 경로를 완충하는 직무자원의 한 형태로 해석될 여지가 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). 즉 스몰토크는 자원보존이론이 제시하는 ‘자원 보충’ 메커니즘을 통해 직무요구-자원 모형의 직무요구로 인한 소진 경로를 완화할 수 있는 미시적 상호작용으로 이해될 수 있다.

또한 스몰토크는 업무 흐름 속에서 자연스럽게 발생하는 ‘미시적 전환 장치’로서의 의미도 가질 수 있다(Methot et al., 2021). 업무가 끊임없이 이어지는 환경에서는 과업 전환과 대인 접촉이 잦아지면서, 구성원이 자신도 모르게 긴장을 끌어안은 채 다음 과업으로 이동하는 경우가 많다. 이때 짧은 스몰토크는 과업 사이의 공백을 단순히 ‘비워진 시간’이 아니라, 정서적 긴장을 한 번 낮추고 관계적 안정감을 재확인하는 작은 숨 고르기로 만들어 줄 수 있다. 즉 스몰토크는 과업 자체를 직접 돕기보다, 구성원이 일상 업무를 지속 가능하게 수행하기 위한 심리적 여유를 회복하도록 돕는 방식으로 성과의 토대를 간접적으로 강화할 가능성이 있다. 이러한 해석은 스몰토크를 일상적 관계 행동으로만 한정하기보다, 업무 지속성과 수행 효율에 간접적으로 영향을 미칠 수 있는 회복 경험으로 해석할 단서를 제공한다.

이처럼 스몰토크가 스트레스를 낮추는 데 기여하고, 낮아진 스트레스가 직무수행 기반의 회복으로 이어진다면, 스몰토크와 과업성과 간 관계는 스트레스라는 심리적 연결고리를 통해 보다 자연스럽게 설명될 수 있다.

가설 3. 스트레스는 스몰토크와 과업성과 간의 관계를 매개할 것이다.

스몰토크와 스트레스의 관계에서 정치적 기술의 조절역할

스몰토크는 가볍지만 결코 '아무 과제도 없는 대화'라고만 말하기 어렵다. 많은 경우 스몰토크는 상대의 반응을 읽고 관계적 톤을 맞추며, 짧은 시간 안에 상호성을 유지해야 하는 사회적 조율 과제를 포함한다(Coupland et al., 1992; Holmes, 2000). 따라서 동일한 스몰토크 경험이라도 어떤 구성원에게는 관계적 여유를 넓히는 기회로, 다른 구성원에게는 어색함이나 평가 부담을 동반하는 상호작용으로 경험될 가능성이 있다.

이러한 개인차를 설명하는 데 정치적 기술은 중요한 사회적 역량으로 고려될 수 있다. 정치적 기술은 조직 내에서 타인의 감정과 의도를 정확히 파악하고, 상황에 맞는 자기표현과 관계 관리를 통해 사회적 자원을 획득·유지하는 사회적 효과성 기반 역량으로 정의된다(Ferris et al., 2007). 선행연구는 정치적 기술이 성과 및 조직 적응과 관련되며, 일부 스트레서-스트레인 관계에서 보호 자원으로 기능할 수 있음을 제시해 왔다(Munyon et al., 2015; Perrewé et al., 2000; Perrewé et al., 2005). 이 관점에서 정치적 기술은 스몰토크가 관계 자원으로 해석·축적되는 방식에 개입함으로써, 스몰토크 경험의 심리적 의미를 달리 구성하게 할 가능성이 있다.

특히 본 연구는 정치적 기술이 높을수록 스몰토크의 효과가 단순히 '더 커진다'고 가정하기보다, 정치적 기술이 낮은 구성원에게서 스몰토크의 스트레스 완충 기능이 더 두드러질 수 있다는 가능성에 주목한다. 자원보존이론은 개인이 보유한 총 자원 수준이 낮거나 자원 손실 위험이 큰 상황에서, 추가 자원 획득의 효용이 상대적으로 더 크게 체감될 수 있음을 제시한다(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll et al., 2018). 또한 최근 직무요구-자원 이론의 확장 논의에서도 여러 자원이 동시에 존재할 때 특정 자원의 효과가 증진되기만 하는 것이 아니라, 다른 자원이 부족할수록 그 자원의 영향력이 더 커질 수 있다는 자원 대체(resource substitution) 가능성을 명시적으로 제안한다(Demerouti & Bakker, 2023). 실제로 직무자율성이나 도전적 과업과 같은 직무자원의 효과가 개인자원이 높은 집단에서는 약화되고, 개인자원이 낮은 집단에서 더 두드러질 수 있음이 보고된 바 있다(Koltai & Schieman, 2015).

이 관점에서 정치적 기술이 높은 구성원은 대인 상황에서 관계 관리와 정서 조율에 필요한 개인적 자원을 이미 비교적 풍부하게 보유하고 있을 수 있으며, 그 결과 스몰토크가 제공하는 추가적인 완충 이점은 상대적으로 두드러지지 않을 가능성이 있다. 반면 정치적 기술이 낮은 구성원은 대인 상호작용을 시작하고 유지하는 과정에서 부담을 더 크게 느낄 수 있어, 스몰토크가 제공하는 일상적이고 낮은 비용의 상호작용 자원이 상대적으로 더 의미 있게 작동할 여지가 있다. 즉 스몰토크는 '관계 신호를 정교하게 다루는 능력'이 높은 사람에게만 유익하다는 가정보다, 오히려 대인 상호작용이 더 어렵게 느껴지는 구성원에게 심리적 여유를 제공함으로써 스트레스를 낮추는 기제로 이해될 수 있다.

구체적으로, 스몰토크는 대인 상호작용 초기에 흔히 발생하는 상황의 애매함(상대의 의도, 관계의 거리, 허용되는 표현 범위 등)을 정돈해 주는 방식으로 스트레스 경험과 연결될 수 있다. 상호작용 초기에 이러한 기준이 충분히 분명하지 않으면 대화는 긴장과 평가

부담을 동반하기 쉽다. 스몰토크는 날씨 · 일상 · 근황과 같은 비교적 안전한 화제를 통해 상호작용의 '기본 규칙'(대화의 리듬, 상호성의 최소 기준)을 빠르게 형성하고 관계적 분위기를 정돈함으로써 이러한 부담을 완화할 수 있다(Coupland et al., 1992; Holmes, 2000). 특히 정치적 기술이 낮은 구성원은 대인 장면에서 상황 단서를 읽고 반응을 조율하는 데 부담을 더 크게 느낄 수 있으므로(Ferris et al., 2007), 스몰토크가 제공하는 최소한의 상호작용 틀이 스트레스 완충으로 이어질 가능성이 상대적으로 더 크다. 따라서 정치적 기술이 낮은 구성원일수록 스몰토크의 스트레스 완충 효과가 더 뚜렷하게 나타날 수 있다.

이상의 논의를 종합하여 본 연구에서는 정치적 기술이 스몰토크와 스트레스 간 관계를 조건화하는 핵심 경계조건이라고 보았다. 특히 정치적 기술이 낮은 구성원일수록 스몰토크가 제공하는 관계적 안정성과 정서적 완충 자원이 상대적으로 더 중요하게 작동하여, 스몰토크의 스트레스 완충 효과가 더 뚜렷하게 나타날 것으로 예상하였다. 따라서 다음과 같이 가설 4를 설정하였다.

가설 4. 정치적 기술은 스몰토크와 스트레스 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 정치적 기술 수준이 낮을수록 스몰토크와 스트레스 간의 부적 관계는 더 강하게 나타날 것이다.

조절된 매개효과

앞선 논의를 종합하면, 직장 내 스몰토크는 구성원의 스트레스 경험을 변화시키고, 이러한 변화는 과업성과의 기반에도 영향을 미칠 여지가 있다. 즉 스몰토크가 스트레스를 경유하여 과업성과로 이어지는 간접 경로는 일상적 상호작용이 성과로 확장되는 하나의 자연스러운 흐름으로 설정될 수 있다.

그러나 이 간접 경로가 모든 구성원에게 동일한 방식과 강도로 나타난다고 보기는 어렵다. 스몰토크는 짧고 가벼운 대화처럼 보이지만, 실제로는 관계 신호를 읽고 상호작용의 리듬을 맞추는 사회적 조율을 포함한다. 이때 정치적 기술은 스몰토크가 관계 자원으로 전환되어 스트레스를 완충하는 정도를 달리하게 하는 핵심 조건으로 기능할 수 있다. 특히 정치적 기술이 낮은 구성원에게 스몰토크는 상호작용의 불확실성과 평가 부담을 낮추고 정서적 안정감을 확보하게 하는 저비용 보완 자원으로 작동함으로써, 스트레스 완충 효과가 보다 강하게 나타날 가능성이 있다. 반면 정치적 기술이 높은 구성원은 이미 비교적 풍부한 관계 관리 자원과 정서 조율 전략을 보유하고 있을 수 있어, 스몰토크가 제공하는 추가적 스트레스 완충의 이점이 두드러지지 않을 가능성도 있다. 따라서 스몰토크가 스트레스를 매개로 과업성과에 이르는 간접효과의 크기 역시 정치적 기술 수준에 따라 달라질 수 있을 것으로 예상하였다.

가설 5. 스몰토크가 스트레스를 매개로 과업성과에 미치는 간접효과는 정치적 기술 수준에 따라 달라질 것이다. 구체적으로, 정치적 기술 수준이 낮을수록 스몰토크가 스트레스를 매개로 과업성과에 미치는 간접효과는 더 강하게 나타날 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구는 스몰토크가 스트레스를 매개로 과업성과에 영향을

미치는 과정을 가정하고, 정치적 기술이 스몰토크와 스트레스 간 관계를 조절함으로써 간접효과의 크기가 달라지는 조절된 매개모형을 제시한다. 본 연구의 연구모형은 그림 1과 같다.

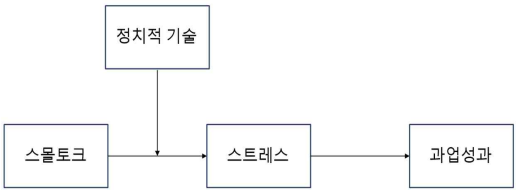


그림 1. 연구 모형

방 법

연구대상자 및 자료수집

본 연구의 표본은 육군 간부(장교 및 부사관)로 구성된 직속 상사-부하 쌍을 대상으로 하였다. 다수의 부대에서 대대급 이하 제대를 중심으로 표집하였으며, 상사-부하 관계는 중대장-행정보급관(중대본부 간부)과 소대장-부소대장(소대 간부)으로 이루어졌다. 표집을 위해 연구자는 총 20개 대대에 사전 협조 공문을 발송하여 연구 협조를 요청하였고, 해당 부대 지휘관의 승인을 사전에 득한 후 자료수집을 진행하였다. 자료 수집은 현장 설문과 온라인 설문을 병행하여 실시하였으며, 각 설문 시점 간 1~2주 간격을 두고 총 3회에 걸쳐 시행하였다. 설문 시행을 위해 해당 부대 지휘관의 협조를 받았으며, 연구 참여 여부는 개인의 자율적 판단에 따르며 미참여 또는 중도 철회에 따른 어떠한 불이익도 없음을 사전에 고지하였다. 또한 본 설문은 인사평정이나 근무평가 등 공식 인사 절차와 무관하며 연구 목적 이외의 용도로 사용되지 않음을 명확히 안내하였다. 참여자에게는 연구 목적과 절차, 익명성 및 비밀보장, 자발적 참여 원칙과 중도 철회 가능성을 설명한 후 동의를 얻어 설문을 진행하였다. 설문지는 상사용과 구성원용 각 1부씩을 1쌍으로 구성하여 총 250쌍을 배부하였으며, 1~3차까지 모두 완료한 응답은 총 189쌍(회수율: 75.6%)이었다. 불성실 응답 12쌍[1]을 제거한 총 177쌍을 최종 분석에 활용하였다. 상사-부하 응답의 매칭은 연구용 임의코드를 통해 처리하였고, 개인을 식별할 수 있는 정보는 수집하지 않았다. 수집된 자료는 연구 목적에 한해 제한적으로 사용하고 안전한 방식으로 보관하였다.

상사는 평균 연령이 27.3세, 성별은 남성이 95.5%, 결혼 여부는 미혼이 79.1%였다. 계급은 중사가 1명(0.6%), 상사가 8명(4.5%), 소위가 48명(27.1%), 중위가 61명(34.5%), 대위가 59명(33.3%) 순이었다. 학력은 대졸이 165명(93.2%)으로 가장 많았고, 평균 근무기간은 4년이었다. 부하의 평균 연령은 32.2세, 성별은 남성이 94.9%, 결혼여부는 미혼이 50.3%였다. 계급은 하사가 41명(23.2%), 중사가 67명(37.9%), 상사가 59명(33.3%), 원사가 5명(2.8%), 준위가 1명(0.6%), 소위가 3명(1.7%), 중위가 1명(0.6%) 순이었다. 학력은 대졸이 110명(61.0%)으로 가장 많았으며, 평균 근무기간은 11년이었다.

1) 응답의 질을 확보하기 위해 (1) 다수 문항에서 동일한 응답을 연속적으로 반복하는 일자응답(straightlining) 패턴이 관찰되거나, (2) 역문항과 정방향 문항 간 응답이 논리적으로 일관되지 않아 반응의 신뢰성이 낮다고 판단되는 사례를 불성실 응답으로 분류하여 분석에서 제외하였다.

측정도구

인구통계학적 변수 문항을 제외하고, 본 연구에서 사용된 모든 변수는 Likert 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 2 = 그렇지 않다, 3 = 보통이다, 4 = 약간 그렇다, 5 = 매우 그렇다)로 측정하였으며 문항들의 평균값을 산출하여 점수로 사용하였다. 본 연구는 공통방법편의(common method bias) 가능성을 최소화하기 위해 예측변수와 준거변수의 '측정원천 분리'와 '시차 분리'를 병행하였다(Podsakoff et al., 2003). 구체적으로 독립변수인 스몰토크와 매개변수인 스트레스는 부하가 응답하였고, 종속변수인 과업성과와 조절변수인 정치적 기술은 상사가 평가하였다. 또한 측정 시점을 구분하여 약 2주 간의 간격을 두고 독립변수와 조절변수는 1차 설문에서, 매개변수는 2차 설문에서, 종속변수는 3차 설문에서 각각 측정하였다. 이처럼 원천과 시점을 이중으로 분리한 측정 설계는 변수 간 관계 추정에서 공통방법편의 및 단일 시점 보고에 따른 왜곡 가능성을 낮추는 데 기여한다(Podsakoff et al., 2024).

스몰토크(T1, 부하 보고)

Methot 등(2021)에서 개발한 직장 내 스몰토크(workplace small talk)를 측정하는 4개 문항을 활용하였다. 문항은 "나는 직장에서 깊지 않은 주제에 대해 동료와 담소를 나눈다.", "나는 직장에서 업무와 관련 없는 주제에 대하여 동료와 대화를 한다.", "나는 휴식시간에 동료와 가볍게 대화를 나눈다.", "나는 사소한 주제에 대하여 동료와 의사소통한다."로 구성되어 있다. 본 연구에서 스몰토크의 신뢰도 계수는 .87이었으며, 점수가 높을수록 직장 내 스몰토크 빈도가 높음을 의미한다.

스트레스(T2, 부하 보고)

스트레스는 Motowidlo 등(1986)에서 활용한 주관적 스트레스(subjective stress)를 측정하는 4개 문항을 바탕으로 측정하였다. 문항은 "나는 내 일 때문에 많은 스트레스를 받는다.", "나의 일은 극도로 스트레스가 많다.", "직장에서는 스트레스 받을 일이 거의 발생하지 않는다(역문항).", "나는 직장에서 스트레스를 받은 적이 거의 없다(역문항)."로 구성되어 있다. 본 연구에서 스트레스의 신뢰도 계수는 .71이었으며, 점수가 높을수록 직무 스트레스 수준이 높음을 의미한다.

과업성과(T3, 상사 평가)

과업성과는 Williams와 Anderson(1991)의 역할 내 수행(in-role performance)을 측정하는 척도를 활용하여 상사가 평가하였다. 문항은 "이 부하는 주어진 업무를 적절하게 완성한다.", "이 부하는 공식적으로 요구되는 업무 성과를 충족시킨다.", "이 부하는 자신에게 기대되는 과업을 수행하고 있다." 등을 포함한 7개 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서 과업성과의 신뢰도 계수는 .88이었으며, 점수가 높을수록 과업성과가 높음을 의미한다.

정치적 기술(T1, 상사 평가)

정치적 기술은 Ferris 등(1999)에서 개발한 척도를 바탕으로 측정하였으며, 후속 연구에서도 동일 문항이 활용된 바 있다(Perrewé et al., 2005). 문항은 "이 부하는 다른 사람이 본인을 어떻게 생각하는지 잘 파악한다.", "이 부하는 대부분의 사람들과 쉽게 친해질 수 있다.", "대부분의 사람들은 이 부하 주변에서

편안함을 느낀다." 등을 포함한 6개 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서 정치적 기술의 신뢰도 계수는 .94였으며, 점수가 높을수록 정치적 기술 수준이 높음을 의미한다.

통제변수

본 연구는 주요 변인 간 관계를 보다 명확히 추정하기 위해, 스트레스 및 과업성과에 영향을 줄 수 있는 기본 배경 특성으로 연령과 군 복무기간을 통제변수로 포함하였다. 선행연구는 연령이 직무 요구의 지각, 정서적 반응, 대처 방식과 맞물리면서 직무 스트레스 경험과 관련될 수 있음을 보고해 왔으며, 이를 종합한 메타분석에서도 연령-직무 스트레스 관련성이 체계적으로 검토된 바 있다(Rauschenbach et al., 2013). 또한 경력/근속과 같은 시간 기반 특성은 누적된 업무 부담과 적응 과정의 차이를 반영하여 소진(정서적 고갈)과 연관될 수 있는데, 실제로 근무경력(경험 연수)과 정서적 고갈 간 연관을 확인한 연구도 제시된다(Liao et al., 2024). 더 나아가 연령과 조직 근속은 직무행동, 특히 과업수행과도 관련될 수 있다는 메타분석 결과가 축적되어 있어(Ng & Feldman, 2008; Ng & Feldman, 2010), 본 연구는 스몰토크-스트레스-과업성과의 핵심 경로를 해석할 때 이러한 배경 요인의 잠재적 영향력을 통제하고자 하였다. 연령은 만 나이, 군 복무기간은 총 복무연수로 측정하였다.

분석방법

본 연구는 SPSS 25.0을 통하여 기술통계와 신뢰도 분석, 측정된 변수 간의 상관분석을 실시하였다. 가설 검증은 Hayes(2013)의 PROCESS Macro를 활용하였으며, 부트스트래핑(5,000회)을 통해 간접효과의 유의성을 신뢰구간으로 확인하였다. 가설 1과 가설 2는 단순 매개모형(Model 4)에서 각각 스몰토크→ 스트레스 경로와 스트레스→과업성과 경로의 회귀계수로 검증하였고, 가설 3은 동일 모형에서 부트스트랩 간접효과로 검증하였다. 또한 가설 4(조절효과)와 가설 5(조절된 매개효과)는 Model 7을 적용하여 검증하였다. 이때, 상호작용항 포함 분석의 다중공선성 가능성을 완화하기 위해, 스몰토크와 정치적 기술은 평균중심화(mean-centering)한 후 상호작용항을 생성하였다(Aiken & West, 1991; Cohen et al., 2003).

결 과

기술통계 및 상관분석

본 연구에서 측정된 변인들의 기술통계와 상관관계는 표 1에 제시하였다. 상관관계 분석 결과, 스몰토크는 스트레스(r = -.16, p = .031) 및 정치적 기술(r = -.19, p = .012)과 유의한 부적 상관을 보였다. 또한 스트레스는 과업성과(r = -.19, p = .010) 및 정치적 기술(r = -.25, p = .001)과 유의한 부적 상관을 나타냈다. 정치적 기술은 과업성과와 유의한 정적 상관을 보였다(r = .34, p < .001). 한편 스몰토크와 과업성과 간 상관은 유의하지 않았다(r = -.09, p = .226).

매개모형 분석 결과

가설 1, 가설 2, 가설 3을 검증하기 위해 매개모형(Model 4)을 분석하였고, 결과는 표 2에

표 1. 주요 변인들의 상관관계 및 기술통계

	연구 변수	1	2	3	4	5	6
1.	스몰토크	-					
2.	스트레스	-.16*	-				
3.	과업성과	-.09	-.19**	-			
4.	정치적 기술	-.19*	-.25**	.34***	-		
5.	연령	-.06	.19*	-.04	-.09	-	
6.	군 복무기간(연)	-.08	.17*	-.04	-.08	.94**	-
	평균(*M*)	4.15	2.56	4.34	4.20	32.21	11.59
	표준편차(*SD*)	0.69	0.85	0.65	0.69	7.51	8.47

주. $N = 177$

*$p < .05$, **$p < .01$, ***$p < .001$.

표 2. 매개모형 회귀분석 결과 및 간접효과(Model 4)

	종속변인: 스트레스				
	B	*SE*	*t*	95% CI	
				LL	UL
스몰토크	-.19	.09	-2.08*	-.366	-.009
연령	.03	.03	1.38	-.015	.084
군 복무기간	-.01	.02	-.59	-.057	.031
	종속변인: 과업성과				
	B	*SE*	*t*	95% CI	
				LL	UL
스몰토크	.06	.07	.82	-.083	.201
스트레스	-.14	.06	-2.39*	-.261	-.025
연령	-.00	.02	-.06	-.040	.038
군 복무기간	.00	.02	.06	-.034	.036
		B	*SE*	95% CI	
				LL	UL
간접효과		.03	.02	.001	.064

주. CI = Confidence Interval, LL = Lower Limit, UL = Upper Limit.

*$p < .05$.

제시하였다. 먼저 스몰토크는 가설 1과 일치하게 스트레스에 부적인 영향을 미쳤다(B = -.19, p = .039). 즉, 스몰토크를 더 많이 하는 간부일수록 부대에서 경험하는 스트레스 수준이 낮았다. 또한 스트레스는 가설 2와 일치하게 과업성과에 부적인 영향을 미쳤으며(B = -.14, p = .018), 스트레스를 덜 경험하는 간부일수록 직속상사로부터 더 긍정적인 과업성과 평가를 받는 경향이 나타났다. 나아가 가설 3과 일치하게, 스몰토크는 스트레스를 매개로 과업성과를 유의하게 예측하는 간접효과를 보였다(B = .03, 95% CI [.001, .064]).

정치적 기술의 조절효과와 조절된 매개효과

다음으로 가설 4를 검증하기 위해 스몰토크와 정치적 기술의 상호작용 효과를 분석한 결과, 표 3에 제시된 바와 같이 두 변수의 상호작용 항은 스트레스를 유의하게 예측하였다(B = .29, p = .028). 단순기울기 분석 결과, 정치적 기술이 낮은 수준(-1 *SD*)에서는 스몰토크가 스트레스에 미치는 부적 조건부 효과가 통계적으로 유의하였으나(B = -.33, p = .009, 95% CI [-.568, -.083]), 높은 수준(+1 *SD*)에서는 이러한 조건부 효과가 유의하지 않았다(B = .08, p = .548, 95% CI [-.182, .342]). 이는 정치적 기술 수준이 높아질수록 스몰토크-스트레스 간 부적 관계가 약화되어 통계적으로 확인되지 않는 수준으로 감소함을 의미한다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

마지막으로 가설 5를 검증하기 위해 정치적 기술 수준에 따른 조절된 매개효과를 분석하였다. 분석 결과, 조절된 매개지수(Index of Moderated Mediation)의 95% 부트스트랩 신뢰구간에 0이 포함되지 않아, 스몰토크의 간접효과가 정치적 기술 수준에 따라 유의하게 달라지는 조절된 매개효과가 확인되었다(Index = -.04, 95% CI [-.101, -.001]). 조건부 간접효과를

표 3. 스몰토크-스트레스 관계에서 정치적 기술의 조절효과(Model 7)

		종속변인: 스트레스				
		B	*SE*	*t*	95% CI	
					LL	UL
스몰토크		-.12	.09	-1.38	-.299	.053
정치적 기술		-.27	.09	-3.06**	-.445	-.096
스몰토크 × 정치적 기술		.29	.13	2.21*	.031	.549
연령		.03	.02	1.16	-.020	.076
군 복무기간		-.01	.02	-.47	-.053	.032
조건부 효과 (스몰토크 → 스트레스)		*B*	*SE*	*t*	95% CI	
					LL	UL
낮은 정치적 기술(-1 *SD*)	-.70	-.33	.12	-2.65**	-.568	-.083
높은 정치적 기술(+1 *SD*)	.70	.08	.13	.60	-.182	.342

주. CI = Confidence Interval, LL = Lower Limit, UL = Upper Limit.
*p < .05, **p < .01

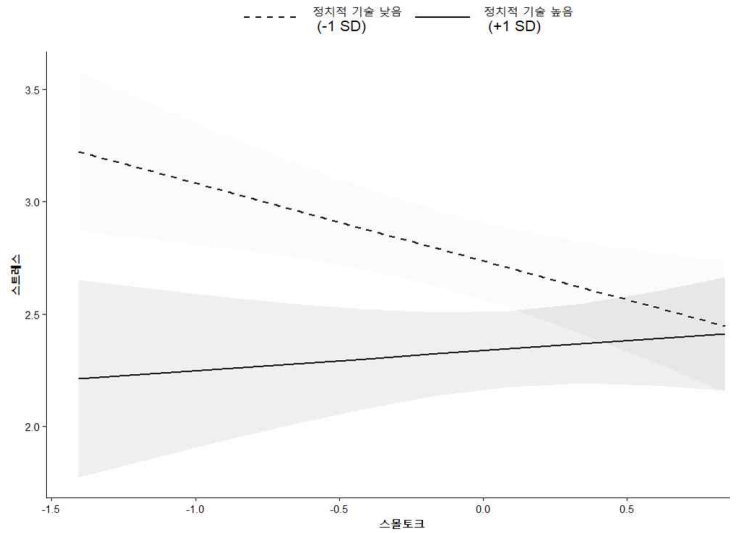


그림 2. 스몰토크-스트레스 관계에서 정치적 기술의 조절효과(단순기울기)

표 4. 정치적 기술 수준에 따른 조건부 간접효과 및 조절된 매개지수(Model 7)

조건부 간접효과 (스몰토크 → 스트레스 → 과업성과)		*B*	*SE*	95% CI	
				LL	UL
낮은 정치적 기술(-1 *SD*)	-.70	.05	.03	.004	.102
높은 정치적 기술(+1 *SD*)	.70	-.01	.02	-.061	.028

조절된 매개지수	Index	*SE*	95% CI	
			LL	UL
	-.04	.03	-.101	-.001

주. CI = Confidence Interval, LL = Lower Limit, UL = Upper Limit.

살펴본 결과(표 4 참조), 정치적 기술이 낮은 수준(-1 *SD*)에서는 스몰토크가 스트레스를 경유하여 과업성과에 미치는 간접효과가 유의하게 나타났으나, 높은 수준(+1 *SD*)에서는 해당 간접효과가 유의하지 않았다. 이는 정치적 기술 수준이 낮을수록 스몰토크의 스트레스 완충 효과가 보다 뚜렷하게 작동함을 시사한다. 나아가 정치적 기술이 낮은 수준에서는 간접효과가 강화되는 반면, 높은 수준에서는 약화되어 통계적으로 확인되지 않았다는 점에서 가설 5는 지지되었다.

논 의

본 연구는 직장 내 스몰토크가 스트레스를 매개로 과업성과와 연결되는 과정을 검증하고, 이 간접 경로가 정치적 기술 수준에 따라 달

라지는지를 분석하였다. 분석 결과, 동료와 스몰토크를 더 자주 나눈 구성원일수록 스트레스를 덜 경험하였고, 이러한 낮은 스트레스 수준은 이후 상사가 평가한 과업성과와도 정적으로 연결되었다. 즉 스몰토크는 성과를 직접적으로 끌어올리는 행동이라기보다, 구성원이 일상적으로 체감하는 긴장과 부담을 완화함으로써 수행이 발현될 수 있는 심리적 조건을 형성하는 방식으로 간접적으로 기능했을 가능성이 크다.

이러한 결과는 스몰토크를 비공식적 상호작용의 한 형태로 보고 그 의미를 설명해온 선행연구의 흐름과 대체로 일치한다. 기존 연구는 스몰토크가 라포 형성, 관계적 분위기 조정, 긍정 사회정서 촉진과 같은 관계·정서적 결과와 연결될 수 있음을 보고해 왔으며(Coupland et al., 1992; Holmes & Fillary, 2000; Methot et al., 2021), 국내 연구에서도 비업무적 대화가 정서 공유와 친사회적 행동 등과 관련될 수 있음을 보여왔다(오석환, 손승연, 2024; 이민경, 2025). 본 연구는 이러한 관계·정서적 결과에 대한 축적된 논의를 바탕으로, 스몰토크의 효과가 단지 '좋은 관계' 수준에서 머무르기보다 구성원이 체감하는 스트레스 경험을 경유해 수행 결과로까지 확장될 수 있음을 경험적으로 보여준다는 점에서 기존 논의와 연결된다. 다시 말해, 선행연구가 제시해온 정서·관계적 분위기의 변화가 실제 업무 경험의 핵심 부담 요인(스트레스)으로 이어질 수 있음을 확인했다는 점에서, 스몰토크 효과의 작동 과정을 한 단계 더 구체화한 결과로 해석할 수 있다.

한편 본 연구는 스몰토크의 영향이 모든 구성원에게 동일하지 않다는 점을 함께 보여준다. 구체적으로 스몰토크가 스트레스를 낮추는 효과는 정치적 기술 수준에 따라 달라졌고, 그 결과 과업성과로 이어지는 간접효과 역시 조건부로 확인되었다. 정치적 기술이 낮은 구성원에게서는 스몰토크를 통한 스트레스 감소와 그에 따른 과업성과의 간접효과가 뚜렷하게 나타난 반면, 정치적 기술이 높은 구성원에게서는 해당 간접효과가 통계적으로 유의하지 않았다. 이 패턴은 정치적 기술이 일반적으로 과업수행 및 적응과 관련된 유리한 개인 자원으로 보고되어 온 선행연구와 비교할 때(Munyon et al., 2015; Perrewé et al., 2000; Perrewé et al., 2005), 정치적 기술이 높을수록 모든 상황에서 항상 더 큰 이점을 얻는다는 단순한 가정을 그대로 적용하기 어렵다는 점을 보여준다. 정치적 기술이 높은 구성원은 대인관계에서 상대의 반응을 읽고 적절히 대응하는 데 비교적 익숙하기 때문에, 기본적인 상호작용만으로도 관계적 불확실성을 어느 정도 관리할 수 있다. 이 경우 스몰토크가 제공하는 추가적인 완충 효과가 상대적으로 두드러지지 않았을 가능성이 있다. 반대로 정치적 기술이 낮은 구성원은 대인 상황에서 어떤 말을 해야 하는지, 어느 정도까지 말해도 되는지를 판단하는 데 더 큰 부담을 느낄 수 있고, 그만큼 관계적 불확실성이 스트레스로 이어지기 쉽다. 따라서 이들에게는 짧고 비공식적인 스몰토크가 관계적 불확실성을 낮추고 대인 장면에서의 긴장을 완화하는 기능을 하여, 스트레스 감소를 통해 과업수행으로 이어지는 경로를 활성화했을 수 있다(Perrewé et al., 2005).

마지막으로, 이러한 해석은 스몰토크의 양면성을 강조해온 선행연구(Methot et al., 2021)와도 연결된다. 스몰토크는 상황에 따라 몰입을 방해할 수도 있지만, 본 연구에서처럼 업

무 경험을 지속 가능하게 하는 심리적 조건(스트레스)을 조정하는 방식으로도 기능할 수 있다. 또한 본 연구는 시간차 · 다원천 설계를 적용하여 동일 응답원 · 동시점 측정에서 발생할 수 있는 관계의 과대추정을 줄였다. 이를 통해 스몰토크의 효과가 주관적 기분 수준에만 머무르지 않고, 이후 상사가 평가한 직무 수행 결과와도 연계될 수 있음을 보다 설득력 있게 보여준다.

이론적 공헌

본 연구의 이론적 기여는 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 국내 스몰토크 연구가 주로 라포, 정서 공유, 신뢰 등 정서 · 관계적 결과에 집중해 왔다는 점을 고려할 때(박선영, 이상원, 2019; 오석환, 손승연, 2024; 이민경, 2025), 본 연구는 스몰토크의 의미를 과업성과라는 성과지표까지 확장하여 검증하였다. 즉 스몰토크를 관계의 질을 설명하는 주변적 상호작용으로만 다루기보다, 조직의 수행 결과와 접점을 갖는 행동으로 설정하고 경험적으로 확인함으로써 국내 연구의 결과변수 범위를 넓혔다.

둘째, 본 연구는 스몰토크가 성과로 이어지는 과정을 스트레스라는 심리적 메커니즘을 통해 구체화하였다. 그동안 스몰토크가 좋은 분위기나 관계 형성과 연결된다는 논의는 축적되어 왔지만(Coupland et al., 1992; Holmes & Fillary, 2000; Methot et al., 2021), 그러한 효과가 업무 경험의 핵심 요인(긴장 · 부담)을 어떻게 변화시키고, 그 변화가 성과로 어떻게 전환되는지에 대한 경로 검증은 상대적으로 부족했다. 본 연구는 스몰토크-성과 관계를 직접효과가 아니라 스트레스를 경유한 간접경로로 제시 · 검증함으로써, 스몰토크 효과의 작동 논리를 한층 더 정교화하였다.

셋째, 본 연구는 스몰토크 효과의 개인차를 정치적 기술이라는 경계조건으로 구체화하였다. 선행 논의는 스몰토크의 양면성을 언급하면서도, 동일한 스몰토크가 누구에게 자원으로 작동하고 누구에게는 효과가 약화되는지에 대한 조건을 충분히 밝혀내지 못했다(오석환, 손승연, 2024; Methot et al., 2021). 본 연구는 스몰토크-스트레스 관계가 정치적 기술 수준에 따라 달라지고, 그에 따라 스몰토크의 간접효과가 조건부로 나타날 수 있음을 제시함으로써 '스몰토크는 언제(어떤 사람에게) 효과가 있는가'라는 공백을 메웠다.

넷째, 본 연구는 이러한 조절된 매개과정을 군 조직 맥락에서 검증함으로써 스몰토크 연구의 맥락적 범위를 확장하였다. 군 조직은 위계와 공식성이 강하고 평가 민감성이 높아 비공식적 대화가 제약되기 쉬운 환경이므로, 스몰토크의 효과가 관찰되더라도 그 의미는 민간조직과 다르게 해석될 여지가 크다. 권력거리와 공식성이 높은 맥락에서는 일상적 대화가 단순한 친교를 넘어 관계가 안전하다는 신호로 기능하여 상호작용의 불확실성과 긴장을 완충할 수 있다(Hofstede, 2001). 동시에 이러한 맥락에서는 규범 위반에 대한 평가 우려가 커질 수 있어, 어떤 대화는 오히려 상호작용 부담으로 경험될 가능성도 존재한다. 이에 비해 민간조직은 산업과 직무 특성, 팀 문화와 의사소통 규범이 더 다양하게 나타나는 경우가 많아, 스몰토크가 주는 편익(관계 안정/불확실성 감소)과 비용(집중 방해)이 직무 · 팀 · 조직 조건에 따라 다르게 나타날 수 있다(House et al., 2004). 이러한 논의는 스몰토크의 효과가 "어느 조직에서나 동일하게 나타난다/

특정 조직에만 국한된다"로 단정되기보다는, 조직의 위계 수준·공식성·평가 민감성 같은 맥락 조건에 따라 작동 방식이 달라질 수 있음을 시사한다. 즉 본 연구 결과는 스몰토크가 성과와 연결되는 경로가 존재할 수 있음을 보여주되, 그 경로가 어떤 조건에서 강화·약화되는지에 대한 맥락적 이해와 후속 검증이 필요하다는 점을 함께 제기한다.

실무적 함의

실무적으로도 본 연구는 몇 가지 시사점을 제공한다. 첫째, 스몰토크는 단순한 친목 활동이 아니라, 구성원의 스트레스를 낮추어 과업 성과의 기반을 지지할 수 있는 저비용의 일상적 상호작용으로 활용될 수 있다. 따라서 조직은 회의 시작 전 짧은 워밍업 대화, 과업 전환 구간의 완충 시간, 자연스럽게 마주칠 수 있는 공간·동선 설계 등 스몰토크가 '억지로'가 아니라 '자연스럽게' 발생하도록 하는 여건을 마련할 필요가 있다. 이런 접근은 스몰토크를 규범적 행사로 만드는 것이 아니라, 구성원이 부담 없이 짧은 교류를 할 수 있는 환경을 조성한다는 점에서 실효성이 있다.

둘째, 스몰토크의 효과는 구성원에 따라 동일하지 않을 수 있으므로, 조직은 대인관계 역량의 개인차를 고려한 지원을 병행할 필요가 있다. 본 연구 결과는 특히 정치적 기술이 낮은 구성원에게서 스몰토크의 스트레스 완충 효과가 두드러질 수 있음을 시사한다. 따라서 신규 구성원이나 대인 상호작용이 부담스러운 구성원을 대상으로, 소규모 단위의 정례적 교류(예: 짧은 커피 브레이크, 팀 단위 체크인)나 멘토링을 통해 대화 진입 장벽을 낮추는 방식이 유효할 수 있다. 핵심은 '잡담을 하라'는 지시가 아니라, 짧은 교류가 가능해지는 구조를 제공하는 데 있다.

셋째, 군 조직에서 얻어진 본 연구의 결과는 민간조직에도 적용 가능성을 시사하되, 적용 시에는 소통 방식과 팀 규범을 함께 고려해야 한다. 군 조직은 위계와 평가 민감성이 높아 비공식적 대화가 억제되기 쉬운 환경인데, 그럼에도 스몰토크가 스트레스와 성과의 간접 경로로 연결된 점은 다른 조직에서도 유사한 심리적 메커니즘이 작동할 가능성을 보여준다. 다만 민간조직에서는 대면·비대면 소통 방식, 업무 상호의존성, 팀의 방해 허용 규범 등에 따라 스몰토크가 회복 단서로 기능할 수도, 산만함으로 해석될 수도 있다. 따라서 스몰토크를 일률적으로 장려하기보다, 어떤 조건에서 자원으로 작동하고 어떤 조건에서 방해로 전환되는지를 팀 규범과 업무 특성에 맞게 구분해 설계하는 접근이 필요하다.

한계점 및 후속 연구방향

본 연구에는 다음과 같은 한계가 있으며, 이를 바탕으로 후속 연구방향을 제안한다. 첫째, 본 연구는 스몰토크와 정치적 기술을 T1, 스트레스를 T2, 과업성과를 T3 시점에서 측정하고, 단일 시점 자기보고 자료에 비해 인과추론과 공통방법편의의 문제를 일정 부분 완화하였다는 강점을 가진다. 그러나 여전히 인과관계의 방향성을 완전히 확정하기는 어렵다. 예컨대 스트레스가 낮고 성과가 높은 구성원이 관계적 여유 속에서 스몰토크에 더 적극적일 가능성, 혹은 측정 시점 간 간격이 이론이 가정하는 변화 과정을 충분히 포착하기에는 제한적이었을 가능성도 배제하기 어렵다. 따라서 후속 연구에서는 시차 설계를 보다 정교

화하거나 경험표집(experience sampling) 및 일기 연구(diary) 방식으로 스몰토크 경험과 스트레스 변동의 미세한 시간적 리듬을 추적할 필요가 있으며, 가능한 경우 팀 단위의 현장 기반 개입 연구를 통해 스몰토크가 스트레스와 수행 기반을 변화시키는 인과 경로를 보다 엄격하게 검증하는 접근도 유의미할 것이다.

둘째, 본 연구는 과업성과와 정치적 기술을 상사평정으로 수집함으로써 단일 응답원에 따른 공통방법편의를 줄였다는 장점이 있으나, 동시에 평정자의 주관적 판단에 기초한다는 점에서 평정 편향의 가능성을 완전히 배제하기는 어렵다. 예컨대 상사가 구성원에 대해 지니는 전반적 호감이나 관계의 질, 혹은 후광효과(halo effect)에 따라 정치적 기술이 높은 구성원이 실제 수행 수준과 무관하게 성과도 상대적으로 높게 평가될 가능성이 있다. 따라서 후속 연구에서는 상사평정 외에도 동료평정, 객관적 수행지표(업무 산출, 오류 · 지연 등), 다면평가 자료를 병행하여 결과의 강건성을 확인할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 스몰토크의 빈도와 전반적 경험 수준만을 측정하였을 뿐, 대화의 내용 · 질 · 상대 및 맥락을 세분화하지 못해 어떤 유형의 스몰토크가 특히 유익한지에 대한 미시적 설명에는 한계가 있다. 예를 들어 정서적 지지에 가까운 스몰토크, 친교 유지 목적의 스몰토크, 혹은 단순한 시간 메우기성 대화는 스트레스 완충이나 수행과의 연결 방식이 서로 다를 수 있다. 또한 대화 상대가 동료인지 상사인지, 혹은 위계가 뚜렷한 관계인지에 따라 스몰토크가 자원으로 기능할 수도 있고 부담으로 전환될 수도 있으므로, 향후 연구에서는 스몰토크의 기능적 유형(정서적 지지형, 친교 유지형, 정보 교환형 등), 대화의 질과 정서적 톤, 그리고 상호작용 상대(동료/상사/부하) 및 상황 맥락을 구분한 정교한 측정을 시도할 필요가 있다. 특히 위계와 공식성이 강한 조직 맥락에서는 대화 상대와 상황 단서가 스몰토크의 의미를 크게 바꿀 수 있으므로, 동일한 스몰토크라도 어떤 조건에서 자원으로 작동하고 어떤 조건에서 부담으로 전환되는지를 비교하는 미시적 분석이 요구된다.

넷째, 본 연구는 위계와 공식성이 강한 군 조직 맥락을 대상으로 하였다는 점에서 스몰토크의 효과를 보다 엄격한 조직 맥락에서 확인했다는 의의가 있으나, 동시에 이러한 맥락의 특수성 때문에 결과를 민간 기업이나 수평적 조직문화, 원격 · 하이브리드 근무 환경 등으로 직접 일반화하는 데는 제한이 있다. 군 조직에서는 규율과 평가 민감성이 높아 스몰토크가 더 억제되거나, 반대로 특정 관계(상하 · 동료)에 따라 비용과 편익이 비대칭적으로 나타날 가능성이 있어 효과의 크기와 방향이 다른 조직과 달라질 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 산업 · 직무 · 조직문화가 다양한 표본에서 동일 모형을 반복 검증하고, 조직의 공식성 · 위계 수준, 대면/비대면 소통 구조 같은 맥락 변인을 함께 고려해 스몰토크가 언제 조직 성과에 기여하고 언제 방해 요인이 되는지를 비교 · 확장할 필요가 있다.

결 론

본 연구는 스몰토크가 스트레스를 경유하여 과업성과와 연결될 수 있음을 확인하고, 이 간접 경로가 정치적 기술 수준에 따라 조건부로 나타난다는 점을 제시하였다. 특히 정치적 기술이 낮은 구성원에서 스몰토크의 스트레스

완충과 성과에 대한 간접효과가 보다 뚜렷하게 나타난 결과는, 스몰토크가 사회적 역량이 충분한 집단에서만 유익하다는 관점을 넘어 상호작용 부담을 더 크게 지각할 수 있는 구성원에게 더욱 실질적인 보완 자원으로 기능할 수 있음을 시사한다. 이는 조직의 일상적 상호작용이 구성원의 심리적 경험과 직무수행의 지속 가능성을 어떻게 미세하게 조정하는지에 대한 이해를 확장하는 데 중요한 단서를 제공한다. 나아가 본 연구가 위계와 공식성이 강한 군 조직 맥락에서 이러한 경로를 확인했다는 점은, 스몰토크가 성과와 무관한 주변 행동이 아니라 심리적 부담을 조정하는 저비용의 미시적 상호작용일 수 있음을 보여준다. 이에 조직은 스몰토크를 규율 해이로만 해석하기보다, 구성원이 부담 없이 짧게 연결될 수 있는 안전한 교류의 여지를 확보함으로써 심리적 긴장을 완충하고 과업수행 기반을 지지하는 방향을 모색할 필요가 있다. 아울러 향후 연구에서는 다양한 조직문화와 근무 형태에서 이러한 효과가 어떤 조건에서 강화·약화되는지, 그리고 군 맥락에서 관찰된 결과가 어떤 조직에까지 적용될 수 있는지를 비교·확장해 검증할 필요가 있다.

참고문헌

기노성, 백승영 (2021). 직장인의 직무스트레스가 직무만족에 미치는 영향: 우울감의 매개효과를 중심으로. 인문사회 21, 12(1), 2025-2036.

김재붕, 김명훈, 한희성 (2022). 직무 스트레스와 회복탄력성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 요인. 산업융합연구, 20(11), 233-240. https://doi.org/10.22678/JIC.2022.20.11.233

박상희, 전지현, 이지연 (2022). 법률비서의 스몰토크 사례에 대한 고찰. 비서·사무경영연구, 31(3), 31-58. https://doi.org/10.35605/jss.2022.09.31.3.31

박석희, 송윤정 (2013). 조직원들의 감정노동의 직무성과와의 관계: 차원, 영향 및 시사점. 한국거버넌스학회보, 20(1), 1-24. https://doi.org/10.18333/KGBA.2013.20.1.1

박선영, 이상원 (2019). 스몰토크를 통한 대화형 에이전트의 친밀감 증진과 신뢰 형성: 인공지능 스피커를 중심으로. 한국디자인포럼, 24(3), 55-62. https://doi.org/10.21326/ksdt.2019.24.3.005

심희권, 윤지원, 최성원 (2023). 군 조직 내 일상 사담과 지휘관 신뢰와의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구. 경영교육연구, 38(2), 105-121.

오석환, 손승연 (2024). 스몰토크가 도움행동과 일-가정 갈등에 미치는 영향: 사회적 감정 공유의 매개효과. 인사조직연구, 32(2), 25-47. https://doi.org/10.26856/kjom.2024.32.2.25

이민경 (2025). 스몰토크가 구매의도에 미치는 영향: 라포와 고객 외향성의 역할. 유통경영학회지, 28(3), 39-51.

정승철 (2016). 직무스트레스 요인이 이직의도에 미치는 영향: 회복행동과 소진의 조절된 매개효과 검증. Journal of The Korean Data Analysis Society, 18(5), 2701-2712.

최형준, 양동훈, 권민정 (2025). 성과압력이 창의성에 미치는 영향: 지식공유행동을 통한 스몰토크의 매개된 조절효과. 기업경영연구, 32(2), 51-84.

https://doi.org/10.21052/KCMR.2025.32.2.51

한주희, 강은주 (2010). 직무복잡성, 역할갈등 및 역할 모호성이 스트레스와 직무소진에 미치는 영향. 직업교육연구, 29(1), 103-119.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1054-1068. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Coupland, J., Coupland, N., & Robinson, J. D. (1992). "How are you?": Negotiating phatic communion. *Language in Society, 21*(2), 207-230. https://doi.org/10.1017/S0047404500016904

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834-848. https://doi.org/10.1037/a0019364

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review, 13*(3), 209-236. https://doi.org/10.1177/20413866221135022

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research, 39*(2), 144-163. https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136

Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. A., & Witt, L. A. (1999, August). *Development and initial validation of the political skill inventory*. Paper presented at the 59th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management, 33*(3), 290-320. https://doi.org/10.1177/0149206307300813

Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(3), 466-475. https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.3.466

Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(3), 571-579.

https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.571

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*(2), 227-271. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334-1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* Guilford Press.

Holmes, J. (2000). Doing collegiality and keeping control at work: Small talk in government departments. In J. Coupland (Ed.), *Small talk* (pp. 32-61). Pearson Education.

Holmes, J., & Fillary, R. (2000). Handling small talk at work: Challenges for workers with intellectual disabilities. *International Journal of Disability, Development and Education, 47*(3), 273-291. https://doi.org/10.1080/13668250020054726

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103-128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies.* Sage Publications.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36*(1), 16-78. https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90020-2

Kim, S., Park, Y., & Headrick, L. (2018). Daily micro-breaks and job performance: General work engagement as a cross-level moderator. *Journal of Applied Psychology, 103*(7), 772-786. https://doi.org/10.1037/apl0000308

Koltai, J., & Schieman, S. (2015). Job pressure and SES-contingent buffering: Resource reinforcement, substitution, or the stress of higher status? *Journal of Health and Social Behavior, 56*(2), 180-198. https://doi.org/10.1177/0022146515584151

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality, 1*(3), 141-169. https://doi.org/10.1002/per.2410010304

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An

explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764-775. https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921

Liao, T., Liu, Y., Luo, W., Duan, Z., Zhan, K., Lu, H., & Chen, X. (2024). Non-linear association of years of experience and burnout among nursing staff: A restricted cubic spline analysis. *Frontiers in Public Health, 12*, 1343293. https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1343293

Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., & Sanchez-Burks, J. (2021). Office chitchat as a social ritual: The uplifting yet distracting effects of daily small talk at work. *Academy of Management Journal, 64*(5), 1446-1471. https://doi.org/10.5465/amj.2018.1474

Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology, 71*(4), 618-629. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.618

Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology, 68*(1), 143-184. https://doi.org/10.1111/peps.12085

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 392-423. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management, 36*(5), 1220-1250. https://doi.org/10.1177/0149206309359809

Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Perspectives, 14*(3), 115-123. https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468066

Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., Zinko, R., & Hochwarter, W. A. (2005). Political skill: An antidote in the role overload-strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(3), 239-250. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.3.239

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 438-454. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438

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

Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*(1), 17-61. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030

Pullin, P. (2010). Small talk, rapport, and international communicative competence: Lessons to learn from BELF. *Journal of Business Communication, 47*(4), 455-476. https://doi.org/10.1177/0021943610377307

Rauschenbach, C., Krumm, S., Thielgen, M., & Hertel, G. (2013). Age and work-related stress: A review and meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology, 28*(7/8), 781-804. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0251

Weiss, H. M. (2005). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review, 15*(2), 173-194. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.03.003

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1-74.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617. https://doi.org/10.1177/014920639101700305

Winslow, C. J., Sabat, I. E., Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Miller, S. J. (2019). Development of a measure of informal workplace social interactions. *Frontiers in Psychology, 10*, 2043. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02043

Zhu, E., Li, W., Zhao, C., & Wang, J. (2024). Promoting the sustainable development of enterprises: Unraveling the dual impact of informal communication on employee affect and problem-solving capabilities. *Sustainability, 16*(13), 5710. https://doi.org/10.3390/su16135710

투고일자: 2025-12-26
수정일자: 2026-01-31
게재일자: 2026-02-27

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 2, 397-421
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i2.397-421

Light Talk, Heavy Effects: Small Talk, Stress, Task Performance, and Political Skill

Seokhwan Oh **Xyle Ku**

Department of Psychology, Korea Military Academy

Interest in the relational and emotional functions of small talk has grown in recent years; however, empirical evidence remains limited regarding the psychological mechanisms through which small talk influences performance and the conditions under which its effects are most pronounced. Addressing this gap, the present study examined whether small talk among coworkers in a military organizational context affects task performance through stress reduction, and whether this indirect effect is contingent upon individuals' political skill. Using three-wave data from 177 supervisor-subordinate dyads in the Republic of Korea Army, we tested a moderated mediation model. Results showed that small talk (T1) significantly reduced stress (T2), which in turn predicted higher task performance (T3), as evaluated by supervisors. Small talk exerted a positive indirect effect on task performance via stress reduction. Importantly, political skill (supervisor-rated, T1) moderated the small talk-stress link: the stress-buffering effect of small talk was stronger among individuals with lower political skill, and the moderated indirect effect was significant only at low levels of political skill. These findings elucidate the psychological mechanism through which small talk translates into performance outcomes and identify political skill as a key boundary condition. Theoretical and practical implications for organizational communication and stress management are discussed, along with study limitations and directions for future research.

Key words : small talk, stress, task performance, political skill, military organizations