

조직동료의식의 효과성 연구: 과업갈등이 팀 수행에 미치는 영향을 중심으로*

김 영 식

서 용 원†

성균관대학교

본 연구는 과업갈등이 관계갈등에 영향을 미쳐 팀워크를 저해하고 팀 수행에도 부정적 영향을 미치고 있으며, 이러한 관계가 조직동료의식의 조절된 매개효과를 통해 부정적 영향을 줄일 수 있음을 밝히고자 하였다. 이를 검증하기 위해 기업의 사무직 근로자 304명이 응답한 설문지를 최종 분석에 사용하였다. 그 결과, 관계갈등이 과업갈등과 팀워크의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 또한 조직동료의식이 높을수록 과업갈등과 팀워크의 관계에서 관계갈등의 매개효과가 줄어드는 조절된 매개효과를 확인할 수 있었다. 마지막으로, 과업갈등, 관계갈등, 팀워크 및 팀 수행이 포함된 전체 모델에서 조직동료의식의 조절된 매개효과가 팀 수행에까지 긍정적 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 연구결과를 바탕으로, 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점 및 향후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 조직동료의식, 과업갈등, 관계갈등, 팀워크, 팀 수행

* 논문의 완성도를 위해 귀중한 조언을 해주신 익명의 심사위원님들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과, suh0491@skku.edu, 02-760-0491

조직 내에서 갈등이란 양날의 검과 같은 것으로 갈등을 어떻게 관리하느냐에 따라서 조직의 효과성에 상이한 영향을 미칠 수 있다 (Jehn & Bendersky, 2003; De Dreu, 2011; O'Neill & McLarnon, in press). 따라서 갈등이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 갈등을 관리하는 것이 중요하며, 이러한 관점을 갖는데 중요한 기여를 한 연구자가 Jehn(1995)이다. Jehn(1995)은 그녀의 연구에서 갈등은 과업 내용에 대한 차이지각에서 오는 과업갈등과 과업 내용 이외의 관계적인 차이 지각에서 오는 관계갈등으로 구분될 수 있음을 밝혔다. 이러한 Jehn(1995)의 연구는 갈등연구자들로 하여금 갈등을 부정적인 것으로 간주하여 갈등이 조직 내에서 발생하지 않도록 관리했던 갈등 연구의 초기관점(Pondy, 1967; Wall & Callister, 1995)에서 벗어나, 여러 유형의 갈등이 있을 수 있고 갈등 유형별로 어떻게 관리하느냐가 중요하다는 관점을 갖게 하였다. 즉, 갈등의 유형별로 어떻게 관리하느냐에 따라 조직효과성에 미치는 영향이 다를 수 있다는 것이다 (Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008; de Wit, Jehn, & Scheepers, 2013; Greer, Jehn, & Mannix, 2008; O'Neill & McLarnon, in press).

이후 갈등연구자들은 과업의 내용적인 차이에 의한 갈등은 조직결과변인에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다(예, Amason, 1996). 하지만 메타분석 연구 결과, 과업갈등이 조직결과변인에 대해 부정적 효과 또는 효과가 없는 혼재된 영향을 갖는 것으로 나타났다 (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012; O'Neill, Allen, & Hastings, 2013). 이러한 결과는 과업갈등의 개념적 정의처럼, 여러 다양한 의견을 주고받는 과정을 통해 과업 내용을 정교화하고 창의적인 아이디어를 발산

하는 등 조직결과변인에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대할 수 있지만, 실제로는 조직결과변인에 부정적 영향을 미치는 경우가 빈번히 발생하고 있음을 의미한다. 즉, 과업갈등 과정 중 발생하는 타인의 비판이나 의견 불일치는 자신에 대한 위협으로 지각할 수 있으며, 이는 부정적 감정과 오해 등을 불러일으켜 관계갈등을 증폭시키고 이는 조직결과변인에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 의미한다 (김영식, 한성호, 서용원, 2017; Rispens, 2012; Simons & Peterson, 2000; Yang & Mossholder, 2004). 실제, de Wit 등(2013)의 연구에서 과업갈등의 상황에서 관계갈등이 존재하면 과업갈등을 위협으로 지각하고 집단의사결정에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 여러 조직심리학자들은 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄이기 위한 조절변인 연구를 진행해오고 있다(김영식 등, 2017; Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012; Rispens, 2012; Simons & Peterson, 2000; O'Neill & McLarnon, in press; Yang & Mossholder, 2004).

하지만 갈등은 관계에서 시작되는 현상임에도 불구하고(De Dreu, 2011 참조), 관계에서 촉발되는 오해, 위협 또는 부정적 감정을 줄이는 관계요인이 무엇인지와 그 구체적 속성을 밝히는 연구가 부족하였다(김영식, 서용원, 2018). 이를 밝히기 위해 김영식과 서용원(2018)은 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 관계요인으로 조직동료의식을 개념화하고 측정척도를 타당화하였다. 그들은 조직동료의식을 '같은 직장이나 같은 부서에서 함께 일하는 사람과 정을 교류하면서 우리성을 느끼고 상호신뢰하면서 의리행동 및 책임감 있는 행동을 하고자 하는 마음상태'로 정의하였다. 그리고 그들은 조직동료의식

의 구성요인을 ① 서로 챙겨주고 아껴주는 마음을 교류하는 ‘정’, ② 경쟁자보다는 식구와 가족같이 굉장히 가까운 동료라고 느끼는 ‘우리성’, ③ 서로 직장생활에서 어려운 이야기 힘든 이야기를 할 수 있는 ‘상호신뢰’, ④ 서로가 힘든 일이 있을 때 기꺼이 나서서 그 동료를 위해 도와주거나 조언을 주는 관계로 기꺼이 서로를 위해서 행동할 수 있는 ‘의리행동’, ⑤ 자신의 맡은 역할과 업무를 성실히 수행하는 ‘책임감’ 등의 다섯 가지 요소로 조작적 정의하였다. 조직동료의식이 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있다는 것이 그들의 주장이었으며, 실제로 해당 연구에서 개념화한 조직동료의식이 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄이는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 김영식과 서용원(2018)의 연구는 조직동료의식을 개념화하고 측정척도를 개발하고, 실제 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄이는 조절효과가 있음을 밝혔다는 측면에서 의미가 있다.

하지만, 김영식과 서용원(2018)의 조직동료의식 개념화 연구는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조직동료의식이 줄이는 타당성 측면에 국한하여 검증하였다는데 한계가 있다. 즉, 조직동료의식 개념화 연구는 조직결과변인이 포함된 연구 결과가 없는 실정이다. 실제 조직결과변인이 포함된 경험 연구가 없기 때문에, 조직동료의식이 보다 안정적인 개념으로 확립되기 위해서는 조직결과변인이 포함된 경험 연구가 선행되어야 한다. 즉, 조직동료의식이 과업갈등과 관계갈등에 어떠한 효과가 있고 실제 조직결과변인에는 어떠한 효과를 발휘하는지에 대한 검증이 필요하다.

따라서 과업갈등과 관계갈등 외에 조직결과변인으로 팀워크와 팀 수행을 상정하였다. 관

계갈등은 업무 외적인 측면에서 대인간 선호, 가치관 및 성격차이에 대한 불일치 및 대립을 인지하고 그에 따라 부정적 정서를 내포하는 개념이다(Jehn, 1995). 이러한 개념적 정의에 따르면 관계갈등의 증폭은 팀 프로세스에 가장 큰 부정적 영향을 미칠 것이다. 즉, 관계갈등의 증폭으로 구성원들은 관계를 해결하기 위한 감정을 소비하거나 과업을 완수하기 위한 인지적 몰입에 방해받을 것이다(Jehn & Mannix, 1997). 이로 인해 팀 구성원들이 상호 작용하고 서로의 성과에 대해 피드백하고 협력하며 도와주는 팀 프로세스의 매개적 역할이 제대로 기능하지 못하여, 팀 과업을 성공적으로 완수하기 힘들어 질 것이다. 즉, 관계갈등의 증폭은 팀워크를 저해시키고, 결과적으로 팀 수행에 부정적 영향을 미칠 것이다(Bettenhausen, 1991; Cohen & Bailey, 1997; Goodman, Ravlin, & Schminke, 1987; Guzzo & Shea, 1992; Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000; O'Neill & McLarnon, in press). 이와 같은 맥락을 고려하여 조직결과변인으로 팀워크와 팀 수행을 상정하였다.

종합하면, 본 연구는 과업갈등, 관계갈등, 팀워크 및 팀 수행의 관계 속에서 과업갈등이 관계갈등에 미치는 부정적 영향을 조직동료의식이 줄이고, 그로 인해 팀워크 및 팀 수행에 까지 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 밝히고자 한다.

과업갈등, 관계갈등 및 팀워크의 관계에서 조직동료의식의 조절된 매개효과

과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄이는 연구를 진행하면서 다음과 같은 연구의 방향성에 대한 이슈가 제기되었다. 즉, 과업갈등

에서 관계갈등으로 또는 관계갈등에서 과업갈등으로 영향을 미치는 방향성에 대한 이슈가 그것이다. 그러나 종단 연구나 질적 연구를 통해 밝혀진 바에 의하면 과업갈등에서 관계갈등으로 미치는 영향이 관계갈등에서 과업갈등으로 미치는 영향보다 연구모형의 방향성이 더 적합한 것으로 나타났다(이병주, 장재윤, 2014; Gomero, González-Romá, Peiró, 2008; Jehn & Mannix, 2001; Kerwin, Doherty & Harman, 2011; Medina, Munduate, Martínez, & Guerra, 2005; 김영식 등, 2017에서 재인용). Simons와 Peterson(2000) 또한 관계갈등이 과업갈등에 미치는 영향의 방향성에 대해서 아직 이론적으로나 경험적으로 지지를 받지 못하고 있음을 지적하고 있다. 따라서 본 연구에서는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 초점을 맞추었다.

과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향은 주로 오해와 위협의 기제로 설명되고 있다(김영식 등, 2017; de Wit, Jehn, & Scheepers, 2013; Simons & Peterson, 2000; Forsyth, 2014). 조직의 목표를 달성하기 위해 팀을 구성하고, 팀의 목적을 달성하기 위해 구성원들이 서로 의견을 제시하며 보다 나은 의사결정을 내리기 위해 노력한다. 하지만 서로 의견을 제시하는 과정에서 상대방의 말이나 행동을 자신에 대한 개인적인 위협이나 공격으로 오해한다면 관계갈등으로 이어질 수 있다(김영식 등, 2017; de Wit, Jehn, & Scheepers, 2013; Simons & Peterson, 2000). 특히, 자신이 주장하는 과업관련 내용에 대해서는 자신의 주관이나 신념을 투영하게 되는데(De Dreu & van Knippenberg, 2005), 이에 대해 상대방이 비판이나 이견을 제시하는 경우 자신에 대한 부정적 평가로 인식하여, 부정적 감정이 생기거나 개인적인 위

협이나 공격으로 지각할 수 있다(Swann, Polzer, Seyle, & Ko, 2004; de Wit et al., 2001에서 재인용). 또한, 개인은 타인에게 긍정적으로 비춰지기를 원하기 때문에(Steel, 1988) 자신의 의견에 대한 타인의 이견 제시는 자신에 대한 공격이나 위협으로 쉽게 오지각 될 수 있다. 다시 말하면, 개인은 타인의 행동에 대해 끊임없이 동기와 의도에 대해 추론하는데(Heider, 1958) 긍정적으로 타인에게 비춰지길 원하는 상황에서 타인의 비판이나 이견은 쉽게 오해할 수 있다는 의미이다. 따라서 과업갈등을 공격이나 위협으로 오지각하면 부정적 정서가 발생하여 이는 관계갈등으로 이어진다(Rispens, 2012).

그러므로 팀 내 구성원들이 서로의 의견차에 의해 발생하는 의견대립이나 차이를 상호 이해하고 수용하는 관계가 아니라면 부정적 정서가 발생하여(Rispens, 2012), 관계갈등이 증폭되고 증폭된 관계갈등은 구성원 사이의 스트레스와 긴장도를 증가시킬 것이다(Jehn & Mannix, 1997; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981). 또한 부정적 정서에 의해 관계갈등이 증폭되면, 팀 과업 수행을 위한 고민보다는 구성원 사이의 관계적 문제를 해결하는데 정서적 에너지를 소모하는 경향이 높아질 것이다(Jehn & Mannix, 1997). 또한 관계갈등이 심화되면 서로 비난하거나 대립하려는 경향이 강해지는데(Baron, 1991; Janssen, van de Vliert, & Veenstra, 1999; Torrance, 1957; Walton, 1969), 그로 인해 다른 팀원이 좋은 의견을 제시하더라도 그것을 수용하려는 태도보다는 반박하고 비난하려는 경향이 높아질 것이다(Pelled, 1996). 이와 같은 현상이 발생하면, 다른 동료들을 위해 협조하거나 팀 수행에 기여하기 보다는 상호 대립하고 경쟁하는 관계로 발전할 것이다(De

Dreu & van Knippenberg, 2005). 따라서 팀워크에도 악영향을 미칠 가능성이 높아질 것이다.

하지만, 과업갈등이 발생하더라도 조직동료의식이 높은 사이라면 관계갈등은 줄어들고 팀워크에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 즉, 조직동료의식이 강한 사이에서는 과업갈등이 발생해도 다른 의도가 있다고 생각하거나 자신을 위협하는 것으로 오해할 가능성이 줄어들 것이다(김영식, 서용원, 2018; Simons & Peterson, 2000). 마음을 주고받으면서 서로 믿고 가족과 같이 챙겨주고 어려운 일이 있을 때 서로를 위해 기꺼이 나서서 도와주는 버팀목과 같은 관계에서는 상대방의 의도를 오해하거나 자신에 대한 위협을 가하기 위한 행위로 판단하지 않을 것이기 때문이다. 실제 경험연구에서도 구성원간 좋은 관계가 심리적 안전감에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009; Carmeli & Gittel, 2009).

종합하면, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 부정적 영향을 조직동료의식이 줄여줌으로 인해 구성원들은 관계적인 측면보다는 과업적인 측면에 초점을 맞추어 허심탄회하게 자신의 의견을 이야기할 것이고, 그로 인해 더욱 직무에 몰입할 수 있을 것이다(Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). 실제 경험연구에서도 좋은 관계에서는 상대방의 발언에 대해 오히려 위협으로 지각하기 보다는 과업 내용에 더 초점을 맞추어 내용을 살펴보려는 의도가 높게 나타나는 것으로 밝혀졌다(Gottman & Parkhurst, 1980). 그러므로 조직동료의식이 높은 관계에 있는 사람들이라면 갈등을 긍정적으로 수용하고, 그것을 바탕으로 팀을 위해 더 나은 직무 수행을 위해 노력할 것이다. 또한 이러한 과정은 자신의 어떠한 점이 부족한지를 확인할

수 있고, 일의 계획에 대한 이해도를 높일 수 있는데(De Dreu & West, 2001; Simons & Peterson, 2000), 팀을 위해 이러한 노력을 적극적으로 수행할 것이다. 더불어 이 과정은 팀의 일원으로서 자신의 역할을 생각하게 되고 서로가 함께 일하고 있다는 느낌을 가질 것이다. 따라서 조직동료의식이 높다면, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 줄어들고 팀워크에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

가설 1. 관계갈등은 과업갈등과 팀워크의 관계를 매개할 것이다.

가설 2. 관계갈등의 매개효과를 조직동료의식이 조절할 것이다. 구체적으로, 조직동료의식이 높을수록 과업갈등이 관계갈등에 미치는 간접효과가 줄어들 것이다.

팀워크와 팀 수행의 관계

Katzenbach와 Smith(1993)는 팀워크란 팀 구성원들이 서로 간에 표출된 의견에 끊임없이 경청하고 반응하며, 어떤 문제가 발생하면 서로에게 이익이 될 수 있는 도움을 지원하고 그들의 관심과 성과를 인정하는 행동들의 집합이라고 정의하였다. Brannick, Prince와 Salas(1995)는 팀워크를 두 명 이상의 팀 구성원들이 공동의 목표를 달성하기 위하여 상호의존적인 과업을 조정하는 행동들의 집합이라고 정의하였으며, Dickinson과 McIntyre(1997)은 팀워크는 정보를 공유하고 행동을 조정하는 팀 구성원들의 행동이고 이러한 행동들은 개인, 과업, 팀 및 조직성과에 영향을 준다고 제안하고 있다.

팀워크에 대해 여러 학자들이 정의를 내리

고 있지만 공통적으로 팀 프로세스에 기반하여 팀워크를 정의하고 있음을 알 수 있다. Cohen과 Bailey(1997)는 팀 프로세스를 팀 구성원들과 외부요인들 사이에 일어나는 갈등과 의사소통 같은 상호작용이라고 정의하고 있고, Hackman(1987)은 팀 프로세스는 팀이 업무를 잘 수행하고 있는지 관찰할 수 있는 지표의 역할을 수행한다고 제안하였다. Marks, Mathieu와 Zaccaro(2001)는 팀 프로세스란, 팀이 공동의 목적을 달성하기 위하여 과업을 조직화하고 팀 구성원들의 인지적, 행동적 활동을 통해 팀의 투입요소를 결과물로 전환시키는 팀 구성원들의 상호의존적인 행동이라고 보고 있다. 즉 팀워크란 조직구성원들이 공동목표를 달성하기 위해 각자의 역할에 따라 책임을 다하고 협력적으로 행동하는 것으로 볼 수 있다.

팀 프로세스 측면에서, 효과성을 논하는 가장 저명한 모델은 I-P-O(input-process-output)모델이다. 이 모델을 연구한 학자들 또한 상당수에 이를 정도로 이 모델은 팀 효과성을 가장 잘 설명하고 있다. I-P-O 관점에서 보았을 때, 투입요인들이 결과변인에 영향을 미치는 데 있어, 팀이 상호작용하고 서로의 성과에 대해서 피드백하고 서로의 역할을 수행하고 협력하며 도와주는 프로세스의 매개적 역할이 상당히 중요하다(Gladstein, 1984; Hackman, 1987; McGrath, 1964). 실제 경험연구에서도 팀워크 프로세스는 팀 구성원의 만족과 수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(예, Bettenhausen, 1991; Cohen & Bailey, 1997; Goodman, Ravlin, & Schminke, 1987; Guzzo & Shea, 1992; Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000). Hoegl과 Gemuenden(2001) 연구에서도 좋은 팀워크를 가지고 있는 팀은 높은 수행을 보이는 것으로 나타났다. Harris와

Barnes-Farrell(1997) 또한 높은 팀워크가 팀의 생산성, 팀의 생존 능력, 팀의 성과와 긍정적 관계가 있다는 결과를 보여주었다. 이러한 결과를 종합하면, 팀에서 구성원들이 팀의 목표를 달성하기 위해 필요한 자신의 역할이 무엇인지 인지하고, 팀의 목표달성을 위해 다른 구성원과 협력하면 과업의 수행이 높아진다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설 3. 팀워크가 높을수록 팀 수행이 높아질 것이다.

방 법

조사대상

본 연구의 분석을 위해 기업에서 근무하고 있는 사무직 근로자 470명에게 설문지를 배포하였다. 설문지는 온라인과 오프라인 설문조사를 실시하였다. 배포한 설문지 중 회수되지 않은 설문지를 제외한 360부의 설문지가 회수되었다. 회수된 설문지중 설문을 다 완료하지 않았거나 불성실하게 응답한 설문지를 제거한 나머지 304부를 최종 분석에 사용하였다. 최종 분석에 사용된 설문지의 응답률은 65%였으며, 이 중 남자는 127명(41.8%), 여자는 177명(58.2%)이었다. 학력은 고등학교졸업이 46명(15.1%), 전문대학졸업이 48명(15.8%), 대학졸업이 185명(60.9%), 대학원졸업이 25명(8.2%)이었다. 연령은 20대가 102명(33.6%), 30대가 82명(27.0%), 40대가 78명(25.7%), 50대가 42명(13.8%)이었다. 보다 자세한 내용은 표 1에 제시하였다.

표 1. 조사대상자의 인구통계학적 특성(N=304)

성별		경력		직급	
남	127(41.8%)	3년 미만	57(18.8%)	사원	118(38.8%)
여	177(58.2%)	3년-7년	85(28.0%)	대리	71(23.4%)
		8년-12년	53(17.4%)	과장	46(15.1%)
		13년-20년	73(24.0%)	차장	23(7.6%)
		21년 이상	36(11.8%)	부장 이상	12(4.0%)
합계=304		합계=304		합계=304	
직종		학력		연령	
금융업	10(3.3%)	고졸이하	46(15.1%)	20대	102(33.6%)
제조업	89(29.3%)	전문대졸	48(15.8%)	30대	82(27.0%)
건설업	26(8.6%)	대졸	185(60.9%)	40대	78(25.7%)
서비스업	107(35.2%)	대학원졸업	25(8.2%)	50대	42(13.8%)
기타	72(23.7%)				
합계=304		합계=304		합계=304	

측정도구

과업갈등(Task conflict)

과업갈등을 측정하기 위해 김영식 등(2017)이 타당화한 척도를 사용하였다. 문항은 총 9 문항으로 구성되어 있다. 대표적인 문항으로는 ‘팀원들 간에 업무 내용에 대해서 서로 다른 의견이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’, ‘팀에서 업무에 대한 관점의 차이로 토론하는 경우가 얼마나 됩니까?’, ‘팀원들 간에 업무 분장에 대한 생각의 차이가 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’, ‘팀원들 간에 업무의 책임소재에 대한 생각의 차이가 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’ 등이 있다. 척도는 Likert 7점(1=전혀 없음, 7=매우 자주)로 구성되었으며 척도의 신뢰도는 .90이었다.

관계갈등(Relationship conflict)

관계갈등을 측정하기 위해 김영식 등(2017) 등이 타당화한 척도를 사용하였다. 문항은 총 8문항으로 구성되어 있다. 대표적인 문항으로는 ‘팀원들 간에 성격차이로 인해 개인적 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’, ‘팀에서 혼자 뛰는 행동으로 인해 충돌이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’, ‘특정인의 이기적 성향으로 인해 갈등이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’ 등이 있다. 척도는 Likert 7점(1=전혀 없음, 7=매우 자주)로 구성되었으며 척도의 신뢰도는 .925였다.

조직동료의식(Organizational companionship)

조직동료의식의 척도는 김영식과 서용원(2018)이 타당화한 척도를 사용하였다. 총 다섯 개의 차원으로 이루어져 있으며 ‘정’, ‘우

리성', '상호신뢰', '의리행동', 및 '책임감' 차원으로 이루어져 있다. 첫 번째 차원인 '정'의 차원은 마음을 교류하는 차원이다. 대표적으로 '동료와 나는 서로 편안하고 따뜻하게 대해준다.', '동료와 나는 서로 지지하고 격려해준다.' 등으로 이루어져 있다. '우리성'은 굉장히 가깝고 친밀함을 느껴 우리라는 동료의 느낌이 강한 차원이다. 대표적으로 '동료와 나는 서로 경쟁자보다는 동료의 느낌이 더 많다.', '동료와 나는 서로 같은 편이라고 느낀다.' 등으로 이루어져 있다. '신뢰'는 친밀하고 가까움을 느끼는 사이에서 서로 믿고 어려운 애기와 힘든 애기를 할 수 있는 사이이다. 대표적으로 '동료와 나는 서로 불편한 이야기를 꺼내도 안심할 수 있다.', '동료와 나는 서로 배신하지 않을 것이다.' 등으로 구성되어 있다. '의리'의 차원은 기꺼이 서로를 위해서 하는 행동의 차원이다. 대표적으로 '동료와 나는 잘못하는 것이 있으면 솔직하게 이야기 해준다.', '동료와 나는 마음에서 우러나는 조언을 스스로없이 한다.' 등으로 구성되어 있다. '책임감' 차원은 본인의 맡은 업무를 충실히 해내는 차원으로 '동료와 나는 맡은 업무를 성실히 처리할 것이라는 믿음이 있다.', '동료와 나는 업무를 서로 미루지 않는다.' 등으로 이루어져 있다.

위의 문항들은 각각의 문항에 대하여 동료들과의 생각이나 모습이 얼마나 일치하는지를 Likert 7점(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)척도로 구성하였으며, 정은 .958, 우리성은 .943, 상호신뢰는 .952, 의리행동은 .909, 책임감은 .944의 신뢰도 수준을 각각 보였다.

팀워크(Teamwork)

팀워크를 측정하기 위해 김병목(2005)이 개

발한 척도를 사용하였다. 문항은 총 10문항으로 구성되어 있다. 대표적인 문항으로는 '우리 팀원들은 모두가 팀 업무를 중요하게 생각한다.', '나는 우리 팀의 일원이라는 사실에 자긍심을 느낀다.', '우리 팀원들은 각자의 일보다 팀을 더 우선시 한다.' 등이 있다. 척도는 Likert 7점(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)로 구성되었으며 .937의 신뢰도를 보였다.

팀 수행(Team performance)

팀 수행을 측정하기 위해 신동희(2012)가 Ancona와 Caldwell(1992)의 팀 수행 척도 중 효율성, 제공되는 제품 및 서비스의 질, 작업우수성과, Hackman(1987)의 성과 측정 척도에서 조직의 재무적 목표달성 가능성, 업무경험에 대한 만족 등을 합쳐 팀 수행 척도로 타당화한 척도를 사용하였다. 총 6문항으로 이루어져 있으며 구체적인 문항의 예시는 다음과 같다. '우리 팀이 제공하는 제품이나 서비스의 질은 경쟁 팀 보다 우수하다.', '우리 팀은 경쟁 팀 보다 맡은 업무를 비용대비 효율적으로 완수하고 있다.' 등으로 이루어져 있다. 경쟁 팀은 귀 부서와 유사 업무를 수행하는 내부 또는 외부의 타 팀임을 명시하였다. 척도는 Likert 7점(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)척도로 구성되었으며 .952의 신뢰도를 보였다.

분석방법

본 연구에 사용된 척도들의 타당도를 확인하기 위해 Mplus 7.0을 사용하여 확인적 요인 분석을 실시하였다. 문항들의 신뢰도 계수 α 와 각 변인들 간의 상관은 SPSS 18.0을 사용하여 살펴보았다.

과업갈등-관계갈등-팀워크의 매개효과를 검증하기 위해 M-plus를 이용한 부트스트래핑(Bootstrapping)방법으로 관계갈등이 과업갈등과 팀워크에 유의미한 간접효과를 갖는지를 검증하였다.

과업갈등-관계갈등-팀워크의 관계에서 조직동료의식의 조절된 매개효과를 검증하기 위해 process macro를 사용하였다. 이를 통해 조절된 매개효과가 유의미한 효과를 갖는 조절변인의 범위를 확인하였다. 나머지 팀워크 - 팀 수행의 관계에 대해서도 회귀분석을 사용하여 분석하였다.

마지막으로 과업갈등-관계갈등-팀워크의 관계에서 조직동료의식의 조절된 매개효과를 검증하고 이러한 조절된 매개효과가 팀워크뿐만 아니라 팀 수행에까지 긍정적 영향을 미치고 있는지를 검증하기 위해 구조방정식 모형을 이용하여 검증하였다.

결 과

측정 변인들의 기술 통계치 및 상호상관

본 연구에서 사용된 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다. 분석된 각 변인들에 대한 평균, 표준편차, 상관관계수 및 신뢰도 계수를 표 2에 제시하였다. 조직동료의식과 과업갈등, 관계갈등은 부적상관이 있었고, 팀워크 및 팀 수행과는 정적 상관이 있는 것으로 나타났다.

측정도구의 요인분석

본 연구에 사용된 측정도구들의 요인타당화를 위해 먼저 문항묶기를 실시하였다. 문항묶기는 가장 유사하다고 판단되는 문항을 2~3 문항씩 묶어서 분석을 실시하였다. 분석 결과, RMSEA 수치에서 .089(CI .08, .097), SRMR 수치는 .063의 수치로 좋은 적합도 수준을 나타냈다(Hu & Bentler, 1999). CFI와 TLI 역시 각각 .927과 .913의 수치로 좋은 적합도 지수를 보였다(Bentler & Bonett, 1980). 자세한 수치는 표 3에 제시하였다.

표 2. 측정변인들의 상호상관 및 신뢰도 계수

변인	1	2	3	4	5
1. 조직동료의식	(.980)				
2. 과업갈등	-.255**	(.901)			
3. 관계갈등	-.476**	.586**	(.925)		
4. 팀워크	.746**	-.289**	-.479**	(.937)	
5. 팀 수행	.412**	-.209**	-.298**	.596**	(.952)
평균	4.75	3.48	2.62	4.81	4.55
표준편차	1.19	.95	1.09	1.12	.96

주1. N=304, ** p<.01

주2. 0는 각 척도의 신뢰도를 의미함.

표 3. 분석에 사용된 변인들의 확인적 요인분석 전반적 적합도 지수

적합도 지수	χ^2	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
검증모형	541.395 (df=160)	.927	.913	.089 (CI, .08 .097)	.063

과업갈등-관계갈등-팀워크의 매개효과 검증

과업갈등과 팀워크의 관계에서 관계갈등의 매개효과를 검증하였다. 분석결과 구해진 총효과, 직접효과 및 간접효과의 결과는 표 4와 표 5에 제시하였다. 분석결과를 보면, 과업갈등이 팀워크에 미치는 직접효과는 유의미하지 않았지만, $\beta = -.013$, $p > .05$, $p = .927$, 과업갈등이 관계갈등을 매개하여 팀워크에 영향을 미치는 매개효과는 유의미하였다, $\beta = -.289$, $p < .01$. 신뢰구간 또한 간접효과의 경로는 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않기 때문에 유의미한 것을 확인할 수 있었다. 신뢰구간에 관한 자세한 결과는 표 5에 제시하였다. 결과를 종합

하면, 과업갈등이 팀워크에 미치는 영향은 관계갈등을 통해 완전 매개함을 알 수 있었으며, 과업갈등이 관계갈등에 영향을 미쳐 팀워크가 악화되는 것으로 해석할 수 있다.

과업갈등-관계갈등-팀워크의 관계에서 조직동료의식의 조절된 매개효과

가설 2에서 검증한 것은 과업갈등이 관계갈등에 영향을 미쳐 팀워크가 부정적 영향을 미치는지를 검증하였고, 실제 경험 데이터 상으로 팀워크가 악화되는 것을 확인하였다. 그렇다면 이러한 관계에서 조직동료의식이 조절된 매개효과를 갖는지를 분석하였다. 분석 결과

표 4. 관계갈등의 매개효과에 대한 총 효과, 직접효과 및 매개효과의 계산

독립변인	매개변인	종속변인	직접효과		매개효과		총 효과	
			B	β	B	β	B	β
과업갈등		팀워크	-.016	-.013	-			
과업갈등	관계갈등	팀워크	-		-.327**	-.276**	-.342**	-.289**

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

표 5. 관계갈등의 매개모형에 대한 간접효과와 직접효과의 신뢰구간

	추정치	표준오차	95% 신뢰구간	
			하한 값	상한 값
간접효과	-.327	.061	-.462	-.224
직접효과	-.016	.089	-.200	.162

표 6. 조직동료의식의 조절된 매개효과

경로	조직동료의식	추정계수 (표준오차)	95% CI	조절된 매개지수
과업갈등-관계갈등-팀워크	낮음(평균-1SD)	-.32 (.06)	[-.44, -.21]	.04(SE=.02) 95%CI
	높음(평균+1SD)	-.22 (.04)	[-.31, -.14]	[.005, .09]

는 표 6에 제시하였다. 조직동료의식의 구간별 통계적 유의성을 확인하기 위해 ±표준편차 값을 이용하여 조절된 매개효과가 갖는 계수 값을 확인하였다. 그 결과, 표에서 확인할 수 있는 바와 같이 조직동료의식이 낮은 수준인 경우(-1SD), 조절된 매개효과는 -.32, 조직동료의식이 높은 수준인 경우(+1SD)는 -.22로 나타났다으며 이 모든 수치는 통계적으로 유의하였다. 조절된 매개지수 또한 .04로 신뢰구간이 0을 포함하고 있지 않았다. 이는 조직동료의식의 수준이 높을수록 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향이 절감되고 팀워크에 미치는 부정적 효과가 줄었다는 것을 의미한다. 따라서 조직동료의식이 조절된 매개효과를 통해 팀워크에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있는 결과이다.

팀워크와 팀 수행의 관계

지금까지 조직동료의식의 수준이 높을수록 과업갈등이 발생하는 상황에서 관계갈등의 증폭이 줄어들고 그로 인해 팀워크에 긍정적 영향을 미치고 있음을 경험적으로 검증하였다. 다음으로 팀워크가 팀 수행을 잘 예측하는지를 회귀분석으로 검증하였다. 그 결과는 표 7에 제시하였다. 표에서도 확인할 수 있듯이 t 값은 12.912(p=.000)로 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설 4와 같이 조직동료의식의 수준이 높을수록 팀워크에 긍정적 영향을 미치며, 그 효과는 팀 수행에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 뜻한다.

표 7. 팀워크의 팀 수행에 대한 회귀분석 결과

독립변인	종속변인	β	SE	t값	유의확률	통계량
	상수			10.650	.000	R=.596 R ² =.356 수정된R ² =.354
팀워크	팀 수행	.596**	.043	12.912	.000	F=166.711 p=.000

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

전체모형 검증

마지막으로 본 연구에서 제안한 전체모형을 구조방정식을 통해 검증하였다. 본 연구에서 제안한 모형을 분석하기 위해 조직동료의식의 조절된 매개효과 경로를 제거한 대안모형과 조직동료의식의 조절된 매개효과를 추가한 연구모형을 χ^2 차이 검증을 통해 비교하여 연구모형의 적절성을 평가하였다.

구조방정식을 실시하기 전, 측정변인들에 대한 문항 묶기를 실시하였다. 조직동료의식은 28문항을 5문항으로, 과업갈등과 관계갈등은 각각 4문항으로, 팀워크는 10문항을 5문항으로 팀 수행은 6문항을 2문항으로 문항묶기하여 분석을 실시하였다.

분석을 실시한 결과, χ^2 값을 구하여 모형의 우수성을 결정해야 하는데 Mplus에서 X-with(구조방정식에서 조절효과 명령문) 명령문을 사용하여 MLR로 추정되는 분석방법에서는 χ^2 의 값과 간명적합지수 모두 제공하지 않았다. 이 추정치로 분석된 결과의 정보는 loglikelihood 값을 제공해주는데, 이 loglikelihood 값에 기초하여 χ^2 차이 검증을 실시해야 한다. 표 8은 연구모형과 경쟁모형의 분석결과에서 제공된 loglikelihood 값과 scaling correction factor 값 및 parameter 값이다. 다음의 공식은 MLR 추정치로 구해진 scaling correction factor와 loglikelihood 값에 기초하여 χ^2 차이 검증을 계산하는데 필요한 단계들이다. 자세한 공식에 대한 설명은 Mutten의 Mplus 홈페이지를 참조하길 바란다.

L은 Loglikelihood값이며 c는 scaling correction factor 값이다. '0'은 내포모형이고 '1'은 연구모형이다. 즉, L0는 내포모형의 Loglikelihood값이 된다.

1. $L_0 = -9361.050$, $c_0 = 1.38$ with 83 parameters ($p_0 = 83$)
 $L_1 = -9354.323$, $c_1 = 1.38$ with 84 parameters ($p_1 = 84$)
2. $cd = (p_0 * c_0 - p_1 * c_1) / (p_0 - p_1)$
 $= (83 * 1.38 - 84 * 1.38) / (83 - 84) = 1.38$
3. $TRd = -2 * (L_0 - L_1) / cd$
 $= -2 * (-9361.050 + 9354.323) / 1.38 = 9.75$

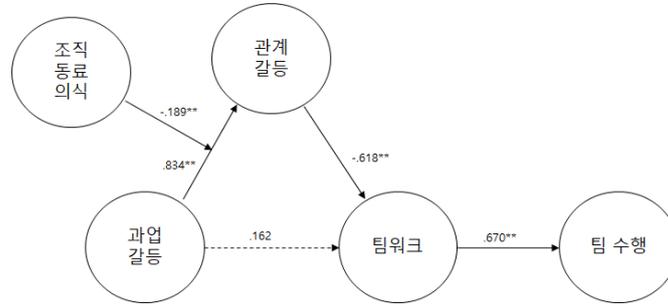
즉, 연구모형은 내포모형에 비해 χ^2 값이 9.75 작고 자유도가 1 작다. 그런데 유의수준이 .05이고 자유도가 1일 때의 χ^2 값이 3.84이므로 경쟁모형이 내포모형에 비해 우수하다고 할 수 있다.

$$\Delta\chi^2 = 9.75 > \chi^2_{.05}(1) = 3.84, \Delta df = 1$$

구조방정식의 자세한 결과를 그림 1에 제시하였으며, 그 결과를 살펴보면 다음과 같다. 과업갈등이 팀워크로 가는 경로를 제외한 모든 경로가 유의한 것을 확인할 수 있었다. 각 경로의 결과를 살펴보면, 과업갈등이 관계갈등에 정적영향을 미치고 있었고, 관계갈등은

표 8. 구조방정식 결과 정보

	Loglikelihood	Scaling correction factor	Parameter
경쟁모형	-9361.050	1.38	83
연구모형	-9354.323	1.38	84



주. **.01

그림 1. 전체모형 검증

팀워크에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 조직동료의식의 조절된 매개효과 경로는 관계갈등을 줄이는 것으로 나타나고 있다. 또한 팀워크는 팀 수행에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

논 의

본 연구는 김영식과 서용원(2018)이 개념화하고 측정척도를 타당화한 조직동료의식이 과업갈등에서 관계갈등으로의 영향을 줄일 뿐만 아니라, 이러한 효과가 조직결과변인에까지 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 검증하고자 하고자 하였다. 조직동료의식의 효과성을 검증하기 위해 우선, 과업갈등과 팀워크의 관계에서 관계갈등이 매개하는지를 검증하였다. 그리고 이러한 관계에서 조직동료의식의 조절된 매개효과를 검증하였고, 구조방정식을 이용하여 이러한 효과가 팀 수행으로까지 이어지는지를 검증하였다. 본 연구에서 밝혀진 결과들을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 과업갈등과 팀워크의 관계를 관계갈등이 완전매개하는 것으로 나타났다. 그리고 조직동료의식의 수준이 높을수록 관계갈등이

팀워크에 미치는 부정적 영향이 줄어드는 것을 확인할 수 있었다. 또한 구조방정식을 통해 조직동료의식의 이러한 효과가 팀 수행에 까지 긍정적으로 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다.

위와 같은 결과를 바탕으로 본 연구의 의의와 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 김영식과 서용원(2018)이 개념화하고 측정척도를 개발한 조직동료의식의 효과성을 검증하였다는데 의미가 있다. 김영식과 서용원(2018)은 그들의 연구에서 조직동료의식을 개념화하고, 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조직동료의식이 감소시킨다는 것을 증명하였지만, 그 효과가 팀 효과성에까지 영향을 미치는지는 확인하지 않았다. 하지만 본 연구에서는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 조직동료의식이 줄이고, 그 효과가 팀워크와 팀 수행에까지 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 이는 조직동료의식의 수준이 높을수록 과업 측면에서 구성원이 서로 의견 차가 발생하더라도 개인적인 위협이나 공격으로 오해하기 보다는 서로의 의견을 이해하고 수용하여 과업을 완수하는데 초점을 두고 있다는 것을 의미한다. 이러한 조직효과성에까지 미치는 전체 모형의 관점에서

조직동료의식의 효과를 검증했다는 점에 연구의 의의가 있다.

둘째, 김영식과 서용원(2018)이 개념화한 조직동료의식이 과업갈등에서 관계갈등으로 미치는 영향을 줄이는 효과를 반복 검증함으로써 조직동료의식의 효과성을 공고히 했다는 측면에서 의미가 있다. 갈등연구자들은 조직결과변인에 긍정적 영향을 미치는 변인을 찾기 위해 연구결과들을 쌓아오고 있다(Behfar et al., 2008; Bradely et al., 2015; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; Yang & Mossholder, 2004). 특히, De Dreu와 Weingart(2003)는 그들의 메타분석 연구에서 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄이는 조절변인을 밝힘으로써 조직결과변인에 긍정적 영향을 미치는 기제를 밝힐 수 있음을 주장하였다. Bradley 등(2015)은 리뷰 연구에서 De Dreu와 Weingart(2003)의 관점을 수용하여 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 여러 조절변인들에 대한 탐색을 하였으나, 어떠한 관계적 속성을 갖는 개념이 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는지에 대한 언급이나 탐색은 없었다. 이런 측면에서 본 연구는 조직동료의식이 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄이는 것을 검증하였고, 그 효과가 조직효과성에까지 미치고 있음을 증명함으로써 조직동료의식의 효과를 공고히 함과 동시에 조직동료의식의 연구적 가치를 증명하였다는 점에 의미가 있다.

셋째, 조직동료의식은 과업갈등과 조직결과변인의 혼재된 결과(De Dreu & Weingart, 2003)의 현상을 설명할 수 있는 하나의 가능성을 제시하고 있다는 측면에서 의미가 있다. De Dreu와 Weingart(2003)의 메타분석에서 과업갈등과 조직결과변인 간의 관계가 비일관적인

결과들로 나타났는데, 이는 과업갈등의 효과가 여러 조건에 따라 달라질 수 있음을 의미한다. 따라서 비일관적인 연구 결과가 발생하게 된 기제를 밝힐 필요가 있다. 이런 관점에서 조직동료의식은 그 기제를 밝힐 수 있는 보다 근본적인 가능성을 제시할 수 있는 중요한 개념이라 볼 수 있다. 그동안 여러 갈등연구자들에 의해 다양한 조절변인들이 밝혀지긴 했지만(Bradley et al., 2015 참조), 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 절감할 수 있는 관계적 속성을 가진 개념에 대한 연구는 거의 없었다. 따라서 조직동료의식 연구는 위의 연구들과 달리 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 관계적 개념의 효과성을 밝혔다는 점에서 의미가 있다.

본 연구는 위와 같은 연구결과와 이론적 의의를 바탕으로 다음과 같은 측면에서 조직현장에 함의를 지닐 수 있다.

첫째, 본 연구는 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향을 줄일 수 있는 조직동료의식을 경험적으로 검증하였다. 따라서 본 연구의 결과를 바탕으로 기업 조직에서 어떠한 측면에 초점을 두고 갈등관리가 이루어져야 하는 지에 대해 생각해 볼 수 있다. 즉, 조직구성원이 서로 챙겨주고 아껴주고 어려울 때 도와주며 서로의 마음을 열 수 있는 버팀목과 같은 관계가 되었을 때, 과업갈등의 긍정적 효과를 잘 유지할 수 있었고 조직의 효과성 변인들에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그렇기 때문에 기업 조직에서는 조직구성원들이 조직동료의식의 구성요인처럼 관계 정립을 할 수 있는 토대나 장을 만들 필요성이 있다.

둘째, 본 연구의 결과는 조직 내 관계의 진단 및 개입적 측면에 함의가 있다. 본 연구는 김영식과 서용원(2018)이 개념화한 조직동료의

식이 조직효과성에까지 긍정적 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 따라서 조직동료의식의 구성개념 척도를 활용하여 실제 기업 조직의 구성원간 조직동료의식을 진단할 수 있다. 그리고 그 진단 결과에 기반하여 조직개발의 개인, 개인 간 및 집단 과정에 적용하여 코칭이나 교육/훈련 및 프로세스 자문에 활용할 수 있고 이를 통해 조직효과성을 향상하는데 기여할 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구의 향후 연구 과제와 한계점을 다음과 같이 고려해 볼 수 있다.

본 연구에서는 조직동료의식의 결과변인으로 팀워크와 팀 수행을 검증하였다. 하지만 조직 내 관계는 다양한 조직결과변인들에 영향을 미친다. 따라서 차후 연구에서는 다양한 조직결과변인들에 대해 조직동료의식이 어떠한 영향을 미치고 있는지를 검증할 필요가 있다. 예를 들어, 조직동료의식은 조직구성원의 소속감 또는 정체성 형성에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이다(Potter & Wetherell, 1998; Prus, 1996; Reicher, 1995; Sampson, 1993; Schlenker, 1985; Swann, 1987). 이러한 소속감이나 정체성은 조직구성원의 심리적 안정감을 가져와서(Kahn, 1990) 조직몰입이나 동기적 변인에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 이외에도 조직동료의식이 학습과 발달에는 어떠한 영향을 미치는 지를 밝히는 것도 필요할 것이다. 애착이론(Bowlby, 1969)에서와 같이 사회 관계적인 시스템이 성장이나 발달에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직 장면에서도 관계적 측면에서 버팀목 같은 좋은 관계를 구축하고 있다면 조직 구성원이 보다 높은 심적 안정감을 갖고 자신의 학습이나 성장에 몰입할 수 있는 가능성이 높을 것이다. 따라서 차후 연구에서 이러한 점을 밝히는 것도 기업조

직에 중요한 시사점을 가질 것이다.

첫째, 본 연구에서 사용한 설문응답 방식은 사회적으로 바람직하게 응답할 가능성이 높다. 즉, 본 연구에서 개념화한 조직동료의식의 구성요인인 ‘정’, ‘우리성’, ‘상호신뢰’, ‘의리행동’ 및 ‘책임감’은 집합주의 문화권에서는 관계적으로 원활하지 않은 관계로 비춰지길 원하지 않기 때문에(Markus & Kitayama, 1994) 바람직한 반응이 나타날 수 있다. 이러한 결과는 분산이 생기지 않아 연구의 결과에 좋지 않은 영향을 미칠 수 있기 때문에 유의해야 한다. 따라서 차후 연구에서는 사회적 바람직성을 통제할 수 있는 방법이나 설계가 고려되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 한 시점에 일괄적으로 설문지를 조직구성원들에게 배포하고 수거하여 진행된 횡단연구이다. 따라서 본 연구에서 사용된 변인들 간의 인과관계를 명확히 추론하는 데는 한계가 있다. 변인들 간의 인과관계를 명확히 밝히기 위해서는 종단연구의 설계를 통해 본 연구에서 사용된 변인들 간의 인과관계를 밝힐 필요가 있다.

참고문헌

- 김병목 (2005). 팀워크와 팀웍의 결정요인에 대한 측정 도구 개발. 성균관대학교 석사학위논문.
- 김영식, 서용원 (2018). 조직동료의식(Organizational Companionship)의 개념화 및 척도개발 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31(1), 1-31.
- 김영식, 한성호, 서용원 (2017). 과업갈등이 관계갈등에 미치는 영향에 대한 조절효과: 관계의 질과 개인차에 따라서. 한국심리학

- 회지: 산업 및 조직, 30(3), 415-441.
- 신동희 (2012). 향상-예방 조직문화와 감성리더십이 조직 갈등과 팀 수행에 미치는 효과. 성균관대학교 석사학위논문.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 25-36.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Bowlby, J. (1969). Attachment and Loss. Vol. 1. *Attachment*. New York: Basic Books.
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(4), 243-272.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefit of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158.
- Brannick, M. T., Prince, C., & Salas, E. (1995). The measurement of team process. *Human Factors*, 37(3), 641-651.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behavior in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
- Cameli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- De Dreu, C. K. W. (2011). Conflict at work: Basic principles and applied Issues. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 3: *Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 461-493). Washington, DC: American Psychology Association.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in group and organizational teams. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- De Dreu, C. K. W., & Van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership,

- process, accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 345-357.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- de Wit, F. R. C., Jehn, K. A., & Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 177-189.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). "A conceptual framework for teamwork measurement", In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications* (pp. 19-43), NJ: Erlbaum.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Goodman, P. S., Ravlin, E., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- Gottman, M. T., & Parkhurst, J. T. (1980). A developmental theory of friendship and acquaintanceship processes. In W. A. Collins (Ed.), *Minnesota Symposium on Child Psychology* (pp. 197-253). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol 3, pp. 269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Hackman, J. R. (1987). Assessing the behavior and performance of teams in organizations: The case of air transport crews. In D. Peterson & D. Fishman (Eds.), *Assessment for decision* (pp. 283-313). US: Rutgers University Press.
- Harris, T. C., & Barnes-Farrell, J. L. (1997). Components of teamwork: Impact on evaluations of contributions to work team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 27(19), 1694-1715.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Sciences*, 12(4), 435-449.
- 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.
- Janssen, O., van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management. *Journal of Management*, 25(2), 117-142.

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (1997). *The dynamic of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*. Manuscript submitted for publication, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2004). *Harvard Business Review on Teams That Succeed*. Harvard Business School Publishing, Boston, MA. 1-26.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrow, R. T. (2000). An Examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the empowerment on the relationships, and work outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management Review*, 26(3), 356-376.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1994). A collective fear of the collective: Implications for selves and theories. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 568-579.
- McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief introduction*. New York: Rinehart and Winston.
- O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hasting, S. E. (2013). Examining the "pros" and "Cons" of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. *Human Performance*, 26(3), 236-260.
- O'Neill, T. A., & McLarnon, J. W. (in press). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, 499-506.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1998). Social representations, discourse analysis, and racism. In U. Flick. (Ed.), *The psychology of the social* (pp. 138-155). New York: Cambridge University Press.
- Prus, R. (1996). *Symbolic interaction and ethnographic research*. Albany: State University of New York Press.
- Reicher, S. (1995). Three dimensions of the social self. In A. Oosterwegel. (Ed.), *The self in European and North American culture: Development and processes* (pp. 277-290). Dordrecht, Netherlands: Kluwer.
- Rispens, S. (2012). The influence of conflict issue importance on the co-occurrence of task and relationship conflict in teams. *Applied*

- Psychology: An International Review*, 61(3), 349-367.
- Sampson, E. E. (1993). *Celebrating the other: A dialogic account of human nature*. Boulder, CO: Westview Press.
- Schlenker, B. R. (1985). Identity and self-identification. In B. R. Schlenker. (Ed.), *The Self in social life* (pp. 65-99). New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.), *Advanced in experimental social psychology*(Vol. 21, pp. 261-302). San Diego, CA: Academic Press.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richard, H. (2000). Work group: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44-67.
- Swann, W. B. (1987). Identity negotiation: where two roads meet. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1038-1051.
- Torrance, E. P. (1957). Group decision making and disagreement. *Social Forces*, 35, 314-318.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- 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.
- 1차 원고접수 : 2018. 04. 16
2차 원고접수 : 2018. 07. 18
최종게재결정 : 2018. 08. 17

The effect of Organizational Companionship on team effectiveness

Young-shik Kim

Yong-won Suh

Sungkyunkwan University

The present study verified that organizational companionship reduces the effect of task conflict on relationship conflict, which leads to positive effect on team effectiveness indicators - teamwork and team performance. Data were collected from 304 employees using survey questionnaires. The result indicated that relationship conflict mediated the relationship between task conflict and teamwork. Also, the results showed that a moderated mediation effect of organizational companionship was significant. Specifically, the higher organizational companionship, the less mediation effect of relationship conflict. Results of structural equation modeling signified that the moderated mediation effect leads to positive effect on team performance. Lastly, implications and limitations of the results are discussed.

Key words : organizational companionship, task conflict, relationship conflict, teamwork, team performance