한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2011. Vol. 24, No. 1, 157-181

팀내 경쟁과 팀 몰입, 팀 만족의 관계: 관계갈등의 매개효과를 중심으로

강 규 산 탁 진 국†

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 팀내경쟁이 팀 몰입과 팀 만족에 미치는 영향을 검증하는 것에 그 목적을 두고 있다. 구체적으로 팀내경쟁이 관계갈등을 야기하여 팀 몰입과 팀만족에 영향을 미친다는 것을 검증하고, 팀내경쟁과 구성원들의 관계갈등의 관계를 개인의 언어적 공격성과 리더의 배려적 행동이 조절하는지를 검증하였다. 본 연구를 위해 국내 기업에 종사하고 있는 서비스, 영업, 사무, 연구개발직 직장인 285명을 대상으로 자료를 수집하였다. 팀내경쟁은 팀 몰입과 팀 만족에 부적인 관련성을 가졌으며, 관계갈등은 팀내 경쟁과 팀 몰입의 관계에서 완전 매개한다는 것으로 나타났다. 또한 팀내경쟁과 팀 만족과의 관계에서는 부분매개를 하는 것으로 나타났다. 언어적 공격성은 팀내경쟁과 관계갈등의 관계를 조절하는 것으로 나타났으며, 리더의 배려적 행동 역시 팀내경쟁과 관계갈등의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본연구의 학문적, 실무적 의의, 그리고 제한점과 추후 연구과제에 대하여 논의하였다.

주요어 : 팀내경쟁, 팀 몰입, 팀 만족, 관계갈등, 언어적 공격성, 리더의 배려적 행동

† 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과 교수, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

www.kci.go.kr

오늘날 경영자들은 조직의 성과를 높이기 위해서 조직 내 구성원간의 경쟁을 유도해야 한다고 생각한다. 행동심리학에서 주장하는 보상의 효과를 조직 장면에 활용해 성과급이라는 제도를 탄생시켰다. 구성원 개개인의 성과별로 보상이 차등분배 되어 진다는 것은 구성원들의 경쟁을 불러일으키기에 충분하다. 대부분의 조직이 팀제로 운영되고 있는 실정인데, 팀원들 사이에서도 역시 성과급제도가 반영되고 있고, 이로 인해 팀원들 사이에서의 경쟁이 화두가 되고 있다. 경쟁의 의미는 문맥에 따라 상당한 차이를 보이고 있다. '우리 팀은 경쟁이 심하다' 하는 말은 팀의 경쟁적인 상황을 말한다. 우리사회 언제 어디서든 경쟁이 존재 한다고 한다. 사람들은 어린 시절부터 경쟁이 몸에 배어있으며, 경쟁에 대해 아무런 의심을 하고 있지 않다. 이는 사람들이 경쟁에 관해 두 가지의 신념을 가지고 있기 때문인데, 첫 번째는 경쟁이 삶에서 불가피 하다는 것이다. 어린 시절부터 경쟁에 노출되면서 사람들은 경쟁은 언제 어디서든 존재한다고 믿고 있다는 것으로 해석할 수 있다. 둘째는 사람이 최선을 다하는 이유는 경쟁에서 이기기 위해서 때문이라는 신념을 가지고 있다는 것이다. 이는 경쟁 환경이 조성될 때 사람이 더 많은 노력을 하고 최선을 다할 수 있다는 믿음에서 비롯된 것이다(Kohn, 1992: 허규만 2007에서 재인용).

기업에서도, 조직 내에서도 경쟁이 이루어지고 있으며, 그 역할이 강조되고 있는 실정이다. 기업 내에서는 차별적인 보상제도나 승진제도를 통해 조직 내의 경쟁을 유도한다. 내부 노동시장이론에서는 보상 및 승진과 관련해서 일어나는 조직구성원들 간 경쟁의 효과를 강조하면서 이러한 현상을 설명하고 있다(Wachter & Wright, 1990). 이는 곧 종업원들이 서로 경쟁을 하여 한정된 보상에 대한 성취와 승진 대상자가 되기 위해 서로를 이기기 위해 노력한다는 것을 말한다(Garcia & Tor, 2007). 개인 단위의 성과를 통해 무임승차자의 문제를 해결하면서, 팀 단위의 성과 평가를 통해 기존에 존재하던 개인 단위의 성과평가의 문제점을 극복해 나아가고 있는 실정이다. 이로 인해 조직 구성원들이 팀 내 동료들 보다 높은 성과를 내고자 하는 개인적인 차원의 경쟁 환경에 직면하게 되는 현상이 나타나게 된다. 하지만 경쟁에 관한 많은 연구들은 이러한 현실과는 상반되는 결론을 내리고 있다. 즉, 경쟁이 과업의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것이 많은 실증 연구에서 나타나는 것이다. 경쟁은 종업원의 만족이나 내재적 동기에 부정적인 영향을 미치고 더 나아가 조직의 성과를 낮추는 결과를 가져오기도 한다는 것이다(Stanne, Johnson & Johnson, 1999).

그러나 국내에서 경쟁과 경쟁으로 인한 부정적인 결과를 연구한 논문은 거의 없는 실정이다. 이는 즉, 경쟁 연구가 주로 현지 외국인들을 상대로 이뤄져 왔다는 것을 뜻하며, 연구 결과를 국내 기업에 반영하는 것은 동서양 간의 문화 차이를 배제하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 국내기업 종업원들을 대상으로 경쟁에 대한 부정적인 결과와 그 프로세스를 연구하고자 한다.

둘째로, 본 연구에서는 경쟁이 왜 부정적인 결과를 가져 오는가를 밝혀내고자 한다. 경쟁 연구는 주로 실험실에서 이루어지는 실험 연구가 대부분이다. 따라서 경쟁과 부정적인 결과의 인과관계를 밝혀낼 수 있었지만, 구체적인 프로세스에 대한 연구에는 소홀하였다. 따라서 본 연구에서는 실험 연구에서 밝혀낼 수

www.kci.go.kr

없었던, 경쟁이 부정적인 결과를 가져오는 과정을 밝혀내고자 한다.

마지막으로 본 연구에서는 조직에서 양날의 칼을 지닌 팀제의 운영과 팀원들 간의 경쟁이 불가피 하다면, 그 것에 대한 역기능적 역할을 완화시키거나 악화시킬 수 있는 변인을 밝혀내고자 한다. 경쟁과 부정적인 결과의 프로세스를 밝혀내고, 그 과정에서 역기능적인 부분을 완화시켜 줄 수 있는 개인적 특성과 환경적 특성에 관심을 기울인다면 팀제와 팀원들 간의 경쟁으로 인한 부정적인 효과를 최소화 할 수 있기 때문이다.

경쟁

Stanne 등(1999)은 경쟁을 상황적 관점과 태도 및 행동적 관점의 두가지 관점에서 정의하였다. 주어진 상황에서 이해관계자들의 목표 성취 가능성이 긍정적인 관계가 존재하면 협조(cooperation), 부정적인 관계가 존재하면 경쟁(competitiveness)이라고 정의 하였다. 이는 곧 이해관계자 한사람의 목표를 성취하는 것이 다른 사람들의 목표 성취에 도움을 주거나 긍정적인 영향을 주면 이를 협조 상황이하고 할 수 있다. 반대로 이해관계자 한사람의 목표를 성취하는 것이 다른 사람의 목표 성취를 어렵게 만드는 결과를 야기할 경우 이를 경쟁 상황이라고 볼 수 있다는 것이다. Deutsch(1962: Stanne 등 1999에서 재인용)는 이에 더하여 경쟁 환경은 객관적인 상황에 의해 결정되는 것이 아니라 환경에 대한 개인의 지각에 의해 결정되는 것이라고 보았다. 하지만 경험이 반복될 경우에는 객관적 상황과 환경에 대한 지각이 일치한다고 바라보았다는 점에서 Stanne 등(1999)는 이를 상황적 관점이라고 볼 수 있다고 하였다.

Skinner(1968: Stanne 등 1999에서 재인용)는 행동의 결과에 따르는 보상의 측면에서 경쟁을 바라보았다. 이는 보상이 한정되어 있기 때문에 모든 관계자들이 보상을 취할 수 없으며, 결국 한정된 보상을 성취하기 위해 경쟁 상황이 발생된다는 것이다. Fait와 Billings(1978)는 경쟁을 직접적인 경쟁과 간접적인 경쟁으로 구분하였다. 각 개인이 동일한 목표를 추구함으로 인해 개인의 목표 성취 가능성 사이에 부정적인 상관관계가 존재할 경우에는 직접적인 경쟁으로 정의하였다. 반면에 각 개인이 자신이 설정하는 미래의 목표를 과거 기록보다 높게 하여 자신의 과거 기록을 뛰어넘고자 하는 경우에는 간접적인 경쟁으로 정의하였다(Stanne et al., 1999).

그렇다면 경쟁이 긍정적인 결과를 가져오는가 아니면 부정적 결과를 가져오는가? 대부분의 연구에서는 경쟁으로 인해 나타날 수 있는 여러 가지 문제점을 지적하면서 경쟁의 부정적 결과를 보고하고 있다. Goldman, Stackbauer와 McAuliffe(1977)은 실험을 통해 팀간 경쟁과 협조, 팀 내 경쟁과 협조 여부가 과업의 상호의존성에 따라 성과에 어떠한 영향을 끼치는지 살펴보았다. 실험 결과 높은 상호의존성의 조건에서는 팀내 협조와 팀 간 협조상황에서 성과가 가장 높게 나타났다. Friedkin과 Simpson(1985)는 경쟁이 팀 구성원들의 팀 정체성 형성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 이 연구에서는 보상이 한정되어 있을 경우와 팀이 자율적으로 운영될 경우, 경쟁으로 인해 팀 구성원들의 정체성이 낮아진다는 연구 결과를 보였다. Stanne 등(1999)은 64개의 실험연구에 대한 메타분석을 통해서 경쟁이 수행에 어떠한 영향을 미치는지 정리 하였다. 연구

www.kci.go.kr

결과들은 경쟁이 협력에 비해 낮은 성과를 내는 것으로 나타났다.

Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon과 Ilgen(2003)의 연구에서는 경쟁과 팀의 수행의 관계를 보상구조, 구성원들 간의 융화를 조절변인으로 하여 연구하였다. 연구 결과는 협력은 업무의 정확성을, 경쟁은 업무의 속도를 높였다. 또한 팀 구성원간의 융화가 높을 때는 협력 상황에서 높은 성과를 보였고, 팀 구성원간의 융화가 낮을 때는 경쟁상황에서 더 높은 성과를 보였다. 또한 보상 구조는 낮은 성과를 보이는 팀 구성원들에게 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. Garcia, Tor와 Gonzalez(2006)의 연구에서는 경쟁상황에 따라서 의사결정이 어떻게 달라지는지를 도출 할 수 있었다. 첫째, 낮은 순위에 있을 때 보다 높은 순위에 있을 때 사람은 더 경쟁을 성호하며 지향한다는 것이다. 이는 경쟁자 상호간의 이익보다는 자신의 이익이 보장되지 못하여도 상대방의 순위를 떨어뜨리기 위해 상대방에게 손해를 일으키기 위한 행동을 한다는 것을 말한다. 둘째, 치열한 경쟁관계에 있는 경우 보다 경쟁 지향적인 의사결정을 한다. 이와 같은 연구 결과는 경쟁이 이해관계자들의 비합리적인 의사결정과 태도를 형성시킨다고 볼 수 있다. Garcia와 Tor(2007)의 연구에서는 Garcia 등(2006)의 미국 메이저리그 야구팀을 대상으로 한 연구를 통해 경쟁상황에 관한 정보가 의사결정에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 결과는 자신과 경쟁자에 관한 순위 정보가 제공된 경우, 그 순위가 자신 보다 낮은 경우에는 상호간에 이익이 되는 의사결정을 하지만, 자신 보다 순위가 높은 경우에는 자신에게 손해가 나더라도 자신의 경쟁자가 자신을 앞서 가지 못하도록 하는 의사결정을 한다. 이와 같이 기존의 연구들은 팀내 경쟁으로 인한 결과가 여러 가지 변인들로 인해 다르다는 것을 보여주고 있다.

사회 비교 이론

경쟁이 일어나는 기본 이유로는 개인은 자신을 남과 비교하기 때문인 것으로 이해할 수 있다. 이와 관련된 내용은 사회비교이론으로 설명할 수 있는데, Mettee 와 Smith(1977)에 의하면 사회비교이론은 자신과 관련된 정보를 수집하여 자신을 파악하고 자신과 관련된 지식과 진실을 발견하는 방법에 관한 것이다. 사회비교 이론에 대하여 처음 언급한 Festinger는 다음과 같이 언급하였다(Festinger, 1954b: 허규만 2007에서 재인용). 일반적으로 사람은 자신이 지니고 있는 의견이 옳은지 그리고 자신이 과연 어떠한 일을 할 수 있는지의 여부를 판단하고자 하는 욕구를 지니고 있다. 사회와 직접 연관되지는 않은 이러한 욕구로부터 우리는 사회비교 프로세스가 발생하는 조건과 일련의 과정을 유추할 수 있다. 첫째, 남과 비교하는 행동은 주어진 환경에서 의견이나 능력을 직접 평가하는 것이 불가능 할 경우에 일어난다. 둘째, 사람은 자신의 의견이나 능력을 다른 사람들과의 비교를 통해서 평가한다. 셋째, 이러한 비교는 동조화에 대한 압박으로 이어진다. 넷째, 사람들은 자신과는 다른 속성을 지닌 사람들과 비교를 하게 될 경우 비교 프로세스는 정지된다. 자신이 비교하고자 하는 속성과 관련된 부분에서 타인과의 차이가 느껴질 경우 비교 프로세스가 정지될 가능성은 더욱 높아진다. 마지막으로 중요성, 관련성, 집단에 대한 호감과 같이 애초의 욕구 강도에 영향을 미치는 요인들은 동

www.kci.go.kr

조화에 대한 압박의 강도에 영향을 미칠 것이다. Festinger(1954b: 허규만 2007에서 재인용)는 사람이 자신이 지니고 있는 능력이나 의견에 한해서, 그 명확한 평가기준이 존재하지 않을 경우에 비교행동을 하는 것으로 보고 있다. 즉, 자신의 향후 행동 또는 태도에 대한 의사결정을 위해 비교행동을 한다고 해석할 수 있다.

자기평가모형

자신을 남과 비교하는 과정에서 사람은 두 가지 동기를 가지고 자신과 타인을 비교하는데, 첫째는 자신에 대한 정확한 평가를 위한 동기, 둘째는 자긍심을 보호하기 위한 동기가 그것이다. 자긍심을 보호하기 위한 동기에서 자신보다 못한 사람과 자신을 비교할 경우에는 자긍심에 아무런 문제가 생기지 않는다. 하지만 자신을 평가하기 위한 목적에서 자신보다 뛰어난 사람과 자신을 비교할 경우 이는 자긍심에 상처를 주는 결과를 가져 올수 있다. 이런 상황에 직면한 개인이 보이는 태도와 행동을 설명하는 이론이 자기평가유지모형이다(Beach & Tesser, 2000; Tesser, 1988). Tesser(1988)은 자기평가모형을 전개하기 위해서 두 가지 가정이 필요하다고 했다. 첫째, 사람은 자신에 대한 긍정적인 평가를 유지하거나 자신을 보다 높이 평가하기 위해서 행동한다는 가정, 둘째는 나와 타인의 관계가 나의 자기평가에 중요한 영향을 미친다는 가정이다. 사람이 자신과 타인을 비교한 결과 자신이 중요하다고 생각하는 부분에 타인보다 열등한 점을 발견했을 때 그 사람은 자신에 대하여 부정적인 느낌을 갖는다. 이 때 자신에 대한 부정적인 느낌을 해소하고 긍정적인 느낌을 유지하기 위해서 새로운 태도나 행동을 취한다. 이에 대해 Beach와 Tesser(2000)는 구체적인 프로세스를 제시했는데 반영 프로세스(reflection process)와 비교 프로세스(comparison process)가 그것이다. 반영 프로세스는 타인의 성취가 곧 나의 기쁨이 되는 경우이다. 반면에 어떤 것을 성취한 타인과 자신을 비교할 때 자신의 열등한 측면이 더 크게 부각되면 타인의 성취가 달갑지 않게 받아들여지는데 이러한 경우, 비교 프로세스를 따른다고 볼 수 있다. 자기 평가 유지모형에서 반영 프로세스 또는 비교 프로세스 중 하나를 선택하는 기준으로 타인의 성취도, 성취내용과 자신의 관련성, 타인과 자신의 근접성의 세 가지를 들 수 있다(Beach & Tesser, 2000). 주변 사람들 중에 자신이 관심을 두는 분야의 성공을 이뤄낸 사람이 있다면 비교 프로세스가 일어난다. 이는 Tesser (1988)가 주장한 성취, 관련성, 근접성의 요소가 충족된다면 비교 프로세스가 일어난다는 이론에 따라서인데, 이것이 모두 충족되었을 때, 자신의 자긍심에 상처를 입게 된다는 것이다. 그래서 타인의 성취를 바라보는 태도는 부정적이게 되며 타인을 경계하는 행동을 한다는 것이다. 왜냐하면 본인의 상처받은 자긍심을 회복하기 위해서 이다.

자기평가유지모형에서 설명하는 이와 같은 현상은 경쟁의 부작용을 잘 설명하고 있다(Garcia & Tor, 2007). 조직 내의 경쟁은 나와 비슷한 처지에 있고 밀접하게 관련된 사람들 간에 이루어지고 또한 보상이나 승진과 같은 경쟁요소들은 모든 조직 구성원들에게 중요한 문제일 수밖에 없다. 조직 내에서 경쟁이 일어난다는 것은 구성원들 간의 비교 행위가 높은 관련성과 높은 근접성의 조건 하에 일어날 가능이 높다고 할 수 있다. 이는 결국 각 개

www.kci.go.kr

인의 비교 프로세스를 야기하고, 그 결과 한편으로는 자신의 성과를 높이기 위해 노력하면서, 다른 한편으로는 타인의 성과를 낮추기 위한 방해 행동도 할 수 있다는 것을 의미한다.

팀 몰입

팀 몰입은 팀 구성원들이 팀에 대한 애착을 갖는 정도로 조직몰입과 유사한 개념이다. 조직몰입은 직무에 대한 반응 이상으로 조직에 대한 애착을 나타내는 광범위한 개념이다(Mowday, Porter & Steers, 1982: 권준화 2001에서 재인용). 이들은 조직몰입을 한 개인이 자기가 속한 조직에 얼마나 일체감을 갖고 몰두하느냐 하는 정도라고 정의하면서 조직몰입 개념 속에는 첫째, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용도, 둘째, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 바치겠다는 의사, 셋째, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구의 3가지 개념이 포함되어 있다고 주장하였다. Buchanan(1979)은 조직 몰입을 조직의 목표와 가치, 일과 관련한 자기의 역할 그리고 조직 그 자체를 위해 가지는 정서적 애착심이라고 정의하면서 다음 3가지 요소로 조직몰입의 개념을 제시했다. 첫째, 개인이 조직의 목표와 가치관을 자신의 것으로 받아들이는 동일시 개념, 둘째, 조직의 목표 및 가치관과 관련하여 자신의 역할에 몰두하는 몰두의 개념, 셋째, 조직에 대한 애정적 느낌이나 집착으로서 충성심의 개념을 포함하고 있다고 주장하였다.

팀 몰입에 대한 정의는 조직 몰입의 정의에 기초하여 발전했기 때문에 개념적 측면에서 독립성의 의문이 제기 될 수 있다. 그러나 팀 몰입과 관련된 최근의 연구를 보면 팀 몰입은 조직 몰입과는 다른 개념이라는 사실이 나타나고 있다. 이러한 연구 결과들은 조직 구성원은 조직 내에서도 많은 대상에 동시에 몰입할 수 있으며, 팀은 조직 내에서 구성원들이 조직을 대신하여 몰입할 수 있는 대상으로 중요한 위치를 차지하고 있다는 것을 의미한다. Bishop, Scott과 Burroughs(2000)은 Mowday와 Steers(1979)의 조직몰입에 대한 정의를 인용하여 팀 몰입에 대한 정의를 하고 있다. 이에 기초하여 팀 몰입에 대한 정의를 내리자면 팀 몰입은 팀 구성원들이 어떠한 특정 집단에 대해 동일시하고, 참여하는 것에 대한 상대적 강도를 나타내는 것이다(최태준, 2007). 이러한 팀 몰입은 첫째, 팀의 목표와 가치에 대한 강력한 신뢰와 수용, 둘째 팀을 위해 노력하고자 하는 의지, 셋째 팀 멤버십 유지에 대한 강한 요구 등의 특징으로 설명할 수 있다. 즉, 팀 몰입은 팀 구성원이 속한 집단과 상사와 동료에 대한 애착심과 소속에 대한 욕구라고 할 수 있다.

팀내에서 개인간 경쟁이 심할 경우 팀 목표달성 보다는 개인의 성과 관리 위주의 수행을 예상할 수 있다. 따라서 팀내 경쟁은 팀 전체의 목표보다는 개인의 성과달성에 집중된 수행을 가져올 가능성이 높으며 이로 인해 개인의 팀에 대한 몰입을 낮출 것으로 가정할 수 있을 것이다.

가설 1. 팀 내 경쟁은 팀 몰입과 부적인 관련이 있을 것이다.

팀 만족

팀 만족에 대한 개념은 연구자에 따라 다양하게 정의되어 왔으나 일반적으로 한 개인이

www.kci.go.kr

자신의 팀에 대해 가지고 있는 일종의 태도라고 정의 할 수 있다. 팀 만족은 팀에서 일하는 것에 대해 만족한다는 것을 뜻하는 것으로 직무만족의 개념으로 설명이 가능하다(양참삼, 1994). 직무만족이란 개인이 자신의 직무를 평가하거나 직무를 통한 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌함이나 좋은 감정 상태라 할 수 있다(권준화, 2000). 팀 만족의 중요성은 조직 구성원, 그들이 지닌 기술이나 능력에만 한정된 것이 아니라 직업에 대한 태도나 감정의 의해 크게 영향을 받는다는 인식이 높아지면서 각광을 받게 되었다. 직무만족의 대상을 팀으로 하여 정의를 내린다면, 팀 만족은 조직 구성원이 자신의 팀내 직무수행을 통하여 느끼게 되는 감정적 상태라고 할 수 있다. 이는 즉, 팀 만족의 개념은 팀에서 일하는 것이 얼마나 만족스러운가에 대한 정도라고 정의할 수 있다.

Ashforth와 Mael(1989)는 그룹의 정체성은 구성원으로 하여금 다른 구성원들에서 협력하는 행동을 하게하며, 이는 곧 팀 만족도를 높이게 된다고 주장하였다. 또한 Driscoll(1978)은 구성원들의 그룹 정체성이 그룹의 신뢰 형성에 긍정적인 영향을 준다는 연구 결과를 보고하였다. 덧붙여 그룹에 대한 신뢰가 구성원들의 그룹에 대한 만족도와 정적인 관계라는 연구 결과(Allen, Bergin & Picker, 2004; Ang & Soh, 1997)를 보였다. 팀원들은 팀원간의 신뢰를 바탕으로 팀웍을 쌓아 팀의 공통된 목표를 달성하는 것이 핵심과제이다. 팀원들은 개인적인 성과에 집중한 나머지, 팀 목표에 소홀할 수 있는 가능성이 있다. 또한 신뢰를 바탕으로 팀웍을 쌓는 것이 팀의 목적인데, 팀원들은 경쟁으로 인해 팀웍 형성에 부정적인 태도를 형성할 것이다. 따라서 개인성과에 대한 지나친 애착, 팀 목표에 대한 소홀, 부족한 팀웍 형성으로 인해 팀원들의 팀에 대한 만족도는 낮아질 것으로 가정할 수 있다.

가설 2. 팀 내 경쟁은 팀 만족과 부적인 관련이 있을 것이다.

관계갈등

갈등이란 집단 내에서 구성원 간에 실제로 존재하거나 인지된 차이점들로 인해 나타나는 긴장관계로부터 야기되는 프로세스라고 정의할수 있다(De Dreu & Weingart, 2003). 이와 같은 정의는 갈등이 팀 성과에 영향을 미치는 프로세스라는 점을 내포하고 있다. Yeatts와 Hyten(1998)은 팀 유효성과 관련된 투입-프로세스-산출 모형을 제시하면서 팀 내 구성원간의 갈등을 하나의 프로세스 요소로 인식하였다. 이와 더불어 Marks, Mathieu와 Zacarro(2001)는 갈등관리를 구성원간 프로세스의 한가지로 보았다. Jehn과 Mannix(2001)은 갈등을 다음과 같이 두 가지 차원으로 구분했다. 첫째, 관계갈등은 사람들 사이에 일어나는 불협화음으로서. 사람들이 서로 싫어하는 상황과 사람들 사이에 나타나는 좌절이나 분노와 같은 느낌들을 포함한다. 둘째는 직무갈등으로서, 업무와 관련해서 구성원 간에 관점이나 의견이 불일치하는 상황을 의미한다. 직무갈등은 관계갈등과는 달리 사람들 간의 부정적인 감정을 수반하지 않는다. 본 연구에서는 Jehn과 Mannix(2001)이 정의한 관계갈등의 차원만 연구 대상으로 삼으려고 한다. 왜냐하면 본 연구는 팀내 구성원들의 경쟁이 그들의 관계에 어떠한 영향을 미치며 이로 인해 팀에 대한 몰입과 만족이 어떻게 나타나는 지를 알아보

www.kci.go.kr

는데 목적이 있기 때문이다.

관계 갈등은 구성원들 사이의 대인 관계적 차이로 과업과는 상관이 없는 정서적 긴장과 마찰 같은 정서적 요소(Pelled, 1996), 긴장, 증오, 좌절, 짜증을 포함한다(Jehn, 1995). 덧붙여 가치공유 정도, 신뢰도, 호감도, 경쟁수준이 집단 구성원들의 관계갈등을 야기한다고 한다(Jehn과 Mannix, 2001). 요약하면, 관계 갈등은 구성원들 사이의 대인간 불일치가 발생했을 때, 이러한 불일치가 업무적인 것 때문이 아닌 상대방의 개인적인 특성의 차이에 의해 일어나는 것을 말한다.

관계갈등에 관한 연구들은 대체로 조직의 부정적 결과와 연결되어있다. Jehn(1995: 김지혜 2009에서 재인용)의 연구에서는 관계 갈등이 발생하면 구성원들이 과업과 관련된 노력을 관계갈등 감소에 투입하게 되어 과업과 관련된 시간과 노력이 감소한다고 나타났다. 이 연구에서 관계 갈등은 과업과 관련 없는 개인적 특성에서의 불일치나 말다툼에 의한 것으로 팀에 대한 몰입, 만족을 감소시켰다. Simons와 Peterson(2000)은 관계 갈등의 부정적인 관계에 대하여 세 가지 이유로 설명하였다. 첫째, 시간과 에너지를 관계 갈등에 쏟기 때문이다. 둘째는 관계갈등으로 인한 스트레스와 불안 수준의 증가가 인지적 기능을 제한 할 수 있기 때문이다. 마지막으로 적대적인 자기충족적 예언과 귀인이 일어나기 때문이다. 그렇기 때문에 관계갈등은 팀 효과성, 더 나아가서는 조직 장면에 부정적인 영향을 준다고 볼 수 있다.

관계갈등은 경쟁에 의해 야기 되어질 수 있는데 그것은 앞에서 언급한 자기평가유지 모형으로 설명가능하다. 사람은 타인의 성과에 대한 정보를 접하게 되었을 경우 반영 프로세스나 비교 프로세스의 두 가지 중 한 가지를 선택하게 된다(Beach & Tesser, 2000). 팀 내에서 개인 간의 경쟁은 비교 프로세스를 따르는 세 가지 조건과 밀접한 연관이 있다. 팀원 중 한명이 높은 성취를 이룩하고, 성취한 것이 자신과 깊게 관련되어 있고, 자신과 가까운 사이라면 팀원에 대하여 비교 프로세스를 따를 가능성이 높아진다(Beach & Tesser, 2000). 같은 팀에서 함께 일하면서 자신과 타인이 한정된 보상이나 승진을 두고 경쟁하는 입장이라면 타인의 성과에 관한 정보를 접하기 쉽다. 또한 팀에서 같이 생활하면 팀원의 성취가 자신에게 보다 직접적인 영향을 미칠 수 있으며, 같은 팀에서 팀 동료가 높은 보상을 받거나 승진한다면, 자신은 상대적으로 낮은 보상을 받으며 승진의 기회가 낮아질 가능성이 높아진다. 결론적으로 팀 내구성원 간 경쟁이 심해지는 경우 팀 구성원들은 팀 동료의 성취에 대해 비교 프로세스를 통해 반응할 가능성이 높으며 팀 동료의 성취에 대해 부정적인 태도를 가지게 될 것이다. 즉, 팀내 다른 구성원들을 부정적인 시각으로 바라보고 상대방에 대하여 부정적인 행동을 취하여 팀 구성원간의 관계갈등을 유발하는 것이다.

개인이 타인과의 경쟁에서 보이는 태도와 행동은 기존의 연구들에서 나타나는 경쟁과 성과의 부정적인 관계와 일맥상통한다. 개인이 지각하고 있는 경쟁이 높을수록 개인의 의사결정은 자신의 이익을 높이는 방향보다 경쟁자의 손실을 높이는 방향으로 이루어지는 경향이 있다는 결과는 개인 간 경쟁이 관계갈등을 높일 수 있다는 점을 암시하고 있다(Garcia er al, 2006; Garcia & Tor, 2007). 따라서 개인은 경쟁 상황에서 팀 동료에게 비교 프로세스를 반영시켜 부정적인 태도를 형성할 수

www.kci.go.kr

있으며, 팀 동료의 손실을 높이는 방법의 행동을 취하여 팀원들과의 관계갈등을 야기할 가능성이 높아질 수 있다.

가설 3. 팀 내 경쟁은 구성원들의 관계갈등과 정적으로 관련될 것이다.

또한 연구자들은 조직에서의 갈등이 팀 몰입과 팀 만족에 부정적인 영향을 준다고 보고해 왔는데, Jehn, Northcraft와 Neale(1999)는 과업 갈등과 관계갈등이 팀 몰입을 낮춘다는 것을 연구 결과를 통해 보고하였고, Jehn, Chadwick과 Thatcher(1997)도 관계갈등이 팀 효과성(팀 몰입과 팀 만족)을 낮춘다는 연구 결과를 보고 하였다. 덧붙여 Jehn(1995)의 연구에서는 관계 갈등은 과업과 관련 없는 개인적 특성에서의 불일치나 말다툼에 의한 것으로 팀에 대한 몰입, 팀에 대한 만족을 감소시킨다고 보고하였다. 관계 갈등의 부정적인 결과에 대한 세 가지 이유(Simons & Peterson, 2000)를 바탕으로, 관계갈등이 시간과 에너지 소비, 스트레스와 불안, 적대적인 자기 충족적 예언과 귀인으로 인해 팀 몰입, 팀 만족과 부적인 관련이 있을 것이다.

가설 4. 팀 구성원들의 관계갈등은 팀 몰입과 부적인 관련이 있을 것이다.

가설 5. 팀 구성원들의 관계갈등은 팀 만족과 부적인 관련이 있을 것이다.

위의 연구 결과들은 종합해 보면 첫째로 팀 내 경쟁이 팀 몰입과 팀 만족이 부적인 관계이라는 것을 예상할 수 있다. 둘째로는 팀 내 구성원 간 경쟁이 심해지는 경우 팀 구성원들은 팀 동료의 성취에 대해 비교 프로세스를 통해 반응할 가능성이 높으며 팀 동료의 성취에 대해 부정적인 태도를 가지게 되어 부정적인 행동을 취하게 된다(Beach & Tesser, 2000). 덧붙여 Garcia 등(2006), Garcia와 Tor(2007)는 팀 내 구성원들의 경쟁이 심해지면 개인의 의사결정은 자신의 이익을 높이는 방향보다 경쟁자의 손실을 높이는 방향으로 이루어지는 경향이 있다고 보고 하였다. 이는 곧 팀 내 경쟁이 관계갈등을 높일 수 있다는 점을 암시하고 있다. 마지막으로 팀 구성원들의 관계 갈등은 과업과 관련 없는 말다툼으로 인한 시간과 에너지 소비, 스트레스와 불안 경험, 적대적인 자기 충족적 예언과 귀인 때문에 팀 몰입, 팀 만족과 부적인 관계를 형성할 수 있음을 예상할 수 있다(Simons & Peterson, 2000).

따라서 위의 세 가지 사실을 종합하여, 경쟁으로 인해 팀 몰입과 팀 만족이 낮아지는데, 이는 경쟁이 관계갈등에 부정적인 영향을 미치고, 그로 인해 구성원들의 팀 몰입과 팀 만족에 영향을 주기 때문인 것으로 가정할 수 있다. 즉, 관계 갈등은 팀 내 경쟁과 팀 몰입, 팀 만족의 관계를 매개하는 역할을 할 것으로 기대할 수 있다.

가설 6. 관계갈등은 팀 내 경쟁과 팀 몰입 간의 관계를 매개 할 것이다.

가설 7. 관계갈등은 팀 내 경쟁과 팀 만족 간의 관계를 매개 할 것이다.

언어적 공격성

언어적 공격성향은 상대방에게 정신적 상처를 주기 위해 자아를 공격하는 개념이다(Infante & Wigley, 1986). 언어적 공격 성향은 타고났든 또는 습득 되었든지 간에, 연구 결

www.kci.go.kr

과는 언어적 공격성향은 의사소통의 대상이 되는 구성원들에게 역기능적으로 작용하는 것으로 나타났다(Anderson & Martin, 1999).

언어적 공격은 상대방으로 하여금 수치심을 느끼도록 한다거나 비호의적으로 느끼도록 하는 것으로 무자비한 행동(put-down)으로 여겨진다. Infante, Trebing, Shepard와 Seed(1984)는 언어적 공격으로 인해 상대방의 자아에 큰 상처를 줄 수 있다고 하며, Buss(1971: Infante 와 Wigley의 1986에서 재인용)는 이에 덧붙여, 언어적 공격으로 인한 상대방의 상처는 심지어 육체적인 공격에 의한 정신적 상처보다 더 오래 지속되어 질 수 있다고 말하고 있다. Infante 등(1984)은 언어적 공격성향이 높은 사람들의 원인들을 분석하였는데, 먼저 언어적 공격성향이 높은 사람들은 좌절의 경험이 있다고 한다. 예를 들면, 타인으로부터 자신의 목표 달성에 방해를 받아 목표가 좌절 되었던 경험으로 예를 들 수 있다. 둘째는 사회적 학습으로서, 이는 Bandura(1987)가 주장한 사회적 모방학습으로 설명할 수 있는데, 타인의 높은 언어적인 공격성을 보고 그 결과에 대해 본인이 긍정적으로 받아들여 학습하게 되어 높은 언어적 공격성이 조건화 되어진 경우를 말한다. 셋째로는 정신 병리학적인 원인에서 높은 언어적 공격성향을 지닌다고 볼 수 있다. 넷째로는 타인과 논쟁하는 기술의 부족을 원인으로 볼 수 있다. 이는 Bandura(1978)와 Toch (1969)의 연구에서 공격적인 사람들은 그들이 분노를 경험하거나 좌절을 경험할 때 그것을 해결할 언어적인 기술이 부족하다는 결과와 일맥상통 한다고 할 수 있다. 따라서 언어적인 공격성향이 높은 사람들은 타인과의 의사소통 시 위와 같이 부정적인 결과를 낳는 반면에, 언어적 공격 성향이 낮은 사람들은 상대방으로 하여금 의사소통에 만족을 높게 하며, 합의에 쉽게 도달할 수 있도록 하고 관계의 만족 또한 높게 지각하도록 한다(Anderson & Martin,1999). 김영헌(1998)은 팀 구성원들의 커뮤니케이션이 원활한 정도, 팀내 문제 발생 시 커뮤니케이션, 커뮤니케이션의 분위기가 직무만족과 팀원들의 관계에 미치는 영향을 연구하였는데, 결과는 커뮤니케이션 특질 중 언어적 공격성향이 팀원들의 관계에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

팀내 경쟁이 심하다고 개인이 지각하게 되면, 상대방의 목표 성취에 경계를 하게 된다. Garcia와 Tor(2007)의 연구결과, 팀내 경쟁이 높게 지각 되면, 개인은 경쟁대상자인 팀원의 손실을 높이는 방향으로 행동이 동기화 되어진다는 것을 밝혀냈다. 이는 팀 내 경쟁 상황에서 개인이 언어적 공격을 통해 상대방의 논지를 공격할 가능성을 높일 수 있다는 점을 시사한다. 높은 경쟁에 대한 인식이 언어적 공격을 이끌어 낼 수 있으며, 개인의 언어적 공격 성향에 따라 구성원들 간의 관계갈등에 미치는 영향이 다를 것이라는 것을 의미 한다. 즉, 자신을 부각시키기 보다는 상대방을 비하하여 깎아 내리기 위한 행동을 취할 수 있다는 것인데, 이는 언어적인 공격을 통해 상대방을 비하하게 될 가능성을 시사하며, 팀 구성원들의 관계갈등을 증폭시킬 수 있을 것으로 예상되어 진다. 따라서 높은 언어적 공격성향을 가진 개인은 팀 내 경쟁이 인식 되어질 때, 경쟁 대상자에게 공격적인 언어 행동을 행사할 것이고 이에 따라 팀내 경쟁으로 인해 구성원들이 지각하는 관계갈등은 더 강하게 나타날 것으로 기대할 수 있다.

가설 8. 개인의 언어적 공격성은 팀내 경쟁

www.kci.go.kr

수준과 관계 갈등과의 관계를 조절할 것이다. 즉, 언어적 공격성이 낮은 사람들 보다 높은 사람들의 경우 팀 내 경쟁과 관계갈등의 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

리더의 배려적 행동

리더의 배려적 행동은 리더와 구성원들 사이의 관계에 있어서 우정, 상호신뢰, 존중, 온정 등을 표시하는 행위를 의미하며, 부하관계에 있어 중요한 요인이라고 할 수 있다 (Fleishman & Peter, 1962).

또한 Bryman(1993)에 따르면 리더의 배려는 부하의 욕구에 대한 리더 자신의 개인적인 관심을 보여주는 것과 부하들을 믿고 존경하는 것, 그리고 부하 개개인의 책임감의 개발을 통해 자아 학습을 도와주는 것이라고 설명하였다. Fleishman과 Harris(1962)는 배려적인 리더는 관계 중심적이며 부하들로 하여금 서로간의 적극적인 의사소통과 의사결정을 위해 지원한다고 하였고. 그로 인해 이직율과 고충발생률이 낮아진다고 하였다. Lowin, Hrapchak과 Kavanagh(1969)은 리더의 배려적 행동과 과업주도적 행동의 영향에 대해서 연구하였는데, 리더의 배려적 행동은 부하들의 성과, 질(quality), 직무 만족에 긍정적인 영향을 주었다. 덧붙여, 연구자들은 리더의 배려적 행동이 성과에 영향을 미치는 이유가 부하들이 물질적인 보상보다는 사회적인 보상을 원하며, 그로 인해 부하들이 리더의 관심을 끌기 위해 동기화 되어 성과가 높게 나온다고 설명하였다. Litwine(1968: 김현해 2008에서 재인용)은 리더의 배려적이고 민주적인 행동이 팀에 우호적인 관계중심 풍토를 조성한다고 연구 결과를 보고했다.

여러 학자들의 연구 결과와 정의를 정리해 보면, 리더의 배려적 행동은 집단 구성원들의 관계에 초점을 맞춰 구성원들에게 우정, 상호신뢰, 존중, 온정, 코칭 그리고 부하들에게 자율성을 보장해 주어 책임감을 부여 하는 행동이라고 할 수 있다. 부하들은 리더의 배려적 행동으로 인해 스스로 팀의 목표를 달성하기 위해 동기화 되어 질 수 있다. Lowin 등(1969)의 연구 결과와 같이 구성원들은 리더의 배려적 행동을 사회적인 보상으로 여겨 동기화 되어 질수 있기 때문이다. 또한 김현해(2008)의 연구결과, 리더의 배려적인 행동이 팀의 관계중시풍토에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타

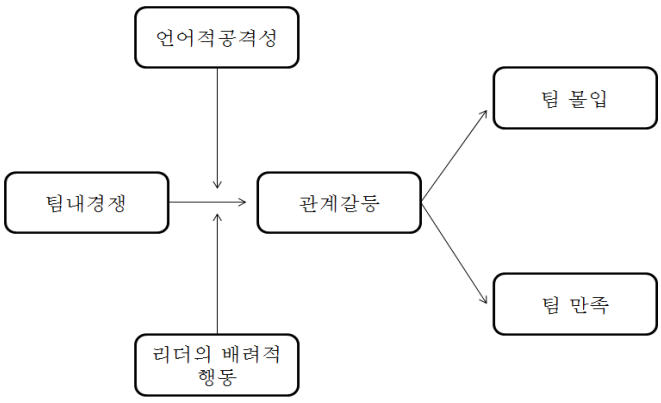


그림 1. 연구모형

www.kci.go.kr

났다. 따라서 리더가 팀내에서 배려적 행동을 많이 보일 경우 팀 구성원들은 팀내 경쟁이 심하다 하더라도 위에서 언급한 배려적 행동이 갖는 긍정적 효과 때문에 관계갈등을 덜 경험할 것으로 예측할 수 있다.

가설 9. 리더의 배려적 행동은 개인이 지각하는 팀의 경쟁수준과 관계 갈등과의 관계를 조정할 것이다. 즉, 리더의 배려적 행동이 낮을 때 보다 높을 경우 팀 내 경쟁과 관계갈등의 관계는 상대적으로 약하게 나타날 것이다.

본 연구에서 검증하고자 하는 연구 모형을 그림으로 표시하면 그림 1과 같다.

방 법

조사대상 및 자료수집절차

본 연구의 자료 수집을 위해 국내 기업에 근무하고 있는 종업원들을 대상으로 총 350부의 설문지를 배포하여 302부를 회수하였다(회수율86%). 수집된 설문지들 가운데 불성실하게 응답한 17부를 제외하고 최종적으로 285부가 분석에 사용되었다.

조사대상자의 인구통계학적 특성은 표 1에 제시되어 있다. 분석에 포함된 조사대상의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 285명중 남성이 211명(74%), 여성이 74(26%)으로 남성이 여성보다 더 많은 비율을 차지하였다. 연령대는 20대가 121명(42.5%), 30대가 153명(53.7%), 40대가 11명(3.9%)으로 20대와 30대가 대부분을 차지하였다. 근무기간은 2개월부터 15년 10개월의 범위를 가지고 있었고, 평균은 23.5개월으로 나타났다. 직급은 사원급 153명(53.7%), 주임급 73명(25.6%), 대리급 35명(12.3%), 과장급 15명(5.3%), 차장급 5명(1.8%), 부장급 4명(1.4%)이었다. 고용형태는 정규직이 250명(87.7%)로 대부분을 차지하였고 비정규직은 35명(12.3%)를 차지하였다. 직무별 분포는 서비스직 19명(6.7%), 영업직 34명(11.9%), 사무직 197명(69.1%), 연구개발직 35명(12.3)으로 사무직이 많은 비중을 차지하였다. 학력은 대졸이 208명(73%), 대학원이상이 77명(27%)으로 나타났다.

측정도구

팀내 경쟁

경쟁 상황을 팀 내 구성원의 목표 사이에 부정적인 상관관계가 있는 상황이라고 정의한다(Deustch, 1949; Stanne 등의 1999에서 재인용). 경쟁 상황은 팀 구성원들의 목표 달성의 여부가 상대적인 성과에 의해 결정되는 상황이라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 팀내 경쟁을 팀 구성원의 성공이 팀 동료에 대한 상대적인 성과에 의해 결정되는 상황이라고 정의한다. 척도는 Brown, Cron과 Slocum (1998)과 고수일(2002)의 척도를 허규만(2007)이 수정 및 번안한 척도를 본 연구의 목적에 맞게 재수정하여 사용하였다. 척도는 6개 문항으로 구성되었으며, 문항의 예로는“내가 팀에서 받게 될 보상은 나와 다른 팀원들의 성과를 비교한 결과에 따라 결정된다.”와 “나는 나의 성과가 팀원들의 성과보다 높아야 한다고 생각한다.”가 있다. Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우그렇다)로 구성되어 있으며, 본 연구에서 팀내 경쟁의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .92이었다.

www.kci.go.kr

표 1. 조사대상의 인구통계학적 특성

인구통계학적 변인	구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	211	74.0
	여성	74	26.0
연령	20대	121	42.5
	30대	153	53.7
	40대	11	3.9
근무기간	범위 2개월 ~15년 10개월	평균23.5개월	표준편차26.9개월
직급	사원급	153	53.7
	주임급	73	25.6
	대리급	35	12.3
	과장급	15	5.3
	차장급	5	1.8
	부장급	4	1.4
고용형태	정규직	250	87.7
	비정규직	35	12.3
직종	서비스직	19	6.7
	영업직	34	11.9
	사무직	197	69.1
	연구개발직	35	12.3
학력	대졸	208	73.0
	대학원이상	77	27.0
N= 285			

관계갈등

관계 갈등은 구성원들 사이의 대인간 불일치, 이러한 불일치가 업무적인 것 때문이 아닌 상대방의 개인적인 특성의 차이에 의해 일어나는 것으로 개념이다(Jehn, 1995; Pelled, 1996; Jehn & Mannix, 2001). 척도는 Jehn(1995)가 개발한 4문항을 번안하여 사용하였다. 문항의 예로는 “나는 팀내 구성원들과 자주 마찰을 빚는다.”와 “나는 팀내 구성원들과 감정적인 갈등을 자주 경험한다.”가 있다. 척도의 형태는 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우그렇다)를 사용했으며, 본 연구에서 관계갈등의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .88이었다.

www.kci.go.kr

언어적 공격성

언어적 공격성은 상대방에게 정신적 상처를 주기 위해 자아를 공격하는 개념이다. 타인을 조롱하거나, 타인에게 모욕적인 언행을 하거나, 인격을 모독하는 언어적 행동을 말한다(Infante & Wigley, 1986). 척도는 Infante와 Wigley(1986)가 개발한 20개의 항목 중 부정적인 요인에 해당하는 10개의 Likert 5점 척도를 번안하여 사용하였다. 문항의 예로는 "나는 사람들이 중요한 문제에 대해 태도를 바꾸지 않는다면, 침착함을 잃고 다소 강하게 말한다." 가 있으며, 본 연구에서 언어적 공격성의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .81이었다.

리더의 배려적 행동

변혁적 리더십 행동의 한 요인인 개인적 배려행동은 Bass(1985)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)척도를 김민주(2004)가 번안한 것 중 문항 4개를 선별하여 사용하였다. 문항의 예로는 "우리 팀장은 다른 동료들의 생각을 이해하라고 격려한다."가 있다. 척도의 형태는 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우그렇다)로 구성되어 있으며, 본 연구에서 리더의 배려적 행동의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .84이었다.

팀 몰입

팀 몰입은 팀 구성원들이 어떠한 특정 집단에 대해 동일시하고, 참여하는 것에 대한 상대적 강도로 정의 할 수 있다. Bishop, Scott과 Burroughs(2000)은 Mowday와 Steers(1979)의 조직 몰입 설문지(Organizational Commitment Questionnaire: OCQ)의 단축형, 총 9개 문항의 '조직' 단어를 '팀'으로 바꾸어 사용하였다. 따라서 본 연구에서는 Allen과 Mayer(1996)의 조직몰입 척도를 번안하여 '조직'이란 단어를 '팀'으로 바꾸어 사용하였다. 문항의 예로는 "나는 우리 팀의 문제를 나의 문제라고 느껴진다."와 "나는 우리 팀에 소속되어 있다는 것에 강한 자부심을 느낀다." 등이 있다. 척도의 형태는 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우그렇다)를 사용하였으며, 본 연구에서 팀 몰입의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .91이었다.

팀 만족

팀 만족의 개념은 팀에서 일하는 것이 얼마나 만족스러운가에 대한 정도라고 정의할 수 있다. 척도는 Gladstein(1984)가 개발한 3문항을 장영임(2009)가 번안한 것을 사용하고, 여기에 Janz, Colquitt와 Noe(1997)이 개발한 4문항을 안소영(2001)이 번안한 것 중 2개의 문항을 추가하여 사용하였다. 나머지 2문항은 Gladstein (1984)가 개발한 문항과 비슷하기 때문에 척도 구성에서 배제 하였다. 문항의 예로는 "나는 지금의 팀에 대하여 만족한다." 등이 있다. Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우그렇다)를 사용하였으며, 본 연구에서 팀 만족의 내적일관성계수(Cronbach's α)는 .77이었다.

결 과

상관분석 결과, 표 2에서 보듯이, 팀내 경쟁은 팀 만족(r = -.26, p < .01), 팀 몰입(r = -.17, p < .01), 관계갈등(r = .34, p < .01)과 유의한 상관을 나타내었다. 따라서 팀내 경쟁과 팀 몰입, 팀 만족이 부적인 관련성을 지닐 것이라고 예측한 가설 1, 2가 지지되었고, 팀내 경쟁과 관계갈등이 정적인 관련성을 지닐

www.kci.go.kr

표 2. 각 변인에 대한 평균, 표준편차 및 상관

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 성별	-											
2. 연령	-.24**	-										
3. 근무기간	-.06	.62**	-									
4. 직급	-.12*	.74**	.65**	-								
5. 고용형태	-.00	.00	.08	.00	-							
6. 학력	.09	.01	-.07	.06	-.16**	-						
7. 팀내경쟁	.06	-.10	.02	-.08	.06	-.15*	-					
8. 관계갈등	.05	-.05	-.03	-.05	.03	-.03	.34**	-				
9. 팀만족	.06	.10	.06	.10	.01	-.03	-.26**	-.46**	-			
10. 팀몰입	.09	-.07	.01	.03	.05	-.01	-.17**	-.42**	.61**	-		
11. 리더의 배려행동	-.08	.03	.05	.05	.06	-.16*	-.01	-.35**	.38**	.47**	-	
12. 언어적공격성	-.08	.18**	.10	.21**	.05	-.06	-.05	.17**	-.32**	-.34**	-.20**	-
평균(M)	1.26	30.72	23.54	1.80	1.12	2.27	3.40	3.10	3.07	3.29	3.29	2.23
표준편차(SD)	.44	3.73	26.95	1.10	.33	.44	1.02	1.00	.70	.91	.89	.55

주. * $p < .05$, ** $p < .01$, N=285

주. 성별은 남자=1, 여자=2로 코딩됨. 직급은 사원급=1, 대리급=2, 과장급=3, 차장급=4, 부장급=5, 임원급=6으로 코딩.

것이라고 예측한 가설 3이 지지되었다. 관계갈등과 팀 몰입, 팀 만족과의 관련성을 보면, 팀 몰입($r = .42$, $p < .01$), 팀 만족($r = .46$, $p < .01$)으로 모두 유의미한 정적 상관이 나타났다. 따라서 관계갈등과 팀 몰입, 팀 만족이 정적인 관련성을 지닐 것이라고 예측한 가설4, 5가 지지되었다.

인구 통계 정보들과 주요 변인들과의 관련성을 살펴보면, 연령과 언어적공격성($r = .18$, $p < .01$)이 유의미한 관련성을 가지는 것으로 나타났고, 직급과 언어적공격성($r = .21$, $p < .01$)이 유의미한 상관을 나타냈다. 또한 학력과 팀내경쟁($r = -.15$, $p > .05$)이 유의미한 상관을 보였고, 학력과 리더의 배려행동($r = -.16$, $p < .05$)이 유의미한 상관을 보였다.

관계갈등이 팀내경쟁과 팀 만족, 팀 몰입간의 관계를 매개하는지를 알아보기 위해 팀내경쟁을 예측변인으로, 팀내경쟁을 매개변인, 팀 만족과 팀 몰입을 종속변인으로 하여 Baron과 Kenny(1986)이 제안한 방식에 따라 매개효과를 검증하였다. 본 연구에서 사용한 인구통계학적 변인들은 팀몰입과 팀만족에 유의하게 관련되지 않았기 때문에 특별히 통제하지 않았다. 팀내경쟁과 팀 몰입, 팀 만족의 관계가 유의미한 부적상관을 보였고, 매개변인인 관계갈등과 유의미한 정적상관을 보였다.

www.kci.go.kr

표 3. 매개효과 분석 결과

예측변인(A)	매개변인(B)	종속변인(C)	분석	경로	표준화 회귀계수
팀내경쟁	관계갈등	팀 만족	1	A -> C	-.27***
			2	A -> C(B통제)	-.12*
팀내경쟁	관계갈등	팀 몰입	1	A -> C	-.19**
			2	A -> C(B통제)	-.05

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

또한 관계갈등과 팀 몰입, 팀만족이 유의미한 부적상관을 보였기 때문에 Baron과 Kenny (1986)의 매개분석 조건을 충족하였기 때문이다. 표 3에서 보듯이, 먼저 팀만족을 설명하는 경우 1단계에서 팀내 경쟁의 주 효과(β = -.27, $p < .001$)가 유의미하였다. 2단계에서는 관계갈등을 통제한 후의 팀내경쟁의 회귀계수(β = -.12, $p < .05$)는 유의미하였다. 하지만 유의미 수준이 통제 전보다 높아진 것으로 보아 관계갈등이 팀내경쟁과 팀 만족간의 관계에서 완전한 매개보다는 부분적으로 매개한다고 할 수 있다. 한편 팀 몰입을 설명하는 경우 1단계에서 팀내경쟁의 주효과(β = -.19, $p < .01$)는 유의미하였다. 그러나 2단계에서 관계갈등을 통제한 후 팀내경쟁의 회귀계수(β = -.05, n.s)는 유의미하지 않았다. 따라서 관계갈등이 팀내 팀내경쟁과 팀 몰입간의 관계를 완전히 매개한다는 결과로 해석할 수 있다. 두 매개분석을 통해 팀내 경쟁이 관계갈등을 완전히 또는 부분적으로 거쳐서 팀 만족과 팀 몰입에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 따라서 가설 6, 7은 지지되었다.

팀내경쟁이 관계갈등에 영향을 미치는데 있어서 개인의 언어적 공격성이 조절효과를 보일 것이라는 가설 8을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서는 인구통계학적 변인들이 관계갈등과 유의하게 관련되지 않았기 때문에 조절효과 분석에서 이를 통제하지 않았다. 먼저 관계갈등을 종속변인으로 투입하고 1단계에서 예측변인인 팀내경쟁과 언어적공격성을 투입하고, 2단계에서는 두 예측변인의 상호작용항을 투입하였다. 조절효과의 여부는 2단계에서의 R^2 변화량의 유의미성으로 판단하였다. 다중공선성을 줄이고

표 4. 관계갈등에 대한 팀내경쟁과 언어적공격성의 상호작용효과 분석

단계	변인	관계갈등		
		β	R^2	$\triangle R^2$
1	팀내경쟁	.35***	.15***	
	언어적공격성	.20**		
2	팀내경쟁X언어적공격성	.18**	.18**	.03**

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

www.kci.go.kr

표 5. 관계갈등에 대한 팀내경쟁과 리더의 배려적행동의 상호작용효과 분석

단계	변인	관계갈등		
		β	R^2	$\triangle R^2$
1	팀내경쟁	.34***	.23***	
	리더의배려행동	-.34***		
2	팀내경쟁×리더의배려행동	-.14*	.25*	.02*

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

해석을 용이하게 하기 위해 두 변인을 센터링 한 후 곱한 값을 사용하였다. 분석결과는 표 4에 제시되어 있다. 분석결과에 따르면 팀내경쟁($\beta = .35$, $p < .001$), 언어적공격성($\beta = .20$, $p < .001$)의 회귀계수는 유의미한 것으로 나타났다. 두 변인의 상호작용항이 투입되었을 때 R^2 변화량($\triangle R^2 = .03$, $p < .01$)도 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인의 언어적 공격성이 팀내경쟁과 관계갈등간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 조절효과의 의미를 분석하기 위하여 Ailken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 조절변인인 언어적 공격성의 값이 높은 경우(평균보다 1표준편차 윗값)와 낮은 경우(평균보다 1표준편차 아랫값)로 나누어 팀내경쟁, 언어적공격성, 관계갈등간의 관계를 회귀선으로 나타내었다. 그림 2에서 보듯이 언어적 공격성이 높은 경우 팀내경쟁과 관계갈등의 관계가 더 강한 것으로 나타나 가설 8이 지지되었다.

리더의 배려적 행동의 조절효과를 알아보기 위하여 역시 같은 방법으로 위계적 회귀분석을 실시하였다. 팀내경쟁($\beta = .34$, $p < .001$)과 리더의 배려적 행동($\beta = -.34$, $p < .001$)의 회귀계수는 통계적으로 유의미하였다. 팀내경쟁과 리더의 배려적 행동의 상호작용항이 투입되었을 때 R^2 변화량($\triangle R^2 = .02$, $p < .05$)은 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더의 배려적 행동이 팀내경쟁과 관계갈등간의 관계를 조절함을 의미하며, 조절효과의 의미를 분석하기 위하여 Ailken과 West(1991)가 제

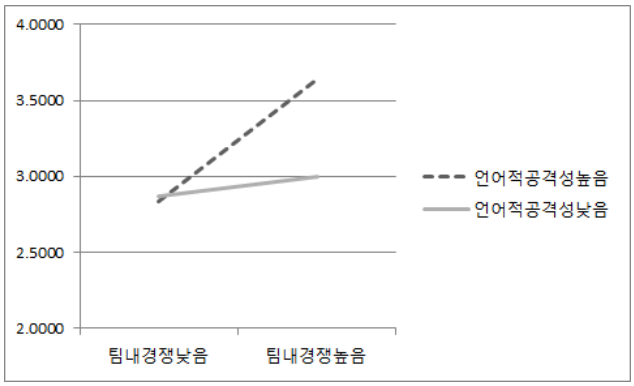


그림 2. 팀내경쟁과 관계갈등의 관계에 대한 언어적공격성의 조절효과

www.kci.go.kr

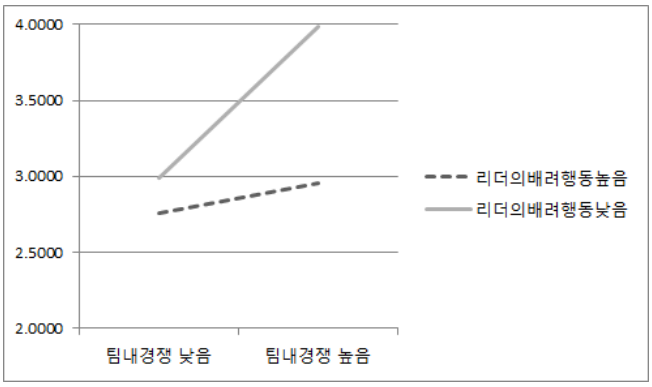


그림 3. 팀내경쟁과 관계갈등의 관계에 대한 리더적배려행동의 조절효과

안한 방식에 의해 조절변인인 언어적 공격성의 값이 높은 경우(평균보다 1표준편차 윗값)와 낮은 경우(평균보다 1표준편차 아랫값)로 나누어 팀내경쟁, 리더의 배려행동, 관계갈등간의 관계를 회귀선으로 나타내었다. 그림 3에서 보듯이 리더의 배려적 행동이 높은 경우 팀내 경쟁과 관계갈등의 정적 관련성이 약하게 나타났으며, 이는 가설 9를 지지하는 결과이다.

논 의

본 연구의 목적은 팀내 경쟁이 팀 몰입과 팀 만족에 미치는 영향에서 관계갈등의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 또한 언어적 공격성과 리더의 배려적 행동이 팀내 경쟁과 관계갈등의 관계를 조절하는지를 검증하고자 하였다. 분석 결과 팀내 경쟁과 팀 몰입, 팀 만족간의 관계를 관계갈등이 완전매개 또는 부분매개하는 것으로 나타났다. 조절변인 분석에서 언어적 공격성은 팀내 경쟁과 관계갈등간의 관계를 조절하는 것으로 나타났는데, 언어적 공격성이 높은 사람들에게서 팀내 경쟁과 관계갈등간의 관계가 더 강하게 나타났다. 리더의 배려적 행동도 조절변인의 역할을 하는 것으로 나타났으며, 리더의 배려적 행동이 높은 경우 팀내 경쟁과 관계갈등의 관계는 상대적으로 약한 것으로 나타났다.

나타난 연구 결과에 대해 좀 더 자세히 살펴보면, 첫째, 팀내 경쟁과 팀 몰입의 부적 관계는 통계적으로 유의미하여 팀내 경쟁이 심할수록 팀원들의 팀에 대한 몰입은 낮아지는 것으로 나타났다. 이는 팀내 경쟁이 팀의 정체성 형성에 부정적 영향을 준다는 선행연구의 논리에 기반한 결과라고 해석할 수 있다. Friedkin과 Simpson(1985)의 연구에서는 경쟁이 팀의 정체성 형성에 부정적인 영향을 미쳤고, Doosje, Ellemers와 Spears(1995)는 팀 정체성과 팀 몰입간의 정적인 관계를 밝혀냈다. 따라서 본 연구에서 나타난 팀내 경쟁과 팀 몰입간의 부적인 관계는 팀내 경쟁이 정체성 형성에 영향을 미칠 수 있고, 그로 인해 팀 몰입에 영향을 주었을 것이라고 해석할 수 있다.

팀내 경쟁은 팀 만족과도 부적인 상관을 갖는 것으로 나타났다. 앞서 언급한 Friedkin과

www.kci.go.kr

Simpson(1985)은 팀내 경쟁은 팀원들로 하여금 정체성 형성에 부정적인 영향을 미친다고 보고한 바 있다. Driscoll(1978)의 연구에서는 팀원들이 느끼는 팀에 대한 정체성은 팀원들의 신뢰에 영향을 주며, Allen, Bergin와 Picker(2004)의 연구 결과에서는 팀원들의 신뢰가 팀원들로 하여금 그들이 팀에 만족하도록 하는 선행변인이라는 것을 밝혀냈다. 따라서 본연구의 결과, 팀내 경쟁이 팀 만족에 부정적인 영향을 미치는 것은 선행연구들의 결과와 일관된 것으로 볼 수 있다.

둘째, 관계갈등은 팀내 경쟁과 팀 몰입간의 관계를 완전매개하는 것으로 나타났다. 즉 팀내 경쟁이 관계갈등을 야기하여 팀 몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다. Garcia 등(2006), Garcia와 Tor(2007)의 연구에서 경쟁상황에서는 경쟁자의 손실을 높이는 방향으로 동기가 부여된다는 결과를 토대로 팀내 경쟁이 치열하면 팀원들은 다른 팀원들의 손실을 높이는 방향으로 행동이 동기화 될 가능성이 높고 이로 인해 관계갈등을 경험할 가능성이 높아지는 것으로 해석할 수 있으며, 관계갈등이 높아지면서 팀원들은 다른 팀원들과의 불편한 관계에 시간과 에너지를 소비하고, 스트레스가 높아짐에 따라 팀 몰입과 팀 만족이 낮아지는 것으로 해석할 수 있다.

개인의 언어적 공격성이 높을 경우 팀내 경쟁과 관계갈등간의 관계는 더 강하게 나타났는데, 이는 Tor(2007)의 연구결과로 설명이 가능하다. Tor(2007)는 팀내 경쟁이 높게 지각 되면, 개인은 경쟁대상자인 팀원의 손실을 높이는 방향으로 행동이 동기화 되어 진다는 것을 밝혀냈다. 즉, 자신을 부각시키기 보다는 상대방을 비하하여 깎아 내리기 위한 행동을 취할 수 있기 때문에 관계갈등이 높아지게 된다. 이러한 상황에서 개인의 언어적 공격성이 높을 경우 더욱 상대방을 비하하는 행동을 보이게 되며 이로 인해 팀내 경쟁이 관계갈등에 미치는 부적 영향이 더욱 크게 나타날 가능성이 높을 것이다.

리더의 배려적 행동은 팀내 경쟁이 관계갈등에 미치는 부적 영향을 조절하는 것으로 나타났으며, 구체적으로는 리더가 배려행동을 많이 보일 경우 팀내 경쟁이 관계갈등에 미치는 부적 영향은 상대적으로 약하게 나타났다. 리더가 배려적 행동을 많이 보일 경우 팀은 관계를 중시하는 풍토를 지향하게 되며(김현해, 2008)이로 인해 팀내 경쟁이 관계갈등에 미치는 부적 영향이 다소 약하게 나타난 것으로 해석할 수 있다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 그 동안 경쟁의 부적 영향은 대부분 실험연구를 통해 제시되었다. 그러나 왜 경쟁이 부정적인 영향을 미치는 가에 대한 대답은 명확하지 않았다. 본 연구는 현장연구를 통해 관계갈등의 매개효과를 검증함으로써 경쟁이 부정적인 영향을 초래하는 과정을 밝혀냈다는 점에서 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점으로는 첫째, 기업에서 경쟁이 최고의 성과를 가져온다는 것에 의문점을 제기하였다는 점이다. 경쟁은 팀원들로 하여금 최선을 다하여 최고의 성과를 가져온다고 굳게 믿어져 왔다. 하지만 경쟁으로 인해 실제 성과가 나아졌다고 할지라고 팀으로 이루어서 팀의 목표를 달성한다는 팀의 의미에는 반하는 시스템임을 밝혀냈다. 팀내 구성원들의 경쟁으로 인해 팀에 대한 만족과 몰입이 줄어드는 결과는 팀원간의 경쟁을 유발하는 기업의 보상 시스템을 다시 한번 점검할 필요가 있음을 시사하는 것으로

www.kci.go.kr

볼 수 있다.

둘째, 현실적으로 경쟁상황이 이득이 되는 경영 시스템에서 경쟁의 부정적인 영향을 줄일 수 있는 개인적 변인과 환경적 변인을 검증했다는 것에 의의가 있다. 즉 본 연구에서 경쟁을 피할 수 없는 상황에서 경쟁의 부정적인 영향을 어떤 것들이 악화시키고 완화시키는 지를 밝혀내었다. 경쟁이 심한 상황에서 개인의 언어적 공격성이 높으면 그 악영향은 높아진다. 또한 경쟁이 심한 상황에서 리더의 배려적 행동이 많이 보이면 보일수록 경쟁이 팀에 주는 부정적인 영향은 완화되어 질 수 있다. 현실적으로 경쟁이 불가피 하다면 부정적인 영향을 줄이기 위해 교육을 통하여 개인의 언어적 공격 수준을 낮춰야 할 필요성을 보여주었고, 리더의 배려적 행동을 장려하여 경쟁의 부정적 영향을 완화시킬 수 있다는 것을 밝혀낸 것은 본 연구의 가장 중요한 실무적 의의가 될 수 있다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 인과관계를 확인하기 위해서는 여러 시점에 걸친 종단 연구가 필요하나 단일시점에서 연구가 이루어졌다는 것이다. 둘째, 본 연구는 개인이 느끼는 경쟁에만 초점을 두었기 때문에 팀내 경쟁상황을 개인수준에서만 분석하였다. 따라서 개인이 경험하는 경쟁상황과 같은 팀의 구성원들이 경험하는 경쟁상황이 서로 다를 가능성을 배제하지 못했다. 다수준 분석 방법을 통해 팀 단위의 분석을 했다면 보다 폭 넓은 결과와 시사점을 보일 수 있을 것이라 판단된다. 셋째, 본 연구에서는 모든 변인들을 자기보고식 설문지 방법으로 측정하였다. 특히, 언어적 공격성에 대한 응답 평균은 2.23으로 낮게 나왔는데, 이는 본인의 언어적 공격성을 본인이 직접 평가했기 때문에 솔직함이 다소 떨어질 수 있기 때문이라고 해석할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 다면적으로 변인을 측정하여 연구를 진행하는 것이 필요하다.

넷째, 본 연구에서는 대부분 대리 이하의 사람들이 주 분석의 대상으로 사용되었다. 직급이 올라가면 올라갈수록 경쟁이 더 심해질 것으로 예상되는데, 분석에서 과장 이상의 높은 직급은 상대적으로 소수에 불과하였다. 따라서 후속연구에서는 과장 이상의 직급이 높은 사람들의 자료를 수집하여 연구를 진행할 필요가 있다. 다섯째, 본 연구는 구성원들의 태도변인인 팀 몰입과 팀 만족만을 팀내 경쟁의 결과로 측정하였다. 경쟁으로 인한 개인의 성과를 측정할 경우 태도에서와는 다른 결과가 나타날 가능성도 있기 때문에 향후 연구에서는 이를 포함하여 연구를 진행할 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구는 팀 수준의 변인들이 조사에 반영되지 않았다. 팀의 규모, 구성, 팀 과업 특성 등의 변인들을 반영하지 않았고, 그 영향이 무선화 되어 있지 않을 가능성을 제거하지 못했다. 따라서 후속연구에서는 팀 수준 변인들을 무선화 하여 연구를 진행할 필요가 있다.

참고문헌

김민주 (2004). 리더십스타일과 직무관련결과의 관계: 부하의 정서를 매개변인으로. 광운대학교 대학원 석사학위 논문.

권준화 (2001). 지식근로자 팀 효과성의 예측변수에 관한 연구. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.

김영헌 (1998). 팀 조직이 구성원의 직무만족과

www.kci.go.kr

팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.

김지혜 (2009). 집단 내 갈등의 선행 변인에 대한 연구. 광운대학교 대학원 석사학위논문.

김현해 (2008). 직무요구와 직무스트레스 관계에 대한 팀의 관계중시풍토의 조절효과: 다수준 분석. 광운대학교 대학원 석사학위 논문.

고수일 (2002). 내재적 동기에 대한 성과-보상 연계성과 경쟁, 피드백 결과의 효과. 경영학 연구, 31, 509-528.

안소영 (2001). 팀동료와의 이질성지각과 팀 효과성의 관계에 있어서 갈등유형의 매개효과. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.

양참삼 (1994). 조직이론. 서울: 박영사.

장영임 (2009). 변혁적 리더십과 커뮤니케이션 능력이 팀 효과성에 미치는 영향. 고려대학교 대학원 석사학위논문.

최태준 (2007). 팀 역량이 팀 효과성에 미치는 영향. 고려대학교 대학원 석사학위논문.

허규만 (2007). 팀경쟁과 팀내갈등간 관계에 관한 연구. 서울대학교 석사학위 논문.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*, 252-276.

Allen, K., Bergin, R., & Picker, K. (2004). *Exploring trust, group satisfaction, and performance in geographically dispersed and co-located university technology commercialization teams.* The NCIIA 8th Annual Meeting, March.

Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1999). The relationship of argumentativeness and verbal aggressiveness to cohesion, consensus, and satisfaction in small group. *Communication Reports, 12*, 21-32.

Ang, J., & Soh, P. H. (1997). User information satisfaction, job satisfaction and computer background: An exploratory study. *Information & Management, 32,* 225-266.

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review, 14*, 2-39.

Baron, R, M,. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.

Bass, B, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Banura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of Communication, 28*, 12-29.

Beatty, M. J., & McCroskey, J. C. (1997). It's in our nature: Verbal aggresiveness as temperamental expression. *Communication Quarterly, 45*, 446-460.

Beach, S. R. H., & Tesser, A. (2000). Self-evaluation maintenance and evolution: Some speculative notes. In J. Suls & L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research*, 123-140. New York: Kluwer Academic/Plenum Pulishers.

Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H.., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team

www.kci.go.kr

performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal, 46*, 572-590.

Bishop, J. A., & Scott, K. A., & Burroughs, S. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management, 26*, 1113-1132.

Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. Jr. (1988). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing, 62,* 88-98.

Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly, 4*, 289-304.

Buchanan, B. (1979). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.

Buss, A. H. (1971). Aggression pays. In J. L. Singer (Ed.), *The control of aggression and violence: Cognitive and physiological factor*, 7-18. New York: Academic Press.

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*, 741-749.

Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. In M. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation,* 275-320. Lincoln: University of Nebraska Press.

Doosje, B., Ellemers, N., & Sperars, R. (1995). Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology, 31,* 410-436.

Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal, 21*, 44-56.

Fait, H., & Billings, J. (1978). Reassessment of the value of competition. In R. martens (Ed.), *Joy and sadness in children's sports,* 98-103. Champaign, IL: Human Kinetics.

Festinger, L. (1954a). A theory of social comparison processes. *Human Relations,* 7, 117-140.

Festinger, L. (1954b). Motivation leading to social behavior. In M. R. Jones (Eds.), *Nebraska symposium on motivation, 2*, 191-218. Lincoln, ME: University of Nebraska Press.

Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology, 15*, 43-55.

Fleishman, E. A., & Peter, D. R. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes and managerial success. *Personnel Psychology, 15*, 127-143.

Friedkin, N. E., & Simpson, M. J. (1985). Effects of competition on members' identification with their subunits. *Administrative Science Quarterly, 30*, 377-394.

Garcia, S. M., & Tor, A. (2007). Ranking, standards, and competition: Task vs scale comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 102*, 95-108.

Garcia, S. M., Tor, A., & Gonzalez, R. (2006). Rank and rivals: A theory of competition. *Personality and Social Psychology Bulletin, 32*, 920-982.

www.kci.go.kr

Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly 29,* 499-517.

Goldman, M., Stockbauer., & McAuliffe. (1977). Intergroup and intragroup competition and cooperation. *Journal of Experimental Social Psychology, 13*, 81-88.

Infante, D. A., Riddle, B. L., Horvath, C. L., & Tumlin, S. A. (1992). Verbal aggressiveness: Messages and reasons. *Communication Quarterly, 40,* 116-126.

Infante, D. A., & Rancer, A. S. (1996). Argumentativeness and verbal aggresiveness: A review of recent theory and research. *Communication Yearbook, 19*, 319-351.

Infante, D. A., Trebing, J. D., Shepherd, P. E., & Seeds, D. E. (1984). The relationship of argumentativeness to verbal aggression. *Southern Speech communication Journal, 50,* 67-77.

Infante, D. A., & Wigley, C. J. (1986). Verbal aggresiveness: An interpersonal model and measure. *Communication Monographs, 53*, 61-69.

Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology, 50,* 877-904.

Jehn, K. A. (1995). Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*, 256-282.

Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effect of value congruence, individual demographic dissmilarity, and conflict on workgroup outcome. *International Journal of Conflict Management, 8*, 287-305.

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal, 44*, 238-251.

Jehn, K. A.., Northcraft, G.. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quaterly, 44,* 741-763.

Kohn, A. (1992). *No contest: The case against competition.* Boston: Houghton-Mifflin.

Litwin, G. H., & Stringer, R Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.

Lowin, A., Hrapchak, W. J., & Kavanagh, M. J. (1969). Consideration and initiating structure: An experimental investigation of leadership trait. *Administrative Science Quaterly, 14*, 238-253.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zacarro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Journal, 26*, 356-376.

Martin, M. M., & Anderson, C. M. (1995). Roommate similarity: Are roommates who are similar in their communication traits more satisfied? *Communication Research Reports, 12*, 46-52.

Martin, M. M., & Anderson, C. M. (1996). Argumentativeness and verbal aggressiveness. *Journal of Social Behavior and personality, 11*, 547-554.

www.kci.go.kr

Mettee, D. R., & Smith, G. (1977). Social comparison and interpersonal attraction: The case for dissimilarity. In J. M. Suls & R. L. Miller (Eds.), *Social comparison processes: Theoretical and empirical persperctives,* 69-102. Washington: Hemisphere.

Mowday, R. T., & Steer, R. M. (1979). The measurement of organization commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steer, R. M. (1982). Employee organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism & turnover. New York: Academic Press.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcome: An intervening process theory. *Organization Science,* 7, 615-631.

Simon, 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*, 102-111.

Stanne, M. B., Johnson, D. W., & Johnson, R, T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis. *Pstchological Bulletin*, *125*, 133-154.

Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology, 21*, 181-227. New York: Academic Press.

Toch, H. (1969). *Violent ment*. Chicago: Aldine.

Wachter, M. L., & Wright, R. D. (1990). The economicis of internal labor markets. In D. J. B. Mitchell & M. A. Zaide (Eds.), *The Economic of Human Resource Management*, 86-108. Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work team: A comparison of theory to practice.* Thousand Oaks, CA: Sage.

1차 원고접수 : 2011. 1. 6
2차 원고접수 : 2011. 2. 9
최종게재결정 : 2011. 2. 18

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2011. Vol. 24, No. 1, 157-181

A Study on the Relationship of Team Members' Competitiveness, Team Commitment and Team Satisfaction: A Mediating Role of Relationship Conflict

Kyusan Kang **Jinkook Tak**

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the relationship between team members' competitiveness, team commitment and team satisfaction, and also mediating roles of relationship conflict on the relationship between competitiveness and team commitment and satisfaction. Data were gathered from 285 employees. Results of correlational analyses showed that team members' competitiveness was significantly related to both team commitment and team satisfaction. Second, team members' relationship conflict fully mediated the relationship between team members' competitiveness and team commitment and partially mediated the relationship between competitiveness and team satisfaction. Third, verbal aggression and leader's consideration moderated the relationships between team members' competitiveness and relationship conflict. Finally, the implications and limitations of this study and the direction for future research were discussed.

Key words : Team members' competitiveness, Team commitment, Team satisfaction, Relationship conflict, Verbal aggression, Leader's considerate behavior

www.kci.go.kr