한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2018. Vol. 31, No. 1, 195-220

성격과 리더배려행동이 팀 응집력에 미치는 영향: 관계갈등과 심리적 안전감의 순차적 매개효과를 중심으로*

김 영 식† 김 인 혜

성균관대학교

본 연구는 개인의 성격(개방성, 신경증)과 리더배려행동이 팀 응집력에 미치는 영향을 밝히기 위해 실시되었다. 이를 위해 본 연구는 개인수준과 팀 수준으로 구분하여 진행하였다. 첫째, 개인수준에서 개방성과 신경증이 팀 수준의 심리적 안전감에 미치는 영향을 검증하고, 심리적 안전감이 팀 응집력에 미치는 영향을 검증하였다. 또한, 성격과 팀 응집력의 관계에서 심리적 안전감이 매개하는지를 알아보았다. 둘째, 팀 수준에서 리더배려행동이 관계갈등에 미치는 영향을 검증하였고, 관계갈등이 심리적 안전감에 미치는 영향을 알아보았다. 그리고 리더배려행동과 팀 응집력의 관계에서 관계갈등과 심리적 안전감이 순차적으로 매개하는지를 검증하였다. 본 연구를 위해 모 대학 학부생 194명, 35개 팀을 대상으로 설문지를 실시하였다. 분석결과, 신경증이 심리적 안전감과 부적 상관이 있는 것으로 나타났다. 매개효과에서도 신경증과 팀 응집력 간 관계에서 심리적 안전감이 매개하는 것으로 나타났다. 하지만, 개방성은 유의미한 결과를 확인할 수 없었다. 팀 수준에서 리더배려행동은 관계갈등과 부적 상관이 있었고, 관계갈등과 심리적 안전감 또한 부적 상관이 있었으며, 심리적 안전감과 팀 응집력은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 더불어, 리더배려행동과 팀 응집력 간의 관계에서 관계갈등과 심리적 안전감이 순차적으로 매개하는 것으로 나타났다. 마지막으로, 연구결과를 종합하여 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점 및 향후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 경험에 대한 개방성, 신경증, 심리적 안전감, 리더배려행동, 관계갈등, 팀 응집력

---

* 논문의 완성도를 위해 귀중한 조언을 해주신 익명의 심사위원님들께 감사합니다.

† 교신저자 : 김영식, 성균관대학교 응용심리연구소, kimys2010@gmail.com

www.kci.go.kr

글로벌 혁명과 디지털 혁명으로 사회의 변화가 빨라졌고, 그로 인해 기업조직은 팀이 이전 보다 더 생산적으로 기능하기를 원한다(Crossan & Apaydin, 2010). 팀의 생산적 기능에 중요한 영향을 미치는 것은 구성원들의 긍정적인 상호작용이며, 긍정적 상호작용을 통해 조직효과성과 창의적 결과물이 나타날 수 있다(De Dreu, 2011).

그러나 팀 구성원들이 어떻게 상호작용해야 긍정적 결과물을 생산할 수 있을지에 대해서는 의문이 남아 있다(De Dreu, 2011). 조직심리학자들은 팀의 생산적 기능에 영향을 미치는 핵심 요인으로, 팀 구성원들이 서로 협력하고 허심탄회하게 과업내용을 공유하는 것을 들고 있으며, 이로 인해 조직효과성이 증가한다는 점에 주목하고 있다(Bradley, Anderson, Baur, & Klotz, 2015; De Dreu, 2011; De Dreu & West, 2001; Edmondson & Lei, 2014). 이는 팀 구성원들이 상호작용과정 중에 위협이나 평가우려를 덜 지각하고, 과업에 더 몰입할 수 있게 하는 것이 중요함을 의미한다. 이에 따라, 조직심리학자들은 조직구성원들이 평가우려나 위협을 덜 지각하게 하는 심리적 안전감의 중요성을 인식하고 이에 대한 연구를 진행해왔다(Beus, Muñoz, & Arthur Jr, 2015; Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012; Edmondson & Lei, 2014; Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017; Kahn, 1990).

Schein과 Bennis(1965)는 조직 변화에 있어 구성원들의 심리적 안전감을 확보하는 것이 핵심이라고 제안하였다. 즉, 조직 구성원 개개인이 안전감을 갖고 새로운 아이디어의 제안이나 과업내용에 대한 공유 및 협력을 통해 조직을 변화시킬 수 있어야 한다는 점을 주장하였다. 그 이후 심리적 안전감은 Kahn(1990)과 Edmondson(1999)의 연구를 필두로 조직심리학 분야에서 많이 연구되어 왔고, 그 연구의 중요성이 날로 증가하는 추세이다(Edmondson & Lei, 2014).

이와 더불어, 조직심리학 연구자들은 심리적 안전감을 지각할 수 있는 원인 변인에 대한 연구를 진행해왔다. 특히, Edmondson(1999)의 연구에 의하면 조직 지원과 구성원들에 대한 팀 리더의 코칭이 심리적 안전감을 높이는 것으로 나타났으며, 이것은 팀 학습행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Nembhard와 Edmondson(2006)의 연구에서도 구성원들과 논의하고 구성원들에게 권한위임을 하는 참여적 리더십이 심리적 안전감에 긍정적 영향을 발휘하는 것으로 밝혀졌다. 그 외에도 Kahn(1990)이 심리적 안전감에 영향을 미치는 선행변인을 대인 관계, 집단 역동, 리더십 및 조직규범의 4가지로 확인하였고, 추가적으로 개인차변인의 연구가 필요함을 언급하였다. 이러한 관심을 바탕으로 심리적 안전감을 높이는 변인들에 대한 몇몇 실증 연구들이 제시되고 있다(Edmondson & Mogelof, 2005). 그러나 기존 연구들은 조직맥락이나 팀 특성 및 리더십의 관점에 주로 초점을 맞추어 연구들을 진행해왔을 뿐, 개인차변인들에 대한 연구들은 충분한 검토가 이루어지지 않았다. 특히, 성격요인이 심리적 안전감에 영향을 미쳐 결과변인에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 더더욱 미흡하다. 이에 본 연구에서는 심리적 안전감의 예측변인으로 성격요인을 다루고자 한다.

리더십은 조직심리학 연구에서 가장 활발히 그리고 광범위하게 연구된 주제 중 하나이다(Bass & Bass, 2008; Yukl, 2010). 그러한 리더십의 유형은 학자들 사이에서 크게 두 가지로

www.kci.go.kr

구분되어 인용되고 있다. 즉, 과업적 리더와 배려적 리더로 구분되고 있다(Judge, Piccolo, & Ilies, 2004).

그 중에서도 리더의 배려행동은 구성원들의 정서적 상태에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 특히, 리더배려행동은 조직 구성원들의 이직 의도나 불평 및 불만을 줄이는 것으로 나타나고 있으며(Filley, House, & Kerr, 1976: Schriesheim, 1980에서 재인용), 이러한 영향으로 인해 조직 구성원들의 만족도를 높이는 것을 확인할 수 있다(Judge et al., 2004). 리더배려행동에 의한 효과는 그만큼 구성원들을 끈끈하게 하고 구성원들이 계속해서 집단에 머물고 함께 하고 싶은 팀 응집력을 높이는 원동력이 된다고 볼 수 있다(Korsgaard, Schweiger, & Sapienza., 1995; Seashore, 1954).

위에서 밝힌 바와 같이 리더배려행동이 구성원들의 정서적인 측면에 영향을 미쳐 응집력이 높아지는 것으로 나타나고 있다. 이러한 응집력을 조직의 효과성 측면에서 중요하게 살펴봐야 하는 이유는 팀의 성과나 수행 등과 밀접하게 연관되어 있기 때문이다. 특히, 팀 응집력이 높을수록 구성원들 간 비생산적인 갈등을 줄이면서(Jehn & Mannix, 2001) 좋은 관계를 유지하기 위해 노력하며(Bliese & Halverson, 1996), 이와 같은 결과로 인해 과업에 몰입하는 수행을 향상시키는 것으로 나타나고 있기 때문이다(Pillai & Williams, 2004).

따라서 팀 응집력은 조직의 효과성의 지표로서 의미가 있기 때문에 이러한 팀 응집력을 높이는 원인이나 과정에 대해 연구하는 것은 중요하다. 이런 관점에서 House(1966)는 집단의 생산성 지표는 응집력에 달려있고, 팀 응집력은 효과적인 리더십에 달려 있다고 주장하였다(Wendt, Euwema, & van Emmerik, 2009에서 재인용). 같은 맥락에서 리더배려행동은 팀 효과성 지표 중 하나인 팀의 응집력을 증가시키는 효과적 리더십이라고 볼 수 있다. 하지만 구체적으로 '왜', '어떠한' 과정에 의해 리더배려행동이 팀 응집력을 높이는지에 대한 연구가 거의 이루어지지 않았다.

따라서 본 연구에서는 관계갈등과 심리적 안전감의 순차적 매개효과에 의해 팀 응집력이 높아질 것이라는 것을 검증하고자 한다. 리더배려행동은 구성원들의 니즈나 불편에 대해 민감하게 대응하고 그로 인해 심리적으로 친밀한 분위기나 관계를 형성하는 데 많은 기여를 하기 때문에 팀의 분위기를 친근하고 부드럽게 만들 것이다(House, 1996). 따라서 리더의 이러한 행위는 구성원들의 만족을 증대시키고 서로 좋은 관계를 유지시키려는 욕구를 증가시킬 것이다. 이런 측면은 구성원들을 서로 협력하고 정보를 공유하고 목표에 몰입할 수 있게 만듦으로써 구성원들이 심리적 위협이나 평가우려와 같은 심리적 압박감을 덜 느끼게 할 것이기 때문에 본 연구에서는 관계갈등과 심리적 안전감을 리더배려행동과 팀 응집력의 매개변인들로 상정하였다.

종합하면, 본 연구에서는 개인의 성격이 심리적 안전감에 미치는 영향을 밝히고자 한다. 또한 팀 수준에서 리더배려행동과 팀 응집성의 관계에서 관계갈등과 심리적 안전감의 순차적 매개효과를 검증하고자 한다.

심리적 안전감

심리적 안전감의 개념은 개인이 지각하는 심리적 안전감과 집단이 지각하는 심리적 안전감으로 나누어진다(Baer & Frese, 2003). 개인 수준의 심리적 안전감은 조직구성원들이 개인

www.kci.go.kr

의 이미지, 지위 및 경력에 대한 부정적 이미지를 염려하지 않고 본인의 모습을 나타내고 적용할 수 있다는 지각이다(Khan, 1990). Khan (1990)은 이러한 심리적 안전감이 높을수록 개인들의 직무열의가 높아진다고 제안하고 있다. 집단 수준의 심리적 안전감은 팀 구성원들이 팀 내 상호작용에 따른 위험감수를 함에 있어 안전하다고 느끼는 공유된 신념으로 정의된다(Edmondson, 1999). Edmondson(1999)은 심리적 안전감이 높은 팀을, 구성원들의 발언행위에 대해 당황하거나 거부하거나 처벌을 하지 않을 것이라는 확신이 높은 팀으로 묘사하였다. 즉, 심리적 안전감은 개인수준과 집단수준에서 공히 구성원들이 발언을 자유롭게 할 수 있다는 믿음으로 볼 수 있다.

Edmondson(1999)의 연구에서 심리적 안전감이 높을수록 구성원들의 조직 내 학습이 활발해지는 것으로 나타났다. 즉, 심리적 안전감을 느끼면 다른 사람과 의견을 나누는 과정을 위협으로 느끼지 않고 인지적 이해의 과정으로 삼으며 학습을 할 수 있다는 의미이다. Kark와 Carmeli(2009)의 연구에서 심리적 안전감은 구성원들의 활력을 유발하고, 이로 인해 개인들이 창의적 과업에 몰입하는 데 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 심리적 안전감이 높을수록 혁신행동(Baer & Frese, 2003)과 창의성(Gibson & Gibbs, 2006)이 높아지는 것으로 나타났다. 또한, Nembhard와 Edmondson(2006)의 연구에서도 심리적 안전감을 높게 지각할수록 구성원이 업무를 개선하는 과정에 더 많이 몰입하는 것으로 나타났다(Edmondson & Lei, 2014에서 재인용). Bradely, Postlethwaite, Klotz와 Hamdani(2012)의 연구에서는 과업갈등이 수행에 영향을 미치는 데 있어서 심리적 안전감이 높은 상황일수록 과업갈등이 수행에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것의 의미는 심리적 안전감이 높을수록 의견 대립의 상황에서 상대적으로 위협이나 평가우려를 덜 느끼고, 과업에 집중하여 논의를 확장하고 수행을 높일 수 있다는 것이다.

즉, 심리적 안전감을 더 많이 지각할수록 구성원들은 학습행동을 더 많이 하고 혁신행동이나 개선행동에 더 많이 몰입한다고 볼 수 있다. 따라서 심리적 안전감은 업무 성과를 높이는 데 중요한 변인 중 하나로 볼 수 있다.

심리적 안전감과 성격

심리적 안전감을 연구하는 조직심리학자들은 어떤 성격요인이 심리적 안전감 지각에 영향을 미치는지에 대한 관심을 가져왔고, 일부 그러한 연구들을 진행해왔다(Beus et al., 2015; Frazier et al., 2017).

심리적 안전감은 구성원들과 상호작용을 하면서 자신이 어떠한 의견을 제시해도 자신의 의견에 대해 위협을 느끼지 않는 것이다(Edmondson, 1999). 이는 구성원들이 서로 과업에 초점을 맞추고 서로의 의견에 대해 개방적으로 수용함을 의미한다. 즉, 구성원들이 서로의 의견을 평가하거나 비난하기 보다는, 서로의 의견을 존중하고 이해하고 수용하는 것을 의미한다(Bradley et al., 2012). 따라서, 상호작용 과정 중 발생할 수 있는 충돌에 적대적으로 대응하거나 긴장감이 높아지지 않는 특성을 갖는 개인들이 심리적 안전감을 높게 지각할 것이다.

경험에 대한 개방성이 높은 개인은 과업상호작용 중 다른 사람의 비판이나 이견제시를 위협이나 공격으로 생각하기 보다는, 자신의

www.kci.go.kr

학습을 위한 또는 지적 호기심에 의한 생산적인 의견 교환이라고 생각할 수 있다. 이뿐만 아니라 비판이나 이견에 대해서도 당연한 것이라고 생각할 가능성이 높다(McCrae, 1987). 하지만 심리적으로 불안하거나 짜증을 쉽게 내거나, 위협을 자주 느끼는 개인은 집단의 상황이나 환경이 불안전하다고 느낄 가능성이 크다. 이것은 곧 타인의 의견제시나 상호의견 교환을 얼마나 자신의 학습의 기회로 삼느냐 또는 위험감수를 얼마나 할 수 있느냐의 문제로 볼 수 있다(Nicholson, Soane, Fenton-O'Creevy, & Willman, 2005). 또한 정서적으로 불안하면 외부의 자극을 위협으로 지각하는 경향성이 강하다(Mathews & MacLeod, 1985). 이와 같은 이유들로 일부 연구들에서도 심리적 안전감의 선행요인으로 경험에 대한 개방성과 신경증을 연구하기도 하였다(예, Beus et al., 2015).

경험에 대한 개방성은 성격 5요인 중 하나로 이러한 성향이 높은 사람들의 특징은 상상력이 풍부하고, 창의적이고, 도전적이고, 교양이 풍부하고, 호기심이 많고, 새로운 것에 개방적이며 지적으로 민감한 특성을 지니는 것으로 나타나고 있다(John & Srivastava, 1999). 특히, 개방성이 높은 개인들은 자신의 현재 자원에 구애받지 않고 더 많은 기회를 추구하고 조금 더 나은 혁신적 사고과정을 거치려고 노력하는 경향이 있다(박재환, 김우종, 2014).

또한 개방성이 높은 사람은 호기심이 많고 새로운 것에 대한 개방성이 높기 때문에 다양한 감정, 생각, 관점 및 아이디어에 대한 접근성이 높고 현재 상태에 안주하기 보다는 새롭고 창의적인 아이디어를 얻고자 노력하는 경향이 있다(McCare & Costa, 1997). 따라서 개방성이 높은 사람들은 역동적인 환경에 적응적이며(LePine, 2003), 새로운 것에 대한 접근성이 높기 때문에 주변의 환경이나 다른 사람들의 관점을 더 잘 수용하고 이해할 것이다(Costa & McCrae, 1988; McCrae, 1996). 뿐만 아니라, 환경이나 다른 사람들의 관점을 위협으로 보기 보다는 학습의 기회로 삼을 확률이 높다. Nicholson, Soane, Fenton-O'Creevy와 Willman (2005)의 연구에서도 경험에 대한 개방성이 위험 감수를 잘 예측해주는 것으로 나타났다.

따라서 개방성이 높은 개인들은 낮은 개인들보다 팀 내 상호작용을 위협으로 지각하기 보다는 학습할 기회나 새로운 도전으로 생각할 것이기 때문에 심리적 안전감을 높게 지각할 것이다.

가설 1. 경험에 대한 개방성과 심리적 안전감은 정적 상관을 가질 것이다.

신경증은 두려움, 슬픔, 분노 및 죄책감과 같은 부정적인 정서와 감정을 경험하는 경향으로 기술 할 수 있는 성격요인 중 하나이다(Bono, Boles, Judge, & Lauver, 2002). 이런 신경증은 갈등 장면에서 연구된 성격의 경향 중 하나이다. 신경증이 높은 사람들은 걱정이 많고 긴장하며, 불안하고, 우울하고, 변덕이 심하고 의기소침하고, 까다롭고, 화를 잘 내기 때문에(McCrae & Costa, 2008), 관계적 갈등의 빈도와 강도에서 그렇지 않은 사람들에 비해 더 높게 경험하는 것으로 나타났다(Bolger & Zuckerman, 1995; McFatter, 1998). 특히, 신경증이 높으면 주변 환경적 위협 요인들에 더욱 집중하는 경향이 있는 것으로 나타났다(Mathews & MacLeod, 1985). 이것은 곧 신경증이 높은 개인들은 자신이 처한 과업상호작용에 스트레스를 받으며 위협적이고 불안한 환경으로 지각할 가능성이 높다는 것을

www.kci.go.kr

의미한다.

따라서 신경증이 높은 구성원들은 정서적으로 불안하기 때문에 주변의 환경적 요인을 위협요인으로 지각할 확률이 높을 것이며, 이는 심리적 안전감의 지각을 떨어뜨릴 것이다.

가설 2. 신경증과 심리적 안전감은 부적 상관을 가질 것이다.

심리적 안전감과 팀 응집력

응집력이란 집단성원들로 하여금 집단에 머물러 있도록 하는 힘이다(Festinger, Schachter, & Back, 1950, p. 164). 다시 말하면 집단에 계속 머물고 싶어 하는 매력이라고 볼 수 있다(Kozlowski & Ilgen, 2006 참조).

응집력은 팀이나 집단 구성원들 간의 상호작용에 의해서 그 집단에 대해 지각하는 현상이기 때문에, 집단에서의 상호작용을 살펴볼 필요가 있다(Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). 즉, 과업 상 어떠한 목표를 달성해야 하는 집단은 목표달성을 위한 의견충돌이 발생한다(De Dreu, 2011). 그러한 상황에서 자신이 발언행동을 했을 때, 다른 구성원들이 자신의 이야기에 대해서 비난을 하지 않을 것이라는 안전감이 형성되어 있다면, 그 상황에서 느끼는 정서적 만족은 클 것이다. 이러한 만족은 곧 학습의 기회로 삼을 수 있으며, 구성원들이 집단에 대해서 느끼는 신뢰감이나 만족감은 극대화 될 것이다(Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014).

조금 다른 측면에서 접근하면, 심리적 안전감은 팀 내의 다른 구성원들과의 상호작용에서 불안이나 긴장이 없는 상태를 말한다(Edmondson, 1999). 즉, 다른 구성원들과의 상호작용을 함에 있어 평가우려나 위협이 없음을 의미하며, 자신이 갖고 있는 생각이나 의견을 서슴없이 이야기 할 수 있고, 다른 구성원들에게 도움 등을 거리낌 없이 요청할 수 있는 상태이다. 이것은 구성원들의 과업에 대한 만족 수준을 높일 수 있을 뿐만 아니라 구성원에 대한 만족 수준 또한 높일 수 있는 상태라고 볼 수 있다(Fraier et al., 2017). 이러한 점들은 구성원들이 현재의 구성원들과 계속해서 같이 과업을 수행하고자 하는 태도에 영향을 미칠 것이고(Meyer & Allen, 1991), 이것은 곧 현재의 구성원들과 관계를 계속 유지하고 싶고 더불어 집단에 대한 매력이나 자부심을 느끼는 팀 응집력에도 영향을 미칠 것이다. 특히, 기존 경험연구에 의하면 팀 응집력이 높은 팀일수록 불안이나 긴장감이 낮았고(Myers, 1962), 이러한 점은 위에서 제시한 논리에 의해 구성원들이 팀 응집력을 지각하는 데 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 심리적 안점감과 팀 응집력은 정적 상관이 있을 것이다.

개방성과 팀 응집력과의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과

앞서 논의한 바와 같이 개방성이 높은 성격특성을 가진 구성원들은 새로운 것에 대한 흥미가 많고 학습지향성이 높기 때문에 다른 사람의 참여나 정보공유 하는 것을 흥미롭게 여기고 또한 그러한 것에 적극 참여할 것이다. 특히 개방성이 높은 구성원들은 서로의 흥미를 충족하고 새로운 것을 학습하기 위해 서로가 지식이나 정보를 공유하는 것을 자연스럽게 여길 것이기 때문에 평가우려나 위협을 덜

www.kci.go.kr

느낄 것이다.

따라서 개방성이 높은 구성원들이 심리적 안전감을 느끼게 되면 자연스럽게 사람에 대한 스트레스를 덜 받기 때문에 과업에 집중할 수 있고 과업몰입을 이끌어 내어 팀에 계속 머물고 싶고 팀 구성원들과 함께 하고 싶어 하는 팀 응집력이 높아질 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 심리적 안전감의 매개효과 가설을 설정하였다.

가설 4. 심리적 안전감은 개방성과 팀 응집력 의 관계를 매개할 것이다.

신경증과 팀 응집력의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과

앞단의 가설에서 논의한 바와 같이, 신경증이 높은 사람들은 변덕이 심하고 화를 잘 내는 특성을 가지고 있다. 즉, 신경증이 높으면 상호작용에 있어서 부정적인 영향을 미쳐 서로 위협을 가하는 방식의 대인간 상호작용을 하게 될 것이다. 즉, 이와 같은 상호작용은 위협이나 평가우려를 회피하거나 자기 감시를 많이 함으로 인해 심리적 안전감이 많이 낮아질 것이다. 이러한 영향으로 팀에 대한 만족이나 구성원들에 대한 만족이 떨어지게 되고 팀에 계속 머물고 싶다거나 현재의 구성원들과 계속해서 함께 하고 싶어 하는 의지를 떨어뜨릴 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 심리적 안전감의 매개효과 가설을 설정하였다.

가설 5. 심리적 안전감은 신경증과 팀 응집력 의 관계를 매개할 것이다.

리더배려행동과 관계갈등의 관계

리더 배려행동에 대한 연구는 특질적 접근을 하던 초기 리더십 연구의 한계점에서 벗어나, 리더 행위에 초점을 맞춘 리더십 스타일에 대한 연구의 한 형태이다(Bass & Bass, 2008). 배려적 리더십이 1950년대에 이루어진 연구이기는 하나, 최근에 리더의 배려 행위가 조직현장에서 중요한 행위로 다시금 주목받고 있다(Sarros, Gray, & Densten, 2002). 과거에는 역동적 리더십(예, 변혁적 리더십)을 강조했었지만, 최근에는 구성원들을 잘 보살피고 관심을 가져주고 공정하게 대하며 민감하게 그들의 감정까지 공감해주는 리더십이 하나의 시대적 흐름이 되었으며, 그 필요성과 중요성이 커지고 있다. 이러한 흐름 속에, 최근 여러 학자들에 의해 리더 배려행동을 재조명하는 연구들이 속속 재등장하고 있다(Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Holtz & Harold, 2013; Lambert, Tepper, Carr, Holt, & Barelka, 2012).

Judge 등(2004)의 연구에 의하면, 리더의 배려행동은 부하들에게 만족감을 많이 느끼게 하는 것으로 나타났다. 국내에서도 이은경과 탁진국(2010)의 연구에서 리더배려행동이 조직몰입과 직무만족에 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 배려적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들의 이야기나 어려움에 귀 기울이며, 구성원들의 자율과 책임을 강조하며 적절히 권한을 위임하기 때문에 구성원들의 만족도나 동기를 높이는 것으로 볼 수 있다(Bass & Bass, 2008). Lord(1977) 또한 이러한 리더의 배려행동이 구성원들을 지지해주고 격려하기 때문에 구성원들의 부정적 긴장감을 완화하고 대인간 갈등도 감소한다고 보고 있다. 다시

www.kci.go.kr

말해, 리더가 구성원들의 이야기를 충분히 들어주고 정서적인 부분에 있어서도 구성원들의 입장에서 공감해주기 때문에(Fleishman & Salter, 1963), 격한 감정적 대립을 줄여줄 수 있는 것으로 볼 수 있다.

리더십의 역할이론(Pfeffer & Salancik, 1975)에서 보자면, 리더의 역할은 구성원들에게 동기를 부여하고 사기를 진작하며 갈등을 줄여 조직의 목표 달성에 이익이 되는 방향으로 행동을 일으켜야 한다. 이러한 역할 이론적 측면에서 리더배려행동이 관계갈등을 줄일 수 있음을 추론할 수 있다. Atwater(1988)연구에서 리더의 배려행동이 구성원들의 충성심과 신뢰에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것의 의미는 리더의 배려행동이 구성원들의 만족을 일으킨 것이고 이러한 리더의 배려행동이 부하들의 신뢰나 충성심으로 나타난 것이라고 볼 수 있다. 즉, 역할이론의 측면에서 리더가 구성원들의 욕구를 충족시켜주고, 관계를 원활히 하는 역할 등을 잘 했기 때문에 신뢰와 충성심이 높게 나타난 것으로 추론할 수 있을 것이다. 이러한 논리를 확인 볼 수 있는 연구가 Greene(1973)의 종단 연구에서 나타났다. 그는 리더의 배려행동이 구성원들의 좋은 관계에 영향을 미치고 이것이 높은 생산성과 연결이 된다는 결과를 밝혀냈다. 즉, 리더가 구성원들을 존중하고 배려하는 행위는 구성원들의 신뢰와 충성심을 갖게 하는 원동력으로 작용하였을 것이다. 리더의 배려행동이 조직에 대한 몰입을 증가시키는 것으로 나타났다. 이러한 효과는 구성원들을 움직이게 만들고 리더의 가치나 동기를 따르기 위해 구성원들 사이에 리더의 가치를 공유하는 것으로 나타났을 것이다(Weiss, 1977).

따라서 리더가 조직 구성원들에게 배려행위를 하면, 상호 신뢰와 친밀감이 커지고 구성원들 관계의 발전에도 도움이 되기 때문에(Bass & Bass, 2008) 구성원들의 긴장과 감정을 완화하여, 팀 내에서 감정적으로 반응하여 발생할 수 있는 관계갈등을 줄 일 수 있을 것이다.

가설 6. 리더의 배려행동은 관계갈등과 부적 상관이 있을 것이다.

관계갈등과 심리적 안전감의 관계

관계갈등은 Jehn(1995)의 연구에 의해 개념화 된 것으로, 대인간 선호, 가치관 및 성격차이에 대한 불일치의 지각을 의미하며 부정적 정서를 포함하는 개념이다(Jehn, 1994; de Wit, Greer, & Jehn, 2012). 관계갈등이 발생하면, 구성원들이 과업적 이슈보다는 관계적 이슈에 더 초점을 두게 되어 감정적 소비를 하게 된다. 이러한 경향으로 관계갈등은 집단 내 구성원들의 원한, 증오 및 짜증을 유발하며(Pelled, 1996), 업무 협조와 협업 및 팀 응집력을 저하시킨다(Brewer, 1995, 1996; Labianca, Brass, & Gray, 1998).

따라서, 관계갈등으로 인한 감정적 대립이 지속되면 개인의 정서 상태는 보다 부정적이 될 것이고(Rispens, 2012), 구성원들은 감정적 대립의 상황에서 서로에게 격하게 반응하거나 대응할 가능성이 높다(Berkowitz, 1981; Kennedy-Moore & Watson, 1999; Simons & Peterson, 2000). 이러한 정서를 많이 경험하는 구성원들은 어떤 이야기를 해도 괜찮다는 안전감이 들기 보다는 불안과 위협을 더 많이 느낄 것이다.

www.kci.go.kr

가설 7. 관계갈등은 심리적 안전감과 부적 상관 이 있을 것이다.

리더배려행동과 팀 응집력과의 관계에서 관계갈등과 심리적 안전감의 매개효과

앞서 논의한 바와 같이 리더배려행동은 구성원들의 니즈에 민감하게 대응하고 팀의 협력적 분위기를 형성하기 위해 노력하며 팀의 긴장을 풀고 친밀한 분위기를 형성하기 위해 노력하는 행위를 의미한다. 이와 같은 행동적 특성으로 인해 배려적인 리더는 구성원 간의 상호 신뢰 증진에 많은 노력을 기울여 팀의 대인간 차이 또는 관계적인 불화에서는 오는 갈등적 요소를 줄이기 위해서 민감하게 대처할 것이다(Homan & Greer, 2013). 따라서 이러한 리더배려행동은 구성원들 간 우호적인 분위기를 형성하는데 많은 기여를 하여 구성원 간 긴장이나 마찰에 의해 발생하는 관계갈등을 줄일 수 있을 것이다.

그렇지만, 팀 구성원 간에 대인 차이지각이나 마찰을 일으키면 긴장이 유발되고 긴장은 곧 구성원 간의 신뢰에 영향을 미치게 된다. 구성원 간의 긴장은 갈등을 조장하게 되고 비생산적인 논의를 계속하게 되면서 서로에 대한 공격을 하게 된다(Simons & Peterson, 2000). 이와 같은 현상은 구성원 사이에 기꺼이 나서서 도와주거나 정보를 공유하거나 또는 팀의 목표달성을 위한 생산적 의견 제시에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다.

하지만, 리더의 배려행동으로 인해 구성원의 신뢰가 높아지고 긴장이 낮아지면 구성원 간 마찰에 의해 발생할 수 있는 평가우려나 위협을 줄일 수 있다. 이것은 심리적 안전감을 높이는데 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

따라서 심리적 안전감을 높임으로 인해 구성원들 간 정보공유가 활발히 일어나고 서로 도움이나 의견 교환이 적극 일어날 수 있을 것이다. 이것은 곧 팀이 학습 분위기를 형성하는데 도움이 되며, 수행이나 만족에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다(Edmondson & Lei, 2014). 위와 같은 과정은 결국 서로 경쟁하는 구도가 아니라 도움을 주고 학습하는 분위기를 형성하여 구성원간 만족이 높아지고 결국엔 팀에 대한 응집력으로 이어질 것이다.

가설 8. 관계갈등과 심리적 안전감은 리더배 려행동과 팀 응집력의 관계를 순차적 으로 매개할 것이다.

연구모형은 그림 1과 같다. 즉, 본 연구에서는 개인수준에서 경험에 대한 개방성과 신경증이 심리적 안전감에 미치는 영향을 검증하고 개인수준의 성격요인들과 팀 응집성의 관

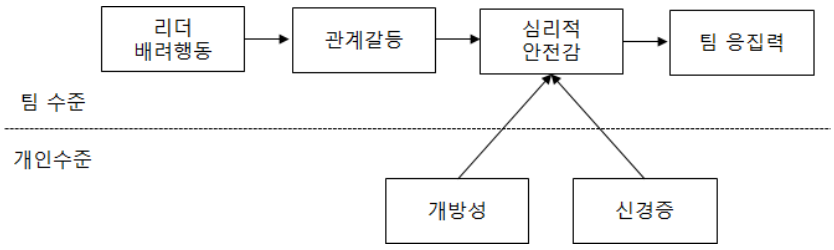


그림 1. 연구모형

www.kci.go.kr

계에서 심리적 안전감의 매개효과를 검증할 것이다. 또한 팀 수준에서 리더배려행동과 팀 응집성의 관계에서 관계갈등과 심리적 안전감의 순차적 매개효과를 검증할 것이다.

방 법

본 연구의 참여자는 모 대학의 학부생들로, 팀 수업을 하는 강의에서 데이터를 수집하여 분석하였다. 연구에 참여한 학생은 총 194명 35개 팀이 참여하였다. 본 연구의 데이터는 총 4학기에 걸쳐서 수집되었다. 그리고 4학기 동안 겹치는 학생 수를 최대한 줄이기 위해 2개 과목에서 데이터들을 수집하였다. 최종적으로 데이터를 수집 점검하여 중복되는 참여자와 설문을 완료하지 않은 참여자 총 8명의 데이터는 삭제하였다. 참여자들의 데이터를 살펴보면, 남학생 81명(41.8%) 여학생 113명(58.2%)을 차지하고 있었다. 각 팀은 최소 3명에서 7명으로 이루어졌다.

그리고 수업을 수강하는 학생들이 팀 활동에 적극적으로 참여하게 하기 위해 동료 상호평가와 팀 활동 평가를 실시하였다.

팀원은 학기 첫 주에 학생들을 출석 순으로 할당하여 결정하였다. 자율적으로 팀을 구성하면 조 구성에 대한 불만이 있을 수 있거나 구성원들이 각 조에 골고루 분포되지 않을 수 있기 때문에 출석 순으로 각 조에 할당하였다. 특히, 각 팀 별로 남자와 여자의 비율이 골고루 포함될 수 있도록 구성하였고, 군대를 다녀온 학생들 또한 각 조별로 골고루 포함될 수 있도록 조를 배정하였다. 팀원이 결정되고 나면, 팀별로 모여서 팀의 리더를 선정하고 각 팀의 구성원들끼리 인사하고 소개하는 시간을 가졌다. 그리고 한 학기 동안 팀별로 발표과제 3회와 토론과제 12회를 실시하였다. 즉, 총 15회의 팀 과제를 수행하는 동안 팀장은 과제를 보다 더 잘 수행하기 위해 구성원의 역할을 배분하거나 팀원들을 독려하고 참여시키는 역할을 수행하였다. 팀원들은 팀장이 역할을 얼마나 잘 수행했는지에 대해 중간평가와 기말평가를 하였다.

데이터 수집과정

본 연구의 설문 데이터는 총 2번에 걸쳐 수집이 되었다. 1차 데이터 수집은 학기를 시작하고 2주차에 개인차에 해당하는 성격요인에 대한 데이터를 수집하였다. 나머지 변인들은 기말고사 기간에 한 학기동안 여러 팀 과제를 준비하는 과정이나 매주 팀 활동을 경험하면서 겪은 팀에 대한 관계갈등, 심리적 안전감, 팀 응집력 및 리더의 배려행동에 대한 설문을 수집하였다.

측정도구

경험에 대한 개방성(Openness to experience)

개인차인 경험에 대한 개방성 척도는 Costa와 McCrae(1985)의 성격 5요인 구조를 형용사형의 25개로 단축한 Keyes, Shmotkin, 및 Ryff (2002)와 Prenda와 Lachman(2001)의 연구를 기반으로 조려(2012)가 문장형으로 개발하고 타당화한 척도를 본 연구에 맞게 수정・보완하여 사용하였다. 개방성을 측정하기 위해 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)에 응답하게 하였다. 문항의 예는 다음과 같다. ‘나는 모험심이 많은 편이다.’ ‘나는 호기심이 많은 편이다.’ 등으로 이루어져 있다. 경

www.kci.go.kr

험에 대한 개방성은 총 7문항으로 이루어져 있으며 신뢰도 α=.71로 나타났다.

신경증(Neuroticism)

개인차인 신경증 척도는 Costa와 McCrae (1985)의 성격 5요인 구조를 형용사형의 25개로 단축한 Keyes, Shmotkin, 및 Ryff(2002)와 Prenda와 Lachman(2001)의 연구를 기반으로 조려(2012)가 문장형으로 개발하고 타당화한 척도를 본 연구에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 신경증을 측정하기 위해 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)에 응답하게 하였다. 문항의 예는 다음과 같다. '나는 다른 사람보다 신경질적이다.' '나는 쉽게 불안해하는 편이다.', '나는 쓸데없이 걱정을 많이 하는 편이다.' 신경증의 문항은 총 4문항으로 이루어져있으며 신뢰도 α=.70으로 나타났다.

심리적 안전감(Psychological safety)

심리적 안전감 척도는 Edmondson(1999)의 척도를 번안하여 사용하였다. 사용된 문항의 예는 다음과 같다. '팀 과제 수행이나 토론 중 실수가 있을 때, 실수한 당사자가 비난을 받는 경우가 종종 있다.', '과제 준비나 토론을 진행할 때, 팀 구성원 누구나가 문제점과 이슈를 자유롭게 말할 수 있다.' 등 총 7문항이 사용되었다. 심리적 안전감의 측정을 위해 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)에 응답하게 하였다. 척도의 신뢰도 α는 .81로 신뢰로운 것으로 나타났다.

팀 응집력(Team cohesiveness)

팀 응집력의 척도는 Hoegl과 Gemuenden (2001) 그리고 Harrison, Price 및 Bell(1998)의 척도를 수정·보완하여 사용하였다. 사용한 척도의 예는 다음과 같다. '모든 구성원들은 한 팀으로 잘 뭉쳤다.', '우리 팀은 매력이 있다.' 등 총 5문항으로 측정하였다. 팀 응집력 측정을 위해 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)에 응답하게 하였다. 척도의 신뢰도 α는 .99로 나타났다.

관계갈등(Relationship conflict)

관계갈등문항은 김영식, 한성호 및 서용원(2017)의 갈등척도를 사용하였다. 하지만, 김영식 등(2017)의 관계갈등의 설문 문항은 기업체에 초점을 두고 개발한 문항이기 때문에 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 사용된 문항의 예는 다음과 같다. '팀원들 간에 성격차이로 인해 긴장이나 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?', '팀원들 간에 서로 자기주장을 고집하느라 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?' 등 총 7문항이 사용되었다. 관계갈등 측정을 위해 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)에 응답하게 하였다. 척도의 신뢰도 α는 .96으로 신뢰로운 것으로 나타났다.

리더배려행동(Leader consideration behavior)

리더의 배려행동은 Bass(1985)의 변혁적 리더십 척도 중 개별적 배려행동의 척도를 사용하였다. 사용한 척도의 예는 다음과 같다. '팀의 리더는 구성원들을 개인적인 특성이나 배경에 관계없이 동등하게 대우하고 존중했다.', '팀의 리더는 소외된 구성원에게도 따뜻한 관심을 보였다.' 등 총 4문항으로 측정하였다. 리더 배려행동을 측정하기 위해 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)에 응답하게 하였다. 척도의 신뢰도 α는 .88이었다.

www.kci.go.kr

분석방법

본 연구의 모형을 검증하기 위해 SPSS 18.0과 Mplus 7.0 프로그램을 사용하였다. 측정도구의 신뢰도 (α)와 변인 간 상관 분석은 SPSS 18.0을 사용하여 실시하였으며, 확인적 요인분석과 제안된 연구 모형 및 가설 검증을 위한 경로분석에는 Mplus 7.0을 사용하였다. 본 연구에 사용된 변인들이 집단구성원의 점수를 합산하여 집단 수준 변인으로 사용하는 것이 적합 한지 확인하기 위하여 $r_{wg(J)}$, ICC(1), ICC(2)를 Tool for Computing IRA and IRR Estimates 1.5 프로그램(Biemann, Cole, & Voelpel, 2014)을 사용하여 검증하였다. 연구모형에서 매개변인에 의한 간접효과가 유의미한지를 검증하기 위해 몬테카를로(Monte Carlo) 신뢰구간 검증 방법(Preacher & Selig, 2012)을 사용하였다.

결 과

팀 변인의 다수준 속성 타당화

본 연구의 가설 검증을 실시하기 전, 팀 수준 변인으로 설정한 리더배려행동, 관계갈등, 심리적 안전감 및 팀 응집력에 대한 합산의 타당성을 확보하기 위한 분석을 먼저 실시하였다. 합산의 정당성을 확보하기 위해 많이 사용하는 수치는 집단내 동의도인 r_{wg}(James, Demaree, & Wolf, 1993)와 ICC 값(Bliese, 2000)으로, 본 연구에서도 이 수치들을 사용하였다. 분석결과, r_{wg}는 보통 .70 이상 되어야 팀 수준으로 합산하는 것이 적절한 것으로 판단하는데 본 연구의 리더배려행동, 관계 갈등, 심리적 안전감 및 팀 응집력은 모두 .70을 넘는 동의도를 보이고 있다. 그리고 ICC(1)은 .20보다 높으면 적절하다고 해석되는데 본 연구의 데이터들은 리더배려행동(.22), 관계 갈등(.36), 심리적 안전감(.20) 및 팀 응집력(.46) 모두 적절하였다. ICC(2) 또한 .55, .75, .58 및 .82로 나타났다. 이러한 수치들을 기반으로 리더배려행동, 관계 갈등, 심리적 안전감 및 팀 응집력의 구성개념은 팀 수준으로 합산하여 다루는 것이 적절하다고 판단하였다. 자세한 결과는 표 1에 제시하였다.

측정 변인들의 기술 통계치 및 상호상관

본 연구 모형에 포함된 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다. 각 변

표 1. 집단수준 변인의 타당도 검증 결과

집단수준 변인	$r_{wg(J)}$ 균등분포		$r_{wg(J)}$ 구체적 측정 방법				ICC(1)	ICC(2)
	M	SD	형태	s_E^2	M	SD		
리더배려행동	.78	.23	Ms[a]	.90	.44	.36	.22	.55
관계갈등	.93	.07	Ms[a]	.90	.67	.38	.36	.75
심리적 안전감	.91	.04	Ms[a]	.90	.44	.37	.20	.58
팀 응집력	.86	.15	Ms[a]	.90	.51	.40	.46	.82

a. Ms: 보통의 왜도(moderate skewness)

www.kci.go.kr

표 2. 측정변인들의 기술 통계치와 상호상관

변인	1	2	3	4	5	6
개인수준						
1. 개방성	(.71)					
2. 신경증	.08	(.70)				
팀 수준						
3. 응집성	.13	-.11	(.99)			
4. 심리적 안전감	.11	-.16*	.87**	(.81)		
5. 관계갈등	-.11	.08	-.72**	-.71**	(.96)	
6. 리더배려행동	.11	-.03	.65**	.55**	-.66**	(.88)
평균	3.48	3.26	3.56	3.97	1.67	3.68
표준편차(개인수준)	.59	.76				
표준편차(팀 수준)			.74	.34	.49	.54

주1. 대각선 괄호 안의 값은 변인의 신뢰도 계수

주2. 개인수준 N=194, 집단수준 N=35, * p<.05, ** p<.01

인의 평균, 표준편차, 상관계수, 그리고 신뢰도 계수를 표 2에 제시하였다. 팀 수준을 살펴보면, 리더배려행동, 심리적 안전감과 팀 응집력은 서로 유의한 정적 상관이 있었고, 관계 갈등은 리더배려행동, 심리적 안전감 및 팀 응집력과 유의한 부적 상관이 있는 것으로 나타났다.

측정모형 및 연구모형 검증

먼저, 본 연구에서 사용된 측정도구들의 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였고, 그 후 연구 모형의 적합도를 살펴보았다. 본 연구의 모수 추정 방법은 강건한 최대우도법(Maximum Likelihood estimation with Robust: 이하 MLR)을 사용하였다. 측정도구 검증을 위해 각 요인별 문항을 2~3문항씩 문항 묶기를 하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과, CFI와 TLI는 좋은 적합도 수치로 제안된 .90(Bentler & Bonett, 1980)보다 높은 .99를 모두 보였고, RMSEA도 적합한 수치로 제안된 .08(Brown & Cudeck, 1983)보다 낮은 수준인 .02이므로, 본 연구에서 사용된 측정도구들이 타당함을 확인할 수 있었다. 다음으로 본 연구에서는 리더배려행동이 관계갈등과 심리적 안전감을 통해 팀 응집력에 영향을 미치는 모형을 설정하였다(연구모형). 하지만, 본 연구에서 설정한 모형과 반대로 리더배려행동이 심리적 안전감을 높이고 이를 통해 관계갈등이 낮아져 팀 응집성에 영향을 미칠 가능성이 있다(대안모형). 따라서 이러한 대안 모형들에 대한 비교 검증을 하였다.

분석 결과, 본 연구에서 설정한 연구모형은 χ^2=21.74 (df=11, p=.05), CFI=.92, TLI=.89,

www.kci.go.kr

표 3. 분석에 사용된 변인들의 확인적 요인분석 및 대안모형의 합치도 지수

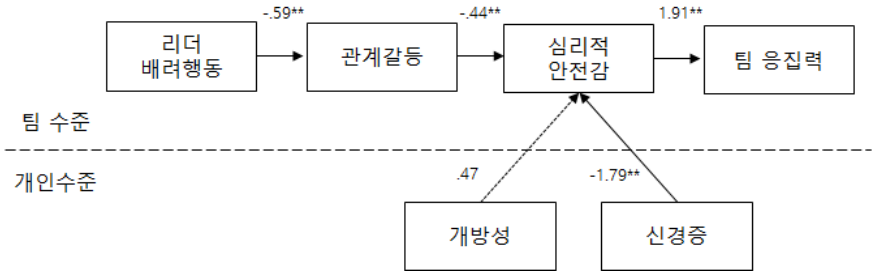
모형	합치도 지수					
	$\chi^2(df)$	CFI	TLI	RMSEA	AIC	saBIC
측정도구들의 확인적 요인분석 모형	76.77(71)	.99	.99	.02		
연구모형	21.74(11)*	.92	.89	.07	937.63	939.53
대안모형	60.22(11)*	.64	.48	.15	968.91	970.81

* $p<.05$

RMSEA=.07로 나타났다. 모든 경로의 비표준화 계수가 유의한 것으로 나타났다. 다음으로 대안모형을 분석한 결과, $\chi^2=60.22(df=11, p<.05)$, CFI=.64, TLI=.48, RMSEA=.15 로 나타났다. 수치들을 살펴보면, 모든 수치에서 연구모형보다 적합하지 않은 것으로 나타났다. 더불어 모형비교에 사용되는 AIC와 saBIC에서도 연구모형은 937.63, 939.53으로 각각 나타났으며, 대안모형은 968.91, 970.81로 각각 나타났다. 이 수치는 작을수록 적합도가 좋은 것으로 해석하는데, 연구모형이 대안모형보다 더 작은 수치를 나타내는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구에서 설정한 연구모형이 적합하다고 판단하였으며, 자세한 결과는 표 3에 제시하였다.

가설 검증

본 연구 모형은 개인 수준에서는 심리적 안전감의 선행변인으로 성격 5요인 중 개방성과 신경증을 설정하고, 팀 수준의 심리적 안전감이 팀 응집력에 영향을 미치는 매개모형이었다. 또한 팀 수준에서 리더배려행동이 관계갈등에 영향을 미쳐 심리적 안전감에 영향을 미치는 모형이다. 가설 검증을 위해 다층모형에서 몬테카를로 신뢰구간을 검증해주는 웹사이트(https:// amplab.shinyapps.io/MEDMC/)를 이용하여 간접효과를 검증하였다. 이에 대한 경로분석 결과는 그림 2에, 간접효과에 대한 몬테카를로 신뢰구간 검증 결과는 표 4에 제시하였다. 다만, Mplus에서 전체 다층모형검증에 사용된 분석방법인 MLR은 표준화된 계수를 제



주. 각 경로의 계수는 비표준화 계수임. ** $p<.01$

그림 2. 연구모형 검증결과

www.kci.go.kr

표 4. 간접효과에 대한 신뢰구간 검증 결과

간접효과 경로	추정계수	표준오차	95% 신뢰구간	
			하한계	상한계
개방성→심리적 안전감→팀 응집력	.88	.96	-.99	2.79
신경증→심리적 안전감→팀 응집력	-3.42*	.67	-4.80	-2.18
리더배려행동→관계갈등→심리적 안전감→팀 응집력	.51*	.17	.23	.89

* p<.05

공하지 않아 비표준화된 계수를 제시하였다.

경험에 대한 개방성, 신경증 및 심리적 안전감의 관계 검증결과(가설 1, 가설 4)

본 연구에서는 심리적 안전감이 개방성과 팀 응집력의 관계를 매개하는 것으로 가설화하였다. 가설 검증을 위해 우선 개방성과 심리적 안전감의 관계를 살펴본 결과, 개방성과 심리적 안전감은 유의미한 관계를 확인할 수 없었다(b=.47, p>05). 또한, 심리적 안전감의 매개효과를 검증하기 위해 몬테카를로 신뢰구간을 사용하였다. 그 결과, 심리적 안전감의 간접효과도 유의미하게 나타나지 않았다(indirect effect=.88, 95% Monte Carlo CI[-.99, 2.79]). 그러므로 가설 1과 가설 4가 기각되었다.

심리적 안전감과 팀 응집력의 관계(가설 3)

다음으로 가설 3은 심리적 안전감과 팀 응집력 간의 관계가 정적 관련성이 있음을 가설화하였다. 경로분석 모델에서 그 결과를 살펴보면, 두 변인 간에는 정적 관련성이 있음을 확인할 수 있었다(b=1.91, p<.01). 따라서 가설 3이 지지되었다.

신경증과 심리적 안전감 및 팀 응집력의 관계 검증 결과(가설 2와 5)

다음으로 심리적 안전감이 신경증과 팀 응집력의 관계를 매개하는 것으로 가설화하였다. 가설 검증을 위해 우선, 신경증과 심리적 안전감의 관계를 살펴본 결과, 둘의 관계는 부적 상관이 있는 것으로 나타났다(b=-1.79, p<.01). 그리고 신경증과 팀 응집력의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과를 검증하였다. 분석결과, 심리적 안전감의 간접효과는 유의미하게 나타났다(indirect effect=-3.42, 95% Monte Carlo CI[-4.8, -2.18]). 그러므로 가설 2와 가설 5가 지지되었다.

리더배려행동, 관계갈등 및 심리적 안전감의 관계 검증 결과(가설 6과 7)

가설 6은 팀 수준에서 리더배려행동이 관계갈등을 지각하는데 있어서 부적인 관련성이 있음을 가설화하였다. 경로분석 모형의 결과를 살펴보면, 둘 간의 관계는 부적관련성이 유의미하게 나타난 것을 확인할 수 있었다(b=-.59, p<.01). 또한 가설 7에서는 관계갈등이 심리적 안전감과 부적 관련성이 있음을 가설화했는데, 이 가설 또한 부적 관련성이 있음을 확인할

www.kci.go.kr

수 있었다(b=-.44, p<.01). 따라서 가설 6과 7이 지지되었다.

리더배려행동과 팀 응집력의 관계에서 관계갈등과 심리적 안전감의 순차적 매개효과 검증 결과(가설 8)

가설 8은 리더 배려행동이 팀 응집력의 관계에서 관계갈등과 심리적 안전감이 순차적으로 매개할 것이라고 가설화하였다. 분석결과, 리더배려행동과 팀 응집력의 관계에서 관계갈등과 심리적 안전감의 간접효과가 유의미하게 나타났다(indirect effect=.51 95% Monte Carlo CI[.23, .89]). 따라서 가설 8이 지지되었다.

논 의

본 연구는 개인수준에서 성격요인(경험에 대한 개방성, 신경증)과 팀 응집력의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과를 검증하였다. 또한 팀 수준에서 리더배려행동과 팀 응집력의 관계에서 관계갈등과 심리적 안전감의 순차적 매개효과를 검증하였다.

연구 결과, 신경증은 심리적 안전감과의 관계에서 유의미한 부적 관계를 확인할 수 있었다. 뿐만 아니라, 신경증과 팀 응집력의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과가 있는 것을 확인할 있었다. 그러나 경험에 대한 개방성 변인은 심리적 안전감과 유의미한 관계를 확인할 수 없었다.

팀 수준에서는 관계갈등과 심리적 안전감이 유의미한 부적관계가 나타났으며, 리더배려행동과 관계갈등 또한 유의미한 부적 관계를 확인할 수 있었다. 그리고 리더배려행동과 팀 응집력의 관계에서 관계갈등과 심리적 안전감이 순차적으로 매개하는 것으로 나타났다.

이러한 결과의 의미는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 심리적 안전감의 예측변인으로 개인수준에서 성격요인에 초점을 맞췄다. 심리적 안전감에 대한 선행 연구들은 심리적 안전감의 예측변인으로 주로 리더십 변인에 초점을 두고 진행해 왔다(Carmeli, Sheaffer, Binyamin, Reiter-Palmon, & Shimoni, 2013; Edmondson, 1999). 그러나 본 연구에서는 개인차 변인 중 신경증이 심리적 안전감에 부적 영향이 있음을 밝혔다. 뿐만 아니라, 신경증과 팀 응집력의 관계에서 심리적 안전감이 매개하고 있음을 확인하였다. 이와 같은 결과는 신경증이 높은 개인일수록 불안하고 화를 잘 내고 우울하기 때문에 다른 구성원들과의 상호작용 과정을 더 위협적인 것으로 받아들이는 것으로 볼 수 있으며(Mathews & MacLeod, 1985), 이러한 이유로 인해 팀에 대한 심리적 안전감의 지각을 떨어뜨린다고 볼 수 있다. 따라서 신경증이 높은 구성원들은 상호작용 과정 중 여러 요인들에 의해 위협이나 평가우려를 많이 지각하여 구성원들과 계속 함께 하고 싶어 하는 팀 응집력에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구는 팀 응집력의 예측변인으로 성격변인에 대한 연구가 상대적으로 부족한 가운데(Forsyth, 2014; Kozlowski & Ilgen, 2006 참조), 신경증이 심리적 안전감을 낮추고 그로 인해 팀 응집력을 낮춘다는 것을 밝혔다는 점에 의미가 있다. 특히 기존 연구들에서는 구성원들의 성격 요인들의 구성이 팀 응집력에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구에 초점을 두고 밝혔다면(Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998), 본 연구에서는 신경증이 왜

www.kci.go.kr

팀 응집력을 낮추는가를 밝혔다는 점에서 이론적 의미가 있다.

둘째, 본 연구는 개인수준과 팀 수준으로 나누어 연구를 설계하고 분석하였다. 즉, 개인수준에서 성격변인들(개방성, 신경증)과 팀 수준에서 리더배려행동, 관계갈등 및 심리적 안전감의 변인들을 통해 팀 응집력을 예측하였다. 이러한 연구 설계와 분석은 팀 수준의 역동(팀 응집력)을 개인수준과 팀 수준을 함께 고려하여 팀 응집력을 높일 수 있는 개인수준과 팀 수준에서의 과정을 밝혔다는 점에서 의미가 있다.

셋째, 본 연구는 리더십 스타일중 리더 배려 행동이 어떠한 기제에 의해 심리적 안전감과 팀 응집력에 영향을 미치는지를 밝혔다는 점에 의의가 있다. 선행연구에서 리더십이 심리적 안전감의 지각을 높이는 것에 대한 연구는 많았지만(Carmeli et al., 2013; Edmondson, 1999; Edmondson & Mogelof, 2005), 어떠한 기제에 의해 심리적 안전감이 높아지는 지에 대한 연구는 거의 없었다. 본 연구에서는 리더 배려행동이 '왜', '어떻게' 팀 응집력을 높이는가에 대한 과정을 밝혔다. 특히, 리더배려행동을 통해 관계갈등이 감소하고, 이로 인해 구성원들이 심리적 안전감을 지각하면 상호작용 과정에서 위협을 덜 느낀다는 것이고 이러한 것이 서로 끈끈함으로 작용하고 집단에 대한 애착이 증가함을 의미한다. 즉, 리더가 구성원들에게 관계갈등이 덜 일어날 수 있도록 배려하여 구성원들 간의 평가우려나 위협을 덜 느끼게 하는 것이 팀 응집력을 높이는 측면임을 알 수 있는 연구 결과이다.

더불어, 리더의 배려 행동에 대한 본 연구의 접근은 최근 리더십 연구의 경향성과도 일치하는 결과로 볼 수 있다. 즉, 최근 다시 각광받고 있는 배려적 리더십(Derue et al., 2011; Holtz & Harold, 2013; Lambert et al., 2012) 또는 서번트 리더십의 연구흐름과도 궤를 같이 한다는 점에서 의미가 있다.

이러한 결과들은 다음과 같은 실무적 시사점이 있을 수 있다.

비록 본 연구에서는 팀 응집력의 결과 변인으로 팀 수행까지 측정하고 분석하지는 못했지만, 선행 연구들에 의하면 팀 응집력은 팀 수행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Kozlowski & Ilgen, 2006 참조). 이러한 연구 흐름과 본 연구결과를 연계하여 기술하면 다음과 같다. 신경증이 높은 개인은 심리적 안전감을 낮게 지각하고 팀 응집력에도 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 결과는 수행이나 성과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있는 잠재적 가능성을 보여주는 결과일 수 있다. 본 연구의 결과와 궤를 같이 하는 연구로, 조인철과 김명소(2010)의 연구에서도 비슷한 결과가 관찰되었다. 조인철과 김명소(2010)는 기업조직에서 대인관계, 팀 구축능력 및 업무수행 미흡 등을 예측할 수 있는 성격특성들을 타당화하기 위한 연구를 진행하였다. 그들의 연구에서도 신경증에 해당하는 성격요인이 여러 수행지표들에서 부정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 본 연구에서도 신경증이 높을수록 팀의 안전감 지각에 부정적인 영향을 미치고 팀의 응집력을 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 이는 팀 내의 대인관계나 팀 구축 및 팀 수행에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 암시하는 측면으로 볼 수 있다. 그러므로 기업 조직에서는 공통과업 수행을 저해할 수 있는 신경증이 높은 개인들을 인성검사나 면접 시, 보다 신중하고 심층적으로 탐침하여 선발해야 함을 보여주는 결과라고 볼 수 있다.

www.kci.go.kr

또한, 이미 선발된 신경증이 높은 구성원들에 대해서는 상호의존성이 높은 과업보다는 상대적으로 상호작용이나 상호의존성이 낮은 직무와 과업에 배치하는 것이 효과적일 수 있음을 보여주는 결과로도 볼 수 있다.

하지만, 개인수준의 관점에서만 모형을 해석하면 위와 같은 해석이 가능하지만, 팀 수준에서의 결과를 함께 살펴보면 다음과 같다. 리더배려행동은 구성원들의 상호작용에 있어서 관계갈등을 줄이고 심리적 안전감을 높이는 측면이 있고 이러한 효과는 팀 응집력을 증가시키는 것으로 밝혀졌다. 따라서 성격적 측면에서 신경증이 높아도 팀의 리더가 구성원들에게 배려행동을 통해 심리적 안전감을 높일 수 있다면 팀 응집력을 높게 지각하게 할 수 있는 효과를 발휘할 수 있을 것이다. 따라서 리더십 교육 시, 팀 응집력을 높일 수 있는 리더배려행동에 대한 교육이 조직에서 적극적으로 이루어져야 한다.

본 연구는 기업현장에 실무적 시사점을 제시할 수 있을 뿐만 아니라 대학현장에도 시사점을 제시할 수 있다. 즉, 대학수업에서 학생의 역량을 배양하기 위해 팀 수업을 많이 시도하고 있는데, 그러한 상황에서 신경증이 높은 학생의 경우 팀장이나 교수님의 배려적 행동을 통해 신경증이 높은 학생의 부적응적 행동을 줄일 수 있을 것이다.

한계점 및 향후 연구 방향

첫째, 본 연구에서 가설화한 개방성이 심리적 안전감을 높이고 팀 응집력을 높일 것이라는 가설이 기각되었다. 이러한 결과는 한 개인이 개방적이어도 전체 팀이 심리적 안전감을 느끼는 것에는 효과가 거의 없는 것으로 볼 수 있다. 즉, 개인이 개방적인 것은 다른 사람의 관점을 더 잘 수용하여(Costa & McCrae, 1988; McCrae, 1996) 위협으로 지각하지 않을 가능성이 높기 때문에 개인 본인의 심리적 안전감에는 영향을 미칠 수 있지만 팀 전체에 미치는 영향은 없을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 개인수준과 팀 수준을 모두 측정하여 두 변인 간에 어떠한 관계가 있는지를 밝힐 필요가 있다. 따라서 개인수준에서의 개방성과 개인수준에서 지각하는 심리적 안전감 그리고 팀 수준에서 지각하는 심리적 안전감을 각각 측정하여 분석해 볼 필요가 있다. 이와 같은 분석 결과를 통해 보다 명확하게 개방성이 개인수준과 팀 수준에 미치는 영향을 밝힐 수 있을 것이다(Barrick et al., 1998 참조).

둘째, 본 연구는 조직의 현직자들로부터 데이터를 수집한 것이 아니라, 대학생들로부터 데이터를 수집했다는 점에서 한계를 갖는다. 조직의 현직자들과 대학생들의 집단 역동은 다르게 작용할 수 있다. 특히, 일시적으로 형성된 타인들과 일상적이지 않은 과제를 수행하고 평가 받기 때문에 팀 구성원 모두에게 요구되는 바람직한 행동들에 대한 기대가 있을 수 있다. 따라서 본 연구의 결과가 현업장면에 일반화되기에는 한계점이 있을 수 있다. 이에 조직 현직자들로부터 데이터를 수집하여 본 연구의 결과를 검증해 보는 연구가 수행될 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 성격 요인(신경증, 경험에 대한 개방성)에 초점을 맞추어 연구를 진행하였지만, 향후 연구는 또 다른 개인차 변인을 연구할 필요가 있다. Frazier 등(2017)의 심리적 안전감에 대한 최근 메타 연구에서 심리적 안전감의 개인차 변인으로 학습지향성향과 주도적 성격을 예측 변인으로 검증하여 유

www.kci.go.kr

의미한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 심리적 안전감에 영향을 줄 수 있는 개인차 변인을 추가적으로 탐색함으로써 연구의 확장을 시도하는 동시에 조직에 시사할 수 있는 함의점도 더욱 풍부해질 수 있을 것이다.

마지막으로, 신경증이 심리적 안전감에 미치는 영향에 대한 조절변인을 탐색하는 연구가 필요하다. 예를 들어, 팀 내 구성원 간 조직동료의식이 높을 경우, 구성원 중 신경증이 높은 구성원이 있더라도 심리적 안전감이 덜 낮아지도록 할 수 있을 것이다. 김영식과 서용원(2018)은 조직동료의식을 과업갈등의 상황에서 관계갈등이 덜 발생하는 친밀한 관계로 보았다. 따라서 조직동료의식이 높은 팀에서는 신경증이 높은 구성원이 있더라도 그러한 구성원에 대해서 스트레스나 불안으로 지각하기 보다는 도와주고 함께 해야 할 동료로 인식하기 때문에 심리적 안전감이 낮아지는 것을 줄일 수 있을 것이다. 이와 같은 조절변인 연구를 통해 조직 구성원 개개인에게 어떠한 조치나 환경적 조건을 형성해줘야 하는지에 대한 현실적 시사점을 제시해 줄 수 있을 것이다.

참고문헌

김영식, 서용원 (2018). 조직동료의식의 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. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 30(3), 415-441.

박재환, 김우종 (2014). HEXACO 성격요인과 창업가정신, 기업성과 간의 관련성 연구. 중소기업연구, 36(2), 147-168.

이은경, 탁진국 (2010). 상사의 정서지능이 부하의 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향: 리더행동의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(1), 1-25.

조려 (2012). 성격특성, 직무만족과 직무성과, 주관적인 행복감의 관계연구. 충남대학교 석사학위논문.

조인철, 김명소 (2010). 이탈과 관련된 역기능적 성격요인의 구성 타당화 및 대학생활 효과성에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구: HDS(Hogan Development Survey)를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(3), 575-603.

홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. 한국심리학회지: 임상, 19(1), 161-177.

Atwater, L. (1988). The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior: the surprising impact of subordinate trust. *Group & Organization Studies, 13*(3), 290-310.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 45-68.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 83*, 377-391.

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

www.kci.go.kr

Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.

Behfar, K. J., Mannix, E. A., Peterson, R. S., & Trochim, W. M. (2011). Conflict in small group: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, *42*(2), 127-176.

Berkowitz, L. (1981). On the difference between internal and external reactions to legitimate and illegitimate frustrations: A demonstration. *Aggressive Behavior*, *7*(2), 83-96.

Beus, J. M., Muñoz, G. J., & Arthur, W. Jr. (2015). Personality as a multilevel predictor of climate: An examination in the domain of workplace safety. *Group & Organization Management*, *40*(5), 625-656.

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski(Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381), San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Bliese, P. D., & Halverson, R. R. (1996). Individual and nomothetic models of job stress: An examination of work hours, cohesion, and well-being. *Journal of Applied Social Psychology, 26*(13), 1171-1189.

Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E., & Klotz, A. C. (2015). When Conlfict Helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and team 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 Benefits of Task Conflict in teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 151-158.

Brewer, M. B. (1995). Managing diversity: The role of social identities. In S. E. Jeackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (pp. 47-68). Washington, DC: American Psychological Association.

Brewer, M. B. (1996). When contact is not enough: Social identity and intergroup cooperation. *International Journal of Intercultural Relations*, *20*, 291-303.

Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*, 890-902.

Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, *70*, 311-344.

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-palmon, R., & Shimoni, T. (2013). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavio*r, *48*(2), 115-135.

Choi, K., & Cho, B. (2011). Competing hypotheses analysis of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 1106-1126.

Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and

www.kci.go.kr

the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *55*, 258-265.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). NEO-PI-R Professional Manual, Psychological Assessment Resources.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1154-1191.

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., & Van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of more ownership process accountability, and self concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 345-357.

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 Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 360-390.

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, *64*(1), 7-52.

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review, 95*(2), 256-273.

Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. W. (1950). *Social pressures in informal groups*. New York: Harper.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of the interpersonal construct. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational behavior, 1*, 23-43.

Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2005). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality? In LL Thompson & C Choi(Eds.), *Creativity and Innovations in organizational teams*(pp. 109-136). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associations.

Elliot, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Gaol: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 5-12.

Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt(eds.), *Current developments in the study of leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Forsyth , D. R. (2014). 집단역학 5판 {Group dynamics}. (남기덕, 노혜경, 안미영, 이종택, 이진환, & 최훈석 역). 서울 CENGAGE

www.kci.go.kr

LEARNING. (원전은 2010년에 출판).

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, *70*, 113-165.

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality

Greene, C. N. (1973). *A longitudinal analysis of relationships among leader behavior and subordinate performance and satisfaction*. Proceedings, Academy of Management, Boston, 438-439.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal, 41*, 96-107.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science, 12*(4), 435-49.

Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *34*, 492-519.

Homan, A. C. & Greer, L. L. (2013). Considering diversity: The positive effects of considering leadership in diverse teams. *Group Processes & Intergroup Relations, 16*(1), 105-125.

Hough, L. M. (1992). The "Big Five" personality variables-construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, *5*, 139-155.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly, 7*, 323-352.

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.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). r_{wg}: An Assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology,* 78(2), 306-309.

Jehn, K. A. (1994). "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict". *International Journal of Conflict Management*, *5*, 223-238.

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

Jehn, K. A. (1997). A Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly, 42*, 530-557.

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*(2), 238-251.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big 5 trait taxonomy: History, Measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*(2nd ed., pp. 102-138). New York: Guilford.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004).

www.kci.go.kr

The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 36-51.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692-724.

Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 785-804.

Kennedy-Moore, E., & Watson, J. C. (1999). *Expressing emotion: Myths, realities, and therapeutic strategie*s. New York: The Guilford Press.

Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(6), 1007-1022.

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal, 38*(1), 60-84.

Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest,* 7(3), 77-124.

Labianca, G., Brass, D. J., & Gray, B. (1998). Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties. Academy of Management Journal, *41*(1), 55-67.

Lambert, L. S., Tepper, B. J., Carr, J. C., Holt, D. T., & Barelka, A. J. (2012). Forgotten but not gone: An examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 913-930.

Leary, M. R., & Atherton, S. C. (1986). Attributional mediators of social inhibition and avoidance. *Journal of Personality, 54(*4), 704-716.

Lepine, J. A. (2003). Team adaptation and post-change performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 27-39.

Lord, R. G. (1977). Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, *22*, 114-133.

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, *58*, 593-614.

Mathews, A., & MacLeod, C. (1985). Selective processing of threat cues in anxiety states. *Behavior Research and Therapy, 23*(5), 563-569.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410-476.

MacCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 1258-1265.

McCrae, R. R. (1996). Social Consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin*, *120*,

www.kci.go.kr

323-337.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, *52*, 509-516.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (2008). Empirical and theoretical status of the five-factor model of personality. In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (Eds.), *Personality theory and assessment*(Vol. 1, pp. 273-294). LA: Sage.

McFatter, R. M. (1998). Emotional intensity: Some components and their relations to extraversion and neuroticism. *Personality and Individual Differences*, *24*, 747-758.

Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management, 17*(4), 717-733.

Myers, A. E. (1962). Team competition, success, and the adjustment of group members. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 65*, 325-332.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 941-966.

Nicholson, N., Soane, E., Fenton-O'Creevy, M., & William, P. (2005). Personality and domain-specific risk taking. *Journal of Risk Research, 8*(2), 157-176.

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

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1975). Determinants of supervisory behavior: a role set analysis, *Human Relations, 28*(2), 139-154.

Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment and performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), 144-159.

Preacher, K. J. & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo Confidence Intervals for Indirect Effects. *Communication Methods and Measures*, *6*(2), 77-98.

Prenda, K. M., & Lachman, M. E. (2001). Planning for the future: A life management strategy for increasing control and life satisfaction in adulthood. *Psychology and Aging, 16*, 206-216.

Reilly, R., Lynn, G., & Aronson, Z. (2002). The role of personality in new product development team performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, *19*, 39-58.

Sarros, J. C., Gray, J. H., & Densten, I. (2002). "Leadership and its impact on organizational culture." *International Journal of Business Studies*, *10*(2), 1-26.

Schriesheim, J. F. (1980). The social context of leader-surbordinate relations: An investigation of the effects of group cohesiveness. *Journal of Applied Psychology, 65*(2), 183-194.

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York, NY: Wiley

Schlenker, B. R., & Leary, M. R. (1982). Audiences' reactions to self-enhancing,

www.kci.go.kr

self-denigrating, and accurate self-presentations. *Journal of Experimental Social Psychology*, *18*(1), 89-104.

Seashore, S. E. (1954). *Group cohesiveness in the industrial work group*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

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*, 102-111.

Swann, W. B., Jr., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review, 29*, 9-27.

Totterdell, P., & Niven, K. (2012). Momentary affective states: Moods and discrete emotions. In H. M. Weiss (Ed.), *Handbook of work attitudes and affect*. Oxford: Oxford University Press.

Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Psychology, 35*(2), 223-247.

Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: the role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, *19*, 89-105.

Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly, 20*, 358-370.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*(7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

1차 원고접수 : 2017. 07. 18
2차 원고접수 : 2017. 12. 19
최종게재결정 : 2018. 02. 18

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2018. Vol. 31, No. 1, 195-220

The effects of personality and leader consideration behavior on team cohesiveness: The investigation of sequential mediating effects of relationship conflict and psychological safety

Young-shik Kim In-Hye Kim

Sungkyunkwan University

The purpose of this study was to investigate the effects of personality (openness, neuroticism) and leader consideration behavior on team cohesiveness. The present study tests the mediating effect of psychological safety in the relationship between personality (openness, neuroticism) and team cohesiveness. While openness and neuroticism were examined as individual-level variables, leader consideration behavior, relationship conflict, psychological safety, and team cohesiveness were analyzed in team-level. Sequential mediation effects of relationship conflict and psychological safety on the relationship between leader consideration behavior and team cohesiveness were also examined. Data were collected from a total of 35 teams comprised of 194 students using survey. The results showed that psychological safety mediated the relationship between neuroticism and team cohesiveness. However, the mediating effect of openness was not significant. Moreover, relationship conflict and psychological safety sequentially mediated the relationship between leader consideration behavior and team cohesiveness. Based on these results, implications, limitations of research, and suggestions for the future research are discussed.

Key words : openness, neuroticism, leader consideration behavior, psychological safety, relationship conflict, team cohesiveness

www.kci.go.kr