

# 스타트업 팀워크와 성과: 과업 갈등과 관계 갈등의 영향을 중심으로\*

박준기 (연세대학교 동서문제연구원 객원연구원)\*\*

이혜정 (연세대학교 동서문제연구원 전임연구원)\*\*

## 국 문 요 약

스타트업은 공동의 목표를 가지고 소수의 전문가들이 모여서 한정된 자원을 이용하여 창의적인 성과를 달성하는 소규모 조직이다. 실제 스타트업 환경에서 빈번하게 발생하는 갈등을 과업 갈등과 관계 갈등으로 구분하고, 팀워크에 미치는 영향을 긍정과 부정으로 나누어 연구 모형을 설계하였다. 팀워크의 요소로는 의사소통, 협업, 업무조정과 응집력을 설정하였으며 최종적으로 스타트업 팀의 성과에 미치는 개별 구성요소의 영향력을 검증하였다. 스타트업 팀 142개를 대상으로 설문조사를 통해 데이터를 수집하고 PLS를 이용하여 통계적으로 분석하였다. 구조모형 검증 결과, 과업 갈등은 팀워크에 긍정적인 영향을, 관계 갈등은 팀워크의 일부 요소에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀워크 중 의사소통을 제외한 협업, 업무조정, 응집력은 팀의 성과를 높이는 효과를 가지고 있는 것으로 분석되었다. 이 결과를 바탕으로 스타트업 조직의 리더 또는 관리자와 구성원을 위한 조직 운영 방안을 제시하고, 이론적 기여점을 서술하였다.

핵심주제어: 창업팀, 스타트업, 조직관리, 과업 갈등, 관계 갈등, 팀워크, 의사소통, 협업, 업무조정, 응집력

## 1. 서론

지난 1월 세계경제포럼에서 발표된 ‘일자리 미래’보고서에서는 2020년까지 인공지능과 같은 ICT(Information Communication Technology)의 발달로 인해 200만개의 일자리가 창출되고, 710만개의 일자리가 사라질 것이라고 발표했다(WEF, 2016). 다수의 미래학자와 사회과학자들은 취직이 아닌 창업의 시대가 도래 할 것이고, 퇴직이 없는 노령 인구의 지속적인 생산이 가능한 시대가 온다고 예측하고 있다.

전세계적으로 스타트업이나 벤처에 대한 관심은 이미 오래전부터 시작되었다. 청년들의 높은 실업률을 해결하기 위한 방법으로 청년층의 스타트업을 독려하거나, 새로운 산업의 발전을 위해 창업을 적극적으로 장려하고 있다. ICT 분야의 창업에 대한 관심이 높는데, Microsoft, Apple, Google, Facebook이나 중국의 알리바바 등 ICT 분야에서 성공한 기업들이 대부분 소규모 팀 형태로 시작하여 성장, 발전한 것이 대표적인 사례이다.

정부에서는 다양한 스타트업/창업 정책을 마련하여 제도적, 금융/경제적 차원에서 적극적인 지원을 하고 있다. 하지만 대다수의 스타트업은 충분한 성장을 하지 못하고 초기에 사라지고 만다. 산업을 스타트업이 가능한 생태계와 환경으로 구성하는 것, 제도를 완화하고 정책적으로 투자 중심의 지원을

하는 것은 스타트업 조직의 외부적인 지원책으로 볼 수 있다. 이러한 외부 지원책만으로 스타트업이 안정적으로 성장하는 데는 분명 한계가 존재하는 것이다. 즉, 스타트업 조직(팀)의 내부적인 요소, 즉, 리더십, 구성원의 역량, 그리고 구성원간의 안정적인 상호관계와 협업이 원활하게 이루어질 때, 이러한 조직을 둘러싸고 있는 외부의 적절한 투자와 사회 정책적 지원이 의미가 있는 것이다. 스타트업의 성공에 대한 연구들을 살펴보면, 기업가 정신을 중심으로 기업가의 아이디어와 의지, 리더십, 창의성과 같은 창업가나 리더에 관한 연구와 조직의 혁신성, 창업 교육과 멘토링 등 육성 방법을 중심으로 연구가 전개되고 있다(Cho, et, al, 2014; Cheon, et, al. 2014). 스타트업 구성원들에 대하여서는 직업 인식과 직무만족, 일과 삶의 균형 등에 관한 논의가 주된 연구이다(Kang & Jeong, 2012; Bae, 2015). 스타트업은 적은 수의 전문가들이 모여서 창의적인 것을 만들어내는 협업을 하는 조직으로서, 이들을 이끄는 창업가의 역량이나 창업의지를 고취시키기 위한 교육, 멘토링 등에 대한 연구는 많이 있으나, 구성원들 간의 팀워크에 대한 연구는 찾아보기 힘들다.

기존 조직들에서 혁신적인 프로젝트 팀을 살펴보면 팀워크가 효과적으로 작동되고 운영되어야 성공적인 조직운영과 혁신적인 결과들을 더 효과적으로 창출하게 된다(Edmondson,

\* 이 논문은 2015학년도 연세대학교 교내 박사후연구원 지원사업(2015-12-0221)과 2015년 정부(미래창조과학부)의 재원으로 한국연구재단의 지원(NRF-2015K2A8A1068844)을 받아 수행된 연구임.

\*\* 연세대학교 동서문제연구원 객원연구원, warrenpak@warrenpak.com

\*\*\* 교신저자, 연세대학교 동서문제연구원 전문연구원, h.jlee@yonsei.ac.kr

투고일: 2016-03-18 · 수정일: 2016-04-16 · 게재확정일: 2016-04-19

2012). 실제 조직 환경을 생각해보면 팀워크가 좋은 팀과 나쁜 팀을 가리지 않고 사람이 모인 곳에는 구성원간의 갈등이 빈번하게 발생한다. 갈등은 구성원 간의 의견이 극적으로 충돌하거나 서로에 대한 불신으로 인하여 빚어지며, 경우에 따라서는 팀의 해체를 초래하는 부정적인 요인으로 인식되고 있다. 팀 차원의 갈등은 목적 지향적인 과업 갈등과 구성원들 간의 정서적 요인인 관계 갈등으로 구분되는데, 갈등의 유형에 따라서 팀 구성원들의 상호작용이 달라지게 마련이다(Lee, et. al. 2013). 스타트업 팀은 각기 다른 전문성을 가진 소수의 전문가들이 매우 목적 지향적으로 모인 조직이다. 시간과 공간, 예산의 한계가 체감되는 제한적인 환경에서 갈등과 같은 부정적인 요인을 배제하고 실제 스타트업 팀의 상호작용을 이해하기는 쉽지 않다. 따라서 스타트업의 팀워크의 작동원리를 살펴보기 위해서는 갈등상황에서 팀워크가 어떻게 성과와 연계되는지는 매우 중요한 환경이 될 것이다.

본 연구는 스타트업 팀이 한정된 자원과 인원으로 제한된 시간 내에 특정한 목표를 달성하게 되는 프로젝트 형태의 조직이라고 판단하고 연구가 진행되었다. 스타트업 팀의 구성원들의 과업 갈등과 관계 갈등이 발생할 때, 팀워크가 어떻게 변화하고 이에 따라서 팀의 성과에 미치는 정도를 살펴보고자 했다. 팀의 갈등과 팀워크에 대한 기존문헌 분석을 통해 가설을 설정하고, 실제로 스타트업 팀을 대상으로 설문조사를 실시하여 가설을 검증하였다. 연구 결과를 바탕으로 스타트업 팀의 구성원들 간의 과업 갈등과 관계 갈등이 팀워크에 미치는 영향이 상이함을 확인하고 이를 바탕으로 학술적, 실무적 시사점을 도출하였다.

## II. 기존문헌 연구

### 2.1 팀 차원의 갈등(Conflict)

특정한 목표의 달성을 위해서 구성된 팀에서는 밀접한 상호 의존성과 서로 간에 공유되는 책임감 그리고 외부 변화에 대한 의사결정에 따라 팀 내부에서 갈등은 발생하게 된다. 특히, 스타트업과 같이 창의적 아이디어를 비즈니스로 전환시키는 팀에서는 성공의 불확실성이 높기 때문에 팀 구성원 간의 갈등이 다양하게 나타나게 된다. 갈등은 팀 구성원 간에 인지된 차이점으로 인한 긴장의 결과로 발생하는 것으로써, 팀의 과업 수행에 영향을 미치는 중요 요인으로 간주되고 있다(De Dreu & Weingart, 2003).

갈등의 유형은 일반적으로 과업 갈등(Task Conflict)과 관계 갈등(Relationship Conflict)으로 구분되며, 갈등 유형에 따라 조직에 미치는 영향이 다르게 나타난다고 알려져 있다(Jehn, 1995). 과업 갈등은 서로 다른 관점, 아이디어, 의견 등을 포함하는 과업을 수행하는데 있어 집단 구성원들 사이의 불일치(De Dreu & Weingart, 2003)로 정의되며, 단기적인 관점에서 업무를 수행하는 목표와 내용과 관련 있다(Chen, 2006). 반면에 관계 갈등은 성격, 개인적 취향, 선호, 가치 그리고 대인관

계 스타일처럼 인간관계가 중심이 되어 집단 내 구성원들 사이의 긴장, 원한, 귀찮음 등과 같은 정서적 대립을 말한다(De Dreu & Weingart, 2003). 따라서 기존 연구에서는 관계 갈등은 집단의 효과성을 떨어뜨리고 만족과 몰입에 부정적 영향을 주며, 집단 의사결정 질에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다(De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995)

프로젝트 팀 내에서 발생하는 갈등은 과업 갈등과 관계 갈등으로 구분하는 관점에서 이론적으로 두 개념의 영향력에 독립적인 차이가 있다. 즉, 일반적으로 갈등을 부정적인 영향으로만 여겨 회피의 대상으로 보는 전통적인 입장보다는, 필연적으로 발생하는 갈등이 팀 내부 성과에 다양하게 영향을 줄 수 있다는 주장이 존재하고 있다(Kim, et. al. 2015).

스타트업 팀은 주로 인터넷 혹은 모바일 환경과 같이 IT를 기반으로 한 팀 업무 환경에서 새롭고 창의적인 서비스를 만들어 내고 있다. 스타트업 팀은 IT에 대한 기술적 이해력과 고객에게 줄 새로운 비즈니스 모델 개발 역량을 가지고 있어야 한다. 팀은 서로 다른 스킬과 역량을 보유하고 있는 사람들로 구성되어 있어 그들의 생각과 관점 또한 다를 수밖에 없다. 스타트업 팀은 IT프로젝트 팀의 특성을 통해 그 성격을 미루어 볼 수 있는데, 이러한 조직들은 창의성과 강한 실행력을 요구하며 다양한 문제 해결을 통해 다음 실행단계로 넘어가거나 성과가 창출되는 특성을 가지고 있다. 특히 IT 서비스를 개발하는 경우 프로젝트 복잡성이 일반적으로 매우 높다. 컴퓨터와 기계를 다루고 이해하는 개발자와 이를 기획하는 기획, 운영 전문가, 그리고 사용자의 요구사항을 분석하고 비즈니스 환경을 이해하는 전문가가 모이면 각각 사용하는 용어가 달라 이해가 어려울 뿐만 아니라, 사용자의 입장과 개발자의 입장이 대립되는 경우가 많아 높은 수준의 갈등이 발생하게 된다(Park & Lee, 2014; Park, et. al. 2014).

창의적인 팀들에서 발생하는 팀 내부 갈등의 영향관계도 크게 과업 갈등과 관계 갈등의 두 가지 관점으로 연구되고 있다. 첫 번째, 과업 갈등은 업무와 관련하여 대립된 의견으로 인해 발생하는 것으로, 팀 구성원의 효능감이 과업 갈등과 성과 간에 조절효과를 확인하는 연구(Choi, 2009), 자기효능감과 팀 효능감의 조절효과를 동시에 확인한 연구(Choi, 2012), 팀 창의성을 설명하기 위한 중요한 요소로 과업 갈등을 제시하기도 한다(Farh, et. al. 2010). 두 번째, 관계 갈등은 팀 구성원들 간에 부정적 정서가 발생하여 함께 일하는 것을 방해하게 된다. 따라서 팀의 전체 관점에서 주로 연구되고 있다. IT서비스 상황에서 내부의 운영 프로세스에 관계 갈등이 어떤 영향을 주는지에 관한 연구(Park et al., 2014), 그리고 팀 내 경쟁관계에서 관계 갈등이 어떻게 영향을 주는지에 관한 연구(Kang & Tak, 2011) 등이 있다. 마지막으로 과업 갈등과 관계 갈등을 동시에 고려하여 프로젝트 성과와의 관계를 설명하는 연구들이 있다(Lee & Kim, 2013; Kim et al. 2015). 프로젝트 팀에서 소프트웨어 개발 품질을 설명하는 요소로서 과업 갈등과 관계 갈등을 제시하는 연구(Liang, et al. 2010), 과업 갈등과 관계 갈등이 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 선

행요인으로 제시된 연구 등이 있다 (Jeon, et al. 2006).

## 2.2 팀워크(Teamwork)

팀워크의 사전적인 의미는 팀 구성원이 공통의 목적을 달성하기 위해 각자의 역할에 따라 책임을 지고 협력하여 행동하는 것으로, 팀워크 연구 접근방법에 따라 팀워크(Teamwork)의 정의는 조금씩 다르다(Salas, et al. 2008). 개인의 성과 관점에서는 팀워크를 “여러 개인들의 성과를 효과적으로 조율 하는데 필요한 성과의 상호의존적인 요소들”이라고 정의한다(Salas et al. 2008). 팀 구성원의 역할 관점에서는 팀워크를 “각자 정해진 역할과 기능을 수행하는 두 명 이상의 개인들이, 공통적인 목표와 미션을 가지고, 역동적, 상호의존적, 적응적으로 상호작용하는 과정”이라고 설명하면서 하나의 프로세스로 정의하고 있다(Rutherford, et al. 2012). 역할과 성과를 포괄적으로 정의에 넣은 경우는 팀워크를 “상대적으로 적은 인원으로 구성된 그룹이 필요한 권한과 자율성 그리고 자원을 가지고, 명확하게 정의되고 도전적인 업무를 가장 효율적으로 수행을 하며, 확실하고 도전적인 팀 차원의 목표를 공유하여 각 구성원이 뚜렷한 역할분담을 하여 목표달성을 이루어 내는 과정”으로 정의한다(West, 2012).

학계에서는 팀워크에 대한 관점별 다양한 정의에 따른 혼란을 제거하기 위해 팀워크의 개념화를 진행하고 있다. 프로젝트 환경에서 팀워크를 품질 관점(Teamwork Quality, TWQ)으로 측정하는 도구가 개발되었다. 이들은 팀워크의 구성요소를 의사소통, 업무조정, 팀원의 기여도 균형, 상호협력, 응집성, 노력 등의 총 6가지로 구분하였다(Hoegl & Gemuenden, 2001). 프로젝트를 수행하는 현장에서 활용되고 있는 팀 효과 측정 매트릭스(Effective Teamwork Assessment Matrix)도 있다. 이 때

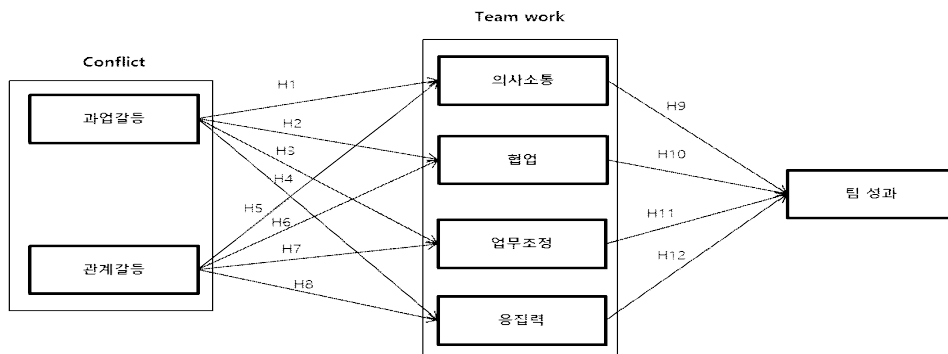
트릭스는 팀 정체성, 비전 공유, 의사소통, 협업 및 참여, 문제 협상 및 해결, 그리고 자가 진단 및 평가의 총 6개의 요소로 구성되어 있다(Baiden & Price, 2011). Cha, et al.(2014)는 기존 문헌 수집·분석결과를 바탕으로 IT프로젝트 수행에 필요한 4개의 팀워크 특성을 정리했다. 첫 번째는 팀 구성원 중 누가 어떤 지식이 필요한지 파악하고 연결하는 조정능력인 업무 조정(Coordination), 두 번째로는 팀 공동의 목표를 위해 개인별 업무 등을 상호간 이해를 하고 정보교환을 통해 업무를 진행하는 협업(Collaboration), 세 번째는 팀 구성원 간 충분하고 빈번한 정보의 교환을 뜻하는 의사소통(Communication), 그리고 마지막으로 팀 구성원들 사이에 형성되는 상호작용적인 단결된 힘을 뜻하는 응집력(Cohesion)이다.

## III. 연구 모형 및 가설 설정

본 연구는 ICT 스타트업 팀을 대상으로 팀 구성원 사이의 갈등, 팀워크, 그리고 성과 간의 관계를 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 수행되었다. 이를 위해 이론적 배경 및 선행연구들의 결과를 바탕으로 <Figure 1>과 같이 본 연구에서 검증하고자 하는 연구 모형을 설정하였다.

### 3.1 갈등과 팀워크

갈등은 일반적으로 집단의 효율성을 떨어뜨리고 성과에 부정적인 영향을 미치며 의사결정 과정을 어렵게 하는 요인으로서 연구되고 있다(De Dreu & Weingart, 2003). 그러나 갈등의 두 가지 유형인 과업 갈등과 관계 갈등의 차이로 인해 팀 구성원들의 행동에 다른 반응이 나타나고 있다(Farh, et al. 2010; Liang, et al. 2010).



<Figure 1> 연구 모형(Research Model)

과업 갈등은 팀 구성원들 간의 상호작용 과정에서 발생할 수 있는 목표와 문제 해결의 불일치에 대한 것으로 자연스러운 현상이다(Choi, 2009). 과업 갈등은 팀과 같은 집단의 사고적 폐해를 막고 상호작용을 통해 문제해결을 촉진하는데 도움이 된다(Wit, et al. 2012). 따라서 과업 갈등은 팀 구성원들의 상호작용에 긍정적인 영향관계를 가지게 된다(Farh, et al. 2010). 중국 상하이의 58개의 기업을 대상으로 한 연구에서

팀 구성원들의 협력적 갈등 즉, 과업 갈등이 발생할 경우 구성원간의 상호관계에 대한 자신감이 향상된다는 점이 확인되었다(Tjosvold, 2005). 구성원 간의 상호관계가 긍정적인 경우에는 팀워크 전체를 발전시키게 된다. 연구개발팀의 학습 활동은 지식공유에 기반한 의사소통, 즉 적극적 의사표현이나 다양한 의견 교류를 통해 이루어진다. 이 경우, 팀 내 과업 갈등은 팀의 학습활동을 더욱 촉진한다는 사실이 확인되었다

(Lee et al. 2013). 즉 과업 갈등은 연구개발팀과 같은 창의적인 팀의 의사소통에 대한 적극성을 만들어 내는 긍정적 선행 요소가 되는 것이다. 팀 구성원의 협력은 팀워크에서 매우 중요한 현상이다. 협업은 상대를 돕고 팀 전체의 문제를 해결하기 위한 과정이다. 과업 갈등이 목표를 달성하기 위한 구성원 간의 다양한 의견 표현의 현상이라는 점에서 팀 구성원간의 협업에 긍정적 관계를 나타내게 된다(Blumberg, et al. 2012).

과업 갈등과 업무 조정은 상관관계가 존재한다. 효과적인 업무조정 은 과업 갈등을 줄여주며, 프로젝트의 과업에 따른 갈등이 존재하는 경우에는 업무조정을 적극적으로 해주어야 한다(Nguyen & Shih, 2013). 창의적이고 어려운 문제를 해결하는 팀의 경우 팀의 학습활동이 매우 강력하게 이루어진다. 특히 융합적인 팀의 경우 과업 갈등과 팀 구성원의 응집력 관계가 긍정적인 관계를 가지게 된다(Stalmeijer, et al. 2007). 여러 연구결과를 종합해 보면, 스타트업 팀과 같이 높은 수준의 창의성을 요구하는 팀은 구성원의 상호관계에서 발생하는 과업 갈등이 팀워크에 긍정적 영향 관계를 가진다고 볼 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

*가설 1: 과업 갈등은 팀 구성원의 의사소통에 긍정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

*가설 2: 과업 갈등은 팀 구성원의 협업에 긍정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

*가설 3: 과업 갈등은 팀 구성원의 업무조정 에 긍정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

*가설 4: 과업 갈등은 팀 구성원의 응집력에 긍정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

관계 갈등은 팀 구성원들 간의 개인적인 관계에 관한 것으로 부정적 감정의 정서를 포함하고 있다. 팀 내부에 관계갈등이 존재하는 경우, 팀 구성원 간의 상호 작용이 억제되는 효과가 나타나게 된다(Farh, et al. 2010).

팀 내의 관계 갈등은 팀의 학습행동에 부정적인 영향을 준다. 그 이유는 의사소통과 지식공유를 통해서 진행되는 학습활동이 단순히 정보를 상호간에 정보의 흐름이 이루어지는 정보처리 관점으로 이루어지는 것이 아닌, 사람들에 의해 이루어지는 심리적인 부분이기 때문이다. 따라서 의사소통은 감정적 정서에 큰 영향을 받는 요인이다(Lee et al. 2013).

높은 갈등 수준을 가진 IT서비스 조직일수록 서비스 관계에 있어 더 낮은 서비스 상호관계를 가지게 된다(Park et al. 2014). 상호관계에서 이루어지는 협업이나 업무조정과 같은 상황적 기제에 관계 갈등이 부정적인 영향을 미치는 것이다. 관계 갈등이 존재하게 되면 팀워크 전반에 대한 기대를 낮추게 되고 업무에 대한 경험을 공유하려 하지 않고, 상대를 인정하는 것도 없어지게 된다. 이런 모든 것은 감정적 안정성이 낮아졌기 때문이다(Tekleab & Quigley, 2014). 또한, 팀에 대한 감정적 소속감 혹은 애착의 경우에도 관계 갈등이 존재할 경우 오히려 낮아지게 된다(Lee & Kim, 2013).

감정적 경쟁이 유발되는 관계 갈등의 경우 상호 신뢰도를 낮추게 되기 때문에(Tjosvold, 2005) 응집력과 같이 팀 구성원 상호간에 강한 유대감을 가져야 할 경우 관계 갈등은 부정적 영향관계를 가지게 될 것이다. 선행 연구 결과를 바탕으로 관계 갈등과 팀워크의 부(-)의 관계에 대하여 아래와 같은 가설을 설정했다.

*가설 5: 관계 갈등은 팀 구성원의 의사소통에 부정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

*가설 6: 관계 갈등은 팀 구성원의 협업에 부정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

*가설 7: 관계 갈등은 팀 구성원의 업무조정 에 부정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

*가설 8: 관계 갈등은 팀 구성원의 응집력에 부정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

### 3.2 팀워크와 성과

팀워크는 각각의 개인들이 공동의 목표를 위해 상호의존적으로 작용하는 과정을 통해 높은 성과를 얻어내는 과정을 뜻한다(Hsu, et al. 2012) 그러므로, 팀워크와 성과간의 관계는 필수적이라 할 수 있다. 팀워크의 결과 변수는 대다수의 연구에서 팀에서 수행하는 프로젝트 팀 성과를 측정해서 제시하고 있다. 팀워크와 팀 성과의 상관관계는 신제품 개발팀(Dayan & Di Benedetto, 2009), 소프트웨어 개발팀(Hoegl, et al. 2007), 그리고 연구개발팀(Lee et al. 2013) 등에서 명확하게 나타나고 있다.

한편 팀워크의 구성 요소들에 대한 연구들을 살펴보면 각 세부 요소별 관계에서도 강한 상관관계가 존재하는 것을 알 수 있다. 팀 구성원 간의 의사소통은 팀의 구성원간의 관계를 높이고 성과를 향상시키게 하는 요소이다 (Park, et al. 2012). 팀 구성원의 협업은 역시 성과의 핵심적인 동기 요인으로서 팀워크를 실행하게 만드는 요소이며, 팀 성과에 직접적 영향을 주게 된다(Lee, et al. 2015). 가상의 프로젝트 팀에서 업무 조정과 응집성은 매우 중요한 프로젝트 성과 향상요인이라는 점도 밝혀졌다(Cha, et al. 2014). 따라서 팀워크의 구성요소를 의사소통, 협업, 업무조정, 그리고 응집력으로 정리하고, 다음과 같이 팀워크의 네 개 구성요소와 팀 성과 간의 가설을 설정하였다.

*가설 9: 팀 구성원의 의사소통은 팀 성과에 긍정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

*가설 10: 팀 구성원의 협력은 팀 성과에 긍정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

*가설 11: 팀 구성원의 업무조정 은 팀 성과에 긍정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

*가설 12: 팀 구성원의 응집력은 팀 성과에 긍정적인 영향 관계를 가질 것이다.*

## IV. 실증분석 및 결과

### 4.1 측정도구 및 자료 수집

본 연구는 ICT 스타트업 전문 매체에 소개된 ICT 분야의 스타트업(창업)팀과 창업을 준비하는 대학 소속의 팀 총 152개를 대상으로 설문조사를 통해 수행되었다. 설문은 팀을 대표할 수 있는 사람인 팀 리더에게 2015년 9월 한 달 간 배포·수집하였다. 통계 데이터의 객관성을 확보하기 위하여 응답자의 익명성을 최대한 보장하였으며, 회수된 설문지 중 설문항목에 응답을 누락하였거나 연속적으로 같은 응답을 하는 등의 불성실하고 일관성이 없다고 판단되는 설문지를 제외하고 총 142부의 유효설문을 확보하여 분석에 이용하였다. 본 연구에 사용되는 설문대상자의 기술통계량은 <Table 1>과 같다.

<Table 1> 기술통계량 Demographics

변수		빈도	백분율
직급	CEO	130	92%
	팀장 및 구성원	12	8%
인원 규모	~3	43	30%
	4-6	40	28%
	8~	59	42%

창업 기간	1년 미만	66	46%
	1 ~ 2년	42	30%
	2년 이상	34	24%
서비스 유형	모바일 서비스	33	23%
	솔루션 개발	58	41%
	컨설팅	30	21%
	보안서비스	21	15%
합계		142	100%

### 4.2 조작적 정의

본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의와 측정항목은 <Table 2>와 같다. 변수들의 설문 항목은 기존의 관련연구에서 사용되었던 항목들을 기반으로 하여 본 연구의 상황에 적합하게 수정되었다. 측정 방법에 대해 IT 및 프로젝트 팀 전문가의 사전 의견을 수집하였다. 사전 조사과정을 통해 부적절한 문항이나 모호한 항목을 제거 혹은 수정하여 설문지를 완성했다. 설문 응답 방법은 5점 리커트(Likert) 등간 척도를 사용하였다.

<Table 2> 측정항목 Constructs and Measurements

변수		측정항목	참고문헌
팀워크	의사소통 (Communication)	우리 팀원들은 서로 의사소통을 자주하는 편이다. 우리 팀원들 사이의 의사소통은 다양하게 이루어졌다. 우리 팀원들 사이에는 팀과 관련된 정보가 거리낌 없이 공유되었다. 대체적으로 팀원들 사이에 정보가 적시에 공유되었다.	(Cha, et al., 2014; Hoegl & Gemuenden, 2001)
	협업 (Collaboration)	우리 팀원들은 공동의 목표 달성을 위해 책임감을 가지고 팀 과업에 임했다. 우리 팀원들은 팀의 과업을 성공적으로 수행하기 위해 노력했다. 우리 팀원들은 목표 설정 시에 팀을 최우선 목표로 설정했다.	
	업무조정 (Coordination)	팀 내의 세부과제들이 긴밀하게 조화를 잘 이루어졌다. 팀원들 간 업무의 겹침이 없이 잘 분배되었다. 팀의 세부과제들이 잘 연계되어 수행 되었다	
	응집력 (Cohesion)	우리 팀원들은 서로 마음에 들어 했다 우리 팀원들은 단결이 잘 되었다	
갈등	과업갈등 (Task Conflict)	우리 팀원들 사이에는 다양한 아이디어로 인한 갈등이 존재했다. 우리 팀원들 사이에는 일하는 과정에서 상호 불일치가 발생했다. 우리 팀원들 사이에는 일하는 중에 의견충돌이 발생했다.	(Jehn & Mannix, 2001)
	관계갈등 (Relationship Conflict)	우리 팀원들 사이에는 다양한 긴장 관계가 있었다. 우리 팀원들 사이에는 일하는 과정에서 화를 내는 경우가 있었다. 우리 팀원들 사이에는 높은 감정적 갈등이 존재했다.	
팀 성과 (Team Performance)		팀 과업 수행이 만족스러웠다. 전반적으로 팀의 과업수행이 비용 측면에서 효율적으로 진행 되었다. 전반적으로 팀의 과업수행이 시간 측면에서 효율적으로 진행 되었다. 팀의 과업이 계획된 일정대로 진행되었다. 팀의 과업이 계획된 예산 안에서 진행되었다.	(Park & Lee, 2014)

본 연구에서 사용된 팀워크는 ‘프로젝트 구성원들의 성과를 효과적으로 조율 하는 데 필요한 상호의존적인 요소들’이라 정의하였다(Cha, et al. 2014). 측정항목들은 Hoegl & Gemuenden(2001)의 연구를 기반으로 수행된 Cha et al.(2014)에서 제시한 측정항목을 활용하였다. 갈등은 과업 갈등과 관계 갈등으로 구분하였으며 Jehn & Mannix(2001)의 측정항목을 활용하였다. 마지막으로 결과 변수인 팀 성과는 팀의 과업이 프로젝트 형태로 운영되므로 Park & Lee(2014)의 연구를 토대로 프로젝트 팀 성과의 측정항목을 활용했다.

### 4.3 실증분석

본 연구에서는 구조방정식을 기반으로 PLS(Partial Least Square) 분석 방법을 사용하여 가설을 검증하였다. PLS 분석의 경우 표본크기와 잔차 분포에 대한 요구사항이 엄격하지 않아 상대적으로 적은 표본의 경우 적용이 가능한 분석 방법이다. 또한 이론적인 구조모형에 대한 평가와 측정모형에 대한 평가를 동시에 할 수 있다(Chin, 1998b). 따라서 본 연구와 같이 이론적 모델에 대한 탐색적 연구에 적합하다.

PLS를 이용하여 분석할 경우, 집중타당성(Convergent

Validity)과 판별타당성(Discriminant Validity)의 검토는 필수적이다. 신뢰성(Reliability), 집중타당성과 판별타당성의 검증을 위해 확인적 요인분석을 수행했다. 이를 통해 각 측정변수에 대한 요인 적재 값의 크기를 조사하였다. 측정항목과 변수간의 적재 값이 0.7이상 이면 측정항목의 개념적 타당성이 확보되었다고 평가된다(Chin, 1998a). 구성개념 측정을 위한 측정도구가 가지는 내적 일관성을 나타내는 신뢰성은 조합신뢰도와 크롬바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ )의 검토를 통해서 평가했다. 측정 결과는 <Table 3>와 같이 검토된 모든 구성개념들의 조합신뢰도와 Cronbach's  $\alpha$ 는 한계치인 0.5를 훨씬 넘어서고 있는 것으로 확인되었다.

집중타당성은 이론적으로 밀접한 관계를 갖는 개념이 서로 통계적으로 유의한 상관관계를 보이는 경우를 의미한다. 집중타당성은 각각의 잠재개념에 대한 측정 변수들이 유의한 t값을 가지고 적재되어야 한다는 의미이다. 집중타당성은 상대적

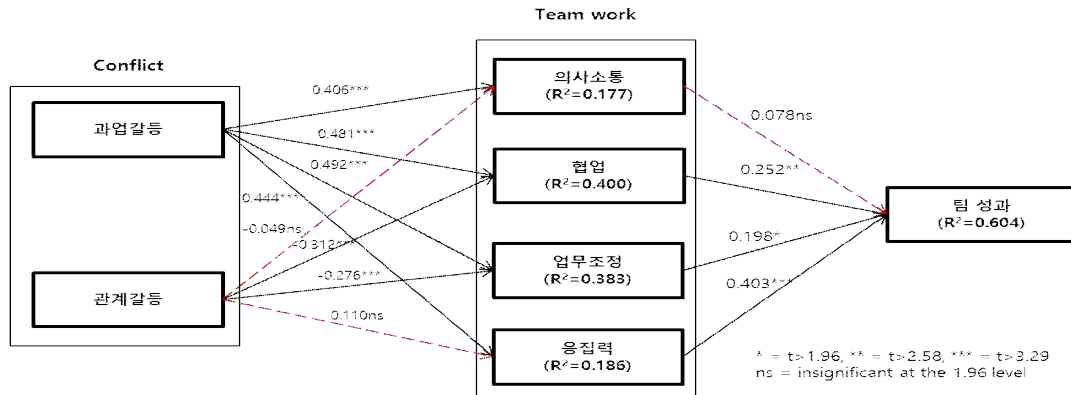
인 구성개념 분산의 양을 의미하는 평균분산추출값(Average Variance Extracted: AVE)을 계산해서 검토한다. 측정 결과는 <표 4>와 같이 평균분산추출값 측정기준치인 0.5보다 높게 나타나 변수들의 신뢰성이 높은 것으로 판단된다(Bagozzi & Yi, 1988). 판별타당성은 서로 상이한 개념이 있는 경우, 다른 개념을 측정하였을 때 얻어진 측정치들 간에는 상관관계가 매우 낮은 경우를 나타낸다. 잠재변수의 상관계수가 적절한 패턴의 적재값을 나타내야 하며, 측정변수는 할당된 요인에 높게 적재되어야 한다. PLS에서는 판별 타당성이 적합한지를 알아보기 위해 AVE의 제곱근 값이 변수간의 상관계수보다 높은 것으로 검증할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). <Table 4>의 오른쪽 행렬은 각 변수의 상관관계 계수 값을 나타내고 있고, 대각선 행렬은 AVE의 제곱근 값이다 제곱근한 AVE값이 다른 상관계수 값보다 크게 나타나고 있어 판별 타당성의 조건을 만족하고 있다.

<Table 3> 확인적 요인 분석 결과 Confirmatory Factor Analysis Results

구성 개념		관측변수			조합신뢰도 (CompositeReliability)	Cronbach's Alpha
		평균	표준편차	요인적재값		
팀워크	의사소통 (Communication)	3.465	0.861	0.814	0.926	0.868
		3.507	0.854	0.870		
		3.465	0.845	0.898		
		3.303	0.847	0.901		
	협업 (Collaboration)	3.746	0.665	0.833	0.883	0.801
		3.641	0.772	0.819		
		3.754	0.684	0.885		
		3.669	0.767	0.910		
업무조정 (Coordination)	3.577	0.842	0.904	0.928	0.884	
	3.775	0.696	0.889			
응집력 (Cohesion)	3.408	0.980	0.952	0.938	0.868	
	3.634	0.826	0.927			
갈등	과업갈등 (Task Conflict)	3.394	0.796	0.802	0.873	0.788
		3.676	0.737	0.832		
		3.599	0.904	0.869		
	관계갈등 (Relational Conflict)	2.634	1.110	0.870	0.932	0.891
		2.444	1.078	0.917		
		2.437	1.153	0.930		
팀 성과 (Team Performance)	3.761	0.822	0.888	0.930	0.905	
	3.782	0.832	0.890			
	3.669	0.820	0.853			
	3.803	0.762	0.862			
	3.570	0.851	0.764			

<Table 4> 집중타당성 및 판별타당성 분석 결과 Discriminant Validity Test Results

구성개념	AVE	의사소통 (COM)	협업 (COL)	업무조정 (COR)	응집성 (COH)	과업갈등 (TAK)	관계갈등 (REL)	팀 성과 (PER)
의사소통(COM)	0.759	0.871						
협업(COL)	0.716	0.530	0.846					
업무조정(COR)	0.812	0.600	0.756	0.901				
응집성(COH)	0.883	0.671	0.447	0.537	0.940			
과업갈등(TAK)	0.697	0.418	0.555	0.557	0.417	0.835		
관계갈등(REL)	0.821	-0.145	-0.426	-0.393	0.005	-0.237	0.906	
팀 성과(PER)	0.727	0.600	0.623	0.652	0.674	0.429	-0.198	0.853



<Figure 2> 구조모형 분석 결과 Structural Equation Modeling Analysis Results

측정모형의 신뢰성과 타당성이 확보되었으므로 구조모형 (Structural Equation Modeling)에 대한 가설검증을 실시하였다. 구조모형은 모형의 잠재변수들 간의 의존적 관계를 나타낸다. 변수들 간의 상관관계를 보여주는 것으로 측정 계수뿐만 아니라 각 계수의 표준오차와 t값을 나타낸다.

과업 갈등과 팀워크와의 관계에 대한 분석 결과, <가설 1> 과업 갈등과 의사소통( $\beta=0.406, t=5.819, p<0.001$ ), <가설 2> 과업 갈등과 협업( $\beta=0.481, t=8.050, p<0.001$ ), <가설 3> 과업 갈등과 업무조정( $\beta=0.492, t=7.991, p<0.001$ ), <가설 4> 과업 갈등과 응집력( $\beta=0.444, t=6.735, p<0.001$ ) 모두 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

반면에 관계 갈등과 팀워크의 관계에 대한 분석결과는 가설에 따라 다른 결과가 나타났다 <가설 5> 관계 갈등과 의사소통( $\beta=-0.049, t=0.606$ )과 <가설 8> 관계 갈등과 응집력( $\beta=-0.110, t=1.369$ )은 통계적으로 유의미한 영향 관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 하지만 <가설 6> 관계 갈등과 협업( $\beta=-0.312, t=4.581, p<0.001$ ), <가설 7> 관계 갈등과 업무조정( $\beta=-0.276, t=3.917, p<0.001$ )은 부정적인 영향관계가 통계적으로 유의미한 것으로 분석되었다.

팀워크와 팀 성과에 대한 가설들의 분석결과는 의사소통의 영향력인 <가설 9>를 제외하고 나머지 가설들은 채택되었다. <가설 9> 의사소통과 팀 성과( $\beta=0.078, t=0.996$ )는 통계적으로 유의하지 않으나, <가설 10> 협업과 팀 성과( $\beta=0.252, t=3.038, p<0.01$ ), <가설 11> 업무조정과 팀 성과( $\beta=0.198, t=2.050, p<0.05$ ), 그리고 <가설 12> 응집력과 팀 성과( $\beta=0.403, t=4.705, p<0.001$ )는 모두 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 이상의 가설검증 결과를 <Figure 2>에서 정리하여 도식화하였다.

## V. 결론

본 연구는 실제 스타트업 팀 142개를 대상으로 팀을 대표하는 리더들에게 설문조사를 통해서 팀 내 존재하는 갈등과 팀워크, 그리고 해당 팀의 성과에 대하여 자료를 수집하였다. 이때, 기존 이론에 기반하여 갈등을 일과 관련된 아이디어나

의견의 불일치로 인해 발생하는 과업 갈등, 그리고 팀원의 감정이나 관계 속에서 발생하는 관계 갈등으로 구분, 과업 갈등은 팀워크의 긍정적인 선행 요인으로, 관계 갈등은 부정적인 요인으로 가정하여 가설을 설정하였다.

변수간의 인과관계를 검증하는 구조모형을 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 과업 갈등은 팀워크의 모든 구성 요소에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 갈등의 개념을 포괄하여 부정적인 요인으로 볼 수 없다는 것을 증명해내었다. 두 번째로 팀원 사이의 긴장이나 감정적 불일치, 불편 등의 관계 갈등은 팀원 사이에 협업을 하거나 서로의 업무를 인지하고 적절하게 조율하는 업무 조정에는 실제로 부정적인 영향을 미쳐서 팀워크를 저해하는 요인으로 분석되었다. 하지만, 의사소통을 하거나 팀이 하나로 뭉치는 응집력에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있지 못하다는 결과를 보여주었다. 마지막으로 팀워크는 협업, 업무조정, 응집력이 높을수록 높은 성과를 달성한다는 결과를 보여주었으나, 의사소통을 활발하게 하는 것이 높은 성과로 이어지지 못한 결과가 나타났다.

본 연구결과를 실제 스타트업이나 소규모 프로젝트 팀 환경에서 이해하면 다음과 같이 설명할 수 있다. 우선, 업무와 관련된 갈등에 대하여 오히려 긍정적으로 생각하고, 가능하면 리더는 이러한 갈등을 유발하는 것도 팀워크에 좋을 것이다. 팀에서 새로운 것을 만들기 위해 아이디어를 내거나, 어떤 문제를 해결하기 위해서 의견을 수렴할 때 서로의 생각이나 방향이 달라서 논쟁이 일어날 수 있다. 또한 각자의 전문 영역이 다르기 때문에 서로의 의견이나 정보를 이해하지 못하고 어려워하는 경우도 발생한다. 이때 리더나 팀원들은 이러한 갈등 상황에 놀라거나 우리 팀이 왜 이런지 심각하게 문제삼을게 아니라, 오히려 더 많은 의견과 아이디어를 이야기 하게 하고 이를 구체적으로 설명하도록 함으로써 서로를 이해할 수 있는 기회로 삼아야 한다. 과업 갈등 상황에서 이러한 노력은 팀원 간의 의사소통을 하나로 뭉치는 응집력을 높일 수 있다. 각자의 전문 영역이 어디인지 인지하고 정보를 교환함으로써 서로 의지하여 협업을 하는 계기가 될 것이며, 팀원들이 전문성에 적합한 과업을 배정하고 상대의 업무를 이해

하는 업무조정이 활성화 된다. 관계 갈등은 당장의 팀원 간의 의사소통이나 결속력을 해치지 않는다. 하지만, 팀원들 사이에 감정적인 불편함이나 긴장, 다툼이 있다면 이는 함께 협업하거나 서로의 전문성을 인지하고 인정함으로써 해당 업무에 최선의 인력이 배치되지 못하게 만들 수 있다. 구성원 중 하나의 업무가 단기간 가중되었을 때 이를 나누어서 분담하지 않고 모른 척 하는 일이 발생하거나, 어떤 업무가 어느 팀원에게 적합한지 인지하고 있지 못하여 일처리가 늦어지거나 실패한다면 이는 부정적인 팀의 성과로 이어진다. 만일 처음 만난 전문가들끼리 시작한 스타트업 팀이라면 제대로 일을 수행해 보지도 못하고 실패해버릴지도 모른다. 따라서 팀의 리더와 팀원들은 감정적인 갈등이나 불신에 대하여 신중하게 생각하고, 이를 해결하기 위해 노력해야 한다.

팀워크는 부분적으로 스타트업 팀의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인임이 확인되었다. 특히, 협업과 단결, 응집력은 그 영향력이 각각 0.252, 0.403으로 크게 나타났다. 다만, 팀워크의 주요 구성요소 중 하나인 의사소통은 직접적으로 팀의 성과를 높이지 못하고 있는데, 단순히 대화를 빈번하게 하거나 이메일, 메신저, 다양한 소셜 매체 등을 통하여 의사소통을 하는 것이 성과로 이어지지 못하는 것을 의미한다.

좋은 팀, 지속적으로 우수한 성과를 창출하는 조직이나 모임은 어느 한사람의 일방적인 노력으로 이루어지지 않는다. 구성원 모두의 노력과 집중, 조화가 중요하며 우리는 이러한 팀의 팀워크가 훌륭하다고 이야기 한다. 스타트업은 한정된 자원과 시간, 인력이 모여서 새로운 것을 만들어 내는 소규모 팀이며, 팀원 각자는 스타트업이 만들어내려고 하는 상품, 혹은 서비스에 관련된 분야를 대표하는 전문가가 소수 존재하며 각자의 지식을 발휘하여 함께 작업한다. 이러한 특성은 기존 조직의 연구 개발팀처럼 창의적인 것을 만들어내는 조직이나 IT프로젝트 팀과 같이 전문가들이 모여서 지식을 공유하고, 의사소통하며 협력하는 지식집약적인 프로젝트 팀과 유사하다. 기존의 연구들에서 지식 기반의 창의적인 팀 조직이 우수한 팀워크를 통해 성과를 창출함을 밝히고, 팀워크 자체 뿐만 아니라 긍정적인 영향을 미치는 선행 요인들을 찾기 위해 노력해왔다. 실제 스타트업 환경을 생각해보면 긍정적이고 선한 영향력을 미치는 요인만이 존재하지 않는다. 자원과 인력이 한정되어 있고, 문제는 항상 발생하며, 새로운 것을 만들어 내야 한다는 압박이 존재한다. 스타트업 조직의 팀워크와 성과 창출을 위한 연구는 이러한 현실을 반영해야만 복잡하고 어려운 스타트업에 속한 리더와 구성원에게 당장의 실질적인 도움이 될 것이다. 본 연구는 사람들의 모임이라는 팀의 특성상 자연적으로 발생하는 관계 속에서의 갈등과 창조적인 것을 만들어 내기 위해 빈번하게 일어나는 의견과 지식 교환 중 발생한 불일치로 인한 과업 갈등에 주목하였다. 특히, 갈등에 대해 일반적으로 팀워크를 저해하는 부정적인 요인으로 여겨 반드시 완전히 제거해야 한다는 고정관념에서 벗어나고자 했다. 왜냐하면 전문가들의 상호관계 속에 갈등이 항상 존재하기 때문에 현실에서 이를 완전히 제거하거나 무

시할 수 없기 때문이다. 즉, 갈등이 존재할 수밖에 없다면, 갈등의 종류를 구분하여 긍정적인 갈등 상황을 즐기고, 부정적인 영향을 미치지 못하는 갈등은 적절히 무시하면서 협력할 수 있음을 실증분석을 통해 검증하고자 하였다.

이에 따라 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 도출할 수 있었다. 첫째, 이론적으로 갈등을 긍정적인 요인으로 작동하는 과업 갈등과 협업과 업무조정 팀워크를 저해하는 관계 갈등으로 구분하여 측정해야 함을 확인하였다. 둘째, 팀워크의 구성 요소 가운데 성과에 직접적으로 영향을 미치는 협업, 업무 조정, 응집력을 발견하였고, 상대적으로 의사소통의 활성화 정도는 성과와 통계적으로 유의미한 관계라는 결과를 도출하였다. 실무적으로 팀의 리더들은 팀원 간의 갈등 자체에 대한 두려움이나 부정적인 인식을 버리고 이를 전략적으로 활용할 수 있어야 한다. 과업 갈등 상황은 다양한 미팅이나 회의를 통해서 오히려 발생시키고 이를 서로를 이해하는 기회로 활용해야 한다. 두 번째로 팀 리더나 팀원들은 관계 갈등처럼 구성원들 사이에 불편한 기류가 흐르거나 감정적인 다툼이 있을 때, 이를 간과하지 말고 직원 단면과 소통을 통해서 해결해 주어야 한다. 관계 갈등의 증거는 의사소통이 줄거나 팀원들이 잘 모이지 않는 등의 가시적인 증거로 나타나지 않는다. 하지만 협업이나 업무조정 활동이 줄어들어서 팀의 성과에 타격을 주게 된다.

팀원들이 자주 모여서 대화하고 메신저, 이메일 등 다양한 방법으로 의사소통 한다고 해서 팀의 성과가 직접적으로 높아지는 것은 아니다. 성과에 영향을 미치는 중요한 팀워크는 스타트업 팀의 목표에 집중하여 협업하고, 서로의 업무에 대해 잘 인지하고 인정하는 업무 조정과 응집력이다. 따라서 스타트업의 리더는 일을 수행하면서 서로를 알아가고 이해할 수 있는 공동 작업의 장을 마련하고, 팀원들은 자신의 일에 집중하기만 하는 것 보다 서로의 일을 도와주고 협력하는 것에도 관심을 가져야 한다. 스타트업의 환경적인 한계 때문에 팀원의 존재를 등한시하고 과업, 본인의 일에만 집중하면 높은 성과를 달성할 수 없다. 함께 모인 이들에 대한 이해와 팀워크가 중요함을 구성원 모두 인지해야 한다.

## VI. 연구의 한계 및 향후과제

본 연구의 한계점과 후속 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 종속변수는 프로젝트의 특성을 반영하여 시간과 예산을 준수하였는지, 전반적으로 성과에 만족하는지 등에 대하여 팀의 대표자, 즉 리더가 직접 측정하도록 하였다. 이는 실제 팀의 성과를 스타트업의 제품 개발 성공 여부, 벤처나 중소기업으로의 성장, 또는 대규모 투자를 유치하거나 기업에 매각하는 것, 실제 매출이나 소비자 만족과 같은 객관적인 지표라고 보기 어려운 한계가 있다. 따라서 후속 연구에서 제품 개발에 성공 또는 실패한 스타트업, 또는 매출이 발생하거나 투자를 받아서 그 금액을 산정할 수 있는 조직을 대상으로 연



구를 수행한다면 보다 신뢰성 높은 연구 결과를 얻을 수 있을 것이다.

두 번째로 본 연구에서는 팀워크의 요소를 ‘의사소통, 협업, 업무조정, 응집력’ 총 4가지로만 측정하였다. 향후 연구에서는 기존문헌에서 팀워크의 구성요소로 제안한 다양한 변수를 수집하여 종합적으로 측정하여 팀워크 요소에 대한 타당성이 높은 도구를 개발할 수 있을 것이다.

세 번째, 본 연구에서는 의사소통이 팀 성과에 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다. 따라서 의사소통이 매개변수의 역할이 아니라 조절변수, 즉 의사소통이 활발할 경우 성과를 더욱 강화하는 역할에 관하여 분석한다면 다른 결과를 발견할 수 있을 것이다.

마지막으로 갈등이 팀워크가 성과로 이어지는 관계에서 선행요인이 아니라 조절이나 매개변수로서의 역할에 관하여 분석한다면 프로세스 관점에서 실제 업무 환경을 깊이 이해할 수 있을 것이다.

## REFERENCE

- Bae, H.(2015). The Effects of Work-Life Balance on Corporate Performance: Mediating Effect of Product Innovation in Venture SMEs, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(4), 49-57.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y.(1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-9.
- Baiden, B. K. & Price, A. D. F.(2011). The Effect of Integration on Project Delivery Team Effectiveness, *International Journal of Project Management*, 29(2), 129-136.
- Blumberg, H., Kent, M. V., Hare, A. P. & Davies, M. F.(2012). *Cooperation, Competition, and Conflict Resolution*, in Small Group Research, 1-44, New York Dordrecht Heidelberg London: Springer.
- Cha, M., Park, J. G. & Lee, J.(2014). Effects of Team Member Psychological Proximity on Teamwork Performance, *Team Performance Management*, 20(1/2), 81-96.
- Chen, M. H.(2006). Understanding the Benefits and Detriments of Conflict on Team Creativity Process, *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116.
- Cheon, P., Cung, D. & Ock, Y.(2014). An Empirical Study on Successful Factor of Local Mobile App One-Person Creating Company: The Moderating Effects of Social Capital, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(2), 201-219.
- Chin, W. W.(1998a). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling, *MIS Quarterly*, 22(1), 1-8.
- Chin, W. W.(1998b). *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*. in G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for Business and Management*, 295-336, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cho, S., Lee, S. M. & Park, B. J.(2014). ‘Lean Startup’: The Way to Reduce the Failure Rate of Startups, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(4), 41-53.
- Choi, J., Moon, Y., Shim, D., Yang, D. & Heo, Y.(2009). The Influence of Task Conflict on Project Team Performance: The Moderating Effect of Team Efficacy, *Korean Management Review*, 38(6), 1599-1623.
- Choi, H. S.(2012). The Effect of Task conflict on Team commitment and Team Performance: Moderating Effect of Self Efficacy and Team Efficacy, *Korean Journal of Business Administration*, 25(2), 1019-1039.
- Dayan, M. & Di Benedetto, C. A.(2009). Antecedents and Consequences of Teamwork Quality in New Product Development Projects, *European Journal of Innovation Management*, 12(1), 129-155.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R.(2003). Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- Edmondson, A. C.(2012). Teamwork on the Fly, *Harvard Business Review*, 90(4), 72-80.
- Farh, J. L., Lee, C. & Farh, C. IC.(2010). Task Conflict and Team Creativity: A Question of How Much and When, *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173-1180.
- Fornell, C. & Larcker, D. F.(1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hoegl, M., Ernst, H. & Proserpio, L.(2007). How Teamwork Matters More as Team Member Dispersion Increases, *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 156-165.
- Hoegl, M. & Gemuenden, H. G.(2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence, *Organization Science*, 12(4), 435-449.
- Hsu, J. S. C., Shih, S. P., Chiang, J. C. & Liu, J. Y. C.(2012). The Impact of Transactive Memory Systems on IS Development Teams' Coordination, Communication, and Performance, *International Journal of Project Management*, 30(3), 329-340.
- 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. & 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.
- Jeon, M. K., Kim, J. H., Han, K. H. & Namgung, I. S.(2006). The Effect of Conflict in Organization on the Job Attitude of Organizational Members, *Korean Journal of Business Administration*, 19(1), 159-180.
- Kang, J. H. & Jeong, D.(2012). The Effects of the Role Conflicts on the Job Involvement and Satisfaction of Employee of IT Venture Enterprises, *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 7(2), 1-29.
- Kang, K. & Tak, J.(2011). A Study on the Relationship of Team Members' Competitiveness, Team Commitment and Team Satisfaction: A Mediating Role of Relationship Conflict, *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 147-181.
- Kim, G. S., Ahn, T. H., Lee, H. K., Choi, D. R. & Beak, I.

- S.(2015). Effect of ICT Project Member's Personnel Job Competency and Role Conflict on Project Result: Project Manager's Competency as Regulation Effect, *Korean Corporation Management Review*, 22(4), 137-159.
- Lee, J., Kim, H. & Kim, J.(2013). A Study on the Relationship between Intra-team Conflict and Team Innovative Performance and the Mediating Role of Team Learning Behaviors in R&D Teams, *The Knowledge Management Society of Korea*, 14(5), 81-100.
- Lee, S., Park, J. G. & Lee, J.(2015). Explaining Knowledge Sharing with Social Capital Theory in Information Systems Development Projects, *Industrial Management & Data Systems*, 115(5), 883-900.
- Lee, Y. K. & Kim, J. K.(2013). A Study on Effects of Team Workforce Diversity on Team Effectiveness-Mediating Effect of Conflict and Reflexivity, *Journal of Human Resource Management Research*, 20(4), 179-200.
- Liang, T. P., Jiang, J., Klein, G. S. & Liu, J. C.(2010). Software Quality as Influenced by Informational Diversity, Task Conflict, and Learning in Project Teams, *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 57(3), 477-487.
- Nguyen, V. A. V. & Shih, H. A.(2013). Team Diversity-Creativity: The Implementation of Task-Conflict, Emotional Skill and Coordination, *Academy of Management Proceedings*.
- Park, J. G., Lee, H. & Lee, J.(2014). Explicating Moderating Effects of Conflict in the Psychological Mechanism in IT Service Engagement, *Journal of Information Technology Services*, 13(1), 1-21.
- Park, J. G. & Lee, J.(2014). Knowledge Sharing in Information Systems Development Projects: Explicating the Role of Dependence and Trust, *International Journal of Project Management*, 32(1), 153-165.
- Park, J., Lee, J., Lee, H. & Truex, D.(2012). Exploring the Impact of Communication Effectiveness on Service Quality, Trust and Relationship Commitment in IT Services, *International Journal of Information Management*, 32(5), 459-468.
- Rutherford, J. S., Flin, R. & Mitchell, L.(2012). Teamwork, Communication, and Anaesthetic Assistance in Scotland, *British Journal of Anaesthesia*, 109(1), 21-26.
- Salas, E., Cooke, N. J. & Rosen, M. A.(2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments, *Hum Factors*, 50(3), 540-547.
- Stalmeijer, R. E., Gijsselaers, W. H., Wolfhagen, I. H., Harendza, S. & Scherpbier, A. J.(2007). How Interdisciplinary Teams Can Create Multi-disciplinary Education: the Interplay between Team Processes and Educational Quality, *Medical Education*, 41(11), 1059-1066.
- Tekleab, A. G. & Quigley, N. R.(2014). Team Deep-level Diversity, Relationship Conflict, and Team Members' Affective Reactions: A Cross-level Investigation, *Journal of Business Research*, 67(3), 394-402.
- Tjosvold, D.(2005). Team Effectiveness in China: Cooperative Conflict for Relationship Building, *Human Relations*, 58(3), 341-367.
- West, M. A.(2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research* (3rd. ed.). West Sussex, UK: BPS BLACKWELL.
- Wit, D. F., Greer, L. L. & Jehn, K.(2012). The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- World Economic Forum(2016). *The Future of Jobs*, Geneva Switzerland.

## Startup Teamwork and Performance Research: the Impact of Task Conflict and Relationship Conflict\*

Park, Jun-Gi\*\*  
Lee, Hyejung\*\*\*

### Abstract

Startup has lot of limitation such as time and budget shortage, and few human resources, and may be under the very stressful condition. Naturally in these context, there is always conflict among the startup team members, but the impact of conflict on teamwork or team performance has not been empirically tested. This study examines the relationship among the conflict, teamwork and team performance in startup context. Different two types of conflict and four factors of teamwork for team performance are identified from a literature review and tested; task conflict and relationship conflict as antecedents, teamwork was composed of communication, collaboration, coordination and cohesion, leading to team performance. 142 data points were collected from startup representatives to test these hypotheses. PLS data analysis indicated that the task conflict positively effects on all teamwork factors, but relationship conflict has statistically significant effect on only two teamwork factors, collaboration and coordination in negative relationship. Teamwork factors effects on team performance except communication. Based on the results, we proposed practically several team management skills for startup managers, leaders and even members, and explained theoretical contributions.

*Keywords: Startup, Team/organization Management, Task Conflict, Relationship Conflict, Teamwork, Communication, Collaboration, Coordination, Cohesion*

\* This work was supported (in part) by the Yonsei University Research Fund(Post Doc. Researcher Supporting Program) of 2015(2015-12-0221) and National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government(NRF-2015K2A8A1068844).

\*\* Researcher, Institute of East and West Studies at Yonsei University, warrenpak@warrenpak.com

\*\*\* Corresponding Author, Researcher, Institute of East and West Studies at Yonsei University, h.jlee@yonsei.ac.kr