

## 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준(multilevel) 접근법의 적용

한 태 영<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구는 조직행동의 준거로 적응수행의 본질을 분석하는데 그 목적이 있다. 적응수행은 조직의 여러 수준에서 발견되는 행동이므로, 결정적인 질문은 개인 적응수행이 팀 적응수행에 어떻게 공헌하는지에 관한 것이다. 다수준 접근법을 통하여, 본 연구는 팀 적응수행을 개인 적응수행의 영향을 받는 상향 승화 과정 (bottom-up emergence)으로 개념화 하였다. 교차수준 영향도 제안하여, 팀 특성 (팀 학습풍토와 팀 효능감)이 개인의 지속학습활동과 개인 적응수행 간 관계에 주는 영향을 검증하고 준거변인의 승화에 대한 영향도 분석하였다. 고위험 직종인 전기설비 수리팀을 대상으로 한 연구결과는 두 수준간 적응수행의 배합 (composition) 모형을 대체로 지지하였으며, 지속학습의 영향과 팀 학습풍토의 직접적인 영향이 유의미한 것으로 나타났다. 이 연구는 직무수행 개념의 확장을 시도하였으며, 개념을 검증하는데 있어서 다수준 이론과 분석방법을 적용함으로써, 개인수준의 데이터로 상위수준의 구성체를 추정하는데 오류를 극복하였다. 연구과제의 미래방향과 조직에서 활용방안을 논의하였다.

주요어 : 적응수행, 팀 학습풍토, 팀 효능감, 지속학습활동, 다수준

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 한태영, 광운대학교 산업심리학과, tyounghan@kw.ac.kr

직무와 조직환경은 변화한다. 이러한 변화는 글로벌 경영전략에서 개인의 과제수행에 이르러기까지 다양한 수준에서 관찰되어 왔다(Howard, 1995; Ilgen & Pulakos, 1999; Conger & Benjamin, 1999). 더욱이, 조직의 구성원들이 직면하고 있는 과업은 점점 복잡해져가고 있으며, 때로는 시스템의 복잡성이 통제 불가능의 영역에 가까워지고 있어서 그 시스템이 정지했을 때 원인조차 완전히 이해하지 못하는 경우도 생기게 되었다(Global security, 2003). 그 결과, 과업의 특성상 표준화된 절차의 중요성이 전반적으로 감소하는 반면 추론, 진단, 판단 등에 기초한 적응능력을 요구하는 경향이 증가하고 있다(Hesketh & Neal, 1999; Lipnack & Stamps, 2000; Smith, Ford, & Kozlowski, 1997).

변화는 또한 현대 조직의 구조에서도 발견된다. 점점 더 많은 조직이 개인보다는 팀을 주요 작업 단위로 고려하는 팀기반(team-based) 조직구조를 채택하고 있다. 이러한 변화는 조직이 변화하는 환경에 적극적이고 빠르게 대처하고자 하는 노력을 반영하는 것이다. 즉, 조직의 목표와 이에 수반되는 하위 목표에 따라서 다양한 목적, 형태, 크기를 가진 팀을 설계하고, 구성원 간의 역동적인 상호작용과 직무활동의 조정(coordination)을 통하여 이루어내는 독특한 팀효과는 개인의 역량을 넘어서는 높은 성과를 나타낼 수 있다는 점을 활용하는 것이다(Gersick & Hackman, 1990; Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993; Katzenbach & Smith, 1998; Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993).

조직내외의 변화의 결과로, 직무수행에 대한 이론적 모형은 개인수준의 작업자와 직무를 넘어설 필요가 있다. 대부분의 작업 팀의 과업에서 역동성이 증가하고 있고, 그에 따라 개인 수준의 행동이 팀 수준에서 조정되는 경우가

많으므로 개인의 수행과 직무의 범위 안에서 고려되는 직무수행에 대한 전통적인 초점은 이러한 직무와 환경에 대한 변화를 반영하여 확장되어야 할 것이다(Ilgen & Pulakos, 1999; Kozlowski & Klein, 2000; Ployhart & Schneider, 2002; Schneider, Brent Smith, & Sipe, 2000).

따라서, 본 연구의 목적은 개인과 팀 수준에서 발견되는 직무수행의 한 구성체인 적응수행 (adaptive performance)에 대한 영향과정을 검증하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 위하여 본 연구는 개인 수준의 적응수행에 영향을 미치는 개인 수준 및 팀 수준의 변인을 밝혀서 그들의 교차수준(cross-level) 효과를 밝히고자 한다. 또한, 개인의 적응수행과 팀 수준의 적응수행의 관계를 밝히기 위하여 개인의 적응수행으로부터 승화하는 과정(emergence process)을 규명하며, 팀 수준 적응수행을 측정하는 서로 다른 접근법들이 어느 정도 수렴되는지를 살펴보고자 한다.

#### 준거로서 적응수행

전통적으로 산업 및 조직 심리학 영역에서 직무수행의 구성개념을 논함에 있어서 “과업수행(task performance)”에 기초를 두었고, 지난 10여 년 간은 “맥락수행(contextual performance)”으로 확장되어 왔다(Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1999; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Ilgen & Hollenbeck, 1991). 이러한 방향의 확장은 직무가 조직의 사회적 구조의 일부로 포함되어서 어떤 수행이든 개인의 단일 직무가 지닌 업무상의 목적을 초월하는 조직의 목표를 달성하고자 하는 집합적인 노력의 일부분이라는 인식에 기인하는 것이다(i.e., Katz & Kahn, 1978; Motowidlo & Schmit, 1999).

이러한 확장의 일환으로 최근에 주목받고 있는 또 하나의 수행영역이 “적응수행(adaptive performance)”이다. 적응성은 대체로 개인이 변화를 성공적으로 다루는 것으로 나타나게 된다. 한 때 이 측면은 새로운 환경에 대응하여 기존 수행방식을 변경할 시점을 재빠르게 인식하는 것처럼, 사려 깊은 정신과정과 추상성을 가진 전문가의 역량으로 고려되었다(i.e., Holyoak, 1990). 그러나 환경의 변화에 대한 적응능력이 오늘날의 직무에 필수요소가 되었다는 측면에서 조직의 변화관리를 제한된 수의 전문가에 의존하는 것은 현명한 전략이 아닐 것이다. 오히려 모든 조직 구성원이 미래의 변화와 이 변화에 선행하는 현재의 불확실성을 다루기 위하여 유연하고, 적응적이고, 개방될수록 조직은 환경의 변화에 더 빨리 대응할 수 있을 것이다(Hesketh & Neal, 1999). 따라서, 적응수행은 직무수행 영역에 대한 현재의 관점을 확장하는 중요한 수행요소로 고려될 필요가 있다.

#### 개인수준의 적응수행

개인의 적응수행에 대한 초기단계의 연구에서 Allworth와 Hesketh(1999)는 적응수행을 “직무상의 요구가 다양해짐에 따라 변화를 극복하는 능력과 이를 통하여 학습하는 능력을 보여주는 행동”이라고 정의하였다. LePine, Colquitt, 및 Erez (2000)는 적응수행을 보다 좁게 정의하여, 의사결정의 맥락에서 일어나는 적응성 측면에서 거론하였다. 그들의 실험에서는 적응수행을 컴퓨터상에서 복잡한 과제를 수행하면서 개인이 내리는 의사결정의 정확성 측면에서 정의하였다. Mumford, Baughman, Threlfall, Uhlman, 및 Costanza(1993)는 분명하게 규정되지

않은 환경에서 과제를 수행하는 것이나 새롭고 복잡한 속성을 수반하는 변화하는 환경에서의 학습의 측면과 함께, 개인이 현재의 비일상적인 과제를 다루기 위하여 이전의 학습내용과 단절하고 새로운 틀(configuration)을 수립하는 행동과 관련된 것으로 거론하기도 한다.

적응수행의 구성타당도와 관련해서 Pulakos, Arad, Donovan, 및 Plamondon(2000)는 대체로 더 많은 이해가 필요하고 현재 의견의 일치가 충분하지 않다는 점을 지적하고 있다. 다양한 조직과 직무를 대상으로 그들이 파악한 적응수행의 차원은, 1) 비상사건이나 위기상황에 대처함, 2) 직무 스트레스를 다룸, 3) 창의적으로 문제를 해결함, 4) 불확실하고 예측이 힘든 직무 상황을 다룸, 5) 직무과제, 테크놀러지와 절차를 학습함, 6) 대인관계 적응성을 발휘함, 7) 문화적 적응성을 발휘함, 그리고 8) 신체적 적응성을 발휘함 등이다.

적응수행의 구성체를 다루기 위한 연구 측면에서는, Pulakos 등이 제안한 개인의 적응수행의 하위요소들이 상호 독립적인 위상을 가지고 있는지에 대하여 상사의 평가 점수를 기초로 한 후속 연구에서는 하나의 일반요인(g-factor)으로 보는 것이 8-요인 구성개념이나 1-요인 구성개념으로 보는 것 보다 더 나은 것으로 나타났다(Han & Williams, 2003; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge, & Borman, 2002). 8요인을 주장한 초기 연구는 자기보고식의 직무분석에 근거하여 직무요건의 분석에 주로 치중한 반면, 후속 연구는 상사의 평가 자료에 기초하여 직무수행 평가가 현실적으로 서로 다른 하위요인에 유사한 평점을 주는 인지 과정이 개입되는 측면이 반영되었을 것이다. 그러나, 전통적인 수행 영역과의 변별성에 대한 연구에서는 적응수행이 과업수행이나 맥락

수행과 변별되는 것으로 보인다(Allworth & Hesketh, 1999; Han & Williams, 2003). 어떤 연구에서는 이러한 연구들과 달리 적응수행이 맥락수행과 유사한 개념으로 나타난 경우도 있는데(Johnson, 2001), 이는 Pulakos 등의 하위 요인 중 하나의 요인을 제한적으로 사용하였기 때문에 나타난 결과로써 구성개념의 범위를 충분히 포괄하지 않았기 때문에 나타난 결과로 보인다.

### 팀 수준 적응수행

적응성에 관련이 있는 현상은 개인뿐만 아니라 조직의 다양한 수준에서 관찰할 수 있다. 예를 들어, 개인수준을 넘어서 논의되는 적응수행은 팀 내에서 이루어지는 네트워크 상호작용의 측면이나 최고경영자의 의사결정의 정확성과 관련하여 논의되기도 하였다(예, Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999; Krackhardt & Stern, 1988). 팀의 관점에서 보면 각 구성원들의 적응수행은 작업의 초기 단계에서부터 마지막 고객서비스에 이르기까지 전체적인 팀 활동과 조율되도록 하여 팀 과업을 성공적으로 완결하게 만들어야 할 것이다. 또한, 어떤 팀 구성원이 부재하거나 시스템 복구기술 체계에 문제가 생기는 상황처럼, 예측하지 못한 상황변화가 발생하면 구성원들은 팀 과업에 대한 새로운 접근틀(configuration)을 세워야 한다. 이럴 경우, 구성원들은 각자 일상적인 상황보다 더 많은 과제를 수행해야 하거나, 팀내 의사소통의 중심경로를 변경하여야 하거나, 또는 그들 자신의 과업을 수행하기 이전에 새롭게 표출된 문제의 해결에 집중해야 한다. 그 결과, 팀 구성원 각자에게 요구되는 적응수행은 개인수준의 적응수행의 합과 같지 않을 수도 있으며,

팀의 고유한 적응적 공유모형이 필요할 것이다. 이러한 현상은 새로운 요구를 경험하는 빈도가 높은 직무에 더 흔하게 나타날 수 있다(Chan & Chang, 2002).

따라서, 개인수준의 적응수행을 자동적으로 팀 수준 적응수행으로 환치하기 보다는, 팀 수준의 적응수행 변인을 독립적으로 개념화할 필요도 있다. 팀이 구성원(nodes)간 연(links)의 네트워크 체제라는 견해에 기초하여, Kozlowski, Gully, Nason, & Smith (1999)는 팀의 적응수행이 팀이 보유하고 있는 네트워크의 목록에 달려있다고 보고, 팀 적응수행을 “팀의 네트워크 목록으로부터 적절한 네트워크를 선택하거나 새로운 틀을 고안해 냄으로써 상호의존성과 수행을 조화롭게 만드는 활동 (p. 273)”이라고 정의하였다. 즉, 이 네트워크 목록으로부터 구성원들이 1) 시기적절하고 신속하게 적합한 네트워크를 선택하고 (네트워크 선택), 2) 구성원들이 제한된 경험을 갖고 있거나 핵심 구성원이 부재하거나 또는 업무흐름이 변하였을 때 팀의 틀을 재빠르게 변경하여 새로운 네트워크를 신속하게 만들어내고 (네트워크 고안), 병목현상이나 과부하를 피하기 위하여 활동의 속도와 순서를 조율할 때(조율 유지) 팀 수준의 적응수행이 촉진된다고 본다.

그러므로, 개인의 적응수행과 팀 적응수행이 유사성이 있음에도 불구하고, 개인들이 양자관계(dyad)로 느슨하게 연결되고, 이 연결이 다시 팀 네트워크를 형성한다는 점에서, 팀 적응수행은 본질적으로 개인적 적응수행과 다른 면이 있을 것이다.

### 적응수행에 대한 다수준적 접근법

조직의 각기 다른 수준에서 적응수행을 관

찰할 수 있다면, 경험적 질문으로 제기되는 것이 두 수준에 있는 적응수행이 어떤 방식으로 관련되어 있는가이다. 본 연구는 팀 적응수행이 개인수준의 적응수행으로부터 승화하는 면(즉, 상향적 승화과정)을 분석하고자 하므로 통합적인 승화과정을 연구하기 위해서 먼저 서로 다른 수준에 존재하는 구성체를 연결하는 적절한 이론들을 파악할 필요가 있다.

다수준 현상은 통계적인 해결로써 논의된 경우가 다소 있었지만(예, Raudenbush & Bryk, 2002; Hofmann, Griffin, & Gavin, 2000; James, Demaree, & Wolf, 1984; Dansereau & Yammarino, 2000), 이론과 부합하지 않는 통계적 적응은 현실에 대하여 다른 해석방향으로 이끌기 때문에 보다 근본적이고 이론적인 측면에 대하여 더 많은 연구가 이루어져야 한다는 점도 강조되었다(Klein, Dansereau, & Hall, 1994; Kozlowski & Klein, 2000; Morgeson & Hofmann, 1999; Rousseu, 1985).

이론적인 접근법에 관하여 Klein 등 (1994)은 연구자들이 어떤 변인이 어느 수준에서 영향력을 나타내는지 밝힐 때 가정하는 세 가지 모형을 제시하였고, Chan(1998)은 Rousseu (1985)와 Klein 등(1994)의 모형을 보다 확장시켰다. 그의 논의에서 다수준 이론의 필요성에 관한 강조점과 개인수준의 현상이 상위수준 구성체에 닿아 있는 관계에 대한 논의는 다른 연구자와 유사하게 주로 배합(composition)에 해당할 수 있는 다수준 과정의 다양한 유형을 거론하였다. 즉, 그들의 유형론은 공통적으로 현재 논의대상인 구성체와 목표 구성체가 양 수준에서 핵심적 요인을 어떤 방식으로 조합하고 있는지에 대한 조직화의 틀을 제공한다.

기존의 다수준 유형론을 포괄하여 Kozlowski와 Klein(2000)은 상향식 승화과정에 대한 다수

준이론의 통합적인 틀을 제시하였다. 이전의 유형론이 앞서 논의한 바와 같이 대부분 하위 수준의 유사성의 정도에 기초하여 상위수준의 양태가 결정되는 배합 승화과정에 관하여 논한 반면, 그의 틀은 화합(compilation) 승화과정을 포함하였다. 화합모형은 기본적으로 조직의 상위구성체로 논의되는 과정이 조직 구성원 개인 수준에서 존재하는 개인차를 제거할 만큼 강력하지 않다고 가정한다. 오히려 이러한 조직과정이 개인차를 유지하도록 만들거나 조직 내에 존재하는 개인차의 질적 특성을 강화시키기도 하여 조직 내에 의미로운 변산을 만들기도 한다.

이와 같이 개인의 행동과 조직현상이라는 수준 사이에서 두 요소가 어떻게 하향, 상향적 영향을 주는지에 대하여 다른 견해가 존재하지만, 공통적으로 전제하는 것은 개인의 지식, 기술, 능력 및 태도와 같은 선행변인이 상위수준의 현상을 설명하는데 핵심적인 요소이고, 개인의 행동과 직무수행이 궁극적으로 조직의 목표를 달성하는데 기여한다는 점이다. 또한, 인적자원관리 체계 같은 시스템 요소 아래에서 발견되는 개인의 행동이 어떠한 과정을 거쳐서 조직의 효과성에 기여하는지, 각 수준의 성과가 어떤 패턴을 형성하면서 다른 수준의 성과와 관련되어 있는지에 대해서는 관심주제마다, 연구모형마다 다양한 형태를 띌 수 있다고 주장한(예, Kluger & DeNisi, 1996; Kozlowski & Salas, 1997; Schneider, Goldstein, & Smith, 1995).

따라서, 개인수준에 존재하는 변산성을 고려하지 않고 조직수준의 구조나 과정을 직접적으로 다루게 되면 개인의 상대적인 이질성이 반영되지 않음으로써 잘못된 이론을 도출하게 된다. 즉, 개념적으로 상위수준 변인 간 관계의 하위수준에 있는 변인들이 얼마나 역동적

인 과정을 만들어내는가를 간과하는 생태오류(ecological fallacy)를 종종 범한다. 그 결과, 상위 수준에서 조직변수에 영향을 미치는 어떤 조직수준의 영향요소를 찾아낸다고 하더라도 그것이 과연 개인수준에서도 똑같은 영향력을 발휘할 것인가에 관해서는 명확한 설명 없이 그럴 것이라고 간주하는 경우도 있다. 중요한 것은 이때 정확하게 논의되는 것은 개인단위의 특징자체도 아니기 때문에 개인수준의 단독의 논의도 또한 잘못된 이론을 이끌어내는 원자적 오류(atomistic fallacy)를 범하게 된다(Bliese, 2000; Diez-Roux, 1998).

다수준 이론이 이러한 논의에 기여하는 바는 승화과정에 대한 모형을 제시하고 그 모형의 본질을 규명함으로써 수준간 역학(cross-level dynamic)을 설명할 수 있고, 유사한 과정을 보이는 조직현상을 검증할 수 있는 틀을 제공한다는 점이다. 또한, 조직행동에서 배합과 화합현상은 이분적으로 명확히 구분되는 것은 아니기 때문에, 이 두 극단적 과정 사이에 다양한 유형을 제시한다. 일반적으로 조직현상은 그 중간의 어떤 유형을 취하는 경우가 많기는 하겠지만, 구체적으로 어떤 조직행동에 어떤 유형의 다수준적 설명이 적합한가는 개인수준 행동의 특성과 특정 행동(또는 현상)에 관련되는 조직과정에 따라 정해질 것이다.

#### 적응수행의 승화모형

개인의 수행이 팀 적응수행으로 승화하는 방식에 대해서는 경험연구가 없으며, 이에 대한 개념적 논의에서도 배합모형과 화합모형 두 측면 모두가 논의되고 있다(Chan, 1998; Kozlowski 등, 1999).

일견 배치되는 개념적 논의에서 적절한 적

응수행 모형을 찾기 위해서는 팀 내의 표준절차가 수립된 정도를 파악하여야 할 것이다(Chan & Chang, 2002). 팀의 작업과정에서 새로운 과제에 직면하여 그 과제의 수행에 걸맞는 새로운 전략을 세우도록 요구된다면 각각의 구성원들의 통찰력을 결합하면서 지식나선이 형성되어 시너지 효과를 이루어내는 화합모형이 보다 적절할 것이며, 팀이 과업을 처리하는데 이미 수립된 방식에 가치를 두고 팀 과업에 대한 공유모형을 강조한다면 개인의 적응수행이 유사한 방식으로 팀 적응수행으로 이끌어 질 것이다. 타당한 모형을 파악하는 데는 시간측면도 고려해야 할 것이다. 승화과정에서 시간은 범위제약요소 또는 조절변인으로 작용하여, 어떤 모형은 보다 신생조직보다는 성숙한 조직에 적절하기도 하다(Kozlowski & Klein, 2000).

적응성에 관한 연구의 대상이 되는 기업조직 내 작업팀은 일반적으로 역할과 규범이 이미 존재하는 단계에서 그 기능을 시작하는 경우가 많기 때문에, 전술한 요소를 고려할 때, 집단의 발달과정의 초기단계를 생략한 시간틀 내에서 고려하는 것이 적절할 것이다(예, Gersick, 1988), 즉, 신생팀의 집단역학 과정은 적응이라기보다는 팀빌딩의 과정으로 보는 것이 더 적절한 반면, 이미 역할, 규범, 및 절차를 가지고 있는 팀이 이를 상황변화에 맞추어 변경해 나가는 행동을 적응수행으로 보는 것이 적절할 것이며, 따라서 기업조직내 개인, 팀 두 수준간의 적응수행의 관계는 배합모형을 보다 많이 가질 것으로 보는 것이 출발점으로써 적절해 보인다.

#### 적응수행의 교차수준 관계

Morgeson과 Hoffmann (1999)은 다수준 현상의

구조와 기능을 분리하여 논의함으로써 다수준의 속성을 지닌 조직행동에 관한 이론개발의 논제를 좀 더 명확히 하고자 시도하였다. 그들에 따르면, 다수준 내에서 구조에 대한 탐구는 상위구성체가 어떻게, 왜 출현하고, 전이되며, 지속되는가에 관하여 서술하기 때문에 보다 깊은 수준에서 이론을 설명할 수 있지만, 기능적 분석은 상위수준 현상에 관한 이론을 논의할 때 하위수준의 구성체에 관하여 축적된 지식을 활용할 수 있는 방법을 제시하기 때문에 수준을 넘나드는 공유치를 파악할 수 있으며 구성체의 출현양태에 관한 통찰을 얻을 수 있다. 또한, 기능적 측면은 관련변인들이 서로 어떤 영향을 주고받는지를 규명하므로 다수준 이론 개발의 출발점이 되어야 하고, 개인수준 변인에서 시작하는 것이 실제적인 면에서 적절하다 (Schneider et al., 2000).

본 연구는 적응수행이 두 수준에 존재하는 결과변인으로 고려하기 때문에 두 적응수행이 서로 어떻게 관련되어 있는가를 분석함과 더불어 양 분석수준에 존재하는 선행변인의 교차수준 (cross-level) 에 대한 영향력도 분석하고자 한다.

#### **지속학습활동(Continuous Learning Activities): 개인 적응수행 영향요인**

지속학습은 변화하는 조직 환경에서 나타나는 새로운 지식과 기술을 습득하기 위한 학습활동을 계획하고, 학습활동에 참여하고, 이를 적용하는 개인의 개발과정이다(London & Mone, 1999). 이는 개인의 경력전체에 걸치는 과정이기 때문에, 자기주도적 학습부터 경력준비까지 다양한 유형의 학습활동이 결부되어 있다 (Birdi, Allan, & Warr, 1997). 그에 따라, 이 학습활동은 현재의 직무와 미래 변화나 직무할당

에 대한 준비까지 포함하여, 전형적인 훈련범위보다 범위가 넓고 장기적인 조망을 가진다 (i.e., Noe, Wilk, Mullen, & Wanek, 1997). 이러한 개념적 특성에 의하여 비슷한 활동이 다양한 용어로 논의되기도 했지만(예, Solomon, 1999; London & Mone, 1999), 조직 내에서 일어나는 지속학습활동은 대체로 직무확충과 직무상의 상호작용 등 직무경험으로부터 학습, 자기계발과 직무상의 성장에 영향을 주는 교육훈련 프로그램 참여, 자신의 현재 상태와 바라는 상태의 격차에 대한 자기평가 행위 등 세 가지 부문과 관련되어 개인이 나타내는 행동으로 논의되었다.

개인의 지속학습활동은 개인수준 적응수행에 직접적인 영향을 줄 것이다. 직무상에서 발생하는 비일상적인 과업을 성공적으로 수행하기 위하여 개인은 폭넓은 예견적 의사결정 기술을 가질 필요가 있다. 공식적 교육훈련을 통하여 축적한 기존의 지식과 기술은 변화를 추구하는 직무상의 도전을 다루는데 충분하지 않을 수 있다. 왜냐하면 변화에 대한 인식과 그에 수반하는 반응은 과업을 수행하는데 창의적인 방식을 요구하는 반면에, 공식적 훈련은 대응적이고 사전 니즈분석에 근거한 계획된 학습유형인 경우가 많기 때문이다(Goldstein, 2001). 그에 따라, 학습과 기술습득에 대한 유연하고 포괄적인 지향성이 활동으로 표출되는 지속학습활동이 적응수행을 촉진시키는 데는 더 효과적이라고 볼 수 있다.

**팀 학습풍토: 팀수준 변인의 교차수준 영향**  
수행에 대한 조직풍토의 영향은 여러 연구에서 밝혀져 왔지만(예, Hoffman & Stetzer, 1996; Rentsch, 1990; Rouillier & Goldstein, 1993; Schneider, Goldstein, Smith, 1995; Tracey et al.,

1995; Zohar, 2000), 개인결과변인에 대한 교육 훈련풍토의 교차수준 영향의 구체적인 방식에 대한 연구들은 그 효과가 직접적 교차수준적 효과가 있는 것으로 주장하기도 하고 개인의 학습과 전이과정에서 조절효과를 나타낸다고 보기도 하는 등 일관적인 형태를 나타내고 있지 않다(예, Baldwin & Ford, 1988; Bennett, Lehman, & Forst, 1999; Ford, Quinones, Sego, & Sorra, 1992; Quinones, 1997; Senge, 1991; Tracey et al., 1995).

본 연구는 팀 학습풍토를 적응수행에 대한 교차수준 영향력으로 고려하고자 한다. 강한 학습풍토를 가진 팀은 학습경험에 기반을 둔 목표를 설정하는 것을 복돋우고 학습에 대한 피드백을 제공하며, 경험을 활용하는 것을 적극적으로 권장한다(Roullier & Goldstein, 1993). 이러한 팀에서는 과업달성을 위한 학습이 일상의 한 부분이나 업무의 연장으로 여겨지므로 수행에 관하여 구성원들이 서로에 대하여 가지고 있는 기대가 직무기술상에 나타나 있는 역할범위를 쉽게 초월할 것이며, 이러한 기대의 확장은 비일상적이거나 시간제약이 존재하는 상황에서 두드러질 것이다 (Bennett et al., 1999; Guzzo et al., 1993; Zaccaro, Blair, Peterson, & Zazanis, 1995).

지속학습활동이 개인이 작업현장에서, 직무수행을 하는 과정에서, 환경과 상호작용하면서 발생하는 학습이라는 점을 고려하면, 팀이 지닌 학습풍토는 지속학습을 통하여 습득한 기술과 역량을 비일상적인 과업을 수행하는데 활용하는 것을 촉진할 것이다(e.g., Mathieu & Martineau, 1997; Roullier & Goldstein, 1993, Tracey et al., 1995; Schneider et al., 2000). 또한, 팀 학습풍토는 습관적인 일상성을 끊음으로써 적응수행을 촉진시킬 수도 있다(i.e., Gersick &

Hackman, 1990). 팀 학습풍토는 혁신적인 기술과 발전노력에 가치를 부여하는 공식시스템과 상호작용에 대한 지각의 근저에 존재하는 것이므로(Roullier & Goldstein, 1993; Tracey et al., 1995), 학습풍토가 높은 팀은 구성원이 환경을 지속적으로 모니터링하고 새로운 상황에서 발휘할 새로운 기술을 습득하는 것을 복돋우게 될 것이다.

### 팀 효능감 (Team Efficacy): 또 다른 상위수준 영향

Bandura(1986)가 제안한 자기효능감은 초기에 제안된 과제-특정적 개념의 범위를 넘어서 영역(domain) 효능감이나 일반적 자기효능감으로 개념이 확장되어 왔다. 자기효능감에 대한 개념의 범위 또는 일반화 가능성의 범위와는 독립적으로 조직행동 연구분야에서는 최초의 자기효능감 개념에 대응하는 집단수준의 능력감을 조금씩 다른 명칭으로 논의하였다(Durham, Knight, & Locke, 1997; Edmondson, 1999; Gibson, Randel, & Early, 2000; Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993; Zaccaro, Blair, Peterson, & Zazanis, 1995). 그러나 각 연구의 차이는 주로 개념을 측정하는 방법상의 측면에서 나타나는 것으로 보이며, 대체로 팀 효능감은 구성원들이 공유하는 집합적 능력감으로 정의되며(i.e., Guzzo et al., 1993; Zaccaro et al., 1995), 팀 효능감을 구성하는 요소들로 조정활동에 대한 유능감, 다른 구성원들의 자원에 대한 고려, 팀 과제 특정적 기술 등이 거론되었다(Zaccaro 등, 1995).

팀 과업을 수행하는 과정에는 과업의 할당, 정보교환, 자원분배, 활동 속도 조절, 수행에 대한 상호 모니터링 등 조정과 관련된 요구가 자주 일어난다. 이 때 팀 전체가 구성원의 수행을 조정하여 팀 과업을 수행할 수 있다고

지각하는 유능성이 높고 구성원들 간에 조정 요구를 성공적으로 관리할 수 있는 믿음을 공유하고 있을 때 팀 과업의 수행이 높아진다(Edmondson, 1999; Gibson et al., 2000; Guzzo et al., 1993; Lindsley, Brass, & Thomas, 1995; Prussia & Kinicki, 1996; Zaccaro et al., 1995). 이러한 요구는 친숙하지 않은 과업이 할당되거나, 특정 구성원의 부재로 팀 업무의 전체적인 배치가 달라지거나, 또는 예상치 못한 상황의 발생으로 새로운 전략을 요구하는 상황에서 보다 현저하기 때문에 팀 효능감이 높은 팀이 보다 높은 적응수행을 보일 것으로 예상할 수 있다.

팀 효능감이 높은 팀은 또한 다른 구성원이 가진 자원을 고려하고 이 자원에 기초하여 동료에 대한 신뢰를 형성하게 된다(Zaccaro et al., 1995). 이 측면은 적절한 네트워크를 선택하거나 새로운 네트워크를 고안해야 하는 팀 적응수행에 중요하다. 즉, 자신의 팀이 새로운 도전을 다스릴 능력이 있다고 지각하고 공정하게 노력을 기울일 것이라는 믿음을 가지게 되면 사회적 태만에 대한 우려가 줄어든다(예, Kerr, 1983). 이는 창의적인 전략을 개발하고 자신이 가진 자원을 모험상황에 기꺼이 투자하도록 촉진시킬 수 있다. 따라서 팀 효능성이 높은 팀은 집합적인 수준에서 적응적 노력에 더 많이 몰입할 것이다.

이상의 이론적 논의를 기반으로 다음의 가설을 제안할 수 있다.

**가설 1.** 개인 적응수행과 팀 적응수행은 수준 간에 질적인 차이를 보이지만 기능적으로 동등할 것이다. 즉, 팀 적응수행의 상당 부분이 개인 적응수행의 합 또는 평균을 반영할 것이다.

**가설 2.** 지속학습활동을 활발하게 하는 개인일수록 높은 적응수행을 보일 것이다.

**가설 3.** 팀 학습풍토는 지속학습활동과 개인 적응수행간 관계에 영향을 미쳐서, 학습풍토가 높은 팀에 속한 개인일수록 지속학습활동의 참여가 개인의 적응수행에 더 긍정적인 영향을 줄 것이다.

**가설 4.** 팀 효능감은 개인 적응수행과 독립적으로 팀 적응수행에 정적인 영향을 줄 것이다.

## 연구방법

### 연구대상

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 국내 고압 전력 설비관리 및 서비스를 담당하는 기업의 근로자 134명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구대상의 직무는 주로 안전과 관련된 과업을 수행하고 있고 과업완수에 시간압박이 일상적인 업무이다. 연구대상이 소속한 서비스팀은 3~4명이 한 조로 구성되어 있으나, 교외지역에서는 2인이 한 조로 구성된 경우도 있었다. 2인이 한 조로 구성된 팀은 개인 수준의 분석(예컨대, 개인차 변인의 지속학습활동에 대한 영향)에는 포함되었으나, 다수준적 분석대상에서는 제외하였다. 연구대상자 표본은 모두 남성으로서, 이는 이 직무의 모집단의 성별 속성에 비추어 볼 때 모집단과 거의 유사하다고 할 수 있다. 연구대상은 교육수준과 승진경험의 측면에서는 대체로 동질적이었으나, 현재 직무에서의 근속년수와 현재의 팀에서 근무한 시기는 다양하였다.

## 연구절차

종단연구방식을 적용하였다. 자료는 6개월의 간격을 두고 두 시점에서 수집하였으며, 설문은 세 종류로 나누어져, 개인 설문(즉, 팀 구성원 설문), 팀 리더 설문, 및 상위 관리자 설문을 각각 개발하였다. 개인 설문 조사는 시점 1과 시점 2에 실시되었으며, 시점 1에서는 팀 구성원의 다양한 지속학습활동을 측정하였고, 인구통계 정보도 이 때 수집하였다. 6개월 후 시점 2에서는 또 다른 개인 설문을 동일한 연구대상자에게 배포하였는데, 이때는 팀 학습과 팀 효능성에 대한 지각을 측정하였다.

팀 리더 설문과 상위 관리자 설문은 시점 2에 배포하였으며, 이 설문은 주로 개인수준과 팀 수준의 적응수행에 대한 평가를 측정하였다. 팀 리더 설문은 연구대상자의 팀 리더에게 실시하였으며, 개인의 적응수행을 평가하도록 하였다. 상위관리자 설문은 팀 리더의 상위 관리자가 각 팀의 적응수행과 팀 리더 개인의 적응수행을 평가하도록 하였다. 1명의 상위 관리자는 자신이 관리하는 4팀을 평가하도록 하였다.

## 측정도구

### 개인의 적응수행

Pulakos 등(2000)의 적응수행 유형을 기본으로 연구대상의 직무와 관련된다고 판단한 4 차원에 관하여 문항을 개발하였다. 이 차원들은 각각 1) 비상이나 위기상황에 대처함, 2) 직무 스트레스를 다룸, 3) 창의적으로 문제를 해결함, 4) 불확실하고 예측이 힘든 직무 상황을 다룸 등이었다. 연구대상 조직과 직무분석 자료를 분석하여 Pulakos 등이 제안한 다른 4개의 하위요인은 연구대상 직무에 적절하지 않다고

판단되어 제외하였다. 선정된 4개의 하위 요인에 대한 조작적 정의를 기초로 그 개념을 반영하는 문항을 먼저 개발하였고, 시초에 개발한 일련의 문항으로부터 전문가의 재할당(retranslation) 과정과 파일럿 조사를 통하여 최종적으로 12문항으로 완성하였다. 개발한 적응수행 측정도구를 팀 리더에게 제시하여 그들의 관리 하에 있는 팀 구성원들이 각 문항의 내용에 해당하는 수행을 얼마나 잘 하는지를 7 점 척도 상에 응답하도록 하였다(1= 매우 적은 정도로, 7= 매우 많이). 확인적 요인 분석의 결과는 기존의 연구와 유사한 일반요인(g-factor) 요인해가 그 외 다른 요인해보다도 양호한 것으로 나타났으며( $\chi^2 = 111.4$ ,  $p < .01$ ; CFI = .93; GFI = .85; RMSEA = .08), 단일요인으로 간주하여 분석한 신뢰도는 높은 내적 일치도를 보였다(Coefficient alpha = .95).

### 팀 적응수행

팀 적응수행은 이 연구를 위하여 개발된 14 문항의 측정도구를 사용하였다. 측정도구는 Kozlowski 등(1999)의 이론 연구를 토대로 네트워크 선택(network selection), 네트워크 고안(network invention), 및 조정 유지(coordination maintenance) 세 개의 하위 요인으로 조작화 하였으며, 각 요인의 내용에 기초하여 문항을 구성하였다. 측정은 조사대상 조직의 팀장의 상위 관리자가 자신의 관리 하에 있는 팀(평균 네 개의 팀을 관리)의 적응수행을 7점 척도를 사용하여 평정하였다. 상위 관리자의 데이터 수가 적기 때문에 일반 기업조직의 근로자를 대상으로 자기보고식으로 조사한 파일럿 연구자료와 상위 관리자의 평정을 합하여(n=149) 탐색적 요인분석으로 검토한 결과는 이론의 차원과 부합하는 3요인 해를 도출하였다. 일부 문항에서

교차부하치(cross-loadings)가 존재하였기 때문에 동일한 자료를 이용한 확인적 요인분석을 실시하였으며, 이 분석에서도 3요인 모형이 1요인 모형보다 더 양호한 부합지수를 나타내었다( $\chi^2 = 189.1$ ,  $p < .01$ ; CFI = .92; GFI = .89; RMSEA = .09). 따라서 주요 분석은 합산점수를 이용한 분석을 주로 하되 각 요인을 활용한 분석도 실시하였다.

### 지속학습활동

지속학습활동은 교육훈련 프로그램 참가와 직무상의 경험 등, 두 활동 측면에서 측정되었다. 이 차원들은 일반적으로 조직 구성원들이 참여하는 개발활동 프로파일을 활용하여 이루어진 기존의 연구를 기초로 추출하였다(Birdi et al., 1997; Hurtz, 2002). 이 두 차원에는 8개 유형의 지속학습활동이 포함되었으며, 연구대상자는 과거 6개월 동안 각 활동에 대한 참여빈도가 얼마인지를 응답하도록 하였다. 또한 각각의 활동에 참여하는 것이 어느 정도로 자발적이었는지에 관하여 응답하도록 하였다(전적인 의무=1, 전적인 자발=4). 이는 지속학습활동의 정의적 속성상 조직이 주도적으로 이끄는 공식훈련보다는 개인이 주도하는 정도를 반영하는 방법이었다. 각 활동에 대한 두 응답방식의 점수를 승산하여 지속학습활동 합산점수를 산출하였다. 이 척도의 내적일치도 계수는 .79이었다.

### 팀 효능감

팀 효능감은 Guzzo 등(1993)의 척도를 사용하였다. 관련연구들은 팀 효능감을 개념적으로 팀 수준에 적합한 측정치를 얻기 위하여 다수의 접근법을 제시하였다(i.e., Earley, 1993; Gibson et al., 2000; Lindsley et al., 1995).

팀 효능성을 측정하기 위하여 본 연구에 적용된 방법은 Guzzo 등(1993)이 제시한 합산법(aggregation)에 근거한 접근법으로서, 이는 팀의 능력에 대하여 팀원들이 전반적으로 어떻게 지각하는지를 개인 구성원이 평정하는 방법으로서 자기 팀의 효능감 신념에 대한 투사적 지각을 평정하는 것이다. 개인의 평정에 대한 팀 평균을 계산하여 팀 효능감 점수를 산출한다. 이 접근법은 모든 구성원이 팀 효과성에 대한 다른 팀원들의 신념에 대한 지식이 있다는 것을 가정하고, 팀 내 개인차는 사소하다고 간주한다. 이 측정도구에 대한 내적 일치도는 .84이며, 다수준 통계치는 표 1에 제시되어 있다.

### 팀 학습풍토

팀 학습풍토는 학습과 관련한 팀의 풍토에 대한 개인의 지각을 측정하였다. 측정도구는 조직의 학습풍토나 문화를 측정하기 위하여 기존 연구(Tannenbaum, 1997; Tracey et al., 1995)에서 사용된 측정도구를 수정하여 이 연구를 위하여 개발하였다. 문항은 학습풍토의 세 측면, 즉, 변화와 새로운 아이디어에 대한 개방성, 실수(패)에 대한 내인성, 및 높은 수준의 수행에 대한 기대/책임성 등 세 차원을 측정하였다. 팀 효과성 척도와 유사하게 팀 구성원들은 팀 학습풍토와 관련한 구성원의 지각을 7점 척도(1= 전혀 동의하지 않음 7=매우 동의함) 상에서 평정하도록 하였다. 신뢰도는 .82이며 다수준 통계치는 표 1에 제시되었다.

### 분석

본 연구는 팀 수준의 영향력을 제안하고 있으므로, 팀 수준의 구성개념이 팀 수준에 존재

하는지를 확인하기 위한 다수준 분석이 선행되어야 하고, 전체 연구문제가 교차수준 가설을 포함하고 있기 때문에 다수준 연구의문에 적합한 분석방법을 채택하여야 한다. 가설 1은 적응수행의 합산적 배합 과정 모형을 제안하여, 개인 적응수행과 팀 적응수행이 질적으로 구분되나 기능적으로 유사하다고 가정하였다. 이 가설을 검증하기 위하여 Bliese(2000)가 제안한 절차를 따라서, 적응수행에 대한 팀 수준 통계치인  $r_{wg}$ 와 두 종류의 계층내 상관계수 (intraclass correlation coefficients; ICC(1)과 ICC(2))를 사용하여 측정의 타당도와 교차수준의 동등성을 분석하였다. 가설 2와 가설 3은 속성상 다수준 및 교차수준 관계와 관련되어 있다. 이 모형의 가설을 검증하기 위한 주요한 분석법은 무선계수 모형(random coefficient modeling: RCM)을 활용하였다. 교차수준 관계를 검증하는데 있어서 기존의 분석방법은 비합산(disaggregation)이나 합산(agggregation) 접근법에 기초를 두기 때문에 각각 원자적 오류와 생태 오류를 범하는 반면, RCM 접근법은 상위수준(즉, 팀)의 영향력에 의하여 존재하는 구성원 개인 간의 부분적 상호의존성을 고려하여 최소자승화(ordinary least squares) 회귀법의 기본가정을 위배하는 다수준의 특징을 보다 충실하게 반영한다. 가설 4는 동일수준의 효과로서,

팀 수준의 관계를 예측하기 때문에 일반적인 최소자승화 회귀분석을 이용하여 효과를 검증하였다.

## 연구결과

### 승화 모형 검증과 측정도구 타당화

개인수준 변인과 팀수준 변인이 적절한 분석수준에 존재하고 있는지를 결정하기 위하여 다수준 타당도 분석이 선행되었다. 적응수행의 화합(composition) 모형의 승화에 대한 가설도 동일한 방법으로 검증하였다. 세부적으로, 변인들의 분석수준이 적절한지를 판단하기 위하여  $r_{wg}$  계수와 ICC(1) 및 ICC(2)를 활용하였다. 표 1은 무선반응에 대한 기대치를 두 종류의 분포로 나누어 일치반응 분포(uniform distribution)와 삼각반응 분포(triangular distribution)에 대하여 각 팀  $r_{wg}$ 의 중앙치를 계산하였다. 표 1의 결과는 관련 변인들이 모두 .90을 넘는 것을 나타내어, 집단내 동의도가 높다는 것을 보여주고 있다(James, Demaree, & Wolf, 1984; Kozlowski & Hattrup, 1992). 이는 개인의 적응수행을 합산하는 것이 팀 적응수행을 대변할 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 두 적응수행의

표 1. 배합모형의 검증과 팀수준 변인의 타당도 검증

변인	$r_{wg}(U)$	$r_{wg}(T)$	ICC(1)	ICC(2)	F 비	Eta <sup>2</sup>
개인 적응수행	.97	.96	.27	.55	2.23**	.48
팀 학습풍토	.93	.93	.19	.39	1.65*	.42
팀 효능감	.95	.91	.16	.39	1.64*	.40

주. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

$r_{wg}(U)$ : 유니폼 영분포 기준  $r_{wg}$  중앙치,  $r_{wg}(T)$ : 삼각 영분포 기준  $r_{wg}$  중앙치.

구성체가 화합모형의 승화의 증거가 있다는 견해를 지지하고 있다.

그러나, 변인들 간의 적절한 분석수준을 파악하기 위하여  $r_{wg}$ 를 사용하는 것의 단점은 이 계수가 집단간 변산을 고려하지 않는다는 점에서 진정한 다수준 신뢰도라고 하기에는 부족하다는 점이다(Kozlowski & Hattrup, 1992). 따라서 개인의 적응수행은 계층내 상관계수인 ICC(1)과 팀 평균의 신뢰도에 해당하는 ICC(2)를 분석하였다(Bartko, 1976; Bliese, 2000; James et al., 1984). 표 1에서 보듯이 본 연구에서 개인의 적응수행의 ICC(1)은 .27로써, 적응수행에서 나타난 개인간 변산성의 27%가 팀이 가지고 있는 정체성으로 설명된다. 다시 말해서, 개인 수준의 적응수행 중에서 팀의 적응수행이라고 간주할 수 있는 부분이 27%가 된다는 것이다. 현실적으로 교차수준 모형의 준거변인의 ICC(1)이 .30을 넘는 경우가 많지 않다는 경험 연구를 고려하면 (Bliese, 2000) 이것은 집단내 동질성에 대한 또 다른 지지결과로서,  $r_{wg}$ 와 더불어 팀 적응수행이 개인수준 적응수행의 합 또는 평균을 어느 정도 대표하고 있음을 나타낸다. 또한, 이 수치는 다음 단계의 검증에 해당하는 교차수준 모형 검증을 진행하기에 충분한 정도의 변량으로 판단할 수 있다.

개인 적응수행의 팀 평균에 대한 신뢰도는 ICC(2)가 .55인 것으로 밝혀져서 상대적으로 낮았다. 낮은 ICC(2)는 연구대상 조직의 팀 크기가 작기 때문인 것으로 추정된다. (평균 팀 크기 = 3.2). 그러나, 이 계수가 ICC(1)과 기능적으로 관련성을 갖고 있지만 주로 평균의 신뢰도에 관한 수치로서 개인 적응수행의 합이 팀 적응수행을 대표하고 있는가의 문제와는 덜 관련된다. 다수준 검증의 보조 분석으로써 에타(eta) 자승과 ANOVA 분석을 실시하였다. 이

통계치도 표 1에 제시되어 있다. 에타(eta) 자승은 팀 크기가 작을 경우 ICC(1)에 비하여 높게 추정되는 경향이 있기 때문에 본 연구에서는 참고적으로 활용하였다. 요컨대, 일련의 다수준 통계치는 대체로 팀 적응수행을 고려하기 위하여 개인 적응수행을 합산하는 것을 지지하는 것으로 보인다.

전체적으로, 연구결과는 개인 적응수행이 팀내 동질성이 높고 팀간 변산이 적절하였으며, 이는 개인 적응적 행동의 합을 팀 적응수행의 상향적 승화에 대한 구성체로 간주할 수 있음을 보여주었다. 또한, 이 승화를 확인하기 위하여, 팀 구성원의 적응수행의 평균점수를 상위 관리자가 평정한 팀 적응수행과 상관시켰을 때, 상관계수가 높았다( $r = .65, p < .01$ ). 이는 서로 다른 두 적응수행이 다른 수준에서 같은 역할과 기능함으로써 기능적인 동등성을 가지고 있음을 암시한다. 이 관계는 이 연구의 후속 분석에서보다 상세하게 기술할 것이다.

표 1은 또한 학습풍토와 팀 효능성에 대한 다섯 가지의 타당화 준거를 제시하고 있다. 이 계수들은 두 변인을 팀 수준의 구성체로 다루는 것에 대한 증거이다. 팀 학습풍토와 팀 효능성에 대한  $r_{wg}$ 는 이 두 변인에 대하여 팀 구성원들이 상당한 정도로 동의하고 있음을 나타내고 있다. ICC(1)은 이 변인에 존재하는 변량의 상당부분이 팀 멤버십으로 설명될 수 있음을 나타낸다. 그러나, ICC(2)에 제시되어 있듯이, 팀 평균의 신뢰도는 낮은 것으로 나타났다.

#### 연구모형의 검증: 가설 2 ~ 4 검증

분석의 두번째 단계는 본 연구의 가설로 제안한 변인들 간의 관계를 검증하는 것이다. 변

표 2. 기술통계치와 상호상관 - 개인수준 데이터 (n = 133)

변인	평균	표준편차	1	2	3	
1. 지속학습활동	44.16	23.73	(.80)			
2. 팀 효능감	5.78	.81	.20*	(.84)		
3. 팀 학습풍토	5.09	.79	.23**	.60**	(.82)	
4. 개인 적응수행	4.81	1.09	.23**	.24**	.20*	(.96)

주. 괄호안은 내적일치도 계수

\* p < .05, \*\* p < .01 (one-tailed)

표 3. 기술통계치와 상호상관 - 팀수준 데이터 (n = 37 - 39)

변인	평균	표준편차	1	2	3
1. 팀 학습풍토	5.20	.38			
2. 팀 효능감	5.80	.46	.74**		
3. 개인 적응수행의 팀평균	4.55	1.15	.44**	.38**	
4. 팀 적응수행	4.62	1.05	.19	.15	.65**

주. 팀 적응수행은 상위관리자에 의한 평정

\* p < .05, \*\* p < .01 (one-tailed)

인들이 서로 다른 개념수준에서 제안된 것들이 있기 때문에, 개인 및 팀 수준의 기술통계치는 표 2와 표 3에 각각 제시되었다.

### 교차 수준 관계의 검증

가설 2와 가설3을 검증하기 위하여 HLM을 사용하였다. 이 두 가설에 관한 추정모형의 결과는 표 4에 제시되어 있다. 가설검증을 위한 첫번째 필요조건은 개인 적응수행 내에 유의미한 집단간 변산이 존재하는지를 검증하는 것이다. 표 4에서 보듯이, 영모형(null model)의 결과는 개인 적응수행의 평균점수가  $4.79(\tau_{00} = 1.00, t = 40.97, p < .01)$ 이며, 개인 적응수행의 변산 중에는 팀 내 개인 구성원들이 보이는 변산성을 넘어서는 집단간 변산이 존재함을

나타내고 있다( $\tau_{00} = .24, p < .01$ ). 이것은 전 단계에서 제시하였던 분석 결과에 대한 보충적인 증거로 볼 수 있다(표 1 참조). 다시 말해서, 개인 적응수행은 개인 수준의 변산을 넘어서서 팀간 변산이 유의미한 정도로 존재하기 때문에 팀 내 개인 구성원의 합산점수로 팀 적응수행의 구성개념으로 고려하는 승화과정으로 이론화 할 수 있는 것이다.

HLM을 통한 교차 수준 관계 검증의 1단계 과정은 더 나아가서, 개인 수준의 적응수행에 팀의 영향이 존재하고 있음을 암시하고 있다. 따라서, 이를 기본으로 다음 단계의 검증을 진행하고 교차수준 효과를 분석하였다.

가설 2는 지속학습 활동이 개인 적응수행에 영향을 미친다는 것이다. 이는 개인 수준에 존

표 4. 위계적 선형모형의 결과 (가설 1-3의 검증)

	$\gamma_{00}$	$\gamma_{01}$	$\gamma_{10}$	$\gamma_{11}$	$\sigma^2$	$\tau_{00}$	$\tau_{11}$
영모형: H1							
L1: $IAP_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$							
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$	4.79**				.940	.24**	
무선계수모형: H2							
L1: $IAP_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (CLA_{ij}) + r_{ij}$							
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$	4.80**		.009+		.896	.22*	.001+
L2: $\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$							
준거로써 절편모형							
L1: $IAP_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (CLA_{ij}) + r_{ij}$	4.80**	.71**	.008*		.923	.16*	>.001+
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(TLC_j) + U_0$							
L2: $\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$							
준거로써 기울기모형: H3							
L1: $IAP_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (CLA_{ij}) + r_{ij}$	4.80**	.73*	.009+	-.01 <sup>NS</sup>	.879	.19*	>.001+
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(TLC_j) + U_0$							
L2: $\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(TLC_j) + U_1$							

Note. L1 = Level 1 (개인수준); L2 = Level 2 (팀수준); IAP = 개인 적응수행; CLA = 지속학습활동; TLC = 팀학습풍토;  $\gamma_{00}$  =  $\beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 회귀의 절편;  $\gamma_{01}$  =  $\beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 회귀의 기울기;  $\gamma_{10}$  =  $\beta_{1j}$  (level 1 기울기의 집합) 를 예측하는 Level 2 회귀의 절편;  $\gamma_{11}$  =  $\beta_{1j}$ 를 예측하는 Level 2 회귀의 기울기;  $\sigma^2$  = Level 1 잔차의 변산 (즉,  $r_{ij}$ 의 변산);  $\tau_{00}$  =  $\beta_{0j}$ 를 예측하는 모형의 Level 2의 잔차의 변산 (즉,  $U_0$ 의 변산);  $\tau_{11}$  =  $\beta_{1j}$ 를 예측하는 모형의 Level 2의 잔차의 변산 (즉,  $U_1$ 의 변산).

+ p < .1, \* p < .05, \*\* p < .01

재하는 단일 수준 관계에 대한 검증이며, 동시에 적응수행에 개인 수준의 영향력을 회귀시킨 후에도 팀간 절편과 기울기에 유의미한 변량이 존재하는지를 분석하여 팀 수준의 영향의 존재 유무를 파악하는 검증단계이다. 분석의 결과는 지속학습 활동이 개인 적응수행에 약한 유의미한 효과가 있음을 보여주었다 ( $\gamma_{10}$  = .009,  $t = 1.96$ ,  $p < .057$ ). 즉, 개인이 자신의 직무관련 기술을 증진시키기 위하여 학습활동에 자발적으로 참여하는 것이 모든 팀에 걸쳐 개인의 적응수행에 긍정적인 영향이 있음을 보여주었다. 표 6은 또한 팀에 걸쳐 절편과 기

울기에 유의미한 변산이 있음을 나타내었다. 절편값( $\beta_{0j}$ )은 지속학습 활동을 통제된 후에도 개인 적응수행의 평균수준을 나타내며,  $\tau_{00}$  = .22는 지속학습 활동으로 개인 적응수행을 예측하고도 절편항에 존재하는 변량을 나타내는 것이며, 카이 자승 검증의 유의미성( $\chi^2 = 54.75$ ,  $p < .01$ )은 지속학습 활동의 평균수준에 팀간 차이가 있음을 나타내는 것이다(Hofmann 등, 2000). 이 점은 “준거로써 절편 모형 (intercepts-as-outcome model)”에 해당하는 후속 분석의 선행조건이 충족됨을 의미한다. 또한, 지속학습 활동에 회귀시킨 개인 적응수행의

기울기에도 팀 간 변량이 약하나마 유의미한 정도로 존재하는데( $\tau_{11} = .001, \chi^2 = 50.7, p < .053$ ), 이는 팀 마다 지속학습 활동의 영향이 다를 수 있음을 암시하는 것으로 “준거로써 기울기 모형(slopes-as- outcome model)”에 해당하는 후속 분석의 선행조건이 충족되고 있음을 의미하는 것이며 가설 3의 검증을 위한 선결조건에 해당한다. HLM 분석의 결과는 영모형의 잔차 변량이 2단계 무선계수 모형 검증에서 .94 에서 .89로 줄어들었음을 나타내고 있다. 이로써 지속학습 활동이 개인 적응수행을 약 5%를 설명하고 있다고 할 수 있다. 전체적으로, HLM의 결과는 개인수준의 지속학습 활동이 모든 팀에 걸쳐서 개인 적응수행에 정적으로 관련되어 있음을 나타낸다.

이 결과와 지속학습 활동에 의미 있는 정도의 팀간 변산이 있다는 결과에 기초하여, 다음 단계의 HLM 분석은 팀 학습풍토가 팀 수준의 적응수행 수준의 평균에 나타나는 변산의 예측변인의 역할을 하는지를 검증하는 것이다. 표 4는 “준거로써 절편 모형”과 “준거로

써 기울기 모형”의 결과를 요약하고 있다. 팀 학습풍토는 개인 적응수행에 유의미한 예언변인임을 보여주고 있으며( $\gamma_{01} = 0.008, t = 2.08, p < .05$ ), 이는 강한 학습풍토를 지닌 팀이 약한 학습풍토를 지닌 팀보다 개인 적응수행 수준의 평균이 높다는 것을 나타내는 교차수준 주효과를 의미한다. 또한, 무선계수모형의 팀 간 잔차 변량과 절편모형의 잔차 변량의 차이를 계산할 때, 팀 수준의 변인으로써 팀 학습풍토가 개인 적응수행의 집단 간 변산의 약 28%를 설명하고 있음을 보여 주고 있다 ( $((.22-.16)/.22 = .28$ ).

그러나, 팀 학습풍토는 지속학습 활동에 회귀시킨 개인 적응수행의 기울기의 변산에는 유의미한 예언변인 아닌 것으로 나타났다( $\gamma_{11} = -.01, t = -1.16, p > .10$ ). 따라서, 가설 3은 지지되지 못하였다. 즉, 개인 적응수행에 대한 지속학습활동의 효과는 팀의 학습풍토 수준에 따라 체계적으로 다르지 않았으며 전술한 주효과만 발견되었다.

표 5. 팀 적응수행에 대한 선행변수의 영향 회귀분석 결과

예언변인	팀 적응수행 ( $\beta$ )			
	총점	네트워크 선택	네트워크 고안	조정유지
Step 1				
팀리더 개인 적응수행	.71**	.65**	.65**	.60**
Step 2				
개인 적응수행 팀평균	.39*	.42**	.23	.35+
팀 효능감	-.06	-.09	-.11	-.06
팀리더 개인 적응수행	.45**	.39*	.52**	.38*
R <sup>2</sup> of Step 1	.49**	.42**	.42**	.36**
$\Delta R^2$	.07+	.08+	.03	.06

주. + p < .1, \* p < .05, \*\* p < .01

### 팀수준 관계

가설 1과 가설 4는 각각 개인 적응수행과 팀 효능감이 팀 적응수행에 정적인 영향력을 보일 것이라고 예언하였다. 이 가설은 예언변인과 결과변인 모두가 팀 수준 변인임을 나타낸다. 표 5는 상위관리자가 자신의 관리 하에 있는 각 팀을 평정한 팀 적응수행에 대한 회귀분석 결과이므로 팀 적응수행의 점수는 환원적(disaggregation) 방법으로 평정한 것이며, 팀 적응수행은 전체점수와 세 개의 하위요인 별로 분석하였다. 위계적 회귀분석을 적용한 것은 상위관리자가 팀장과 팀 자체를 평정하는 과정에서 생길 수 있는 방법변량(method variance)의 가능성을 통제할 때의 결과를 분석하고자 한 것이다. 표 5에 제시된 결과를 보면, 팀 리더의 적응수행 자체가 팀 적응수행에 유의미한 영향을 미친 것으로 나타났지만(1 단계의  $\beta = .71$ , 2단계의  $\beta = .45$ ), 이 영향을 통제하고도 팀의 개인 적응수행의 평균이 팀 적응수행과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다( $\beta = .39$ ,  $p < .01$ ). 이는 가설 1에 대한 추가적 증거로서 적응수행의 배합승화를 보여주고 있다. 그러나 팀 효능감을 개인 적응수행과 함께 고려할 때 팀 효능감과 팀 적응수행 간에는 의미 있는 관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

### 결론 및 논의

연구의 결과를 요약하자면, 개인 수준의 적응수행의 변산성 중 상당부분이 팀 적응수행을 대표하고 있어서, 팀내 개별 구성원들의 적응수행이 높으면 팀의 적응수행도 또한 높다는 것을 보여주었다. 즉, 팀 내 구성원들이 비

일상적 과업을 다루는 수행수준에서 동질성을 보임으로써 적응수행의 배합 승화모형을 지지하였으며, 동시에 팀 구성원의 적응수행의 합이 팀 간에 차이를 보여서 팀 적응수행의 유의미한 팀간 변산이 있음을 보여주었다. 이러한 결과에 비추어 볼 때, 본 연구의 주요 공헌은 준거로서 최근에 논의되는 적응수행의 타당도를 검증하였다는 점에 있을 것이다. 또, 본 연구는 다수준 접근법을 취하여 개인수준과 팀수준에서 적응수행을 고찰한 최초의 연구라고 할 수 있다. 중간 정도의 비일상성을 과업특성으로 갖는 직무를 대상으로, 이 연구는 Pulakos 등(2000)의 개인 적응수행 개념과 Kozlowski 등(1999)의 팀 적응수행 개념 사이에 존재하는 다수준 관계를 밝힘으로써 최근의 Homology에 대한 논의를 지지하는 증거를 제시하였다.

선행변인과의 관계를 검증한 본 연구의 결과는 구성원이 지속학습활동에 참여하는 것과 팀이 학습을 권장하는 풍토가 독립적으로 개인의 적응수행에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이렇게 고양된 적응수행은 전술한 바와 같이 팀의 적응성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다는 점을 보여주었다. 팀 수준의 학습 풍토는 조직내 적응수행을 향상시키는데 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 교차수준에서 생태적으로 관련되어 있는 것이다. 팀의 학습풍토와 개인과 팀 수준 적응수행에 관련된 변인들이 보여준 연구 결과는 인적자원관리에 관하여 제공한다. 즉, 팀 구성원이 자신의 역량에 대하여 적극적으로 탐색하고 기술습득을 위한 활동에 참여하는 것을 팀이 북돋우고 그러한 학습활동과 수행에 대하여 기대하며 단기적인 실패를 허용하는 풍토를 개발함으로써 조직은 구성원 개인의 적응수행

을 향상시킬 수 있음을 제안한다. 본 연구에서 발견된 배합 승화과정을 고려하면 개인 적응수행의 향상은 또한 팀의 적응수행을 높여줌으로써, 궁극적으로 조직이 변화와 긴급상황에 대처할 수 있는 능력을 촉진시킬 가능성이 있음을 시사해 주고 있다.

또한, 본 연구의 실천적 의의는 비일상적 경영환경에 대비하고자 하는 조직은 개인과 팀 양 수준에 팀빌딩 자원을 할당함으로써 조직을 효과적으로 관리할 수 있다는 점이다. 조직이 위기 나 긴급한 환경을 예측할 때 현재의 가용자원을 상위수준의 역량을 증진시키는 데에 투자할 것인지 개인의 역량 향상에 투자할 것인지를 결정할 필요가 있다. 본 연구는 두 방향의 노력이 모두 필요하며 그러한 노력들은 각기 독립적인 효과를 나타낼 것이라고 암시한다. 즉, 조직은 높은 적응수행 수준을 지닌 개인을 선발하거나 그들의 개인 적응수행을 향상시키는 학습활동에 적극적으로 참여하도록 지원하는데 초점을 가질 필요가 있으며 (Cannon-Bowers, Salas, & Milham, 2003; Ployhart & Schneider, 2002), 동시에 팀역학, 팀학습 및 팀 자기수정 등과 같이 팀 적응수행의 측면에 직접적으로 초점을 두는 조직개발 전략에 자원을 할당할 필요도 있을 것이다(i.e., Smith-Jentsch, Zeisig, Acton, & McPherson, 1998; Tannenbaum Smith-Jentsch, & Behson, 1998).

전술한 바와 같은 논지는 본 연구가 다수준 접근법을 택하여 분석함으로써 경험적 증거에 기초하여 내릴 수 있는 결론이다. 직무수행에 대한 전통적 접근은 단일수준 분석에 의존하는 경우가 많다. 이러한 접근법은 개인수준에서 이루어진 개념 설정과 접근 방법으로 팀수준의 변인의 관계를 가정하거나 팀수준의 변인에 유의미한 정도로 내포되어 있을 수 있

는 개인수준의 변산성을 간과하여 개념적, 경험적 측면에서 논리의 공백을 가질 가능성이 있다. 본 연구는 일련의 다수준 통계분석 방법을 채택하여 이러한 문제점들을 극복하고자 하였다. 즉, 다수준 접근법을 옹호하고 있는 학자들이 현재까지 공감하고 있는 다수의 다수준 분석법을 적용하여 적응수행의 수준 간 관계를 검증하였고, 그 결과는 대체로 유사한 패턴을 나타내어 가설을 교차적으로 검증하여도 일관적인 양상을 보여주었다. 또한, 교차수준의 관계와 관련하여 본 연구가 제안한 모형을 검증하는 데는 HLM 절차를 사용하여 검증의 엄격성을 높이고자 하였다. 이 분석법은 전통적인 최소자승회귀분석이나 비합산적 접근과 달리, 다수준 관계 내에 존재하는 체계적인 변산성을 파악함으로써 단순한 합산방식이 갖는 문제점을 피하였으며, 잔차가 독립적이고 동질적이라는 회귀분석의 기본가정이 팀의 영향력에 의하여 위반될 수 있다는 점을 수용하여 표준오차의 좀 더 엄격하게 추정함으로써 인과 관계에 대한 보다 엄격한 검증절차를 거쳤다(Bryk, Raudenbush, & Congdon, 1996; Raudenbush, & Bryk, 2002).

연구설계의 측면에서, 본 연구는 종단적으로 연구 자료를 수집하여 개인의 지속학습활동과 적응수행의 측정 사이에 6개월의 측정시점의 차이를 두었다. 또한 지속학습활동에 대한 측정도 “지난 6개월 간”이라는 응답의 준거를 두어 전체적으로 1 년의 기간 동안 이루어진 관계를 검증하고자 하였다. 따라서 적응수행에 대한 지속학습활동의 영향력은 횡단적으로 이루어진 연구가 가질 수 있는 역관계의 가능성을 배제하고 있다. 예를 들어, 본 연구의 결과에 대한 해석은 상사로부터 우호적인 수행평정을 받는 개인이 이에 고무되어 적극적으로

자기개발 활동에 참여할 수 있다는 동기과정의 설명 가능성을 배제할 수 있는 것이다.

본 연구가 가설로 설정하지 않았지만 주목할 필요가 있는 결과도 나타났다. 표 5에서 보듯이, 팀의 적응수행의 상당부분이 팀장 개인의 적응수행에 의하여 설명되고 있다는 점이다. 즉, 팀 구성원 개인의 적응수행의 합산점수와 팀 수준의 적응수행의 높은 상관성이 팀장의 개인 적응수행을 공변인으로 고려했을 때 주목할 만하게 낮아졌다는 점이다. 이러한 결과는 팀 리더가 팀 수준의 적응수행에 연결된과 같이 불확실하거나 긴급한 상황을 다루어 팀이 효과적으로 문제해결 방법을 찾아내는데 중요한 역할을 한다는 점을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 따라서, 이 점은 팀 리더의 적응수행을 개발시키기 위한 육성개입이 리더 개인 수준뿐만 아니라 팀 수준의 적응성과를 향상시킬 수 있다는 것을 시사하고 있다. 기존의 연구들도 팀 리더십이 조직 내의 중간 수준의 리더십으로서 전체 조직효과성에 결정적인 요소이며, 지속적인 팀 개발의 촉진자로서 핵심적인 역할을 한다고 제안하고 있으며(Kozlowski et al., 1999; Tannenbaum et al., 1998), 본 연구의 결과도 그러한 주장들과 일맥상통하는 것이다. 적응적인 팀 리더는 지식습득, 시너지 창조, 전체적인 비전 제시 등과 같은 활동에 주도적인 역할을 함으로써 동화(assimilation)와 조정(accommodation)을 유지하여 팀을 보다 적응적으로 만들 수 있을 것이다(Glover, Rainwater, Jones, & Friedman, 2002). 이러한 결과를 볼 때, 향후 연구는 팀장의 적응적 팀 관리 활동 또는 적응적 팀 리더십을 고찰하여 그 효과를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

본 연구의 결과는 직무수행 이론에도 시사점을 제공하고 있다. 직무의 특성과 조직환경

의 변화에 따라서 직무행동의 준거에 관한 시각은 점차적으로 변화하여 왔고, 그러한 변화는 타당한 것으로 논의되어 왔다(Campbell, 1999). 동일한 맥락에서 오늘날 기업조직의 수행을 고찰하는데 적응수행이 독립적인 가치를 가질 수 있다는 주장도 제기되어 왔다(Allworth & Hesketh, 1999; Han & Williams, 2003). 본 연구도 적응수행이 과업수행 및 맥락수행과 함께 최근의 수행개념에 포함될 필요가 있다는 시각에 기초하여 이루어 졌으며, 연구의 결과는 적응수행이 조직행동의 준거변인으로서 가치를 지니고 있다는 점을 보여주고 있다. 따라서, 미래의 연구는 적응수행을 포함하여 현재까지 알려진 수행의 개념을 동시에 고찰한다면 미래 직무에 대한 준거이론의 내용을 풍부하게 만드는데 기여할 수 있을 것이다.

한편, 본 연구는 몇 가지 해결하지 못한 미비점을 지니고 있으며, 이는 후속 연구에서 극복해야 할 과제로 남아 있다. 먼저, 각 다수준 방법론을 옹호하는 학자들이 현재까지 서로 동의하지 못하고 있는 차이점들 때문에 결과 중에서 다수준 계수들이 다르게 나타난 부분을 통합적으로 설명하지 못한 부분이 존재한다. 또한, 연구 변인들이 팀 변인으로 고려할 변량이 유의미하게 존재함에도 불구하고 팀 변인으로서의 신뢰도는 낮게 나타났다. 이러한 제한점의 핵심은 상위수준의 표본의 크기와 관련되어 있는 경우가 많은데, 본 연구가 조사 대상으로 한 표본 조직도 비교적 작은 크기의 팀을 운용하고 있어서 다수준 분석법 간에 다른 결과가 나타나고 있다. 상위수준 표본의 크기에 대한 가이드라인은 몇몇 연구에서 제안되고 있지만(Bliese, 2000; Goldstein, 1999; Maas & Hox, 2003), 본 연구는 그러한 가이드라인을 충족시키지 못하였다. 그러나 그러한 가이드라

인은 대개 타 연구 분야(예컨대, 생물학, 교육학, 가족학 등에서 제시된 것으로 조직행동 연구의 현실에 적합하지 않은 면이 있으며, 조직행동 연구 분야에서 향후 이 점에 관한 연구가 더 필요하다.

상위수준(즉, 팀)의 크기가 본 연구의 제한점인 것을 인정하지 않을 수 없으나, 이 점은 다수준 접근법이 공통적으로 고민하는 현실적인 제한점 중 하나라고 할 수 있다. 이는 또한 다수준에 관한 논의가 조직 행동의 이론측면에서 오래전부터 주목을 받았고 방법론의 발달에 힘입어 근자에 활발하게 논의되고 있으면서도 그리 많은 경험 연구가 발표되지 않거나 상위수준의 크기와 관련된 한계를 적극적으로 극복하지 못하는 이유이기도 할 것이다. 즉, 연구대상인 기업 조직을 대상으로 자료수집을 할 때, 현실적으로 팀워크를 적극적으로 활용하는 기업 조직의 팀 편제는 3-8 인의 구성원으로 이루어져 있는 경우가 많기 때문에 기업조직을 연구대상으로 하는 팀 수준의 다수준 연구는 팀 크기를 크게 할 수 있는 가능성에 대하여 본질적인 제약을 가지고 있다. 이론적으로도 고성능 팀(high performance team)을 만들고자 할 때 팀 크기가 지나치게 큰 것은 조정 및 동기 손실과 통제범위의 한계 때문에 제약 조건이 될 수 있다고 알려져 있으며, 현실적인 팀 설계도 이러한 효과를 감안하고 이루어지는 경우가 많다(Katzenbach & Smith, 1998; Latane, Williams, & Harkins, 1979). 실제로, 본 연구가 연구대상으로 조사한 조직도 대체로 4명이 한 팀으로 4 교대로 근무하는 조직체계이기 때문에 상위수준의 크기를 증가시키는 것이 원천적으로 불가능하였다.

그러므로, 팀 크기와 관련된 문제는 팀 수를 증가시키는 상쇄방법으로 간접적으로 해결하

는 것이 차선적인 대안일 수 있을 것이다. 또한, 현재 다양한 시뮬레이션 연구가 시도되고 있지만 대체로 큰 표본을 쉽게 얻을 수 있는 학문영역에서 이루어지고 있기 때문에(i.e., Raudenbush & Bryk, 2002; Hofmann & Stetzer, 1996; Mok, 1995; Zohar, 2000), 기업조직의 현실을 반영하는 시뮬레이션 연구를 통하여 팀 크기가 얼마나 심각한 영향을 끼치는지가 밝혀진다면 이를 극복할 수 있는 보다 정교한 방법도 개발될 것으로 기대할 수 있다.

또 다른 제한점으로, 본 연구에서 두 수준에서 측정된 적응수행은 단일시점에서 이루어졌기 때문에 팀 수준의 적응수행이 개인 수준의 적응수행에 하향적으로 영향을 줄 수 있는 가능성을 배제하지는 못한다. 본 연구와 같이 연구관심의 초점을 개인 수준에 먼저 두는 심리학 분야의 연구는 개인수준의 영향력의 상향적 승화과정을 밝히고자 애쓰지만, 조직 내 개인의 행동은 상위수준의 영향력이나 조직의 제도에 의하여 먼저 형성될 수도 있다(i.e., Ostroff & Bowen, 2000). 교차수준 영향과 그 영향 후에 발생하는 승화과정을 적절하게 분석하기 위해서는 이러한 과정에는 시간 변수가 개입된다는 점 또한 고려해야 한다(Mathieu, Blough, & Ahearne, 2004). Kozlowski와 Klein (2000)는 어떤 모형이 성숙한 조직이나 또는 새로운 조직에만 적용되는 식으로 시간이 한계를 설정하거나 조절효과를 나타낸다고 한다. 현실적으로 산업조직은 집단발달의 초기단계를 생략한 상태에서 시작하는 경우가 많다(Gersick, 1988). 예컨대, Schneider 등(1995)의 Attraction- Selection-Attrition(ASA) 모형의 경우처럼 조직문화와 조직성격의 형성과정을 배합현상으로 설명하더라도 개인수준의 예언변인이 조직수준의 결과변인과 관련되는 경로는 상위

수준 요인들의 영향에 의해 조절되거나 매개될 것이다(Ployhart & Schneider, 2002; Scheider et al., 2000). 이 하향적 과정은 상향과정보다 짧은 기간 내에 일어나기 쉽다고 하더라도(i.e., Kozlowski & Klein, 2000), 종단연구에 의해서 비로소 밝혀질 수 있기 때문에 본 연구의 분석 결과에 근거하여 팀이 적응적일 때 그 영향력에 의하여 개인도 적응적일 수 있다는 설명의 개연성을 완전히 부정하지는 못한다. 따라서 차후의 연구는 이러한 개연성을 배제하는 상향과정을 밝힐 수 있는 연구 설계가 필요할 것이며, 팀의 성과 중에서 적응적인 부분이 개인수행의 승화에 의한 효과 이외에도 어떤 영향요소가 있는지를 밝힐 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 비교적 새롭게 주목 받는 구성개념들 간의 관계를 다루었으나 이 개념들이 타 구성개념과의 관계에서 충분한 연구가 이루어지지 않거나 다소 다른 내용으로 논의되는 경우도 있다. 본 연구가 밝히고자 한 연구모형은 “새 술은 새 부대에” 담아보고자 하는 노력이었지만, 적응수행의 구성개념의 독립성을 밝히고 기존에 이루어진 많은 연구들이 이 수행 개념을 얼마나 설명할 수 있는지를 살펴보는 것도 본 연구의 설명을 넘어서며 지속적으로 이루어져야 할 후속 연구 중 한 부분일 것이다.

전체적으로 요약하자면, 본 연구는 외부 조직 환경의 변화와 내부적 직무 특성의 변화에 효과적으로 대처하는데 필요한 적응수행의 다수준적 특성을 고찰하고자 하였다. 또한, 이를 증진시키기 위하여 개인과 팀을 어떻게 관리하여야 하는지를 살펴보고자 하였다. 그 결과, 질적으로 다른 속성을 가졌지만 조직효과성에 함께 공헌하는 수행과 성과를 통합하여 고찰하였으며, 조직이 주도적으로 설계하는 교육훈

련을 넘어서는 개인의 적극적인 역량개발 노력이 이러한 변화를 다루는데 필요하다는 것을 밝힘으로써 기존 연구와 이론에 보다 풍부한 논리적 기반을 부가하고자 하였다.

## 참고문헌

- Allworth, E. & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International journal of selection and assessment*, 7, 97-111.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83, 762-765.
- Bennett, J. B., Lehman, W., & Forst, J. K. (1999). Change, transfer climate, and customer orientation: A contextual model and analysis of change-driven training. *Group and Organization Management*, 24, 188-216.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82, 845-857.
- 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: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryk, A. S., Raudenbush, S. W., & Congdon, R. T. (1996). *Hierarchical Linear Modeling with the HLM/2L and HLM/3L Programs*. Chicago: Scientific Software International.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and management of performance in the new age. In D. R. Ilgen, E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 366-397). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Milham, L. M. (2003). The Transfer of Team Training: Recommendations for Practice. In E. F. Holton III & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations* (pp. 195-223). CA: Jossey-Bass.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*, 234-246.
- Chan, D. & Chang, C. (2002). Work Experience and Adaptive Performance. Paper presented at the 17<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto.
- Conger, J. A. & Benjamin, B. (1999). Building leaders: How successful companies develop the next generation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dansereau, F., & Yammarino, F. J. (2000). Within and between analysis: The variant paradigm as an underlying approach to theory building and testing. In K. J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 425-466). San Francisco: Jossey-Bass.
- Diez-Roux, A. V. (1998). Bringing context back into epidemiology: Variables and fallacies in multilevel analyses. *American Journal of Public Health, 88*, 216-222.
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72*, 203-231.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal, 36*, 319-348.
- Ford, J. K., Quinones, M. A., Segó, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology, 45*, 511-527.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in

- work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 65-97.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley, P. C. (2000). Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group and Organization Management*, 25, 67-97.
- Glover, J., Rainwater, K., Jones, K., & Friedman, H. (2002). Adaptive leadership: Four principles for being adaptive. *Organization development journal*, 20, 18-38.
- Global security (2003). Great Northeast power blackout of 2003, In [http://www.globalsecurity.org/eye/blackout\\_2003.htm](http://www.globalsecurity.org/eye/blackout_2003.htm)
- Goldstein, H. (1995). *Multilevel statistical models*. 2nd ed. NY: John Wiley.
- Goldstein, I. L. and Ford, K. J. (2001). *Training in organizations* (4th ed.). CA: Wadsworth Publishing.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Han, T. & Williams, K. J. (2003). Multilevel Approach to Individual and Team Adaptive Performance Presented at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL. .
- Hofmann, D. A., & Stetzer, A. (1996). A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology*, 49, 307-339.
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 467-511). San Francisco: Jossey-Bass.
- Howard, A. (1995). A framework for work change. In A. Howard (Eds.), *The changing nature of work* (pp. 3-44). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hurtz, G. M. (2002). Attitudinal and motivational antecedents of participation in employee development activities. Doctoral dissertation submitted to SUNY at Albany.
- Ilgen, D. R. & Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Jobs and roles. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2 (2nd ed.). (pp. 165-208). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ilgen, D. R. & Pulakos, E. D. (1999). Employee performance in today's organizations. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 1-18). San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of*

- Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 984-996.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1998). *Wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, McGraw-Hill Co.
- Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 819-828.
- Klein, K. J., Dansereau, F., Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Kluger, A. N., and DeNisi, A. (1996). Effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological-Bulletin*, 119, 254-284.
- Kozlowski, S.W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen, E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 240-294). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77, 161-167.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations. In K. J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krackhardt, D., & Stern, R.N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51, 123-140.
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- Le Pine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience, *Personnel psychology*, 53, 563-593.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, pp. 645-678.
- London, M. & Mone, E. M. (1999). Continuous learning, In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 1-18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Maas, C. J.M. & Hox, J. J. (2003). *Robustness of multilevel parameter estimates against small sample sizes*. Utrecht University, The Netherlands.
- Mathieu, J. E., Blough, L. and Ahearne, M. (2004). Team influences on performance trajectories following a sales automation intervention. *Paper presented in annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*,

- Chicago, IL.
- Mathieu, J. E., & Martineau, J. E. (1997). Individual and situational influences in training motivation. In J. K. Ford, S.W.J. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, & M. Teachout (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 193-222). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mok, K. (1995). Sample size requirements for 2-level designs in educational research, *Multilevel Modeling Newsletter*, 7, 11-15.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, 249-265.
- Motowidlo, S. J. & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 1-18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mumford, M. D., Baughman, W. A., Threlfall, K. V., Uhlman, C. E., Costanza, D. P. (1993). Personality, adaptability, and performance: Performance on well-defined and ill-defined problem-solving tasks. *Human Performance*, 6, 241-285.
- Noe, R. A., Wilk, S. L. Mullen, E. J. & Wanek, J. E. (1997). Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. In J. K. Ford, S. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, & M. Teachout (Eds.). *Improving training effectiveness in work organizations*. (pp. 153-189). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ostroff, C., and Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein and S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 221-265). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ployhart, R. E., & Schneider, B. (2002). A multilevel perspective on personnel selection: When will practice catch up? In Dansereau & F. Yammarino (Eds.) *The Many Faces of Multi-level Issues. Research in Multilevel Issues*. (pp.165-178). JAI Press: Oxford.
- Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 187-198.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of AP, *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting AP: Further tests of a model of adaptability, *Human Performance*, 15, 299-323.
- Quinones, M. A. (1997). Contextual influences on training effectiveness. In M. A. Quinones & A. Dudda (Eds.), *Training for a rapidly changing workplace: Application of psychological research* (pp. 177-199). Washington, DC: APA Books.
- Raudenbush, S. W. & Bryk, A. S. (2002). Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods 2nd Ed. Sage Publications, Thousand Oaks: CA.

- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology, 75*, 668-681.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly, 4*, 377-390.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 1-37). Greenwich, CT: JAI Press.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology, 78*, 61-72.
- Schneider, B., Brent Smith, D., & Sipe W. P. (2000). Personnel selection psychology: Multilevel considerations. In K. J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 91-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., and Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology, 48*, 747-773.
- Senge, P. M. (1991). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday.
- Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J. (1997). Building adaptive expertise: Implications or training design. In M. A. Quinones & A. Ehrenstein (Eds.), *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research* (pp. 89-118). Washington, DC: APA Books.
- Smith-Jentsch, K. A., Zeisig, R. L, Acton, B., & McPherson, J. A. (1998). Team dimensional Training: A strategy for guided Team Self-Correction. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making Decisions under Stress* (pp. 271-298). Washington DC: APA Books.
- Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management, 36*, 437-452.
- Tannenbaum, S. I., Smith-Jentsch, K. A., & Behson, S. J. (1998). Training team leaders to facilitate team learning and performance. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making Decisions under Stress* (pp. 247-270). Washington DC: APA Books.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology, 80*, 239-252.
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 305-328). NY: Plenum Press.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology, 85*, 587-596.

1차 원고접수 : 2005. 2. 28

2차 원고접수 : 2005. 4. 28

최종게재결정 : 2005. 4. 30

## **Adaptive Performance and Its Individual and Team-Level Antecedents: From a Multilevel Approach**

**Tae Young Han**

**Kwangwoon University**

The purpose of this paper is to investigate the nature of adaptive performance as a performance criterion in organizations. Since adaptation can be found in different levels of organizations, a critical question for researchers is how individual adaptive performance (AP) contributes to team-level adaptive performance. Following from a multilevel perspective, this study conceptualizes team AP as a bottom-up emergent process out of individual AP. Also, cross-level effects are posited, such that team characteristics (learning climate and team efficacy) will moderate the influence of proactive learning activity (continuous learning) on individual AP. Results largely supported a composition model of team AP, and team climate and continuous learning had independent direct effects on individual AP. The main contribution of this study is a new conceptualization of performance within a framework of multilevel theory and analysis. By specifying the individual-team relationships in an emerging performance construct, the results of this research avoid errors of misspecification in utilizing individual-level data to estimate a higher-level construct. Suggestions for future research and practical implications were also provided.

*key words : Adaptive performance, Team learning climate, Team efficacy, Continuous learning, Multilevel*