

팀원의 변화저항과 지속학습활동 간 관계에서 팀 모니터링, 팀 지원행동, 변혁적 리더십의 영향*

김 정 수

유 태 용†

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 팀 맥락에서 팀원의 변화저항 태도와 지속학습활동의 관계에서 팀장의 변혁적 리더십, 팀 모니터링과 팀 지원행동이 미치는 영향을 살펴보는 데 있다. 이를 위하여 최근 1년 동안 조직 내 변화가 발생한 21개 조직의 38개 팀의 175명을 대상으로 자료를 수집하여 위계적 선형 모형(HLM) 분석을 하였다. 분석 결과, 개인의 변화저항과 지속학습활동 간에 부적인 관계가 나타났다. 즉, 변화저항이 높은 개인들로 이루어진 팀의 경우 팀원들의 지속학습활동은 다른 팀에 비해 적었다. 둘째, 조직변화를 겪으면서 바뀐 업무로 인해 업무 진행에 어려움이 있는 팀원들을 도와주는 팀 지원행동은 변화저항과 지속학습활동 간의 부적 관계를 완화하는 조절효과를 나타냈다. 셋째, 팀 지원행동과 팀 모니터링은 개인의 지속학습활동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 넷째, 팀장의 변혁적 리더십은 팀 모니터링과 팀 지원행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로 연구결과를 토대로 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점과 미래연구 과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 변화저항, 지속학습활동, 팀 모니터링, 팀 지원행동, 변혁적 리더십, 다수준, 교차수준 분석

* 더 나은 논문이 되도록 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 유태용, 광운대학교 산업심리학과, tyoo@kw.ac.kr, 02-940-5422

최근에 조직들은 급격한 환경변화에 따라 끊임없이 변화할 필요성을 지닌다. 조직의 구성원들 중 일부는 조직변화를 수용하지만, 다른 이들은 불확실한 환경에 대한 불안감과 두려움으로 변화에 저항한다. 구성원들은 변화로 인한 금전적, 정신적인 손실 또는 희생, 직장 내 개인의 일자리에 대한 불확실성으로 조직변화에 두려움을 갖게 된다. 구성원들의 조직변화에 대한 저항은 성과의 감소, 반목 및 적대감, 태업, 심지어 제시된 개선안에 대한 비판주의로 표현될 수 있다(Miller, Johnson, & Grau, 1994). 급격한 변화를 겪고 있는 조직이 성공적으로 변화관리를 하기 위해서는 변화에 대한 구성원들의 긍정적인 태도와 자발적인 학습활동이 요구된다. 지속학습활동은 변화하는 조직 환경에서 새로운 지식과 기술을 습득하는 활동으로 학습을 위한 활동을 계획하고, 학습활동에 참여하며, 이를 적용하는 개인의 개발과정을 의미한다. 조직 내 구성원들은 그들이 수행하는 과업이 인지적으로 복잡해짐에 따라 표준화된 과업 절차를 넘어서서 항상 새로운 기술을 습득하고, 변화상황에 적응해야 하는 데 대하여 더 큰 부담감을 느낀다(Tannenbaum, Beard, & Salas, 1992).

본 연구에서는 변화를 겪고 있는 개인들이 지속적으로 학습할 수 있도록 모니터링하고 도움을 주는 팀원들의 활동과 팀장의 변혁적 리더십이 지속학습활동에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 팀원들의 상호작용 활동인 팀 모니터링과 팀 지원행동은 구성원들이 새로운 직무에서 요구되는 지식과 기술이 필요하다는 것을 인지하도록 하고, 개인들이 학습할 수 있도록 지원한다는 측면에서 중요하다. 팀장의 변혁적 리더십은 팀 효과성의 필수적인 요소로 팀 내 개인들이 집합적인 행동을

하도록 팀의 방향을 제시하는 역할을 한다(Salas, Goodwin, & Burke, 2009). 따라서 팀장의 리더십은 조직변화를 겪고 있는 팀 구성원들의 업무 수행과 변화수용 측면에서 중요하며, 팀장이 변화와 관련된 사항에 대해서 합당한 설명이나 상황적인 단서를 제공할 때 팀의 변화가 성공할 것이다(Burke, 2008).

조직변화는 개인, 팀, 조직 모든 차원에 영향을 끼치기 때문에 팀과 조직 차원의 요인들이 개인에게 미치는 영향을 통합적으로 고려할 필요가 있다. 기존 연구들은 주로 개인수준의 변화저항이나 조직수준의 변화저항이 미치는 영향에 초점을 두었지만, 본 연구는 팀 맥락에서 개인 구성원들의 변화저항을 알아보았다. 구체적으로 본 연구에서는 첫째, 조직변화 상황에서 팀원들의 직무관련 활동인 팀 모니터링과 팀 지원행동이 구성원들의 변화저항과 지속학습활동 간에 어떤 영향을 미치는지를 알아보았다. 둘째, 팀 효과성에 기여하는 팀장의 변혁적 리더십이 팀원들의 변화저항에 어떤 영향을 미치는지를 알아보았다. 셋째, 팀장의 변혁적 리더십이 팀 모니터링과 팀 지원행동에 미치는 영향을 살펴보았다.

지속학습활동

오늘날 조직은 외부 환경과 균형 상태에 있는 경우가 매우 드물며, 변화를 지속적으로 겪으면서 조직의 변모가 계속적으로 진행되고 있다. 이런 변화 속에서 조직 내 업무는 완료된 형태의 업무를 경험하는 것에서 해결되지 않은 문제를 경험하는 것으로 업무특성이 바뀌고 있다(Day, Zaccaro, & Halpin, 2004). 조직 구성원들은 조직 내·외부의 빠른 변화의 행보로 인해 현재 알고 있는 것과 성공하기 위

해서 알아야 할 필요가 있는 것들 간의 기술 격차를 겪고 있다(O'Mahony, Vye, Bransford, Richey, Dang, Lin, & Soleiman, 2007). 하지만 조직 구성원들은 새로운 학습을 부정적인 것이 아니라 긍정적으로 바라볼 필요가 있다(Bransford, 2007). 지속학습활동은 변화하는 환경과 높은 적응 능력을 요구하는 사회에서 새로운 지식과 기술을 습득하기 위해 학습활동을 계획하고, 학습활동에 참여하며, 이를 적용하는 개인의 개발과정(London & Mone, 1999)을 의미한다.

Tannenbaum(1997)은 이런 지속학습을 순환과정으로 설명하였다. 즉, 개인들은 프로젝트 팀에 참가하거나 동료로부터 의견을 얻고, 워크숍 등에 참여하여 관련된 학습을 경험한다. 경험에 의한 학습은 업무에서 적용할 수 있는 새로운 역량을 발전시키며 새로운 생각들과 기술들을 학습하고 적용한다. 해당 생각과 기술을 인식함으로써 업무를 효과적으로 수행하게 되며, 결과적으로 개인들은 새로운 기술들을 배울 수 있다는 믿음과 자기 효능감이 높아진다. 지속적으로 지식을 발전시키려고 하는 이들은 자신이 학습한 것과 개인적인 선호와 일치하는 업무 환경을 찾는다(Lubinski & Benbow, 2000). 반면에 조직 구성원들이 학습한 것을 적절하게 활용하지 못하거나 새로운 기술을 적용하지 못하는 경우에는 학습을 계속하지 않을 가능성이 크다.

연구자들은 지속학습활동이 조직 및 팀 효과성에 미치는 영향과 지속학습에 영향을 미치는 요인들을 다루었다(Alas & Sharifi, 2002). 많은 연구자들이 조직의 효과성을 위해서 구성원들의 지속적인 학습과 자발적인 개발이 중요함을 역설하였지만(Maurer & Tarulli, 1994), 지속학습활동의 구성개념을 어떻게 정의해야

하는지에 관해서는 명확하지 않다(Han, 2003). Han(2003)은 조직 내 개인의 개발활동에 초점을 두고 지속학습활동과 관련된 다섯 가지 속성을 확인하였다. 구체적으로 지속학습활동은 자발적(voluntary), 비공식적(informal), 현재/미래 지향적(current/future oriented), 직무/비직무 지향적(job/non-job focused), 상호작용(interactive)의 특징을 지니고 있다. 이는 현재 직무를 훌륭하게 수행하기 위해서 필요한 지식, 기술, 행동을 직원들이 학습하도록 하는 조직의 공식적인 교육의 개념과 구분된다(Goldstein, 1993). 그러므로 지속학습은 조직이 변화하는 환경에서 성공하기 위해서 요구되는 개인의 직무관련 개발활동으로 조직 내에서 이런 학습활동이 원활하게 이루어지기 위해서는 직원들의 자발적인 참여와 관심이 필요하다.

변화저항

조직 내 구성원들은 조직이 직면한 외부 변화, 조직시스템의 계획된 변화 및 조직전략, 경쟁차원에서의 생존 정책들로 인해 자신들의 가치 중 일부가 상실된다고 지각할 때 저항을 하게 된다. 이런 변화와 관련된 근심과 걱정은 상당히 일상적으로 나타나며, 변화저항은 개인이 겪게 되는 모든 변화에 대해서 손실을 경험하는 것으로 익숙한 과정(routine)을 잃게 되는 것을 의미한다(Levinson, 1976; Burke, 2008에서 재인용). 조직의 일부 구성원들은 대내·외 환경의 급격한 변화에 대응하기 위해 조직 변화를 수용하지만, 다른 이들은 불확실한 환경에 대한 불안감과 두려움으로 변화에 대해 필연적으로 저항한다(김정진, 박경규, 2008). 조직변화로 인해 생기는 지각된 손실과 희생뿐만 아니라 변화를 둘러싸고 있는 불확실성

은 구성원들 사이에 상당한 두려움과 우려를 초래하기 때문에 조직변화에 대한 저항의 중요한 원천이 될 수 있다(Pugh, 1993). 특히 조직변화 상황에서 개인의 변화저항에 대한 영향을 연구하는 것은 쉽지 않다. 이는 구성원들이 조직변화에 대해서 외적인 요인보다 내적인 문제를 표현하는 것을 더 어려워하고, 이를 직접적으로 드러내지 않아 결국 저항을 개인 관점에서 정확하게 예측하기 어렵기 때문이다. 또한 기존의 조직변화에 대한 대부분의 연구들은 상황적 접근이나 팀 또는 조직 수준의 거시적인 측면에 초점을 두고 접근을 시도하였기 때문에 개인의 변화저항을 명확히 설명하지 못하고 있다.

한편으로 개인의 심리적 반응은 조직관리 분야의 핵심 연구 영역 및 중요한 관리 요소이기 때문에 성공적인 조직변화를 위해서는 변화의 주체인 구성원들에 대한 관심이 필요하다(김정진, 박경규, 2008). 조직변화는 개인, 팀, 조직의 모든 차원에 영향을 끼치기 때문에 개인이 지각하는 변화를 통합적으로 이해하기 위해서는 팀, 조직차원의 요인들이 개인에게 미치는 영향을 함께 고려할 필요가 있다. 그리고 구성원들의 조직변화에 대한 반응은 다차원적 특징을 지니고 있고, 적어도 세 가지 차원들(정서, 인지, 의도적)에 따라 반응하며, 저항은 양면 가치를 지니고 있어 변화에 대한 직원들의 느낌, 행동, 생각은 반드시 동시에 발생하지 않는다(Piderit, 2000). 따라서 본 연구에서는 변화저항을 가치의 차원에서 나타나는 부정적인 변화에 대한 반응으로 접근하였으며, 개인들의 지각차를 통해 특정한 변화(자발적이고 강요된 변화)에 따른 개인의 태도(Oreg, 2003)를 팀 맥락에서 살펴보았다.

팀 모니터링

팀을 기반으로 운영되고 있는 조직은 장기적인 경쟁우위를 확보하고, 인적자원을 활용하는 최선의 방법으로써 팀제를 중요하게 다루고 있다(Callanan, 2004). 그러나 조직변화에 따라 조직 내 팀도 변화상황에 따라 적합하게 변모하고 있다. 팀은 조직과 개인 간의 경계면에 있는 작업집단으로 조직 내 개인 구성원의 지원과 주요 사회관계의 중심 및 맥락의 역할을 하며, 관리자 및 개인 구성원에게 자원적 지원과 주요 관계를 제공한다(Burke, 2008). 그래서 팀이란 집단은 업무수행이 변경되었을 경우에도 변화에 반응하기 위한 보다 폭넓은 능력의 목록(repertoire)과 경험을 지니고 있고 네트워크를 형성하고 있기 때문에 조직 변화 속에서 보다 잘 적응할 수 있다(Zaccaro & Bader, 2003).

하지만 변화를 겪고 있는 구성원들이 팀의 효과성을 달성하기 위해서는 팀 내 구성원들과 과업을 조정하고 통합하는 집단 상호작용(Ericksen & Dyer, 2004)이 필요하다. 특히, 팀 구성원들이 동료들의 업무 행동을 관찰하고 업무 진행과정에서 그들의 성과가 일치하지 않거나 중도에 오류가 발생하였는지를 감지하는 인지적 작용인 팀 모니터링이 요구된다. 예를 들어, 업무를 수행하면서 문제가 있는 팀원이 있을 경우 해당 팀원에게 피드백을 제시하여 구성원들이 올바르게 업무를 수행하도록 해야 한다. 팀 모니터링은 팀 수준에서 다른 팀 구성원들의 수행과 행동을 관찰하는 것으로 개인들은 팀 모니터링을 통해 팀 구성원들이 업무에서 실수하거나 부적절한 수행을 하는지를 알 수 있기 때문에 대부분의 작업 팀에서 중요하다. 또한 팀 모니터링은 상호의

존적인 업무로 이루어진 팀이 성과를 달성하고자 할 때 보다 중요한 역할을 한다(Dickinson & McIntyre, 1997). 따라서 팀원들의 효과적인 팀 모니터링은 다른 팀원들의 행동에 대한 관심을 촉진시키고, 팀원의 행동이 목표달성 측면에 도움이 되는지 여부를 평가한다. 이를 통해 팀 구성원들은 도움이 필요한 사람이 있다는 것을 인지하게 되고, 팀원들은 수행에서 발생한 오류를 발견하고, 업무 수행이 향상될 수 있도록 피드백이나 코칭을 제공할 수 있다.

팀 지원행동

팀 구성원의 상호작용에 대해서 관심을 갖고 있는 연구자들과 조직 현장의 실무자들은 팀이 효과적으로 업무를 수행하기 위해서는 팀워크가 중요하다는 것을 인식하고 있다 (Porter, Hollenbeck, Ilgen, Ellis, West, & Moon, 2003). 팀 구성원들이 상황에 대한 최적의 평가를 내리기 위해 필요한 정보를 결합, 추가, 통합하는 팀원들의 활동이 중요하다. 또한 각기 다른 구성원들의 생각과 가치 등을 조직이 추구하는 목표달성을 위해서 정렬할 필요가 있다. 팀은 복잡한 사회 시스템(Edmondson, 2002)의 특성을 지니고 있기 때문에 팀 내 구성원들 간의 관점의 차이가 발생할 수 있으며, 급격한 업무방식의 변화와 조직의 기존 시스템 변경으로 조직의 구성원들은 그들의 능력을 초과하는 업무량이 발생하여 스트레스를 받을 수 있다. 그러므로 이런 업무의 과부하를 줄이기 위해 팀 구성원들이 서로를 돕는 지원행동은 팀워크의 중요한 측면 중 하나로 여겨진다(McIntyre & Salas, 1995).

Porter 등(2003)은 이런 지원행동(backup behavior)을 과업과 관련된 노력과 자원들의 자

유 재량적 준비로 정의하였다. 팀 내 업무량에 대한 분배 문제가 나타났을 때, 구성원들은 지원행동을 잠재적인 지원 제공자로 인식한다(Porter et al., 2003). 팀 지원행동은 팀의 사회적 행동 및 과업 수행에서 중요하며 일반적으로 팀 구성원들이 그들의 역할을 수행하도록 돕는 행동이다(Dickinson & McIntyre, 1997). 하지만 효과적으로 지원행동을 하기 위해서는 팀 구성원들이 다른 팀원들에 대한 이해가 선행되어야 하며 도움이 필요할 때 도와주고 이를 기꺼이 제공해야 한다. 특히 팀 구성원들은 과도한 업무량을 처리해야 할 때 많은 실수를 하기 때문에(Roby & Lanzetta, 1957; Salas, Sims, & Burke, 2005에서 재인용) 팀 내에서 팀원들의 지원행동이 필요하다.

변혁적 리더십

Bass(1985)는 변혁적 리더십의 하위차원을 1) 카리스마(이후에 idealized influence로 명명), 2) 고무적인 배려/관심(inspirational motivation), 3) 지적자극(intellectual stimulation), 4) 개별적인 관심(individualized consideration)으로 구별하여 제시하였다. 첫째, 카리스마 차원은 가장 일반적으로 중요하게 여기는 요인으로 부하직원들에게 카리스마적 역할모델을 제공하는 것과 관련이 있다. 이런 카리스마 차원을 Rafferty와 Griffin(2004)은 비전보다 일반적인 구성개념으로 포함을 하여 제시하였다. 둘째, 고무적인 배려/관심 차원은 부하직원들에게 조직이 필요한 비전을 분명하게 표현하여 이들이 활기차게 활동하도록 한다. 즉, 리더들은 부하 직원에게 그들의 업무에 대한 의욕을 주고, 일에 대한 의미를 제시하면서 격려하고 동기를 부여한다. 셋째, 지적자극 차원은 부하직원들

이 독창적인 접근, 지적 호기심, 상상, 문제에 대한 재구성 등을 하도록 독려하고 현 상태에 도전하고 사실이라고 생각하는 전제에 대해서 의문을 갖도록 자극하는 것을 말한다. 넷째, 개별적인 관심은 부하직원이 원하는 욕구에 대해서 관심을 갖고, 부하직원 개인의 관점이나 발언을 지지하고, 고마움을 표현하며, 부하직원의 개발에 초점을 두는 것을 의미한다.

최근 들어 인수합병, 글로벌화, 불확실한 시장상황 등의 요인으로 인해 리더들은 팀원들에게 자신감을 심어주고 조직이 나아갈 방향을 제시해야 하며 구성원들에게 조직목표에 대한 몰입과 동기를 주입시켜야 한다. 특히 집합적인 목표들을 보다 효과적으로 추구하기 위해서 부하직원들이 그들의 개인적인 관심사항과 그들 자신의 한계에 대한 지각을 뛰어넘도록 독려하는 변혁적 리더가 필요하다(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). 변혁적 리더십은 변화를 이끄는 비전을 달성하기 위해서 리더와 부하직원들 간의 건설적이고 의미 있는 교환의 특징을 지니고 있으며, 리더들은 부하직원들이 복잡한 문제를 해결하기 위해 노력하면서 동시에 그들 자신을 계발하여 미래의 문제를 처리하기 위한 보다 많은 준비를 해야 한다(Bass et al., 2003). 게다가 리더들은 의욕적인 목표를 명료하게 표현하고 부하직원들이 목표를 수용하도록 격려(Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007)하기 때문에, 변혁적 리더십은 팀에서 매우 중요하며 팀 수준에 중점을 두고 그 영향을 살펴보는 것이 필요하다. 그러나 대부분의 변혁적 리더십 연구들은 개인수준의 결과(예, 개인의 직무만족이나 직무수행)에 초점을 두고 이루어진 경우가 많았으며, 조직적 과정이나 집단에 미치는 리더의 영향에 대하여 다른 연구는 부족한 실정이다.

변화저항과 지속학습활동 간 관계

오늘날 모든 조직은 생존을 위해서 항상 변화를 추구하고 있으며 조직변화는 조직 외부 환경 변화에 적응하기 위한 필연적인 선택과정이라고 볼 수 있다. 하지만 조직이 변화하면서 필연적으로 발생하는 구성원들의 변화저항은 조직변화의 시작을 늦추거나 지연시키는 현상으로 조직의 변화에 대한 실행을 방해하거나 진행을 차단하고 비용을 증가시킨다(Ansoff, 1990). 지금까지 조직의 변화저항에 대한 많은 연구들은 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등에 미치는 영향을 밝혔다(Rush, Schoel, & Barnard, 1995). 변화저항의 결과로 발생하는 직무불만족, 불안감, 냉소주의 등과 같은 심리적인 요인과 이직의도와 이직과 같은 행동적 요인에 미치는 영향을 살펴보았다(Oreg, 2006). 이처럼 기존 연구들은 조직변화에 대한 저항이 지속학습활동에 미치는 영향을 직접적으로 밝힌 연구는 거의 없는 실정이다.

기술적, 경제적, 인구통계학적 변동으로 인해 조직의 업무 구조는 계속해서 바뀌면서 변화하는 조직 환경에 적응하기 위해 요구되는 새로운 지식과 기술을 습득하기 위해 학습활동을 계획하고, 학습활동에 참여하며, 이를 적용하는 개인의 개발과정인 지속적 학습활동(London & Mone, 1999)에 대한 중요성은 더욱 강조되고 있다. 조직변화에 대해서 저항하는 구성원들은 변화상황에서 요구되는 새로운 업무 관련 기술이나 지식에 대해서 자발적으로 학습하지 않고, 변화에 대해서 무관심하거나 반감을 보이고 소극적인 태도를 유지할 가능성이 크다(신유근, 2005). 변화에 저항하는 구성원들은 조직에서 실행하는 변화 자체에 부정적인 태도를 지닐 가능성이 크고 변화를 위

해 필수적인 지속적인 학습활동 자체에도 저항감을 느끼고 학습활동에 참여할 가능성이 적을 것이라고 추론해 볼 수 있다. 이와 같은 선행연구와 연구자들의 추론을 바탕으로 변화저항과 지속학습활동 간의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 변화저항은 지속학습활동에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

변화저항과 지속학습활동 간 관계에서 팀 모니터링과 팀 지원행동의 영향

변화를 겪고 있는 조직 내 구성원들이 팀 효과성을 달성하기 위해서는 팀 구성원들이 서로의 과업을 조정하고 통합하는 집단 상호작용이 중요하다(Ericksen & Dyer, 2004). 특히 매우 예측하기 힘든 변화를 겪고 있는 팀에서는 팀원들이 구성원들 간에 긴밀한 상호작용과 집단적인 사고방식을 형성해야 팀 효과성을 달성할 수 있다(Weick & Roberts, 1993). 팀 내 의사소통의 단절, 조직으로부터의 지원 부족, 불명확한 계획 등에 의해서 팀 성과 달성이 힘들어지고, 숙련된 사람들로 팀을 구성하더라도 반드시 팀의 성공을 확신할 수 없으며, 팀워크가 반드시 발생하지 않는다(Salas, Sims, & Burke, 2005).

이런 상황에서 다른 구성원들의 변화된 수행과 행동을 관찰하는 팀 모니터링 활동은 구성원들끼리 현 시점에서 필요한 정보를 제공해 줄 수 있으며 학습을 위한 동기를 부여할 수 있다. 팀 구성원들은 서로의 업무를 관찰하고 서로에게 필요한 정보를 제공함으로써 현재의 일에서 부족한 부분을 파악할 수 있게 되고, 이런 부족한 부분을 메우기 위해서 새

로운 것을 배워야 한다는 것을 자각하게 될 것이다. 따라서 변화에 대하여 저항하는 구성원들이라고 하더라도 다른 팀원들이 자신의 업무수행에 대하여 모니터링을 자주 할 경우에는 업무에 필요한 내용을 배우거나 자기개발을 위한 활동을 하는 지속학습활동을 더 많이 할 가능성이 크다. 또한 조직변화 상황에서 팀 지원행동은 팀원들이 팀에서 요구되는 사항을 충족시킬 수 없는 이들을 돕기 위해 역량, 자원, 시간을 제공하는 행동이기 때문에 새로운 업무 상황에서 요구되는 내용들을 학습할 수 있는 시간적 및 물리적인 여유를 제공할 수 있다. 팀 구성원들의 지원행동은 개인들에게 심리적인 지원을 제공함으로써 변화속에서 팀원끼리 심한 경쟁을 하는 것이 아니라 도움이 필요할 때 이를 요청할 수 있는 편안함을 느끼도록 해 준다(Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006). 그러므로 변화에 대하여 저항하는 구성원들이라고 하더라도 다른 팀원들이 자신의 업무수행을 도와주는 팀 지원행동을 많이 할 경우에는 업무에 필요한 내용을 배우거나 자기개발을 위한 활동을 하는 지속학습활동을 더 많이 할 가능성이 크다. 이와 같은 선행연구와 연구자들의 추론을 바탕으로 변화저항과 지속학습활동 간의 관계에서 팀 모니터링과 팀 지원행동의 조절효과에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 변화저항과 지속학습활동의 부(-)적인 관계는 팀 모니터링이 높을 때 약하게 나타날 것이다. 즉, 팀 구성원들이 팀 모니터링을 많이 할수록 변화에 저항하는 개인이 지속학습활동을 할 가능성이 높아질 것이다.

가설 2-2. 변화저항과 지속학습활동의 부(-)적인 관계는 팀 지원행동이 높을 때 약하게

나타날 것이다. 즉, 팀 구성원들이 팀 지원행동을 많이 할수록 변화에 저항하는 개인이 지속학습활동을 할 가능성이 높아질 것이다.

또한 구성원들은 팀 모니터링을 통해 서로에게 필요한 정보를 제공하고 업무에서 문제가 되는 부분을 발견함으로써 앞으로 팀의 성공적인 성과달성을 위해서 요구되는 것들을 학습할 수 있다. 이처럼 팀 내에서 과업을 수행할 때 팀 구성원들이 목표 달성에 적합한 행동을 하고 있는지를 탐지하는 팀 모니터링이 매우 중요하다. 또한 팀 구성원들은 일부 팀원이 정의된 목표를 달성하기 위하여 각자의 역할을 제대로 수행하지 못할 때 직무와 관련된 도움을 제공한다(Salas, Sim, & Burke, 2005). 팀은 구성원들 간에 상호의존성을 지니고 있기 때문에(Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993), 팀원들은 자신의 업무에 관련된 전문적 지식뿐만 아니라 팀 내 다른 구성원들의 업무에 대해서도 알고 있어야 한다. 팀 지원행동은 팀 내 다른 구성원들의 수행을 도와주는 것으로서 구성원들이 다른 구성원의 과업들을 이해하고 팀 구성원들이 자발적으로 도움이 필요하다고 판단되는 다른 팀원들을 도와주는 것이다. 따라서 팀 모니터링과 팀 지원행동은 팀 구성원들이 업무에 필요한 내용을 배우거나 자기개발을 위한 활동을 하는 지속학습활동에 직접적으로 정적인 영향을 미칠 가능성이 크다. 이와 같은 선행연구와 연구자들의 추론을 바탕으로 팀 모니터링과 팀 지원행동이 지속학습활동에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-1. 팀 모니터링은 지속학습활동에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 팀 지원행동은 지속학습활동에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

팀장의 변혁적 리더십과 변화저항 간의 관계

새로운 기술의 출현과 세계화로 인하여 직업세계는 연속적으로 보다 역동적이고 복잡하게 변화하고 있다(Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). 따라서 종업원들은 변화된 업무 환경에 직면하게 되면서 예측할 수 없는 시장의 진행 속도에 보조를 맞출 필요가 있다(Lang & Bliese, 2009). 이런 변화상황 속에서 구성원들은 미래에 대하여 불안해하고 자신들의 업무에 집중하기 힘들어질 가능성이 크다. 변혁적 리더는 구성원들에게 미래에 대한 긍정적인 비전을 제시하고 구성원 개개인에 대하여 관심을 지니고 지적자극을 제공한다. 변혁적 리더들은 변화 후의 달라질 모습에 대하여 긍정적이고 희망적인 미래를 표현하기 때문에(Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008), 구성원들의 변화에 대한 저항을 감소시킬 수 있다. 따라서 변혁적 리더의 영향으로 부하직원들은 변화로 인한 외부 환경에 대해서 걱정이나 우려가 줄어들 가능성이 크기 때문에 팀장의 변혁적 리더십과 팀원의 변화저항 간 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 팀장의 변혁적 리더십은 팀원의 변화저항에 부(-)-적인 영향을 미칠 것이다.

팀장의 변혁적 리더십과 팀 모니터링 및 팀 지원행동 간의 관계

기술적 및 경제적 변화의 영향 속에서 팀 구성원들 간에 상호작용, 정보 공유, 조정활동

을 통해서 공통된 목적을 달성하도록 인력과 다양한 관심사항을 결합하는 활동인 협업이 중요해지고 있다(Jassawalla & Sashittal, 1998). 이런 팀의 활용은 업무에서 효과적이고 효율적일 수 있으나 팀 구성원들의 문화, 전문지식, 지위 등의 차이로 인해 팀들이 최고 수준의 업무를 달성하는 데 어려움이 있다(Salas et al., 2009). 구성원들의 의사소통 부족이나 일치하지 않은 메시지와 목표 및 변화과정에 대한 잘못된 이해는 구성원들에게 혼란을 주고 변화에 대해 몰입을 떨어뜨려(Gill, 2003), 구성원들 간의 업무에 관한 상호작용이 원활하게 일어나지 않게 되고 각 팀원들이 현재 속해 있는 팀의 목표를 달성하기 위한 공통적인 이해가 형성되지 않을 수 있다.

팀 성공은 개인이 과업을 수행할 때 필요한 지식, 기술, 태도뿐만 아니라 팀의 상호작용과 기능을 촉진시키는 팀 개인 구성원들의 특성(예, 학습능력, 적응성, 스트레스 수용 등)에 따라 좌우되기 때문에, 팀의 업무진행 상황에서 발생하는 문제나 목표달성 여부를 서로 확인하고 최종 목표를 달성하기 위해서 협력하고 도움을 주어야 한다. 또한 팀이 공통적인 정신모델(mental model)을 공유했을 때 팀원들은 다른 이들의 요구를 예상하고 직접적인 도움을 주게 되며, 심지어 구성원들의 요구가 직접적으로 표현되지 않을 경우에도 도움을

줄 수 있다(Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

따라서 개인 구성원들의 효과적인 상승적 결합(synergistic combination)을 촉진시키기 위해서는 팀장의 리더십이 필요하다(Salas et al., 2009). 특히 팀장은 팀원들에게 지적인 호기심과 문제 개선 등을 촉진시킴으로써 이들이 주어진 과업을 수행하고자 하는 내적 동기를 높여준다. 팀장의 변혁적 리더십에 의해 팀원들은 자신의 과업에 관하여 자극을 받고 전체적인 팀 목표 달성을 위해서 구성원들 간의 업무진행에 대한 관찰행동이 증가할 가능성이 커질 것이다. 그리고 변혁적 리더는 단지 구성원들에게 지적인 자극을 주어 현 상태에 대한 주의를 상기시키고 문제에 대한 해결안들을 주는 것이 아니라 인지적 과정이나 조정 과정 및 팀의 집합적 동기과 행동을 통한 문제해결을 독려함으로써 팀 효과성에 영향을 미칠 것이다(Salas, Sims, & Burke, 2005). 따라서 변혁적 리더는 팀 구성원들 간의 관찰행동을 증가시키고 팀 구성원들 간의 지원행동을 촉진시킬 가능성이 크다. 이러한 추론을 토대로 팀장의 변혁적 리더십이 팀 모니터링과 팀 지원행동에 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5-1. 팀장의 변혁적 리더십은 팀 모니터링에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

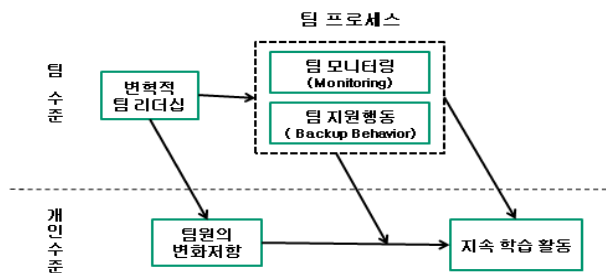


그림 1. 연구모형

가설 5-2. 팀장의 변혁적 리더십은 팀 지원 행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

위의 가설들을 토대로 본 연구의 연구모형을 제시하면 그림 1과 같다.

방 법

조사대상자

최근 1년 동안 조직변화를 겪었거나 현재 변화를 겪고 있는 기업에서 근무하고 있는 현직자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지를 배포하기 전에 조직 내 변화가 있었는지 여부를 사전에 조직 내부의 현직자에게 문의한 후, 선정된 조직에 온라인 또는 우편으로 총 100개 팀에 400부의 설문지를 배포하였고 50개 팀에서 235부(회수율 58.8%)를 회수하였다. 235부 중 불성실한 응답 설문과 조직 변화 여부에 대한 응답이 누락된 설문을 제외한 후 38개 팀의 175명을 최종 분석에 활용하였다.

조사 대상자의 인구통계학적 변인을 살펴보면, 전체 175명 중 남성이 90명(51%), 여성이 85명(49%)으로 성별차이는 크지 않았다. 연령대는 20대~30대가 전체 인원의 86%, 40대(12%), 50대(2%)로 나타났다. 근무기간은 현 조직에서 평균 4.62년, 표준편차 4.51년이고, 해당 팀에서 근무기간은 평균 2.74년이고, 표준편차 2.55년이었다. 직급별로 보면 사원급이 74명(42.3%), 대리급 49명(28.0%), 과장급 31명(17.7%), 차장급 12명(6.9%), 부장급 이상은 9명(5.1%)이었다. 직종은 경영/관리/지원(26.9%), 연구/개발(25.0%), 영업(22.9%), 서비스(20.0%),

생산/기술(2.9%), 의료(2.3%) 등으로 다양하게 분포되었다. 38개 팀의 평균 팀원 수는 4.6명(팀장 포함), 팀원의 경우는 남자 64명(46.7%), 여자 73명(53.3%)이고, 팀장의 경우는 남자 26명(68.4%), 여자 12명(31.6%)이었다. 그리고 현재 조직에 근무한 연수는 팀장이 평균 9.18년, 팀원이 평균 3.36년이었고, 현재 팀에 근무한 연수는 팀장이 4.30년, 팀원이 평균 2.31년으로 나타났다.

특히 본 연구에서는 최근 1년 간 겪은 조직 변화의 유형과 해당 변화에 대한 영향을 조사하기 위하여 조직 구조변경, 조직 내 인력조정/재배치, 조직 내부 구조/시스템, 인사관리/평가시스템으로 구분하여 하위의 변화 유형에 대해서 변화유무(변화 있음/ 변화 없음)와 해당 변화 유형에 대한 영향(5점 척도)에 대해서 응답하도록 하였다. 응답 결과, 변화 유형별 빈도는 조직 내부 구조 및 시스템(31.8%), 조직 내 인력조정 및 재배치(26.5%), 조직구조변경(24.6%), 인사관리 및 평가시스템(17.2%) 순으로 나타났다. 반면에 전체적인 변화에 대해서 구성원들은 인사관리 및 평가시스템이 바뀌는 것에 다른 변화 유형에 비해서 많이 영향을 받은 것으로 나타났다. 세부적으로 인력감축(평균 3.77), 인수합병(평균 3.76), 평가제도 변경(평균 3.70)이 발생한 빈도수에 비해서 구성원들에게 보다 많은 영향을 받는 것으로 나타났다. 이로부터 현재 조직에서 일어나는 구조조정이 구성원들에게 미치는 영향이 상당히 크다는 것을 알 수 있었다.

측정도구

개인수준 변인의 측정

변화저항. 변화에 대한 구성원의 저항은

Oreg(2006)에 의해 개발된 문항을 번안하여 사용하였다. 하위요인은 정서적 저항 5개 문항(예, 나는 변화로 인해 걱정이 된다), 행동적 저항 5개 문항(예, 나는 조직의 변화에 대해서 반대 의견을 제시한다), 인지적 저항 5개 문항(예, 나는 현재의 변화가 조직에 도움이 된다고 생각한다)으로 총 15개 문항으로 구성되어 있으며, 5점 척도로 측정하였다. 전체 문항의 신뢰도 계수(Cronbach α)는 .87로 나타났다.

지속학습활동. 지속학습활동은 Hurtz(2002; Han, 2003에서 재인용)가 지속학습활동을 측정하기 위해 Birdi, Allan 및 Warr(1997)의 구성원 개발 활동의 유형에 근거하여 개발한 문항을 활용한 Han(2003)에서 제시된 문항을 사용하였다. Hurtz(2002; Han, 2003에서 재인용)는 지속학습활동을 Birdi 등(1997)의 구성원 개발 활동의 유형에 근거하여 세 가지 유형으로 구분하고(교육 및 훈련 프로그램에 참여, 자신의 스킬에 대한 평가, 직무경험), 각 유형에 해당하는 13개의 활동을 빈도(예, 지난 6개월 동안 다음과 같은 활동에 얼마나 참여하였는가?)와 자발성(예, 이러한 활동이 자발적이었는가?)을 응답하도록 하여 빈도와 자발성의 통합점수로 지속학습활동을 측정하였다. 본 연구에서는 “지난 1년 동안 조직에서 일어난 변화를 겪는 동안이나 겪은 후”의 활동으로 제시문을 통해 조직변화를 겪는 동안 구성원들이 학습한 활동에 대해서 응답하도록 유도하였으며, Likert 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 측정 문항은 교육 및 훈련 프로그램 참여(예, 나는 업무에 필요한 새로운 지식이나 기술을 배우기 위해서 회사에서 제공하는 교육프로그램 또는 강좌에 참가했다), 자신의 스킬에 대한 평가(예, 나는 업무와 관련된 강점과 약점을 파악

하기 위해서 검사나 진단을 받아본 적이 있다), 직무에 대한 경험(예, 나는 다양한 업무를 경험해 보기 위해서 다른 사람들과 업무를 바꾸어서 해 본 적이 있다)으로 구성되어 있다. 전체 문항의 신뢰도 계수(Cronbach α)는 .80으로 나타났다.

팀 수준 변인의 측정

변혁적 리더십. 팀장의 변혁적 리더십은 Podsakoff, MacKenzie 및 Bommer(1996)가 변혁적 리더십을 측정하기 위해서 개발한 문항을 사용하였다. 하위요인들은 비전 제시(예, 우리 팀이 어디로 향하고 있는지 분명한 방향을 제시한다), 역할모델 제공(예, 팀원들에게 좋은 역할모델을 제공한다), 집단목표의 수용독려(예, 공동의 목표를 달성하기 위해서 팀원들이 함께 일을 하도록 한다), 높은 성과기대(예, 팀원들이 최고의 업무성과를 달성하도록 격려한다), 개별적 지원(예, 팀원들이 무엇을 원하는지에 대해서 진지하게 생각하고 행동한다), 지적 자극(예, 기존의 문제를 새로운 방식으로 생각하도록 팀원들에게 지적인 자극을 준다)으로 22개 문항으로 구성되어 있다. 조직변화 상황에서 팀장이 구성원들에게 보여준 행동에 대해서 측정하기 위해서 “조직변화 속에서 나(나의 팀장은)는”이란 제시문을 함께 문항에 포함하였으며, 각각의 요인들은 모두 5점 척도로 측정되었다. 전체 문항의 신뢰도 계수(Cronbach α)는 .94로 나타났다.

팀 모니터링과 팀 지원행동. 팀 모니터링과 팀 지원행동은 Dickinson과 McIntyre(1997)가 제시한 4개 문항(각각 2개 문항)과 Rosenstein(1994)이 제시한 6개 문항(각각 3개 문항)을 함께 사용하였다. 팀 모니터링은 “우리 팀원들은

다른 팀원이 업무에서 잘못하거나 실수를 했을 때를 바로 알아차린다.”와 같은 문항으로 측정하였고, 팀 지원행동은 “팀 내 구성원들이 업무의 과부하 상황에서 팀원들이 업무를 완료할 수 있도록 돕는다.”와 같은 문항으로 모두 5점 척도로 측정하였다. 팀 모니터링의 신뢰도 계수(Cronbach α)는 .84이고, 팀 지원행동은 .91로 나타났다.

팀 변화영향. 현재 조직의 변화가 팀에 미치는 영향이 각각 다를 수 있고, 실제 조직의 변화가 팀의 업무와 관련해서 영향을 미칠 것인지 알아보기 위해서 Caldwell, Herold 및 Fedor(2004)가 개발한 3개 문항을 활용하여 측정을 하였다. 문항은 “팀의 업무 특성이 바뀌었다”, “내가 속한 팀 업무에서 역할과 책임 바뀌었다.” 등이다. 신뢰도 계수(Cronbach α)는 .80으로 나타났다.

조직변화 변인의 측정

구성원들이 속한 조직 내 변화의 형태에 따라 그들이 느끼는 변화 정도가 상이하게 나타날 수 있다. 따라서 통계분석 시 조직변화가 미치는 영향을 통제하기 위해서 설문 응답자들이 속한 조직변화 종류를 조사하였다. 본 연구의 문항은 김정진과 박경규(2008)가 사용한 문항을 재구성하여 사용하였다. 유형별로 조직 구조변경, 조직 내 인력조정/재배치, 조직 내부 구조/시스템, 인사관리/평가시스템으로 구분하여 하위의 변화 유형에 응답하도록 하였다. 또한 해당 변화 유형에 대한 영향을 측정하였다.

분석방법

개인수준 변인 간의 관계에서 팀 수준의 변인 간의 영향력을 검증하기 위한 모형과 자료를 포함하고 있기 때문에 가설 검증을 하기 위해서 팀 수준 변인으로 설정한 변인이 적합한 구성개념을 지니고 있는지 확인하는 과정을 거쳐야 한다. 우선 팀 수준의 구성개념을 확인하기 위하여 Bliese(2000)가 제안한 팀 내 동의도(rwg)를 평가하였다. 하지만 팀 내 동의도(rwg)는 집단 간 변산을 고려하지 않으므로 추가적으로 두 종류의 계층 내 상관계수 (intraclass correlation coefficients; ICC(1), ICC(2))를 사용하여 측정의 타당도를 분석하였다. 그리고 본 연구에서 설정한 변인들 간의 관계가 교차수준 효과검증이기에 때문에 이에 적합한 분석방법으로 위계적 선형모형(Hierarchical linear modeling)을 채택하였다. HLM의 첫 번째 단계는 측정된 준거변인들 내에 유의미한 집단 간 변량이 존재하는지를 영모형(null model)으로 검증하며, 동시에 집단 정체성을 넘어서는 집단 간 변산성이 준거변인에 존재하는지를 점검한다. 둘째, 무선계수 모형(random coefficient model)의 검증을 통하여 개인수준의 변인이 준거변인을 얼마나 설명하는가를 파악하고, 절편과 기울기의 변량으로 개인수준 변인의 영향을 통제한 후에도 준거변인에서 팀 간 차이가 있는지(즉, 팀 수준 변인으로 설명할 여지가 있는지)를 카이 자승(χ^2)검증의 유의미성을 살펴보는 것이다. 그리고 준거로써 절편모형(intercepts-as-outcome model)과 준거로써 기울기 모형(slope-as-outcome model)으로써 각각 상위수준 변인의 직접 영향과 조절효과를 분석한다(한태영, 탁진국, 2005).

따라서 교차수준 관계인 팀장의 변혁적 팀

리더십과 변화저항의 관계, 변화저항과 지속 학습활동의 관계에 대한 팀 모니터링과 팀 지원행동의 교차수준 조절효과를 검증하기 위하여 무선계수모형(random coefficient modeling; RCM)을 활용하였으며, 팀 수준의 변인을 이용하여 분석을 할 때 Level 2의 모형에 팀 변화 영향 및 조직변화영향을 투입하는 방법을 사용하여 팀 변화영향 및 조직변화 영향을 통제하였다. 이 분석을 위해서 HLM 6.0패키지를 사용하였다. 특히 교차수준 관계를 검증하는데 있어서 비합산(disaggregation)이나 합산(agggregation) 접근법을 기초를 둔 방법은 각각 원자적 오류와 생태학적 오류를 범할 가능성이 높다. 그러나 RCM방법은 집단 수준과 개인 수준을 동시에 고려하면서 각 수준의 잔차를 함께 제공한다. 이것은 오차변량을 수준 별로 분할한다는 것을 의미하는 것으로 잔차를 수준 별로 구분하지 못하는 최소자승법(ordinary least square; OLS)과 대비되는 장점을 가지고 있다. 이는 독립 변인들에 대한 적합한 수준을 유지하면서 상 하위 수준의 변량을 함께 고려할 수 있게 해 준다. 따라서 위와 같은 오류를 범하지 않을 수 있다(한태영, 2005). 끝으로 팀 수준에서 팀장의 변혁적 팀 리더십이 팀 모니터링과 팀 지원행동에 미치는

영향을 밝히기 위하여 다중회귀 분석을 윈도우용 SPSS 12.0 사용하여 분석하였으며 이 분석에서도 팀 변화영향 및 조직변화 영향을 통제하였다.

결 과

팀 변인의 다수준 속성 타당화

팀 변인으로 설정한 변혁적 팀 리더십, 팀 모니터링, 팀 지원행동, 팀 변화영향에 대한 집단 내 동의도와 합산의 정당성을 확인하기 위한 분석을 실시하였다. 팀수준 변인에 대한 집단 내 동의도를 평가하기 위해 rwg를 이용하였다(James, Demaree, & Wolf, 1993). 무선반응분포(null distribution), 삼각영분포(triangular null distribution)를 비교하여 각 팀의 집단 내 동의도(rwg)를 제시하였으며 모든 변인들의 rwg(U)값과 rwg(T)값이 .70 이상으로 높은 동의도를 나타냈다(표 1 참조). 해당 수치는 팀 구성원들이 변혁적 팀 리더십, 팀 모니터링, 팀 지원행동, 팀 변화영향이란 변인에 대해서 동질적으로 지각하고 있다는 것을 의미한다. 하지만 rwg값은 집단 내 변산만을 고려

표 1. 팀 수준 변인들의 팀 수준 동의도 및 신뢰도 분석결과

변인	r _{wg} (U)	r _{wg} (T)	ICC(1)	ICC(2)	F	Eta ²
변혁적 리더십	.99	.98	.34	.73	3.67**	.58
팀 모니터링	.96	.94	.16	.49	1.97**	.35
팀 지원행동	.97	.95	.30	.69	3.18**	.46
팀 변화영향	.93	.91	.15	.48	1.92**	.34

주. r_{wg}(U): 유니폼 무선반응 분포 기준, r_{wg}(T) : 삼각 무선반응 분포 기준
(제시된 r_{wg} 값은 중앙치 값임.)

한 값으로 집단 간 변산을 고려하지 못하기 때문에 집단 간 차이가 있는지 알아보기 위한 지표(Bliese, 2000)인 ICC(1)을 일원변량 분석을 통해서 계층 내 상관계수를 측정하였다. ICC(1)는 .20을 넘으면 적절하고, 집단에 의해 설명되는 전체변량의 비율로 해석된다. 합산을 통해 도출한 팀 수준으로 사용되는 변인들의 ICC(1)값은 .15~.34로 팀 수준의 변인들의 개인수준 변산 중 15~34% 이상이 팀 간 변량에 의해 설명된다는 것을 의미한다. 그리고 집단 내 개인의 평균값을 이용하기 위해 집단 평균의 신뢰도인 ICC(2)값은 .48~.73으로 나타났다. ICC(2)값은 .70 이상이면 집단 수준으로 합산이 정당하다고 볼 수 있다(Klein & Kozlowski, 2000). 일부 변인의 경우 .70 이상이 되지 않지만, 이는 팀 크기가 비교적 크지 않기 때문에 수치가 낮게 나온 것이라 볼 수 있다. 위와 같은 결과는 본 연구에서 다루어질 팀 수준의 변인들이 팀 수준에서 뚜렷하게 많은 변량을 가지고 있음을 나타내는 것은 아니지만, 개인 수준의 변량 중 상당한 부분이 팀 수준에 있다는 것을 나타낸다. 따라서 변혁적 팀 리더십, 팀 모니터링, 팀 지원행동, 팀 변

화영향을 활용한 다수준 분석(multilevel analysis)이 가능하다고 판단하였다.

측정 변수들의 기술 통계치 및 상호상관

변화저항과 지속학습활동은 부적의 관계로 ($r=-.37, p<.01$) 구성원의 변화저항이 지속학습 활동에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1의 관계성이 유의하게 나타났다. 또한 변화저항은 팀 변화영향과 유의한 정적관계($r=.33, p<.01$)를 보였지만, 조직 변화영향과는 유의한 정적관계가 나타나지 않았다($r=-.10, p>.05$). 이는 구성원들이 지각하는 변화에 대한 영향을 조직 전체에서 일어나는 변화 자체보다 자신들이 속해 있는 집단에서의 업무변화에 의해서 영향을 받을 가능성이 있다고 볼 수 있다. 하지만 조직 변화영향과 팀 변화영향은 서로 유의한 정적관계($r=.22, p<.01$)를 나타내고 있으므로, 구성원들은 조직변화뿐만 아니라 조직변화로 인한 팀 변화에 영향을 받고 있으며, 이로 인해 변화저항을 한다고 예측할 수 있다 (표 2 참조). 변혁적 팀 리더십과 변화저항의 관계는 유의한 관련성이 나타나지 않았다

표 2. 측정 변인들 간의 기술 통계 및 상호상관

변인	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. 지속학습활동	2.52	.51	(.80)					
2. 변화저항	2.87	.52	-.37**	(.87)				
3. 변혁적 리더십	3.27	.68	.25**	-.10	(.94)			
4. 팀 모니터링	3.22	.67	.18*	-.14†	.22**	(.84)		
5. 팀 지원행동	3.33	.80	.09	.03	.35**	.31**	(.91)	
6. 팀 변화영향	3.02	.95	-.10	.33**	.02	.13	.26**	(.85)
7. 조직 변화영향	3.51	.80	.05	-.10	.04	.24**	.17*	.22**

† p<.10, *p<.05, **p<.01, N=175; 괄호 안은 내적일치도 계수

($r=-.10, p>.05$). 이는 가설 4에서 설정한 관계가 나타나지 않은 증거로 조직변화 상황에서 팀장의 리더십은 구성원들이 변화저항에 큰 영향을 미치지 않는다는 것을 알 수 있다. 특히 팀장이 발휘하는 리더십은 구성원들의 태도나 행동에 정적인 영향이 있다는 결과를 밝힌 기존 연구와 달리 팀장의 변화저항에 대한 영향을 고려해 볼 필요가 있다는 것을 시사하고 있다.

반면에 변혁적 리더십은 팀 모니터링($r=.22, p<.01$)과 팀 지원행동($r=.35, p<.01$)과 정적인 관계를 보였다. 팀 모니터링만 지속학습활동과 유의한 관계를 보였다($r=.18, p<.05$). 또한 팀 모니터링과 팀 지원행동은 서로 정적인 관계를 보였고($r=.31, p<.05$), 팀 지원행동은 팀 변화영향($r=.26, p<.01$) 및 조직변화영향($r=.17, p<.05$)과 정적 관계, 팀 모니터링은 조직변화영향($r=.24, p<.01$)과 유의한 정적 관계를 보였다. 팀 수준 변인들의 관계는 표 3에 제시되어 있다. 변혁적 팀 리더십에 대한 팀장과 팀

원들의 평정 간에 차이가 나타났다. 팀장의 경우가 팀원에 비해서 평균값 차이가 유의하게 나타났다($F=8.84, p<.01$). 특히 변혁적 팀 리더십(팀장 응답)은 팀원이 응답한 팀 모니터링($r=.50, p<.05$), 팀 지원행동($r=.08, p>.05$)과 다른 관계성을 보였다. 반면에 변혁적 팀 리더십(팀원 응답)은 팀원이 응답한 팀 지원행동($r=.40, p<.01$)과만 유의한 관계를 나타냈다. 팀에 영향을 미치는 요인과 조직변화 요인과 변혁적 팀 리더십의 관계를 살펴보면 팀장의 보여준 팀 리더십과 팀원들이 지각하는 팀 리더십은 뚜렷한 차이가 나타났다. 팀장은 팀 변화상황에서 변혁적 팀 리더십을 보다 많이 보이려는 경향을 보였지만, 구성원들은 팀 변화상황에서 팀장이 보여준 리더십을 동일하게 인식하고 있지 않았다.

개인수준 및 교차수준 관계의 검증

가설 1은 개인수준의 변화저항과 지속학습

표 3. 팀 수준 변인들의 기술통계 및 상호상관

변인	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 변혁적 리더십(L)	3.55	.50									
2. 변혁적 리더십(M)	3.14	.56	.56**								
3. 팀 모니터링(L)	3.33	.63	.17	.10							
4. 팀 모니터링(M)	3.20	.45	.50**	.30	.27						
5. 팀 지원행동(L)	3.58	.71	.17	.12	.38*	.27					
6. 팀 지원행동(M)	3.24	.56	.08	.40**	.20	.23	.40**				
7. 팀 변화영향(L)	3.17	.90	.35**	.28	-.06	.17	.21	.30†			
8. 팀 변화영향(M)	3.00	.56	.09	-.02*	.10	.11	.10	.26	.66**		
9. 조직변화 영향(L)	3.50	.95	-.02	-.07	-.05	.09	-.07	-.14	-.04	-.01	
10. 조직변화 영향(M)	3.50	.59	.29	.08	.18	.41*	.36*	.30†	.22	.29†	-.05

주. † $p<.10$, * $p<.05$, ** $p<.01$; N=38; L: 팀장 응답; M: 팀원 응답

활동의 관계에 관한 가설이며, 가설 2-1과 2-2는 팀 모니터링과 팀 지원행동의 교차수준 조절효과, 가설 3은 팀 모니터링 및 팀 지원행동과 지속학습활동 간의 관계, 가설 4는 변혁적 리더십과 변화저항의 관계, 가설 5는 변혁적 리더십과 팀 모니터링 및 팀 지원행동 간의 관계에 관한 것이다. 전체 가설들에 관한 추정모형의 결과를 표 4, 5, 6에 제시하였다. 우선 이와 같은 가설들을 검증하기 위해서 개인 수준의 변인인 변화저항, 지속학습활동에 대한 구성원들의 응답에 유의미한 집단간 변산이 존재하는지를 검증하였다.

첫째, 표 4의 영모형(null model)을 살펴보면, 개인수준 결과변인의 변산 중에는 팀 내 개인들의 변량을 넘어서는 집단간 변산이 존재하였다(변화저항: $\tau_{00}=.08, p<.01$, 지속학습활동: $\tau_{00}=.09, p<.01$). 이는 개인수준 결과변인들이 가진 변량이 팀 수준의 유의미한 변량을 포함하고 있다는 것을 의미한다. 즉, 해당 영모형은 일변량 분석과 유사하며, 지속학습활동에 대해서 팀 내 또는 팀 간 변량이 유의하다는 가정을 검증하기 위한 단계이다.

둘째, 무선계수 회귀모형에 대한 분석이다. 가설 1은 개인의 변화저항은 개인의 지속학습활동에 부적인 관계에 대한 것으로 지속학습활동에 개인 수준의 영향력을 회귀시킨 후에도 팀간 절편과 기울기에 유의한 변량이 존재하는지 분석하였다. 무선계수 회귀모형의 결과를 보면, $\tau_{00}=.10(p<.01)$ 으로 지속학습활동이 변화저항의 영향을 예측하고도 절편항에 존재하는 변량이 있다는 것을 의미한다. 이것은 “준거로써 절편 모형(intercepts-as-outcome model)”에 해당하는 후속 분석의 선행조건이 충족됨을 의미한다. 또한 지속학습활동과 변화저항의 관계 기울기를 예측하는 Level 2모형

의 잔차 변산이 유의하게 나타났다($\tau_{11}=.12, p<.05$). 즉, 팀마다 변화저항의 영향이 다를 수 있음을 암시하는 것으로 이것은 “준거로써 기울기 모형(slopes-as-outcome model)”에 해당하는 후속 분석의 선행조건이 충족되고 있음을 의미한다. 구체적으로 변화저항과 관련하여 표 4의 무선계수모형을 보면 지속학습활동이 변화저항에 유의한 효과가 있었다($\gamma_{10}=-.30, p<.01$). γ_{10} 은 절편항으로 Level 1의 기울기를 팀 변량에 회귀시켰을 때 회귀계수로 결과 변인(지속학습활동)의 평균과 같다. 그리고 이전 영모형으로부터 전체 팀 내 변량을 추가하여 분석한 결과, 지속학습활동 내 팀 내 변량의 약 18%는 변화저항에 의해서 설명되었다(전체 집단 내 변량-잔차 변량/전체 집단 내 변량)(Bryk & Raudenbush, 1992; 한태영, 2005에서 재인용; Hofmann, Griffin, & Gavin, 2000). 따라서 해당 결과는 조직변화상황에서 구성원들의 변화저항태도는 모든 팀에 대해서 개인이 자신의 직무관련 기술을 높이기 위해서 자발적으로 학습하는 활동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 보여준다. 즉, 모든 팀 내, 구성원들이 변화저항 수준이 높다고 지각할수록 지속학습활동을 덜 한다는 것을 의미하며 이와 같은 분석결과에 의해서 가설 1은 지지되었다.

셋째, 다음은 준거로써 절편모형의 결과를 통해서 팀 프로세스와 지속학습활동 간의 관계에 대한 가설 3을 검증하였다. 개인 수준의 변화저항을 통제 한 후 팀 모니터링과 팀 지원행동이 지속학습활동에 미치는 영향을 알아보았다. 즉, 모든 팀의 경우에 절편과 기울기에 유의미한 변산이 있는지를 나타내는 절편값(β_0)은 개인의 변화저항 변인을 통제 한 후에도 개인의 지속학습활동의 평균적인 수준을 의미한다. 해당 모형 내 팀 모니터링과 팀 지원행

표 4. 변화저항과 지속학습활동 간 관계에서 팀 프로세스의 영향

영모형	γ_{00}	γ_{01}	γ_{10}	γ_{11}	σ^2	τ_{00}	τ_{11}
<hr/>							
L1: $CLA = \beta_{0j} + r_{ij}$							
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$	2.54**				.173	.09**	
<hr/>							
무선계수모형							
L1: $CLA = \beta_{0j} + \beta_{1j}(RTC) + r_{ij}$							
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$	2.54**				.142	.10**	.12*
L2: $\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$			-.30*				
<hr/>							
준거로써 절편모형							
L1: $CLA = \beta_{0j} + \beta_{1j}(RTC) + r_{ij}$							
$\beta_{0j} = \gamma_{00} +$							
$\gamma_{01}(OCI) +$							
L2: $\gamma_{02}(TCI) +$	2.54**				.142	.08**	.12*
$\gamma_{03}(Backup) +$							
$\gamma_{04}(Monitoring) +$							
U_{0j}							
L2: $\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$							
<hr/>							
준거로써 기울기모형							
L1: $CLA = \beta_{0j} + \beta_{1j}(RTC) + r_{ij}$							
$\beta_{0j} = \gamma_{00} +$							
$\gamma_{01}(OCI) +$							
L2: $\gamma_{02}(TCI) +$	2.54**				.142	.08**	.12*
$\gamma_{03}(Backup) +$							
$\gamma_{04}(Monitoring) +$							
U_{0j}							
$\beta_{1j} = \gamma_{10} +$							
L2: $\gamma_{11}(Backup) +$.142	.08**	.12*
$\gamma_{12}(Monitoring) +$							
U_{1j}							

주. L1 = Level 1(개인수준); L2 = Level 2(팀수준); CLA = 지속학습활동; RTC = 변화저항; OCI = 조직 변화영향; TCI = 팀 변화영향; Backup = 팀 지원행동; Monitoring = 팀 모니터링; γ_{00} = β_{0j} 를 예측하는 Level 2 회귀식의 절편; γ_{01-4} = β_{0j} 를 예측하는 Level 2 회귀식의 기울기; γ_{10} = β_{1j} (Level 1 기울기의 집합)를 예측하는 Level 2 회귀식의 절편; γ_{11-2} = β_{1j} 를 예측하는 Level 2 회귀식의 기울기; σ^2 = Level 1 잔차의 변산(즉, r_{ij} 의 변산); τ_{00} = β_{0j} 를 예측하는 Level 2 모형의 잔차의 변산(즉, U_{0j} 의 변산); τ_{11} = β_{1j} 를 예측하는 Level 2 잔차의 변산(즉, U_{1j} 의 변산)

† p < .10, * p < .05, ** p < .01

동 각각의 회귀식 기울기 계수가 정적관계로 나타났다. 준거로써 절편모형의 결과, 팀 지원 행동과 팀 모니터링은 개인 지속학습활동에 유의미한 예언변인이었다($\gamma_{03} = .21, p < .05$; $\gamma_{04} = .24, p < .05$). 팀 모니터링과 팀 지원행동이 높은 팀은 그렇지 않은 팀에 비해 지속학습활동 평균이 높다는 것을 의미하는 교차수준 주효과가 유의하게 나타났다. 이와 같은 분석결과에 의해서 가설 3은 지지되었다.

넷째, 준거로써 기울기 모형에 대한 분석으로 준거로써 절편모형에서 예측변인에 팀 모니터링과 팀 지원행동을 각각 투입한 이후에 유의하게 설명하지 못한 변량이 여전히 절편항에 존재하였다($\tau_{11} = .12, p < .05$). 표 4의 준거로써 기울기 모형을 보면 팀 지원행동이 지속학습활동의 기울기 변산을 유의하게 설명하였다($\gamma_{11} = .27, p = .076$). 즉, 팀마다 변화저항이 지속학습활동에 미치는 영향력이 팀 지원행동에 따라 어느 정도 변하는 것으로 나타났다. 실제 변화저항과 지속학습활동 간의 관계에서 팀 지원행동의 조절효과의 방향성을 검증하기

위해서 그래프를 그려 보면 변화저항과 지속학습활동 간의 부적인 관계는 뚜렷하게 나타났지만, 구성원들의 변화저항 정도가 매우 높은 경우는 팀 지원행동이 오히려 나쁜 영향을 줄 수 있는 것으로 나타났다. 그렇지만 전반적으로 팀 지원행동이 변화저항과 지속학습활동의 관계를 조절한다고 판단할 수 있다. 따라서 가설 2-2는 부분적으로 지지되었다. 반면에 팀 모니터링은 지속학습활동의 기울기 변산을 유의하게 설명하지 못해서($\gamma_{11} = -.03, p > .05$), 가설 2-1은 지지되지 못했다. 가설 4는 팀원들의 변화저항에 대한 팀장의 변혁적 리더십의 영향을 검증하는 것이었다. 개인수준 변인인 변화저항에 대한 팀 수준의 팀장의 변혁적 팀 리더십의 교차수준 주효과를 검증하기 전에 “준거로써 절편 모형”에 해당하는 후속 분석의 선행조건은 충족되지 않았다($\tau_{01} = -.15, p > .05$). 따라서 β_0 (절편값)를 설명하는 HLM 분석을 실시하지 않았다(표 5 참조). 이러한 결과를 토대로 팀장의 변혁적 리더십이 팀 구성원들의 변화저항에 유의한 영향을

표 5. 변화저항에 대한 변혁적 리더십의 영향

	γ_{00}	γ_{01}	σ^2	τ_{00}
영모형				
L1: $RTC = \beta_{0j} + r_{ij}$				
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$	2.88**		.198	.06**
준거로써 절편모형				
L2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(OCI) + \gamma_{02}(TCI) + \gamma_{03}(TFL) + U_{0j}$	2.88**	-08 .26 -0.15	.198	.06**

주. L1 = Level 1(개인수준); L2 = Level 2(팀수준); RTC = 변화저항; OCI = 조직 변화영향; TCI = 팀 변화영향; TFL = 변혁적 리더십; $\gamma_{00} = \beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 회귀식의 절편; $\gamma_{01-3} = \beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 회귀식의 기울기; $\sigma^2 =$ Level 1 잔차의 변산(즉, r_{ij} 의 변산); $\tau_{00} = \beta_{0j}$ 를 예측하는 Level 2 모형의 잔차의 변산(즉, U_{0j} 의 변산), * $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

미치지 못하여 가설 4는 기각되었다.

팀 수준 관계의 검증

가설 5는 팀 수준에서 팀장의 변혁적 리더십과 팀 모니터링 및 팀 지원행동 관계에 대한 검증으로 이를 분석하기 위해서 팀 수준에서 회귀분석을 실시하였다. 표 6의 결과를 살펴보면 변혁적 리더십은 조직 변화영향 및 팀 변화영향을 통제한 이후에 팀 모니터링과 팀 지원행동과 정적 관계를 보였다($\beta=.23, p=.074; \beta=.39, p<.05$). 따라서 가설 5-1은 .05 수준에서 기각되었지만, 가설 5-2는 지지되었다. 즉, 팀장의 변혁적 리더십은 팀 지원행동에 유의한 정적인 영향을 미치지만, 팀 모니터링은 약한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 6. 팀 모니터링과 팀 지원행동에 대한 변혁적 리더십의 영향

예측변인	팀 모니터링(β)	팀 지원행동(β)
조직변화 영향	.29**	.20
팀 변화영향	.01	.21
변혁적 리더십	.23*	.39*

* $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

논 의

본 연구는 조직이 변화하는 상황에서 구성원들이 겪게 되는 변화의 영향과 이로 인해 발생하게 되는 개인의 변화저항과 지속학습활동 간의 관계를 팀 맥락에서 살펴보았다. 구체적으로 변화저항이 개인의 지속학습활동에

미치는 영향과 변화저항과 지속학습활동 간 관계에서 팀 모니터링과 팀 지원행동의 영향을 검증하였고, 변혁적 리더십이 개인수준의 변화저항과 팀 수준의 팀 모니터링과 팀 지원행동에 미치는 영향을 알아보았다.

이 연구로부터 다음과 같은 결과를 발견하였다. 첫째, 조직의 변화에 대한 구성원의 변화저항은 개인의 학습에 부정적인 영향을 미쳤다. 즉, 조직변화상황에서 구성원들의 변화저항 태도가 높을수록 개인이 자신의 직무관련 기술을 높이기 위해서 자발적으로 학습하는 활동을 덜 하였다. 최근 조직은 내·외부적인 요인으로 인해 예측하기 힘든 수준의 변화를 겪고 있다. 이런 상황에서 조직의 구성원들은 자신의 현재 위치에 대한 불안감과 불확실한 미래의 변화로 인해 조직 변화에 대해서 저항을 하게 된다. 특히 조직 내 개인의 변화저항이 발생하게 되면 조직에 부정적인 결과(예, 이직의도, 조직에 대한 불신 등)가 발생하기 때문에 저항의 발생원인 및 저항이 미치는 영향에 대한 종합적인 대처가 필요하다. 또한 이런 변화저항은 조직변화를 저해하기 때문에 성공적인 조직변화를 위해서는 변화의 주체인 구성원들에 대한 관심이 필요하다(김정진, 박경규, 2008).

둘째, 팀 지원행동이 지속학습활동에 미치는 영향을 검증한 결과, 변화로 인해 이전과 달리 업무가 많아지거나 새로운 업무 처리방식으로 인해 맡은 업무를 원활히 완수하지 못할 경우에 팀 구성원들이 다른 구성원들의 역할을 도와주면 개인들은 지속학습활동을 더 많이 하였다. 이러한 결과는 효과적인 팀워크를 위해서 필요한 팀 지원행동이 구성원들의 행동에 긍정적인 효과를 미친다는 McIntyre와 Salas(1995)의 결과와 일치한다. 또한 팀 모니터

링과 지속학습활동 간의 관계를 분석한 결과, 구성원들이 다른 팀원들의 업무활동에 대해서 관찰을 많이 할수록 지속학습활동을 더 많이 하였다.

셋째, 변화저항이 지속학습활동에 미치는 영향에 있어서 팀원들의 지원행동과 팀 모니터링의 조절효과는 팀 지원행동의 경우에만 약한 영향을 미쳤다. 즉, 팀 수준 변인인 팀 지원행동이 변화저항과 지속학습활동 간의 관계에 대한 교차수준 조절효과가 있었기 때문에 구성원들이 팀 지원행동을 많이 할수록 변화에 저항하는 개인이 지속학습활동을 할 가능성이 높아진다는 것을 알 수 있다.

넷째, 개인 수준의 관계에 영향을 미치는 팀 수준 변인인 팀장 리더십의 영향을 살펴본 결과, 조직변화 상황에서 팀장의 변혁적 리더십은 구성원들의 변화저항 태도를 완화시키는데 유의한 영향력을 미치지 못했다($\tau_{01} = -.15, p > .05$). 이와 같은 결과는 이전 연구자들이 밝힌 변혁적 리더십이 조직에 미치는 긍정적인 효과와는 상반되는 결과로 조직이 급격하게 변화하는 상황과 이런 변화상황이나 변화로 인한 결과에 대해서 구성원들이 정서적, 인지적, 행동적 저항 태도를 지닐 경우에 팀장의 리더십이 구성원들에게 크게 영향을 미치지 않는다고 해석할 수 있다. 하지만 팀장의 변혁적 리더십은 구성원들의 상호작용인 팀 지원행동($\beta = .39, p < .05$)과 팀 모니터링($\beta = .23, p = .074$)에는 긍정적인 영향을 주었다. 해당 변인들 간의 관계에 대한 결과는 팀장의 리더십이 개인과 팀에 서로 다르게 영향을 줄 수 있다는 것을 시사한다(Wu, 2007). 이러한 결과로부터 개인이 변화로 인해 불안정한 상태에 있을 경우, 팀의 리더인 팀장은 팀 효과성을 높이기 위해서 구성원들의 행동이나 태

도에 보다 많은 관심을 기울여야 한다는 것을 알 수 있다.

다섯째, 팀 모니터링과 팀 지원행동 간의 관계를 살펴본 결과, 팀 모니터링과 팀 지원행동은 서로 정적인 관계를 보이며 두 변인 모두 개인수준의 지속학습활동을 높이는 역할을 한다는 것을 알 수 있었다.

본 연구는 개인 수준에서 변화저항이 지속학습활동에 미치는 영향을 살펴보았으며, 팀 맥락에서 팀장 리더십, 팀 모니터링 및 팀 지원행동의 효과를 검증하였다. 이 연구가 지니는 학문적 의의 및 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 이 연구에서는 구성원들의 업무 관련 상호작용에 영향을 미칠 수 있는 조직변화 영향과 팀 변화 영향을 엄격하게 통제하여 분석을 실시하였다. 기존 조직변화에 관한 많은 연구들은 조직변화가 개인 구성원 또는 팀/부서에 미치는 영향만을 고려하여 조직성과(예, 조직만족, 이직의도, 신뢰 등)와의 관련성을 다루었다. 하지만 개인들은 현재 속해 있는 조직변화에 대해서 자신들이 영향을 받는다고 지각하는 부분(조직 수준 영향)과 변화로 인한 일터에서의 업무 변화(팀 수준 영향)를 다르게 지각할 수 있다. 이런 관점에서 Zohar와 Luria (2005)은 이 둘 간의 영향을 구분하여 전반적인 조직변화가 구성원들에게 미치는 영향을 연구하였다. 예를 들어, 상위 관리자들은 정책 실행을 촉진시키기 위한 절차의 형성과 정책 구성에 관심을 갖고 있지만, 하위 직급의 관리자들은 상황에 맞는 행동에 의해 해당 절차들을 시행한다. 그러므로 단일 조직 내에서 이런 상·하위 관리자에 의해 형성되는 풍토 간의 차이로 인해 조직 수준 풍토 지각과 팀 수준 풍토 지각이 상이하게 형성될 수 있다.

본 연구에서 조직변화 영향과 팀 변화 영향을 구분하여 구성원들의 업무 관련 행동에 미치는 영향을 통제하였으며, 이러한 분석방법은 향후 조직변화 연구에서 관련 변인 간의 관계성을 보다 엄격하게 검증하는 방법으로 활용될 수 있을 것이다.

둘째, 구성원들의 변화저항 태도가 개인의 학습활동에 미치는 영향을 검증한 것은 여타의 조직변화에 관한 연구들과 달리 조직 구성원의 행동 측면을 직접적으로 밝혔다는 데 의의가 있다. 기존의 연구들은 변화저항으로 인한 심리적인 요인(예, 조직 불만족, 불안감, 냉소주의 등)의 변화를 주로 다루었으며, 행동적인 측면에서는 주로 이직의도와 이직에 미치는 영향을 살펴보았다(예, Oreg, 2006). 반면에 본 연구는 변화저항이 조직변화에 대한 이해와 필요성을 인지하는 개인의 학습활동에 직접적으로 영향을 미친다는 것을 밝혔다는 데 의의가 있다.

셋째, 본 연구에서는 구성원들의 변화저항이 학습활동에 미치는 부적인 영향을 완화시키기 위한 방안으로 팀 모니터링과 팀 지원행동 변인을 고려하였다. 팀 모니터링과 팀 지원행동 변인은 팀의 효과성 측면에서 중요하게 다루어지고 있지만, 아직까지 실증적인 연구가 활발하게 이루어지지 않았다. 본 연구결과, 팀 모니터링과 팀 지원행동이 개인의 학습활동과 변화저항의 관계를 조절하는 영향이 강하게 나타나지 않았지만, 이러한 변인들의 영향을 실증적인 자료를 통해 분석하였다는 데 의의가 있다.

넷째, 본 연구에서 구성원들이 변화에 저항할 경우 팀장의 리더십도 새로운 차원에서 접근할 필요가 있다는 것을 밝혔다는 데 의의가 있다. 변화의 흐름 속에서 조직의 구조가

팀제로 바뀌고 있고, 기존의 수행도 조직변화에 맞게 팀 적응수행 측면이 중요하게 고려되고 있다(Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999). 따라서 팀원들은 변화하는 환경 속에서 생존하기 위해서 적응을 해야 한다. 하지만 이 연구결과, 구성원들이 조직변화에 대해 저항할 경우 팀 목표달성을 추구하는 팀장의 리더십은 구성원들에게 강한 영향력을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 변화로 인해 기존에 구성원들과 팀장이 공유하고 있는 리더십의 개념과 영향이 바뀌게 되어 나타난 결과라고 볼 수 있다. 특히, 연구 조사대상 조직의 팀장과 팀원이 평균적으로 약 2년 정도 함께 근무를 하였기 때문에 변화를 겪으면서 조직의 목표달성을 위해 필요한 공통적인 목적의식이 원활히 생성되지 못했고, 기존에 공유하고 있던 바람직한 리더의 행동이 조직변화로 인해 바뀌게 되어 나타난 결과라고 볼 수 있다. 따라서 팀장의 변혁적 리더십도 개인 구성원에게 초점을 둔 리더의 행동과 팀 구성원들의 상호작용 활동에 미치는 측면을 구분하여 접근할 필요가 있다.

하지만 이 연구는 최근 1년 동안에 일어난 조직변화 상황에서 구성원들의 상호작용을 살펴보았기 때문에 다음과 같은 한계점도 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서 분석에 활용된 표본의 크기가 크지 않기 때문에 이 연구 결과에 대하여 조심스럽게 해석할 필요가 있다. 이 연구의 팀 당 팀원의 수는 약 4.6명으로 인원이 작아 전체적인 결과해석 및 유의한 결과값을 도출하는 데 어려움이 있었다. 그러므로 향후에는 보다 많은 수의 팀과 팀원을 확보하여 적은 표본으로 인한 분석의 제한점을 극복할 필요가 있다.

둘째, 본 연구모형을 HLM 분석을 통해서

변인 간의 관계를 검증한 이후 다른 팀 수준의 변인을 추가적으로 고려해 볼 여지가 있다 ($\tau_{11}=.12, p<.05$). 그러므로 앞으로의 연구에서는 본 연구에서 제시하고 있는 팀 수준 변인인 팀 모니터링과 팀 지원행동 외에 개인의 지속학습활동을 높이기 위한 보다 영향력이 큰 변인을 고려할 필요가 있다.

셋째, 이 연구에서 팀 지원행동이 변화저항과 지속학습활동 간의 관계를 약하게 조절하는 효과가 나타났지만, 구성원 개인의 변화저항 정도가 매우 높은 경우에 팀 지원행동이 오히려 지속학습활동에 긍정적인 영향을 주지 않는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 팀 지원행동이 팀원 각자가 본인의 업무를 하면서 여유나 능력이 있을 경우에만 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 해석할 수 있다. 보다 타당한 결론을 도출하기 위하여 후속 연구가 요구된다.

넷째, 본 연구에서는 조직변화 유형에 대해서 유/무를 선택한 후 해당 조직변화가 개인에게 미치는 영향에 대해 응답하도록 설문을 구성하였다. 추후 연구에서는 조직의 변화유형으로 고려한 변화목록 등에 대한 보다 구체적인 검토와 영향력의 차이에 대한 연구가 진행되어야 할 것이다. 현재까지 조직변화에 대한 연구들은 이런 영향을 통계적인 유의성을 높이기 위해서 통제변인으로만 활용하였지만, 향후에는 조직의 환경적인 특성으로 고려하여 구성원들이 어떤 유형의 조직변화에 보다 민감하게 반응하고 더 큰 영향을 받는지 알아볼 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 조직변화가 구성원들에 미치는 부정적인 영향이 개인의 학습에 미치는 관계를 살펴보았다. 하지만 변화저항을 낮추면 변화에 대한 수용성이 높아지는 것

인지, 아니면 변화저항과 변화수용이 별개의 관계를 지니고 있는 것인지에 대해서 앞으로 보다 다각적으로 연구할 필요가 있다.

끝으로, 본 연구는 조직변화가 구성원들에게 미치는 영향을 한 시점에서 횡단적으로 연구를 진행하였다. 변화저항은 구성원들이 속한 조직이 변화를 겪고 난 이후에 나타나는 태도 변인이다. 단일 시점에서 연구를 한 경우 변화를 겪고 난 이후에 개인이 변화에 대한 내성이나 자신감으로 인해 저항하지 않거나 다른 영향력이 작용할 수 있기 때문에 향후에는 종단적인 연구를 실시할 필요가 있다.

참고문헌

- 김정진, 박경규 (2008). 조직변화에 대한 개인 특성과 심리적 저항 및 조직몰입의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21, 429-450.
- 신유근 (2005). 인간존중경영. 다산출판사.
- 한태영 (2005). 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준 접근법의 적용. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18, 2005, 51-77.
- 한태영, 탁진국 (2005). 변혁적 및 거래적 리더십의 효과: 다수준 접근법을 적용한 재조명. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18, 337-360.
- Alas, R., & Sharifi, S. (2002). Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*, 5, 313-331.
- Ansoff, I. H. (1990). *Implanting Strategic Management*, London: Prentice Hall International Ltd.

- Baker, D., Day R., & Salas E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health Service Research*, 41, 1576-1598.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- 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.
- Biese P. D. (2000). *Within group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analyses*. In Klein KJ, Kozlowski SWJ (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp.349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bransford, J. D. (2007). Preparing people for rapidly changing environments. *Journal of Engineering Education*, 96, 1-3.
- Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice*.(2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor D. B. (2004). Towards an understanding of the relationships between organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: across-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 868-882.
- Callanan, G. A. (2004). What would Machiavelli think? An overview of the leadership challenges in team based structures. *Team Performance Management*, 10, 77.
- Day, D. V., Zaccaro, S. J., & Halpin, S. M. (2004). *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dickinson, T. L., & McIntyre, R. M. (1997). *A conceptual framework for teamwork measurement*. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Edmondson, A. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations. *Organization Science*, 13, 128-146.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2004). Right from the start: Exploring the effects of early team events on subsequent team development and performance. *Administrative Science Quarterly*, 49, 438-472.
- Gill, R. (2003). Change management-Or change leadership? *Journal of Change Management*, 3, 307-318.
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in organizations*(3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.
- Han, T. Y. (2003). *Multilevel approach to individual and team adaptive performance*. Unpublished Doctoral Dissertation. State University of New York.
- Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.
- 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. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp.467 - 511). San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). r_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology, 78*, 306-309.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (1998). An examination of collaboration in high-technology new product development processes. *Journal of Product Innovation Management, 15*, 237-254.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods, 3*, 211-236.
- 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: Implications for staffing, motivation, and development*(pp.240-292). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lang, J. W. & Bliese, P. D. (2009). General mental ability and two types of adaptation to unforeseen change: applying discontinuous growth models to the task-change paradigm. *Journal of Applied Psychology, 94*, 411-428.
- London, M., & Mone, E. M. (1999). *Continuous learning*. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lubinski, D., & Benbow, C. P. (2000). States of excellence. *American Psychologist, 55*, 137-150.
- Marks, M. A., & Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A conceptual framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*, 356-376.
- Maurer, T., & Tarulli, B. (1994). Perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology, 79*, 3-14.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). *Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments*. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research, 22*, 59-80.
- O'Mahony, T. K., Vye, N. J., Bransford, J. D., Richey, M. C., Dang, V. T., Lin, K., & Soleiman, M. K. (2007). *Creating environments for continuous learning: Adaptive organizations & adaptive expertise*. Cognition & Instruction. In Press.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*, 587-604.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*, 73-101.

- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. *Academy of Management Review, 25*, 537-554.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*, 259-298.
- Porter, C. O., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P. J., West, B. J., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology, 88*, 391-403.
- Pugh, D. (1993). *Understanding and Managing Organizational Change*. In Mabey, C. and Mayon-White, B. (eds.) *Managing Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd in association with The Open University.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612-624.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly, 15*, 329-354.
- Rosenstein, R. (1994). *The teamwork components model: an analysis using structural equation modeling*, unpublished doctoral dissertation, Old Dominion University, Norfolk, VA.
- Rousseau V, Aubé, C., & Savoie A. (2006). Teamwork behaviors: a review and an integration of frameworks. *Small Group Research, 37*, 540-570.
- Rush, M. C., Schoel, W. A., & Barnard, S. M. (1995). Psychological resiliency in the public sector: hardiness and pressure for change. *Journal of Vocational Behavior, 46*, 17-39.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task performing groups. *Journal of Applied Psychology, 78*, 61-72.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). "Is there a Big Five in teamwork?" *Small Group Research, 36*, 555-599.
- Salas, E., Goodwin, G. F., & Burke, C. S. (2009). *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York: Routledge Academic.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology, 2*, 1020-1030.
- Tannenbaum, S. I., Beard R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. *Advances in Psychology, 82*, 117-153.
- Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management, 36*, 437-452.
- Wu, J. B. (2007). *The dual processes of team leadership: A multilevel perspective*. Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, PA.

- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the challenges of leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31, 377-387.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90, 616-628.

1차 원고접수 : 2009. 7. 11

2차 원고접수 : 2009. 8. 24

최종게재결정 : 2009. 8. 25

The Effects of Team Monitoring, Team Backup Behavior, and Transformational Leadership in the Relationship between Resistance to Change and Continuous Learning Activity

Jung-Su Kim

Tae-Yong Yoo

Kwangwoon University

The purpose of this study was to investigate the effects of team monitoring, team backup behavior, and transformational leadership in the relationship between resistance to change and continuous learning activity in the team context. Using a survey research method, the data were collected from 175 employees in 38 teams of different organizations. Those participants have experienced organizational change during recent 1 year. This study identified the cross-level effect: both the team level and individual level. Individual's resistance to change negatively influenced the continuous learning activity. The more team members had resistance to change attitudes, the less did the continuous learning activity at individual level. At team level, the cross-level direct effect of team monitoring and team backup on the relation between individual resistance to change attitude and the continuous learning was found. The cross-level moderating effect of the team backup behavior on the relationship between individual resistance to change attitude and the continuous learning at the individual level was found, but this effect was marginally significant. At team level, the cross-level direct effect of the transformational leadership on the resistance to change was not found. Finally, theoretical and practical implications, and limitations of the research were discussed.

Key words : resistance to change, continuous learning activity, team monitoring, team backup behavior, transformational leadership, multilevel analysis