

변화 필요성 인식, 비전 명확성, 및 임파워먼트가 변화 성과에 미치는 영향: 집합적 정서의 매개 효과

이 병 주

서울대학교 심리학과

장 재 윤[†]

성신여자대학교 심리학과

조직변화와 정서간의 관계에 대한 기존 연구들이 개인 차원의 정서에 주목한 데 비하여, 변화 과정에서 구성원들의 집합적 정서(collective emotion)에 대해서는 많은 주의를 기울이지 않았다. 본 연구는 조직변화 성공요인인 변화 필요성 인식, 비전 명확성, 구성원 임파워먼트가 변화 성과에 영향을 주는 과정에서 구성원들의 집합적 정서가 매개역할을 하는지를 조직 수준에서 정량적으로 분석하였다. 참여정부에서의 정부혁신이 시작된 지 1년 정도 지난 시점에 47개 정부 부처 구성원을 대상으로 세 가지 변화 성공요인과 긍정 및 부정정서를 측정하였으며, 이후 각 부처의 변화 성과를 외부전문가의 평가를 통해 측정하였다. 그 결과 임파워먼트를 제외하고는 집합적 긍정 및 부정정서가 변화성공요인과 변화 성과간의 관계를 완전 또는 부분매개를 하였다. 이러한 결과는 성공적인 변화를 위하여 변화요인을 충족시키는 것 이외에 조직 차원에서 변화과정 중에 구성원들이 경험하는 집합적 정서적 측면에도 주의를 기울여야 한다는 것을 시사한다.

주요어 : 조직변화, 집합 정서, 긍정정서, 부정정서, 변화 성과

[†] 교신저자 : 장재윤, 성신여자대학교 심리학과, jaeyoonc@sungshin.ac.kr

변화는 집단(또는 조직)이 생존하는 과정에서 빼놓을 수 없는 현상이다(Lewin, 1947). 변화의 범위와 정도에서는 차이가 있을지 모르나, 조직은 탄생된 시점부터 크고 작은 내외부적인 변화를 겪으며, 조직의 생존에 변화는 필수적인 것으로 받아들여진다.

조직변화에서 중요하게 고려해야 하는 것 중의 하나는, 조직이 변화시키고자 하는 대상이며 동시에 변화된 업무를 수행하게 되는 조직 구성원의 입장이다. 경영층에서 혹은 외부요인에 의하여 변화가 강제적으로 실시될 때 조직 구성원은 변화에 대한 의견을 적극적으로 개진하지 못할 수 있다. 그러나 조직을 구성하고 있는 것은 궁극적으로는 구성원 개개인이며, 이들이 어떻게 조직의 변화를 수용하고 수행하는가에 따라 조직 전체의 변화 성과가 영향을 받을 수 있으므로(Piderit, 2000), 조직변화에 대한 저항이나 관성에 대한 연구가 실제로 변화를 시행해야 하는 사람들을 중심으로 전개되어 왔다(박혜진과 유태용, 2009; George & Jones, 2001; Oreg & Sverdlik, 2011). 변화에 대한 저항을 줄이기 위해서는 인지적 재구성 방법 등 인지적인 접근을 많이 사용하므로 저항이 주로 인지적 요소로 구성되어 있다고 생각할 수 있으나, 저항에는 정서적 요소도 다분히 담겨 있다(Piderit, 2000). 조직 변화 과정에서 정서적 측면에 관심을 가져야 한다는 흐름에 따라(Muchinsky, 2000), 근래에는 변화 과정에서 구성원이 변화에 대하여 느끼는 정서적 측면에 관심을 두고 다양한 연구가 진행되고 있다(Choi, Sung, Lee, & Cho, 2011; Duck, 1993; Gæver, 2009; Huy, 2002; Liu & Perrewé, 2005; Mossholder, Settoon, Armenakis, & Harris, 2000; Sanchez-Burks, & Huy, 2009).

조직을 변화시키려는 시도가 한 번만으로

그치는 것이 아니라 지속적으로 변화가 이루어져야 할 때, 조직 구성원의 정서는 변화에 대한 반응으로만 나타나는 것이 아니라, 변화에 대한 다음 반응에도 영향을 미치게 된다(Kiefer, 2005). 또한 정서는 한 개인의 내부에서 일어나는 심리적 경험으로 그치는 것이 아니라 다른 사람들에게 사회적 신호(social signals)로 작용할 수도 있고 대인관계가 다양한 형태로 전개되도록 영향을 미칠 수도 있다(Hareli & Rafaeli, 2008). 따라서 변화 과정에서 구성원의 정서에 영향을 미치는 요소를 파악하는 것은 변화의 궁극적인 성공을 위하여 중요하다. 그럼에도 불구하고 변화(또는 혁신)와 정서의 연관성에 대한 실증 연구는 부족하며, 화나 분노와 같이 하나의 정서 경험에 대하여 주로 연구되었을 뿐 광범위하게 정서를 살펴본 연구는 많지 않다(Choi et al., 2011). 더구나 실제로 변화가 시행되는 단위인 조직 수준에서 변화와 정서 간의 관계에 대하여 경험적으로 연구하거나, 조직변화 과정이 종료된 후 정량적인 조직성과 지표를 연구에 포함시키려는 찾아보기 어렵다. 본 연구는 조직과 같이 다양한 수준을 포함하고 있는 연구대상에서 어떤 단위를 기준으로 연구를 할 것인가에 대한 Rousseau(1985)의 논의를 바탕으로, 변화 성공에 중요하게 작용하는 조직의 초기 성공요인들이 구성원들의 긍정정서와 부정정서를 거쳐 변화 성과에 이르는 관계를 조직 수준에서 경험적 자료를 바탕으로 살펴보고자 한다.

초기 조직 변화 성공 요인

조직의 변화가 어떤 방식으로 이루어져야 성공적인 결과를 가져오는가에 대해서는 많은 연구가 수행되었다. 조직차원의 변화는 방대

한 자원과 에너지가 소요되나, 변화의 궁극적인 성공여부는 변화과정이 다 끝난 다음에야 알 수 있다. 결과적으로 조직변화가 실패하였다 하더라도 이미 지나간 그 과정과 지출된 비용은 되돌릴 수 없는 것이다. 그렇기 때문에 조직변화의 시행과정에서 조직변화를 성공적으로 이끌 수 있는 방안에 대한 연구들이 진행되었고, 변화를 성공적으로 이끌기 위한 변화 단계, 변화하기 위해 충족되어야 하는 조건, 변화의 대상이며 동시에 변화를 직접 수행하는 구성원들의 반응에 이르기까지 다양한 영역에 대한 연구가 이루어졌다(Armenakis & Bedeian, 1999; Liu & Perrewé, 2005 등).

Lewin(1947)은 변화에 대하여 “달성되어야 할 목표(goal to be reached)”가 아니라 “현재 수준에서 바람직한 수준으로(from the present level to the desired one)” 변한다는 의미로 이해해야 하며 역장(force field)의 변화가 이루어져야 진정한 변화가 이루어지는 것이라고 주장하였다. 조직이 현재 위치해 있는 역장에는 변화를 거스르게 만드는 힘과 변화를 원활하게 진행하도록 돕는 힘이 모두 존재한다. 이런 맥락에서 살펴볼 때 조직변화가 효과적인 결과를 산출하기 위해서는 여러 가지 전제조건들이 충족되어야 한다(Galpin, 1996; Judson, 1991; Kotter, 1996; Lewin, 1947; Tichy, 1993 등). Fugate, Kinicki 및 Prussia(2008)는 조직변화 과정에 있는 구성원들이 어떻게 대처(coping)하는가에 대한 모형에서 자극에 대한 평가가 대처방략과 정서를 거쳐 인지적, 행동적 반응으로 이어지는 경로를 검증하였다. 그 결과, 자극에 대하여 부정적 평가를 내렸다 하더라도 어떤 대처방략을 사용하는가에 따라 긍정정서를 가질 수도 있고 부정정서를 가질 수도 있으며, 병가나 이직의도와 같은 결과행동에 각기 다

른 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 조직 수준에 대입해보면, 변화과정에서 조직이 어떤 방략을 사용하는가에 따라 이후 조직에서 발생하는 현상이 달라진다고 생각할 수 있다. 특히 변화는 단 한 번으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 이루어지는 과정적 속성을 갖고 있으므로 변화를 시행하는 초기에 필요한 조건들을 잘 갖추는 것이 이후의 변화 과정을 원활히 진행할 수 있고 궁극적으로 효과적인 변화와 혁신이 이루어지도록 할 수 있다. 그렇다면 어떤 요인들이 충족되어야 역장의 변화, 바람직한 수준으로의 변화가 가능할까? 본 연구에서는 선행 연구들(Kotter, 1996; Lewin, 1947; Tichy, 1993)을 기초로, 변화초기에 갖춰야 하는 요인으로 변화 필요성 인식, 비전의 명확성, 구성원 임파워먼트를 설정하였다. 이 세 가지는 각각 현재의 상태에서부터 벗어나기 위한 힘, 변화를 통하여 달성하고자 하는 상태 제시, 현재로부터 바람직한 상태로의 변화를 가능하게 하는 과정 요인의 의미를 갖는다.

변화 필요성 인식

조직이 변화한다는 것은 현재로부터의 이탈을 내포하고 있다. 현재에 익숙해져 있는 관성으로부터 벗어나기 위해서는 변화가 왜 필요한지에 대한 설득이 우선되어야 변화하려는 동기부여가 가능하다. Lewin(1947)은 변화에 대한 저항을 완화하기 위해서는 현재 집단(조직)의 가치 기준을 약화시키고 사회적 습관(social habit)을 깨뜨리는 것이 필요함을 언급하였고, 변화의 첫 단계로 변화의 필요성이 인식되어야 한다는 점을 강조하였다. 그는 계획된 변화(planned change)라는 변화의 3단계 모델을 제시하면서 현재 집단이 갖고 있는 기준으로

부터 벗어나 현재 상태에서부터 어느 정도 유리되는 해빙(unfreezing)을 통하여 변화가 일어날 수 있고, 이러한 역장의 변화가 구성원의 저항을 감소시킬 수 있다고 하였다. Tichy(1993)가 주장한 변화의 3막극(3 act drama)에서도 변화 필요성을 깨닫는 것(awakening)이 중요함을 강조하였고, Galpin(1996)도 성공적 변화를 위한 9가지 쉐기모델에서 변화의 필요성이 확립되어야 함을 주장하였다. Kotter(1996)의 8단계 변화모형에서도 현재 상태로는 조직이 생존할 수 없다는 위기감을 조성하는 것이 제1단계에 제시되어, 현재 상태에서부터 이탈하는 변화의 필요성을 인지하는 것이 변화의 시작임을 주장하였다. 여러 연구들에서 제시하는 바와 같이 변화의 필요성을 인식하는 것은 조직 내 구성원들의 변화에 대한 저항을 감소시키고 조직이 원하는 상태로 변화하는 데에 도움이 되어 결과적으로 긍정적인 조직변화 성과가 나타날 것이다.

가설 1. 변화 필요성 인식은 조직의 변화 성과와 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

비전 명확성

변화단계 연구들(Galpin, 1996; Kotter, 1996; Tichy, 1993)은 조직변화를 성공적으로 이끄는 과정에서 비전을 만들고 조직 내에 이를 전파하는 것이 중요하다고 공통적으로 지적하였다. 목표는 특정한 방향으로 개인의 주의와 노력을 집중시키지만, 비전은 보다 일반적이며 상대적으로 광범위하여 대안적인 접근이나 필요한 경우 수정(correction)도 가능하게 해준다. 비전이 명확하게 제시되고 공유된다면 구성원의 정서적 조직몰입이 증가하고(Dvir, Kass, & Shamir, 2004), 변화와 관련된 정책, 제도, 방법

등에 대해서 의견을 제안(Choi, 2007)하는 등 변화와 혁신을 추진하는 조직에 보다 도움이 되는 방향으로 행동한다. 비전이 명확하게 제시된다면 궁극적으로 변화를 통하여 어떤 모습이 되어야 하는가에 대한 정보를 구성원들이 알 수 있으므로, 노력의 방향이 뚜렷하고, 결과적으로 조직변화 성과가 증진될 것이다.

가설 2. 비전 명확성은 조직의 변화 성과와 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

구성원 임파워먼트

조직이 변화하고자 할 때 구성원들이 실질적인 권한, 기술이나 능력 등을 갖추게 되면 구성원들이 보다 행복감을 느끼고 창의적으로 바뀌며 리더의 비전을 열정적으로 따르게 된다(Fineman, 2006). 또한 조직의 규범이나 기대에 동조하는 성향을 보이므로(Fineman, 2006), 혁신과정에서 임파워먼트가 이루어지면 조직이 시도하는 혁신이 보다 성공적으로 이루어질 가능성이 커진다. 임파워먼트는 구성원에게 주도권을 갖게 함으로써 현재 시도되는 변화가 누군가로부터 강요된다는 느낌을 덜 느끼게 하고, 따라서 변화에 대한 저항이 완화될 수 있다. 또한 임파워먼트는 변화의 대상(change recipients)으로서의 구성원들이 갖고 있는 생각이 변화 주도자(change agents)가 변화에 대해 갖고 있는 비전으로 수렴되도록 함으로써, 구성원과 변화 주도자 간의 관점의 차이를 줄이는 데에 기여할 수 있다(Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006).

조직이 어떤 정책을 실시할 때 정책의 효과는 정책을 실행하는 구성원들이 그 정책에 대하여 어떻게 인식하고 수용하는가에 따라 달라질 수 있다. 이런 맥락에서 생각해

본다면, 경영진에서 임파워먼트를 실행할 때, 구성원들이 그 임파워먼트에 대하여 어떻게 지각하는가에 따라 이후의 구성원들 행동이 달라질 수 있다. 특히 구성원들이 혁신을 실행해야 할 때에는 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)가 중요하다(Spreitzer, 1995). Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트가 내적 과제 동기에 영향을 준다고 보았다. 그는 자율적으로 행동하는 구성원은 기술적인 규제(technical rules)의 제한을 덜 받고, 과제활동에 대해 보다 효과적이라고 생각하고, 변화를 스스로 시도하려 하므로 보다 혁신적인 행동을 하게 된다고 논하였다. Choi(2007)은 변화 지향적 조직시민행동에 대한 연구에서 심리적 임파워먼트가 정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였는데, 이러한 연구들을 통하여, 구성원들이 지각하는 임파워먼트가 변화와 관련된 구성원들의 행위에 영향을 미치고 결과적으로 조직변화에 보탬이 된다는 것을 알 수 있다.

가설 3. 구성원 임파워먼트는 조직의 변화 성과와 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

조직 변화 성공 요인과 변화 성과간의 관계에서 정서의 매개역할

집합적 정서(collective emotion)의 중요성

조직생활에서 정서를 빼놓을 수 없음에도 불구하고 조직연구에서 정서는 그다지 큰 비중을 차지하지 못해왔다(Muchinsky, 2000). Muchinsky(2000)는 이전의 조직연구에서 ‘정서적(emotional)’이라는 말이 ‘연약함’, ‘불안정성’, ‘바람직하지 않음’과 유사한 말로 받아들여졌으며, ‘논리성’, ‘합리성’과 같은 인지적인 면이 성공으로 여겨졌고, 리더십, 동기, 수행평

가와 같은 전통적인 주제에 대하여 인지적 설명이 득세하면서 조직 연구가 주로 ‘인지’에 치우쳐왔음을 지적하였다. 즉, 조직 만족이나 스트레스 등의 정서적 측면의 개념들이 오랜 기간 많은 조직심리학자들에 의하여 연구되기는 했지만, 그것들을 인지적인 관점에서 설명하고자 하였을 뿐, 정서 그 자체로서 조직연구의 한 영역으로 자리를 잡지는 못하였다는 것이다.

그러한 심리학 일반에 정서 연구가 급증하면서, 많은 조직심리학자들이 정서를 직접적으로 연구하고 있다. 특히 조직변화와 관련해서도 구성원들의 정서 경험에 대한 연구가 이루어졌는데, 조직변화가 이루어지는 과정, 특히 인수합병이나 구조조정과 같은 급격한 변화가 조직에 시행될 때, 조직 구성원들이 그 과정에 대하여 어떻게 느끼는지, 변화에 대한 저항이 어떻게 완화될 수 있는지, 조직에 남게 된 구성원들은 어떻게 적응해 가는지 등을 주로 다루었다(Kiefer, 2005).

조직 내 정서 반응은 각 개인의 내부에서 발생하는 현상이나, 개인이 집단에 몸담고 있기 때문에 집단의 규범, 분위기 등의 영향을 받으며 발현되는 집합적 특성도 가지고 있다. 조직의 집단은 단순히 어떤 특성을 공유하는 개인으로 이루어진 것이 아니라 사회적 관계로 형성되어 있다. 집단의 구성원들은 각기 다른 역할을 맡고 있으므로 개별적으로 다른 정서를 경험할 수도 있으나, 사회적 관계로 집단이 형성되었기 때문에 집합적 정서를 경험하게 된다(Bar-Tal, Halperin, & Rivera, 2007). 집합적 정서는 구성원들 간에 완전히 동일한 정서를 경험한다는 것을 의미하지는 않으며, 경험적 연구들을 살펴보면 단위별로 통합이 가능하다 하더라도 어느 정도 반응의 변산을

보이기도 한다(Cole, Walter, & Bruch, 2008). 집합적 정서는 구성원들이 공유하는 정서를 말하는 것이다(Barsade & Gibson, 1998). 이는 리더십을 통해서도 이해해볼 수 있다. 리더와 부하의 관계는 상호간의 역학관계를 바탕으로 이루어지기 때문에 리더와 부하가 함께 느끼는 정서는 리더 개인이나 부하 개인의 정서와는 다른, 리더와 부하를 한 묶음으로 하는 단위 전체가 경험하는 것이다(Smith & Crandell, 1984).

개인 정서는 몇 가지 기제를 통하여 집합적 정서로 작용하게 된다. 구성원들의 상호 작용, 동일한 자극에 대한 노출, 유사한 해석이나 경험, 정체성, 조직 문화 등이 개인이 경험하는 정서를 집합적 정서가 되게 한다. 또한 어떤 한 구성원이 내보이는 정서가 의식적 혹은 무의식적으로 다른 구성원에 영향을 주는 정서 전염(contagion)을 통해서도 집합적 정서가 형성된다(Cole, Walter, & Bruch, 2008; Sanchez-Burks & Huy, 2009).

집합적 정서는 구성원들로 하여금 집단 목표와 관련된 공통된 행위를 하게 한다(Bar-Tal, Halperin, & Rivera, 2007). Choi(2007)는 집단 수준의 지각(group-level perception)이 개인 수준의 지각과는 다른 특성을 가진다는 연구(Rousseau, 1985)를 바탕으로 변화지향적인(change-oriented) 조직시민행동에 대한 연구를 진행하였는데, 그는 이 연구에서 집단을 단위로 개인의 응답을 통합하여 집합 수준의 측정치로 사용하였다. 그 결과, 개인 수준의 지각과 집합 수준의 지각 모두 조직시민행동으로 이르는 과정에 영향을 미치는 것으로 나타나, 구성원 개개인의 반응 뿐 아니라 집합으로서의 구성원 반응도 조직연구에서 유용한 설명개념이 될 수 있음을 보였다. Sanchez-Burks와 Huy(2009)는 조직

변화를 실시하고자 할 때 구성원들 사이에 집합적 반응(collective reactions)과 비공식적인 연합(informal coalitions)이 있을 수 있고, 집합적 정서가 다양한 집단의 사고와 행위에 영향을 미칠 수 있다고 보았다. 또한 이러한 정서 반응이 전략 변화의 전체 과정에 걸쳐 영향을 주며, 따라서 경영진이 구성원들의 집합적 정서를 명확하게 파악해야할 필요가 있음을 주장하였다. Choi와 Chang(2009)은 구성원 개개인이 아닌 집합으로서의 구성원의 반응에 주목하고, 혁신 과정에서 구성원들이 경험하는 실행 효능감(implementation efficacy), 혁신 수용성(innovation acceptance)을 집합적 개념으로 연구한 바 있다. 이들은 구성원의 반응을 단위별로 통합하여 연구를 진행하였는데, 집합적 실행 효능감(collective implementation efficacy), 집합적 혁신 수용성(collective innovation acceptance)이 실행 효과성을 유의하게 설명하는 것으로 나타났다.

따라서 조직변화, 조직혁신과 관련하여 조직 내에서 발생하는 정서는, 구성원 개개인의 반응이기는 하지만, 개인 수준에서뿐 아니라 집합적 개념으로서 집단 수준에서 연구될 수 있는 구성개념이라고 볼 수 있다. 특히 조직 전체를 단위로 행해지는 행위를 이해하기 위해서는 집합적 개념으로서의 정서가 도움이 될 수 있다. 개인의 반응을 집단수준에서 통합하는 것은 예측에 대한 극단적인 반응의 영향력을 감소시키면서 보다 평균적인 예측을 가능하게 한다(Rousseau, 1985). 본 연구에서는 집합적 개념으로서의 정서에 초점을 둘 것이다.

정서의 매개역할

조직의 변화가 점진적이지 않고 변혁적일 때, 불확실하고 애매한 환경으로 바뀌게 될

때, 지위, 동료, 또는 동일시하는 문화 등을 잃게 될 것이라고 생각되어 개인적인 상실감을 유발할 때 구성원들에게는 스트레스가 된다(Robinson & Griffiths, 2005). 그러나 어떻게 대처하느냐에 따라 변화가 스트레스로 작용하는 정도는 달라진다. 즉 조직 변화 자체가 스트레스 원인이 되는 것은 아니며, 변화의 프로세스가 어떠한가에 따라 스트레스로 작용하지 않을 수도 있다(Robinson & Griffiths, 2005). 조직 변화가 구성원의 자발적 시도가 아닌 구성원 이외의 주체에 의하여 시행되는 경우, 구성원은 여러 가지 정서를 경험하게 된다(Piderit, 2000). 이때 변화에 대처하는 하나의 방략으로서 변화과정과 관련된 조직의 요소들을 변화 친화적으로 만든다면 구성원들이 보다 긍정적인 반응을 보일 것이다.

Cole, Bruch 및 Vogel(2006)은 조직이 위기에 처한 상황에서 구성원들이 경험하는 긍정정서, 부정정서가 지각된 상사의 지지, 심리적 강인성과 구성원의 냉소주의 간의 관계를 각각 부적, 정적으로 매개함을 보였다. 즉 구성원이 긍정정서를 경험하면 냉소주의가 감소하고 부정정서를 경험하면 냉소주의가 증가하는 경향을 보인 것이다. Choi 등(2011)은 조직 혁신 과정에서 경영진의 참여, 혁신 관련 훈련이 인지적 평가를 거쳐 긍정정서와 부정정서에 영향을 주고, 결과적으로 혁신의 효과성에 긍정정서는 정적인 영향을, 부정정서는 부적인 영향을 줌을 집단 수준에서 밝혔다.

이들의 연구에 의하면 긍정정서와 부정정서는 상호 연관성이 있으나(Cole 등의 연구에서는 $r=-.66$, Choi 등의 연구에서는 $r=-.26$), 하나의 구성개념이 아니라 별개의 구성개념으로 취급될 수 있으며, 매개변인으로서의 기능도 수행한다. 따라서 변화과정에서 긍정정서는

조직성과에 대하여 정적인 방향으로 매개역할을, 부정정서는 부적인 방향으로 매개역할을 하며 집합적 개념으로서도 그 기능이 그대로 유지된다(Rousseau, 1985 참조)고 볼 수 있다.

변화 필요성 인식, 비전 명확성, 임파워먼트와 매개체로서의 정서

조직변화를 어떻게 이끌어 가는가와 관련된 여러 요인들은 조직의 변화 성과에 영향을 준다. 또한 구성원들은 실제로 조직에서 시행되는 변화를 집행하는 사람으로서, 그들이 갖는 정서가 변화 성과에도 영향을 준다. 조직 내에서 하나의 반응으로 나타나는 정서가 개인의 행위뿐 아니라 다음에 이루어지는 조직행위에 대한 반응에 영향을 주므로(Bagozzi, 2003; Fredrickson, 2003), 변화가 이루어지는 과정에서 구성원들이 경험하게 되는 정서가 변화 성과에 대한 영향을 매개한다고 볼 수 있다. 이러한 논의를 종합해보면 조직변화 초기의 성공 요인들이 구성원의 정서를 통하여 변화 성과에 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다(그림 1). 각 성공 요인들이 정서를 거쳐 변화 성과에 이르는 과정을 살펴보면 다음과 같다.

조직 변화는 조직의 생존을 위하여 불가피한데, 그 과정에서 변화에 대한 정보를 가능한 많이 구성원과 공유하는 것이 변화를 성공으로 이끈다(Liu & Perrewé, 2005). Liu와 Perrewé(2005)는 Lazarus(1991)의 정서이론을 바탕으로, 인지-정서 모델을 주장하였는데, 이들에 의하면 조직의 계획된 변화(planned change)에 대한 전반적(global)이고 긍정적인 정보는 구성원을 흥분(excitement)시키고, 결과를 보다 성공적이라고 생각하게 만든다. Kiefer(2005)는 조직 변화와 관련된 부정정서의 선행조건과 결과에 대한 연구에서 변화 자체보다는 변화

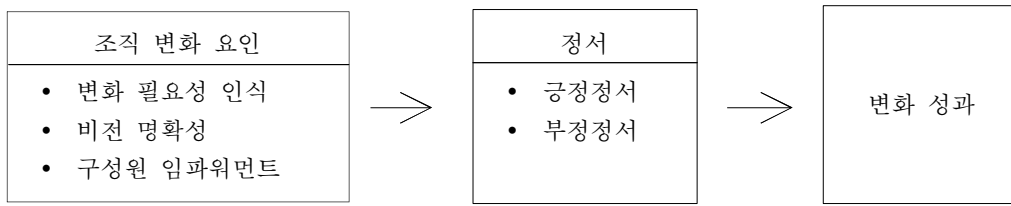


그림 1. 연구 모형

에 대한 부정적 평가가 부정정서를 유발한다고 주장하였다. 이것은 변화에 대한 의미를 구성원들이 어떻게 이해하고 해석하는가가 정서에 영향을 미친다는 것을 의미하며, 구성원들이 변화가 왜 필요한지 그 타당성을 이해하도록 한다면 구성원들은 변화에 대하여 긍정정서를 좀 더 많이, 부정정서를 좀 더 적게 경험할 것이며, 이를 통하여 변화 성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 변화 필요성 인식과 변화 성과간의 관계에서 긍정정서는 매개 효과를 가질 것이다.

가설 5. 변화 필요성 인식과 변화 성과간의 관계에서 부정정서는 매개 효과를 가질 것이다.

조직변화 과정상에 경험하는 정서의 역할에 대하여 Mossholder 등(2000)은 변화의 목적이 조직의 효과성 증진이라 할지라도 구성원들이 정서적으로 변화할 준비가 되어 있다면 조직 변혁의 핵심 가치를 내재화하게 된다고 주장하였다. 또한 변화에 대한 준비성을 높이려면 긍정적 분위기 등 맥락적 요소를 갖춰야 하는데, 변화의 비전을 설정하는 것도 하나의 방법이 될 수 있음을 언급하였다. 변화에 대하여 부정적인 정서를 갖게 되는 이유에 대한 여러 연구들(George & Jones, 2001; Gæver,

2009; Liu & Perrewé, 2005)에서도 변화가 가져올 미래 모습의 불확실성이 그 원인으로 지목된 바, 변화가 지향하는 미래 모습인 비전을 설정, 공유하는 것이 미래에 대한 두려움을 감소시키는 하나의 처방이 될 수 있음을 시사하였다. 또한 Dvir 등(2004)은 비전과 세 유형의 조직몰입 간의 관계에 대한 연구에서 비전과 정서적 몰입이 정적 관계를 보임을 입증하였다. 비전은 구성원으로 하여금 조직과의 정서적 결합(emotional bond)을 갖도록 도와준다는 것이다. 조직이 변화하려는 상황에서 앞으로 나아가고자 하는 방향인 비전이 명확하게 제시, 공유된다면 구성원은 미래의 모습에 대하여 예측가능해지고, 정서적으로 조직과 밀착되어 긍정정서를 보다 많이 경험하며 부정정서는 적게 경험하고, 이를 통하여 변화 성과에 영향을 줄 것이다.

가설 6. 비전 명확성과 변화 성과간의 관계에서 긍정정서는 매개 효과를 가질 것이다.

가설 7. 비전 명확성과 변화 성과간의 관계에서 부정정서는 매개 효과를 가질 것이다.

임파워먼트와 조직성과간의 관계에 대한 정서의 매개역할을 살펴보면, 조직에 변화가 주어지는 상황에서 임파워먼트를 통하여 구성원 개인이 통제할 수 있는 부분이 증가하면 구성원은 긍정정서를 느낀다(Liu & Perrewé, 2005).

또한 임파워먼트는 분배공정성을 거쳐 조직 시민행동을 더 많이 보이도록 한다(Zhang & Agarwal, 2009). Choi(2007)는 임파워먼트가 변화지향적인 조직시민행동을 촉진한다는 연구 결과를 얻었고, Matheny와 Smollan(2005)은 정서와 조직공정성, 조직변화와의 관계에 대한 연구에서 긍정정서와 부정정서가 각기 다른 조직공정성 차원과 연관됨을 밝힘으로써 긍정정서와 부정정서를 실제 조직변화 장면에서 별개의 요인으로 다루어야 함을 보여주었다. 따라서 임파워먼트는 구성원들의 긍정정서와 부정정서 경험에 영향을 미치며, 이를 통해 변화 성과에도 영향을 줄 것이다.

가설 8. 구성원 임파워먼트와 변화 성과간의 관계에서 긍정정서는 매개 효과를 가질 것이다.

가설 9. 구성원 임파워먼트와 변화 성과간의 관계에서 부정정서는 매개 효과를 가질 것이다.

방 법

조사대상과 자료 수집

참여 정부 당시의 부, 처, 청 및 위원회 조직을 포함한 47개 정부부처를 대상으로 자료를 수집하였다. 각 부처의 구성원 수, 직급, 성별에 비례하여 3,964명의 응답 대상 표본을 추출하였고, 이들의 이메일 주소를 해당 조직으로부터 제공받았다. 웹 설문업체에서 이메일로 응답 대상자들에게 설문에 대하여 안내하고 바로 조사에 참여할 수 있도록 웹 조사(web-based survey)를 실시하였다. 응답 중 불성

실 응답을 제외한 총 1,756명의 응답을 분석에 사용하였다(응답률 약 44.3%). 응답자의 84.3%가 남성이었고, 연령은 20대에서 50대까지 고른 분포를 보였다. 근속연수도 1년 이하부터 33년 이상까지 다양하였고, 직급은 5급이 약 31%로 가장 많았으나(중앙부처들을 대상으로 하였기에 5급이 가장 많음), 아래 위 직급으로 가면서 차차 감소하면서 장관급에서 9급에 이르기까지 모든 직급에서 응답자가 다양하게 분포되었다. 부처별 응답자수는 평균 39명이었다.

참여 정부 출범 초기부터 대통령은 정부 혁신에 대한 강한 의지를 표명하였고, 이후 각 부처들은 혁신 관련 부서와 담당관을 신설하는 등 다양한 변화 시도를 시행하였다. 본 조사는 정부 혁신 운동을 시작한지 약 12개월이 되는 시점(시기 1)에 구성원을 대상으로 상기한 바와 같이 웹 설문조사를 통해 자료를 수집하였고, 약 28개월 되는 시점(시기 2)에 외부 전문가들이 각 부처의 변화 성과를 평가하였다.

측정 도구

변화 필요성 인식(시기 1, 구성원)

조직변화단계 진단도구를 개발한 장해미, 장재윤, 김민수(2006)의 연구에서 변화의 필요성 인식과 관련된 세 문항으로 구성하였다. 응답척도는 1(전혀 하지 않았다)에서 5(매우 자주 하였다)의 5점 척도를 사용하였고, 여기에 해당하는 문항은 ‘우리 부처 직원들은 변화의 필요성을 절감하고 있다’ 등이다. 개인수준 신뢰도(Cronbach's α)는 .677, 조직수준 신뢰도(Cronbach's α)는 .838, ICC(1)=.18, ICC(2)=.90, $F=9.53$, $p<.001$ 이었으며, 부처별 평균을 구하

여 각 부처의 측정치로 사용하였다.

비전 명확성(시기 1, 구성원)

장해미 등(2006)의 연구에 사용된 문항 중 비전 명확성을 측정하는 세 문항으로 이 변인을 구성하였다. 응답척도는 1(전혀 하지 않았다)에서 5(매우 자주 하였다)의 5점 척도를 사용하였고, 여기에 해당하는 문항은 '우리 부처의 비전은 머리 속에서 쉽게 그려질 수 있는 생생한 것이다' 등이다. 개인수준 신뢰도(Cronbach's α)는 .843, 조직수준 신뢰도(Cronbach's α)는 .958, ICC(1)=.14, ICC(2)=.86, $F=7.20$, $p<.001$ 이었으며, 부처별 평균을 구하여 각 부처의 측정치로 사용하였다.

구성원 임파워먼트(시기 1, 구성원)

장해미 등(2006)의 연구에서 임파워먼트와 관련된 세 문항으로 구성하였다. 응답척도는 1(전혀 하지 않았다)에서 5(매우 자주 하였다)의 5점 척도를 사용하였고, 여기에 해당하는 문항은 '우리 부처 구성원들은 변화와 혁신을 위해 필요한 권한을 가지고 있다' 등이다. 이 요인은 임파워먼트에 대한 구성원들의 지각을 측정한 것으로, 구성원 임파워먼트로 명명하였다. 개인수준 신뢰도(Cronbach's α)는 .704, 조직수준 신뢰도(Cronbach's α)는 .774, ICC(1)=.12, ICC(2)=.84, $F=6.24$, $p<.001$ 이었으며, 부처별 평균을 구하여 각 부처의 측정치로 사용하였다.

정서(시기 1, 구성원)

정서에 대한 원형 모델(circumplex model; Larsen & Diener, 1992; Russell, 1980)을 기반으로 긍정정서와 부정정서 형용사들을 선택하였다. 긍정정서와 부정정서 각각 6개의 문항을

제시하였으며, 현재 진행되는 정부 혁신 노력들에 대한 느낌과 기분이 자신과 얼마나 일치하는지 1(전혀 그렇지 않다)에서 7(매우 그렇다)의 7점 척도상에 응답하도록 하였다. 정서에 대한 조직수준의 분석을 위하여 부처별 평균치를 구하여 각 부처의 측정치로 사용하였다. 긍정정서는 '열정적이다', '흥분된다', '편안하다', '생동감이 있다', '편안하다', '평온하다'의 여섯 문항으로 이루어졌으며, 개인수준 신뢰도(Cronbach's α)는 .748, 조직수준 신뢰도(Cronbach's α)는 .665, ICC(1)=.06, ICC(2)=.72, $F=3.57$, $p<.001$ 이었다. 부정정서는 '두렵다', '졸린다', '지친다', '신경이 쓰인다', '지루하다', '불안하다'의 여섯 문항으로 이루어졌으며, 개인수준 신뢰도(Cronbach's α)는 .786, 조직수준 신뢰도(Cronbach's α)는 .866, ICC(1)=.06, ICC(2)=.71, $F=3.46$, $p<.001$ 이었다¹⁾.

변화 성과(시기 2, 외부 전문가)

본 연구의 종속변인인 변화 성과는 당시의 정부 혁신의 성과로서 측정되었다. 즉, 당시 각 부처의 혁신 성과를 외부 전문가의 도움으로 공식적으로 평가하였는데, 경영컨설턴트 및 대학교수들로 구성된 24명의 외부 전문가

1) De Dreu, Baas, & Nijstad(2008)는 무드의 각성화 정도와 개인 사고의 복잡성 간의 관계에 대한 기존 연구를 개관하면서, 두 요인은 역-U형 관계를 보이며, 지나치게 각성화된 경우에는 오히려 정보를 지각하고 처리하고 평가하는 능력이 저하되며, 적절한 수준일 때에 정보를 탐색하고 통합하려는 동기가 생긴다고 보았다. 본 연구에서 사용한 정서표현은 각성-비각성 차원 축으로부터 45도 기울어진 축에 위치하는 표현들로 정서 요인과 다른 변인간의 관계에 대하여 직선성을 가정하고 상관을 살펴본 것은 기존 연구의 맥락에 비추어볼 때 타당하다고 할 수 있다.

들(본 연구의 제 2 저자도 평가위원으로 참여 함)이 각 부처에서 제출한 혁신 성과 관련 서류를 검토한 후 해당 부처를 직접 탐방하여 성과를 확인하는 방식으로 각 부처의 혁신 성과를 ‘자체 혁신과제 추진 실적’과 ‘혁신활동의 성과 수준’이라는 두 가지 측면에서 평가하였다. ‘자체 혁신과제 추진 실적’은 자체혁신과제 발굴 추진 실적, 자체 우수사례 발굴 및 확산, 제도개선 발굴 및 추진 실적으로 측정되었고, ‘혁신활동의 성과 수준’은 업무 프로세스 개선 성공사례, 혁신활동으로 인한 민원·제도 및 정책 성과 개선 성공사례로 측정되었다. 평정 척도는 5단계의 5점 척도가 사용되었다. 각 부처에 대한 평가는 부처별로 2명의 외부전문가가 앞서 소개한 절차를 통해 두 가지 측면을 각자 독립적으로 평가한 후, 상이한 평가결과가 나온 경우 토의를 통해 최종적인 합의 평가점수를 내는 방식이 적용되었다. 최종적으로 두 측면의 측정치를 평균하여 최종 변화 성과 측정치로 사용하였다.

통계변인: 부처 유형 및 조직 규모

정부 혁신 성과 정도가 부처의 유형이나 조직 규모의 영향을 받을 수 있으므로, 이후 분석에서 이를 통제하고자 하였다. 먼저, 47개 부처를 기관 규모와 업무 성격을 고려하여 세 군으로 나누었다. 제 1군은 ‘부’단위이거나 구성원이 300명을 넘는 정책기관이며, 제 2군은 ‘청’단위의 집행기관, 제 3군은 300명 미만의 소규모 기관이다. 제 1군에 해당되는 부처는 21개, 제 2군에 해당되는 부처는 16개, 제 3군에 해당되는 부처는 10개이었다. 회귀분석을 위하여 두 개의 더미변수(dummy variable; 유형 1, 유형2)를 만들어 회귀식에 투입하였다. 제 2군에 해당되는 조직은 유형1에 1을 값으로 부

여하였으며, 제 3군에 해당되는 조직은 유형2에 1을 값으로 부여하였다.

또한 구성원을 대상으로 한 조사가 이루어진 당해 년 정부부처에서 발표한 각 부처의 인원수를 조직 규모로 사용하였다. 조직 규모는 50~200명인 조직이 19%, 201~500명인 조직이 15%, 501~1,000명인 조직이 13%, 1,001~2,000명인 조직이 21%, 2,001~10,000명인 조직이 19%, 10,000명 이상인 조직이 13%였다.

결 과

본 연구에 포함된 모든 변인들의 기술통계와 상관은 표 1에 제시되어 있다. 초기 조직 변화 성공 요인들간의 상관이 .750에서 .787로 나타났는데, 이것은 세 가지 요인이 구분되지 않는 개념이라기보다는 어느 한 요인의 측정치가 높을 경우에 다른 요인 측정치도 높아서 나타나는 수치라고 볼 수 있다. 긍정정서와 부정정서의 상관은 -.688로 나타났는데, 두 정서를 구분하여 연구한 기존연구를 바탕으로 본 연구에서도 두 개념을 별개의 변인으로 다루었다.

가설검증을 위해서는 위계적 회귀분석을 사용하였다. 본 연구는 정서가 조직의 변화 성과에 미치는 영향에 초점을 두고 있기 때문에 조직의 변화 성과에 영향을 미칠 수 있는 조직 유형과 조직 규모를 통제하고 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 조직의 유형(더미변인 2개)과 조직 규모를 투입하였으며, 2단계에서 예측변인을 투입하였다. 매개효과 검증을 위하여 3단계에는 예측변인과 함께 매개변인을 투입하였다. 모든 위계적 회귀분석에는 입력방식을 사용하였다.

표 1. 측정된 변인들의 평균, 표준편차, 및 상관계수

변인	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 조직 규모	12396.8	49711.6	-						
2. 필요성 인식	3.49	.26	.283	-					
3. 비전 명확성	3.51	.32	.265	.750***	-				
4. 임파워먼트	3.22	.29	.223	.787***	.777***	-			
5. 긍정정서	3.78	.28	.237	.533***	.498***	.574***	-		
6. 부정정서	3.52	.32	-.256	-.343*	-.393**	-.559***	-.688***	-	
7. 변화 성과	3.06	.53	.046	.357*	.491***	.547***	.449**	-.424**	-

주) 분석단위는 부처(N=47). *p<.05. **p<.01. ***p<.001.

변화 필요성 인식, 비전 명확성, 임파워먼트가 변화 성과와 정적인 관계를 갖는지 알아보기 위하여 통제변인을 1단계에 투입한 후, 위계적 회귀분석을 실시하였다(표 2). 그 결과 조직 유형은 변화 성과와 유의한 관계를 보였으며, 조직 규모는 변화 성과와 유의한 관계

를 보이지 않았다. 조직 유형과 변화 성과와의 관계는 본 연구의 초점이 아니므로 이에 대한 논의는 생략하겠다. 세 개의 조직변화 성공 요인들은 2단계 회귀분석에서 각각 변화 성과와 $\beta=.337(p<.05)$, $\beta=.553(p<.001)$, $\beta=.508(p<.001)$ 로 정적인 관계를 보여, 가설 1, 가

표 2. 조직 변화 성공 요인으로 변화 성과를 예측한 위계적 회귀분석 결과

	모형 1	모형2		
통제변인:				
유형1	.041	.003	-.066	.015
유형2	-.390*	-.373*	-.461	-.313*
조직 규모	-.004	-.098	-.162	-.108
변화 성공요인:				
필요성 인식		.337*		
비전 명확성			.553***	
임파워먼트				.508***
ΔR^2	.165	.102*	.273***	.237***
adjusted R^2	.107	.197	.385	.345
F	2.834*	3.826*	8.198***	7.061***

주) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임. *p<.05. **p<.01. ***p<.001.

설 2, 가설 3은 지지되었다.

다음으로는 가설 4~9를 검증하기 위하여 먼저 변화 필요성 인식, 비전 명확성, 임파워먼트와 정서의 관계를 살펴보았다. 가설 1~3을 검증할 때와 마찬가지로 통제변인을 1단계에 투입한 후 위계적 회귀분석을 실시하였다(표 3). 통제변인으로 투입한 조직 유형과 조직 규모가 정서와 유의한 관계를 보이지 않았으나, 분석 방법을 통일하기 위하여 통제변인을 투입한 후 조직변화 세 요인을 2단계로 회귀식에 투입하였다. 그 결과 변화 필요성 인식, 비전 명확성, 임파워먼트는 긍정정서에 대하여 $\beta=.516(p<.001)$, $\beta=.478(p<.01)$, $\beta=.568(p<.001)$ 로 정적인 관계를 보였고, 부정정서에 대해서는 $\beta=-.287(p=.063)$, $\beta=-.361(p<.05)$, $\beta=-.527(p<.001)$ 로 부적인 관계를 보였다. 변화 필요성 인식과 부정정서의 관계에서 회귀계수

의 유의수준이 다소 높았으나, 유의수준이 .063으로 일반적 기준인 .05를 약간 상회하는 수준이며 표본의 크기가 작음을 감안하여 분석을 계속 진행하였다.

Baron과 Kenny(1986)가 제안한 매개효과 검증에 필요한 세 단계 회귀분석 중 두 단계, 즉 예측변인과 종속변인과의 관계, 예측변인과 매개변인과의 관계 조건이 충족되었으므로 다음으로 매개효과를 검증하였다. 분석 결과는 표 4에 제시하였다.

표 4를 보면, 변화 필요성 인식과 긍정정서를 회귀식에 투입하였을 때에 변화 필요성 인식의 β 값은 .337에서 .126으로 감소하였으며 유의수준 또한 $p<.05$ 에서 $p=.403$ 으로 증가하였고, 긍정정서는 $\beta=.408$, $\Delta R^2=.117(p<.01)$ 을 보여, 변화 필요성 인식과 변화 성과의 관계에서 긍정정서가 완전매개 역할을 한다는 것

표 3. 조직 변화 성공 요인으로 정서를 예측한 위계적 회귀분석 결과

	긍정정서				부정정서			
	모형 1	모형 2			모형 1	모형 2		
통제변인:								
유형1	.036	-.023	-.057	.006	-.044	-.011	.026	-.016
유형2	.029	.055	-.033	.115	.075	.061	.122	-.004
조직 규모	.242	.098	.105	.126	-.247	-.167	-.144	-.139
변화성공요인:								
필요성 인식		.516***				-.287		
비전 명확성		.478**				-.361*		
임파워먼트		.568***				-.527***		
ΔR^2	.058	.239***	.205**	.296***	.076	.074	.116*	.255***
adjusted R^2	-.008	.230	.192	.292	.011	.069	.115	.267
F	.877	4.436**	3.735*	5.753**	1.171	1.847	2.494	5.190**

주) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임. * $p<.05$. ** $p<.01$. *** $p<.001$.

표 4. 긍정정서와 부정정서의 매개효과 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과

	매개변인					
	긍정정서			부정정서		
통제변인:						
유형1	.012	-.050	.013	-.001	-.060	.012
유형2	-.395**	-.452	-.344*	-.352*	-.432**	-.314*
조직 규모	-.138	-.191	-.143	-.154	-.197	-.135
변화 성공요인:						
필요성 인식	.126			.240		
비전 명확성		.419**			.466**	
임파워먼트			.352*			.407**
매개변인:						
긍정정서	.408**	.280*	.275			
부정정서				-.338*	-.242	-.191
ΔR^2	.102*	.273***	.237***	.097*	.047	.025
adjusted R^2	.197	.385	.345	.286	.423	.357
F	3.826*	8.198***	7.061***	4.693**	7.748***	6.101***

주) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

을 알 수 있다. 비전 명확성과 긍정정서를 회귀식에 투입하였을 때에 비전 명확성의 β 값은 .553에서 .419로 감소하였으며, 긍정정서는 $\beta = .280$, $\Delta R^2 = .058(p < .05)$ 을 보여, 비전 명확성과 변화 성과 간의 관계에서 긍정정서가 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 임파워먼트와 긍정정서를 회귀식에 투입하였을 때에는 임파워먼트의 β 값은 .508에서 .352로 감소하였으며, 긍정정서는 $\beta = .275$, $\Delta R^2 = .049(p = .063)$ 를 보였다. 긍정정서의 회귀계수 유의수준이 다소 높지만 $p = .05$ 경계에 가깝고 표본의 크기가 작으며, 임파워먼트의 회귀계수가 긍정정서 투입으로 인하여 감소한 것을 볼 때, 긍정정서가 부분매개 역할을 한다고 볼 수 있다.

따라서 변화 필요성 인식, 비전 명확성, 임파워먼트와 변화 성과의 관계에서 긍정정서가 매개역할을 한다는 가설 4, 6, 8은 지지되었다.

부정정서에 대한 매개 분석 결과를 보면(표 4), 변화 필요성 인식과 부정정서를 회귀식에 투입하였을 때에 변화 필요성 인식의 β 값은 .337에서 .240으로 감소하였으며 유의수준 또한 $p < .05$ 에서 $p = .087$ 로 증가하였고, 부정정서는 $\beta = -.338$, $\Delta R^2 = .097(p < .05)$ 을 보여 부분매개함을 보였다. 비전 명확성과 부정정서를 회귀식에 투입하였을 때에 비전 명확성의 β 값은 .553에서 .466으로 감소하였으며, 부정정서의 $\beta = -.242$, $\Delta R^2 = .047(p = .059)$ 로, 비전 명확성과 변화 성과간의 관계에서 부정정서가 부분매개

역할을 하는 것으로 나타났다. 임파워먼트와 부정정서를 회귀식에 투입하였을 때에 임파워먼트의 β 값은 .508에서 .407로 감소하였으나, 부정정서의 $\beta=-.191$, $\Delta R^2=.025(p=.193)$ 로 유의하지 않았다. 따라서 변화 필요성 인식, 비전 명확성과 변화 성과의 관계에서 부정정서가 매개역할을 한다는 가설 5과 가설 7은 지지되었으며, 임파워먼트와 변화 성과와의 관계에서 부정정서가 매개역할을 한다는 가설 9는 지지되지 않았다.

논 의

본 연구의 분석 결과, 긍정정서와 부정정서는 변화 과정에서 조직 변화 성공 요인과 변화 성과간의 관계를 어느 정도 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 현상은 지식 전달과 정서의 관계에 대한 연구인 Levin, Kurtzberg, Phillips와 Lount(2010)의 연구를 통해서도 이해할 수 있다. 이들은 지식 전달 과정에서의 지식 송신자와 지식 수신자의 감성(affective states)에 대하여 연구하였는데, 지식 수신자가 긍정-각성 감성 상태에 있을 때에 그렇지 않은 경우보다 새로운 정보에 대하여 개방적이며 새로운 정보를 바탕으로 자신의 생각을 바꾸었고, 부정-각성 감성 상태에 있을 때에는 그렇지 않은 경우보다 덜 개방적이며 새로운 정보를 덜 받아들여 자신의 생각을 바꾸지 않는 것으로 나타났다.²⁾ 조직 변화 과정에서 업무의 변화를 겪게 되는 조직 구성원들을 지식

수신자라고 본다면, 긍정정서를 많이 느끼고 부정정서를 덜 느낄수록 조직변화의 성과가 좋을 것이다. 즉 조직 내 구성원들 사이에 긍정적인 정서를 경험하도록 하는 노력이 변화 성과를 향상시킬 수 있다는 시사점을 갖는다.

여러 연구에 의하면 조직 내에서 정서를 경험하는 당사자가 때로는 어떤 경로를 거쳐 정서를 경험하게 되었는지 의식하지 못한 채로 정서 전염이 일어나며, 전염된 정서는 협동이나 갈등과 같은 집단역학에 영향을 미친다(Barsade, Ramarajan, & Westen, 2009). 그러나 조직변화에 대한 연구에서 변화의 대상(change recipients)이 되는 구성원들이 변화에 대하여 어떤 도식을 갖고 있고 어떤 정서를 경험하는지 그 경로에 대해서는 그다지 주목하지 않아왔다(Bartunek et al., 2006). 따라서 조직 구성원들이 변화과정에서 경험하는 정서를 결정짓는 요소들을 밝히는 것은 긍정정서를 확산시키는 데에 중요하다. Fugate 등(2008)은 조직변화에 이끄는 경영진이 조직 구성원을 변화과정에 참여시키거나 변화에 대한 명확한 비전을 제시하는 등의 행위로 구성원들이 갖고 있는 변화에 대한 불확실성을 감소시킬 수 있다고 하였다. 본 연구는 이러한 개인 수준의 기존 연구 결과에 더하여, 조직 수준에서 변화 필요성을 인식시키고, 비전을 명확하게 제시하고, 변화와 관련된 임파워먼트를 실시함으로써 구성원들의 정서가 긍정적으로 바뀔 수 있음을 살펴보았다.

또한 본 연구에서 집합적 정서가 조직변화의 여러 요인들과 변화 성과를 매개하는 것으로 나타났는데, 집합적 정서는 집단 내 구성원들이 경험하는 정서나 집단 규범의 영향을 반영하므로(van Zomeren, Spears, Fischer, & Leach, 2004), 개인의 정서와는 또 다른 의미를

2) 이들은 Watson, Clark, & Tellegen(1988)의 PANAS 과 원형모델을 바탕으로 연구하여, 긍정 감성(positive-affect)과 부정 감성(negative-affect)이라는 용어를 사용하였다.

가지며, 조직 차원에서 변화를 시도할 때 이를 파악하는 것이 중요하다(Sanchez-Burks & Huy, 2009). 특히 Liu와 Perrewé(2005)의 연구에 의하면 변화 초기가 후기에 비하여 구성원이 변화를 수용하기 쉽고, 초기의 정서가 이후의 판단에 영향을 주므로, 조직경영층이나 전문가들이 초기에 구성원들이 어떤 정서를 갖고 있는지 파악하는 것이 바람직하다. 집합적 정서는 조직 구성원들 사이에 공통적으로 느끼는 정서로, 집합적 정서가 긍정적이라는 것은 조직 구성원들이 조직변화 과정을 긍정적으로 받아들이고 있다는 것이며, 조직 내에 긍정적인 집합적 정서가 존재한다면 개개인이 다소 애매하거나 받아들이기 어려운 상황에 직면하더라도 이를 긍정적인 방향으로 평가할 가능성이 높아진다. 반대로 부정적 집합 정서가 조직 내에 존재한다면, 변화와 관련된 개별 사건들을 부정적인 방향으로 해석하고, 결국 변화 노력만큼 그 결과가 성공적이지 않을 수 있다. 집합적 정서가 조직변화의 성공 요인과 변화 성과를 매개한다는 본 연구의 결과는, 주로 개인을 대상으로 하였던 기존 연구들에 더하여 조직 차원에서 정서의 기능을 알아보았다는 점에서 의의를 갖는다. 따라서 조직변화를 시도할 때에는 조직 전체에 긍정정서는 퍼지도록 하고 부정정서가 감소하도록 한다면 혁신을 성공으로 이끌 가능성이 더 커질 것이다.

연구 결과 중 임파워먼트와 변화 성과, 임파워먼트와 부정정서 간의 관계가 유의함에도 불구하고 부정정서가 임파워먼트와 변화 성과 간의 관계를 매개한다는 가설이 입증되지 않았는데, 이것은 임파워먼트가 변화와 관련하여 얼마나 실질적으로 이루어졌는가 하는 문제와도 연결지어 생각해볼 필요가 있다. 임파

워먼트가 조직구성원들의 의사결정 참여를 증진시키고 리더의 비전에 따르도록 하는 효과는 있으나, 임파워먼트 자체가 권력을 실행하는 행위이므로, 임파워먼트를 누가 결정하며 어떤 부분의 결정권을 이양할 것인지와 같은 요소에 대한 검토도 함께 이루어져야 한다(Fineman, 2006). 임파워먼트 실시만으로 마치 혁신이 이루어졌다고 생각하거나, 혁신의 효율성이나 이익 극대화를 추구하는 방향으로만 임파워먼트가 실시된다면 그 결과가 효과적이지 않을 수 있다(Fineman, 2006).

본 연구는 연구방법 측면에서 의의를 찾을 수 있다. 우선, 조직수준에서 구성원들의 정서와 조직의 변화 성과의 관계를 경험적으로 고찰하였다는 것이다. 변화장면에서의 정서 연구는 대개 개인 수준에서 연구되어 왔으며 일부 연구(Choi, 2007; Choi & Chang, 2009 등)에서 집단을 단위로 연구한 바 있다. 본 연구에서는 정서를 실제 변화의 단위인 조직을 단위로 하여 연구하였으며, 정량적으로 변화의 결과변인을 연구에 반영하였다. 또한 일반적으로 긍정정서를 경험하는 경우 스스로 무언가가 잘 되고 있다는 신호로 생각하여 현재에 대하여 좋게 평가하는 경향이 있는데(Bartunek et al., 2006), 본 연구에서는 정서와 조직성과의 측정대상, 평가자 및 측정시기 면에서 자료의 출처를 분리함으로써 이러한 단일 방법에 의한 응답 경향성을 차단하였다. 따라서 본 연구의 결과는 자료의 출처가 같음으로써 발생하는 상관에 기인한 것이 아니며, 정서가 변화 성과에 영향을 미친다는 결과는 보다 타당하다고 볼 수 있다.

연구의 한계점 및 추후 연구에 대한 제안

본 연구는 조직변화의 성과를 실제로 조직 변화가 종료된 시점에 외부 전문가들이 측정하였다는 점에서 큰 의의를 가지나, 이 과정에서 평가자들 간의 신뢰도를 확보하지 못하였다. 평가자들 간의 의견이 불일치하는 경우에 논의를 통하여 평가점수를 산출하였으나, 계량적으로 측정변인의 질(신뢰도)을 확보하지 못한 점은 본 연구의 한계점으로 지적될 수 있다.

둘째, 혁신 프로그램을 시작한지 약 1년이 되는 시점에서 구성원들의 정서를 측정하였다. 특정 시기의 정서가 이후의 인지, 정서, 행동에 영향을 미친다고 알려져 있으나, 본 연구는 정서에 대하여 1회만 측정하였으므로, 구체적으로 변화과정 속에서 정서가 어떻게 변화되어 가는지에 대한 자료는 수집되지 않았다. 종단 연구를 통하여 정서에 대한 측정이 여러 차례 가능하다면 정서의 영향에 대하여 보다 정확한 결과를 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 구성원들의 평균적 집합 정서값을 분석에 사용하였다. 그러나 집단 내 정서의 변산 또한 영향을 미칠 수 있다. 구성원들의 정서 일치도도 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있는 것이다(Walter & Bruch, 2008). 조직에서 팀을 구성하고자 할 때 구성원의 다양한 특성과 가치가 팀의 수행에 영향을 미치는 것처럼 구성원의 정서 특성 또한 전체의 수행에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 조직 내에 존재하는 정서의 다양성이 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서도 연구할 필요가 있다.

넷째, 조직변화 과정에서 구성원이 경험하는 정서가 변화 자체에 의한 것인지 경영진과

같이 변화를 주도하는 주체에 대한 것인지를 구분할 필요가 있다. 구성원이 변화를 종용받는 경우에 양가 정서(ambivalence)를 경험하는데, 변화 자체에 대한 개인적 성향과 변화 주도자에 대한 개인의 반응이 상호작용하여 양가 정서를 갖게 된다(Oreg & Sverdluk, 2011). 따라서 추후 연구에서는 변화과정에서 구성원이 경험하는 정서를 연구할 때에 그 대상을 구분할 필요가 있다.

다섯째, 변화 주도자와 변화 대상자인 구성원의 정서가 일치하지 않을 수도 있으므로, 이 두 집단을 대상으로 각기 어떤 정서를 경험하는지를 알아보는 것도 필요하다. 여러 리더십 이론에 의하면 리더와 부하의 상호작용은 조직의 성과를 만들어가는 데 아주 중요하다. 정서 또한 리더와 부하의 상호작용 상에 나타나는 하나의 현상으로, 변화를 주도하는 리더와 변화를 실행하는 구성원들의 정서가 동일할 때가 그렇지 않을 때보다 조직의 성과가 좋은지, 조직성과를 효과적으로 만드는 정서의 조합은 무엇인지를 살펴보는 것도 의미 있을 것이다.

여섯째, 본 연구에서 측정한 정서는 순간의 감정(momentary affect; 순간 감정)이 아니라 어느 정도의 기간에 대하여 응답자가 경험한 감정(extended affect; 확장 감정)이다(Russell & Carroll, 1999). 확장 감성은 순간 감정보다는 장기간에 걸쳐 응답자 내부에 남아 있는 감성으로, 향후의 변화과정에서 개인의 반응에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 그러나 변화가 실행되는 과정에서 순간순간에 느꼈던 감성 중 어떤 감성이 오랜 시간 남아있고 어떤 감성이 사라지는지에 대해서는 알려주지 못한다. 추후 연구에서는 변화과정 중 중요한 시기마다 조직구성원들이 경험하는 감성을 측정함으로써

써, 어떤 순간 감성이 확장 감성으로 작용하는지를 밝혀내어, 변화실행자가 각 시기에 주의를 기울여야 하는 구성원들의 반응이 무엇인지를 알아볼 수 있을 것이다.

참고문헌

- 박혜진, 유태용 (2009). 상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변화 몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지지 행동에 대한 조직변화 몰입의 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(1), 131-153.
- 장해미, 장재운, 김민수 (2006). 조직변화 단계 진단 척도 개발. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(1), 1-24.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Bagozzi, R. P. (2003). Positive and negative emotions in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 176-193. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotions: A view from top and bottom. In M. A. Neale, & E. A. Mannix (Eds.). *Research on Managing Groups and Teams*: 81-102. Stamford: JAI Press.
- Barsade, S. G., Ramarajan, L., & Westen, D. (2009). Implicit affect in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 29, 135-162.
- Bar-Tal, D., Halperin, E., & de Rivera, J. (2007). Collective emotions in conflict situations: Societal implications. *Journal of Social Issues*, 63(2), 441-460.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(2), 182-206.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484.
- Choi, J. N., & Chang, J. Y. (2009). Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245-253.
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 107-124.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological

- hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 463-484.
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945-958.
- De Dreu, C. K. W., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5), 739-756.
- Duck, J. D. (1993). Managing change: The art of balancing. *Harvard Business Review*, 71(6), 109-118.
- Dvir, T., Kass, N., & Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270-291.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 163-175. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1-36.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gaëver, F. (2009). Looking forwards and back: Exploring anticipative versus retrospective emotional change-experiences. *Journal of Change Management*, 9(4), 419-434.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444.
- Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35-59.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Larsen, R. J., & Diener, E. E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. In M. S. Clark (ed.), *Review of Personality and Social Psychology: Emotion*, 13: 25-59. Newbury Park, CA: Sage.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Levin, D. Z., Kurtzberg, T. R., Phillips, K. W., &

- Lount Jr, R. B. (2010). The role of affect in knowledge transfer. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(2), 123-142.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Liu, Y., & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15, 263-280.
- Matheny, J. A., & Smollan, R. K. (2005). Taking change to heart: Exploring emotions experienced through change events. *Research on Emotions in Organizations*, 1, 173-210.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220-243.
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 801-805.
- Oreg, S., & Sverdluk, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Robinson, O., & Griffiths, A. (2005). Coping with the stress of transformational change in a government department. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 204-221.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1-37.
- Russell, J. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178.
- Russell, J., & Carroll, J. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125(1), 3-30.
- Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. *Organization Science*, 20(1), 22-34.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Tichy, N. M. (1993). *Control your destiny or someone else will*. New York: Double Day.
- van Zomeren, M., Spears, R., Fischer, A. H., & Leach, C. W. (2004). Put your money where your moth is! Explaining collective action tendencies through group-based anger and group efficacy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 649-664.
- Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 239-261.
- Zhang, H., & Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and

이병주·장재윤 / 변화 필요성 인식, 비전 명확성, 및 임파워먼트가 변화 성과에 미치는 영향: 집합적 정서의 매개 효과

workplace outcomes: An investigation in
China. *The International Journal of Human
Resource Management*, 20(3), 676-693.

1차 원고접수 : 2011. 6. 13

최종게재결정 : 2011. 8. 11

The Influence of Shared Awareness of the Need for Change, Clarity of Vision, and Empowerment on Effective Change: The Mediating Role of Collective Emotions

Byungjoo Lee

Seoul National University

Jae Yoon Chang

Sungshin Women's University

Organizational change does not cease at one point. Rather it is continuously going on so that the emotion which employees experience during the changing process should be treated as an important factor since it influences their consequential emotion, cognition, and behavior. This study focused on the collective characteristics of emotion. Data were collected from the employees of 47 government organizations for the contextual factors and for the positive and negative emotions at the time of one year passed from the start of intervention. The innovation performances of the organizations were measured by outside experts when the intervention was over. As a result, except just one relationship, we found that the collective positive and negative emotions partially mediate the relationships between the shared awareness of the need for change, the clarity of organizational vision, and employee empowerment and the innovation performance. It showed that the change agents should keep in mind that they have to take care of the emotional responses of employees which innovation brings in. Lastly the limitations of this study and several suggestions for the future study were discussed.

Key words : *organizational change, collective emotion, positive emotion, negative emotion, innovation performance.*