

팀 성격과 팀 학습 행동의 관계: 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로*

박 희 진[†]

연세대학교 인간행동연구소

본 연구의 목적은 팀 성격 5요인(팀 외향성, 팀 개방성, 팀 성실성, 팀 우호성 및 팀 정서 불안정성)과 팀 학습 행동의 관계, 팀 성격 5요인과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십의 조절효과 및 팀 학습 행동과 팀 수행의 관계를 살펴보는 것이다. 이를 위해, 다양한 업종의 58개 팀의 227명으로부터 자료를 수집하여 상관분석 및 위계적 회귀분석을 하였다. 분석 결과, 팀 외향성 및 팀 우호성은 팀 학습 행동과 정적 관련성이 있었지만, 팀 개방성, 팀 성실성 및 팀의 정서 불안정성은 팀 학습 행동과 통계적으로 유의하지 않았다. 팀 우호성과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십의 조절효과가 있었다. 즉, 팀 리더의 변혁적 리더십이 높은 수준에서 팀 우호성과 팀 학습 행동은 부적 관련성이 있었고 변혁적 리더십이 낮은 수준에서 팀 우호성과 팀 학습 행동은 정적 관련성이 있었다. 하지만, 팀 외향성, 팀 개방성, 팀 성실성 및 팀 정서 불안정성과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십의 조절효과가 없었다. 팀 학습 행동은 팀 수행과 정적 관련성이 있었다.

주요어 : 변혁적 리더십, 팀 성격, 팀 학습 행동, 팀 수행

* 이 논문은 2012년 정부의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2012S1A5B5A07037638).

† 교신저자 : 박희진, 연세대학교 인간행동연구소, heepark@yonsei.ac.kr

조직에 경제적 및 기술적 변화가 지속적으로 요구되기 때문에 조직에서 작업 팀을 사용하는 것은 보편적이게 되었다(Devine, Clayton, Phillips, Dunford, & Melner, 1999). 급변하는 환경에 적응하기 위하여 조직의 구조가 개인 기반에서 팀 기반 구조로 바뀌게 되었고 팀을 기반으로 하는 업무에서 나타나는 현상인 팀 학습(Edmondson, 1999; Senge, 1990)의 중요성이 커지게 되었다(Edmondson, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006). 대부분 많은 팀들이 변화에 직면하거나 불확실한 상황에 놓였을 때, 팀 구성원들이 학습 행동에 관여하면서 그들이 처해있는 환경과 고객을 이해하게 되고 팀 구성원들의 활동들이 효과적으로 조정하게 된다(Edmondson, 1999). 오늘날 팀은 생존하기 위해서 세계화(globalization), 기술적 혁신, 및 복잡성이 심화되는 변화에 적응하고(Gully & Phillips, 2005; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007), 팀 구성원들은 팀 학습을 하면서 기술과 경험을 보완하며 좋은 조화를 이루게 된다. 그렇다면, “시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 집단을 다른 집단과 구별해주는 특징적인 속성 및 기질” (황중오, 유태용, 한태영, 2006)로 정의하는 팀 성격은 팀 학습에 어떤 영향을 미칠 수 있을까? 팀 성격에 관한 메타분석 연구(Prewett, Walvoord, Stilson, Rossi, & Brannick, 2009)에서, 팀 성격은 팀 성과보다는 팀 과정(예, 정보공유, 백업 행동, 코디네이션 등)과 더 밀접한 관련이 있고 팀 과정을 통하여 팀 성과에 간접적인 영향을 미침을 밝혔다. 그리하여, 본 연구에서는 팀 성격이 팀 과정에 해당하는 팀 학습 행동에 미치는 영향을 검토하고자 한다.

팀 학습의 선행변인으로서 팀 성격은 팀 구성 - 구성원들이 보유한 속성을 팀에 배치하

는 것(Levine & Moreland, 1990) - 의 한 가지 방식에 해당하고 팀의 과정 및 성과에 영향을 미친다(Kozlowski & Bell, 2003). 성격 요인은 심층수준의 구성변인으로 근원적인 심리적 특성을 나타낸다(Bell, 2007). 팀 학습의 선행 연구들 중, 팀 성격이 팀 학습에 미치는 영향을 검증한 연구는 매우 드문 편이다. 현재까지 국내에서 연구된 바가 거의 없고 해외에서는 팀 성격과 팀 학습의 관계를 검증한 실험 연구(Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, West, & Moon, 2003)는 있지만 현장연구는 거의 없는 실정이다. Ellis 등(2003)은 대학생들을 대상으로 성격 5요인들 중 팀 우호성과 팀 개방성을 팀 학습의 선행요인으로 검증한 결과, 팀 우호성이 낮은 팀보다 높은 팀에서 팀 학습의 낮은 수준을 나타냈고 팀 개방성은 팀 학습과 유의하지 않음을 밝혔다. 팀 우호성이 높은 팀은 집단사고의 위험에 처할 수 있으므로(Esser, 1998), 팀 우호성이 높은 팀에서 팀 학습의 낮은 수준을 나타냈다는 것은 ‘집단 사고(Janis, 1972)’의 현상으로도 설명할 수 있다. 그렇다면, 실험실이 아닌 팀제 조직에서 팀의 성격 5요인(외향성, 개방성, 성실성, 우호성, 정서 불안정성)이 팀 학습 행동에 어떤 영향을 미칠 수 있을까? 또한, 실제 조직에서는 팀 리더의 영향을 배제할 수 없다. 선행연구들(Chiu, Lin, & Chien, 2009; Hofmann & Jones, 2005; Raes, Decuyper, Lismont, Van den Bossche, Kyndt, Demeyere, & Dochy, 2013)에서, 변혁적 리더십은 집합적 성격(Hofmann & Jones, 2005) 및 팀 학습(Chiu et al., 2009; Raes et al., 2013)에 긍정적인 영향을 미침을 밝혔다. 즉, 변혁적 리더십에서 팀 외향성, 팀 우호성, 팀 성실성, 및 팀 개방성은 높은 경향을 나타냈고(Hofmann & Jones, 2005), 팀 학습도 향상시키는 경향이 있

었다(Chiu et al., 2009; Raes et al., 2013). 팀 리더십의 중요성에도 불구하고 지금까지 팀 성격이 팀 학습 행동에 미치는 영향에 팀 리더의 변혁적 리더십의 역할을 검증한 연구가 없다는 것은 놀랍게 여겨진다. 그리하여, 본 연구에서는 팀 성격과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십이 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 그리고, 팀 학습의 선행연구들(박희진, 손영우, 2007; Boon, Raes, Kyndt, & Dochy, 2013; Edmondson, 1999; Savelsbergh, van der Heijden, & Poell, 2009; Van der Vegt, Bunderson, & Kuipers, 2010; van Woerkom & van Engen, 2009; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006)에서 팀 학습이 팀 수행에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 그리하여, 팀 구성원들의 학습 행동이 팀 수행에 미치는 영향을 살펴보고자한다.

종합하여 요약하면, 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 팀의 성격 5요인(외향성, 성실성, 개방성, 우호성, 정서 불안정성)이 팀 학습 행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 둘째, 팀의 성격 5요인(외향성, 성실성, 개방성, 우호성, 정서 불안정성)과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십의 조절효과를 살펴보고자 한다. 마지막으로, 팀 학습 행동과 팀 수행의 관계를 살펴보는 것이다.

이론적 배경

팀의 투입-과정-산출 프레임워크(IPO framework, Hackman, 1987)에서, 과정은 투입과 산출의 연결변인에 해당한다(Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). 본 연구에서 팀 성격은 투입 변인, 팀 학습 행동은 과정 변인, 팀 수행은 산출 변인에 해당하여 팀 성격이 팀 학습 행동에 미치는 영향과 팀 학습 행동이 팀 수행에 미치는 영향을 검토한다. 따라서, 팀 학습 행동은 팀 성격과 팀 수행의 연결변인에 해당한다. 또한, 팀 리더의 변혁적 리더십은 팀 성격과 팀 학습의 조절변인으로 팀 성격과 팀 학습 행동의 관계에 미치는 영향을 검증할 것이다. 이에 해당하는 연구모형은 그림 1에 제시되었다.

투입-과정-산출에 해당하는 변인들은 팀 수준에서 개념화되고 성격 변인은 가설 검증 이전에 합산되어진다. 합산의 가산이론(additive theory)에 의하면 팀 구성원 점수들의 평균이 팀내 특성을 전반적으로 잘 반영하기 때문에 가장 관련성이 높다고 할 수 있고 팀의 업무에 가장 중요한 것으로 기대되어진다(LePine, 2003; LePine, Hollenbeck, Ilgen, & Hedlund, 1997; O'Neill & Allen, 2011).

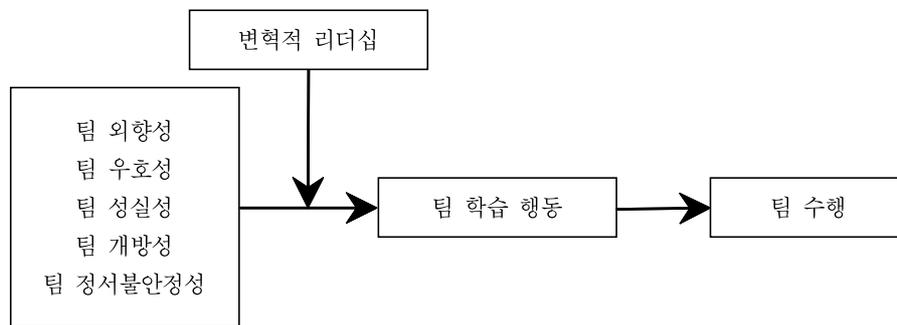


그림 1. 연구모형

팀 학습 행동

팀 학습 행동은 팀의 다른 구성원들과의 상호작용에 초점을 둔다는 점에서 개인 학습과 다르다. 개인 학습은 타인의 부재시에 일어날 수 있는 반면, 팀 학습 행동은 다른 사람들과의 상호작용이 본질적인 부분이다. 연구자들은 팀 학습 행동을 ‘과정’ 혹은 ‘결과’의 측면에서 정의하는데, 본 연구에서는 팀 학습 행동을 과정의 측면에서 보고자 한다. 팀 학습 행동을 과정의 측면에서 정의한 연구들(Argote, Gruenfeld, & Naquin, 1999; Edmondson, 1999; Ellis et al., 2003; Savelsbergh et al., 2009; Van den Bossche, Gijsselaers, Segers, & Kirschner, 2006; van Woerkom & van Engen, 2009)이 있다. 팀 학습 행동은 ‘개별 구성원들이 서로의 경험으로부터 지식을 습득하고 공유하고 결합하는 활동들(Argote et al., 1999)’, ‘질문하기, 피드백 받기, 실험하기, 결과 반영하기, 및 오류들에 관해서 토론하기의 특징을 보이는 사고와 행동의 지속적인 과정(Edmondson, 1999)’, 및 ‘팀 구성원들의 공유 경험으로 인하여 습득하는 팀의 지식과 기술의 비교적 지속적인 변화(Ellis et al., 2003)’로 정의되었다. 다른 연구자들은 팀 학습 행동을 ‘탐색 및 의미의 재구축, 집합적 검토, 오류관리, 피드백 행동 및 실험하기’(Savelsbergh et al., 2009), ‘팀 구성원들이 공유하는 지식 구축의 건설적 파트너가 되도록 하는 대화중심의 활동’(Van den Bossche et al., 2006), 및 ‘정보 습득, 정보 공유, 수렴적 센스메이킹, 확산적 센스메이킹 및 정보 저장과 회상(van Offenbeek, 2001)’으로 정의하였다. 팀 학습 행동에 관한 다양한 정의들이 있지만, 본 연구에서는 과정으로서의 팀 학습 행동을 나타내는 Edmondson(1999)의 정의를 사용하여

‘질문하기, 피드백 받기, 실험하기, 결과 반영하기, 및 오류들에 관해서 토론하기의 특징을 보이는 사고와 행동의 지속적인 과정’으로 정의한다.

팀 학습 행동에 관련되는 국내 연구들을 살펴보면 박희진과 손영우(2007)는 조직 지원맥락과 팀 신뢰가 팀 학습과 정적 관련성이 있었지만, 의사소통은 팀 학습과 통계적으로 유의하지 않음을 밝혔다. 또한 팀 학습은 팀 교류기억과 정적 관련성이 있었고, 팀 학습은 팀 수행과 정적 관련성이 있음을 밝혔다. 박희진과 손영우(2009)는 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계를 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰가 매개하였음을 밝혔다. 박희진(2009)은 팀 교류기억과 팀 학습 행동은 정적 관련성이 있고 팀 학습 행동과 과제지식 다양성 및 과제지식 중복은 정적 관련성이 있으며, 팀 교류기억과 과제지식 다양성 및 과제지식 중복의 관계에서 팀 학습 행동이 매개하였음을 밝혔다. 이준호와 김학수(2012)는 연구개발팀을 대상으로 팀 효능감은 팀 학습과 정적 관련성이 있고 팀 학습은 팀 혁신과 정적 관련성이 있음을 밝혔다.

해외 연구를 살펴보면, Edmondson(1999)은 팀의 심리적 안정감이 팀 학습 행동들에 긍정적 영향을 주었으며, 팀 학습 행동은 팀 수행에 긍정적 영향을 주었음을 밝혔다. Ellis 등(2003)은 팀 구성원들이 높은 수준의 인지능력을 가지며 그들에게 작업부하의 균등한 배분이 있을 때에 팀 학습 행동이 더 많이 일어났으며 팀 우호성이 낮은 팀보다 높은 팀에서 팀 학습의 낮은 수준을 나타냈고 팀 개방성은 팀 학습과 통계적으로 유의하지 않음을 밝혔다. Gibson과 Vermeulen(2003)은 팀 다양성이 팀 학습과 통계적으로 유의하지 않음을 밝혔다.

Wong(2004)는 집단 응집력과 팀 학습 행동은 통계적으로 유의하였고 팀 학습 행동은 효율성 및 혁신에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. Van den Bossche 등(2006)은 팀의 심리적 안정감, 과제 및 성과 의존성, 과제 응집력이 팀 학습 행동과 긍정적 영향을 미쳤고 사회 응집력은 팀 학습 행동과 부적 관련성이 있음을 밝혔다. van Woerkom과 van Engen(2009)은 팀 과제갈등은 팀 학습과 통계적으로 유의하지 않았지만 팀 관계갈등은 팀 학습과 부적 관련성이 있음을 밝혔다. Kostopoulos, Bozionelos와 Prastacos(2009)는 팀 심리적 안정감은 탐험적 학습 및 개발적 학습 행동들과 관련성이 있고 팀 학습 행동은 팀 유효성과 통계적으로 유의하였음을 밝혔다. Groen, Evers, Gravesteijn, Molenveld, Schopman과 Veerbeek(2011)은 리더십과 팀 신뢰는 팀 학습 프랙티스와 통계적으로 유의하였음을 제시하였다. Boon 등(2013)은 상호의존성, 사회 및 과제 응집력, 심리적 안정감이 팀 학습에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. Liu, Hu, Li, Wang과 Lin(2014)는 심리적 안정감이 팀 학습에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.

국내·외 문헌들을 검토한 내용을 요약하면, 팀 학습 행동의 선행변인으로 팀 심리적 안정감(Edmondson, 1999; Liu et al, 2014; Van den Bossche et al. 2006), 팀 신뢰(박희진, 손영우, 2007; Groen et al., 2011)팀 다양성(Gibson & Vermeulen, 2003), 팀 응집력(Boon et al., 2013; Van den Bossche et al. 2006; Wong, 2004), 팀 갈등(van Woerkom & van Engen, 2009), 팀 효능감(이준호, 김학수, 2012)이 제시되었고, 팀 성격이 제시된 연구(Ellis et al., 2003)는 매우 드문 편임을 알 수 있다. 그리하여, 팀 학습 행동의 선행변인인 팀 성격에 대해 살펴보기로 한다.

팀 성격

인간의 성격은 시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 개인을 다른 사람과 구별해 주는 특징적인 사고, 감정 및 행동양식이다(Phares, 1984). 인간의 성격을 설명하는 다양한 개인차 이론들 중에서 성격 5요인이 가장 설득력 있는 성격모형으로 알려져 있고(Digman, 1990; Roberts & Robins, 2000; Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002), 외향성, 우호성, 성실성, 개방성, 및 정서 불안정성의 다섯 가지 요인으로 구성되어 있다. 조직의 성격연구에서 성격 5요인 모델(McCrae & Costa, 1987)은 정상적인 성격을 측정하는 프레임워크에 해당한다. 성격 5요인을 대인관계지향 요인 및 과제지향 요인의 두 가지로 구분하며, 외향성과 우호성은 대인관계 지향 요인에 포함되고 성실성, 개방성 및 정서 불안정성은 과제지향 요인에 해당한다(DeRue, Wellman, Nahrgang, & Humphrey, 2011). 대인관계지향 요인은 개별 구성원들이 사회적 상호작용과 관련되는 특성들이고 과제지향 요인은 개별 구성원들이 과제를 집행하고 수행하는 것과 관련되는 특성들에 해당한다(Bass & Bass, 2008). 본 연구에서는 팀 성격을 “시간과 상황에 걸쳐 지속적이며 한 집단을 다른 집단과 구별해주는 특징적인 속성, 기질, 및 행동양식”이라고 정의한다(황중오 등, 2006). 많은 학자들은 팀내 구성원들의 행동에 성격의 중요성과 그로 인한 팀의 기능(functioning)을 제안하였고(Bell, 2007; Driskell, Goodwin, Salas, & O'Shea, 2006; Driskell, Hogan, & Salas, 1987), 본 연구에서는 팀 성격과 팀 학습 행동의 관계를 살펴보고자 한다.

외향성

‘외향성(extraversion)’은 타인과의 교제나 상호작용을 원하고 자기주장이 있으며 우호적이고 타인의 관심을 끌고자 하는 정도를 나타낸다. 외향적인 팀 구성원들은 보다 더 활동적, 사교적, 주도적이고 혼자 일하기보다는 팀의 동료들과 함께 일하기를 좋아한다. 대인관계 및 리더십 기술들이 팀 기능에 중요할지라도 팀 구성원 모두가 외향적인 경우 역할 협상에서 갈등을 낳을 수 있다(Humphrey, Hollenbeck, Meyer, & Ilgen, 2007). 팀 외향성이 더 높을수록 팀의 다른 구성원이 도움을 필요로 할 때 도움을 주는 행동을 한다(Porter, Hollenbeck, Ilgen, Ellis, West, & Moon, 2003). 그리고, 팀 구성원 외향성은 팀에 대한 매력과도 관련된다(Kristof-Brown, Barrick, & Stevens, 2005). 선행 메타분석 연구에서(Bell, 2007; Mount, Barrick, & Stewart, 1998), 팀 외향성의 평균이 높을수록 팀 수행이 더 높아진다는 것을 밝혔다. 대학생들을 대상으로 한 연구(노연희, 손영우, 2012)에서도, 팀 외향성은 팀 수행에 정적 영향을 미침을 나타냈다. 따라서, 팀 외향성은 팀 구성원들의 학습행동에도 긍정적 영향을 미치리라 추론할 수 있다. 그리하여, 팀 외향성은 팀 학습 행동과 정적 관련성이 있을 것으로 기대한다.

가설 1-1: 팀 외향성은 팀 학습행동과 정적 관련성이 있을 것이다.

우호성

‘우호성(agreeableness)’은 타인과 편안하고 조화로운 관계를 유지하는 정도를 나타낸다. 팀 우호성은 응집력 향상과 도움을 주는 행동을 기반으로 하는 수행에 긍정적 영향을 미친다

(Kamdar & Van Dyne, 2007; O'Neill & Kline, 2008). 우호성이 높은 팀 구성원들은 개방적인 의사소통을 하는 경향이 더 많고 갈등보다는 협력하고 신뢰하는 경향이 더 있다(McCrae & Costa, 2008). 그러나, 모든 팀 구성원들이 우호성에서 높은 편이라면 팀은 집단사고의 위험에 처할 수 있다(Esser, 1998). 반면에, 우호성에서 낮은 점수를 보이는 구성원이 한 명 혹은 여럿이 있으면 갈등과 과정 손실이 초래될 수 있다(Neuman & Wright, 1999). 팀이 우호적인 구성원들로 이루어진 정도가 팀 구성원들이 긍정적인 대인관계 과정에 관여하는 정도와 관련되고 최종적으로는 팀 수행과 관련된다고 볼 수 있다. 즉, 팀 우호성은 팀의 기능 및 수행에 긍정적 영향을 미친다는 것이다(Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; Bell, 2007). 선행 메타분석 연구에서(Bell, 2007; Mount, Barrick, & Stewart, 1998), 팀 우호성의 평균이 높을수록 팀 수행이 더 높아진다는 것을 밝혔다. 따라서, 우호성은 팀내 효과적인 상호작용에 중요하고, 특히, 협력이 요구되는 팀들에서 중요한 특성이라고 본다(Morgeson, Reider, & Campion, 2005). 보다 더 우호적인 팀 구성원들은 팀내 경쟁보다는 협력에 초점을 두므로(LePine & Van Dyne, 2001) 팀 학습 행동의 증진에도 긍정적 영향을 미치리라 추론할 수 있다. 그리하여, 팀 우호성은 팀 학습 행동과 정적 관련성이 있을 것으로 기대한다.

가설 1-2: 팀 우호성은 팀 학습행동과 정적 관련성이 있을 것이다.

성실성

‘성실성(conscientiousness)’은 성취 지향적이고, 사회적 규칙, 규범, 원칙들을 기꺼이 지키려는

정도를 나타낸다. 조직과 성취지향이 비슷한 팀 구성원들은 결정을 하는 과정에서 서로 동의해야하므로 성실성을 보완해주는 특성으로 작용한다(Humphrey et al., 2007). 성실한 팀 구성원들은 열심히 일하고, 신중하고, 철저하고, 책임감이 강하고, 계획성이 있고, 신뢰감을 주는 특성을 나타낸다. 두 개의 메타분석 연구에서(Bell, 2007; Mount et al., 1998), 팀 성실성의 평균 수준이 높을수록 조직에서 팀의 성공도 높아짐을 밝혔다. 예를 들면, 성실한 팀 구성원들은 목표 달성 및 문제 해결과 같은 행동들에 관여한다(Stewart, Fulmer, & Barrick, 2005). 그리하여, 팀 성실성은 과제 완성 및 목표 달성을 지원하는 과정들과 관련되고 궁극적으로 팀 수행과 관련되어진다. 일의 성공이 상호의존 및 유연한 대인관계에 의존할 때, 성실성이 높은 구성원들은 낮은 성실성을 보이는 구성원들보다 다른 구성원들과 더 협력하는 경향이 있었다(LePine & Van Dyne, 2001). 그리하여, 팀 성실성은 팀 학습행동에 긍정적인 영향을 미치리라 추론할 수 있다. 따라서, 팀 성실성은 팀 학습 행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대한다.

가설 1-3: 팀 성실성은 팀 학습행동과 정적 관련성이 있을 것이다.

개방성

‘개방성(open to experience)’은 지적 자극, 변화, 다양성을 좋아하는 정도를 나타낸다. 개방성 요인에서 높은 점수를 보이는 사람들은 상상력이 풍부하고, 창의적이고, 도전적이고, 교양이 풍부하고, 호기심이 많고, 새로운 것에 개방적이고, 지적으로 민감한 특성을 지닌다(Costa & McCrae, 1992). 개방성은 새로운 혹은

복잡한 상황일 때 더 좋은 예측변인이었다(Griffith & Hesketh, 2004). 팀 개방성의 평균이 높으면 팀 수행과 관련되어짐을 나타냈다(Bell, 2007; Mount et al., 1998). 개방성이 더 높게 나타나는 팀 구성원들은 팀에 나타나는 역동적인 환경에 더 잘 적응하였다(LePine, 2003). 그리하여, 개방적인 팀 구성원들은 강한 지적 호기심을 가지고 보편적이지 않은 아이디어를 내고자 하므로 팀 학습 행동에 활발하게 관여하리라 추론할 수 있다. 따라서, 팀 개방성은 팀 학습 행동에 긍정적 영향을 미치리라 기대한다.

가설 1-4: 팀 개방성은 팀 학습행동과 정적 관련성이 있을 것이다.

정서 불안정성

‘정서 불안정성(emotional insecurity)’은 환경에 대한 민감성, 불안감, 좌절감, 우울, 피로감, 긴장의 정도를 나타낸다. 정서 불안정성 점수가 높은 팀 구성원들의 특성은 걱정이 많고 긴장하며, 불안하고, 우울하고, 변덕이 심하고 의기소침하고, 까다롭고, 화를 잘 낸다(McCrae & Costa, 2008). 대조적으로, 정서적으로 안정된 팀 구성원들은 팀워크에 긍정적으로 관여하고 더 나아가서 팀 수행을 향상시킨다(Hough, 1992; Mount et al., 1998). 예를 들면, 정서적으로 안정된 구성원들로 구성된 팀은 갈등을 보다 더 효과적으로 다루고 과제 자체에 집중하며(Barrick et al., 1998) 분열을 초래하는 행동에 덜 관여한다(Reilly, Lynn & Aronson, 2002). 하지만, 정서 불안정성이 나타나는 팀 구성원들로 이루어진 팀은 부정적인 수행성과를 낳는 경향이 있다. 그리하여, 정서 불안정성이 높은 구성원들로 이루어진 팀은 협력이

잘 이루어지지 않아 팀 학습 행동을 저해시키리라 추론할 수 있다. 따라서, 팀 정서 불안정성은 팀 학습행동과 부적 관련성이 있을 것으로 기대한다.

가설 1-5: 팀 정서 불안정성은 팀 학습행동과 부적 관련성이 있을 것이다.

변혁적 리더십

리더십은 개인 및 팀 동기에 영향을 주는 모든 맥락요인들 중에서 가장 중요한 요인이라고 본다(Chen & Kanfer, 2006). 팀을 하나의 전체로서 지시하는 리더십의 중요한 유형이 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더들은 팀 구성원들이 그들의 가치와 우선순위를 전환하고 그들이 기대 이상의 수행을 하도록 격려함으로써 팀에 동기를 부여한다(Bass, 1985). Bass (1985)는 변혁적 리더십의 구성요소로서 다음 네 가지를 들고 있다. 첫째, 이상화된 영향력이다. 변혁적 리더들은 부하들이 본보기가 될 수 있도록 행동하여 부하들로부터 존경과 신뢰를 받는다. 부하들은 리더와 자신을 동일시하며 리더와 같은 사람이 되기를 원한다. 또한, 부하들은 리더가 뛰어난 능력, 끈기, 결단력을 가지고 있다고 생각한다. 카리스마는 변혁적 리더십의 대표적인 특성을 나타내는 가장 강력한 속성을 갖고 있다. 카리스마 리더는 부하들에게 비전과 사명감을 심어주고, 도전적인 목표설정으로 부하에게 존경과 신뢰를 받게 된다. 카리스마 리더는 일반인들이 지니고 있지 못한 비범한 재능을 보유하고 있으며 위기와 절망적 상황에서도 합리적인 해결책을 제시하며 부하들로 하여금 리더가 초월적인 능력을 지닌 것으로 여기게 한다. 그 결과, 부

하에게 리더와 동일시하고자 하는 강한 열정을 불러일으킨다. 둘째, 개인적 배려이다. 개인적 배려는 부하에 대한 후원, 격려, 코칭 등을 의미한다. 변혁적 리더는 부하의 개인적 욕구를 각각 파악하고 이에 따라 차별적으로 지원하고 격려하며 개발시킨다. 또한 구성원 개별적으로 사려 깊은 멘토의 역할도 변혁적 리더의 특성이라고 본다. 셋째, 지적자극의 요인이라고 한다. 이는 기존의 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 리더가 부하들을 격려하는 것을 의미한다. 이는 리더가 새로운 아이디어를 제공하여 부하들에게 도전 의식을 느끼게 하고 일상적인 문제에 대해 새로운 방식으로 생각해보게 자극하는 것이다. 또한 변혁적 리더는 부하들로 하여금 당면한 문제에 대해 개념화하고 이해하는 능력을 키우도록 하고 부하들이 새로운 방식으로 사고하도록 만든다. 넷째, 영감적 동기부여이다. 변혁적 리더들은 부하들에게 일에 대한 의미와 도전을 제공하여 자신의 주변 사람들에게 동기를 부여한다. 리더들은 부하들이 미래에 대한 매력적인 청사진을 가질 수 있도록 하고, 부하들이 성취하기를 바라는 기대를 분명하게 설정한다.

팀 리더의 리더십과 팀 학습 행동의 관계를 검증한 선행연구들(박희진, 손영우, 2009; Chiu et al., 2009; Ennabih, Van Riel, Sasovova, & Semeijn, 2011; Groen et al., 2011; Raes et al., 2013; Sarin & McDermott, 2003; Yun, Faraj & Sims, 2005)을 살펴보기로 한다. Sarin과 McDermott(2003)은 리더의 참여적 행동이 팀 학습 행동에 정적 영향을 미침을 밝혔다. Yun 등(2005)은 임파워링 리더가 지시적 리더보다 팀 구성원들에게 더 많은 학습기회를 제공하였음을 밝혔다. 105개의 신제품 개발 팀의 자

료를 분석한 연구(Ennabih et al., 2011)에서, 카리스마 리더십은 팀 학습에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 박희진과 손영우(2009)는 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계를 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰가 매개하였음을 밝혔다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 결합한 것으로 정의되는 균형 리더십(balanced leadership)은 팀 학습 프랙티스에 긍정적 영향을 미쳤다(Groen et al., 2011). Liu 등(2014)은 공유 리더십이 팀 학습에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 변혁적 리더십과 팀 학습 행동의 관계를 검증한 실증연구(Chiu et al., 2009; Raes et al., 2013)에서, 변혁적 리더십은 팀 학습 행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 종합하여 요약하면, 다양한 유형의 리더십이 팀 학습 행동에 긍정적 영향을 미침을 알 수 있다.

변혁적 리더십과 집합적 성격의 관계를 검증한 선행연구(Hofmann & Jones, 2005)에서, 변혁적 리더십은 집합적 개방성, 우호성, 외향성, 및 성실성에 긍정적 영향을 미쳤다. 이러한 관계들은 변혁적 리더십의 근본적인 이론과 일관성이 있었다(Bass, 1985). 팀 개방성 및 팀 정서 안정성과 팀 적응수행 간의 관계에서 변화 리더십의 조절효과를 검증한 연구(안여명, 유태용, 2010)에서, 팀 리더의 변화 리더십은 팀 개방성에 긍정적 영향을 미쳤고 팀 리더의 변화 리더십은 팀 개방성과 팀 적응수행 간의 관계를 조절하였음을 밝혔다. 하지만, 팀 리더의 변화 리더십은 팀 정서 안정성과 팀 적응수행간의 관계에서 조절효과가 없음을 나타냈다. 이전 선행연구 결과들을 토대로, 변혁적 리더십을 나타내는 팀 리더는 부하들의 본보기가 되며 팀원들의 개별 욕구를 파악하여 지원하고 그들이 창의적인 관점을 갖도록 하며

일에 대한 의미와 도전을 제공하므로(Bass, 1985), 팀 성격과 팀 학습 행동의 관계에 영향을 미치리라 추론할 수 있다. 이러한 팀 리더의 변혁적 리더십이 높은 수준이면 팀 동료와의 교제나 상호작용을 원하는 팀 외향성이 커질수록, 팀 동료와 조화로운 관계를 유지하는 팀 우호성이 커질수록, 팀의 성취 지향적이고 규칙이나 원칙을 지키려는 팀 성실성이 커질수록, 그리고 상상력이 풍부하고 창의적인 팀 개방성이 커질수록 팀 학습 행동이 향상될 수 있다. 하지만, 팀 리더의 변혁적 리더십이 높은 수준보다 낮은 수준일 때 팀 정서불안정성이 커질수록 팀 학습 행동은 더 저조해질 수 있다. 따라서, 팀 외향성, 팀 우호성, 팀 성실성, 팀 정서 불안정성 및 팀 개방성과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십의 조절효과가 있으리라 추론할 수 있다. 특히, 팀 리더의 변혁적 리더십이 높은 수준일 때 팀 외향성, 팀 우호성, 팀 성실성, 및 팀 개방성은 팀 학습 행동에 더 긍정적 영향을 미치고 팀 정서 불안정성은 팀 학습 행동에 더 약하게 부적 영향을 미치리라 기대한다.

가설 2-1: 팀 리더의 변혁적 리더십은 팀 외향성과 팀 학습 행동의 관계를 조절할 것이다. 팀 리더의 변혁적 리더십이 낮을 때보다 높을 때 팀 외향성과 팀 학습 행동 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 2-2: 팀 리더의 변혁적 리더십은 팀 우호성과 팀 학습 행동의 관계를 조절할 것이다. 팀 리더의 변혁적 리더십이 낮을 때보다 높을 때 팀 우호성과 팀 학습 행동 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 2-3: 팀 리더의 변혁적 리더십은 팀 성실성과 팀 학습 행동의 관계를 조절할 것이다.

다. 팀 리더의 변혁적 리더십이 낮을 때보다 높을 때 팀 성실성과 팀 학습 행동 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 2-4: 팀 리더의 변혁적 리더십은 팀 정서 불안정성과 팀 학습 행동의 관계를 조절할 것이다. 팀 리더의 변혁적 리더십이 높을 때보다 낮을 때 팀 정서적 불안정성과 팀 학습 행동 간의 부적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 2-5: 팀 리더의 변혁적 리더십은 팀 개방성과 팀 학습 행동의 관계를 조절할 것이다. 팀 리더의 변혁적 리더십이 낮을 때보다 높을 때 팀 개방성과 팀 학습 행동 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

팀 수행

팀 학습 행동과 팀 수행의 관계를 검증한 연구들(박헌준, 이종건, 성상현, 2004; 박희진, 손영우, 2007; Boon et al, 2013; Drach-Zahavy & Somech, 2001; Edmondson, 1999; Savelsbergh et al., 2009; Van der Vegt et al., 2010; van Woerkom & van Engen, 2009; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006)에서, 팀 학습 행동은 팀 수행과 정적 영향을 미침을 밝혔다. 하지만, 팀 학습 행동과 팀 수행이 유의하지 않음을 제시한 연구들(박희진, 손영우, 2009; Druskat & Kayes, 2000)도 있다. 팀 학습 행동과 팀 수행의 관계를 메타 분석한 연구(박희진, 2011)에서, 팀 학습 행동은 팀 수행에 정적 영향을 미침을 밝혔다. 즉, 팀 구성원들이 학습 행동에 관여할 때, 팀은 구성원들이 오류를 탐지하여 수정하고 팀이 놓인 상황에 대한 집합적 이해를 증진시키거나 이전 활동들의 예기치 않은 결과를 발견하여 그들 업무의 질적 수준과 효율성

을 향상시킨다(Edmondson, 1999). 그리하여, 본 연구에서는 팀 학습 행동과 팀 수행이 정적 관련성이 있을 것으로 기대한다.

가설 3: 팀 학습 행동은 팀 수행과 정적 관련성이 있을 것이다.

연구내용 및 방법

자료수집

다양한 업종의 팀제 조직의 팀들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 다양한 업종의 8개 조직(통신, 보험, 전자 등)의 61개 팀들에 총 350부의 설문지를 배부하였다. 61명의 팀 리더와 289명의 팀 구성원들에게 설문지를 배부한 후, 58명의 팀 리더와 228명의 팀 구성원들로부터 두 달간 자료를 수집하였다. 수집된 자료에서 무응답인 자료 1부와 팀 응답률이 50% 이하인 3개 팀의 자료를 제외하였고, 팀의 평균 응답률은 86%에 해당한다. 팀의 평균 크기는 5.71명($SD = 1.70$)이고, 팀의 평균 근속기간은 3.62년이였다. 응답자들의 팀 평균 연령은 39.3세이고 응답자의 64.8%가 남성이며, 교육수준은 4년제 대학을 졸업한 응답자들이 74%, 대학원을 졸업한 응답자들은 15%이다. 17개 인사/총무/관리 팀(29.3%), 7개 마케팅/홍보 팀(12.1%), 6개 영업 팀(10.3%), 6개 지원 팀(10.3%), 5개 기획(경영/전략) 팀(8.6%), 5개 재무/회계/경리 팀(8.6%), 5개 혁신 팀(8.6%), 1개 정보기술 팀(1.7%), 나머지 6개 팀(10.3%)은 기타에 해당한다.

측정척도 및 자료 분석

본 연구의 측정변인들은 변혁적 리더십, 성격 5요인, 팀 학습 행동 및 팀 수행이다.

성격

성격 5요인의 특성들을 측정하기 위하여 NEO-PI-R(Costa & McCrae, 1992)¹⁾ 60문항이 사용되었다. 5개 요인의 개별 차원에 12개의 문항이 포함되었고, 측정 문항은 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)에서 측정하였다. 해당하는 항목은 “내가 만나는 모든 사람들에게 정중히 대하고자 노력한다”(우호성); “사람들과 이야기하는 것은 정말 즐겁다”(외향성); “다른 사람들에 대하여 종종 열등감을 느낀다”(정서 불안정성); “일을 효과적이며 능률적으로 처리한다”(성실성); “새로운 음식이나 외국 음식을 종종 먹어본다”(개방성)이다. 우호성, 개방성, 외향성, 성실성 및 정서 불안정성의 신뢰도 계수는 .78, .70, .87, .83, 및 .89이다.

변혁적 리더십

팀 리더의 변혁적 리더십은 MLQ로 측정되었고 가장 많이 사용하는 변혁적 리더십 척도이다. MLQ-5x²⁾는 Bass(1985)이론과 일치하는 변혁적 리더십의 4개 차원들을 측정한다: 이상화된 영향력(“팀 리더는 자신의 가장 중요한

가치관이나 신념을 팀원들에게 이야기한다”), 영감적 동기부여(“미래비전을 강하게 제시한다”), 개인적 배려(팀원들을 가르치고 지도하는데 시간을 할애한다.), 지적자극(“팀원들이 어떤 문제를 다양한 시각에서 볼 수 있게 한다”). 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)로 측정되었다. 변혁적 리더십의 신뢰도 계수는 .98이다.

팀 학습 행동

팀 학습 행동은 Edmondson(1999)의 5개 문항으로 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)로 측정되었다. 측정 문항은 “우리 팀은 우리 팀의 업무 진행과정의 개선 방안을 찾는 시간을 갖는다”, “우리 팀은 팀의 업무를 수행하는데 새롭거나 더 좋은 방안을 찾고자 서로의 아이디어를 나눈다”에 해당한다. 신뢰도 계수는 .90이다.

팀 수행

팀 수행은 팀 리더가 평가하였고 Ancona와 Caldwell(1992)의 4개 문항으로 측정되었다. 해당하는 문항은 “효율성”, “작업 우수성”이고, 7점 척도(1: 매우 저조하다, 7: 매우 우수하다)로 측정되었다. 신뢰도 계수는 .81이다.

자료분석

팀 리더와 팀 구성원들에게 자기보고식 설문지에 답변할 것을 요청하였다. 또한, 응답자들의 답변은 팀 단위로 합산하여 평균을 구한 자료로 사용하였으며, SPSS 18.0을 사용하여 상관분석 및 위계적 회귀분석을 하였다.

본 연구는 팀을 분석 수준으로 하므로, 응답자들의 자료를 합산하여 팀 수준의 자료로

1) 미국 플로리다 주에 있는 심리측정자원 회사 (Psychological Assessment Resources, Inc.; PAR Inc. 16204 North Florida Avenue Lutz, FL 33549)에 NEO 5요인 검사(Costa & McCrae, 1978, 1985, 1989, 1991, 2003)의 사용허가를 받았고, 이후에 PAR Inc.의 허락없이 사용하는 것은 금지된다.
2) Mind Garden Inc.로부터 변혁적 리더십 척도 MLQ(Avolio & Bass, 1995)의 사용허가를 받았다.

활용하고자 한다. 팀 수준의 분석은 개인수준의 자료를 수집한 뒤 개인의 응답을 합산(aggregation)하고 개인의 총 응답점수를 팀 구성원의 수로 나누어 평균치를 구함으로써 팀 수준의 측정치를 구한다. 따라서 개인수준으로 측정된 자료를 ICC 지표 및 $r_{wg(j)}$ 의 값을 산출하여 팀 수준 자료의 활용이 적합한지 보고자 한다. 특히, 팀 성격의 평균 수준은 일관성 있게 팀 성과를 예측하여 평균의 우수함을 제시한 연구(LePine, Buckman, Crawford, & Methot, 2011)를 토대로 본 연구에서도 팀 성격의 평균을 사용하였다.

ICC 지표는 한 팀에 소속된 팀원들의 응답이 수렴하는 정도를 나타내 주는 ICC(1), 팀 간에 차이가 존재하는 정도를 보여주는 ICC(2)가 있다. ICC(1)의 경우 .20을 넘고 ICC(2)의 경우, .70 이상이면 팀 수준으로서의 합산의 타당성이 확보된다(Klein & Kozlowski, 2000). ICC(1)의 경우, 변혁적 리더십은 .60($p < .001$), 팀 학습 행동은 .38($p < .001$)이다. ICC(2)의 경우, 변혁적 리더십은 .98($p < .001$), 팀 학습 행동은 .81($p < .001$)이다. 측정변인의 ICC(1)의 값은 .20이상이고, ICC(2)는 .70이상이므로 팀 수준으로 합산하는 타당성이 있다고 본다.

변인들의 “집단 내 평가자 간의 신뢰도” 지표 - $r_{wg(j)}$ (James, Demaree, & Wolf, 1984)를 측정하였고, 팀 동의를 측정한 연구(Eby, Meade, Parisi, & Douthitt, 1999; Webber, Chen, Payne, Marsh, & Zaccaro, 2000)에서 $r_{wg(j)}$ 를 사용하였다. $r_{wg(j)}$ 가 .7이상이면 합산의 정당성이 있다고 본다(Cohen, Doveh, & Eick, 2001). 본 연구에서 변혁적 리더십, 팀 외향성, 팀 우호성, 팀 성실성, 팀 개방성 및 팀 정서 불안정성, 그리고 팀 학습 행동의 $r_{wg(j)}$, 팀내 동의도, 의 평균은 .98, .97, .98, .98, .97, 및 .96, 그리고 .96이고,

팀내 동의도가 .7 이상이므로 합산의 정당성이 있음을 알 수 있다.

결 과

상관분석 결과(표 1), 팀 리더의 변혁적 리더십은 팀 외향성($r = .35, p < .01$), 팀 우호성($r = .37, p < .01$), 팀 학습 행동($r = .78, p < .01$) 및 팀 수행($r = .39, p < .01$)과 정적 관련성이 있었다. 팀 외향성은 팀 개방성($r = .32, p < .05$), 팀 성실성($r = .48, p < .01$), 팀 우호성($r = .27, p < .05$) 및 팀 학습 행동($r = .43, p < .01$)과 정적 관련성이 있었다. 팀 정서 불안정성은 팀 외향성($r = -.28, p < .05$), 팀 성실성($r = -.48, p < .01$), 팀 우호성($r = -.37, p < .01$) 및 팀 학습 행동($r = -.30, p < .05$)과 부적 관련성이 있었다. 팀 개방성은 팀 성실성($r = .46, p < .01$) 및 팀 우호성($r = .26, p < .05$)과 정적 관련성이 있었고, 팀 학습 행동($r = .24, p < .10$)과 정적 관련성이 있었다. 팀 성실성은 팀 우호성($r = .52, p < .01$) 및 팀 학습 행동($r = .41, p < .01$)과 정적 관련성이 있었다. 팀 우호성은 팀 학습 행동($r = .48, p < .01$)과 정적 관련성이 있었다. 팀 학습 행동은 팀 수행과 정적 관련성이 있었다($r = .25, p < .10$).

상관분석 이외에 위계적 회귀분석을 실시하였다. 팀 연령, 팀 근속년수 및 팀 구성원들의 수를 통제변인으로 사용하여 1단계에 투입한 후 팀 성격 요인들인 팀 외향성, 팀 우호성, 팀 성실성, 팀 개방성, 및 팀 정서 불안정성을 2단계에 투입하여 팀 학습 행동과의 관련성을 살펴보았다. 그 결과, 팀 학습 행동에 대한 팀 외향성의 회귀계수($\beta = .313, p < .05$) 및 팀

표 1. 변인들간 상관관계

변인	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 변혁적 리더십	5.63	0.64	(.98)										
2. 팀 외향성	4.83	0.40	.35**	(.87)									
3. 팀 정서 불안정성	3.38	0.51	-.05	-.28*	(.89)								
4. 팀 개방성	4.66	0.33	.13	.32*	-.13	(.70)							
5. 팀 성실성	5.11	0.36	.19	.48**	-.48**	.46**	(.83)						
6. 팀 우호성	5.17	0.34	.37**	.27*	-.37**	.26*	.52**	(.78)					
7. 팀 학습 행동	5.02	0.63	.78**	.43**	-.30*	.24+	.41**	.48**	(.90)				
8. 팀 연령	39.3	3.92	-.10	.10	-.03	.10	.06	-.01	-.20				
9. 팀 구성원 수	5.71	1.70	.07	-.05	.04	-.17	-.01	.00	.02	-.33*			
10. 팀 재직기간	3.62	3.56	-.17	.01	.16	.01	-.15	-.36**	-.35**	.67**	-.24+		
11. 팀 수행	5.50	0.62	.39**	.12	.09	.06	-.02	-.10	.25+	-.05	-.06	.04	(.81)

주: N=58. * $p < .05$, ** $p < .01$, + $p < .10$. (양방향 검증). 신뢰도계수(Cronbach alpha)는 대각선으로 제시됨.

표 2. 팀 성격과 팀 학습행동의 관계

변인	팀 학습행동	
	단계 1	단계 2
단계 1 : 통제변인		
팀 연령	.038	-.166
팀 구성원들의 수	-.067	-.049
팀 재직기간	-.386*	-.129
단계 2		
팀 외향성		.313*
팀 정서 불안정성		-.059
팀 개방성		.042
팀 성실성		.057
팀 우호성		.286*
R	.125+	.401
ΔR		.276**

주. N = 58. 표준화된 회귀계수가 제시됨.

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

우호성의 회귀계수($\beta = .286, p < .05$)가 유의하였다(표 2). 그리하여, 가설 1-1, 1-2는 지지되었다. 하지만, 팀 학습 행동에 대한 팀 성실성, 팀 개방성 및 팀 정서 불안정성의 회귀계수는 유의하지 않았고 가설 1-3, 1-4, 1-5는 기각되었다. 상호작용 가설들은 위계적 회귀 분석으로 조절효과를 검증하였고, 모든 독립 변인들을 센터링하여 상호작용효과를 계산하였다(Aiken & West, 1991). 상호작용 효과는 표 3에 제시되었다. 팀 성격과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십의 조절효과를 검증한 결과(표 3), 팀 우호성과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십의 조절효과가 있었고($\beta = -.262, p < .01$) 가설 2-2는 지지되었다. 그림 2에서, 팀 우호성과

표 3. 팀 학습 행동에 대한 팀 성격과 변혁적 리더십의 상호작용 효과

변인	팀 학습 행동		
	단계 1	단계 2	단계 3
단계 1			
팀 연령	.038	-.089	-.035
팀 구성원의 수	-.067	-.077	-.098
팀 재직기간	-.386*	-.135	-.224
단계 2			
변혁적 리더십 (TFL)		.678**	.584**
팀 외향성		.078	.016
팀 정서 불안정성		-.146+	-.199
팀 개방성		.039	.070
팀 성실성		.123	.105
팀 우호성		.034	.009
단계 3 : 상호작용			
TFL X 팀 외향성			-.007
TFL X 팀 정서 불안정성			-.062
TFL X 팀 개방성			.019
TFL X 팀 성실성			.147
TFL X 팀 우호성			-.262**
R	.125+	.748	.809
ΔR		.623**	.061*

주. N = 58. 표준화된 회귀계수가 제시됨. * $p < .05$, ** $p < .01$, + $p < .10$.

팀 성격 및 변혁적 리더십의 자료를 센터링하여 상호작용 효과를 검증.

변혁적 리더십의 상호작용을 보여준다. 단순 기울기 분석으로 팀 리더의 변혁적 리더십이 높은 수준이면 팀 우호성과 팀 학습 행동은 부적 관련성이 있었고(slope=-.74, $t=-2.21, p$

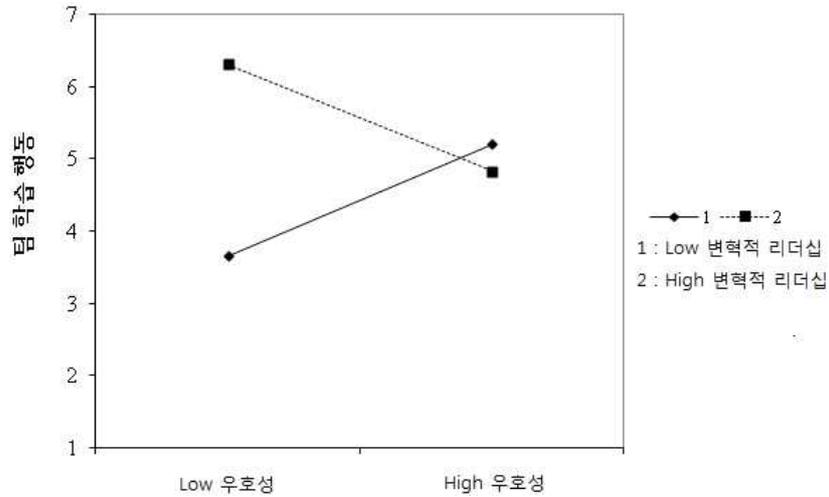


그림 2. 팀 학습 행동에 대한 팀 우호성과 변혁적 리더십의 상호작용 효과

<.05) 팀 리더의 변혁적 리더십이 낮은 수준이면 팀 우호성과 팀 학습 행동은 정적 관련성이 있었다($slope=.77, t=2.23, p < .05$). 낮은 수준의 변혁적 리더십은 표준편차 -1 , 높은 수준의 변혁적 리더십은 표준편차 $+1$, 낮은 수준의 팀 우호성은 표준편차 -1 , 높은 수준의

팀 우호성은 표준편차 $+1$ 에 해당한다. 그러나, 팀 외향성, 팀 성실성, 팀 개방성 및 팀 정서 불안정성과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십의 조절효과가 없었다. 팀 학습 행동과 팀 수행의 위계적 회귀분석 결과, 팀 학습 행동에 대한 팀 수행의 회귀계수 ($\beta = .282, p < .05$)는 정적 관련성이 있었고(표 4), 가설 3은 지지되었다.

표 4. 팀 학습 행동과 팀 수행의 관계

변인	팀 수행	
	단계 1	단계 2
단계 1 : 통제변인		
팀 연령	-.126	-.137
팀 구성원 수	-.084	-.065
팀 재직기간	.068	.176
단계 2		
팀 학습 행동		.313*
R	.012	.081
ΔR		.070*

주. $N = 58$. 표준화된 회귀계수가 제시됨.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

추가분석: 팀 성격과 팀 수행의 관계에서 팀 학습행동의 매개효과

가설에 포함되지 않은 팀 성격 5요인과 팀 수행의 관계에서 팀 학습 행동의 매개효과를 Sobel 검증을 사용하여 추가적으로 분석하였다. 분석 결과, 팀 외향성과 팀 수행의 관계에서 팀 학습 행동의 매개효과가 있음을 나타냈고 ($Z=1.64, p < .05$), 팀 우호성과 팀 수행의 관계에서 팀 학습 행동의 매개효과가 있음을 나타냈다($Z=1.48, p < .10$). 하지만, 팀 정서 불안정성, 팀 성실성 및 팀 개방성은 팀 수행과

의 관계에서 팀 학습 행동의 매개효과가 나타나지 않았다(각각 $Z=-.44, p >.10$; $Z=.35, p >.10$; $Z=.32, p >.10$). 팀 외향성 및 팀 우호성은 팀 수행과 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서, 팀 학습 행동은 팀 외향성 및 팀 우호성과 팀 수행의 관계를 완전 매개하였음을 나타냈다.

논 의

본 연구의 목적은 팀 성격 5요인이 팀 학습 행동에 미치는 영향, 팀 성격과 팀 학습 행동의 관계를 팀 리더의 변혁적 리더십이 조절하는 효과 및 팀 학습 행동이 팀 수행에 미치는 영향을 검증하는 것이다. 무엇보다도, 실험연구에서 팀 우호성과 팀 개방성이 팀 학습에 미치는 영향을 검증한 연구(Ellis et al., 2003)는 있지만 실험실이 아닌 실제 조직에서 팀 성격 5요인이 팀 학습 행동에 미치는 영향과 팀 리더의 변혁적 리더십이 팀 성격과 팀 학습 행동에 미치는 영향을 국내·외에서 처음으로 연구하였다는 점에 학문적 의의가 있다고 본다. 연구결과, 팀 외향성 및 팀 우호성은 팀 학습 행동에 정적 영향을 미쳤고 이는 선행연구(Prewett et al., 2009)에서 팀 외향성과 팀 우호성이 팀 과정에 영향을 미쳤다는 결과를 뒷받침해 준다. 즉, 팀 외향성 및 팀 우호성이 높을수록 팀 구성원들이 팀 학습 행동에 더 활발하게 관여함을 알 수 있었다. 팀 외향성과 팀 우호성은 성격 5요인의 대인관계지향 요인에 해당하고(DeRue et al., 2011), 팀 구성원들의 사회적 상호작용과 관련되는 특성을 나타낸다(Bass & Bass, 2008). 이러한 특성 때문에 팀 외향성과 팀 우호성이 '질문하기, 피드

백 받기, 실험하기, 결과 반영하기, 및 오류들에 관해서 토론하기'의 특징을 보이는 사고와 행동의 지속적인 과정'(Edmondson, 1999)인 팀 학습 행동을 향상시킴을 알 수 있다. 하지만, 팀 구성원들이 과제를 집행하고 수행하는 특성들과 관련되는 과제지향 요인(Bass & Bass, 2008)에 해당하는 팀 성실성, 팀 개방성 및 팀 정서 불안정성은 팀 학습 행동에 유의한 영향을 주지 못하였다. 요약하면, 팀 성격의 대인관계지향요인이 팀 학습 행동에 영향을 준 반면 과제지향 요인은 팀 학습행동에 유의한 영향을 주지 못하였음을 알 수 있다. 따라서, 대인관계지향 요인에 해당하는 팀 외향성과 팀 우호성이 팀 학습 행동에 더 중요하게 작용하였음을 알 수 있다.

팀 성격 5요인과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십이 미치는 영향을 검토한 결과, 팀 우호성과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십이 조절하는 효과가 있음을 밝혔다. 하지만, 가설에서 기대했던 것과는 다른 결과가 나타났다. 팀 리더의 변혁적 리더십이 강하게 나타나면 팀 우호성이 높아질수록 팀 학습 행동이 더 적게 나타났고, 팀 리더의 변혁적 리더십이 약하게 나타나면 팀 우호성이 높아질수록 팀 학습 행동이 더 높게 나타났다. 즉, 팀 리더의 변혁적 리더십이 강하게 나타나면 팀 우호성이 낮은 팀에서 팀 학습 행동이 더 활발하게 나타나는 반면 팀 리더의 변혁적 리더십이 약하게 나타나면 팀 우호성이 낮은 팀보다 높은 팀에서 팀 학습 행동이 더 활발하게 나타난다는 것이다. 팀 우호성이 낮은 팀은 갈등과 과정 손실을 초래하고(Neuman & Wright, 1999) 협력하고 신뢰하는 경향이 더 낮다(McCrae & Costa, 2008). 이런 팀 우호성이 낮은 팀에서 팀 리더

의 강한 변혁적 리더십이 긍정적 영향을 미침을 나타냈다. 하지만, 팀 우호성이 높은 팀에서는 팀 학습의 낮은 수준을 나타낸 선행연구 결과(Ellis et al., 2003)와 맥을 같이 하였고 팀 리더의 강한 변혁적 리더십이 그다지 큰 영향을 발휘하지 못하였다. 그리고, 팀 리더의 변혁적 리더십이 약하게 나타나면 팀 우호성이 낮은 팀보다 높은 팀에서 팀 학습 행동이 더 활발하게 일어나는 경향이 있었다. 그리하여, 팀 리더의 변혁적 리더십이 낮은 수준에서는 팀 우호성이 더 중요하게 작용하였음을 알 수 있다. 요약하면, 팀 리더의 강한 변혁적 리더십은 팀 우호성이 낮을 때 팀 학습 행동 향상에 더 효과적이고 팀 리더의 변혁적 리더십이 약하게 나타나면 높은 팀 우호성이 팀 학습 행동 향상에 더 중요한 역할을 하였다는 것이다. 마지막으로, 팀 학습 행동은 팀 수행에 정적 영향을 미쳤고 이전 연구 결과들을 지지하였다(박헌준 등 2004; 박희진, 손영우, 2007; Boon et al, 2013; Drach-Zahavy & Somech, 2001; Edmondson, 1999; Savelsbergh et al., 2009; Van der Vegt et al., 2010; van Woerkom & van Engen, 2009; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006). 팀 구성원들의 학습 행동이 활발할수록 팀 수행이 더 좋아진다는 것이다. 즉, 팀 구성원들이 학습 행동에 더 잘 관여할수록, 팀은 구성원들이 오류를 탐지하여 수정하고 팀이 놓인 상황에 대한 집합적 이해를 증진시키거나 이전 활동들의 예기치 않은 결과를 발견하여 그들 업무의 질적 수준과 효율성을 더 잘 향상시키는 경향이 있다(Edmondson, 1999). 추가분석 결과, 팀 학습 행동은 팀 외향성 및 팀 우호성과 팀 수행의 관계를 완전 매개하였음을 밝혔다. 팀 외향성 및 팀 우호성이 높은 팀에서 팀 학습 행동이 더 활발하게 일어나고 팀 학

습 행동이 활발하게 나타날수록 팀 수행이 더 높게 나타났다. 이는 팀 외향성 및 팀 우호성이 팀 과정과 더 밀접한 관련이 있고 팀 과정을 통하여 팀 성과에 간접적인 영향을 미친 Prewett 등(2009)의 연구 결과를 뒷받침해준다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 팀 성격의 대인관계지향 요인인 팀 외향성과 팀 우호성이 팀 학습 행동을 향상시키고 팀 구성원들의 학습 행동은 팀 수행을 향상시켰다. 팀제 조직에서 팀들은 급변하는 환경과 불확실한 상황에 대처해야 하는 경우가 종종 생긴다. 팀 외향성과 팀 우호성은 교육을 통하여 변화시키기 어려운 속성이므로 신입사원 선발 시 성격검사 결과를 바탕으로 적합한 팀에 배치하는 것도 고려해볼만하다. 그리고, 조직에서 일시적으로 특별한 목적을 가지고 형성하는 프로젝트 팀에 조직 구성원들을 배정할 때, 팀 성격의 대인관계적 요인에 해당하는 팀 외향성 및 팀 우호성을 해당 직속 상사 혹은 동료에게 평가하도록 하고 그 결과를 바탕으로 프로젝트 팀을 형성한다면 팀 학습 행동이 활발하게 일어나고 궁극적으로 팀 성과에도 도움이 되리라 본다. 둘째, 팀 리더의 변혁적 리더십이 강하게 나타나면 팀 우호성이 낮은 팀에서 팀 학습 행동이 활발하게 나타났지만, 팀 우호성이 높은 팀에서 팀 구성원들은 학습 행동에 덜 관여하는 경향이 있었다. 팀 리더의 변혁적 리더십은 갈등이나 과정 손실을 가져올 수 있는 팀 우호성이 낮은 팀에게 더 적합함을 알 수 있다. 하지만, 팀 우호성이 높은 팀에서는 집단 사고의 경향이 나타나서인지 팀 학습의 낮은 수준이 나타났고 팀 리더의 강한 변혁적 리더십이 큰 영향을 미치지 못함을 알 수 있다. 따라서, 조직의 인사부에서는 갈등이 있고 협력하는 수준이 낮은 팀에 해당

하는 팀 우호성이 낮은 팀에게 변혁적 리더십이 강한 리더를 배치할 수 있다면 팀 구성원들이 학습 행동에 활발하게 관여할 수 있고 궁극적으로 팀 수행에도 더 도움이 될 수 있으리라 본다. 그리하여, 팀제 조직에서 변혁적 리더십이 강한 팀 리더는 팀 우호성이 낮은 팀에 배치하고 변혁적 리더십이 낮은 팀 리더는 팀 우호성이 높은 팀에 배치하는 것으로 적용해 볼 수 있다.

본 연구의 제한점은 다양한 조직의 팀을 대상으로 자료를 수집하였지만, 수집한 팀 자료의 수가 비교적 적은 편이어서 연구 결과를 팀제 조직에 적용하는데 한계가 있다는 것이다. 후속 연구에서 동일 업종의 팀들을 대상으로 보다 많은 자료를 수집하여 팀 유형별로 검증할 것을 권한다. 예를 들어, 동종업계의 프로젝트(혹은 연구개발) 팀들을 대상으로 수집한 자료를 분석하여 보다 더 일반화할 수 있는 결과를 제시할 수 있으리라고 본다. 조직의 프로젝트 팀이나 연구개발(혹은 신제품 개발) 팀에서 새로운 아이디어를 창출하여 새로운 제품 개발과 같은 팀 성과로 이어지려면 팀 구성원들의 활발한 학습 행동이 선행되어야 한다. 또한, 팀 구성원들의 학습 행동에 영향을 미치는 팀 성격은 시간과 상황에 걸쳐 지속적이므로(황중오 등, 2006) 쉽게 변하지 않는 속성을 지니므로 조직에서 새로운 프로젝트 팀을 편성할 때 팀 성격을 고려하는 것도 좋으리라 본다. 둘째, 본 연구에서는 팀 성격과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 리더의 변혁적 리더십이 미치는 영향을 검증하였는데 후속 연구에서는 다른 유형의 리더십(예, 과제 혹은 관계 리더십 등)이 미치는 영향을 검증할 것을 제안한다. 그리하면, 다양한 리더십 유형으로 인한 영향을 볼 수 있을 것이다. 마

지막으로, 팀 성격의 대인관계지향 요인에 해당하는 팀 외향성과 팀 우호성은 팀 학습 행동에 긍정적 영향을 미침을 알 수 있었다. 하지만, 과제지향 요인인 팀 성실성, 팀 개방성, 및 팀 정서 불안정성이 팀 학습 행동에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 그리하여, 후속 연구에서는 과제지향적 요인에 해당하는 팀 성격 요인들이 영향을 미치는 변인들을 발견할 것을 제안한다.

참고문헌

- 노연희, 손영우 (2012). 팀의 구성이 팀 수행에 미치는 영향: 인구통계학적 다양성, 인지 다양성 및 성격 특성을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25, 861-887.
- 박현준, 이종건, 성상현 (2004). 프로젝트 팀의 학습이 팀 성과에 미치는 영향. 인사조직 연구, 12, 41-66.
- 박희진 (2009). 팀 구성원들의 교류기억과 팀 멘탈모델의 관계: 팀 학습 행동의 매개를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 22, 597-623.
- 박희진 (2011). 팀 학습 행동과 팀 수행의 관계: 메타분석. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24, 651-672.
- 박희진, 손영우 (2007). 팀 학습 및 교류활성기억과 팀 수행의 관계: 팀 맥락을 선행요인으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 20, 475-496.
- 박희진, 손영우 (2009). 임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계: 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및

- 조직, 22, 1-25.
- 안여명, 유태용 (2010). 개인 및 팀 수준에서 성격과 적응수행 간의 관계: 일반적 자기 효능감의 매개효과와 변혁적 리더십의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23, 155-179.
- 이준호, 김학수 (2012). 연구개발팀에서 팀 효능감과 팀 혁신성과간의 관계에서 팀 학습행동의 매개역할. *지식경영연구*, 13, 105-124.
- 황종오, 유태용, 한태영 (2006). 팀 성격과 팀 내 조직시민행동 규범이 구성원의 조직시민행동에 미치는 효과: 다수준 구성타당화 접근. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23, 631-655.
- Aiken, L. S., & West, S. C. (1991). *Multiple regression testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (1999). Group learning in organizations. In M. E. Turner (Eds.), *Groups at Work: Advances in Theory and Research*. Lawrence Erlbaum: Hillsdale, NJ.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Bass R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NJ: Free Press.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 595-615.
- Boon, A., Raes, E., Kynndt, E., & Dochy, F. (2013). Team learning beliefs and behaviors in response teams. *European Journal of Training and Development*, 37, 357-379.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223-267.
- Chiu, C.-Y., Lin, H.-C., & Chien, M. S. (2009). *Transformational leadership and team behavioral integration: The mediating role of team learning*. Paper Proceedings of the 69th Annual Meeting of the Academy of Management.
- Cohen, A., Doveh, E., & Eick, U. (2001). Statistical properties of the $r_{wg(i)}$ index of agreement. *Psychological Methods*, 6, 297-310.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- DeRue D. S., Wellman, N., Nahrgang, J. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711.

- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology, 41*, 417-440.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 5*, 111-123.
- Driskell, J. E., Goodwin, G. F., Salas, E., & O'Shea, P. G. (2006). What makes a good team player? Personality and team effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 10*, 249-271.
- Driskell, J. E., Hogan, R., & Salas, E. (1987). Personality and group performance. In C. Hendrick (Ed.), *Group processes and intergroup relations: Review of personality and social psychology* (Vol. 9, pp.91-112). Newbury Park, CA: Sage.
- Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (2000). Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research, 31*, 328-353.
- Eby, L. T., Meade, A. W., Parisi, A. G., & Douthitt, S. S. (1999). The development of an individual-level teamwork expectations measure and the application of a within-group agreement statistic to assess shared expectations for teamwork. *Organizational Research Methods, 2*, 366-394.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.
- Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O. H. L., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team Learning: Collectively Connecting the Dots. *Journal of Applied Psychology, 88*, 821-835.
- Ennabih, A., Van Riel, A. C. R., Sasovova, Z., & Semeijn, J. (2011). *Balancing new product quality and innovativeness through learning and knowledge-sharing in NPD teams*. Paper Proceedings of the 71st Annual Meeting of the Academy of Management.
- Esser, J. K. (1998). Alive and well after 25 years: A review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 73*, 116-141.
- Gibson, C. & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly, 48*, 202-239.
- Griffith, B., & Hesketh, B. (2004). Why openness to experience is not a good predictor of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 12*, 243-251.
- Groen, B. A. C., Evers, F., Gravesteijn, M., Molenveld, M., Schopman, M., & Veerbeek, R. (2011). *Team learning through bottom-up development of team performance indicators*. Paper Proceedings of the 71st Annual Meeting of the Academy of Management.
- Gully, S. M., & Phillips, J. M. (2005). A multilevel application of learning and performance orientations to individual, group and organizational outcomes. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 24 (pp.1-51). San Diego, CA: Elsevier Ltd.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp.315-342). Englewood Cliffs, NJ:

- Prentice Hall.
- Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, collective personality, and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 509-522.
- Hough, L. M. (1992). The "Big Five" personality variables-Construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance, 5*, 139-155.
- Humphrey, S. E., Hollenbeck, J. R., Meyer, C. J., & Ilgen, D. R. (2007). Trait configurations in self-managed teams: A conceptual examination of the use of seeding for maximizing and minimizing trait variance in teams. *Journal of Applied Psychology, 92*, 885-892.
- 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.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Kamdar, D. & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1286-1298.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. & Ryff, C. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 1007-1022.
- Klein, H. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods, 3*, 211-236.
- Kostopoulos, K., Bozionelos, N., & Prastacos, G. P. (2009). *Team learning activities and team effectiveness: The role of psychological safety and task conflict*. Paper Proceedings of the 69th Annual Meeting of the Academy of Management.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman & D. R. Ilgen (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp.333-375). New York: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 73*, 77-124.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Stevens, C. K. (2005). When opposites attract: A multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality, 73*, 935-958.
- LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology, 88*, 27-39.
- LePine, J. A., Buckman, B. R., Crawford, E. R., & Methot, J. R. (2011). A review of research on personality in teams: Accounting for pathways spanning levels of theory and analysis. *Human Resource Management Review, 21*, 311-330.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., & Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology, 82*, 803-811.

- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior in contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 86*, 326-336.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*, 585-634.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly, 25*, 282-295.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 81-90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2008). Empirical and theoretical status of the Five-Factor Model of personality traits. In G. J. Boyle, G. Matthews & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment* (Vol. 1, Personality theories and models, pp.273-294). Los Angeles, CA: SAGE.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology, 58*, 583-611.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance, 11*, 145-165.
- Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 84*, 376-389.
- O'Neill, T. A., & Allen, N. A. (2011). Personality and the prediction of team performance. *European Journal of Personality, 25*, 31-42.
- O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2008). Personality as a predictor of teamwork: A business simulator study. *North American Journal of Psychology, 10*, 65-78.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly, 44*, 1-28.
- Phares, E. J. (1984). *Introduction to personality*. Columbus, OH: Charles E. Merrill.
- Porter, C. O. L. H., 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 the legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology, 88*, 391-403.
- Prewett, M. S., Walvoord, A. A. G., Stilson, F. R. B., Rossi, M. E., & Brannick, M. T. (2009). The team personality-team performance relationship revisited: The impact of criterion choice, pattern of workflow, and method of aggregation. *Human Performance, 22*, 273-296.
- Raes, E., Decuyper, S., Lismont, B., Van den Bossche, P., Kyndt, E., Demeyere, S., & Dochy, F. (2013). Facilitating team learning through transformational leadership. *Instructional Science, 41*, 287-305.
- Reilly, R. R., Lynn, G. S., & Aronson, Z. H. (2002). The role of personality in new

- product development team performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 39-58.
- Roberts, B. W., & Robins, R. W. (2000). Broad dispositions, broad aspirations: The intersection of the Big Five dimensions and major life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1284-1296.
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision Sciences*, 34, 707-739.
- Savelsbergh, C. M. J. H., van der Heijden, B. I. J. M., & Poell, R. F. (2009). The development and empirical validation of a multidimensional measurement instrument for team learning behaviors. *Small Group Research*, 40, 578-607.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Currency Doubleday.
- Stewart, G. L., Fulmer, I. S., & Barrick, M. R. (2005). An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*, 58, 343-365.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37, 490-521.
- Van Der Vegt, G. S., Bunderson, J. S., & Kuipers, B. (2010). Why turnover matters in self-managing work teams: Learning, social integration, and task flexibility. *Journal of Management*, 36, 1168-1191.
- van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 303-317.
- van Woerkom, M., & van Engen, M. L. (2009). Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 381-404.
- Webber, S. S., Chen, G., Payne, S. C., Marsh, S. M., & Zaccaro, S. J. (2000). Enhancing team mental model measurement with performance appraisal practices. *Organizational Research Methods*, 3, 307-322.
- Wong, S. (2004). Distal and local group learning: Performance trade-offs and tensions. *Organization Science*, 15, 645-656.
- Yun, S., Faraj, S., & Sims, H. P. Jr. (2005). Contingent leadership and effectiveness of trauma resuscitation teams. *Journal of Applied psychology*, 6, 1288-1296.
- Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 501-518.

1차 원고접수 : 2015. 02. 03

2차 원고접수 : 2015. 05. 21

최종게재결정 : 2015. 06. 29

The relationship of team personality to team learning behavior: Transformational leadership as a moderator

Park, Hee Jin

Institute for Human Behavior Research, Yonsei University

The purpose of this study was to examine the effects of 5 factors(extraversion, openness to experience, conscientiousness, agreeableness, and neuroticism) of team personality on team learning behavior, the moderating effect of transformational leadership between five factors of team personality and team learning behavior, the relationship of team learning behavior and team performance. Data was collected by 227 individuals from 58 teams in 8 organizations and analyzed by correlation analysis and hierarchical regression analysis. The findings from correlation analysis were that team extraversion, team agreeableness, and team conscientiousness were positively related to team learning behavior and that team neuroticism was negatively related to team learning behavior. Additionally, team openness was somewhat significantly related to team learning behavior. The results from hierarchical regression analysis indicated that team extraversion and team agreeableness were positively related to team learning behavior but that team openness, team conscientiousness, and team neuroticism were not significantly related to team learning behavior. In addition, transformational leadership moderated the relationship between team agreeableness and team learning behavior. That is, in the low level of transformational leadership, team agreeableness was positively related to team learning behavior whereas team agreeableness was negatively related to team learning behavior in the high level of transformational leadership. Contrary to the expectations, transformational leadership did not moderate the relationship of team extraversion, team openness, team conscientiousness, and team neuroticism to team learning behavior. Finally, team learning behavior was significantly related to team performance.

Key words : transformational leadership, team personality, team learning behavior, team performance