

# 리더의 자기기만 행동이 팀학습에 미치는 영향: 심리적 안전감과 침묵풍토의 매개효과를 중심으로

## The Effect of Leader's Self-Deception Behavior on Team Learning: Mediating Effect of Psychological Safety and Silent Climate

서강석, 정승철  
가톨릭대학교 심리학과

Kang-suk Suh(suh0820@naver.com), Sung-Cheol Jung(parisjung@catholic.ac.kr)

### 요약

본 연구는 팀 리더의 자기기만 행동이 팀 학습에 영향을 미치는 과정에서 심리적 안전감과 침묵풍토의 이중 매개 효과를 확인하고자 하였다. 이를 위하여 국내 일반기업에서 근무하는 직원 294명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, SPSS 21과 Process Macro v.3.3을 활용하여 자료 분석을 하였다. 연구 결과는 다음과 같다. 우선, 팀 리더의 자기기만 행동은 팀원들의 심리적 안전감과 부적 상관, 침묵풍토와 정적 상관, 팀 학습과 부적 상관이 있는 것으로 나타났다. 그리고 팀 리더의 자기기만 행동이 팀 학습에 영향을 미치는 관계에서 심리적 안전감과 침묵풍토가 각각 매개변인의 역할을 하는 것으로 나타났으며, 이들 심리적 안전감과 침묵풍토가 순차적으로 매개역할을 하는 이중매개효과 또한 확인되었다. 본 연구는 조직의 팀 성과 향상을 위해서 팀 리더의 진정성의 관리가 중요하다는 실무적인 의의가 있으며, 마지막으로 본 연구와 관련된 시사점 및 제한점이 결론 및 논의에서 다루어졌다.

■ 중심어 : | 자기기만행동 | 심리적 안전감 | 침묵풍토 | 팀학습 |

### Abstract

This study aimed to demonstrate the dual mediating effect of psychological safety(PS) and silence climate(SC) in the process of team leader's self-deception behavior(SD) influencing team learning(TL). We conducted a survey of 294 workers in domestic companies and analyzed the data statistically using SPSS 21 and SPSS Process Macro for hierarchical regression and bootstrapping. The results are as follows: 1. all correlation coefficients are significant showing that SD has positive correlations with SC and negative correlation with PS and TL, 2. simple mediation effects(SD-PS-TL and SD-SC-TL) are all significant, 3. the dual mediation effect of psychological safety and silence climate on the relation between team leader's self-deception behavior and team learning(SD-PS-SC-TL) is verified. This study showed that the authenticity of team leaders could be an crucial element for organizational communication and effectiveness. Finally, limitations and suggestions for future research were discussed.

■ keyword : | Leader Self-deception | Psychological Safety | Silent Climate | Team Learning |

## I. 서론

2008년 전 세계적 금융위기 이후 VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)로 표현되는 비즈니스 환경 속에서 디지털 트랜스포메이션과 최근의 코로나19 팬데믹으로 인해 시장의 변화와 파괴적 혁신이 한층 가속화될 전망이다. 이로 인해, 기업의 지속가능성 측면에서 속도의 경제가 더욱 증시되고 있고, 유연한 조직 운영을 통해 변화와 혁신의 속도를 높이는 것이 리더십의 주요 이슈가 되고 있다.

팀제(team structure)는 환경변화에 대한 신속한 대응과 혁신을 위해 활용하는 조직 운영 방식이다[1][2]. 국내에서는 IMF 위기 이후 팀제를 도입하는 기업들이 많아졌는데[3], 팀제의 형식적인 도입만으로는 팀제의 장점을 살릴 수 없고, 환경 변화와 조직 맥락을 고려하여 팀의 효과성을 높이기 위한 지속적인 노력이 요구된다[4]. 팀제의 성공 요인에 대해서는 다양한 조건이 제시되고 있는데, 대표적인 것이 팀리더(team leader)의 역할과 영향이다[5][6]. 팀제가 리더의 개인 역량이 아니라 팀 구성원의 조직 역량을 기반으로 하고 있기 때문에 팀리더가 권위적이며 지시적인 역할에서 벗어나 팀 구성원들이 공동의 목표를 향해 함께 협업하도록 지원적 역할을 수행할 때, 팀의 효과성이 확대될 수 있다[7][8]. 또한, 상호의존적이며 협력적인 팀의 업무 성격을 고려할 때, 팀 구성원의 개방적인 의사소통은 팀제의 성공에 큰 영향을 미치는 요소이다[9][10]. 특히, 최근에 기업의 경쟁우위가 외부 환경 변화에 신속하게 대응하여 제품, 서비스, 혹은 운영 방식을 애자일(agile)하게 개선해 나가는 것에 있음을 고려하면, 팀 구성원의 신속하고 투명한 의사소통은 팀 내 정보공유와 의사결정, 그리고 실행과 피드백 등을 촉진하여 팀의 조직 학습을 활성화하고, 그 결과 팀의 조직 역량을 지속적으로 발전시켜 나가는 기본 토대라고 할 수 있다.

조직풍토(organizational climate)는 집단의 구성원들이 사회적 환경에 대해서 공유하는 인식이며[11], 조직 구성원들의 상호작용에 의해서 형성된다[12]. 심리적 안전감(Psychological Safety)과 침묵풍토(silence climate)는 소통에 관한 대표적인 조직풍토라고 할 수 있는데, 소통의 활성화 수준은 팀 학습과 같은 조직 효

과성에 영향을 미친다. 팀리더는 업무 지시나 피드백 등의 지속적인 상호작용을 통해 조직 구성원들과 신뢰 관계를 형성하고[13], 조직의 심리적 안전감 형성에 중요한 영향을 미친다[14]. 또한, 침묵행동의 주요 원인이 조직의 위계적 구조나 정책이라는[15] 점을 고려할 때, 팀리더는 침묵풍토의 형성에도 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다.

Crossan, Lane, 그리고 White(1999)[16]에 따르면 팀학습에는 피드백(feedback) 학습 과정과 피드포워드(feed-forward) 학습 과정이 있다. 피드백 학습 과정은 기존의 제도화된 구조 하에서 거래적 리더십이 발휘되어 하향식의 형식을 취하는 반면, 피드포워드 학습 과정은 변혁적 리더십이 발휘되어 팀 구성원의 지각과 추론이 공유된 이해로 발전되어 가는 과정이며, 팀리더는 피드포워드 학습 과정을 통하여 팀 구성원들의 개인적 지식이 팀학습에 기여할 수 있도록 지원함으로써 팀 성과를 극대화할 수 있다. 따라서 리더의 진정성 리더십을 바탕으로 팀 구성원의 심리적 안전감을 높이고 침묵풍토를 낮추는 노력을 통해서 팀학습을 촉진할 수 있다.

이처럼 팀리더는 조직 구성원과의 신뢰 관계, 조직 구성원의 심리적 안전감과 침묵풍토, 그리고 팀학습에 중요한 영향을 미치는데, 팀리더십에 관한 국내 연구는 구성원의 조직몰입이나 직무만족과 같은 개인적 측면의 리더십 효과성을 주로 다루고 있고, 조직풍토나 조직 효과성 등의 조직 맥락(organizational context)에 대한 관심과 연구는 많지 않은 상황이다. 변화에 대한 조직 차원의 신속한 적응력이 경쟁 우위로 자리매김 되고 있는 최근의 비즈니스 환경을 고려할 때, 팀리더십의 영향을 의사소통과 팀학습이라는 조직 맥락에서 살펴보는 것은 조직력 향상에 관한 팀리더십의 시사점을 제공할 수 있다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다. 본 연구에서는 리더의 자기기만 행동과 팀학습의 관계에서 심리적 안전감과 침묵풍토가 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경

## 1. 리더의 자기기만 행동

기업의 사회적 책임과 리더의 도덕성에 대한 기대와 요구가 높아지면서, 진정성 리더십(authentic leadership)에 관한 관심이 커지고 있다[17][18]. 리더의 진정성에는 자기인식이 요구되는데, 자기인식은 자신의 강점과 맹점, 그리고 신념과 동기 등에 대해서 깊이 이해하는 것을 의미한다[19]. 리더가 자기인식 부족으로 인해 자기 자신에게 문제가 있다는 사실을 알지 못하거나 사실을 수용하지 않고, 그에 대한 해결책을 부정하는 것은 리더의 자기기만으로 개념화될 수 있다[20].

자기기만(self-deception)은 자기상(self-image)을 일관성 있게 유지하기 위해서 자신의 실제 모습을 회피하는 자기편향(self-bias) 현상이다[21]. 리더의 자기기만행동은 의사소통, 육성과 배려, 직무 및 배려 등의 세 가지 하위요소로 구분할 수 있는데[21], 의사소통 측면은 구성원의 의견과 정서를 무시하고 의사소통을 소홀히 하는 행동을 의미한다. 육성 및 위임 측면은 구성원의 역량개발과 권한 위임을 위한 임파워먼트(empowerment)를 충분히 하지 않는 것이다. 직무 및 배려와 관련된 자기기만행동은 구성원을 존중하지 않고 성과의 대상이나 수단으로 취급하는 행동을 의미한다[22].

선행 연구들에서 리더의 자기인식은 리더십의 발전에 긍정적인 영향을 미치고[23], 팀 효과성 향상에 기여하지만[24], 리더의 자기기만은 리더십의 문제를 부정하여 리더십 효과성을 떨어뜨리고[22], 부하에게 비효과적이고 방어적인 행동을 불러일으키며[21], 팀의 창조적 역량에도 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다[22].

따라서, 리더의 자기기만 행동은 부하 직원들의 자기방어적 측면에서 심리적 안전감과 침묵풍토, 그리고 팀 학습에 모두 부정적 영향을 미치는 것으로 기대할 수 있다.

## 2. 심리적 안전감

심리적 안전감은 구글의 아리스토텔레스 프로젝트(Project Aristotle)를 통해 기업 실무의 주요 이슈로 부각되었다. 구글은 2012년부터 4년간 수행한 조사를 통해 생산성이 높은 고성능팀의 비결 5가지를 도출했

고, 특히 심리적 안전감이 나머지 4개의 기본이 된다는 점을 제시했다. 이처럼 심리적 안전감이 고성능팀의 주요 원인으로 부각되는 것은 외부 환경의 불확실성과 업무 수행의 복잡성으로 인해, 조직 구성원들이 개인적으로 업무를 수행하는 것보다 상호 협력하여 일하는 비율이 과거에 비해 월등히 높아졌기 때문이다[25].

심리적 안전감은 자신에 대한 부정적 결과를 두려워하지 않고, 자신의 의견이나 아이디어를 표현할 수 있다고 믿는 것이다[26]. 심리적 안전감은 팀 내에서 자신에게 불리할 수 있는 행동을 하면서도 안전하게 느끼는 팀원들의 공유된 인식이라는 점에서 조직풍토의 하나로 볼 수 있다[27]. 심리적 안전감에 관한 초기 연구는 1965년의 에드가 샤인과 워렌 베니스의 조직 변화 연구로 거슬러 가는데, 이들은 구성원들이 변화에 안심하고 적응할 수 있도록 심리적 안전감이 필요하고[28], 심리적 안전감이 방어적 태도나 학습 긴장감을 극복하는 것을 돕는다고 했다[29]. 후속 연구에 따르면, 심리적 안전감이 높을 경우, 새로운 아이디어를 제안하거나 혹은 실수를 하더라도 안전하다고 느끼며[26], 구성원들의 발언행동이 촉진되고[30], 조직의 학습 행동이 활성화되며[26][31], 조직 성과에도 긍정적인 영향을 미친다[32]. 반대로, 심리적 안전감이 낮을 경우, 불확실한 환경에서 높은 수준의 성과 목표를 달성하는 과정에서 조직 구성원들은 실수나 실패에 대한 불안감과 두려움으로 인해 개인과 조직의 역량을 충분히 발휘할 수 없게 되고, 경험을 통한 성장과 성과 달성에서도 어려움을 겪게 된다[33].

팀리더는 조직 구성원들이 자신의 의견과 아이디어를 주로 표출하는 대상이므로[34], 팀리더의 리더십 스타일이나[35][36], 행동특성은[37] 심리적 안전감에 영향을 미친다. 팀리더는 조직 구성원들이 자신의 의견을 심리적 두려움 없이 말할 수 있는 풍토를 조성하고, 팀원들이 실패 경험을 학습 기회로 삼을 수 있도록 해서[31], 구성원들의 심리적 안전감을 높여야 하는데[38][31], 지시적인 리더십 스타일은 조직 구성원의 심리적 안전감과 의사소통의 질을 떨어뜨리고, 조직 효과성에도 부정적인 영향을 미치게 된다. 이것은 조직 구성원들이 리더에게 긍정적인 인상 관리(impression management)를 통해 자신에 대한 좋은 감정을 이끌

어내고, 리더와의 관계를 우호적으로 만들어가려는 의도 때문에[39], 리더에게 반대하는 의견이나 아이디어를 표현하는 것을 회피하는 행동과 관련이 있다.

따라서 심리적 안전감은 리더의 자기기만 행동의 결과변인이면서 침묵풍토와 팀학습의 선행변인으로서의 역할을 기대할 수 있다.

### 3. 침묵 풍토

발언행동은 조직에서 자신의 의견을 적극적으로 표현하는 의사소통[40][41]이고, 침묵행동은 자신의 의견이 있음에도 불구하고 의사소통을 하지 않는 것이다[42][43]. 침묵행동은 동기적 차원에서 조직 구성원의 의도적인 선택의 결과이며[15], 동기를 기준으로 방어적 침묵과 체념적 침묵[42], 그리고 친사회적 침묵[43] 등으로 구분된다.

조직 구성원의 침묵은 자신의 의견이나 아이디어가 부정적인 평가를 받을 수 있다는 두려움 때문에 자신의 생각이나 감정을 표현하지 않는 의사결정이나 비가시적인 행동이다. 이것은 조직에서 자신의 긍정적인 인상 관리를 하기 위해서 혹은 리더에 의한 인사상 불이익에 대한 불안감으로 조직의 성과 보다는 자신에게 돌아올 부정적인 경험이나 결과를 피하기 위하여 리더의 지시나 의견에 대해서 반론을 제기하지 않고, 의사소통을 회피하는 의도적인 결과이다.

조직풍토는 구성원들이 가지고 있는 공통된 반응이나 공유된 인식인데[44], 조직 구성원의 침묵은 조직 내에서 전염성을 갖게 되어 다른 사람의 침묵행동에 영향을 미쳐서 점차 조직의 침묵풍토가 형성될 수 있다[16][40][45]. 이러한 조직의 침묵풍토는 집단에 존재하는 사회적 압력이나 규범에 의해서 발생할 수 있다[46].

그동안 침묵행동이 개인과 조직에 미치는 부정적인 영향에 대해서는 많은 연구가 이루어졌는데, 침묵행동은 조직의 문제 인식 능력을 저하시킬 뿐만 아니라[46], 팀 구성원의 협력 행동에 부정적인 영향[45]을 미치는 것으로 나타났다.

이처럼 침묵풍토에 관련된 선행 연구를 살펴볼 때, 리더의 자기기만 행동과 심리적 안전감이 순차적으로 침묵풍토에 영향을 미치고, 결과적으로 침묵풍토가 조직 효과성의 하나인 팀학습에 영향을 미치는 일련의 과정

이 가능할 것으로 보인다.

### 4. 팀학습

시장의 불확실성과 빠른 변화 속에서 조직 구성원들이 학습을 통해 새로운 지식을 창출하는 것은 중요한 경쟁 우위 요소의 하나이므로, 조직 구성원들은 함께 일하고, 함께 배울 수 있어야 한다[33]. 수직적인 위계 구조에서 지시와 통제 중심의 관리는 업무 생산성을 높일 수 있지만, 협업과 학습의 가능성을 저해할 수 있다. 팀제는 외부환경의 변화에 신속하게 대응하기 위한 조직운영방식으로써, 공통의 목표를 위하여 조직 구성원 간 상호의존성이 강하고, 조직 구성원들의 책임과 통제 정도가 집단에 비해서 큰 것이 특징이다[1]. 팀제는 상호의존성과 상호작용의 특징 때문에 조직 구성원들의 적극적인 의사소통에 따라서 팀의 효과성 또한 다양한 차이를 나타낼 수 있는데, 팀학습이 대표적이다.

팀학습은 팀원들이 상호작용을 통해서 서로의 경험이나 정보를 공유하고 결합하는 일련의 활동으로써[47][48], 구성원들이 의사소통을 통해 서로의 의견을 조정하고 공통의 결과물을 만들어가는 특징을 나타내며[49][50], 팀의 조직역량을 높이는데 중요한 기여를 한다[51][52]. 복잡하고 불확실한 환경에서 팀 단위의 학습은 시행착오와 경험을 수반하기 때문에 리더는 새로운 시도에 대한 불안감을 줄이고, 실패로부터 학습하는 조직풍토를 구축하여 팀학습을 장려해야 한다. 이것은 리더가 조직을 외부 환경 변화에 능동적으로 대응할 수 있는 조직학습을 체계화하는 것으로 볼 수 있으며[29], 팀리더의 리더십 행동이 팀학습의 선행 변인이라는 점을 알 수 있다[53][54].

본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 리더의 자기기만 행동이 팀학습에 미치는 영향을 조직풍토에 관한 변인들의 매개효과 측면에서 살펴보고자 한다.

### 5. 연구모형 및 가설

선행연구들을 통하여 리더의 자기기만 행동이 팀학습에 미치는 영향에 대해서 의사소통과 관련된 부하들의 심리적 안전감이나 조직의 침묵풍토가 각각 독립적인 매개변인 역할을 할 수 있으며, 더불어 순차적으로 영향을 미치는 이중매개효과가 있을 것으로 기대할 수

있다. 따라서 본 연구의 모형과 가설은 다음과 같다.

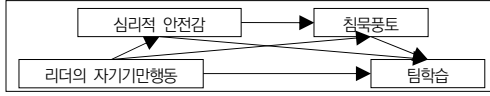


그림 1. 연구모형

가설 1: 심리적 안전감은 리더의 자기기만행동과 팀 학습 관계를 매개할 것이다.

가설 2: 침묵풍토는 리더의 자기기만행동과 팀학습 관계를 매개할 것이다.

가설 3: 심리적 안전감과 침묵풍토는 리더의 자기기만행동과 팀학습 관계를 이중매개할 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 자료수집

본 연구를 위하여 국내 일반 사기업에서 일하는 300명의 직장인을 대상으로 자기보고식 설문 조사를 실시하였으며, 총 294명의 설문을 회수하였다. 연구 참여자들의 일반적 특성을 살펴보면, 남녀 비율은 남자 181명(61.6%), 여자 113명(38.4%)이었고, 연령대별로는 20대 73명(24.8%), 30대 162명(55.1%), 40대 59명(20.1%)으로 30대의 비중이 가장 높았다. 직급의 경우, 사원급의 비율이 96명(32.7%)으로 가장 높았고, 대리급 78명(26.5%), 과장급 75명(25.5%), 차장급 39명(13.3%), 부장급 6명(2.0%)으로 나타났다[표 1].

표 1. 인구통계학적 특성

변인	구분	통제집단	
		빈도	비율(%)
성별	남자	181	61.6
	여자	113	38.4
연령	20대	73	24.8
	30대	162	55.1
	40대	59	20.1
직급	사원	96	32.7
	대리	78	26.5
	과장	75	25.5
	차장	39	13.3
	부장	6	2.0
합계		294	100.0

#### 2. 검사도구

##### 2.1 리더의 자기기만 행동

본 연구에서는 자기기만 행동 척도[23]를 사용하여, 리커트 7점 척도 9개 문항으로 평가했으며, 소속 구성원들이 팀리더의 자기기만 행동을 평가하는 방식으로 설계하였다. 이것은 리더가 자신의 자기기만 행동을 인식하는 것이 어렵고, 자신에 대한 다면 피드백의 부정적 결과를 무시하거나 왜곡하는 경우가 많기 때문이다[23]. 리더의 자기기만 행동의 하위척도는 의사소통 3문항, 육성과 위임 관련 3문항, 직무 및 배려 관련 3문항 등이다. 리더의 자기기만 행동에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 .908로 나타났으며, 세부적으로 의사소통 .743, 육성과 위임 .710, 직무 및 배려 .849로 각각 나타났다.

##### 2.2 심리적 안전감

본 연구에서는 심리적 안전감을 측정하기 위해서 Edmondson(1999)[28]이 제시한 심리적 안전감 척도 리커트 5점 척도 7개 문항을 사용하였다. 예시는 '우리 팀의 구성원들은 각종 민감한 문제점이나 이슈를 자유롭게 논의할 수 있다', '우리 팀의 구성원들은 누구도 나의 노력을 의도적으로 폄하하지 않는다', '우리 팀의 구성원들과 함께 일할 때 나의 기술과 재능은 가치 있고 유용하게 된다' 등이다. 심리적 안전감에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 .893으로 나타났다.

##### 2.3 침묵풍토

침묵풍토는 조직 구성원 사이에 조직의 문제에 대해서 표현하는 것이 자신에게 불이익이 될 수 있다는 인식이 널리 공유되어 있는 것을 의미한다[17]. 본 연구에서는 침묵풍토를 측정하기 위해서 정현선(2011)[45]이 Dimitris와 Vokola(2003)의 조직침묵 풍토 척도를 바탕으로 개발한 리커트 5점 척도 4개 문항을 사용하였다. 침묵풍토에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 .912로 나타났다.

##### 2.4 팀학습

팀학습은 팀의 구성원들이 수행하는 학습 활동과 결과로 정의할 수 있는데, 본 연구에서는 팀학습을 측정

하기 위해서 Gibson과 Vermeulen(2003)[55]의 팀학습 행동에 관한 리커트 5점 척도 9개 설문문항을 활용하였다. 팀학습에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 .953으로 나타났다.

### 3. 자료분석

본 연구에서 자료 분석은 SPSS 21과 SPSS Process Macro(v. 3.3)을 사용하였다.

첫째, 자기기만행동, 심리적 안전감, 침묵풍토, 팀학습의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 산출하였다. 둘째, 각 변인 간 상관관계는 Pearson의 적률상관 분석을 실시하였다. 셋째, 리더의 자기기만 행동, 심리적 안전감, 침묵풍토, 그리고 팀학습 간의 매개관계를 검증하기 위해서, 단순매개 관계들은 Baron & Kenny(1986)[56]가 제시한 방법을 위계적 회귀분석을 통하여 사용하여 검증하였으며, 이중매개효과는 Hayes(2013)[57]가 SPSS Process Macro를 통하여 제시한 부트스트래핑(Bootstrapping) 방법을 사용하여 통계적으로 검증하였다. 마지막으로, 결과에 대해서 잠재적으로 영향을 미칠 수 있는 성별과 직급 변인을 통제하는 과정을 거쳤으며, 성별은 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 직급은 직급별로 다양한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결과표에는 통제된 변인의 결과는 제외하고 본 연구의 주요한 결과를 중심으로 내용이 구성되었다.

## IV. 연구결과

### 1. 변인들 간의 상관

본 연구에서 각 변인들 간의 상관관계를 파악하기 위해서 Pearson의 적률상관계수 분석을 하였고(표 2 참조), 리더의 자기기만 행동은 심리적 안전감과 팀학습과는 부적인 상관을 보였고, 침묵풍토와는 정적인 상관을 보이는 것으로 나타났다.

표 2. 변인들 간의 상호상관

구분	1	2	3	4
1. 리더의 자기기만 행동	.908			
2. 심리적 안전감	-.568**	.893		
3. 침묵풍토	.648**	-.690**	.912	
4. 팀학습	-.667**	.852**	-.777**	.953

\*\*  $p < 0.01$

주) 대각선 칸의 이탤릭체로 된 수치는 신뢰도 계수임

### 2. 가설1의 검증

리더의 자기기만행동이 팀학습에 영향을 미치는 관계에 대한 부하들의 심리적 안전감의 매개효과에 대한 검증 결과는 [표 3]과 같다.

표 3. 가설1 검증 - 위계적 회귀분석

1단계 : 종속변인 = 심리적 안전감(매개변인)			
독립변인	B	SE	t
상수	6.249	.175	35.771***
리더의 자기기만 행동	-.478	.044	-10.796***
2단계 : 종속변인 = 팀학습			
독립변인	B	SE	t
상수	6.537	.159	41.220***
리더의 자기기만 행동	-.574	.040	-14.281***
3단계 : 종속변인 = 팀학습			
독립변인	B	SE	t
상수	2.177	.237	9.168***
리더의 자기기만 행동	-.241	.031	-7.873***
심리적 안전감	.698	.034	20.317***

주) 모든 분석결과는 성별과 직급의 통제과정을 거친 결과임

- 1 단계 모형 :  $R^2 = 0.460, F = 40.803***$

- 2 단계 모형 :  $R^2 = 0.517, F = 51.227***$

- 3 단계 모형 :  $R^2 = 0.802, F = 165.877***$

\*\*\*  $\alpha < 0.001$

1단계에서 독립변인인 리더의 자기기만 행동이 매개변인인 심리적 안전감에 유의미한 영향을 미치고, 2단계에서 독립변인인 리더의 자기기만 행동이 종속변인인 팀학습에 유의미한 영향을 미치며, 마지막으로 3단계에서 리더의 자기기만 행동과 심리적 안전감 모두가 종속변인인 팀학습에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 3). 이러한 결과는 이들 변인들 간의 매개효과가 유의미하다는 것을 의미하며, 가설1은 검증되었다.

표 4. 가설1 검증 - 부트스트래핑 분석

Direct effect of X(리더 자기기만 행동) on Y(팀학습)				
Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-.2505***	.0309	-8.1184	-.3305	-.1705
Indirect effect - 매개효과				
	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
TOTAL	-.3357**	.0426	-.3305	-.1705

주) 모든 분석결과는 성별과 직급의 통제과정을 거친 결과임

- 1) LLCI : 신뢰구간 하한값
  - 2) ULCI : 신뢰구간 상한값
  - 3) 부트스트랩 횟수 = 5,000
  - 4) 설정된 신뢰수준 = 99%
- \*\*  $\alpha$ 0.01, \*\*\*  $\alpha$ 0.001

좀 더 구체적으로 매개효과의 의미성을 확인하기 위해서 부트스트래핑 분석을 한 결과[표 4], 간접효과가 -.3357로 음수이기 때문에 비록 심리적 안전감이 팀학습에 정적인 영향을 미치는 하지만( $B = .698$ , [표 3]의 참조), 매개과정을 통해서 전체적인 효과는 부적인 것으로 나타났다.

### 3. 가설2의 검증

리더의 자기기만행동이 팀학습에 영향을 미치는 관계에 대한 침묵풍토의 매개효과에 대한 검증 결과는 [표 5]와 같다.

표 5. 가설2 검증 - 위계적 회귀분석

1단계 : 종속변인 = 침묵풍토(매개변인)			
독립변인	B	SE	t
상수	.408	.128	3.182***
리더의 자기기만 행동	.469	.033	14.423***
2단계 : 종속변인 = 팀학습			
독립변인	B	SE	t
상수	6.537	.159	41.220***
리더의 자기기만 행동	-.574	.040	-14.281***
3단계 : 종속변인 = 팀학습			
독립변인	B	SE	t
상수	6.886	.117	58.992***
리더의 자기기만 행동	-.173	.038	-4.531***
침묵풍토	-.855	.053	-16.199***

주) 모든 분석결과는 성별과 직급의 통제과정을 거친 결과임

- 1 단계 모형 :  $R^2 = 0.463$ ,  $F = 41.210$ \*\*\*
  - 2 단계 모형 :  $R^2 = 0.517$ ,  $F = 51.227$ \*\*\*
  - 3 단계 모형 :  $R^2 = 0.748$ ,  $F = 121.392$ \*\*\*
- \*\*\*  $\alpha$ 0.001

1단계에서 독립변인인 리더의 자기기만 행동이 매개변인인 침묵풍토에 유의미한 영향을 미치고, 2단계에서 독립변인인 리더의 자기기만 행동이 종속변인인 팀학습에 유의미한 영향을 미치며, 마지막으로 3단계에서 리더의 자기기만 행동과 침묵풍토 모두가 종속변인인

팀학습에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. [표 5]. 이러한 결과는 침묵풍토의 매개효과가 유의미하다는 것을 의미하며, 가설2은 검증되었다. 세부적으로, 마지막 3단계에서 독립변인과 매개변인 모두 유의미한 결과를 보였기 때문에, 부분매개효과를 보이는 것을 알 수 있다.

표 6. 가설2 검증 - 부트스트래핑 분석

Direct effect of X(리더 자기기만 행동) on Y(팀학습)				
Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-.1699***	.0398	-4.2682	-.2731	-.0667
Indirect effect - 매개효과				
	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
TOTAL	-.4164**	.0419	-.5265	-.3035

주) 모든 분석결과는 성별과 직급의 통제과정을 거친 결과임

- 1) LLCI : 신뢰구간 하한값
  - 2) ULCI : 신뢰구간 상한값
  - 3) 부트스트랩 횟수 = 5,000
  - 4) 설정된 신뢰수준 = 99%
- \*\*  $\alpha$ 0.01, \*\*\*  $\alpha$ 0.001

매개효과가 가지는 의미성을 확인하기 위해서 부트스트래핑 분석을 한 결과, 매개변인인 침묵풍토가 팀학습에 부적인 영향을 미치고( $B = -.855$ , [표 5] 참조) 매개과정을 통한 전체적인 간접효과 또한 부적인 효과를 (Effect =  $-.4164$ ) 나타내는 것으로 나타났다.

### 4. 가설3의 검증

마지막으로 본 연구의 주요한 목표인 심리적 안전감과 침묵풍토의 이중매개효과의 검증결과는 [표 7]과 같다.

표 7. 자기기만-안전감-침묵풍토-팀학습의 이중매개효과

Direct effect of X(리더 자기기만 행동) on Y(팀학습)				
Effect	SE	t	LLCI	ULCI
-.1438***	.0326	-4.4138	-.2283	-.0593
Indirect effects of X(리더 자기기만 행동) on Y(팀학습)				
	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
TOTAL	-.4425**	.0512	-.5867	-.3108
간접효과1	-.2456**	.0372	-.3580	-.1576
간접효과2	-.1067**	.0214	-.1604	-.0488
간접효과3	-.0901**	.0269	-.1684	-.0311

주) 모든 분석결과는 성별과 직급의 통제과정을 거친 결과임

- 1) LLCI : 신뢰구간 하한값
  - 2) ULCI : 신뢰구간 상한값
  - 3) 간접효과 1 : 자기기만 → 심리적안전감 → 팀학습
  - 4) 간접효과 2 : 자기기만 → 침묵풍토 → 팀학습
  - 5) 간접효과 3 : 자기기만 → 심리적안전감 → 침묵풍토 → 팀학습
  - 6) 부트스트랩 횟수 = 5,000
  - 7) 설정된 신뢰수준 = 99%
- \*\*  $\alpha$ 0.01, \*\*\*  $\alpha$ 0.001

[표 7]에는 이중매개효과 과정에서 가능한 모든 효과들에 대한 검증결과가 나타나 있는데, Direct effect는 독립변인인 리더의 자기기만 행동과 종속변인인 팀학습의 직접적인 관계를 나타내며, Indirect effects는 앞에서 살펴본 단순 매개효과들(간접효과1, 간접효과2)과 이중매개효과를 나타낸다. 부트스트래핑 분석의 결과는 신뢰구간 하한값(LLCI)과 상한값(ULCI) 사이에 '0'이 존재하지 않을 때 미리 설정된 유의수준에 대해서 통계적으로 유의미한 것으로 해석을 하는데, 간접효과1, 간접효과2, 간접효과3 모두 유의미한 결과를 보이는 것으로 나타났다. 간접효과1과 간접효과2의 결과는 가설1과 가설2의 결과와 같은 것으로 확인되었으며, 리더의 자기기만 행동이 심리적 안전감에 영향을 주고 이어서 침묵풍토에 영향을 미치며 결과적으로 팀학습에 영향을 미치게 되는 이중매개효과를 나타내는 간접효과3의 결과가 유의미한 것으로 나타나서 가설3이 검증되었다.

## V. 결론 및 논의

본 연구는 리더의 자기기만 행동이 팀학습에 미치는 영향을 심리적 안전감과 침묵풍토가 순차적으로 매개하는지를 검증하고자 했다. 연구를 통해 얻은 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더의 자기기만 행동은 심리적 안전감(-), 침묵풍토(+), 팀학습(-)과 유의미한 상관을 보이는 것으로 나타났다.

둘째, 리더의 자기기만 행동과 팀학습의 관계에서 심리적 안전감과 침묵풍토가 각각 매개변인의 역할을 하는 것으로 나타났다.

셋째, 리더의 자기기만 행동이 팀학습에 부정적인 영향을 미치는 과정에서 심리적 안전감과 침묵풍토가 순차적으로 매개하면서 이중매개효과를 보이는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 통해서 확인할 수 있는 것은 다음과 같다.

첫째, 리더의 자기기만 행동은 기본적으로 팀학습에 부정적인 영향을 주고 결과적으로 팀 효과성을 저해할 수

있다는 것이다.

둘째, 리더의 자기기만 행동은 팀학습에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 침묵풍토와는 정적인 관계를 보이며 팀학습에 정적인 영향을 미칠 수 있는 심리적 안전감과 부적인 관계를 보이면서, 팀학습으로 가는 과정 변인에 대해서도 부정적인 방향으로 영향을 미칠 수 있는 것을 알 수 있다. 이러한 결과로 심리적 안전감과 침묵풍토는 각각 매개효과를 보이는 것으로 나타났으며, 이들이 다시 순차적으로 이중매개효과를 보이는 것을 확인했다. 기존 연구들에서 개별적으로 연구되었던 심리적 안전감과 침묵풍토의 매개효과를 하나의 연결과정으로 분석한 것은 리더의 자기기만행동이 팀학습에 미치는 과정에 대한 좀 더 포괄적인 결과를 제시하는 것이며, 이전의 다른 논문과의 분명한 차별점이라고 할 수 있다.

이상의 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 시사점을 제시하면 다음과 같다.

금융위기 이후의 뉴노멀(New Normal)과 코로나19로 인한 넥스트 노멀(Next Normal)의 영향 때문에 세계 경제가 전면적으로 재편되고 있는 현실에서, 조직의 리더들은 시장 환경의 급속한 변화에 대응하기 위해 리더십의 변화와 조직의 변화를 동시에 추진하는 이중고를 겪고 있다. 또한, 사회적 거리두기로 인해서 원격 및 재택 근무, 화상 회의 등 비대면 업무 방식이 확산되고, 디지털 도구를 활용한 업무와 협업이 활성화되면서 종전과는 다른 새로운 영향력과 관리 스킬이 요구되고 있다. 이처럼 종전의 많은 지식과 스킬이 리셋된 상황에서 리더가 변화의 목적과 의미를 공유하고, 새로운 경쟁 우위와 성과를 달성하기 위해 조직 구성원들의 소통과 협력을 활성화시키는 것은 팀제 본연의 목적과 기능을 리부팅하는 것으로 볼 수 있다. 리더가 자신의 불안 전함과 취약성을 수용하고, 진정성있게 리더십의 변화를 위해 노력하는 것은 팀의 심리적 안전감을 높이고, 개방적인 의사소통과 팀학습을 형성하여 팀의 조직 효과성을 높이는 출발점이라고 할 수 있다[58]. 본 연구는 리더가 신속한 변화 추진을 위해서 먼저 자신의 리더십을 있는 그대로 직시하고, 진정성을 바탕으로 리더십을 발휘할 때, 조직 차원의 변화 또한 신속하게 추진할 수 있다는 점을 확인한 점에서 연구 의의가 있다.



또한, 조직 구성원들의 성과 및 팀성과를 향상시키기 위해서 사용되었던 기존의 조직개발 개입방법인 직무 재설계, 팀빌딩, 감수성훈련 등과 함께 진정성 리더십 코칭 및 훈련이 조직의 근본적인 변화를 위해서 주요한 콘텐츠로써 역할을 할 것으로 기대된다.

본 연구의 제한점과 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 프로젝트팀이나 TF같은 한정된 기간 동안 운영되는 임시팀이 다양한 분야에서 활성화되고 있는 상황에서, 임시팀에서 리더와 조직 구성원의 의사소통 및 상호작용은 기존의 상설팀과는 다른 다이내믹스가 적용될 것으로 예상되지만 본 연구는 팀의 운영 기간이나 구성 방식을 구분하지 않고 포괄적으로 조사가 진행되었다. 따라서, 후속 연구에서 최근의 새로운 팀제 운영과 관련하여 팀의 구성 방식이나 운영 기간 등을 세분하고, 팀 리더의 진정성이나 혹은 자기기만 행동이 팀 구성원의 의사소통 관련 조직풍토와 팀학습 등의 조직 효과성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본다면, 기존의 상설팀 중심의 팀제에서 유연한 팀제 운영으로의 전환을 모색하는 기업에게 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

둘째, 본 연구에서 팀학습에 영향을 미치는 매개변인들에 대해서 심리적 안전감과 침묵풍토를 제시하였지만, 가능한 변인들에 대한 폭 넓은 탐색을 통해서 좀 더 포괄적인 모형을 제시하지 못한 면이 있다. 예를 들어, 성별의 경우 남성일 경우 심리적 안전감에는 긍정적인데 침묵풍토에는 부정적으로 영향을 미치는 결과가 나왔으며, 직급의 경우 일관되지는 않지만 일부 유의미한 결과가 나왔다. 향후 연구에서는 이러한 변인들에 대한 심도 깊은 탐구를 통해서 모형의 확장성을 높일 필요가 있다.

셋째, 심리적 안전감과 침묵풍토가 선행연구의 분석을 통해서 논리적인 순서에 의해서 제시되었고 통계적으로 유의미한 결과를 보이기는 하였지만, 과연 실제적으로 서로 순차적으로 영향을 주는 것인지는 종단적인 연구를 통해서 검증할 필요성이 있을 것으로 보인다. 또한 인터뷰 등을 활용하는 질적인 분석을 통하여 이러한 관계에 대한 심층적인 의미를 확인하는 과정이 필요할 것으로 보인다.

## 참고 문헌

- [1] S. G. Cohen and D. E. Bailey, "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," *Journal of Management*, Vol.23, pp.239-290, 1997.
- [2] M. A. Marks, J. E. Mathieu, and S. J. Zaccaro, "A temporally based framework and taxonomy of team process," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.3, pp.356-376, 2001.
- [3] 김대근, 최준호, "민간 및 정부부문의 기능별 팀제 유효성 비교분석," *한국조직학회보*, 제10권, 제2호, pp.59-96, 2013.
- [4] 박원우, "한국 내 팀제의 도입현황, 성과 및 개선방향," *경영논집*, 제41권, pp.59-97, 2007.
- [5] S. G. Cohen, "designing effective self-managing work teams," In M. M. Beyerlein and D. A. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Theories of self-managed work teams*, London, JAI Press, pp.67-102, 1994.
- [6] J. R. Hackman, "The design of work teams," In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, pp.315-342, 1987.
- [7] D. Hitchcock and M. Willard, *Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams*, Chicago, Irwin Professional Publication, 1995.
- [8] D. E. Hyatt and T. M. Ruddy, "An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into breach," *Personnel Psychology*, Vol.50, pp.553-585, 1997.
- [9] M. A. Campion, G. J. Medsker, and A. C. Higgs, "Relationships between work group characteristics and effectiveness: A replication and extension," *Personnel Psychology*, Vol.49, No.2, pp.429-452, 1993.
- [10] D. E. Yeatts and C. Hyten, *High-performing self-managed work teams: A comparison of*

- theory to practice*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1998.
- [11] D. R. Denison, "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on decade of paradigm wars," *Academy of Management Review*, Vol.21, pp.619-654, 1996.
- [12] M. S. Edwards, N. M. Ashkanasy, and J. Gardner, "Deciding to speak up or remain silent following observed wrong doing: The role of discrete emotions and climate of silence," In J. Grenberg & M. S. Edwrads(Eds), *Voice and Silence in Organizations*, pp.83-110, UK: Emerald Group Publishing, 2009.
- [13] G. B. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *The leadership quarterly*, Vol.6, No.2, pp.219-247, 1995.
- [14] B. Schneider and A. E. Reichers, "On the etiology of climates," *Personnel psychology*, Vol.36, No.1, pp.19-39, 1983.
- [15] E. W. Morrison and F. J. Milliken, "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world," *Academy of Management Review*, Vol.25, pp.706-725, 2000.
- [16] M. Crossan, H. Lane, and R. White, "An organizational learning framework: from intuition to institution," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, pp.522-537, 1999.
- [17] 송영선, 김정민, "중소기업 진정성 리더십이 학습조직에 미치는 영향 관계에서 긍정심리자본의 매개효과," *학습자중심교과교육연구*, 제18권, 제15호, pp.335-360, 2018.
- [18] B. J. Avolio, F. Luthans, and F. O. Walumbwa, *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*, Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, NE, 2004.
- [19] D. Goleman, R. Boyatzis, and A. McKee, *The New Leaders - Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*, Time-Warner, London, 2002.
- [20] 아빈저연구소, *리더십과 자기기만*, 위즈덤아카데미, 2006.
- [21] 구자숙, 서상태, 최해연, "기업조직에서 자기기만과 리더십 효과성," *조직과 인사관리연구* 제34권, 제2호, pp.167-195, 2010.
- [22] 서상태, *리더의 자기기만이 변혁적 리더십과 팀 창조적 역량에 미치는 영향*, 성균관대학교, 박사학위논문, 2010.
- [23] C. Caldwell and L. A. Hayes, "Self-efficacy and selfawareness: Moral insights to increased leader effectiveness," *Journal of Management Development*, Vol.35, No.9, pp.1163-1173, 2016.
- [24] E. C. Dierdorff and R. S. Rubin, *We're not very self-aware, especially at work*, Harvard Business Review, 2015.
- [25] R. Cross, R. Rebele, and A. Grant, "Collaborative overload," *Harvard Business Review*, Vol.94, No.1, pp.74-79, 2016.
- [26] A. C. Edmondson, "Psychological safety and learning behavior in work teams," *Administrative science quarterly*, Vol.44, No.2, pp.350-383, 1999.
- [27] A. C. Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc, 2019
- [28] E. H. Schein and W. G. Bennis, *Personal and organizational change through group methods*, New York: Wiley, 1965.
- [29] E. H. Schein, *Organizational culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985.
- [30] A. C. Edmondson, "Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group lens," In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, pp.239-272, New York: Russell

- Sage, 2004.
- [31] A. C. Edmondson, R. M. Bohmer, and G. P. Pisano, "Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, pp.685-716, 2001.
- [32] M. Kessel, J. Kratzer, and C. Schultz, "Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams," *Creativity and innovation management*, Vol.21, No.2, pp.147-157, 2012.
- [33] A. C. Edmondson, "*Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*," John Wiley & Sons, 2012.
- [34] 최선규, 지성구, "다수준 분석을 통한 팀 특성과 개인 창의성 간 관계에 관한 연구: 팀 수준의 심리적 안전감과 실무관리 스타일 중심으로," *조직과 인사관리연구*, 제40권, 제3호, pp.133-157, 2016.
- [35] 서우형, 노명화, 이지영, "포용적 리더십이 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 동료 개념적 침묵인지의 조절효과," *리더십연구*, 제10권, 제4호, pp.3-28, 2019.
- [36] 윤소겸, 조대연, "임파워링 리더십, 심리적 안전감, 팀 효과성의 구조적 관계: 국내 A 대기업 사무직을 대상으로," *HRD연구*, 제22권, 제1호, pp.55-76, 2020.
- [37] 최선규, 지성구, "상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향," *조직과 인사관리연구*, 제36권, 제4호, pp.99-123, 2012.
- [38] J. R. Detert and E. R. Burris, "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?," *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.4, pp.869-884, 2007.
- [39] S. J. Wayne and G. R. Ferris, "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study," *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.487-499, 1990.
- [40] C. T. Brinsfield, M. S. Edwards, and J. Greenberg, "Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations," In J. Greenberg & M. S. Edwards(Eds), *Voice and silence in organizations*, pp.3-33, UK: Emerald Group Publishing, 2009.
- [41] J. A. LePine and L. Van Dyne, "Predicting voice behavior in work groups," *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, pp.853-868, 1998.
- [42] C. C. Pinder and K. P. Harlos, "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice," K. M. Rowland & G. R. Ferris. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.20, pp.331-369, New-York JAL Press, 2001.
- [43] L. Van Dyne, S. Ang, and I. C. Botero, "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1359-1392, 2003.
- [44] C. Ostroff, A. J. Kinicki, and R. S. Muhammad, *Handbook for psychology*, 2013.
- [45] 정현선, *종업원 침묵: 발언과 침묵행동의 변별성 검증 및 방어적, 개념적 침묵행동의 전연*, 고려대학교, 박사 학위논문, 2011.
- [46] F. J. Milliken, E. W. Morrison and P. F. Hewlin, "An exploratory study of employee silence: Issues that employee don't communicate upward and why," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, pp.1453-1476, 2003.
- [47] I. Argote, D. Gruenfeld, and C. Naquin, "Group learning in organizations," In M. Turner(Ed), *Groups at work: Theory and Research*, pp.311-345, New York, NY: Erlbaum, 2001.
- [48] A. P. Ellis, Jr., D. R. Hollenbeck, C. O. Ilgen, Porter, B. J. West, and H. Moon, "Team learning: Collectively connecting the dots," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5, pp.821-835, 2003.
- [49] J. P. Walsh, C. M. Henderson, and J. Deighton, "Negotiated belief structure and decision performance: An empirical investigation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.42, No.2, pp.194-216, 1988.

- [50] T. R. Zenger and B. S. Lawrence, "Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.2, pp.353-376, 1989.
- [51] G. Hult and O. Ferrell, "Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement," *Journal of Business Research*, Vol.40, No.2, pp.97-111, 1997.
- [52] K. Watkins and V. Marsick, "Towards a theory of informal and incidental learning in organizations," *International Journal of Lifelong Education*, Vol.11, No.4, pp.287-300, 1992.
- [53] 유영주, *대기업 팀의 학습과 팀장 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 응집력의 구조적 관계*, 서울대학교, 석사 학위논문, 2015.
- [54] 전영욱, 김진모, "팀 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조분석," *Andragogy Today : International Journal of Adult & Continuing Education*, 제12권, 제4호, pp.115-146, 2009.
- [55] C. Gibson and F. Vermeulen, "A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior," *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, pp.202-239, 2003.
- [56] R. M. Baron and D. A. Kenny, "The moderator-mediator variable distribution in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182, 1986.
- [57] A. F. Hayes, *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional process analysis: a Regression-based approach*, New York, NY: The Guilford Press, 2013.
- [58] 박원우, *한국 팀제의 역사, 현황과 발전 방향*, 서울, 서울대학교 출판부, 2006.

저 자 소 개

서 강 석(Kang-suk Suh)

정회원



- 2015년 8월 : 가톨릭대학교 상담심리대학원 조직상담학(석사)
- 2018년 ~ 현재 : 가톨릭대학교 대학원 심리학과 산업및조직심리학 박사 수료

〈관심분야〉 : 성격, 리더십 개발, 조직 개발

정 승 철(Sung-Cheol Jung)

정회원



- 2007년 3월 : 프랑스 Paris 10대학교 심리학과 (Ph.D.)
- 2007년 9월 ~ 2009년 8월 : 한국 고용정보원, 부연구위원
- 2009년 9월 ~ 현재 : 가톨릭대학교 심리학과 교수

〈관심분야〉 : 성격, 심리검사, 스트레스, 인사조직심리학