

연구논문

**변화대응 및 업무적응에 대한 긍정적 자기관과  
모험 수용성의 영향**

**Effects of Change Agent's Positive Self Image and Risk Tolerance on  
Change Acceptance and Work Adaptation**

이 주 일\* · 이 경 옥\*\*

Ju-Il Lee · Kyung-Ok Lee

기업체에서 변화 활동을 담당하는 변화 담당자 305명을 대상으로 이들의 자기관, 모험 수용성과 같은 성격특성이 조직이 추진하는 변화활동 및 담당업무에 대한 적응에 미치는 효과를 살펴보았다. 연구 결과, 긍정적인 자기관과 모험 수용성이 높은 사람들은 조직이 추진하고 있는 변화 활동관련 업무를 보다 적극적으로 수행하고 있었으며, 담당하는 변화관련 업무에 대한 적응도가 높은 것으로 나타났다. 또한 변화대응성은 긍정적인 자기관 및 모험 수용성과 업무에 대한 적응간을 매개하는 변수역할을 하는 것으로 나타났다. 본 연구결과는 변화담당자가 조직에서 추진하는 변화관련 업무를 원활하게 수행하기 위해서는 긍정적인 자기관과 모험 수용성을 보유하는 것이 필요하며, 조직에서 변화 담당자를 선발하고 이들을 교육할 때 이들의 자기관을 긍정적으로 변화시켜주고, 모험 수용성을 높여주는 것(또는 이런 성향이 높은 사람을 선발하는 것)이 바람직함을 시사한다. 또한 변화담당자들이 자신들이 담당하는 업무에 쉽게 적응하도록 하기 위해서는 이들의 변화대응성을 높이는 것이 필요함을 시사한다.

The hypothesis of this study is that change acceptance and work adaptation of change agents are influenced by positive self-image and risk tolerance. In order to examine the hypothesis, this study was performed with 305 change agents from six branches of a conglomerate company. Specifically, self-image was measured by locus of control, self-efficacy, self-esteem, and positive affectivity; risk tolerance was measured by tolerance for ambiguity, risk aversion, and openness to experience. The result of this study indicated that self-image and risk tolerance significantly predicted change acceptance and work adaptation. Especially, the results of structural model revealed that change acceptance mediated the relationship between characteristic variables (such as self image and risk tolerance in this study) and work adaptation. Based on the results, we suggest that change agents keep developing positive self-image and risk tolerance in order to play the key role in leading organizational change.

\* 한림대학교 심리학과(E-mail: jilee@sun.hallym.ac.kr)

\*\* 숙명여자대학교 아동복지학과(E-Mail: oaklee@intizen.com)

디지털이라는 화두로 통하는 새천년을 맞이하여 기업체, 공공기관 및 대학 등의 교육기관 할 것 없이 거의 모든 조직체에서 변화의 요구가 필수적인 사항으로 대두되고 있다. 이제, 변화에 대한 요구는 조직·외적인 요구에 의해서 뿐만 아니라 내적인 요구에 의해서도 피할 수 없는 현실이 되었다. 조직체가 번영할 때는 미래에 닥칠 위기 및 새롭게 전개될 상황변화에 전향적으로 대처하기 위해 변화가 요구되며, 조직체가 생존의 위기에 처했을 때는 당면한 위기를 극복하기 위해서 변화는 필수 불가결한 것이다. 그런데 모든 조직들이 어떠한 형태로든 변화를 추구하고 있지만, 성공적으로 조직의 변화를 이루어 내는 경우는 많지 않은 것으로 보인다.

기업차원에서 시행되고 있는 조직 변화에 대한 실태조사 결과들을 토대로 Pucik과 Judge(1996)는 각 기업에서 이루어지고 있는 변화 활동에서 다음의 세 가지 사실을 확인할 수 있었다. 첫째, 세기적 변환기를 맞아 거의 모든 조직이 자신의 조직내에 근본적인 변화를 가져오려 하는 다양한 시도를 하고 있다. 조직체에 종사하고 있는 관리자들에 물어본 결과, 응답자의 90%가 자신의 조직에서 근본적인 변화가 일어나고 있다고 응답하였다. 둘째, 변화가 쉽지 않다. 각 조직체의 임원을 대상으로 한 조사결과 조사 대상자의 2/3(약 62%)가 자신의 조직이 변화에 보수적이고, 비효과적으로 변화를 관리하고 있다고 응답하였다. 셋째, 변화에 대한 시도들 중 많은 경우가 성공적이지 못하며, 조직 구성원들은 자신의 조직에서 변화가 성공적으로 이루어지고 있다고 보지 않고 있다. 그들은 문헌 조사 결과 변화 노력의 35% 정도만이 성공적으로 평가될 수 있음을 발견하였다.

Pucik과 Judge(1996)는 지금까지 대부분의 조직 내에서 변화를 추진한 방법이 주로 조직 구조나 시스템의 변화에만 초점을 두었지 변화를 이끄는 변화 추진자나 변화 대상자에 대해서 심층적으로 관심을 기울이지 못하였기 때문에 변화가 성공적으로 추진되지 못하였다고 지적하였다. 즉, 조직의 변화나 변혁을 추구하면서, 조직의 구조나 시스템에 집중하여 기존에 문제가 되었던 부분을 변화 시켜 새롭고 합리적인 구조나 시스템을 만들어내게 되면 조직 내의 경영자나 관리자 및 구성원들은 그러한 변화

를 자연스럽게 수용하게 될 것이라는 묵시적인 가정을 하였던 것이다. 그러나 구조나 시스템의 개혁이 자연스럽게 사람들의 변화를 가져온다는 가정은 현실화되지 않고 있으며, 구성원들의 거부로 조직체의 변화 노력 자체가 무산되는 경우도 많다. 근본적인 이유는 형식적인 구조와 시스템의 변화에만 치중하였을 뿐, 정작 조직의 변화를 이끌고 실천해야 할 구성원들에 대한 배려는 거의 하지 않고 변화가 추진되었기 때문이다.

흔히 사람들은 조직의 발전과 개인의 발전을 위해 지금 일어나고 있는 변화가 개인에게 중요한 기회라고 이야기하지만, 막상 자신에게 그런 변화가 요구될 때 자신만은 변화 대상에서 제외되기를 바라고, 가급적이면 이를 피하려 하는 것을 볼 수 있다. 또한, 조직의 몇몇 구성원들은 자기 조직의 변화나 변혁을 자신의 경력상의 기회 즉 자신의 성장과 발전의 기회로 인정하지 않을 수도 있다. 또한 일반적으로 인간들이 가지고 있는 변화보다는 안전을 지향하고자 하는 안전욕구의 영향(Maslow, 1970)으로 인해 변화자체를 근본적으로 피하고 싶어할 수도 있는 것이다.

이런 사실들에 토대를 두고 최근에 진행되는 변화추진에 관한 연구들은, 구성원들의 특성(Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999; Pucik & Judge, 1996)이나, 카리스마적인 리더나 변혁적 리더와 같은 최고 경영층의 역할(Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1992)에 주목을 하고 있다. 본 연구에서도, 조직에서 변화를 담당하고 있는 사람들이 어떠한 특성을 가져야 조직 변화를 추진하는 역할을 제대로 수행할 수 있고, 담당하고 있는 업무에도 몰입하고 또한 효과적으로 적응할 수 있는지를 살펴보고자 하였다.

Judge 등(1999)은 변화에 대한 대처능력과 관련이 되는 성격특성들에 대한 문헌연구를 토대로 1) 타당도에 대한 검증이 잘 되어 있는 특성측정치, 2) 이전의 연구들에서 구성 개념에 대한 증거가 명확히 확보되어 있는 특성측정치, 3)특성과 변화에 대한 대응 행동간의 이론적 관계가 분명한 특성측정치라는 세 가지의 기준에 따라 변화에 대한 대응과 관련이 되는 7개의 특성 측정치를 추출하였다. 그들이 도출해낸 변화와 관련되는 특성측정치들은 다음과 같다.

첫째는 통제소재(locus of control) 척도이다. 내적인 통제자들은 자신이

처한 환경과 개인적인 성공유무를 스스로 통제할 수 있다고 믿는 사람들인 반면, 외적 통제자들은 운이나 강력한 타인에 의해 자신의 운명이 통제된다고 믿는 사람들이다. 내적 통제자들은 자신이 경험하고 있는 변화에 대해 보다 긍정적인 태도를 가지고 있었다(Lau & Woodman, 1995). 왜냐하면, 내적 통제자들은 상황을 개척하고 변화시켜야 할 대상으로 믿는 사람들이기 때문이다.

둘째는 자기 효능성(self efficacy)이다. 자기 효능성이란 특정목표를 달성하는데 요구되는 행동을 조직화할 수 있고, 목표달성에 필요한 행위를 직접 실행해낼 수 있다는 믿음으로(Bandura, 1997), 자신이 바라는 결과물을 얻는데 필요한 기술 및 능력을 자신이 가지고 있다는 믿음을 말하는 것이다. 즉, 특정 과제를 스스로 해낼 수 있다는 믿음으로서, 노력의 결과물이 자신의 통제하에 있다는 믿음인 통제소재와 구별된다. 이러한 자기 효능성은 새로운 과제를 수행할 경우의 적응에 도움이 되며, 특히 새롭고 예측불가능하고 스트레스를 받는 상황에서 효과적이며, 경력의 변화나 상실을 경험할 경우 개인의 적응에 특히 유용하였다(Holmes & Werbel, 1992).

셋째는 자존감(self esteem)이다. 자존감이란 개인이 자신을 유능하고, 의미있는 존재이며, 성공적이고 가치를 창출하는 존재로 여기는 정도로서, 개인적인 유능감, 가치감에 대한 지각과 관련된다. 자존감은 긍정적인 직무태도와 유의한 관련이 있는 개념으로 알려졌는데, 자존감이 높은 사람은 조직에 대한 적응도가 높았으며(Folkman 등, 1986), 조직에 급격한 변화가 이루어진 후의 재적응 또한 높았다(Ashford, 1988).

넷째는 긍정적 정서성(positive affectivity)이다. 긍정적인 정서성이 높은 사람은 자신의 삶에 대해 보다 긍정적이고 낙관적인 기분을 많이 갖고 있는 사람으로 자신감, 유쾌함, 행복감, 평온함, 사교성, 열정, 활력 등이 높은 사람이다. 긍정적인 정서성이 높은 사람들은 자신의 삶에 있어서 변화와 다양성을 추구하고, 변화가 없는 상황이 지속되면 지루해 하고 불만족을 느끼며, 자극적이고 인상적인 상황을 찾는 경향이 많은 사람들이다(Watson & Clark, 1997).

다섯째는 경험에 대한 개방성(experience to openness)이다. 경험에 대한

개방성이란 창의성, 상상력, 새로운 것에 대한 선호, 탐구성, 평생 학습 하려는 자세 등을 나타내는 성향(Goldberg, 1992)을 말한다. 이들은 새로운 상황에 직면하더라도 스트레스를 덜 받고, 때로는 새로운 변화상황을 스스로 만들어내기도 하는 사람들이다. 직무상황에서도 이들은 정형화되지 않은 다양한 역할을 수용하는 것에 대해 스트레스를 크게 느끼지 않는 것으로 나타났다(Whitebourne, 1986).

여섯째는 불명료성에 대한 인내심(tolerance for ambiguity)이다. 불명료성에 대해 인내심이 높다는 것은 확실하지 않은 상황이나 불명료한 조건들에서 유발되는 불편함이나 긴장감을 피하지 않고, 또한 그러한 상황을 자신에 대한 위협으로 여기지 않는 성향을 말하는 것이다. 가변적인 상황이 많고, 정해져 있는 관행도 없는 모호한 상황에 대한 인내심은 변화에 대해 적응하고 대처하는데 필수적인 요소이다. 불명료성에 대한 인내심이 높은 사람들은 조직의 변화를 추진하는 과정에 대해 불안을 적게 나타내고, 변화에 대한 적응도 높았다(Ashford, 1988).

마지막으로 일곱째는 모험 기피성(risk aversion)이다. 이는 불명료성에 대한 인내심과 달리, 모험적인 상황에 처하는 것을 기피하고 배척하려는 성향을 나타낸다. 잠재적인 이득이나 가능성을 보고 투자하고 의사결정을 하는 대신 안정성을 찾고자 하는 성향과 관련되는 것으로 변화를 해야 할 상황에 처했을 때 개인들이 변화를 기피하게 하는 성향과 관련이 된다. 모험을 기피하는 성향이 높은 사람들은 낯설게 느껴지거나 모험을 하게 하는 상황을 부정적으로 보았으며, 그러한 상황을 벗어나고자 하였다(Cable & Judge, 1994).

Judge 등(1999)과 Pucik과 Judge(1996)는 7가지 특성들이 크게 두 가지 차원으로 분류가 되는 것으로 보고 앞의 4가지 특성, 즉 통제소재, 자기 효능성, 자존감, 긍정적 정서성을 합쳐서 긍정적인 자기관(positive self image)으로 명명하고, 뒤의 세 가지 즉, 경험에 대한 개방성, 불명료성에 대한 인내, 모험 기피성을 합쳐서 모험 수용성(risk tolerance)이라고 명명하였다. 즉 상황에 대한 자신의 통제력에 대한 믿음, 과제 수행에 대한 자기의 능력, 자신이 가지고 있는 기술에 대한 자신감 및 확신, 자신의 가치에 대한 확신, 긍정적인 정서성은 합쳐서 긍정적인 자기관을 나타내

는 것으로서, 이는 개인 스스로 조직에서 일어나는 변화에 영향을 미칠 수 있다고 믿고, 자신을 긍정적으로 바라보는 정도를 말한다. 이에 비해 모험 수용성이란 새로운 경험에 개방적이고, 기존의 관행에 머무르지 않고 새로운 것을 추구하고, 애매함을 불편해 하지 않고, 위험하지만 성공하면 큰 성과가 있을 수 있는 상황을 선호하며, 과감히 모험을 택하는 것을 선호하는 성향을 말한다.

한편, 조직에서 실제로 변화를 담당하는 사람들은 일반적으로 어떤 역할을 담당하게 되는지를 살펴볼 필요가 있다. 조직에서 변화를 담당하는 사람들은 예전에는 경험해보지 못한 새로운 사업을 추진하거나, 기존의 사람들과는 다른 새로운 방식으로 업무를 추진할 것이 요구되는 사람들이다. 따라서, 이들은 조직내의 구습을 타파하고자 하는 경영혁신을 추진하는 사람들일 수도 있으며, 새롭게 진출한 해외의 업무현장에 배치된 사람일 수도 있고, 인수 합병된 회사에 파견된 사람일 수도 있으며, 새로이 사업을 창출해야 하는 내·외부 창업자일 수도 있다. 변화 담당자들이 어떤 역할을 수행하게 되는지를 살펴본 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Porras와 Robertson(1992)는 어떤 새로운 변화를 담당하는 사람들이 수행하게 되는 역할에 초점을 맞추어, 그들에게는 다음 네 가지의 특성 또는 능력이 요구된다고 정리하였다: 1) 대인관계적 능력, 즉 타인과 관계형성을 잘하고, 타인을 지지하고 육성해주는 능력, 청취력과 공감하는 능력, 집단 과정을 촉진시켜주는 능력, 감수성 및 타인에게 영향력을 발휘하는 능력, 2) 논리성에 근거한 문제해결 능력, 즉 변화의 이론, 방법에 대한 지식, 이런 지식을 조직의 현실과 연계시키는 능력, 개념화시키는 능력 등, 3) 구성원에 대한 교육자로서의 역할, 즉 구성원들에게 새로운 학습의 기회를 만들어주고 자신의 학습경험을 활용할 수 있는 능력, 4) 자기 스스로에 대한 자각(awareness)능력, 즉 자신의 특성과 가치관에 대한 인식, 자신의 감정과 직관을 잘 파악하는 능력, 자신의 욕구와 동기가 무엇인지를 잘 인식하는 능력.

Hill과 Levenhagen(1995)에 따르면, 조직에서 변화를 담당하는 사람들에게 요구되는 역할은 창업가 또는 내부 창업가(entrepreneur or in-

trapreneur)에게 요구되는 역할과 본질적으로 유사하다. 그들에 따르면, 창업가들에게 요구되는 역할은 의미창출(sensemaking)과 의미부여(sensegiving)의 역할로 나누어 볼 수 있다. 의미 창출의 역할이란 현재 또는 미래에 직면하게 되는 불확실하고 애매한 상황에 분명한 해석을 내려주는 것으로, 애플 컴퓨터사가 자사의 컴퓨터 산업을 지식 항해업(knowledge navigator)이라고 명명하는 것이나, 소형 컴퓨터사업을 개인 비서(personal digital assistant)사업으로 개념화하는 것을 예로 들 수 있다. 의미부여의 역할이란 이러한 의미를 주위 사람에게 전달하여 그들로부터 지지를 확보하는 것으로, 1) 공통의 목적을 향해 회사내의 여러 활동을 집중시키는 것, 2) 각 구성원들이 비전과 목표에 관한 정보를 주고받을 수 있도록 준비 상태를 갖추게 하는 것이다. 즉, 구성원들이 변화된 상황을 받아들일 수 있고, 새로운 도전에 대응할 수 있도록 하는 분위기를 갖추게 하는 것이다.

Schneider와 Barsoux(1997)는 해외에 파견되는 파견자들이 효과적으로 현지에서 업무 수행을 하고 적응하는데 요구되는 스킬 및 자세로 1) 대인관계 기술, 2) 언어적 능력, 3) 해외에서 근무하거나 살아보고자 하는 의욕, 4) 불확실성에 관대하고 그에 적응하는 능력, 5) 외부에 대한 인내와 존중, 6) 문화적 공감력, 7) 강한 자기 존중, 8) 유머 감각 등을 제안하였다. 해외에서의 업무는 특정 개인에게 있어서는 엄청난 변화라고 할 수 있다. 이 중 2번과 3번 요소를 제외하면 해외 파견자가 아니라 자국에서 변화를 담당하는 사람들에게도 똑같이 해당하는 사항이라고 할 수 있을 것이다.

앞서 살펴본 연구결과들을 토대로 변화 담당자들에게 주어지는 상황과 요구조건에 비추어 이들에게 요구되는 특성들을 요약하면, Judge 등(1999)의 결과와 비슷하게 자신 및 자기의 가치에 대한 확고하고 긍정적인 신념과 새롭고 불확실한 것에 대한 인내심의 두 가지 요소로 구분할 수 있음을 알 수 있다. 첫째요소는 자신의 능력에 대한 믿음 또는 자신을 긍정적으로 보는 시각이라고 할 수 있다. 즉 앞에서 살펴본 내적인 통제 소재, 자기 효능성에 대한 기대, 자신에 대한 존중감, 유쾌하고 적극적이며 활기가 느껴지는 정서적 상태가 요구된다. 두 번째 요소는 변

화에 유연하게 대처하는 것과 관련된 요인을 들 수 있다. 이는 새로운 것에 대한 공감성 및 개방성, 변화과정에서 나타나는 불명료함에 관대하고 이를 수용하는 능력, 실패를 감수하고 학습의 기회로 여기는 성향 등으로 모두 변화에 유연하게 대처하게 하는 것과 관련되어있다.

Judge 등(1999)은 변화와 관련되는 특성들로 앞서 설명한 7가지 변인과 조직 구성원들의 변화 대응성, 조직 몰입, 직무 만족 및 직무 성과간의 관계를 분석하였다. 그들의 연구에서는 실제로 변화를 담당하고 있는 사람들만을 대상으로 분석한 것이 아니고, 영국, 스칸디나비아, 한국의 기업체에 근무하는 일반구성원들과 호주의 은행원, 미국의 대학직원 등을 대상으로 조사하여 특성변인이 조직의 변화대응성과 외적 성과측정치(급여, 승진요구, 직무정체감, 직무성과) 및 내적 성과측정치(조직몰입, 직무만족)와 어떤 관련성을 가지는지를 조사하였다.

본 연구에서는 Judge 등(1999)의 연구에서 사용한 특성변인들을 활용하여 실제로 조직에서 변화업무를 담당하는 사람들에게 조사를 실시하여 그들이 얼마나 변화에 잘 대응하고 있고, 자신들이 담당하고 있는 불확실하면서도 애매한 변화관리 업무에 얼마나 잘 적응하고 있는지를 살펴보았다. 변화에 대한 수용도를 측정하는데 있어서도 실제로 변화관리를 담당하고 있는 사람들이라는 점을 감안하여, 첫째, 응답자들이 얼마나 스스로 변화활동을 주도하고 있는지, 둘째, 변화자체를 얼마나 긍정적으로 수용하고 있는지, 셋째, 변화대응시 스트레스를 느끼는 정도, 넷째, 변화에 얼마나 성공적으로 대처하고 있는지 등으로 나누어서 측정하였다. 마지막 결과변인으로는 Judge 등이 분석한 것과 달리, 내적인 성과 측정치, 즉 업무 자체에 대한 적응도를 중심으로 측정하였다. 구체적으로 본 연구에서는 변화업무를 담당하고 있는 사람들이 자신이 담당하고 있는 변화관리 업무에 얼마나 잘 적응하고 있는지 또는 조직이 예전에는 경험해보지 못한 새로운 변화를 도입하고 전파시켜야 하는 불확실한 업무에 얼마나 몰입하여 활동하고 있는지를 측정하였다. 즉, 자신이 현재 담당하고 있는 업무자체에 대한 만족도, 자신의 업무를 자신의 삶에서 중요한 지표로 여기고 있는지의 정도, 지금 담당하고 있는 변화담당업무를 벗어나서 새로운 직무를 찾으려고 하는 정도를 측정하였고, 보다 포



괄적으로 현재 자신이 몸담고 있는 회사에 대해서 얼마나 충실하고, 애정을 갖고 있는지를 측정하였다. 이러한 네 가지 내적 성과 측정치를 통해 변화담당자들의 업무에 대한 적응도를 측정하였다.

본 연구의 목적은, 실제로 변화를 담당하고 있는 사람들이 긍정적인 자기관과 모험수용성이 높은 경우에 변화수용도가 높고, 업무적응도도 높은 지를 검증하고자 하는 것이었다. 이를 통해 변화 담당자들을 어떠한 기준에 의해 선발하여야 하며, 이들이 지속적으로 조직 변화를 추진할 수 있도록 하기 위하여 이들을 교육시키는데 어떤 특성을 고려하여야 하는 지에 대한 구체적이고 실용적인 제안을 하고자 하였다.

## I. 연구 방법

### 1. 연구대상

국내 L그룹의 6개 계열사에서 추진하는 변화활동을 담당하고 있는 사람들로서, 회사로부터 공식적으로 변화 담당자로 선정되어 1년째 활동하고 있던 기업 내 변화 추진 담당자 305명 전원을 대상으로 하였다. 305명 중 누락되거나 불성실하게 기입한 사람을 제외한 289명의 자료가 분석되었다. 6개 계열회사별로 보면 A사39명, B사57명, C사 79명, D사 31명, E사 44명, F사 39명으로 구성되었다. 조사대상자의 직급별 분포를 본 결과 사장이 1명, 부사장이 10명, 전무가 41명, 상무가 46명, 이사가 40명, 부장이42명, 차장이 42명, 과장이 42명, 대리가 14명, 일반사원이 4명이었다.

본 연구에 응답한 표본의 기본적인 특성을 살펴본 결과는 <표 1>에 나타난 바와 같다. 최근 승진 후 평균 2.44년이 경과된 상태였고, '귀하의 삶 속에서 귀하의 일이 얼마나 중요합니까?'라는 질문에 대해 (7점 척도에) 평균 5.87의 응답치를 보이는 것으로 보아 자신의 일에 몰두하는 사람들이 대부분이었다.

〈표 1〉 조사 표본의 인구학적 특성

분류항목	평균	중간값
연봉	42,607, 500원	38,000,000원
현재위치	4.59단계 하단	5단계 하단
전략목표 달성율	77.55%달성	80%
최근 승진 후	2.44년	2년
평균 야근 횟수	주당 2.46번	2번
평균 노동시간	주당 56.88시간	55시간
일의 중요도(7점척도)	5.87	6
상승욕구	2.93단계	3

주: 현재위치는 시장으로부터 떨어진 계층의 수를 의미함

## 2. 측정 도구

### 1) 긍정적인 자기관의 측정

- (1) 통제소재(locus of control): 통제 소재란 자신의 삶 속에서 일어나는 사건이나 결과에 영향력을 행사하고, 통제하는 자신의 능력을 믿는 정도로 Levinson(1981)의 내적 통제성 척도를 사용하였다. 이 척도는 Rotter(1966)의 척도가 지닌 문제점인 사회적 바람직성의 영향과 강제 선택으로 인한 문제를 개선하기 위해 개발된 것으로 10 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서 10문항에 대한 신뢰도를 측정한 결과 .39로 낮게 나와서 신뢰도를 저하시키는 2개 문항(인생에서 발전하는 것은 내가 적절한 시간에 적절한 장소에 있느냐에 달려있다, 나는 종종 일어날 일들이 일어나고 있다는 것을 발견한다)을 제외한 8개 문항으로 측정하였다. 8문항에 대한 본 연구에서의 신뢰도는 .55였다. 문항의 예는 ‘내가 임원이 되고 안 되고는 대부분 나의 능력에 달려 있다’, ‘많은 일들이 운에 달려 있기 때문에 장래를 계획하는 것은 현명하지 못하다’ 등이다.
- (2) 자기 효능성(self-efficacy): 자기 효능성은 자신의 능력에 대한 믿음, 자기 확신을 가지는 정도로 Jones(1986)와 Sherer 등(1982)이 사용한 문항에서 추출한 10개 문항으로 구성된 척도를 사용했으며, 10개 문항에 대한 신뢰도는 .78이었다. 문항의 예는 ‘나는 내 스스

로 중요한 목표를 세웠을 때, 거의 달성하지 못한다’, ‘나는 나의 스킬(기술)과 능력이 동료들과 같거나 그들보다 우월하다고 확신한다’ 등이다.

- (3) 자존감(self-esteem): 자존감은 자신의 가치에 대한 확신 정도를 측정하는 것으로 Rosenberg(1965)의 10문항으로 된 척도로 사용했다. 본 연구에서의 신뢰도는 .78이었다. 문항의 예는 전체적으로 ‘나는 나 자신에 만족한다’, ‘나는 중요한 사람이며 적어도 남들과 대등하다고 느낀다’ 등이다.
- (4) 정서성(affectivity): 정서성은 자신의 환경이나 처지를 긍정적으로 또는 부정적으로 인식하고 받아들이는 성향으로 Watson, Clark 과 Tellegen (1988)이 개발한 PANAS척도를 사용하였다. 척도의 신뢰도는 정적 정서성 .78, 부적 정서성 .82로 적절하였다. 본 연구에서는 정서성의 일시적인 상태가 아닌 보다 지속적인 속성을 측정하기 위해 일반적으로 해당 단어들에 나타나는 감정을 생활 속에서 어느 정도나 느끼고 있는지를 응답하게 하였다. 정적정서와 부적정서를 별개차원으로 보기도 하나 본 연구에서는 자신의 일상 생활에 대한 긍정성만을 알아보려고 하였기에 정적 정서성 문항만 사용하였다.

## 2) 모험 수용성의 측정

- (1) 불명료성에 대한 인내심(tolerance for ambiguity): 불명료함에 대한 인내심은 새롭고, 불확실한 상황을 수용하거나 더 나아가 즐기는 성향으로 3개의 척도를 합성하여 사용했다. 첫째로 Lorsch와 Morse(1974)가 개발하고, Gupt와 Gavindarajan(1984)이 개정한 7문항, 둘째로 Norton(1975)의 애매함 허용 척도, 마지막으로 McLain(1993)의 애매성에 대한 관대함을 측정하는 문항을 합하여 총 19문항으로 구성되었다. 요인분석결과 한 요인으로 묶였으며, 본 연구에서의 신뢰도는 .69였다. 문항의 예로는 ‘나는 집단적으로 수행하는 프로젝트가 성공할 것이라고 생각하지 않는 한 그 프로젝트에 참여하고 싶지 않다’, ‘나는 기대하지 못한 일들을 다루는 데 별 어

려움이 없다' 등이다.

- (2) **모험 선호성(risk preference)**: 모험 선호성은 여러 상황에서 모험적인 선택을 기피하려는 성향이 얼마나 적은지를 측정하는 것으로서 안정적이며, 안전하고 예측 가능한 환경을 선호하는지 아니면 모험을 택하는지를 알아보는 구성개념 이었다. 본 연구에서는 Cable과 Judge(1994)가 개발한 8문항으로 된 척도를 사용하였다. 본 연구에서의 신뢰도는 .73이었고, 문항의 예로는 '위험이 많고 높은 보상을 주는 직업보다 꾸준하게 봉급을 받을 수 있는 매우 안정적인 직업을 선호한다', '나는 위험성이 적은 직업을 추구하는 전략이 비록 큰 성공을 이루게 하지는 못할 지라도 현명하다고 생각한다' 등으로, 이러한 문항에 긍정적으로 응답할 수록 모험 선호성이 적은 것으로 평가하였다.
- (3) **경험에 대한 개방성(openness to experience)**: 경험에 대한 개방성은 호기심, 적응성, 독창성, 개방적 사고 성향이나 새로운 것에 도전하는 성향을 측정하는 것으로 Costa와 McCrae(1992)가 개발한 신 5요인 설문지(NEO-FFI)의 경험에 대한 개방성 하위 척도 12문항을 사용하였다. 본 연구에서는 신뢰도를 떨어뜨리는 문항 2개(나는 상상하는데 시간을 낭비하고 싶지 않다, 나는 도덕성 문제에 대한 결정을 하기 위해서는 종교적 권위체에 의존해야 한다고 믿는다)를 제외한 10개 문항으로 구성되었으며, 신뢰도는 .73이었다. 문항의 예로는 '나는 예술과 자연 속에서 발견하는 양식에 흥미를 갖는다', '학생들에게 논란의 소지가 있는 강사들의 강의를 듣게 하는 것은 단지 그들을 혼란스럽게 하고 잘못 인도하는 것이다' 등이다.

### 3) 조직 변화에 대한 대응성의 측정

변화대응성이란 개인이 얼마나 변화 상황에 능동적으로 대처하고 변화를 긍정적으로 받아들이며, 변화에 부딪혔을 때 스트레스를 적게 받게 되는지를 측정하는 것으로 Judge 등(1999)과 같이 4가지 요인의 점수를 통해 측정하였다. 첫째, 변화 주도성(leading change efforts) 즉, 변화 활동의 리더, 변화 노력을 주도한다고 여기는 정도, 둘째, 변화에 대한

긍정적 수용(viewing change in positive manner) 즉, 변화를 적응해야 할 대상으로 여기고, 변화를 경력을 쌓는 기회로 여기며, 변화와 회사 발전을 자신과 동일하고, 환경 변화를 변화 기회 제공으로 인식하는 정도, 세제, 변화 대응 시 스트레스를 느끼지 않는 정도(lack of stress), 즉, 회사에서의 변화를 스트레스로 받아들이지 않고, 회사의 변화가 개인에게 스트레스의 원인이 되지 않으며, 변화에 감정적 방식이 아닌 문제 해결 방식으로 대응하는 정도를 측정하는 것으로 구성되었다. 넷째, 성공적인 변화 대처(successful coping) 즉, 성공적인 변화 대처 행동은 회사의 급격한 변화에 잘 대처하고, 변화에 불평하기 보다 효과적으로 대응하며 주위의 동료들보다 변화에 잘 대응하는 정도를 측정하는 것으로 변화에 대한 실질적인 대응 정도를 측정하는 3문항으로 구성되었다. 변화 수용성은 총 12문항으로 구성되었고, 신뢰도는 .72였으며, 문항의 예로는 각 요인별로 '나는 이 회사에서 줄곧 변혁 활동의 리더였다', '나는 이 회사에서 일어나고 있는 급격한 변화를 나의 새로운 경력을 쌓는 기회로 생각한다', '이 회사에서 일어나는 변화는 나에게 스트레스의 원인이 된다', '이 회사에서 급격한 변화가 일어났을 때 나는 그 변화에 대처할 수 있다고 생각한다' 등이었다.

#### 4) 업무 적응도의 측정

변화 담당자들이 조직 및 담당하는 일에 잘 적응하고 있는지를 알아보기 위해 조직심리학 연구에서 결과 변인으로 가장 많이 사용되고 있는 척도인 업무 만족도, 업무 몰입도, 업무 철회의사 및 조직 몰입도를 측정하였다(Lease, 1998). 즉, 업무적응의 측정은 변화 담당자로서 자신들이 하고 있는 업무에 대한 만족과 이에 몰입하는 정도, 그리고 현재하고 있는 업무를 철회하고자 하는 의도여부와 자신이 몸담고 있는 조직에 대한 태도를 측정하였다.

- (1) 업무 만족(work satisfaction): 현재 담당하는 업무 자체가 주는 성취도, 승진기회, 수입의 증가 및 경력상의 발전 등에 대해 얼마나 만족하는지를 측정하는 것으로서 주로 담당하는 일이 개인의 경력상의 동기를 얼마나 충족시켜주는 지를 측정하였다. 본 연구에

사용한 5문항들은 Pucik과 Judge(1996)가 직무에서의 만족을 측정하는 문항들 중 경력상의 만족에 관련되는 것을 선정하여 만든 것으로서 본 연구에서의 신뢰도는 .74였다. 문항의 예로는 ‘나는 나의 직업에서 성취한 성공에 만족한다’, ‘나는 내 전체적인 경력상의 목표를 달성하기 위해 지금까지 이룬 진전에 만족한다’ 등이다.

- (2) **업무 몰입(work involvement)**: 업무몰입이란 개인이 특정한 일에 몰두하고자 하는 정도로 담당하고 있는 업무를 자신의 삶의 중심으로 여기는 정도를 말한다. Warr, Cook 과 Wall(1979)이 개발한 업무 몰입 척도의 문항을 토대로 Pucik과 Judge(1996)가 개정한 척도를 사용하였다. 총 8문항에 대한 신뢰도는 .73이었다. 문항의 예로는 ‘만일 내가 지금과 똑 같은 봉급을 받는 또 다른 일을 할 수 있다면 나는 아마 그 일을 할 것이다’ 등이다.
- (3) **업무철회 의사(work withdrawal)**: 종업원이 직장 및 업무를 그만두려는 의도, 이직 의도, 대안적인 직업의 탐색, 이직에 대한 사고 등으로 구성된 척도로 Harnish와 Hulin(1991, 1990)이 개발한 조직 철회 행동의 두 번째 요소인 조직에서 자신의 직무를 철회하려는 정도를 측정하는 6문항으로 구성되었으며, 신뢰도는 .74였다. 문항의 예로는 ‘나는 직장을 그만 둘 계획이다’, ‘나는 자주 일을 그만둘 것을 고려한다’, ‘나는 서로 다른 영역의 일을 찾아보려고 한다’ 등이다.
- (4) **조직 몰입(organizational commitment)**: 회사에 대한 몰입, 충성도를 측정하는 것으로 Mathieu와 Zajac(1990)의 척도를 사용하였다. 조직몰입은 몰입에 대한 일반적인 태도와 몰입에 대한 행동적 의도를 측정하는 9문항으로 구성되었으며, 신뢰도는 .77이었다. 일반적인 태도 문항의 예로는 ‘나는 이 회사의 운명에 정말 관심이 많다’, ‘나는 입사 전에 고려했던 다른 직장들을 포기하고 이 회사를 선택한 것에 대해 정말 기쁘게 생각한다’ 등이고, 행동적 의도를 측정하는 문항의 예로는 ‘나는 이 회사가 성공하는 것을 돕기 위해 기꺼이 많은 노력을 기울일 것이다’, ‘나는 이 회사에서 계속해서 일하기 위해 어떤 형태의 업무 과제라도 받아들일 것이다’ 등

이다.

본 연구에 사용된 척도들에 대한 요인분석결과 각 척도는 연구자들이 의도한 차원으로 신뢰롭게 구분되는 것으로 나타났다.

### 3. 연구절차

기존에 진행해왔던 변화 추진 활동을 중간 점검하기 위해 계획된 2박 3일간의 워크샵 진행 중에 각 회사의 변화 담당자들을 회사별로 한 장소에 모이게 한 후 미리 준비된 설문집에 응답하도록 하였다. 설문 응답 시간은 약 30분 정도였으며, 결과가 분석된 후에 개별적으로 피드백을 제공해준다는 설명과 함께 자신의 소속과 이름을 적게 하고 설문에 응답하게 하였다. 반응 편파를 줄이게 하기 위해 새로운 페이지가 시작될 때마다 설문문항에 새로운 번호를 부여했고, 점수 계산시 역 점수화 되는 문항들이 중간 중간에 포함되도록 설문서를 구성하였다. 그리고 모든 척도는 답변을 5점 척도로 응답하게 하였다. 각 측정척도의 문항은 척도별 구분 없이 무작위 순서로 제시되었으며, 설문서의 마지막 장에 <표 1>에서 제시한 인구학적 변인에 대한 질문을 포함하였다.

## II. 결 과

### 1. 변인들간의 상관관계

변인들 간의 상관 관계를 분석한 결과 긍정적인 자기관을 측정하기 위해 선정한 4개척도(통제 소재, 자기 효능성, 자존감, 긍정적인 정서성)는 변화대응성(변화주도, 변화에 대한 긍정적 수용, 변화에 대한 스트레스 부재, 변화에 대한 성공적 대처)과 조직 적응 변인들(업무 만족, 업무 몰입, 업무 철회의사, 조직 몰입 변인)과 모두 유의하면서 높은 상관을 나타냈다(모든 척도들 간의 상관관계가  $p < .01$ 수준에서, 유의함). 모험 수용

성을 측정하기 위해 선정한 3개척도(애매함에 대한 관대성, 위협회피성, 경험에 대한 개방성)는 변화대응성(변화주도, 변화에 대한 긍정적 수용, 변화에 대한 스트레스 부재, 변화에 대한 성공적 대처)과 유의하고 높은 상관을 나타낸 반면 업무적응과 관련된 변인들(업무 만족도, 업무 몰입, 업무철회의사, 조직몰입)과는 대개 유의하였지만 비교적 낮은 상관을 나타냈다(업무만족과는 유의하지 않았고, 나머지 척도들간의 관계도  $r < .30$  미만이었다). 한편 변화에 대한 대응성은 변화에 대한 대처 및 조직 적응에 관한 변인들과도 모두 유의하고 높은 상관을 나타냈다(모든 척도들

〈표 2〉 연구 변인들 간의 상호상관 (N= 284)

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
평균	3.94	3.95	3.85	3.81	3.22	3.80	3.68	3.72	4.24	3.66	4.00	3.49	3.69	2.17	3.97
표준편차	0.36	0.39	0.41	0.38	0.33	0.44	0.37	0.66	0.44	0.53	0.41	0.59	0.50	0.45	0.44
1.통제소재	1.00														
2.자기효능성	.45	1.00													
3.자존감	.43	.67	1.00												
4.긍정적 정서성	.21	.54	.42	1.00											
5.불명료성인내	.33	.45	.30	.37	1.00										
6.모험선호성	.28	.40	.24	.38	.53	1.00									
7.경험개방성	.30	.34	.29	.35	.36	.37	1.00								
8.변화주도	.39	.44	.37	.43	.35	.28	.30	1.00							
9.변화수용	.39	.30	.17	.36	.33	.31	.30	.41	1.00						
10.변화스트레스無	.24	.24	.06	.20	.27	.29	.24	.16	.25	1.00					
11.변화대처성공	.34	.43	.33	.43	.30	.26	.18	.44	.37	.37	1.00				
12.업무만족	.27	.24	.28	.26	.05	.00	.01	.18	.19	.10	.14	1.00			
13.업무몰입	.42	.49	.41	.55	.24	.22	.24	.34	.37	.21	.40	.41	1.00		
14.업무철회의사	-.44	-.39	-.39	-.35	-.13	-.09	-.17	-.25	-.31	-.19	-.30	-.43	-.63	1.00	
15.조직몰입	.50	.47	.33	.51	.26	.23	.25	.39	.44	.21	.39	.41	.62	-.59	1.00

주:  $r = .13$ 이상은  $p = .05$ 수준에서,  $r = .16$ 이상은  $p = .01$ 수준에서 유의하였음.



간의 상관관계가  $p < .01$  수준에서 유의함).

상관 분석 결과를 요약하면 변화 담당자들의 성격 특성과 변화대응성은 서로 밀접하게 관련되어 있으며, 또한 성격 특성들과 변화대응성, 조직 적응 변인들이 서로 밀접한 관계가 있음을 나타내었다. 단지, 모험 수용성은 업무적응에 관한 변인 중 특히 업무만족이나 업무철회의사와는 낮은 상관을 보였다.

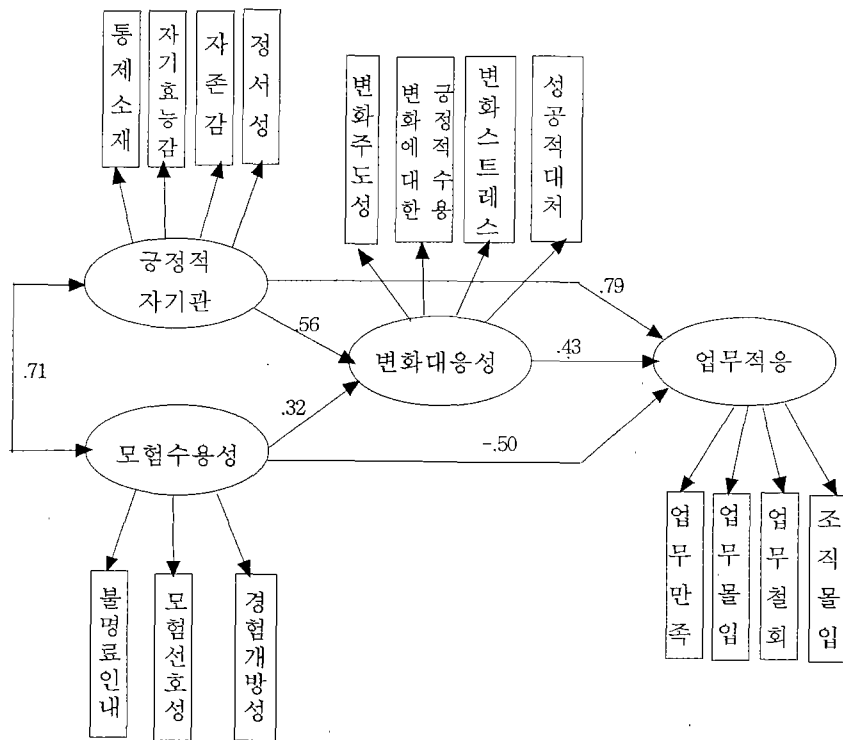
## 2. 긍정적 자기관과 모험 수용성이 조직변화에 대한 대응과 업무적응에 미치는 효과에 대한 구조모델

긍정적인 자기관, 모험수용성 및 변화 대응성이 업무적응에 미치는 효과를 분석하기 위한 인과적 구조모형에 대한 분석을 시도하였다. Judge 등(1999)이 두 차원으로 구분한 것과 같이 긍정적 자기관은 통제소재, 자기 효능감, 자존감, 정서성으로 구성하였고, 모험 수용성은 불명료성에 대한 인내심, 모험 선호성, 경험에 대한 개방성으로 구성하였다. 변화 대응성은 변화 주도성, 변화에 대한 긍정적 수용, 변화 대응시 스트레스를 느끼지 않는 정도, 성공적인 변화대처 등의 4개의 측정변수로 구성하였고, 업무적응은 업무만족, 업무몰입, 업무철회의사, 조직몰입 등의 4개의 측정변수로 구성하였다. 구조방정식 모형은 EQS(Bentler, 1993)를 사용하여 분석하였다. EQS를 통한 구조방정식 모형의 분석은 자기관, 모험수용성, 변화 대응성 및 업무적응을 세부적으로 구성하는 하위 측정변인들의 적합성을 검증하는 측정모델과 자기관, 모험수용성, 변화 대응성 및 업무 적응간의 인과적 모델을 분석하기 위하여 이들 상위 구성 개념들 간의 인과적 구조모델로 구성하였다.

먼저 측정모델의 적합성에 대한 분석 결과, 측정모델에 사용된 측정변인은 모두 왜도와 첨도의 절대값이 1을 넘지 않아 공변량 구조모형의 추정치에 대한 왜곡은 무시해도 좋다고 해석하였다(Muthen & Kaplan, 1984). 각 측정변인에 대한 요인 부하량도 모두 통계적으로 유의하였으며( $p < .05$ ), 요인부하량(>.3)도 적절하여 측정모델이 적합한 것으로 나타났다.

다음으로 요인간 관계를 포함한 모델에 대한 분석 결과, 가설적 모형

의 모델 적합도는 적절한 것으로 나타났다( $\chi^2(84)=212.73$ ,  $NFI=.87$ ,  $NNFI=.90$ ,  $CFI=.92$ ). 본 연구에서 나타난 요인들간의 관계를 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다. 긍정적 자기관과 모험 수용성은 변화대응성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 긍정적 자기관과 모험 수용성 그리고 변화대응성은 모두 업무에 대한 적응을 유의하게 설명해주는 요인인 것으로 나타났다. 즉 긍정적인 자기 개념과 모험 수용성은 변화대응성을 매개로 하여 업무적응을 설명하는 부분과 직접적으로 설명하는 부분이 있을 수 있음이 확인되었다. 긍정적 자기관의 경우, 업무몰입에 직접적인 영향과 함께 변화대응성을 통한 간접적인 영향을 나타내고 있



<그림 1> 자기관, 모험 수용성, 변화수용성, 업무 적응간의 경로모형

었다. 즉, 긍정적인 자기관, 모험 수용성이 변화 대응성에 유의한 영향을 미치고 있으며, 변화대응성은 조직 적응에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 변화대응성을 매개로 긍정적 자기관과 모험수용성이 변화 대응성에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 모험수용성의 경우도 업무 적응을 유의하게 설명하고 있으며, 변화대응성을 통한 매개로 한 간접효과도 있는 것으로 나타났다. 흥미롭게도 모델분석결과 모험수용성이 업무적응에 미치는 직접적인 효과를 분석해본 결과, 직접적인 효과는 -.50이 나왔는데 이는 억제효과(suppress effects)가 작용하였기 때문에 나타난 결과로 해석된다. 즉, 변화대응성이 매개되지 않을 경우에는 모험수용성이 업무적응에 부적인 영향을 줄 수도 있음을 나타낸 결과로 보여진다.

### 3. 긍정적 자기관과 모험 수용성에 따른 조직변화 대응 및 업무적응의 차이

성격 특성이 변화대응성과 업무 적응도에 미치는 효과를 분석하기 위해, Pucik과 Judge(1996)는 개인적 특성을 나타내는 긍정적 자기관과 모험 수용성을 축으로 번창형 경영자, 생존형 경영자(A), 생존형 경영자(B), 고군분투형 경영자로 나누었다. 긍정적 자기관과 모험 수용성에 따른 구분은 자기 개념과 모험 수용성의 평균으로 집단을 나누어 평균보다 높은 집단은 고의 집단으로 평균보다 낮은 집단은 저의 집수로 하여 집단간의 차이를 분석하였다. 본 연구에서는 자기 개념의 평균은 3.88(표준편차 0.30), 모험 수용성의 평균은 3.57(표준편차 0.30)로, 평균을 중심으로 집단을 구분한 결과 번창형 경영자는 102명(36%), 생존형 경영자는 96명(33%), 고군분투형 경영자는 89명(31%)으로 나타났다. 그 결과는 <표3>에 나타난 바와 같다. 생존형 경영자 집단은 자기 개념은 평균 이상인데 모험 수용성은 평균 이하인 집단(생존 경영자 A)과 자기 개념은 평균 이하인데 모험 수용성은 평균 이상인 집단(생존 경영자 B)으로 구분하였다. 한편 번창형 경영자는 긍정적인 자기관을 가지고 있고 모험 수용성도 높은 사람들로서 변화에 주도적이며 업무에 대한 적응과 몰입도가 높은 사람들이다. 이에 비해 고군분투형 경영자란 긍정적인 자기관이 낮고, 모

험 수용성도 낮은 사람들로서 변화에 적응하고 대처하는 것은 고사하고, 업무에 대한 적응도도 낮은 경영자들을 말한다. 자기 개념이나 모험 수용성 중에 어느 하나만 높고 나머지는 낮은 사람은 가까스로 현실에 적응하고 살아가는 사람들이란 의미로 생존형 경영자로 분류하였다.

〈표 3〉. 긍정적 자기관과 모험수용성에 따른 구분

		모험수용성	
		고	저
긍정적 자기관	고	번창형 경영자 n=102	생존형 경영자(A) n=52
	저	생존형 경영자(B) n=44	고군분투형 경영자 n=89

변화대응성의 하위척도와 업무적응의 하위척도와 관련하여 집단간 차이가 존재하는지를 살펴보기 위하여 MANOVA를 적용하였으며, 그 결과 집단간 유의한 차이가 나타났다(Wilk's Lambda=.538,  $F=7.937$ ,  $p=.000$ ). 집단간 차이의 효과를 구체적으로 살펴보기 위해 변화대응성의 하위척도와 업무적응의 하위척도별로 살펴본 집단간의 차이에 있어서는 모든 변화대응성의 하위척도와 업무적응의 하위척도에서 유의한 차이가 나타났다. 각 하위변인에 대한 분석결과와 사후검증으로 Scheffe검증을 통한 사후 분석결과는 〈표 4〉에 제시하였다. 긍정적 자기 개념과 모험 수용성이 둘 다 높은 번창 경영자들이 나머지 집단들에 비해 일관되게 변화 대응성과 업무에 대한 적응도가 높았다. 특히 고군분투 경영자에 비해서는 모든 경우에 유의하게 변화대응성과 업무적응도가 높게 나타났다. 생존 경영자 집단은 변화 주도성과 변화에 대한 성공적인 대처는 고군분투 경영자보다 유의하게 높았다. 그러나 업무에 대한 적응에 있어서는 자기에 대한 긍정적인 개념은 높은 데 모험 수용성은 낮은 생존 경영자 A 집단은 번창경영자와 비슷한 업무 적응도를 나타낸 반면, 모험수용성은 높으나 긍정적인 자기 개념은 낮은 생존경영자 B 집단은 고군분투 경영자와 비슷한 업무적응도를 나타냈다. 그러나 변화대응성에는 생존 경영자 A, B

집단간에 차이가 나타나지 않았다. 긍정적인 자기 개념과 모험 수용성이 모두 낮은 고군분투 경영자 집단은 변화대응성과 업무 적응도 모든 경우에 가장 낮은 집단에 속하였다.

〈표 4〉 긍정적 자기관과 모험 수용성에 따른 변화대응성 및 업무적응의 차이

변 인	변창 경영자 (n=120)	생존 경영자A (n=52)	생존 경영자B (n=44)	고군분투 경영자 (n=89)	F	P
<b>변화대응성</b>						
변화주도성	4.03A	3.89AB	3.70B	3.28c	28.78	.000
변화 긍정적 수용	4.45A	4.22B	4.22B	4.04B	16.53	.000
변화 스트레스 비인식	3.85A	3.58AB	3.73B	3.47B	9.37	.000
성공적 대처	4.16A	4.08A	4.03A	3.76B	20.13	.000
<b>업무에 대한 적응</b>						
업무만족	3.59A	3.64A	3.25AB	3.38B	5.82	.001
업무몰입	3.97A	3.80A	3.43B	3.44B	29.96	.000
업무철회의사	1.98A	2.02A	2.41B	2.33B	18.93	.000
조직몰입	4.21A	4.05A	3.79B	3.74B	27.91	.000

주: Wilk's Lambda=.538, F=7.937, p=.000으로 다변량 분석결과, 집단간 유의하였음.  
A,B,C 는 Sheffe'검증결과 같은 집단에 속하는 것으로 나타난 집단을 의미함.

### III. 논 의

본 연구에서는 거의 모든 조직에서 일어나고 있는 '변화'의 움직임에 대응하고 있는 구성원들의 성격 특성을 중심으로, 기업체에서 변화 활동을 담당하는 변화 담당자 305명을 대상으로 이들이 조직의 변화활동에 대응하고 담당업무에 적응해 나가는 과정에 대하여 살펴보았다. 연구결과, 내적 통제성, 자기 효능성, 자존감, 정서성과 같은 자신에 대한 관점을 나타내주는 성격 특성들과 불명료함에 대한 인내성, 모험기피성향, 경험에 대한 개방성과 같은 모험 및 모험에 대한 수용도를 측정해 주는 성격 특성들이 변화를 담당하는 사람들에게 필요한 요인임을 확인하였다.

연구결과를 요약하면, 실제로 조직에서 변화활동을 담당하고 있는 사

람들의 경우에도 일반 조직구성원을 대상으로 한 Judge 등(1999)의 연구 결과와 마찬가지로, 자신에 대해 긍정적인 자기관을 가지고, 모험수용성이 높은 경우에 변화에 대한 대응도가 높고, 자신이 담당하는 변화추진 업무에 대한 만족 및 몰입도가 높다는 것이다. 즉, 긍정적 자기관과 모험수용성이 둘 다 높은 변창형 경영자는 둘 다 낮은 고군분투형 경영자에 비해 변화에 대한 주도성, 변화에 대한 긍정적 수용도, 변화에 대해 스트레스를 덜 받는 정도, 변화에 대한 성공적인 대처정도가 높았고, 또한 변화활동과 관련되어 자신이 담당하고 있는 일 자체에 대한 만족, 몰입 등도 모두 높은 것으로 나타났다. 또한 긍정적인 자기관과 모험수용성 및 변화대응성 및 업무에 대한 적응간의 경로모형을 분석해본 결과도 긍정적 자기관과 모험수용성이 변화대응과 업무적응에 미치는 영향력을 설명하는 유의한 변인임을 입증해주었다.

이러한 결과는 변화 담당자들이 수행해야 하는 역할이 불확실성과 애매함이 많은 업무라는 사실에 비추어 볼 때, 자기에 대해 긍정적인 사고를 가지고, 애매모호성을 수용하고 모험적인 활동을 선호하는 성향이 변화추진자의 업무 적응에 필요한 요소라는 것을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 이 결과는 본 연구에 참여한 피험자들이 모두 실제로 조직 내의 변화 담당자로 활동하는 사람들이라는 것을 고려해보면 훨씬 더 큰 의미가 있다고 할 수 있다. 연구에 참여한 사람들은 모두 조직체 내에서 업무성고가 높고, 상사들에 의해 변화를 추진하기에 적당한 인물로 선정된 사람들이기 때문에 기본적으로 일반 조직원들보다는 변화대응도나 내외적인 성과 측정치들(예, 업무성과 및 업무자체에 대한 개인적인 만족도 등)이 높은 사람들이었다(본 연구에 참여한 사람들은 고군분투 경영자들로 분류된 경우에도 변화대응성과 업무적응성에 대한 응답치의 절대값이 높았다).

긍정적인 자기관을 갖고 있고 모험 수용성은 낮은 집단(생존 경영자 A)과 긍정적인 자기 개념은 낮고 모험 수용성은 높은 집단(생존 경영자 B)간에는 일관되지는 않지만 유사한 패턴이 나타남을 알 수 있다. 생존 경영자 A 집단은 생존 경영자 B 집단에 비해 변화에 대한 대응성은 낮은 경향이 있는 반면에, 업무에 대한 적응도는 높게 나타나는 경향이 있

었다. 이 결과는 두 측정 도구가 개념상 유사하였기 때문에 생긴 결과로 여겨진다. 생존 경영자 A집단이 자기에 대해 긍정적으로 보는 경향이 높을 것이므로 업무에 대한 적응도 약간 높게 나타난 반면, 생존 경영자 B 집단은 모험 수용성이 높은 집단이므로 변화에 대응하는 정도가 높았을 것이다. 본 연구의 결과 변창 경영자들은 생존 경영자들보다도 변화대응성 및 업무적응도가 대부분 높게 나타났는데(업무 만족도의 경우에만 변창 경영자와 생존 경영자 A가 거의 비슷하였음), 이 결과는 자신에 대한 긍정적인 개념과 모험 수용성의 두 가지 성향이 모두 중요하다는 것을 알려주는 결과라고 할 수 있다.

한편, 단기적인 교육에 의해 자기 개념이나 모험 수용성을 증진시키고자 할 경우 자기 개념을 향상시키는 것이 모험수용성을 증진시키는 것보다 쉽다는 연구 결과(Pucik & Judge, 1996)는 구성원들에 대한 교육을 준비할 때, 구성원이 자신에 대해 가지게 되는 자기 개념을 향상시켜주는 교육 프로그램을 개발하여 시행하는 것이 보다 효과적일 수 있다는 것을 시사한다. 이에 비해, 모험 수용성은 쉽게 습득되는 것이 아니라는 관점에서 살펴보면, 변화담당자를 선발할 때부터, 모험수용성이 높은 사람들을 선발하는 것이 필요하다는 것을 시사한다.

구성원들의 자기개념을 긍정적으로 만들어 주기 위해서는 업무에 대한 유능감을 키워주거나 내적동기화를 시켜줌으로써 자신이 담당하고 있는 일에 대한 흥미를 키워주는 방법을 취할 수 있을 것이다. 또한, 구성원들이 이루어낸 결과에 대해 내부귀인을 하고, 발생할 수도 있는 실패나 오류에 대해 용인해주고 더 나은 학습의 기회로 삼아주는 풍토를 조성하고, 구성원들이 서로 격려하게 하는 무대를 만들어 주는 것이 자신에 대해 긍정적인 관점을 형성하게 해줄 수 있을 것이다(Stipek, 1998).

마지막으로 본 연구에서는 자기 개념, 모험 수용성, 변화대응성 및 조직 적응결과치들(업무 만족, 업무 몰입, 업무 철회 의사, 조직 몰입)간의 인과관계를 분석하였다. 연구결과, 변화대응성은 자기개념 및 모험수용성과 조직적응간의 매개적 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서, 자신에 대해 긍정적인 관점을 가지고 있고, 모험수용적인 사람들은 조직에서 추진하는 여러 가지 변화활동에 보다 적극적으로 참여하고 수용하게 되

고, 이러한 결과 조직의 변화추진이라는 힘들면서도 불확실한 업무에 잘 적응할 수 있게 되는 것이다.

본 연구에서 나온 결과들을 선발장면의 문제에 적용해보면, 조직에서 추구하는 변화 관리를 이끌 사람을 선발하는데 있어 자기 개념과 모험 수용성과 같은 성격 특성들을 고려하여 결정하는 것이 의미 있는 작업이라는 것을 시사한다. 따라서, 변화담당자를 선정할 때 일반적으로 고려하게 되는 경영성과나 업무 능력뿐만 아니라 자신을 긍정적으로 바라보고(긍정적 자기관이 높은 사람), 모험적인 요소에도 불구하고 새롭게 상황을 개척하고자 하며, 새로운 업무를 탐색하고 애매성을 견딜 줄 아는 사람들(모험수용성이 높은 사람)을 변화 담당자로 선정하는 것이 바람직하다는 것을 나타낸다.

**연구의 한계점 및 의의.** 본 연구의 한계점을 살펴보면 첫째, 조사절차 상으로 인한 결과의 한계점을 들 수 있다. 모든 사람들에게 자신의 이름을 직접 기입하고 설문에 응답하게 한 결과로 인해 응답 결과들에서 자기 고양 편파(self enhancing bias)가 나타났을 가능성이 있다. 예컨대, 응답자들은 자신의 점수가 남들과 비교될 것이라는 것을 알고 있었고, 회사별로도 비교될 것이란 것을 알고 있었으므로 설문 문항들에 대한 응답에서 관대하게 응답하였을 수가 있다. 두 번째는 피험자의 표집 방법상의 문제가 있을 수 있다. 본 연구는 특정 대기업 집단에 속한 동일 그룹의 6개 계열사의 조직 혁신을 추진하는 사람들이 연구 대상이었으므로 응답 결과가 특정기업의 특성을 반영하였을 수도 있다. 응답 점수들의 회사별 차이를 살펴본 결과 경영 실적이 좋은 회사의 구성원들이 응답한 수치가 다른 회사들의 점수들보다 높게 나타났는데 이 결과는 응답 결과가 회사별로 차이가 나타남을 보여준다. 세째로, 변화 담당자들로 선정된 사람들 자체가 이미 회사 내에서 잘 적응하고 능력이 뛰어난 사람들로 선정이 되었을 것이기 때문에 응답 점수들이 상향화 된 점을 들 수 있을 것이다. 즉, 일반 직원들에 비해 모든 응답 점수에서 긍정적인 방향으로 높은 점수를 나타냈을 것이다. 따라서, 집단간의 차이가 적은 보다 동질적인 집단들로 연구 표집이 이루어 졌다는 점을 들 수 있을 것이다.



이러한 한계 내에서 본 연구의 결과들이 가지는 의의를 살펴보면, 우선 본 연구는 실제로 조직체 내에서 변화 활동을 추진하는 사람들을 대상으로 하였는데 의미가 있을 것이다. 대개의 경우 전체 구성원을 대상으로 변화에 대한 대응이나 업무 적응도를 연구한 결과를 토대로 하여 변화 추진자들의 특성을 살펴보는 데 비해 본 연구의 응답자들은 모두 실제로 자신의 조직에서 변화 추진자로서 활동하고 있는 사람들이었기 때문에, 실제로 변화 추진 업무를 담당하고 있는 변화 추진자들의 특성과 그들의 변화에 대한 대응이나 수용도 및 업무에 대한 적응도를 살펴볼 수 있었다는데 의의가 있을 것이다. 따라서 본 연구의 결과는 실제로 조직내에서 변화 추진 활동을 담당하는 사람들을 선발하거나 이들에 대한 교육방법이나 내용을 선택하는데 중요한 시사점을 제공해준다고 할 수 있겠다.

Thomson(1998)은 '정서자본:기업의 숨겨진 핵심자산'이라는 책에서 구성원이 조직에 대해 가지고 있는 감정이 긍정적이고, 구성원들이 열정적이고 상호신뢰하며 자신이 하는 일에 긍지를 가지는 정도 등과 같은 구성원이 조직에 대해 가지고 있는 감정 즉, 정서자본이 조직의 경쟁력을 가늠하는 중요한 기준이 된다는 제안을 하였다. 구성원들이 자신에 대해 긍정적인 이미지를 갖도록 하고, 더나가 조직에 대해서도 긍정적인 이미지를 형성하게 하는 것을 통해 조직의 정서자본을 키우는 일은 다른 어떤 활동 즉, 전략의 변경, 자원의 확보, 판매방법의 개선, 다운사이징, 인수 및 합병, 리스트럭처링 등과 같은 구조적이거나 시스템상의 변화활동을 통해 조직의 경쟁력을 높이려고 하는 활동 못지 않게 아니 그보다 훨씬 더 중요하면서도 근본적인 변화노력 및 경영혁신활동이라고 할 수 있다.

## 참고문헌

- Ashford, S. J. 1988. Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24,

19-36.

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. 1989. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Bentler, P. M. 1993. *EQS: Structural equations program manual*. Los Angeles: BMDP.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. 1994. Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel psychology*, 30, 29-50.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. 1992. *Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. 1986. Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 571-579.
- Goldberg, L. R. 1992. The development of markers for the big-five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Gupta, A. K., & Gavindarajan, V. 1984. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.
- Harnish, K. A., & Hulin, C. L. 1990. Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 60-70.
- Harnish, K. A., & Hulin, C. L. 1991. General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128.
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. 1995. Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, Vol. 21(6) 1057-1074.

- Holmes, B. H. , & Werbel, J. D. 1992. Finding work following job loss: The role of coping resources. *Journal of Employment Counseling*, 29, 22-29.
- Jones, G. R. 1986. Socialization tactics, self efficacy, and new comers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Judge, T. M., Thoresen, C. J., Pucik V., & Welbourne, T. M. 1999. Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, No.1, 107-122.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. 1995. Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537-554.
- Lease, S. H. 1998. Annual review, 1993-1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 154-183.
- Levinson, H. 1981. Differentiating between internality, powerful others, and chance. In H.M. Lefcort(Ed.), *Research with the locus of control construct(Vol.1, pp.15-63)*. New York: Academic Press.
- Lorsch, J. W., & Morse, J. J. 1974. *Organizations and their members: A contingency approach*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and personality(2d ed.)* New York: Harper & Row.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. 1990. A review and meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McLain, D. L. 1993. The MSTAT-I:A New measure of an individual's tolerance for ambiguity. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 183-189.
- Muthen, B., & Kaplan, D. 1984. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non normal Likert variables. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Associa-

tion.

- Noer, D. M. 1993. *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc..
- Norton, R. W. 1975. Measurement of ambiguity tolerance. *Journal of Personality Assessment*, 39, 607-619.
- Porras, J., & Robertson, P. 1992. Organization development: Theory, practice and research. In Dunnette, M & Hough, L(eds). *Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd, Vol 3*, 719-822. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Pucik, V. I., & Judge, T. A. 1996. Coping with organizational transformation: A diagnostic tool. *ICEDR Forum Materials*, Oct 1996 Forum. London: International Conference for Executive Development Research.
- Rosenberg. M. 1965. *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rotter, J. B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1. Whole No. 609).
- Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. 1997. *Managing across cultures*. Prentice Hall.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. 1982.. The self efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- Stipek, D. 1998. 전성연 · 최병연 역(1999). *학습동기*. 서울: 학지사.
- Thomson, K. 1998. 이주일 · 오승훈 역(2000). *Emotional Capital: 기업의 숨겨진 핵심 자산, 정서자본*. 서울: 새로운 제안.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. 1979. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Watson, D., & Clark, L. A. 1997. Extraversion and its positive emotional core. In S. Briggs, W. Jones, & R. Hogan (Eds.), *Handbook of*

*personality Psychology* (pp. 767-7930. New York: Academic Press.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. 1988. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales.

*Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Whitbourne, S. K. 1986. Openness to experience, identity flexibility, and life change in adults. . *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 163-168.

Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. 1992. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.