

## 팀 내 다양성이 팀 학습에 미치는 영향에 관한 연구: 팀 근속과 기능적 배경 다양성의 조절효과를 중심으로\*

김문주

이화여자대학교 경영대학 경영학과 강사  
(kimmoonjoo@ewha.ac.kr)

본 연구는 팀을 분석수준으로 진행된 실증연구를 바탕으로 우리나라 조직의 팀 다양성이 팀 학습에 미치는 영향력을 분석하고 있다. 그동안 다양성 연구는 다양성을 관리하지 않을 수 없는 다민족 국가에서 주로 진행되었지만 날이 다양성이 높아지고 있는 우리나라 조직에 주는 시사점이 매우 크다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다양성의 영향력을 설명하는 이론적 근거들을 바탕으로 과업과 연관성이 높다고 알려진 기능적 배경 다양성, 전공 다양성, 학력 다양성과 개인의 속성을 보여주는 성별 다양성과 연령 다양성의 효과성을 포괄적으로 검증해보고 이러한 다양성의 영향력을 조절해줄 수 있는 변수를 찾고자 하였다. 특히 팀 학습을 학습이 이루어지는 차원과 종류에 따라 지식 공유 학습과 생산적인 담론 학습으로 구분하여 분석하였다. 이를 위해 팀으로 업무를 수행하고 있는 기업들을 대상으로 설문을 실시하였으며 분석 결과, 기능적 배경 다양성이 지식 공유 학습과 생산적인 담론 학습 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 학력 다양성은 지식 공유 학습에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만 가설과 달리 전공 다양성 또한 지식 공유 학습에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 개인관련 속성인 성별 다양성은 가설대로 지식 공유 학습과 생산적인 담론 학습 모두에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 하지만 팀 근속과의 상호작용으로 인해 성별 다양성의 부정적인 영향력이 감소되어 팀 근속의 조절효과를 증명하였다. 팀 근속은 연령 다양성의 부정적인 영향력 또한 조절하는 것으로 나타났다. 이와 더불어 생산적인 담론 학습에 대한 전공 다양성과 학력 다양성의 부정적인 영향력이 각각 기능적 배경 다양성과의 상호작용으로 인해 감소되었음을 알 수 있었다. 이와 같은 연구결과들을 바탕으로 팀 내 다양성이 우리 조직과 팀, 그리고 조직의 실무자들에게 주는 함의점과 시사점에 대해 논의하였다.

주제어: 팀 다양성, 기능적 배경 다양성, 전공 다양성, 학력 다양성, 성별 다양성, 연령 다양성, 팀 근속, 팀 학습, 지식 공유 학습, 생산적인 담론 학습

### 1. 연구의 배경 및 문제 제기

우리나라 조직과 기업은 전통적으로 동질한 사람들이 한 집단을 이루면서 함께 과업을 수행해 왔으며 이러한 동질한 분위기 속에서 높은 성과를 창출해 왔다. 이에 비슷한 학력과 비슷한 배경, 유사한 전공, 동향출신으로 구성된 기업과 집단을 쉽게 찾

아볼 수 있었다. 하지만 국제화와 세계화 시대를 맞이하여 우리나라 조직의 인력구성이 매우 다양해지고 있다. 여성의 경제활동인구가 꾸준히 증가함<sup>1)</sup>에 따라 성별 다양성(gender diversity)이 높아지고 이직과 전직의 심화, 경력사원 채용 등의 인사시스템은 조직 내 연령 다양성(age diversity)과 기능적 배경 다양성(functional background diversity), 그리고 근속년수 다양성(tenure diversity) 등을

최초투고일: 2013. 8. 9      수정일: (1차: 2013. 12. 23, 2차: 2014. 2. 26)      게재확정일: 2014. 4. 20

\* 이 논문이 완성될 수 있도록 건설적인 조언을 해주신 심사위원님들께 다시 한 번 진심으로 감사드립니다.

1) 통계청(2012) 발표에 따르면, 특히 20대 여성의 경제활동 참가율이 2012년 현재 62.9%로 증가하였고 이는 남성의 62.6%를 조금 앞서고 있다. 또한 전문직 취업 비율에서도 여성이 21.6%로 남성의 21.1%를 추월하였다. 이렇게 핵심구직여성인 20대의 경제활동 참가율이 증가한다는 것은 조직 내 성별 다양성이 더욱 높아지고 있음을 의미한다.

높이고 있다. 뿐만 아니라 학력파괴, 전공불문의 선발 시스템과 고졸채용의 확대는 학력 다양성(education level diversity)과 전공 다양성(major diversity)을 가져오고 외국인 근로자의 증가는 인종 다양성(race diversity)까지 높이고 있다.

그동안 조직의 다양성 문제는 다양한 배경과 다양한 인종에 의해 만들어져온 미국을 비롯한 다민족 국가에서 관심을 가졌던 주제였지만 동질성에 가치를 두던 우리나라 조직에서도 다루어지고 관리되어야 할 중요한 이슈가 되었다. 하지만 지난 40여 년간 서구에서 주로 진행되어온 다양성의 연구가 일관된 결과를 보여주지 않는다(Joshi & Roh, 2009; Williams & O'Reilly, 1998). 조직 내 다양한 구성원들이 각자가 가진 다양한 관점과 해석을 바탕으로 긍정적인 잠재력을 발휘함으로써 지금처럼 혁신과 창의성이 중요한 시기에 긍정적인 영향을 가져올 것이라고 주장하는가 하면(Gruenfeld, Mannix, Williams, & Neale, 1996; Wittenbaum & Stasser, 1996; Zhang & Hou, 2012), 자기 정체성을 확고히 하고 안정감을 느끼기 위해 비슷한 배경을 가진 사람들끼리 하부집단을 만듦으로써 다양성은 오히려 해가 될 수 있다고 본다(Wiersema & Bird, 1993; Williams & O'Reilly, 1998). 이와 더불어, 다양성을 권력(power)과 지위(status)의 차이라고 규정하는 관점에서 그 영향력을 설명하려는 연구들도 꾸준히 진행되고 있다(김문주·윤정구, 2012; Chatman & O'Reilly, 2004; Chattopadhyay, George, & Lawrence, 2004).

다양성 증가와 더불어 우리 조직의 큰 변화 중 하나는 팀 제의 확대이다. 현대조직들은 효율적인 과업 달성과 구성원들 간 시너지를 올리기 위해 기존 부서들을 팀으로 재편성해 왔으며 우리나라 기업의 80% 이상이 이미 팀 제를 채택하고 있는 것으로 보

고되었다(한국경영자총협회, 2012). 팀(team)은 두 사람 이상의 구성원들이 공통된 과제와 공통된 목표를 달성하기 위해 역동적이고 상호의존적으로 역할을 수행하는 집단(Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992)이라는 점에서 팀 수준의 다양성이 성과와 팀의 역동성을 예측하는 주요 변인이 될 수 있다. 팀이라는 곳이 다양한 능력과 역량, 성격, 태도를 가진 팀 구성원들이 꾸준한 상호작용을 통해 성과를 달성해 나가는 최적의 장소라는 점에서 다양성 효과가 보다 잘 보여지기 때문이다.

지금까지 많은 연구자들이 다양성을 양날의 칼이라고 규정하면서도(Milliken & Martins, 1996) 다양성의 속성을 과업관련 유무로 구분함으로써 각 속성들이 가져올 수 있는 상이한 영향력을 주장하는 다차원적인 접근을 시도해 왔다(Williams & O'Reilly, 1998). 이에 본 연구는 기능적 배경, 전공, 학력 다양성을 과업관련 속성으로 분류하고 성별과 연령 다양성을 개인관련 속성으로 구분함으로써 이러한 팀 내 다양성이 개인의 학습을 넘어 개개인의 상호의존적인 활동과 집단 상호작용을 보여주는 팀 학습(team learning)에 미치는 영향력을 규명하고자 한다. 특히 팀 학습을 학습이 이루어지는 차원과 종류에 따라 지식 공유 학습(knowledge sharing learning)과 생산적인 담론 학습(dialogue learning)으로 구분하여 분석할 것이다. 많은 기업들이 팀 제를 도입하는 것은 바로 다양한 배경과 경험을 가진 구성원들이 그들의 차이를 극복하고 긍정적인 시너지를 낼 수 있는 조직의 대리인(agent)으로 생각하기 때문이다(van Offenbeek, 2001). 다양한 인력으로 구성된 팀 안에서 팀의 목표를 달성하기 위해 항상 상호작용하기 때문에 다른 팀 동료로부터 얻은 기술과 지식이 서로에게 전달되고 이것이 팀 학습 프로세스에 통합된다. 이처럼 다른 팀보다 빠르게 학습할 수

있는 능력이 팀의 성공여부를 결정한다는 의미에서 팀을 관리하는 차원을 넘어 팀 학습을 촉진시키는 것이 매우 중요해진다(Fisser & Browaey, 2010).

이와 더불어, 본 연구에서는 지금까지의 선행연구들을 바탕으로 다양성의 부정적인 영향력을 상쇄시키고 긍정적인 잠재력을 끌어내기 위한 조건으로서 팀 근속(team tenure)과 기능적 배경 다양성(functional background diversity) 변수의 조절 역할을 규명해 보고자 한다. 팀에서 함께 과업을 수행한 시간이 길어짐에 따라 팀 내 경험을 서로 공유하게 되고 팀 동료의 속성이 자신의 속성과 다르고 하는 것을 당연하게 받아들이는 다양성의 제도화(institutionalized diversity)가 일어날 수 있다고 보기 때문이다. 또한 다양성의 속성 중에서도 긍정적인 영향력이 일관되게 보고되고 있는 기능적 배경 다양성이 업무를 수행하는 데 있어서 다양성의 긍정적 또는 부정적인 영향력을 조절해줄 수 있는 중요한 변인임을 규명할 것이다. 기능적 배경이라는 속성이야말로 과업의 역할(task role)을 강조함으로써 개인이 가진 속성에 따른 역할기대를 뛰어넘을 수 있게 도와주기 때문이다.

이처럼 조직 내 다양성이 급격히 증가하고 팀 제가 확산되고 있으며 팀이 학습할 수 없다면 조직 또한 학습할 수 없다(Senge, 1990)는 우리 조직의 현실을 바탕으로 다음과 같은 연구목적을 달성하고자 한다. 첫째, 다양성을 과업관련 속성(기능적 배경, 전공, 학력)과 개인관련 속성(성별, 연령)으로 분류하여 이러한 속성의 다양성이 지식 공유 학습과 생산적인 담론 학습에 미치는 영향력을 포괄적으로 분석함으로써 우리나라 조직 내 팀 다양성 효과를 검증하고자 한다. 둘째, 다양성의 이론적 모형을 한국적 상황에 검증해 봄으로써 서양에서 주로 이루어진 연구결과와 어떤 점에서 차이를 보이는지 검토해

보고자 한다. 셋째, 지금까지 다양성을 설명하던 정보 및 의사결정 관점, 사회정체성 이론, 유사성-유인 이론 등과 더불어 다양성을 지위배분과 지위격차 관점으로 분석함으로써 다양성 연구의 이론적 발전에 기여하고자 한다. 넷째, 선행연구들을 바탕으로 팀 다양성의 긍정적인 잠재력을 끌어내고 부정적인 효과를 상쇄시킬 수 있는 팀 근속과 기능적 배경 다양성의 조절효과를 검증함으로써 다양성 관리에 어떻게 효과적으로 개입할 수 있는지를 살펴본다. 마지막으로, 피할 수 없는 조직의 현실로 다가온 다양성 증가와 그 영향력이 우리나라 조직의 실무자와 관리자에게 주는 시사점과 함의점을 제시하고 앞으로의 향후 연구과제에 대해 제언할 것이다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 팀 다양성과 팀 학습

다양성(diversity)의 사전적 의미는 각기 다르고(difference) 차이가 있으며(variety) 유사하지 않은 여러 형태(multiformity)를 나타내는 용어이며(The Houghton Mifflin Company, 2000), 이에 팀 다양성(team diversity)은 팀 내 구성원들 간 속성이 이질적인 정도를 일컫는다. 많은 연구자들이 다양성을 속성에 따라 구분하고 있는데 Jackson과 그의 동료들은 교육적 배경과 근속년수를 과업관련(task-related) 속성으로 성별과 인종, 연령 등을 관계관련(relation-related) 속성으로 구분함으로써 유형에 따라 팀 프로세스와 팀 성과에 미치는 영향력도 다르게 나타날 수 있다고 보았다(Jackson, May, & Whitney, 1995). 이와 더불어 그들은 성

별, 연령, 인종처럼 겉으로 쉽게 드러나는 속성과 가치, 태도와 같은 잠재해 있는 속성으로 다양성을 구분하기도 하였다. 이와 유사하게 Harrison과 그의 동료들도 겉으로 쉽게 드러나는 인종, 성별, 연령 등을 표면적 수준(surface-level) 다양성으로 구분하고 겉으로 쉽게 드러나지 않는 가치와 성격 등을 심층적 수준(deep-level) 다양성이라고 명명하기도 하였다(Harrison, Price, & Bell, 1998). 또한 Pelled(1996)는 다양성을 가시성(visibility)과 과업연관성(task relatedness)에 따라 구분함으로써, 기능적 배경 다양성과 교육적 배경 다양성은 과업연관성이 높은 특성이기 때문에 과업과 관련이 높은 성과변수들을 더 잘 예측할 수 있다고 보았다. 하지만 성별, 인종, 연령처럼 가시성은 높지만 과업연관성이 낮은 속성들은 보다 복잡한 결과를 가져온다고 주장하였다.

특히 Ely와 Thomas(2001)는 다양성을 여러 가지 관점에서 정리하고 있는데, 그 중에서도 통합-학습의 관점(integration-learning perspective)을 바탕으로 다양성이 팀 학습에 미칠 수 있는 영향력을 강조하였다.<sup>2)</sup> 즉, 다양성이 새로운 학습과 성장의 원천으로 활용됨으로써 팀 프로세스를 지속적으로 개선·발전시켜나갈 수 있다고 보는 것이다. 팀 학습(team learning)이 팀 구성원들이 처해있는 환경과 불확실성에 적응하고 프로세스와 프랙티스를 꾸준히 발전시키면서 팀 목표 달성을 위해 새로운 방법을 발견해 나가는 과정(Bunderson & Sutcliffe, 2003)이라는 점에서 팀 다양성은 팀 학습의 중요한 선행요인이 될 수 있다.

특히 학습 연구자들은 학습이 이루어지는 차원과

내용에 따라 학습을 분류하고 각각의 상이한 영향력을 설명하고 있는데, 구성원들이 기존 가정을 변화시키지 않는 범위 내에서 환경변화에 보다 효율적으로 대응하기 위해 기존 행동을 수정해 나가는 학습 활동을 일차원적인 학습(single loop learning)이라고 보았다. 반면, 처음에 세웠던 계획과 현재 상태의 차이가 발생되었을 경우, 그 계획의 기반이 되어왔던 기존 가정을 재검토하고 수정하는 과정에서 발생하는 이차원적인 학습(double loop learning)을 보다 고차원적인 학습이라고 주장하였다(Argyris & Schön, 1974; Swieringa & Wierdsma, 1992). 전자는 근본적인 가정의 변화없이 지식과 역량을 늘려나가는 활동(Dodgson, 1993)이지만 정보를 획득하는 것을 넘어 서로의 역량과 경험을 토대로 지식을 공유·결합시켜 나가는 과정(Argote, Gruenfeld, & Naquin, 2001)이라는 점에서 지식 공유 학습이다. 팀 구성원들 사이에서 과업과 구체적인 활동전략에 대한 이해 뿐 아니라 서로 다른 업무이슈에 대해서도 함께 공유해 나가는 학습인 것이다. 이와는 달리 이차원적 학습은 팀원들이 기존에 세웠던 계획과 현재 상태 사이의 갭을 발견하고 그에 따른 변화를 시도하기 위해 지금까지 행동 기반이 되어왔던 모든 기본 가정들을 재검토하고 자신들의 의견 차이를 공개적으로 거론한다는 점에서 생산적인 담론 학습이다. 일차원적인 학습을 넘어 자신들의 약점과 과업을 허심탄회하게 평가하고 실수에 대해서도 적극적으로 논의할 뿐 아니라 서로에게 피드백되어 수정행위가 이루어진다는 점에서 보다 고차원적인 학습이 된다. 따라서 과업과 관련성이 높은 다양성의 속성들과 개인관련 속성들이 각각 지식 공유를 통한

2) 나머지 두 개의 관점은 차별-공정성 관점(discrimination-fairness perspective)과 접근성-정당성 관점(access-legitimacy perspective)이다. 전자의 경우, 시간이 지나면 자연스럽게 차별이 사라지고 공정해진다고 보는 관점이고 후자는 개인이 가진 전문성에 따라 역할 분담이 이루어질 것이라는 관점에서 다양성을 바라보고 있다.

일차원적인 학습에 미치는 영향력과 함께 보다 고차원적인 생산적인 담론 학습에도 긍정적 또는 부정적인 영향을 미치는지 검증함으로써 팀 학습의 각기 다른 메커니즘을 설명할 수 있다.

## 2.2 과업관련 다양성과 팀 학습

팀은 성공적인 과업수행을 위해 최대한의 시너지를 올릴 수 있도록 상호보완적인 능력을 가진 인력들로 구성될 필요가 있다. 따라서 팀 다양성을 인적 자원의 다양성이라는 측면에서 접근하게 되면 각각의 팀 구성원이 가지고 있는 능력, 경험, 배경, 역량 등이 다양할수록 높은 성과를 올릴 가능성이 있다. 이에 팀 구성원들이 가져오는 다양한 시각과 다양한 배경이 시너지를 올릴 수 있다고 보는 정보 및 의사결정 관점과 구성원들이 가져올 수 있는 다양한 역량을 인지적자원에서 찾는 인지적자원 다양성 이론, 다양성을 새로운 학습의 원동력이라고 주장하는 통합-학습의 관점, 그리고 특성적 지위를 갖는 과업관련 다양성이 서로에게 상호보완적 역할을 수행할 수 있다는 지위특성 이론과 지위다양성 이론 등을 기반으로 다양성의 긍정적 잠재력을 보여줄 수 있을 것이다.

먼저 팀 내에서의 정보와 지식의 흐름을 평가할 수 있는 정보 및 의사결정 관점(information and decision-making perspective)에 따르면, 팀 구성원들의 다양성이 높을수록 새로운 정보들이 자유롭게 이동하고 시각과 관점을 달리하는 정보들이 함께 공유되고 취합되는 과정에서 보다 높은 창의성과 혁신성이 발휘될 수 있다고 본다(Wittenbaum & Stasses, 1996; Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu, & Salvador, 2008). 또한 인지적자원 다양성 이론(cognitive resource diversity theory)에서 주

장하는 바와 같이, 다양성이 다양한 구성원들의 인지적 자원들을 이끌어낼 수 있다는 점에서 높은 팀 성과를 가져올 수 있다(Horwitz, 2005). 다양한 관점들이 지식범위와 관련된 높은 인지적 복잡성(cognitive complexity)을 개발시킴으로써 보다 창의적이고 생산적인 해결책을 생성해낼 수 있기 때문이다(Curşeu, Raab, Han, & Loenen, 2012).

이와 더불어 다양성을 지위의 관점에서 접근하고 있는 지위특성 이론(status characteristic theory)과 지위다양성 이론(status diversity theory)에 따르면 과업과 연관성이 높은 기능적 배경과 전문성은 특성적 지위(specific status)를 갖는다고 주장한다(김문주·윤정구, 2012; Berger, Webster, Ridgeway, & Rosenholtz, 1980). 이러한 특성적 지위 속성들을 토대로 팀 동료의 현재 과업달성에 얼마나 기여할 수 있는지를 상대적으로 평가하게 되는데, 과업수행에 필요한 상이한 과업관련 속성들이 서로 시너지 효과를 가져오는 상호보완적 기능을 가졌다는 점에서 과업관련 다양성이 긍정적인 영향을 가져올 수 있다고 본다. 사람들은 자신의 역량과 전문성이 부족하다고 느끼면 다른 사람이 가진 역량으로 상쇄해보려는 경향이 있기 때문에 서로의 상이한 배경이 상호보완적인 역할을 수행할 수 있다(Oosterhof, Van der Vegt, Van de Vliert, & Sanders, 2009). 즉 개개인이 가진 지위(역량과 능력)가 팀 안에 배분(distribution)되어 있기 때문에 서로가 가진 상이한 다양성을 활용할 수 있다는 것이다(김문주·윤정구, 2012).

팀 구성원 개인이 가지고 있는 역량과 기술, 그리고 경험을 보여줄 수 있는 기능적 배경(functional background)의 경우, 과업관련 속성 중에서도 그동안 가장 오랫동안 시간을 보냈던 분야를 보여준다. 따라서 기능적 배경 다양성은 각자가 가진 개인

의 다양한 전문성을 발휘할 수 있다는 점에서 다양한 관점과 다양한 정보의 유입을 가능하게 만들어준다. 회계팀, 마케팅팀, 생산관리팀, 연구개발팀, 기획팀, 전략지원팀, 인사팀, 교육팀 등 다양한 기능적 배경을 가진 구성원들로 만들어진 팀에서는 과업을 바라보는 다양한 관점과 견해, 그리고 다양한 문제 해결 능력 등을 기반으로 팀이 활용가능한 기술, 지식, 정보의 폭을 넓혀 팀 학습을 촉진시킬 수 있다(Cox, 1993).

과업과 연관된 자원과 기술, 경험 등이 팀 내에 배분되어 있는 특성적 지위를 가진다는 점에서 기능적 배경 다양성은 지식 공유 학습을 촉진시킨다. 자신과 상이한 부서에서의 지식과 경험 등이 내 역량의 상호보완적인 요소가 되어(Oosterhof et al., 2009) 다른 업무이슈에 대해서도 서로 공유하게 도와줄 뿐 아니라 팀의 세부업무와 활동전략들을 모두 함께 이해하는 공유 활동이 발생하는 것이다. 즉, 다양한 자원과 관점이 팀 동료들 사이에 배분되어 있기 때문에 서로가 가지고 있지 않은 전문분야의 역량을 채우기 위한 지식 공유 학습이 적극적으로 이루어질 수 있다. 뿐만 아니라 팀 내 배분되어 있는 다양한 지식과 역량들이 팀의 목표를 달성하는데 보다 효과적으로 이용되도록 다양한 견해들을 활용하면서 업무를 수행하고 서로의 과업에 대해서도 솔직하고 허심탄회하게 평가하는 보다 고차원적인 학습이 가능해진다. 최적의 결과를 얻기 위해 자신들의 실수와 약점 또한 적극적으로 평가하는 생산적인 담론이 가능하기 때문이다.

첨단기술 기업의 연구개발팀을 대상으로 실증연구를 진행한 Ancona와 Caldwell(1992)은 구성원들의 상이한 기능적 배경이 외부와의 활발한 의사소통을 가능하게 함으로써 더 광범위한 지식과 경험을 가져올 뿐 아니라 복잡한 문제들을 보다 효율적으로

해결함으로써 팀 창의성을 높인다고 주장하였다. 프로젝트 팀을 대상으로 진행된 실증연구에서도 기능적 배경 다양성이 팀 성과를 높인다고 보았으며(성상현·이종건·박현준, 2007) 우리나라 전자산업을 대상으로 실시한 Choi(2007)의 실증연구에서도 기능적 배경 다양성이 팀 구성원들의 창의적인 행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라, 국내 기업의 최고경영층(top management team, 이하 TMT)을 대상으로 진행한 실증 연구에서도 TMT 구성원들의 다양한 업무지식이 높은 성과를 가져온다고 검증함으로써 정보 및 의사결정 관점을 뒷받침하고 있다(백윤정·정윤철·최순권, 2002; 이호욱·박중훈, 2004). 각자의 상이한 전문성과 경험이 보다 건설적인 대안을 제시하도록 만들뿐 아니라 팀과 조직 밖의 다양한 정보와 관점들을 팀 안으로 이동시킴으로써 새로운 정보들이 취합·공유되기 때문이다(Jehn, Northcraft, & Neale, 1997). 결국, 기능적 배경이 다양한 사람들로 구성된 팀에서 다양한 관점과 지식이 이동, 공유, 보완되는 과정을 통해 지식 공유 학습과 생산적인 담론 학습을 촉진시킬 수 있다는 점에서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1: 기능적 배경 다양성은 팀 학습에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1.1: 기능적 배경 다양성은 지식 공유 학습에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2: 기능적 배경 다양성은 생산적인 담론 학습에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

기능적 배경과 더불어 많이 제시되고 있는 과업관련 속성은 바로 교육적 배경(educational background)

이다. 연구자에 따라서 교육적 배경을 전공분야로 측정하기도 하고(권석균·최보인, 2012; Rico, Molleman, Sánchez-Mansanares, & Van der Vegt, 2007) 다른 한편으로는 그동안 교육받았던 교육년수로 측정하기도 하였다(김보영·박오수, 2011; Smith, Smith, Olian, Sims Jr., O'Bannon, & Scully, 1994). 이렇게 두 속성 모두 교육적 배경을 대표하고 있지만 다양성의 효과는 매우 다르게 나타날 수 있다.

먼저 자신의 교육적 전공분야가 자연과학인지 인문학인지 공학인지 경영학인지 법학인지 등을 측정함으로써 보여지는 전공(major) 속성은 개인이 가진 전문분야의 지식과 정보처리역량을 보여줄 수 있다. 따라서 전공이 다르다고 하는 것은 각자가 가진 기술과 지식, 그리고 역량이 상이함을 의미한다(Randel & Jaussi, 2008)는 점에서 팀 구성원들의 전문성과 역량이라는 지위가 팀 안에 배분되어 있고 개개인의 고유한 전문분야가 팀에 공헌할 수 있다(김문주·윤정구, 2012). 이러한 과정에서 서로가 경험하지 못했던 전공에 대한 지식과 역량 등은 긍정적인 성과창출을 위해 서로의 부족한 부분을 채우고자 하는 대상이 된다. 따라서 팀원들은 함께 의사결정하고 업무프로세스와 책임관계에 대한 이해를 공유하는 지식 공유 학습이 만들어지는 것이다. 이와 더불어 다양한 학문적 배경을 가진 구성원들로 만들어진 팀에서는 보다 건설적인 해결책을 찾기 위해 각 구성원들이 제시하는 가능한 모든 대안들을 검토하게 된다(Rico et al., 2007)는 점에서 생산적인 담론 학습이 가능하다. 즉, 팀에서 문제나 실수가 발생하면 다양한 속성을 가진 팀 동료의 피드백을 통해 적절한 수정행위가 이루어질 수 있고 최적의 결과를 얻기 위해 다양한 의견들을 수렴, 활용, 재검토하면서 업무를 수행하기 때문이다.

많은 선행연구들이 전공 다양성의 긍정적인 영향력을 증명하고 있는데, 전공 다양성이 정보사용과 전략적 변화를 용이하게 함으로써(Wiersema & Bantel, 1992) 결과적으로 팀 성과를 높인다고 보았다(Webber & Donahue, 2001). 국내 기업을 대상으로 진행된 실증연구들에서도 전공 다양성은 과업에 필요한 기술과 지식의 다양성을 확보한다는 측면에서 팀 성과를 높일 수 있다고 보고하였다(권석균·최보인, 2012; 백윤정 등, 2002). 이러한 실증연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 전공 다양성은 팀 학습에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2.1: 전공 다양성은 지식 공유 학습에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2.2: 전공 다양성은 생산적인 담론 학습에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

전공을 교육적 배경의 속성으로 진행해온 연구와 함께 학력(education level) 또한 과업과 관련된 속성으로서 많은 연구자들에 의해 꾸준한 관심을 받아왔다(Bantel & Jackson, 1989; Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin, 1991; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). 하지만 개인이 받아왔던 교육의 기간으로 측정되는 학력 다양성은 기술수준과 기초적인 역량이 상이한 인적자원들의 결합이라는 점에서 효과적인 업무수행과 팀 학습에 걸림돌이 될 가능성이 있다. 특히 학력을 사회이동의 수단으로 생각하는 우리나라에서는 그 영향력이 더 부정적으로 보여질 것으로 예측된다. 일반적으로 사람들은 자신과 비슷한 속성을 가진 사람들에게 더 유인되고 자신의 정체성을 확고히 하기

위해 외부집단을 배척하는 경향이 있기 때문이다 (Byrne, 1971; Tajfel & Turner, 1986). 최근 기업들마다 고졸출신 채용<sup>3)</sup>이 증가하고 있다는 점에서 학력 다양성은 점점 더 높아질 것이며 그 영향력이 조직과 팀에 미치는 결과 또한 다양하게 보여질 것이다.

지위다양성 이론에 따르면, 학력은 서열문제를 가져오므로써 팀원들 사이에 지위격차(status differentiation)를 발생시키기 때문에 팀 프로세스에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 학력이라는 속성이 실제 수행하는 업무와 상관없이 선형적으로 업무 수행과 공헌도에 대한 특정 기대를 만들어내는 확산적 속성을 가지고 있기 때문이다(김문주·윤정구, 2012). 따라서 서로 다른 과업에 대해 서로 간에 공유하거나 팀의 구체적인 활동전략들을 함께 잘 이해하는 지식 공유 학습 뿐 아니라 서로의 과업에 대해 솔직하고 허심탄회하게 평가하는 생산적인 담론 학습 또한 일어나기 어렵다. 서로가 가진 상이한 지적능력과 상이한 경험으로 인해 업무에 대한 발언권이나 기회가 동등하게 주어지지 않기 때문이다. 즉 학력이 낮은 사람에게는 낮은 기대치를, 학력이 높은 사람에게는 비교적 높은 기대치를 가짐으로써 더 많은 발언권을 주게 된다. 따라서 자신들의 약점을 적극적으로 평가하고 과업과 실수에 대해 솔직하고 허심탄회하게 이야기할 수 있는 심리적 안정감을 느낄 수 없다. 학력이 낮은 팀원의 경우, 업무수행에 필요한 좋은 아이디어와 건의사항이 있더라도 자신이 제안한 의견과 해결책이 받아들여질 것이라는 기대를 하지 않기 때문에 처음부터 발언 자체를 하지 않을 가능성이 높다.

Knight와 그의 동료들이 하이테크 기업의 83개 TMT를 대상으로 진행한 실증연구에서도 학력 다양성은 전략적 합의를 가져오는데 부정적인 영향을 주는 것으로 보고하였으며(Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith, & Flood, 1999), 학력 다양성이 이직율을 높인다(Jackson et al., 1991)고 하는 실증연구들과 이론적 근거들을 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출되었다.

가설 3: 학력 다양성은 팀 학습에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3.1: 학력 다양성은 지식 공유 학습에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3.2: 학력 다양성은 생산적인 담론 학습에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 개인관련 다양성과 팀 학습

많은 연구자들이 인종, 성별, 연령 등을 겉으로 쉽게 구별이 가능하고 과업수행과는 직접적인 연관성이 매우 낮은 속성으로 분류하고 있으며, 개인의 노력으로 바꿀 수 없는 속성이라는 점에서 다양성의 효과는 매우 복잡적으로 나타날 수 있다고 보았다(Pelled, 1996). 일반적으로 팀이 구성되면 팀 목표 달성에 필요한 과업기술과 연관이 있는 속성에 따라 서로의 역량과 능력을 평가하게 된다. 즉 상대방의 전공이 무엇이었는지, 어느 부서에서 주로 근무를 해왔는지, 얼마나 이 회사에서 오래 일했는지 등으로 판단한다. 하지만 이러한 정보들이 충분히 제공되지 않을 때에는 겉으로 쉽게 구별가능한 속성

3) 학력보다는 능력을 우선시하겠다는 취지에서 공기업을 비롯하여 25% 이상의 기업들이 고졸출신 채용비율을 늘리고 있으며 특히 대기업이 더 적극적으로 나서고 있다(대한상공회의소, 2012). 이는 조직 내 학력 다양성이 증가하고 있음을 의미한다.



에 따라 상대방의 능력을 평가하고 판단하려는 경향이 있다(Berger, Cohen, & Zelditch, 1972). 그가 남성인지 여성인지, 연령대가 어느 정도인지, 백인인지 유색인종인지에 따라 팀 과업에 얼마만큼 공헌할 수 있는지 일차적으로 평가하게 되는 것이다.

Berger와 같은 지위특성(status characteristics) 이론가들은 성별과 연령, 그리고 인종이 확산적 지위(diffusive status)를 가져오는 속성이라고 명명하면서 개인이 가진 속성 자체가 초기에 성과에 대한 기대치를 형성하게 만든다고 보았다(Berger et al., 1972; Ridgeway & Berger, 1986). 일반적으로 여성보다는 남성이, 젊은 사람보다는 연장자가, 유색인종보다는 백인의 지위(status)가 상대적으로 높다는 문화적 믿음 때문에 이러한 속성의 차이가 과업활동에 이입되고 기대되어짐으로써 팀 구성원들의 행동과 지각에 큰 영향을 미칠 수 있다는 것이다(Berger, Rosenholtz, & Zelditch, 1980). 따라서 확산적 지위에서 기인한 차이는 팀 구성원들의 사회적 통합을 약화시키고 아이디어 공유를 방해한다(Choi, 2007).

지금까지 팀 다양성의 부정적인 효과를 뒷받침해 온 사회범주화 이론과 유사성-유인 이론 역시 성별 다양성과 연령 다양성의 부정적인 영향력을 설명하고 있다. 사회범주화 이론(social categorization theory)에 따르면, 성별과 연령이라는 속성 자체가 관찰이 쉽고 객관적이기 때문에 사회정체성을 쉽게 형성한다. 사람들은 자신과 유사한 속성을 토대로 하부집단을 형성하게 되고 그 속에서 자신의 정체성을 확인한다. 이에 자신이 속해 있는 내집단의 가치를 높이고자 외집단에 대해서는 적개심을 보이기도 한다는 것이다(Tajfel & Turner, 1986). Byrne (1971)의 유사성-유인 이론(similarity-attraction theory) 역시 개인이 가진 신념이나 태도의 동질성

이 상대방을 유인하는 근거가 된다고 주장하면서 개인들은 자신과 유사한 사람에게 높은 감정적인 선호를 보이기 때문에(Tsui & O'Reilly, 1989) 구성원들 간 상호작용의 질을 향상시킬 수 있다고 주장하였다.

따라서 자신과 성별이 다르거나 연령 차이가 많이 나는 팀 동료에 대해서는 서로 다른 경험을 바탕으로 편견을 가짐으로써 상호작용을 어렵게 만들 수 있다. 성별과 연령 속성은 가시성이 높을 뿐 아니라 다른 속성들에 비해 타인을 판단하는 기준으로 자주 사용되기 때문이다(Tsui & Gutek, 1999). 이에 사회적·문화적으로 상이한 경험을 가져온 이성 간이나 연령 차이가 많이 나는 경우에는 각자가 가진 상이한 경험과 관점을 바탕으로 서로 다른 언어를 사용함으로써 원활한 의사소통을 방해할 수 있다.

성별(gender)은 일반적으로 구성원들의 유인을 증가 또는 감소시키는지 평가할 수 있는 명백한 범주화의 역할을 한다. 따라서 동성의 동료들과 함께 일을 하게 되면 사회적 교류에 더 큰 만족감을 보일 뿐 아니라 경험, 태도, 견해, 가치 등을 함께 공유함으로써 편안함을 느끼게 되는 것이다. 따라서 동성끼리 상호작용하려는 경향이 강해지기 때문에 성별 다양성은 사회적 상호작용을 낮춘다(Van Hiel & Schittekatte, 1998). 국내기업을 대상으로 진행된 실증연구에서도 성별 다양성의 부정적인 영향력은 일관되게 보고되고 있다(권석균·최보인, 2012). 김명희와 성상현(2011)은 실증연구를 통해 성별 다양성이 갈등을 높이고 팀 몰입과 팀 응집성을 떨어뜨린다고 보았으며, 개인수준에서 진행된 성지영과 그의 동료들의 연구 역시, 성별 다양성이 개인성과 그 부정적인 영향을 주는 것으로 검증하였다(성지영·박원우·윤석화, 2008).

따라서 성별에 따르는 명백한 범주화가 이성에 대

한 이해력을 떨어뜨리고 화합과 조정보다는 경계와 방어력을 키움으로써 지식을 획득, 공유, 결합하려는 지식 공유 학습에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 성별 다양성이 개인 간 의사소통을 방해하고 (Peltokorpi, 2006) 갈등을 키우며(Hobman & Bordia, 2006) 사회적 통합(Ancona & Caldwell, 1992)과 응집력(Randel & Jaussi, 2008)을 약화시킨다고 하는 실증연구들 역시 이러한 부정적인 영향력을 뒷받침한다. 즉, 차이(다름)에서 오는 불편함은 서로가 가진 지식과 정보를 공유함으로써 새로운 프로세스를 창조해 나가야하는 지식 공유 학습 행위를 방해할 뿐 아니라 각자가 가진 자원과 정보마저도 활용하지 않음으로써 기본적인 학습 역량마저 발휘하지 못할 가능성이 높다.

성별이라는 속성은 과업활동과 상관없이 선형적으로 성과에 대한 특정 기대를 가지도록 만드는 확산적 지위를 갖는다(Berger et al., 1980). 특히, 남성이 여성보다 높은 지위를 가지고 있다는 문화적 믿음에 따라 성별에 따르는 지위격차가 발생하고 일반적으로 남성에게 더 많은 발언권과 기회가 주어진다. 그리고 이러한 상대적 차이는 성과향상을 위해 팀원들이 서로의 과업에 대해 솔직하고 허심탄회하게 평가할 수 있는 분위기를 방해한다. 성공적인 팀 학습이 이루어지기 위해서는 구성원들 각자가 가진 지식과 전문성을 상호보완적으로 활용하고 서로의 차이와 실수로부터 배우며 다양한 요구사항들을 적극적으로 처리해야 하는데(March, 1991), 개인이 인위적으로 바꿀 수 없는 성별의 차이는 다양성에 대한 모호성을 높이고 서로의 차이와 실수를 용납하지 않기 때문에 생산적인 담론 학습이 일어나는데 방해가 되는 것이다.

다양한 산업을 대상으로 진행한 권석균과 최보인(2012)의 실증연구에서도 성별 다양성이 팀원들의

지식, 기술, 노하우 등을 인식하는 학습과 성장에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며 IT 벤처기업 내 성별 다양성 역시 갈등을 높이고 협동, 의사소통, 학습, 팀 성과, 팀 만족 모두에 부정적인 영향을 준다는 실증연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 성별 다양성은 팀 학습에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4.1: 성별 다양성은 지식 공유 학습에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4.2: 성별 다양성은 생산적인 담론 학습에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

연령(age) 또한 과업과 연관성이 낮으면서 개인의 경험을 예측하고 팀 내에서 지위격차를 보여줄 수 있는 중요한 속성이다. 연령이 비슷한 개인들은 자신들의 역량이나 실력에 상관없이 공통된 경험을 가지고 있으며 이는 의사소통을 원활하게 하고 의사소통 빈도를 높인다(Zenger & Lawrence, 1989). 유사성-유인 이론을 기반으로 진행된 실증연구에서도 비슷한 연령대의 구성원들로 이루어진 팀 속에서 서로 더 많이 유인된다고 보았으며(Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992), Timmerman(2000) 또한 과업 의존성이 높은 과업을 수행하는 팀에서 연령 다양성이 성과에 부정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 일본기업의 TMT를 대상으로 진행한 Wiersma와 Bird(1993)의 실증연구에서도 연령 다양성이 이직율을 높이고 또 다른 연구에서도 연령 다양성이 구성원 상호간 긍정적인 태도를 감소시키고(Judge & Ferris, 1993) 높은 갈등(Hobman & Bordia, 2006)과 높은 이직률(Wagner, Pfeffer, & O'Reilly, 1984)을 가져온다고 보았다.

지금처럼 경쟁이 심화되는 환경 속에서 기업들은 연령이나 근속이 아닌 능력으로 승진을 결정하며 외부에서 경력사원을 채용함으로써 부하직원보다 연령이 낮은 상사가 늘어나는 가운데 우리나라처럼 조직의 위계가 분명하고 유교주의 사상이 지배적인 경우, 연령은 중요한 사회적 범주의 역할을 하게 된다. 따라서 팀 내 연령 다양성은 불안과 정체성 혼란을 야기함으로써 팀 학습에 방해가 될 수 있다. 팀원들은 자신이 가지고 있는 상이한 비직무적 경험과 상이한 지위로 인해 정보를 적극적으로 공유하지 않고 긴장상태를 유지할 가능성이 높기 때문이다. 설령 팀 학습이 이루어지더라도 주어진 과업을 현재 수준으로 유지하는 선에서 기본적인 학습만 이루어질 수 있다. 따라서 팀원들이 모두 팀 과업과 세부업무 간의 관계를 잘 이해하고 서로 다른 업무이슈에 대해서도 서로 간에 공유하는 지식 공유 학습 역량을 키울 수가 없다. 이와 더불어, 연령 다양성이 높은 팀에서는 연장자의 발언권이 상대적으로 증가하고 세대간 갈등을 최소화하려는 경향이 있다. 따라서 함께 진행 중인 업무에 대해 다양한 견해를 활용하거나 과업과 실수에 대해 허심탄회하게 평가하는 것을 꺼림으로써 생산적인 담론 학습에 방해가 될 수 있다. 결국 새로운 것에 도전하고 배워보고자 하는 학습역량을 증가시키는 데 한계가 있는 것이다.

국내 기업의 TMT를 대상으로 진행된 실증연구에서도 연령 다양성이 성과와 환경적응력, 의사결정의 신속성 등에 부정적인 영향을 미친다고 보았으며(백윤정 등, 2002), 62개 국내 대기업 프로젝트 팀을 대상으로 진행된 연구에서도 연령 다양성이 팀 성과를 낮추는 것으로 규명되었다(성상현 등, 2007). 결국, 연령 다양성은 사회적 범주화와 지위격차를 토대로 다양성의 긍정적인 시너지를 만들 기회를 감소시킨다는 점에서 팀 학습에 부정적인 영향을 미칠

것이며 이와 같은 이론적 배경과 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출되었다.

가설 5.: 연령 다양성은 팀 학습에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5.1: 연령 다양성은 지식 공유 학습에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5.2: 연령 다양성은 생산적인 담론 학습에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 상호작용 효과

지금까지 주로 서구에서 진행되어 왔던 다양성의 혼재된 연구결과와 달리 국내 기업을 대상으로 진행된 연구들은 대체적으로 다양성의 부정적인 영향력을 보여준다(권석균·최보민, 2012; 김명희·성상현, 2011; 성상현 등, 2007; 성지영 등, 2008). 동질성에 가치를 두고 업무를 진행해 온 문화적 환경으로 인해 팀 다양성이 전반적으로 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 하지만 조직과 팀 내 다양성이 피할 수 없는 현실로 다가오고 있고 조직의 관리자가 팀을 인위적으로 동질하게 구성할 수 없다는 점에서 다양성의 부정적인 영향력을 상쇄하고 긍정적인 효과를 동원할 수 있는 메커니즘을 찾아보고자 한다.

다양성을 연구하는 학자들은 다양성의 잠재력을 끌어올리고 부정적인 영향력을 감소시키기 위한 다양성의 수렴 메커니즘을 찾고자 하였으며(Kearney & Gebert, 2009; van Knippenberg et al., 2004) 우리나라 기업을 대상으로 진행된 실증연구에서도 몇몇 조절효과들이 검증되었다. 김명희와 성상현(2011)은 공기업을 대상으로 진행한 실증연구에서 성별 다양성이 과정갈등을 높이고 팀 몰입과

팀 응집성에 부정적인 영향을 미치지만 개인-조직 적합성이 성별 다양성의 부정적인 영향력을 상쇄시키는 것으로 나타났다. 또 다른 연구에서는 사회적 통합에 대한 집단가치를 강조함으로써 성별 다양성이 높은 직무만족을 보일 수 있다고 규명하였으며(김민수·김선영, 2006), 의사소통 패턴 역시 다양성의 영향력을 조절해 줄 수 있다고 보았다(김명희·성상현, 2010). 김문주와 윤정구(2012)의 실증연구에서도 팀 구성원들이 업무에 필요한 지식을 유사하게 이해하고 해석하는 공유과업지식이 다양성의 부정적인 영향력을 약화시키는 것으로 나타났다.

#### 2.4.1 팀 근속의 조절효과

성별과 연령처럼 금방 겉으로 구분이 가능한 표면적(surface level) 속성들은 겉으로 쉽게 드러나지 않는 가치, 성격과 같은 심층적(deep level) 속성과 달리 팀 구성원들이 함께 보낸 시간에 따라 그 영향력이 달라질 수 있다. Harrison과 그의 동료들은 병원과 잡화점의 종업원을 대상으로 실시한 실증연구를 통해 성별 다양성과 연령 다양성의 부정적인 효과는 팀에서 함께한 시간이 늘어날수록 약해지는 반면, 심층적 속성인 직무만족 다양성은 시간이 흐름에 따라 부정적인 효과가 더 커진다고 보았으며(Harrison et al., 1998) 이러한 연구결과는 또 다른 실험실 중단연구에서도 재차 확인되었다(Chatman & Flynn, 2001; Harrison, Price, Garvin, & Florey, 2002). 또한 Watson과 그의 동료들의 실증연구에서도 시간이 지남에 따라 국적 다양성과 인종 다양성이 높은 팀의 성과가 더 빨리 향상되고 있음을 증명하였다(Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993). 태도의 다양성은 시간이 지나도 부정적인 영향력이 사라지지 않고 그대로 유지되지만(Van

der Vegt, 2002) 성별과 연령과 같은 개인관련 속성은 시간이 흐르고 다른 정보들이 획득되어감에 따라 그 부정적인 영향력이 조금씩 약화된다는 것이다. IT기업을 대상으로 진행한 권석균과 최보인(2012)의 실증연구에서도 성별 다양성과 팀 근속의 상호작용 효과가 유의하게 검증되었다. 학력도 마찬가지이다. 처음에는 학력의 차이가 지위격차를 높게 인식하도록 만들지만 팀 구성원들이 함께 과업을 수행해 온 시간이 늘어감에 따라 업무에 필요한 지식과 정보를 서로 공유하는 학습 뿐 아니라 기본가정을 뒤집어 보는 생산적인 담론 학습을 가능하게 하는 심리적 안정감을 줄 수 있다.

또한 과업과 연관성이 높은 기능적 배경과 전공 다양성의 긍정적 영향력은 시간이 지남에 따라 더 높은 성과를 올릴 수 있는 시너지 효과를 보이게 된다. 물론 과업관련 다양성이 팀 동료들 사이에서 과업갈등을 가져올 수 있지만 이는 다양한 의견과 아이디어를 활용할 수 있도록 자극하는 과정에서 발생하는 긍정적인 갈등이었음이 증명되었다(De Wit & Greer, 2008). 오랫동안 함께 과업을 수행하게 됨으로써 높은 실질적인 성과를 가져올 수 있기 때문이다(Funk & Kulik, 2012).

결국, 함께 일하는 시간이 길어지게 되면 상이한 배경을 가진 팀 구성원들도 과업에 대한 공유된 이해를 하게 되고 자신들의 아이디어를 반대하는 상황을 미리 예측하거나 모면하는 법을 배우게 된다. 뿐만 아니라 사회적 범주의 경계가 흐려지면서 처음에는 외집단이라고 생각되었던 구성원을 내집단의 동료라는 인식을 하게 된다(Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). 이런 점에서 팀 근속 기간은 팀 구성원들 간 상호작용을 통해 또 다른 정보를 받아들일 수 있는 기회를 제공함으로써 다양성의 영향력을 조절한다고 볼 수 있다(성상현 등, 2007; Joshi &

Roh, 2009; Pelled, 1996). 즉, 팀 형성 초기에 서로의 상이한 속성들이 범주화의 기초를 제공하지만 팀 내 경험을 함께 공유하고 상호작용하는 과정을 통해 서로에 대해 알 수 있는 기회가 많아짐으로써 다름을 당연한 것(taken for granted)으로 받아들이기 시작한다. 일종의 다양성의 제도화가 일어나게 되는 것이다. 그리고 이렇게 제도화된 다양성(institutionalized diversity)은 팀 구성원들 사이의 상호작용을 통해 지속되고 결국 긍정적인 잠재력을 끌어낼 수 있다. 서로 지위가 다르다고 하는 권력의 불균형(power imbalance)이 약화되기 때문이다(Berger & Luckmann, 1967). 결국 제도화된 다양성을 당연한 것으로 받아들이는 관습적인(tacit) 영향력은 다양한 사람들이 함께 일하는 데 있어서의 제약을 없애준다. 따라서 시간이 지남에 따라 과업과 관련된 지식과 정보를 적극적으로 공유하고 성공적인 업무수행을 위해 팀 동료의 역할도 유연하게 수행하는 지식 공유 학습과 더불어 자신들의 약점과 과업에 대해 솔직하게 평가하고 다양한 견해들을 활용하면서 업무를 수행하고 기본가정을 다시 한 번 생각해보는 생산적인 담론 학습을 높이게 된다는 점에서 다음과 같은 상호작용 가설이 도출되었다.

가설 6: 팀 근속은 다양성이 팀 학습에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 6.1: 팀 근속은 기능적 배경과 전공 다양성의 긍정적인 영향력을 강화시킬 것이다.

가설 6.2: 팀 근속은 학력, 성별, 연령 다양성의 부정적인 영향력을 약화시킬 것이다.

#### 2.4.2 기능적 배경 다양성의 조절효과

지금까지도 많은 연구자들이 다양성 연구의 혼재된 결과를 해석하기 위해 다양성을 종류에 따라 분류하기도 하고 그 메커니즘을 찾는 등 많은 노력을 해왔지만 다양성 연구를 종합하여 제시한 메타분석에서도 그 명확한 해답을 찾지 못한 것이 사실이다(Horwitz & Horwitz, 2007; Joshi & Roh, 2009). 하지만 이러한 연구결과 속에서도 기능적 배경 다양성의 긍정적인 영향력만은 일관되게 보고되고 검증되어 왔다(Webber & Donahue, 2001). 기능적 배경 다양성은 팀 구성원들의 상이한 배경과 관점을 바탕으로 새로운 정보가 획득·공유됨으로써 높은 성과와 학습을 보인다는 것이다. 이에 기능적 배경 다양성과의 상호작용을 통해 다양성의 부정적인 효과를 약화시킬 수 있을 것으로 예상된다.

Pelled (1996)는 기존 다양성 연구들이 한 두 개의 다양성 속성들을 독립적으로 검증함으로써 다양성이 부정적인 영향력을 가져온다고 결론내리고 있음을 비판하고 그들 사이의 상호작용이 가져올 수 있는 영향력에 대한 분석이 필요하다고 주장하였다. 다양성과 팀 성과간의 관계를 종합하는 최근의 메타분석에서도 기능적 배경 다양성은 팀의 종류에 상관없이 팀 성과에 매우 강한 정적 영향을 주고 있었으며 상당히 명백한 상황적 단서(situational cue)가 될 수 있는 속성이라고 보았다(Bell, Villado, Lukasik, Belau, & Briggs, 2011). 이처럼 다양성의 혼재된 연구결과와 달리 기능적 배경 다양성의 긍정적인 영향력이 일관되게 증명되고 있다는 점에서 다양성의 긍정적인 영향력을 강화하고 부정적인 영향력을 약화시켜줄 수 있다. 팀 내 다양성이 다양한 인적자원의 확보라고 하는 확산적 메커니즘의 계기를 제공할 때 기능적 배경 다양성은 이러한 다양성의 긍

정적 또는 부정적인 영향력들을 통합하는 수렴의 메커니즘 역할을 할 수 있다는 것이다.

지위가 배분되어 있는 전공 다양성의 긍정적인 영향력은 기능적 배경이 높은 팀에서 강화됨으로써 보다 높은 팀 학습을 가져오는 시너지 효과를 낼 수 있다. 각자가 가진 전공과 기능적 배경이 서로의 부족한 부분을 채움으로써 팀 학습에 대한 긍정적인 영향력을 상승시키기 때문이다. 성장현과 그의 동료들(2007)이 진행한 실증연구에서도 전공 다양성과 기능적 배경 다양성의 상호작용이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

지위격차를 보여주는 학력, 성별, 연령 다양성이 사회적 범주화를 근거로 하부집단을 만듦으로써 팀 학습을 방해한다고 해도 과업과 가장 연관성이 높다고 알려진 기능적 배경 다양성이 높은 팀에서는, 성공적인 팀 성과와 최적의 결과를 얻기 위해 다양한 견해들을 활용하면서 업무를 수행할 가능성이 높다. 즉 기능적 배경과 같은 특성적 지위가 매우 명료한 경우, 사회적 범주화가 만들어내는 확산적 지위의 부정적인 효과가 반감될 수 있기 때문이다(Berger et al., 1980; Ridgeway & Berger, 1986). 근본적으로는 자신과 동질한 팀 동료들끼리만 서로에게 유인되지만 과업수행과 직접적인 연관이 있는 기능적 배경 다양성이 높을 경우, 팀의 목표 달성을 위해 지식을 공유하고 서로의 과업과 약점에 대해 솔직하게 평가할 수 있는 분위기를 만들어줄 수 있다는 점에서 다음과 같은 상호작용 가설이 도출되었다.

가설 7: 기능적 배경 다양성은 다양성이 팀 학습에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 7.1: 기능적 배경 다양성은 전공 다양성의 긍정적인 영향력을 강화시킬 것이다.

가설 7.2: 기능적 배경 다양성은 학력, 성별, 연령 다양성의 부정적인 영향력을 약화시킬 것이다.

### III. 연구방법 및 측정

#### 3.1 연구대상 및 자료수집

본 연구에서는 팀 다양성이 지식 공유 학습과 생산적인 담론 학습에 미치는 영향력을 검증하기 위해 팀으로 업무를 수행하고 있는 기업을 선정하여 인사 담당자와 사전인터뷰를 실시하였다. 객관적이고 정확한 팀 다양성 지수를 산출하기 위해 팀 구성원들에 대한 전수조사가 필요했기 때문이다. 향후 연구 결과에 대한 피드백을 제공하기로 하였으며 최종 분석에는 3개 기업(반도체 제조회사, 은행, 공사) 84개 팀, 430명의 데이터가 사용되었다. 이 중, 팀 구성원들은 모두 346명으로 남성이 60%, 여성이 40%였으며 30대가 52.3%로 가장 많았고 20대가 31.8%였다. 3-4명으로 구성된 팀이 61개로 가장 많았고 5-6명으로 구성된 팀은 15개, 7-13명으로 구성된 팀이 8개였으며 평균 팀 크기는 5.12명으로 나타났다. 평균 팀 근속의 경우, 2년 미만인 팀이 55개, 2-4년이 23개 팀, 4년 이상이 6개 팀으로 나타났다. 평균 팀 근속은 2년이였다. 하지만 팀 리더 대부분은 남성이었고 여성 리더는 6명에 불과하였다. 연령은 40대가 60%로 가장 많았으며 30대 리더도 25%로 나타났다. 팀 리더의 직위는 차장급이 73.8%, 부장급이 9.5%를 차지하고 있었다.

### 3.2 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 독립변수가 되는 다양성 변수들 중 과업관련 다양성은 '수행해야 할 업무와 직접적인 연관성이 높은 기능적 배경과 전공, 그리고 학력에 있어서 팀 구성원들 간 이질적인 정도'라고 조작적 정의하고 Blau(1977)의 다양성 지수(heterogeneity index,  $H$ )로 각각 측정하였다.

$$H = 1 - \sum_{i=1}^N P_i^2$$

( $N$  = 팀 내 카테고리의 수,  $P$  = 해당 카테고리에 속한 팀원들의 비율)

팀원들 모두가 같은 한 카테고리에 속해 있으면 완전히 동질적인 팀이 되어 다양성 지수는 0이 되며 1에 가까워질수록 다양성이 높은 팀이라고 볼 수 있다. 또한 개인관련 다양성은 '과업을 수행하는데 있어서 업무와 직접적인 연관성은 상대적으로 낮지만 성별과 연령에 있어서 팀 구성원 간 이질적인 정도'로 조작적 정의하고 범주형 자료인 성별 다양성은 과업관련 다양성과 마찬가지로 Blau(1977)의 다양성 지수 공식을 활용하여 측정하였고 연속형 자료인 연령 다양성은 Allison(1978)이 제안하고 많은 실증연구에서 사용되었으며 팀 구성원들의 표준편차를 평균으로 나눈 변동계수(coefficient of variation) 값을 활용하였다.

그리고 지식 공유 학습은 '팀원 모두가 팀 과업, 업무 프로세스, 그리고 구체적인 활동전략을 잘 이해하고 공유하고 있으며 함께 의사결정하는 정도'로 조작적 정의하고 Johnson이 그의 동료들과 함께 개발한 과업지식의 공유 9개 문항을 7점 척도로 측정하였다(Johnson, Lee, Lee, O'Connor, Khalil,

& Huang, 2007). 대표 문항으로는 "우리 팀 구성원 모두는 업무수행에 필요한 프로세스를 잘 이해하고 있다", "우리 팀 구성원 각자는 서로 다른 업무이슈에 대해서도 서로 간에 공유한다", "우리 팀 구성원 모두는 세부업무들 간의 관계를 잘 이해하고 있다" 등이다. 보다 고차원적인 생산적인 담론 학습은 '주어진 과업을 효과적으로 수행하기 위해 자신들의 약점과 실수를 보다 적극적으로 평가하고 언급하면서 활용하는 정도'로 조작적 정의한다. 이를 측정하기 위해 Cannon과 Edmondson(2001), Van der Vegt와 Bunderson(2005)이 실증연구에서 사용한 설문을 토대로 총 7개의 문항을 팀 구성원들로부터 측정하였다. 대표적인 설문문항은 "우리 팀 구성원들은 최적의 결과를 얻기 위해 다양한 견해들을 활용하면서 업무를 수행한다", "우리 팀 구성원들은 자신이 가진 아이디어와 관점에 공간이 되어 왔던 기본가정에 대해 다시 한 번 뒤집어 생각해 본다" 등이다.

본 연구의 조절변수가 되는 팀 근속은 '팀 구성원들이 현재의 팀에 합류하여 업무를 수행한 기간'이라고 조작적 정의하고 팀 구성원들의 팀 근속을 평균 내어 사용하였다. 기능적 배경 다양성은 '그동안 가장 오랫동안 근무했었던 부서에 있어서 팀 구성원들 간 이질적인 정도'라고 조작적 정의하고 기능적 배경 다양성 지수를 계산하였다.

마지막으로 외부요인들로부터 연구의 결과가 왜곡되지 않도록 팀 크기와 산업을 통제한 후 분석을 실시하였다. 특히 다양성 연구에 있어서 팀 크기(team size)는 매우 중요하다. 팀 구성원이 몇 명인지에 따라 그들 사이의 역동적인 상호작용이 팀 프로세스와 결과에 영향을 미칠 수 있다고 보기 때문이다(Hulsheger, Anderson, & Salgado, 2009). 팀 구성원 수가 너무 적을 때에는 학습을 가능하게

하는 다양한 자원들이 부족할 수 있고 반대로 구성원들이 너무 많은 경우, 팀 내 또 다른 파벌집단이 형성됨으로써 의사소통을 방해할 수 있기 때문이다.

## IV. 연구결과

### 4.1 타당도와 신뢰도 분석

먼저 표본의 특성을 알아보기 위해 SPSS Ver. 21.0을 사용하여 기술통계량 분석과 빈도분석, 탐

색적 요인분석, 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 후, LISREL 8.52(Jöreskog & Sörbom, 1993)를 사용한 확인적 요인분석을 통해 변수들의 구성 타당도가 확보되었는지 알아보았다(Brace, Kemp, & Snelgar, 2009). 먼저 객관적인 자료에 근거해 다양성 지수가 계산되는 5개의 다양성 변수들을 제외하고 본 연구에서 설정한 2개 변수에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그 결과, <표 1>에서 보는 바와 같이 생산적인 담론 학습의 7번째 문항이 크게 벗어나 제거되었으며 이후 실시된 확인적 요인분석에서는 요인적재값이 .59부터 .83으로 나타났다. 지식 공유 학습 또한 <표 2>에서 보는 바와 같이 .73

<표 1> 탐색적 요인분석 결과<sup>1)</sup>

	요인적재값	
	요인 1	요인 2
<b>지식 공유 학습</b> (우리 팀 구성원들은,)		
(1) 팀 과업에 대해 잘 이해함	.764	.041
(2) 세부업무들 간 관계를 잘 이해함	.785	.089
(3) 팀의 구체적인 활동전략을 잘 이해함	.875	.006
(4) 업무수행에 필요한 프로세스를 잘 이해함	.801	.085
(5) 업무수행 위한 역할과 책임한계를 잘 알고 있음	.718	.144
(6) 필요한 정보를 어디서 얻어야 하는지 잘 알고 있음	.760	.110
(7) 다른 업무이슈에 대해서도 서로 공유	.693	.108
(8) 함께 의사결정	.654	.136
(9) 다른 동료의 역할도 유연하게 수행	.805	.006
<b>생산적인 담론 학습</b> (우리 팀 구성원들은,)		
(1) 과업에 대해 솔직하고 허심탄회하게 평가	.172	.617
(2) 기본가정에 대해 다시 한 번 뒤집어 생각	.017	.762
(3) 자신들의 약점을 적극적으로 평가	-.103	.768
(4) 다양한 견해를 활용하면서 업무 수행	.045	.797
(5) 실수에 대해 적극적으로 이야기 함	.117	.647
(6) 실수발생시 피드백되어 수정행위 이루어짐	.250	.423
(7) 실수를 행한 팀 동료에게 화살을 돌림	.276	-.072

주1) 주축요인분석, 사각회전



〈표 2〉 확인적 요인분석의 요인적재값

지식 공유 학습 설문문항 (우리 팀 구성원들은,)	요인 적재값	생산적인 담론 학습 설문문항 (우리 팀 구성원들은,)	요인 적재값
(1) 팀 과업에 대해 잘 이해함	.80	(1) 과업에 대해 솔직하고 허심탄회하게 평가	.73
(2) 세부업무들 간 관계를 잘 이해함	.85	(2) 기본가정에 대해 다시 한 번 뒤집어 생각	.77
(3) 팀의 구체적인 활동전략을 잘 이해함	.88	(3) 자신들의 약점을 적극적으로 평가	.69
(4) 업무수행에 필요한 프로세스를 잘 이해함	.87	(4) 다양한 견해를 활용하면서 업무 수행	.83
(5) 업무수행 위한 역할과 책임한계를 잘 알고 있음	.84	(5) 실수에 대해 적극적으로 이야기 함	.73
(6) 필요한 정보를 어디서 얻어야 하는지 잘 알고 있음	.83	(6) 실수발생시 피드백되어 수정행위 이루어짐	.59
(7) 다른 업무이슈에 대해서도 서로 공유	.75	모형적합도 $\chi^2=447.35$ ( $df=89$ ), CFI=0.97, IFI=0.97, GFI=0.84, RMR=0.074	
(8) 함께 의사결정	.73		
(9) 다른 동료의 역할도 유연하게 수행	.79		

에서 .88까지 고른 요인적재값을 보여 변수의 구성 타당도는 확보되었다고 볼 수 있다. 개인의 응답으로부터 관측된 변수들의 상관관계 구조를 파악하는 이러한 확인적 요인분석을 통해 본 연구의 이론적 모형이 적합함을 확인한 것이다. 일반적으로 모형적합도를 평가하는데 있어서 많은 연구자들이 카이차승값( $\chi^2$ ), 적합도지수(goodness-of-fit index, GFI), 비교적합지수(comparative fit index, CFI) 등을 제시하였으며 .80을 상회하고 있어 양호한 모형을 보여준다(Arbuckle, 1997). 이와 더불어 표본자료에 의해 모형이 설명할 수 없는 분산의 크기를 나타내는 근평균제곱잔차(root mean square residual, RMR)도 .07정도로 의미있게 받아들일 수 있는 수준임을 나타내고 있다.

이러한 요인분석의 결과를 토대로 신뢰도 분석을 실시하여 크론바 알파(Cronbach's alpha) 값을 측정하였다. 일반적으로 .70 이상 되어야 신뢰도가 확보된다고 보았는데(Nunnally & Bernstein, 1994), 분석 결과, 지식 공유 학습은 .95, 생산적인 담론

학습은 .87로 나타났기 때문에 신뢰도가 확보되었음을 알 수 있다.

#### 4.2 상관관계 분석과 급내상관계수 분석

본격적인 가설검증에 앞서 주요변수들의 기술통계와 상관관계 분석을 통해 변수들 간의관련성 정도를 파악해 보았다. 주요 이론변수들의 상관관계를 살펴보면, 기능적 배경 다양성이 생산적인 담론 학습에 정적(+) 상관관계(.234,  $p < 0.05$ )를 보이고 있고 연령 다양성이 가설과 달리 지식 공유 학습에 정적(+) 상관관계(.272,  $p < 0.05$ )를 보이고 있다. 또한 반도체 제조회사가 은행이나 공사에 비해 낮은 지식 공유 학습(-.444,  $p < 0.01$ )과 낮은 생산적인 담론 학습(-.297,  $p < 0.01$ )을 보이는 것으로 나타났다. 신뢰도와 평균, 표준편차를 포함한 84개 팀의 상관관계분석은 〈표 3〉에 나타나 있다.

본 연구의 분석단위는 팀이기 때문에 팀 구성원들의 개별 응답으로 측정된 팀 학습 변수들이 팀 수준

의 데이터로 합산하여 활용할 수 있는 정당성을 확보하여야 한다. 이를 위해 우선 팀 내 효과를 보여줄 수 있는 집단내일치도지수(within-group interrater agreement, 이하 rwg) 값을 산출하였다. rwg는 팀 내 분산이 무작위분산보다 높을수록 유사성이 높다고 볼 수 있기 때문에 최소한 .70을 넘어야 그 타당성을 인정받을 수 있다(James, Demaree, & Wolf, 1984; Klein & Kozlowski, 2000). 지식 공유 학습의 rwg 평균값(mean)은 .91이며 .90 이상인 팀이 39개, .80에서 .89 사이의 팀도 27개로 나타났다. 생산적인 담론 학습의 rwg 평균값도 .90이며 .90 이상인 팀이 30개, .80에서 .89 사이의 팀도 39개로 나타나 타당성을 인정받을 수 있다는 의견을 충족시켰다. 또한 각 집단 구성원들끼리 얼마나 유사한지를 알려주는 급내상관계수(intra-class correlation, 이하 ICC) 값을 통해 팀 내(within)와 팀 간(between) 비교를 실시하였으며 총 분산 중 집단 간 차이에 의해 설명되어지는 분산의 비율을 각각 산출하였다. 그 결과, 지식 공유 학습과 생산적인 담론 학습의 ICC(1) 값은 각각 .44 ( $p < 0.001$ )와 .41( $p < 0.001$ )을 얻었으며 집단평균의 신뢰성을 보여주는 ICC(2) 값도 각각 .60( $p < 0.001$ )과 .54( $p < 0.001$ )로 나타나 개인의 값을 팀 수준으로 사용할 수 있는 정당성을 확보하였다(Bartko, 1976).

#### 4.3 실증분석 및 가설 검증

본격적인 가설검증을 위해 회귀분석을 사용하였으며 주요 이론변수의 영향력을 살펴보면 <표 4>와 같다. 가설대로 기능적 배경 다양성이 높은 지식 공유 학습(.19,  $p < 0.05$ )과 높은 생산적인 담론 학습(.32,  $p < 0.001$ )을 가져오고 성별 다양성이 지식

공유 학습(-.18,  $p < 0.10$ )과 생산적인 담론 학습(-.29,  $p < 0.01$ )에 부정적인 영향을 주는 것으로 검증됨으로써 가설 1.1과 1.2, 가설 4.1과 4.2가 각각 지지되었다. 또한 학력 다양성이 지식 공유 학습(-.16,  $p < 0.10$ )에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타나 가설 3.1 또한 채택되었다. 하지만 가설과 반대로 전공 다양성은 지식 공유 학습(-.26,  $p < 0.05$ )에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타나 가설 2.1은 기각되었다. 이와 더불어, 통계적으로 유의미한 결과를 얻지 못했지만 생산적인 담론 학습에 대한 전공 다양성과 연령 다양성의  $\beta$ 값이 각각 -.17, -.08을 보임으로써 팀 다양성이 대체적으로 팀 학습을 낮추는 것으로 보여 신중한 해석이 요구된다. 마지막으로 통제변수를 살펴보면, 팀 크기는 팀 학습에 유의한 영향을 주고있지 않지만 반도체 제조회사가 은행이나 공사에 비해 낮은 지식 공유 학습(-.50,  $p < 0.001$ )과 낮은 생산적인 담론 학습(-.39,  $p < 0.001$ )을 보이는 것으로 검증되었다.

이후, 상호작용 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며 <표 5>는 팀 학습에 대한 팀 근속의 조절효과 검증과정을 보여주고 <표 6>은 팀 학습에 대한 기능적 배경 다양성의 조절효과 검증과정을 각각 보여주고 있다. <표 5>에서 보는 바와 같이 연령 다양성을 제외한 모든 다양성 변수와 팀 근속 사이의 상호작용 효과를 유의미하지 않는 것으로 나타나 가설 6.1은 부분지지 되었다. 연령 다양성의 경우, 팀 근속과의 상호작용을 통해 유의미한 조절효과가 검증되었다. 즉 <그림 1>의 첫 번째 그래프에서 보는 바와 같이, 팀 근속이 오래될수록 연령 다양성의 부정적인 영향력이 약화됨(.22,  $p < 0.05$ )을 알 수 있었다.

이와 더불어, 생산적인 담론 학습에 부정적인 영향을 주던 성별 다양성(-.28,  $p < 0.01$ )이 팀 근속과

〈표 3〉 주요변수들의 기술통계, 신뢰도 및 상관관계(n=84)<sup>1)</sup>

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) 팀 크기	4.1190	2.0084	1									
(2) 산업 <sup>2)</sup>	.3095	.4651	.321**	1								
(3) 기능적 배경 다양성	.4214	.2454	.026	-.237*	1							
(4) 전공 다양성	.5175	.2259	.078	-.438**	.432**	1						
(5) 학력 다양성	.3315	.1760	-.011	.031	-.011	.014	1					
(6) 성별 다양성	.3093	.1546	-.183	-.231*	.308**	.390**	-.061	1				
(7) 연령 다양성	.1926	.0696	-.257*	-.453**	.141	.194	.033	.129	1			
(8) 팀 근속 <sup>3)</sup>	23.1915	16.0192	.334**	.582**	-.269*	-.203	-.010	-.068	-.401**	1		
(9) 팀 학습(지식공유학습)	5.4624	.5919	-.151	-.444**	.163	-.004	-.166	-.082	.279*	-.291**	1(.946)	
(10) 팀 학습(생산적인담론학습)	4.7062	.6280	-.075	-.297**	.234*	.003	-.129	-.168	.062	-.227*	.660**	1(.867)

주1) \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$  양측검정

주2) 제조업은 1, 타산업은 0으로 더미처리

주3) 근속개월수

〈표 4〉 회귀분석 결과<sup>1)</sup>

변수	팀 학습			
	지식 공유 학습		생산적인 답변 학습	
<b>통제변수</b>				
팀 크기	-0.00	0.02	0.02	-0.02
산업 <sup>2)</sup>	-0.44***	-0.50***	-0.30***	-0.39***
<b>독립변수</b>				
기능적 배경 다양성		0.19*		0.32***
전공 다양성		-0.26*		-0.17
학력 다양성		-0.16 <sup>†</sup>		-0.13
성별 다양성		-0.18 <sup>†</sup>		-0.29**
연령 다양성		0.10		-0.08
R <sup>2</sup>	0.197	0.324	0.089	0.252
F 값	9.948***	5.199***	3.943***	3.649***

주1) <sup>†</sup>: p < 0.10, \* : p < 0.05, \*\* : p < 0.01, \*\*\* : p < 0.001, 양측검정

주2) 제조업은 1, 타산업은 0으로 더미처리

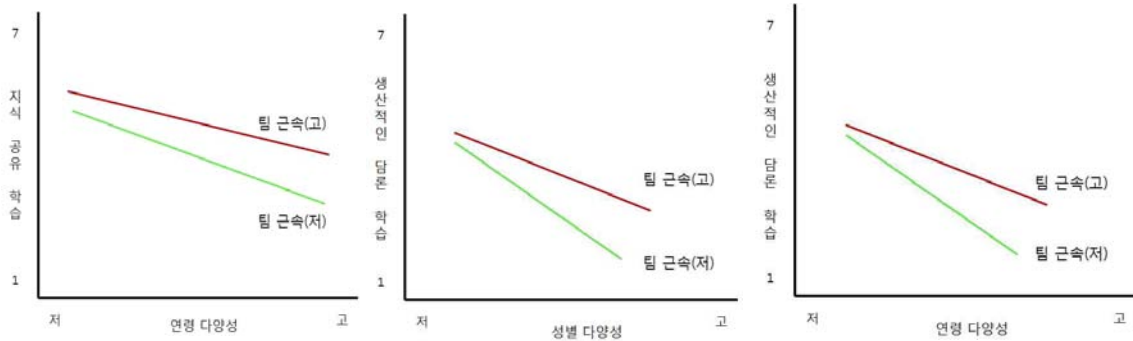
〈표 5〉 팀 학습에 대한 팀 근속의 조절효과<sup>1)2)</sup>

변수	팀 학습							
	지식 공유 학습				생산적인 답변 학습			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
<b>통제변수</b>								
팀 크기	0.00	0.02	0.01	0.09	0.02	-0.02	-0.00	0.07
산업 <sup>3)</sup>	-0.44***	-0.50***	-0.52***	-0.51***	-0.30***	-0.39***	-0.39**	-0.37**
<b>독립변수</b>								
기능적 배경 다양성		0.19*	0.20*	0.13		0.32***	0.32**	0.24**
전공 다양성		-0.26*	-0.26**	-0.24**		-0.17	-0.17	-0.17
학력 다양성		-0.16 <sup>†</sup>	-0.16 <sup>†</sup>	-0.15		-0.13	-0.13**	-0.11
성별 다양성		-0.18 <sup>†</sup>	-0.18 <sup>†</sup>	-0.17		-0.29**	-0.29**	-0.28**
연령 다양성		0.10	0.10	0.11		-0.08	-0.09	-0.08
<b>조절변수</b>								
팀 근속			0.04	0.05			0.01	-0.10
<b>상호작용효과</b>								
기능적 배경 다양성 * 팀 근속				-0.06				-0.19
전공 다양성 * 팀 근속				0.04				-0.00
학력 다양성 * 팀 근속				0.04				0.04
성별 다양성 * 팀 근속				0.17				<b>0.22**</b>
연령 다양성 * 팀 근속				<b>0.22*</b>				<b>0.21<sup>†</sup></b>
R <sup>2</sup>	0.197	0.324	0.325	0.380	0.089	0.252	0.252	0.324
F 값	9.948***	5.199***	4.511***	3.306***	3.943***	3.649***	3.151***	2.578***

주1) <sup>†</sup>: p < 0.10, \* : p < 0.05, \*\* : p < 0.01, \*\*\* : p < 0.001, 양측검정

주2) Completely Standardized Solution 값

주3) 제조업은 1, 타산업은 0으로 더미처리



〈그림 1〉 팀 근속과의 상호작용 효과

의 상호작용으로 그 부정적인 효과가 약화되는 것 (.22,  $p < 0.01$ )으로 나타났다. 〈그림 1〉의 두 번째 그래프에서 보는 바와 같이 팀 근속이 성별 다양성

의 부정적인 영향력을 완전히 상쇄하지는 못하지만 부정적인 영향력을 줄여주고 있으며, 부정적인 패턴을 보여주던 연령 다양성 역시 팀 근속과의 상호작용

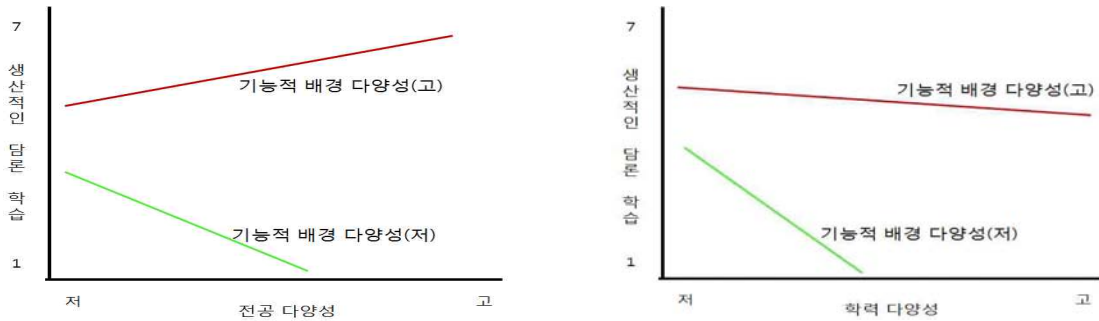
〈표 6〉 팀 학습에 대한 기능적 배경 다양성의 조절효과<sup>1)2)</sup>

변수	팀 학습							
	지식 공유 학습				생산적인 답론 학습			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
<b>통계변수</b>								
팀 크기	0.00	0.02	0.02	0.07	0.02	-0.02	-0.02	0.00
산업 <sup>3)</sup>	-0.44***	-0.50***	-0.50***	-0.51***	-0.30**	-0.39***	-0.39***	-0.37**
<b>독립변수</b>								
기능적 배경 다양성		0.19*	0.19*	0.16		0.32***	0.32***	0.28**
전공 다양성		-0.26*	-0.26*	-0.22 <sup>†</sup>		-0.17	-0.17	-0.09
학력 다양성		-0.16 <sup>†</sup>	-0.16 <sup>†</sup>	-0.19*		-0.13	-0.13	-0.17 <sup>†</sup>
성별 다양성		-0.18 <sup>†</sup>	-0.18 <sup>†</sup>	-0.17		-0.29**	-0.29**	-0.28**
연령 다양성		0.10	0.10	0.06		-0.08	-0.08	-0.12
<b>조절변수</b>								
기능적 배경 다양성			0.19*	0.16			0.32***	0.28**
<b>상호작용효과</b>								
전공 다양성 * 기능적 배경 다양성				0.06				0.17 <sup>†</sup>
학력 다양성 * 기능적 배경 다양성				0.16				0.22**
성별 다양성 * 기능적 배경 다양성				-0.06				0.01
연령 다양성 * 기능적 배경 다양성				-0.15				-0.11
R <sup>2</sup>	0.197	0.324	0.324	0.369	0.089	0.252	0.252	0.322
F 값	9.948***	5.199***	5.199***	3.835***	3.943***	3.649***	3.649***	3.111***

주1) <sup>†</sup>:  $p < 0.10$ , \*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*:  $p < 0.001$ , 양측검정

주2) Completely Standardized Solution 값

주3) 제조업은 1, 타산업은 0으로 더미처리



〈그림 2〉 기능적 배경 다양성과의 상호작용 효과

용(.21,  $p < 0.10$ )을 통해 시간에 따른 제도화된 다양성이 될 수 있음을 보여주었다. 하지만 과업과 관련성이 높은 기능적 배경과 전공 다양성과의 상호작용은 유의하게 나타나지 않아 가설 6.2 역시 부분지지 되었다.

기능적 배경 다양성의 조절효과를 보여주는 〈표 6〉에 따르면, 지식 공유 학습에 대한 다양성 변수들의 조절효과가 모두 무의미하게 나타남으로써 가설 7.1은 기각되었다. 하지만 기능적 배경 다양성이 전공 다양성(.17,  $p < 0.10$ )과 학력 다양성(.22,  $p < 0.01$ )의 부정적인 효과를 상쇄시키는 것으로 나타나 가설 7.2는 부분지지 되었다. 〈그림 2〉의 두 번째 그래프에서 보는 바와 같이, 기능적 배경 다양성이 높은 팀에서는 학력 다양성의 부정적인 영향력이 많이 감소되고 있음을 알 수 있다. 특히 첫 번째 그래프에서 나타났듯이, 기능적 배경 다양성이 높은 팀에서는 전공 다양성의 부정적인 영향력이 완전히 상쇄되고 오히려 정적(+)으로 생산적인 담론 학습을 높인다.

## V. 결과의 해석과 향후 연구

### 5.1 연구 결과의 해석

본 연구는 국내기업을 대상으로 실시한 실증연구를 통해 팀 다양성이 팀 학습의 두 가지 차원인 지식 공유 학습과 생산적인 담론 학습에 미치는 영향력을 광범위하게 분석하였으며 상호작용 가설을 통해 다양성의 긍정적인 잠재력을 끌어올리고 부정적인 영향력을 상쇄시킬 수 있는 조절변인을 찾아 재분석을 실시하였다. 그 결과, 기존의 이론들과 연구결과가 일치하는 부분도 있었지만 신중한 해석이 요구되는 결과들도 함께 도출되었다.

첫째, 팀 다양성 변수 중에서도 과업과 연관성이 높은 기능적 배경 다양성은 정보 및 의사결정 관점과 지위배분의 관점을 토대로 지식 공유 학습과 생산적인 담론 학습 모두에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이는 자신이 오랫동안 일해 왔던 전문분야가 상이한 구성원들로 이루어진 팀에서 그들 각자가 가져오는 새로운 관점과 정보의 유입으로 인해 팀 학습이 이루어졌음을 알 수 있다(Homan, van Knippenberg, Van Kleef, & De Drue, 2007).

특히 상이한 배경과 상이한 관점들이 팀 내 배분 또는 분산되어 있는 특성적 지위로 인하여 팀 동료의 지식과 경험을 흡수하고 과업에 대한 자유로운 평가와 활용을 가능하게 했다고 해석할 수 있다.

둘째, 팀 학습을 높일 것으로 예측하였던 전공 다양성은 지식 공유 학습을 방해하는 것으로 나타났다. 또한 통계적으로 유의미한 결과를 도출하지 못했지만 생산적인 담론 학습에 대한  $\beta$ 값이 음수를 보이고 있어 대체적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 규명되었다. 각자의 전공이 상이함에서 올 수 있는 새로운 지식과 정보를 적극적으로 활용하기보다는 의사소통 차단과 교착상태를 경험함으로써(Dahlin, Weingart, & Hinds, 2005) 각자가 가진 독특한 정보를 공유하지 못한 것으로 보인다. 특히 상이한 전공 사이에서도 지위격차가 존재할 수 있음을 보여주고 있다. 팀 동료의 상이한 기능적 배경에 대해서는 업무수행과 직접적으로 연관이 있는 전문분야라고 인정하는데 반해(Chattopadhyay, Glick, Miller, & Huber, 1999), 대학에서의 전공이 반드시 과업 수행에 필수적인 전문성을 결정짓는다고 생각하지 않는 것이다. 이는 최근 전공불문의 인재채용 인사시스템과도 연관이 있는 것처럼 보인다. 전공에 구애받지 않고 채용한 후, 교육을 통해 업무에 필요한 구체적인 지식을 다시 가르치고 있다는 점에서도 그렇다.

셋째, 지위격차를 가져오는 학력 다양성이 지식 공유 학습에 부정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 즉, 학력이라는 확산적 속성이 팀의 형성 초기에 이미 팀원 개개인에 대한 수준과 역량에 대한 차별적인 지위로 결정되었음을 알 수 있었다. 팀 목표 달성에 있고 학력(지위)이 높은 사람들에게 보다 많은 발언권이 주어짐으로써 서로가 가진 정보와 지식을 공유하지 못했을 뿐 아니라 자신들의 실수와

약점을 공개적으로 토론할 수 있는 심리적 안정감을 가지지 못한 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 개인관련 다양성을 대표할 수 있는 성별 다양성이 지식 공유 학습과 생산적인 담론 학습 모두에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 사회범주화를 토대로 동성끼리 하부집단을 형성함으로써 자기정체성을 확고히 하고 지위격차를 느낌으로써 이성인 팀 동료와의 상호작용을 어렵게 만들고 팀의 발전에 공헌할 수 있는 팀 학습이 이루어지지 않았던 것으로 해석할 수 있다. 특히 주로 남성들끼리 동질적이고 유교적인 문화 속에서 과업을 수행해 왔기 때문에 성별 다양성이 높은 팀에서의 지식 공유가 쉽지 않아 보인다. 또한 업무수행에 대한 자신의 견해를 솔직하게 드러내고 스스로의 약점을 적극적으로 평가하는 학습에도 부정적인 영향을 준 것으로 해석할 수 있다. 상대적으로 지위가 높다고 규정된 남성들에게 성과에 기여할 수 있는 더 많은 발언권과 기회가 주어짐으로써 모든 팀 구성원들이 함께 참여해야 하는 팀 학습이 이루어지지 않았기 때문이다.

다섯째, 유교적인 문화와 분위기 속에서 팀 구성원들 각자가 살아온 시대가 다르고 그 세대만이 겪을 수 있는 경험과 획득할 수 있는 지식 또한 상이하다는 점에서 부정적인 영향력을 예측했었던 연령 다양성의 효과는 통계적으로 무의미한 것으로 나타났다. 하지만 기존 이론을 토대로 채택된 팀 근속이 연령 다양성과의 상호작용 효과가 있음이 증명되었다. 즉, 함께 팀에서 과업을 수행하는 시간이 늘어남에 따라 연령 다양성을 자연스럽게 받아들임으로써 팀 학습에 미치는 부정적인 영향력이 경감된 것으로 해석할 수 있다.

여섯째, 생산적인 담론 학습에 대한 성별 다양성의 부정적인 영향력 역시 팀 근속과의 상호작용을 통해 감소되었음을 알 수 있었다. 팀 근속이 높아짐

에 따라 인구통계적 속성이 아닌 팀 동료에 대한 다른 정보들을 습득함으로써 부정적인 영향력이 경감된 것으로 해석할 수 있다. 물론 이러한 팀 근속이 성별 다양성의 부정적인 영향력을 완전하게 긍정적으로 전환시키지는 못했지만 부정적인 효과를 조금씩 낮출 수 있다는 것은 매우 고무적이다. 지금처럼 여성의 경제활동인구가 점점 더 증가하여 여성들과 한 팀에서 과업을 수행하는 것이 자연스럽게 받아들여진다면 그들이 가진 과업관련 역량과 능력만으로 상대방을 평가하기 때문에 보다 적극적인 팀 학습이 이루어질 것이다.

일곱째, 기능적 배경 다양성이 전공과 학력 다양성의 부정적인 영향력을 약화시키는 것으로 나타났다. 특히 기능적 배경 다양성이 높은 팀에서는 전공 다양성이 오히려 높은 생산적인 담론 학습을 가져오는 것으로 규명됨으로써 상이한 전공과 관점이 다양한 견해를 활용하도록 만들 수 있음을 검증하였다. 특히 교육수준 차이에서 오는 학력 다양성의 부정적인 영향력도 약화시킴으로써 기능적 배경 다양성은 그 자체로 팀 학습을 높일 뿐 아니라 다른 과업관련 다양성의 긍정적 잠재력도 끌어내는 역할을 수행하고 있음을 증명하게 되었다.

## 5.2 연구의 의의 및 향후 연구과제

지금까지 진행된 실증연구를 토대로 연구결과들을 종합해보면, 우리나라 조직에서의 팀 다양성은 전반적으로 팀 학습에 부정적인 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다. 과업과 연관성이 낮은 성별과 연령 다양성 속성 뿐 아니라 개인의 전문성을 기반으로 만들어진 새로운 시각과 관점조차도 사회범주화를 기반으로 개인정체성을 형성한 것이다. 이는 팀 다양성이 팀 학습에 주는 긍정적인 잠재력보다 오히려 방

해요인으로 작용할 수 있음을 보여주는 결과이다. 우리나라 조직과 기업들이 내적·외적으로는 점점 더 다양해져가고 겉으로 보기에는 서구의 의식을 많이 닮아가는 것처럼 보이지만 아직도 과업과 연관성이 낮은 속성들이 업무수행에도 매우 중요한 역할을 하고 있다고 볼 수 있다. 결국, 성별과 같은 개인관련 속성들이 팀 동료를 판단하는 기준으로 자주 사용되었을 뿐 아니라(Tsui & Gutek, 1999) 팀 내 개인행동이 사회적 맥락의 차원에서 해석되었음을 알 수 있었다(Zenger & Lawrence, 1989).

본 연구는 팀 학습에 미치는 팀 다양성의 효과성을 광범위하게 분석함으로써 다음과 같은 이론적 의의를 갖는다.

첫째, 본 연구는 조직의 성과에 공헌도가 매우 높은 팀을 대상으로 실증연구를 실시함으로써 전통적으로 동질성에 큰 가치를 부여했던 우리나라에서도 다양성의 효과가 나타나고 있음을 규명하였다. 특히 다양성의 속성을 과업관련 다양성과 개인관련 다양성으로 구분함으로써 정보 및 의사결정 관점, 인지적자원 다양성 이론, 통합-학습의 관점, 지위특성 이론, 그리고 지위다양성 이론에서 주장하는 지위배분 메커니즘을 기반으로 기능적 배경 다양성의 긍정적인 영향력을 증명하고 사회범주화 이론과 유사성-유인 이론, 지위특성 이론, 지위다양성 이론에서 주장하는 지위격차 메커니즘을 근거로 다양성의 부정적인 영향력을 증명하였다.

둘째, 팀 학습을 일차원적인 지식 공유 학습과 보다 고차원적인 생산적인 담론 학습으로 나누어 분석함으로써 팀 다양성이 미치는 상이한 영향력을 규명하였다. 특히 기존 선행연구에서 주로 거론되었던 의사소통, 갈등, 사회적 통합 등의 팀 프로세스 변수들은 주로 다양성의 부정적인 영향을 설명하고 있어 다양성의 긍정적인 잠재력을 설명하는 이론적 근거



가 불분명하다는 지적을 받아왔다. 하지만 팀 구성원들의 다양화가 급격히 진행되고 있는 현실에서 팀 학습에 대한 충분한 이해는 팀 다양성이 가져올 수 있는 긍정적인 시너지 관계를 보다 분명하게 보여줄 수 있다. 다양성이 피할 수 없는 현대조직의 현실이라면 이를 긍정적으로 활용할 수 있는 팀 학습을 높일 수 있어야 한다는 시사점을 준다.

셋째, 개인관련 다양성과 팀 근속의 상호작용, 그리고 과업관련 다양성과 기능적 배경 다양성의 상호작용효과가 검증됨으로써 다양성의 부정적인 영향력을 약화시키고 긍정적인 잠재력을 끌어낼 수 있는 상이한 수렴 메커니즘에 대한 이론적 기반을 마련하였다. 즉, 팀 동료와 함께 과업을 수행해가는 기간이 길어짐에 따라 서로가 가진 개인적 속성에 근거한 다양성의 부정적인 영향력이 약화되었지만 과업과 연관성이 높은 전공과 학력 다양성의 부정적인 영향력은 줄여주지 못하였다. 반면, 기능적 배경 다양성은 전공과 학력 다양성의 부정적인 영향력을 약화시켰지만 성별과 연령과 같은 개인관련 속성과의 상호작용 효과가 기각됨으로써 다양성의 속성에 따른 상이한 조절변인이 있음을 알 수 있었다. 특히 기능적 배경 다양성의 긍정적인 영향력에 대해서는 일관된 연구결과를 보이는 만큼, 앞으로 이러한 긍정적 영향력을 어떻게 활용해 나가야 하는지를 보여주었다.

세계적 인적자원 컨설팅 기업인 “Mercer”는 장차 인적자원관리 분야에 큰 영향을 미칠 주요한 변화 중 하나로 조직 구성원들의 다양성을 선정한 바 있다. 외부환경 변화에 대처하는 인수합병의 증가와 문화적 경계를 뛰어넘는 세계화, 그리고 국경없는 적극적인 인력 이동은 다양성을 더욱더 가속화시킬 것이다. 다문화와 다민족으로 구성된 미국을 비롯한 많은 국가들이 이미 오래전부터 다양성에 대한 연구를 활발하게 진행해 왔지만 우리나라 조직의 경우,

다양성 관리에 크게 관심을 갖지 않았던 것이 사실이다. 하지만 본 연구를 통해 오랫동안 단일성과 동일성에 대한 가치와 기대가 강조되어 온 경영 현장에서 다양성 관리를 구체적으로 실천하기란 쉽지 않을 것임을 알 수 있었다.

지금 우리나라 기업에는 여성 근로자가 절반 이상을 차지하고 있으며 고졸출신 채용비율을 높이는데 대기업들이 앞장서고 있을 뿐 아니라 단순한 연령보다는 실력을 앞세운 승진체계가 정착되고 있다. 또한 외국에서 공부를 마치고 국내에서 일자리를 찾는 역귀국자가 증가하고 외국인 근로자의 유입이 급증하며 비정규직이 늘고 있다는 점에서 우리는 성별, 연령, 학력, 기능적 배경, 교육적 배경 다양성을 넘어 인종 다양성과 국적 다양성, 그리고 비정규직 다양성 등을 목격하고 있다. 이에 본 연구의 결과는 우리나라 기업에 다음과 같은 시사점을 준다.

첫째, 우리 기업들이 기본적으로 동질성에 가치를 두고 조직을 운영해왔다는 점에서 조직의 실무자들은 단순히 정해진 법률을 따르는 것을 넘어 다양성을 받아들이는 개인들의 태도를 변화시킬 수 있는 관리와 교육에 보다 적극성을 보여야 할 것이다. 다양성이 잠시 지나쳐가는 일시적인 현상이 아니라는 점에서 다양성을 건전한 팀 프로세스를 방해하고 갈등을 높이는 원인으로만 인식할 것이 아니라 이를 긍정적으로 활용해 나갈 수 있는 현명한 대처가 필요하기 때문이다.

둘째, 다양성이 조직의 실무자가 임의로 조작할 수 없는 부분이라면 그 효과가 부정적으로 나타나지 않도록 인적자원 시스템을 통합할 수 있다. 우리나라 조직에 팀 제가 확대되는 것은 결국 팀원들 사이의 부족한 부분을 채워줌으로써 한 목표를 달성하기 위함이라는 점과 팀이 실제 성과를 창출하는 장소라는 점에서 각자의 역량과 능력이 발휘되고 보완될

수 있도록 팀 성과를 기반으로 하는 집단적 성과평가의 토대를 마련하는 것이 중요하다. 즉, 연령 다양성의 부정적인 효과를 상쇄하기 위해 세대간 공통된 목표를 갖도록 보다 상위의 목표(superordinate goal)를 제시하고 그에 따른 집단적 성과평가가 정착되게 하는 것이다.

셋째, 실질적으로 팀을 구성하는데 있어, 기능적 배경이 다양한 사람들이 한 팀을 이룰수 있도록 조정하는 것이 필요하다. 연구결과가 말해주듯이, 기능적 배경 다양성 자체로도 높은 팀 학습을 가져올 뿐 아니라 교육적 배경 다양성의 부정적인 영향력을 긍정적으로 조절해주고 있다. 따라서 직무순환(job rotation)을 통해 다양성의 잠재력을 보다 적극적으로 활용할 수 있는 있는 힘을 가짐으로써 팀의 목표를 성공적으로 달성하도록 도와줄 수 있다.

마지막으로 본 연구가 갖는 한계점을 정리하고 이를 통해 향후 연구과제를 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 우리나라 산업을 대표할 수 있는 반도체 제조회사와 은행, 그리고 공사를 대상으로 실증연구를 진행하였지만 과업의 상호의존성을 적절히 통제하지 못하였다. 제조업 이외에도 금융업과 공기업 등에 팀 제가 정착되고 있지만 분석수준이 팀이고 다양성의 효과를 본다는 점에서 팀이 갖는 다양한 특성들을 통제할 필요가 있다. 또한 연구결과와 일반화를 위해 서비스업과 교육업, 건설업, 장치업 등으로 그 연구대상을 확장해 나가야 하며 일반팀을 넘어 프로젝트팀, 자율경영팀, 신제품개발팀, 연구개발팀, 태스크포스팀 등 보다 전문성을 가진 팀을 대상으로 비교연구를 진행함으로써 같은 결과가 도출되는지 테스트해 보아야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 팀 수준에서 진행되었지만 향후 이러한 연구결과가 개인 수준에서의 연구결과와도 일치하는지 검증할 필요가 있다. 팀 수준에서의 다

양성 연구는 팀 당 하나의 다양성 지수가 산출됨으로써 팀 프로세스와 팀 효과성을 보다 잘 예측할 수 있지만 개인 수준에서의 다양성 연구는 개인이 느낄 수 있는 태도와 심리적 결과를 예측할 수 있다는 점에서 매우 중요하다. 같은 팀 안에서도 상대적 차이로 인한 다양성에 따라 각각의 개인이 인지하는 정도가 달라질 수 있기 때문이다.

셋째, 본 연구의 주요 조절변수인 팀 근속의 효과가 과업관련 다양성의 영향력을 유의하게 조절해주지 못하였는데 이는 팀 근속의 분산(variance)이 너무 낮았기 때문으로 해석될 수 있다. 84개 팀 중, 팀 근속이 2년 미만인 팀이 55개, 2-4년이 23개 팀, 4년 이상이 6개 팀으로 나타났고 평균 팀 근속이 2년이라는 점에서 팀 근속의 분산에 따라 달라질 수 있는 연구결과에 대해 제대로 통제하지 못하였다.

마지막으로, 본 연구의 결과가 보여주듯이 팀 다양성은 전반적으로 팀 학습에 부정적인 것으로 나타났다. 하지만 이러한 결과를 넘어, 우리는 곧 외국인 근로자의 증가로 인한 높은 인종 다양성을 경험하게 될 것이고 해외에서 교육을 마치고 국내에서 일자리를 찾고 있는 인력들로 인해 국적 다양성 또한 높아지게 될 것이다. 이에 조만간 다양성 관리를 전담하는 전문가(chief diversity officer, CDO)가 출현하고 인종과 국적 다양성의 실증연구가 활발하게 진행될 날이 머지않아 보인다. 물론 팀 다양성의 부정적인 영향력을 완화시켜주는 팀 근속과 기능적 배경 다양성의 조절효과를 어느 정도 검증하였지만 그 영향력이 아주 강한 것은 아니다. 따라서 팀 안에서 다양성의 속성들이 확산적 메커니즘의 계기를 제공해 줄 때, 이러한 다양성의 긍정적 또는 부정적 효과들을 통합할 수 있는 수렴적 메커니즘의 또 다른 기제들을 찾아나가는 것이 앞으로의 큰 연구과제가 될 것이다. 다시 말해, 다양성의 부정적인 영향력을 줄

어나갈 수 있는 측면보다는 긍정적인 잠재력을 발휘할 수 있는 메커니즘을 찾아서 그것을 이론적으로 테스트하는 것이 중요해 보인다.

## 참고문헌

- 권석균·최보인(2012), "다양성이 팀 프로세스 활성화와 효과성에 미치는 영향," **인사조직연구**, 20(2), 1-46.
- 김문주·윤정구(2012), "교육적 배경 다양성이 의사결정의 효율성과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지위 다양성 이론을 중심으로," **인사조직연구**, 20(1), 129-176.
- 김명희·성상현(2011), "성 다양성과 팀 성과 간의 관계에서 개인조직 적합성, 개인-직무 적 합성의 조절효과에 대한 연구," **한국인사조직학회 발표 논문집**, 157-189.
- 김명희·성상현(2010), An experimental study on the effect of team's communication pattern on the relationship between gender diversity and team cooperation, **한국인사조직학회 발표 논문집**, 327-361.
- 김민수·김선영(2006), "개인-집단 가치 적합이 집단 구성원들의 태도에 미치는 영향: 성별 비유사성의 조절효과를 중심으로," **한국인사조직학회 발표논문집**, 225-251.
- 김보영·박오수(2011), "서비스 팀에서 다양성 관리에 관한 연구: 팀장의 과업수행 역량의 조절효과를 중심으로." **리더십연구**, 2(4), 37-75.
- 대한상공회의소(2012), <http://www.korcham.net>
- 백윤정·정윤철·최순권(2002), "최고경영진의 지식다양성과 사회적 범주다양성이 조직성과에 미치는 영향," **인사조직연구**, 10(2): 1-34.
- 성상현·이종건·박현준(2007), "다양성이 프로젝트 팀의 성과에 미치는 영향," **인사조직연구**, 15(2), 39-70.
- 성지영·박원우·윤석화(2008), "팀 내 개인간 인구통계학적 비유사성과 개인성과의 관계에 관한 연구: 비선형효과를 중심으로," **인사조직연구**, 16(4), 139-175.
- 이호욱·박종훈(2004), "최고경영진의 다양성이 국제적 제휴에 미치는 효과," **인사조직연구**, 12(2), 1-34.
- 통계청(2012), <http://kostat.go.kr>
- 한국경영자총협회(2012), <http://www.kefplaza.com>
- Allison, P. D.(1978), "Measures of Inequality," *American Sociological Review*, 43, 865-880.
- Ancona, D. G., and Caldwell, D. F.(1992), "Demography and Design: Predictors of new product team performance," *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Arbuckle, J. L.(1997), *Amos user's guide: Version 3.6*, Chicago, SmallWaters Corp.
- Argote, L., D. Gruenfeld, and C. Naquin.(2001), "Group learning in organizations," In M.E. Turner(Ed.), *Groups at Work: Theory and Research*, 369-411. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Argyris, C., & Schön, D. L. (1974), *Theory in practice.*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bantel, K. A., and Jackson, S. E.(1989), "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?" *Strategic Management Journal*, 10, 107-125.
- Bartko, J. J.(1976), "On various intraclass correlation reliability coefficients," *Psychological Bulletin*, 83(5), 762-765.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., and Briggs, A. L.(2011), "Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-

- analysis," *Journal of Management*, 37(3), 709-743.
- Berger, J., Cohen, B. P., and Zelditch, M.(1972), "Status characteristics and social interaction," *American Sociological Review*, 37, 241-255.
- Berger, P. L., and Luckmann, T.(1967), *The social construction of reality*, London.
- Berger, J., Rosenholtz, S. J., and Zelditch, M.(1980), "Status organizing precesses," *Annual Review of Sociology*, 6, 479-508..
- Berger, J., Webster, M., Ridgeway, C., and Rosenholtz, S. J.(1980), "Status cue, expectations, and behavior," In E. Lawler (ed.), *Advances in Group Processes*, 3, 1-22. Greenwich, CT. JAI Press.
- Blau, P.(1977). *Inequality and heterogeneity*, New York: Free Press.
- Brace, N., Kemp, R., and Snelgar, R.(2009), *SPSS for psychologists* (4th ed.), Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Bunderson, J. S., and Sutcliffe, K. M.(2003), "Management team learning orientation and business unit performance," *Journal of Applied Psychology*, 88, 552-560.
- Byrne, D.(1971), *The attraction paradigm*, New York: Academic Press.
- Cannon, M., and Edmondson, A.(2001), "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups," *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177.
- Chatman, J. A., and Flynn, F. J.(2001), "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams," *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Chatman, J. A., and O'Reilly, C. A.(2004), "Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women," *Academy of Management Journal*, 47, 193-208.
- Chattopadhyay, P., George, E., and Lawrence, S. A.(2004), "Why does dissimilarity matter? Exploring self-categorization, self-enhancement, and uncertainty reduction," *Journal of Applied Psychology*, 89, 892-900.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., Miller, C., and Huber, G. P.(1999), "Determinants of executive beliefs: Comparing functional conditioning and social influence," *Strategic Management Journal*, 20, 763-789.
- Choi, J. N.(2007), "Group composition and employee creative behavior in a Korean 193-208.
- Chelectronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 213-234.
- Cox, T.(1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, research and practice*, San Francisco: Berrett-Koehler
- Curşeu, P. L., Raab, J., Han, J., and Loenen, A. (2012), "Educational diversity and group effectiveness: A social network perspective," *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 576-594.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., and Hinds, P. J.(2005), "Team diversity and information use," *Academy of Management Journal*, 48 (6), 1107-1123.
- De Wit, F. R. C., and Greer, L. L.(2008), "The black-box deciphered: A meta-analysis of team diversity, conflict, and team performance," *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

- Dodgson, M. (1993), Organizational Learning: A review of some literature, *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Ely, R. J., and Thomas, D. A. (2001), "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes," *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Fisser, S., and Browaeys, M. (2010), "Team learning on the edge of chaos," *The Learning Organization*, 17(1), 58-68.
- Funk, C. A., and Kulik, B. W. (2012), "Happily ever after: Toward a theory of late stage group performance," *Group & Organization Management*, 37(1), 36-66.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., and Neale, M. A. (1996), "Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 1-15.
- Harrison, D. A., Price, K. H., and Bell, M. P. (1998), "Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion," *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Garvin, J. H., and Florey, A. T. (2002), "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning," *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.
- Hobman, E. V., and Bordia, P. (2006), "The role of team identification in the dissimilarity-conflict relationship," *Group Processes & Intergroup Relations*, 9, 483-507.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., and De Dreu, C. K. W. (2007), "Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups," *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189-1199.
- Horwitz, S. K. (2005), "The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations," *Human Resource and Development Review*, 4(2), 219-245.
- Horwitz, S. K., and Horwitz, I. B. (2007), The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- Hulsheger, U. R., Anderson, N., and Salgado, J. F. (2009), "Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research," *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., and Peyronnin, K. (1991), "Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotion, and turnover," *Journal of Applied Psychology*, 76, 675-689.
- Jackson, S. E., May, K. E., and Whitney, K. (1995), "Understanding of dynamics of diversity in decision-making teams," In R. A. Guzzo, A. E. Salas and Associates (Eds), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, 204-261. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- James, L. R., Demaree, R. G., and Wolf, G. (1984), "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias," *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., and Neale, M. A.(1997), "Opening pandora's box: A field study of diversity, conflict and performance in work group," Working paper, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Johnson, T. E., Lee, Y., Lee, M., O'Connor, D. L., Khalil, M. K., and Huang, X.(2007), "Measuring sharedness of team-related knowledge: Design and validation of a shared mental model instrument," *Human Resource Development International*, 10(4), 437-454.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D.(1993), *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International INC.
- Joshi, A., and Roh, H.(2009), "The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review," *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Judge, T. A., and Ferris, G. R.(1993), "Social context of performance evaluation decisions," *Academy of Management Journal*, 36, 80-106.
- Kearney, E., and Gebert, D.(2009), "Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership," *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-89.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., and Flood, P.(1999), "Top management team diversity, group process, and strategic consensus," *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
- Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J.(2000), "From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research," *Organizational Research Method*, 3(3), 211-236.
- March, J. G.(1991), "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, 2, 71-87.
- Milliken, F. J., and Martins, L. L.(1996), "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity of in organizational groups," *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H.(1994), *Psychometric theory*(3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- Oosterhof, A., Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., and Sanders, K.(2009), "Valuing skill differences: Perceived skill complementarity and dyadic helping behavior in teams," *Group & Organization Management*, 34(5), 536-562.
- Pelled, L. H.(1996), "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory," *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., and Xin, K. R.(1999), "Exploring the back box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Peltokorpi, V. (2006), "The impact of relational diversity and socio-cultural context on interpersonal communication: Nordic subsidiaries in Japan," *Journal of Asian Business & Management*, 5(3), 333-356.
- Randel, A. E., and Jaussi, K. S.(2008), "Gender social and personal identity, sex dissimilarity, relationship conflict, and asymmetrical effects," *Small Group Research*, 39(4), 468-

- 491.
- Rico, R., Mollman, E., Sánchez-Manzanares, M., and Van der Vegt, G. S.(2007), "The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration," *Journal of Management*, 33(1), 111-132.
- Ridgeway, C. L., and Berger, J.(1986), "Expectations, legitimation, and dominance behavior in task groups," *American Sociological Review*, 51, 603-617.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., and Tannenbaum, S. I.(1992), "Towards an understanding of team performance and training," in: Swezey, R. W. and Salas, E. (Eds.) *Teams: Their training and performance*. (Norwood, NJ: Ablex)
- Senge, P. M.(1990), *The Fifth Discipline*. NY: Doubleday Currency.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., O'Bannon, D. P., and Scully, J. A.(1994), "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication," *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- Swieringa, J., and Wierdsma, A. F. M. (1992), *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve*, New York: Addison Wesley.
- Tajfel, H., and Turner, J. C.(1986), "The social identity theory of intergroup behavior," In S. Worchel, & W. Austin (Eds.) *Psychology of intergroup elations: 7-24*. Chicago: Nelson-Hall.
- The Houghton Mifflin Company.(2000), *The American heritage dictionary of the English language*. Fourth Edition, The Houghton Mifflin Company.
- Timmerman, T.(2000), "Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance," *Small Group Research*, 31(5), 592-606.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., and O'Reilly III, C. A. (1992), "Being different: Relational demography and organizational attachment," *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tsui, A. S., and Gutek, B. A.(1999), *Demographic differences in organization: Current research and future directions*. MA: Lexington Books.
- Tsui, A. S., and O'Reilly, C. A.(1989), "Beyond simple demographic effects: The importance of relational demographic in superior-subordinate dyads," *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Van Der Vegt, G. S.(2002), "Effects of attitude dissimilarity and time on social integration: A longitudinal panel study," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 439-452.
- Van Der Vegt, G. S., and Bunderson, J. S.(2005), "Learning and performance on multidisciplinary teams: The importance of collective team identification," *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Van Hiel, A., and Schittekatte, M.(1998), "Information exchange in context: effects of sex composition of group, accountability and intergroup perception on group decision making," *Journal of Applied Social Psychology*, 28(22), 2049-2067.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., and Homan, A. C.(2004), "Work group diversity and group performance: An integrative model

- and research agenda," *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- van Offenbeek, M.(2001), "Processes and outcomes of team learning," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (3), 303-317.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J., and O'Reilly, III, C. A. (1984), "Organizational demography and turnover in top-management groups," *Administrative Science Quarterly*, 29, 74-92.
- Watson, W., Kumar, K., and Michaelsen, L. K. (1993), "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups," *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Webber, S. S., and Donahue, L. M.(2001), "Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis," *Journal of Management*, 27: 141-162.
- Wiersema, M. F., and Bantel, K.(1992), "Top management team demography and corporate strategic change," *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.
- Wiersema, M. F., and Bird, A.(1993), "Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover," *Academy of Management Journal*, 36, 996-1025.
- Williams, K. Y., and O' Reilly, C. A.(1998), "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research," In B. M. Staw and L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: 77-140*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wittenbaum, G., and Stasser, G.(1996), "Management of information in small groups," In J. Nye and M. Bower (Eds.), *What's social about social cognition? Social cognition research in small groups* (pp.3-28), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zellmer-Bruhn, M. E., Maloney, M. M., Bhappu, A. D., and Salvador, R.(2008), "When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams," *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 107(1), 41-59.
- Zenger, T. R., and Lawrence, B. S.(1989), "Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication," *Academy of Management Journal*, 32, 353-376.
- Zhang, Y., and Hou, L.(2012), "The romance of working together: Benefits of gender diversity on group performance in China," *Human Relations*, 65(11), 1487-1508.



## The Effects of Team Diversity on Team Learning: The moderation effects of team tenure and functional background diversity

Moon-Joo Kim\*

### Abstract

The current study is based upon the fact that the Korean workforce tends to be more diverse with respect to a number of different demographic and informational attributes such as functional background, educational background, gender, age, and so forth. This means that employees with diverse backgrounds and diverse characteristics have filled in various position and roles in organization. Another structural change that has occurred with workforce diversity is the proliferation of team system. Teams, as the site where the members of an organization regularly work and communicate together to accomplish tasks and common goals, are also a prime subject for a direct investigation of the effects of diversity. Even though there has been a growing research interest in the effect of diversity on team performance, the findings have been very inconclusive and mixed.

In order to identify the effect of diversity and its positive or negative potential in Korean organizations, this empirical research for 84 teams from 3 different major industries investigates how task-related diversity and personal-related diversity affect team learning which is inevitable and critical for team performance due to increasing teamwork. This study also draws research attention to two mechanisms of learning which are knowledge sharing as a single loop learning and dialogue as a double loop learning on the team level. The theory postulates that task-related diversity(i.e., functional background and educational background) produces positive effects on team learning by incorporating various ideas and perspectives for problem solving and innovation, whereas personal-related diversity (i.e., gender and age) and education level

---

\* Part-time Lecturer, School of Business Administration, Ewha Womans University

diversity dampen team learning due to status differentiation and the lack of communication. This study also proposes the convergence mechanism of diversity, which is mobilized by team tenure and functional background diversity.

As a result, contrary to the prediction, functional background diversity solely has a positive effect on knowledge sharing learning and dialogue learning. Further, functional background diversity plays the convergence mechanism enough to override the negative effect of educational background diversity and education level diversity. And I also identified the moderation effect of team tenure for gender diversity and age diversity. Team tenure mitigates negative effect of gender and age diversity and thus utilizes diversity's positive potential.

In conclusion, we need to understand the processes through which and the conditions under which diversity may bring high team learning. I also discuss theoretical contributions and managerial implications of confirming and disconfirming findings in detail.

Key words: team diversity, functional background diversity, educational background diversity, education level diversity, gender diversity, age diversity, team tenure, team learning, knowledge sharing learning, dialogue learning