

## 리더의 유머사용과 구성원의 성과 및 행복: 리더신뢰의 조절효과와 긍정심리자본의 매개효과

최용득

고려대학교 경영대학 박사과정  
(ydcchoe@korea.ac.kr)

정홍준

고려대학교 노동대학원 강사  
(yoon2@korea.ac.kr)

이동섭(교신저자)

고려대학교 경영대학 교수  
(dongseoplee@korea.ac.kr)

최근 경영기법으로서 리더의 유머사용은 조직에 긍정적인 효과를 미칠 것으로 실무자들의 기대를 모으고 있다. 그러나 간 호학, 심리학, 교육학, 광고학 분야 등에서 상대적으로 활발하게 진행되고 있는 유머에 대한 연구에 비해, 경영학 분야에서 이루어진 유머활용과 그 효과에 대한 체계적인 연구는 미흡한 실정이다. 경영학 분야에서의 연구 부족의 원인은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 첫째, 유머의 개념 자체가 복잡하고 다양한 속성들을 내포하고 있다는 점에서 분명한 개념적인 정의를 내리기 어렵다는 점이다. 둘째, 경영학에서 유머에 대한 연구가 부족한 보다 직접적인 이유는 유머 효과 자체의 양면성과 관련이 있다. 유머가 긍정과 부정의 효과를 모두 가지고 있다는 점에서 유머의 효과를 쉽게 예측하기 어렵기 때문이다.

본 연구는 유머의 이러한 복합적이고 양면적인 속성의 고려와 함께 경영기법으로서의 유머활용에 대한 제한적인 이해를 확장하고자 한다. 구체적으로 본 연구는 리더의 유머활용이 언제, 어떻게 조직 구성원의 성과와 행복에 기여할 수 있는지를 고찰하고 그 결과를 통해 실무적 관심과 학술적 이해의 간극을 좁히고자 하였다. 이를 위해, 본 연구는 리더의 유머사용과 구성원의 성과 및 행복과의 관계에서 리더에 대한 신뢰를 조절변수로, 구성원의 긍정심리자본을 매개변수로 고려한 매개적 조절모형(mediated moderation model)을 수립, 검증하였다.

공기업에 근무하는 949명의 구성원들을 대상으로 얻은 자료를 실증 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 리더에 대한 신뢰는 리더의 유머사용과 구성원의 성과 및 행복과의 관계를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다. 단순기능적 검증결과, 리더에 대한 신뢰가 높을 때, 리더의 유머사용은 구성원의 긍정심리자본 및 직장에서의 행복감에 긍정적으로 연결되는 것으로 나타났다. 반면 리더에 대한 신뢰가 낮을 경우, 리더의 유머사용은 구성원의 긍정심리자본, 성과, 행복 모두에 부정적인 관계를 보였다. 둘째, 긍정심리자본은 구성원의 성과와 행복에 대한 리더의 유머사용과 신뢰의 상호작용효과를 매개하는 것으로 나타났다. 토의 및 결론을 통하여 본 연구의 이론적, 실무적 시사점을 논하고 한계점 및 추후 연구방향을 제시하였다.

주제어: 리더의 유머사용, 리더신뢰, 지각된 성과, 직장에서의 행복, 긍정심리자본

### 1. 서론

바람직한 일터 구현을 위한 노력의 일환으로 최근 많은 조직에서 유머경영에 관심을 기울이고 있다.

이러한 관심은 유머경영을 통해 조직구성원들과 더불어 즐거움을 찾고, 일 자체나 직장에서 보다 큰 재미를 느끼게 함으로써 궁극적으로는 개별 구성원 및 조직 전체에 긍정적으로 기여할 것이라는 기대에 기초하고 있는 것으로 보인다. 이를 반영하듯, Fortune

誌는 1998년부터 매년 '미국의 훌륭한 일터 100'을 선정하여 일하기 좋은 회사에 대한 다양한 이해관계자들의 관심을 반영하고 그 중요성을 부각시켜 왔다. 선정된 기업들과 그 순위는 매년 달라지지만 100대 기업 모두가 조직구성원에게 일하는 즐거움과 재미를 주고 직원들을 존중한다는 공통점을 지니는데, 유머경영을 통한 즐거운 일터구현에 성공한 대표적인 회사로 사우스웨스트 항공사를 꼽을 수 있을 것이다. 유머와 재미를 경영모토로 삼아왔던 창업자이자 전 최고경영자 Herb Kelleher 이래 46년 연속 흑자, 30년 평균 증가수익률 1위, 세계에서 가장 존경받는 기업 2위, 포춘지가 선정한 일하고 싶은 기업 1위 등을 달성한 바 있다.

그러나 경영기법으로서 유머경영에 대한 실무자들의 증가된 관심과 달리, 경영학분야에서 이루어진 유머에 대한 학술적 연구는 매우 부족한 실정이다 (Lyttle, 2007; Romero & Cruthirds, 2006). 국내에서 역시 간호학, 심리학 등의 분야에서 유머와 스트레스 대처 및 의사소통 기능과의 관련성을 고찰한 연구들이(예:김영희, 2000; 민순·정영주·김혜숙, 2004; 이종민·이동건, 2005; 허영주, 2010) 상대적으로 활발히 이루어지고 있는 반면, 경영학 분야에서 이루어진 유머에 대한 학술적 연구는 조직 구성원의 유머감각과 직무태도 및 성과와의 관련성을 고찰한 이덕로·김태열(2009), 이종남·전미향(2006)과 감정노동자들을 대상으로 유머의 기능을 고찰한 임창희(2009a, 2009b) 이외에는 거의 찾아보기 힘들다. 이러한 학술적 연구 부족의 원인으로 크게 두 가지를 꼽을 수 있다. 먼저, 유머의 개념 자체가 복합적이고 다양한 속성들을 내포하고 있어서 학술적으로 명쾌하게 정의내리기 어렵다는 점이다. 연구자들에 따라 유머를 우습거나 익살맞은 하나의 소통도구(Martineau, 1972), 메시지

수용자의 긍정적인 인지적 및 정서적 반응(Crawford, 1994), 우스운 것에 대한 과장(Davidhizar & Schearer, 1992) 등으로 다양하게 정의하고 있다. 또한 유머가 언어적 표현뿐만 아니라 비언어적인 요소까지 포함하고 있는지, 그리고 개념적으로 해학, 익살, 농담, 웃음거리, 재치, 조롱 등의 개념들과 명확하게 구분되는지에 대한 논의가 계속되고 있지만, 현재까지 뚜렷한 결론에 도달하지 못하고 있다 (Grugulis, 2002). 둘째, 경영학에서 유머에 대한 연구가 부족한 보다 직접적인 이유는 유머 효과 자체의 양면성과 관련되는 것으로 보인다(Malone, 1980; Wood, Beckman, & Rossiter, 2011). 유머는 양날의 검(double-edged sword)과 같이 긍정과 부정의 상반된 효과를 모두 가지고 있어서, 상대방의 심리를 긍정적으로 만들고 사회적 상호작용을 촉진시킬 수도 있지만, 이와 동시에 공격적이고 무례한 인상을 형성하거나 대인 관계를 해칠 가능성도 존재한다(Lyttle, 2007). 결국 이러한 유머의 복합적이고 양면적인 속성으로 인해 경영기법으로서의 유머활용에 대한 연구가 아직 제한적인 이해에 머물러 있는 것으로 보인다.

조직에서 리더는 구성원들과 직접적인 상호작용을 통해 구성원들의 정서와 심리에 영향을 미치는 중요한 위치에 있으며, 리더의 유머는 부하직원들의 긍정적인 변화를 유도할 수 있는 리더의 능력으로 인정되어 왔다(Goldstein, 1976; Hogan, Curphy, & Hogan, 1994). 그러나 리더가 활용할 수 있는 커뮤니케이션 수단 중 유머야말로 가장 효과적이라는 지적에도 불구하고(Crawford, 1994), 오히려 리더의 유머는 가장 덜 알려진 수단에 머물러 온 것이 사실이다. 거의 유일하게 Avolio, Howell, & Sosik(1999)등이 리더에 의한 유머사용이 변혁적 리더십의 효과성을 높인다는 데 기여할 수 있다는 연구

결과를 보고했을 뿐이다. 따라서 본 논문은 구성원들에 대한 리더의 유머사용의 긍정적 효과와 중요성 인식을 바탕으로 리더의 유머사용이 언제, 어떻게 구성원의 바람직한 직장생활에 기여할 수 있을지를 살펴보고자 한다.

이 과정에서 구성원의 직장생활이 조직에서의 일과 삶, 두 가지 측면을 모두 포함하는 점을 반영하여, 성과와 더불어 직장에서의 행복을 결과변수로 고려하였다. 선행연구에서 유머의 잠재효과가 인지적 차원과 정서적 차원으로 크게 구분되어 논의되어 온 바, 업무에 대한 인지적 성과와 직장에서의 정서적인 반응인 행복감은 리더의 유머사용 효과를 보다 체계적으로 고찰할 수 있는 결과변수들로 여겨진다. 특히 행복의 추구는 인류보편의 관심사이며 인간행위의 궁극적인 목적이라고 해도 과언이 아니다. 개인에게 행복이나 삶에 대한 만족감은 자신이 직면한 문제해결, 업무능력, 대인관계 등에 긍정적인 역할을 할 뿐만 아니라(Lyubomirsky, King, & Diener, 2005), 육체적 및 정신적 건강을 유지하는 데에도 공헌한다(Diener, 2000). 따라서 구성원의 직장에서의 행복은 개인차원뿐만 아니라 조직 차원에서도 중요하게 다루어야 할 결과변수라고 할 수 있을 것이다(Wright, 2005). 특히, 과거보다 더 많은 시간을 직장에서 보내야 하는 조직구성원들의 현실을 감안할 때, 성과향상과 함께 행복 추구에 동시에 초점을 둔 본 연구는 일과 삶의 균형을 꾀하고자 하는 의미 있는 시도 중 하나가 될 수 있을 것이다.

본 연구의 첫 번째 목적은 리더의 성공적인 유머 활용을 위한 전제조건을 고찰하는 것이다. 선행 연구자들은 경영기법으로서 리더의 유머사용이 반드시 긍정적인 리더십효과를 보장하지는 않는다는 점에 주목해 효과적인 유머사용을 위한 경계조건 고찰의 필요성을 제기해 왔다(Duncan, 1982; Lyttle,

2007; Malone, 1980; Romero & Cruthirds, 2006; Wood et al., 2011). 이에 본 연구는 수용자의 인지와 정서 두 가지 측면 모두에 영향을 미치는 유머의 역할에 주목하여 결과변수로 구성원의 성과와 행복을 함께 고려하고 이 관계에서 신뢰의 조절역할을 고찰하고자 한다. 일반적으로 신뢰는 일상적인 사회적 관계 속에서 상대방의 말과 행동에 확신을 가지고 좋은 의도로 귀인하고자 하는 신념의 정도를 의미하며 사회적 관계를 작동시키는 핵심적 요소이다(Dasgupta, 1988). 따라서 신뢰는 복잡적이고 양면적인 속성을 지닌 유머가 해석되고 받아들여지는 과정에서 중요한 조절역할을 할 것으로 예측할 수 있다. 즉 리더에 대한 신뢰수준은 리더의 유머사용이 구성원들에게 받아들여지고 해석되는 방식을 바꿈으로써 리더가 사용하는 유머의 효과를 조절할 것이다.

두 번째 연구목적은 리더의 유머사용이 어떤 과정을 통해서 조직구성원들의 성과 향상과 직장에서의 행복감을 높일 수 있는지를 고찰하는 데 있다. 유머가 일에 대한 재미와 즐거움을 유발하고, 나아가 일상적 또는 도전적인 상황에서 자아개념(self-concept)을 긍정적으로 이끄는 심리적 메커니즘으로 작용할 수 있다는 점(Martin, Kuiper, Olinger, & Dance, 1993)에 주목하여 긍정심리자본(positive psychological capital)을 매개변수로 제안한다. 긍정심리자본은 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 다차원적인 개념으로 구성된 개인의 긍정적인 심리상태를 의미한다(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). 리더에 의해 개발될 수 있는 심리상태로서(Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell, 2010) 조직구성원의 긍정심리자본은 자아에 대한 긍정적 인식과 동기부여 수준을 제고함으로써 궁극적으로 성과 및 직장에서의 행복에 기여할

수 있는 것으로 알려져 있다(Luthans et al., 2007). 이에 본 논문은 리더의 유머사용과 신뢰 간의 상호작용 효과가 구성원의 성과 및 직장에서의 행복에 이르게 하는 과정변수로서 긍정심리자본을 고려하고 그 매개적 역할을 고찰한다. 요컨대 본 논문은 조직에서 리더의 유머사용이 언제, 어떻게 구성원의 성과와 행복에 공헌하는지를 통합적으로 살펴 보기 위해서, 매개적 조절모형(mediated moderation model)으로 리더신뢰의 조절효과와 긍정심리자본의 매개역할을 동시에 검토하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 유머와 그 효과의 양면성

일상적인 의미에서 유머란 사람들을 즐겁게 하거나 우습다고 느끼게 하는 그 무엇을 의미하기도 하며(Pasquali, 1990), 웃음과 동일한 것으로 간주되기도 한다(McGhee, 1979). 동서고금을 막론한 인간관계의 한 현상인 만큼, 유머는 어느 시대, 어느 곳에서나 사람들에 의해 사용되어 왔으며, 인간만이 행사할 수 있는 특별한 의사소통의 도구라는 점에서 그 중요성과 가치를 인정받아왔다. 유머에 관한 연구는 유머가 웃음거리(ridicule)와 악의(malice)를 모두 포함하는 냉소적 표현이라고 개념화한 그리스 철학자 Platon의 시대까지 거슬러 올라간다(Roeckelein, 2002). 이후, 일상생활에 편재된 현상으로서의 유머의 사회·심리적 기능을 이해하기 위한 노력은 다양한 분야에서 꾸준히 이루어져왔다. 그 결과 유머는 간호학, 심리학, 교육학, 광고학, 신학 등의 학문분야에서 스트레스대처, 광고효과, 전

달효과 등에 효과적인 요인으로 알려졌다. 그리고 최근, 유머가 적대감 해소, 긴장완화, 동기부여, 사기증진, 정체성 향상 등에 기여할 수 있다는 전망에 힘입어 경영학 분야의 조직행동이나 인사관리 영역에서도 관심이 높아지고 있다(Romero & Cruthirds, 2006). 일찍이 Bass(1990)를 비롯한 리더십 연구자들은 유머 감각이 리더십에 미치는 잠재적 영향력에 대해 상당한 관심을 보였으며, Malone(1980)은 경영관리 측면에서 유머활용의 중요성을 부각시키고 긍정과 부정의 양면적 효과에 주목했던 최초의 연구자 중에 속한다. 그러나 이후 경영현장에서는 유머경영, 펀경영(fun management) 등을 통해 리더의 유머사용의 효용성에 대해 적극적인 관심을 표명해 온 반면, 리더십 측면에서 실증적으로 이루어진 유머에 대한 학문적 연구는 매우 드문 실정이다. 이에, Romero & Cruthirds(2006), Wood et al.(2011) 그리고 Lyttle(2007) 등의 연구자들은 유머가 양날의 검 혹은 자산과 부채와 같은 양면적 속성을 지니고 있다는 점을 지적하며 경영관리 측면에서 유머의 혜택을 이끌어 낼 수 있는 방법에 대한 연구의 필요성을 공통적으로 제기하고 있다.

본 연구에서 유머는 즐거움이나 웃음을 일으키기 위한 행동이나 말을 지칭하며(Avolio et al., 1999), 이러한 유머의 양면적 속성은 인지와 정서, 두 가지 측면으로 구분해서 살펴볼 수 있다. 먼저 유머의 인지적 효과에 대한 연구는 주로 유머와 창의성 간의 관련성을 중심으로 논의가 진행되고 있다(Lang & Lee, 2010; Romero & Cruthirds, 2006). 선행 연구에 의하면, 유머가 즐겁고 편안한 분위기를 형성함으로써 새로운 구상을 하거나 유연한 사고를 할 수 있게 돕고(Isen, Daubelman, & Nowicki, 1987), 이러한 유연한 사고는 고정관념에서 벗어나 다양한 관점에서 문제를 바라보게 함으로써 창의적

인 성과에 공헌하게 된다(O'Quin & Derks, 1997). 또한 유머는 학습이나 업무에 흥미를 배가시키고 의욕을 북돋는 역할을 한다(Crawford, 1994). 한편 인지적 측면에서 유머의 부정적 효과는 유머로 인한 분위기 전환이 집중력과 주의력에 방해를 주고 인지적 사고의 흐름을 차단시킬 수 있다는 점과 관련된다. 이와 함께, 유머가 사회적 상호작용의 도구라는 점에서 유머를 듣는 사람은 유머사용자의 의도를 알아차리기 위한 인지적 자원을 동원해야 한다. 따라서 사회적 관계형성을 전제로 하지 않았을 경우, 타인의 유머는 의도를 분석하고 반응하는데 필요한 인지적 자원을 소모시키고, 적절한 반응에 대한 긴장과 걱정을 유발시켜 도리어 초조함으로 연결될 수 있다(Lytle, 2007). 즉, 유머는 기분전환을 통해 사고의 확장 및 유연성 증대를 가져와 궁극적으로 문제해결능력에 기여함으로써 창의적인 성과창출에 기여하기도 하지만 사회적 관계형성이 동반되지 않았을 때는 불필요한 인지적 자원을 동원시킴으로써 성과에 부정적 영향을 미칠 수도 있다.

정서적 측면에서 유머는 웃음유발을 통해 긴장을 이완시키고 갈등을 감소시키며, 사회적 거리감을 좁혀주고 친밀감 있는 긍정적인 분위기 형성을 통해 삶의 즐거움과 행복감을 증진시키는 역할을 한다(Cousins, 1979). 유사한 맥락에서 유머는 육체적·심리적 건강증진의 한 방법으로 인식되어 의학과 간호학에서 치료목적으로 연구되기도 하였다(Simon, 1988). 결국 정서적 혜택 측면에서 살펴 보았을 때, 유머는 인간의 삶을 보다 즐겁고 행복하게 하는 심리 및 정서적 기제로 파악될 수 있다(Lytle, 2007). 동시에 유머는 상대방의 정서나 기분을 해쳐 불쾌한 감정을 유발할 수도 있다. 특히 친밀감이나 신뢰가 형성되어 있지 않은 상태에서 유머는 단순히 말장난으로 지각됨으로써 경박하다는

인상을 심어줄 수 있으며, 무례하거나 공격적으로 인식되어 상대방이 무시나 조롱 받았다고 느끼게 할 수 있다(Forester, 2004; Terrion & Ashforth, 2002). 의도적이든 비의도적이든 유머가 상황에 맞지 않거나 부적절하다고 인식되었을 때 부정적 효과를 초래한다. 이상의 논의를 통해 유머의 양면적 속성과 사회적 관계의 역할을 고려했을 때, 인지와 정서적 측면에서 유머의 긍정적 가치가 발휘되기 위해서는 특정한 관계적 맥락이 우선적으로 존재해야 할 것으로 판단된다.

## 2.2 리더신뢰의 조절효과

대인간 및 집단행동, 경영성과, 제반 경제적 및 사회적 교환관계 등의 이해에 필수적 요소로 주목받아 온 신뢰의 중요성은 오늘날 증대되는 경영환경의 불확실성과 조직 내 상호의존성으로 인해 더욱 새롭게 부각되고 있다(Kramer, 1999; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). 리더십 연구에서도 신뢰는 리더십 효과성의 중요한 요소 중 하나로 간주되어 왔다(Bass, 1990; Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Dirks & Ferrin, 2002). 예를 들어, Kouzes & Posner(1993)는 리더십의 기초가 신뢰에 있으며, 리더가 아무리 전문적 역량과 관리능력이 뛰어나더라도 부하들로부터 신뢰가 구축되지 않으면 그러한 리더의 자질이 효율적 리더십 발휘로 이어질 수 없음을 지적하였다. 이러한 리더신뢰의 중요성에 대한 인식은 그동안 직무태도, 팀성과, 의사소통, 조직공정성, 심리적 계약, 갈등관리 등을 망라한 다양한 결과변수들과의 관련 탐구로 이어져 왔다(Dirks & Ferrin, 2002).

일반적으로 신뢰는 상대방의 말과 행동에 확신을

가지고 기꺼이 좋은 의도로 귀인하고자 하는 마음 상태와 관련되고(Dirks, 1999; McAllister, 1995), 신뢰의 가장 중요하고 기본적인 속성이 상대방의 행동이나 의도에 대한 긍정적 기대(Kasperson, Golding, & Tuler, 1992)라는 점을 전제하면, 리더의 유머사용의 효과가 신뢰에 따라 달라질 수 있음을 유추할 수 있다. 리더를 신뢰하는 구성원의 경우 그 리더의 말, 약속, 또는 구어적, 문어적 진술이 믿을 만하다는 기대를 발전시키게 된다. 기대가 사회적 상호작용을 위한 기본적인 요소인 만큼(Rotter, 1971; Kasperson et al., 1992), 리더의 행동이나 말에 대한 긍정적인 기대가 전제되어 있을 때, 리더가 사용하는 유머는 수용자인 구성원에 의해 그 의도가 긍정적으로 받아들여지고 적절하게 해석될 가능성이 크다(Duncan, 1982). 즉 리더를 신뢰하는 경우에 구성원은 유머의 내용과 숨어있는 의미를 오해 없이 적절하게 받아들이고 상황에 맞는 자연스러운 반응을 보이게 되며, 이 때 리더의 유머는 유머로서 가치를 발휘하게 될 것이다.

몇몇 선행 연구들도 '리더신뢰'가 리더의 유머사용 효과를 조절하는 변수로서 작용할 수 있는 가능성을 시사하고 있다. 예를 들어 Chapman(1983)은 유머의 효과가 절대적인 것은 아니어서 단순한 빈도보다는 친밀감이나 신뢰 등의 관계형성 정도에 따라 결과가 다를 수 있음을 제안했다. Avolio et al. (1999)은 리더십 스타일, 유머, 성과 간의 관계를 고찰한 연구에서 변혁적 리더의 유머사용은 부서 성과에 긍정적이지만 거래적 리더의 유머사용은 성과에 부정적이라는 연구결과를 보고했다. 거래적 리더의 경우 구성원과 인간적인 관계형성이 전제되지 않았다는 점에서 유머사용이 부정적인 성과를 가져올 수 있다고 설명했으며 추가적인 조절변수를 고찰할 필요가 있다고 제안했다. 이상의 개념적, 실증적 근

거를 종합했을 때, 리더에 대한 신뢰수준은 리더의 유머사용이 구성원들에게 받아들여지고 해석되는 방식에 영향을 미침으로써 그 효과를 조절할 것으로 예측된다.

### 2.2.1 리더의 유머사용과 구성원의 성과와의 관계에서 리더신뢰의 조절효과

앞서 논의한 유머의 인지적 효과를 바탕으로, 리더의 유머사용은 구성원의 문제해결(problem solving)에 긍정적인 영향을 미침으로써 성과에 기여할 것으로 생각해 볼 수 있다(Lyttle, 2007). 리더가 사용하는 유머는 구성원들의 긴장을 완화시키고 새로운 각성을 통해 반복적이고 정형화된 생각의 패턴을 전환시켜 유연한 사고를 가능하게 한다. 그 결과, 구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 문제에 봉착했을 때 새로운 아이디어나 관점을 받아들일 수 있도록 돕는다(Minsky, 1984; Romero & Cruthirds, 2006). 또한 즐겁고 긍정적인 분위기를 조성함으로써 직무에서 오는 육체적 및 심리적 긴장과 스트레스 해소를 도와 문제 대처에 필요한 인지적 자원의 과도한 소모를 막고 사고의 유연성을 유지할 수 있게 해준다(O'Quin & Derks, 1997). 그러나 중요한 것은 이러한 유머의 잠재적 효과는 받아들이는 사람의 지각과 해석을 거쳐서 '유머'로서 이해될 때에만 가능하다는 점이다. 즉 리더가 사용한 유머는 리더의 의도보다는 오히려 구성원들의 해석과 이해에 그 성공이 달려있다고 볼 수 있다. 이러한 맥락에서 신뢰는 리더의 유머사용과 구성원 성과 간의 관계를 조절할 수 있는 중요한 변수라 할 수 있다.

리더를 신뢰할 때, 구성원들은 리더의 유머를 포함한 말과 행동에 확신을 가지고 좋은 의도로 귀인하고자 할 것이다. 리더에 대한 긍정적인 기대와 믿

음이 전제되어 있을 때 유머는 유머로서 제 기능을 하게 되어, 구성원은 리더의 유머에 대해서 긍정적으로 반응할 것이다. 따라서 신뢰받는 리더가 유머를 사용할 때 유머로서 가치를 발휘하게 되고 그 결과, 인지적 혜택을 통해 구성원의 성과에도 기여할 것으로 판단된다.

반면, 리더에 대한 신뢰가 약할 때, 구성원들은 리더의 유머를 부정적으로 받아들일 것이다. 신뢰할 수 없는 리더가 유머를 사용할 경우 부정적으로 귀인하거나, 그 의도를 분석하는 데 불필요한 인지적 자원을 소모하기 쉽다. 유머에 대한 자연스러운 반응과 웃음 표출보다는 인상관리 차원에서 반응을 할 가능성도 상대적으로 높고, 부자연스럽고 강제된 웃음은 부정적 정서와 긴장상태로 이어져 성과에 부정적인 영향을 미칠 것이다(Lytle, 2007). 또한 긴급한 업무나 복잡한 상황 하에서 신뢰받지 못하는 리더가 유머를 사용할 경우, 구성원들은 리더가 상황을 진지하게 받아들이지 않거나 경박하다고 지각하고 나아가 리더의 문제해결능력에 의구심을 가질 수도 있을 것이다. 이상의 논의와 근거에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1a: 리더에 대한 신뢰가 높은 구성원의 경우 리더의 유머사용은 구성원의 지각된 성과와 정(+ )의 관계를 가질 것이다.

가설 1b: 리더에 대한 신뢰가 낮은 구성원의 경우 리더의 유머사용은 구성원의 지각된 성과와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

### 2.2.2 리더의 유머사용과 구성원의 행복과의 관계에서 리더신뢰의 조절효과

일반적으로 유머는 정서적으로 웃음유발을 통해

사회적 거리감을 줄이고 친밀감을 향상시켜 즐거운 기분과 행복감을 고취시킨다(Cousins, 1979; Lytle, 2007). 또한 심리적 안정과 갈등에 대한 현명한 대처를 통해 육체뿐만 아니라 심리적 건강에도 도움을 주고(Lytle, 2007), 심리적 스트레스로부터 빠른 회복을 이끌 수 있는 것으로 알려져 있다(Simon, 1988). 따라서 유머는 행복한 삶의 중요한 요소 중 하나라고 볼 수 있다(Martineau, 1972). 특히 리더의 유머는 구성원들과의 상호작용을 촉진함으로써 대인관계 향상에 기여할 수 있으며 조직 또는 단위의 분위기를 긍정적으로 이끌어 전체의 결속력을 높일 수 있을 것으로 예측된다(Crawford, 1994). 그러나 유머를 사용하는 사람, 즉 리더에 대한 구성원의 긍정적 기대나 믿음에 의해 행복감에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 즉, 리더에 대한 신뢰가 높은 사람들은 리더의 유머에 친밀감을 느끼고 공감함으로써 정서적 만족감을 느낄 것이다. 리더를 신뢰하기에 리더가 어떤 유머를 사용해도 긍정으로 해석할 가능성이 상대적으로 높다.

반면, 리더에 대한 신뢰가 낮을 때, 유머의 혜택은 확신할 수 없거나 부정적인 것이 될 수 있다. 신뢰를 전제하지 않은 관계에서 사용된 리더의 유머는 효과적으로 구성원에게 소통되기 어렵기 때문이다. 구성원 입장에서 신뢰하기 힘든 리더의 유머에 정서적인 반응과 공감을 나타내는 것은 어려운 일이다. 따라서 리더에 대한 신뢰가 약할수록, 리더의 잦은 유머 사용은 거리감과 거부감을 불러일으키기 쉬울 것으로 예측된다. 나아가 유머사용에 대한 의도와 동기에 대한 오해의 가능성은 오히려 높아져, 결과적으로 리더의 유머를 공격적이고 냉소적으로 바라볼 가능성도 높아진다(Terrion & Ashforth, 2002). 따라서 신뢰가 낮은 리더가 사용하는 유머는 궁극적으로 구성원들이 느끼는 직장에서의 행복감을 저해

하는 결과를 초래할 것으로 판단된다. 이상의 논의와 근거에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2a: 리더에 대한 신뢰가 높은 구성원의 경우 리더의 유머사용은 구성원의 직장에서의 행복과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 2b: 리더에 대한 신뢰가 낮은 구성원의 경우 리더의 유머사용은 구성원의 직장에서의 행복과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

### 2.2.3 리더의 유머사용과 긍정심리자본과의 관계에서 리더신뢰의 조절효과

유머연구자들은 사회·심리적 측면에서 유머가 제공할 수 있는 유용성 중의 하나가 개인의 긍정적인 자아개념의 유지 및 발전이라고 설명한다(이덕로 & 김태열, 2009; Frecknall, 1994; Kuiper & Martin, 1993). 우선, 유머의 순기능은 사람들의 기분과 심리상태를 각성, 변화시키고 웃음을 통해 긍정적인 기분을 공유하게 하는데, 이러한 각성과 긍정적 기분은 주어진 여건이나 현실에 대한 낙관적인 이해와 상황대처 및 극복에 대한 자신감의 증진을 통해 궁극적으로 자신의 능력이나 역할에 대해 보다 긍정적인 평가를 가능하게 한다는 점을 포함한다(Ford, Boxer, Armstrong, & Edel, 2008; Kuiper & Martin, 1993). 유머는 사람들의 긴장과 근심을 완화시킴으로써 유머감각을 자극하여 자연스럽고 유쾌한 감정표출을 도울 뿐만 아니라, 개인의 동기부여 및 사기 진작에도 도움을 줄 수 있는 것으로 밝혀졌다(Crawford, 1994; Dienstbier, 1995; Gruner, 1997). 이러한 유머를 통한 감정표출과 진작된 사기는 대인관계에서 사회적 결속감

및 유대감 증진을 통해 자신의 위치와 중요성을 확 인함으로써 긍정적인 자아관의 향상을 가능케 할 것으로 판단된다(Kuiper & Martin, 1993). Frecknall (1994)의 유머의 역할에 초점을 둔 심층면접 연구 결과는 유머를 통한 사회적 교류가 개인의 자긍심 고취에 기여할 수 있음을 뒷받침하고 있다. 따라서 리더의 유머사용은 구성원이 주어진 과업 상황에 대한 긍정적 인식과 즐거운 감정의 공유를 통해 결속감과 유대감을 고취함으로써 긍정적인 자아개념의 유지 및 발전에 기여할 수 있을 것으로 보인다. 이러한 메커니즘을 통해 리더의 유머사용은 구성원의 복합적인 긍정적 심리상태로 정의되는 긍정심리자본을 향상시킬 수 있는 중요한 요인이 될 수 있을 것으로 보인다. 그러나 본 연구자들은 이러한 구성원의 긍정심리자본에 대한 리더 유머사용의 긍정적인 기능은 잠재적인 것이며, 그 잠재적 기능(혹은 잠재적 역기능)의 실현 여부는 리더에 대한 구성원들의 신뢰 수준에 의존할 것으로 제안한다.

즉, 리더에 대한 긍정적인 기대와 믿음이 강할 때, 리더의 유머는 구성원의 긴장을 이완시키고 스트레스 해소를 돕기 위한 사려 깊은 행위로 인식될 것이다. 그 결과로 리더의 유머는 업무달성에 필요한 구성원의 동기부여와 사기를 진작시키고 자신감 및 낙관적이고 희망적인 심리상태 개발에 기여할 것이다(Lytle, 2007). 또한 신뢰하는 리더의 유머는 리더십의 한 수단으로서 언어적 설득이나 개별적 배려를 행함에 있어서 보다 부드럽고 긍정적인 리더십 발휘를 가능하게 함으로써(Avolio et al., 1999; Lytle, 2007) 구성원의 사고의 유연성을 증가시켜서 부정적인 상황에서도 다양한 대안을 강구할 수 있도록 돕는다. 더불어, 신뢰하는 리더의 유머는 구성원의 기분을 유쾌하게 하고 심리적 각성을 촉진시킴으로써 구성원의 사기와 업무에 대한 자신감 및

낙관적이고 긍정적인 태도에 기여할 것이다. 요컨대 신뢰가 동반된 리더의 유머사용은 효과적인 언어적 설득, 개별적 배려 및 심리적 환기를 통해 구성원의 심리상태를 자신감 있고 낙관적이며 희망적으로 이끌 것이다. 또한 유머가 커뮤니케이션의 한 방법이라는 점에서 리더는 유머를 통해 직접적인 비판이나 갈등을 표면화 하지 않고 메시지를 순화시켜 부드러운 방식으로 구성원에게 전달할 수 있다(Greatbatch & Clark, 2002). 신뢰하는 리더가 구성원의 실수를 유머로써 지적한다면 구성원의 체면과 자존감은 손상되지 않을 것이며, 그 결과 구성원은 자신의 업무처리에 대한 자신감을 잃기보다, 상황을 긍정적이고 희망적으로 받아들여 실수를 학습의 기회로 삼고자 할 것이다. 반대로, 신뢰하지 않는 리더의 메시지가 유머를 통해 전달된다면 구성원은 자신의 실수에 대한 리더의 유머를 우회적인 비판이나 조롱으로 받아들여 불쾌감과 거부감을 가지기 쉽다. 더 나아가 리더의 유머사용 행위는 리더십 능력에 대한 구성원의 인지와 평가를 통해 심리상태에 전이될 수 있다. 다양한 행위와 의사소통을 통해 구성원을 격려하고 자신감을 고취시킴으로써 성과향상을 위한 구성원의 동기부여 및 사기를 증진시키는 것이 리더십의 중요한 기능 중 하나라는 점에서(Bandura & Schunk, 1981; Bass, 1990), 적절히 사용된 유머는 업무 및 일상생활과 대인관계의 촉매제로서 재치와 재미를 통해 리더가 보다 효과적으로 리더십을 발휘할 수 있게 해준다. 리더가 유머를 통해 말이나 행동의 전달력을 높이고 호감 및 친밀감을 증진시킬 수 있다면 구성원은 리더를 더 잘 따르고 보다 긍정적으로 평가할 것이다. 리더에 대한 구성원의 긍정적 인식과 평가는 나아가 업무 수행 시 구성원의 중요한 사회적 지지로 작용해 주어진 업무에 대한 자신감과 긍정적 기대를 이끌 수 있다. 예를 들면, 업무와 관

련한 다양한 상황에서 신뢰하는 리더의 유머사용은 구성원들로 하여금 리더가 상황을 통제할 여유가 있고 문제를 해결할 수 있는 능력과 자신감이 있는 것으로 받아들여지게 될 것이다. 이러한 리더의 능력과 자신감은 부하직원들에게 전이되어 조직 구성원들의 직무에 대한 자신감, 희망, 낙관주의, 복원력 등에 복합적으로 긍정적인 영향을 미칠 것이다(Walumbwa et al., 2010).

그러나 신뢰가 전제되어 있지 않은 상황에서 사용되는 리더의 유머는 구성원들로 하여금 리더가 상황을 진지하게 받아들이지 않는다거나 경박하다고 지각하도록 이끌어 결국 리더의 문제해결 능력에 의문을 가지게끔 할 가능성이 높다. 신뢰하지 않는 리더의 경우 유머는 효과적인 의사소통이나 동기부여 수단으로 작동하기보다는 오히려 구성원의 감정을 불쾌하게 하고 리더십에 대한 부정적인 평가를 증폭시킬 것이다. 또한 신뢰하지 않는 리더가 유머를 사용할 때 구성원은 인상관리 차원에서 적절하게 유머에 대해 반응해야 한다는 심리적 압박을 느낄 가능성이 높다. 뿐만 아니라, 구성원들은 리더의 영향력 아래 놓여 있는 다양한 업무를 추진하는 과정에서 리더와 자주 대면하게 되며, 이 과정에서 유머의 대상은 언제든지 구성원 자신이 될 수 있다. 신뢰하지 않는 리더에 의해 구성원 자신에게 직접적으로 가해지는 유머는 보다 강력하게 구성원의 업무에 대한 사기와 자신감에 부정적 영향을 미치게 될 것이다. 결과적으로, 구성원은 리더가 자신의 능력이나 노력을 진지하게 평가하지 않는다거나 무시 혹은 조롱한다고 부정적으로 인식할 가능성이 높다. 따라서 자신에 대한 리더의 부정적 평가 인식은 구성원의 자신감을 포함한 긍정적인 심리상태에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 종합하면, 리더에 대한 신뢰가 결여된 상태에서 사용되는 리더의 유머는 직접적으로는 조

롱이나 무시 등의 부정적 감정 및 인상관리에 대한 스트레스 유발을 통해, 간접적으로는 리더십에 대한 부정적인 평가를 통해 구성원의 긍정심리자본에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 이상의 논의와 근거에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3a: 리더에 대한 신뢰가 높은 구성원의 경우 리더의 유머사용은 구성원의 긍정심리자본과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 3b: 리더에 대한 신뢰가 낮은 구성원의 경우 리더의 유머사용은 구성원의 긍정심리자본과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

### 2.3 긍정심리자본과 성과 및 행복

긍정심리자본을 구성하는 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등은 개별적으로 긍정적인 동기부여 유발을 통해 성과에 기여하는 것으로 연구되어 왔다. 자기효능감은 주어진 구체적인 과업을 성공적으로 수행하는데 필요한 동기부여 수준, 인지적 자원 및 일련의 행위과정을 동원할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음을 의미한다. 자기효능감은 특정한 행위에 착수할지 여부를 결정하고, 목표성취를 위해 행위를 지속하고 얼마만큼의 노력을 기울일지, 행위 과정에서 나타날 수 있는 어려움에 어떻게 대처할지 등을 결정함으로써 성과향상에 기여할 수 있는 중요한 심리적 자원으로 알려져 있다(Bandura, 1997; Bandura & Locke, 2003). Stajkovic & Luthans (1998)은 메타분석을 통해 자기효능감이 다양한 업무관련 성과와 유의한 관련성을 가진다고 보고했으며, 성과 예측에 있어 조직행동의 다른 주요한 변수들(예: 조직행동 수정, 목표설정, 피드백)과 비교해도 뒤지지 않는, 매우 강력한 설명력을 지닌 변수임

을 확인하였다. 자신이 특정한 목표를 성취할 것이라는 긍정적 기대와 인지로 정의되는 희망 역시, 목표에 도달하는 경로(pathways)와 그것을 직접 추구하고자 하는 의지(agency)를 통해 직무성과와 태도 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Youssef & Luthans, 2007). 또한 객관적 사실과 확실성에만 의존할 수 없는 상황에서 낙관주의는 현실과 동떨어지지 않은 낙관적 사고와 해석을 가능하게 한다. 그 결과, 사람들은 동기가 부여되어 더 많은 노력을 하게 되고, 이는 성과 향상에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Seligman, 2002; Seligman & Schulman, 1986). 복원력은 에너지, 시간, 자원투자 등을 통해 예기치 못한 난관이나 상황에 즉흥적으로 대응하고 거기서 겪게 되는 심리적 충격으로부터 신속하게 원래의 상태로 돌아올 수 있는 심리적 자원으로 제안되어 왔다(Luthans, 2002; Masten, 2001). 이러한 4개의 심리적 자원들은 긍정적인 동기부여라는 공유점을 통해 화학적으로 결합하여 더 큰 심리적 자원을 형성하게 되며, 따라서 긍정심리자본은 더 광범위하고 유의하게 구성원의 성과향상에 기여할 수 있을 것으로 제안되어 왔다(Luthans et al., 2007). 예를 들면 긍정심리자본이 높은 사람들은 도전적인 목표를 받아들이고 목표에 도달하기 위한 다양한 대안과 경로를 탐색할 뿐만 아니라 힘든 상황을 만나도 낙관적인 기대로 포기하지 않고 어려움을 극복하고자 노력함으로써 성과를 더욱 향상시킬 수 있다(Luthans et al., 2007). 긍정심리자본과 성과 간의 실증연구 결과, 긍정심리자본은 동료들과 비교해 자신이 더 높은 성과를 창출할 수 있다는 지각된 성과(이동섭 & 최용득, 2010; Luthans et al., 2007), 상사에 의한 성과평가(Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Walumbwa et al., 2010), 세일즈 성과와

같은 객관적 성과(Avey, Nimnicht, & Pigeon, 2010) 등을 망라하는 다양한 측면의 성과와 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이상의 이론적 논의와 선행연구에 토대하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4a: 긍정심리자본은 지각된 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

현재까지 긍정심리자본을 구성하는 개별적인 심리적 자원들은 현재와 미래에 대한 긍정적 인지를 통해 삶에 대한 만족감과 심리적 안녕감에 기여하는 것으로 알려졌다. 희망은 육체적, 정신적 건강, 긍정적인 삶이나 안녕과 같은 영역의 결과변수들과 관련되는 것으로 알려져 왔으며(Snyder, 2000), 낙관적인 사람들은 비관적인 사람들에 비해 더 높은 행복감을 느끼고 신체적으로 더 건강한 것으로 나타났다(Carver & Scheier, 2001). 또한 예기치 못한 상황에서도 유연하게 대처할 수 있는 효과적인 적응기제(복원력)를 가진 개인들은 안도감과 성취감 등을 통해 행복을 느끼는 것으로 밝혀졌다(Masten & Reed, 2002). Youssef & Luthans(2007) 또한 긍정심리자본을 구성하고 있는 희망, 낙관주의, 복원력 등의 개별적인 긍정적 심리상태와 직장에서의 행복 간의 유의한 관계를 확인했다. 따라서 행복에 기여하는 것으로 알려진 개별적인 심리적 자원들이 긍정심리자본으로 결합되었을 때, 사람들은 더 큰 확신을 가지고 삶에 대해 긍정적으로 해석하고 전망할 것으로 예측할 수 있다. 요컨대, 긍정심리자본이 높은 사람일수록 직장에서의 삶을 즐기고 더 큰 행복감을 느낄 것으로 판단된다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 가설을 설정하였다.

가설 4b: 긍정심리자본은 직장에서의 행복과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

## 2.4 긍정심리자본의 매개효과

앞서 논의된 바와 같이, 긍정심리자본은 성과와 행복에 기여할 수 있는 중요한 심리적 자원이다(Luthans et al., 2007; Youssef & Luthans, 2007). 뿐만 아니라 긍정심리자본은 조직의 개입이나 훈련을 통해 개발 가능한 상태(state-like)변수의 특성을 지니고 있다. 현재까지 연구들은 변혁적 리더나 조직지원인식, 그리고 리더의 긍정심리자본이 구성원의 긍정심리자본을 유의하게 향상시킬 수 있음을 고찰했다(Luthans et al., 2008, Walumbwa et al., 2010). 한편, 적절한 맥락에서 구사된 리더의 유머는 구성원들의 각성과 기분전환을 통해 심리상태에 변화를 가져올 수 있고, 그 결과로 개인의 인지와 정서에 긍정적인 효과를 발휘하게 된다. 따라서 본 연구는 개인의 긍정적인 심리상태로서의 긍정심리자본이 리더의 유머와 구성원 성과 및 행복 간의 관계를 연결하는 하나의 심리적 과정변수로 기능할 것으로 제안한다. 요컨대, 신뢰가 동반된 리더의 유머, 즉 리더신뢰와 유머의 상호작용 효과는 구성원의 제고된 긍정심리자본을 거쳐 인지적으로 구성원들의 성과를 높이고 정서적으로 구성원들의 직장에서의 행복감에 기여할 것이다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5a: 긍정심리자본은 신뢰가 동반된 리더의 유머사용과 지각된 성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5b: 긍정심리자본은 신뢰가 동반된 리더의 유머사용과 직장에서의 행복 간의 관계

를 매개할 것이다.

지금까지의 이론적 논의와 가설을 종합한 본 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.

### III. 연구방법

#### 3.1 표본과 자료 수집 절차

본 연구의 가설검증을 위해 국내 한 공기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 1500부의 설문을 배포하였으며 이 중 1020부의 설문지가 회수되어 약 68%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 중에서 결측값이 많은 설문이나 응답의 중심화 경향이 두드러지게 보인 응답지 71부를 제외한 949개의 설문을 분석에 활용하였다.

설문응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 94%(892명)로 대부분을 차지했고, 평균 연령은 40.9세였으며, 학력은 대졸 이상이 65%를 차지했다. 응답자들의 근속년수는 평균적으로 12.6년이었으며 직급은 사원급이 81%, 중간관리자급이 19%를 차지했다. 또한 업무분야별로는 응답자들의 62%가 서비스업, 38%가 기술직에 종사하는 것으로 나

타났다.

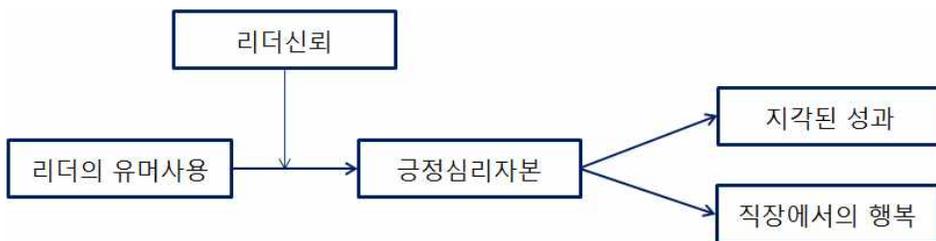
#### 3.2 변수의 측정

##### 3.2.1 리더의 유머사용

리더의 유머사용은 Avolio et al.(1999)에서 사용된 5개 문항을 활용하여 구성원들로부터 측정하였다. 이 측정문항들은 직속상사가 얼마나 자주 유머를 사용하는지에 대해 “항상 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”까지의 5점 척도를 통해 측정된다. 설문문항의 예는 “내가 속한 부서의 리더는 유머를 사용하여 자신의 의견을 전달하고자 한다.” “내가 속한 부서의 리더는 조직이 어렵거나 업무적으로 힘든 시기에 긴장을 풀기 위해 유머를 사용한다.” 등이다. 리더 유머사용의 신뢰도는 .96로 나타났다.

##### 3.2.2 리더신뢰

리더신뢰는 리더의 행동과 의도에 대하여 가까이 믿고 따르려는 부하직원들의 신념 및 의지에 대한 Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990)의 5개 문항을 활용하여 측정하였다. 설문문항의 예는 “나는 우리부서의 리더의 정직성을 신뢰한다.” “나는 어떤 위급한 상황에서도 나의 리더를



<그림 1> 연구모형

신뢰하고 따를 것이다.”등이다. 설문문항들은 “전혀 그렇지 않다”에서 “매우 그렇다”까지 5점 척도를 통해 측정되었으며, 신뢰도는 .93으로 나타났다.

### 3.2.3 긍정심리자본

긍정심리자본은 Psychological Capital Questionnaire(PCQ; Luthans et al., 2007; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)의 12개 문항을 사용하여 측정하였다. 자기효능감 3문항, 희망 4문항, 낙관주의 2문항, 복원력 3문항으로 구성되어 있으며, “매우 그렇다”에서 “전혀 그렇지 않다”의 6점 척도로 측정되었다. 설문 문항의 예는 “현재 나는 직장 에서 난관에 부딪혔을 때 그것을 벗어날 수 있는 많은 방법들을 생각해 낼 수 있다”, “현재, 나는 내가 하고 있는 일의 미래의 전망에 대해 낙관적이다” 등이다. 기존 연구들은 12문항으로 측정된 긍정심리자본이 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 하위요인들로 구성된 상위요인임을 확인했으며, 척도에 대한 적절한 타당성 및 신뢰도를 입증했다(Norman, Avolio, & Luthans, 2010). 본 연구 역시 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 개별요인들이 긍정적으로 지향된 개인의 인지적 동기부여라는 공유점을 통해 상위요인인 긍정심리자본을 형성할 것인지를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 상위요인인 긍정심리자본으로부터 첫 번째 하위요인인 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 4개의 차원들에 이르는 요인적재값이 최소 .71에서 최대 .97로 유의하게 나타났다. 또한 이러한 4개 차원 각각에서 측정항목들에 이르는 요인적재값 역시 자기효능감은 .67에서 .79, 희망은 .58에서 .76, 낙관주의는 .74에서 .88, 복원력은 .54에서 .84로 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 모형

전체의 적합도 지수들 역시  $\chi^2 = 893.80(df = 50)$ , CFI = .92, GFI = .92, NNFI = .91, RMSEA = .07로 나타나, 모형적합도를 판단하는 전통적 기준(Hu & Bentler, 1999)을 대체적으로 만족시키고 있다. 이러한 결과를 바탕으로 긍정심리자본을 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력으로 구성되는 상위의 단일변수로 다루었다. 긍정심리자본의 신뢰도는 .89로 나타났다.

### 3.2.4 지각된 성과

지각된 성과는 비슷한 직무를 담당하는 동료와 비교하여 조직구성원 자신이 지각하는 본인의 주관적 성과의 정도로서 Luthans et al.(2008)의 설문문항을 활용하여 측정하였다. 설문에 사용된 단일문항은 “자신의 업무성과를 동료들과 비교했을 때 본인은 어디에 속한다고 평가하십니까?”이며, 전체 100%에 대한 구성원의 성과 인식 범위를 상위 10%에서 하위 10%의 10개 구간으로 구분하여 측정하였다.

### 3.2.5 직장에서의 행복

직장에서의 행복은 구성원이 조직에서 느끼는 행복한 감정의 정도를 묻는 Youssef & Luthans (2007)의 2 문항으로 측정하였다. 구체적으로, 첫째 항목은 응답자가 직장에서 느끼는 행복의 정도를 “극히 행복하다”에서 “극히 불행하다”의 11개(0에서 10) 척도로 구분하여 측정하고, 둘째 항목은 전체 100%에 대하여 직장에서 응답자가 행복을 어느 정도 느끼는지를 백분율로 측정한다. 직장에서의 행복은 최종적으로 첫째 항목 값에 10을 곱하여 둘째 항목과 합한 후 평균하는 방식으로 계산되었다.

### 3.2.6 통제변수

먼저, 리더의 유머사용, 리더에 대한 신뢰, 긍정심리자본, 지각된 성과, 직장에서의 행복에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수(연령, 학력, 직급, 근속년수, 직종)들을 통제하였다. 또한 인구 통계학적 변수 이외에 개인이 가지고 있는 성향적인 특성이 본 논문에서 고려하고 있는 다른 변수들에 미칠 수 있는 혼합효과(compounding effect)를 통제하고자 기존 연구 고찰을 통해 상대적으로 안정적이고 변화되기 어려운 개인차 변수이면서 개인의 긍정적인 기질적 특성들을 포괄하고 있는 핵심자기평가를 통제변수로 고려하였다. 핵심자기평가(core self-evaluations)는 자기존중감(self-esteem), 통제소재(locus of control), 일반적 자기효능감(generalized self-efficacy), 정서적 안정성(emotional stability) 등의 긍정적인 개인의 기질적 성향들로 구성된 상위개념의 성격 특성적 변수이다(Judge & Bono, 2001). 기존의 연구결과들은 개인의 긍정적인 기질적 특성을 포괄하는 핵심자기평가가 대표적인 개인차 변수인 성격 5요인(Big Five Traits)이나 긍정적 정서성(positive affect)보다 직무태도를 더 잘 예측할 수 있으며(Judge & Heller, 2002) 성과 및 삶에 대한 만족도에도 긍정적인 관계를 가지는 것으로 보고했다(Erez & Judge, 2001; Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005). 또한 기존의 긍정심리자본 연구 역시 핵심자기평가가 기질적(trait-like) 변수라는 점에서 긍정심리자본과 구별되지만 자아에 대한 긍정적인 속성을 공유하고 있다는 점에서 공통점이 있음을 지적하고, 긍정심리자본의 고유효과를 고찰함에 있어 핵심자기평가를 통제할 필요성을 제기하였다(Avey, Luthans, & Youssef, 2010). 따라서 기존연구의 이론적·실증적 제안에

근거하여 개인차 변수인 핵심자기평가를 통제한 상태에서 본 논문의 가설들을 검증하였다. 핵심자기평가는 Judge, Erez, Bono, & Thoresen (2003)의 12개 문항을 활용하여 측정하였다. 설문문항의 예는 “나는 노력한다면 성공할 수 있을 것이다”, “나는 대체로 내 자신에 만족하고 있다”, “모든 것이 힘들고 희망이 없어 보일 때가 있다” 등이다. 설문문항들은 “전혀 그렇지 않다”에서 “매우 그렇다”까지 5점 척도를 통해 측정되었으며, 신뢰도는 .85로 나타났다.

### 3.3 확인적 요인분석

가설검증에 앞서 본 논문에서 고려한 리더의 유머사용, 리더신뢰, 긍정심리자본, 지각된 성과, 직장에서의 행복 및 핵심자기평가(통제변수)를 포함한 6개 요인으로 구성된 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과, 본 연구에서 제안된 6개 요인의 이론적 측정모형의 적합도가 다른 대안모형과 비교하여 가장 우수한 것으로 나타났다( $\chi^2[216] = 1506.11$ , CFI = .95, TLI = .91, RMSEA = .05). 대안 모형의 경우, 먼저 리더차원의 변수인 리더의 신뢰와 리더의 유머사용( $\chi^2[221] = 3373.02$ , CFI = .79, TLI = .76, RMSEA = .12), 그리고 결과변수인 직장에서의 행복과 지각된 성과( $\chi^2[220] = 1626.78$ , CFI = .90, TLI = .89, RMSEA = .08)를 각각 단일요인으로 상정하여 적합도 지수를 도출하였다. 또한 변수 간에 긍정적 속성을 공유하는 것으로 제안된 긍정심리자본과 핵심자기평가를 단일요인으로 고려한 모형( $\chi^2[221] = 2251.11$ , CFI = .87, TLI = .85, RMSEA = .09)과 긍정심리자본과 직장에서의 행복을 단일요인으로 상정한 모형( $\chi^2[221] = 1786.86$ , CFI = .89, TLI = .88, RMSEA = .09)의 적합도 지수

를 도출하였다. 마지막으로 6개의 모든 변수들의 측정항목들이 단일요인에 적재되는 대안모형을 설정하였다( $\chi^2[230] = 6936.49$ , CFI = .56, TLI = .51, RMSEA = .17). 자유도를 고려한 카이제곱 차이(chi-square difference) 분석결과는 이론적으로 제안된 6개 요인모형이 다른 대안모형보다 자료와의 적합도가 가장 우수함을 보였다.

이에 더하여, 리더의 유머사용, 리더신뢰, 긍정심리자본, 지각된 성과, 직장에서의 행복 및 핵심자기평가(통제변수) 간의 모든 가능한 쌍별분석을 실시함으로써 개별 요인들 간의 판별타당성(discriminant validity)을 확인하였다. 이를 위해, 해당되는 두 개념들 간의 상관모수를 1로 고정한 제약모형(constrained model)과 두 개념들 간에 자유로운 상관관계를 추정하는 비제약모형(unconstrained model)을 설정한 후, 카이제곱 차이분석을 실시하였다. 그 결과 두 모형들 간에 카이제곱 차이가 유의적으로 나타나면(예: 유의수준 .05에서 자유도가 1인 경우,  $\Delta\chi^2 = 3.84$  이상), 두 개념들 간에는 판별타당도가 있는 것으로 판단했다(Anderson & Gerbing, 1988). 판별타당도를 위한 비교에는 6개 변수들에 간의 15개 요인쌍을 분석대상으로 하였다. 분석 결과, 모든 쌍에 대해 제한모형과 비제한모형의  $\Delta\chi^2(\Delta df = 1)$ 는 최소 125.46으로 변수 간 판별타당도 확보 기준인 3.84를 훨씬 상회한다. 따라서 변수들 간의 개념적 구분을 상징하고 있는 비제약 모형이 15개의 변수 간 쌍별분석에서 자료와 더 적합한 것으로 나타났다고 볼 수 있다. 추가적으로, 모든 개별 변수들 간에 관측된 상관계수 값들의 신뢰구간이 1을 포함하고 있지 않았으며(Anderson & Gerbing, 1988), 개별 변수들 간의 평균분산 추출(average variance extracted) 값이 변수들 간 상관관계 제곱 값보다 크게 나왔다(Fornell &

Larcker, 1981). 이러한 결과들이 본 연구에 활용된 요인들 간의 판별 타당성을 '보장'해 주는 충분조건은 아닐지라도 판별타당성을 지지하는 유력한 단서가 되는 것으로 보인다.

## IV. 분석결과

### 4.1 기술통계 및 상관관계 분석

가설검증에 앞서 변수 간 관련성에 대한 포괄적인 윤곽을 파악하고자 연구에 사용된 모든 변수들의 평균 및 표준편차, 그리고 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 그 결과는 <표 1>에 제시되어 있다.

### 4.2 가설검증

본 연구에서 제시된 가설들은 위계적 다중회귀분석을 통하여 검증되었다. 먼저 가설검증을 위해 필요한 상호작용항을 도출하였다. 독립변수와 조절변수의 값에서 평균값을 차감한 후 이 값들을 곱하는 방식을 통하여 다중공선성(multicollinearity) 문제를 최소화하고자 하였다(Aiken & West, 1991). 추가적으로 분산팽창지수(variance inflated index) 값을 조사한 결과 최대값이 1.45로서 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타났다.

회귀분석에서는 5 단계에 거쳐 변수들을 순차적으로 회귀식에 추가하였다. 먼저, 1 단계에서 통제변수(연령, 직급, 근무기간, 학력, 부서, 핵심자기평가), 2 단계에서 독립변수(리더유머)와 조절변수(리더신뢰), 3 단계에서 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항(리더유머x리더신뢰), 4 단계에서 매개변

〈표 1〉 변수들 간의 기술통계와 상관관계 분석결과

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.리더유머	2.86	.85	1										
2.리더신뢰	3.16	.84	.68**	1									
3.긍정심리자본	3.64	.68	.21**	.29**	1								
4.지각된 성과	7.23	1.65	-.01	.04	.30**	1							
5.직장에서의 행복	43.09	16.44	.19**	.20**	.43**	.06*	1						
6.핵심자기평가	3.26	.47	.20**	.24**	.45**	.21**	.35**	1					
7.연령	40.86	5.48	-.03	.02	.09**	.10**	-.04	-.10**	1				
8.학력	3.55	.75	.02	.01	.05	-.01	.05	.09**	-.36**	1			
9.직급	2.40	.99	.01	.06*	.16**	.10**	-.02	-.05	.76**	-.22**	1		
10.근속기간	12.60	4.16	-.03	.01	.08*	.09**	.00	-.10**	.68**	-.29**	.75**	1	
11.부서	.37	.48	.01	.03	.07*	-.02	.05	.04	.15**	-.02	.18**	.08*	1

주) \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$   
 학력: 1=고졸미만, 2=고졸, 3=전문대졸, 4=대졸, 5=대학원졸 이상  
 부서: 1=서비스직, 0=생산직

수인 긍정심리자본, 마지막 5 단계에서 매개변수와 조절변수 간의 상호작용항(긍정심리자본x리더신뢰)을 회귀식에 추가하였다.

가설 1a와 가설 1b의 검증결과는 〈표 2〉와 〈그림 2〉에 나타나 있다. 〈표 2〉의 모형 1은 지각된 성과에 대한 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용효과를 보여주고 있다. 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용항을 모형에 추가했을 때, 모형의 설명력은 유의하게 증가하였으며( $\Delta R^2 = .01, p < .01$ ), 회귀계수( $\beta = .10, p < .01$ )는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 1a와 1b를 독립적으로 검증하기 위해 단순기울기 검증(simple slope test; Aiken & West, 1991)을 실시하였다. 상호작용효과를 도식화하기 위해 1 표준편차만큼 큰 값과 작은 값을 기준으로 상위·하위 집단을 구분하였다. 〈그림 2〉는 지각된 성과에 대한 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용효과를 보여주고 있다. 구체적으로

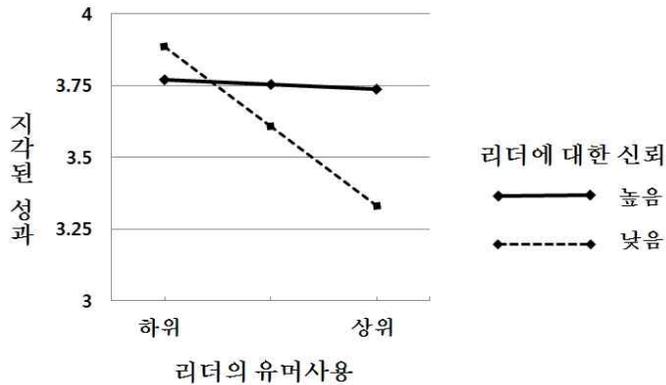
로 보면, 리더에 대한 신뢰가 높은 구성원의 경우 (+1 SD)에, 회귀계수의 기울기( $\beta = -.02, t = -0.02, n.s.$ )가 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 리더에 대한 신뢰가 낮은 구성원의 경우(-1 SD)에서는 그 기울기가( $\beta = -.33, t = -3.20, p < .01$ )가 음(-)의 방향으로 유의하게 나타났다. 따라서 리더에 대한 신뢰가 높을 경우 리더의 유머사용이 지각된 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이라고 제안한 가설 1a는 기각된 반면, 리더에 대한 신뢰가 낮을 경우 리더의 유머사용이 지각된 성과와 부(-)의 관계를 가질 것으로 제안한 가설 1b는 지지되었다.

직장에서의 행복에 대한 리더의 유머사용과 리더신뢰의 조절효과를 예측하고 있는 가설 2a와 2b의 검증결과는 〈표 3〉과 〈그림 3〉에 나타나 있다. 〈표 3〉의 모형 1을 보면, 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용항을 모형에 추가했을 때, 모형의 설명력은 유의하게 증가하였으며( $\Delta R^2 = .05, p < .01$ ), 회

〈표 2〉 지각된 성과를 예측하는 다중회귀분석결과

변수명		모형1: 지각된 성과	모형2: 긍정심리자본	모형3: 지각된 성과
통제변수	연령	.08	.01	.07
	직급	.04	.17	-.01
	근속기간	.03	-.02	.04
	학력	.01	.05	.00
	부서	-.05	.01	-.05
	핵심자기평가	.21**	.37**	.11**
독립변수	리더유머	.04	-.02	-.09
조절변수	리더신뢰	-.09	.19**	-.01
교차항	리더유머 X 리더신뢰	.10**	.19**	.05
매개변수	긍정심리자본			.25**
교차항	긍정심리자본 X 리더신뢰			.02
$R^2$		.08	.30	.12
수정된 $R^2$		.07	.30	.11
F		8.44**	45.40**	11.43**

주) N = 949, \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ . 보고된 값은 최종단계에서의 회귀식의 표준화계수



〈그림 2〉

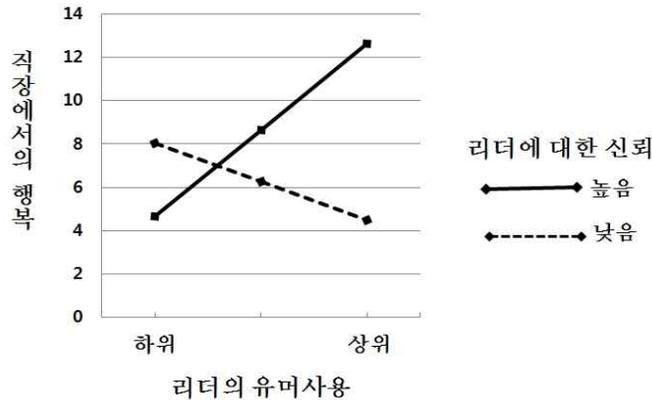
귀계수( $\beta = .22, p < .01$ )는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 2a와 2b를 검증하기 위해 실시한 단순기울기 검증결과를 담은 〈그림 3〉에 의하면, 리더에 대한 신뢰가 높은 구성원의 경우(+1 SD)에는, 회귀계수의 기울기( $\beta = 4.68, t =$

5.25,  $p < .01$ )가 양(+)의 방향으로 유의하게 나타났다으며, 리더에 대한 신뢰가 낮은 구성원의 경우(-1 SD) 계수의 기울기( $\beta = -2.10, t = -2.24, p < .05$ )가 음(-)의 방향으로 유의하게 나타났다. 따라서 리더에 대한 신뢰가 높을 경우 리더의 유머

〈표 3〉 직장에서의 행복을 예측하는 다중회귀분석결과

변수명		모형1: 직장에서의 행복	모형2: 긍정심리자본	모형3: 직장에서의 행복
통계변수	연령	-.01	.01	-.04
	직급	-.07	.17	-.12*
	근속기간	.07	-.02	.10*
	학력	.01	.05	.00
	부서	.02	.01	.04
	핵심자기평가	.27**	.37**	.17**
독립변수	리더유머	.07	-.02	.07
조절변수	리더신뢰	.07	.19**	.02
교차항	리더유머 X 리더신뢰	.22**	.19**	.17**
매개변수	긍정심리자본			.30**
교차항	긍정심리자본 X 리더신뢰			.00
$R^2$		.20	.30	.26
수정된 $R^2$		.19	.30	.25
F		25.63**	45.40**	29.99**

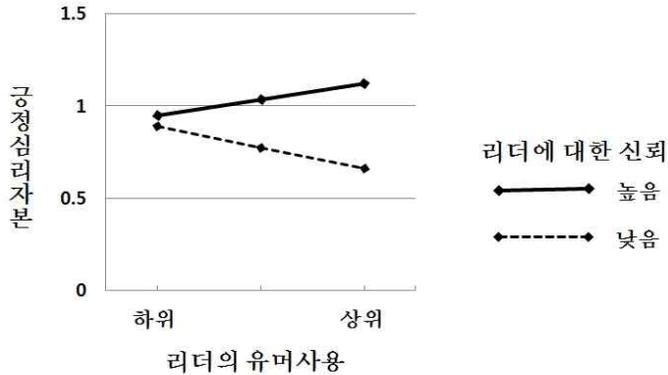
주) N = 949. \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$  보고된 값은 최종단계에서의 회귀식의 표준화계수



〈그림 3〉

사용이 직장에서의 행복과 정(+)의 관계를 가질 것이라고 제안한 가설 2a와, 리더에 대한 신뢰가 낮을 경우 리더의 유머사용이 직장에서의 행복과 부(-)의 관계를 가질 것이라고 제안한 가설 2b, 모두 지지되었다.

가설 3a와 3b는 긍정심리자본에 대한 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용효과를 예측하고 있으며, 그 결과는 〈표 2〉와 〈그림 4〉에 제시되어 있다. 〈표 2〉의 모형 2에서 긍정심리자본을 종속변수로 하는 회귀식에 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호



〈그림 4〉

작용항을 추가했을 때, 모형의 설명력은 유의하게 증가하였으며 ( $\Delta R^2 = .03, p < .01$ ), 회귀계수( $\beta = .19, p < .01$ )는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 단순기울기 검증결과를 담은 〈그림 4〉를 보면, 리더에 대한 신뢰가 높은 구성원의 경우(+1 SD)에 회귀계수의 기울기( $\beta = .10, t = 3.06, p < .01$ )가 양(+)의 방향으로 유의하게 나타났으며, 리더에 대한 신뢰가 낮은 구성원의 경우(-1 SD)에 그 기울기( $\beta = -.13, t = -3.69, p < .01$ )가 음(-)의 방향으로 유의하게 나타났다. 따라서 리더에 대한 신뢰가 높을 경우 리더의 유머사용이 긍정심리자본과 정(+)의 관계를 가질 것이라고 제안한 가설 3a와, 리더에 대한 신뢰가 낮을 경우 리더의 유머사용이 긍정심리자본과 부(-)의 관계를 가질 것이라고 제안한 가설3b, 모두 지지되었다.

긍정심리자본과 지각된 성과 및 직장에서의 행복에 대한 가설 4a와 4b의 검증결과는 각각 〈표 2〉와 〈표 3〉의 모형 3에 제시되어 있다. 통제변수와 독립변수 및 상호작용항을 통제한 후, 긍정심리자본을 모형에 추가했을 때 지각된 성과에 대한 회귀계수( $\beta = .25, \Delta R^2 = .04, p < .01$ )와 직장에서의

행복에 대한 회귀계수( $\beta = .30, \Delta R^2 = .06, p < .01$ )는 각각 유의하게 나타났으며 모형의 설명력 역시 유의한 증가를 보였다. 따라서 가설4a와 가설4b는 모두 지지되었다.

가설 5a와 가설 5b는 지각된 성과와 직장에서의 행복에 대한 리더의 유머와 리더신뢰의 상호작용 효과를 긍정심리자본이 매개할 것으로 예측하였으며, 이는 Muller, Judd, & Yzerbt(2005)가 제안한 매개적 조절모형에 상응한다. 이에, 본 논문에서는 Muller, Judd, & Yzerbt(2005)가 제안한 매개적 조절모형 검증방식과 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증방법을 종합하여 가설 5a와 가설 5b를 검증하였다.

Muller et al.(2005)의 매개적 조절모형은 독립변수와 종속변수의 관계가 조절변수에 의해 달라진다는 이론적 가정이 선행할 때, 이러한 조절효과가 어떤 과정을 통해 매개되는지에 초점을 둔다. 조절효과가 발생하는 구체적 위치에 대한 이론적 관점에 따라 조절변수가 독립변수와 매개변수의 관계 또는 매개변수와 종속변수의 관계에 작용하는 두 세부 모형이 고려될 수 있는데, 본 연구에서는 리더신뢰가

독립변수인 리더의 유머사용과 매개변수인 긍정심리자본의 관계를 조절하는 것으로 이론화하였다. 이를 위해 독립변수와 조절변수 사이의 상호작용항을 추가적인 독립변수처럼 상정하였고, 이후의 매개효과 검증은 Baron & Kenny (1986)가 제안한 방식을 따르게 된다. 즉, 첫째, 독립변수와 조절변수의 상호작용항이 종속변수를 유의하게 예측하여야 한다. 둘째, 독립변수와 조절변수의 상호작용항이 매개변수를 유의하게 예측하여야 한다. 셋째, 독립변수와 조절변수의 상호작용 효과는 매개변수가 투입되었을 때, 투입되기 전보다 그 효과가 유의하지 않게 되거나 감소해야 한다. 이 과정에서 본 연구가 가설화하고 있는 독립변수와 매개변수의 관계에 대한 리더신뢰의 조절역할 지점을 보다 정확하게 파악하기 위해서는 매개변수와 종속변수의 관계에 대한 리더신뢰의 잠재적 조절효과의 통제가 필요하다(Muller et al., 2005). 따라서, 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항과 더불어 매개변수와 조절변수 간의 상호작용항을 함께 통제된 상태에서 매개변수의 추가적인 설명력이 통계적으로 유의한지를 확인하였다. 먼저 가설 5a의 경우, <표 2>의 지각된 성과를 종속변수로 한 모형 1에서 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용항이 지각된 성과를 유의하게 예측하는 것으로 나타났다( $\beta = .10, p < .01$ ). 또한 모형 2에서 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용항은 매개변수인 긍정심리자본 역시 유의하게 예측하는 것으로 나타났다( $\beta = .19, p < .01$ ). 마지막으로 모형 3에서 이러한 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용 효과는 매개변수가 모형에 투입되었을 때 더 이상 유의하지 않게 되었다( $\beta = .05, n.s.$ ). 따라서 긍정심리자본은 지각된 성과에 대한 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용효과를 완전매개하는 것으로 볼 수 있다. 그러므로 가설 5a는 지지되었다.

가설 5b의 경우, <표 3>에 결과가 제시되어 있다. 모형 1에서 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용항은 종속변수인 직장에서의 행복( $\beta = .22, p < .01$ )을 유의하게 예측하였으며, 모형 2에서 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용항은 매개변수인 긍정심리자본( $\beta = .19, p < .01$ )을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 마지막으로 모형 3에서 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용 효과는 매개변수인 긍정심리자본이 투입되었을 때, 상호작용항의 회귀계수가 통계적으로 유의하지만 감소하는 것으로 나타났다( $\beta = .17, p < .01$ ). 따라서 긍정심리자본은 직장에서의 행복에 대한 리더의 유머사용과 리더신뢰의 상호작용효과를 부분매개하는 것으로 볼 수 있다. 그러므로 가설 5b는 지지되었다.

#### 4.3 동일방법편의(common method bias) 진단

본 연구에서 사용된 데이터가 동일시점에 동일한 측정대상으로부터 자기보고 방법을 통해 측정되었다는 점에서 동일방법편의가 발생했을 가능성이 있다. 이에, 본 연구에서는 동일방법편의를 진단하기 위해 두 가지 검증을 실시하였다. 먼저 사용된 모든 변수들을 대상으로 Harman의 단일요인 검증(single factor test)을 실시한 결과, 고유치(eigen value)가 1이상인 요인이 6개가 도출되었으며, 첫 번째 요인의 설명력도 총 분산의 24%에 지나지 않는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 결과는 고유치 1이상인 요인이 한 개만 도출되거나 여러 개의 요인이 도출된다 할지라도 단일 요인의 분산설명력이 매우 큰 경우에 해당하지 않으므로 동일방법편의의 문제가 연구결과를 왜곡할 만큼 심각하지 않은 것으로 볼 수 있다(Podsakoff & Organ, 1986).

더불어, 보다 엄격하게 동일방법편의를 진단하기

위해 Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003)가 제안한 '비측정 단일 동일방법요인'(a single unmeasured latent method factor)을 본 연구의 측정모형에 추가하여 추가 전·후의 두 모형을 비교하였다. 본 논문에 고려된 이론적 모형에 측정되지 않은 하나의 잠재 변수를 동일방법요인(common method factor)으로 추가하고 모든 측정문항들과의 경로를 연결한 결과, 동일방법요인이 분석모형에 포함되었음에도 불구하고 각 측정문항에서 해당 이론적 요인으로 가는 경로계수는 여전히 통계적으로 유의미하게 남아있었다. 또한 동일방법요인을 추가하기 전의 측정모형의  $\chi^2 = 2956.46$  ( $df = 399$ ), CFI = .91, IFI = .91, RMSEA = .06 등의 적합도 지수들은 동일방법요인을 추가 한 이후에  $\chi^2 = 2218.04$  ( $df = 369$ ), CFI = .92, IFI = .92, RMSEA = .06로 향상되었음에도 불구하고, 동일방법요인에 의해 설명된 분산은 전체 분산의 6%에 지나지 않았다. 이러한 수치는 Williams, Cote, & Buckley(1989)가 동일방법요인에 의한 분산의 허용기준으로 제안한 25%보다 낮은 수준이다. 이러한 결과들을 종합했을 때, 본 연구의 동일방법편의는 연구결과를 왜곡할 정도의 수준은 아닌 것으로 판단된다.

## V. 토의 및 결론

### 5.1 연구의 요약 및 해석

본 연구는 리더의 유머가 언제, 어떻게 조직 구성원의 성과향상과 행복에 기여할 수 있는지 살펴보는 것을 주된 목적으로 하였다. 유머가 인지와 정서에

작용하는 순기능과 역기능의 양면적 효과에 주목하여, 상대에 대한 긍정적 기대와 믿음을 통해 대인관계 및 상호작용을 촉진시키는 것으로 알려진 신뢰를 조절변수로, 리더에 의해 영향 받는 구성원의 심리상태로서의 긍정심리자본을 매개변수로 고려한 매개적 조절모형을 수립하고 검증하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, 본 논문은 '언제' 리더의 유머가 구성원의 성과 및 행복 그리고 긍정심리자본에 기여할 수 있는지를 조명하였다. 이를 통해 리더에 대한 신뢰는 리더의 유머가 긍정적으로 기능할 수 있게 하는 근본적인 전제조건이 될 수 있음을 확인하였다. 리더에 대한 신뢰가 높을 때, 리더의 유머사용은 구성원의 직장에서의 행복감을 증진시키고 긍정심리자본을 높이는 것으로 나타났다. 다만 리더에 대한 신뢰가 높을 때 리더의 유머사용은 구성원의 지각된 성과와 직접적으로 관련되지 않는 것으로 나타났다. 그러나 리더에 대한 신뢰가 강할 때 나타난 리더 유머와 구성원의 긍정심리자본 간의 유의한 정의 관계, 그리고 긍정심리자본과 성과와의 유의한 정의 관계를 감안할 때, 신뢰받는 리더의 유머가 적어도 간접적으로는 구성원 성과에 연결되는 것으로 보인다. 또한, 리더에 대한 신뢰가 낮을 경우에 사용되는 리더의 잦은 유머는 구성원의 성과, 행복감 그리고 긍정심리자본과 모두 부정적인 관계를 보여주었다. 리더에 대한 신뢰가 낮을 경우 일관되게 나타난 유머의 부작용 혹은 역기능은 조직 내 특히 상하관계에서 있어서 유머가 보다 신중하게 구사될 필요성을 제기한다.

본 연구는 또한 리더의 유머사용과 신뢰의 상호작용이 '어떻게' 구성원의 결과변수들로 이어질 수 있는지를 조명하고, 긍정심리자본이 리더의 유머 및 리더신뢰의 상호작용이 구성원의 성과와 행복으로

연결되는 중요한 심리적 매커니즘임을 보여 주었다. 신뢰받는 리더의 유머사용은 구성원들의 자신감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 심리상태를 보다 긍정적으로 만들고, 이러한 긍정적인 심리적 자원의 구축을 통해 성과향상과 행복감 증진에 기여한다는 사실을 확인하였다. 이러한 매개효과의 존재는 리더의 유머가 성과 및 행복에 영향을 미치는 과정을 보다 구체적으로 설명해 준다는 점에서 중요한 의의가 있다 하겠다.

## 5.2 연구의 의의와 시사점

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 유머사용의 효과에 대한 경계조건과 매커니즘의 규명을 위해 노력했다는 점에서 기존 유머 연구를 확장하였으며, 동시에 리더십 측면에서 성공적인 유머활용에 대한 기존의 제한된 이해를 넓혔다고 할 수 있다. 유머가 개인과 조직에 주는 다양한 유용성에 대한 실무적 관심에도 불구하고 경영학 분야에서 유머에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 특히 유머에 대한 대부분의 이해를 간호학, 심리학, 교육학 등에 의존했다는 점에서 리더십 측면에서 유머가 가질 수 있는 유용성에 대한 이해는 매우 제한적일 수밖에 없었다. 본 연구는 높은 실무적 관심과 이에 비해 제한된 학술적 이해의 불균형을 해소하고 유머연구를 확장해 경영의 관점에서 그 역할을 조명하였다. 또한 구성원의 성과와 행복을 결과변수로 고려함으로써 리더의 유머사용이 가져올 수 있는 혜택을 인지와 정서측면에서 균형 있게 파악하였다는 점에서 그 의의가 있다.

둘째, 선행연구들을 통해 제기된 리더의 유머사용이 '언제' 구성원에게 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 하나의 해답을 제공하였다. 기존 연구 중 이동

섭 & 최용득(2010)은 리더의 유머사용과 긍정심리자본 간의 관계를 실증하였으나 통계적인 유의성을 확인하지 못했다. Avolio et al.(1999) 역시 리더십 스타일, 리더의 유머사용, 성과 간의 관계를 고찰한 연구에서 거래적 리더의 유머사용은 가설과 달리 성과에 부정적이라는 연구결과를 보고하였다. 본 연구는 선행연구가 제기한 리더의 유머사용의 긍정적 효과에 대한 경계조건에 대한 구체적인 해답을 제시하고, 나아가 리더의 유머가 어떠한 과정을 통해 구성원의 성과 혹은 행복에 영향을 미치는지 살펴보기 위해 매개적 조절모형을 수립하고 실증함으로써 기존연구를 확장하고자 하였다. 심리학, 교육학, 간호학 등을 아우르는 다양한 학문 분야의 문헌 연구를 통해 유머의 양면적 속성을 이론적으로 통합하고 리더에 대한 신뢰의 조절역할을 논의하였다. 또한 유머가 구성원의 성과 및 행복으로 이어지는 과정에서 구성원의 긍정심리자본이 중요한 매개변수로 작용할 수 있음을 실증하였다. 이러한 긍정심리자본의 매개효과 고찰은 유머가 심리상태의 변화를 통해 인지와 정서에 긍정적인 영향을 미친다는 개념적인 제안을 실증연구를 통해 검증하였다는 점에서 그 의의가 있다.

셋째, 한국 기업을 대상으로 유머 사용의 효과를 연구했다는 점에서 의의가 있다. 유머 사용이 인류 보편적인 현상임에도 불구하고 경영학 분야에서의 유머에 관한 연구는 거의 대부분 미국을 중심으로 한 서구권에서 전개되어 왔다. 유교 문화권에 속하는 한국에서 유머에 대한 인식은 서구에서와 다를 수 있으며, 전통적으로 필요한 말만 진실 되게 하는 것을 미덕으로 여겨 유머의 활용이 점잖지 못한 것으로 인식될 수 있다. 따라서 효과적인 유머 사용을 위한 전제조건으로서의 신뢰의 중요성은 서구보다 한국에서 오히려 더 클 수도 있을 것이다. 다만 신뢰 역시 동서양을 막론한 사회적 상호작용의 중요 기제

라는 점에서 다른 문화권에서도 추가적인 연구가 수행될 필요가 있다. 본 연구는 유머연구에 대한 문화적 외연을 확장하였으며, 한국적 상황에서 효과적인 유머활용의 전제조건을 고찰함으로써 기존의 유머연구에 기여하고 있다.

본 연구결과는 몇 가지 중요한 실무적 시사점을 제공한다. 실무적 차원에서 논의되고 있는 유머경영은 유머를 적극적으로 활용하여 구성원들의 동기 부여와 사기를 진작시키는 것을 목적으로 하고 있다. 특히 기업현장에서는 사우스웨스트 항공사와 같은 성공사례를 언급하며 문화가 다른 우리나라에서도 기업성공모델로 제시하고 있다. 그러나 현재의 연구결과는 리더에 대한 신뢰가 낮을 때, 리더의 유머사용은 구성원의 정서와 심리를 해치고 의욕과 사기를 낮추어 성과에도 부정적인 효과를 미칠 수 있다는 점을 시사한다. 즉, 신뢰받지 못하는 리더가 사용하는 유머는 순기능보다는 역기능을 초래할 가능성이 더 큰 것이다. 본 연구 결과는 리더십 측면에서 유머를 효과적으로 활용하기 위해서는 반드시 구성원들과의 신뢰 형성이 선행되어야 함을 강조하고 있다. 따라서 조직의 관리자들은 유머경영의 초점을 단순한 '유머사용'으로부터 '신뢰관계 구축을 통한 유머사용'으로 보다 구체화하여 리더십 교육과 훈련프로그램을 구성할 필요가 있을 것이다. 특히 멘토링 제도를 도입한 기업들에서는 리더역할을 수행하는 멘토들을 대상으로 신뢰를 기반으로 한 유머활용 교육을 제공함으로써 긍정적 효과를 기대할 수 있을 것이다.

이에 더하여, 리더의 유머사용과 결과변수들의 관계를 매개하는 것으로 나타난 긍정심리자본의 역할은 조직에서 유머사용의 중심적 목표가 무엇이 되어야 할 것인지에 대한 하나의 방향을 제시한다. 리더의 역할과 행동에 의해 영향 받을 가능성이 상대적

으로 높은 긍정심리자본에 비해, 성과 향상이나 행복감의 증진으로 이르는 경로는 더 다양하고 복잡하며 따라서 더 불확실할 수 있다. 보다 가까운 (proximal) 목표를 상정함으로써, 리더들은 유머에 답아야 할 내용의 선정 등에 있어서 보다 구체적이고 체계적인 접근이 가능할 것이다. 요컨대, 기업현장에서 구성원들로부터 존경과 신뢰를 받는 리더 양성에 힘쓰고, 그 과정에서 구성원들의 긍정적인 심리자본의 제고 및 유지를 도울 수 있는, 내용 있는 유머 사용을 교육하고 권장함으로써 구성원들의 태도 및 성과향상에 의미 있는 기여를 할 수 있을 것으로 보인다.

### 5.3 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 의의와 시사점은 본 연구가 가진 한계 속에서 이해되고 해석될 필요가 있다. 우선, 본 연구의 모든 변수들이 동일 시점에 측정되었다는 점에서 인과관계의 추론과 관련된 문제가 존재한다. 예를 들어 본 연구에서는 리더의 유머사용이 긍정심리자본을 향상시킬 것으로 가정했으나 반대로 긍정적인 심리상태를 높게 지각하는 구성원이 리더의 유머사용을 더 높게 인식할 수 있다. 따라서 횡단면 분석의 한계점으로 역인과 관계의 가능성을 배제하기 어렵다. 향후 종단적 연구설계를 통해 본 논문에서 고려한 가설들을 검증하는 노력이 필요하다고 판단된다.

둘째, 본 논문에서 고려하고 있는 모든 변수들이 단일 자료원에 의해 자기보고(self-report) 방식으로 측정되었다는 점에서 변수들 간의 관계가 과대평가되는 동일방법편의(common method bias)가 발생했을 가능성이 있다. 그러나 본 연구에서는 연구 설계 단계에서 동일방법편의의 가능성을 줄이기 위해 다음과 같은 노력을 기울였다. 먼저, Podsakoff

et al.(2003)의 제안을 참고하여, 응답자들에 대한 익명성의 보장을 강조함으로써 사회적 바람직성 (social desirability)에 대한 맥락적 효과를 줄이고자 하였다. 더불어 설문지 구성 과정에서 예측변수와 결과변수들의 척도형식을 다양화하고 그 차이를 고려하여 문항을 배열함으로써 응답자의 일관된 반응 패턴을 유도하는 점화효과(priming effect)를 줄이고자 하였다. 예를 들어, 리더의 유머사용과 리더 신뢰, 긍정심리자본은 리커트 유형의 척도로 구성되었지만, 결과변수인 지각된 성과와 직장에서의 행복은 다른 척도형식으로 측정되었다. 이러한 예측변수와 결과변수 간의 척도형식의 차이는 동일방법편의의 가능성을 최소화시키는데 기여했을 것으로 판단된다. 이와 같은 사전적 노력과 함께, 매우 보수적인 방법으로 알려진 잠재적 동일방법편의 효과의 사후적 통계적 추정(Podsakoff et al., 2003) 결과, 앞서 상세히 보고한 바와 같이, 본 연구에서 동일방법편의 문제가 연구결과를 왜곡할 정도로 심각하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 향후 연구에서는 결과변수에 대한 자료를 상사나 동료, 객관적 기록 등의 다른 원천으로부터 수집하여 동일방법편의의 문제를 보다 더 확실하게 해소하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다고 판단된다.

셋째, 본 연구는 공공부문의 서비스 업무를 수행하는 구성원들을 대상으로 자료를 수집하였다. 공공부문은 일반 사기업과 달리 규칙과 절차를 중요시하고 분명하게 구분된 업무를 수행한다는 점에서 조직 분위기가 상대적으로 경직되어 있다고 볼 수 있으며, 경직적인 조직문화에서는 서로를 신뢰하지 않는 상태에서 유머를 사용하는 것에 더 부정적인 반응을 보일 가능성이 존재한다. 연구결과 역시 특히 신뢰가 낮을 때 사용되는 리더의 유머는 일관적으로 구성원의 긍정심리자본, 성과 및 행복에 부정적인 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 나타는 결과가 사기업에서도 같은 방향과 유형으로 나타날지는 정확히 판단할 수 없다. 또한 단일 기업에서 표본을 수집하여 연구를 수행했다는 점에서 해당 기업만의 특정한 조직문화나 기업특성의 효과가 본 연구결과에 영향을 미쳤을 가능성 역시 존재한다. 따라서 본 연구결과의 일반화 가능성을 확대하기 위해서는 연구의 대상을 사기업을 비롯한 다양한 형태의 조직에 근무하는 구성원으로 확대시킬 필요가 있을 것이다.

넷째, 본 논문에서는 리더의 유머사용에 초점을 맞춰 그 효과를 고찰하였다. 그러나 유머활용에 대한 이해를 보다 더 체계적이고 깊이 있게 하기 위해서는 더 다양한 측면에서 연구가 이뤄져야 할 필요가 있다. 먼저 리더 측면에서 리더의 유머는 사용빈도뿐만 아니라 그 유형과 내용에 따라서도 다른 효과를 보일 수 있다. 또한 보다 거시적인 맥락의 조절변수로서 조직문화의 역할을 생각할 수 있다. 예를 들면, 조직이나 부서의 분위기가 친화적이고 배려적일 때 유머를 통한 상호작용이 자연스럽게 편하게 일어나 유머사용 효과가 극대화 될 수 있을 것이다. 마지막으로 구성된 특성 차원에서, 리더의 유머활용은 받아들이는 구성원의 유머선호도, 유머감각, 성격 등에 따라 그 효과가 달라질 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 다양한 측면을 고려함으로써 유머의 효과에 대한 보다 증진된 이해를 도모할 수 있을 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- 김영희(2000), "성격유형과 유머감각 및 스트레스 대처방식과의 관계," **한국가족복지학**, 5(1), 121-138.

- 민순·정영주·김혜숙(2004), "간호사의 유머감각과 업무 성과와의 관계," **대한경영학연구**, 45, 1427-1444.
- 이덕로·김태열(2009), "유머감각이 조직 내 성과에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과를 중심으로," **경영학연구**, 38, 643-667.
- 이종남·전미향(2006), "호텔종사원이 지각하는 유머감각이 직무스트레스와 이직의도에 미치는 영향," **문화관광연구**, 8(1), 85-106.
- 이종민·이동건(2005), "유머광고의 효과에 관한 연구: 개인적 상품관여도의 매개역할을 중심으로," **광고학연구**, 16(1), 141-162.
- 이동섭·최용득(2010), "긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구," **경영학연구**, 39(1), 1-28.
- 임창희(2009a), "감정노동자의 이직의도에 미치는 유머와 유머선호도의 조절효과," **인사조직연구**, 17(1), 1-36.
- 임창희(2009b), "감정노동 작업장에서 유머와 신뢰의 역할," **인사관리연구**, 33(2), 111-143.
- 허영주(2009), "교사유머의 교육적 효과와 성공적 활용의 조건 및 전략 탐색," **교육방법연구**, 21, 115-139.
- Aiken, L. S. and S. G. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, Inc.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Avey, J. B. Luthans, F. and C. M. Youssef (2010), "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors," *Journal of Management*, 36, 430-452.
- Avey, J. B. Nimnicht, J. L. and N. G. Pigeon (2010), "Two Field Studies Examining the Association between Positive Psychological Capital and Employee Performance," *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 384-401.
- Avolio, B. J. Howell, M. J. and J. Sosik (1999), "A Funny Thing Happened on The Way to The Bottom Line: Humor as A Moderator of Leadership Style Effects," *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227.
- Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York, Freeman.
- Bandura, A. and E. A. Locke (2003), "Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited," *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Bandura, A. and D. Schunk (1981), "Cultivating competence, Self-efficacy, and Intrinsic interest through Proximan Self-motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed.)*, New York, Free Press.
- Carver, C. S. and M. F. Scheier (2001), "Optimism, Pessimism, and Self-regulation," in E. C. Chang (Ed.), *Optimism and Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice*, Washington, DC, American Psychological Association, 31-51.
- Chapman, A. J. (1983), "Humor and Laughter in Social Interaction and Some Implications

- for Humor Research," in P. E. McGhee and J. H. Goldstein (Eds.), *Handbook of Humor Research*, Vol.1, New York, Springer, 135-157.
- Cousins, N. (1979), *Anatomy of the Illness*, New York, WWNorthand Co.
- Crawford, C. B. (1994), "Theory and Implications regarding The Utilization of Strategic Humor by Leaders," *Journal of Leadership Studies*, 1, 53-67.
- Dasgupta, P. (1988), Trust as a Commodity. In D. Gambetta(Ed.), *Trust*, New York: Basil Blackwell, 49-72.
- Davidhizar, R. and R. Schearer (1992), "Humor: No Geriatric Nurse Should Be Without It, Geriatric Nursing," *Geriatric Nursing*, 13, 276-278.
- Dienstbier, R. A. (1995), "The Impact of Humor on Energy, Tension, Task Choice, and Attributions: Exploring Hypotheses from Toughness Theory," *Motivation and Emotion*, 19, 255-267.
- Diener, E. (2000), "Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index," *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Dirks, K. T. (1999), "The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance," *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2002), "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Duncan, W. J. (1982), "Humor in Management: Prospects for Administrative Practiced and Research," *Academy of Management Review*, 7, 136-142.
- Erez, A. and T. A. Judge (2001), "Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1270-1279.
- Forester, J. (2004), "Responding to Critical Moments with Humor, Recognition, and Hope," *Negotiation Journal*, 20(2), 221-237.
- Ford, T. E., Boxer, C. F., Armstrong, J., and J. R. Edel (2008), "More Than 'Just a Joke': The Prejudice-releasing Function of Sexist Humor," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 159-170.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 48, 39-50.
- Frecknall, P. (1994), "Good Humor: A Qualitative Study of the Uses of Humor in Everyday Life," *Journal of Human Behavior*, 31, 12-21.
- Goldstein, J. H. (1976), "Theoretical Notes in Humor," *Journal of Communications*, 26, 104-112.
- Greatbatch, D. and T. Clark (2002), "Laughing with The Gurus," *Business Strategy Review*, 13(3), 10-18.
- Grugulis, I. (2002), "Nothing Serious? Candidates' Use of Humor in Management Training," *Human Relations*, 55, 387-406.
- Gruner, C. R. (1997), *The Game of Humor: A Comprehensive Theory Why We Laugh*, New Brunzwick, NJ, Tramsaction.
- Hogan, R. Curphy, G. and J. Hogan (1994), "What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality," *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Hu, L. and P. M. Bentler (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure

- Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternations,” *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Isen, A. M. Daubman, K. A. and G. P. Nowicki (1987), “Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Judge, T. A. and J. E. Bono (2001), “Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Judge, T. A. Bono, J. E. Erez, A. and E. A. Locke (2005), “Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment,” *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., and C. J. Thoresen (2003), “The Core Self-evaluation Scale: Development of a Measure,” *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T. A., and D. Heller (2002), “The Dispositional Sources of Job Satisfaction: An Integrative Test,” Paper Presented at The Society for Industrial and Organization Psychology annual Meeting, Toronto, Ontario, Canada.
- Kasperson, R. E. Golding, D. and S. Tuler (1992), “Social Distrust as a Factor in Siting Hazardous Facilities and Communicating Risks,” *Journal of Social Issues*, 48, 161-187.
- Kramer, R. M. (1999), “Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions,” *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kouzes, J. M. and B. Z. Posner (1993), *Credibility*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kuiper, N. A. and R. A. Martin (1993), “Humor and Self-concept,” *Humor: International Journal of Humor Research*, 6, 251-270.
- Lang, J. C and C. H. Lee (2010), “Workplace Humor and Organizational Creativity,” *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 46-60.
- Luthans, F. (2002), “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior,” *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. Avey, J. B. and J. L. Patera (2008), “Experimental Analysis of A Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital,” *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F. Avolio, B. J. Avey, J. B. and S. M. Norman (2007), “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction,” *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F. Norman, S. M. Avolio, B. J. and J. B. Avey (2008), “The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate? Employee Performance Relationship,” *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F. and C. M. Youssef (2007), “Emerging Positive Organizational Behavior,” *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F. Youssef, C. M. and B. J. Avolio (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford, UK, Oxford University Press.
- Lyttle, J. (2007), “The Judicious Use and Ma-

- nagement of Humor in The Workplace," *Business Horizons*, 50(3), 239-245.
- Lyubomirsky, S. King, L. and E. Diener (2005), "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Malone III, P. B. (1980), "Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers?," *Academy of Management Review*, 5, 357-360.
- Martin, R. A. Kupier, N. A. Olinger, L. J. and K. A. Dance (1993), "Humor, Coping with Stress, Self-Concept, and Psychological Well-Being," *Humor*, 6(4), 89-104.
- Martineau, W. H. (1972), "A Model of The Social Functions of Humor," in J. Goldstein and P. McGhee (Eds.), *The Psychology of Humor*, New York, Academic Press, 101-125.
- Masten, A. S. (2001), "Ordinary Magic: Resilience Process in Development," *American Psychologist*, 56, 227-239.
- Masten, A. S. and M. J. Reed (2002), "Resilience in Development," in C. R. Snyder and S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, UK, Oxford University Press.
- Mayer, R. C. Davis, J. H. and F. D. Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McGhee, P. E. (1979). *Humor: its origin and development*. San Francisco, Freeman.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Minsky, M. (1984), "Jokes and Their Relation to the Cognitive Unconscious," in L. Vaina, and J. Hintikka (Eds.), *Cognitive Constraints on Communication: Representations and Processes*, Hingham, MA, Reidel.
- Muller, D. Judd, C. M. and V. Y. Yzerbt (2005), "When Moderation Is Mediated and Mediation is Moderated," *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852-863.
- Norman, S. M. Avolio, B. J. and F. Luthans (2010), "The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness," *Leadership Quarterly*, 21, 350-364.
- O'Quin, K. and P. Derks (1997), "Human and Creativity: A Review of The Empirical Literature," *Creativity Research Handbook*, vol.1, Cresskill, NJ, Hampton Press, 223-252.
- Pasquali, E. A. (1990), "Learning to Laugh: Humor as Therapy," *Journal of Psychosocial Nursing*, 28(3), 31-35.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Lee, J. Y. and N. P. Podsakoff (2003), "Commonmethod Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Moorman, R. H. and R. Fetter (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ (1986), "Self Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Roeckelein, J. E. (2002), *The Psychology of Humor: A Reference Guide and Annotated Bibliography*, Westport, CT, US, Greenwood Press/

- Greenwood Publishing Group.
- Romero, E. J and K. W. Cruthirds (2006), "The Use of Humor in the Workplace," *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Rotter, B. (1971), "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust," *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rousseau, D. M. Sitkin, S. B. Burt, R. S. and C. Camerer (1998), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Seligman, M. E. P. (2002), "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy," in C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, vol.1, New York, Wiley, 3-9.
- Seligman, M. E. P. and P. Schulman (1986), "Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting among Life Insurance Sales Agents," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Simon, J. M. (1988), "Humor and the Older Adult: Implication for Nursing," *Journal of Advanced Nursing*, 13, 441-446.
- Snyder, C. R. (2000), *Hand Book of Hope*. San Diego, Academic Press.
- Stajkovic, A. D. and F. Luthans (1998), "Self-efficacy and Work-related performance: A meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Terrion, J. L. and B. E. Ashforth (2002), "From 'I' to 'We': The Role of Putdown Humor and Identity in the Development of a Temporary Group," *Human Relations*, 55(1), 55-88.
- Walumbwa, F. O. Peterson, S. J. Avolio, B. J. and C. A. Hartnell (2010), "An Investigation of the Relationships among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance," *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
- Williams, L. J. Cote, J. A. and M. R. Buckley (1999), "Lack of Method Variance in Self-Reported Affect and Perceptions at Work: Reality or Artifact?," *Journal of Applied Psychology*, 74, 462-468.
- Wood, R. E. Beckmann, N. and J. R. Rossiter (2011), "Management Humor: Asset or Liability?" *Organizational Psychology Review*, 1, 316-338.
- Wright, T. A. (2005), "The Role of Happiness in Organizational Research: Past, Present and Future Directions," in P. L. Perrewe and D. C. Ganster(Eds.), *Research in occupational stress and well-being*, vol.4, Amsterdam, JAI, 225-268.
- Youssef, C. M. and F. Luthans (2007), "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience," *Journal of Management*, 33(5), 774-800.

# Leader's Use of Humor and Employees' Performance and Work Happiness: The Moderating Role of Trust in Leader and the Mediating Role of Positive Psychological Capital

Yongduk Choe\* · Heung-Jun Jeong\*\* · Dongseop Lee\*\*\*

## Abstract

Recently, the management of humor in organizations has attracted increasing attentions and interests from business leaders and practitioner as means to enhance organizational effectiveness. Prior academic research on humor, however, have been restricted to such fields as nursery, psychology, education, and advertisement in which humor has typically been treated as a coping mechanism for stressful situations; relatively little research has been found in the management literature. The reasons for this paucity of research on humor in management can be twofold. First, humor as a theoretical construct lacks overt agreement on its definition because of its multifaceted and complex nature. Second, more importantly, humor has two faces (i.e., the good and bad), which makes it difficult to develop definitive arguments on the effects of the use of humor.

Considering these issues as well as the need to expand our limited knowledge on the use of humor in organizations, we explore a boundary condition and underlying mechanism of the effect of leader's use of humor. Drawing on the literatures of humor, trust, and positive psychological capital, we attempted to investigate when and how leader's use of humor can influence employees' performance and happiness in the workplace. Specifically, we examined the moderating role of trust in leader and the mediating role of positive psychological capital in the relationship between leader's use of humor and employee performance and happiness at work.

This mediated moderation model was tested using a sample of 949 employees from a public

---

\* Ph.D. candidate, Korea University Business School

\*\* Lecturer, Korea University

\*\*\* Assistant Professor, Korea University Business School (Corresponding author)

enterprise in South Korea. The results indicated that when trust in leader is high, leader's use of humor is positively related to employees' work happiness as well as positive psychological capital. However, when trust in leader is low, the use of humor by leader is negatively related to employees' performance, work happiness, and positive psychological capital. The results also showed that employees' positive psychological capital mediated the interaction effect between leader's use of humor and trust in leader on employees' performance and happiness at work.

Theoretical implications of this research are threefold. First, we extended the literature and contributed to a better understanding of the potential role of humor in organizations by focusing on leaders' use of humor in the workplace setting. Second, we identified important moderating and mediating processes of the effects of leader's use of humor. The level of employees' trust in their leaders functions as a critical boundary condition for the intended positive effects of the leader's use of humor to be translated to employees' positive psychological capital, performance, and happiness at work. Moreover, employees' positive psychological capital can be an underlying mechanism through which the interactive effects between leader's use of humor and trust in leader ultimately operate on employees' performance and happiness. Third, our findings based on a Korean sample corroborate to prior research conducted in the West that found the potential effects of use of humor, thus adding to the generalizability of the findings across cultures.

Finally, the practical implications are as follows. First, our findings indicate that it is very important for leaders to earn trust from their followers in the first place. Leader's use of humor without trust can malfunction and even hurt employees' feelings and outcomes. Leadership training and development programs should first and foremost focus on leaders' development of trusting relationships with their followers; then, an emphasis on the use of humor can follow. Second, the findings reveal that positive psychological capital can be an essential intervening variable through which leader's use of humor leads to employees' performance and work happiness. Organizations could and should cultivate employees' positive psychological capital through various methods in that positive psychological capital is a state-like psychological resource that is sufficiently malleable for change and development.

Key words: Leader's use of humor, trust in leader, perceived performance, work happiness, positive psychological capital