

카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 관계들에 대한 팀 효능감과 팀 긍정정서의 매개효과*

홍계훈(제1저자)
동덕여자대학교 사회대학 경영학과 시간강사
(*nuno14@naver.com*)
이수정(교신저자)
코넬대학교 조직행동론학과 포스트닥 연구원
(*sl2586@cornell.edu*)

본 연구에서는 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 관계에 대해 살펴보고 있다. 카리스마적 리더십과 그 효과성에 관한 기존 연구들은 주로 인지적 측면의 변수들을 그 메커니즘으로 제시하고 있으나, 본 연구에서는 팀 긍정정서라는 정서적 측면이 또 다른 매개변수임을 제시하고 있다. 본 연구에서는 인지적 및 동기적 요소인 팀 효능감과 정서적 요소인 팀 긍정정서가 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 관계를 어떻게 매개하는 지에 대해 살펴보고 있다. 또한, 본 연구에서는 두 매개변수들 간의 관계도 살펴보고 있다. 즉, 팀 효능감과 팀 긍정정서 간에는 정적인 관계가 존재할 것으로 예측하고 있다. 이러한 주장을 검증하기 위하여 본 연구에서는 두 회사의 109개 팀 1378명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 팀 수준의 구조방정식 모형을 통하여 분석한 결과, 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 간의 관계와 카리스마 리더십과 주관적 팀 성과 간의 관계가 서로 다른 양상을 보이는 것으로 나타났다. 구체적으로 보면, 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 간의 관계에서는 팀 효능감이 완전 매개를 하는 반면, 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 간의 관계에서는 팀 효능감이 매개변수로서의 역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 한편, 팀 긍정정서는 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 간의 관계를 완전 매개하나, 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 간의 관계에서는 팀 긍정정서의 매개효과가 나타나지 않았다. 또한, 본 연구의 두 매개변수인 팀 효능감과 팀 긍정정서 간에는 정적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과의 함의점 및 시사점에 대해 토의부분에서 심도 있게 논의하였다.

주제어: 카리스마적 리더십, 팀 효능감, 팀 긍정정서, 팀 혁신행동, 주관적 팀 성과

1. 연구목적

오늘날에는 조직을 둘러싸고 있는 기업환경이 물리코스터처럼 변화하고 있기 때문에(윤정구, 2010) 이에 대한 예측가능성이 점점 더 낮아지고 있고, 또한 기업조직들이 효과적인 의사결정을 위해 고려해야 할 요인들도 더욱 더 증가하고 있다. 이에 많은 기업조직들은 팀제를 도입하여 이와 같은 환경변화에 보다 민첩하게 대응하고자 노력하고 있다(김인

수, 1999; Scott & Walker, 1995). 그러나 단순히 팀제의 도입만으로 조직의 원하는 바인 팀 효과성을 극대화하기는 어렵다. 팀 효과성 향상은 이에 일조하는 다양한 팀 내 요인들에 대한 이해가 선행되어야 가능할 것이다. 팀 효과성 향상과 관련된 여러 요인들 중에서 많은 연구자들은 팀 리더의 역할을 강조하고 있다(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bono & Judge, 2003; Charbonneau, Barling, & Kelloway, 2001; Dirk, 2000; Dirk & Ferrin, 2002; Gong, Huang, & Farh,

논문접수일: 2012. 7 게재확정일: 2013. 1

* 본 연구는 2012년도 대한리더십학회 춘계학술대회에서 발표한 내용을 기초로 작성되었습니다. 그리고 본 연구를 위해 건설적인 피드백을 해주신 익명의 두 심사자분과 윤정구 교수님, 김문주 박사님, 정예지 박사님께 깊은 감사의 말씀을 전합니다.

2009; Hiller, Day, & Vance, 2006; Jung & Sosik, 2002; Kark & Van Dijk, 2007; Masi & Cooke, 2000; Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007). 팀 리더십에 초점을 둔 기존 연구들은 주로 팀 리더십이 어떠한 메커니즘을 통하여 팀 효과성 향상에 일조하는지에 대해 살펴보고 있다. 예를 들면, Dirk(2000), Dirk & Ferrin(2002) 등의 연구에서는 리더와 부하직원 간의 신뢰관계를 그 메커니즘으로 제시하고 있는 반면, Bass et al.(2003), Jung & Sosik(2002), Schaubroeck et al., (2007) 등의 연구에서는 팀 효능감에 초점을 맞추고 있다.

그러나 신뢰 또는 팀 효능감과 같은 인지적, 동기적 요소들 이외에 정서적인 요소들 역시 팀 효과성 향상과 관련하여 중요한 역할을 할 수 있다(Erez, Misangyi, Johnson, LePine, & Halverson, 2008; Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010). 지난 20년 동안 조직행동분야에서는 정서 혁명(affective revolution)이란 명칭 하에 정서의 역할에 대해 상당한 연구가 진행되었다(Gooty et al., 2010). 그 결과, Barsade, Brief, & Spataro (2003)와 같은 학자들에 따르면, 이제는 조직행동 연구의 패러다임이 인지와 정서적 측면을 함께 살펴보는 방향으로 이동해야 된다고 주장한다. 본 연구에서도 이러한 학자들의 주장과 마찬가지로, 리더십과 팀 효과성 간의 관계에 대한 이해의 폭을 넓히기 위해서는 인지적 측면과 정서적 측면을 동시에 살펴 보아야 된다고 보고, 이 두 측면을 함께 고려하고자 한다.

본 연구에서는 팀장의 다양한 리더십 중 이러한 인지적, 정서적 측면 모두와 연관성을 가질 수 있는 카리스마적 리더십에 초점을 맞추고 있다. 카리스마적 리더는 팀 구성원들에게 팀의 비전을 제시하고,

팀 구성원들이 이러한 비전에 몰입하고 열정을 가지고 일할 수 있도록 고무시키는 리더이다. 또한, 이들은 자신과 팀 구성원들의 능력에 대한 자신감을 보이고, 팀 구성원들이 기대 이상의 성과를 낼도록 동기 부여하는 리더이다(House, 1977; House & Shamir, 1993; Shamir, House, & Arthur, 1993). 그러므로 카리스마적 리더십은 팀 구성원들의 인지적 및 동기적인 측면뿐만 아니라, 정서적인 측면 모두와 긍정적인 관계를 형성할 수 있는 리더십이라 생각된다. 그럼에도 불구하고 기존의 연구에서는 카리스마적 리더의 효과성을 설명하는 메커니즘으로 정서적 측면을 간과한 문제가 있다(Erez et al., 2008). 더군다나, 팀 수준에서 인지적 및 동기적인 측면과 정서적인 측면을 모두 고려하여 실증 분석한 연구는 전무한 상태이다.

본 연구에서는 이러한 카리스마적 리더십과 팀 효과성 간의 관계를 인지적 측면의 팀 효능감과 정서적 측면의 팀 긍정정서가 매개할 것이라 본다. 팀 효능감은 우리 팀에 어떠한 과업이 주어지더라도, 또한 우리 팀이 어떠한 난관에 부딪히더라도 이를 잘 헤쳐 나갈 수 있으리라는 신념이다(Riggs & Knight, 1994). 이러한 신념은 팀 구성원들이 지향해야 할 비전을 제시하고 이러한 비전을 달성할 수 있을 것이라는 믿음을 보이는 카리스마적 리더십에 의해서 향상될 수 있다. 또한, 이는 팀 구성원들로 하여금 자신이 속한 팀이 높은 성과를 낼 수 있다는 긍정적 기대를 갖게 하는 동시에 충분한 역량을 가진 팀 구성원들 간의 팀 학습을 통하여 보다 참신하고 다양한 방식으로 문제를 해결하도록 동기부여 할 수 있다. 또 다른 매개변수인 팀 긍정정서는 정서원형모형(circumplex model of affect)의 '쾌-활성화' 영역과 '쾌'의 영역에 포함되는 정서들(Larsen & Diener, 1992)이 팀 내에 얼마나 존재하고 있는

지를 말한다. 카리스마를 가진 리더는 비전을 제시함과 동시에 구성원들이 이러한 비전에 몰입하도록 만드는 데 탁월한 역량을 가지고 있는데, 이러한 모습들은 팀 내에 흥분이나 열정의 정서 및 기쁨이나 만족의 정서를 향상시킬 수 있다(이창준·윤정구, 2007). 또한, 향상된 긍정적인 팀 정서는 팀 내에 새로운 활력이 되어 팀의 비전달성을 위해 더 많은 노력을 투입하는 원동력이 될 수 있으며, 팀에 대한 긍정적인 태도를 보이는데 일조할 수 있다.

한편, 팀 효과성에 관한 기존 연구들에 의하면, 최적의 팀 효과성 지표는 연구자 개인이나 연구자가 관심을 가지는 주체의 가치와 선호에 의해 결정된다(Cameron, 1986). 이러한 가치와 선호로 팀 효과성 지표를 분류하고 있는 대표적 팀 효과성 모형인 경쟁적 가치 모형(competing value model)에 따르면(Lewin & Minton, 1986), 팀 효과성 지표는 합리적 가치와 자연적 시스템 가치에 기반하고 있다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 여기서의 합리적 가치란 통합과 공식화, 통제에 초점을 두는 가치인 반면, 자연적 시스템 가치는 차별성과 유연성에 초점을 두는 가치를 의미하는데, 전자는 관리자들이 중요하게 생각하는 가치이고(Cameron & Whetten, 1981), 후자는 효과성 지표 선택 시 꼭 포함되어야 하는 가치이다(Cameron, 1986). 이에 본 연구에서도 이러한 기존 연구에 따라 합리적 가치와 자연적 시스템 가치를 각각 반영하는 팀 효과성 지표로 주관적 팀 성과와 팀 혁신행동을 선택하여 카리스마적 리더십, 팀 효능감, 팀 긍정정서와의 관계에 대해 살펴보고자 한다.

정리하면, 본 연구에서는 팀장의 카리스마적 리더십이 팀 효과성(즉, 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과)과 정적인 관계를 가지는 지에 대하여 그리고 팀 효능감과 팀 긍정정서가 이와 같은 관계를 매개하는

지에 대하여 살펴보고자 한다. 더불어, 인지적 및 동기적인 요소인 팀 효능감이 정서적인 요소인 팀 긍정정서와 어떠한 관련성을 가지는 지에 대해서도 함께 살펴보고자 한다. 리더의 역할 또는 리더십과 팀 효과성 간의 관계를 알아보는 연구들은 크게 개인수준에서의 연구, 집단 수준에서의 연구, 다수준 분석을 통한 연구 등으로 구별될 수 있다(Yammarino & Bass, 1991; Yammarino & Dansereau, 2008; Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau, 2005). 개인수준의 연구는 팀 구성원들이 인지하는 리더십에 초점을 맞추어 이러한 인식과 이들의 효과성 간의 관계를 살펴보는 경우이다. 집단 수준에서의 연구는 팀 내의 다양한 현상들에 초점을 맞추어 팀 리더와 팀 효과성 간의 관계를 살펴보는 경우이다. 마지막으로, 다수준 분석을 통한 연구는 팀 구성원들의 개인적 특성과 팀 또는 조직의 상황적 특성 간의 상호관계에 초점을 두고 이러한 요인들과 팀 구성원들의 효과성 간의 관계를 살펴보는 경우이다. 본 연구에서는 팀 내 존재하는 팀 효능감과 팀 긍정정서와 같은 다양한 팀 현상들에 초점을 두고 있기 때문에 개인수준의 분석이나 다수준 분석의 연구보다는 집단 또는 팀 수준의 연구가 타당하다고 판단된다. 이에 본 연구에서는 팀 수준의 연구로 진행할 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 관계

카리스마적 리더는 조직이 직면하고 있는 현 상

과 팀 구성원들의 욕구에 대한 평가를 바탕으로, 조직이 지향해야 할 이념적 목적과 비전을 제시하고, 이를 실제로 팀 구성원들에게 보여주는 등의 행동들을 통하여 이들에게 높은 영향력을 행사하는 리더이다(Conger & Kanungo, 1987). 구체적으로 보면, 카리스마적 리더는 자신과 팀 구성원들의 능력에 대한 자신감을 표출하고, 팀 구성원들이 기대 이상의 성과를 낼도록 동기 부여하는 리더이다(House, 1977; House & Shamir, 1993; Shamir et al., 1993). 또한, 카리스마적 리더는 비전의 성취를 위해 새롭고 참신한 방식으로 행동하며, 헌신적이고 자기희생적인 모습으로 팀 구성원들의 역할모델이 되는 리더이다(Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1987; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998).

따라서 이러한 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 간에는 긍정적인 관계가 존재할 수 있다. 카리스마적 리더가 팀이나 조직이 지향해야 할 뛰어난 비전을 제시하고, 자신과 팀 구성원들의 능력에 대한 자신감을 보이는 모습들은 팀 구성원들에게 자신이 속한 팀 또는 조직의 성과가 다른 팀 또는 조직의 성과보다 높을 것이라는 인식을 제고시킬 가능성이 높다. 즉, 카리스마적 리더의 명확하고 고무적인 비전 제시 활동을 통하여 또는 팀 구성원들의 자신감을 고양시켜주는 행동 등을 통하여 팀 구성원들은 자신의 리더가 자신의 팀을 잘 이끌어 나아갈 것이라 생각할 가능성이 높다(Bass, 1985). 그리고 팀의 미래에 대한 이와 같은 긍정적 인식은 팀 구성원들로 하여금 그와 같은 긍정적 관점과 부합하는 정보에 더욱 더 관심을 가지게 만들고, 관련 정보들도 긍정적인 시각으로 해석하며 통합하도록 할 것이다(Ashkanasy & Tse, 2000). 따라서 팀 구성원들은 현재 자신이 속한 팀이나 조직의 성과 역시 다른

팀 또는 조직의 성과보다 높을 것이라는 인식을 가질 수 있다. Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996)의 메타분석에서도 카리스마적 리더십과 구성원들의 효과성 인식 간에는 정적인 관계가 존재하는 것으로 나타나고 있는데, 이러한 결과는 상술한 바와 같이 카리스마적 리더가 보여주는 팀의 미래에 대한 긍정적 인식 때문이라 볼 수 있다. 그러므로 팀장의 카리스마적 리더십에 대한 팀 구성원들의 인식이 높아질수록 현재 자신이 속한 팀이나 조직의 성과가 다른 팀 또는 조직의 성과보다 높을 것이라는 인식을 가질 수 있을 것으로 생각된다. 즉, 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 간에는 정적인 관계가 존재할 것으로 예상된다.

또한, 카리스마적 리더는 현재보다 성장된 조직의 미래 모습을 제시하는 데서 그치지 않고, 리더가 직접 술선수범하여 새로운 방식으로 문제해결을 시도하는 등의 행동들을 보임으로써 팀 구성원들의 역할모델이 될 수 있다(Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1987). Bandura(1986)의 사회적 학습이론 (social learning theory)에 따르면, 개인은 타인의 행동과 그 결과에 대한 관찰을 통하여 학습을 하게 된다. 일반적으로 리더는 팀 구성원들보다 높은 지위나 파워를 보유하고 있기 때문에 팀 구성원들은 상사의 행동을 관찰하여 이와 유사한 행동을 보이고자 한다. 따라서 카리스마적 리더가 새롭고 참신한 방식으로 문제를 해결하고자 노력하는 모습을 관찰하게 된 구성원들은 이를 적절한 행동규범으로 인식하기 때문에 이러한 행동을 모방하고자 한다. 부연하면, 새롭고 참신한 방식으로 업무를 진행하려는 구성원들의 동기, 즉 구성원들의 혁신행동에 카리스마적 리더가 긍정적인 역할을 할 수 있다. 비록 실험연구이기는 하지만, 이창준·윤정구(2007)의 연구에서도 팀 혁신행동은 카리스마적 리더십이

낮은 집단에 비해 높은 집단에서 높게 나타났다. 따라서 팀장의 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 간에도 정적인 관계가 존재할 것으로 생각된다. 이러한 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

가설 1: 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 및 팀 혁신행동 간에는 정적인 관계가 존재할 것이다.

그러나 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 및 팀 혁신행동 간에는 직접적인 관계뿐 아니라, 간접적인 관계도 존재할 수 있다. 이와 같이 카리스마적 리더십과 팀 효과성 간의 간접적인 관련성에 대해서 살펴본 기존 연구들도 존재한다(예를 들어, Bass, et. al., 2003; Dirk, 2000; Dirk & Ferrin, 2002; Jung & Sosik, 2002; Schaubroeck, et. al., 2007). 하지만 이들 연구는 주로 인지적 측면의 매커니즘에 초점을 두고 있기 때문에 리더십의 효과성에 대한 제한적 연구라 볼 수 있다(Erez et al., 2008; Johnson, 2008). 또한, 카리스마의 개념이 본래 '공동관계에서의 정서적 형태(an emotional form of communal relationship)' (Weber, 1947, p. 360)이기 때문에 인지적 매커니즘에 의해 영향을 받지 않은 정서적 형태로서 연구되어야 할 필요가 있다는 주장(Bono & Ilies, 2006; Erez et al., 2008; House, Woyche, & Fodor, 1988)도 제시되고 있다. 따라서 이와 같은 측면들을 모두 고려해 볼 때, 카리스마적 리더십의 효과성에 대한 연구에서는 인지적 측면과 정서적 측면을 함께 고려해야 할 것이다.

물론 본 연구에서와 같이 기존에도 인지적 측면과 정서적 측면을 모두 고려한 몇몇 연구가 있다. 예를

들어, Jung & Sosik(2002)은 집단수준에서 집단 효능감과 팀 응집성을 인지와 정서의 매커니즘으로 제시하고 있다. 하지만, 팀 응집성은 직접적인 팀의 정서를 측정하였다기보다는 팀원들 간의 친밀감의 정도를 알려주고 있기 때문에 이를 통하여 팀 내에 존재하는 정서적 수준을 직접적으로 언급하기에는 부족함이 있다고 생각된다. 또한, Ilies, Judge, & Wagner(2006)도 인지적 측면과 정서적 측면을 모두 고려하고 있지만, 집단수준이 아닌 개인수준에 머무르고 있으며 실증적인 분석도 이루어지지 못하고 있다. 이와 같은 기존 연구들의 한계점에 착안하여 본 연구에서는 카리스마적 리더십과 팀 효과성(즉, 주관적 팀 성과 및 팀 혁신행동) 간의 관계를 인지적 측면 및 정서적 측면의 변수들이 매개할 것이라 보고 이러한 관련성에 대해 살펴보고자 한다. 본 연구에서 제시하고 있는 인지적 측면의 매개변수인 팀 효능감은 팀 역량에 대한 믿음으로, 팀 내 동기와 연관되어 있다. 반면, 정서적 측면의 매개변수인 팀 긍정정서는 팀 내에 산재되어 있는 긍정적인 분위기로, 활력/열정 및 기쁨/만족 등의 정서들을 의미한다. 본 연구에서는 이와 같은 두 유형의 매개변수들을 통하여 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 및 팀 혁신행동 간의 관계에 대한 다각적인 접근을 하고자 한다. 또한, 단순히 개인수준이 아닌 팀 수준의 연구를 통해 팀 내에 존재하는 매커니즘을 밝힘으로써 카리스마적 리더십의 효과성에 대한 보다 포괄적인 이해를 제공하고자 한다.

2.2 팀 효능감의 매개변수로서의 역할

우리 팀에 어떠한 과업이 주어지더라도 그리고 우리 팀이 어떠한 난관에 부딪히더라도 이를 잘 헤쳐 나갈 수 있으리라는 믿음(Riggs & Knight, 1994)

인 팀 효능감은 팀장의 카리스마적 리더십에 의해 향상될 수 있을 것으로 생각된다. 물론 기존에 카리스마적 리더십과 자기효능감 간의 관련성을 밝히고자 하는 개인수준의 연구들은 많이 있어왔다(예를 들어, Shamir, House, & Arthur, 1993; Shea & Howell, 1999). 하지만, 팀 효능감과 개인수준에서의 자기효능감은 개념적으로 다를 뿐 아니라, 그 참조대상(referent target)도 다르다(Chan, 1998; Tasa, Taggar, & Seijts, 2007). 자기효능감은 자기 자신이 무엇인가를 할 수 있다는 능력에 대한 개인적 믿음을 말하는 반면, 팀 효능감은 우리 팀이 가지고 있는 능력에 대한 집단적 믿음을 말한다(Bandura, 1997; Chen & Bliese, 2002; Tasa, Taggar, & Seijts, 2007). 따라서 자기효능감이 높은 사람이라도 팀 효능감은 낮게 인식할 가능성이 존재하며, 반대로 자기효능감이 낮은 사람이라도 팀 효능감은 높게 인식할 가능성이 존재한다. 이러한 개념적인 차이와 분석수준의 차이로 인하여 자기효능감 및 팀 효능감과 연계되어지는 변수들에도 차이가 있을 수 있다(Chen & Bliese, 2002). 그러므로 팀 수준에서의 카리스마적 리더십과 팀 효능감 간의 관계는 개인수준에서의 카리스마적 리더십과 자기효능감 간의 관계와 다를 수 있다. 이에 본 연구에서는 팀 수준에서 카리스마적 리더십과 팀 효능감 간의 관계에 대하여 살펴보하고자 한다. 이는 Yammarino & Bass(1991), Yammarino & Dansereau(2008), Yammarino, et. al.(2005) 등의 주장과 같이 리더십에 대한 포괄적 이해를 위하여 다양한 수준에서 이에 대한 연구가 진행되어야 한다는 의견과 일맥상통한다.

구체적으로 살펴보면, 카리스마적 리더는 자신과 팀 구성원들의 능력에 대한 자신감을 보여줌으로써 팀 구성원들이 팀의 비전을 달성할 수 있도록 동기

부여시키는데(House, 1977; House & Shamir, 1993; Shamir et al., 1993), 이러한 카리스마적 리더의 행동은 팀 구성원들에게 우리 팀이 이번 과업을 성공적으로 잘 수행할 수 있으리라는 믿음을 심어줄 수 있을 것으로 생각된다. Jung & Sosik(2002)의 연구에서도 이러한 점을 엿볼 수 있다. 이들은 카리스마적 리더십보다는 변혁적 리더십에 대해 연구하고 있지만, 변혁적 리더십의 중요한 하위요소가 카리스마이므로 이들의 연구결과를 카리스마적 리더십에도 적용해 볼 수 있다. 이들의 연구에 의하면, 변혁적 리더가 부하직원들의 능력에 대해 자신감을 표명하는 등의 행동은 구성원들의 임파워먼트 수준을 높이게 되며, 결국에는 팀 효능감이 향상되는 것으로 보고하고 있다. 이처럼 팀 구성원들의 능력에 대해 자신감을 보여주는 카리스마적 리더의 행위가 팀 구성원들의 팀 효능감 향상에 긍정적인 역할을 할 것으로 생각된다.

또한, 카리스마적 리더는 비전통적 방식으로 문제를 해결하려는 모습도 보여주는데(Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1987), 이러한 리더의 모습을 통하여 팀 구성원들은 팀 리더에 대한 신뢰가 형성되므로 어떠한 어려움에 우리 팀이 직면하더라도 우리 팀은 이를 잘 해결해 나아갈 것이라는 믿음을 가질 수 있다고 생각된다. 다시 말해, 카리스마적 리더십과 팀 효능감 간에는 긍정적인 관계가 존재할 수 있다는 것이다. 뿐만 아니라, 카리스마적 리더는 집단의 정체성을 강조하여 집단의 응집성을 높여주는 역할도 수행하는데(Shamir et al., 1993), 이는 팀 구성원들 간의 정보공유 및 협력행동을 촉진할 수 있다. 그리고 이와 같은 긍정적인 팀워크는 팀 효능감을 증가시키는데 일조할 수 있다(Tasa, Taggar, & Seijts, 2007; Watson, Chemers, & Preiser, 2001). 긍정적인 팀워크는 팀원들 간의

신뢰 및 믿음을 형성하는 역할을 할 수 있는데, 이러한 팀원들 간의 신뢰나 믿음은 결국 우리 팀에 어떠한 업무가 주어지더라도 또는 우리 팀이 어떠한 난관에 부딪치더라도 이를 잘 헤쳐 나갈 수 있을 것이라는 믿음을 형성하는데 도움을 줄 수 있을 것으로 생각된다.

한편, 팀 효능감과 주관적 팀 성과 및 팀 혁신행동 간에도 정적인 관계가 존재할 수 있다. 만약 우리 팀이 이번 과업을 성공적으로 수행해낼 수 있으리라는 신념을 팀원들이 가지게 된다면, 이는 우리 팀이 다른 팀보다 더 높은 성과를 낼 것이라는 인식으로 연결될 수 있다(Jung & Sosik, 2002). Bandura (1997)의 사회적 학습이론에 의하면, 자기효능감이 높은 사람이 높은 팀 성과를 이뤄낼 수 있다. 이와 마찬가지로, 팀 구성원들이 팀 효능감을 높게 인식하게 되면, 팀의 성과에 대한 긍정적인 기대를 가지게 되므로 자신의 노력을 투입하려는 동기가 향상될 수 있는데, 이러한 동기는 팀 성과에 긍정적인 역할을 할 수 있을 것이다. 이러한 관계는 기대이론(Vroom, 1964)의 관점에서 설명될 수 있다. 기대이론에서는 기대성(expectancy), 수단성(instrumentality), 유인가(valence)의 세 요인으로 개인의 동기부여를 설명하고 있는데, 여기서의 기대성은 자신이 투입한 노력만큼의 수행성과가 나타날 것이라는 기대로, 이는 Bandura(1977)의 사회적 학습이론에서 얘기하는 자기 효능감의 개념과 유사하다(Locke, Motowidlo, & Bobko, 1986). 따라서 만약 팀 구성원들이 팀 효능감을 낮게 인식하게 되면 즉, 자신이 아무리 많은 노력을 투입하더라도 자신의 노력이 팀 성과로 연계될 수 있을 것이라는 기대가 떨어지게 되면 팀 구성원들의 노력투입 정도가 떨어지게 되어 결국에는 팀 성과에 대한 긍정적인 인식이 감소하게 될 것이다. Gully, Incalcaterra,

Joshi, & Beaubien(2002)과 Stajkovic, Lee, & Nyberg(2009)의 메타분석 연구에서도 팀 효능감과 팀 성과 간에는 긍정적인 관계가 존재한다고 보고하고 있다. 더불어, 팀 효능감이 높다는 것은 팀 구성원들이 자신의 팀은 뛰어난 역량을 보유하고 있다고 생각한다는 의미이기 때문에 팀 학습이 가능하게 된다(Edmondson, 1999). 그리고 팀원들 서로 간에 피드백을 해주거나 정보를 공유하는 등의 팀 학습은 팀 구성원들로 하여금 예전보다 우리 팀이 새로운 아이디어나 문제해결방식 등을 찾아낼 가능성이 높아졌다고 인식하는데 도움을 줄 수 있다(Kline & MacLeod, 1997). 즉, 팀 효능감이 팀 혁신행동의 향상에 긍정적인 역할을 할 수 있다는 의미이다. 지금까지의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 팀 효능감이 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 및 팀 혁신행동 간의 관계를 매개할 것이라 예측해볼 수 있다.

가설 2: 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 및 팀 혁신행동 간의 관계는 팀 효능감에 의해 매개될 것이다.

2.3 팀 긍정정서의 매개변수로서의 역할

팀 정서에 대한 논의에 앞서 정서(affect), 분위기(mood), 감정(emotion)이라는 개념들 간의 차이를 살펴보면, 먼저 분위기는 감정에 비해 지속적인 정서적 상태로, 그러한 정서적 상태의 구체적 대상이 존재하지 않으며, 개인의 생각이나 행동에 미묘하게 스며드는 약한 정서적 상태이다(Bartel & Saavedra, 2000; Spoor & Kelly, 2004). 반면, 감정은 분위기에 비해 보다 강력하고, 단기간의 지속성을 갖는, 특정인물이나 사건에 대한 정서적 반

응이다(Barsade, 2002; Spoor & Kelly, 2004). 마지막으로, 정서는 이와 같은 분위기와 감정을 모두 포괄하는 광범위한 개념으로(Bartel & Saavedra, 2000; Forgas, 1995), 일반적인 상황에서 개인들이 보이는 긍정적 또는 부정적인 반응을 의미한다(Spoor & Kelly, 2004). 이처럼 정서, 분위기, 감정은 서로 다른 개념들로 제시될 수 있지만, 시간이 지남에 따라 개인들 사이에서 분위기나 감정은 통합되기 때문에(Anderson, Keltner, & John, 2003; Totterdell, Kellet, Teuchmann, & Briner, 1998), 그리고 이러한 개념적 차이에 대한 명확한 합의가 존재하지 않기 때문에(Spoor & Kelly, 2004), 본 연구에서는 팀 구성원들 간에 공유되는 감정이나 분위기를 모두 포괄하는 개념으로 팀 정서를 정의하고자 한다. 특히, 이러한 팀 정서는 구성원들이 개별적으로 느끼는 정서와 다를 수 있다(Barsade & Gibson, 1998, 2007). 개인의 특성에 따른 차이가 존재하긴 하지만(Ilies, Wagner, & Morgeson, 2007), 집단의 정서가 개인의 정서로 전이되는 경우나 집단의 규범이나 규칙 등에 의해 개인이 실제로 느끼는 정서를 표출할 수 없는 경우가 존재한다(Barsade & Gibson, 1998). 이는 바로 개인의 정서가 팀 정서에 의해 좌우될 수 있다는 것을 의미한다. 더군다나 개인의 정서는 개인이 현재 느끼는 정서로서 개인에 따라 다양하게 표현될 수 있는 반면, 팀 정서는 팀 내에 만연하고 있는 정서로, 개별 팀 구성원들이 예전에 표출하지 않았던 새로운 정서도 팀 정서로서 표현될 수 있다(Barsade & Gibson, 1998). 이러한 개념적 차이로 인하여 개인의 정서 및 팀 정서와 특정 변수 간의 관계가 유사한 양상을 보이지 않을 가능성도 존재한다(Barsade & Gibson, 1998; Chan, 1998). 물론 이전의 연구들에서 카리스마적 리더십이 정서

적 사건이 되어 구성원들의 정서가 달라질 수 있다는 점을 제시하고 있다(Brief & Weiss, 2002; Dasborough, 2006; Johnson, 2008, 2009). 하지만, 개인이 느끼는 정서가 팀 정서에 의해 좌우될 수 있으므로 또는 개인의 정서와 팀 정서의 개념적 차이로 인하여 동일한 사건에 대한 개인의 정서와 팀 정서의 반응에 차이가 존재할 수 있으므로 카리스마적 리더십과 정서 간의 관계에 대한 이해의 폭을 넓히기 위해서는 팀 수준에서의 연구도 필요한 실정이다. 그러므로 본 연구에서는 이러한 점에 초점을 맞추어 팀 수준에서 카리스마적 리더십과 팀 정서 간의 관계에 대하여 알아봄과 동시에 팀 정서는 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과와 어떠한 관련성을 가지고 있는지에 대해서도 살펴보고자 한다.

우선, 정서의 근본구조에 대한 대표적인 모형으로는 정서원형모형(circumplex model of affect)이 있다(Remington, Fabrigar, & Visser, 2000). 학자에 따라 배치되는 정서의 유형이나 위치에 차이가 존재하지만, 원둘레에 배치되는 정서는 본래 유인가(valence)와 각성(arousal)이라는 두 가지 차원을 기준으로 정렬된다(Feldman, 1995). 이와 같이 두 차원으로 정서의 배치가 결정된다는 것은 정서적 경험이란 것이 이 두 요소의 선형결합에 의해 형성된다는 것을 의미이다(Posner, Russell, & Peterson, 2005). 여기서의 유인가는 정서적 경험의 쾌를 의미하고, 각성은 활성화의 정도를 의미한다(Feldman, 1995; Zerbe, 2000). 이 원둘레에 위치하고 있는 두 정서적 상태가 90도에 가까워질수록 서로 간에는 상관관계가 거의 없게 되고, 180도에 가까워질수록 서로 간에는 부적인 상관관계를 가지게 된다(Remington et al., 2000). 이러한 정서원형모형에 따르면, '쾌'의 정서(기쁨/만족)와 '쾌-활성화'의 정서(흥미/열정)가 대표적인 긍정정서

로 제시되고 있다(Lawler & Yoon, 1993, 1996). 이에 본 연구에서도 팀 구성원들 간에 이러한 대표적 긍정정서가 공유된 상태를 살펴보고자 한다.

먼저, 흥미/열정의 팀 정서는 팀 내의 정서가 '활발한', '생기 있는', '열정적인', '재미있는', '원기 왕성한', '신나는' 등으로 대표될 수 있을 때를 의미한다. 이러한 정서들은 정서원형모형 중 '쾌-활성화'의 영역에 해당하는 부분으로, 이는 변화나 새로움을 통해서(Izard, 1977) 그리고 미래에 대한 잠재적 기대가 존재할 때 유발된다(Lawler & Yoon, 1993, 1996). 반면, 기쁨/만족의 팀 정서는 '행복한', '흐릿한', '만족하는', '기쁜' 등의 정서가 팀 내에 존재하는 경우를 말한다. 이러한 정서들은 정서원형모형 중 '쾌'의 영역에 해당하는 부분으로, 이러한 팀 정서는 현재 팀에 대한 팀 구성원들의 심리적 만족감과 행복감을 높이게 된다.¹⁾

팀 긍정정서를 향상시키는 여러 요인들이 있을 수 있지만, 본 연구에서는 이러한 팀 긍정정서가 카리스마적 리더십에 의해서 발생할 수 있다고 본다. 직장에서의 정서의 역할에 대한 대표적 이론인 정서적 사건 이론(Affective Event Theory, 이하 AET)에 의하면, 긍정적이거나 부정적인 상황은 종업원의 정서나 태도, 행동에 영향을 미칠 수 있는 정서적 사건으로 간주된다(Weiss & Cropanzano, 1996). 이러한 AET의 관점에서 볼 때, 리더의 행동은 구성원들의 정서를 유발할 수 있는 정서적 사건이 될 수 있다(Brief & Weiss, 2002; Dasborough, 2006;

Johnson, 2008, 2009). 즉, 카리스마적 리더가 제시하는 비전의 내용과 이의 달성을 위해 보여주는 카리스마적 리더의 다양한 행동들이 구성원들에게 긍정적 정서를 불러일으킬 수 있는 정서적 사건이란 의미이다(Ashkanasy & Tse, 2000; Gardner & Avolio, 1998).

구체적으로 보면, 카리스마적 리더가 조직목표의 달성을 위해 종래와 다른 방식으로 일을 수행하는 비전통적 행동들(unconventional behavior)을 보이거나 또는 카리스마적 리더가 구성원들 각자에게 일의 의미를 찾도록 도와주거나 매력적인 비전을 제시하는 등의 행동들(inspirational motivation)을 보일 때 구성원들이 자신의 업무에 보다 활발하고 열정적으로 임하게 되는 흥미/열정의 정서가 활성화될 수 있을 것이다(Connelly, Goddis, & Helton-Fayth, 2002). 뿐만 아니라, 카리스마적 리더는 집단의 정체성을 강조하여 응집성을 높여주는 역할도 수행하는데(Shamir et al., 1998), 팀 내에 응집성이 높아질수록 팀 구성원들의 팀에 대한 감정적 몰입이 높아지게 된다(이창준·윤정구, 2007; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004). 이러한 팀에 대한 감정적 몰입의 증가는 팀에 대한 만족, 즉 기쁨/만족의 팀 정서가 높아짐을 의미한다. 그리고 이러한 관계는 카리스마적 리더가 팀 구성원들의 욕구나 목표에 대한 인식을 기반으로 팀의 목표를 설정할 수 있는 파워가 있다면, 더욱 더 커질 것이다(Connelly, Goddis, & Helton-Fayth,

1) Snyder & Lopez(2002)에 따르면, 부정적인 심리에 대한 연구는 현재의 문제점에 관심을 가지는 것인 반면, 긍정적인 심리에 대한 연구는 인간의 강점에 관심을 가지는 것이다. 이처럼, 부정적인 심리에 대한 연구는 현재의 문제를 해결하는데 초점을 두지만, 긍정적인 심리에 대한 연구는 인간의 강점을 키우려는 노력들에 초점이 맞춰지므로 후자가 전자보다 미래지향적인 모습을 가지고 있다고 볼 수 있다. 더군다나 이전의 부정적인 정서에 대한 Barsade & Gibson(1998)과 Sinclair(1992)의 연구들에 의하면, 부정적인 정서는 집단의 규범이나 규칙 등에 의해 쉽게 표현될 수 없는 경우가 존재한다. 또한, Barsade(2002)에 의하면, 긍정적인 정서보다는 부정적인 정서의 전이과정(transfer)이 더 원활할 가능성을 제시하고 있다. 이와 같이 부정정서는 상황에 따라 왜곡된 결과를 보일 가능성이 존재하므로 현재 연구에서는 이에 대해 고려하지 않았다.

2002). 이처럼 카리스마적 리더십은 팀 내 흥미/열정의 팀 정서 및 기쁨/만족의 팀 정서와 정적인 관련성을 가질 것으로 기대된다.

또한, 카리스마적 리더는 자신의 긍정적인 정서를 표출함으로써 팀 구성원들이 긍정적인 정서를 경험하도록 유도할 수 있다(Bono & Ilies, 2006; Erez, Misangyi, Johnson, LePine, & Halverson, 2008). 카리스마적 리더는 자신 및 팀 구성원들이 비전달성을 위한 충분한 능력을 보유하고 있다는 자신감을 표출하는데(House, 1977; House & Shamir, 1993; Shamir et al., 1993), 이는 곧 리더 자신의 긍정적인 정서를 드러내는 것이다. 이와 같이 리더가 자신의 긍정적 정서를 표출하게 되면, 이는 팀 구성원들에게 전염되어 이들도 긍정적인 정서를 느낄 수 있게 된다(Bono & Ilies, 2006; Erez, Misangyi, Johnson, LePine, & Halverson, 2008).

한편, 카리스마적 리더십에 의하여 팀 내 흥미/열정 및 기쁨/만족의 긍정정서가 공유되면, 이는 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 등에 대한 팀 구성원들의 평가에 긍정적인 역할을 할 수 있다. Frederickson (2001)의 긍정정서의 확장과 인적자원의 형성에 관한 이론(broaden-and-build theory of positive emotion)에 따르면, 긍정정서는 개인들의 순간적 사고와 행동의 레퍼토리를 확장시키고, 확장된 사고와 행동의 레퍼토리는 인적, 육체적, 심리적 자원의 다양한 인적자원을 구축시킨다(Fredrickson & Branigan, 2005). 이러한 주장과 마찬가지로, 흥미/열정이나 기쁨/만족의 팀 긍정정서가 공유되는 팀에서는 팀 구성원들의 인지, 사고, 행동의 폭이 확장될 수 있기 때문에 팀 구성원들이 예전보다 참신하고 새로운 아이디어를 제안할 가능성이 높아질 것으로 생각된다. 즉, 팀 혁신행동과 긍정적인 관계가

존재할 것으로 생각된다. 또한, 팀 구성원들은 긍정정서로 인하여 확장된 인지, 사고, 행동 등에 따라 제시된 참신한 아이디어나 제안 등을 실제로 구현하기 위하여 다양한 자원들을 구축하게 되는데, 이는 팀 성과에 대한 팀 구성원들의 인식에 도움을 줄 수 있다. 즉, 팀 구성원들이 볼 때 자신의 팀은 성과를 내는데 필요한 자원들이 다양하고 풍부하기 때문에 다른 팀들에 비해 주관적으로 높은 성과를 낼 것이라는 인식이 발생할 가능성이 높다.

지금까지의 논의를 종합하면, 카리스마적 리더십과 팀의 긍정정서 간에 정적인 관계가 존재하고 또한 팀의 긍정정서와 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간에도 정적인 관계가 존재한다는 것인데, 이러한 관련성은 Lawler(2001)의 사회적 교환에 관한 정서이론(affect theory of social exchange)으로도 설명될 수 있다. Lawler(2001)에 따르면, 개인들은 반복적이고 지속적인 사회적 교환을 통하여 긍정적 감정을 느끼게 되는데, 이는 개인들에게 내재적 보상으로 작용하게 된다. 따라서 개인들은 이러한 사회적 교환을 계속 진행할 것인지 아니면 회피할 것인지의 동기(motivation)가 발생하게 되고, 동시에 이러한 긍정적 또는 부정적 감정의 원천에 대해 이해하고자 하는 인지적 노력인 귀인활동을 수행하게 된다(Lawler, 2001). 그리고 귀인활동의 결과에 따라 그 대상에 대한 몰입이 결정될 수 있다. 이와 같은 사회적 교환에 관한 정서이론을 도입해볼 때, 팀 구성원들이 팀 내에서 경험하게 되는 긍정정서는 이들이 계속해서 추구하고자 하는 내재적 보상으로 작용할 것이다. 그리고 그와 같은 긍정정서에 대한 귀인활동을 통하여 그러한 정서를 느끼게 된 것이 팀 구성원들에게 고무적 비전을 제시하고 목적의식을 심어주는 팀장의 카리스마적 리더십에 의해서라 귀인할 가능성이 존재한다. 따라서 그러한 팀

리더에 대한 구성원들의 몰입이 높아질 수 있다. 또한, 팀장에 대한 심정적 몰입의 증가는 팀 구성원들이 리더가 제시하는 혁신 등의 팀 활동에 관여하고자 하는 성향도 증가시키고 이러한 리더가 이끄는 팀의 성과는 높을 것이라 추론할 수 있다. 이처럼 팀의 긍정정서는 팀장의 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 및 팀 혁신행동 간의 관계를 매개할 것으로 생각된다.

가설 3: 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 및 팀 혁신행동 간의 관계는 팀의 긍정정서에 의해 매개될 것이다.

2.4 팀 효능감과 팀 긍정정서 간의 관계

본 연구에서는 팀 효능감과 팀 긍정정서의 매개효과뿐만 아니라, 이들 간의 관계에 대해서도 살펴보고 있다. 구체적으로 본 연구에서는 팀 효능감과 팀 긍정정서 간에 정적인 관계가 존재할 수 있을 것이라 본다. 오늘날의 많은 기업들은 팀 중심으로 업무를 진행하고 있는데 이러한 상황에서 만약 팀 구성원들이 자신이 속한 팀이 과업을 성공적으로 수행하는데 충분한 역량을 가지고 있다고 믿는 정도가 낮게 되면 구성원 개인이 업무수행과 관련하여 충분한 역할을 보유하고 있는 지와는 별개로 팀에 대한 부정적 정서가 발생할 수 있다. 이는 상술한 바와 같이 자신의 노력이 성과와 연계될 것이라는 기대가 낮아지게 될 때 업무를 수행하려는 동기가 떨어지기 때문일

것이다(Vroom, 1964).

마찬가지로, 만약 팀의 역량이 뛰어나지 못하다고 인식하는 경우에는 팀 구성원들의 노력이 실제 팀의 성과로 이어질 것이라는 기대가 생겨나지 않을 수 있기 때문에 팀 전체적으로 팀 업무를 수행하려는 동기가 낮아질 수 있다. 그리고 팀 업무수행의 동기가 낮아지게 되면 자연스럽게 팀 업무에 대한 열정 및 흥미가 떨어질 수 있다. 즉, 흥미/열정의 팀 정서가 낮아질 가능성이 높아진다. 같은 맥락에서 팀 성과에 대한 낮은 기대는 팀에 대한 몰입에 부정적인 역할을 할 수 있으며, 이는 기쁨 및 만족보다는 불쾌 및 불만족이라는 팀 내 정서를 일으킬 수 있다. 또한, 팀 효능감은 자신의 팀에 어떠한 과업이 주어지더라도 또는 자신의 팀이 어떠한 난관에 부딪히더라도 이를 잘 해결해 나갈 수 있으리라는 믿음을 의미하는데(Riggs & Knight, 1994), 이러한 신뢰 또는 믿음이 깨지게 되는 것은 개개인들에게 감정적인 사건으로 작용될 수 있고(Schoorman, Mayer, & Davis, 2007) 그 결과, 팀 구성원들 간에 부정적인 감정들을 양산할 수 있다. 다시 말해, 팀 효능감은 Weiss & Cropanzano(1996)의 AET 이론에서 볼 때 구성원들의 긍정적 정서에 영향을 미칠 수 있는 정서적 사건이 될 수 있다.²⁾ Brief & Weiss (2002)도 팀원들의 특성이 개인의 정서에 영향을 미칠 수 있다고 말하고 있다. 그러므로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 4: 팀 효능감과 팀 긍정정서 간에는 정적인

2) Frederickson(2001)의 긍정정서의 확장과 인적자원의 형성에 관한 이론에 의거해 현재 가설과 반대로 오히려 팀 긍정정서가 팀 효능감의 선행변수 역할을 할 가능성을 제기할 수 있다. 그러나 팀 효능감은 팀 역량에 대한 인지적인 평가인 반면, 팀 긍정정서는 팀 내의 전반적인 긍정정서에 대한 지각이므로, 팀 효능감은 팀 긍정정서에 비해 오랜 시간에 걸쳐 형성되어지는 반면, 팀 긍정정서는 단 기간에도 형성될 수 있다고 생각된다. 또한, 팀 내에 긍정정서가 존재하지 않더라도 우리 팀이 보유한 능력에 대한 인식이 높은 경우도 존재하기 때문에 Weiss & Cropanzano(1996)의 AET 관점에서 볼 때, 팀 효능감은 팀 긍정정서를 유발하는 사건으로 보는 것이 더 타당할 것으로 판단된다.

관계가 존재할 것이다.

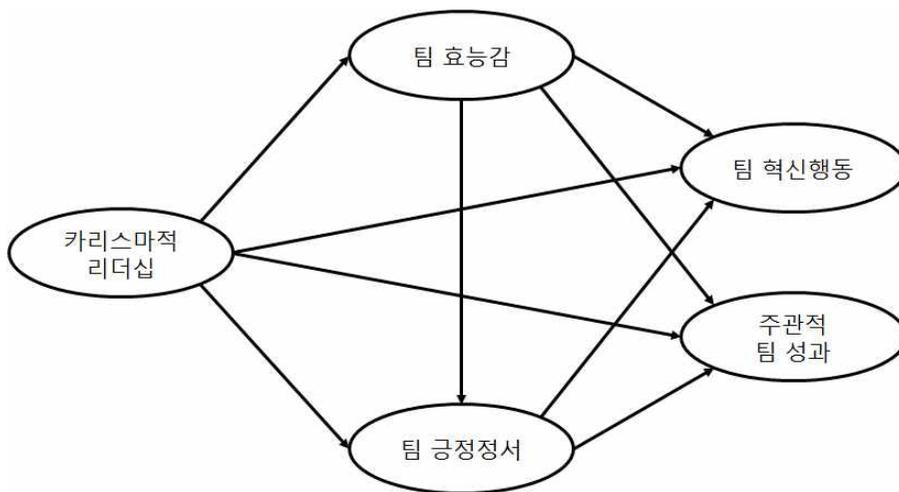
지금까지의 연구가설들을 모형화하면 <그림1>과 같다.

III. 분석방법

3.1 표본 및 분석방법

본 연구에서는 설문지법을 사용하여 본 연구의 가설들을 검증하였다. 본 연구의 표본은 우리나라 OO 자동차 회사의 영업팀과 OO텔레콤 회사의 콜센터 팀이다. 설문지 배부는 현장방문을 통하여 이루어졌으며, 설문지수거는 설문완료 후 바로 수거하는 방식과 우편을 통해 수거하는 방법을 병행하였다. 영업팀이나 콜센터팀 모두 서비스업에 속하지만 영업팀은 지역에 기반하여 구성되는 팀인 반면, 콜센터

팀은 제공되는 서비스의 종류에 따라 형성된다. 각 팀이 수행하는 업무 간에 유사성이 존재하지만, 각 팀은 팀원들이 가지고 있는 특정 지역 또는 특정 서비스에 대한 정보 및 노하우의 공유를 통하여 고객에 대한 빠르고 정확한 서비스를 이룰 수 있다. 그런데 이와 같은 정보의 공유는 팀 효능감에 따라 달라질 수 있기 때문에 이들 팀에서 팀 효능감은 중요하게 다루어져야 할 변수라 생각된다. 또한, 두 팀 모두 고객에게 서비스를 제공하는 업무를 수행하므로 정서노동에 해당되며, 이러한 정서노동에서 팀 긍정정서는 팀 효과성 향상에 중요한 역할을 수행할 것으로 생각된다. 더불어, 이들 팀에서는 다양한 고객들을 응대해야하는데 회사에서 정해진 규칙 또는 매뉴얼에 의해서만 고객들을 다루기에는 어려움이 있을 수 있다. 오히려 팀 혁신행동이 현재 직면한 문제 해결에 도움을 줄 수 있고, 나아가서는 팀 성과에도 긍정적인 역할을 할 수 있다고 생각된다. 그러므로 본 연구의 표본은 본 연구의 가설검증에 적절한 것으로 판단된다.



<그림 1> 이론모형

수거된 설문지 중 응답이 불명확한 경우와 너무 많은 무응답이 있는 경우, 같은 번호만 응답한 경우 등과 같이 불성실한 응답을 보인 설문지는 본 연구의 분석에서 제외하였다. 최종적으로 본 연구의 분석에 사용된 팀은 총 109개 팀(1378명)이다. 응답자들의 인구통계학적 변수들을 살펴보면, 남성이 44%인 반면, 여성은 56%이다. 이들의 평균 연령은 31.54세($SD=12.5$), 평균 교육년수는 14.89년($SD=1.46$), 평균 회사 근속 개월 수는 78.97개월($SD=70.12$), 현재 팀에서 근무한 기간은 평균 54.27개월($SD=64.90$)로 나타났다.

각각의 회사를 비교해보면, OO자동차 회사의 경우에는 62개 팀의 725명이 분석되었다. 응답자들 중 남성은 87.%인 반면, 여성은 12.2%이었다. 또한, 평균 연령과 평균 교육년수는 각각 38.62세($SD=15.47$)와 14.63년($SD=1.67$)이었다. 평균 회사 근속 개월 수는 141.79개월($SD=53.48$)이고, 평균 팀 근무 개월 수는 106.24개월($SD=53.48$)이었다. 이에 반해, OO텔레콤 회사는 다른 특성들을 보이고 있다. OO자동차 회사에 비해 직업의 특성상 주관적으로 여성의 비율이 높았다. 남성의 경우에는 1.5%에 그친 반면, 여성은 98.5%이었다. 평균 연령은 25.42세($SD=2.14$)로 OO자동차 회사에 비해 젊은 편이며, 평균 교육년수는 15.13($SD=.1.20$)로 수치상으로 OO자동차 회사에 비해 약간 높은 수준을 보이고 있다. 평균 회사 근속 개월 수와 평균 팀 근무 개월 수는 각각 24.91개월($SD=19.55$)과 9.57개월($SD=53.48$)로 OO자동차 회사에 비해 낮은 수치를 보이고 있다.

본 연구의 분석은 크게 다섯 부분으로 나뉜다. 우선, 본 연구에서는 팀원들로부터 자료를 수집하였다. 팀 단위의 분석이 이루어지기는 하지만, 모든 변수가 같은 원천에서 수집되므로 공통방법의 편향성

의 문제점을 내포하고 있다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 이러한 편향성을 줄이기 위하여 본 연구에서는 Jung & Sosik(2002)와 Ostroff, Kinicki, & Clark(2002) 등이 제시한 방법을 사용하였다. 우선, 하나의 팀을 두개의 하위집단으로 나눈 후, 팀원들을 무선 할당하였다. 이후 카리스마적 리더십과 두 매개변수들은 하나의 집단에서 차출하고 두 결과변수들은 다른 하나의 집단에서 차출하여 팀 수준의 데이터를 만들어 분석을 진행하였다. 두 번째로 본 연구에서 살펴보고 있는 여러 변수들의 확인적 요인분석을 통해 타당도가 확보되었는지를 살펴본 후, Cronbach's alpha 수치를 구하여 신뢰도가 확보되었는지를 알아보았다. 세 번째로, 본 연구에서 다루고 있는 변수들이 팀 수준의 변수로 합산될 수 있는 지를 알아보기 위해 r_{wg} 및 $ICC(1)$, $ICC(2)$ 를 구하였다. 본 연구에서 살펴보고 있는 변수들은 팀원들을 대상으로 측정되어졌다. 그러므로 팀 수준의 분석을 위해서는 개인응답들의 평균을 사용하게 되는데, 이러한 개인응답의 평균값이 팀 점수를 대표할 수 있는 지를 알아보았다. 네 번째에서는 각 개념들 간의 평균 및 분산과 상관관계를 바탕으로 각 개념들이 어떠한 관계를 보이는지 대략적으로 알아봄으로써 가설의 채택가능성을 확인하였다. 마지막으로 구조방정식 모형을 통하여 가설의 검증이 이루어졌다. 가설검증 시 본 연구에서는 통제변수로 회사와 팀원 수를 포함시켰다. 이전에 밝혔듯이 두 회사의 인구통계학적 특성 변수들이 차이를 보이고 있으므로 회사에 따라 여러 변수들의 관계들 사이에 차이가 존재할 가능성을 배제할 수 없다. 또한, 팀원 수도 팀의 역동성에 영향을 미칠 가능성이 존재하므로 두 변수를 통제하여 외생변수들과 내생변수들 간의 관계들이 과대 또는

과소평가되지 않도록 하였다. 본 연구의 분석에 사용된 통계프로그램은 SPSS와 LISREL이다.

이뿐 아니라, 본 연구에서는 본 논문에서 제시하는 이론모형을 토대로 대안모형을 만들어 이론모형과의 비교를 통하여 어떠한 모형이 더 좋은 모형 적합도를 보이는 지도 확인하였다. 본 연구의 대안모형은 이론모형에서 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 직접적인 관계들을 고려하지 않은 모형이다. 즉, 팀 효능감 및 팀 긍정정서에 의해서만 카리스마적 리더십과 두 결과변수들이 관련성을 가지게 되는 완전 매개모형이다.

3.2 측정도구

독립변수인 카리스마적 리더십은 Shamir et al. (1998)이 개발한 15개 문항을 사용하여 측정하였다(Likert 5점 척도). 측정값이 높은 점수일수록 현재 팀장이 카리스마적 리더십을 발현하고 있다는 것을 의미한다. 대표적인 문항으로는 “함께 성취할 비전으로 구성원들을 동기 부여시킨다”이다.

팀 효능감은 Riggs & Knight(1994)가 개발한 6개 문항을 사용하여 측정하였다. 이 역시 Likert 5점 척도로 측정되었으며, 측정값이 높은 점수일수록 팀 효과성이 높다는 것을 의미한다. 대표적인 문항으로는 “우리 팀은 일이 어려워지더라도 충분히 잘 할 수 있다”이다.

팀 긍정정서는 Lawler & Yoon(1993, 1996)의 연구에서 사용된 기쁨/만족과 흥미/열정을 Likert 7점 척도로 측정하였다. 이들은 서로 대치되는 두 정서의 단어들을 양 끝에 두고 설문 응답자가 현재 팀 내에서 느끼고 있는 정서의 정도를 표시하도록 하였다. 예를 들어, 기쁨/열정의 긍정정서는 한쪽 끝에 슬픔이나 불만족과 관련된 네 단어들을 두었고

다른 한쪽 끝에 기쁨이나 만족과 관련된 네 단어들을 두어 팀 정서가 기쁘지 않거나 만족스럽지 않으면 1점에 가깝게 표시하고, 팀 정서가 기쁘거나 만족스러우면 7점에 가깝게 표시하도록 하였다. 비슷하게, 흥미/열정의 긍정정서도 팀 정서가 흥미롭지 않거나 열정적이지 않으면 1점에, 반대로 흥미롭거나 열정적이면 7점에 가깝게 표시하도록 하였다.

결과변수로는 주관적 팀 성과와 팀 혁신행동이 사용되었다. 주관적 팀 성과는 팀원들이 인지하는 상대적 팀 성과의 정도로, Van de Ven & Ferry (1980)가 사용한 측정도구를 사용하였으며, Likert 5점 척도로 측정되어졌다. 총 7개 영역(예를 들어, 전반적인 성과, 서비스의 질, 서비스의 양, 혁신의 수, 서비스 우월성에 대한 평판, 목표달성도, 효율성 등)에서 자신의 팀이 다른 팀에 비해 얼마나 우수하다고 생각하는 지를 측정하였다. 높은 점수일수록 자신이 속한 팀이 다른 팀에 비해 높은 성과를 내고 있다고 생각한다는 것을 의미한다.

팀 혁신행동은 Scott & Bruce(1994)이 사용한 6개 문항을 사용하여 측정하였다. 역시 Likert 5점 척도로 측정되었으며, 높은 점수일수록 팀 혁신행동이 높다는 것을 의미한다. 대표적인 문항은 “우리 팀원들은 각자의 업무를 개선하기 위해 늘 노력한다”이다.

IV. 분석결과

4.1 구성타당도 및 신뢰도 분석, 상관계 분석

외생변수 및 내생변수들의 구성타당도를 알아보기 위하여 Jöreskog & Sörbom(1993)가 제시한 절

차에 따라 확인적 요인분석을 실행하였다. 이전에 설명한 바와 같이 공통방법의 편향성의 문제를 줄이고자 본 연구에서는 각 팀을 임의로 두 개의 하위 팀으로 나누었다. 따라서 확인적 요인분석도 두 번에 걸쳐 이루어졌다. <표 1>에는 카리스마적 리더십과

두 매개변수들의 확인적 요인분석 결과가 나타나 있고, <표 2>에는 두 결과변수들의 확인적 요인분석의 결과가 제시되어 있다. 우선, 카리스마적 리더십을 측정하는 문항 중에서 한 문항의 요인 적재값이 0.4 이하의 수치를 보여 해당 문항을 제거한 후 확인적

<표 1> 1차 하위 집단의 확인적 요인분석을 통한 요인 적재값(N=720)¹⁾

문 항	카리스마적 리더십	팀 효능감	팀 긍정정서
카리스마적 리더십1	0.83		
카리스마적 리더십2	0.84		
카리스마적 리더십3	0.85		
카리스마적 리더십4	0.77		
카리스마적 리더십5	0.69		
카리스마적 리더십7	0.79		
카리스마적 리더십8	0.86		
카리스마적 리더십9	0.88		
카리스마적 리더십10	0.87		
카리스마적 리더십11	0.77		
카리스마적 리더십12	0.66		
카리스마적 리더십13	0.68		
카리스마적 리더십14	0.73		
카리스마적 리더십15	0.70		
팀 효능감1		0.77	
팀 효능감2		0.75	
팀 효능감3		0.80	
팀 효능감4		0.79	
팀 효능감5		0.84	
팀 효능감6		0.84	
팀 긍정정서1			0.78
팀 긍정정서2			0.88
팀 긍정정서3			0.87
팀 긍정정서4			0.87
팀 긍정정서1			0.91
팀 긍정정서2			0.90
팀 긍정정서3			0.92
팀 긍정정서4			0.87
모형적합도	$\chi^2 = 4302.24$ ($df = 347$), CFI=0.95, NFI=0.94, IFI=0.95, RMR = 0.074		

¹⁾ 요인 적재값은 Completely Standardized Solution 결과임.

요인분석을 실시하였다. <표1>에서와 같이, 모든 요인 적재값은 0.6 이상의 값으로, 이는 Stevens (2002)가 제시한 기준을 상회하고 있다. 모형적합도 지수를 살펴보면, RMR는 0.05 이하이고, 다른 적합도 지표(CFI, NFI, IFI)들은 0.9 이상의 값을 보이고 있다. 이는 이순목(1990, 2000) 및 홍세희(2000), Mulaik, James, Alstine, Lind, & Stilwell(1989) 등이 제시한 기준을 상회하는 것이다. 하지만, 현재의 측정문항들이 3 factor 모형에 적합한 지를 알아보기 위해서 1 factor 모형의 χ^2 와 비교하였다. 1 factor 모형의 경우에는 χ^2 가 18717.18 ($df=350$)로 나타났으며 CFI는 0.83, NFI는 0.82, IFI는 0.82, RMR은 0.082로 나타났다. χ^2 의 차이값은 14414.9($\Delta df=3$)로 99.9% 신뢰수준에서 유의미한 차이를 보이고 있다. 그러므로 현재 측정문항들은 3 factor 모형이 더 적합한 것으로 나타났다.

두 결과변수들의 확인적 요인분석결과는 <표2>와 같다. 모든 요인 적재값은 Stevens(2002)가 제시한 기준인 0.4 이상의 값을 보이고 있다. 모형적합도 지수들 역시 이순목(1990, 2000) 및 홍세희(2000), Mulaik, et. al.(1989) 등이 제시한 기준에 적합한 것으로 나타났다. 또한, 현재의 측정문항들이 2 factor 모형에 적합한 지를 알아보기 위해서 1 factor 모형과 비교하였다. 1 factor 모형의 경우에는 χ^2 가 1800.13 ($df=65$)로 나타났으며 CFI는 0.85, NFI는 0.84, IFI는 0.85, RMR은 0.090로 나타났다. χ^2 의 차이값은 1142.91($\Delta df=3$)로 99.9% 신뢰수준에서 유의미한 차이를 보이고 있다. 그러므로 현재 측정문항들은 2 factor 모형이 더 적합한 것으로 나타났다.

다음으로 이처럼 구성타당도를 확보한 문항들의 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도는 Cronbach's alpha 수치를 구하였으며 그 결과는 <표 3>에 제시

<표 2> 1차 하위 집단의 확인적 요인분석을 통한 요인 적재값(N=658)¹⁾

문 항	팀 혁신행동	주관적 팀 성과
팀 혁신행동1	0.57	
팀 혁신행동2	0.40	
팀 혁신행동3	0.65	
팀 혁신행동4	0.70	
팀 혁신행동5	0.62	
팀 혁신행동6	0.67	
주관적 팀 성과1		0.73
주관적 팀 성과2		0.84
주관적 팀 성과3		0.85
주관적 팀 성과4		0.85
주관적 팀 성과5		0.86
주관적 팀 성과6		0.81
주관적 팀 성과7		0.84
모형적합도	$\chi^2=657.22$ ($df=64$), CFI=0.94, NFI=0.93, IFI=0.94, RMR = 0.040	

¹⁾ 요인 적재값은 Completely Standardized Solution 결과임.

〈표 3〉 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 및 신뢰도(N=109)¹⁾²⁾

변수	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 조직 ³⁾	0.43	0.50	-						
(2) 팀원 수	12.64	4.25	0.26**	-					
(3) 카리스마적 리더십	3.75	0.55	0.48***	-0.10	(0.96)				
(4) 팀 효능감	3.53	0.33	-0.43***	0.12	-0.03	(0.91)			
(5) 팀 긍정정서	4.73	0.88	0.65***	0.18	0.71***	-0.05	(0.96)		
(6) 팀 혁신행동	3.43	0.28	-0.18	-0.03	0.00	0.26**	-0.05	(0.77)	
(7) 주관적 팀 성과	3.39	0.54	0.48***	0.13	0.50***	0.06	0.65***	0.15	(0.94)

¹⁾ 대각선 괄호 안의 수치는 신뢰도(Cronbach's Alpha) 수치임

²⁾ * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$ (양측검증)

³⁾ 조직은 더미변수로 '0'은 OO자동차 회사이고, '1'은 OO텔레콤 회사임

되어 있다. 일반적으로 Cronbach's alpha 값이 0.6 이상이면 신뢰성을 갖는다고 보는데(채서일, 1997; Kim & Mueller, 1978), 모든 값이 0.7 이상을 보이므로 신뢰도가 확보되었음을 알 수 있다. 이상과 같이 구성타당도와 신뢰도를 확보한 문항들을 이용하여 이후의 분석을 진행하였다.

본 연구의 분석수준은 팀 수준이기 때문에 팀원들의 설문응답을 팀 단위로 합산하여 사용하는 것이 적절한 것인지에 대해 알아보아야 한다. 개별 구성원들을 대상으로 설문조사가 이루어졌기 때문에 이를 팀 수준의 변수로 사용하기 위해서는 구성원들 사이에 동의하는 정도를 살펴보아야 한다(Chan, 1998). 이를 위해 r_{wg} 및 ICC(intra-class correlation)를 계산하였다(박원우·김재원·최혜원, 2003; 임희정·강혜련, 2005; Bartko, 1976; Bryk & Raudenbush, 1992; Bliese, 2000; Dansereau & Yammarino, 2006; James, 1982; Katz & Allen, 1985; Kenny & La Voie, 1985; McGraw & Wong, 1996; Shrout & Fleiss, 1979; Simons & Peterson, 2000). 우선, 카리스마적 리더십의

경우에 r_{wg} 는 0.94이며, ICC(1)은 0.35이고, ICC(2)는 0.77이었다. 팀 효능감의 경우, r_{wg} 는 0.85, ICC(1)은 0.41, ICC(2)는 0.82이었다. 팀 긍정정서의 경우에는 r_{wg} 는 0.85, ICC(1)이 0.29이고, ICC(2)는 0.72로 나타났다. 팀 혁신행동의 경우에는 r_{wg} 는 0.91, ICC(1)는 0.37, ICC(2)는 0.78이었다. 마지막으로 주관적 팀 성과의 경우에는 r_{wg} 는 0.93, ICC(1)은 0.37, ICC(2)는 0.78로 나타났다. 개별 응답치를 합산 값으로 사용하는 것을 정당화할 수 있는 r_{wg} 의 수치는 0.7 이상인데(Klein & Kozlowski, 2000), 본 연구에서 사용되는 변수들은 모두 0.7 이상의 수치를 보이고 있다. 한편, ICC의 경우에는 일반적으로 ICC(1)은 0.05를 초과하면 합산을 타당한 것으로 간주하고(Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Bliese, 2000) ICC(2)의 경우에는 0.6 이상을 요구하고 있다(Ostorff & Schmitt, 1993). 본 연구의 ICC(1)은 모두 0.29 이상의 수치를 보이고 있으며, ICC(2)는 0.71 이상의 수치를 보이고 있으므로 이러한 기준들에 적합함을 알 수 있다. 그러므로 개별 응답치

를 합산하여 팀 수준의 변수들로 활용해도 무방함을 알 수 있다.

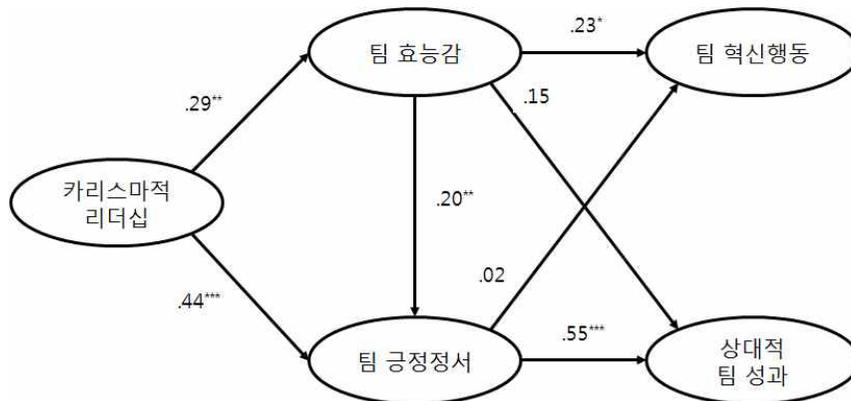
변수들의 평균 및 표준편차, 상관관계 분석의 결과는 <표 3>에 제시되어 있다. 우선, 본 연구에 사용되는 변수들의 평균을 살펴보면, 모든 변수들의 평균이 보통 수준에 머무르고 있는 것을 알 수 있다. 5점 척도로 측정된 카리스마적 리더십, 팀 효능감, 팀 혁신행동, 주관적 팀 성과의 평균값은 3.39에서 3.75로 보통 수준을 보이고 있다. 또한, 7점 척도로 측정된 팀 긍정정서의 평균값도 4.73으로 나타나 보통 수준을 보이고 있다고 볼 수 있다.

각 변수들의 상관관계를 살펴보면, 외생변수인 카리스마적 리더십과 매개변수인 팀 긍정정서는 정적으로 유의미한 상관관계를 보이고 있다($r = 0.71$, $p < 0.001$). 하지만 팀 효능감과는 유의미한 상관관계가 나타나지 않고 있다($r = -0.03$, $n.s.$). 또한, 카리스마적 리더십과 결과변수인 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 상관관계를 살펴보면, 팀 혁신행동과는 유의미한 상관관계를 보이고 있지 못하는 반면($r = 0.00$, $n.s.$), 주관적 팀 성과와는 정적으로 유의미한 상관관계를 보이고 있다($r = 0.50$, $p < 0.001$). 팀 효능감은 팀 혁신행동과 정적으로 유의미한 상관관계를 보이고 있으며($r = 0.26$, $p < 0.01$), 주관적 팀 성과와는 유의미한 상관관계를 보이지 못하고 있다($r = 0.06$, $n.s.$). 반대로, 팀 긍정정서는 팀 혁신행동과는 유의미한 관계를 보여주지 못하고 있지만($r = -0.05$, $n.s.$), 주관적 팀 성과와는 정적으로 유의미한 상관관계를 보여주고 있다($r = 0.65$, $p < 0.001$). 마지막으로 팀 효능감과 팀 긍정정서 간에는 유의미한 상관관계를 보여주지 못하고 있다($r = -0.05$, $n.s.$).

4.2 가설검증

본 연구에서는 선형 구조방정식 모형을 실행하여 가설 검증을 하였다. 분석절차는 이순목(1990)과 Jöreskog & Sörbom(1993), Byrne(1998)이 제시한 절차에 의해 이루어졌다. 본 연구의 이론적 모형은 <그림 1>과 같다. 이론적 모형의 모형 적합도를 살펴보면, χ^2 는 6.13($df=1$)이고, CFI는 0.98, NFI는 0.97, IFI는 0.98, RMR은 0.0054이었다. 대안모형은 이론모형에서 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 직접적인 관련성을 고려하지 않은 모형이며, 이때의 모형 적합도는 χ^2 의 경우에는 7.23($df=3$), CFI는 0.98이고, NFI는 0.97, IFI는 0.98, RMR은 0.0054이었다. 이론모형과 대안모형 간의 χ^2 수치들을 비교해볼 때 유의미한 차이를 보이고 있지 못하고 있다($\Delta\chi^2 = 1.10$, $\Delta df = 2$, $n.s.$). 즉, 대안모형이 더 좋은 모형임을 보여주고 있다. 이러한 결과는 팀 효능감과 팀 긍정정서가 카리스마적 리더십과 팀 혁신 행동 및 주관적 팀 성과 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 해석할 수 있다. 이에 대한 결과는 <그림 2>와 같다.

우선, 외생변수인 팀장의 카리스마적 리더십은 매개변수인 팀 효능감(0.29, $p < 0.01$)과 팀 긍정정서(0.44, $p < 0.001$) 모두와 유의미한 관련성을 가지는 것으로 나타났다. 그리고 팀 효능감이라는 매개변수는 팀 혁신행동과 정적으로 유의미한 관련성을 가지나(0.23, $p < 0.05$), 주관적 팀 성과와는 유의미한 관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다(0.15, $n.s.$). 반면, 팀 긍정정서라는 매개변수는 주관적 팀 성과와는 정적으로 유의미한 관계가 존재하는 반면(0.55, $p < 0.001$), 팀 혁신행동과는 유의미한 관계가 존재하는 않는 것으로 나타났다(0.02, $n.s.$). 이러한 결과들을 종합해보면, 팀 효



- 1) $\chi^2=7.23$ (df = 3), CFI = 0.98, NFI = 0.97, IFI = 0.98, GFI = 0.98, RMR = 0.0054
- 2) * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$ (양측검증)
- 3) Standardized solution 수치임
- 4) 조직 및 팀원 수는 통제되었음

(그림 2) 선형 구조방정식 모형 분석결과(N=109)¹⁾²⁾³⁾⁴⁾

능감이라는 매개변수는 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동의 관계는 완전 매개하나(간접효과=0.06, $p < 0.1$) 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 간의 관계는 매개하지 않는 것으로 나타났다(간접효과=0.04, *n.s.*). 반면, 팀 긍정정서라는 매개변수는 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 간의 관계는 완전 매개하나(간접효과=0.24, $p < 0.001$) 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동의 관계는 매개하지 않는 것으로 나타났다(간접효과=0.01, *n.s.*). 본 연구의 가설 2와 가설3은 각각 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 및 팀 혁신행동 간의 관계가 팀 효능감에 의해(가설2) 그리고 팀의 긍정정서에 의해(가설3) 매개될 것이란 내용으로 이와 같은 연구 결과는 가설2와 가설3의 부분채택을 의미한다.

마지막으로, 본 연구의 두 매개변수인 팀 효능감과 팀 긍정정서 간에 정적으로 유의미한 관계가 존재하는 것으로 나타났는데(0.20, $p < 0.001$), 이는 본 연구의 가설4(팀 효능감과 팀 긍정정서 간에는

정적인 관계가 존재할 것이다)를 지지하는 내용이다.

V. 토의

본 연구에서는 인지적 측면의 팀 효능감과 정서적 측면의 팀 긍정정서라는 두 메커니즘이 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 관계를 매개하는 지에 대해 살펴보고 있다. 카리스마적 리더는 팀 구성원들에게 팀이 지향해야 할 비전을 제시하고, 이러한 비전에 팀 구성원들이 몰입할 수 있도록 격려한다. 또한, 카리스마적 리더는 관습에 얽매이지 않는 방식으로 비전성취를 위해 열정적으로 행동하며 집단의 정체성을 강조하여 응집성을 높여주는 역할을 수행한다(Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977; House & Shamir, 1993; Shamir et al., 1993; Shamir

et al., 1998). 본 연구결과에 의하면, 이러한 카리스마적 리더의 모습을 통하여 팀 구성원들은 자신의 팀이 어떠한 과업이라도 성공적으로 수행할 수 있을 것이라는 믿음을 가질 수 있음을 알 수 있다. 뿐만 아니라, 이러한 카리스마적 리더를 통하여 흥미/열정이나 기쁨/만족과 같은 팀 긍정정서가 향상될 수 있음을 알 수 있다. 그리고 이러한 팀의 긍정정서 및 팀 효능감은 팀 구성원들의 팀 성과에 대한 인식에 긍정적인 역할을 할 수 있으며, 리더가 제시하는 혁신 등의 팀 활동에 관여하고자 하는 팀 구성원들의 동기 또한 증가시킬 수 있음을 시사하고 있다.

본 연구에서는 Frederickson(2001)의 긍정정서의 확장과 인적자원의 형성에 관한 이론(broaden-and-build theory of positive emotion)에 근거하여 팀의 긍정정서가 주관적 팀 성과에 대한 인식 뿐 아니라 팀의 혁신행동에도 긍정적인 역할을 할 것으로 예측하였다. 그러나 예상과 달리 팀의 긍정정서는 팀의 혁신행동과 유의미한 관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 다른 팀들에 비해 자신의 팀의 성과가 어떠한 지를 측정하는 주관적 팀 성과의 경우에는 팀 내 긍정적 정서가 만연한 경우 팀이 동원할 수 있는 자원에 대한 긍정적 관점이 형성될 수 있다. 따라서 주관적 팀 성과의 경우에는 팀의 긍정정서와 정적인 연관성을 쉽게 가질 수 있다고 생각된다. 그러나 예전과 달리 새로운 방식으로 업무를 개선하는 것과 같은 팀 혁신행동의 경우에는 실제로 그러한 행동으로 실현되었는지에 초점을 두고 있다. 그리고 이러한 행동의 확장은 긍정정서로 인한 사고의 확장보다 시간이 더욱 걸리는 측면이 있다. 이러한 차이로 인하여 본 연구결과에서는 팀의 긍정정서와 팀 혁신행동 간의 관계가 연관성이 없는 것으로 나타난 것이라 생각된다. 하지만 만약 실제 팀의 혁신행동이 아니라 팀의 혁신행동에 대한 의지나 태도

등을 측정하였다면 긍정정서의 긍정적 영향력이 나타났을 것으로 생각된다.

또한, 본 연구의 예상과 달리 팀 효능감과 주관적 팀 성과 간에도 직접적인 관련성이 존재하지 않는 것으로 나타났다. 그러나 이 경우 팀 긍정정서를 통한 간접적인 관련성은 존재하는 것으로 나타났기 때문에 팀 효능감과 주관적 팀 성과 간에 관련성이 없다고 보기는 어렵다. 즉, 뛰어난 역량을 가진 팀이라는 팀 구성원들의 믿음은 정서적 사건이 되어 팀 내에 긍정적인 정서를 유발시키고(Schoorman, Mayer, & Davis, 2007; Weiss & Cropanzano(1996), 이러한 긍정적인 정서는 인지, 사고, 행동 등의 확장을 통하여 팀 성과에 대한 긍정적인 인식 또는 자신의 팀에 대한 자부심 등으로 전환되는 것으로 보인다(Frederickson, 2001).

이러한 본 연구 결과는 다음과 같은 의의와 시사점을 가진다. 첫째, 본 연구에서는 카리스마적 리더십과 팀 효과성 간의 관계에 대해서 다각적으로 접근하여 이해하고자 노력하였다. 본 연구에서는 카리스마적 리더십이 팀 구성원들의 행동에 영향을 미치는 메커니즘으로 기존의 연구에서 강조되어온 인지적 측면뿐 아니라 정서적 측면도 함께 고려하고 있다. 또한, 본 연구에서는 이러한 인지적, 정서적 요인들 간의 관계도 함께 살펴보고 있다. 기존의 대다수 연구들에서는 카리스마적 리더십 또는 변혁적 리더십이 팀 효능감을 매개로 팀 효과성과 긍정적인 관련성이 존재함을 보이고 있다(Bass et al., 2003; Jung & Sosik, 2002; Schaubroeck et al., 2007). 또한, 기존 연구에서 카리스마적 리더십과 팀 효과성 간의 관계에 감정적인 요소인 정서를 고려한 연구들도 몇몇 있지만, 이는 이론연구이거나 개인수준에 국한되어 있다(Ashkanasy & Tse, 2000; Bono & Ilies, 2006; Ilies, Judge, &

Wagner, 2006). 반면, 본 연구는 기존 연구들에서 부분적으로 살펴본 요인들 간의 관계를 동시에 고려하고 있으며 또한 이와 같은 관계를 실증적으로 분석하고 있기 때문에 본 연구를 통하여 카리스마적 리더십과 팀 효과성 간의 관계에 대해 보다 현실적인 이해가 가능할 것으로 생각된다. 본 연구결과에 따르면, 팀 효능감 및 팀 긍정정서가 다양한 팀 효과성에 대해서 서로 다른 역할을 수행함을 알 수 있다. 그러므로 조직 및 팀 리더는 이러한 점에 착안하여 팀 효과성 중 어떠한 점을 부각시킬 것인지 먼저 결정 한 후, 이를 위해서는 어떠한 선행요인에 초점을 맞춰야 하는지에 대한 지식을 갖추어야 할 것이다. 만약 조직 및 팀 리더가 팀 혁신행동을 향상시키기 원한다면, 팀 효능감을 높이는데 더 많은 노력을 투입해야 할 것이다. 반면, 만약 주관적 팀 성과에 대한 인식을 향상시키기 원한다면, 팀 긍정정서 향상에 더 많이 노력해야 할 것이다. 그러나 본 연구에서는 여러 팀 효과성 중 팀 혁신행동과 주관적 팀 성과만 고려하고 있기 때문에 향후 연구에서는 다른 결과변수도 고려하여 팀 효능감과 팀 정서의 차별적인 역할에 대해 알아볼 필요가 있다. 또한, 본 연구에서는 흥미/열정 및 기쁨/만족과 같은 긍정적인 정서만을 고려하고 있는데, 향후 연구에서는 다른 팀 정서들이 팀 효과성에 미치는 영향에 대해서도 살펴볼 필요가 있다. 예를 들어, 정서원형모형에서 '걱정 많은', '불안한', '두려운', '신경 쓰이는' 등으로 표현될 수 있는 불쾌-활성화의 정서(Larsen & Diener, 1992)는 부정적인 정서임에도 불구하고 팀 효과성에 긍정적인 역할을 할 수 있다. 한 예로, 이러한 정서들은 팀 내의 집단사고 성향을 줄이고 다양한 가능성들을 고려하도록 하는 역할을 수행할 가능성이 있다. 즉, 팀 혁신행동에 긍정적인 역할을 할 수 있을 것으로 생각된다. 특히, 안정적인 상황 속에서 팀

이나 조직이 변화를 유도할 때 이러한 팀 정서가 윤택함과 같은 역할을 할 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 기존의 연구에서는 주로 개인수준에서 카리스마적 리더십이 구성원들의 개별 행동에 어떠한 역할을 하는 지에 많은 관심을 보인 반면, 팀 수준에서 카리스마적 리더십의 역할을 분석한 연구는 많지 않다. 개인수준에서 존재하는 변수들의 관계가 항상 팀 수준에서도 동일하게 적용되는 것은 아니기 때문에(Tasa et al., 2007), 그리고 오늘날 많은 기업 조직들이 팀을 도입하여 기업 활동을 펼치고 있기 때문에, 팀 내 역동성에 대한 이해는 매우 중요하다고 생각된다. 본 연구에 의하면, 팀에 대한 긍정적인 인식이라 할 수 있는 팀 효능감이 팀 효과성에 대한 카리스마적 리더십의 긍정적 효과 발현에 중요한 요인임을 알 수 있다. 본 연구결과에 의하면, 팀 효능감은 카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 간의 관계를 연계시키는 매개변수로서의 역할은 수행하지만, 카리스마적 리더십과 주관적 팀 성과 간의 관계에서는 그러한 매개역할이 존재하지 않는다. 그러나 팀 효능감과 팀의 긍정정서 간에 정적인 관계가 존재하는 것으로 나타나고 있기 때문에 팀 효능감과 주관적 팀 성과 간의 관계는 팀 긍정정서를 매개로 하는 간접적인 관계가 존재함을 알 수 있다. 이러한 결과는 바로 팀 효능감이 팀의 장기적인 생존에 중요한 요소인 팀 혁신행동(Ancona & Caldwell, 1987; Scott & Bruce, 1994) 및 다른 팀 보다 자신이 속한 팀이 뛰어나다는 인식을 대변하는 주관적 팀 성과 모두에 긍정적인 역할을 할 수 있음을 알려준다. 이처럼 본 연구는 팀 수준에서 카리스마적 리더십이 팀 내 어떤 프로세스를 거쳐 팀의 효과성에 기여를 하게 되는지에 대해 알려주고 있다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

셋째, 본 연구에서는 팀의 긍정정서를 유발하는데

있어 팀 리더의 역할뿐 아니라 팀 구성원들의 역할도 중요함을 알려주고 있다. 팀의 긍정정서에 관한 기존 연구에서는 그 선행변수로 팀 리더의 정서를 주로 살펴보고 있는데(George, 2000; Law, Wong, & Song, 2004), 팀 정서는 그러한 팀 리더의 영향에 의해 전적으로 형성되지는 않는다. 본 연구에서처럼 팀 구성원들이 자신의 팀의 역량에 대해 가지는 신념에 의해서도 팀 내 긍정적 정서가 형성될 수 있다. 다시 말해, 카리스마적 리더의 행동에 대한 인식뿐만 아니라 팀의 성공적 수행에 대한 팀 구성원들의 믿음도 팀에 대한 긍정적 정서를 형성하는 것으로 나타나고 있다. 따라서 팀의 긍정정서를 향상시키고자 하는 기업조직에서는 카리스마적 리더십의 성향을 가진 사람을 팀 리더로 선출하거나 팀 리더를 대상으로 카리스마적 리더십에 대한 교육이 이루어져야 할 것이다. 더불어, 팀의 작은 성과를 축하하는 문화를 조성하거나 팀 구성원들이 업무에 대해 자신감을 가질 수 있는 체계적인 직무교육이 이루어진다면 긍정적인 팀 정서에 일조할 수 있을 것이며, 결국에는 팀 및 조직효과성을 향상시킬 수 있을 것으로 기대된다. 그러나 Frederickson(2001)의 관점에서와 같이 팀 긍정정서가 팀 효능감의 선행변수로서의 역할을 할 가능성을 완전히 배제할 수 없다. 그러므로 향후연구에서는 종단연구를 통하여 팀 효능감과 팀 긍정정서 간의 관계에 대해 보다 자세히 살펴볼 필요가 있다. 특히, 개인수준의 연구에서는 이러한 관계가 나타날 가능성이 높다고 생각된다. 개인수준에서는 개인이 가지고 있는 감정이 긍정적 또는 부정적이냐에 따라서 어떤 대상에 대한 인식 및 판단, 태도 등이 달라질 수 있다(Brief & Weiss, 2002). 그러므로 개인수준의 연구를 통하여 개인의 긍정적인 정서와 효능감 간에 어떠한 관계가 존재하는지도 알아볼 필요성이 있다.

또한, 상술한 바와 같이 현재 연구에서는 팀 긍정정서만을 고려하고 있는데, 팀 부정정서를 함께 고려해본다면 현재의 연구결과와는 다른 결과를 보일 수 있다. 예를 들어, 카리스마적 리더가 새로운 비전을 제시하고 팀 구성원들이 기대 이상의 성과를 내놓도록 동기 부여할 때(House, 1977; House & Shamir, 1993; Shamir et al., 1993), 이러한 요소는 팀 구성원들에게 자칫 리더의 부정적 감정의 표출로 느껴질 수 있다. 다시 말해, 카리스마적 리더가 구성원들의 동기를 부여하고자 수행하는 행동들이 미래에 대한 불안감을 표출하는 것으로 느껴질 수 있으며, 이러한 부정적인 정서는 팀 구성원들에게도 부정적인 감정을 불러일으킬 수 있다(Bono & Ilies, 2006; Erez, Misangyi, Johnson, LePine, & Halverson, 2008). 따라서 향후 연구에서는 팀 긍정정서 뿐만 아니라 팀 부정정서도 함께 고려하여 팀 정서에 대한 이해의 폭을 넓힐 필요가 있다.

이러한 연구의 의의에도 불구하고, 본 연구에는 다음과 같은 한계점들이 있다. 첫째, 본 연구는 팀 수준의 분석이 이루어졌지만, 팀원들이 응답한 설문문을 토대로 분석 및 검증이 이루어졌다. 이는 공통방법의 편향성(common method bias)의 문제에서 자유로울 수 없다. 박원우·김미숙·정상명·허규만(2007)과 Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff(2003)는 공통방법의 편향성으로 인하여 추정치들이 과대 또는 과소평가될 수 있으며 이에 대한 주의가 필요하다고 언급하고 있다. 본 연구에서는 팀원들을 무선 할당하여 두 개의 그룹을 만들어 이러한 공통방법의 편향성 문제를 줄이려고 노력하였지만, 이로 인해 완전히 해결되었다고 말하기에는 어렵다. 그러므로 향후연구에서는 공통방법의 편향성 문제를 최소화하기 위해서 팀 효능성을 객관적인 지표로 측정하거나 또는 팀원 이외에 다른 출

처에서 자료를 모아 가설을 검증하도록 해야 할 것이다. 예를 들어, 팀 성과의 경우에는 팀의 실제 매출액이나 다른 팀에서 평가하는 주관적 팀 성과 등이 포함될 수 있을 것이다. 또한, 팀 혁신행동의 경우에는 팀 내에서 한 해 동안 제시한 창의적 아이디어의 수 및 팀 리더가 생각하는 팀 혁신행동의 정도 등이 이에 포함될 수 있을 것이다.

둘째, 현재 연구는 횡단연구로 이루어짐에 따라 본 연구에서 제시한 모형이 실제 현상을 반영한다고 장담할 수 없다. 물론, 선행변수와 결과변수의 관계에 대한 이론적 관련성을 토대로 본 연구의 모형이 설정되었지만, 변수들 간의 인과관계를 파악하기 위해서는 종단연구가 필요하다. 그러므로 향후의 연구에서는 종단연구를 통하여 변수들의 인과관계가 실제 현상을 반영하는 지에 대해 알아볼 필요가 있다.

참고문헌

김인수. (1999). **거시조직이론: 조직설계를 중심으로**. 개정판, 서울: 무역경영사.

박원우 · 김미숙 · 정상명 · 허규만 (2007). 동일방법편의 (Common method bias)의 원인과 해결방안. *인사·조직연구*, 15(1): 89-133.

박원우 · 김재원 · 최혜원. (2003). 레벨이슈(level issue)의 의미, 현상 및 해결방안. *인사·조직연구*, 11(2): 199-233.

윤정구 (2010). **100년 기업의 변화 경영**. 서울: 지식노마드.

이순목. (1990). **공변량구조분석**. 서울: 성원사.

이순목. (2000). **요인분석의 기초**. 서울: 교육과학사.

이창준 · 윤정구. (2007). 정서와 리더십에 대한 이론적 모형의 검증: 카리스마적 및 감성적 리더십, 집단정서, 집단효과성. *인사·조직연구*, 15(3): 1-51.

임희정 · 강혜련. (2005). 인지 및 동기요인이 지식근로자

의 팀 성과와 혁신행동에 미치는 영향. *인사·조직연구*, 13(3): 99-137.

채서일. (1997). **사회과학조사방법론**, 제2판, 서울: 학현사.

홍세희. (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지: 임상*, 19(1): 161-177.

Ancona, D., & Caldwell, D. (1987). Management issues facing new product teams in high technology companies. In D. Lewin, D. Lipsky, & D. Sokel (Eds.). *Advance in industrial and labor relations, Vol. 4: 191-221*, Greenwich, CT: JAI Press.

Anderson, C., Keltner, D., & John, O. P. (2003). Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5): 1054-1068.

Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review. In Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & W. J. Zerbe (Eds.). *Emotion of Workplace Theory, Research, and Practice*, 221-236, Westport, CT: Quorum.

Avolio, B. J., Zhu, W. C., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951-968.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought & action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman & Company.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*,

- 47: 644-675.
- Barsade, S. G., Brief, A., & Spataro, S. (2003). The affective revolution in organizational behavior: the emergence of a paradigm. In J. Greenberg(Ed.), *Organizational Behavior: The state of the science* (pp.3-52), London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. In D. Gruenfeld, E. A. Mannix, & Neale (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams Vol. 1* (pp. 81-102), Stamford, CT: JAI Press.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1): 36-59.
- Bartel, C. A. & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45: 197-231.
- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83(5): 762-765.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis. In Klein, K. J., & S. W. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381), San Francisco: Jossey-Bass.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4): 317-334.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5): 554-571.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53:279-307.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. 1992. *Hierarchical linear models: application and Data Analysis Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5): 539-553.
- Cameron, K. S. & Whetten, D. A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26: 525-544.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition model. *Journal of Applied psychology*, 83(2): 234-246.
- Charbonneau, D., Barling, J. & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: the mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7): 1512-1534.
- Chen, G. & Bliese, P. D. (2002). The role of

- different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 549-556.
- Connelly, S., Gaddis, B., & Helton-Fauth, W. (2002). A closer look at the role emotions in charismatic and transformational leadership. In B. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leaders: The road ahead* (pp. 255-283). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
- Dansereau, F., Cho, J., & Yammarino, F. J. (2006). Avoiding the fallacy of the wrong level: a within and between analysis (WABA) approach. *Group & Organization Management*, 31(5): 536-577.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *Leadership Quarterly*, 17: 163-178.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change*, 17(2): 177-193.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6): 1004-1012.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611-628.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.
- Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., LePine, M. A., & Halverson, K. C. (2008). Stirring the hearts of followers: charismatic leadership as the transferal of Affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 602-615.
- Feldman, L. A. (1995). Variations in the circumplex structure of mood. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(8): 806-817.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgement: the affect infusion model. *Psychological Bulletin*, 117(1): 39-66.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56(3): 218-226.
- Fredrickson, B. L. & Branigan, C. A. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19: 313-332.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1): 32-58.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8): 1027-1055.
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4): 765-778.
- Gooty, J. Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A.

- (2010). Leadership, affect and emotions: a state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6): 979-1004.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87: 819-832.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: a field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4): 387-397.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson. (Eds.), *Leadership: the cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993). Toward the integration of charisma, visionary and transformational leadership theory. In M. M. Chemers. & R. A. Ayman. (Eds.), *Leadership theory and research: perspective and direction* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.
- House, R. J., Woycke, J., & Fodor, E. M. (1988). Charismatic and non-charismatic leaders: differences in behavior and effectiveness. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*(pp.98-121). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. (2007). Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1140-1148.
- Izard, C. E. (1977). *Human Emotion*. New York : Plenum Press.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2): 219-229.
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 19: 1-19.
- Johnson, S. K. (2009). Do you feel what I feel: Mood contagion and leadership outcomes. *Leadership Quarterly*, 20: 814-827.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Chicago: Scientific Software International, Inc.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3): 313-336.
- Kark, R. & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2): 500-528.
- Katz, R. & Allen, T. J. (1985). Project performance and the locus of influence in the R&D matrix. *Academy of Management Journal*, 28(1): 67-87.
- Kenny, D. A. & La Voie, L. (1985). Separating individual and group effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2): 339-348.
- Kim, J. & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis: statistical methods and practical issues*.

- Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3): 211-236.
- Kline, T. J. B. & MacLeod, M. (1997). Predicting organizational team performance. *Organizational Development Journal*, 15: 77-84.
- Larsen, J. R. & Diener, E. E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. In M. S. Clark (Eds.), *Review of Personality and Social Psychology: Emotion and Social Behavior* (pp. 25-59). Newbury Park, CA: Press.
- Law, K. S., Wong, C., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 483-496.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2): 321-352.
- Lawler, E. J. & Yoon, J. (1993). Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange. *American Sociological Review*, 58: 465-481.
- Lawler, E. J. & Yoon, J. (1996). Commitment in exchange relations: test a theory of relational cohesion. *American Sociological Review*, 61: 98-108.
- Lee, V. E. (2000). Using hierarchical linear modeling to study social contexts: the case of school effects. *Educational Psychologist*, 35(2): 125-141.
- Lewin, A. & Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness: another look and an agenda for research. *Management Science*, 32(5): 514-538.
- Locke, E. A., Motowidlo, S. J., Bobko, P. (1986). Self-efficacy theory in contemporary psychology. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4: 328-338.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3): 385-425.
- Masi, R. J. & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1): 16-47.
- McGraw, K. O. & Wong, S. P. (1996). Forming inferences about some intraclass correlation coefficients. *Psychological Methods*, 1(1): 30-46.
- Mulaik, A. A., James, L. R., Alstine, J. V., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit Indices for structural equation modeling. *Psychological Bulletin*, 105(3): 430-445.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Clark, M. A. (2002). Substantive and operational issues of response bias across levels of analysis: An example of climate-satisfaction relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 355-368.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*,

- 88(5): 879-903.
- Posner, J., Russell, J. A., & Peterson, B. S. (2005). The circumplex model of affect: an integrative approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychopathology. *Development and Psychopathology*, 17: 715-734.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3): 363-377.
- Remington, N. A., Fabrigar, L. R., & Visser, P. S. (2000). Reexamining the circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2): 286-300.
- Riggs, M. L. & Knight, P. A. (1994). The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 755-766.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1020-1030.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2): 344-354.
- Scott, K. & Walker, A. (1995). *Teams, teamwork and teambuilding: the manager's complete guide to teams in organizations*, New York: Prentice-Hall.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Shae, C. M., & Howell, J. M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *Leadership Quarterly*, 10(3): 375-396.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4: 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military unit: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superior's appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41: 387-409.
- Shrout, P. E. & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86(2): 420-428.
- Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intra-group trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1): 102-111.
- Sinclair, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, 13(4): 611-626.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Spoor, J. R. & Kelly, J. R. (2004). The evolutionary significance of affect in groups: communication and group bonding. *Group Processes & Intergroup Relations*, 7(4): 398-412.

- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analysis of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 94(3): 814-828.
- Stevens, J. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences (4th Edition)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tasa, K., Taggar, S. Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: a multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 17-27.
- Totterdell, P., Kellet, S., Teuchmann, K., & Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6): 1504-1515.
- Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organization*, New York: John Willey & Sons.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley: New York.
- Watson, C. B., Chemers, M. M., & Preiser, N. (2001). Collective efficacy: a multilevel analysis. *Personality & Social Psychological Bulletin*, 27(8): 1057-1068.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*, NY: Free Press.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, vol. 18 (pp.1-74), Elsevier Science/JAI Press.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1991). Person and Situation Views of Leadership: A Multiple Levels of Analysis Approach. *The Leadership Quarterly*, 2(2): 121-139.
- Yammarino, F. J. & Dansereau, F. (2008). Multi-level Nature of and Multi-level Approaches to Leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2): 135-141.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-science Review. *The Leadership Quarterly*, 16(6): 879-919.
- Yoon, J. (2001). The Role of structure and motivation for workplace empowerment: the case of Korean employees. *Social Psychology Quarterly*, 64(2): 195-206.

Mediating effects of team efficacy and team positive affect on the relationships between charismatic leadership and team innovative behavior and subjective team performance

Gye-Hoon Hong* · Soojung Lee**

Abstract

In this study, we aim to investigate the relationship between charismatic leadership and team effectiveness(team innovative behavior and subjective team performance). Most previous studies have revolved around the cognitive side of this relationship and have suggested variables such as trust or efficacy as possible mediating variables of this relationship. We, however, believe that both cognitive and affective sides should be incorporated in order to understand the relationship between charismatic leadership and team effectiveness fully. Therefore, we propose that team efficacy and team positive affect are the two mediators between charismatic leadership and team effectiveness. Specifically, we predict that charismatic leadership positively relates both team efficacy and team positive affect. We also expect that both team efficacy and team positive affect, in turn, positively relate team innovative behavior and subjective team performance. In addition, we predict that team efficacy positively relates team positive affect.

To investigate these hypotheses, we used data from survey questionnaires, which were completed from 109 teams including 1378 employees in two Korean firms. 44% of respondents were male, the average age of participants was 31.54 years($SD=12.5$), and the average tenure in their current team was 54.27 months($SD=64.90$). Level of analysis was a team level. We used structural equation modeling to analysis the data.

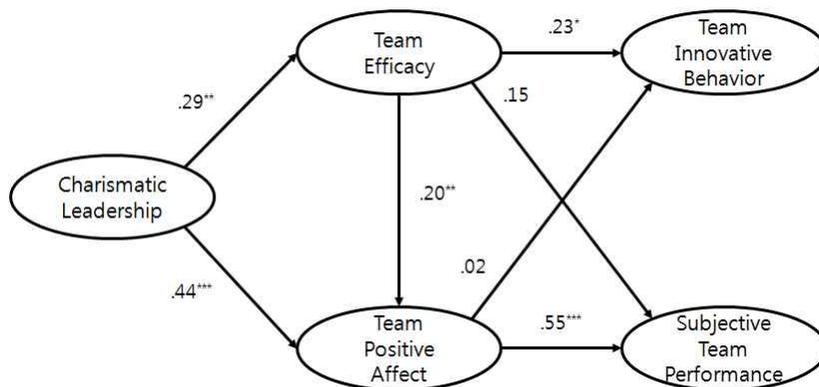
The results showed that charismatic leadership positively related with team efficacy and team positive affect. While team efficacy significantly and positively related to the team innovative

* Lecturer, Dep. of Business Administration, College of Social Science, Dongduk Women's University, First author

** Visiting fellow, Industrial & Labor Relations(ILR) School, Cornell University, Corresponding author

behavior, it did not relate with subjective team performance. Conversely, team positive affect significantly related with subjective team performance while it did not relate to the team innovative behavior. That is, team efficacy played the role of full mediator in the relationship between charismatic leadership and team innovative behavior while team positive affect fully mediated the relationship between charismatic leadership and subjective team performance. We also found that team efficacy positively and significantly related team positive affect.

The Result of Hypothesized Model



- Sample size was 109. All variables were the latent variables. Completely standardized beta coefficients were reported. Influences of control variables (i.e., organization type and number of team members) on endogenous variables are not reported.
- Chi-square = 7.23 ($df=2$), CFI = .98, NFI = .97, IFI = .98, GFI = .98, RMR = .0054
- * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (two-tailed test)

The followings are the implications. First, we contributed to better understanding of the relationship between charismatic leadership and team effectiveness considering both cognitive and affective mediators. Second, we explored the internal mechanism how charismatic leadership can influence team effectiveness using team-level analysis. Lastly, we showed that team positive affect can be triggered by not only charismatic leadership but also team's efficacy.

Key words: Charismatic leadership, Team efficacy, Team positive affect, Team innovative behavior, Subjective team performance