

LMX의 TMGT 효과와 팀 동적역량의 교차수준 조절역할: 소방공무원을 중심으로*

김학수(주저자)
충북대학교 경영학부 조교수
(hsmartin@cbnu.ac.kr)
배범수(교신저자)
국방대학교 국방관리학과 조교수
(bbs71@kndu.ac.kr)

.....

지난 40년간에 걸쳐, LMX는 조직구성원의 태도, 행동, 성과를 설명하는 중요한 리더십 이론으로 각광을 받고 있으며, LMX의 긍정적인 효과는 수차례에 걸친 이론적 고찰 및 메타분석을 통하여 검증되었다. 하지만 2000년 이후부터 본격적으로 TMGT(too much of a good thing) 효과가 제시되면서 LMX의 순기능적 효과가 의심을 받기 시작하였고, 사회 교환 관점을 토대로 LMX의 TMGT 효과가 제시되기에 이르렀다. 본 연구는 스트레스 측면과 지배적 적합성 관점을 차용하여 LMX와 혁신행동 간의 비선형적인 관계를 규명하고자 한다. 또한 높은 수준의 LMX에서 부하직원의 대처 능력 부족, 부하직원에게 높은 자율성을 부여함에 따라 리더가 통제 상실감을 느낄 수 있다는 점에 착안하여, 최근 주목을 받고 있는 팀에 내재된 지적 능력이며, 절차적 합리성을 제공할 수 있는 팀 동적역량을 제시하고, LMX와 혁신행동 간의 관계에서 팀 동적역량의 교차수준 조절효과를 규명하고자 한다. 66개 팀의 팀장들 및 251명의 팀원들로부터 수집된 자료를 분석한 결과, LMX는 혁신행동에 역 U형태의 비선형적 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 가설과는 반대로 팀 동적역량이 높은 팀일수록 LMX가 혁신행동에 미치는 역 U형태의 비선형적 영향이 강화되는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과가 함의하는 경영학적 시사점과 더불어, 연구의 한계 및 향후 연구방향이 논의되었다.

주제어: LMX, 혁신행동, 팀 동적역량, TMGT 효과, 교차수준

.....

1. 서론

무한경쟁시대에서 리더십의 중요성은 지속적으로 강조되고 있다(Pearce, 2007; Yukl, 2002). 리더십은 이론적 논의뿐만 아니라, 실무적 차원에서 각광을 받고 있는데(DeChurch, Hiller, Murase, Doty, and Salas, 2010), 이러한 리더십은 조직 행동 분야에서 중점적으로 다루어지고 있으며 국내 연구들에서도 활발한 논의가 이루어지는 연구 주제라고 볼 수 있다(최병권·문형구·주영란·정재식,

2017). 리더십은 리더가 목표 달성 및 효과적 업무 수행을 위하여 타인에게 영향력을 발휘하는 과정이고, 공유된 목표를 달성하기 위한 개인 및 집단적 노력을 촉진시키는 과정으로서(Yukl, 2002), 조직구성원 및 조직의 성공, 성장에 결정적인 영향을 주기 때문이다(Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, and Hu, 2014).

이에 긍정적인 유형의 리더십이 보이는 순기능적 효과(Banks, McCauley, Gardner, and Guler, 2016; Bedi, Alpaslan, and Green, 2016; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, and Ferris,

2012; Hiller, DeChurch, Murase, and Doty, 2011; Hoch, Bommer, Dulebohn, and Wu, 2016)와 부정적인 유형의 리더십이 보이는 역기능적 효과(Krasikova, Green, and LeBreton, 2013; Mackey, Frieder, Brees, and Martinko, 2017; Schyns and Schilling, 2013)가 메타분석으로 실질적인 효과가 검증되었다.

하지만 긍정적인 유형의 리더십이 항상 긍정적인 효과를 보이지 않을 수 있다는 주장이 제기되면서 (Conger, 1990), 리더십의 밝은 측면만이 지나치게 부각되었다는 주장이 제기되었다(Yammarino, 2013). 이에 리더십의 두 가지 측면이 논의되기 시작하였는데, 첫째, 긍정적인 리더십의 어두운 측면(dark side)을 제시하는 연구들이 진행되었다. 개인화된 카리스마적 리더십, 리더 의존성을 높이는 변형적 리더십 등의 논의와 더불어, 이를 실증 분석한 연구들(Eisenbeiß and Boerner, 2013; House and Howell, 1992; Popper, 2002)이 나타났다. 둘째, 경영학 분야에서 과유불급(too much of a good thing)의 관점이 적용되면서(Grant and Schwartz, 2011; Hambrick, 2007; Pierce and Aguinis, 2013), 긍정적인 리더십의 효과를 선형이 아닌 비선형적 관계로 규명한 연구들(Lee, Cheong, Kim, and Yun, 2017; Stouten, van Dijke, Mayer, De Cremer, and Euwema, 2013)이 나타나기 시작하였다.

이러한 연구 흐름에서 지난 40년간에 걸쳐 긍정적인 리더십 유형으로 논의되었던 LMX에 대하여, 본 연구는 LMX의 비선형적인 효과에 관심을 두고자 한다. LMX의 비선형적인 효과를 뒷받침해 주는 연구들(Harris and Kacmar, 2006; Harris, Kacmar, and Witt, 2005; Hochwarter, 2005; Kim, Lee, and Carlson, 2010 등)이 상당 부분 나타났음에

도 불구하고, LMX와 이직의도, 스트레스, 직무 긴장 간의 비선형적인 관계를 실증 분석하는 데 관심을 두었고, LMX와 바람직한 결과물 간의 비선형적인 관계를 규명한 연구는 상대적으로 미흡하다고 볼 수 있기 때문이다. 그리고 본 연구는 바람직한 결과물로서 혁신행동에 관심을 두었는데, 본 연구의 표본은 소방공무원으로서, 이들은 수시로 돌발 상황이 발생하는 급박한 사고현장에서 화재 진압, 인명 구조, 구급 활동과 관련하여 새로운 방법, 과정 등을 찾아내야 하므로, 성공적인 업무수행을 위하여 혁신행동이 필요하다고 볼 수 있기 때문이다(김경태 · 박현주 · 정홍상, 2016).

그리고 본 연구는 LMX와 혁신행동 간의 비선형적 영향관계를 스트레스 측면과 지배적 적합성 관점을 차용하여 설명하고자 한다. 낮은 수준에서 보통 수준으로 LMX가 높아질수록 부하직원은 리더로부터 적절한 지원, 기대에 의하여 스트레스를 낮게 인식하게 되고(Culbertson, Huffman, and Alden-Anderson, 2009), 리더로부터 적절한 수준의 자율성을 부여받게 되면서, 혁신적인 결과물을 만들어 낼 수 있다(Martin, Guillaume, Thomas, Lee, and Epitropaki, 2016). 하지만, 높은 수준의 LMX에서는 리더의 지원, 기대가 높아지게 되면서 부하직원은 이에 상응하는 보답행동을 하는 데 어려움을 느끼게 되고(Edwards, 1992), 부하직원이 높은 수준의 자율성을 가지게 되면서, 리더는 통제의 상실감을 느끼게 되고(Mills and Ungson, 2003), 이에 따라 리더와 부하직원 간의 갈등이 발생하면서(Graham, Dust, and Ziegert, 2018), 혁신행동을 약화시킬 수 있다(Scott and Bruce, 1994). 본 연구 표본에서는 이러한 상황이 보다 명확할 수 있는데, 소방공무원은 직무 환경 특성인 위험성, 긴급성, 불확실성 등으로 스트레스를 많이 받는 직업

이고(김사라·김유숙·이운선, 2018), 소방 조직은 군대 조직에서 파생된 형태라서 경직성과 상명하복을 특징으로 하므로, 리더와 부하직원 간의 관계는 유연성이 결여되어 있는데(이상구·이용규, 2007), 이러한 상황에서 부하직원의 자율성이 높아지면 리더와 부하직원 간의 권한 분배에서 갈등이 발생할 수 있다고 볼 수 있다.

그렇다면, 낮은 수준에서 보통 수준까지 LMX가 혁신행동에 미치는 긍정적인 효과를 강화시키고, 보통 수준에서 높은 수준까지 LMX가 혁신행동에 미치는 부정적인 효과를 완화시킬 수 있는 상황적 요인을 고려할 필요가 있는데, 본 연구는 팀 동적역량의 교차수준 조절효과를 규명하고자 한다. 팀 수준에 관심을 둔 이유는 조직이 급격한 환경변화에서 유연성, 적응성을 확보하기 위하여 팀을 활용하고 있고, 팀은 업무수행의 기본 단위가기 때문이다(Caldwell and O'Reilly, 2003). 그리고 팀 수준의 동적역량에 관심을 둔 이유는 팀이 학습의 핵심자원이고(Knapp, 2010), 팀 학습이 혁신행동을 촉진시키는 풍토를 조성한다는 주장이 제기되었기 때문이다(Hirst, Van Knippenberg, and Zhou, 2009). 또한 동적역량은 조직이 공식화된 관리 및 체계화된 운영 프로세스를 가지고 있어야 확보될 수 있다는 주장이 제기되었기 때문이다(Marsh and Stock, 2006).

동적역량은 내·외부 자원을 재구성하고, 개발 및 통합하여 급격히 변화하는 환경에 부합하는 능력으로 정의되며(Eisenhardt and Martin, 2000; Teece, Pisano, and Shuen, 1997), 이를 준거이동 접근 방식에 따라 팀 동적역량으로 재구성할 수 있는데, 팀 동적역량은 내·외부 자원의 활용 및 탐색에 대한 동시 추구를 통하여 팀 학습 등을 향상시키는 능력이라고 볼 수 있다(정예지·윤정구, 2013). 본 연구는 팀 동적역량이 LMX가 높아지면서 부하

직원이 리더의 지원, 기대에 부합하지 못하는 상황을 완화시켜 주고, 리더와 부하직원 간의 자율성 분배에서 발생하는 갈등을 완화시켜 주는 팀 수준의 상황적 요인으로 보았다.

본 연구 표본에서는 팀 동적역량이 중요할 수 있는데, 소방공무원은 재난현장 대응능력을 강화하기 위한 노하우 습득이 중요할 수 있다(채진·우성천·김종은, 2011). 또한 소방공무원은 전문성이 요구되므로, 개인적인 경험 공유 및 기술적 지식의 습득을 위한 팀 학습이 중요할 수 있다(Minei and Bisel, 2013).

이러한 근거를 토대로 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 소방공무원을 대상으로 LMX와 혁신행동 간의 역 U형태의 비선형적 영향관계를 살펴보는 것이며, 둘째, 이러한 관계성에서 팀 동적역량의 교차수준 조절역할을 규명하는 것이다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 리더십의 TMGT(Too Much of a Good Thing) 효과

TMGT 효과는 조직생활에서 나타날 수 있는 명백한 역설로서 일반적으로 이익을 가져다준다고 고려된 선행 영향요인이 일정한 수준을 넘게 되면, 오히려 해를 가져다준다는 주장이다(Pierce and Aguinis, 2013). 이를 구체적으로 보면, 긍정적인 선행 영향요인이 바람직한 결과물과 관련하여 일정 수준에서 선형적이고 긍정적인 영향을 주게 되는 반면, 긍정적인 선행 영향요인이 일정 수준을 넘게 되면 바람직한 결과물에 더 이상 긍정적인 영향을 주지 못하

거나, 바람직하지 못한 결과물(예를 들면, 개인성과, 조직성과 감소)을 만들어 내는 효과를 의미하며, 이는 아무리 좋은 것이라도 너무 많으면 궁극적으로 좋지 않게 된다는 의미를 가지고 있다. 이를 '과유불급(過猶不及)'이라는 한자어로 볼 수 있는데, 모든 일은 적당한 것이 가장 좋다는 의미를 가지고 있다. 또한 이를 '중용(中庸)'으로 표현하기도 한다.

최근 들어, 인사조직분야에서 TMGT 효과에 대한 논의가 활발하게 진행되고 있다. 초기의 탐색적인 연구들(Baron, 1986, 1989)은 인터뷰 상황에서 피면접자의 자기표현 정도가 면접관에게 TMGT 효과를 발생시킬 수 있다는 결과를 제시하였고, TMGT 효과에 대하여 아리스토텔레스 철학 및 인식론적 관점을 접목하여 이론적 정립을 시도한 연구들(Grant and Schwartz, 2011; Hambrick, 2007; Pierce and Aguinis, 2013)이 나타났으며, 이를 토대로 다양한 연구주제에서 TMGT 효과가 실증 분석되었다. 예를 들어, 개인 특성 요인인 효능감, 성격(Le, Oh, Robbins, Ilies, Holland, and Westrick, 2011; 박원우·백연정, 2006), 조직맥락 특성 요인인 시간관리, 흡수역량 등(Rapp, Bachrach, and Rapp, 2013; Wales, Parida, and Patel, 2013)의 TMGT 효과가 규명되었다.

또한 TMGT 효과는 리더십 분야에서도 논의되고 있다. 반세기에 걸친 구조 중심 리더십과 배려 중심 리더십의 상대적인 효과에 대한 논쟁을 정리하기 위한 노력의 일환으로서, 구조 중심 리더십과 배려 중심 리더십은 비선형적인 효과가 있을 것이라는 주장이 제기되었고(Fleishman, 1998), 구조 중심 리더십, 배려 중심 리더십과 관련된 개인 특성인 지배성 및 사회성의 비선형적 효과가 실증 분석 결과로 나타났다(Ames and Flynn, 2007). 그리고 이러한 과정을 거치면서, 많은 연구자들은 리더십의

TMGT 효과에 관심을 가지기 시작하였다.

최근까지 논의된 리더십의 TMGT 효과를 살펴보면, 첫째, LMX와 거래적 리더십의 상황적 보상의 TMGT 효과가 논의되었다. LMX와 거래적 리더십의 상황적 보상은 낮은 수준에서 보통 수준까지 부하직원이 바람직한 결과물을 만들어 내는 데 영향을 주지만(Harris and Kacmar, 2006; Harris et al., 2005; Harris and Russell, 2013), 높은 수준의 LMX에서 리더의 요구와 기대는 부하직원의 노력과 결과물을 압도할 수 있고, 이러한 요구는 부하직원의 업무 부조화 등을 증가시켜 부하직원의 바람직한 결과물에 부정적인 영향을 줄 수 있다(Harris and Kacmar, 2006).

또한 리더가 제공하는 보상의 정도는 한계가 있을 수 있고, 부하직원은 일정 수준까지의 보상에 만족할 수 있지만 그 이상의 보상에 대해서는 가치를 두지 않을 수 있으므로, 높은 수준에서 리더가 제공하는 보상은 부하직원의 바람직한 결과물과 긍정적인 관계를 가지지 않을 수 있고, 오히려 리더가 제공하는 보상이 부하직원에게 부담이 되어 부하직원의 바람직한 결과물에 부정적인 영향을 줄 수 있다(Harris and Russell, 2013).

둘째, 윤리적 리더십의 TMGT 효과가 실증 분석되었다. 낮은 수준에서부터 보통 수준까지의 윤리적 리더는 부하직원에게 윤리적인 역할 모델 및 윤리적인 대리학습의 대상이 될 수 있고, 부하직원은 리더의 윤리적 모습을 관찰 및 경험하게 되면서 리더의 윤리적 행동을 따라하게 될 수 있다(Stouten et al., 2013; 최종인·김학수, 2015). 그러나 윤리적 리더가 부하직원에게 높은 수준의 윤리적 기준을 제시하게 되면, 부하직원은 리더의 윤리적 역할, 윤리 차원의 대리학습에 어려움을 느끼게 되어 윤리적 리더에 대하여 부정적인 인식을 할 수 있다(Miao, Newman,

Yu, and Xu, 2013). 또한 높은 수준의 윤리적 리더는 부하직원에게 엄격한 윤리적 기준에 따른 스트레스 역할을 하게 되면서 부하직원의 바람직한 결과물을 산출하는 데 어려움을 발생시킬 수 있다(Stouten et al., 2013).

셋째, 임파워링 리더십의 TMGT 효과가 논의되었다. 낮은 수준에서 보통 수준까지의 임파워링 리더는 부하직원에게 주도적으로 자신의 행동을 관리 및 통제하도록 독려하여 긍정적인 결과물을 산출하는데 영향을 줄 수 있지만(Lee et al., 2017), 높은 수준의 임파워링 리더는 부하직원의 제안에 전적으로 의존하거나, 부하직원에게 문제 해결을 전적으로 맡기게 되면서, 리더는 통제의 상실을 느끼게 되고 업무 수행 과정에서 비효율을 초래할 수 있다(Mills and Ungson, 2003). 또한 높은 수준의 임파워링 리더는 부하직원에게 책임감의 짐(the burden of responsibility)을 짊어지게 하고, 이로 인하여 부하직원에게 역할 과부하를 유도할 수 있다(Spector, Dwyer, and Jex, 1988).

본 연구는 위에서 언급한 리더십 유형 중에서 LMX에 관심을 두었고, LMX의 TMGT 효과를 규명하고자 한다. LMX는 1970년대부터 개별 리더와 구성원 간의 관계에 관심을 둔 수직적 쌍연결 이론으로 각광을 받기 시작하였다(Graen and Cashman, 1975). 그리고 높은 수준의 LMX는 공식적인 고용 계약을 뛰어 넘어, 리더와 부하직원 간에 높은 수준의 자원, 지원을 서로 교환하는 반면, 낮은 수준의 LMX는 경제적, 계산적 동기를 토대로 공식적인 고용 계약에 따라 리더와 부하직원 간에 낮은 수준의 자원, 지원을 서로 교환하게 된다(Dulebohn et al., 2012). 그리고 40년간의 실증 연구들이 정리되면서 높은 수준의 LMX는 부하직원에게 긍정적인 결과물을 산출하도록 한다는 이론적인 내용 및 메타 분석 결과

가 제시되었다(Anand, Hu, Liden, and Vidhyarthi, 2011; Martin et al., 2016; Van Breukelen, Schyns, and Le Blanc, 2006).

그런데, 최근 들어 LMX가 직무 자원일 수 있지만, 직무 요구도 될 수 있다는 주장이 제기되었는데, 직무 자원으로서의 LMX는 리더에 대한 부하직원의 존경, 신뢰 등과 리더가 부하직원에게 제공하는 기대, 지원 간의 균형적인 상호 교환일 수 있다. 하지만, 높은 수준의 LMX는 리더가 부하직원에게 높은 수준의 기대와 이에 따른 지원일 수 있고, 이에 부하직원은 높은 수준의 책임감을 느끼게 되면서 높은 수준의 직무 스트레스를 느끼게 되는 직무 요구일 수 있다는 주장이 제기되었다(Hesselgreaves and Scholarios, 2014).

이에 본 연구는 소방공무원에서 이러한 효과가 나타날 것으로 보았는데, 소방공무원은 불확실성이 높은 재난상황에 대응하는 특수한 업무를 수행하므로, 계급체계에 기초한 위계질서와 상명하복의 지휘 명령체계를 가지고 있으며, 리더의 영향력이 상대적으로 높은 편이라고 볼 수 있다. 그리고 소방공무원은 리더와 부하직원 간의 관계적 특성에서 스트레스를 느낄 수 있을 뿐만 아니라, 리더와 부하직원 간의 관계에서 유연성도 상대적으로 낮은 것으로 나타났다(이상구·이용규, 2007). 본 연구는 이러한 점에 착안하여 소방공무원을 대상으로 LMX와 혁신행동 간의 관계에서 TMGT 효과가 발생하는 지에 관심을 두었다.

2.2 LMX와 혁신행동 간의 영향관계: TMGT 효과

리더와 부하직원 간의 교환관계는 대표적인 직무 자원으로서(Agarwal, Datta, Blake-Beard, and Bhargava, 2012), 리더와 부하직원 간의 긍정적

인 교환관계는 부하직원의 긍정적인 심리상태를 유도하면서(Agarwal et al., 2012), 부하직원의 강점을 이끌어내는 지렛대 역할을 수행하고, 이는 기업의 성공과 지속적인 경쟁우위를 확보하는 데 중요한 역할을 수행할 수 있다(Luthans, 2002). 그리고 혁신은 기업의 장기적 성공, 성장에 결정적인 영향을 준다는 주장이 제기되면서(Cho and Pucik, 2005), LMX와 혁신행동 간의 긍정적인 관계를 규명하는 연구들이 진행되었다(Agarwal et al., 2012; Schermuly, Meyer, and Dämmer, 2013; Scott and Bruce, 1994, 1998; Shunlong and Weiming, 2012).

그러나 2000년대 후반부터 LMX의 비선형적인 효과를 규명한 연구들(Harris and Kacmar, 2006; Harris et al., 2005; Hesselgreaves and Scholarios, 2014; Hochwarter, 2005; Kim et al., 2010)이 나타나기 시작하였다. 그리고 LMX의 비선형적 효과를 규명하는 데 있어 이직의도, 스트레스, 직무 긴장 등이 LMX의 결과변수로 활용되었다. 이러한 연구들은 낮은 수준부터 보통 수준까지의 LMX는 이직의도, 스트레스, 직무 긴장 등을 낮추지만, 보통 수준부터 높은 수준까지의 LMX에서는 이직의도, 스트레스, 직무 긴장을 높인다는 결과를 제시하고 있다.

이러한 LMX의 비선형적인 효과를 토대로, 본 연구는 LMX가 긍정적인 결과변수에 TMGT 효과를 보일 수 있다고 보았다. 본 연구는 LMX와 혁신행동 간의 관계를 스트레스 측면에서 설명하고자 한다. 스트레스는 개인의 주관적인 느낌으로 직무 요구 수준이 조직구성원의 대처 능력을 초과할 때 발생하게 되며, 조직구성원은 업무에 대한 통제 상실감을 느끼게 되면서 높은 수준의 불확실성을 느끼게 되는 특징을 가지고 있다(Edwards, 1992). 낮은

수준에서 보통 수준까지의 LMX는 혁신행동을 높이게 되는데(Agarwal et al., 2012; Schermuly et al., 2013; Wang, Fang, Qureshi, and Janssen, 2015), 낮은 수준의 LMX에서는 리더가 부하직원에게 공식적인 고용관계를 기초로 하여 최소화된 지원, 기대를 제공하므로(Liden, Sparrowe, and Wayne, 1997), 낮은 신뢰 등을 형성하게 되면서, 부하직원은 리더에 대하여 부정적인 느낌, 정서를 지각하게 된다(Madrid, Patterson, Birdi, Leiva, and Kausel, 2014). 그런데 낮은 수준의 LMX에서 보통 수준의 LMX로 변화하면서, 부하직원은 리더로부터 더 많은 정보, 지원 및 자원을 받으면서 리더와 부하직원 간의 사회적 유대감이 형성되게 되고(Harris et al., 2005), 리더에 대한 부정적인 정서적 반응을 보이지 않게 된다(Agarwal et al., 2012; Schermuly et al., 2013). 이러한 상태에서 부하직원은 심리적 스트레스를 가장 적게 인식할 수 있고, 이에 따라 혁신행동을 증가시키게 된다.

하지만 보통 수준에서 높은 수준까지의 LMX는 혁신행동에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 보통 수준에서 높은 수준까지의 LMX에서 리더가 부하직원에게 제공하는 신뢰, 정보, 자원 등이 높아지면서, 리더가 부하직원에게 추가적인 직무 요구를 하게 되고(Hesselgreaves and Scholarios, 2014), 이에 부하직원은 높은 수준의 스트레스를 지각하게 된다(Edwards, 1992; Harris and Kacmar, 2006). 또한 보통 수준에서 높은 수준까지의 LMX에서 부하직원은 리더가 제공하는 지원을 초과하여 한층 높아진 리더의 기대감, 리더에 대한 의무감을 지각하게 되면서 높은 수준의 직무 긴장을 하게 되며(Hochwarter, 2005), 이는 인지적 경직성 등을 유도하게 되면서 혁신행동에 부정적인 영향을 줄 수 있다.

또 다른 이론적 논지로서, LMX는 리더와 부하직원의 수직적 쌍연결이고, 이러한 관계성에 관심을 두고 있는 지배적 적합성 관점(dominance compatibility perspective)을 토대로, LMX와 혁신행동 간의 TMGT 효과를 설명할 수 있다. 일반적으로 조직에서 리더는 부하직원보다 높은 지위를 차지하며, 리더는 일정 수준의 합법적 지위, 통제, 권한을 가지게 된다(Magee and Galinsky, 2008). 그리고 리더와 부하직원은 상호 간의 지위, 권력, 의사결정 등이 어떻게 분배되는 지에 관심을 두는데(Kiesler, 1983), 일반적으로 리더가 높은 수준의 권한을 가지며 부하직원이 낮거나 보통 수준의 권한을 가질 때, 리더와 부하직원 간의 관계에서 발현되는 효과가 극대화될 수 있다(Glomb and Welsh, 2005).

계급체계에 기초한 위계질서와 상명하복의 지휘 명령체계가 명확한 소방조직에서 리더는 부하직원보다 많은 권한을 가지고 있어야 하는데, 낮은 수준에서 보통 수준까지의 LMX에서는 리더와 부하직원 간의 지배적 적합성이 나타날 가능성이 높다. 리더가 높은 권한을 가지고 있으며, 부하직원은 리더의 권한에 순종하게 되는 관계를 가질 때, 긍정적인 결과물이 산출될 수 있다. 낮은 수준에서 보통 수준까지의 LMX에서 리더는 권한을 발휘하여 부하직원에게 보통 수준으로의 신뢰, 정보, 자원 등을 주게 되고, 이에 부하직원은 보통 수준으로의 자율성을 가지게 되면서 혁신적인 결과물을 만들어 낼 수 있다(Martin et al., 2016). 여기서 LMX에서 발현되는 자율성과 임파워링 리더십에서의 자율성을 구분할 필요가 있는데, 임파워링 리더십은 리더가 부하직원과 권한을 공유하는 리더 유형으로서 부하직원에게 자율성을 부여하는 리더십 유형이라고 볼 수 있고(Srivastava, Bartol, and Locke, 2006), LMX는 리더가 부하직원을 비교하여, 내집단과 외

집단으로 구분하여 서로 다른 리더십을 발휘하는 리더십 유형인데(Graen, Liden, and Hoel, 1982), 높은 수준의 LMX에서는 리더가 제공한 직무 재량에 의하여 부하직원이 자율성을 높게 인식하게 된다(Martin et al., 2016). 또한 높은 수준의 LMX에서는 자원, 의사결정 범위, 기여에 대한 기회, 긍정적인 정서 등을 통하여 부하직원의 심리적 임파워먼트를 촉진시킨다(Sparrowe, 1994). 따라서 임파워링 리더십은 부하직원에게 자율성을 부여하는 리더십 유형 자체이며, LMX는 그 효과를 발휘하는 데 있어, 자율성이 LMX의 후행요인으로 나타날 수 있다(Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, and Rosen, 2007; Gómez and Rosen, 2001).

하지만 보통 수준에서 높은 수준까지의 LMX에서는 리더와 부하직원 간의 지배적 적합성의 불일치가 나타날 가능성이 높다. LMX가 높을수록 부하직원이 더 많은 자율성을 가져간다는 측면에서 보면(Gouldner, 1960), 리더의 권한과 부하직원의 권한이 상호 충돌할 수 있는데, 권한을 보유하려는 리더는 부하직원이 순종적인 역할을 수행하도록 요구하며, 리더는 부하직원의 권한 확보 노력을 좌절시키기도 한다(Shechtman and Horowitz, 2006). 이는 LMX 관계에서 지배성과 순종성의 대인간 보완관계를 약화시키게 되고, 이러한 지배적 적합성의 불일치가 발현되면, 결과물에 부정적인 효과가 발생할 수 있다(Grant, Gino, and Hofmann, 2011). 보통 수준에서 높은 수준까지의 LMX에서 리더는 부하직원에게 높은 수준까지의 보상, 지원과 더불어, 높은 수준까지의 자율성을 부여하게 되는데, 이러한 상황에서 리더는 권한 상실을 느끼게 되고(Mills and Ungson, 2003), 지배적 적합성의 불일치에 따라 리더와 부하직원 간의 갈등이 조장되고(Graham et al., 2018), 이러한 갈등은 혁신행동을 약화시킬

수 있다(Scott and Bruce, 1994).

이를 정리하면, 스트레스 측면의 논지는 LMX가 높으면 부하직원이 업무에 대한 통제 상실감으로 불확실성에 직면하게 되고, 지배적 적합성 관점의 논지는 LMX가 높으면 리더가 권한에 대한 통제 상실감으로 불확실성에 직면하면서, 부하직원의 결과물에 부정적인 효과가 발휘된다는 내용이며, 이러한 논지들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: LMX는 혁신행동에 역 U형태의 비선형적 영향을 줄 것이다.

2.3 팀 동적역량의 조절역할

본 연구는 LMX에서 TMGT 효과가 발생하는 이론적 논지로서, 높은 수준의 LMX가 부하직원에게 직무 요구가 될 수 있다는 주장과 더불어, 높은 수준의 LMX에서 리더가 부하직원에게 자율성을 부여하게 되는데, 이에 리더와 부하직원 간의 권한 분배에서 갈등이 발생할 수 있다는 주장을 하였다.

따라서 높은 수준의 LMX가 발생시키는 부작용의 이유를 살펴볼 필요가 있는데, 높은 수준의 LMX에서 리더가 부하직원의 대처 능력을 초과하는 수준에서 직무 요구를 할 수 있고, 이에 따라 부하직원이 업무에 대한 통제 상실감으로 불확실성에 직면하게 되면서 스트레스를 높게 지각할 수 있다는 점(Edwards, 1992)과 더불어, 높은 수준의 LMX에서 부하직원의 자율성은 높아지면서 리더가 권한에 대한 통제 상실감으로 불확실성에 직면하게 되고, 이에 리더와 부하직원 간의 갈등이 초래될 수 있다는 점이다.

그렇다면, 부하직원의 업무에 대한 통제 상실감과 리더의 권한에 대한 통제 상실감을 감소시키기 위하여, 부하직원의 직무와 관련된 대처 능력 및 합리적

인 의사결정 과정을 향상시켜 줄 필요가 있다고 보고, 본 연구는 팀 동적역량에 관심을 두었다.

팀 동적역량은 급변하는 환경에 적응하기 위하여 팀의 고유한 루틴을 개발하는 동시에, 팀이 보유하고 있는 자원의 활용, 응용 등을 할 수 있는 팀 역량을 의미한다(정예지·윤정구, 2013). 대다수의 연구들(Chien and Tsai, 2012; Liao, Kickul, and Ma, 2009; Winter, 2003 등)은 동적역량을 기업 수준에서 규명하였는데, 최근 들어 몇몇 연구들(Hsu, Lin, Wang, and Chen, 2012; 정예지·윤정구, 2013, 2017)에서 팀 수준의 동적역량을 규명하기 시작하였다. 본 연구가 팀 수준의 동적역량에 관심을 둔 이유는 팀이 조직의 기본 단위이고, 학습의 기본 단위라는 주장(Caldwell and O'Reilly, 2003; Kirkman, Rosen, Tesluk, and Gibson, 2004)과 더불어, 팀이 학습의 실제적인 실행 주체라는 점이 부각되었기 때문이다(Knapp, 2010; Bennett and O'Brien, 1994). 또한 기업 동적역량의 실제적인 역할은 팀 동적역량이 수행한다고 볼 수 있으며, 팀에서 학습이 이루어지지 않으면 조직에서 학습이 이루어지지 않기 때문이다(Senge, 1990).

그리고 동적역량은 불확실성을 감소시키는 역할을 수행하는데(Fosfuri and Tribó, 2008), 동적역량을 확보하기 위해서는 조직은 공식화된 관리 방식과 더불어 운영 프로세스를 체계화시켜야 한다는 주장이 제기되었고(Marsh and Stock, 2006), 동적역량이 높은 조직일수록 관련된 지식, 정보, 자원 등을 토대로 하여 합리적인 의사결정 과정을 거치게 해주는 절차적 합리성이 향상된다는 주장이 제시되었기 때문이다(Fosfuri and Tribó, 2008). 본 연구는 팀 수준의 동적역량에서도 이러한 동적역량의 역할이 수행될 것이라고 판단하였다.

본 연구는 팀 수준의 동적역량의 차이에 따라 개

인 수준인 LMX와 혁신행동 간의 관계가 어떻게 변화하는 지에 대하여 관심을 두었는데, 우선 LMX와 혁신행동 간의 TMGT 효과를 스트레스 측면에서 설명하였고, 이러한 관계에서 팀 동적역량의 역할을 살펴보면, 팀 동적역량이 높은 팀일수록 팀 구성원들은 높은 수준에서 지식의 활용과 탐색을 추구하게 되는데(정예지·윤정구, 2013), 이러한 지식활동은 과도한 업무상황에서 지식·정보 등과 관련된 팀 구성원들의 의사소통 및 협력을 강화시키고(Cannon-Bowers and Salas, 2001), 팀 구성원들의 창의적 문제해결 능력을 향상시킬 수 있다(Maier and Solem, 1962). 또한 팀 동적역량이 높을수록 팀 구성원들은 심리적 안정감을 느낄 수 있다. 팀 역량이 높을수록 팀원들은 상호 존경, 신뢰 및 지원 등의 팀 풍토를 형성할 수 있고(Edmondson, 1999), 이로 인하여 팀원들은 역할 스트레스를 덜 느낄 수 있다(Savelsbergh, Gevers, van der Heijden, and Poell, 2012).

그리고 LMX와 혁신행동 간의 TMGT 효과를 지배적 적합성 관점에서 설명하였는데, 이러한 관계에서 팀 동적역량의 역할을 살펴보면, 팀 동적역량이 높은 팀일수록 팀에 투입된 지식, 정보 등을 효과적이고 조화롭게 활용하는데(정예지·윤정구, 2013), 이러한 활동은 불확실성을 감소시키면서, 관련된 지식, 정보 등을 근거로 하여 합리적인 의사결정 과정을 거치는 절차적 합리성을 향상시키게 되고(Fosfuri and Tribó, 2008), 이에 따라 높은 수준의 LMX에서 발생할 수 있는 리더와 부하직원 간의 권한 분배에서의 불확실성을 감소시키면서, 리더와 부하직원 간의 발생할 수 있는 갈등을 완화시킬 수 있다. 또한 팀 동적역량이 높은 팀일수록 급변하는 환경에 적응하기 위한 능력이 높을 수 있는데, 이에 따라 리더와 부하직원은 업무 수행 과정에서 불확실성을 낮

게 인식할 수 있다(Dean and Sharfman, 1993). 동적역량이 높을수록 공식화된 관리 및 체계화된 운영 프로세스를 가지고 있을 수 있으므로(Marsh and Stock, 2006), 이러한 경영관리 체계가 구축되어 있다면, 리더와 부하직원 간의 권한 분배에서의 갈등이 완화될 수 있다.

이에 본 연구는 팀 동적역량은 팀의 지적역량을 강화시키게 되면서 높은 수준의 LMX에서 발견될 수 있는 부하직원의 업무에 대한 통제 상실감을 완화시켜 주는 역할을 수행할 수 있을 뿐만 아니라, 팀의 절차적 합리성, 관리 및 운영 프로세스의 체계화를 높여주면서 높은 수준의 LMX에서 발견될 수 있는 리더의 권한에 대한 통제 상실감을 완화시켜 주는 역할을 수행할 수 있다고 보고, 이러한 논의들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: LMX와 혁신행동 간의 관계에서 팀 동적역량은 교차수준 조절효과가 있을 것이다. 구체적으로 팀 동적역량이 높은 팀일수록 LMX가 혁신행동에 미치는 역 U형태의 비선형적 영향관계는 완화될 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본조직과 자료수집

본 연구는 서울, 경기권의 공공조직에 근무하는 소방공무원을 대상으로 자료를 수집하였다. 본 연구의 독립변수인 LMX 및 조절변수인 팀 동적역량은 팀원이 스스로 지각하고 있는 팀장과의 관계, 팀 수준의 동태적 역량에 관한 평정 차원에서 팀원들을

대상으로 설문 조사되었다. 그리고 본 연구의 종속 변수인 혁신행동은 팀원의 혁신행동에 관한 평정 차원에서 해당 팀장들을 대상으로 설문 조사되었다.

총 150개 팀 및 해당 팀들의 500명 팀원들에게 설문지가 배포되었고, 총 100개 팀 및 해당 팀들의 316명 팀원들에게서 설문지가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 결측치, 불성실한 응답치, 중시화 현상 및 해당 팀에서 2명 이하로 응답한 설문지 등 34개 팀 및 해당 팀들의 65명 팀원들이 평정한 설문지가 제외되었고, 66부의 팀장 설문 자료 및 251부의 팀원 설문 자료를 통계 분석에 활용하였다.

본 연구에서 활용된 설문 자료와 제외된 설문 자료 간의 차이가 있는지를 파악해 본 결과, 팀원 성별, 팀원 연령, 팀원 학력, 팀원 재직기간, 팀원 직급, 팀장과 같이 지낸 기간 등의 F값이 .000~2.530 범위에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 팀장 성별, 팀장 연령, 팀장 학력, 팀장 재직기간, 팀 규모의 F값이 .064~1.960 범위에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 단, 직급 다양성에서 활용된 설문 자료가 제외된 설문 자료보다 유의하게 높은 수준인 것으로 나타났다. 하지만, 34개 팀의 제외된 설문 자료를 보면, 해당 팀에서 2명 이하로 응답한 설문 자료가 26개 팀인데, 이 26개 팀 중에 16개 팀이 1명의 팀원 자료이므로, 표본 수의 한계에 따라 직급 다양성이 상대적으로 낮게 추정되었다고 볼 수 있다. 이에 활용된 설문 자료와 제외된 설문 자료가 인구통계학적 측면에서 큰 차이를 보이지 않는다고 볼 수 있다.

팀원의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 팀원 성별은 남자 76.9%, 여자 23.1%이고, 팀원 연령은 평균 37.83세, 표준편차 7.06세이다. 팀원 학력은 고졸 17.9%, 초대졸 32.7%, 대졸 46.6%, 대학원 이상 2.8%이고, 팀원 재직기간은 평균 22.43개월, 표

준편차 35.03개월이다. 팀원 직급은 소방사 19.1%, 소방교 34.7%, 소방장 38.6%, 소방위 7.6%이고, 팀장과 같이 지낸 기간은 평균 11.42개월, 표준편차 9.14개월이다. 팀장과 같이 지낸 기간에 관심을 둔 이유는 각 지역마다 지방직 소방공무원의 순환보직 기간이 서로 다르지만, 1년~5년의 일정 기간이 되면 순환 보직하도록 되어 있다. 따라서 LMX의 효과를 추정하기 위해서는 리더와 부하직원이 같이 근무한 기간을 통제할 필요가 있다고 보았다.

팀장의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 팀장은 모두 남자이고, 팀장 연령은 평균 50.03세, 표준편차 4.74세이다. 팀장 학력은 고졸 42.5%, 초대졸 34.8%, 대졸 22.7%이고, 팀장 재직기간은 평균 18.86개월, 표준편차 14.30개월이다. 팀장 직급은 소방위 95.5%, 소방경 4.5%이고, 팀 규모는 평균 5.82명, 표준편차 1.85명이며, 팀장을 포함한 팀원들의 직급 다양성은 평균 1.054, 표준편차 .237로 나타났다.

3.2 변수의 측정

설문지에 대한 응답자는 변수들의 각 문항에 대하여 '전혀 없다 = 1'에서 '매우 높다 = 7'까지 7점 척도 상에서 본인이 지각하는 바를 표시하였다.

독립변수인 LMX는 리더가 부하직원들을 비교하여 내·외집단으로 구분하여 서로 다른 리더십을 발휘하는 리더십 유형으로 정의된다(Graen et al., 1982). 본 연구는 LMX를 Graen and Uhl-Bien (1995)이 제시하고 이규만·박경규(2001)가 활용한 문항을 사용하였다. 설문의 예로는 '내가 업무상 어려움에 봉착할 때 나의 팀장은 그의 모든 권한을 활용하여 나를 도와준다.' 등이며, 7개 문항을 활용하였다.

조절변수인 팀 동적역량은 급변하는 환경에 적응하기 위하여 팀의 고유한 루틴을 개발하는 동시에, 팀이 보유하고 있는 자원의 활용, 응용 등을 할 수 있는 팀 역량을 의미한다(정예지·윤정구, 2013). 본 연구는 팀 동적역량을 Luo(2002)가 제시하고 정예지·윤정구(2013)가 활용한 문항을 변용하여 사용하였다. 설문지의 예로는 ‘우리 팀은 업무 수행 시 기존의 방식과 차별화된 새로운 방안을 모색한다.’ 등이며, 12개 문항을 활용하였다.

중속변수인 혁신행동은 자신의 과업수행에서 새롭고, 유익한 아이디어를 활용하여 과업수행 방법, 과정 등을 변화시키면서 과업수행 결과를 향상시키는 행동을 의미한다(Scott and Bruce, 1994). 본 연구는 혁신행동을 Scott and Bruce(1994)가 제시하고 고득영·유태용(2012)이 활용한 문항을 사용하였다. 설문지의 예로는 ‘OO는 업무와 관련된 독창적인 방법을 고안해 낸다.’ 등이며, 9개 문항을 활용하였다.

본 연구에서 개인 수준의 통제변수로 팀원 성별, 팀원 연령, 팀원 학력, 팀원 근무기간, 팀원 직급, 팀장과 같이 지낸 기간 등이 활용되었다. 개인의 인구통계학적 특성은 혁신행동에 영향을 미치기 때문이다(Miron, Erez, and Naveh, 2004). 그리고 팀 수준의 통제변수로 팀장 연령, 팀장 학력, 팀장

재직기간, 팀장 직급, 팀 규모, 직급 다양성 등이 활용되었다. 팀 특성은 혁신행동에 영향을 미치기 때문이다(Hülshager, Anderson, and Salgado, 2009). 본 연구는 이러한 개인 및 팀 수준의 인구통계학적인 요인들을 통제한 후, SPSS, AMOS, HLM을 활용하여 통계 검증하였다.

3.3 신뢰도와 타당도

다음 <표 1>에서 <표 3>까지는 팀원이 평정한 설문지 및 팀장이 평정한 설문지에서 측정된 변수들에 대한 확인적 요인분석의 결과이다.

3.3.1 팀원이 평정한 독립변수, 조절변수의 신뢰도와 타당도 분석

<표 1>은 팀원이 평정한 설문지에서 독립변수, 조절변수에 대한 최적의 측정모형을 찾기 위해 실시된 확인적 요인분석의 결과이다.

집중타당성을 검증하기 위하여 Anderson and Gerbing(1988)의 절차에 의거하여 측정모형에서 다른 문항들과 비교해 높은 잔차 분산을 가진 문항, 적정 수준 이하의 요인적재량을 가진 문항을 제거하면서 측정모형을 수정하였다. 이러한 과정에서 LMX

<표 1> 독립 및 조절변수의 확인적 요인분석의 결과

구분	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	IFI	TLI	CFI	RMSEA
모형 1	480.546	54	8.899		.867	.837	.867	.178
모형 2	102.356	53	1.931	378.190*** 모형 1과 2의 비교	.985	.981	.985	.061

N = 251, ***p < .001.

모형 1: 모든 항목들이 1요인에 적재.

모형 2: LMX, 팀 동적역량으로 2요인에 적재.

의 3개 문항, 팀 동적역량의 4개 문항이 제거되었다.

이와 같은 수정절차를 거친 후, 최적의 측정모형을 찾기 위해 1요인 모형, 2요인 모형의 적합도 지수를 분석하였다. 적합도에서 단일한 기준은 없지만, 모형 복잡성, 표본 크기에 의거하여 적합도 지수의 기준이 상이하게 제시되었다. 문항의 수가 12개 이하, 표본의 수가 250개 이상인 경우, CFI 또는 TLI가 .95이상이거나, CFI가 .97이상인 상태에서 RMSEA .07미만이 적합도 지수의 기준으로 제시되고 있다(Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2010). 이를 확인해 본 결과, 본 연구에

서는 2요인 모형이 이러한 조건에 부합하였다.

그리고 독립변수, 조절변수의 집중타당성은 요인 적재량, 평균분산 추출 값으로 검증하였다. 요인적재량 .6이상, t값 2.0이상이면 집중타당성이 있다는 주장이 제시되었는데(Bagozzi and Yi, 1988), 본 연구의 독립변수 및 조절변수의 모든 문항들이 요인 적재량 .6을 상회하고, 유의수준이 .001수준으로 나타났다. 또한 평균분산 추출값 .5이상이면 집중타당성이 있다는 주장이 제시되었는데(Fornell and Larcker, 1981), 본 연구의 독립변수 및 조절변수의 모든 문항들이 평균분산 추출 값 .5를 상회하였다.

〈표 2〉 독립 및 조절변수의 신뢰도와 타당도 분석결과

변수명	항 목 문 항	표준요인 적재량	개념 신뢰도	평균분산 추출값	크론바흐 알파
LMX	나의 팀장은 내 잠재력을 알고 있음	.737	.910	.717	.913
	내가 어려움 봉착 시 나의 팀장은 나를 도와줌	.907			
	나의 팀장은 자기희생 감수하며 나의 처지를 도와줌	.870			
	업무수행과 관련하여 팀장과 나의 생각은 서로 맞음	.898			
팀 동적 역량	우리 팀은 업무수행시 차별화된 새 방안을 모색함	.807	.975	.829	.967
	우리 팀은 업무완수를 위한 창의적 방안을 모색함	.889			
	우리 팀은 새로운 업무를 과감히 수용함	.897			
	우리 팀은 새로운 업무에 적극적으로 몰입함	.915			
	우리 팀은 기존 업무 수행방식을 개선하고자 함	.872			
	우리 팀은 업무 수행 프로세스가 갖추어져 있음	.895			
	우리 팀은 기존 업무 수행을 위해 최상의 준비 갖추	.917			
	우리 팀은 기존 업무 수행을 위한 새 방안을 수립함	.899			

〈표 3〉 종속변수의 신뢰도와 타당도 분석결과

변수명	항 목 문 항	표준요인 적재량	개념 신뢰도	평균분산 추출값	크론바흐 알파
혁신 행동	OO는 업무와 관련된 독창적인 방법을 고안함	.879	.961	.805	.965
	OO는 팀 핵심인물들을 혁신적 아이디어의 후원자로 만듦	.876			
	OO는 업무 관련 혁신적 아이디어를 유용하게 쓰이게 함	.935			
	OO는 체계적 방법으로 아이디어의 실용적 가치를 따짐	.914			
	OO는 업무 관련 혁신적 아이디어의 실용적 가치를 따짐	.924			
	OO는 주변인으로부터 혁신적 아이디어 지원을 얻어냄	.911			

또한 판별타당성을 검증하기 위하여 독립변수와 조절변수의 평균분산 추출 값 제공근 값이 변수들 간의 상관관계 값을 상회하는지 검토하는 방식을 활용하였다. <표 4>에서 확인할 수 있는데, 독립변수와 조절변수의 평균분산 추출 값의 제공근 값은 변수들 간의 상관관계 값보다 큰 것으로 나타났다.

그리고 본 연구에서 독립변수와 조절변수의 개념 신뢰도, 크론바흐 알파 값은 Hair et al.(2010)이 제시한 기준인 .7을 상회하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 독립변수와 조절변수의 타당성, 신뢰성이 기준에 부합하는 것으로 확인되었다.

3.3.2 팀장이 평정한 종속변수의 신뢰도와 타당도 분석

<표 3>은 팀장이 평정한 종속변수에 대한 타당성과 신뢰성 검증 결과이다. 독립변수와 조절변수의 측정모형을 검증한 절차와 동일하게, 다른 문항과 높은 잔차 분산을 보인 문항과 적정 수준 이하의 요인적재량을 보인 문항을 제거하면서 측정모형을 수정하였다.

이러한 절차를 거치면서 혁신행동의 세 개 문항이 제거되었다. 적합도 지수를 살펴보면, 적합도는 $\chi^2=10.987$, $df=9$, $p=.277$, $\chi^2/df=1.221$, $IFI=.999$, $TLI=.998$, $CFI=.999$, $RMSEA=.030$ 등으로 나타났다. 위에서 언급한 바와 같이, 문항의 수가 12개 미만이며, 표본의 수가 250개 이상인 경우, CFI 또는 TLI가 .95이상이거나, CFI가 .97이

상 상태에서 RMSEA .07미만이 적합도 판정의 기준으로 제시되었다(Hair et al., 2010). 이러한 기준에 따라 본 연구의 종속변수의 적합도는 양호하다고 볼 수 있다. 그리고 종속변수의 측정모형의 집중타당성, 판별타당성, 개념신뢰도 및 크론바흐 알파 값 등은 위에서 언급한 기준을 토대로 살펴보면, 본 연구의 종속변수는 각 기준에 부합하는 것으로 나타났다.

자료의 수집 원천이 다르므로, LMX, 팀 동적역량과 혁신행동을 구분하여 타당도를 분석하였지만, LMX, 팀 동적역량, 혁신행동이 서로 다른 개념인지를 파악해 볼 필요가 있다. 이에 3개 요인을 동시에 투입하여 타당도 분석을 실시하였다. 그 결과를 보면, $\chi^2=188.115$, $df=132$, $p=.001$, $\chi^2/df=1.425$, $IFI=.989$, $TLI=.987$, $CFI=.989$, $RMSEA=.041$ 등으로 나타났다. 각 문항들의 표준요인적재량 .738 ~ .935, 각 요인들의 개념신뢰도 .910~.975, 각 요인들의 평균분산 추출값 .717~.829 등으로 나타났다. 이러한 값들은 위에서 언급한 기준에 부합한다고 볼 수 있으므로, LMX, 팀 동적역량, 혁신행동은 타당도가 있다고 볼 수 있다.

3.3.3 조절변수의 팀 수준 변수 타당화

본 연구는 팀 수준 변수인 팀 동적역량의 팀 내 동의도와 합산의 정당성을 검증하였다. James, Demaree, and Wolf(1993)가 제시한 방식에 따라 팀 내 동의도는 $r_{wg(j)}$ 를 사용하였고, 팀 내 합산의 정당성은 ICC(1)과 ICC(2)를 사용하였다.

<표 4> 팀 수준 연구변수의 타당도 분석결과

변수	$r_{wg(j)}$	ICC(1)	ICC(2)
팀 동적역량	.984(.78~1.00)	.475	.775

N=66

분석결과를 보면, 팀 동적역량의 $r_{wg(j)}$ 값은 .984로 나타났으며, $r_{wg(j)}$ 의 범위는 .78~1.00으로 나타났다. 팀 동적역량의 $r_{wg(j)}$ 값은 .90이상으로 높은 동의도를 보이는 것으로 나타났다. $r_{wg(j)}$ 값은 팀 내 분산성을 보여주지만, 팀 간 분산성을 제시하지 못한다는 단점이 있으므로, 이를 보완하고자 ICC(1)과 ICC(2)의 검증방식을 사용하였다.

팀 동적역량의 ICC(1) 값은 팀원들이 팀 동적역량을 동일하게 지각하는 정도에 대한 지표이고, 팀 간 분산성이 존재하는 정도를 보여주는 지표로 활용된다. 팀 동적역량의 ICC(1) 값은 .475로 나타났다. 팀 동적역량의 개인 수준 분산 중 47.5%가 팀 간 분산에 의해 설명되고 있는 것으로 나타났다.

팀 내 개인의 평균값을 이용하기 위하여 팀 평균의 신뢰도인 ICC(2)를 검증하였다. 팀 동적역량의 ICC(2)는 팀 동적역량을 합산점수로 팀 수준 분석을 하는 경우에 합산점수의 신뢰도에 해당하는 지수이다. 팀 동적역량의 ICC(2) 값은 .775로 나타났다. ICC(2)는 팀 간의 차이를 의미하고, 보통 .7 이상이

면 적합하다고 볼 수 있다(Yammarino, 1998). 이러한 결과를 토대로 팀 동적역량은 팀 수준의 변수로 보는 것이 적합하다고 볼 수 있다.

IV. 분석결과

4.1 상관관계 분석

본 연구는 개인 수준에서 측정된 변수들 간의 관련성을 검증하기 위하여 상관분석을 실시하였으며, 평균, 표준편차 및 상관관계 값을 <표 5>에 제시하였다. 상관관계 분석결과를 보면, LMX와 혁신행동 간의 상관관계는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

그리고 본 연구는 팀 수준에서 측정된 변수들 간의 관련성을 검증하기 위하여 상관분석을 실시하였으며, 평균, 표준편차 및 상관관계 값을 <표 6>에 제시하였다.

<표 5> 개인수준 연구변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 및 판별타당도 값

구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 팀원 성별	1.231	.422								
2. 팀원 연령	37.833	7.060	-.109							
3. 팀원 학력	2.343	.801	.179**	-.015						
4. 팀원 재직기간	22.430	35.033	-.113	.090	-.009					
5. 팀원 직급	2.347	.874	-.099	.749***	.030	.086				
6. 팀장과 같이 지낸 기간	11.422	9.144	-.023	.077	-.049	.314***	.066			
7. LMX	5.316	1.047	-.005	-.066	-.084	-.102	-.062	.011	(.847)	
8. 혁신행동	5.265	1.093	-.077	.016	.071	.001	.018	-.019	-.063	(.897)

N=251, **p<.01, 대각선의 괄호 안 값은 평균분산추출의 제공된 값임.

팀원 성별: 남성 1, 여성 2, 팀원 연령은 연 단위이며, 팀원 학력: 고졸 이하 1, 초대졸 2, 대졸 3, 대학원졸 이상 4, 팀원 재직기간은 개월 단위, 팀원 직급: 소방사 1, 소방교 2, 소방장 3, 소방위 4, 팀장과 같이 지낸 기간은 개월 단위임.

〈표 6〉 팀 수준 연구변수들의 평균, 표준편차, 상관관계

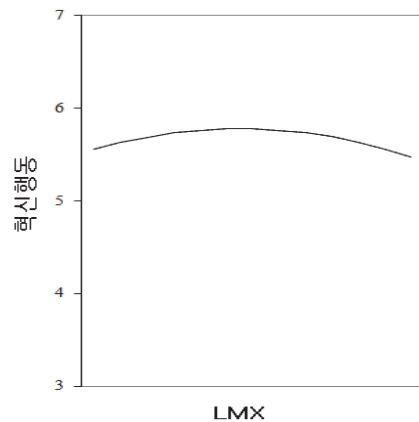
구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 팀장 연령	50.030	4.739							
2. 팀장 학력	1.803	.789	.006						
3. 팀장 재직기간	18.864	14.301	.128	-.172					
4. 팀장 직급	4.046	.210	-.141	.241	-.157				
5. 팀 규모	5.818	1.847	.096	-.036	-.028	.061			
6. 직급 다양성	1.054	.237	-.224	.084	-.064	.364**	.225		
7. 팀 동적역량	5.246	.802	-.319**	-.053	.089	-.106	-.192	-.145	(.910)

N=66, **p < .01. 대각선의 괄호 안 값은 평균분산추출의 제공된 값임.
 팀장 연령은 연 단위이며, 팀장 학력: 고졸 이하 1, 초대졸 2, 대졸 3,
 팀장 재직기간은 개월 단위이며, 팀장 직급: 소방위 4, 소방경 5, 팀 규모는 팀 인원수이며,
 직급 다양성은 Teachman(1980)의 다양성 지수 산출 방식

4.2 가설 1의 검증: LMX와 혁신행동 간의 관계

본 연구는 가설 검증을 위하여 다층적 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 가설 1은 LMX가 혁신행동에 역 U형태의 비선형적 영향을 줄 것이라는 내용이었다. 이를 검증하기 위하여 3단계의 과정을 거쳤는데, 1단계에서 통제변수와 종속변수 간의 영향관계, 2단계에서 독립변수와 종속변수 간의 영향관계, 3단계에서 독립변수의 제공과 종속변수 간의 영향관계를 살펴보는 방식을 활용하였다.

독립변수와 독립변수의 제공 값은 높은 상관관계를 보이므로, 다중공선성이 발생할 수 있다. 이에 다중공선성을 줄이기 위하여 독립변수를 센터링하였다. 분석 결과를 보여주는 〈표 7〉의 모형 II을 보면 일련의 통제변수들이 미칠 수 있는 영향을 모두 통제 한 후 투입된 LMX가 혁신행동에 유의하지 않는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 LMX와 혁신행동 간의 유의한 선형적 영향관계를 확인할 수는 없었다.



〈그림 1〉 LMX와 혁신행동 간의 역 U형태의 비선형적 영향관계 그래프

그리고 〈표 7〉의 모형 III을 보면 통제변수, LMX와 더불어 투입된 LMX의 제공이 혁신행동에 유의한 부적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과에 따라 LMX는 혁신행동에 유의한 역 U형태의 비선형적 영향을 준다고 볼 수 있다. 가설 1은 지지되었다.

본 연구에서 LMX와 혁신행동 간의 관계가 역 U 형태의 비선형적 관계로 나타났는데, 이들의 관계에서 정(+)에서 부(-)로 바뀌는 전환점을 확인하여 최적의 LMX 수준을 확인할 필요가 있다. LMX와 혁신행동 간의 비선형적 관계에서 정(+)적인 영향이 사라지는 변곡점은 Shaw, Gupta, and Delery (2005)가 제시한 공식을 활용하였다. 역 U형태의

변곡점 산출 방식에 의거하여 계산해 본 결과, LMX의 전환점은 5.187로 나타났다. LMX는 전혀 없다 = 1, 보통이다 = 4, 매우 높다 = 7 등의 7점 척도에서 측정되었다는 것을 감안하면, 낮은 수준부터 보통이다와 매우 높다는 사이까지의 LMX는 혁신행동에 정적인 영향을 주지만, 보통이다와 매우 높다는 사이까지인 5.187에서 LMX와 혁신행동 간의 관계

〈표 7〉 가설 검증 결과

구분		혁신행동					
		모형 I	모형 II	모형 III	모형 IV	모형 V	모형 VI
개인수준	상수	5.783**	5.787**	5.775**	5.951**	5.951**	6.043**
	통제 변수						
	팀원 성별_여자	-.084	-.080	-.068	-.068	-.067	-.060
	팀원 연령	-.008	-.008	-.009	-.009	-.009	-.010
	팀원 학력_초대졸	-.046	-.044	-.055	-.059	-.062	-.068
	팀원 학력_대졸	.141	.135	.141	.135	.135	.127
	팀원 학력_대학원졸 이상	-.343	-.359	-.405	-.419	-.421	-.295
	팀원 재직기간	-.000	.000	.000	.000	.000	.001
	팀원 직급_소방교	.362*	.360*	.393*	.393*	.389*	.370*
	팀원 직급_소방장	.313	.324	.346	.347	.344	.329
	팀원 직급_소방위	.261	.257	.317	.319	.316	.282
팀장과 같이 지낸 기간	-.012	-.012	-.012	-.012	-.012	-.014	
독립 변수	LMX		.035	-.027	-.027	-.026	.039
	LMX×LMX			-.106*	-.106*	-.100	-.144*
팀수준	통제 변수						
	팀장 연령	-.018	-.018	-.018	-.021	-.021	-.021
	팀장 학력_초대졸	-.221	-.221	-.221	-.208	-.208	-.203
	팀장 학력_대졸	-.375	-.375	-.379	-.382	-.383	-.384
	팀장 재직기간	.003	.003	.003	.004	.004	.004
	팀장 직급_소방경	-.446	-.440	-.441	-.451	-.451	-.455
	팀 규모	.051	.051	.051	.049	.049	.049
	직급 다양성	.292	.289	.298	.271	.271	.256
	조절 변수						
	팀 동적역량				-.047	-.048	-.048
상호 작용 변수	LMX×팀 동적역량					-.018	-.086
	LMX×LMX×팀 동적역량						-.098**
Model Deviance		724.259	730.282	726.442	729.981	730.614	732.567

개인수준 N=251, 팀수준 N=66, *p < .05, **p < .01, ***p < .001.

계수값은 robust standard error를 활용한 고정효과와 추정 값.

가 약해지고, 보통이다와 매우 높다는 사이부터 매우 높다까지의 LMX는 혁신행동에 부적인 영향을 주는 곡선적 관계를 보이는 것으로 나타났다.

4.3 가설 2의 검증: 팀 동적역량의 조절효과

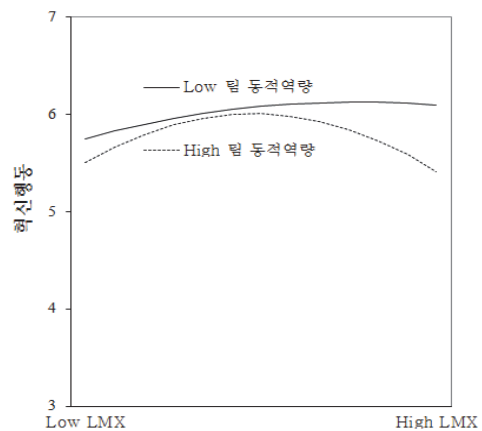
본 연구의 두 번째 가설은 LMX와 혁신행동 간의 관계에서 팀 동적역량은 교차수준 조절효과가 있다는 것이며, 구체적으로 팀 동적역량이 높은 팀일수록 LMX가 혁신행동에 미치는 역 U형태의 비선형적 영향관계는 완화될 것이라고 설정되었다.

조절효과를 검증하기 위하여 우선 독립변수들과 종속변수 간의 관계는 가설 1의 검증과정에서 이미 확인되었다. 그리고 조절변수인 팀 동적역량은 종속변수인 혁신행동에 유의하지 않은 교차수준의 영향 관계가 있음이 <표 7>의 모형 IV를 통해 확인할 수 있다. 마지막으로, 모형 VI을 보면 개인 수준의 LMX와 팀 수준의 팀 동적역량의 상호작용변수는 혁신행동에 유의한 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 LMX와 혁신행동 간의 관계에서 팀 동적역량의 교차수준 조절효과가 있다고 볼 수 있다.

이러한 유의한 조절효과가 본 연구의 가설과 일치하는 지를 파악하기 위하여 상호작용효과의 패턴을 살펴볼 필요가 있다. 다음 <그림 2>는 가설 2인 LMX와 혁신행동 간의 관계에서 팀 동적역량의 교차수준 조절역할을 그림으로 보여주고 있다. 우선 독립변수인 LMX와 조절변수인 팀 동적역량을 Low, High로 구분하였다. Low는 독립변수와 조절변수의 평균값에서 -1 표준편차인 팀들을 의미하며, High는 독립변수와 조절변수의 평균값에서 +1 표준편차인 팀들을 의미한다.

<그림 2>를 보면, 팀 동적역량의 Low 팀들에서는 LMX가 혁신행동에 비선형적인 영향이 유의하지 않

은 것으로 나타났다($\gamma = -.046, z = -.775, p = .439$). 한편 팀 동적역량의 High 팀들에서는 LMX가 혁신행동에 역 U형태의 비선형적 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma = -.201, z = -2.675, p < .01$). 이는 팀 동적역량이 높은 팀일수록 LMX가 혁신행동에 미치는 역 U형태의 비선형적 영향관계가 완화될 것이라는 본 연구의 가설과는 반대로, 팀 동적역량이 높은 팀일수록 LMX가 혁신행동에 미치는 역 U형태의 비선형적 영향관계는 강화되는 것으로 나타났다. 따라서 가설과는 반대의 결과가 나타났으므로, 가설 2는 지지되지 않았다.



<그림 2> LMX와 혁신행동 간의 관계에서 팀 동적역량의 교차수준 조절효과 그래프

V. 토론: 연구의 의의와 시사점, 그리고 한계

본 연구는 서울, 경기권에 근무하는 소방공무원들을 대상으로 66개 팀과 해당 팀의 251명을 대상으로 LMX와 혁신행동 간의 TMGT 효과 및 팀 동적

역량의 교차수준 조절역할을 검증하였다.

그 결과를 살펴보면, 첫째, LMX와 혁신행동 간의 관계를 분석한 결과, LMX는 혁신행동에 역 U형태의 비선형적 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 LMX의 전환점은 5.187로 나타났다. 본 연구는 LMX를 7점 척도로 측정하였으며, 낮은 수준부터 보통이다와 매우 높다의 사이까지의 LMX는 혁신행동에 정적인 영향을 주지만, 보통이다와 매우 높다의 사이까지인 5.187에서 LMX와 혁신행동 간의 관계가 약해지고, 보통이다와 매우 높다의 사이부터 매우 높다까지의 LMX는 혁신행동에 부적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

둘째, LMX와 혁신행동 간의 관계에서 팀 동적역량의 교차수준 조절효과를 분석한 결과, 본 연구의 가설과는 다르게 팀 동적역량이 높은 팀일수록 LMX와 혁신행동 간의 비선형적 관계가 강화되는 것으로 나타났다. 이에 추가적으로 통계 분석을 실시해 보았다. 팀 수준의 조절변수인 팀 동적역량과 개인 수준의 종속변수인 혁신행동 간에 교차수준의 긍정적인 영향관계가 있을 수 있는데, 분석 결과를 보면, 팀 동적역량과 혁신행동 간의 교차수준 영향관계($\gamma = -.047$)는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 기존 연구들(Cohen and Levinthal, 1990; Fabrizio, 2009)은 조직 수준의 동적역량이 혁신에 긍정적인 영향을 준다는 결과를 제시하였지만, 최근 들어, 동적역량과 유사한 개념이며, 지식 획득, 소화, 변환 및 활용할 수 있는 조직의 일상적인 과정과 활동인 흡수역량도 TMGT 효과가 있다는 주장이 제기되었고, 흡수역량이 기업성과에 역 U형태의 비선형적인 영향을 미치는 것으로 실증 분석되었다(Wales et al., 2013).

이에 본 연구는 팀 동적역량이 혁신행동에 미치는 교차수준의 비선형적인 영향을 살펴보았는데, 혁신

행동에 대하여 개인 수준의 인구통계 변수들, LMX, LMX의 제공항과 팀 수준의 인구통계 변수들, 팀 동적역량, 팀 동적역량의 제공항을 투입해 본 결과, 팀 동적역량의 제공항은 혁신행동에 교차수준에서 유의한 역 U형태의 비선형적인 영향을 주는 것으로 나타났다($\gamma = -.247, p < .01$). 이들의 관계에서 정(+)에서 부(-)로 바뀌는 전환점을 확인하여 최적의 팀 동적역량 수준을 확인할 필요가 있다. 위에서 언급한 방식인 Shaw et al.(2005)의 방식을 활용하였다. 그리고 팀 동적역량의 전환점은 7점 척도 상에서 5.036으로 나타났다. 이에 따라 팀 동적역량은 LMX와 마찬가지로, 혁신행동에 대하여 TMGT 효과가 나타난다고 볼 수 있다. 하지만, LMX의 제공과 팀 동적역량의 제공 간의 상호작용효과는 혁신행동에 유의하지 않은 영향을 주는 것으로 나타났다($\gamma = .028$). 추후 연구에서는 TMGT 효과가 발생하는 요인들 간의 시너지 효과에 대한 면밀한 검증이 필요하다고 볼 수 있다.

이를 정리하면, 본 연구는 소방공무원에게서 LMX의 TMGT 효과를 확인하였고, 팀 동적역량이 높은 팀일수록 LMX가 혁신행동에 미치는 역 U형태의 비선형적 관계는 강화되는 것으로 나타났다. 그리고 가설과 반대의 결과가 나타난 이유를 확인해 본 결과, 팀 동적역량의 TMGT 효과를 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구는 소방공무원에게서 LMX가 혁신행동에 TMGT 효과를 발휘하고, 높은 수준의 팀 동적역량은 LMX의 TMGT 효과를 강화시키므로, 오히려 해가 될 수 있다는 결과를 제시하고자 한다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 LMX의 TMGT 효과에 관심을 두었고, LMX와 바람직한 결과물 간의 비선형적 영향관계를 규명하였다는 데 의의가 있다. 1980년대 인사조직분야에서 TMGT 효과가 규명되기 시작하였으며, 2000

년대 후반부터 LMX의 TMGT 효과가 규명되었는데(Harris and Kacmar, 2006; Harris et al., 2005; Hesselgreaves and Scholarios, 2014; Hochwarter, 2005; Kim et al., 2010), 기존 연구들이 LMX와 이직의도, 스트레스, 직무 긴장간의 비선형적 영향관계를 규명하였다. 본 연구는 TMGT 이론을 토대로 하여 LMX와 긍정적인 결과변수 간의 관계에서도 역 U형태의 영향관계가 나타난다는 결과를 보여주었다는 데 이론적 시사점이 있다.

둘째, 본 연구는 LMX와 혁신행동 간의 TMGT 효과에 대하여 이론적 논지로서 스트레스 측면과 지배적 적합성 관점을 차용하여 활용하였다는 데 학문적 의의가 있다. 사회 교환 관점을 토대로 LMX, 거래적 리더십의 상황적 보상의 TMGT 효과(Harris and Kacmar, 2006; Harris et al., 2005; Harris and Russell, 2013), 사회 학습 관점을 토대로 윤리적 리더십의 TMGT 효과(Stouten et al., 2013; 최종인·김학수, 2015) 및 자기 통제 관점을 토대로 임파워링 리더십의 TMGT 효과가 검증되었다(Lee et al., 2017). 본 연구는 LMX의 TMGT 효과가 발생하는 이유로서 스트레스 측면의 논지는 LMX가 높으면 부하직원이 업무에 대한 통제 상실감으로 불확실성에 직면하게 되고, 지배적 적합성 관점의 논지는 LMX가 높으면 리더가 권한에 대한 통제 상실감으로 불확실성에 직면하게 되면서, 부하직원은 스트레스 및 리더와의 갈등을 겪을 수 있다는 주장을 하였다.

셋째, 본 연구는 LMX의 TMGT 효과를 완화시킬 수 있는 상황적 요인으로 팀 동적역량을 제시하였지만, 팀 동적역량도 TMGT 효과가 발생한다는 분석 결과를 제시하였다. 즉, 팀 동적역량이 높은 팀에서는 높은 수준의 LMX가 혁신행동을 보다 감소시킨다는 결과이며, 결과적으로 높은 수준의 LMX와 높

은 수준의 팀 동적역량은 혁신행동에 오히려 해가 될 수 있다는 결과를 제시하였다는 데 학문적 의의가 있다. 이에 리더십뿐만 아니라 팀 맥락 특성을 고려할 때, 선형적 영향관계뿐만 아니라 비선형적 영향관계를 추가 분석하여, 보다 풍부한 논의를 이끌어 낼 필요가 있는데, 본 연구는 이러한 분석 방식에 화두를 제시하였다는 데 학문적 의의가 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 혁신의 중요성이 강조되고 있는 공공조직에서 혁신의 실질적인 주체는 조직구성원일 수 있는데, 본 연구는 조직구성원의 혁신행동에 영향을 미치는 다양한 선행영향요인 중에서 LMX를 규명하였다. 그리고 LMX와 혁신행동 간의 영향관계를 긍정적인 선형관계로 보지 않고, 역 U형태의 비선형적 관계로 보고 이를 실증 분석하였다. 이를 토대로 리더와 부하직원 간의 교환관계와 혁신행동 간의 TMGT 효과를 확인하였다는 데 실무적 시사점이 제공되고 있다. 조직구성원의 혁신행동을 창출하기 위해서는 리더와 부하직원 간의 교환관계가 중용을 지켜야 하는 과유불급(too much of a good thing)의 특징을 가지고 있다고 볼 수 있다. 이러한 특성에 착안하여, 리더는 부하직원과의 관계에서 불가근 불가원(不可近 不可遠)을 추구해야 하며, 대인적 관계에서 적당함을 추구해야 할 것이다. 이를 확장해서 생각해 본다면, 리더와 부하직원 간의 교환관계 차별화가 부정적인 효과를 보인다는 측면을 감안해 본다면, 차별화를 완화시키는 방법 중에 하나로서, 리더가 내집단에게 높은 수준이 아닌 보통 정도 수준의 LMX를 발휘하는 것도 유효적절한 방법일 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 조직구성원의 혁신행동을 증가시키기 위하여 낮거나 높은 수준이 아닌 보통 정도 수준의 LMX를 형성할 필요가 있으며, 팀 동적

역량이 높은 팀일수록 높은 수준의 LMX가 보이는 부정적 효과를 완화시켜 줄 것으로 보았지만, 공공조직의 소방공무원에게 있어 오히려 역효과가 발생할 수 있다는 실증 분석 결과가 나타났다. 즉, 팀 동적역량이 높은 팀일수록 높은 수준의 LMX가 혁신행동에 미치는 부정적 효과를 강화시킨다는 결과가 나타난 것이다. 이러한 결과를 토대로, 팀 동적역량이 높은 팀에서는 낮거나 높은 수준이 아닌 보통 정도 수준의 LMX가 보다 중요하다고 볼 수 있다. 이에 팀 동적역량이 높은 팀에서는 리더와 부하직원이 낮거나 높은 수준이 아닌 보통 정도 수준의 LMX를 형성할 수 있도록, 다양한 교육훈련 등의 유인책이 필요하다고 볼 수 있다. 그리고 추가 분석을 토대로 팀 동적역량의 TMGT 효과도 규명되었으므로, 조직 및 경영진은 낮거나 높은 수준이 아닌 보통 정도 수준에서 팀 동적역량이 형성될 수 있도록 다양한 경영관리를 활용할 필요가 있다.

본 연구는 많은 한계점을 가지고 있고, 향후 연구에서 이에 대한 보완이 필요하다. 첫째, 본 연구는 공공조직에 근무하고 있는 소방공무원을 대상으로 실증 분석이 이루어졌다. 비록, 공공조직이 다양한 혁신을 추구하고 있지만, 일반기업체에서 추구하는 혁신보다는 혁신의 빈도 및 강도가 다를 수 있다. 이에 공공조직 및 일반기업에서 조직구성원이 느끼는 스트레스는 서로 다를 수 있다. 또한 공공조직 및 일반기업의 문화가 서로 다르므로, 리더가 느끼는 통제 상실감이 서로 다를 수 있다. 따라서 본 연구의 결과를 일반화시키는 것은 한계가 있을 수 있고, 우선적으로 공공조직에 근무하는 소방공무원에 한정할 필요가 있다. 그리고 추후 연구에서 일반기업체를 대상으로 실증 분석이 이루어질 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 팀 동적역량의 교차수준 조절효과가 가설과는 다르게 나타났다. 그리고 추가

분석을 통하여 팀 동적역량이 개인 수준의 혁신행동에 유의한 역 U형태의 비선형적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 추후 연구에서는 팀 동적역량의 TMGT 효과를 규명하면서, 이를 완화시킬 수 있는 경영관리 방안을 제시하는 연구가 진행될 필요가 있다. 그리고 본 연구는 기존 연구(정예지·윤정구, 2013)에 따라 팀 동적역량을 하나의 구성개념으로 보았지만, 팀 동적역량의 탐색 및 팀 동적역량의 활용으로 구분할 수 있다(정예지·윤정구, 2017). 즉, 팀 동적역량의 탐색 및 팀 동적역량의 활용이 요구하는 자원의 양이 다를 수 있으므로, 조직구성원은 이에 대하여 느끼는 스트레스, 리더의 통제 상실감이 서로 다르게 나타날 수 있다는 것이다. 본 연구에서 추가 분석을 실시해 본 결과, 팀 동적역량의 탐색과 혁신행동 간의 유의하지 않은 영향관계($\gamma = .329$) 및 팀 동적역량의 활용과 혁신행동 간의 유의하지 않은 영향관계($\gamma = -.374$)로 나타났다. 또한 혁신행동에 대하여 LMX의 제공과 팀 동적역량의 탐색 간의 상호작용변수($\gamma = .004$), LMX의 제공과 팀 동적역량의 활용 간의 상호작용변수($\gamma = -.100$)는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 비록 본 연구에서는 유의하지 않은 것으로 나타났지만, 추후 연구에서는 팀 동적역량의 활용 및 탐색의 상대적 영향력이 다를 수 있으므로, 이에 대한 실증 분석이 이루어질 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 동적역량을 팀 수준에서 규명하였다. 하지만 조직 수준의 동적역량과 팀 수준의 동적역량이 서로 다를 수 있다는 주장이 제기되었으므로, 추후 연구에서 조직 수준의 동적역량과 팀 수준의 동적역량의 관계를 설명할 수 있는 사례 연구 등이 진행될 필요가 있다(정예지·윤정구, 2013). 그리고 본 연구는 설문지법을 사용하여 횡단적 연구를 진행하였으므로, 인과관계가 명확하지 않을 수 있

다. 추후 연구는 종단적인 연구방식을 활용하거나 사례 연구를 통하여 인과관계를 명확히 규명할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 LMX의 TMGT 효과를 완화시키는 요인으로 팀 동적역량을 제시하였지만, 오히려 부정적인 효과를 강화시켜주는 것으로 나타났다. 그렇다면, 긍정적 조직행동에서 중점적으로 다루고 있는 팀 긍정심리자본, 긍정적인 팀 정서풍토 등과 부정적 효과를 강화시킬 수 있는 상황적 조절요인을 동시에 고려해 볼 필요가 있다. 이에 팀의 부정적 특성을 반영하는 팀 불안정성(김미희·신유형·임형록, 2017), 팀 냉소주의(김학수·박대훈·이준호, 2015) 등을 실증 분석할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 개인의 인구통계 변수인 팀원 성별, 팀원 연령, 팀원 학력, 팀원 재직기간, 팀원 직급, 팀장과 같이 지낸 기간 및 팀 수준의 인구통계 변수인 팀장 연령, 팀장 학력, 팀장 재직기간, 팀장 직급, 팀 규모 등을 통제변수로 활용하였다. 하지만 본 연구는 혁신행동에 영향을 주는 변수인 긍정적 정서성, 부정적 정서성, 문제 해결 스타일, 공정성, 창의성 등(Madrid et al., 2014; Scott and Bruce, 1994; Streicher, Jonas, Maier, and Frey, 2012)을 포함시키지 못하였다. 또한 본 연구는 팀장 재직기간을 팀장이 된 이후의 경과된 개월로 측정하였고, 팀장의 전체 경력기간 자료를 확보하지는 못하였다. 소방간부후보생(7급 상당)으로 소방공무원에 임용된 팀장인 경우, 부하직원보다 소방공무원 전체 경력기간이 짧을 수 있고, 이는 LMX의 효과에 영향을 줄 수 있는데, 이러한 요인을 통제하지 못하였다. 이에 따라 본 연구는 다양한 논의를 도출하지 못한 한계점을 가지고 있다.

그리고 LMX의 TMGT 효과를 논하는 데 있어, 스트레스 측면과 지배적 적합성 관점을 차용하였고,

높은 수준의 LMX에서는 리더의 높은 직무요구로 인하여 부하직원이 스트레스를 높게 인식하고, 부하직원에게 높은 자율성을 부여함에 따라 리더가 통제 상실감을 지각하면서 리더와 부하직원 간의 권한 분배에 따른 갈등이 생긴다고 주장하였다. 본 연구에서는 이를 이론적 논지로만 활용하였고, 직접적으로 직무요구, 자율성, 갈등, 지배적 성향, 순종적 성향 등을 측정하지 않았다. 이러한 변수들은 LMX와 독립적인 관계일 수 있으므로, 추후 연구에서는 이 변수들을 통제변수로 활용하거나, 독립변수로 고려할 필요가 있다.

참고문헌

- 고득영·유태용(2012), “직무자율성과 혁신행동 간의 관계,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 25(1), 215-238.
- 김경태·박현주·정홍상(2016), “임파워링 리더십과 직무몰입, 혁신행동, 직무성과 간의 인과적 관계에 대한 실증연구,” **한국행정논집**, 28(3), 517-538.
- 김미희·신유형·임형록(2017), “팀 불안정의 개념 정립,” **인사조직연구**, 25(2), 257-280.
- 김사라·김유숙·이윤선(2018), “소방공무원 직무스트레스 척도개발 및 타당화,” **상담학연구**, 19(2), 1-23.
- 김학수·박대훈·이준호(2015), “점점중업원들의 협력행동에 대한 매장 관리자의 임파워링 리더십의 효과,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 28(1), 23-59.
- 박원우·백연정(2006), “집단성과에 대한 집단효능감의 부작용,” **경영학연구**, 35(5), 1427-1448.
- 이규만·박경규(2001), “부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계 및 조직행동에 미친 영향,” **경영학연구**, 30(4), 1093-1114.
- 이상규·이용규(2007), “소방공무원의 직무스트레스 유발 원인과 결과에 관한 실증적 연구,” **한국화재소방학**

- 회 논문지, 21(2), 74-86.
- 정예지 · 윤정구(2013), "팀 자본인가, 팀 동적역량인가?" **경영학연구**, 42(1), 53-83.
- 정예지 · 윤정구(2017), "팀의 사회적 자본과 문화적 자본이 활용과 탐색 및 팀 성과에 미치는 차별적 영향력에 관한 연구." **조직과 인사관리연구**, 41(3), 1-36.
- 채진 · 우성천 · 김종은(2011), "소방공무원의 멘토링 기능이 직무역량에 미치는 영향." **한국화재소방학회 논문지**, 25(2), 71-79.
- 최병권 · 문형구 · 주영란 · 정재식(2017), "변혁적 · 거래적 리더십의 국내 연구동향과 향후 연구방향." **인사조직연구**, 25(2), 69-127.
- 최종인 · 김학수(2015), "연구개발팀의 혁신성과에 대한 팀장의 윤리적 리더십의 비선형적 관계 및 팀 존속기간의 조절역할." **조직과 인사관리연구**, 39(4), 55-88.
- Agarwal, U. A., S. Datta, S. Blake-Beard, and S. Bhargava(2012), "Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement," *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Ames, D. R., and F. J. Flynn(2007), "What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation between Assertiveness and Leadership," *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 307-324.
- Anand, S., J. Hu, R. C. Liden, and P. R. Vidyarthi (2011), "Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future," In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson and M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Anderson, J. C., and D. W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bagozzi, R. P., and Y. Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Banks, G. C., K. D. McCauley, W. L. Gardner, and C. E. Guler(2016), "A Meta-Analytic Review of Authentic and Transformational Leadership: A Test for Redundancy," *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Baron, R. A.(1986), "Self-Presentation in Job Interviews: When There can be Too Much of a Good Thing," *Journal of Applied Social Psychology*, 16(1), 16-28.
- Baron, R. A.(1989), "Impression Management by Applicants during Employment Interviews: The Too Much of a Good Thing Effect," In R. W. Eder and G. R. Ferris (Eds.), *The Employment Interview: Theory, Research and Practice*, Newbury Park, CA: Sage.
- Bedi, A., C. M. Alpaslan, and S. Green(2016), "A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators," *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Bennett, J. K., and M. J. O'Brien(1994), "The Building Blocks of the Learning Organization," *Training*, 31(6), 41-48.
- Caldwell, D. F., and C. A. O'Reilly III(2003), "The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations: The Role of Social Influence," *Small Group Research*, 34(4), 497-517.
- Cannon-Bowers, J. A., and E. Salas(2001), "Reflections on Shared Cognition," *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195-202.
- Chen, G., B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, and B. Rosen(2007), "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance

- in Teams," *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Chien, S. Y., and C. H. Tsai(2012), "Dynamic Capability, Knowledge, Learning, and Firm Performance," *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444.
- Cho, H. J., and V. Pucik(2005), "Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value," *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575.
- Cohen, W., and D. Levinthal(1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administration Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Conger, J. A.(1990), "The Dark Side of Leadership," *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Culbertson, S. S., A. H. Huffman, and R. Alden-Anderson(2009), "Leader-Member Exchange and Work-Family Interactions: The Mediating Role of Self-Reported Challenge-and Hindrance-Related Stress," *The Journal of Psychology*, 144(1), 15-36.
- Dean Jr, J. W., and M. P. Sharfman(1993), "Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process," *Journal of Management Studies*, 30(4), 587-610.
- DeChurch, L. A., N. J. Hiller, T. Murase, D. Doty, and E. Salas(2010), "Leadership across Levels: Levels of Leaders and Their Levels of Impact," *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085.
- Dinh, J. E., R. G. Lord, W. L. Gardner, J. D. Meuser, R. C. Liden, and J. Hu(2014), "Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives," *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dulebohn, J. H., W. H. Bommer, R. C. Liden, R. L. Brouer, and G. R. Ferris(2012), "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future," *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Edmondson, A.(1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, J. R.(1992), "A Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being in Organizations," *Academy of Management Review*, 17(2), 238-274.
- Eisenbeiß, S. A., and S. Boerner(2013), "A Double-Edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity," *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.
- Eisenhardt, K. M., and J. A. Martin(2000), "Dynamic Capabilities: What are They?" *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fabrizio, K. R.(2009), "Absorptive Capacity and the Search for Innovation," *Research Policy*, 38(2), 255-267.
- Fleishman, E. A.(1998), "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover: Some Post Hoc Reflections," *Personnel Psychology*, 51(4), 825-834.
- Fornell, C., and D. F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fosfuri, A., and J. A. Tribó(2008), "Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and Its Impact on Innovation Performance," *Omega*, 36(2), 173-187.
- Glomb, T. M., and E. T. Welsh(2005), "Can Opposites Attract? Personality Heterogeneity in

- Supervisor-Subordinate Dyads as a Predictor of Subordinate Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 749-757.
- Gómez, C., and Rosen, B.(2001), "The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment," *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Gouldner, A. W.(1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien(1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., R. Liden, and W. Hoel(1982), "Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process," *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868-872.
- Graen, G., and J. Cashman(1975), "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach," In G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press.
- Graham, K. A., S. B. Dust, and J. C. Ziegert(2018), "Supervisor-Employee Power Distance Incompatibility, Gender Similarity, and Relationship Conflict: A Test of Interpersonal Interaction Theory," *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 334-346.
- Grant, A. M., and B. Schwartz(2011), "Too Much of a Good Thing: The Challenge and Opportunity of the Inverted U," *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 61-76.
- Grant, A. M., F. Gino, and D. A. Hofmann(2011), "Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity," *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham(2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hambrick, D. C.(2007), "The Field of Management's Devotion to Theory: Too Much of a Good Thing?" *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346-1352.
- Harris, K. J., and K. M. Kacmar(2006), "Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress," *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65-84.
- Harris, K. J., and L. M. Russell(2013), "An Investigation of the Curvilinear Effects of Contingent Reward Leadership on Stress-Related and Attitudinal Outcomes," *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 26-35.
- Harris, K. J., K. M. Kacmar, and L. A. Witt(2005), "An Examination of the Curvilinear Relationship between Leader-Member Exchange and Intent to Turnover," *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- Hesselgreaves, H., and D. Scholarios(2014), "Leader-Member Exchange and Strain: A Study of Job Demands and Role Status," *Human Resource Management Journal*, 24(4), 459-478.
- Hiller, N. J., L. A. DeChurch, T. Murase, and D. Doty(2011), "Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review," *Journal of Management*, 37(4), 1137-1177.
- Hirst, G., D. Van Knippenberg, and J. Zhou(2009),

- "A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity," *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- Hoch, J. E., W. H. Bommer, J. H. Dulebohn, and D. Wu(2016), "Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis," *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hochwarter, W.(2005), "LMX and Job Tension: Linear and Non-Linear Effects and Affectivity," *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 505-520.
- House, R. J., and J. M. Howell(1992), "Personality and Charismatic Leadership," *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Hsu, J. S. C., T. C. Lin, S. Y. Wang, and C. M. Chen(2012), *Exploring the Role of Dynamic Capabilities of Information System Development Project Teams*, In 7th Pre-ICIS International Research Workshop on Information Technology Project Management.
- Hülshager, U. R., N. Anderson, and J. F. Salgado (2009), "Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research," *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf(1993), "rwg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement," *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- Kiesler, D. J.(1983), "The 1982 Interpersonal Circle: A Taxonomy for Complementarity in Human Transactions," *Psychological Review*, 90(3), 185-214.
- Kim, B. P., G. Lee, and K. D. Carlson(2010), "An Examination of the Nature of the Relationship between Leader-Member Exchange(LMX) and Turnover Intent at Different Organizational Levels," *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591-597.
- Kirkman, B. L., B. Rosen, P. E. Tesluk, and C. B. Gibson(2004), "The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction," *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Knapp, R.(2010), "Collective(Team) Learning Process Models: A Conceptual Review," *Human Resource Development Review*, 9(3), 285-299.
- Krasikova, D. V., S. G. Green, and J. M. LeBreton (2013), "Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda," *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Le, H., I. S. Oh, S. B. Robbins, R. Ilies, E. Holland, and P. Westrick(2011), "Too Much of a Good Thing: Curvilinear Relationships between Personality Traits and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113-133.
- Lee, S., M. Cheong, M. Kim, and S. Yun(2017), "Never Too Much? The Curvilinear Relationship between Empowering Leadership and Task Performance," *Group & Organization Management*, 42(1), 11-38.
- Liao, J. J., J. R. Kickul, and H. Ma(2009), "Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms," *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263-286.
- Liden, R. C., R. T. Sparrowe, and S. J. Wayne

- (1997), "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future." In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 47-119, Greenwich, CT: JAI.
- Luo, Y. (2002), "Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises," *Organizational Science*, 14(1), 48-63.
- Luthans, F. (2002), "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Mackey, J. D., R. E. Frieder, J. R. Brees, and M. J. Martinko (2017), "Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review," *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965.
- Madrid, H. P., M. G. Patterson, K. S. Birdi, P. I. Leiva, and E. E. Kausel (2014), "The Role of Weekly High-Activated Positive Mood, Context, and Personality in Innovative Work Behavior: A Multilevel and Interactional Model," *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 234-256.
- Magee, J. C., and A. D. Galinsky (2008), "8 Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status," *Academy of Management Annals*, 2(1), 351-398.
- Maier, N. R., and A. R. Solem (1962), "Improving Solutions by Turning Choice Situations into Problems," *Personnel Psychology*, 15(2), 151-157.
- Marsh, S. J., and G. N. Stock (2006), "Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation," *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 422-436.
- Martin, R., Y. Guillaume, G. Thomas, A. Lee, and O. Eitropaki (2016), "Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review," *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- Miao, Q., A. Newman, J. Yu, and L. Xu (2013), "The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?" *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641-653.
- Mills, P. K., and G. R. Ungson (2003), "Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls," *Academy of Management Review*, 28(1), 143-153.
- Minei, E., and R. Bisel (2013), "Negotiating the Meaning of Team Expertise: A Firefighter Team's Epistemic Denial," *Small Group Research*, 44(1), 7-32.
- Miron, E., M. Erez, and E. Naveh (2004), "Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Each Other?" *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.
- Pearce, C. L. (2007), "The Future of Leadership Development: The Importance of Identity, Multi-Level Approaches, Self-Leadership, Physical Fitness, Shared Leadership, Networking, Creativity, Emotions, Spirituality and On-Boarding Processes," *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359.
- Pierce, J. R., and H. Aguinis (2013), "The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management," *Journal of Management*, 39(2), 313-338.
- Popper, M. (2002), "Salient Biases in Discussion and Research on Leadership." In K. W. Parry and J. R. Meindl (Eds.), *Grounding Leadership Theory and Research*. Charlotte, NC: Information Age.

- Rapp, A. A., D. G. Bachrach, and T. L. Rapp(2013), "The Influence of Time Management Skill on the Curvilinear Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance," *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 668-677.
- Savelsbergh, C., J. M. Gevers, B. I. van der Heijden, and R. F. Poell(2012), "Team Role Stress: Relationships with Team Learning and Performance in Project Teams," *Group & Organization Management*, 37(1), 67-100.
- Schermuly, C. C., B. Meyer, and L. Dämmer(2013), "Leader-Member Exchange and Innovative Behavior," *Journal of Personnel Psychology*, 12(3), 132-142.
- Schyns, B., and J. Schilling(2013), "How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes," *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Scott, S. G., and R. A. Bruce(1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Scott, S. G., and R. A. Bruce(1998), "Following the Leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-Solving Style and Leader-Member Relations on Innovative Behavior," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3-10.
- Senge, R.(1990), *The Fifth Discipline*, NY: Doubleday.
- Shaw, J. D., N. Gupta, and J. E. Delery(2005), "Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Shechtman, N., and L. M. Horowitz(2006), "Interpersonal and Noninterpersonal Interactions, Interpersonal Motives, and the Effect of Frustrated Motives," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(8), 1126-1139.
- Shunlong, X., and Z. Weiming(2012), "The Relationships between Transformational Leadership, LMX, and Employee Innovative Behavior," *The Journal of Applied Business and Economics*, 13(5), 87-96.
- Sparrowe, R. T.(1994), "Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes," *Hospitality Research Journal*, 17(3), 51-73.
- Spector, P. E., D. J. Dwyer, and S. M. Jex(1988), "Relation of Job Stressors to Affective, Health, and Performance Outcomes: A Comparison of Multiple Data Sources," *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11-19.
- Srivastava, A., K. M. Bartol, and E. A. Locke(2006), "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stouten, J., M. van Dijke, D. M. Mayer, D. De Cremer, and M. C. Euwema(2013), "Can a Leader be Seen as Too Ethical? The Curvilinear Effects of Ethical Leadership," *The Leadership Quarterly*, 24(5), 680-695.
- Streicher, B., E. Jonas, G. W. Maier, and D. Frey (2012), "Procedural Justice and Innovation: Does Procedural Justice Foster Innovative Behavior?" *Psychology*, 3(12A special issue), 1100-1103.
- Teachman, J. D.(1980), "Analysis of Population Diversity Measures of Qualitative Variation," *Sociological Methods Research*, 8(3), 341-362.

- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van Breukelen, W., B. Schyns, and P. Le Blanc (2006), "Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges," *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Wales, W. J., V. Parida, and P. C. Patel(2013), "Too Much of a Good Thing? Absorptive Capacity, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation," *Strategic Management Journal*, 34(5), 622-633.
- Wang, X. H. F., Y. Fang, I. Qureshi, and O. Janssen (2015), "Understanding Employee Innovative Behavior: Integrating the Social Network and Leader-Member Exchange Perspectives," *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 403-420.
- Winter, S. G.(2003), "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Yammarino, F. J.(1998), "Multivariate Aspects of the Variant/WABA Approach: A Discussion and Leadership Illustration," *The Leadership Quarterly*, 9(2), 203-227.
- Yammarino, F.(2013), "Leadership: Past, Present, and Future," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-155.
- Yukl, G.(2002), *Leadership in Organizations* (5th ed.), NJ: Prentice Hall.

The Effect of TMGT of LMX and the Cross-Level Moderating Role of Team Dynamic Capability: Focused on the Firefighters

Hack Soo Kim* · Bum Soo Bae**

Abstract

Over the past 40 years, LMX has become significant theory of the leadership in matters of concerning employee's attitude, behavior and achievement, and also its positive effect has been proven through a series of theoretical consideration and meta-analysis. Since the effect of TMGT(too much of good thing) was presented in 2000s, the good effect of LMX has been called into question though. Based on social exchange theory, the effect of TMGT of LMX has been produced.

This reflects the needs for analyzing a nonlinear relationship between LMX and innovative behavior in terms of stress theory, dominance compatibility perspective. Moreover the team dynamic capability, recently has been spotlighted, which is implicit an intellectual faculty of team and increase an procedural rationality of team, will be discussed as well as the cross-level moderating role of team dynamic capability.

This study investigated whether LMX in firefighters, who play the leading role in putting out a fire, saving a life, rescuing & emergency medical services, would U-shaped nonlinear impact innovative behavior. In addition, We investigated whether the cross-level moderating role of team dynamic capability would mitigate the relationship between LMX and innovative behavior.

The analytical result based on the collected data from 66 team leaders and 251 of team members should provide an Indication that LMX influences U-shaped nonlinear effect on the innovative behavior. Furthermore in contrast with its hypothesis, it has been indicated that

* Assistant Professor, Chungbuk National University, College of Business(hsmartin@cbnu.ac.kr), First Author

** Assistant Professor, Korea National Defense University, Graduate School of Defense Management(bbs71@kndu.ac.kr), Corresponding Author

more dynamic capability results in enhanced inverse U-shaped nonlinear effect which LMX makes impact on innovative behavior. In addition to managerial implications, the limitation and further direction of research have been discussed in this study.

Key words: Leader-Member Exchange, Innovative Behavior, Team Dynamic Capability, The Effect of Too Much of a Good Thing, Cross-Level

-
- 저자 김학수는 현재 충북대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. 성균관대학교 산업심리학과를 졸업하고, 고려대학교 경영관리전공으로 박사학위를 취득하였다. 주요 연구관심 분야는 팀 역동성, 팀 혁신, 갈등, 다양성, 리더십, 고몰입인적자원관리 등이다.
 - 저자 배범수는 현재 국방대학교 국방관리대학원 리더십 전공 조교수로 재직 중이다. 공군사관학교를 졸업하고 고려대학교에서 경영학 석사 및 박사를 취득하였다. 박사 학위 취득 이후에는 공군 연구분석단과 전투비행단에서 인사관련 실무를 수행하였다. 주요연구분야는 리더십, 다양성관리 및 군 합동성 강화 등이다.