

## 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 성과에 미치는 차별적 효과에 관한 연구

정예지

이화여자대학교 경영대학 경영학과 초빙교수  
(yijeong0902@ewha.ac.kr)

본 연구는 최근 리더십 분야에서 각광받고 있는 진성 리더십(authentic leadership)과 함께 리더십 선행 연구에서 대표적으로 조직성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려진 변혁적 리더십(transformational leadership)의 효과성을 한 모형 내에서 함께 분석하고 두 리더십이 팀 성과에 미치는 영향력과 그 과정을 팀 수준에서 분석한다. 본 연구에서는 기존 연구에서 한 발 더 나아가 두 리더십이 성과에 영향을 미치는 과정에서 긍정 정서로서의 팀 에너지(team energy)와 긍정 인지로서의 팀 효능감(team efficacy)이 리더십과 성과 간 매개 역할을 한다고 주장한다. 결과적으로 본 연구에서는 진성 리더십과 변혁적 리더십이 팀 수준 에너지와 효능감을 통해 팀 성과에 영향을 미치는 과정에서의 차별적 프로세스와 영향력을 비교해 보고자 한다. 변혁적 리더십과 진성 리더십의 영향력을 검증한 결과, 변혁적 리더십은 팀 에너지만을 매개로 하여 팀 성과에 긍정적 영향을 미치며 팀 성과에 대한 직접적인 영향력은 나타나지 않았다. 반면, 진성 리더십은 팀 에너지와 팀 효능감 모두를 매개로 하여 팀 성과에 긍정적 영향을 미치는 것은 물론 팀 성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 본 연구에서는 이와 같은 연구 결과에 대한 실무적, 이론적 함의점에 대해 심도있게 논의한다.

주제어: 진성 리더십, 변혁적 리더십, 팀 에너지, 팀 효능감, 팀 성과

### 1. 연구의 배경 및 문제 제기

2011년, 타임지(TIME)는 '시위자들'을 올해의 인물로 선정한다. 역대 올해의 인물들이 빌 클린턴, 교황 요한 바오로 2세, 빌 게이츠 등 우리에게 친숙한 유명 인사이기에 이러한 선정은 눈길을 끌기에 충분하다. 이 시위자들은 바로 뉴욕 월 스트리트의 부도덕성과 리더들의 비윤리성을 비판하는 월가 점령(occupying wall street)의 시위자들이다. 월가 점령은 물론 아랍의 봄 등 최근 세계 각지에서 일어나는 많은 시위들의 공통적 구호는 '탐욕과 부패의 추방'이며 이는 진정성이 넘치는 사회에 대한 염원의

방증이다(윤정구, 2012). 한국에서도 경영·경제·정치·사회 등 다양한 분야 리더들에게 진정성이 요구되고 있다. 착한 자본주의로의 회귀를 강조하는 자본주의 4.0(Kaletsky, 2010)이나 시장의 공적 기능 및 공존의 생태계를 이야기하는 자본주의 5.0의 개념 역시 공공의 선을 회복하기 위한 리더의 진정성을 강조하고 있다(이민화·정지훈·김기찬·곽승준·최종욱, 2012). 이처럼 조직의 지속가능하고 윤리적인 성장을 가능하게 하는 리더의 진정성을 절실히 원하는 사회적·시대적 조류를 반영해 등장한 리더십의 개념이 진성 리더십(authentic leadership)이다.<sup>1)</sup>

진성 리더십에서 말하는 진성 리더란 조직이 존재

최초투고일: 2013. 10. 11      수정일: (1차: 2014. 3. 14)      게재확정일: 2014. 4. 20

1) 본 연구에서는 'authentic leadership'을 진성 리더십이라 칭한다. 연구마다 진실 리더십, 진정 리더십, 진정성 리더십 등으로 다양하게 명명하나 선행 연구를 통해 살펴본 진성 리더십의 핵심은 다름 아닌 리더의 품성(品性)이다. 진정성 있는 품성, 즉 진성(眞性, authentic character)과 진정성(self-authenticity)을 기반으로 리더가 영향력을 행사하는 것을 진성 리더십이라 칭하도록 한다.

해야만 하는 신성하고 근본적인 이유, 즉 조직의 사명(mission)을 되찾아 조직 구성원들이 가슴 뛰는 조직 생활을 할 수 있도록 임파워링시키는 리더이다(윤정구, 2012; George, Sims, McLean, & Mayer, 2007). '사명'이란 '목적(purpose)'과 동의어로 사용되는데 조직이 이 세상에 존재해야만 하는 궁극적 의미를 일깨워주는 것이다(George, 2003; George et al., 2007). 일상적으로는 미션과 비전(vision)이라는 용어가 혼용되고 있으나 그 정의에는 차이가 존재한다. 미션이 나침반과 같이 조직 존재의 방향성을 제시하는 역할을 한다면 비전은 미션을 향해가는 과정의 중간 기착지라 볼 수 있다(George & Sims, 2007). 한 두 번의 혁신적·획기적 개선이나 초단기 비전의 성취가 조직의 위대함을 만드는 것이 아니라 시간의 흐름에도 절대 변하지 않는 존재의 이유를 일관되게 유지하고자 하는 리더와 조직의 진정성이 조직을 영속하도록 만드는 것이다(Collins, 2009). 결과적으로 진성 리더란 조직의 미션과 사명을 통해 구성원을 움직이는 리더이며 조직의 사명에 관해 진정성을 가지고 어떠한 어려움에도 이 사명을 따라서 조직을 발전시키는 리더이다(윤정구, 2012; 정예지·이수정·김문주, 2012).

한편 본 연구에서는 기존 리더십 연구에서 조직 성과에 상당한 영향을 미치는 것으로 밝혀진 변혁적 리더십(transformational leadership)의 영향력을 진성 리더십과 함께 다룬다. 변혁적 리더는 구성원들을 미래의 리더로 육성하여 조직의 비전과 이상을 받아들이도록 고취시키는 리더이며(Anderson, 1998; Bass & Avolio, 1997; Burns, 1978) GLOBE 연구를 비롯한 수많은 선행 연구를 통해 조직 변화 및 성과에 긍정적인 영향력을 미친다고 알려져 있다(Bass, 1997; Dorfman & Howell,

1997; Hur, Berg, & Wilderom, 2011; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). 또한 조직이 직면하는 환경 불확실성이 커지면서 리더의 변혁성이 그 어느 때보다 강조되고 있는 것이 사실이다. 이처럼 본 연구에서는 기존 연구에서 이미 효과적으로 조직성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 변혁적 리더십과 최근 리더십 연구의 가장 큰 화두로 각광받는 진성 리더십의 효과성을 한 모형 내에서 살펴봄으로써 두 리더십이 어떠한 차별적 프로세스를 통해 팀 성과에 영향력을 미치는 지 살펴볼 것이다.

더불어 본 연구에서는 두 리더십이 팀 성과에 영향을 미치는 과정에서 팀 에너지(team energy)와 팀 효능감(team efficacy)이 주요 매개 변수 역할을 한다고 주장한다(Avey, Luthans, Smith, Noel, & Palmer, 2010; Avey, Wernsing, & Luthans, 2008; Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012; Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010). 선행 연구를 통해 볼 때 변혁적 리더십은 구성원들에게 높은 이상향 및 비전을 심어주는 과정에서 구성원의 낙관성(Tims et al., 2011), 긍정적 팀 분위기(McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Pirola-Merlo, Hartel, Mann, & Hirst, 2002) 등을 통해 조직 성과 및 업무 몰입에 긍정적 영향을 미친다. 진성 리더십 연구 역시 리더의 진정성이 조직 효과성에 영향을 미치는 과정에서 구성원의 긍정심리자본과 리더에 대한 신뢰(Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2011), 긍정 정서(Peterson et al., 2012) 등이 매개 역할을 함을 밝히고 있다.

이처럼 최근 연구들은 리더십이 효과를 나타내는 '과정', 즉 리더십과 성과 사이의 블랙박스를 밝혀내기 위해 노력하고 있으며 그 중 대표적으로 다루어지

는 매개 변수가 바로 긍정성(positivity)이다(Avey et al., 2010; Fredrickson, 2009; Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2010). 본 연구에서는 긍정 정서로서의 팀 에너지와 긍정 인지로서의 팀 효능감을 변수로 투입하여 이들이 진성 및 변혁적 리더십과 팀 성과 간의 관계를 매개할 것이라고 주장한다(윤정구, 2012; Peterson et al., 2012; Tims et al., 2011; Walumbwa et al., 2010). 리더십 관련 선행 연구들이 성과 창출 과정의 블랙박스로서 긍정 정서 및 인지의 역할을 강조하면서도 이들을 한 모형 내에서 함께 다루지 않는 실정에서 본 연구는 진성 리더십 및 변혁적 리더십이 조직성과를 창출하는 과정에 대한 보다 통합적인 모형을 제시할 수 있을 것이다.

한편 본 연구는 팀 수준에서 진행된다. 많은 현대 조직이 그룹, 사업부, 셀 제도 등 유사 팀 제도를 운영하고 있으며 한국 기업의 팀 제도 도입율은 2012년 현재 80%에 달하고 있다(한국경영자총협회 보도자료, 2012). 현대의 거대 조직에서 성과 창출의 기본적 단위는 팀이며 조직 자체가 성과를 산출하기 보다는 실질적 과업이 이루어지고 있는 조직 내 팀들이 조직의 성과를 창출한다(정예지·윤정구, 2013). 또한 팀 제도는 불확실성 극복을 위한 유연성 확보의 수단으로서 더욱 적극적으로 활용될 것으로 예상되므로(Moorhead, Neck, & West, 1998) 팀 수준에서의 고성능 창출 요인들과 메커니즘을 규명해야 할 것이다.

이에 본 연구에서는 지금까지의 문제제기를 바탕으로 다음의 연구 목적을 달성하고자 한다. 첫째, 변혁적 리더십 및 진성 리더십 선행 연구들을 바탕으로 각 리더십이 긍정 정서로서의 팀 에너지와 긍정 인지로서의 팀 효능감에 미치는 영향력을 팀 수준에서 각각 규명한다. 둘째, 두 리더십이 팀 성과에 영

향을 미치는 과정에서 팀 에너지와 팀 효능감의 매개효과를 검증함과 동시에 두 리더십이 팀 긍정성에 미치는 차별적인 프로세스가 존재하는가를 검증한다. 마지막으로 실증 연구 결과를 토대로 진성 리더십, 변혁적 리더십, 긍정성으로서의 팀 에너지와 팀 효능감이 팀 효과성에 미치는 영향력 및 연구의 함의점을 제시한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

#### 2.1.1 변혁적 리더십과 팀 긍정성(Team Level Positivity)

변혁적 리더는 구성원들이 미래 지향적인 비전에 몰입하도록 동기부여시킴으로써 고성능을 달성해 나가는 리더로(Anderson, 1998; Bass, 1985; Thomas & Velthouse, 1990; Yukl, 1998) 말 그대로 조직 '변혁'을 도모하는 리더이다(임준철·윤정구, 1999; Bass, 1985; Eisenbach, Watson, & Pillai, 1999; Judge & Bono, 2000). 특히 현대 조직에서 변화와 혁신의 중요성이 커지면서 변혁적 리더십의 필요성은 보다 강조되고 있다(Avolio & Bass, 1995; Bass & Avolio, 1997; Burns, 1978; Jung, Chow, & Wu, 2003).

변혁적 리더십은 소위 4I로 일컬어지는 이상적 영향력(Idealized influence), 지적 자극(Intellectual stimulation), 영적 고무(Inspirational motivation)와 구성원에 대한 개별적 배려(Individualized consideration)의 네 요소로 구성된다(Bass, 1990;

Bass & Avolio, 1997; Hur et al., 2011). 첫째, 이상적 영향력은 카리스마(charisma)와 유사한 개념으로(Hur et al., 2011) 리더가 타고난 천부적 재능으로 새로운 세상에 대한 비전을 제시하고 구성원에게 거대한 영향력을 행사하는 과정을 의미한다(House & Baetz, 1979). 둘째, 지적 자극은 변혁적 리더가 구성원들이 현재 고수하고 있는 문제 해결 및 인식 방식을 변화시키기 위해 노력함으로써(Bass, 1985, 2000) 새로운 도전을 격려하고 장려함을 뜻한다(Bass, 1985). 셋째, 영적 고무는 호소력 있는 비전을 제시함과 동시에 이를 실천하기 위한 기준을 제시하고 격려를 아끼지 않는 행동을 의미한다(Bass, 1997). 마지막으로 개별적 배려는 변혁적 리더가 구성원의 개인적 욕구와 능력, 포부 등을 고려하여 조언을 아끼지 않으며 궁극적으로 개발을 촉진하는 과정이다(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1997). 이처럼 변혁적 리더십은 구성원에게 이상적 비전을 제시하고, 그 비전의 달성을 위해 동기를 고취시키며 변화를 주도하는 리더이다(Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985).

더불어 본 연구에서는 변혁적 리더십 및 진성 리더십이 성과에 영향을 미치는 과정에서 긍정성의 역할을 살펴보고자 한다. 긍정성이란 어떠한 사물 및 사건에 대한 판단 및 감정의 긍정적 정도(degree to which something is positive)로서 최근 각광 받고 있는 긍정 조직학(Positive Organizational

Scholarship, POS) 및 긍정 조직 행동(Positive Organizational Behavior, POB)의 핵심 개념이다(Cameron et al., 2003; Luthans et al., 2007). 긍정 조직학과 긍정 조직 행동 모두 지금까지 간과되고 활발히 연구되지 않았던 조직의 긍정적인 부분을 보다 강조하고 그 원인과 결과를 이해 및 설명하는 것을 목표로 한다(Cameron et al., 2003; Peterson et al., 2012).<sup>2)</sup> 조직 내 문제 해결, 구성원이 개선해야 할 단점에 초점을 두기 보다는 구성원과 조직이 이미 지니고 있는 강점과 장점 개발, 긍정적 분위기 정착, 조직 내 감사 운동 등 긍정성을 통한 조직의 성장이 가능함을 주장한다(이동섭·조봉순·김기태·김성국·이인석·최용득, 2009; Cameron et al., 2003; Walumbwa et al., 2011; Wrzesniewski, 2003). 이러한 긍정성에 대한 선행 연구들은 크게 첫째, 조직 내 긍정적 분위기나 행복(Bagozzi, 2003; Fredrickson, 2003), 활기(Feldman & Khademian, 2003) 등 조직 내 사건에 대한 '감정'의 긍정적 정도와 긍정적 '정서'의 중요성을 강조하는 연구와 둘째, 효능감과 복원력(resilience), 심리 자본(psychological capital) 등 조직 내 사건에 대한 '판단'의 긍정적 정도 및 긍정적 '인지'를 강조하는 연구(Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans, 2002; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)로 분류할 수 있다.

긍정적 정서 및 인지 관련 선행 연구들은 그 어느

2) 최근 들어 과학에 기초한 긍정성을 지향하는 새로운 접근을 하면서 미시간 주립 대학에서는 긍정 조직학을, 네브래스카 켈럽 리더십 연구소에서는 긍정 조직 행동을 그 결과물로 내놓았다(Cameron et al., 2003; 루당스, 유세프, 아볼리오, 2007). 긍정성의 개발에 많은 과학적 증거를 제시하였다는 공통점을 가지고 있으나 긍정 조직 행동은 상대적으로 조직 구성원 '개인의 긍정성 경험 및 관점을 중시하는 반면 긍정 조직학은 '조직' 차원의 거시적 수준의 긍정성에 초점을 둔다는 차이점을 가진다. 다시 말해 긍정 조직 행동은 구성원의 미시적 행동 분야에 연구 초점을 맞추며 긍정 조직학은 긍정적 조직의 특성 및 조직 내 구성원과 집단의 상호작용에 보다 역점을 둔다(Cameron, Bright, & Caza, 2004; Cameron & Caza, 2004; Luthans & Avolio, 2003). 한편 Seligman, Csikszentmihalyi 등은 2차 세계 대전 이후 심리학 분야의 연구를 체계적으로 정리한 결과, 주된 심리학 연구 분야가 주로 인간의 약함과 부정적 측면(frailties), 정신장애, 우울감(depression) 등에 치우쳐있으며 따라서 자아실현, 성장, 발전 등 긍정성 대한 이론 형성과 실증적 연구가 필요함을 강조하였다. 이는 현 조직에서 긍정성이야말로 지속적인 경쟁우위를 구축할 수 있는 잠재적 인재를 확보하는 교두보 역할을 하기 때문이다(Cameron et al., 2003; Meyers, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

쪽을 다루던 간에 이를 긍정성으로 규명하고 중요성을 강조하고 있다(Fredrickson, 2009; Luthans et al., 2007; Peterson et al., 2012; Shamir et al., 1993). 그러나 이처럼 긍정 정서, 혹은 긍정 인지로서 긍정성의 중요성에도 불구하고 기존의 선행 연구 중 리더십이 긍정성에 미치는 영향력을 살펴본 실증 연구는 많지 않은 실정이다(Avolio & Gardner, 2005; Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2011). 또한 지금까지의 긍정성 연구들은 긍정 인지와 긍정 정서의 두 요인 중 어느 것이 더 우세한지 일종의 '진영 논리'에만 치우쳐 있거나 두 요인 중 한 요인만을 다룬 연구가 대다수인 것이 사실이다(최우재 · 조윤형, 2013; Lazarus, 1982; Schachter, 1964; Zajonc, 1980). 그러나 인지와 정서는 Weber(1948)가 오래 전에 규정한 바와 같이 기관사와 화부에 비유할 수 있을 것이다. 기관사로 비유되는 인지는 기차가 어느 선로를 선택해야 하는지 방향을 합리적으로 설정하며 화부로서의 정서는 설정된 목표를 향해 나가게끔 하기 때문에 (Weber, 1948) 인지 및 정서 두 요소를 함께 살피고 역할을 규명하는 작업이 반드시 필요할 것이다. 조직과 팀이 나아가 할 방향과 이에 대한 노하우를 설정해주는 것은 조직의 미션, 비전, 과업지식 등 인지의 역할에서 파생될 것이다. 그러나 인지적인 것을 명확히 규정했다 하더라도 이것이 성과로 이어지기 위해서는 자발적 행동으로 연결되어야 하며 자발적인 행동은 긍정적 정서에 의해서 충전될 때에만 가능하기 때문이다(Frijda, 1986; Lang, 1995). 이처럼 구성원들이 함께 경험하는 긍정적 정서나 함께 공유하는 과업 이해 및 인지, 지식은 팀 특유의 성과가 창출되는 현상과 과정을 제시할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 팀 수준에서의 인지와 정서

두 변수를 한 모형 내에서 다루어보고자 한다. 물론 아직까지도 긍정 인지와 긍정 정서의 개념 및 역할에 대한 논쟁이 명백히 확립되지 않았으나 인지는 대체로 자신과 주변의 상황을 인식하고 목표에 대한 방향성을 구체화하는데 도움을 준다면 정서는 목적 달성과 성취를 위한 동기적 에너지를 제공하는 것으로 밝혀지고 있다(이창준 · 윤정구, 2007; Weber, 1948). 총체적인 긍정성을 논하기 위해서는 인지와 정서 모두를 살펴볼 필요성이 있으며 본 연구에서는 팀 수준 긍정 정서로서의 팀 에너지와 팀 수준 긍정 인지로서의 팀 효능감을 한 모형 내에서 살펴보고자 한다.

#### 2.1.1.1 변혁적 리더십과 팀 에너지

긍정 정서란 유쾌(pleasantness), 활력(energizing), 만족(contentment) 등 긍정적 유인가(positive valence)에 초점을 맞춘 감정이다(Bagozzi, 2003; Fredrickson, 1998, 2002; Watson & Tellegen, 1985). 본 연구에서 다루는 에너지는 구성원이 경험하는 고강도 긍정 정서(high arousal positive affect)의 한 유형으로 심리학 및 사회학 분야의 연구에서 보다 활발히 연구된 개념이다(Baker, Cross, & Wooten, 2003; Quinn & Dutton, 2002). 활성화된 각성(energetic arousal), 정서적 에너지(emotional energy), 구성원의 주관적 에너지(subjective energy), 활기(vitality) 등의 이름으로 연구가 되어 왔으며(이승윤 외, 2008; Baker et al., 2003; Feldman & Khademian, 2003; Marks, 1977; Quinn and Dutton, 2002) 구성원의 역량, 창의성에 대해 높은 수준의 동기를 제공하는 긍정 정서이다(이창준 · 윤정구, 2007; Izard, 1977).

팀 수준에서의 에너지란 구성원들이 팀이라는 사

회적 맥락 내에서 긍정적 열의를 느끼고 경험하는 정도를 의미한다. 대표적 선행 연구를 살펴보면 팀 내 '에너지이징 관계(energizing relationships)'는 팀 내 구성원 간 공유된 긍정적 감정이 강화되어 동기부여 상태가 달성된 상태이며(이승윤 외, 2008; Baker et al., 2003) 조직 및 직무 몰입, 정보 처리 속도에 긍정적인 영향을 미치며 학습에 있어서의 발판(scaffolding)을 제공하여 새로운 통찰을 제공하기도 한다(이승윤 외, 2008; Baker et al., 2003; Quinn & Dutton, 2002). 한국인을 대상으로 한 연구에서도 통계적으로 유의하게 지지된 바 있는 Russell(1980)의 정서원형모형(affect circumplex model)에 따르면 쾌활함(gay)과 에너지 넘침(energetic) 등은 대표적 긍정 정서로 볼 수 있다(이창준·윤정구, 2007; Izard, 1977; Yik, Russell, & Ahn, 2003). 이처럼 열기 혹은 에너지라는 용어는 조직 맥락에서 긍정 감정, 긍정 정서 등의 개념과 함께 혼용되고 있으며(Collins, 1993; Marks, 1977; Quinn & Dutton, 2005; Watson, Clark, & Tellegen, 1988) 본 연구에서는 팀 수준 긍정 정서로서 팀 에너지를 살펴보고자 한다.

지금까지 팀 에너지를 비롯한 긍정 정서의 역할이 실질적으로 중요함에도 불구하고 정서를 비이성적이며, 따라서 조직 내에서 배척해야 할 요소로 간주해 온 것이 사실이다(Ashforth & Humphrey, 1995; Baker et al., 2003). 그러나 1980년대 이후 긍정 정서의 유용성이 새롭게 주목받기 시작했다(이창준·윤정구, 2007; Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006). 긍정 정서가 협상 과정, 조직 및 업무 만족, 성과 등에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과가 지속적으로 나오면서(Staw & Barsade, 1993; Sullivan & Conway, 1989; Fredrickson, 2003) 이제는 긍정 정서가 조직과 팀의 성과를 창

출하는 새로운 자원으로 부각되고 있다(이승윤 외, 2008; Baker et al., 2003; Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005; Michael, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).

변혁적 리더십이 기존 리더십과 가장 다른 점은 리더가 구성원들의 긍정적 에너지와 정서적 각성 및 흥미의 전이(contagion)를 장려한다는 것이다(Bono, Jackson, Vinson, & Muros, 2007; McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Tims et al., 2011). 전술한 긍정 정서의 중요성이 주목받기 시작한 1980년대부터 리더십 연구자들 역시 기존의 도구적이고 거래적인 리더십 이론들이 충분히 설명할 수 없었던 리더십의 정서적 측면에 주목하기 시작하였다(이상욱, 2004; Tims et al., 2011). 이 과정에서 조직 목적의 달성을 위해 리더가 어떠한 영향력을 행사하는가, 어떠한 에너지를 통해 구성원을 동기부여시키는가를 설명하기 위해 대두된 이론이 바로 변혁적, 카리스마적, 비저너리 리더십 등이다(이상욱, 2004). 결과적으로 변혁적 리더는 구성원들의 정서 형성 및 변화에 영향력을 미칠 수 있는 위치에 있으며 구성원들이 느끼는 흥미와 에너지 등의 긍정 정서를 형성하고 전파시키는 원동력을 행사할 수 있다(이창준·윤정구, 2007; Luthans & Avolio, 2003; Peterson et al., 2012).

변혁적 리더는 비전을 천명함에 있어 이상적 영향력과 카리스마를 사용한다(Bass & Avolio, 1997; Shamir, House, & Arthur, 1993). 카리스마 및 변혁적 리더십의 자아 개념 기반 이론(self-concept based theory)에 따르면 변혁적 리더는 자신이 천명한 조직 비전 달성 과정에서 구성원의 내재적 유인가(intrinsic valence)를 높여 비전 달성을 위한 동기부여와 열의의 정도를 높이고(McHugh, 1968; Shamir et al., 1993) '팀의 이상적 비전 달성에

나 역시 참여하고 있다'는 생각을 통해 목적 달성 과정에서 에너지와 활기를 높인다(Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Hur et al., 2011; Tims et al., 2011). 또한 변화에 강하게 몰입하여 구성원의 긍정적 정서를 높이는 '변화에 대한 정서적 몰입 행동(emotional commitment to change)'을 통해 변혁적 리더는 구성원의 원기, 열정, 활발함의 정도를 높일 수 있다(이창준·윤정구, 2007; Huy, 2002). 비전 실현을 위해 구성원들을 적극적으로 동기부여하는 행동은 비전 달성 과정에서 발생할 수도 있는 실패에 대한 두려움과 불안을 불식시키며 구성원들로 하여금 비전에 보다 강하게 고무되도록 자극한다(이창준·윤정구, 2007). 이처럼 변혁적 리더는 4I의 구성요소를 사용하여 리더와 구성원 사이의 감정적 상호작용에 영향을 미치며(Wasielewski, 1985) 동시에 팀 구성원들에게 미래에 대한 낙관, 새로운 비전 성취에 대한 열망과 활력 및 긍정 정서로서의 에너지를 형성한다(Shamir et al., 1993; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998).

한편 구성원 개인 수준에서 형성된 에너지는 팀 수준의 에너지로 전이가 가능하다(이창준·윤정구, 2007; Barsade, 2002; Barsade & Gibson, 1998; George, 1990; Kelly & Barsade, 2001). 집단 정서는 그 집단 내 구성원이 지니는 개인 수준 정서와 집단 수준 정서의 조합으로 형성되며(Barsade, 2002; Kelly & Barsade, 2001) 집단, 즉 팀의 실질적 수장인 리더의 변혁적 행동은 구성원들의 모델이 되고 리더의 행동 및 감정 모방을 통한 긍정 정서의 전이가 보다 용이해질 것이다(이창준·윤정구, 2007; Barsade & Gibson, 1998; Bono et al., 2007; Feldman & Khademian, 2003). 따라서

긍정적 역할 모델로서의 변혁적 리더는 구성원의 긍정적 에너지 경험, 공유 및 전이를 통해 팀 수준 에너지에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

#### 2.1.1.2 변혁적 리더십과 팀 효능감

효능감은 긍정성의 인지적 부분을 강조하는 긍정 심리 자본(positive psychological capital)의 대표적 하위 요소로(Avey, Luthans, & Youssef, 2010; Luthans et al., 2007; Peterson et al., 2012; Stajkovic & Luthans, 1998) 특정 과업을 완수하는데 필요한 인지적 능력에 대한 신념이다(Bandura, 1986). 긍정 심리 자본이란 긍정적 조직을 만들기 위한 자원으로 효능감, 희망, 낙천성과 회복탄력성으로 구성되는 심리·인지적 역량(psychocognitive capability)이다(Avolio & Luthans, 2006; Bandura & Locke, 2003; Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007). 이 중 효능감은 과업 성취를 향한 긍정적 인지 상태를 핵심 개념으로 하며 긍정 심리 자본의 하위 요소 중에서도 긍정 조직학에 가장 잘 부합되는 인지적 개념임과 동시에(김주엽·김명수, 2011; Bandura, 1986, 1987, 2007)<sup>3)</sup> 인지적으로 활성화된 생성적 사고 능력(cognitively generative thought)으로 간주된다(Bandura, 1997).

본 연구에서 다루는 긍정 인지로서의 효능감 역시 에너지와 마찬가지로 팀 수준 효능감(team efficacy)이라는 점에서 그 중요성을 가진다. 효능감이 주어진 목표를 성취할 수 있다는 개인 차원의 신념이라면, 팀 효능감이란 우리가 팀 목적을 능히 달성할 수 있다는 공유된 인지적 신념이다(Bandura, 1997, 2007). Bandura에 의하면 개인 수준의 효능감이

3) 효능감은 반두라가 강조하는 '사회인지이론'을 기초로 하는 다섯 가지의 인지적 과정으로 구성된다. 다섯 가지 인지적 과정은 효능감을 균등화하는데 필수적인 구성요소로 상징화 예견, 관찰, 규제, 고찰의 인지적 요소로 구성된다(Bandura, 1986, 1997, 2001)

론과 개념은 집단 수준에까지 적용가능하며 팀 효능감은 집단 수준의 성과 창출을 설명하는 주요 변수로 그 중요성이 폭넓게 인정되고 있다(Bandura, 1997; Hannah, 2006). 따라서 팀 성과를 창출해 나감에 있어 구성원이 한 팀을 이루고 '팀 플레이를 통해 우린 할 수 있다'는 팀 수준의 인지적 믿음을 지니는 것이 그 어느 때 보다 절실하다(Bandura, 2007; Snyder, Irving, & Anderson, 1991; Stajkovic & Luthans, 1998).

사회 학습 이론(social learning theory)에 의하면 효능감은 구성원의 대리경험(vicarious learning)에 의해 증진될 수 있다(Bandura, 1997, 2007; Hannah, 2006; Luthans & Youssef, 2004; Stajkovic & Luthans, 1998). 변혁적 리더의 행동, 가치 및 비전에 대한 포부 등을 구성원들이 추론할 때에 대리적 학습이 발생하며(Shamir et al., 1993) 변혁적 리더는 이러한 학습 과정에서 구성원들의 이상향(ideal type)이 될 가능성이 높다(이상욱, 2004; Shamir et al., 1993). 변혁적 리더의 구성원들은 변혁적으로 행동하고 말하는 리더와 생활하며 대리 경험을 통해 정신 모형의 틀을 수정하고 조정(schemata frame alignment)하게 된다(Shamir et al., 1993). 변혁적 리더는 조직과 팀의 비전을 제시하면서 구성원들의 가치와 신념이 이러한 조직의 비전과 조화될 수 있도록 의사소통하고, 지적으로 자극하며 동기부여함으로써 '우리 팀의 리더와 함께라면 변화하고 혁신할 수 있다'는 믿음과 팀 효능감을 구성원들로 하여금 지니게끔 하는 것이다.

이처럼 변혁적 리더가 천명한 팀 비전 달성에 믿음을 지니게 된 구성원들은 개인적 효능감을 넘어서서 '변혁적 리더와 함께라면 우리 팀은 공동의 목적을 달성할 수 있다'는 집단 차원의 팀 효능감을 지니게 된다(Chen & Bliese, 2002; Luthans

& Youssef, 2004; Shamir et al., 1998). 지금까지의 연구를 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1: 변혁적 리더십은 팀 긍정성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

1-1: 변혁적 리더십은 팀 에너지에 정의 영향을 미칠 것이다.

1-2: 변혁적 리더십은 팀 효능감에 정의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 진성 리더십(Authentic Leadership)

### 2.2.1 진성 리더십과 팀 긍정성

진성 리더십의 핵심 개념은 다름 아닌 '진성(authenticity, 眞性)'이며 진성은 고대 그리스 철학의 '네 자신을 알라'로부터 유래되는 개념으로(윤정구, 2012; Luthans & Avolio, 2003) 매 순간 진실한 자아(self)를 발현하기 위해 노력하는 것을 의미한다(Harter, 2002; Kernis, 2003). 이러한 진성을 갖춘 리더란 결국 리더 스스로 진정성을 가지고자 노력하고, 자신의 가치와 인식이 행동과 다르지 않은 언행일치(walk the talk) 및 솔선수범(walk the walk)의 모습을 통해 리더십을 발휘하는 리더이다(윤정구, 2012; 최우재·조윤희, 2013; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Walumbwa et al., 2008). 공존과 상생 및 지속가능한 성장의 개념이 강조되면서 많은 사람들은 리더가 단순히 자기지향적(self-enhancement)인 노력 그 이상을 해 줄 것을 기대하고 있다. 자기 초월적 가치(self-transcendent value)를 지니고(Fu et al., 2010) 자신이 속한 조직의 미션 달성을 위해 희생하고 노력하는 리더가 바로 진성 리더



이다(윤정구, 2012; 정예지·이수정·김문주, 2012; 정예지·김문주, 2013; Bass & Steidlmeier, 1999; Luthans & Avolio, 2003; Luthans, Peterson, & Ibrayeva, 1998).

한편 진성 리더십의 구성요소에 대한 연구는 여전히 활발히 진행 중이며 자아인식(self-awareness), 자기규율(self-regulation), 관계적 투명성(relational transparency), 균형적 정보처리(balanced information processing), 진정성 지각(perceived authenticity) 등 학자들마다 구성요소를 조금씩 다르게 제시하고 있다. 그러나 여러 연구들에서 공통적으로 포함시키는 대표적 구성 요소가 바로 자아인식과 자기규율이며(정예지 외, 2012; 정예지·김문주, 2013; 최우재·조운형, 2013; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008) Avolio & Gardner(2005), Luthans & Avolio(2003)의 경우 역시 균형적 정보처리나 관계적 투명성을 자기규율 프로세스에 포함시키고 있다. 따라서 본 연구에서는 Avolio & Gardner(2005)와 Luthans & Avolio(2003)의 주장을 따라 진성 리더십의 구성요소로 자아인식(self-awareness)과 자기규율(self-regulation)을 살펴보고자 한다.

첫째, 자아인식은 리더 스스로의 존재 이유와 삶의 목적을 발견함을 통해 자신과 조직의 정체성을 성찰하는 과정이다(윤정구, 2012; Luthans & Avolio, 2003). 여기서의 인식이란 스스로의 강·약점, 상황적 기회와 위협 요소 등에 대한 인지는 물론 자신의 존재 이유인 사명과 이를 달성하기 위한 과정상의 비전과 가치에 대한 인식이다(윤정구, 2012; Walumbwa et al., 2008). 진성 리더는 자신과 조직의 미션과 가치를 명확히 인식하고 있으며 이는 전문적인 '네 자신을 알라'는 진성의 기초와 크게 다르

지 않다(윤정구, 2012; Luthans & Avolio, 2003; Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2008). 리더가 자신의 사명에 대해 정확히 인식한다는 것은 자아 통찰을 통해 스스로의 신념에 기초하여 생활하며(윤정구, 2012; 정예지 외, 2012; Shamir & Eilam, 2005) 외적 기대가 아닌, 리더의 가치를 바탕으로 자기 성찰이 이루어짐을 의미한다.

둘째, 자기규율은 자아인식을 바탕으로 형성된 미래의 이상적 자아와 현재 모습 간 간극(discrepancy)을 줄이기 위해 노력하는 일련의 과정이다(윤정구, 2012; 정예지 외, 2012; Avolio & Gardner, 2005). 이는 단순히 자아와 신념을 인식하는 것을 넘어서서 진정한 자아(true self), 즉 인생의 목적을 향해가는 행동과 실천까지 포함하는 개념이며(Shamir & Eilam, 2005; Sparrowe, 2005) 진성 리더는 자기규율을 통해 사명 지향적인 삶을 실천하게 된다. 궁극적으로 리더에게 진정성이 있다는 것은 리더에게 요구되는 조직 가치를 인식하여 리더 자신의 가치 및 자아감(sense of self)으로 승화시키고(자아인식), 그 가치를 달성하기 위해 스스로를 통제하는 모습을 가졌음을(자기규율) 의미한다(Gardner et al., 2005; Hannah, Avolio, & Walumbwa, 2011; Peterson et al., 2012).

이러한 진성 리더가 변혁적 리더를 비롯한 기존 리더와 가장 크게 다른 점은 리더의 스타일이나 체스처 등 외재적 요소를 넘어 리더의 내면적 진정성이 구성원의 진정성과 긍정성을 고취시킴으로써 효과성을 높인다는 점이다(김창호·심원술, 2012; 정예지 외, 2012; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Hannah, Walumbwa, & Fry, 2011). 여타 리더가 '타인'에게 영향력을 행사할 때 나타내는 스킬의 중요성을 넘어서서 진성 리더는 인식과 행위의 규제를 통해 리더 자신이 먼저 진정성

을 갖추고 조직 사명과 정체성을 내재화한다(윤정구, 2012; 정예지 외, 2012; 정예지·김문주, 2013; Peterson et al., 2012). 즉 진성 리더의 경우, 진정성 있는 태도와 언행일치의 모습 등 리더의 내면적 동기를 구성원에게 보임으로써 구성원의 리더에 대한 신뢰, 효능감, 긍정 정서 등을 자연스럽게 고취시킨다(윤정구, 2012; 최우재·조유행, 2013; Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003).

변혁적 리더십 선행 연구들과 마찬가지로 진성 리더십 선행 연구들 역시 리더의 진정성에 의해 형성되는 긍정성의 중요성을 강조하면서도 긍정 정서와 긍정 인지의 두 요소를 함께 살펴본 실증 연구는 존재하지 않는 것이 사실이다. Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah(2012)가 진성 리더십이 구성원 성과에 영향을 미치는 과정에서의 긍정 정서와 긍정 인지를 살펴본 실증 연구를 발표하였으나 이 역시 긍정 정서와 긍정 인지를 한 연구 모형 내에서 통합적으로 살펴본 것이 아니라 연구 1과 연구 2로 나누어서 정서와 인지를 별개의 모형에서 살펴보고 있다. 그러나 본 연구에서는 변혁적 리더십과 진성 리더십, 팀 에너지와 팀 효능감의 관계를 한 모형 내에서 함께 살펴보고 두 리더십이 긍정 인지 및 긍정 정서에 미치는 영향력을 비교해보고자 한다.

### 2.2.1.1 진성 리더십과 팀 에너지

긍정 정서로서의 팀 에너지와 진성 리더십의 관계를 살펴보도록 하자. 특히 어려운 상황에서 보여지는 리더의 사명에 대한 진정성은 진성 리더와 함께 일하는 구성원의 긍정적 에너지를 자극하는 것으로 밝혀지고 있다(Gardner et al., 2005; Hannah et al., 2011). 자기 규율에 능한 진성 리더는 구성원을 동기부여 시키기 전에 리더 스스로가 조직 목적 달성에 더 적극적으로 몰입하며(Huy, 2002) 이

러한 솔선수범적인 몰입 행동은 자연스럽게 구성원들의 긍정적 에너지와 도덕적 용기(moral courage)를 높이는 일종의 방아쇠 역할을 하는 것으로 밝혀졌다(Gardner et al., 2005; Hannah et al., 2011, Huy, 2002; Ilies et al., 2005).

진성 리더십이 구성원의 긍정적 에너지를 고양시키게 되는 또 다른 이유는 리더의 구성원에 대한 관계적 진정성이 사회정서적 지원(emotional social support)의 기능을 하기 때문이다(Gardner et al., 2005; Zellars & Perrewew, 2001; Peterson et al., 2012). 진성 리더의 구성원에 대한 배려, 경청의 자세는 구성원으로 하여금 리더가 자신을 사회적, 정서적으로 지원하고 있다고 느끼게 한다. 더 나아가 발달 심리학적 차원에서 살펴보자면, 진성 리더의 사회정서적 지원을 받은 구성원은 자신에게 이러한 지원을 베푸는 리더와 더욱 깊은 정서적 교감을 나누고자 노력한다(Bowlby, 1982; Peterson et al., 2012). 조직 및 팀 내 상호작용 과정에서 구성원은 진성 리더가 조직의 가치를 행동으로 옮기기 위해 스스로 노력하는 모습을 보게 되며 이로써 진성 리더는 자연스럽게 구성원에게 긍정적 역할 모델이 된다. 이처럼 진성 리더는 솔선수범을 통해 구성원에게 정서적 안정과 기회를 제공하고, 구성원들은 궁극적으로 과업에 대한 경쟁력을 향상시키고자 하는 열정과 긍정적 에너지로 리더에게 보답하고자 한다(Gardner et al., 2005; Peterson et al., 2012).

변혁적 리더가 변혁적 제스처, 카리스마 등 상대적으로 외연적인 스킬을 통해 구성원의 에너지를 장려한다면(Bono et al., 2007; Tims et al., 2011) 진성 리더는 리더 스스로의 자기통제, 솔선수범 등 내면적 감동을 유발하는 과정을 통해 구성원 에너지를 고취시킨다(Gardner et al., 2005; Hannah

et al., 2011). 리더가 참된 자아에 준거하여 진정성을 보인다는 것은 타인에게 호감을 사기 위해 인상관리를 하는 것, 혹은 타인과 조직을 우선적으로 변화시키기 위해 노력하는 것과는 다르다(김창호 · 심원술, 2011; Bass & Steidlmeier, 1999). 결과적으로 변혁적 리더가 자신의 구성원, 자신이 속한 팀과 조직의 변혁과 개혁을 보다 중시한다면 진성 리더는 리더 개인의 내적 변화를 통한 조직 변화를 이끄는 것에 보다 초점을 맞춘다. Dasborough & Ashkanasy(2005)의 실험실 실험과 실증 연구에서도 구성원들은 리더가 행하는 행동에 진정성이 있다고 여기는 경우에는 긍정 정서를 느끼나, 리더의 행동에 숨은 의도가 있거나 진정성이 없다고 인식할 때에는 오히려 리더에 대해 가지는 부정 정서 정도가 높아짐을 알 수 있었다. 즉, 긍정 정서를 유발함에 있어 진정성 없이 외적 자극만을 통하는 경우와 진정성을 갖춘 리더가 내면적 각성을 통해 정서를 유발하는 경우의 차이를 구성원들이 인지하고 있다는 것이다(Dasborough & Ashkanasy, 2005).

진성 리더십에서는 철저한 자아 인식을 통해 만들어진 사명과 이러한 사명을 달성하기 위해 끊임없이 노력하는 과정이 결국 리더 자신과 구성원들의 자발적이고 자연스러운 변화를 가능하게 하는 원동력이다(윤정구, 2012). 전술한 바와 같이 리더들의 부패, 리더에 대한 불신이 만연한 상황에서 진정성을 갖춘 리더의 모습은 구성원에게 ‘요즘 세상에 도 저러한 리더가 존재하는구나’라는 감동을 일으키며 더 나아가 ‘나도 진성 리더가 제시하는 사명을 달성해보고 싶다’라는 동기부여를 일으킴으로서 구성원들의 긍정 정서 정도를 높인다(Peterson et al., 2012; Shumaker & Brownell, 1984). 즉, 리더의 진정성을 통해 구성원들은 나도 진성 리더와 함께 조직 미션의 달성에 참여하겠다는 자부심(pride)에 기반

을 둔 긍정 정서로서의 에너지와 기쁨(Baker et al., 2003; Frijda, 2005), 용기와 소신을 경험하게 된다(Hannah et al., 2011).

#### 2.2.1.2 진성 리더십과 팀 효능감

전술한 바와 같이 효능감은 대리경험에 의해 증진된다(Bandura, 1997, 2007; Hannah, 2006; Luthans & Youssef, 2004; Stajkovic & Luthans, 1998). 진성 리더의 행동과 모습을 관찰하고 진성 리더가 성공하거나, 실패를 딛고 일어서는 과정을 통한 대리 학습 역시 구성원들에게 긍정적인 역할 모델을 제시하게 되며 이를 통해 구성원의 효능감, 더 나아가 팀 차원의 효능감을 높일 수 있다(정예지 · 김문주, 2012; 최우재 · 조윤희, 2013; Gardner & Schermerhorn, 2004; Peterson et al., 2012).

진성 리더는 자신의 가치는 물론 조직의 가치에 기여하기 위해 어려운 상황일수록 더욱 노력하는 모습을 지속적으로 보인다(Bass & Steidlmeier, 1999; Fu et al., 2010). 진정성을 가진 리더는 천명하는 가치(espoused value)와 실제로 행동하는 가치(enacted value)가 일치하는 언행일치 · 솔선수범형 리더이며(윤정구, 2012), 진성 리더가 조직의 미션을 달성하기 위해 먼저 노력하고 희생하는 모습을 관찰하면서 구성원들은 ‘진성 리더처럼 행동한다면 나, 더 나아가 ‘우리’도 조직의 미션을 달성할 수 있다’, ‘실사 실패하더라도 진성 리더와 함께 나아가면 어떠한 어려움도 성공적으로 극복할 수 있다’는 긍정적 인지와 효능감을 보유하게 된다(Gardner & Schermerhorn, 2004; Peterson et al., 2012).

진성 리더십 관련 선행 연구에서는 진정성 있는 리더를 만나는 구성원들의 경우, 긍정적 역할 모델인 진성 리더와의 동일시를 통해 구성원의 효능감이

높아짐을 주장한다(최우재·조유희, 2013; Peterson et al., 2012). 구성원들이 진성 리더를 조직 생활의 모범적인 모델(exemplary role model)로 받아들이게 되면 이들은 진성 리더의 태도, 가치, 행동에 주의를 기울이며 이러한 리더의 행동 모방을 통해 리더 행동을 유사하게 재생산 할 수 있다고 보는 것이다(Bass & Riggio, 2006; Sosik & Jung, 2010; Zhu, Avolio, Riggio, & Sosik, 2011). 말과 행동의 일치성, 구성원과 조직에 대한 배려를 통해 진성 리더는 구성원의 마음속에 긍정성을 심어 주며 진성 리더는 구성원들에게 높은 공감력을 발휘하고, 전술한 바와 같이 자신의 성장과 함께 구성원과 조직의 성장을 위해 노력한다. 이처럼 리더가 지닌 성장 동력과 영향력을 공유하기 위해 노력하는 과정에서 구성원들은 심리적으로 임파워됨과 동시에, 리더와 함께 목표를 달성할 수 있다는 믿음을 지니게 된다(최우재·조유희, 2013; Bandura, 1997). 결국, 인센티브나 강압적인 시스템, 외재적인 동기 부여 요소에 의존하여 목적을 달성하는 것이 아니라 구성원들 스스로가 진성 리더십과의 동일시를 통해 할 수 있다는 효능감을 지니게 되는 것이다(윤정구, 2012; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). 이러한 선행 연구를 통해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2: 진성 리더십은 팀 긍정성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

2-1: 진성 리더십은 팀 에너지에 정의 영향을 미칠 것이다.

2-2: 진성 리더십은 팀 효능감에 정의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 팀 긍정성의 매개효과

본 연구에서는 두 리더십이 팀 성과에 영향을 미치는 과정에서 팀 에너지와 팀 효능감이 주요 매개 역할을 한다고 주장한다. 리더의 변혁성이나 진정성이 직접적으로 팀 효과성에 영향을 미치기보다는 리더의 행동과 태도를 경험한 구성원들이 지니게 되는 목표 달성을 향한 각성, 에너지, 동기부여 등의 긍정적 정서 및 리더와 함께 조직의 목적을 달성할 수 있다는 신념과 효능감 등의 긍정 인지를 토대로 고성과가 창출된다는 것이다(최우재·조유희, 2013; Ashkanasy, Hartel, & Zerbe, 2000; Avolio et al., 2004; Peterson et al., 2012; Staw & Barsade, 1993; Walumbwa et al., 2011; Yammarino et al., 2008).

### 2.3.1 팀 에너지와 팀 성과

팀 에너지는 긍정 정서의 경험과 더불어 무엇인가를 행동으로 옮기려하는 동기가 부여된 상태를 경험하게 한다(이승윤 외, 2008; Frijda, 2005; Seo, Feldman-Barrett, & Bartunek, 2004). 긍정 정서에 대한 Fredrickson(1998)의 확장 구축 이론(broaden and build theory)에 의하면 긍정 정서는 인간의 사고 및 행동(thought-action)의 레퍼토리를 확장시킴으로써 복잡한 문제에 대한 해결 능력을 증대시키고 나아가 창의성의 정도를 높인다(Fredrickson, 1998; Peterson et al., 2012). 따라서 리더에 의해 형성된 긍정 정서로서의 팀 에너지는 구성원들의 업무 성과, 업무의 질, 업무의 창의성 등에 긍정적 영향을 줄 수 있을 것이다.

팀 에너지는 행동의 준비상태와 관련성이 높으며 팀 내 에너지의 정도가 높을수록 이러한 준비상태

및 동기부여의 정도가 강하게 나타날 수 있다(이승윤 외, 2008; Seo et al., 2004). 구성원 개개인이 지닌 에너지는 '전이' 과정을 통해 팀의 경쟁력으로 승화될 수 있는데(Baker et al., 2003; Feldman & Khademian, 2003; George & Jones, 2001) 이는 구성원 간의 상호 작용을 통해 개개인이 지닌 긍정적 에너지가 팀 수준의 에너지를 창출함으로써 업무 질을 높일 수 있기 때문이다(이창준·윤정구, 2007; George & Jones, 2001). 목소리의 고저, 몸짓, 시선의 접촉 정도 등 다양한 과정을 거쳐 형성되는 팀 에너지는 미래 지향적이고 적극적인 정서이기 때문에(이창준·윤정구, 2007; Baker et al., 2003; Fredrickson, 2000; George & Jones, 2001) 팀 에너지의 정도가 높은 팀에 속한 구성원들은 보다 적극적인 업무 방식을 채택함으로써 높은 성과를 달성한다(Brief & Weiss, 2002; Erez & Isen, 2002; McColl-Kennedy & Anderson, 2002). 또한 타 팀원과의 대화에 좀 더 인지적으로 몰입하고 집중함은 물론(Baker et al., 2003) 활기차게 정보를 주고받는 과정을 통해 새로운 아이디어를 제공하는 횟수가 높다(Baker et al., 2003; Cross, Baker, & Parker, 2003).

이처럼 팀 구성원들이 미래 지향적인 태도를 가지고 행동하는 경우 이는 궁극적으로 탐색적이고 창의적인 학습 및 결과로 나타나게 된다(Erez & Isen, 2002; Fredrickson, 1998; Lewis, 2000; Peterson et al., 2012). 선행 연구 역시 조직 및 팀에서 경험하게 되는 에너지가 구성원의 사기(morale) 및 동기부여의 정도를 높이고(Yoder & Elias, 1987) 일에 대한 성취동기, 성과 및 혁신성향에 긍정적 영향을 미치게 됨을 보여주고 있다(Isen et al., 1987; Peterson et al., 2012). 또한 활력과 에너지는 구성원들이 정력적이고 능력을 충분히

히 발휘하게 함으로써 긍정적이고 지적인 역량 발산(Quinn & Dutton, 2002)은 물론 창의성과 창출에 긍정적 영향을 미친다(Cross et al., 2003). 실증 연구 결과를 통해 구성원들의 업무 관련 동기부여 및 창의성 역시 에너지 수준에 의해 영향을 받는다는 사실이 밝혀지고 있으며(Isen, 1999; Isen, Daubman, & Nowicki, 1987) 이러한 선행 연구 결과들을 통해 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3: 팀 에너지는 리더십과 성과와의 관계를 매개할 것이다.

3-1: 변혁적 리더십은 팀 에너지를 매개로 팀 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

3-2: 진성 리더십은 팀 에너지를 매개로 팀 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3.2 팀 효능감과 팀 성과

최근 효능감은 연구 및 적용의 범위가 점차 확대되고 있으며(Luthans et al., 2007) 효능감의 수준이 높은 개인은 직무에 더 큰 관심과 열정을 보임으로써(Bandura, 1997; Luthans et al., 2007; Stajkovic & Luthans, 1998) 결과적으로 업무 성과에도 긍정적 영향을 미친다(Locke, Frederick, Lee, & Bobko, 1984; Stajkovic & Luthans, 1998). 한편 효능감과 관련한 개인 수준의 연구 결과는 팀 수준에서도 유사하게 적용되고 있으며(Bandura, 1995; Gibson, 1999; Gibson, Randel, & Earley, 2000; Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993; Luthans et al., 2007) 팀 효능감은 구성원들이 팀 성과를 창출하는 과정상에서의 주요 매커니즘으로 볼 수 있다(Bandura, 1997; Gibson, 1999; Hoegl & Gemuenden, 2001). '우리 팀은

할 수 있다'는 믿음이 팀 성과를 달성하기 위해 구성원들이 협력하는 과정을 통해 궁극적으로 업무 성과에 긍정적 영향을 미치는 것이다(Bandura, 1997, 2000; Gibson, 1999).

리더십에 의해 형성된 팀 효능감은 관찰 인지 과정(observational cognitive process)을 통해 성과에 긍정적 영향을 미친다(Bandura, 1986; Luthans et al., 2007). 자아인식 및 자기규율에 능한 진성 리더, 변혁과 변화에 능한 변혁적 리더를 관찰한 구성원들은 무엇을 해야 하고, 무엇을 하지 말아야 한다는 사실을 학습하고(Luthans et al., 2007) '우리도 리더와 같이 수행할 수 있다'라는 확신을 가진다. 이와 같은 인지적 확신과 믿음은 추후 수행할 행동의 질, 노력의 정도와 인내 수준을 결정하며(최우재·조윤형, 2013; Bandura, 2000) 목적 달성에 중요한 목표 열망 수준(goal aspirations), 난관과 기회에 대한 지각 등 '제 3의 변수'들에게도 영향을 미치기 때문에 고성과 달성을 위한 주요 변수로 다루어지고 있다(이동섭 외, 2008; Bandura, 2000). 결과적으로 효능감이 높은 팀은 조직의 목적 달성에 믿음의 정도가 높고 실패를 하더라도 딛고 일어나려는 의지력 및 적응적 전문성이 높아 팀 성과를 달성할 수 있다(최우재·조윤형, 2013; Bandura, 1997; Chen & Bliese, 2002; Shamir et al., 1998). 이와 같은 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4: 팀 효능감은 리더십과 성과와의 관계를 매개할 것이다.

4-1: 변혁적 리더십은 팀 효능감을 매개로 팀 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

4-2: 진성 리더십은 팀 효능감을 매개로 팀 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 긍정성에 미치는 변혁적 및 진성 리더십의 차별적 영향력

앞서 변혁적 리더십과 진성 리더십 각각이 긍정 정서와 긍정 인지 모두에 긍정적 영향력을 미침으로써 성과를 창출한다는 선행 연구를 살펴보았다. 물론 두 리더십 모두 팀 에너지와 팀 효능감에 영향을 미치나 각각의 리더십이 팀 에너지와 팀 효능감에 미치는 영향력의 크기에 상대적 차이가 존재할 수 있을 것이라 본다.

변혁적 리더가 전술한 네 가지 구성 요소를 통해 그 효과성을 나타내는 과정을 살펴보면 높은 자신감, 신념에 대한 이상과 확신, 카리스마 넘치는 언행 등을 통해 구성원의 가치에 다분히 '정서적'으로 호소한다는 사실을 알 수 있다(Hur et al., 2011; McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Pirola-Merlo et al., 2002; Shamir et al., 1993; Tims et al., 2011). 특히 변혁적 리더십의 주요 구성 요소로서 결과변수에 가장 강력한 영향력을 미치는 것으로 밝혀진 이상적 영향력은 구성원의 열정과 에너지를 일깨우는 방식으로 진행되며(Conger & Kanungo, 1998; House, 1977; Howell & Avolio, 1993) 정서적으로 호소하고 영감을 불러일으키는 대화를 함으로써 긍정적 에너지를 유발한다. 즉, 변혁적 리더는 이상적 영향력, 비전 성취를 위한 비인습적인 방법, 설득력 있는 언행과 제스처 등을 통해 최고가 될 때의 기쁨, 마치 적을 무찌르는 것과 같이 경쟁자를 이기는 경우의 승리적 쾌감 등 감성적 요소를 유발함으로써 성과를 향상시킨다(이상욱, 2004; 이창준·윤정규, 2007; House, 1977; Kark, Shamir, & Chen, 2003; Shamir et al., 1993).

변혁적 리더십과 성과 간 관계를 검증한 Tims,

Bakker, & Xanthopoulou(2011)의 연구는 변혁적 리더십이 성과에 영향을 미치는 과정에서 인지적 파트로서의 개인 효능감과 정서적 파트로서의 낙관성이 매개 역할을 한다는 가설을 설정한다. 그러나 실증 연구 결과, 변혁적 리더십이 결과변수인 직무몰입(job involvement)에 영향을 미치는 과정에서 낙관성만이 완전 매개의 역할을 하였으며 변혁적 리더십과 효능감, 변혁적 리더십과 성과 간 효능감의 매개 효과에 대한 가설은 모두 기각되었다. 효능감 관련 가설이 모두 기각된 것에 대해 저자들은 변혁적 리더십의 본질이 활력 제공 등의 정서적 동기부여이기 때문이며, 변혁적 리더십의 구성 요소인 이상적 영향력, 고무(inspiring), 개별적 배려의 기저가 긍정 정서와 깊은 관련이 있기 때문이라 주장한다(Barling et al., 2000; Conger & Kanungo, 1998; Tims et al., 2011). 이처럼 열정, 변혁성, 정서적 스킬을 바탕으로 한 변혁적 리더의 존재는 팀 에너지를 보다 빠르고 강력하게 수렴시키며(Howard & Gengler, 2001) 결과적으로 긍정 인지로서의 팀 효능감보다는 긍정 정서로서의 팀 에너지에 보다 큰 영향력을 행사함으로써 팀 효과성에 영향을 미칠 것이다.

반면 진성 리더십의 경우, 긍정 정서보다는 긍정 인지에 미치는 영향력이 상대적으로 클 것이라 본다. 진성 리더십의 핵심은 리더의 스타일, 스킬, 언변이 아닌 리더 개인의 참된 품성이다(윤정구, 2012). 변혁적 리더가 이상적 비전의 제시, 낙관성 전파 등을 통해 구성원들로 하여금 강한 몰입을 하게 한다 면(Bass, 1985; Vogt & Murrell, 1990) 진성 리더는 조직 사명을 달성하기 위한 가치기준, 강·약점에 대한 이해(자아인식), 약점을 극복하기 위한 구체적인 규율 설정(자기규율) 등을 통해 감정적 파트보다는 인지적인 효능감에 보다 큰 영향력을 미칠

것을 유추할 수 있다. 변혁적 리더십이 미래지향적 비전을 카리스마적으로 제시하는 것에 주안점을 둔다면, 진성 리더는 천명한 가치와 실천 가치를 일치시키기 위해 노력하고 자신의 행동을 규제하는 것에 보다 주안점을 둔다(윤정구, 2012; 정예지 외, 2012). 이처럼 진성 리더는 자신의 약점을 보완하고 규제하기 위해 노력하며 구성원들의 이견(異見)도 겸허히 받아들인다(김창호·심원술, 2012; 윤정구, 2012; Peterson et al., 2012). 이러한 진성 리더의 모습은 팀 내 의견 및 지식 공유의 분위기를 정착시키며(Walumbwa et al., 2011) 구성원들 역시 리더와 같이 자신의 강점을 더 강화시키고, 약점을 어떻게 보완할 수 있을지에 대한 구체적인 방법의 간구와 피드백을 통해 효능감을 증가시킬 수 있다(Gardner & Schermerhorn, 2004; Peterson et al., 2012).

또한 진성 리더는 팀 미션의 달성 과정에서 지속적인 정보 습득과 학습을 강조한다(Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). 구성원이 정보와 정신 모형을 공유, 탐구, 균형화하는 '지적 가치 창출'의 과정은 공동 목표를 위해 서로 다른 강점과 약점을 지닌 구성원들이 목표 달성을 위해 서로 의지하면서 끝까지 노력하는 집단적 효능감을 높일 수 있다(Luthans & Avolio, 2003; Luthans et al., 2007). 리더가 먼저 타인의 말을 경청하고 의견을 공유하는 것은 구성원들에게 자신감을 주며, 더욱 중요한 것은 구성원들에게 긍정적 피드백을 제공한다는 점이다. 진성 리더는 열정적으로 '미션을 향해 나아가자'라고 주장하기보다 인식과 규율이라는 상대적으로 인지적인 요소를 통해(Luthans et al., 2007) '미션 달성 과정에서 우리에게 부족한 것이 무엇이다', '미션 달성을 위해 일의 첫 단계를 잘 수행하고 있다' 등 보다 구체적이고 확고한 피드백을 전달한다(Peterson

& Luthans, 2006; Stajkovic & Luthans, 1998, 2003).

결과적으로 리더가 팀 내 설정된 목적과 방향성이 '과연 옳은가'에 대해, 또한 자신의 강점과 약점에 대해 끊임없이 질문하고 개방적인 대화를 하는 모습은 구성원들에게 리더의 학습 및 수용 의지를 보여줌으로써 변화, 학습, 의견 공유 과정의 개발을 가능하게 한다(Avolio, 1999; Luthans & Avolio, 2003). 이처럼 학습과 개발을 통해 구성원들은 팀 내 상호보완적인 업무처리 기술과 지식, 목적 달성을 위해 필요한 요건들에 대해 인식하게 되며 이러한 과정은 궁극적으로 팀 에너지보다는 긍정 인지로서의 팀 효능감 증강에 더 큰 영향력을 미칠 것이다. 이와 같은 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5: 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 에너지와 팀 효능감에 미치는 영향력의 크기는 다를 것이다.

5-1: 변혁적 리더십은 팀 효능감보다 팀 에너지에 보다 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5-2: 진성 리더십은 팀 에너지보다 팀 효능감에 보다 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구방법 및 측정

#### 3.1 연구대상 및 자료수집

본 연구는 변혁 및 진성 리더십이 긍정성을 매개로 팀 성과에 미치는 영향력을 분석하기 위해 팀 단위로 업무를 수행하는 다양한 산업의 조직으로부터 설문을 실시한 후 팀 수준의 분석을 실시하였다. 인

사담당자의 협조를 바탕으로 총 4개 산업의 135개 팀 750명에게 설문지가 배포되었으며 이 중 팀 수준의 분석이 적합하지 않다고 판명된 3명 이하의 팀과 불성실한 응답으로 판단되는 설문지를 제거한 후 정유 산업의 25개 팀, 건설 산업의 38개 팀, 제조 산업의 42개 팀, 금융 산업의 16개 팀에서 총 121개 팀, 693명(팀장 121명, 팀 구성원 572명)을 대상으로 분석이 진행되었다.

한편 본 연구에서는 공통방법편의(common method bias)를 줄여보고자 각 변수의 응답을 상이한 출처로부터 얻었다. 독립 변수인 변혁적 리더십, 매개 변수인 팀 에너지와 팀 효능감은 팀 구성원들에게, 결과 변수인 팀 성과는 팀을 직접 통솔하고 평가하는 팀 리더 응답으로 각각 측정하였다. 한편 진성 리더십의 경우, 팀 리더에게 스스로의 진정성을 평가하는 동시에 구성원들에게도 본인들의 팀장(리더)이 얼마나 자아인식 및 규제에 능한가를 함께 측정하였다. 이는 리더 자신이 스스로 평가하는 진성 리더십과 팀 구성원들이 생각하는 리더의 진정성 간에 차이(gap)가 생길 수 있기 때문이며 이러한 차이 값을 통제하였다.

#### 3.2 변수의 조작적 정의와 측정

##### 3.2.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 '팀 리더가 카리스마를 행사하고 비전을 심어주며 새로운 관점의 문제해결방식을 제시할 뿐 아니라 개인적으로 잘 대해주는 정도에 대한 구성원의 인식 정도'로 정의한다. MLQ(Multi-factor Leadership Questionnaire)를 활용하여(Bass & Avolio, 1995) 이상적 영향력, 지적 자극, 영적 고무, 개인적 배려의 네 요소를 각각 3문항



씩 12문항, 7점 척도로 측정하였다. 대표문항에는 우리 팀장은 “비전으로 우리 팀을 고무시킨다”, “새로운 방식으로 우리 팀이 문제에 접근할 수 있게 도와준다”, “팀원들의 개인적 감정에도 관심을 쏟는다”, “팀장 스스로의 능력과 판단을 믿고 따른다” 등이 있다.

### 3.2.2 진성 리더십

진성 리더십은 ‘팀 리더가 리더 자신에게 진솔하며 자신이 표명한 가치를 달성하기 위해 일관성을 가지고 행동하는 정도에 대한 리더와 구성원의 인식 정도’로 조작적 정의한다. 본 연구에서는 기존의 대표적 진성 리더십 연구(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008)를 바탕으로 본 연구의 문맥에 맞게 자아인식 관련문항(4문항)과 자기규율 관련문항(5문항)을 개발하여 7점 척도로 측정하였다. 진성 리더십의 구성요소와 설문 문항이 지속적으로 개발되고 있는 현재 상황에서 진성 리더십의 하위 구성 요소는 진성 리더십을 연구하는 학자들마다 조금씩 다르게 제시되고 있으나 수많은 학자들이 공통적으로 주장하는 진성 리더십의 요소는 자아인식과 자기규율이며(Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003) 본 연구에서도 이를 따른다. 대표문항으로는 우리 팀 리더는 “자신의 장점과 단점을 정확하게 알고 있다”, “행동과 신념이 일치한다”, “사람들과의 소통을 개선하기 위해 자주 피드백을 찾고 구한다” “양면성을 보일 때도 있다” (역변환) 등이 있다.

### 3.2.3 팀 에너지

팀 에너지는 ‘구성원들이 팀이라는 사회적 관계

속에서 긍정적 열의를 느끼고 경험하는 정도’로 조작적 정의하고, Baker et al.(2003)이 에너지징(energizing) 관계를 검증하기 위해 사용한 설문과 이승윤과 그의 동료들(2008)의 연구를 바탕으로 4개 문항을 개발한 후 7점 척도로 측정하였다. 대표적인 설문문항으로는 우리 팀 구성원들은 “나에게 에너지를 제공한다”, “나에게 열의를 느끼게 해준다”, “나에게 무엇인가를 해보고 싶다는 생각이 들게끔 한다” 등이 있다.

### 3.2.4 팀 효능감

팀 효능감은 ‘구성원들이 팀이라는 사회적 관계 내에서 특정 업무를 성공적으로 실행할 수 있다고 믿는 확신의 정도’로 정의되며 Guzzo et al.(1993)의 연구를 바탕으로 5개 문항을 7점 척도로 측정하였다. 대표 설문 문항으로는 우리 팀은 “어려운 업무를 맡더라도 성취해낼 수 있다고 믿고 있다”, “마음만 먹는다면 어떠한 업무든 성공적으로 이뤄낼 수 있다고 생각한다”, “주어진 업무가 힘들더라도 제대로 수행하는 편이다” 등이 있다.

### 3.2.5 팀 성과

결과변수인 팀 성과는 ‘다른 팀들과 비교했을 때 우리 팀이 수행하고 있는 업무의 질과 효율성이 높은 정도’로 조작적 정의하고 Hinds & Mortensen (2005)의 성과 측정치를 활용하여 5개 문항으로 측정하였다. 대표 문항으로는 타 팀과 비교할 때 “현재 우리 팀이 훨씬 효율적으로 일한다”, “우리 팀이 수행하는 업무의 질이 훨씬 높다”, “우리 팀이 수행하는 업무의 질이 훨씬 높다” 등이 있다. 한편 본 연구에서는 팀의 대표(agent)로 간주되는 리더가 측

정한 성과를 분석에 사용한다. 이는 공통방법편의(common method bias)로 인한 연구 결과의 오류를 줄이기 위함이며 공통방법편의를 극복하는 최적의 방안은 각 변수의 응답원을 달리하는 것으로 밝혀져 있기 때문이다(김문주, 2010; 박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007; Podsakoff & Organ, 1986).

### 3.2.6 통제 변수

일단 본 연구의 분석수준이 팀이라는 점을 감안하여 팀 크기를 통제변수로 채택하였다. 또한 본 연구의 대상이 되는 건설사, 제조사, 정유사, 금융사 등은 각각 상이한 문화를 지녔다는 점에서 산업별 통제가 이루어졌다. 또한 팀 긍정성 및 효능감에 영향을 줄 수 있는 팀 구성원의 평균 근속년수와 함께 문화적 변수이자 개인의 가치성향으로서의 개인주의 성향과 집단주의 성향을 통제변수로 고려함으로써<sup>4)</sup> 가설검증을 실시하였다. 또한 진성 리더십의 경우, 리더십을 직접 발휘하는 팀 리더 응답과 팀 구성원들이 인지한 리더의 진정성 모두를 측정 후 그 차이 값을 계산하여 통제변수로 사용하였다. 이는 진정성의 주요 개념이 '스스로에게 진실할 것(true to oneself)'이며 구성원이 생각하는 리더의 진정성과 리더 스스로가 생각하는 자신의 진정성에 차이가 존재한다는 것은 리더십 진정성에서의 결여를 내포할 수 있기 때문이다(정예지 외, 2012; Avolio & Gardner, 2005; Dasborough & Ashkanasy, 2005). 진성 리더십은 다른 리더십과 달리 자아의

장단점을 리더 스스로 파악함으로써 자신이 누구인지 스스로 이해하고 또한 자기규제를 통해 이상적 자아와 현재 자아간의 차이를 좁혀나가고자 하는 리더십이다. 결과적으로 타인(조직 구성원)에게 보여지고 발휘되는 진성 리더십과 함께 리더 스스로도 진솔해야 한다는 점이 중요하기 때문에 리더의 응답 값 역시 포함시켰다. 즉 리더가 스스로 평가한 진성 리더십과 팀 구성원들이 평가한 진성 리더십 사이에 발생된 차이 값을 통제함으로써 연구 결과가 왜곡되지 않도록 처치하였으며 리더의 진정성에 대한 응답을 중시하기 위해 부하 응답의 평균값을 먼저 구한 후 부하의 평균값과 상사 응답을 다시 평균하여 분석에 사용하는 가중평균을 이용하였다.

## IV. 연구결과

### 4.1 사전분석

먼저 연구표본의 특성을 살펴보면 결과는 다음과 같다. 팀 구성원 572명의 경우, 남자가 467명(81.6%) 여자가 105명(18.4%)이었고, 연령대는 30대가 300명(52.5%)로 가장 많았으며 20대가 118명(20.6%), 40대 이상이 154명(26.9%)으로 나타났다. 학력은 대졸이 452명(79.0%)으로 가장 많았고 석사졸이 89명(15.6%), 고졸 20명(3.5%), 박사학위 소지자가 11명(1.9%)이었다. 5년 미만 근무자가 218명(38.0%)으로 가장 많았고, 5년 이상

4) 개인주의와 집단주의를 연구할 때 이를 문화적 요소로 볼 것인가, 아니면 개인의 가치관으로 볼 것인가의 문제는 여전히 첨예하게 대립하고 있다(Oyserman, Coon, & Kemmelmeier, 2002). 그러나 개인주의와 집단주의가 문화적 요소이든 개인의 가치성향이든 조직 내 다양한 효과성에 영향을 미친다는 연구 결과들이 존재하며(Oyserman et al., 2002; 조윤형·최우재, 2010) 이러한 가치성향의 차이가 조직 내에서 표출하는 태도 및 행위 양상에 차별적 영향력을 미치고 있음이 지속적으로 입증되고 있다(양인덕, 2010).

-10년 미만 근무자는 185명(32.3%), 10년 이상 근무자는 169명(29.7%)으로 나타났다. 또한 121개 팀의 리더 121명의 경우, 남자가 116명으로 95.9%를 차지하고 있었고 여성은 5명(4.1%)으로 나타났다. 학력은 대졸이 82명(67.8%), 석사졸 30명(24.8%), 박사졸 6명(4.9%), 고졸 3명(2.5%)으로 나타났다. 팀 리더의 직위는 부장급이 98명(81.0%)으로 가장 많았고 차장급이 19명(15.7%), 과장급이 4명(3.3%) 순으로 나타났다.

한편 본 연구에서 설정한 5개 변수에 대해 확인적 요인분석 결과는 <표 1>에 나타나 있다. 일반적으로 모형 적합도를 알아보기 위해 보고되어야 하는 증분 적합도지수(incremental fit index, IFI), 비교적합도지수(comparative fit index, CFI) 등이 모두 .90을 상회하고 있어 변수의 구성 타당도는 확보되었다고 볼 수 있다. 또한 신뢰도 분석 실시 결과 진성 리더십의 Cronbach's alpha 값은 .880, 변혁적 리더십은 .963, 팀 에너지는 .968, 팀 효능감은 .930, 팀 성과는 .929로 나타남으로써 일반적으로 Cronbach's alpha 값이 .70 이상이 되어야 신뢰도가 확보된다고 보는 조건을 충족시켰다(Nunnally & Bernstein, 1994).

가설검증에 앞서 변수들 간 상관관계 분석을 실시한 결과, 통제변수 중 팀 수준 집단주의·개인주의 성향 등이 주요변수들과 강한 정적(+) 상관관계를 보임으로써 통제변수로서의 타당성을 높여주고 있다. 또한 리더 스스로 평가하는 자신의 진정성과 구성원들이 평가한 진성 리더십 간의 차이값이 클수록 팀 에너지(-.328,  $p < .01$ ), 팀 효능감(-.355,  $p < .01$ ), 그리고 팀 성과(-.284,  $p < .01$ )와 부정적(-) 상관관계를 보임으로써 리더 스스로가 평가한 자신의 진정성이 구성원이 인식한 리더의 진정성 점수 간에 차이가 존재하는 케이스 역시 통제역할을 할

수 있음을 알 수 있다.

한편 주요 변수들의 상관관계를 살펴보면, 진성 리더십이 팀 에너지(.640,  $p < .01$ ), 팀 효능감(.616,  $p < .01$ ), 그리고 팀 성과(.641,  $p < .01$ )와 정적(+) 상관관계를 보이며 변혁적 리더십 역시 팀 에너지(.703,  $p < .01$ ), 팀 효능감(.675,  $p < .01$ ), 팀 성과(.681,  $p < .01$ )와 강한 정적(+) 상관관계를 보이고 있음을 알 수 있다. 또한 본 연구의 매개 변수인 팀 에너지가 결과변수가 되는 팀 성과(.728,  $p < .01$ )에, 팀 효능감은 팀 성과(.734,  $p < .01$ )에 강한 정적(+) 영향을 보임으로써 가설의 채택 가능성을 보여주고 있다. 자세한 상관관계분석 결과는 <표 2>에 나타나 있다.

본 연구의 분석단위는 팀이라는 점에서 개인 응답을 팀 수준의 데이터로 합산하여 활용할 수 있는 정당성을 확보하여야 한다. 이를 위해 ICC(1)과 ICC(2) 값을 각각 산출하였다. ICC(1)은 총 분산 중 팀 간 차이에 의해 설명되는 분산의 비율을 나타내기 때문에 같은 팀 내 구성원들이 얼마나 유사한지를 보여준다. 따라서 이 수치가 높을수록 팀 내 구성원들의 평균값을 팀의 대표값으로 사용할 수 있으며 .20을 넘어야 적합성을 인정받을 수 있다(James, 1982). ICC(2) 값은 팀 평균의 신뢰성을 의미하기 때문에(James, 1982; James, Demaree, & Wolf, 1984), 개인의 응답을 팀 수준으로 합산할 수 있는 타당성을 확보하기 위해 보고할 필요가 있다. 분석결과, 진성 리더십의 ICC(1) 값은 .50( $p < .001$ ), 변혁적 리더십은 .48( $p < .001$ ), 팀 에너지는 .33( $p < .001$ ), 팀 효능감은 .36( $p < .001$ )로 나타났으며 ICC(2) 값 역시 각각 진성 리더십 .73( $p < .001$ ), 변혁적 리더십 .71( $p < .001$ ), 팀 에너지 .58( $p < .001$ ), 팀 효능감 .60( $p < .001$ )로 나타나 개인 차원의 응답 값을 팀 수준에서 사용하

〈표 1〉 팀 구성원과 팀 리더의 확인적 요인분석을 통한 요인 적재값<sup>1)</sup>

팀 구성원 설문문항 (N=572)		요인 적재값	팀 리더 및 구성원 설문문항 (N=693)		요인 적재값		
변혁 이상 영향	리더는 따르고자 하는 모델상	.92	진성 자아 인식	소통의 개선을 위한 피드백	.75		
	리더는 성과와 성취의 상징	.90		일관되게 적용하는 가치	.86		
	자신의 능력을 믿고 따름	.86		자신에 대해 진솔함	.85		
변혁 영적 고무	비전으로 고무시킴	.91		진성 자기 규제	행동과 신념이 일치	.90	
	목적의식을 고취시킴	.92			신념에 기초한 의사결정	.79	
	무엇이 중요한지를 알려줌	.87			행동과 가치의 일관성	.91	
변혁 지적 자극	새로운 문제접근법 제안	.90			진성 자기 규제	윤리적 행동	.79
	구태의연한 업무 방식 변화	.84				리더의 진정성에 대한 인식	.78
	새로운 방식의 문제해결	.93				양면성을 보이기도 함 (역)	.59
변혁 개별 배려	개별적인 것을 챙기고 도와줌	.90	모형 적합도			$\chi^2=987.15 (df=174)$ CFI=.98 IFI=.98 GFI=.89	
	개인적으로 대우해줌	.94				$\chi^2=341.06 (df=26)$ CFI=.97 IFI=.97 GFI=.90	
	개인적 감정에 관심을 쏟음	.93					
팀 에너지	팀은 활력을 제공함	.95		모형 적합도			
	팀은 에너지를 증진시킴	.96					
	팀은 열의를 느끼게 함	.95					
	무언가 하고 싶음을 느낌	.90					
팀 효능감	어려운 업무 성취할 수 있음	.89			모형 적합도		
	어떠한 업무도 성취함	.94					
	어려움을 극복할 수 있음	.94					
	대부분의 업무를 잘 수행함	.86					
	힘든 업무도 제대로 수행함	.71					
모형 적합도							
팀 리더 설문문항 (N=121)		요인 적재값	모형 적합도	$\chi^2=61.42 (df=5)$ CFI=.98 IFI=.98 GFI=.97			
팀 성과	업무수행의 효율성	.85					
	업무수행의 질	.89					
	개선과 학습이 일어남	.81					
	스케줄에 따라 업무수행	.85					
	과업수행의 우수성	.87					

1) Completely Standardized Solution 값

〈표 2〉 주요변수들의 기술통계 및 상관관계, 신뢰도<sup>1)</sup>

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) 진성 리더십	1(.880)										
(2) 변혁적 리더십	.665**	1(.963)									
(3) 팀 에너지	.640**	.703**	1(.968)								
(4) 팀 효능감	.616**	.675**	.735**	1(.930)							
(5) 팀 성과	.641**	.681**	.728**	.734**	1(.929)						
(6) 팀 크기	.068	.065	.009	.021	-.073	1					
(7) 집단주의	.612**	.545**	.647**	.588**	.567**	-.051	1				
(8) 개인주의	.390**	.354**	.516**	.340**	.469**	-.131	.612**	1			
(9) 팀 근속년수	-.122	-.154	-.170	-.248**	-.149	.075	-.101	-.022	1		
(10) 산업 <sup>3)</sup>	.015	.046	.076	-.134	.032	.088	-.011	.084	.345**	1	
(11) 진성 리더십 차이	.056	-.536**	-.328**	-.355**	-.284**	.055	-.203*	-.211*	.089	-.026	1
평균	5.3318	5.0787	5.0542	5.5629	5.1483	5.7273	5.2687	4.6896	3.7987	.3140	.2974
표준편차	.4515	.7445	.7470	.5763	.6987	.8850	.4747	.5655	2.3228	.4660	.7713

주1) †:  $p < .1$ , \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$  양측검정

주2) 괄호 안의 숫자는 신뢰도 지수

주3) 제조업=1, 건설업=0, 금융업=0, 장차산업=0 으로 더미처리

여도 무방하다는 것을 알 수 있다(James, 1982; James et al., 1984).

#### 4.2 구조방정식 모형의 실증분석 및 가설 검증

연구 가설을 검증하기 위해 Jöreskog & Sorbom (1993)의 구조방정식모형(structural equation model)을 따라 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 에너지와 팀 효능감에 영향을 미치고, 팀 에너지와 팀 효능감이 결과변수인 팀 성과에 영향을 주는 것으로 모형을 구성하였다. 이와 함께 전술한 팀 크기, 팀 구성원들의 평균 근속년수, 산업, 팀 수준에서의 개인주의와 집단주의, 팀 리더와 팀 구성원 간 진성 리더십 차이 등을 통제변수로 사용하였다.

본 연구에서는 팀 에너지와 팀 효능감의 완전매개 모형(full mediation)을 상정하였으나 모형 간명도

(parsimony)와 적합도(fitness)를 높이기 위해 팀 긍정성이 완전매개역할을 하는 경우와 부분매개역할(partial mediation)을 하는 경우, 즉 두 리더십이 결과변수에 미치는 직접적인 영향력이 함께 존재하는 모형을 비교·분석하였다. 그 결과 첫째, 변혁적 리더십이 팀 성과에 미치는 직접적 영향력을 고려할 때 자유도(degree of freedom,  $df$ )가 1만큼 줄고 카이스퀘어( $\chi^2$ ) 감소량은 2.63에 그쳤으나 둘째, 진성 리더십이 팀 성과에 미치는 직접적 영향력을 고려할 때에는 자유도가 1만큼 줄면서  $\chi^2$  감소량이 4.7에 달했다. 마지막으로 변혁적 리더십과 진성 리더십 모두가 팀 성과에 미치는 직접 영향력을 고려할 때에는 자유도가 2만큼 줄었으나  $\chi^2$  감소량은 5.74에 그쳤다.

결과적으로 팀 성과에 대한 변혁적 리더십의 직접 영향력의  $\chi^2$  차이는 자유도 1을 사용했을 때 도달해

야 하는  $\chi^2$  변화 값 수준인 3.84를 초과하지 못하였고, 팀 성과에 대한 두 리더십 모두의 직접 영향력의  $\chi^2$  차이는 자유도 2를 사용했을 때 도달해야 하는  $\chi^2$  변화 값 수준인 5.99를 초과하지 못하였다. 그러나 진성 리더십 영향력의  $\chi^2$  차이는 자유도 1을 사용했을 때 도달해야 하는  $\chi^2$  변화 값 수준인 3.84를 초과하였으므로 진성 리더십이 팀 성과에 미치는 직접 영향력을 고려한 최종 모형을 선택하였다. 이러한 수정절차를 거쳐 결과를 <표 3>에 제시하였고 이론적 가설을 중심으로 정제된 모형을 <그림 1>에 제시하였다.

먼저 통제변수의 영향력을 살펴보면 팀 수준 집단주의는 팀 에너지(.24,  $p < .001$ ), 팀 효능감(.25,

$p < .001$ )에 통계적으로 매우 유의한 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 집단주의 성향이 강한 집단(팀)에서는 조직 고성과와 공익적 목표(organizational civic virtue) 달성을 위해 능동적으로 노력하는 경향이 크다(Moorman & Blakely, 1995). 또한 직접 대면, 신뢰구축, 친밀감 등의 요소를 중시하기 때문에(Farh, Zhong, & Organ, 2004; McAllister, 1995) 팀 수준에서의 협력과 에너지의 정도를 높이고 과업 달성을 할 수 있다는 믿음으로서의 효능감의 정도를 높이는 것으로 추론할 수 있다.

주요 변수들의 영향력을 살펴보면 <표 3>에 제시된 바와 같이 변혁적 리더십은 팀 에너지(.25,  $p <$

<표 3> 정제된 구조방정식 모형 분석 결과<sup>1)</sup>

	팀 에너지	팀 효능감	팀 성과
<b>통제변수</b>			
팀 내 개인주의	.16*	-.06	.08
팀 내 집단주의	.24***	.25***	-.10
팀 크기	.02	.02	-.08
팀 근속	-.10	-.10	.02
산업 <sup>3)</sup>	.08	-.10	.01
진성 리더십 인식 차이	.02	.03	.09
<b>독립변수</b>			
변혁적 리더십	.25***	.08	-
진성 리더십	.28***	.50***	.19**
<b>매개변수</b>			
팀 에너지	-	-	.56***
팀 효능감	-	-	.25***
R <sup>2</sup>	.62	.60	.55
$\chi^2=86.29 (df=44)$			
CFI=.98, IFI=.99, NFI=.97, GFI=.91, NNFI=.96, RMSEA=.061			

주1) \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\* :  $p < .001$ , 양측검정

주2) completely standardized solution 값

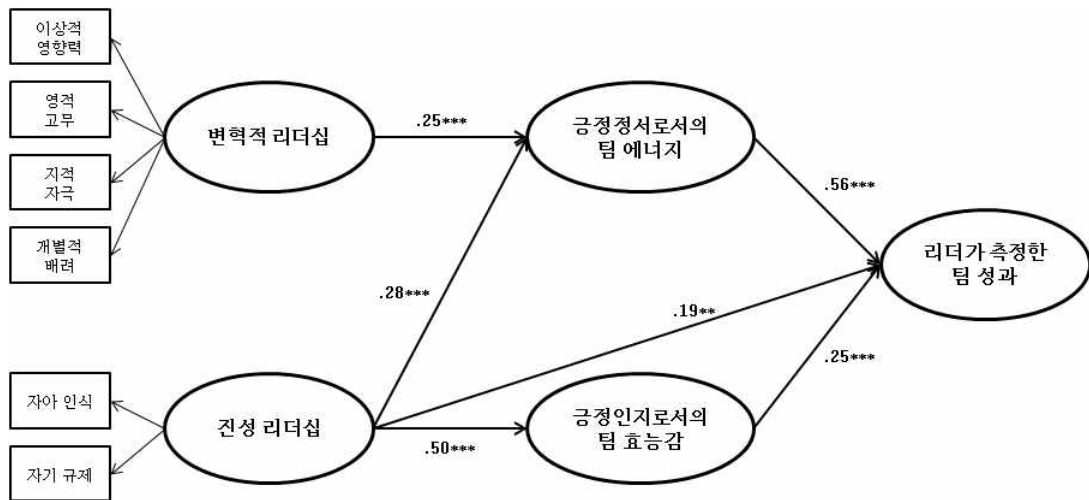
주3) 제조업 1, 정유산업, 건설업, 금융업은 각각 0으로 더미처리

.001)에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향력을 미치고 있으나 팀 효능감(.08, N.S.)에는 유의한 영향력을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이로서 변혁적 리더십이 팀 수준의 에너지에 영향을 미친다는 가설 1-1은 지지되었으나 변혁적 리더십이 팀 수준의 효능감에 영향을 미친다는 가설 1-2는 기각되었다. 진성 리더십은 팀 에너지(.28,  $p < .001$ )와 팀 효능감(.50,  $p < .001$ ) 모두에 통계적으로 유의한 정적 영향력을 미치는 것으로 나타났으며 이로서 진성 리더십이 팀 수준의 에너지에 영향을 미친다는 가설 2-1과 진성 리더십이 팀 수준의 효능감에 영향을 미친다는 가설 2-2 모두 지지되었다.

한편 본 연구에서는 팀 에너지와 팀 효능감이 두 리더십과 성과간의 관계를 매개한다는 가설을 설정하였다. 팀 에너지의 경우, 변혁적 리더십과 진성 리더십 모두 팀 에너지를 매개로 팀 성과(.56,  $p <$

.001)에 영향을 미치고 있으며 진성 리더십은 팀 성과에 직접적으로 미치는 영향력 역시 존재하므로 팀 에너지는 변혁적 리더십과 성과의 관계는 완전 매개하는 것으로, 진성 리더십과 성과의 관계는 부분 매개하는 것으로 밝혀졌으며 이로서 가설 3-1, 3-2 모두 지지되었다. 반면 팀 효능감의 경우, 변혁적 리더십이 팀 효능감에 미치는 영향력은 통계적으로 지지되지 않았기 때문에(가설 1-2의 기각) 변혁적 리더십이 팀 효능감을 매개로 팀 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 4-1은 기각되었다. 그러나 진성 리더십은 팀 효능감을 매개로 팀 성과 (.25,  $p < .001$ )에 영향력을 미치고 있으며, 진성 리더십이 팀 성과에 직접적으로 미치는 영향력 또한 존재하므로 팀 효능감은 진성 리더십과 팀 성과와의 관계를 부분 매개하는 것으로 밝혀져 가설 4-2는 지지되었다.<sup>6)</sup>

마지막으로 본 연구에서 변혁적 리더십은 팀 효능



〈그림 1〉 이론적 모형 검증결과<sup>5)</sup>

5) 〈그림 1〉의 검증 결과는 본 연구의 통제변수들이 모두 삽입된 상태에서 추정된 것이다.

6) 소벨 검증(sobel test)을 통한 매개효과의 2차 검증에 있어서도 이러한 본 연구의 결과는 지지되었다. 변혁적 리더십 - 에너지 - 성과  $z=2.58(p=.009)$ , 진성 리더십 - 에너지 - 성과  $z=1.80(p=.07)$ , 진성 리더십-효능감-성과  $z=2.21(p=.02)$ 의 검증통계치가 도출되었다.

감보다 팀 에너지에, 진성 리더십은 팀 에너지보다 팀 효능감에 더 큰 영향력을 미침으로서 팀 성과를 창출한다는 가설을 설정하였다. <표 3>에 제시된 바와 같이 변혁적 리더십이 팀 에너지와 팀 효능감에 미치는 상대적 영향력을 살펴보면 팀 에너지에는 .25( $p < .001$ )의 영향력을 미치나 팀 효능감에는 통계적으로 유의한 영향력을 나타내지 않았으므로 변혁적 리더십은 팀 효능감보다 팀 에너지에 보다 큰 영향력을 행사할 것이라는 가설 5-1은 지지되었다. 한편 진성 리더십이 팀 에너지와 팀 효능감에 미치는 상대적 영향력을 살펴보면 팀 에너지에는 .28( $p < .001$ ), 팀 효능감에는 .50( $p < .001$ )의 영향력을 나타내는 것으로 나타났으며 이로서 진성 리더십은 팀 에너지보다 팀 효능감에 보다 큰 영향력을 행사할 것이라는 가설 5-2 역시 지지되었다.<sup>7)</sup>

## V. 결론 및 토의

본 연구는 최근 각광받고 있는 진성 리더십과 더불어 전통적으로 혁신 및 성과 창출에 효과적이라 보고되어 온 변혁적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향력과 그 과정에서 구성원들이 인지하고 느끼는 긍정성의 중요성을 살펴보았으며 다음과 같은 결과들이 도출되었다.

첫째, 변혁적 리더십은 긍정 정서로서의 팀 에너지에 정(+ )의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 변혁적 리더십의 영향력에 대한 기존

연구 결과를 다시 한 번 지지하는 것으로 보인다(Anderson, 2002; Shamir et al., 1993; Tims et al., 2011). 변혁적 리더들은 조직의 비전을 달성하기 위해 구성원을 독려하는 과정에서 '정서'를 적극 활용하는 리더이다(Lewis, 2000; McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Spreitzer & Quinn, 1996). 즉, 변혁성을 통해 구성원의 열정을 불러일으키며 궁극적으로 긍정적 정서를 팀 내에 구축시킨다(Kelley & Hoffman, 1997; Pirola-Merlo et al., 2002). 한편 진성 리더십은 긍정 정서로서의 팀 에너지와 긍정 인지로서의 팀 효능감 모두에 정(+ )의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이 때, 진성 리더십이 팀 에너지보다 팀 효능감에 미치는 영향력이 상대적으로 큰 것으로 나타나고 있다. 이는 진성 리더가 정서적 부분보다는 자아 인식과 자기규율의 인지적 요소를 통해 강점을 강화, 부족한 부분을 보완함으로써 지적 가치를 창출하는 리더이기 때문이라고 사료된다(Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans & Avolio, 2003). 진성 리더가 조직 및 구성원의 동반 성장을 위한 판단을 내림으로써 구성원은 긍정적 정서와 에너지를 경험함은 물론 리더와 함께라면 '할 수 있다'라는 강한 팀 효능감을 지니게 되는 것이다(Luthans & Avolio, 2003).

둘째, 변혁적 리더십이 팀 성과에 영향을 미치는 과정에서 팀 에너지만이 매개 역할을 하는 것으로 나타난 반면 진성 리더십이 팀 성과에 영향을 미치는 과정에서는 팀 에너지와 팀 효능감 모두 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은

7) equality test를 통해 진성 리더십이 팀 에너지와 효능감에 미치는 영향력 차이에 대한 유의도를 검증한 결과 에너지와 효능감에 미치는 영향력이 '다르다'고 가정한 경우  $\chi^2=86.29$  ( $df=44$ ), 에너지와 효능감에 미치는 영향력이 '같다'고 가정한 경우  $\chi^2=96.32$  ( $df=45$ )로 나타났다.  $\chi^2$  값의 차이는 10.03( $p < .001$ )에 달했으므로 진성 리더십이 에너지와 효능감에 미치는 영향력이 다르며 결과적으로 팀 효능감에 미치는 영향력이 더 크다는 가설 5-5는 지지되었다.



전술한 바와 같이 긍정 정서와 긍정 인지가 한 모형 내에서 함께 다루어진 본 연구에서 긍정 정서로서의 팀 에너지에만 통계적으로 유의한 영향력을 미치고 있다. 변혁적 리더십의 네 구성 요소를 살펴볼 때, 이상적 영향력, 영적 고무, 개별적 배려의 세 요소는 상대적으로 정서적이고 감성적인 부분을 강조하며 오로지 지적 자극만이 인지적인 부분을 강조하고 있으며(Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Barling et al., 2000) 이는 변혁적 리더십이 긍정 정서의 유발과 영감고취를 통해 성과를 창출한다는 주장과 일맥상통한다(Howard & Gengler, 2001; Tims et al., 2011). 반면 진성 리더십의 경우, 팀 에너지와 팀 효능감 모두를 통해 성과에 영향을 미침을 알 수 있다. 이를 통해 진성 리더십이 고성과에 영향을 미치는 이유는 진정성을 통해 구성원이 지니는 '총체적 긍정성(whole positivity)' 때문이라는 해석이 가능하다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Gardner & Schermerhorn, 2004). 진성 리더는 긍정 정서와 더불어 할 수 있다는 성취의 가능성 역시 강조한다(Jensen & Luthans, 2006; Peterson & Luthans, 2003; Walumbwa et al., 2010). 말과 행동을 일치시킴으로써, 때로는 말보다 행동을 통해 실천적인 모습을 보임으로써(윤정구, 2012) 구성원들에게 팀과 조직의 목적을 달성할 수 있다는 긍정 사전적 사고(pre-factual thinking)를 가능하게 한다(Bagozzi, 2003). 결국 리더의 진정성 그 자체가 직접 팀 성과를 창출할 수도 있으나 자아인식과 자기규율을 통해 구성원들에게 긍정적 활기와 긍정적 신념을 가지게 하며(Bagozzi, 2003) 이러한 긍정성을 통해 고성과를 달성하는 것이다.

셋째, 변혁적 리더십과 달리 진성 리더십은 팀 성과에 통계적으로 유의한 직접적 영향력도 행사하는

것으로 나타나고 있다. 진성 리더십에 대한 사람들의 가장 큰 오해는 진성 리더가 우유부단하고 착하기만 할 것이라는 데 있다(윤정구, 2012; 정예지 외, 2012). 진성 리더십이 구성원의 심리적 웰빙, 만족, 행복감 등 연성 성과(soft performance)에는 긍정적 영향력을 행사하나 객관적 성과 달성에는 영향을 미치지 못할 것이라고 생각하는데 본 연구는 이러한 선입견이 잘못된 생각임을 보여주고 있으며 결과적으로 진성 리더십은 자기 인식, 자기 규제의 요소를 기반으로 팀 성과에도 긍정적인 영향력을 미칠 수 있다.

이와 같은 연구결과를 토대로 다음과 같은 연구의 의의와 시사점을 제시하고 향후 연구에 대한 제언을 하고자한다.

### 5.1 연구의 의의와 시사점

첫째, 본 연구는 진성 리더십이 긍정성을 통해 팀 성과에 미치는 영향력을 살펴보았다. 여전히 많은 조직의 리더들은 청렴하지 않아도 일만 잘하면 된다, 혹은 진정성이 없어도 돈만 잘 벌면 된다는 식의 논리를 가지고 있는 것이 사실이다. 그러나 본 연구는 진정성을 갖춘 리더의 모습이 팀 성과에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 보여주고 있다. 진정성이 결여된 리더십은 단기적으로는 성과에 정적 영향력을 미칠 수 있으나(윤정구, 2012; 정명호, 2012; Fu et al., 2010) 장기적으로는 조직의 불평등이나 부패를 일으킬 수 있다. 구성원들의 경우에도 일시적으로는 리더의 진정성 없는 행위를 인식하지 못하더라도 머지않아 리더가 비전을 달성하기 위해 실제 노력하고 있는가의 여부를 알게 될 것이다(정명호, 2012).

둘째, 기존에 성과 달성에 효과적이라고 여겨졌

던 변혁적 리더십과 긍정성, 성과 간의 인과관계(causality)에 대한 재조명이 필요하다. 변혁적 리더십만 투입되어 변혁적 리더십이 긍정성과 성과에 미치는 영향력을 살펴보면 변혁적 리더십은 팀 에너지(.51,  $p < .001$ ), 팀 효능감(.46,  $p < .001$ ), 팀 성과(.18,  $p < .01$ ) 모두에 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향력을 미친다. 그러나 두 리더십 변수가 한 모형에 투입되어 사실상 각 리더십이 서로를 통제하는 경우, 변혁적 리더십이 팀 효능감과 팀 성과에 미치는 영향력이 사라진다. 물론 변혁적 리더십은 여전히 팀 에너지를 통해 팀 성과에 강한 긍정적 영향력을 행사하고 있으나 변혁적 리더십을 비롯한 기존 리더십 연구들이 리더라면 반드시 지녀야 하는 진정성의 개념을 고려하지 않은 채 특정 리더십의 효과성만을 측정해온 것이 사실이다(정예지 외, 2012). 따라서 변혁적 리더십의 정확한 영향력 및 효과성에 대한 연구들이 필요함을 시사한다(Bass & Steidlmeier, 1999).

셋째, 수많은 선행 연구에서 리더십이 조직 효과성에 영향을 미치는 과정상의 변수를 밝혀내야 함을 강조하고 있으며(Avolio et al., 2004; George, 2003), 본 연구는 리더십을 통해 형성되는 긍정성의 매개 역할을 입증하였다. 본 연구에서 팀 효능감과 팀 에너지는 모두 팀 성과에 유의한 영향을 미치고 있다. 특히 팀 에너지는 팀 성과(.56,  $p < .0001$ )에 매우 강력한 영향력을 행사하고 있으며 상대적 영향력은 팀 효능감이 팀 성과(.25,  $p < .0001$ )에 미치는 영향력의 두 배에 달한다. 이처럼 과업을 달성하는 과정에서 정서의 역할이 크기 때문에 정서나 감정이 이제는 관리의 대상이 되어야 하며 동시에 이를 성과로 승화시키는 것이 팀 경쟁력의 한 부분이 될 수 있을 것이다(이창준·윤정구, 2007; George & Jones, 2001).

## 5.2 연구의 한계점과 향후 연구 제안

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 본 연구는 시간상의 문제를 고려하지 못한 채 횡단 연구로 진행되었다. 리더의 진정성이 팀 구성원들에게 전달되어 진정성이 그 영향력을 발휘하는 데에는 사실상 충분한 시간이 요구될 것이다(Fu et al., 2010). 따라서 추후에는 종단적 연구를 통한 진성 리더십의 영향력 검증이 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 동일 샘플을 대상으로 두 리더십에 대한 서베이를 진행하였다. 즉, 한 리더가 변혁적 리더십은 물론 진성 리더십의 특성을 보유할 수 있으며 각 리더십의 특성이 일종의 정도(degree)로 측정될 수 있다는 전제 하에 서베이가 실시되었다. 따라서 서베이 및 자기평가에 기반한 리더십 정도 측정이 아닌, 보다 객관적이고 발전된 형태의 척도를 통한 리더의 진정성 검증이 추후 필요할 것이다.

셋째, 국내의 진성 리더십 선행 연구들은 고맥락 사회인 한국에서 진성 리더십의 의미가 서구와는 다를 수 있기 때문에 한국 상황을 반영한 진성 리더십 개념 및 구성요인에 대한 연구가 절실함을 강조하고 있다(정예지 외, 2012; 최우재·조운형, 2013). 그럼에도 불구하고 본 연구에서는 Avolio & Gardner (2005), Luthans & Avolio(2003)의 설문을 번역하여 사용하고 있다. 따라서 한국 실정에 맞는 측정문항의 개발과 이를 통한 연구 결과의 재검증이 필요할 것이다.

넷째, 동일방법편의를 피하기 위해 팀의 주장이자 대표자로 여겨지는 팀 리더(팀장)가 팀 성과를 평가하도록 하였으나 이 역시 리더의 개인적 평가에 기반하였다는 점에서 보다 객관적인 팀 성과 및 팀 효과성 척도 개발이 절실하다. 이와 더불어 서베이 응답원을 달리 하였음에도 불구하고 변수간의 상관관

계가 다소 높은 편이므로 여러 측정 항목의 정확한 개발 및 이에 대한 추후 검증이 필요하다.

다섯째, 본 연구에서는 팀 수준의 분석을 진행하기 위해 팀 크기, 팀 구성원 근속년수, 팀 수준의 집단 및 개인주의 등 여러 가지 통제 변수를 삽입하였으나 이와 더불어 팀 내 구성원들의 상호작용에 영향을 미칠 수 있는 직무 특성, 구성원 간 협업의 정도 등의 변수는 물론 팀 리더의 개인적인 특성변수에 대한 고려 역시 필요할 것이다.

마지막으로 다음과 같은 향후 연구를 제안한다.

첫째, 각각의 리더십이 성과에 기여하는 긍정성 이외의 다양한 프로세스를 추후 검증해야 한다. 더불어 이처럼 성격이 다른 리더십을 통해 구축되는 결과물을 과연 같은 '질(quality)'의 결과물로 봐도 무방할 것인가에 대한 연구가 진행되어야 할 것이다. 예를 들어, 진성 리더의 경우 리더 및 조직의 사명에 대한 자부심(pride)에 근거한 에너지를, 변혁적 리더의 경우 팀 내 생활에 대한 열의와 비전 달성의 흥미(enthusiasm)에 근거한 에너지를 구축할 가능성이 높을 것이다. 효능감의 경우에도 진성 리더는 술선수범을 통해 긍정적 역할 모델이 됨으로써, 변혁적 리더는 동기부여적 설득을 통해 효능감을 구축할 가능성이 높을 것으로 사료된다. 이처럼 동일한 에너지와 효능감이라 하더라도 변혁적 리더십과 진성 리더십에 의해 형성된 결과물의 획득 과정 및 내적인 질에 차별성이 존재하는가를 향후 연구에서 반드시 검증해 보아야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 변혁적 및 진성 리더십의 영향력을 한 모형 내에서 검증함으로써 그 영향력을 검증한 것은 큰 의의라 하겠으나 보다 명확하게 두 리더십이 성과 변수에 미치는 명확한 이론적 인과관계(path)를 밝히기 위해서는 통합 모형과 더불어 다양한 산업, 다양한 조직에서 특정 리더십이 정서와

인지에 미치는 영향을 독립적으로 살펴보는 연구(two studies approach)가 지속적으로 진행되어야 할 것이다(Peterson et al., 2012). 더불어 진성 리더십의 영향력이 어떠한 조건 및 상황 하에서 강화되거나 약화되는가에 대한 조절변수의 고려 역시 필요할 것이다.

셋째, 진성 리더십 연구 및 측정도구의 개발이 여전히 국내에서 걸음마 단계라는 점을 감안할 때 진성 리더십에 대한 다양한 사례연구는 물론 한국 상황에 보다 적합한 진성 리더십 측정 문항의 개발이 필요할 것이다. 이와 더불어 현재 진성 리더십과 유사하게 다루어지고 있는 영성 리더십(spiritual leadership), 윤리적·도덕적 리더십(ethical leadership), 희생적 리더십(self-sacrificial leadership) 등의 개념과 구성요소들을 면밀히 살핍으로써 진성 리더십만의 차별성을 보다 구체적으로 제시하기 위한 연구가 필요하다.

넷째, 본 연구의 주된 목적이 변혁적 리더십과 새로이 부각되고 있는 진성 리더십의 효과차이, 성과에 영향을 미치는 매커니즘의 차이를 분석하는 것이기에 변혁적 리더십과 진성 리더십만을 주요 독립변수로 두었다. 그러나 추후 연구에서는 본 연구에서 통제 변수로 다룬 리더와 구성원 간 진성 리더십에 대한 평가의 차이를 주요 독립변수로 다룸으로써 진성 리더십만의 독특한 측면을 보여주는 연구가 진행되어야 할 것이다.

다섯째, 본 연구의 결과는 성과 창출에 있어서의 등결과성(equifinality)을 보여주고 있다. 등결과성이란 특정 목표를 달성하는 데에 유일한 최고의 방법만이 있는 것이 아니며 다양한 방법과 프로세스를 통해 동일한 상태에 도달할 수 있음을 뜻한다. 본 연구에서 다루고 있는 진성 리더십과 변혁적 리더십의 특성이 다르고, 팀 에너지와 효능감의 정도가 다른

에도 불구하고 팀은 특정 성과를 얻을 수 있다는 것이다. 추후에는 팀 에너지와 효능감 이외의 다른 변수를 도입함으로써 성과 창출 매커니즘을 보다 심도 있게 연구해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김주엽 · 김명수(2011), “긍정심리자본이 조직구성원의 직무만족과 정서적 몰입에 미치는 영향,” **경영교육연구**, 67, 117-148.
- 김창호 · 심원술(2012), “리더의 진실성이 부하의 장인적 직무수행(Job Crafting)에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구,” **조직과 인사관리연구**, 36, 131-162.
- 양인덕(2010), “조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 개인주의-집단주의 성향의 조절효과,” **인적자원관리연구**, 17, 305-324.
- 윤정구(2011a), “리더십 이론의 동양적 회귀인가. 진성 리더십에 대하여,” **리더십 에세이** 제 29호.
- 윤정구(2012), **소크라테스가 세상의 리더들에게 묻다, 진정성이란 무엇인가**, 한언.
- 이동섭 · 조봉순 · 김기태 · 김성국 · 이인석 · 최용득(2009), “긍정심리학의 응용을 통한 인사조직연구의 새로운 접근,” **인사 · 조직연구**, 17, 307-339.
- 이민화 · 정지훈 · 김기찬 · 광승준 · 최종욱(2012), **스마트 자본주의 5.0**, 나남.
- 이상욱(2004), **현대조직의 리더십 적용**, 시그마프레스(주).
- 이승윤 · 박혜원 · 배종훈 · 문형구(2008), “조직 내 활력관계의 결정요인에 관한 탐색적 연구,” **인사 · 조직연구**, 16, 95-128.
- 이창준 · 윤정구(2007), “정서와 리더십에 대한 한 이론적 모형의 검증: 카리스마적 및 감성적 리더십, 집단정서, 집단효과성,” **인사 · 조직연구**, 15, 1-51.
- 임준철 · 윤정구(1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기권능감(self-efficacy)의 매개역할을 중심으로,” **인사 · 조직연구**, 7, 1-42.
- 정명호(2012), “변혁적 리더십의 두 얼굴: 누구를 위한 변혁인가,” **Dong-A Business Review**, 103, 17-19.
- 정예지 · 김문주(2013), “진성 리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” **조직과 인사관리연구**, 37, 181-216.
- 정예지 · 윤정구(2013), “팀 자본인가, 팀 동적역량인가?: 팀 성과 예측을 위한 자원준거관점과 동적역량관점의 통합에 관한 연구,” **경영학연구**, 42, 53-83.
- 정예지 · 이수정 · 김문주(2012), “변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명,” **경영학연구**, 41, 539-574.
- 조운형 · 최우재(2010), “조직구성원들의 가치성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과,” **인적자원관리연구**, 17, 403-429.
- 최우재 · 조운형(2013), “진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 미치는 영향: 자기 권능감의 매개효과,” **인사 · 조직연구**, 21, 185-228.
- 한국경영자총협회, 2012, <http://www.kefplaza.com>
- Anderson, G. L. 1998. Toward authentic participation: Deconstructing the discourse of participatory reforms. *American Educational Research Journal*, 35: 571-606.
- Anderson, G. L. 2002. A critique of the test for school leaders. *Educational Leadership*, 59: 67-70.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. 1995. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48: 97-125.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. 2000. *Emotions in the Work Place: Theory, research, and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Avey, J. B., Luthan, F., Smith, R. M., & Palmer,

- N. F. 2010. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15: 17-28.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. 2010. The additive value of psychological capital: Predicting positive and negative work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36: 430-452.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. 2008. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotion on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44: 48-70.
- Avolio, B. J. 1999. *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. 1988. *Transformational leadership, charisma, and beyond*, in: J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Avolio, B. J. & Bass B. M. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6: 188-218.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 16: 801-823.
- Avolio, B.J., & Luthans, F. 2006. *The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Bagozzi, R. P. 2003. Positive and Negative Emotions in Organizations, in K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.) *Positive Organizational Scholarship Foundations of a New Discipline* (pp. 176-193). San Francisco Berrett-Koehler.
- Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. 2003. Positive organizational network analysis and energizing relationships. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*: 328-842. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1995. Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Eds), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 1-45). New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. 2000. Self-regulation of motivation and action through perceived self-efficacy. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior*(pp. 120-136). Oxford, UK: Blackwell.
- Bandura, A. 2007. An agentic perspective on positive psychology. In S. J. Lopez (Eds.). *The science of human flourishing*. New York: Praeger.
- Bandura, A., & Locke, E. A. 2003. Negative self-

- efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88: 87-99.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. 1996. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81: 827-832.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. 2000. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21: 157-161.
- Barsade, S. G. 2002. The ripple effect: Emotional contagion and its influence in group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47: 644-675.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. 2007. Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21: 36-59.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press: New York.
- Bass, B. M. 1997. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52: 130-139.
- Bass, B. M. 2000. The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7: 18-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1997. *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Palo Alto, CA.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10: 181-217.
- Bono, J. E., Jackson, F., Vinson, G., & Muros, J. P. 2007. Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1357-1367.
- Bowlby, J. 1982. *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment (2nd ed.)*. New York: Basic Books.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. 2002. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53: 279-307.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. E. 2003. Foundations of positive organizational scholarship. In K. Cameron, J. Dutton & R. E. Quinn (Eds.) *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- 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: 549-556.
- Collins, J. 2009. *How the mighty fall*. Harper Collins Publishers.
- Collins, R. 1993. Emotional energy as the common denominator of rational action. *Rationality and Society*, 5: 203-230.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1998. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cross, R., Baker, W., & Parker, A. 2003. What creates energy in organizations? *Sloan Ma-*

- nagement Review*, 44: 51-56.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. 2005. Followers emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. 1997. Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8: 233-267.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, P. 1999. Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12: 80-90.
- Erez, A. & Isen, A. M. 2002. The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87: 1055-1067.
- Estrada, C. A. Isen, A. M., & Young, M. J. 1997. Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72: 117 - 135.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. 2004. Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15: 241-253.
- Feldman, M. S., & Khademan, A. M. 2003. Empowerment and Cascading Vitality. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.) *Positive Organizational Scholarship Foundations of a New Discipline* (pp. 343-358). San Francisco Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B. L. 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2: 300-319.
- Fredrickson, B. L. 2002. Positive emotions. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 120 - 134). New York: Oxford University Press.
- Fredrickson, B. L. 2003. The value of positive emotions. *American Scientist*, 91: 330-335.
- Fredrickson, B. L. 2009. *Positivity*. New York: Crown Publishers.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. 2002. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13: 172-175.
- Frijda, N. H. 1986. *The emotions*. Paris: Cambridge University Press.
- Frijda, N. H. 2005. Emotion experience. *Cognition and Emotion*, 19: 473-498.
- Fu, P., Tsui, A., Liu, J. & Li, L. 2010. Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*, 55: 222-254.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. 2005. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leadership and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. 2004. Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33: 270-281.
- George, W. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, J. M., & Jones, G. R. 2001. The process

- model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54: 419-444.
- George, B., & Sims, P. 2007. *True North*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. 2007. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85: 129-138.
- Gibson, C. B. 1999. Do they do what they believe they can? Group-efficacy and group performance across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42: 138-152.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley, P. C. 2000. Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group and Organization Management*, 25: 67-97.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. 1993. Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32: 87-106.
- Hannah, S. T. 2006. *Agentic Leadership Efficacy: Test of a New Construct and Model for Development and Performance*. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska - Lincoln.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. 2011. Relationship between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21: 555-578.
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. 2011. Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64: 771-802.
- Harter, S. 2002. Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, 382-394.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. 1994. *Emotional contagion*. New York: Cambridge University Press.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. 2005. Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16: 290-307.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. 2001. Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12: 435-449.
- House, R. J. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-07). Carbondale, IL: South Illinois University Press.
- House, R. J., & Baetz, M. L. 1979. *Leadership: Some empirical generalizations and new research directions*, in: B. M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 341-423). Greenwich, CT: JAI Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M. Dickson, M. Gupta, V. & 170 co-authors. 1999. Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. Mobley (Eds) *Advances in Global Leadership, vol. 1*. JAI Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.
- Howard, D. & Gengler, C. 2001. Emotional contagion effects on product attitudes. *Journal*



- of Consumer Research*, 28: 189-201.
- Hur, Y., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. 2011. Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22: 591-603.
- Huy, Q. N. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47: 31-69.
- Isen, A. M. 1999. Positive affect. In T. Dalgliesh & M. J. Power(Eds.) *Handbook of cognition and emotion* (pp. 521-539). Chichester, England: John Wiley and Sons Ltd.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. 1987. Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 1122-1131.
- Izard, C. E. 1977. *Human emotions*. New York: Plenum Press.
- James, L. R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 219-229.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69: 85-98.
- Jensen, S., & Luthans, F. 2006. Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27:646-666.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. 2000. Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85: 751-765.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14: 525-544.
- Kaletsky, A. 2010. *Capitalism 4.0: The Birth of a new economy in the aftermath of crisis*. Perseus Books Group, Public Affairs, New York.
- Kanungo, R. N. 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 341-349.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. 2003. The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88: 246-255.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. 2001. Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 99-130.
- Kelley, S. W. & Hoffman, K. D. 1997. An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73: 407-427.
- Kernis, M. H. 2003. Toward a conceptualisation of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14: 11-26.
- Kliuchnikov, A. 2011. Leader's Authenticity Influence on Followers' Organizational Commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 4: 70-90.
- Lang, P. J. 1995. The emotion probe: Studies of motivation and attention. *American Psychologist*, 50, 372-385.
- Lazarus, R. S. 1982. Thoughts on the relations between emotion and cognition. *American Psychologist*, 37, 1019-1024.
- Lewis, M. D. 2000. Emotional self-organization at three time scales. In M. D. Lewis & I. Granic(Eds) *Emotion, development, and self-*

- organization*. Cambridge University Press.
- Locke, E. A., Fredrick, E., Lee, C., & Bobko, P. 1984. Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69: 241-251.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S., & Combs, G. 2006. Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 387 - 393.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E. (Eds) *Positive Organisational Scholarship. Foundations of a New Discipline* (pp. 241-259). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. 2005. The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1: 249-271.
- Luthans, F., Peterson, S. J., & Ibrayeva, E. 1998. The potential for the "dark side" of leadership in post-communist countries. *Journal of World Business*, 33: 185-201.
- Luthans F., & Youssef, C. M. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33: 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. 2007. Psychological capital. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. 2006. The Impact of Efficacy on Work Attitudes across Cultures. *Journal of World Business*, 41: 121-132.
- Marks, S. R. 1977. Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42: 921-936.
- Menard, J., & Brunet, L. 2010. Authenticity and well-being in the workplace: a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 26: 331-346.
- Meyers, D. G. 2000. Hope and happiness. In J. E. Gillham (Eds). *The Science of Optimism and Hope*. Philadelphia: Templeton Foundation Press.
- McAllister, D. J. 1995. Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. 2002. Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13: 545-559.
- McHugh, P. 1968. *Defining the Situation: The Organization of Meaning in Social Interaction*, Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Michael, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Moorhead, G., Neck, C. P., and West, M. S. 1998. The tendency toward detective decision making within self-managing teams: The relevance of groupthink for the twenty-first century. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73: 321-351.

- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. 1995. Individualism-collectivism as an individual predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 127-142.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. 1994. *Psychometric theory* (3rd ed.), New York: McGraw Hill.
- Oyserman, D., Coon, H., & Kemmelmeier, M. 2002. Rethinking individualism and collectivism. *Psychological Bulletin*, 128: 3-72.
- Peterson, S., & Luthans, F. 2003. The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24: 26-31.
- Peterson, S., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. 2012. The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23: 502-516.
- Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L., & Hirst, G. 2002. How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13: 561-581
- Price M. E. 2003. Pro-community altruism and social status in a Shuar village. *Human Nature*, 14: 191-208.
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. 2005. Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30: 36-57.
- Russell, J. 1980. A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29: 1161-1178.
- Schachter, S. 1964. The interaction of cognitive and physiological determinants of emotional state. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 49-80). New York: Academic Press.
- Seo, M. G., Barrett, L. F., & Bartunek, L. M. 2004. The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29: 423-439.
- Shalley, C. E. 1995. Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38: 483-503.
- Shamir, B., & Eilam, G. 2005. "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16: 395-417.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. Motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4: 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin E. B., & Popper, M. 1998. Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41: 387-409.
- Shumaker, S. A., & Brownell, A. 1984. Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues*, 40: 11-36.
- Sosik, J. J. & Jung, D. I. 2010. *Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet*. London, Taylor and Francis.
- Sparrowe, R. T. 2005. Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16: 419-439.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. 1996. Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*,

- 32: 237-261.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. 1993. Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38: 304-331.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. 1998. Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, Spring: 62-74.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. 2003. Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56: 155-194.
- Sullivan, M. J., & Conway, M. 1989. Negative affect leads to low-effort cognition: Attributional processing for observed social behavior. *Social Cognition*, 7: 315-337.
- Thomas, K., & Velthouse, B. 1990. Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15: 666-681.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. 2002. Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45: 1137-1145.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their follower's daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22: 121-131.
- Vogt, J., & Murrell, K. 1990. Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance. San Diego, CA: University Associates, Inc.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34: 89-126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. 2011. Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32: 4-24.
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. 2010. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21: 901-914.
- Wasielewski, P. 1985. The Emotional Basis of Charisma. *Symbolic Interaction*, 8: 207-222.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. 1988. Development and validation of brief measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 1063-1070.
- Watson, D., & Tellegen, A. 1985. Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98: 219-235.
- Weber, M. 1948. Politics as a vocation. In H. H. Gerth, & C. W. Mills. (Eds) *From Max Weber: Essay in sociology*. London, Routledge, 77-128.
- Wrzesniewski, A. 2003. Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.) *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Yammarino, F., Dionne, S., Schriesheim, C., & Dansereau, F. 2008. Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership*

- Quarterly*, 19: 693-707.
- Yik, M., Russell, J., & Ahn, C. 2003. Affect among Koreans: New scales and their structure. *Korean Journal of Psychology*, 22: 115-136.
- Yoder, C. Y., & Elias, J. W. 1987. Age, affect, and memory for pictorial story sequence. *British Journal of Psychology*, 78: 545-549.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. 2007. *Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency*. Journal of Management in press.
- Yukl, G. 1998. *Leadership in organizations (4th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zajonc, R. B. 1980. Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 3, 151- 175.
- Zellers, K. L., & Perrewe, P. L. 2001. Affective personality and the content of emotional social support: Coping organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86: 459-467.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. 2011. A theoretical consideration of the effect of transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22: 801-817.

# The Differential Effects of Transformational Leadership and Authentic Leadership on Team Performance

Yejee Jeong\*

## Abstract

This research examines authentic leadership emerged recently as one of the most interesting leadership research topics. Authentic leadership has emerged as an umbrella concept over the last several years bridging the leadership, spirituality, and positive organizational behavior literatures. In this study, I define authentic leadership as a leadership with greater self-awareness and self-regulated behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development(Luthans and Avolio, 2003). Among others, two key constructs of authentic leadership are self awareness and self regulation.

Self-awareness refers to the extent to which leaders understand their strength, motives, and mission. Self-regulation is the process through which leaders strive to maintain and pursue their mission and goals in light of their values. Researchers insist that authentic leaders can contribute to hard performance as well as soft performance such as organizational commitment, job satisfaction, and OCB.

In this study, I hypothesize the effects of transformational and authentic leadership on team performance and examine team energy as positive emotion and team efficacy as positive cognition as mediation mechanisms between leadership and team performance. These mediation mechanisms dovetail with the research of positive psychology shifting the focus in psychology from dysfunctional mental illness or negativity to mental health or positivity. This hypothesis calls attention to organizational members' happiness, strength, or wellbeing.

To advance the team-level analysis, I collected data from 693 employees from 121 teams, 4 industries. The sample consisted of 583 males and 110 females. The mean of team tenure of

---

\* Visiting Professor, School of Business Administration, Ewha Womans University.

participants was 3.8 years and the mean number of team size was 5.72. I designed a robust research model in order to assess model fit and avoid issues of common method variance. Using the verified model, standardized path coefficients were examined to test research hypotheses.

Supporting the most predictions, the results show that authentic leadership has a positive impact on team performance and this relationship was partially mediated through team energy and team efficacy. However, the effects of transformational leadership on performance and team efficacy disappear after the effect of authentic leadership controlled for; the relationship between transformational leadership and team performance is fully mediated by team energy. This findings suggest that previously known effects of transformational leadership on team effectiveness be overstated.

Even though transformational leadership still has an effect on team performance through team energy, this research suggests that various styles of leadership such as charismatic, transformational, or visionary leadership 'without authenticity' could be a liability, because they could be perceived as mere skills and gestures by the followers. We discuss implications of findings in details.

Key words: Authentic Leadership, Transformational Leadership, Team Performance, Positivity, Team Energy, Team Efficacy