

# 리더와 구성원의 리더십 이중주: 팀에서 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십의 상호작용

## A Duet of Leadership by Leader and Member: The Synergy Effects of Leader Transformational Leadership and Transformational Leadership Shared by Members on Team Effectiveness

김 문 주      이화여자대학교 경영대학 경영학과 강사 (kimmoonjoo@ewha.ac.kr)  
이 지 예      이화여자대학교 경영대학 경영학과 박사수료 (jylee0122@ewhain.net)  
윤 정 구\*    이화여자대학교 경영대학 경영학과 교수 (jkyoon@ewha.ac.kr)

### ABSTRACT

The present study examines the effects of transformational leadership exercised by team leader and transformational leadership shared by team members on team creativity and team performance at the team level. A growing body on leadership research highlights the role of team leadership in work organizations. In team settings, studies have focused exclusively on individual leaders who occupy formal leadership positions and exercise vertical influence over team members. In contrast to this traditional approach, shared leadership highlights a horizontal influence process where leadership is collectively carried out by team members. In this shared form of leadership, members actively participate in the leadership process and horizontally influence other team members. This mutual influence among team members constitutes a critical condition for the success of team-based organizations. The ability of team members to work together as a team is the key to the overall functioning of the team organization. To verify the effect of two leadership styles, we analyze the effect of a leader's transformational leadership and members' shared transformational leadership on team creativity and team performance for the same team. This study also predicts that the transformational leadership shared by members will moderate the effects of leader transformational leadership on team performance and creativity. Our findings show that both leaderships have a positive effect on team performance. However, the main effect of a leader's transformational leadership on team creativity is not significant when members' transformational leadership is employed into the model. With the effect of leader transformational leadership controlled for, the main effects of the transformational leadership shared by members on team creativity and performance are significant. In addition, we also found the significant moderation effects of member transformational leadership by leader transformational leadership on team creativity. Based on these findings, we strongly recommend that team based organizations shift the leadership focus from the leader focused leadership model to the shared leadership model. We also discuss managerial implications of our findings in details.

*Key words: shared leadership, leader transformational leadership, member transformational leadership, team creativity, team performance*

## 1. 문제제기 및 연구목적

21세기는 고정불변의 영원한 경쟁우위가 없어진 시대가 되었으며 오직 지속적으로 새로운 경쟁우위를 찾아서 개발하는 기업만이 살아남을 수 있게 되었다. 이에 현대 기업의 성패는 기본적으로 성과를 낼 뿐 아니라 이것을 넘어서 새로운 지식이나 아이디어를 만드는 창의력과 혁신능력에 달려있다. 즉, 성과를 넘어서서 과거와 다르게 변화하는 경영환경을 더 빨리 감지하고 행동함으로써 남들이 모방할 수 없는 독특하고 새로운 것들을 끊임없이 창조해내야 하며 이를 통해 시장과 고객에 더 효과적으로 대응해 나가야 한다. 이와 같은 창의적 역량은 어느 한 명 리더의 힘으로 얻을 수 있는 것이 아닌 모든 구성원들의 다양한 끼와 잠재력이 통합되고 조화를 이룸으로써 발현될 수 있다.

이러한 시대적 요구는 리더십의 패러다임에도 변화를 요구하고 있다. 지금까지 우리가 알고 있는 조직에서의 전통적인 리더십은 한 명의 공식적인 리더가 팀 전체를 이끌어가면서 각각의 팀 구성원들에게 일정한 업무를 부여·지시하는 수직적 리더십이었다. 수직적 리더십은 구성원들 각자가 지니고 있는 능력과는 상관없이 정해진 업무를 빠르고 정확하게 달성하는 것이 목적이었다고 할 수 있다. 라인체통의 명령 통제를 중심으로 수직적 리더십을 일사분란하게 작동해 조직의 경쟁우위를 높이고 높은 성과를 가져왔던 것이 사실이다. 하지만 지금처럼 조직의 대내외적 환경이 급변하는 현실 속에서 과연 뛰어난 한 개인이 발휘하는 리더십이 최상인가라는 의문을 갖게 한다. 이와 같은 시대의 환경변화를 반영하여 나타난 리더십이 공유 리더십이다.<sup>1)</sup>

공유 리더십(shared leadership)은 조직의 목표 달성을 위해 팀원 각자가 서로에게 리더십을 행사하는 집단적 형태의 리더십이다(Pearce & Conger, 2003). 공유 리더십은 팀원들 간에 역동적인 상호작용의 과정을 통해서 서로에게 영향력을 행사하고 이런 과정을 통해 조직의 목적을 달성한다(Day, Gronn, & Salas, 2006). 전통적 리더십이 리더가 부하에게 영향력을 행사하는 과정을 중시한 수직적 리더십이었다면 공유 리더십에서는 초점이 리더에 있는 것이 아니라 구성원 간에 리더십을 통해 서로에게 영향력을 행사하는 것을 강조한다는 점에서 수평적 리더십이다(Vandewaerde, Voordeckers, Lambrechts, & Bammens, 2011). 공유 리더십은 리더로부터 부하에게 영향력이 일사분란하게 작용하기보다는 특정한 시기에 어떤 업무와 관련된 기술이나 전문성을 가진 사람이 그 때 그 때의 필요에 따라 리더십을 유연하고 역동적으로 구사한다는 점에서 두더지 게임에 비유되기도 한다(Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark, & Mumford, 2009). 또한 공유 리더십은 팀 구성원들이 공식적인 리더(formal leader)의 역할 뿐 아니라 비공식적인 리더(informal leader)의 역할을 자발적으로 담당할 때 보이는 현상이다.

본 연구에서는 상사 개인이 보여주었던 리더십과 그에 대한 로맨스(romance)를 뛰어넘어 구성원들이 발휘하는 리더십을 팀과 조직의 효과성을 높일 수 있는 새로운 관점의 리더십 즉, 보완의 리더십으로 제시해 보고자하며 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 팀제의 확산으로 인해 팀 성과가 조직의 성과에 결정적인 역할을 담당하고 있다. 조직이 경쟁우위를 갖기 위해서는 교육과 훈련 이외에도 구성원들이 가지고 있는 지식, 정보, 기술 등이 공유되고 활용되는 것이 중요한데(김보영, 이수진, 2012; 허문구, 문상미, 2010) 팀의 성과는 결국 팀원들 사이의 상호작용과 공유활동에서 나온다. 둘째, 전통적으로 교육수준이

이 논문은 2012년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2012-S1A3A2033902)  
† 교신저자

논문접수일: 2013년 6월 4일; 게재확정일: 2013년 8월 6일

1) 과업환경과 그 안의 사람에 대한 심리학 연구를 수행하고 있는 Journal of Personnel Psychology는 2010년도

공유 리더십에 대한 특집호를 발간함으로써 기존 수직적 리더십을 보완할 수 있는 공유 리더십의 중요성을 강조하고 지금까지의 연구들을 종합하였다.

높고 경험이 많은 사람들이 리더의 위치에서 부하직원들을 통솔해 왔었지만 지식 근로자로 대표되는 팀원들의 교육수준이 높아지고 역량과 기술이 나날이 향상되어 가고 있다는 점에서 이들이 가진 지식과 역량들을 충분히 활용하는 방향으로 업무가 이루어지고 있다. 셋째, 그 어느 때보다도 부하직원들에 대한 임파워먼트가 활발하게 이루어지고 있다는 점에서 구성원들이 발휘하는 리더십이야말로 지식경영을 실천하는 리더십의 유형이라고 볼 수 있기 때문이다. 이러한 중요성 때문에 국내에서도 공유 리더십에 대한 연구(방호진, 차동욱, 이정훈, 2008; 양동민, 노현재, 심덕섭, 2012; 지철규, 장영철, 2012)가 시작되었지만 실제 조직을 대상으로 진행된 실증연구가 아직 부족하고 측정방법도 일관되지 않은 것이 사실이다.

이에 본 연구에서는 팀으로 업무를 수행하고 있는 국내기업들을 대상으로 팀원들의 상호 역동적 영향력이 가져오는 리더십의 형태가 팀 효과성에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 위해 먼저 지금까지 매우 효과적이라고 검증되어 왔으며 기존 리더십을 대표할 수 있는 리더에 의한 변혁적 리더십의 효과성을 함께 분석할 것이다. 공유 리더십 연구자들은 그동안 공유 리더십을 기존의 전통적 리더십과 비교하기 위해 전자를 수평적 리더십, 후자를 수직적 리더십으로 간주하고 전통적 리더십을 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 지시적 리더십, 자유방임형 리더십 등이라고 보았다(Avolio et al., 2003; Pearce & Sims, 2002; Pearce et al., 2004). 그리고 이러한 전통적 리더십 문항의 주체를 팀으로 변경·측정함으로써 이를 공유 리더십이라고 명명하였다. 하지만 이렇게 다양한 리더십을 한 번에 측정하는 전통적 연구 방법은 최종적으로 나타난 결과를 다양한 리더십 중 어디에 귀인 시켜야 할지를 추론할 수 없는 심각한 이론적 문제가 발생한다. 따라서 이와 같은 이론적 혼란(confounding effect)을 방지하기 위해 본 연구에서는 공유 리더십의 형태를 변혁적 리더십이라고 한정지어 조작적 정의함으로써 리더에 의한 변혁적 리더십(leader transformational leadership)과 공유

리더십의 형태로 나타난 구성원에 의한 변혁적 리더십(member transformational leadership)에 초점을 맞추어 분석을 실시하였다(Gupta, 2011).

한 명의 리더가 팀 내 업무에 관하여 총괄적인 권한을 갖는 변혁적 리더십이 팀의 미션과 비전에 대한 인식을 심어주고 기대 이상의 직무를 수행할 수 있도록 영감을 불어넣는 리더십이라면(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1985; Burns, 1978; Keller, 2006) 구성원의 변혁적 리더십은 모든 팀 구성원들 스스로 변혁적 리더가 되어 팀 동료들에게 변혁적 리더십의 영향력을 행사하는 리더십이다. 이에 팀 구성원들 간에 변혁적으로 서로에게 미치는 리더십의 영향력이 강조된다(Day et al., 2006)는 점에서 매우 높은 수준의 팀워크를 발휘하고 있는 팀에서 나타나는 변혁적 리더십의 형태가 될 수 있다.

특히 지금처럼 성장이 둔화되고 경기침체가 장기화되는 상황에서는 무엇보다도 팀이 가져올 수 있는 혁신과 창의성이 중요해진다. 따라서 현재의 결과를 보여줄 수 있는 팀 운영성과(team performance)와 더불어 조직의 미래성과를 예측할 수 있는 혁신성과 간의 균형(Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)을 맞추기 위해 팀 창의성(team creativity) 또한 주요 결과변수로 채택하였다. 일반적으로 대부분의 팀에서는 공식적으로 임명된 리더가 존재하지만 팀이 성숙되어 가고 해결해야 할 문제가 점점 복잡해지면서 다양한 역량을 가진 팀 구성원들이 리더십을 행사하게 된다. 이에 팀 내에서도 혼재되어 있는 두 리더십의 영향력을 규명해봄으로써 리더에 의한 변혁적 리더십이 통제된 순수한 구성원 변혁적 리더십 효과성을 검증할 수 있을 것으로 기대한다. 이와 함께 두 리더십의 상호작용효과를 함께 분석함으로써 구성원에 의한 변혁적 리더십이 기존의 변혁적 리더십을 보완할 수 있는지 검증할 것이다. 서로서에게 행사하는 리더십 발휘가 구성원들에 의해 내재화되고 리더는 단지 이들을 조율하는 역할을 담당할 때 가장 효과적인 형태의 리더십 행동을 보일 수 있다는 점에서 두 리더십의 긍정적 상호작용이 예측되기 때문이다.

본 연구의 분석단위는 팀이다. 팀은 전통적으로 변혁적 리더십의 핵심적 연구대상이었다(Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Ishikawa, 2012; Zhang, Cao, & Tjosvold, 2011). 또한 구성원에 공유된 변혁적 리더십의 측면에 있어서도 팀은 가장 적절한 분석단위이다. 팀과 같이 리더십을 공유할 수 있는 명료한 작업과 성과평가의 단위가 정해져 있을 때 구성원에 의해 공유된 변혁적 리더십의 효과성을 명확하게 구별해낼 수 있다. 대부분의 조직에서 성과를 내는 기본 단위도 팀으로 재편되고 있다. 2012년 현재 우리나라 기업과 조직의 팀 제 채택률이 80% 이상을 넘어서고 있다(한국경영자총협회, 2012). 팀에서는 루틴에 의해서 해결되지 못하는 과업이 점점 증가하고 있다. 전통적 조직과 달리 팀 조직에서는 구성원들이 맡고 있는 과업이 역동적일 뿐 아니라 해결해야 할 문제가 매우 복잡하다. 팀 구성원에게는 지금까지의 정형화된 업무수행에서 벗어나 새로운 소통과 새로운 과제수행방식이 요구되고 있는 것이다. 팀 단위 조직에서는 끊임없이 제기되는 다양한 문제를 해결하기 위해 어떤 형태의 리더십이던 리더십의 역할이 강조되고 있다. 팀은 기존과는 다른 형태의 리더십이 검증되는 실험실인 셈이다.

지금까지 살펴본 문제제기를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 연구목적에 달성하게 될 것이다. 첫째, 이론적 고찰과 선행연구를 바탕으로 지금까지 진행되어온 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십 구성요소와 개념에 대해 조명한다. 둘째, 팀을 분석수준으로 두 리더십이 팀 효과성 변수인 팀 창의성과 팀 운영성과에 미치는 영향력을 각각 규명한다. 셋째, 팀 제가 증가하는 이 시점에서 두 리더십의 상호작용효과 검증을 통해 구성원에 의해 공유된 변혁적 리더십이 기존 리더십을 보완함으로써 더 나은 성과를 가져올 수 있는지 규명해보고 이러한 실증연구 결과들이 조직과 팀에 주는 함의와 실무적 활용방안을 제안해 본다.

## II. 이론 및 가설

### 1. 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십

리더의 변혁적 리더십은 장기적인 성과와 가치 창조에 중점을 두으로써 부하직원에게 단순히 복종을 요구하는 것이 아니라 그들의 신념과 욕구, 가치, 그리고 생각의 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하려는 매우 진취적인 리더십이다. 구성원들의 질적 변화를 추구하기 위한 새로운 패러다임으로서 정치지도자들을 대상으로 리더십을 연구한 Burns(1978)에 의해 시작되었다. 이 후 Burns의 주장을 현대경영조직에 적용한 Bass(1985)는 변혁적 리더를 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 구성원들의 의식수준을 높이고 보다 높은 상위수준의 욕구에 관심을 기울이도록 변혁하고 동기부여시킴으로써 기대이상의 성과를 올리게 만드는 리더라고 주장하였다. 즉, 변혁적 리더는 영감적인 메시지를 통해 구성원들이 비전에 몰입하도록 도와주며 이를 통해 구성원들은 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식하고 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키면서 과업을 수행하도록 독려한다. 또한 부하들은 리더에 대해 신뢰, 존경, 충성심을 느낌으로써 기대 이상의 목표를 달성하려는 동기를 갖게 된다.

변혁적 리더십의 연구 초기에는 이상적 영향력(idealized influence) 혹은 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 그리고 지적 자극(intellectual stimulation)을 3가지 요소로 제안했지만 향후 이론이 수정되면서(Bass & Avolio, 1994) 카리스마에 포함되었던 영적 고무(inspirational motivation)를 하위 요소로 분리하였다. 그 이후로 Bass의 방법론을 토대로 변혁적 리더십을 개념화하고 실증적으로 그 유효성을 분석하는 연구들이 활발히 진행되어 왔다(Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). 리더의 변혁적 리더십은 이미 여러 다양한 시각에서 대규모 조직의 최고경영

자와 리더들을 대상으로 광범위하게 검증되어 왔으며 다른 리더십 모형들을 확대한 보다 폭넓은 리더십 과정을 제시하고 있다. 이와 더불어 리더의 변혁적 시각이 어떻게 변화와 혁신을 주장하는가를 설명하고 있다는 점에서 그 어느 리더십보다도 새로운 리더십의 패러다임으로 자리매김 되어 왔다. 본 연구에서는 리더에 의한 변혁적 리더십을 개인적 가치와 리더에 대한 구성원들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시킬 뿐만 아니라 구성원들에게 명확한 목표를 설정해주고 그들에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 전달함으로써 구성원들의 성과와 만족도를 제고하며 끊임없이 팀과 조직을 변화시키는 리더십이라고 정의한다(Bass, 1985; Burns, 1978, Kuhnert & Lewis, 1987).

한편, 공유 리더십(shared leadership)이라고 하는 개념은 조직심리학 분야에서 이미 오래 전에 생겨났으며(Katz & Kahn, 1978), 다양한 방식으로 그 특징이 개념화되어 있다(Day et al., 2006). 먼저 Gibb(1954)은 리더십이 팀 리더 혼자보다는 팀원들에 의해 공유되어 수행될 때 더 효과적이라고 주장함으로써 팀 리더십(team leadership)이라는 개념을 처음으로 소개하였다. 팀 리더십에서는 리더와 구성원 개인 간의 일대일 관계가 중요한 것이 아니라 팀원 간 상호 리더십 관계가 얼마나 활성화되느냐에 초점을 맞춘다.

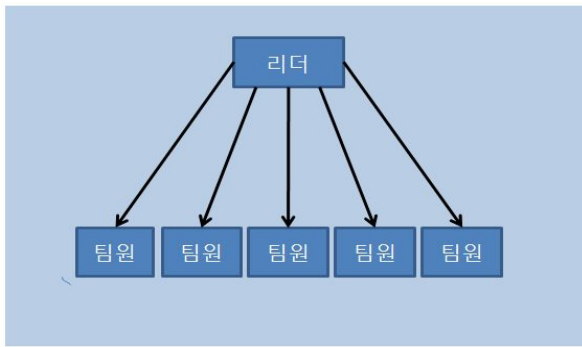
같은 맥락에서 몇몇 학자들은 리더십이 리더 한 사람에게 집중되기 보다는 여러 개인들 사이에 분산(distribution)되는 것이 자연스러운 현상이라는 점에서 공유 리더십을 분산된 리더십(distributed leadership)이라고 보았다(Bowers & Seashore, 1966). 실제로 구성원들 상호간 필요한 정보의 제공, 적절한 방향성 제시와 지도 등 리더십을 규정하는 영향력 관계가 구성원들의 수평적 관계에서 더 잘 나타난다는 것이다. 이에 Pearce와 Sims(2002)는 공유 리더십을 팀 내 분산된 영향력이라고 정의하였으며, Mehra와 그의 동료들 역시 여러 명의 리더들(공식적으로 임명된 리더와 자연스럽게 출현하는 리더 모두

를 포함)의 공유되고 분산된 현상이라고 보았다(Mehra, Dixon, Robertson, & Smith, 2006). 이에 많은 실증연구에서도 공유 리더십을 공동의 목적을 달성하기 위해 팀 동료들 간에 다각적으로 영향을 미치는 리더십의 분산현상으로 정의하고 있다(Carson et al., 2007; Day et al., 2006).

이와 더불어 또 다른 연구자들은 팀 성장주기에 따라 다수의 리더들이 자발적으로 출현함으로써 서로에게 영향을 주는 자생적 리더십(emergent leadership) 단계가 존재한다고 주장하였다(Gockel & Werth, 2010; Pearce & Sims, 2002; 176페이지). 공식적인 리더의 도움 없이도 구성원들 스스로가 리더를 선발하여 조직을 이끄는 현상이 생기게 됨으로써 리더십이 공유된다는 것이다(Bartol & Martin, 1986; Hollander, 1974; Stein & Heller, 1979).

이렇게 다양한 용어로 불리우는 공유 리더십을 Sivasubramaniam과 그의 동료들은 팀 내 구성원들이 서로 간에 미치는 총체적인 영향력이라고 주장하였으며(Sivasubramaniam, Murry, Avolio, & Jung, 2002; 68페이지), Ensley와 그의 동료들 역시 공유 리더십을 한 사람의 개인보다는 팀 전체에 의해 수행되는 집단적 리더십(collective leadership)이라고 보았다(Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006). 본 연구에서는 앞에서 설명했듯이 구성원에 의한 변혁적 리더십을 팀원들 서로에게 행사되는 공유 리더십의 형태로 본다. 즉, 구성원의 변혁적 리더십이란 팀원들 서로가 성공과 성취의 상징이 되도록 영향력을 발휘하고 팀의 비전으로 서로를 고무시키며 새로운 방식으로 문제에 접근하도록 도와줄 뿐 아니라 서로의 개인적인 감정에도 관심을 갖는 변혁적 리더십이라고 정의할 수 있다.

리더가 행하는 변혁적 리더십과 구성원들에 의한 변혁적 리더십의 차이는 리더십의 내용에 있어서는 크게 구별되지 않지만 리더십이 미치는 영향의 방향성(direction) 측면에서 구분된다(Pearce, Conger, & Locke, 2008). <그림 1>에서 보는 바와 같이 리더십 내용이 공식적으로 임명된 리더와 팀원들 사이에서

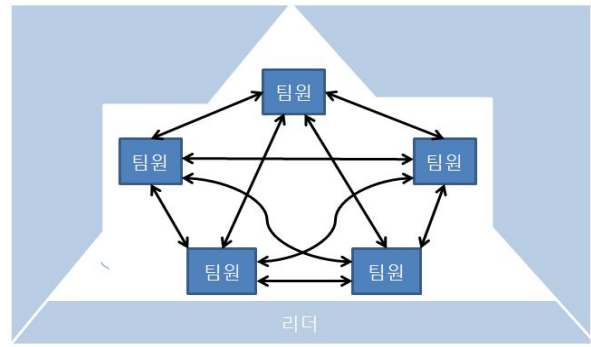


[그림 1] 리더의 변혁적 리더십

상하관계로 행사되지만 이와 같은 리더십이 더 성숙된 형태는 리더가 팀 안에서 팀원들과 같은 수준에서 영향력을 발휘하는 단계를 넘어 <그림 2>에서 처럼 주 리더십 영향력이 팀원들 사이에서 상호영향력을 주고받는 리더십의 공유 현상이 나타나고(Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Conger & Pearce, 2003; Gromn, 2002) 리더는 단지 조절자(facilitator)의 역할을 하게 된다. 즉, 구성원의 변혁적 리더십에서는 “팀의 목표를 달성하기 위해 어떠한 리더십 요인을 구성원들에게 행사하는가?”보다는 “어떠한 리더십 요인을 팀 내 구성원들이 서로 원활히 공유하고 있는가?”에 초점을 둔다. 따라서 한 명의 리더를 중심으로 움직이는 변혁적 리더십에 비해 업무에 관한 더 많은 기회와 권한을 제공받음으로써 다양한 문제 해결 능력을 높여주고 이를 통해 높은 성과를 보일 수 있다. 특히 전략수립과 기획이 효과적이기 위해서 구성원들에 의해 공유되고 심리적으로 소유될 경우에만 효과성을 낼 수 있다는 연구들은 구성원이 발휘하는 리더십이 보다 진일보한 리더십의 유형임을 입증해 주고 있다(Pearce & Manz, 2004).

## 2. 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십의 효과성

본 연구에서는 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십이 팀의 효과성에 어떤 영향을 미칠 것인가를 연구한다. 팀의 효과성은 팀이 설정한 목표에 대비해 얼마나 효과적으로 운영되고 있는지에 대한



[그림 2] 구성원의 변혁적 리더십

정도로서 이에 대한 측정은 학자들마다 다양하다(Campbell, 1976; Dalton, Todor, Spendolini, & Porter 1980; Steers, 1977). 특히 연구자의 관심이 과업의 통합과 공식화, 그리고 통제 등에 있다면 바로 측정이 가능한 팀 성과를 팀의 효과성으로 간주할 것이고 만약 차별성과 유연성에 초점을 두게 되면 혁신과 같은 보다 미래의 성과를 중요하게 생각할 수 있다(Quinn & Rohrbaugh, 1983). 이에 과거의 성과를 주로 반영한 일상적 운영성과와 앞으로의 미래 성과를 예측하게 하는 혁신성과 간의 균형을 강조하는 입장이 공존한다(Becker et al., 2001).

본 연구에서는 리더에 의한 변혁적 리더십과 구성원에 의한 변혁적 리더십이 팀의 미래를 선도함으로써 확산적 효과성을 강조하는 지표인 팀 창의성과 지금까지의 안정적 운영의 결과를 반영하는 팀 운영성과에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보기로 한다. 본 연구에서 팀 창의성(team creativity)은 제품과 서비스를 생산하는데 있어 성과 향상과 품질 향상을 위해 새롭고 실용적이고 혁신적인 아이디어를 창출할 수 있는 역량으로 정의한다(Amabile, 1996). 또한 팀의 운영성과(team performance)는 타 팀과 비교해 어떤 특정한 팀이 업무의 운영과 관련한 다양한 차원에서 얼마나 효율적인가로 정의한다(Hinds & Mortensen, 2005).

지금 우리가 직면하고 있는 조직의 환경은 다양한 국면을 가진 문제들을 보다 창의적으로 해결하도록 요구받고 있다는 점에서 팀의 창의성과 운영성과를

동시에 연구해보는 노력이 필요하다(Bligh, Pearce, & Kohles, 2006). 궁극적으로 본 연구에서는 어떤 리더십이 팀의 운영성과를 만족시키면서 현상유지에 더 공헌하는 리더십인지, 어떤 리더십이 창의성과 같이 팀의 미래가치를 이끄는 데 더 공헌하는 리더십인지, 그리고 구성원들이 발휘하는 변혁적 리더십이 리더의 변혁적 리더십을 보완할 수 있는지 검증하는 것이 주요 쟁점이라 할 수 있다.

## 2.1 팀 창의성

리더십은 직무 환경적 측면에서 볼 때 구성원들의 창의성을 발현할 수 있도록 도와주는 중요한 몫을 수행하는 것으로 알려져 왔다(Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994). 따라서 매우 미래지향적이고 개방적이고 역동적인 리더로 알려진 변혁적 리더가 변화에 우호적인 분위기를 창출하여 팀 구성원들의 창의성을 높일 수 있다(Avolio, Bass, & Jung, 1999; Shin & Zhou, 2003). 팀 창의성은 제품과 서비스를 생산하는데 있어 성과 향상과 품질 향상을 위해 새롭고 실용적이고 혁신적인 아이디어를 창출하는데 초점을 두고 있기 때문이다(Amabile, 1996).

Amabile(1998)은 팀 창의성을 구성하는 3가지 요인을 개인의 전문성, 창의적 사고를 할 수 있는 능력(skill), 그리고 내재적 동기부여(intrinsic motivation)라고 보았다. 이에 변혁적 리더는 팀과 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들이 자신이 가진 전문성을 최대한 발휘할 수 있도록 자유를 주고 문제해결을 위한 새로운 시각을 갖도록 도와줌으로써 창의적 능력을 끌어낸다. 또한 조직의 비전, 전략 및 조직 문화에 변화를 만들어낼 수 있는 능력을 가지고 있기 때문에 구성원들과의 관계를 구축하고 그들의 활동에 의미를 부여해 주며 다양한 변화 과정에 구성원들을 참여시키기 위해 비전을 공유하고 아이디어를 창출하는 것에 역점을 둔다.

특히, Deci와 Ryan(1985)은 구성원들의 감정과 요구에 관심을 가지는 지원적 리더일수록 구성원들의

생각을 다양하게 도출할 수 있도록 도와주며 긍정적 피드백을 제공함으로써 구성원들의 창의성 개발을 돕게 된다고 주장하였다. 변혁적 리더는 구성원들과의 관계를 구축하고 그들의 활동에 의미를 부여하며 다양한 변화 과정에 구성원들을 참여시킴으로써 아이디어를 창출하는 것에 역점을 둔다(Bass & Avolio, 1994). 또한 부하직원을 단지 같이 일하는 팀원이 아닌 개인 대 개인으로 대하면서 그들의 장점이 개발되도록 코칭하고 학습시키며 그들의 관심사와 의견을 적극적으로 경청하기 때문에 팀 구성원들은 기회가 있을 때마다 새롭고 실용적인 방법을 제시할 수 있는 좋은 여건을 가지게 된다.

이와 더불어 변혁적 리더는 구성원들의 지성과 합리성, 그리고 신중한 문제해결 능력을 촉진시킨다. 따라서 리더로부터 지적 자극을 받은 구성원들은 지금까지 해온 기존의 방식을 바꾸려는 행동을 함으로써 현재의 상태를 변화시키고 자신들의 지적 호기심을 만족시키기 위해 다양하고 발산적인 상상을 활용하게 된다(Avolio et al., 1999). 뿐만 아니라 어떻게 업무를 수행해야 할지에 대한 새로운 방법들을 고안하게 만들고 과거에는 의심하지 않았던 아이디어들을 재고(re-thinking)하도록 격려함으로써 창의성을 높여 나간다(Bass & Avolio, 1994). Sosik과 그의 동료들은 실증연구를 통해 변혁적 리더가 구성원들로 하여금 현재의 틀에서 벗어나도록 격려함으로써 보다 생성적이고 탐험적인 사고의 프로세스를 가지도록 한다고 주장하였으며(Sosik, Kahai, & Avolio, 1998), Howell과 Avolio(1993) 역시 이러한 변혁적 리더가 혁신을 지지하는 분위기를 만들어 준다고 보았다.

또한 리더의 변혁적 리더십은 구성원들의 내재적 동기를 높임으로써 그들의 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Jung, Chow, & Wu, 2003). 외적 요인이 아닌 내재적으로 동기부여된 구성원들은 문제를 해결하는데 있어 보다 새로운 접근방법을 시도하는 경향이 강하기 때문이다(Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994). 즉, 변혁적 리더들은 구성원들이 자신들의 직무에 새롭고 다양한 접근을 시도할 수 있도록

록 동기부여 시키고 구성원들 스스로가 독립적으로 움직이며 자신의 개별적인 역량을 개발하도록 도와주는 역할을 함으로써 창의성을 높여나간다. 실제로 Tierney와 그의 동료들은 리더와 구성원 간의 내재적 동기에 근거한 영적 관계가 구성원들의 창의성을 높인다는 연구결과를 내놓고 있으며(Tierney, Farmer, & Graen, 1999) 많은 연구자들이 창의성에 대한 변혁적 리더십의 긍정적인 영향력에 대해 실증 연구를 진행하였다.

Shin과 Zhou(2003)는 한국의 46개 기업, 290명을 대상으로 진행한 실증연구를 통해 리더의 변혁적 리더십이 내재적 동기를 높임으로써 구성원들의 창의성을 높인다는 결과를 제시하였으며 Shamir와 그의 동료들도 리더가 구성원들에 대하여 상담과 지원, 관심 등의 변혁적 행동을 보일 때 보다 혁신적인 행위를 발휘한다고 강조하였다(Shamir, House, & Arthur, 1993). 43개 소프트웨어 기업의 연구개발 담당자 163명을 대상으로 실시한 실증연구에서도 리더의 변혁적 리더십이 구성원들의 창의성을 높일 뿐 아니라 조직의 혁신을 가져온다고 보았으며(Gumusluoglu & Ilsev, 2009) 임준철과 윤정구(1999)의 국내연구에서도 리더의 변혁적 리더십이 혁신성을 높이는 것으로 나타났다. 결국, 변혁적 리더는 구성원들에게 상담과 지원, 관심 등 변혁적 행동을 보이게 되고 이를 통해 구성원들은 보다 혁신적인 행위를 발휘함으로써 팀 창의성을 높이는데 도움을 준다(Jung et al., 2003; Shin & Zhou, 2003; Sosik et al., 1998)고 하는 선행연구 결과들을 토대로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 1] 리더의 변혁적 리더십은 팀 창의성과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

이와 더불어 관리자의 통제를 넘어 보다 자발적이고 비공식적으로 발휘되는 구성원의 변혁적 리더십 또한 창의성을 촉진시킬 수 있다. 그리고 이러한 효과는 집단이 부서가 아니라 팀이고, 팀 중에서도 성숙된 팀일수록 더 높게 나타난다고 볼 수 있다. 작업

단위가 부서일 경우에는 수직적 명령관계에 의해서 과업이 집행되기 때문에 리더에 의한 변혁적 리더십이 더 효과적일 수 있으나 작업이 팀으로 재편된 경우에는 권한이 팀 자체로 이행되고 또한 이 권한은 팀원들에게도 자연스럽게 분배되어 간다. 이와 같은 상황에서는 팀 리더 혼자만의 리더십 발휘가 팀 창의성을 가져오는데 어느 정도 한계가 있을 수 있다. 또한 지금까지의 창의성에 관한 연구들을 보면 팀의 창의성이 발휘되는 조건으로 수평적 관계인 상사와 조직의 격려, 업무의 자율성, 팀 내에서의 지원, 충분한 자원(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996) 뿐 아니라 자유로운 의사소통, 수용력, 개인에 대한 믿음과 존중(Andriopoulos, 2001) 등이 거론된다. 이와 같은 요인들은 기존 리더십보다는 구성원들이 발휘하는 리더십의 특성과 잘 부합된다고 볼 수 있다(Katz & Kahn, 1978).

구성원의 변혁적 리더십 역시 개인의 전문성, 창의적 사고능력, 그리고 내재적 동기부여를 통해 팀 창의성을 높여갈 수 있다. 팀이 성숙되어 갈수록 다양한 구성원들로 인해 충분한 전문성이 축적되고 보다 창의적으로 사고할 수 있는 능력이 향상되며 자신이 하고 있는 일에 내재적으로 동기부여된다. 즉, 리더에 의해서 일방적으로 영향력을 받기보다는 상황에 따라 서로에게 공유된 리더십을 발휘할 경우를 가정할 수 있는 환경이 만들어지기 때문이다. 구성원들이 발휘하는 리더십은 모든 팀원들이 서로에 대해 자율성을 존중해주면서 상황에 따라 공동의 영향력을 행사하도록 권한이 위임된 것으로도 볼 수 있다(Pearce & Manz, 2005). 공유된 권한부여(empowerment)는 일방적 지시 상황보다 내재적 동기를 증가시킨다는 측면에서 창의성에는 필수적인 조건이 된다(Amabile et al., 1994; Deci & Ryan, 1985; Redmond, Mumford, & Teach, 1993).

이에 Lee와 그의 동료들은 실증연구를 바탕으로 구성원들이 발휘하는 공유 리더십이 내재적 동기부여 요소로 작용함으로써 창의성을 높일 수 있다고 보면서 팀 동료에 대한 리더십 의존도로 측정된 리더십이



팀 창의성에 직접적인 정적 영향력이 있음을 증명하였다(Lee, Lee, & Seo, 2011). 이렇게 권한을 부여받은 구성원들은 스스로가 자율성과 영향력을 가지고 있다고 인지하기 때문에 팀 목표를 달성하기 위해 새로운 방식을 제안할 뿐만 아니라 팀의 문제에 창의적인 해결방안을 제시하고자 한다(Amabile, 1988). 또한 스스로 업무에 관하여 높은 자신감을 갖게 됨으로써 과업수행에 창의적인 성공을 기대할 수 있다(Redmond et al., 1993). 결국, 리더십 발휘과정에서 팀원들이 폭넓게 참여하도록 격려할 수 있는 조직에서는 이러한 공유활동의 결과로 창의성이 개발될 수 있게 된다(Pearce & Manz, 2005). 다양한 능력을 가진 팀 구성원들로부터 보다 풍부하고 다양한 대안들을 자발적으로 생성해낼 수 있으며 팀원 간 지적 자극을 통해 보다 창의적인 업무를 수행할 수 있기 때문이다(Pearce, 2004).

팀원들이 서로의 역할모델이 되어 비전으로 고무되고 구태의연한 업무수행 방식을 벗어나도록 서로를 격려하는 리더십이 구성원들에 의해서 집단지성으로 발휘될 때 더 높은 창의성을 가져올 수 있다. 외부의 도전과 위협에 집단지성을 발휘하여 새로운 관점에서 해석하고 지금까지 가져왔던 '지배적인 논리(dominant logic)'에 의문을 제기하기 때문이다(Prahalad & Bettis, 1986). 팀의 구성원들은 보다 많은 기회와 권한을 부여받을 뿐 아니라 통제에서도 비교적 자유롭게 때문에 개개인이 가진 문제를 넘어 팀 동료와 당면한 문제를 함께 해결해 나감으로써 보다 창의적인 해결책을 제시하게 된다. 그리고 관계적인 상호작용을 통해 집단학습이 가능해지고 새로운 지식을 함께 만들어감(co-creation)으로써(Drath, 2001; Weick, 2001) 창의성을 높여나갈 수 있다. 또한 구성원들 서로의 감정에 관심을 쏟아줌으로써 모든 팀원들의 욕구를 들어볼 수 있는 기회를 갖게 되고 비판과 배척에 대한 두려움 없이 자유롭게 상호작용을 촉진하는 심리적 안정지대를 제공해 줌으로써 팀의 창의성을 높여나갈 수 있다(Gupta, Huang, & Yayla, 2011). 즉, 팀 내 영향력이 모든 구성원들에

의해 공유되는 구성원의 변혁적 리더십이 문제해결과 의사결정의 상황에 함께 참여하도록 만드는 과정을 보여주기 때문이다.

아직까지 구성원이 발휘하는 리더십이 창의성에 미치는 영향력에 관한 실증연구는 부족하지만 Pearce와 Manz(2005)는 공유 리더십이 팀 구성원들의 창의성을 강화시켜 주는 중요한 열쇠가 된다고 주장하면서 조직 내 업무가 창의성을 요구하는 경우에 그 효과가 더 크게 나타날 것이라고 주장하였다. Hooker와 그의 동료들도 모든 팀 구성원들의 적극적인 참여로 이루어지는 리더십이 높은 창의성을 가져오기 때문에 연구개발팀에 더욱더 효과적인 리더십이 될 수 있다고 보았다(Hooker & Csikszentmihalyi, 2003). 즉, 구성원이 발휘하는 공유 리더십은 팀 내 공유된 목표에 있어 팀 구성원들이 모두 자발적이고 자율적으로 리더십 영향력을 행사하는 과정이다. 이에 더욱더 자유로운 의사소통을 가능하게 하고 팀 내에서의 지원과 자율성, 그리고 자발적인 행동 등을 동기부여시킴으로써 창의성을 증대시켜 줄 수 있다는 점에서 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 2] 구성원의 변혁적 리더십은 팀 창의성과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

## 2.2 팀 운영성과

팀이 혁신과 변화에 미치는 긍정적 영향력과 더불어 이와 같은 혁신과 변화의 환경조성은 팀의 운영성과를 향상시키는 요인이 된다. 팀의 리더는 팀 전체의 규범을 형성하고 그들이 직면한 환경에 대처하며 총체적인 행동을 조율하는데 있어 절대적인 역할을 담당하기 때문이다. 이에 변혁적 리더는 목표달성을 위해 구성원들이 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주고 팀을 강화하며 조직의 안정과 성장을 위한 토대를 제공할 수 있다. 또한 팀이 나아가야 할 방향에 대한 비전 제시를 통해 팀 내 구성원으로 하여금

변화를 이해하고 수용하게 만듦으로써 과업 동기를 부여하며 팀에 대한 심리적 소속감과 애착심을 갖도록 하고 이것이 팀의 안정적 운영성과에도 도움이 된다는 사실이 밝혀졌다(Yukl, 2006). 이에 리더의 변혁적 리더십은 구성원들의 자긍심을 고취시켜 조직의 목표를 위한 과업을 수행하게 하고 팀의 응집력을 촉진하여 팀의 성과를 개선할 수 있다(Evans & Dion, 1991).

많은 연구들이 앞에서 살펴본 Bass의 이론을 중심으로 변혁적 리더십과 팀 성과 간의 긍정적인 관계를 실증적으로 증명해왔다(Bass, 1985; Khai, Sosik, & Avolio, 2000; Yammarino, 1996). 특히 변혁적 리더에 의해 제시된 미래의 비전은 현재 설정한 목표에 대해 보다 심리적 소유의식을 갖게 해주고, 따라서 보다 안정적으로 팀 성과를 산출할 수 있도록 도와준다. Lowe와 그의 동료들은 리더의 변혁적 리더십이 리더십 효과성과 유의미하게 관련되어 있음을 발견하였는데(Lowe et al., 1996), 비전과 도전적인 목표를 형성하고 실행해 나가는 리더의 모습이 구성원들로 하여금 개인보다 팀을 우선시하게 만들 뿐 아니라 성취에 대한 자신감을 주기 때문에 해석할 수 있다(Dionne et al., 2004). 즉, 변혁적 리더는 팀 구성원들이 집중할 수 있는 미래 비전을 명확하게 제시함으로써 그들이 세운 목표와 과업을 성공적으로 이룰 수 있는 자신감을 준다. 특히 조직의 목표와 직무수행에 초점을 맞추게 함으로써 높은 팀 성과를 가져올 수 있다(이건창, 정남호, 조남용, 신성우, 이현정, 이재하, 2008).

또한 부하직원의 성장과 개발에 관심을 갖고 코칭하는 변혁적 리더는 그들이 만들어내는 업무의 결과물이 팀과 조직에 어떠한 영향을 주는 지 인식하도록 돕는 과정을 통해 높은 성과를 가져온다(Epitropaki & Martin, 2005). 즉, 변혁적 리더는 팀 구성원들 사이의 사회적 태만(social loafing)을 극복할 수 있는 수단적 관계를 제공함

으로써 팀의 성과를 높이는데 기여할 수 있는 것이다(Khai et al., 2000). 특히, 변혁적 리더는 부하직원들이 한 번도 시도해보지 못했던 새로운 접근법과 관점을 활용하여 문제를 해결하도록 자극을 주는 과정에서 그들의 역량이 향상될 수 있도록 격려한다(Keller, 2006). 결국, 팀 구성원들 사이의 결속력을 높이고 도전을 격려하며 팀 목표달성을 위해 추가적인 노력을 발휘할 수 있는 조건을 만듦으로써 궁극적으로 팀의 성과를 향상시키는 결과를 가져왔다고 볼 수 있으며 많은 실증연구들이 이러한 주장을 뒷받침하고 있다.

Wang과 Huang(2009)이 51명의 리더와 252명의 종업원을 대상으로 실시한 실증연구에서도 리더의 변혁적 리더십이 팀 성과를 높인다고 검증하였으며 매니지먼트게임 시뮬레이션을 통해 팀을 분석수준으로 실시한 Bass와 Avolio(1985)의 연구에서도 변혁적 리더십을 발휘하는 리더의 팀이 그렇지 않은 팀에 비해 높은 팀 성과를 보였음을 검증하였다. Harter와 Bass (1988) 또한 리더의 변혁적 리더십이 부하가 평가한 리더 유효성 및 리더에 대한 만족도와 정적 상관관계를 가지고 있을 뿐만 아니라 리더가 평가한 집단성과 및 리더성과와도 정적 상관관계가 있음을 보여 주었다. 118개의 연구개발팀을 대상으로 진행한 Keller (2006)의 실증연구에서도 부하직원들이 새로운 시각과 관점을 갖고 새로운 접근법에 도전하도록 자극하는 변혁적 리더가 부하직원들의 기술능력을 향상시켰다고 보고하였다. 변혁적 리더십의 효과성을 연구한 국내연구에서도 리더의 변혁적 리더십이 팀의 몰입도와 팀 성과를 높인다고 보았으며(한주희, 정진철, 2001) 이러한 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 3] 리더의 변혁적 리더십은 팀 운영성과와 정(+)의 관계가 있을 것이다.

그동안 리더십과 팀 성과와의 관계에 대한 연구들은 기존의 리더 중심적 관점에서 이루어진 것이 사실이다(Guzzo & Dickson, 1996). 하지만 Yukl(2006)은 리더와 구성원들 간 배타적인 하향식 의사결정 구조에 한계가 있음을 지적하였고 이에 많은 연구자들이 구성원들 간 수평적 영향력을 갖는 공유 리더십이 팀 성과를 설명하는데 더 중요한 역할을 할 수 있다고 주장하였다(Avolio, Jung, Murry, & Sivasubramaniam, 1996; Pearce & Conger, 2003; Pearce & Sims, 2000). 구성원들이 발휘하는 리더십이 팀 내 상호작용과 사회화를 발전시킬 수 있다는 점에서 팀의 응집성을 높이고 서로 협력하게 만들 수 있기 때문이다(Ensley, Pearson, & Pearce 2003; Manz & Sims, 1993; Yeatts & Hyten, 1998).

Day와 그의 동료들은 공유 리더십이야말로 복잡한 업무를 효율적으로 조율해 나가면서 팀 성과를 향상시킬 수 있는 중요한 무형자산이라고 보았다(Day, Gronn, & Salas, 2004). 팀 구성원들 서로가 팀에 대한 목적과 미션을 공유하고 팀에 대한 높은 몰입을 보이며 보다 복잡한 과업을 해결할 수 있는 자원과 정보를 더 많이 공유하게 된다는 것이다(Katz & Kahn, 1978). 결국, 공유 리더십은 팀 내 네트워크 과정을 통해 발현되는 것으로서(Nahapiet & Ghoshal, 1998) 이러한 효율성을 바탕으로 팀 구성원들은 서로에게 영향력을 행사하게 되고 서로를 신뢰함으로써 높은 팀 성과를 보이게 된다(Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

특히, 팀원들 모두가 서로에게 비전을 제시하고 목적의식을 심어주는 상호 영향력을 통해 큰 힘을 발휘할 수 있다. 팀에 역할모델과 성공의 비교대상이 되는 팀 동료가 많고 서로서로가 우리도 잘 할 수 있다는 믿음을 주게 된다면 모두가 개개인의 목표를 뛰어넘어 팀의 상위 목표에 집중하도록 격려하게 되고(Pearce & Conger, 2007), 이러한 행동은 팀 공통의 목표를 달성하는데 기여하기 때문이다. 또한 다양한 역량과 기술을 가진 팀원들의 지적 자극 그 자체가 팀 성과를 높일 수 있으며(Pearce, 2004) 과업수행에

있어 무엇이 중요한지 서로를 일깨워주는 과정을 통해 기대 이상의 성과를 올리도록 동기부여함으로써 자신들의 목표를 확장해 나갈 수 있게 된다(Gupta et al., 2011). 이와 더불어 서로에 대한 개인적인 관심이 과업에 대한 적극적인 참여를 이끌어내고 서로가 새로운 시도를 권장함으로써 협력을 유도하게 된다. 이렇게 팀 내 구성원들이 다른 구성원들을 이끌기도 하고 따르기도 하는 분위기가 정착될 때 팀 내에는 존경과 신뢰를 기반으로 하는 업무 수행이 가능하게 되고 이는 결과적으로 팀 프로세스를 개선할 수 있기 때문이다(Day et al., 2004).

결국, 이러한 리더십을 통해 구성원들 각자의 노력을 더 많이 이끌어 낼 수 있으며 원만한 조정과정을 거쳐 높은 효율성을 가져올 수 있게 될 뿐 아니라(Nahapiet & Ghoshal, 1998) 팀 구성원들 사이의 정보공유와 참여를 독려함으로써 팀 성과를 향상시킨다(Mehra et al., 2006). Manz와 그의 동료들도 사례연구를 통해 구성원들이 발휘하는 리더십이 일반적인 운영성과를 넘어 지속가능한 성과(sustainable performance)를 가져올 수 있다고 주장하였다(Manz, Manz, Adams, & Shipper, 2011). 이에 리더십이 팀 내에서 공유될 때 그 기능을 더 잘 발휘할 수 있으며(Carson et al., 2007; Mehra et al., 2006) 집단적 리더십이 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 실증연구들(Ensley et al., 2006; Hiller, Day, & Vance, 2006)을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 4] 구성원의 변혁적 리더십은 팀 운영성과와 정(+)의 관계가 있을 것이다.

### 2.3 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십의 상호작용 효과

리더십 연구는 단일 리더에 관한 스타일, 특성, 성격 등이 팀의 역동성과 성과에 미치는 영향력에 초점을 맞추어 온 것이 사실이며 지금까지 가장 효과적이

라고 증명된 리더의 변혁적 리더십은 팀 창의성과 팀 성과를 모두 높인다고 알려져 왔다(Bass & Avolio, 1985; Shin & Zhou, 2003; Sosik et al., 1998; Wang & Huang, 2009). 하지만 팀 제가 확산됨에 따라 리더십도 팀 구성원이 처한 상황과 맥락에서 발현되고 그들에 의해 지지되어야 한다는 주장이 설득력을 얻고 있다. 주어진 업무를 수행하고 완수하는데 초점을 두도록 격려하는 하향적 리더십만으로 구성원 각자의 창의성을 끌어내는 데에는 어느 정도 한계가 있으며 운영성과의 측면에 있어서도 리더 한 명이 모든 것을 다 알고 명령을 내리거나 최종결정을 한다는 것은 지금처럼 과업의 복잡성이 높아질 때는 비현실적일 수 있다는 것이다.

하지만 구성원이 발휘하는 리더십이 성공적으로 정착되기 위해서는 공식적인 권한을 가진 리더가 팀원들이 효율적인 리더십을 발휘할 수 있도록 조율자(facilitator)의 역할을 제대로 수행해야 한다(Manz et al., 2011). 팀원들 각자의 역량과 과업에 대한 책임감에 걸맞도록 의사결정 과정에 참여시키는 역할이 매우 중요하기 때문이다. 이러한 의미에서 단일 리더의 리더십을 성공적인 구성원의 리더십 발휘를 위한 선행요인으로 간주함으로써 매개효과 가능성을 제시하는 연구들도 진행되고 있다(Carson et al., 2007). 공식적으로 임명된 리더가 팀원들의 역량과 전문성을 끌어내고 그들이 자유롭게 의사결정과 문제해결 과정에 참여할 수 있도록 코칭할 수 있기 때문이다. 일반적으로 팀 내에서의 리더십은 공식적으로 임명된 리더와 부하직원들 간의 수직적인 관계에서 시작한다. 그리고 팀이 성숙되어감에 따라 업무수행에 필요한 다양한 역량의 리더십들이 표출되고 기존의 리더십과 구성원들이 발휘하는 리더십이 혼재되는 과정을 거치게 된다. 그 후, 팀이 완전히 성숙되었을 때 비로소 구성원이 발휘하는 공유 리더십이 정착됨으로써 두 리더십의 상관관계가 1.0에 가까워질 것으로 예측할 수 있다.

이와 더불어, 구성원이 발휘하는 리더십이 기존 리더십을 대체할 수는 없지만 보완의 리더십 역할을 수

행할 수 있다(Cox, Pearce, & Perry, 2003)는 점에서 두 리더십의 상호작용 효과를 검증해 볼 필요가 있다. 구성원이 공유하여 발휘하는 리더십이 팀 내에서의 리더십 행동을 이해하는데 큰 공헌을 할 수 있기 때문이다. 두 리더십이 합치를 이루기까지의 과정에서는 두 리더십의 혼재가 불가피하며 그 영향력을 간접적으로 규명하기 위해 상호작용 분석을 그 도구로 사용해볼 수 있다. 특히 지금처럼 조직의 개편과 업무분장이 팀을 중심으로 이루어지고 해결해야 할 문제들이 복잡해져서 높은 창의성을 요구받게 되면 구성원들이 발휘하는 변혁적 리더십이 팀 내에서 보여지는 리더십의 역동성과 복잡성을 좀 더 명확하게 설명할 수 있다. 즉, 수행해야 할 과업이 매우 복잡하고 한 명의 개인이 모든 과업에 대한 전문가가 될 수 없을 때에는 이러한 리더십이 유용할 수 있으며(Pearce, 2004), 성과를 설명하는 보다 효과적인 예측변수가 될 수 있다는 것이다(Pierce & Sims, 2002). 따라서 조직이 요구하는 리더십의 방향이 개 개인이 아닌 팀으로 옮겨갈 수 있다면, 구성원에 의해 공유된 변혁적 리더십은 리더의 변혁적 리더십을 보완하고 확장시킬 수 있다. 즉, 구성원에 의해 공유되고 발휘되는 리더십이 리더의 변혁적 리더십 효과성을 강화시키는 시너지 역할을 수행할 수 있게 된다는 것이다(Pearce, Hoch, Jeppesen, & Wegge, 2010).

방호진과 그의 동료들은 직장인들을 대상으로 진행한 개인수준의 실증연구를 통해서 공유 리더십과 리더십 의존성의 상호작용이 집단역량에 긍정적인 영향을 가져온다고 규명하였다. 즉, 공식적으로 임명된 리더로부터 명확한 목표와 방향 설정 및 지식과 정보 제공이 있어야 한다고 인지할 때 긍정적인 성과를 가져온다는 것이다(방호진 외, 2008). 결국, 공식적인 리더의 리더십 영향력과 구성원이 발휘하는 공유 리더십의 상호작용 효과가 긍정적으로 나타날 수 있음을 시사해준다.

기존 리더십을 대표하는 변혁적 리더십에서는 팀 리더가 팀의 운영과 성과를 모두 책임진다고 본다

(Cox et al., 2003). 즉, 한 명의 리더가 중심이 되어 팀원들을 이끌며 목표달성을 위해 하향식으로 리더십을 발휘하지만 구성원의 변혁적 리더십에서는 팀원들 모두가 수평적인 관계를 토대로 서로서로에게 리더십 영향력을 행사한다. 서로를 보완한다는 점에서 리더십 능력을 최대한 활용할 수도 있고 팀 내 다수의 리더들이 출현한다는 점에서 더욱더 다양하고 많은 리더십 행동들이 나타날 수 있다. 따라서 팀의 비전과 구심점을 줄 수 있는 리더의 변혁적 리더십이 구성원의 변혁적 리더십과 함께 발휘되었을 때 보다 성숙한 리더십 단계에 이르렀다고 볼 수 있다. 이렇게 팀원들 간 리더십 행사가 정착된 팀은 리더십의 측면에 있어서 보다 성숙한 팀이고 이와 같은 팀에서 보다 높은 팀 창의성과 팀 운영성과를 기대해 볼 수 있을 것이다.

두 리더십의 상호작용을 규명한 실증연구가 많지는 않지만 기존 리더십보다 구성원들이 발휘하는 공유 리더십의 영향력이 더 크게 나타난다고 하는 연구 결과들을 바탕으로 두 리더십의 긍정적인 상호작용효과를 기대해 볼 수 있다. Ensley와 그의 동료들이 66개 최고경영자팀을 대상으로 실시한 실증연구에서도 전통적인 리더십과 공유 리더십의 효과성을 비교·분석하였는데 그 결과, 두 리더십 모두 팀 성과에 긍정적인 영향을 주었지만 공유 리더십이 보다 더 높은 증분 타당도(Incremental validity)를 보여준다고 주장함으로써(Ensley et al., 2006) 구성원들이 발휘하는 공유 리더십이 보완의 리더십 역할을 할 수 있음을 알 수 있었다. 따라서 구성원이 발휘하는 리더십이 리더의 변혁적 리더십과 달리 팀원들 사이에서 상호간 영향을 주고받는다라는 점에서 팀 창의성에 더 큰 공헌을 할 수 있으며(Lee et al., 2011) 기존 리더십에 비해 더 높은 성과를 보인다고 하는 선행연구들(Ensley et al., 2006; Pearce & Sims, 2002; Pearce, Yoo, & Alavi, 2004)을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 5] 리더의 변혁적 리더십과 팀 창의성 및 팀 운영성과와의 정(+)의 관계는 구성원의 변혁적 리더십에 의해서 조절될 것이다. 즉, 구성원의 변혁적 리더십이 낮을 때보다 높을 때 이러한 관계는 더욱 강할 것이다.

### III. 연구방법 및 측정

#### 1. 연구대상과 분석방법

본 연구는 팀 내 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십이 팀 창의성과 팀 운영성과에 미치는 영향력을 알아보기 위해 국내의 광고회사와 유통회사(백화점과 마트)에 재직 중인 구성원을 대상으로 설문문을 통한 실증 조사를 실시하였으며 분석 수준은 팀이 된다. 연구대상을 광고회사와 유통회사의 구성원들로 선정할 이유는, 최근 들어 기업의 창의경영이 강조됨에 따라 시대의 흐름을 주도하는 광고업과 더불어 유통업에서의 MD(merchandiser)라는 직군이 그 어느 산업군의 구성원들보다 창의성이 강조된다는 점이다.

우선, 1차 자료수집은 인사담당자와의 면접을 통해 이루어졌다. 리더십과 팀 효과성에 대한 본 연구의 취지와 연구의 의의를 설명하고 차후 결과에 대한 피드백을 전달하기로 하였다. 이후 협조가 가능한 팀을 선정하여 총 85개 팀의 650명 구성원들에게 설문지가 배포되었으며, 이 중 응답이 누락되었거나 불성실한 응답으로 판단되는 설문지를 제거한 후 67개 팀 411명 구성원들의 데이터가 최종 분석에 사용되었다.

먼저 표본의 특성을 알아보기 위해 SPSS 17.0을 사용하여 기술통계량 분석과 빈도분석, 그리고 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였고 Cronbach's alpha 수치를 구함으로써 신뢰도를 측정하였으며 변수들 사이의 상관관계를 알아봄으로써 각 개념들이 서로 어떠한 관계를 보이는지 확인해 보았다. 또한 LISREL 3.52를 활용하여 이론변수들의 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)

을 통해 타당도가 확보되었는지를 검증해 보았다. 마지막으로 연구분석 수준이 팀이라는 점을 감안하여 집단내일치도지수(within-group similarity, 이하 rwg)와 급내상관계수(intraclass correlation coefficient, 이하 ICC) 값을 산출함으로써 각 변수들이 팀 수준의 변수로 합산될 수 있는 정당성을 확보하였다.

본 연구의 주요 변수들은 모두 팀원들의 설문으로 이루어져 있어 최근 큰 이슈가 되고 있는 동일방법편의(common method bias)<sup>2)</sup>의 문제를 가지고 있다 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 이에 Ostroff와 그의 동료들이 활용했던 방법을 토대로 하나의 팀을 두 팀으로 나누고 팀원들을 무작위로 할당하여 재분석함으로써 같은 연구결과가 나오는지 재검증해 보았다(Ostroff, Kinicki, & Clark, 2002).

## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

### 2.1 독립변수

#### 2.1.1 리더의 변혁적 리더십

본 연구에서 리더의 변혁적 리더십은 “팀장이 팀원들의 성공과 성취의 상징이 되도록 카리스마를 발휘하고 팀의 비전으로 그들을 고무시키며 새로운 방식으로 문제에 접근하도록 도와줄 뿐 아니라 개인적인 감정에도 관심을 갖는 정도”로 조작적 정의하고 Bass(1990)가 주장하는 4개의 하위 요인에 근거하여 15개 문항을 7점 척도로 측정하였다(Avolio & Bass, 1995; Bass, 1985). 대표 문항으로는 “우리 팀장은 팀의 비전으로 우리를 고무시킨다.”, “우리 팀장은 팀원들을 개인적으로 잘 대우해준다.”, “우리 팀장은 상식을 뛰어넘는 새로운 방식으로 우리 팀원들이 문제에 접근할 수 있게 도와준다.”, “우리 팀장은 팀원들이 풀리지 않은 문제점을 새로운 관점으로 해결할 수 있도록 도와준다.” 등이 있다.

2) 동일 대상에게 모든 변수를 설문함으로써 측정의 타당도를 훼손하고 연구결과를 오염시킬 수 있기 때문에 이를 방지하기 위해서는 각 응답을 상이한 출처로부터 얻는 것이 바람직하다.

#### 2.1.2 구성원의 변혁적 리더십

본 연구에서는 구성원에 의해 공유된 변혁적 리더십을 “팀원들 서로가 성공과 성취의 상징이 되도록 영향력을 발휘하고 팀의 비전으로 서로를 고무시키며 새로운 방식으로 문제에 접근하도록 도와줄 뿐 아니라 서로의 개인적인 감정에도 관심을 갖는 변혁적 리더십”이라고 조작적 정의하고 Bass(1990)가 변혁적 리더십의 하위 요인 4개를 근거로 사용한 다요인 리더십 설문지(multifactor leadership questionnaire, 이하 MLQ)와 공유 리더십 실증연구에서 가장 많이 인용된 팀 리더십 설문문항(team multifactor leadership questionnaire, 이하 TMLQ)을 연구목적에 맞도록 변용하여 활용함으로써 팀장이 아닌 팀원들이 발휘하는 리더십으로 측정하였다.

Avolio와 그의 동료들은 기존 MLQ를 기반으로 리더가 보여주는 각기 다른 5가지의 유형인 영감적 리더십, 지적자극, 개별적 배려, 예외에 의한 적극적 관리, 그리고 소극적/회피적 리더십을 측정하였는데 (Avolio, Sivasubramaniam, Murry, Jung, & Garger, 2003), 본 연구에서는 기존의 리더십을 대표하고 높은 타당도를 가지고 있는 변혁적 리더십의 영향력을 함께 분석한다는 의미에서 거래적 리더십과 자유방임형 리더십 질문은 제외하고 변혁적 리더십의 문항만을 측정하였다. 이러한 측정방법의 가장 큰 장점은 이미 검증된 개인의 리더십을 토대로 팀의 리더십을 측정함으로써 수직적 리더십과 수평적 리더십을 동시에 비교할 수 있다는 것이다(Gockel & Werth, 2010).

대표적인 문항으로는 “우리 팀원들은 우리도 잘 할 수 있다는 믿음을 서로서에게 주고 있다.”, “우리 팀원들은 서로서로의 비전으로 우리를 고무시키고 있다.”, “우리 팀원들은 서로서에게 목적의식을 일깨워주고 있다.”, “역경을 극복하기 위한 우리 팀원들의 능력과 판단을 믿고 따르고 있다.”, “우리 팀원들은 구태의연한 업무수행방식에 대해 다시 생각하도록 서로서로를 격려한다.” 등이 있다.

## 2.2 결과변수

### 2.2.1 팀 창의성

팀 창의성이란 “팀 구성원들이 목표달성을 위해 새로운 방식과 실용적인 방법, 창의적인 해결방안 등을 제안하고 혁신적인 아이디어를 수행하기 위해 적절한 계획과 일정을 모색하는 정도”로 조작적 정의하고 Zhou와 George(2001)가 사용한 11개의 문항을 7점 척도로 측정하였다. 대표문항으로는 “성과향상을 위해 우리 팀에 새롭고 실용적인 방법을 제안해왔다.”, “품질향상과 관련된 새로운 방법을 제시해왔다.”, “우리 팀의 문제해결을 위하여 새로운 접근방법을 제시해왔다.”, “새로운 아이디어를 수행하기 위하여 적절한 계획과 일정을 모색해 왔다.” 등이 있다.

### 2.2.2 팀 운영성과

팀 운영성과는 “타 팀과 비교했을 때 현재 자신이 속한 팀이 업무를 더 잘 수행하고 있다고 인지하는 정도”로 조작적 정의하고 Hinds와 Mortensen(2005)의 성과 측정지를 활용하여 5개 문항을 7점 척도로 측정하였다. 대표 문항으로는 “타 팀에 비해 우리 팀이 일을 훨씬 효율적으로 하고 있다.”, “타 팀에 비해 우리 팀이 수행하는 업무의 질이 훨씬 높다.”, “타 팀에 비해 우리 팀이 훨씬 일을 잘한다.” 등이다.

## 2.3 통제변수

주요 이론변수로 채택하지 않았지만 팀 창의성과 팀 운영성과에 영향을 미칠 수 있는 다른 외생변수들로 인하여 연구결과가 심각하게 왜곡될 수 있다. 이를 방지하기 위하여 본 연구에서는 적절한 통제변수를 과업수준과 팀 수준에서 각각 삽입하였다. 우선 과업수준에서는 Hackman과 Oldham(1980)이 제시한 5가지 직무특성 중 가장 큰 영향력을 가지고 있는 피드백(feedback)과 직무 자율성(job autonomy)을 삽입하였으며 팀 수준에서는 팀원들의 평균연령과 평균근속년수를 삽입함으로써 그 영향력을 통제하였다(Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). 또한 팀원의 수가 많을수록

비효율적일 뿐 아니라(Levine & Moreland, 1990), 팀 구성원들의 참여가 활발하지 않고 협동이 제대로 이루어지지 않는다(Kerr, 1989)는 선행연구들을 바탕으로 팀 규모(team size)의 영향력을 통제하였다. 마지막으로 유통업의 특성상, 주로 소매가 이루어지는 백화점과 도소매가 함께 이루어지는 마트를 분리하여 광고업, 유통업(백화점), 유통업(마트) 등 세 가지 산업군으로 각각 더미처리하였다.

## IV. 연구결과

연구결과에 대한 검증에 앞서 본 연구에 사용된 표본의 인구통계적 특성을 알아보았다. 연구대상이 되는 411명 중 남성이 298명(72.5%), 여성이 113명(27.5%)이었으며, 연령대는 30대가 274명(66.7%)로 가장 많았고 20대가 97명(23.6%), 40대가 40명(9.7%)으로 나타났다. 그리고 학력은 대졸이 364명(88.6%)으로 가장 많았으며 고졸 3명(7%), 석사학위 소지자가 41명(10%), 박사학위소지자가 1명(2%)이었다. 직위는 사원급이 85명(20.7%), 대리급이 149명(36.3%), 과장급이 128명(31.1%), 차장급이 21명(5.1%) 그리고 부장급 이상이 23명(5.6%)로 나타났다. 구성원들의 담당업무를 살펴보면 상품기획직이 133명(32.4%)으로 가장 많았으며 다음으로 일반사무직 59명(14.4%), 상품구매직 53명(12.9%), 상품개발직 39명(9.5%), 광고기획직 37명(9%), 일반기획직 31명(7.5%), 판촉마케팅 24명(5.8%), 디자인직 15명(3.6%), 회계 3명(0.7%), 판매직 1명(2%) 순으로 나타났다.

조직 근속년수는 5년 미만이 192명(46.7%)으로 가장 많았고, 5년 이상에서 10년 미만의 근속자는 173명(42.1%), 10년 이상에서 20년 미만 근속자는 44명(10.7%), 20년 이상은 2명(0.5%)이었다. 팀 별 구성원의 수는 2명에서 20명까지였으며 평균 팀원 수는 5.11명, 연령은 21세에서 49세까지 분포되어 있다. 또한 평균적인 조직 근속년수는 5.94년이며 팀 근속년수는 2.19년이었다. 최종 표본은 총 67개 팀의 411명으로 각각 광고업 23개 팀의 77명, 유통업(백화점)

[표 1] 구조방정식 대안모형 비교 결과

	df	$\chi^2$	RFI	IFI	CFI	RMR
1요인 모형	989	10993.59	0.88	0.89	0.89	0.22
2요인 모형 <sup>1)</sup>	989	8772.44	0.90	0.92	0.92	0.25
3요인 모형 <sup>2)</sup>	987	5307.50	0.94	0.95	0.95	0.21
3요인 모형 <sup>3)</sup>	986	7477.36	0.92	0.93	0.93	0.15
<b>연구 모형</b>	<b>983</b>	<b>4857.97</b>	<b>0.96</b>	<b>0.97</b>	<b>0.97</b>	<b>0.085</b>

- 1) 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십 + 팀 창의성과 팀 운영성과
- 2) 리더의 변혁적 리더십 + 구성원의 변혁적 리더십 + 팀 창의성과 팀 운영성과
- 3) 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십 + 팀 창의성 + 팀 운영성과

[표 2] 확인적 요인분석을 통한 이론변수의 요인적재값<sup>1)</sup>

설문문항		요인적재값	설문문항		요인적재값
팀 창의성	팀 목표달성위한 새로운 방식 제안	0.74	리더의 변혁적 리더십	팀장은 내가 따르고 싶은 모델상	0.89
	성과향상위한 실용적인 방법 제안	0.81		팀장은 성공과 성취의 상징	0.88
	품질향상위한 새로운 방법 제시	0.82		팀장의 능력과 판단을 믿고 따름	0.86
	창의적인 아이디어 중심에 있음	0.80		팀장이 할수 있다는 것을 깨우쳐 줌	0.89
	위험을 받아들이는것을 두려워하지 않음	0.51		팀장으로 인해 팀의 장래가 밝음	0.91
	팀 동료의 아이디어를 지지하고 장려	0.55		팀장은 팀의 비전으로 고무시킴	0.90
	창의적인 측면을 구사하려고 노력	0.77		팀장은 우리에게 목적의식을 심어줌	0.88
	아이디어 수행 위한 적절한 계획 모색	0.85		팀장은 무엇이 중요한지 알려줌	0.86
	팀에 새롭고 혁신적인 아이디어 제시	0.85		개별적인 것까지도 챙겨주고 도와줌	0.83
	팀 문제에 창의적인 해결방안 제시	0.89		팀장은 개인적으로도 잘 대우해줌	0.85
구성원의 변혁적 리더십	문제해결위한 새로운 접근방법 제시	0.88	팀 운영성과	팀장은 개인적인 감정도 관심을둠	0.84
	나에게 역할모델이 되는 팀원이 많음	0.79		팀장은 개인을 위해 사려깊게 행동	0.86
	성공의 비교대상이 되는 팀원이 많음	0.78		새로운 방식으로 문제접근하게 함	0.84
	우리 팀원들의 능력과 판단을 믿고 따름	0.84		구태의연한 업무방식 재고하게 함	0.72
	서로에게 잘 할 수 있다는 믿음을 줌	0.86		풀리지 않는 문제점을 새로운 방식으로 접근하도록 도와줌	0.84
	우리 팀원이 있는 한 팀의 장래가 밝음	0.86		타 팀에 비해 훨씬 효율적으로 일함	0.76
	서로서로의 비전으로 고무시킴	0.86		타 팀에 비해 업무수행의 질이 높음	0.87
	서로서로에게 목적의식을 일깨워줌	0.85		타 팀에 비해 개선과 학습이 높음	0.87
	무엇을 중시해야 하는지 서로 일깨워줌	0.87		타 팀에 비해 스케줄에 더 맞게 일함	0.75
	서로서로의 개별적인 것까지 챙겨줌	0.83		타 팀에 비해 훨씬 일을 잘함	0.77
서로서로에게 개인적으로 잘 대우해줌	0.78	$\chi^2 = 4857.97$ ( $df=983$ ), CFI=0.97, IFI=0.97, RFI=0.96, RMR=0.085			
서로의 개인적인 감정도 관심을 쏟음	0.80				
어려운 문제를 새롭게 생각하도록 서로 격려	0.84				
서로를 위해 사려깊게 행동	0.84				
새로운 방식으로 접근하도록 서로 도움	0.86				
서로가 구태의연한 업무방식 재고하게함	0.85				

1) Completely Standardized Solution 값



23개 팀의 207명 그리고 유통업(마트) 21개 팀의 127명으로 구성되어 있다.

## 1. 측정도구의 타당성과 신뢰성

본 연구에서 주요 이론변수로 설정한 리더의 변혁적 리더십, 구성원에 의해 공유된 변혁적 리더십, 팀 창의성, 그리고 팀 운영성과에 관한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하여 구성 타당도를 알아보았다. 모형적합도를 알아보기 위해 증분적합도지수(incremental fit index, IFI)와 비교적합도지수(comparative fit index, CFI), 카이스퀘어( $\chi^2$ ), 그리고 자유도(df) 등을 함께 제시하였으며 적합도 지수가 모두 0.90을 상회하고 있고 측정변수들이 원래 의도했던 변수에 모두 유의하게 적재되어 있어 변수의 구성 타당도가 확보되었다고 볼 수 있다(Hair, Rolph, Ronald, & William, 2006). 또한 본 연구는 자기보고식 설문을 사용하고 있다. 이에 본 연구가 제시한 4요인 모형이 적합한지 규명하기 위해 4개의 요인을 각각 1개의 요인, 2개의 요인, 3개의 요인으로 설정하여 확인적 요인분석을 재실시함으로써 카이스퀘어( $\chi^2$ ) 값 등 모형적합도를 비교해 보았으며 그 결과, 4요인 모형이 더 적합함을 알 수 있었다. 구조방정식 대안모형 비교와 확인적 요인분석 결과는 각각 <표 1>과 <표 2>에 나타나 있다. 신뢰도 분석은 Cronbach's alpha 값 측정을 통해 이루어졌으며, 리더의 변혁적 리더십은 0.91, 구성원의 변혁적 리더십은 0.87, 팀 창의성은 0.89, 그리고 팀 운영성과는 0.87로 나타나서 신뢰도가 확보되었음을 알 수 있다(Nunnally & Bernstein, 1994).

## 2. 상관관계 분석

본격적인 가설검증을 하기에 앞서 변수들 간의 관련성 정도를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 우선 통제변수의 영향력을 살펴보면, 예측했던 대로 자율성과 피드백이 팀 창의성(각각 0.293,  $p < 0.05$ , 0.458,  $p < 0.01$ )과 팀 운영성과(각각 0.592,

$p < 0.01$ , 0.455,  $p < 0.01$ ) 모두에 강한 정적(+)인 관계를 보임으로써 통제변수로서의 타당성을 보여주었다.

주요 이론변수들의 상관관계를 살펴보면, 구성원에 의해 공유된 변혁적 리더십(0.468,  $p < 0.01$ )과 리더의 변혁적 리더십(0.266,  $p < 0.05$ ) 모두 팀 창의성과 높은 상관관계를 보여주고 있으며 리더의 변혁적 리더십(0.729,  $p < 0.01$ )과 구성원의 변혁적 리더십(0.684,  $p < 0.01$ ) 모두 팀 운영성과에 정적(+)인 영향을 주고 있어 가설채택 가능성을 높여주고 있다. 보다 상세한 상관관계와 평균, 표준편차 등은 <표 3>에 나타나 있다. 이와 더불어 통제변수로 사용된 피드백과 직무 자율성에 대해서도 합산의 정당성을 확보하기 위해 rwg와 ICC(1), 그리고 ICC(2) 값을 각각 산출하였는데 그 결과, 피드백은 각각 0.82, 0.26과 0.46이었으며 직무 자율성은 각각 0.79, 0.25와 0.41로 나타났다.<sup>3)</sup>

## 3. ICC 분석

본 연구는 연구의 분석단위가 개인이 아닌 팀이라는 점에서 개인의 응답을 팀 수준의 데이터로 합산하여 사용할 수 있는 타당성을 유추하기 위해 rwg와 ICC(1), 그리고 ICC(2) 값을 각각 산출하였다. 팀 내 효과를 보여주는 rwg는 팀 내 분산이 무작위분산보다 높을수록 유사성이 높다고 볼 수 있으며 최소한 0.70을 넘어야 그 타당성을 인정받을 수 있다(Klein & Kozlowski, 2000). 하지만 팀 내(within)와 팀 간(between)의 비교수치를 제공하지 않기 때문에 이를 보완하기 위해 ICC값을 계산하였다. ICC(1) 값은 총 분산 중 팀 간 분산에 의해 설명되어지는 부분으로 순수하게 팀 수준에서의 차이로 인해 발생한 차이의

3) 피드백의 대표적인 설문문항은 “우리 팀에서의 과업달성 정도는 주기적으로 피드백 된다.” “내부고객이나 외부고객의 의견이 제대로 팀 내 과업에 적절하게 반영되고 있다.” 등이고 직무 자율성의 대표적인 설문문항은 “우리 팀의 과업과 관련된 대부분의 사항들은 팀 내에서 결정하고 집행할 수 있다.” “우리 팀 작업을 어떤 방식으로 완성하는지에 대한 결정은 전적으로 팀에게로 위임되어 있다.” 등이다.

[표 3] 상관관계분석<sup>1)</sup>

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) 팀원 평균연령	1										
(2) 팀원 평균 근속년수	.205	1									
(3) 팀 규모	-.205	-.079	1								
(4) 광고업	.566**	.229	-.462**	1							
(5) 유통업(백화점)	-.410**	-.217	.480**	-.523**	1						
(6) 자율성	.056	.008	-.097	.054	.170	1					
(7) 피드백	.140	.011	-.112	-.048	-.034	.532**	1				
(8) 리더의 변혁적 리더십	.208	.053	.043	-.055	.080	.650**	.524**	1			
(9) 구성원의 변혁적 리더십	.138	-.007	-.122	.039	-.119	.506**	.608**	.559**	1		
(10) 팀 창의성	.342**	-.080	-.191	.217	-.248*	.293*	.458**	.266*	.468**	1	
(11) 팀 운영성과	.066	.233	-.015	.003	.098	.592**	.455**	.729**	.684**	.354**	1
평균	33.659	27.317	6.119	0.343	0.343	4.582	4.899	4.751	4.909	4.861	4.724
표준편차	2.865	23.085	4.368	0.478	0.478	0.630	0.565	0.745	0.550	0.519	0.620

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

비율을 보여주기 때문에 팀 내 구성원 간에 얼마나 유사한지를 알려준다. 따라서 이 값이 높을수록 팀 내 구성원들의 평균값을 팀의 대표적인 값으로 활용할 수 있으며 최소한 0.20을 넘어야 적합성을 인정받을 수 있으며(Simons & Peterson, 2000) ICC(2) 값은 ICC(1) 값을 팀 크기로 조정한 값으로써 팀 평균의 신뢰성을 보여주는 중요한 수치이다(Bartko, 1976).

이에 팀 간 분산이 팀 내 분산보다 더 높은지를 확인하기 위해 리더의 변혁적 리더십, 구성원의 공유 변혁적 리더십, 팀 창의성, 그리고 팀 운영성과의 변수에 대한 값들을 모두 계산하였으며 그 결과, 리더의 변혁적 리더십의 rwg, ICC(1), ICC(2) 값은 각각 0.91, 0.31과 0.59(F=2.433, p<0.001), 구성원의 공유 변혁적 리더십은 0.96, 0.26과 0.44(F=1.780, p<0.001)이었으며 팀 창의성은 각각 0.94, 0.22와 0.32(F=1.471, p<0.001), 팀 운영성과는 0.89, 0.26과 0.45(F=1.821, p<0.015)로 나타났기 때문에 개인 수준의 값을 팀 수준에서 사용하여도 무방하다는 것을

알 수 있다.

#### 4. 가설검증 결과

앞서 제시한 5개의 가설들을 검증하기 위해 본 연구에서는 LISREL 8.52(Jöreskog & Sorbom, 1993)를 사용하여 <표 4>와 같은 분석결과를 도출하였다.

주요 이론변수인 두 리더십의 영향력을 동시에 검증한 모형 2에서 리더의 변혁적 리더십은 팀 창의성에 유의한 영향력을 주지 않는 것으로 나타나 가설 1이 기각되었다. 반면, 구성원에 의해 공유된 변혁적 리더십이 발휘되는 팀에서 높은 팀 창의성(0.40, p<0.05)을 보이는 것으로 검증됨으로써 가설 2가 지지되었다. 또한 리더의 변혁적 리더십(0.53, p<0.001)과 구성원의 변혁적 리더십(0.67, p<0.001)이 팀 운영성과에 강한 정적(+) 영향을 주는 것으로 밝혀짐으로써 가설 3과 가설 4가 각각 지지되었으며 그 동안의 선행연구 결과들을 뒷받침하였다. 또한 이러한 결과를 보다 명확하게 보여주기 위해 추가적으로 두 리

더십 각각의 독립적인 영향력을 분석해 보았다. 그 결과, 구성원의 변혁적 리더십은 팀 창의성(0.31,  $p < 0.05$ )과 팀 운영성과(0.91,  $p < 0.001$ )에 모두 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났지만 리더의 변혁적 리더십은 팀 운영성과(0.86,  $p < 0.001$ )에만 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이로써 팀 창의성에 대한 리더의 변혁적 리더십 영향력은 유의하지 않은 것으로 밝혀져 가설 1이 기각되었음을 다시 한 번 증명하게 되었다.

마지막으로 모형 3은 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십 상호작용 효과를 보여주고 있다. 4) 모형 2의 결과에서 보는 것과 같이 팀 창의성에 대한 리더의 변혁적 리더십의 유의한 영향력이 나타나지 않았고  $\beta$  값도 부적(-)으로 나타났다. 하지만 구성원의 변혁적 리더십과의 상호작용을 통해 팀 창의성에 정적(+)인 영향을 줌으로써 <그림 3>에 보여주듯이 구성원의 변혁적 리더십의 조절효과(0.28,  $p < 0.05$ )가 증명되었다. 즉, 구성원의 변혁적 리더십이 낮은 팀에서는 통계적으로 유의하지는 않지만 리더의 변혁적 리더십이 팀 창의성에 부적(+)인 영향을 주는 것으로 보이지만, 구성원의 변혁적 리더십이 높은 팀에서는 리더의 변혁적 리더십이 팀 창의성에 정적(+)인 영향을 주는 것으로 나타남으로써 구성원의 변혁적 리더십이 리더의 변혁적 리더십의 영향력을 긍정적으로 조절해주고 있음을 규명하였다. 하지만 팀 운영성과에 대한 두 리더십의 상호작용 효과는 유의하지 않는 것으로 나타나 가설 5는 부분지지되었다.

앞에서도 지적했듯이 동일방법편의(common method bias)의 문제를 극복해 보고자 하나의 팀을

두 팀으로 나누고 팀원들을 무작위로 할당하여 재분석을 실시하였다. 즉 같은 팀을 반으로 나누어 한 하부팀으로부터는 독립변수가 되는 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십, 그리고 통제변수들의 값을 취합하였고 또 다른 하부팀에서는 종속변수가 되는 팀 창의성과 팀 운영성과 값을 취합하여 재분석을 실시하였다. 먼저 확인적 요인분석에서는 리더의 변혁적 리더십이 0.75에서 0.91, 구성원의 변혁적 리더십은 0.75에서 0.87, 팀 창의성은 0.52에서 0.90, 팀 운영성과는 0.70에서 0.86까지의 요인적재값을 보여주었다. 개인의 응답을 팀의 응답으로 합산하기 위한 테스트에서도 리더의 변혁적 리더십의  $rwg$ ,  $ICC(1)$ ,  $ICC(2)$  값이 각각 0.86, 0.47, 0.45, 구성원의 변혁적 리더십의 값은 각각 0.94, 0.6, 0.29를 보여주었으며 팀 창의성은 0.95, 0.37, 0.21, 팀 운영성과는 0.87, 0.45, 0.42의 값을 나타냄으로써 합산의 정당성을 확인하였다. 연구결과 역시 구성원의 변혁적 리더십은 팀 창의성(0.26,  $p < 0.05$ )과 팀 운영성과(0.37,  $p < 0.05$ ) 모두에 정적(+)인 영향을 미치지만 리더의 변혁적 리더십은 팀 운영성과(0.34,  $p < 0.05$ )에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구결과와 동일함을 알 수 있었다.

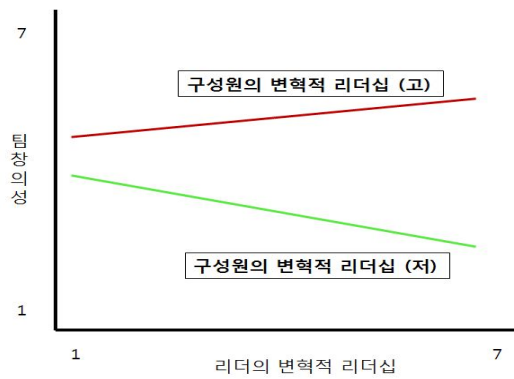
이와 더불어 본 연구에서는 창의성을 측정함에 있어 팀원들이 발휘하는 창의성을 설문한 개인의 창의성을 팀 창의성으로 합산하여 분석한 한계점을 가지고 있다. 이에 이러한 설문의 한계를 극복하고 연구결과의 정당성을 입증하기 위해 개인수준에서 추가검증을 재실시함으로써 창의성에 대한 두 리더십의 영향력이 팀 수준에서의 연구결과와 동일하게 나오는지 규명해 보았다. 그 결과, 구성원의 변혁적 리더십(0.32,  $p < 0.001$ )은 팀 창의성을 높이는 반면, 리더의 변혁적 리더십( $\beta = 0.03$ )의 영향력은 유의하지 않게 검증됨으로써 팀 수준에서와 똑같은 결과를 얻었다.

마지막으로 각 모형에서 통제변수의 영향력을 살펴보면, 팀원들의 평균 연령이 높은 팀에서 보다 높은 팀 창의성(0.27,  $p < 0.05$ )을 보이는 것으로 나타났지만 팀 운영성과와는 유의한 관계가 없었다. 반면,

4) <표 3>의 상관관계분석에서도 보듯이 두 리더십의 상관관계가 .559를 보이고 있어 .80을 넘고 있지 않지만 두 리더십간 서로 높은 선형관계가 존재하는 다중공선성 가능성을 확인하기 위해 분산팽창요인(variance inflation factor, VIF) 값을 산출해 보았다. 일반적으로 이 값이 5 이상이면 다중공선성의 문제가 있다고 보는데, 1.452 ( $p < 0.001$ ) 이하로 나타나 다중공선성을 의심할 수준은 아닌 것으로 나타났다. 또한 이러한 문제를 최소화하고자 두 리더십 변수 값을 평균중심화(mean centering)하여 상호작용 값을 산출하였다.

[표 4] 연구결과

변수		팀 창의성			팀 운영성과		
		모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
통제변수	팀원 평균연령	.23	.26	.27*	-.00	-.16	-.16
	팀원 근속년수	-.19	-.16	-.15	.26*	.28***	.28***
	팀 규모	.00	.00	.02	.04	-.04	-.04
	광고업	.06	.05	.06	-.03	.12	.12
	유통업(백화점)	-.19	-.11	-.02	.05	.22*	.21*
	자율성	.12	.07	-.07	.52***	-.03	-.01
	피드백	.39**	.23	.20	.21	-.20*	-.20*
	R <sup>2</sup>	.39	.45	.52	.50	.94	.95
외생변수	리더의 변혁적 리더십		<b>-.14</b>	<b>-.25</b>		<b>.53***</b>	<b>.54***</b>
	구성원의 변혁적 리더십		<b>.40*</b>	<b>.59**</b>		<b>.67***</b>	<b>.66***</b>
	리더의 변혁적 리더십 * 구성원의 변혁적 리더십			<b>.28*</b>			<b>-.04</b>



[그림 3] 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십 상호작용효과

팀원들의 평균 근속년수가 높은 팀에서 높은 팀 운영 성과(0.28,  $p < 0.001$ )를 보이는 것으로 나타났으며 유통업(백화점)이 광고업과 유통업(마트)에 비해 높은

팀 운영성과(0.21,  $p < 0.05$ )를 보이는 것으로 나타났다. 팀의 규모는 아무런 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 직무특성 중 피드백이 팀 운영성과(-0.20,

$p < 0.05$ )에 부적(-) 영향을 주는 것으로 나타나 신중한 해석이 요구된다.

## V. 결론 및 토의

### 1. 연구의 결과

본 연구의 주요 목적은 팀 내에서 리더의 변혁적 리더십과 구성원에 의해 공유된 변혁적 리더십이 팀 창의성과 팀 운영성과에 미치는 독립적인 영향력을 알아보고 팀 제가 더욱 활성화되고 있는 이 시점에서 과연 구성원이 공유하는 변혁적 리더십이 기존 리더십을 대표하는 리더의 변혁적 리더십을 보완할 수 있는지 검증하는 데 있었다. 그리고 이를 위해 팀으로 과업을 수행하고 있는 광고업과 유통업에 재직중인 팀 구성원들을 대상으로 실증연구를 진행하였다. 그 결과 첫째, 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십 모두 팀 운영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 이는 카리스마와 영적 고무의 영향력을 지닌 변혁적 리더가 팀이 나아가야 할 방향에 대한 비전을 제시하고 과업에 대한 동기를 부여하며(Bass & Avolio, 1990; Yukl, 2006) 팀의 목표를 위해 과업을 수행하게 독려함으로써 팀 성과를 개선시켰기 때문으로 해석할 수 있다(Evans & Dion, 1991). 구성원의 변혁적 리더십 역시 팀 구성원들 간 리더십 공유를 통해 복잡한 업무를 보다 효과적으로 조율함으로써 팀 운영성과를 높이는데 큰 공헌을 하는 것으로 나타났다. 이는 팀 구성원들 서로서로가 복잡한 문제를 해결할 수 있는 자원과 정보를 공유하고(Katz & Kahn, 1978) 서로서로에게 영향력을 행사함으로써 팀 운영성과를 높인 것으로 해석할 수 있다(Day et al., 2004; Marks et al., 2001).

둘째, 구성원의 변혁적 리더십은 팀 운영성과 뿐 아니라 현대 조직과 팀에 절실히 요구되는 팀 창의성에도 강한 정적 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

이는 바로 여러 가지 환경적 조건들과의 상호작용을 통해 발휘되는 구성원의 변혁적 리더십이 팀에 새로운 방식을 제안하도록 독려하고 문제해결을 위해 새롭고 창의적이고 혁신적인 아이디어를 제시함으로써 다양하고 창의적인 결과를 가져왔으며 다양한 리더들의 역할이 적절히 수렴되고 관리되었기 때문이다. 특히 구성원의 변혁적 리더십은 한 개인이 아닌 팀 전체에 의해 발휘된다는 점에서 자발적으로 서로에게 영향력을 미치고 복잡한 문제와 과업을 해결할 수 있는 능력을 향상시킴으로서 팀 창의성을 향상시켜 주었다고 해석할 수 있다(Pearce & Manz, 2005).

셋째, 가설과는 달리 리더의 변혁적 리더십은 팀 창의성에 영향을 미치는 않는 것으로 나타나 신중한 해석이 요구된다. Pearce와 Manz(2005)의 주장대로 단일리더에게 권한과 지식과 해결책이 집중되어 있는 전통적인 형태의 리더십이 최적의 창의성을 고무시키지 못한 결과라고 해석할 수 있다. 즉, 공식적으로 임명된 리더만이 해결책을 제시하고 리더십을 발휘하도록 요구받는 상황에서 다른 팀원들은 리더가 결정한 사항을 이행하기만 하면 된다고 인지하기 때문이다. 따라서 팀 창의성을 키우고 발전시키기 위해서는 리더십이 팀 구성원들에게 분산되어 있는 수평적 리더십이 큰 영향력을 갖고 있음을 알 수 있었다.

팀 창의성에 대한 리더의 변혁적 리더십의 영향력이 유의하지 않게 나온 또 다른 이유를 연구대상에서 찾아볼 수 있다. 본 연구의 대상이 된 광고회사와 유통회사들은 과업의 특성상 다른 산업에 비해 보다 많은 자율성을 가지고 업무를 진행하고 있었다. 따라서 공식적으로 임명된 리더와 팀원들과의 관계가 계층적인 형태를 보이고 하향식 업무수행이 이루어지는 팀에서는, 새로운 아이디어를 수행하기 위해 적절한 계획을 세우고 팀 동료의 아이디어를 지지하는 팀 창의성을 가져오는데 한계가 있었던 것으로 보인다.

넷째, 팀 창의성에 대한 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십의 상호작용 효과가 유의하게

나타남으로써 구성원의 변혁적 리더십이 성공적인 리더의 변혁적 리더십을 발휘할 수 있도록 보완역할을 수행하고 있음을 알 수 있었다. 공식적으로 임명된 리더만의 리더십 영향력이 팀 창의성을 올리는데 한계가 있는 상황(context)이 오더라도 모든 팀원들이 리더십 활동을 발휘함으로써 창의성을 높일 수 있음을 보여주는 것이다. 하지만 가설과 달리 팀 운영성과에 대한 두 리더십의 상호작용효과가 유의하게 검증되지 않았다. 연구결과에서도 보듯이 리더의 변혁적 리더십은 기존 연구들과 마찬가지로 팀 운영성과에 매우 강한 정적(+) 영향력을 갖고 있다. 이미 팀 운영성과에 강하게 정적 영향을 주는 리더의 변혁적 리더십의 주 효과가 너무 커서 구성원의 변혁적 리더십과의 상호작용으로 설명되어야 할 부분이 정확하게 반영되지 못하게 하는 천장효과(ceiling effect)에서 기인한 것으로 해석할 수 있다.

다섯째, 본 연구의 중요한 통제변수로 사용되었던 과업특성 중 피드백이 팀 운영성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 검증되어 신중한 해석이 요구된다. 피드백의 설문문항에서도 알 수 있듯이 피드백의 대상이 업무 “과정”이 아닌 과업 “달성” 정도이다. 따라서 자율성이 상대적으로 높은 광고업과 유통업의 특성상, 창의적인 아이디어들이 발생하는 과정에 대한 피드백이 아닌 현재 성과에 대한 피드백은 오히려 부정적인 결과를 가지고 온 것으로 해석할 수 있다. 이에 과업의 결과 뿐 아니라 업무 과정상의 피드백도 제시될 필요가 있음을 시사한다.

## 2. 연구의 의의 및 한계점

본 연구는 기존의 리더십을 대표하는 리더의 변혁적 리더십과 팀원들 사이에 리더십이 분산되어 있는 구성원에 의해 공유되고 발휘되는 변혁적 리더십의 영향력을 함께 비교·분석함으로써 다음과 같은 이론적·실무적 의의를 갖는다.

첫째, 우리가 알고 있는 전통적인 리더의 변혁적 리더십의 영향력과 더불어 팀 내에서 다수의 리더가

출현하는 구성원의 변혁적 리더십의 효과성을 함께 분석하였다. 팀의 목표를 달성하기 위해 공식적으로 임명된 리더가 팀의 운영과 성과를 책임지고 최종적으로 의사결정을 하는 기존 리더십을 뛰어넘어, 팀원들이 서로에게 목적의식을 일깨워주고 서로의 능력과 판단을 믿고 따름으로써 모든 팀 구성원이 리더가 되는 리더십의 가능성을 보여줌으로써 리더의 변혁적 리더십 영향력을 보완할 수 있음을 검증하였다.

둘째, 지금까지 가장 효율적이라고 알려진 리더의 변혁적 리더십과의 상호작용효과 검증을 통해 구성원의 변혁적 리더십이 팀 창의성을 높이는데 있어 결정적인 보완의 역할을 수행할 수 있음을 검증하였다. 현대 조직은 그 어느 때보다도 종업원들의 혁신성과 창의성을 강조하고 있으며 이는 급격히 변화하는 환경 속에서 경쟁우위를 획득하기 위한 필수 조건이다. 한 개인이 모든 권한을 갖고 명령과 통제가 이루어지는 수직적 리더십이 팀 구성원들의 창의성을 높이는데 있어서 팀 구성원들 사이에 분산되어 있는 리더십이 보다 효율적으로 발휘되었음을 알 수 있었다. 또한 현대 조직과 팀에 절실히 요구되고 있는 창의성의 문제를 다룸으로써 창의성 증진에 구성원의 변혁적 리더십 역할이 얼마나 중요한지 검증할 수 있는 기회를 마련하였다.

셋째, 그 동안 주로 개인수준에서 분석되었던 리더십의 영향력과 창의성을 팀 수준에서 검증하였다. 이는 리더십이라는 행위 자체가 리더가 갖는 개인의 특성임을 넘어 조직의 특성 또는 팀의 특성이 될 수 있음을 보여준다(O'Toole, 2001). 많은 조직들이 팀제를 활용하는 이유가 다양한 역량과 기술을 가진 팀 구성원들이 보다 복잡한 문제를 해결하고 창의성을 발휘함으로써 팀의 목표를 달성하는 것이라면 구성원의 변혁적 리더십의 영향력은 더욱더 커질 것으로 예상할 수 있다.

이에 조직의 실무자들은 지금까지 기업에 보편적으로 적용되어 왔던 수직적 형태의 변혁적 리더십을 뛰어넘어 팀 구성원들이 서로를 위해 사려깊게 행동하고 비전을 고무시키며 서로의 역할모델이 되어주는

리더십이 발휘될 수 있도록 그들에게 권한과 책임을 제공하는 것이 중요하다. 특히 창의성과 혁신성이 요구되는 팀에서는 구성원이 발휘하는 리더십이 조직과 팀의 역량과 특성이 될 수 있도록 팀 구성원들을 고무하는 것 역시 중요해 보인다. 팀 구성원 각자가 지니고 있는 기술과 능력을 바탕으로 자신의 목소리를 낼 수 있는 기회를 줄 수 있는 분위기가 형성된다면 구성원의 변혁적 리더십이 가져올 수 있는 잠재력을 긍정적으로 활용할 수 있으며 지식경영을 실천하는 실질적인 도구가 될 수 있기 때문이다.

본 연구는 나날이 증가하는 팀 제에 발맞추어 팀을 대상으로 실증연구를 실시하였지만 앞으로 개선·발전되어야 할 점이 많다. 이에 앞으로 보완되어야 할 한계점에 대해 논하고 향후 연구방향에 대해 제언해보고자 한다.

첫째, 본 연구는 다양한 기업으로부터 67개 팀, 411명의 데이터를 수집하여 분석하였지만 연구결과를 일반화하기에는 표본의 수가 충분치 않다. 따라서 향후에는 광고업과 유통업 이외에도 다양한 산업에 속해 있는 기업들과 보다 많은 수의 팀을 대상으로 연구를 진행함으로써 리더십 효과성에 대한 산업별 차이가 있는지 검증할 필요가 있다. 또한 일반적으로 구성원이 발휘하는 공유 리더십은 자발적인 팀에서 많이 나타난다고 한다(Pearce, Perry, & Sims, 2001). 따라서 본 연구의 대상이 되었던 마케팅, 영업, MD부서 이외에도 다기능팀, 연구개발팀, 변화관리팀, 최고경영자팀, 그리고 프로젝트팀과 같이 전문성이 높고 창의성과 관련이 있는 팀을 대상으로 분석해 봄으로써 어느 종류의 팀에서 구성원의 변혁적 리더십이 보다 효율적으로 발휘될 수 있는지 비교해 보는 것이 중요해 보인다.

둘째, 이론변수가 되는 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십, 그리고 팀 창의성과 팀 운영 성과를 모두 팀 구성원들에게 설문하여 합산함으로써 발생할 수 있는 동일방법편의(common method bias)를 극복하기 위해 본 연구에서는 같은 팀 구성원들을 무작위할당하여 각각 독립변수와 종속변수를

따로 분석함으로써 동일한 연구결과를 입증하였으나 향후 연구에서는 결과변수인 팀 창의성과 팀 운영성과 등에 대해서는 팀을 평가할 수 있는 상사에게 설문함으로써 측정의 타당도를 높여나가는 노력이 필요할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 팀 구성원들이 주관적으로 인지하고 있는 팀 운영성과와 팀 창의성을 측정함으로써 객관적으로 조직과 팀에 어떠한 공헌을 주는지 세부적으로 분석하지 못하였다. 따라서 향후에는 특허출원의 수와 구성원들에 대한 평가와 보상과 같은 보다 객관적인 지표를 보충할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 두 리더십이 팀 창의성과 팀 운영성과에 미치는 직접적인 영향력에 대해 검증하였지만 어떠한 메커니즘을 통해 이러한 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미쳤는지 알아봄으로써 팀 프로세스 요인들을 찾아볼 필요가 있다. 즉, 갈등, 커뮤니케이션, 신뢰, 응집력, 만족 등의 인지적인 요인들이 리더십과 그 영향력을 매개할 수 있는지 검증해 보는 것이 중요하다.

다섯째, 개인의 창의성을 팀 창의성으로 합산함에 있어, 개인 수준에서의 추가분석을 통해 팀 수준 연구에서의 영향력과 연구결과가 동일함을 증명하였지만 향후 연구에서는 팀 구성원들에게 팀이 발휘하는 창의성을 설문함으로써 분석수준의 타당도를 높여야 할 것이다.

여섯째, 구성원의 변혁적 리더십이란 팀 구성원들의 내재적 동기부여를 유발하고 서로 간의 상호작용을 통해 발현되는 현상이라는 점에서 그 어느 리더십보다도 시간(time interval)을 고려한 종단연구가 요구된다. 팀이 성숙되어 감에 따라 팀원들에 의해 발휘되는 리더십의 긍정적인 효과가 더 크게 나타날 수 있기 때문이다. 이와 같은 종단연구는 실제로 팀이 성숙되어가는 과정에 따라 팀원들 사이에 변혁적 리더십이 얼마나 내재화되고 이 내재화된 정도가 팀장에 의해서 발휘되는 변혁적 리더십을 매개해서 성과에 영향을 줄 것인지에 대한 가설을 검증해 볼 수 있을 것으로 생각된다.

일곱째, 구성원이 발휘하는 리더십을 측정하는 데 있어 일관되게 그 유효성이 증명된 측정방법이 존재하지 않는다. 팀 내 네트워크의 밀도(density)를 활용하여 측정한 연구들(Carson et al., 2007; Mehra et al., 2006; 양동민 외, 2012)과 더불어 TMLQ(Avolio et al., 2003)를 활용하는 실증연구들이 혼재되어 있는 상황에서 좀 더 체계적인 방법으로 구성원이 발휘하는 공유 리더십의 특성을 잘 반영할 수 있는 측정도구의 개발이 필요하다.

여덟째, 많은 연구자들이 구성원이 발휘하는 리더십을 기존의 전통적 리더십과 비교하기 위해 전자를 수평적 리더십, 후자를 수직적인 리더십으로 간주하였으며(Avolio et al., 2003; Pearce & Sims, 2002; Pearce et al., 2004) 본 연구에서도 리더의 변혁적 리더십이 전통적이고 수직적인 리더십을 대표한다고 보았다. 하지만 변혁적 리더가 일방적인 상하관계만을 중시하기보다는 부하들과의 감정적 연대도 강조한다는 측면에서 전통적인 수직적 리더십과 동일한 시각에서 바라보는 것은 다소 무리가 있을 수 있다. 따라서 리더의 변혁적 리더십 이외의 다른 리더십 스타일과의 비교연구가 필요하다.

마지막으로, 구성원이 발휘하는 리더십에 대한 관심은 오래전부터 있어왔지만 이러한 리더십 현상을 설명하기에는 모든 연구자들이 받아들일만한 명확한 정의와 개념이 미비한 것이 사실이다(Carson et al., 2007). 또한 이러한 리더십이 만병통치약이 될 수는 없다(Pearce et al., 2010). 구성원이 발휘하는 공유 리더십에 대한 이론적 개발과 실증연구의 진행이 아직 초기단계라는 점(Hiller et al., 2006; Pearce & Conger, 2007)에서 이러한 리더십이 발휘될 수 있는 선행요인들 - 예를 들어, 다양한 아이디어를 수용할 수 있는 개방성과 권한위임 등 - 을 규명해야 한다. 이와 더불어 팀 수준의 리더십 효과를 조절할 수 있는 조직 수준의 특성들 - 예를 들어, 상향식 조직문화, 팀 보상의 조직설계 등 - 의 영향력을 검증함으로써 이론을 더 정교하게 테스트해야 할 것이다.

## 참고 문헌

### [국내 문헌]

- [1] 김보영, 이수진(2012), 동료의 과업관련 도움요청과 이들의 특징이 지식공유에 미치는 영향에 관한 연구, 지식경영연구, 13(4), 101-116.
- [2] 방호진, 차동욱, 이정훈(2008), 공유리더십의 효과에 대한 연구 과업상호의존성과 리더십의존성의 조절효과를 중심으로, 한국인사관리학회 추계학술대회 발표논문집.
- [3] 양동민, 노현재, 심덕섭(2012), 프로젝트 팀 내 공유리더십이 팀 효능감과 팀 몰입에 미치는 영향, 기업경영연구, 19(2), 127-147.
- [4] 이견창, 정남호, 조남용, 신성우, 이현정, 이재하(2008), 가상공동체에서 리더십 스타일과 팀 성과에 관한 실증연구, 지식경영연구, 9(4), 127-142.
- [5] 임준철, 윤정구(1999), 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기권능감의 매개역할을 중심으로, 인사조직연구, 7(1), 1-42.
- [6] 지철규, 장영철(2012), 지식근로자의 직무특성이 조직 몰입도에 미치는 영향-공유리더십을 조절변수로, 한국산학기술학회논문지, 13(12), 5786-5799.
- [7] 한국경영자총협회(2012), www.kefplaza.com
- [8] 한주희, 정진철(2001), 변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구: 자율욕구의 조절효과를 중심으로, 조직과 인사관리 연구, 24(2), 145-166.
- [9] 허문구, 문상미(2010), 인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향: 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로, 지식경영연구, 11(2), 57-73.

### [국외 문헌]

- [1] Amabile, T. M. (1998), How to kill creativity, *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- [2] Amabile, T. M. (1996), *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- [3] Amabile, T. M. (1988), From individual creativity



- to organizational innovation, In K. Gronhaug & G. Kaufman(Eds.), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*. New York: Cambridge University Press.
- [4] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- [5] Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., and Tighe, E. M. (1994), The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- [6] Andriopoulos, C. (2001), Determinants of organisational creativity: A literature review, *Management Decision*, 39(10), 834-840.
- [7] Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 72, 441-462.
- [8] Avolio, B. J., and Bass, B. M. (1995), Individual consideration viewed at multiple level of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership, *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- [9] Avolio, B. J., Jung, D., Murry, W., and Sivasubramaniam, N. (1996), Building highly developed teams: Focusing in shared leadership process, efficacy, trust, and performance, In M. M. Beyerlein, D. A. Johnsons & S. T. Beyerlein(Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (p.173-209), Greenwich, CT: JAI Press.
- [10] Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Jung, D., and Garger, J. W. (2003), Assessing shared leadership: Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire, In C. L. Pearce & J. A. Conger(Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (p. 143-172), Thousand Oaks, CA: Sage.
- [11] Bartol, K. M., and Martin, D. C. (1986), Women and men in task groups, In R. D. Ashmore & F. K. Del Boca. (eds.), *The social psychology of female-male relations: A critical analysis of central concepts*, 259 - 310. Orlando, FL: Academic Press.
- [12] Bartko, J. J. (1976), On various intraclass correlation reliability coefficients, *Psychological Bulletin*, 83(5), 762-765.
- [13] Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership*, New York: Free Press.
- [14] Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- [15] Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. (Eds.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [16] Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1985), *Transformational leadership, charisma, and beyond*. Working paper, School of Management, State University of New York, Binghamton.
- [17] Becker, B. E., Huselid, M. A., and Ulrich D. (2001), *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press.
- [18] Bligh, M. C., Pearce, C. L., and Kohles, J. C. (2006), The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- [19] Bowers, D. G., and Seashore, S. E. (1966), Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership, *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- [20] Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York:

- Harper & Row
- [21] Campbell, J. P. (1976), Contribution research can make in understanding organization effectiveness, S. L. Spray(ed), *Organizational Effectiveness*, Oh. Kent, Tate Univ Press.
- [22] Carson, J. B., Tesluk, P. E., and Marrone, J. A. (2007), Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance, *Academy of Management Journal*, 50, 1217-1234.
- [23] Conger, J. A., and Pearce, C. L. (2003), A landscape of opportunities, In C. L. Pearce & J. A. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [24] Cox, J. F., Pearce, C. L., and Perry, M. L. (2003), Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process, In C. L. Pearce & J. A. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [25] Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., and Porter, L. W. (1980), Organization structure and performance: A critical review, *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- [26] Day, D., Gronn, P., and Salas, E. (2006), Leadership in team-based organization: On the threshold of a new era, *Leadership Quarterly*, 17, 211-216.
- [27] Day, D., Gronn, P., and Salas, E. (2004), Leadership capacity in teams, *Leadership Quarterly*, 15(6), 857-880.
- [28] Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.
- [29] Dionne, S., Yammarino, F., Atwater, L., and Spangler, W. (2004), Transformational leadership and team performance, *Journal of Organizational Change Management*, 17, 177-193.
- [30] Drath, W. (2001), *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [31] Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., and Pearce, C. L. (2006), The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups, *Leadership Quarterly*, 17, 217-231.
- [32] Ensley, M. D., Pearson, A., and Pearce, C. L. (2003), Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda, *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.
- [33] Evans, C. R., and Dion, K. L. (1991), Group Cohesion and performance: A Meta Analysis, *Small Group Research*, 22(7), 175-186.
- [34] Epitropaki, O., and Martin, R. (2005), The moderating role of individual difference in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification, *Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- [35] Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., and Mumford, M. D. (2009), A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks, *Leadership Quarterly*, 20, 933-958.
- [36] Gibb, C. A. (1954), Leadership, In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, 2, 877-917, Reading, MA: Addison-Wesley.
- [37] Gockel, C., and Werth, L. (2010), Measuring and modeling shared leadership: Traditional approaches and new ideas, *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 172-180.
- [38] Gronn, P. (2002), Distributed leadership as a unit of analysis, *Leadership Quarterly*, 13, 423 - 451.
- [39] Gumusluoglu, L., and Ilsev, A. (2009),

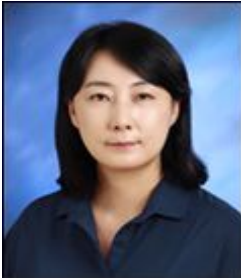
- Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- [40] Gupta, V. K., Huang, R., and Yayla, A. A. (2011), Social capital, collective transformational leadership, and performance: A resource-based view of self-managed teams, *Journal of Managerial Issues*, 23(1). 31-45.
- [41] Guzzo, R. A., and Dickson, M. W. (1996), Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness, *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- [42] Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*, Addison Wesley, Reading, MA.
- [43] Hair, J. F. Jr., Rolph, E. A., Ronald, L. T., and William, C. B. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., New York: Pearson-Prentice Hall.
- [44] Harter, J. J., and Bass, B. M. (1988), Superiors' evaluation and subordinates perception of transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- [45] Hiller, N. J., Day, D. V., and Vance, R. J. (2006), Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study, *Leadership Quarterly*, 17(4), 387 - 397.
- [46] Hinds, P. J., and Mortensen, M. (2005), Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication, *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- [47] Hollander, E. P. (1974), Process of Leadership Emergence, *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 19-33.
- [48] Hooker, C., and Csikszentmihalyi, M. (2003), Flow, creativity, and shared leadership, In C. L. Pearce & J. A. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [49] Howell, J. M., and 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.
- [50] Ishikawa, J. (2012), Leadership and performance in Japanese R&D teams, *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 241-258.
- [51] Jung, D. I., Chow, C., and Wu, A. (2003), The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- [52] Kahai, S. S., Sosik, J. J., and Avolio, B. J. (2000), Effects of leadership style, anonymity and rewards in an electronic meeting system environment, Working Paper, Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- [53] Katz, D., and Kahn, R. L. (1978), *The social psychology of organisations*. John Wiley, New York, 2nd Edition
- [54] Keller, R. T. (2006), Transformational leadership, initiating structure and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- [55] Kerr, N. L. (1989), Illusions of efficacy: The effects of group size on perceived efficacy in social dilemmas, *Journal of Experimental and Social Psychology*, 25, 374-403.
- [56] King, N., and West, M. A. (1985)., Experiences of innovation at work, SAPU Memp No.772, University of Sheffield, England.
- [57] Kuhnert, K. W., and Lewis, P. (1987), Transactional and transformational leadership: A constructive / developmental analysis, *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- [58] Lee, K. C., Lee, D. S., and Seo, Y. W. (2011),

- Effects of shared leadership on team creativity through knowledge-sharing in an e-learning environment, Proceedings of the 5th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication, ICUIMC 2011, Seoul, Republic of Korea, February 21 - 23, 2011. pages 81, ACM, 2011.
- [59] Levine, J. M., and Moreland, R. L. (1990), Progress in small group research, In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter(Eds.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 41, pp. 585-634), Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- [60] Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. (1996), Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature, *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- [61] Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B., and Shipper, F. (2011), Sustainable performance with values-based shared leadership: A case study of a virtuous organization, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 284-296.
- [62] Manz, C. C., and Sims, H. P., Jr (1993), *Businesses without bosses: How self-managing teams are building high performance companies*, New York: Wiley.
- [63] Marks, M. A., Mathieu, J. E., and Zaccaro, S. J. (2001), A temporally based framework and taxonomy of team processes, *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- [64] Mehra, A., Smith, B., Dixon, A., and Robertson, B. (2006), Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance, *Leadership Quarterly*, 17, 232-245.
- [65] Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- [66] Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric theory* (3rd ed.), New York: McGraw Hill.
- [67] Oldham, G. R., and Cummings, A. (1996), Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, 39(3), 607 - 634.
- [68] Ostroff, C., Kinicki, A. J., and Clark, M. A. (2002), Substantive and operational issues of response bias across levels of analysis: An example of climate- satisfaction relationships, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 355-368.
- [69] O'Toole, J. (2001), When leadership is an organizational trait, In W Bennis, G. M., Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership* (pp.158-175). San Francisco: Jossey-Bass.
- [70] Pearce, C. L. (2004), The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work, *Academy of Management Executive*, 18, 47-57.
- [71] Pearce, C. L., and Conger, J. A. (2007), Theoretical and practitioner letters-Shared leadership theory, *Leadership Quarterly*, 18, 281-283.
- [72] Pearce, C. L., and Conger, J. A. (2003), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [73] Pearce, C. L., Conger, J. A., and Locke, E. A. (2008), Theoretical and practitioner letters-Shared leadership theory, *Leadership Quarterly*, 19, 622-628.
- [74] Pearce, C. L., Hoch, J. E., Jeppesen, H. J., and Wegge, J. (2010), New forms of management: Shared and distributed leadership in organizations, *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 151-153.
- [75] Pearce, C. L., and Manz, C. C. (2005), The importance of self- and shared leadership in

- knowledge work, *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- [76] Pearce, C., and Manz, C. C. (2004), Shared leadership, *Executive Excellence*, 21(7), 6-8.
- [77] Pearce, C. L., Perry, M. L., and Sims, H. P., Jr. (2001), Shared leadership: Relationship management to improve NPO effectiveness, In T. D. Connors (Ed.), *The nonprofit handbook: Management*. (p.624-641). New York: Wiley.
- [78] Pearce, C. L., and Sims, H. P., Jr. (2002), Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- [79] Pearce, C. L., and Sims, H. P. Jr. (2000), Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership, In M. M. Beyerlein, D. A. Johnsons & S. T. Beyerlein(Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (p.115-139), Greenwich, CT: JAI Press.
- [80] Pearce, C. L., Yoo, Y., and Alavi, M. (2004), Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical vs. shared leadership in the nonprofit section, In R. E. Roggio & S. Smith Orr (Eds.), *Nonprofit Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [81] Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., and Xin, K. R. (1999). Exploring the back box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance, *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28.
- [82] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical reviews of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- [83] Prahalad, C. K., and Bettis, R. A. (1986), The dominant logic: A new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- [84] Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. (1983), A spatial model of effective criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 29(3), 363-377.
- [85] Redmond, M., Mumford, M., and Teach, R. (1993), Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.
- [86] Scott, S. G., and Bruce, R. (1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- [87] Shamir. B, House, R. J., and Arthur, M. B. (1993), The motivational effects of charismatic leadership: A selfconcept based theory, *Organization Science*. 4, 77-94.
- [88] Shin, S. J., and Zhou, J. (2003), Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- [89] Simons, T., and Peterson, R. S. (2000), Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust, *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- [90] Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., and Jung, D. I. (2002), A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance, *Group & Organization Management*, 27, 66-96.
- [91] Sosik, J. J., Kahai, S. S., and Avolio, B. J. (1998), Inspiring group creativity, *Small Group Research*, 29(1), 3-31.
- [92] Steers, R. M. (1977), Organizational effectiveness:

- A behavioral view, CA, Santa Monica: Goodyear Publishing Company.
- [93] Stein, R. T., and Heller, T. (1979), An empirical analysis of the correlation between leadership status and participation rates reported in the literature, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1993 - 2002.
- [94] Tierney, P., Farmer, S. M., and Graen, G. B. (1999), An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- [95] Vandewaerde, M., Voordeckers, W., Lambrechts, F., and Bammens, Y. (2011), Board team leadership revisited: A conceptual model of shared leadership in the boardroom, *Journal of Business Ethics*, 104, 403-420.
- [96] Wang, Y. S., and Huang, T. C. (2009), The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(3), 379-392.
- [97] Weick, K. E. (2001), Leadership as the legitimation of doubt, In W. Bennis, G. M. Spreitzer & T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [98] Yammarino, F. J. (1996), Group leadership: A multiple levels of analysis perspective, In West, M. A. (ED.), *The Handbook of Work Group Psychology*, Wiley, Chichester, p.189-224.
- [99] Yeatts, D., and Hyten, C. (1998), *High-Performing Self-managed Work Teams: A comparison of Theory*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [100] Yukl, G. (2006), *Leadership in organizations* (7th Eds), Pearson Education.
- [101] Zhang, X., Cao, Q., and Tjosvold, D. (2011), Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach, *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611.
- [102] Zhou, J., and George, J. M. (2001), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

● 저 자 소 개 ●



김 문 주 (Moon-Joo Kim)

이화여자대학교 경영학과를 졸업하고 영국 Sussex 대학교에서 경영학석사를, 이화여자대학교 경영학과에서 인사조직 전공으로 박사학위를 취득하였다. 현재 이화여자대학교 경영학과 강사로 있으며 주요 연구관심분야는 팀 역동성, 팀 다양성, 조직학습, 진성 리더십, 공유 리더십, 공유정신모형, 긍정정서 등이다.



이 지 예 (Jiye Lee)

이화여자대학교 경영대학 경영학과에서 인사조직 전공으로 석사학위를 취득하고, 동 대학에서 박사학위 과정을 수료하였다. 주요 관심분야는 공유 리더십, 창의성, 학습조직, 지식경영, 사회적 네트워크 등이다.



윤 정 구 (Jeongkoo Yoon)

이화여자대학교 경영대학 경영학과 교수 및 미국 코넬 대학교 조직행동학과 겸임교수로 재직 중이다. 관심 분야는 조직이론, 리더십, 조직변화 및 조직정치 등이다. 주요 저서로는 “100년 기업의 변환경영(2010 지식노마드)”, “진정성이란 무엇인가 (2012, 한언)”, Social Commitment in a Depersonalized World (2009, Russell Sage Foundation)가 있다.