

I. 서론

본 논문은 한국 수출제조기업들의 리더십 스타일과 조직성과의 관계를 조직의 정서분위기와 관련하여 수행한 연구이다. G2(주요 2개국)로 불리는 미·중의 무역전쟁 장기화는 세계교역 질서를 흔들면서 글로벌 경제위기를 초래할 수 있다. 현대경제연구원의 지난 3월 세계 산업연관표 분석에 의하면 미·중 무역 분쟁의 결과 한국의 경우 대중 수출액의 20%, 전체 수출액의 5%가 타격을 받을 것으로 추산됐다. 미·중이 수출시장의 40%를 차지할 정도로 무역의존도가 높은 우리나라는 피해가 클 수밖에 없다. 이렇듯 환경 불확실성이 급증하고 급변하고 있는 우리나라 수출제조기업은 새로운 성장동력을 개발하고 이를 실현하기 위한 효율적 변화를 추구해야 생존이 가능하다는 부담도 이 중으로 안고 있다. 변화를 복잡한 적응과정이라고 본다면 리더의 역할과 행동은 더욱 더 중요하다. 따라서 이러한 변화관리에 있어서 리더십의 역할은 더욱 강조되고 있다(Higgs and Rowland, 2000).

본 연구의 첫째 목적은 수출제조기업의 리더십 스타일(leadership style, 이하 LS)을 규명하는 것이다. 과연 수출제조기업의 LS는 조직의 정서분위기에 어떻게 영향을 미치고 있는가 하는 점이다. LS는 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 윤리적 리더십, 진성 리더십 등 그간 다양하게 제시되어 왔다. 과거 연구들의 특징은 리더십을 하나의 유형으로 접근하여 그 효과를 파악하여 왔으나, 이는 다양한 LS를 포괄하지 못한다는 단점이 있다. 본 연구에서는 Dulewicz and Higgs(2005)의 연구결과를 활용하여 수출제조기업의 새로운 LS를 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 높은 수준의 권한 부여 및 적절한 개입에 기초한 지도적 리더십(engaging leadership, 이하 EL), 둘째, 거래적 특성을 기반으로 한 참여적 리더십(involved leadership, 이하 IL), 셋째, 상대적으로 안정된 환경 속에서 목표 달성에 중점을 둔 목표 지향적 리더십(goal-oriented leadership, 이하 GL) 등이다. 다양한 LS가 출현하게 된 배경은 구성원이 변화에 대하여 저항하는 것을 불확실성의 공포로 인한 자연적인

감정적 반응으로 보게 되었고(Liu and Perrewe, 2005), 따라서 LS를 구성원들의 감정과 변화에 대한 반응을 연계할 수 있는 역량으로 해석하고 있기 때문이다(Hareli and Rafaeli, 2008; Avey, Wernsing and Luthans, 2008).

본 연구의 둘째 목적은 수출제조기업의 정서분위기(affect climate, 이하 AC)와 리더십 스타일과 조직성과(organizational performance, 이하 OP)간의 관계를 규명하는데 있다. 수출제조기업의 AC는 중요한 의미를 갖는다. 왜냐하면 조직 변화에서의 긍정 정서(positive affect)는 기분(mood)이나 감정(emotion)보다 더 포괄적인 의미로서(Barsade and Gibson, 2007), 변화에 대한 자신이나 신뢰이며 구성원이 변화 기간 동안 복잡성과 스트레스에 대처하는데 도움이 되기 때문이다(Liu and Perrewe, 2005; Avey, Wernsing and Luthans, 2008; Lilius et al., 2011). 반면, 부정 정서는 불신이나 불안전(insecurity)이며 변화 기간 동안 피동적 자세를 촉발하게 된다(Saunders and Thornhill, 2002; Kiefer, 2002; Carr, 2001; Nikolaou and Vakola, 2005). 결국, 본 연구의 중심 가설은 LS의 유형에 따라 조직의 AC가 다른 경로로 영향을 받는다는 점이다. 특히, 수출제조기업의 입장에서 EL이 조직의 AC를 긍정적으로 형성되도록 영향을 미치고, 더 나아가 조직의 OP 향상에 유의한 영향을 미친다는 것이다.

다수의 연구에서 정서가 개인이나 조직 수준의 성과에 영향을 미친다는 결과가 발표되었으나(Ashkanasy and Humphrey, 2011; Barsade and Knight, 2015; Elfenbein, 2007), 개인 수준의 정서가 구성원 간에 공유되고 반복되는 조직 메커니즘에 대한 연구는 거의 존재하지 않는다. 본 연구에서는 수출제조기업의 AC와 조직시민행동(organizational citizenship behavior; 이하 OCB) 및 팀 성과(team performance; 이하 TP) 간의 긍정적 관계가 과연 존재하는가를 이론적으로 실증하고자 한다. 만일, 조직이 그 특유의 일관성이 있는 조직 수준의 정서적 패턴을 형성한다면, OP에 증대한 영향을 미칠 것이다(Parke and Seo, 2017). 또한, 구성원들의 정서를 조직분위기로 통합시키는 리더의 역할 중, 어떤 관계성을 갖는지를 검증하고자 한다.

Table 1. Schools of Leadership Theory

Schools	Period	Main Idea	Authors
Trait	1930s ~1940s	Effective leaders show common traits, leaders born not made	Kirkpatrick and Locke
Behavior or style	1940s ~1950s	Effective leaders adopt certain styles or behaviors. Leadership skills can be developed	Blake and Mouton(1964)
Contingency	1960s ~1970s	What makes an effective leader depends on the situation	Fiedler House Robbins
Visionary or change	1980s ~1990s	Two styles: Transformational(concern for relationships), Transactional(concern for process)	Bass(1985)
Emotional intelligence	2000s	Emotional intelligence has a greater impact on performance than intellect	Goleman et al.
Competency	2000s	Effective leaders exhibit competencies, including traits, behaviors and styles, emotions, process, intellect. Different profiles of competence better in different situations	Dulewicz & Higgs(2005)

Source: Müller and Turner(2007).

수출제조기업은 다양한 환경에 적응하여야 하므로 어떤 LS가 효과적인지 있는지를 연구하는 것은 의미가 있다. 또한, 문화가치가 다양한 국가를 경험해야 하므로 AC를 요구하는 형태와 수준으로 조성하는 것이 중요하다. 팀은 기업에서 성과를 내는 가장 기본적인 단위이다. 특히 본사와 지사 간 지역적 거리가 먼 수출제조기업은 유연하고 신속한 의사결정이 성공의 관건이므로 LS의 영향을 많이 받는 것이 사실이다.

본 연구는 수출제조기업 중 팀제를 도입한 기업을 대상으로, (1) LS가 OP(OCB, TP)에 미치는 영향, (2) LS가 AC(낙관주의, 비관주의)에 미치는 영향, (3) AC가 OP(OCB, TP)에 미치는 영향 등을 분석하고자 한다. 또한, (4) LS가 OP(OCB, TP)에 미치는 영향에서 AC의 매개효과를 분석하여 본 연구의 공헌도를 모색하고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제 II장에서는 본 연구의 이론적 배경과 선행연구의 결과를 분석한다. 제 III장은 연구 설계로서 연구모형의 제시와 함께, 연구가설, 연구변수들의 조작적 정의 등에 대하여 논의한다. 제 IV장에서

는 실증분석 결과를 제시함으로써 연구가설의 검증과 함께, 실증분석 결과를 제시하고, 제 V장에서는 연구의 결론과 시사점, 미래 연구과제 등을 제시한다.

II. 이론적 배경과 선행 연구

1. 리더십 스타일(leadership style)

리더십에 대한 다양한 정의가 존재하지만, 일반적으로 특정한 상황에서 조직이나 집단의 공동목표를 달성하는데 필요한 행위를 하도록 영향력을 미치는 과정, 또는 그러한 능력을 리더십이라고 정의할 수 있다(Blanchard and Hersey, 1982). 지난 75년 동안 <Table 1>에서 보는 바와 같이 6개의 리더십 이론이 진화해왔고, 그 중 5개는 다른 상황에서 서로 다른 LS가 적절하다고 제안되고 있다.

특성이론은 훌륭한 리더들의 선천적 특성들을 연구하였고, 행동이론은 리더십 스킬은 개발되어 습득되어질 수 있다는 전제에서 효과적인 리더들은 일정한 행동이나 스타일을 유지한

다고 가정하였다. 비전이론에서는 관계에 중점을 두는 변혁적 리더십과 프로세스에 중점을 두는 거래적 리더십의 두 가지 스타일이 제시되었다. 감성지능 이론은 리더의 감성지능이 지적 역량보다 성과에 미치는 영향이 더 크다고 주장하고 있다. 역량이론에서는 새로운 LS를 제시하였다. 즉 리더는 특성, 행동, 감성, 프로세스, 지성 등의 역량이 우수하면 효과적이라고 보지만, 주어진 상황에 따라 적합한 역량 프로파일이 달라진다고 주장하였다.

최근 리더십은 정신적, 사회적 영향을 미치는 동적인 개념이므로, 상황 및 문화적 영향에 따라 접근법이 달라져야 한다는 주장이 부각되고 있다(Western, 2019). 즉, 리더십의 형태를 구분하기 보다는 리더십의 스타일이 조직의 상황 및 문화적 영향에 따라 달라져야 한다는 것이다. 특히, 수출제조기업의 입장에서는 외부 환경 및 해외지사의 문화적 환경이 국내 상황과 다르기 때문에 다양한 LS가 요구된다. 본 연구에서는 급격한 환경변화에 직면하고 있는 수출제조기업의 리더의 행동을 크게 세 가지 범주로 분류하였다.

첫째, 지도적(engaging) 행동이다. 수출제조기업의 리더는 구성원들이 조직이 지향하는 방향(direction)의 본질을 이해하고 목표 달성 수단을 획득할 수 있도록 촉진자 역할을 수행하여야 하며 구성원의 역량을 개발하는데 초점을 두어야 한다. 둘째, 리더 중심성이 가장 약한 참여적(involving) 행동이다. 즉, 수출제조기업의 리더는 구성원들이 조직이 지향하는 방향을 감지하여 자신의 방향을 설정하고 목표 달성 방법을 결정할 수 있도록 유인하는 행동에 초점을 둔다. 셋째, 리더 중심성이 가장 강한 목표 지향적(goal-oriented) 행동이다. 즉, 수출제조기업의 리더가 직접 방향을 설정하고, 구성원들이 요구된 목표를 달성하도록 적극적인 지시를 하게 된다.

Higgs(2003)는 21세기에 적합한 리더십의 새로운 패러다임을 제안하였다. 그는 리더의 감성 지능이 그 성공을 담보하는 주요 요인이므로 조직을 정서적 배려를 바탕으로 관리해야 한다고 주장하였다. 직장에서의 감정적 유대와 관계적 경험은 소속감을 촉진하여 혁신적 학습

과 변화를 가능하게 한다(Fenwick, 2008). Kotter(1996)는 변혁의 성공에 대한 리더십의 기여도가 70~90%라고 발표하였지만, 이는 리더의 감성적 역량이라는 맥락에서 논의가 이루어지지 않았으므로 지금의 변화하는 환경에서는 동일한 결과가 나오지 않을 것이다. 조직변화의 성공은 학습에 달려 있으며, 변화의 성공을 담보하는 학습의 유형은 변혁적이어야 한다. 변혁적 과정을 성공적으로 완주하기 위해서는 감성적 역량이 필수적이므로(Mezirow, 1991), 리더는 조직 변화의 학습 과정을 지휘할 수 있는 상당한 수준의 감성지능이 있어야 하며(Goleman, 1998), 리더의 감성지능이 LS에 영향을 미친다(Maamari and Majdalani, 2017).

이상의 연구를 종합하여 본 연구에서는 변화 관리와 감성지능에 초점을 두고 세 가지 리더십 스타일을 제시하였다. 또한 개인이 효과적인 방식으로 리더십 역할을 수행하는데 요구되는 개인적 특성과 효과적인 리더십 제공에 필요한 기술과 행동, 리더십이 행사되는 상황과 관련된 다양한 스타일 등을 고려하였다. 첫째, 높은 수준의 권한 부여 및 적절한 개입에 기초한 EL로 급진적 변화에 초점을 둔다. 둘째, 거래적 조직을 기반으로 한 IL로 급진적 변화에 초점을 두지 않는다. 셋째, 상대적으로 안정된 환경 속에서 목표 달성에 중점을 둔 GL 등이다.

2. 정서 분위기(affect climate)

조직 구성원들은 조직의 환경이나 정서적 과정의 진행에 대한 인식을 공유하게 된다(Ostroff, Kinicki and Muhammad, 2013). Parke and Seo (2017)는 정서와 조직 분위기를 통합하여 정서 분위기(affect climate) 개념을 제시하고, '구성원들의 정서적 표현이나 경험에 관하여 기대되고 지지되며 보상되는 행동뿐 아니라 기업의 정책이나 관행에 대한 공유된 인식'이라고 정의하였다. 조직 변화에 대한 긍정적인 감정은 다른 구성원과의 협력이나 지지를 통하여 친사회적 행동을 강화시키는 역할을 한다(Rhoades, Arnold, and Jay, 2001). 그래서 긍정적 감정을 경험한 구성원은 조직 변화 기간이나 그 이후에도 협력이나 지지 행동을 지

속할 가능성이 높다(Fredrickson, 2008). 반면, 부정적인 감정은 전면에서 후퇴하거나 변화가 실패하도록 방지하는 등과 같은 저항 행동을 통하여 표출된다(Fredrickson, 2001; Rhodes, 2001). 따라서 AC는 OCB이나 TP와 같은 OP에 영향을 미친다는 것이 본 연구의 가정이다.

조직분위기에 대한 개념의 정의와 연구방법에 대해 다양한 주장이 있지만, 구성원들의 행동과 OP에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 점은 일치를 보이고 있다. 조직분위기가 조직 내 개인의 행동과 태도에 영향을 미치면서 개인의 행동이 생성되고 사라지게 되는 생태적 환경으로 작용한다는 관점에서 보면, 조직분위기는 개인의 행동에 영향을 주는 광범위한 계층의 조직적이고 인지적인 변수라는 입장이다(Glick, 1985). 조직분위기를 측정하는 방법은 객관적 측정법과 지각적 측정법으로 나눌 수 있다. 객관적 측정법은 조직분위기를 일련의 조직속성과 여러 방법에 의하여 측정 가능한 요인으로 파악하는 것을 말하며(Johnston, 1976) 이직, 장기결근 등이 전형적인 예이다. 지각적 측정법은 구성원들에 의해서 지각된 조직분위기로써 조직분위기를 측정하는 방법이다. 조직분위기를 구성원의 지각에 의해서 측정한다면, 이러한 지각은 개인들의 상호작용에서 발생하는 것이다(Kozlowski and Farr, 1983).

조직분위기의 지각은 정서와 행동에 영향을 주기 때문에(Reichers and Schneider, 1983), 조직분위기의 인식은 개인적 수준의 과정으로 형성되지만, 그 과정에서 상호호환적인 특성을 가진다. 그 결과 구성원들은 조직의 환경이나 정서적 과정의 진행에 대한 인식을 공유하게 된다(Ostroff, Kinicki and Muhammad, 2013). 구성원들이 동일한 조직 환경에 관심을 가지고, 유사한 방식으로 조직화되어 유사한 태도 및 행동을 보이면서, 조직 내에서 자신들의 판단을 다른 사람들과 공유하게 된다.

분위기 관련 연구나 정서 관련 연구는 각각 수행되었지만 정서가 조직 수준의 성과에 영향을 미치는지, 나아가서는 어떻게 영향을 미치는지에 대한 결과는 거의 없다. 다수의 연구를 살펴보면 정서가 개인이나 조직 수준의 성과에 영향을 미친다는 결과가 발표되었으나(Ashkanasy

and Humphrey, 2011; Barsade and Knight, 2015; Elfenbein, 2007), 소집단의 성과에 제한되고 있다. 예를 들면, 고객서비스와 안전 분위기에 대한 연구(Hong Gye-Hoon and Lee Soo-Jung, 2013; Hofmann and Zohar, 2012)에서도 정서가 분위기에서 차지하는 역할에 대한 고려는 하지 않고 있다. 그러나 조직분위기에 정서적 요소가 포함된다는 연구가 다수 있다. 정서적 요소가 포함되는 예로는 특정 정서성향을 가진 구성원의 채용이나 승진의 경우가 있다(Parke and Seo, 2017). 개인 수준의 정서가 구성원 간에 공유되고 반복되는 조직 메커니즘에 대한 연구는 거의 없다는 점에서 이러한 연구의 잭을 매우기 위하여 Parke and Seo(2017)는 정서 연구와 분위기 연구를 통합하여 정서 분위기 개념을 제시하고, 긍정-부정 정서, 진정성의 두 차원에 따라 AC를 유형화하고 있다. 긍정 정서는 주로 즐거움, 흥분 등의 감정과 관련이 있고, 부정 정서는 슬픔과 공포 등의 감정과 관련이 있다(Liu and Perrew, 2005). 조직 변화의 측면에서 보면, 긍정 정서는 변화에 대한 자신이나 신뢰이며 변화 기간 동안 발생하는 복잡성과 스트레스에 대처하는데 도움이 된다(Liu and Perrew, 2005; Avey, Wernsing and Luthans, 2008; Lilius et al, 2011). 반면, 부정 정서는 불신이나 불안전을 느끼는 것이며 이를 가진 구성원은 변화기간 동안 피동적 자세를 유지한다. 진정성은 조직이 진실된 정서적 경험에 집중하는 정도를 의미한다고 해석된다(Parke and Seo, 2017).

구성원들의 지배적인 긍정정서는 낙관적인 태도를 형성하고 오류의 위협을 평가 절하하는데 영향을 미친다(Petty and Wegener, 1996). 본 연구에서는 긍정-부정 정서보다는 포괄적인 의미를 가지는 낙관주의-비낙관주의로써 AC를 측정하였다.

최근 긍정심리학의 학문적 중요성이 부각되면서 긍정적으로 사고하는 경향을 가진 낙관주의자에 대한 관심이 증대하고 있다(Carver and Scheier, 1992). Scheier and Carver(1985)는 낙관주의(optimism, 이하 Opt)를 앞으로 좋은 일이 일어날 것이라고 믿는 경향성으로 보고 이를 '기질적 낙관주의(dispositional optimism)'

이라고 정의하였고, 비관주의(pessimism, 이하 Pess)는 앞으로 좋지 못한 일이 일어날 것이라고 믿는 경향성으로 정의하였다. 낙관주의는 개인의 기질적 특성에서 나오지만 조직의 개입을 통해 변화할 수 있다는 점에서 긍정적 조직 행동과 관련하여 중요한 변수로 받아들여지고 있다(Luthans, 2002). Carver and Scheier(1985)는 사람들이 일반적으로 낙관적이거나 비관적인 경향이 있으므로 낙관주의와 비관주의를 하나의 요인으로 양극적 구성개념으로 보고 있다. 반면 Carver and Scheier(2003)는 낙관주의와 비관주의는 단일 구성 개념이 아니라 두 개의 다른 개념으로 보고 있으며 실증적 연구에서도 지지되고 있다(Shin Hyeon-Sook, Lyu Jeong-Hee and Lee Myoung-Ja, 2005; Lee Hee-Kyung, 2008).

3. 조직성과(organizational performance)

OP는 조직의 목표 달성 정도를 의미하는 것으로서(Collins and Smith, 2006), 부서의 전체적인 업무성과, 직원들의 사기, 운영의 효율성, 새로운 아이디어나 혁신의 정도, 업무처리의 정확도 및 완벽성, 직무만족, 조직몰입, 개인적 이익과 성취, 계약상의 의무의 만족, 목표 설정 및 결과의 모니터링과 제어 등으로 다양하게 정의되고 있다(Collins and Smith, 2006; Cohen, 1993; Lambert, Hogan and Barton, 2001; Alavi, 2004). 본 연구에서는 OP를 측정하기 위하여 역할 내 성과를 측정하고자 TP를 변수로 선정하고, 역할 외 성과를 측정하고자 OCB를 변수로 선정하였다.

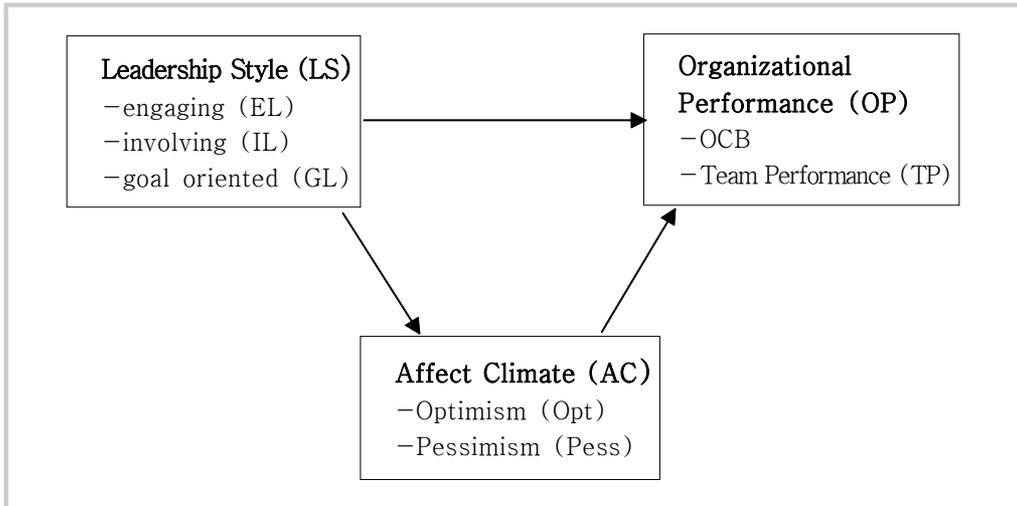
Podsakoff, Ahearne and MacKenzie(1997)에 따르면 시민행동의 유형은 ‘도움 행위’, ‘스포츠맨 정신’, ‘조직 충성’, ‘조직 준수’, ‘개별적 이니셔티브’, ‘시민의 덕목’, ‘자기 개발’ 등 7가지로 구분되어 있다. 이러한 시민행동을 경영학에서 원용하여 OCB 개념이 도입되었다. 조직 내에서 OCB는 조직의 생존에 영향을 미치는 중요한 요인으로 간주되고 있다. 그래서 지난 30년 간 집중적으로 연구되고 있는 주제이다. OCB는 다양하게 정의되고 있는데 대표적인 학

자로 Organ이 있다. Organ(1988)은 조직시민 행동을 공식적인 보상체계가 아닌 자유재량의 행동이며 조직의 효과적인 기능을 총체적으로 증진시키는 개인의 행동이라고 정의하였다. Smith, Organ and Near(1983)은 OCB를 다차원으로 측정하고자 특정한 사람을 직접적으로 돕는 이타주의(altruism)와 조직을 위한 올바르게 적절한 행위를 하는 일반화된 순응(compliance)으로 구분하였다. 이후 많은 연구가 있었는데, 지금까지 가장 일반적으로 수용되는 것은 Organ(1988)이 제시한 이타적 행동, 참여 행동(civic virtue), 신사적 행동(sportsmanship), 예의 바른 행동(courtesy), 성실한 행동(conscientiousness)의 다섯 가지 차원으로서의 분류이다.

팀(team)이란 두 사람 이상의 구성원들이 공통된 과제와 공통된 목표를 달성하기 위해 역동적이고 상호의존적으로 역할을 수행하는 집단(Salas et al., 1992)이다. TP는 팀이 이루어야 할 목적과 목표를 위하여 여러 자원을 투입하여 나오는 결과물이다(Chelladurai and Riemer, 1997). 일반적인 팀 성과의 구성요소는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있다. 계량적 측정이 가능한 재무적 성과는 매출액, 수익성, 생산성, 성장성 등이 있고, 주관적으로 측정하는 비재무적 성과는 구성원의 만족, 몰입, 성취감 등이 있다(Lee Seong-Cheol, 2008). 재무 지표 중심의 성과 측정도 팀 차원의 객관적인 자료의 획득 및 산출하는 것이 쉽지 않기 때문에 TP의 주관적 척도가 보편적으로 사용하는 경향이 발생하고 있다. 객관적인 성과와 주관적인 성과의 측정치 간에 통계적으로도 유의한 상관관계가 있어 주관적 측정치의 보편적 활용이 가능하다(Brewer and Selden, 2000).

리더십 스타일과 정서분위기(낙관주의, 비관주의), 조직성과(조직시민행동, 팀 성과)와 관련된 최근 선행 연구는 다음과 같다. Get(2018)은 변혁적 리더십은 조직 분위기와 강한 상관관계가 있음을 확인하였으며, 리더십은 비전 제시와 개인적 인식, 지원에 기반을 두고, 구성원들의 필요와 욕구에 맞는 만족스러운 조직적 환경을 구축하고 유지해야 성공할 수 있다고 제안하였다. Petersen and Youssef-Morgan(2018)은 우수한 조직성과를 실현한 조직들은 희망,

Fig. 1. Research Model Framework



효과성, 복원력, 낙관주의 등과 같은 긍정심리 자원이 높고, 진정성 리더십도 높다는 연구 결과를 발표하였다. Maamari and Majdalani(2017)는 LS가 구성원들의 조직 분위기에 대한 느낌에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 구성원과 리더의 감성지능이 높을수록 커뮤니케이션, 성과, 안정성이 개선되어 이직률이 낮아진다. 또한 감성지능은 책임감과 지지, 효과적인 의사결정, 몰입 및 효율성에 정(+)의 영향을 미친다. Ha Dong-Hyun(2018)은 진정성 리더십이 자아효능감, 희망 및 긍정주의, 낙관주의, 복원력에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

이상의 선행연구에 의하면 LS와 AC 그리고 OP 간의 상호 유의한 관계임을 예측할 수 있다.

III. 연구 설계

1. 연구모형의 설정

본 연구는 팀제를 채택하고 있는 대한민국 수출제조기업을 대상으로 LS가 OP에 미치는 영향을 분석하고 AC의 매개효과를 분석하고자 <FIG. 1>에서 보는 바와 같이 연구의 개념적 모형을 설정하였다.

리더십 스타일은 Dulewicz and Higgs(2005)가 변화 관리와 감성지능에 초점을 두고 분류한 세 가지 유형인 EL, IL, GL을 적용하였다. AC는 Parke and Seo(2017)의 개념을 도입하고 낙관주의와 비관주의의 두 가지로 구분하였다. OP는 역할 외 행동과 역할 내 행동으로 구분하고 각각 OCB과 TP를 적용하였다.

1) 리더십 스타일과 조직성파

조직의 성과에 영향을 미치는 다양한 요인 중 리더십은 중요한 요인이다. 탁월한 조직성과 및 업무수행을 위해서는 리더십 기술이 필수적이다. 완전한 리더가 되기 위해서는 자신의 강점을 연마하고 구성원의 발전을 지도해 줄 수 있어야 하고, 팀에 권한을 부여하고 팀원들의 관심을 환기시키며, 명확한 비전과 전략을 조연할 수 있는 역량이 갖추어져야 한다 (Garvin, 2013). Avolio and Jung(1999)은 LS가 부하의 성과 수준과 동기 부여에 대한 상당한 영향을 미친다고 발표하였으며, Anderson and McColl-Kennedy(2002)은 LS가 조직의 목표를 달성하고 부하 직원의 성과를 향상시키는 데 유의한 영향을 미친다는 연구 결과를 발표하였다. 또한, LS는 조직과 팀, 개인적 성과의 실현

이라는 세 가지 수준의 성과에 중요한 영향을 미치며, 직원의 성과와 생산성에 영향을 미친다(Nanjundeswaraswamy and Swamy, 2014).

EL은 구성원의 성과와 행동에 직접적인 영향을 미치며, IL은 권한 위임과 직원들의 심리적 욕구를 충족하여 간접적인 개입을 통하여 성과를 향상시킨다. GL은 리더가 중심이 되어 조직 자원과 구성원의 역할을 명확히 설정해주고 적극적인 성과 피드백, 경력 관리 등을 통하여 조직의 성과에 영향을 미친다. 각 상황에서 자신의 역할에 가장 적합한 LS가 OP에 영향을 미친다는 결론을 제시하였다.

Dulewicz and Higgs(2005)의 설명에 의하면 EL은 변혁적 리더십과 변화 리더십을 기반으로 개념을 새로 구성하였고(Bass, 1995; Higgs and Rowland, 2003; Kouzes and Posner, 1998), IL은 전통적 리더십과 변화 리더십 개념으로부터 개발되었으며(Bennis, 1998, Chaudry, 2001, Gill, 2001, Hersey and Blanchard, 1993; Higgs and Rowland, 2003), GL은 전통적 리더십과 거래적 리더십과 관련이 있다(Bass, 1995; Kotter, 1990; Hersey and Blanchard, 1993). 따라서 변혁적 리더십은 EL과 유사하고 거래적 리더십은 GL과 유사하다고 볼 수 있다. 반면 IL은 혼합된 특성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 변혁적 리더십은 종업원들에게 성장 기회에 대한 비전을 제시하고 종업원들이 건설적으로 사고하도록 함으로써 종업원들이 자신들의 목표를 조직의 목표에 일치시키려고 노력을 하게 한다(Bass and Avolio, 1994; Gardner and Avolio, 1998). Kaipiainen(2004)은 변혁적 리더십이 추종자들 사이에서 거래적 리더십보다 훨씬 더 많은 OCB를 유도하고 리더의 성과를 대폭 개선시킨다는 것을 확인하였다. Garcia-Morales et al.(2012)은 168 개 스페인 기업들에 대한 실증 분석을 기반으로 변혁적 리더십이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 또한 Detert and Burris(2007)은 변혁적 리더십이 직무 성과의 선행변인이라고 검증하였다. 지도적 리더(engaging leader)는 용기를 불러 넣고, 직원들과 연계해서 직원들의 몰입에 영향을 미친다(Alimo-Metcalfe et al., 2008). 따라서 지도적 리더는 성과와 성과 행동

(자기개발과 적극성, 목표 지향성)을 촉진한다. Smith, Organ and Near(1983)는 조절변수로서 리더의 외향성 및 지원, 과업의 의존성, 신경, 인구통계학 변수와 관계를 분석하여 리더의 지원과 신경이 직무만족을 통해 OCB, 이타성에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다.

이상의 선행 연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H 1. 수출제조기업의 리더십 스타일은 조직 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H 1.1 지도적 리더십은 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H 1.2 참여적 리더십은 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H 1.3 목표 지향적 리더십은 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H 1.4 지도적 리더십은 팀 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H 1.5 참여적 리더십은 팀 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H 1.6 목표 지향적 리더십은 팀 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2) 리더십 스타일과 정서분위기

조직 분위기의 기본 기능이 태도와 행동에서의 일치성(conformity)과 일관성을 유지하는 것(Bowen and Ostroff, 2004)이라면, 구성원들의 정서를 조직 분위기로 통합시키는 리더의 역할이 중요할 것이다. 조직역학 측면에서 추종자들이 리더의 결정을 받아들이고 그에 따라 행동하려면 리더에 대한 추종자의 신뢰가 절실히 필요하다. 이러한 신뢰를 바탕으로 조직의 개선을 위해 조직 구성원들이 스스로 역량을 발전시켜야 할 의무감을 느끼는 분위기를 리더가 조성할 수 있는지가 매우 중요하다. 리더는 특히 집단에 영향력을 행사할 수 있는 지위에 있기 때문에, 이들이 표출하는 감정이나 기분은 집단 내 공유되는 정서 및 사회적 과정, 감정표현 규범 등에 중요한 영향을 미칠 수 있다(Choi Bo-In and Gwon Seok-Gyun, 2010).

리더십 연구에서 많은 학자들이 리더십의 이

성적 측면에서 감성적 측면으로 관심을 확대하면서 조직의 행동과 리더십에 대한 관점을 보다 광범위하게 접하는 추세를 보이고 있다 (Alimo-Metcalfe et al., 2008), 특히, Dulewicz and Higgs(2005)는 감성지능에 대한 중요성을 인식하고 리더들에게 감성지능이 필요하다고 제안하고 있다. 리더가 감정 표현을 적극적으로 할수록 리더의 카리스마가 인정되고 집단 내에 정서가 활발히 공유될 뿐 아니라, 집단 내 긍정 정서가 공유되었을 경우 효과적이고 카리스마가 있는 리더가 된다(Sy, Choi and Johnson, 2013). 따라서 리더의 진성 리더십(authentic leadership)이 집단 내 긍정정서의 공유를 촉진시키며, 그 결과 신사업 성과가 향상된다는 연구결과가 존재한다(Hmieleski et al., 2012).

EL의 리더는 구성원들의 노력을 지지하고 자신들의 기술을 활용하는 방법을 알려주고, 미래의 명확한 비전을 감지하도록 적극적인 개입을 한다. 구성원 개인이 자신의 재능과 잠재력에 대한 신념을 바탕으로 행동하고, 이들을 발산할 수 있는 조직 분위기를 조장하는 EL은 추종자가 계획한 것보다 더 많은 것을 성취하도록 동기를 부여함으로써(Krishnan, 2005), 장기적 조직 분위기 변경의 기반을 제공한다. EL과 유사한 변혁적 리더십은 종업원들이 자신들의 기회에 대한 확고한 믿음을 가지고 변화를 주도하며 자신들의 적응가능성에 대하여 자부심을 가지도록 하는 역할을 한다(Bass, 1999). 이를 통하여 종업원들은 변화에 대하여 태도나 행동의 긍정적 반응이 가능하다. IL의 리더는 조직에 관련된 사람들과 진정한 대화와 토론에 개방적인 태도를 취한다. 이러한 리더는 진실하게 행동하는 진정성과 말과 행동이 일치하는 진실성으로 조직 분위기를 이끌어 가는 리더이다. 추종자들은 스스로를 개선시켜야 하는 더 큰 의무감을 경험하게 되고 따라서 리더의 피드백을 적극적으로 받게 된다(Moss et al., 2019). GL에서는 구성원들이 협력하고 역량을 개발하여 목표 달성 의지와 역량, 자기 확신(self-belief)을 확립하도록 조직 분위기를 이끌어 간다. 이상을 종합하면 세 가지 리더십은 모두 AC에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 볼 수

있다.

이상의 선행 연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H 2. 수출제조기업의 리더십 스타일이 정서 분위기에 영향을 미칠 것이다.
- H 2.1 지도적 리더십은 낙관주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H 2.2 참여적 리더십은 낙관주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H 2.3 목표 지향적 리더십은 낙관주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H 2.4 지도적 리더십은 비관주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H 2.5 참여적 리더십은 비관주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H 2.6 목표 지향적 리더십은 비관주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3) 정서분위기와 조직성파

조직이 그 특유의 일관성이 있는 조직 수준의 정서적 패턴을 형성한다면 OP에 중대한 영향을 미칠 것이다(Parke and Seo, 2017). 조직 변화에 대한 긍정적인 감정은 다른 구성원과의 협력이나 지지를 통하여 친사회적 행동을 강화시키는 역할을 한다(Arnold, Jay and Rhoades, 2001). 따라서 긍정적 감정을 경험한 구성원은 조직 변화 기간이나 그 이후에도 협력이나 지지 행동을 지속할 가능성이 높다(Fredrickson, 2008). 반면 부정적인 감정은 전면에서 후퇴하거나 변화가 실패하도록 방치하는 등과 같은 저항 행동을 통하여 표출된다(Fredrickson, 2001; Rhodes, 2001). Dienesch and Graham(1994)은 비관주의가 OCB에 영향을 미친다고 주장한다. 자신의 능력에 대해 긍정적인 믿음을 가진 낙관주의적 사람들은 일반적으로 비관적인 사람보다 더 성과가 좋으며, 낙관성은 직무 수행과 직무 수행에 대한 사람들의 감정적 반응에 영향을 미친다(Cantor and Norem, 1986/1989). Weiner(1985)의 연구 결과에 의하면 성과 결과에 대한 사람들의 감정적 반응은 귀인(attribution)에 따라 자부심과 수치와 굴욕을

느낀다. 사람들의 능력에 대한 귀인성은 그들의 성과가 기대치와 일치할 때 더 가능성이 높다(Miller and Ross, 1975). 많은 문헌들은 미래에 대한 긍정적인 기대를 가지고 있는 사람들이 부정적인 기대를 가지고 있는 사람들보다 더 적극적인 방법으로 난관과 역경에 반응한다는 것을 보여준다(Patterson et al., 2004). 낙관론자들은 비관론자들보다 더 호감을 가지고 있고, 관계를 지속시키는 문제 해결에 더 생산적인 노력을 기울인다. 비관적으로 설명하는 스타일을 사용한 영업사원보다 낙관적으로 설명하는 스타일을 사용한 영업사원이 훨씬 더 높은 성과를 거두었고, 이직 가능성이 적었다(Schulman, 1999). 따라서 조직 구성원의 감정을 경험하고 규제하는 태도는 비관적, 낙관적 조직 분위기에 의해 영향을 받는다. 특정한 부정적 감정이 집단 내 공유되었을 경우, 무임승차 문제가 발생하고 집단 응집성과 자기효능감이 감소하게 되며, 그 결과 결근율이 증가하고 집단 만족도와 성과가 감소하는 결과가 보고되었다(Duffy and Shaw, 2000).

따라서 AC는 OCB나 TP와 같은 OP에 영향을 미칠 것이므로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H 3. 수출제조기업의 정서분위기는 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

H 3.1 낙관주의는 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H 3.2 비관주의는 조직시민행동에 부(-의 영향을 미칠 것이다.

H 3.3 낙관주의는 팀 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H 3.4 비관주의는 팀 성과에 부(-의 영향을 미칠 것이다.

4) 정서분위기와 매개효과

리더십은 조직 또는 구성원의 감정적 연결고리를 만드는 과정으로 더 높은 가치를 부여하는 것을 지향한다(Bass, 1999; Avolio and Bass, 2000). George(1995)는 리더의 긍정적 기분은 집단 전체의 긍정적 기분과 관련이 있었으며, 집단의 공

유된 긍정적 기분은 세일즈 팀의 성과를 향상시킨다는 결과를 발표하였다. 과업의 성공적 수행은 이를 이끌어 나가는 LS와 과업이 수행되는 상황의 호의성(favorableness) 여하에 따라 달라진다(Dulewicz and Higgs, 2003). 리더의 구성원들에 대한 LS는 구성원과 조직에 많은 영향을 미치게 되며, 이런 원만한 유대관계로 리더에 대해 긍정적 심리를 느낄수록 OP는 향상된다(Luthans et al., 2011). 그러므로 OP를 기대이상으로 내기 위해서는 구성원들의 적극적이고 긍정적인 태도와 행동이 요구되며, 이를 조성할 수 있는 AC가 매우 중요하다. Hong Gye-Hoon and Lee Soo-Jung (2013)의 연구에서는 팀 긍정정서가 카리스마적 리더십과 주관적 TP 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 밝혔다. 이상의 선행 연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H 4. 수출제조기업의 정서분위기는 리더십 스타일과 조직성과 간의 관계를 매개할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정도구

본 연구에서 변수를 측정하기 위해서 사용한 측정도구는 신뢰도와 타당도가 검증된 선행연구의 항목들을 관련 선행연구 및 문헌에서 확인한 후, 연구자가 팀제 운영과 해외에 진출한 국내 기업의 상황에 맞게 재구성하였다. 변수별로 재구성된 문항에 관련 분야 전문가들과 협의하여 적용가능성에 대하여 논의를 하였고, 6개사 임원들로부터 소개받은 팀장을 대상으로 예비 조사를 한 후 대기업, 중소기업 조직 분위기에 맞고 설문 응답자가 설문 내용을 이해하기 쉽도록 수정하여 최종 설문문항을 채택하였다. 모든 설문 문항은 '①전혀 그렇지 않다', '②그렇지 않다', '③보통이다', '④그렇다', '⑤매우 그렇다'로 5점 리커트 척도로 구성하였다.

독립변수인 LS는 Dulewicz and Higgs (2005)가 개발한 측정도구를 우리나라 수출제조기업의 리더에 적합하도록 선별하였다. 첫째, EL은 구성원에게 영감을 불러일으키고 그들의 역량을 강화시키고 구성원들을 결속시키

Table 2. Samples Description

Comp.	Area of Business	Foreign Subsidiaries	No. of Employees
H	civil engineering	24	6,500
L	automation	9	3,288
D	machine tool	3	80
F	led	9	167
H	clothing manufacturing	6	102
Y	foreign trade	31	199

면서 구성원들의 피로도를 줄이고 작업 몰입의 수준을 높여주는 LS로 정의한다. 측정도구는 비판적 분석 및 판단과 비전 및 상상력 그리고 전략적 시각으로 총 3개의 하위 요소로 구성하였으며 대표적인 설문 문항은 “나의 상사는 사실을 조사하고, 이점과 단점을 확인한다.”, “나의 상사는 일의 모든 측면에서 상상력이 풍부하고 혁신적이다.” 등이다.

둘째, II은 구성원들과 상의하면서 구성원들의 의견을 존중하고 그들의 제안을 유도하고 장려하고 그에 대해 신중히 고려하는 LS로 정의한다. 측정도구는 성실성, 감정적 복원력, 대인 관계 등 총 3개의 하위 요소로 구성되어 있다. 대표적인 설문문항은 “나의 상사는 말과 행동이 일치한다.”, “나의 상사는 압박감속에서도 많은 상황들에 일관되게 행동한다.” 등이다.

셋째, GL은 리더가 조직의 도전적인 목표를 수립하고, 그 목표 달성을 위해 구성원들의 과업성취가 가장 높은 수준에서 이루어낼 수 있다는 신념으로 역량 개발과 지휘감독에 집중하는 LS로 정의한다. 측정도구는 능력 강화, 자원 관리, 성취로 총 3개의 하위 요소로 구성되었고 대표적인 설문문항은 “나의 상사는 직원들에게 자율성을 부여한다.”, “나의 상사는 모든 자원들을 효율적이고 효과적으로 구성하고 조정한다.” 등이다.

매개변수인 AC는 낙관주의와 비관주의로 구성하였다. 낙관주의는 긍정적인 삶에 대한 일반화된 기대로 정의하고 비관주의는 부정적인 삶에 대한 일반화된 기대로 정의하였다. 본 연구에서는 Carver and Scheier(1985)의 LOT(Life Orientation Test) 문항을 수정한 Scheier et al.

(1994)의 삶의 지향성 검사(Life Orientation Test -Revised, LOT-R) 10개 문항 중 우리나라 수출제조기업의 맥락에 적합한 문항을 선별하였다. 낙관주의는 “나는 나의 미래에 대해 비교적 낙관적인 편이다”, “나는 전반적으로 나에게 나쁜 일보다 좋은 일이 더 많이 생길 것이라고 기대한다.” 등의 총 3개 문항, 비관주의는 “나는 조직이나 회사가 목표한 바를 수행하는 과정에서 스트레스를 많이 받는 편이다.”, “나는 나의 조직이나 회사에 대해 개선해야 할 점들이 많다고 느낀다.” 등의 총 3개 문항으로 구성하였다.

종속변수인 OP는 조직의 목표 달성 정도로 정의한다. OCB는 Organ(1988)이 제시한 척도를 기초로 Kim Ho-Gyun(2007)과 Choi Mun-Jeong(2014)의 연구에서 활용한 15개 문항에서 예의성과 성실성을 제외한 동료를 자발적으로 도와주는 이타적 행동, 조직 내 활동 및 정책의 적극적인 참여 행동, 다른 조직 구성원들과의 문제들을 사전에 예방하는 신사적 행동 등으로 총 3개의 구성요인으로 구성하였으며 각 요인별 3개 문항씩 총 9개 문항을 측정도구로 사용하였다. TP는 팀의 업무 수행 효율성, 업무 성과 달성, 팀에 대한 자부심, 높은 팀 성과 등 총 4개 문항으로 측정하였다.

3. 표본의 선정과 특성

표본 기업은 해외법인을 보유하고 있는 수출제조기업으로서 팀제를 도입하고 있는 6개 기업을 선정하였다. 대기업 2개사, 중소기업 4개사로 구성하였고 종업원과 해외법인의 수는

<Table 2>에 요약하였다. 이들 수출제조기업들은 경영환경의 급변으로 새로운 도전에 직면하고 있으며 OP를 확보하기 위한 성장 동력을 개발하기 위하여 LS과 AC에 대한 중요성을 인지하고, 관리자에게는 리더십 개발, 부서원들에게는 윤리적 경영과 긍정적 조직문화 개발을 위한 교육 및 프로그램을 실행하고 있다.

설문의 타당성을 최소화한 확보하기 위하여 회사의 전체를 조망할 수 있는 중견 직원을 대상으로 배부, 회수하였고 인구 통계적 특성이 모집단의 규모에 비례되도록 회사별 분배를 하였다. 2019. 2. 25부터 3. 18까지 3주간, 총 600부를 배포하여 489부를 회수하였고(회수율 81.5%), 이 중에서 불완전하거나 불성실한 응답을 한 것으로 보이는 40부를 제외한 총 449부의 유효 표본을 분석에 사용하였다(전체 유효 회수율 74.8%). 설문 응답자의 인구 통계학적 변수에 따른 분포를 보면 성별의 경우 남성 314명(69.98%), 여성 135명(30.1%)으로 설문 응답자의 70%가 남성인 것으로 확인되었다 연령별 분포에서는 20대가 41.5% 50대 이상이 20.1%, 40대가 19.3%의 순으로 많았다.

직급 분포에서는 사원이 110명(24.5%)로 가장 많았으며, 대리가 96명(21.4%)이었고 그 다음으로는 과장 88명(19.6%), 부장 69명(14.0%), 차장 66명(14.7%) 순으로 나타났다. 근속기간의 경우 1년-5년 미만이 143명(31.8%), 5년-10년 미만이 111명(24.7%)이 비슷한 수준이었고 1년 미만이 39명(8.7%)으로 가장 적었다. 설문응답자가 현재 소속되어 있는 팀에서의 근무기간을 살펴본 결과 5년 이상이 158명(36.2%)으로 가장 많았으며 그 다음으로 1년-2년 미만 86명(19.2%)이었다. 현재 설문응답자가 소속된 팀의 인원수는 5명-10명 미만이 150명(33.4%)으로 가장 많았으며, 그 다음은 1명-5명 미만이 127명(28.3%), 10명-15명 미만이 75명(16.7%)이었다. 현재 소속팀의 리더 보임기간을 확인한 결과 5년 이상이 136명(30.3%)로 가장 많았으며, 1년-2년 미만이 89명(19.8%)으로 그 다음이었다.

IV. 실증분석 결과

1. 정규성 검증

측정도구를 평가하기 위해 먼저 정규분포인 지 아닌지를 확인하였다. 정규분포의 가정은 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)로 평가하였다. 왜도는 분포의 비대칭도를 나타내는 통계량이다. 정규분포, T분포와 같이 대칭인 분포의 경우 왜도가 0이다. 첨도는 분포의 꼬리부분의 길이와 중앙부분의 뾰족함에 대한 정보를 제공하는 통계량이다. 왜도는 3을 초과하는 경우, 첨도는 8~10을 초과하면 극단치의 문제가 있는 것으로 판단할 수 있다. Lei and Lomax(2005)는 왜도와 첨도에 대하여 보다 엄격한 기준치를 제시했는데, 왜도와 첨도는 일반적으로 -2.0~3.5 사이이며, 1미만일 경우 약한 비정규성을 나타내며, 1.0~2.3은 중간수준의 비정규성, 2.3이상이면 강한 비정규성으로 본다고 주장하였다. 본 연구에서는 Lei and Lomax(2005)의 기준을 충족하므로 정규분포의 가정이 수용되었다.

2. 신뢰성과 타당성 검증

신뢰성이란 연구자가 어떤 연구문제에 대해 실시한 설문조사에 대하여 그 조사를 다시 반복한다면, 그 결과가 원래 측정치와 얼마나 일치할지를 의미하는 개념이다. 본 연구에서는 내적일관성을 통한 신뢰성을 검증하였다. 일반적으로 Cronbach's α 가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있는데 <Table 3>에서와 같이 모든 변수의 신뢰성이 있는 것으로 분석되었다.

타당성 중 본 연구에서는 개념타당성을 평가하기 위하여 측정모형을 통한 확인적 요인분석, 상관분석 등의 다양한 방법을 사용하여 평가한다. 먼저 모든 측정변수를 대상으로 확인적 요인분석을 하고, Bagozzi et al.(1991)의 기준을 따라 표준화 요인 적재량이 0.5 이하인 문항은 제외하였다. 제외된 문항은 OCB의 1개 문항(나는 동료가 마음 상하지 않도록 언행에

Table 3. Result of Confirmatory Factor Analysis

	Variables	Standard coe.	S.E.	AVE	C.R.	Cronbach's α
	critical analysis	0.82				
EL	vision,imagination	0.808	0.071	.741	.932	.891
	strategic pers.	0.82	0.072			
IL	conscientiousness	0.856				
	resilience	0.822	0.043	.807	.927	.929
	interpersonal	0.821	0.045			
GL	empowering	0.82				
	resource manage	0.829	0.065	.841	.902	.892
	achieving	0.831	0.068			
Opt	optimism 1	0.792				
	optimism 2	0.882	0.058	.762	.904	.862
	optimism 3	0.792	0.057			
Pess	pessimism 1	0.582				
	pessimism 2	0.772	0.166	.672	.840	.702
	pessimism 3	0.643	0.137			
OCB	altruism1	0.516				
	altruism2	0.722	0.121			
	altruism3	0.695	0.122			
	civic virtue 1	0.714	0.129	.645	.856	.850
	civic virtue 2	0.721	0.123			
	civic virtue 3	0.666	0.118			
	sportsmanship 2	0.59	0.099			
	sportsmanship 3	0.558	0.093			
TP	team perform. 1	0.752				
	team perform. 2	0.771	0.068	.649	.842	.839
	team perform. 3	0.784	0.061			
	team perform. 4	0.714	0.069			

주의한다)이다. 해당 문항을 제외하고 각 측정 도구에 포함되어 있는 설문문항들에 대하여 필요한 경우 문항꾸러미(item parceling)를 실시하였다. 문항꾸러미는 모형을 단순화할 때 사용될 수 있는 적절한 방법이다(Hair et al., 2010). 다시 분석한 결과, 표준화 요인부하량은 기준치를 상회하였다. 여기서는 각 동일 요인에 속하는 문항들을 모두 합산하여 변수를 형성하는 내적 일관성 방법(internal consistency approach)을 적용하였다. 다시 확인적 요인 분석을 한 결과 측정모형의 적합도 지수는 χ^2/df 가 2.959(876.032/296), CFI는 0.9272, IFI는 0.928, TLI 0.914, NFI는 0.901, RMSEA는 0.073으로 나와 전반적으로 권장기준 (χ^2/df 는 3이하, GFI, TLI, CFI는 0.9이상, RMSEA는

0.08이하 ; Hair et al., 2006)을 충족하는 것으로 나와 모형 적합도가 만족할 만한 수준이다.

적합도 지수에서 만족할 만한 수준을 확보한 다음에는 개념 타당성을 평가한다. 집중 타당성은 하나의 구성 개념에 대한 2개 이상의 측정 도구가 상관관계를 갖는 정도에 관한 것으로 집중 타당성을 평가하는 방법으로는 평균분산 추출지수(AVE, average variance extracted), 구성 개념 신뢰도(CR, construct reliability) 등이 있다(Lee Hak-Sik and Lim Ji-Hun, 2013). <Table 3>은 확인적 요인분석의 결과를 요약하고 있는데, 모든 잠재변수의 AVE와 개념 신뢰도가 기준치 이상으로 나타나 집중타당성이 확인되었다. 판별타당성은 두 요인 사이에서 구한 분산추출지수가 각 요인의 상관계수의 제곱

Table 4. Descriptive Statistics and Correlation Analysis Results

	mean	s.d.	EL	IL	GL	Opt	Pess	OCB	TP
EL	3.393	0.783	(.741)	.826***	.817***	.381***	-.107**	.526***	.581***
IL	3.196	0.846		(.807)	.887***	.349***	-.160**	.314***	.506***
GL	3.228	0.810			(.841)	.381***	-.137**	.345***	.534***
Opt	3.423	0.788				(.762)	-.078	.375***	.419***
Pess	3.468	0.695					(.672)	.018	-.034
OCB	3.589	0.563						(.645)	.545***
TP	3.446	0.689							(.649)

Notes 1. ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

2. Engaging leadership(EL) ; Involving leadership(IL) ; Goal-oriented leadership(GL) ; Optimism(Opt) ; Pessimism(Pess)

Organizational citizenship behavior(OCB) ; Team performance(TP)

3. AVEs are provided in parentheses.

인 결정계수보다 크면 두 요인 사이에는 판별 타당성이 있다고 보는 Fornell and Larcker(1981)의 방식을 따라 평가한 결과<Table 4>에서 나타난 대로 모든 잠재변수의 판별타당성이 확인되었다.

3. 기술통계 및 상관관계 분석

기술통계 분석 결과는 <Table 4>와 같다. 먼저 LS 중 EL의 평균(mean = 3.393, s.d. = .783)이 가장 높은 것으로 나타났다. 다음으로 GL(mean = 3.228, s.d. = .820)이었고, IL의 평균(mean = 3.196, s.d. = .783)이 가장 낮았다. 우리나라 수출제조 기업의 리더는 IL보다는 EL에 더 집중하고 있다는 것을 알 수 있고, 이는 수출 환경이 더 복잡해지고 예측 불가능해져서 생기는 자연적 현상인 것으로 해석된다. AC는 Opt(mean = 3.423, s.d. = .788)와 Pess(mean = 3.468, s.d. = .695)의 평균이 거의 비슷한 수준이지만 Pess의 평균이 조금 높았는데 이 역시 환경의 불확실성이 증가하는 데 기인하는 것으로 해석이 가능하다. OP 변수 중 OCB(mean = 3.589, s.d. = .563)의 평균이 TP(mean = 3.446, s.d. = .689)의 평균보다 높았다.

상관분석 결과는 <Table 4>에 요약되어 있다. 상관관계 분석은 가설의 검증 이전에 가설

에서 기대하는 변수 간 관계에 대한 대체적인 전망을 할 수 있게 한다(Cochran and Snedecor, 1980). 본 연구의 상관관계 분석 결과를 통하여 선행연구의 결과와 본 연구의 가설이 일치하는 방향을 보이고 있는지를 확인하였다. 우선 독립변수인 3가지 리더십과 종속변수인 OP 간의 상관계수를 보면 모든 상관계수가 1% 수준으로 유의한 정(+)의 관계를 확인해주고 있다. 마찬가지로 독립변수인 3가지 리더십과 매개변수인 AC 간의 상관계수를 보면 모두 유의한 관계가 있음을 보여주고 있으며 Opt와는 정(+)의 관계, Pess와는 부(-)의 관계를 확인해주고 있다. 이 결과는 전반적으로 가설의 방향과 일치하고 있다. 반면 AC와 OP 간의 관계를 보면 Opt는 OP 모두와 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있으나 Pess는 유의한 관계를 보이지 않고 있다.

4. 가설의 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 먼저, 다중 회귀모형 기본 가정에 대한 검정을 실시하였다. 첫째, Kolmogorov-Smirnov 통계량으로 분석한 결과 정규성이 검증되었다. 둘째, 등분산성에 대한 검정 결과는 값이 전반적으로 골고루 퍼져있는 모양으로 나타나 본 회귀모형은 등분산성이 만족되는 것으로 나타났다. 셋째,

Table 5. Estimates of Path Coefficients in the Structural Model ; H1-H3

Hypothesis	Path	Standardized coefficient	S.E.	C.R.	Results
H1	H1.1 EL-> OCB	0.131**	0.036	2.406	Supported
	H1.2 IL-> OCB	0.077	0.031	1.467	Not Supported
	H1.3 GL-> OCB	0.051	0.035	0.983	N.S.
	H1.4 EL-> TP	0.293***	0.041	5.402	Supported
	H1.5 IL-> TP	0.116**	0.033	2.326	Supported
	H1.6 GL-> TP	0.179***	0.039	3.516	Supported
H2	H2.1 EL-> Opt	0.253***	0.049	4.793	Supported
	H2.2 IL-> Opt	0.002	0.041	0.037	N.S.
	H2.3 GL-> Opt	0.232***	0.048	4.48	Supported
	H2.4 EL-> Pess	0.109	0.048	1.887	N.S.
	H2.5 IL-> Pess	-0.239***	0.043	-4.069	Supported
	H2.6 GL-> Pess	-0.053	0.047	-0.93	N.S.
H3	H3.1 Opt -> OCB	0.353***	0.046	5.555	Supported
	H3.2 Pess -> OCB	0.115	0.049	1.906	N.S.
	H3.3 Opt -> TP	0.332***	0.047	5.757	Supported
	H3.4 Pess-> TP	0.087	0.053	1.531	N.S.

Notes 1, * p<0.10, ** p<0.05, ***p<0.01

2. Engaging leadership(EL) ; Involving leadership(IL) ; Goal- oriented leadership(GL) ; Optimism(Opt) ; Pessimism(Pess) ; Organizational citizenship behavior(OCB) ; Team performance(TP); Not Supported (N.S.)

독립성에 대한 검정 결과, 자기상관을 측정하기 위해 Durbin-Watson 지수를 이용하여 Durbin-Watson 검정을 하였다. Durbin-Watson 지수가 $1.8 < d < 2.2$ 이면 자기상관 없이 독립적이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 자기상관 없이 독립적이라는 결과를 얻었다. 다음, 상관관계 분석에서 세 가지 리더십 스타일 간의 상관관계수가 0.800 이상으로 높아서 발생 가능한 다중공선성(multicollinearity) 문제에 대한 검토를 하였다. 이를 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 수행한 결과 VIF값이 임계치 10에 미치지 못하는 것으로 나와 다중공선성 문제는 해결되었다. 상호작용항은 Gavin and Hofmann(1998)의 방법을 적용하여 집단평균 중심화(mean centering) 처치를 하였다.

이와 같은 과정을 통해 다중공선성의 문제를 해결한 다음 경로 분석을 수행하였다. 분석과

정은 1단계 포화모형(saturated model) 분석, 2단계 간명모형(parsimonious model)분석의 두 단계로 구분하여 순차적으로 접근하였다. 포화모형분석은 잠재변수 간 모든 경로를 설정하여 분석하는 단계이며, 간명모형분석은 포화모형 분석결과에 기초하여 모형적합도, 경로계수의 유의성, 제시된 경로에서 간접효과의 유의성 등을 종합적으로 고려하고, 그 결과로 제시된 경쟁모형(competing model) 중에서 최적 모형을 기본모형으로 확정하는 단계이다. 연구모형을 수정하고 간명성을 높인 최적의 모형을 찾기 위해 모형 다듬기를 한 결과, <Fig 1>의 연구모형이 최종 모형으로 확정되었다.

최종 채택된 경쟁모형(연구모형) 모형 적합도를 살펴보면, χ^2/df 가 2.892(809.631/280), CFI는 0.928, IFI는 0.998, TLI 0.917, NFI는 0.895, RMSEA는 0.065로 나와 전반적으로 권

장기준(χ^2/df 는 3이하, GFI, TLI, CFI는 0.9이상, RMSEA는 0.08이하; Hair et al., 2006)을 충족하는 것으로 판단된다.

본 연구가설은 구조방정식 분석을 통하여 검증하였으며 검증한 결과를 <Table 5>이 보여주고 있다.

H1은 리더십스타일이 조직성공에 미치는 영향을 분석한 것으로서 지도적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향($\beta = .131, p < .05$), 지도적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향($\beta = .293, p < .01$), 참여적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향($\beta = .116, p < .05$), 목표 지향적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향($\beta = .179, p < .01$)이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 지도적 리더가 변혁적 리더와 유사하다고 보면 변혁적 리더십이 조직시민행동이나 개인 및 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구 결과(Alimo-Metcalfe et al., 2008; Avolio and Bass, 1994; Burris and Detert, 2007; Garcia-Morales et al., 2012; Avolio and Gardner, 1998; Kaipainen, 2004)와 일치하고 있다. Dulewicz and Higgs(2005)는 세 가지 리더십이 조직성과 향상에 긍정적인 역할을 할 것이라고 주장하였지만 우리나라 수출제조기업의 경우는 팀 성과에만 해당되고 있다. 따라서 H1.1, H1.4, H1.5, H1.6 등 4개의 하위가설은 채택되었다. 전반적으로 리더십스타일은 조직시민행동보다는 팀 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

H2는 리더십스타일이 정서분위기에 미치는 영향을 분석한 것으로서 지도적 리더십이 낙관주의에 미치는 영향($\beta = .253, p < .01$), 목표 지향적 리더십이 낙관주의에 미치는 영향($\beta = .232, p < .01$)은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 비관주의에는 참여적 리더십이 유의한 부(-)의 영향($\beta = -.239, p < .01$)을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더는 종업원들이 자부심을 가지도록 하여 태도나 행동의 긍정적 반응을 유도한다고 한 Bass(1999)의 연구결과는 지도적 리더십의 낙관주의에 미치는 정(+)의 효과와 같은 의미를 내포하고 있다. Anderson and McColl-Kennedy(2002)은 변혁적 리더십은 긍정정서를 증가시

키고 부정정서를 감소시키는 양면적 효과를 발휘하는 것으로 발표하였는데 낙관주의에 미치는 영향을 본 연구 결과와 일치하고 있다. 목표 지향적 리더십은 리더의 카리스마와 유사한 것으로 Dulewicz and Higgs(2005)가 전제하였으므로 집단 내 긍정 정서가 공유되었을 경우 카리스마가 있는 리더가 효과적 역할을 한다는 Sy, Choi and Johnson(2013)의 연구도 가설 2.3을 지지한다. 따라서 H2.1, H2.3, H2.5 등 3개의 하위가설은 채택되었다. 정서분위기에 미치는 리더십스타일의 영향력의 방향은 극명하게 대비된 결과를 보이고 있다. 이처럼 비관적인 조직 분위기가 형성되어 있을 경우에는 참여적 리더가 그러한 비관주의를 감소시키는 역할을 담당할 수 있을 것이다.

H3은 정서분위기가 조직성공에 미치는 영향을 분석한 것으로서 낙관주의만이 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다($\beta = .353, p < .01$; $\beta = .332, p < .01$). 이는 긍정적인 감정을 가지면 친사회적 행동과 같은 조직시민행동이 강화된다고 한 Arnold and Jay(2001)나 조직 변화 이후에도 구성된 간 협력을 지속한다고 한 Fredrickson(2008)의 견해와 일치된다. 다만, Cantor and Norem(1986/1989), Patterson et al.(2004) 등은 낙관주의자가 비관주의자보다 성과가 상대적으로 좋다고 하면서도 비관주의가 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이라고는 하지 않았다. 이는 비관주의가 조직성공에 미치는 영향이 유의하지는 않지만 정(+)의 방향을 보인 본 연구의 결과에 시사하는 바가 있다.

구조방정식에서 한 변수가 다른 변수에 직접적인 영향을 미치는 직접효과(direct effect)와 두 변수 간의 효과가 다른 변수에 의해 매개될 때 발생하는 간접효과(indirect effect)를 합한 총 효과(total effect)를 효과(effect)의 분해(decomposition)라 한다. 잠재변인의 매개효과 검증을 위해 구조방정식 모형을 활용한 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 활용하였다. 부트스트래핑은 Hayes(2011)의 방식을 적용하여 최소한 500번의 부트스트래핑 표집을 하고 percentile-based confidence interval을 적용해 계산하였다. 부트스트래핑 결과는 p값이 .05 미만이면서 비표준화추정치 신뢰구간이 0을

Table 6. Magnitude of Total, Direct and Indirect Effects

Path	Total effect	Direct effect	Indirect effect		
	β	β	β	Lower bounds	Upper bounds
EL→ OCB	.233	.131**	.102**	0.035	0.225
IL→ OCB	.050	.077	-.027	-0.129	0.059
GL→ OCB	.127	.051	.076	0.001	0.2
EL→ TP	.387	.293*	.094**	0.027	0.203
IL→ TP	.096	.116**	-.020	-0.114	0.052
GL→ TP	.251	.179*	.073	-0.004	0.167

Note ; * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

포함하지 않을 경우 매개효과가 있는 것으로 판단한다.

본 연구의 구조모델에서 각 변수 간 인과관계의 직접효과와 간접효과, 총 효과를 <Table 6>에 제시하였다.

매개효과는 2개 경로에서 유의성이 있는 것으로 검증되었다: 지도적 리더십 → 조직시민행동, 지도적 리더십 → 팀 성과. 독립변수와 종속변수 간의 직접효과는 유의하지 않고 간접효과만 유의하게 나타나면 완전매개이고, 직접효과와 간접효과가 동시에 유의하면 부분매개이다. 첫째, 지도적 리더십이 조직시민행동에 미치는 총 효과는 .233, 직접효과는 .131, 간접효과는 .102로 나타났다. 직접효과와 간접효과가 동시에 유의하면 이 경우는 부분매개이다. 둘째, 지도적 리더십이 팀 성과에 미치는 총 효과는 .387, 직접효과는 .293, 간접효과는 .094로 나타났으며, 직접효과와 간접효과가 동시에 유의하므로 부분매개이다. 추가적으로 본 구조모형은 매개변수가 2개이므로 다중매개효과를 측정하기 위하여 총 매개효과와 유의성이 있는 두 경로에 대하여 팬텀변수를 사용하여 매개효과를 분해하였다. 두 경로 모두 낙관주의가 매개하는 효과는 유의하지만 비관주의가 매개하는 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

V. 결론

본 연구는 3개 이상 해외 법인을 두고 있는

국내 6개 수출제조기업을 표본 대상으로 선정하고, 이들 기업 산하에 있는 팀제 조직에서 리더십 스타일, 정서분위기, 조직성과 간의 구조적 관계를 분석하였다. 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 리더십스타일이 조직성공에 미치는 영향에서는 지도적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향, 지도적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향, 참여적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향, 목표 지향적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 지도적 리더가 변혁적 리더와 유사하다고 보면 변혁적 리더십이 조직시민행동이나 개인 및 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구 결과(Alimo-Metcalfe et al., 2008; Avolio and Bass, 1994; Burreis and Detert, 2007; Garcia-Morales et al., 2012; Avolio and Gardner, 1998; Kaipainen, 2004)와 일치하고 있다.

둘째, 리더십스타일이 정서분위기에 미치는 영향에서는 지도적 리더십이 낙관주의에 미치는 영향, 목표 지향적 리더십이 낙관주의에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 비관주의에는 참여적 리더십이 유의한 부(-의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더는 종업원들이 자부심을 가지도록 하여 태도나 행동의 긍정적 반응을 유인한다고 한 Bass(1999)의 연구와 변혁적 리더십은 긍정정서를 증가시키고 부정정서를 감소시키는 양면적 효과를 발휘한다고 주장한 Anderson and McColl-Kennedy

(2002)의 연구와 일치하고 있다.

셋째, 낙관주의만이 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다고 도출되었다. 이는 긍정적인 감정을 가지면 친사회적 행동과 같은 조직시민행동이 강화된다고 한 Rhoades, Arnold, and Jay(2001)나 조직 변화 이후에도 구성원 간 협력을 지속한다고 한 Fredrickson(2008)의 견해와 일치된다.

마지막으로 매개효과 분석에서는 2개 경로('지도적 리더십>낙관주의->조직시민행동', '지도적 리더십->낙관주의->팀 성과')에서 유의성이 있는 것으로 검증되었다.

본 연구의 결과를 통하여 다음과 같은 시사점을 확인하였다.

첫째, 긍정성(positivity)이 기업에 미치는 우호적인 영향력에 대해서는 이론(異論)이 없지만(Luthans, 2012), 리더가 이러한 낙관주의나 비관주의를 권장하거나 억제함으로써 조직성과를 개선할 수 있는가에 대한 논의는 많지 않았다. 변화를 추구하는 열의를 가진 지도적 리더가 낙관적 조직 분위기를 조성할 수 있고 그 결과 조직시민행동이나 팀 성과가 향상된다는 사실이 검증되었다. 그러나 부하의 정서 변화에 수동적 입장을 유지하고 간접적인 역할만 추구하는 리더나 목표지향성이 높아 부하를 목표 달성을 위한 경로로만 지휘하는 리더는 낙관적 조직분위기에 영향을 미치지 못하고 있다.

둘째, 대외 환경 변화가 급격한 수출제조기업은 리더십스타일이 조직 분위기를 통한 조직 성과 향상에 미치는 핵심 원천이 된다. 기업의 최고경영진은 팀 리더의 역할 중요성을 인식하고 팀 리더에 대한 리더십 교육을 강화해야 한다. 지적 역량이 우수한 리더도 중요하지만 구성원의 감정에 반응할 수 있는 감성 지능을 가진 리더가 낙관주의의 분위기 형성에는 더 중요한 역할을 한다는 점을 본 연구를 통해서 확인하였다. 팀 리더가 자기 팀 구성원을 동기부여하기 위해서는 직접적인 지시나 지휘보다는 감정적 언어가 더 효과적일 수 있다.

셋째, 조직 구성원이 개별적으로 가지고 있는 인생이나 결과에 대한 낙관적 성향은 개인의 가치관이나 소속한 팀 전체의 성과에 긍정적 효과를 유도한다. 본 연구는 이러한 개인적

성향이 조직의 분위기에 영향을 미치고 모든 구성원의 이타적 행동을 유인하고 조직에 참여하도록 조장한다는 사실을 확인하였다. 구성원 개인의 낙관적 성향에 적합한 리더십 스타일이 시현되면 그것이 조직의 낙관주의에 영향을 미치게 된다는 실무적 시사점을 여기에서 얻을 수 있다.

수출제조기업은 문화의 차이 및 환경변화 가능성이 크기 때문에 정서분위기가 비판적일 수 있다. 이에 참여적 리더십이 유의한 연구결과를 미치고 있는 결과를 활용하여, 수출제조기업의 정서분위기가 부정적으로 형성되지 않도록 리더십 스타일에 대한 관심이 필요하다.

넷째, 변화 과정을 현재 경험하고 있지 않더라도 최고경영진이 변화를 계획하고 있는 기업이라면 팀 중심의 변화가 선행되어 전체 조직으로 확산하는 것이 효율적이다. 변화에 직면하여 수동적인 몰입을 요구하는 것보다는 변화 이전의 초기 단계에서 구성원의 정서를 조절해 두면 효과가 클 뿐 아니라 지속성도 커진다는 점이다.

다섯째, 정서적 역량은 교육 훈련을 통하여 후천적으로 개발할 수 있다는 점에서 기업의 교육훈련 프로그램의 기초 변화가 필요하다. 변화가 발생하면 그 변화에 대한 행동이나 반응이 유발하는데 중요한 역할을 하는 것이 감정이며 이는 변화의 유형에 무관하다(Avey et al., 2008). 따라서 다양한 감정을 이해하고 구성원의 감정을 적절한 열의로 전환시킬 수 있는데 필요한 스킬을 습득하는 교육이 리더에게 필요하다.

본 연구는 다음과 같은 한계가 있으므로 이를 보완하는 후속 연구가 필요하다. 첫째 횡단적 연구 설계라는 한계점이다. 핵심 변수 간의 인과관계가 시간 경과에 따라 변화할 수 있고 개인의 감정이나 심리는 시간에 따라 변하게 마련이고 특히 조직이나 환경의 변화가 발생하면 변할 가능성은 더 커진다. 따라서 종단적 연구를 통해서 이러한 한계를 보완하면 본 연구의 의미가 확대될 것이다. 둘째, 비관주의가 조직성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 비관주의에 대한 선행 요인에 대한 분석이 본 연구에서는 미흡하였으므로 이러

한 요인에 대한 추후 연구가 필요하다. 셋째, 현재 분석대상 업종이 6개에 불과하므로 일반화하기에 무리가 있다. 향후 연구에서는 업종

의 수를 늘려서 분석할 필요가 있다. 또한 표본의 수를 확대하여 수출기업과 내수기업을 비교하는 분석도 의미가 있을 것이다.

References

- Alavi, J. (2004), "A Cross-Cultural Perspective of Self-Leadership", *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 338-359.
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, L., Bradley, M., Mariathasan, J. and C. Samele (2008), "The Impact of Engaging Leadership on Performance, Attitudes and Wellbeing at Work", *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586-598.
- Ashkanasy, N. M., and R. H. Humphrey (2011), "Current Emotion Research in Organizational Behavior". *Emotion Review*, 3(2), 214-224.
- Avey J. B., T. S. Wernsing and F. Luthans (2008), "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70
- Avolio, Bruce J. and Bernard M. Bass (1999), "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462
- Bagozzi, R. P. and Youjae Yi (1991), "Multitrait-Multimethod Matrices in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, 17(4), 426-439.
- Barsade, S. G. and A. P. Knight (2015), "Group Affect", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 21-46.
- Barsade, S. G. and D. E. Gibson (2007), "Why does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, NY: Free Press
- Bass, B. M. (1999) "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1990), *Multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, London, New Delhi, SAGE Press, 10-21.
- Bass, B. M. (1995), "Theory of Transformational Leadership Redux", *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1996), *Postscripts: Recent Developments for Improving Organisational Effectiveness*, London New Delhi, SAGE Press.
- Bateman, T. S. and D. W. Organ (1983), "Job Satisfaction and The Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Behrman, D. N. and W. D. Perreault Jr. (1982), "Measuring the Performance of Industrial Salespersons",

- Journal of Business Research*, 10, 355-370.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton (1964), *The Managerial Grid*, Gulf, Houston, TX.
- Bowen, D. E. and C. Ostroff (2004), "Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System", *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Brewer, G. A. and S. C. Seldon (2000), "Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies", *Journal of Public Administration Research & Theory*, 10(4), 685-711.
- Brown J. and B. Weiner (1984), "Affective Consequences of Ability versus Effort Ascriptions: Controversies, Resolutions, and Quandaries", *American Psychological Association*, 76 (1), 146.
- Cantor Nancy and Julie K. Norem(1989), "Defensive Pessimism and Stress and Coping", *Social Cognition*, 7(Special), 92-112.
- Carver, C. S. and M. F. Scheier (1985), "Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies", *Health Psychology*, 4(3), 219-47.
- Carver, C. S. and M. F. Scheier (2003), Optimism. In S. J. Lopez and C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*, 75-90. Washington, DC: American Psychological Association.
- Chelladurai, P. and H. A. Riemer (1997), "A Classification of Facets of Athlete Satisfaction", *Journal of Sport Management*, 11, 133.
- Cohen, A. (1993), "Organizational Commitment and Turnover. A Meta-Analysis", *Academy of Management*, 36, 1140-1157.
- Collins, C. J. and K. G. Smith (2006), "Knowledge Exchange and Combination: the Role of Human Resource Practices in the Performance of High Technology Firms", *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Detert, James and Ethan Burris (2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?", *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dienesch, Richard M., Jill W. Graham, and Van Dyne, Linn (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37(4), 765.
- Dulewicz, V. and Malcolm Higgs (2003), "A New Approach to Assessing Leadership Dimensions, Styles Context", *Competency and Emotional Intelligence Quarterly*, 11(2), 224-232.
- Dulewicz, V. and Malcolm Higgs (2005). "Assessing Leadership Styles and Organizational Context", *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Elfenbein, H. A. (2007), "Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration", *Academy of Management, Annals*(1), 315-386.
- Fenwick, T. (2008), "Workplace Learning: Emerging Trends and New Perspectives", *New Directions for Adult & Continuing Education*, 2008(119), 17-26.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Fredrickson, B. L. (2001), "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology", *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L., MA Cohn, KA Coffey, J Pek, and SM. Finkel (2008), "Open Hearts Build Lives: Positive Emotions, Induced Through Loving-kindness Meditation, Build Consequential Personal

- Resources”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045-1062.
- Fredrickson, B L. (2008), “Open Hearts Build Lives: Positive Emotions, Induced Through Loving-Kindness Meditation, Build Consequential Personal Resources”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045-1062.
- Garcia-Morales, V. J., Maria Magdalena, Jimenez-Barrionuevo, and Leopoldo Gutierrez (2012), “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation”, *Journal of Business Research*, 65, 1040-1050.
- Gardner, William L. and B. J. Avolio (1998), “The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective”, *Academy of Management Review*, 23 (1), 32-58.
- Garvin, D. A. (2013), “How Google Sold Its Engineers on Management”, *Harvard Business Review*, 91(12), 74-82.
- George, J. M. (1995), “Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service”, *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9), 778-794.
- Get, W. (2018), “Relationships among transformational leadership, organizational climate, organizational citizenship behavior and performance in Romanian employees”, *Romanian Journal of Applied Psychology*, 20(2), 49-59.
- Glick, William H. (1985), “Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research”, *Academy of Management Review*, 10(3), 601.
- Goleman, D. (1998), *Working With Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London.
- Gwon, Seog-Kyeun and Bo-In Choi (2010), “Affect Convergence and the Antecedents of Group Affect”, *Korean Journal of Management*, 18(3), 141-173.
- Ha, Dong-hyun(2018), “The causal relationships among authentic leadership, self-efficacy, hope, optimism and resilience on the perspectives of cabin crews of Korea full-fare airlines”, *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 33(1), 227-251.
- Hair, J. F., Jr., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hareli, S. and A. Rafaeli (2008), “Emotion cycles: On the Social Influence of Emotion in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, 28, 35-59.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard (1982), “Leadership Style: Attitudes and Behaviors”, *Training & Development Journal*, 36(5), 50-52.
- Higgs, M. J. (2003), “Developments in Leadership Thinking”, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 273-84.
- Higgs, M. J. and D. Rowland (2000), “Building Change Leadership Capability: ‘The Quest for Change Competence’”, *Journal of Change Management*, 1(2), 116-130.
- Hmieleski, K. M., M. S. Cole, and R. A. Baron (2012), “Shared Authentic Leadership and New Venture Performance”, *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499.
- Hong, Gye-Hoon and Soo-Jung Lee (2013), “Mediating Effects of Team Efficacy and Team Positive Affect on the Relationships Between Charismatic Leadership and Team Innovative Behavior and Subjective Team Performance”, *Korean Management Review*, 42(1), 321-351.
- Johnston, H. R. (1976), “A New Conceptualization of Source of Organizational Climate”, *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 95-103.
- Jung, Dong-I. and Bruce J. Avolio (1999), “Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation

- on Performance in Group and Individual Task Conditions”, *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
- Kaipainen, S. (2004), “The Relationship of Emotional Intelligence with Leadership and Self-awareness in Predicting Organizational outcomes”, *Unpublished Doctoral Dissertation, University of London, London*.
- Karademas, E. C. (2007), “Positive and Negative Aspects of Well-being : Common and Comparison in Coping with Sever and Chronic Disease”, *International Journal of Behavioral Development*, 22, 339-355.
- Kim, Ho-gyun (2007), “A Study on the Causal Relationships among Organizational Justice, Organizational Trust, and Organizational Citizenship Behavior”, *The Korean Association For Public Administration*, 2017.10, 327-345.
- Kotter, J. P. (1995). “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, *Harvard Business Review*; March-April 95204, 11-16.
- Krishnan, S. P. T. (2005), “The Transcriptional Landscape of the Mammalian Genome”, *Science*, 309 (5740), 1559-1563.
- Lambert, E. G., N. L. Hogan, and S. M. Barton (2001), “Satisfied Correctional Staff: a Review of the Literature on the Antecedents and Consequences of Correctional Staff Job Satisfaction”, *Criminal Justice and Behavior*, 29, 115-143.
- Lee, Seong-Cheol and Hong kim (2008), “The Effect of the Transactional Leadership and Transformational Leadership on Team Empowerment and Performance”, *J. Kor. Soc. Cloth. Ind.*, 10(6), 936-946.
- Lei, Ming and Richard G. Lomax (2005), “The Effect of Varying Degrees of Nonnormality in Structural Equation Modeling”, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(1), 1-27.
- Lilius, J. M., M. C. Worline, J. E. Dutton, J. M. Kanov and S. Maitlis (2011), “Understanding Compassion Capability”, *Human Relations*, 64(7), 873-899.
- Liu, Y. and P. L. Perrewé (2005), “Another Look at the Role of Emotion in the Organizational Change: A Process Model”, *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-280.
- Luthans, F. (2002), “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”, *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2012), “Psychological Capital: Implications for HRD, Retrospective Analysis, and Future Directions”, *Human Resource Development Quarterly*, 23, 1-8.
- Maamari, B. E. and J. F. Majdalani (2017), “Emotional intelligence, leadership style and organizational climate”, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345.
- McColl-Kennedy, J. R. and R. D. Anderson(2002), “Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance”, *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
- Mezirow, Jack (1991), *Transformative Dimensions of Adult Learning*, Jossey-Bass, 350 Sansome Street, San Francisco, CA.
- Miller, D. T. and M. Ross (1975), “Self-serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?”, *Psychological Bulletin*, 82(2), 213-225.
- Moss, Sherry E., Meng Song, Sean T. Hannah, Zhen Wang, and John J. Sumanth (2019). “The Duty to Improve Oneself: How Duty Orientation Mediates the Relationship Between Ethical Leadership and Followers’ Feedback-Seeking and Feedback-Avoiding Behavior”, *Journal of Business Ethics*, 1-17.

- Müller, Ralf and Rodney Turner(2007), “The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project”, *European Management Journal*, 25(4), 298-309.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. and D. R. Swamy (2014), “Leadership Styles, Department of Industrial Engineering and Management”, *Advances In Management*, 7(2), 57-64.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington MA, Lexington Books.
- Organ, D. W. and Mary, Konovsky (1989), “Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 57-164.
- Ostroff, C., A. J. Kinicki, and R. S. Muhammad (2013), Organizational Culture and Climate. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, and S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology*. 12, Industrial and organizational psychology (2nd ed.), 643-676. Hoboken, NJ: Wiley.
- Parke, M. R. and M. G. Seo (2017), “The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness”, *Academy of Management Review*, 42(2), 334-360.
- Patterson, M., P. Warr and M. West (2004), “Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Petersen, K. and C. M. Youssef-Morgan(2018), “The “left side” of authentic leadership: contributions of climate and psychological capital”, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 436-452.
- Podsakoff, P. M., M. Ahearne, and S. B. MacKenzie (1997), “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work group Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Prati, L. M., Y. Liu, P. L. Perrewé, and G. R. Ferris (2009), “Emotional Intelligence as Moderator of the Surface Acting-Strain Relationship”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 368-380.
- Rhodes, Emily(2001), “Emotional Intelligence and Interpersonal Relations”, *The Journal of Social Psychology*, 141(4).
- Rhoades, Jonathan A., Josh Arnold, and Clifford Jay(2001), “The Role of Affective Traits and Affective States in Disputants' Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict”, *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 329-345.
- Salas, E., T. L. Dickinson, S. A. Converse, and S. I. Tannenbaum(1992), “Toward an Understanding of Team Performance and Training”, In R. W. Swezey and E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance* (pp. 3-29). Westport, CT, US: Ablex Publishing.
- Scheier, M. F., and C. S. Carver (1985), “Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies” *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scheier, M. F., and C. S. Carver (1992), “Effects of Optimism on Psychological and Physical Well-being: Theoretical Overview and Empirical Update”, *Cognitive Therapy and Research*, 16, 201-228.
- Scheier, M. F., C. S. Carver, and M. W. Bridges (1994), “Distinguishing Optimism from Neuroticism and Trait Anxiety, Self-mastery, and Self-esteem: A Reevaluation of the Life Orientation Test”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1063-1078.
- Schneider, B. and Arnon E. Reichers (1983), “On the Etiology of Climates”, *Personnel Psychology*, 36(1), 9-32.
- Schulman, P. (1999), “Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity”, *Journal of Selling and*

Sales Management, 19, 31-37.

Shaw, Jason D. and Michelle K. Duffy (2000), "The Moderating Role of Positive Affectivity: Empirical Evidence from Bank Employees in the United Arab Emirates", *Journal of Management*, 26(1), 139-154.

Shin, Hyeon-Sook, Jeong Hee Lyu, Myoung Ja Lee(2005), "One-Factor and Two-Factor Models of Optimism and Pessimism in Korean Adolescents", *The Korean Psychological Association*, 2(1), 79-97.

Smith, C. A., D. W. Organ and J. P. Near (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

Sy, T., J. N. Choi and S. K. Johnson (2013), "Reciprocal Interactions between Group Perceptions of Leader Charisma and Groupmood through Mood Contagion", *The Leadership Quarterly*, 24(4), 463-476.

Wegener, D. T. and R. E. Petty (1996), Effects of Mood on Persuasion Processes: Enhancing, Reducing, and Biasing Scrutiny of Attitude-relevant Information. In *L. L. Martin and A. Tesser* (Eds.), *Striving and feeling: Interactions among Goals, Affect, and Self-regulation* (329-362). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Weiner, Bernard(1985), "An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion", *Psychological Review*, 92(4), 548-573.

Western, Simon(2019), *Leadership: A Critical Text*, London, New Delhi, SAGE Press, 1-405.