

## 임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계: 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과\*

박 희 진

연세대학교 인간행동연구소

손 영 우<sup>†</sup>

연세대학교 심리학과

본 연구의 목적은 팀제 조직에서 팀 리더의 임파워링 행동이 팀원들의 학습 행동과 팀 교류 기억간의 관계에서 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰가 매개하는 효과를 살펴보는 것이다. 이를 위해, 다양한 업종의 112개 팀 568명의 응답자들로부터 수집한 자료를 사용하여 구조방정식으로 분석하였다. 그 결과, 임파워링 리더 행동은 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰와 정적 관련성이 있었고 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰는 팀 학습 행동과 정적 관련성이 있었다. 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계를 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰가 매개하였음을 밝혔다. 팀 효능감과 혁신성향은 팀 교류 기억과 정적 관련성이 있었지만, 리더에 대한 신뢰는 팀 교류기억과 유의하지 않았다. 그리하여, 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계를 팀 효능감과 혁신성향이 매개하였음을 밝혔지만, 리더에 대한 신뢰는 매개하지 않음을 나타냈다. 마지막으로, 연구결과에 따른 연구의 시사점과 제한점을 논의하였다.

주요어 : 임파워링 리더 행동, 팀 학습 행동, 팀 교류기억, 팀 효능감, 혁신성향, 리더에 대한 신뢰, 팀 수행

\* 본 연구는 BK21 사업의 지원을 받아 수행되었음.

† 교신저자 : 손영우, 연세대학교 심리학과, 서울시 서대문구 신촌동 134, ysohn@yonsei.ac.kr

팀제 도입이 사기업, 공기업 및 정부조직기 관으로 확산되고, 이러한 팀제 조직에서는 팀의 성과가 중요시된다. 그렇다면, 팀의 탁월한 성과를 달성하기위해서 중요한 것은 무엇일까? 팀 리더일 수 있다. 조직의 최고 경영자가 조직이 나아갈 방향과 비전을 제시하더라도 조직 구성원들은 최고경영자와 함께 일하기보다는 그들이 속한 팀의 리더와 함께 일하고 리더의 영향을 받게 된다(Edmondson, 2003). 이와 같이, 팀에게 부여된 과제를 성공적으로 수행하고 성과를 향상시키는데 팀 리더의 역할은 팀에서 직접적인 영향력을 미치는 측면에서 큰 중요성을 지닌다(Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001). 본 연구에서는 이런 팀 리더의 행동 유형 중 임파워링 행동에 초점을 맞추려고 한다. 임파워링 리더십은 상담하고, 위임하고, 지원하고, 육성하며, 멘토링하고, 갈등 및 팀 빌딩을 다루는 것이다(Yukl, 1998). 현재까지 팀 리더의 행동 유형이 팀 학습 행동 및 팀 교류기억에 미치는 영향에 관련되는 선행연구가 드문 편이고, 국내에서도 조직의 팀을 대상으로 팀 리더의 임파워링 행동과 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계를 분석한 연구를 찾기 어렵다. 비록 해외 연구에서 팀 리더 코칭(Edmondson, 1999, 2003), 팀 리더 활동(Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001) 및 리더의 특성들(Sarin & McDermott, 2003)이 팀 학습 행동에 미치는 영향에 관한 연구들이 있지만, 조직의 팀 리더의 임파워링 행동이 팀 학습 행동 및 팀 교류기억에 미치는 영향에 관한 연구는 드물다. 특히, 본 연구에서는 팀 리더의 임파워링 행동과 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계에서 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰로 인한 매개효과를 살펴보고자 한다. 또한, 팀 학습 행동 및 팀 교류기억

이 팀 수행에 미치는 영향에 관하여 살펴볼 것이다. 이와 같이, 본 연구에서는 팀 리더의 행동과 팀 학습 행동 및 교류기억의 관계에 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰로 인한 간접적인 영향을 살펴보는데 역점을 두고자 한다.

### 임파워링 리더 행동

임파워링 리더 행동은 조직구성원들에게 자율성을 많이 제공하는 것이 중요하다는 시대적 흐름을 반영한다(Bennis & Townsend, 1997). 임파워링 리더십은 두 가지 측면으로 연구되고 있다. 첫 번째 측면은 지위세력 공유 혹은 조직 구성원들에게 더 많은 책임감과 자율성을 부여하는 리더 활동(leader actions)에 초점을 둔다(Kirkman & Rosen, 1997; 1999; Strauss, 1963) 반면, 두 번째 측면은 임파워먼트에 대한 조직 구성원들의 반응과 동기부여에 특별한 관심을 갖는 것에 초점을 둔다(Conger & Kanungo, 1988; Kirkman & Rosen, 1997, 1999; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 이처럼, 임파워먼트는 관계적 혹은 지위세력 공유의 관점으로 개념화하고 있다(Burke, 1986; Burpitt & Bigoness, 1997). 임파워링 리더십은 여러가지 학문적 근원을 갖는데, 예를 들어, 오하이오 주립대 리더십 연구(Fleishman, 1953)의 “배려”; 지원적 리더십(Bowers & Seashore, 1966); 참여적 리더십 연구들(Locke & Schweiger, 1979; Vroom & Yetton, 1973); 상황적 리더십이론에 포함되는 코칭, 참여 및 위임(Hersey & Blanchard, 1969)등이 이에 해당한다.

임파워링 리더십에 관한 문헌을 살펴보면, 임파워링 리더와 팀 몰입의 관계(이강욱, 정진철, 이승일, 2006), 임파워링 리더 행동과 조직

몰입 및 조직 잔류의도의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과(이재원, 김현정, 2005) 및 임파워링 리더와 팀 수행의 관계에서 팀 효능감과 지식공유의 매개효과(Srivastava, Bartol & Locke, 2006)를 검증한 연구들이 있다. 이강옥 등(2006)은 임파워링 리더 행동이 대체로 팀 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혔다. 이재원과 김현정(2005)은 임파워링 리더 행동은 심리적 임파워먼트를 통해 조직몰입도와 조직 잔류의도에 영향을 미친다고 보고하였다. Srivastava 등(2006)은 임파워링 리더십이 팀 효능감 및 지식공유와 정적 관련성이 있었고, 팀 효능감과 지식공유는 팀 수행과 정적 관련성이 있음을 제시하였다. 따라서, 임파워링 리더 행동은 팀 몰입(이강옥 등, 2006), 팀 효능감 및 지식공유(Srivastava et al., 2006)와 관련성이 있음을 알 수 있다.

임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계를 검증한 연구로서, Yun 등(2005)은 임파워링 리더가 지시적 리더보다 팀 구성원들에게 더 많은 학습기회를 제공하였음을 밝혔다. 또한, Sarin과 McDermott(2003)의 연구에서도 리더의 참여적 행동이 팀 학습 행동에 유의한 관련성이 있음을 밝혔다. 본 연구에서는 팀 학습 행동을 팀 구성원들의 행동 수정 뿐만 아니라 조사와 협상과 같은 지속적인 상호작용 행동들을 포함하는 사고, 대화, 및 행동의 지속적인 과정이라고 본다. 그리하여, 임파워링 리더 행동은 팀 구성원들의 학습 행동을 향상시킬 것으로 추론할 수 있다.

반면에, 팀 리더의 임파워링 행동과 교류기억의 관계를 검증한 연구는 매우 부족한 편이다. 본 연구에서 교류기억은 팀 구성원들이 팀에서 누가 전문지식을 갖고 있으며(전문성), 그러한 지식에 대하여 신뢰할 수 있고(신빙

성), 차별화된 지식을 효과적으로 조직화하는 것(조정)을 의미한다(Lewis, 2003). Akgun, Byrne, Keskin과 Lynn(2006)은 팀의 프로젝트가 진행될 때 관리자들이 팀 구성원들의 교류기억이 잘 형성되도록 고무할 것을 제안하였다. Rau(2001)는 리더십 유형을 통제변인으로 고려하였을 뿐 교류기억과의 직접적인 영향에 관하여 검증하지 않았지만, 임파워링 리더십과 지식공유의 관계를 검증한 연구(Srivastava et al., 2006)에서 임파워링 리더 행동과 지식공유 간에 유의한 관련성이 있음을 제시하였다. 지식공유는 팀에서 자동적으로 생기는게 아니어서, 지식공유가 잘 이루어지도록 팀 리더가 중요한 역할을 해야 한다는 것이다. 종합하면, 리더의 임파워링 행동은 팀 구성원들의 교류기억 형성을 향상시킬 것으로 예측할 수 있다.

### 팀 효능감

임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계를 매개하는 요인으로 팀 효능감을 고려하였다. 팀 효능감은 동기적 과정으로서 팀별로 팀 효능감의 정도가 다를 수 있고 그로 인한 팀 학습 행동 및 팀 교류기억에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 자기 효능감은 과제를 성공적으로 수행할 수 있는 능력이 있다는 개인의 신념이고(Bandura, 1982, 1986), 팀 효능감은 팀이 과제를 성공적으로 수행할 수 있다는 팀 차원의 신념이며(Lindsley, Brass, & Thomas, 1995), 단순히 개인 구성원들의 효능감의 합산이 아니라 팀 차원에서 통합적으로 나타나는 속성을 뜻한다(Bandura, 2000; Chan, 1998). 팀 효능감은 팀 구성원들이 팀으로서 해야 할 일이 무엇인지를 선택하는 것을 비롯하여 얼마만큼의 노력을 기울일 것인지

집단적 노력이 실패했을 경우 팀원들의 유지 결속력에 영향을 미친다(Bandura, 1982, 1986, 1997). 팀 효능감의 매개효과를 검증하고자, 임파워링 리더 행동과 팀 효능감, 팀 효능감과 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계를 살펴보고자 한다.

#### 임파워링 리더 행동과 팀 효능감의 관계

리더 행동과 효능감의 관계에서, 지위세력의 공유를 증가시키고 부하들의 내적 동기를 유발하는 리더 행동은 그들의 효능감을 향상시킬 수 있다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990). 이러한 견해는 팀 효능감과 임파워링 리더 행동 간의 관계를 검증함으로써 더 구체적으로 나타날 수 있다. 임파워링 리더 행동은 솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 리더의 정보 알려주기 및 관심을 포함한다(Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). 솔선수범은 리더의 업무에 대한 몰입을 입증하고 관찰학습을 통하여 효과적인 수행이 어떻게 성취되는지에 대한 지침을 부하들에게 제공한다(Bandura, 1997). 참여적 의사결정은 의사결정을 하는 팀 구성원들의 투입 추구를 일컫는다. 즉, 부하들에게 그들의 지식을 확장할 수 있는 기회를 제공하고, 서로 간에 학습하며 새로운 기술을 습득하므로, 그들의 효능감을 향상시킨다(Latham, Winter, & Locke, 1994). 코칭은 팀 구성원들을 교육하고 그들이 자율적으로 수행할 수 있게끔 하므로, 그들의 효능감을 향상시킨다. 리더의 정보 알려주기 행동은 팀 효능감과 긍정적으로 관련되는 경향이 있다. Kirkman과 Rosen(1999)은 전략적 정보를 아는 것은 팀 구성원들이 정확한 행동을 할 수 있도록 도와주고, 그렇게 함으로써 팀 효능감이 향상된다고 주장한다. 관심은 신뢰의

형태로, 부하들의 안녕(well-being)에 대한 관심, 및 도움을 주고자 하는 의지를 가지고 리더에 의하여 지원하는 것을 일컫는다. 두려움, 불안, 스트레스는 개인적 효능감을 제한하는 정서적 흥분상태이다(Conger & Kanungo, 1988). 따라서, 관심을 보여주고 사회적 지원을 제공하는 리더는 팀 효능감에 대한 긍정적인 영향을 미친다. 리더십과 팀 효능감의 관계를 검증한 최근 연구에서, 임파워링 리더 행동과 팀 효능감의 관계(Srivastava et al., 2006), 및 변혁적 리더십과 팀 효능감의 관계(차동욱, 강대석, 2006; Kark, Shamir, & Chen, 2003)가 유의하였음을 밝히고 있다. 따라서, 본 연구에서는 임파워링 리더 행동이 많이 나타날수록, 팀 효능감이 높아질 것을 추론할 수 있다.

#### 팀 효능감과 팀 학습 행동의 관계

팀의 능력에 대하여 구성원들이 긍정적인 확신을 갖는다면 그 팀의 구성원들은 팀의 성공을 기대할 수 있으며, 이러한 기대는 구성원들로 하여금 팀을 위해 노력하고 몰입하도록 동기화시킬 수 있을 것이다. 특히, 팀의 능력 및 성공에 대한 확신은 어떤 형태로든 미래의 바람직한 보상에 대한 확신으로 연결될 수 있기 때문에 구성원들은 팀에 대한 애착이나 근속의도를 가지고 자신들의 팀을 위해 보다 헌신할 가능성이 크다(Bandura, 1982, 1986, 1987). Edmondson(1999)은 팀 효능감이 팀 구성원들의 업무에 대한 확신을 갖고 학습 행동을 향상시키며, 팀의 원하는 목표를 달성할 수 있는 가능성이 있다고 보고 팀 효능감과 팀 학습 행동의 관계를 검증하였다. 그 결과, 팀 효능감이 팀 학습 행동과 유의한 관련성이 있음을 밝혔다. 따라서, 팀 효능감이 팀원들의 학습 행동에 영향을 미칠 수 있다고 추론할

수 있다.

**팀 효능감과 팀 교류기억의 관계**

팀 효능감과 팀 교류기억의 관계를 검증한 연구는 찾아보기 어렵다. 직접적으로 이 관계를 보지는 않았지만, 팀 효능감과 공유멘탈모델의 관련성을 검증한 연구(Peterson, Mitchell, Thompson, & Burr, 2000)에서, 한 학기동안 집단 연구 프로젝트를 완성해야 하는 미국과 호주 대학생들을 대상으로 학기 초와 학기말 두 차례에 걸쳐서 팀 효능감과 공유멘탈모델을 측정하였다. 시간의 경과에 따른 결과는 초기에 효능감이 더 높았던 집단이 같은 시기에 더 많은 공유멘탈모델을 형성하지 않았지만, 후반부에 더 많은 공유멘탈모델을 형성하고 더 좋은 수행을 보였다. 반면에, 학기 초에 집단 구성원들이 공유하는 멘탈모델의 정도가 후반부에 그들의 효능감을 예측하지 못했고, 그들의 수행 또한 예측하지 못했다. 팀웍과 호감은 더 높은 집단 효능감과 공유멘탈모델과 관련이 있었다. 팀 구성원들이 공유멘탈모델을 형성하려면, 구성원들 간의 교류기억이 잘 형성되어야 한다. 따라서, 팀 효능감이 높을수록 팀 구성원들의 교류기억이 잘 형성되리라 추론할 수 있다. 즉, 팀이 과제를 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음이 많을수록, 팀 구성원들의 교류기억이 잘 형성되리라 예측할 수 있다.

요약하면, 이상에서 팀 리더의 임파워링 행동은 팀 효능감과 유의한 관련성이 있고 팀 효능감은 팀 학습 행동과 유의한 관련성이 있을 것으로 제시하였다. 따라서, 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 효능감이 매개작용을 할 것으로 예측할 수 있다.

**가설 1. 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행**

동의 관계를 팀 효능감이 매개할 것이다.

또한, 팀 리더의 임파워링 행동은 팀 효능감과 유의한 관련성이 있고 팀 효능감은 팀 교류기억과 유의한 관련성이 있을 것으로 제시하였다. 따라서, 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계에서 팀 효능감이 매개작용을 할 것으로 예측할 수 있다.

**가설 2. 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계를 팀 효능감이 매개할 것이다.**

**혁신성향**

조직에서 혁신을 강조할 때, 팀에서 혁신전략을 효과적으로 이행할 수 있다. West(1990)는 혁신성향을 작업 환경에서 일을 하면서 보다 새롭고 개선된 방식을 제시하는 기대, 승인 및 실제적 지원으로 정의하고 있다. 팀에서 새로운 아이디어를 무시하거나 격려나 실행될 수 있는 지원을 받을 수 있다. 팀에서 혁신을 지원하는 분위기를 조성할 때, 팀 구성원들은 신선한 아이디어 혹은 새로운 해결책을 찾고자 할 뿐만 아니라 기꺼이 새로운 아이디어를 적용하는데 도움을 주기위해서 자원들을 제공하거나 공유하고자 한다. 결과적으로, 그러한 팀에서 일하는 개별 구성원들은 서로의 과제나 전문지식 혹은 해결책을 찾는 데 서로 자유롭게 의사소통하게 된다(Zhang, Hempel, Han, & Tjosvold, 2007). 이처럼, 혁신성향은 집단 혁신의 중요한 예측변인으로서 집단 구성원들이 공유하는 집단 분위기(West & Anderson, 1996)이고, 동기적 과정에 해당한다. 혁신성향의 매개효과를 검증하기 위하여, 임파워링 리더 행동과 혁신성향의 관계, 혁신성

향과 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계를 살펴보고자 한다.

### 임파워링 리더 행동과 혁신성향의 관계

부하가 평가한 상사의 변혁적 및 거래적 리더십의 유형이 자기 효능감과 혁신 성향에 미치는 영향에 관한 연구(임준철, 윤정구, 1999)에서 부하들에 의해 지각된 변혁적 리더십은 부하들의 자기 효능감을 높여 혁신성향을 증진시키는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십은 혁신성향을 증가시키는데 직접적인 영향을 미친다는 것이다. 변혁적 리더십의 하위 차원인 개인적 배려, 지적 자극 및 카리스마와 사업부 단위 수행의 관계를 혁신성향이 조절할 것인지를 살펴본 연구(Howell & Avolio, 1993)에서, 카리스마와 사업부 단위 수행의 관계는 혁신성향이 높거나 낮을 때 모두 정적 관련성을 보였다. 개인적 배려와 수행의 관계는 높은 혁신성향에서 더 강한 정적관련성이 있었고 지적자극과 수행의 관계는 높은 혁신성향에서 정적 관련성이 있었지만 낮은 혁신성향에서는 유의한 관련성이 없었다. 혁신성향의 정도가 높을 때, 변혁적 리더십의 하위 차원인 개인적 배려, 지적 자극 및 카리스마는 사업부 단위 수행과 정적 관련성이 있었고 혁신성향의 조절효과가 있었다. 따라서, 권한을 위임하고 책임감을 부여하는 부하들의 내적동기를 향상시키는 임파워링 리더 행동은 팀원들의 혁신성향을 증진시킬 것으로 추론할 수 있다. 본 연구에서, 임파워링 리더 행동이 많이 나타날수록 팀원들의 혁신성향이 높아질 것으로 예측할 수 있다.

### 혁신성향과 팀 학습 행동의 관계

혁신성향과 팀 학습 행동의 관계를 검토한

연구는 전무한 실정이다. 팀 후원인식과 팀 이탈의도에 관한 연구(박노을, 서재현, 2007)에서, 팀의 구성원 몰입으로 팀이 팀원의 기여와 복지 문제를 가치 있게 여기는 팀 후원인식은 팀 이탈의도와 부적관련성이 있음을 나타냈다. 즉, 팀의 개별 구성원이 팀 내에서 많은 지지를 얻지 못하면 팀을 이탈하고자 하는 의사를 갖는 반면에 조직으로부터 지지를 얻지 못하면 조직을 이탈하려는 의사를 갖는다는 것을 보여주었다. 그리고, 팀을 떠나려는 생각을 가지고 있는 팀원일수록 조직을 이탈할 가능성이 높다는 것을 보여주었다. Bishop, Scott와 Burroughs(2000)은 팀이 싫어서 팀에 몰입하지 못하는 종업원은 우선적으로 팀을 이탈하여 다른 팀원이 되려는 노력을 한다고 주장하였다. 이처럼, 팀의 후원인식에 대한 보답으로 팀원들에게 팀 몰입이 나타나는 것처럼, 팀의 혁신성향은 팀원들의 학습 행동을 활발하게 할 수 있다고 추론할 수 있다. 즉, 팀 구성원들이 일을 하면서 보다 새롭고 개선된 방식을 제시할 것을 기대하고 새로운 방식을 인정하고 적용할 수 있도록 지원하는 분위기(West, 1990)에서, 팀 구성원들 학습 행동의 행동 수정 측면(Edmondson, 1990)과 협상 및 조사의 측면(Wong & Sitkin, 2000)이 활발하게 나타날 수 있다. 팀에서 새로운 아이디어 및 문제해결방안을 제시하고 제시한 아이디어나 문제해결방안이 수용되고 실행되는 과정을 통하여 팀원들 간에 활발한 학습 행동이 유발될 수 있다. 따라서, 혁신성향이 높을수록 팀원들의 학습행동이 활발해질 것으로 예측할 수 있다.

### 혁신성향과 팀 교류기억의 관계

팀에서 혁신을 지원하는 분위기를 조성할 때, 팀 구성원들은 신선한 아이디어나 새로운

해결책을 찾고자 할 뿐만 아니라 기꺼이 새로운 아이디어를 적용하는데 도움을 주기위해서 자원들을 제공하거나 공유하고자 한다(West, 1990). 또한, 과제 상호의존성, 목표 상호의존성, 및 혁신성향과 같은 팀 특성이 교류기억에 미치는 영향을 검토한 연구(Zhang et al., 2007)에서, 혁신성향은 팀 교류기억과 유의한 관련성이 있음을 밝혔다. 따라서, 팀의 혁신성향이 높을수록, 팀 교류기억이 더 잘 형성될 것을 예측할 수 있다.

요약하면, 이상에서 팀 리더의 임파워링 행동은 혁신성향과 유의한 관련성이 있고 혁신성향은 팀 학습 행동과 유의한 관련성이 있을 것으로 제시하였다. 따라서, 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계에서 혁신성향이 매개작용을 할 것으로 예측할 수 있다.

**가설 3.** 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계를 혁신성향이 매개할 것이다.

또한, 본 연구에서 팀 리더의 임파워링 행동은 혁신성향과 유의한 관련성이 있고 혁신성향은 팀 교류기억과 유의한 관련성이 있을 것으로 제시하였다. 이와 같이, 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계에서 혁신성향이 매개할 것으로 예측할 수 있다.

**가설 4.** 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계를 혁신성향이 매개할 것이다.

#### 리더에 대한 신뢰

리더십 연구에서 신뢰는 아주 중요하게 여겨지고 있다. 만일 신뢰가 없다면, 부하들이 리더가 영향력을 행사하고자 하는 시도를 거

부할 것이기 때문이다. 리더십에 대한 신뢰는 팀에서 의미 있는 개념이다. 왜냐하면, 팀에서 리더가 공식적으로 가장 많은 지위세력을 가지고 있기 때문이다(Bass, 1990). 권석균(2000)은 상사의 배려, 개방성 및 능력은 신뢰의 여러 유형(지식적 신뢰, 동일화 신뢰 등)과 유의한 관련성이 있다고 밝혔다. 전략적 의사결정 팀에 관한 연구(Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995)에서, 팀의 리더가 부하들과 신뢰관계를 창출해낼 수 있을 때 그들로부터 의사결정에 대한 협력이나 정보공유를 이끌어낼 수 있음을 나타냈다. Dirks(2000)는 리더에 대한 신뢰가 팀 수행에 긍정적인 영향을 미치고, 리더에 대한 신뢰는 과거 팀 수행과 미래 팀 수행의 관계를 매개하였음을 밝혔다. 즉, 팀 구성원들이 팀 리더를 신뢰하지 않으면 더 이상 리더의 결정, 목표 및 전략을 수용하지 않으려하기 때문에, 과거의 팀 수행이 저조하면 팀 리더에 대한 신뢰가 낮아지고 미래의 팀 수행도 저조할 것으로 설명할 수 있다. 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 검증하기 위해서, 임파워링 리더 행동과 리더에 대한 신뢰의 관계, 리더에 대한 신뢰와 팀 학습 행동 및 팀 교류기억에 대한 관계를 살펴보고자 한다.

#### 임파워링 리더 행동과 리더에 대한 신뢰의 관계

임파워링 리더 행동과 리더에 대한 신뢰 간의 관계를 검증한 연구가 드물지만, 변혁적 리더십과 리더에 대한 신뢰의 관계를 검증한 연구들은 상당히 많은 편이다. 변혁적 리더십은 부하들과 신뢰관계 형성에 효과적인 리더십(Yukl, 1989)으로서, 변혁적 리더는 부하들의 신뢰를 얻으므로 변혁적 리더십과 신뢰는 직접적인 관계가 있다(Bennis & Nanus, 1985).

또한, 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 많은 연구들(권석균, 이춘우, 2004; 박원우, 류승민, 안성익, 2007; 이덕로, 서도원, 김용순, 2003; 최익봉, 이재훈, 2006)이 검증하였다. 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계(권석균, 이춘우, 2004; 이덕로, 서도원, 김용순, 2003), 리더-멤버 교환의 질과 조직시민행동의 관계(한광현, 2004), 리더의 임파워먼트 행동과 조직시민행동의 관계(최익봉, 이재훈, 2006), 및 상사로부터의 신뢰인식과 조직신뢰 간 관계(박원우 등, 2007)에서, 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 살펴보았다. 이덕로 등(2003)은 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 리더에 대한 신뢰가 매개효과가 있음을 밝혔고, 권석균과 이춘우(2004)는 변혁적 리더십의 카리스마와 개인적 배려 수준이 높을수록 리더에 대한 신뢰 수준이 높아짐을 제시하였다. 한광현(2004)은 부하들이 지각하는 상사에 대한 정서적 신뢰가 리더-멤버 교환의 질과 조직시민행동의 관계를 매개하지 못하였고, 부하의 상사에 대한 인지적 신뢰는 리더-멤버 교환의 질과 조직시민행동을 매개하였음을 밝혔다. 최익봉과 이재훈(2006)은 리더의 임파워먼트 행위(의미성 강화, 의사결정참여 촉진, 목표달성촉진)가 상사신뢰에 유의한 관련성이 있었고, 상사신뢰가 리더의 의미성 강화와 양심성 간에 완전 매개하였음을 밝혔다. 박원우 등(2007)은 상사로부터의 신뢰인식과 조직신뢰의 관계에서 상사신뢰의 효과가 존재함을 보여주었다. 이상의 연구들을 종합해 볼 때, 임파워링 리더 행동이 많이 나타날수록, 리더에 대한 신뢰가 높아질 것으로 추론할 수 있다.

#### 리더에 대한 신뢰와 팀 학습 행동의 관계 팀 구성원들의 리더에 대한 신뢰가 팀 학습

행동에 미치는 영향에 관한 연구는 극히 드문 편이다. 팀 리더 코칭과 팀 학습 행동의 관계에서 신뢰와 유사한 팀의 심리적 안정감이 매개하는 효과가 있었고(Edmondson, 1999), 팀 리더 코칭(Edmondson, 2003)과 리더 활동(Edmondson et al., 2001)이 팀 학습 행동에 유의한 영향을 주었음을 나타냈다. 또한, 리더에 대한 신뢰는 고려하지 않았지만, 팀 구성원들 간의 신뢰와 팀 수행의 관계(Yeatts & Hyten, 1998), 동료간 신뢰와 프로젝트 성과 및 협력적 시민행동의 관계(황호용, 최영균, 김영구, 김웅, 2005), 대인관계 신뢰와 심리적 안정감의 관계(May, Gilson, & Harter, 1999; Kahn, 1990)에서 정적 관련성이 있음이 나타났다. 이와 같이, 팀에서의 신뢰는 수행 향상, 프로젝트 성과 및 시민행동, 심리적 안정감을 향상시킬 수 있다. 지금까지 리더에 대한 신뢰가 팀 학습 행동에 미치는 영향에 관한 연구가 없지만, 본 연구에서는 리더를 신뢰할 수 있을 때, 더 활발한 학습행동이 있을 것으로 예상한다.

#### 리더에 대한 신뢰와 팀 교류기억의 관계

구성원들의 신뢰와 교류기억의 관계에 관한 연구(Akgun, Byrne, Keskin, Lynn, & Imamoglu, 2005)는 있지만, 팀 구성원들의 리더에 대한 신뢰가 팀 교류기억에 미치는 영향에 관한 연구는 아직까지 없는 실정이다. Akgun 등(2005)은 신뢰와 팀 교류기억은 정적 관련성이 있음을 보고하였다. 즉, 팀의 개별 구성원들이 팀 동료들의 전문성을 신뢰하고 그들이 능력 있다고 믿기 때문에 팀 구성원들의 신뢰 수준은 교류기억 형성과 밀접한 관련성이 있었다. 교류기억이 형성되려면 팀 구성원들이 지식을 공유하면서 팀에서 누가 무엇에 관한 지식이



있는지 알고 그러한 지식을 신뢰하며 서로의 차별화된 지식을 조정하며 일을 해야 한다. 무엇보다도, 팀원들이 팀 리더에 대한 신뢰가 있으면 팀원들 간의 교류가 더 잘 이루어질 수 있다고 본다. 신뢰와 지식공유에 관한 문헌들에서, 상사에 대한 신뢰, 동료 신뢰 및 집단간 신뢰와 지식공유의 관계를 제시하고 있다. 상사에 대한 신뢰와 지식공유 활동의 관계(원영숙, 2002), 구성원의 신뢰와 지식공유의 관계(김동영, 한인수, 2004)는 정적 관련성이 있음을 밝혔다. 동료 신뢰가 지식제공(조옥래, 이도화, 김정만, 김미숙, 2007), 지식공유(조진현, 김정균, 최병구, 이희석, 2002; Kim & Mauborgne, 1997)에 영향을 미치고, 집단간 신뢰수준은 지식공유(Andrew & Delahaye, 2000; Chakravarthy, Zaheer & Zaheer, 1999; Tsai & Ghoshal, 1998), 및 지식공유의도(박문수, 문형구, 2004)에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 팀 구성원들이 리더에 대한 신뢰가 있어야 팀 구성원들 간에 지식공유가 활발해지면서 팀 교류기억이 더 잘 형성되리라 추론할 수 있다. 따라서, 리더에 대한 신뢰가 높으면 팀 교류기억이 높아질 것으로 예측할 수 있다.

요약하면, 이상에서 팀 리더의 임파워링 행동은 리더에 대한 신뢰와 유의한 관련성이 있고 리더에 대한 신뢰는 팀 학습 행동과 유의한 관련성이 있을 것으로 제시하였다. 그리하여, 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계에서 리더에 대한 신뢰가 매개작용을 할 것으로 예측할 수 있다.

**가설 5.** 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계를 리더에 대한 신뢰가 매개할 것이다.

또한, 본 연구에서 팀 리더의 임파워링 행동은 리더에 대한 신뢰와 유의한 관련성이 있고 리더에 대한 신뢰는 팀 교류기억과 유의한 관련성이 있을 것으로 제시하였다. 그리하여, 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계에서 리더에 대한 신뢰가 매개작용을 할 것으로 예측할 수 있다.

**가설 6.** 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계를 리더에 대한 신뢰가 매개할 것이다.

### 팀 학습 행동과 팀 수행의 관계

학습 문헌을 살펴보면, 학습이 수행에 정적인 영향을 미친다고 한다. 학습에는 두 가지 관점들, 즉, 적응 관점과 지식생성 관점이 있다. 첫째, 적응 관점은 학습을 함으로써 적응된 행동을 하게 되고 수행이 향상된다는 것이다(Cyert & March, 1963; Daft & Weick, 1984). 왜냐하면, 팀 구성원들이 했던 이전 활동에 대한 피드백을 근거로 그들의 행동에 적응하는 것을 배우기 때문이다. 둘째, 지식생성 관점은 집단 학습으로 구성원들 간에 지식을 더 많이 공유함으로써 수행이 촉진된다는 것이다(Brown & Duguid, 1991; Cook & Yanow, 1993; Edmondson, 1999; Huber, 1991; Senge, 1990).

팀 학습 행동과 팀 수행은 유의한 관련성이 있고(박헌준, 이종건, 성상현, 2004; Edmondson, 1999; Wong, 2002) 팀내 학습이 팀 효율성과 유의한 관련성이 있다고 밝힌 연구(Wong, 2004)가 있다. 즉, 팀 학습 행동이 많이 나타나는 팀이 더 높은 팀 수행을 보이는 경향이 있다는 것이다. 팀 구성원들의 학습 행동이 활발해지면 팀 수행이 향상될 것으로 여겨진다. 따라서, 팀 학습 행동이 팀 수행에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측한다.

**가설 7.** 팀 학습 행동은 팀 수행과 정적으로 관련될 것이다.

### 팀 교류기억과 팀 수행의 관계

교류기억에 관한 연구(Lewis, Lange, & Gillis, 2005)에서 교류기억이 과제수행, 전문지식 이용 및 학습에 큰 영향을 미친다고 제시하고 있다. 조직의 팀들을 대상으로 하는 현장연구에서(박희진과 손영우, 2007; 임희정과 강혜련, 2006; Austin, 2003; Faraj & Sproull, 2000; Lewis, 2003, 2004; Rau, 2001; Wong, 2002; Zhang et al., 2007), 연구자들은 팀 교류기억이 팀 수행과 정적 관련성이 있음을 밝혔다. 팀의 교류기억이 잘 형성될수록, 팀 수행이 더 좋아진다는 것이다. 즉, 팀 구성원들이 누가 특정 분야에 대한 전문지식을 가졌는지 알고 그러한 지식을 신뢰하며 조정하는 경향이 강할수록, 팀 수행이 더 좋아진다는 것이다. Rau(2001)는 교류기억이 이루어지는 최고경영 팀들은 정보처리과정 체계를 형성하고 있기 때문에, 우수한 수행을 하였다고 밝혔다. IT업계의 신제품 개발 팀을 대상으로 조사한 연구(임희정, 강혜련, 2006)에서 팀 교류기억은 팀 효과성의 세 가지 차원인 팀 성과, 팀 혁신행동, 및 학습 효과와 유의한 관련성이 있음을 밝혔다. 이처럼, 강한 교류기억은 여러 면에서 집단 수행에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 따라서, 팀 교류기억이 팀 수행에 정적인 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다.

**가설 8.** 팀 교류기억은 팀 수행과 정적으로 관련될 것이다.

## 방 법

## 자료수집

기계, 스포츠웨어, 자동차 부품, 제지, 금융, 식품, 의료기 등과 같은 다양한 업종의 팀제 조직의 팀들을 대상으로 팀 리더와 팀 구성원들에게 설문지를 직접 배부하거나 혹은 설문지 파일을 이메일로 보내서 자료를 수집하였다.

133개 팀의 670명에게 설문지를 배부하여, 총 119개 팀의 604명으로부터 설문지를 돌려 받았고 소속 팀이 불분명한 2명 및 무응답자 1명의 설문지를 제외하였다. 또한, 팀 응답률이 50% 이하인 7개 팀을 제외하여 112개 팀의 568명의 설문지를 분석하였으며 팀의 평균 응답률은 80.5%이었다. 응답한 61개 팀(54.5%)은 국내회사이고, 나머지 51개 팀(45.5%)은 외국계 회사이다. 팀의 크기는 3명에서 18명(평균=6.5)이고, 팀의 평균 근무기간은 6개월부터 12년 6개월(평균=4년 6개월)이었다. 30개 영업 팀(26.8%), 15개 인사/총무/관리 팀(13.4%), 14개 기획(경영/전략) 팀(12.5%), 8개 마케팅/홍보 팀(7.1%), 8개 재무/회계/경리 팀(7.1%), 7개 연구 개발 팀(6.3%), 6개 생산 팀(5.4%), 6개 지원 팀(5.4%), 4개의 품질 팀(3.6%), 4개의 구매 팀(3.6%), 4개의 환경안전 팀(3.6%), 나머지 6개 팀(5.4%)은 법무, 정보기술/전산 및 물류가 해당한다.

응답자들의 평균 연령은 35.6세이고 응답자의 75%가 남성이며, 교육수준은 적어도 4년제 대학을 졸업한 응답자들이 76.2%이다.

## 측정척도

팀 리더와 팀 구성원들에게 배부된 자기보고식 설문지에 아래 제시되는 측정척도들의 문항들이 포함되었다. 또한, 응답자들의 답변

은 팀 단위로 합산하여 평균을 구한 자료를 사용하였다.

### 임파워링 리더 행동

Konczak, Stelly, & Trusty(2000)의 척도를 번역하여 사용하였다. 권한 위임(delegation of authority), 책임감 부여(accountability), 자기주도적 의사결정 고무(encouragement of self-directed decisions), 정보 공유, 기술 개발(skill development), 및 혁신적인 수행을 위한 코칭(coaching for innovative performance)의 여섯 개 하위차원들의 문항들을 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)로 측정한다. “팀 리더는 나에게 작업 과정과 절차를 개선할 수 있는 결정 권한을 준다”, “팀 리더는 문제가 발생했을 때 해야 할 것을 지시하기보다 내 스스로 해결책을 찾도록 도와주고자 한다”, “팀 리더는 새로운 기술을 개발할 수 있는 기회를 자주 제공한다”, “팀 리더는 장기적인 안목으로 내가 경험을 토대로 배우고 향상될 수 있으면 내가 저지르는 실수도 감수하고자 한다” 등의 문항들이 해당한다. 본 연구에서 팀 구성원들이 평가한 임파워링 리더 행동 척도의 내적 합치도 계수 Cronbach의  $\alpha$ 는 .94이다.

### 팀 효능감

Riggs, Warka, Babasa, Betancourt와 Hooker(1994)의 척도를 팀 연구에 맞도록 약간 수정한 차동욱과 강대석(2006)이 번역한 3개 문항과 Edmondson(1999)의 3개 문항을 번역하여 리커트 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)로 측정한다. “우리 팀은 우수한 능력을 가지고 있다”, “우리 팀은 팀의 목표를 잘 달성할 수 있다”, “우리 팀은 불필요하게 많은 시간과 노력을 하지 않고도 팀의 과제를 완수

한다” 등의 문항들이 해당한다. 본 연구에서 팀 구성원들이 평가한 팀 효능감 척도의 2개 문항을 제외한 내적 합치도 계수 Cronbach의  $\alpha$ 는 .74이다.

### 혁신성향

West와 Anderson(1996)의 혁신성향 척도의 8개 문항을 번역한 후 리커트 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)로 측정하였다. 대표적인 문항들은 “우리 팀은 항상 새로운 해답을 얻으려고 시도 한다”, “팀 구성원들은 새로운 아이디어를 얻고 적용하고자 협력한다”, “팀 구성원들은 새로운 아이디어와 이러한 아이디어 적용에 필요한 실제적인 지원을 제공한다”이다. 본 연구에서 팀 구성원들이 평가한 혁신성향 척도의 내적 합치도 계수 Cronbach의  $\alpha$ 는 .95이다.

### 리더에 대한 신뢰

McAllister(1995)의 척도를 사용하여 팀 리더에 대한 신뢰를 측정하였고, 이 척도는 정서적 신뢰를 측정하는 4개의 문항과 인지적 신뢰를 측정하는 4개의 문항으로 구성되어있고, 팀 리더에 대한 신뢰에 적합하게 약간 수정을 하였다. 모든 문항들은 리커트 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)로 측정하고, “팀 리더(팀장)에게 나의 아이디어, 느낌, 및 희망사항 등을 자유롭게 나눈다”, “내가 일을 하면서 갖는 어려움을 팀 리더에게 자유롭게 말할 수 있고 팀 리더는 경청을 한다”, “팀 리더는 전문성을 갖추었고 맡은 임무를 헌신적으로 한다”, “팀 리더를 신뢰하고 존경 한다” 등이 해당한다. 본 연구에서 팀 구성원들이 평가한 리더에 대한 신뢰 척도의 내적 합치도 계수 Cronbach의  $\alpha$ 는 .93이다.

### 팀 학습 행동

Edmondson(1999)의 팀 학습 행동 척도의 7개 문항과 Wong(2002)의 팀 학습 행동을 측정하는 척도의 6개 문항을 번역하여 모든 문항들은 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)에서 측정한다. “우리 팀은 업무의 작업 과정들을 향상시키기 위한 방안을 찾고자 정기적인 모임을 갖는다”, “우리 팀은 과제 수행 시 새롭거나 더 좋은 방안을 찾기 위해서 서로의 아이디어를 나눈다”, “우리 팀에 예기치 못한 일이 발생했을 때, 그 상황을 어떻게 대처해야 할지 서로의 의견을 나눈다” 등의 문항들이 해당한다. 본 연구에서 팀 구성원들이 평가한 팀 학습 행동 척도의 내적 합치도 계수 Cronbach의  $\alpha$ 는 .85이다.

### 팀 교류기억

팀 교류기억은 Lewis(2003) 척도의 15개 문항 - 전문성(specialization) 5개, 신빙성(credibility) 5개, 조정(coordination) 5개 - 을 번역하였다. 모든 문항들은 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)로 측정한다. 해당하는 문항들은 “팀의 개별 구성원에게는 팀의 프로젝트(과제)를 수행하기 위하여 필요한 전문지식이 있다”, “팀의 개별 구성원들의 전문화된 지식은 프로젝트(과제)를 완성하는데 필요하다”, “우리 팀은 잘 조화를 이루면서 함께 일한다”, “우리 팀은 과제를 순조롭고 효율성 있게 달성 한다” 등 이다. 본 연구에서 팀 구성원들이 평가한 팀 교류기억 척도의 1개 문항을 제외한 내적 합치도 계수 Cronbach의  $\alpha$ 는 .78이다.

### 팀 수행

팀 리더와 팀 구성원들에게 팀 수행을 효율성, 제품 및 서비스의 질, 기술 혁신 및 작업

우수성, 예산 준수 및 일정 준수의 측면에서 평가하도록 요청하였다. Ancona와 Caldwell(1992)의 팀 수행을 측정 척도의 6개 문항들을 번역하여 7점 척도(1: 매우 저조하다, 7: 매우 우수하다)로 측정하였다. 해당하는 문항은 “효율성”, “제품 및 서비스의 질”, “기술 혁신”, “작업 우수성”, “일정 준수”, “예산 준수”이다. 팀의 전체 수행은 여섯 가지 문항을 모두 합산하여 평균을 구하였다. 본 연구에서 팀 리더가 평가한 팀 수행 척도의 내적 합치도 계수 Cronbach의  $\alpha$ 는 .86이다.

### 예비분석

본 연구는 팀을 분석수준으로 하므로, 응답자들의 자료를 합산하여 팀 수준의 자료로 활용하고자 한다. 팀 수준의 분석은 개인수준의 자료를 수집한 뒤 개인의 응답을 합산(aggregation)하고 개인의 총 응답점수를 팀 구성원의 수로 나누어 평균치를 구함으로써 팀 수준의 측정치를 구한다. 따라서 개인수준으로 측정된 자료를 일원변량분석(one-way ANOVA),  $\eta^2$ , ICC 및  $r_{wg(j)}$ 의 값을 산출하여 팀 수준 자료로 활용하는 것이 적합한지 보고자 한다.

ICC 지표는 한 팀에 소속된 팀원들의 응답이 수렴하는 정도를 나타내 주는 ICC(1), 팀 간에 차이가 존재하는 정도를 보여주는 ICC(2)가 있다. ICC(1)의 경우 .20을 넘고 ICC(2)의 경우, .70 이상이면 팀 수준으로서의 합산의 타당성이 확보된다(Klein & Kozlowski, 2000). ICC(1)의 경우, 임파워링 리더 행동은 .50( $p < .05$ ), 팀 효능감은 .42( $p < .05$ ), 혁신성향 .70( $p < .05$ ), 리더에 대한 신뢰 .61( $p < .05$ ), 팀 학습 행동은 .25( $p < .05$ ), 교류기억은 .20( $p <$

.05)이다. ICC(2)의 경우, 임파워링 리더 행동은 .94( $p < .05$ ), 팀 효능감은 .72( $p < .05$ ), 혁신성향 .95( $p < .05$ ), 리더에 대한 신뢰 .93( $p < .05$ ), 팀 학습 행동은 .81( $p < .05$ ), 교류기억은 .78( $p < .05$ )이다. 각각의 측정변인의 ICC(1)의 값은 .20 이상이고, ICC(2)는 .70이상이므로 팀 수준으로 합산하는 타당성이 있다고 본다.

$\eta^2$  경우, 임파워링 리더 행동은 .42, 팀 효능감은 .45, 혁신성향은 .38, 리더에 대한 신뢰는 .45, 팀 학습 행동은 .42, 교류기억은 .43이다.  $\eta^2$ 값이 최소 .20을 넘으면 합산이 적합하다고 볼 수 있다(Simons & Peterson, 2000). 따라서, 각각의 측정변인의  $\eta^2$ 값이 .20 이상이므로 팀 수준 자료로 합산하기에 적합하다고 할 수 있다.

변인들의 “집단 내 평가자 간의 신뢰도” 지표 -  $r_{wg(j)}$ (James, Demaree, & Wolf, 1984)를 측정하였고, 팀 동의를 측정한 연구(Eby, Meade, Parisi, & Douthitt, 1999; Webber, Chen, Payne, Marsh, & Zaccaro, 2000)에서  $r_{wg(j)}$ 를 사용하였다.  $r_{wg(j)}$ 가 .7 이상이면 합산의 정당성이 있다고 본다(Cohen, Doveh, & Eick, 2001). 본 연구에서 임파워링 리더 행동, 팀 효능감, 혁신성향, 리더에 대한 신뢰, 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의  $r_{wg(j)}$ , 팀내 동의도는 .76, .75, .72, .74, .73 및 .78이고, 팀내 동의도가 .7 이상이므로 합산의 정당성이 있음을 알 수 있다.

#### 확인적 요인분석

AMOS 7.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 리더가 평가한 팀 수행을 제외한 임파워링 리더 행동, 팀 효능감, 혁신성향, 리더에 대한 신뢰, 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 6요인 모델을 검증하였고, 요인적재치가

.5이하인 문항들을 제거하였다. 요인 적재치가 .5이하인 문항은 임파워링 리더 행동에서 두 개, 팀 효능감에서 한 개, 팀 학습 행동에서 네 개, 팀 교류기억에서 네 개였다. 일반적으로 요인적재치가 .60 이상이면 매우 이상적으로 보며 .50 이상인 경우 타당성을 확보하였다고 본다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). 확인적 요인분석의 결과는  $\chi^2=3617.29$ ,  $df=1255$ ,  $p < .001$ , NFI=.83, TLI=.87, CFI=.88, RMSEA=.064 [90% 신뢰도구간 .062 .067]임을 밝혔다. NFI, TLI, CFI의 적합도 지수가 .9 보다 다소 낮았지만 RMSEA는 괜찮은 적합도(reasonable fit)를 나타냈다.

확인적 요인분석의 결과를 토대로, 척도의 요인 적재치는 임파워링 리더 행동 척도에서 .67~.91, 팀 효능감 척도에서는 .67~.82, 혁신성향 척도에서 .81~.90, 리더에 대한 신뢰 척도에서 .70~.90, 팀 학습 행동 척도에서 .60~.87, 팀 교류기억 척도에서 .74~.86이 해당한다.

## 결과 및 분석

이 연구는 상관분석 및 구조방정식으로 자료를 분석하였다. 상관분석은 SPSS 15.0, 구조방정식 분석은 AMOS 7.0을 사용하였다.

#### 기술통계치와 상관분석

표 1은 임파워링 리더 행동과 팀 효능감, 혁신성향, 리더에 대한 신뢰, 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계, 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰와 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계, 팀 학습 행동 및 팀 교류기억과

표 1. 변인간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	M	SD
1. 임파워링 리더행동	(.94)							5.06	.69
2. 팀 효능감	.54**	(.74)						5.16	.59
3. 혁신성향	.63**	.69**	(.95)					4.84	.75
4. 리더에 대한 신뢰	.90**	.56**	.59**	(.93)				5.14	.80
5. 팀 학습 행동	.67**	.63**	.85**	.69**	(.85)			4.78	.65
6. 팀 교류기억	.61**	.75**	.71**	.64**	.78**	(.78)		5.18	.58
7. 팀 수행(리더평가)	-.06	.003	.07	-.09	-.02	.06	(.86)	5.22	.84
8. 팀 수행(팀원평가)	.63**	.69**	.68**	.65**	.75**	.81**	-.04	5.08	.60

N=112, \*\*  $p < 0.01$

주. ( ) 안은 내적 합치도 계수임.

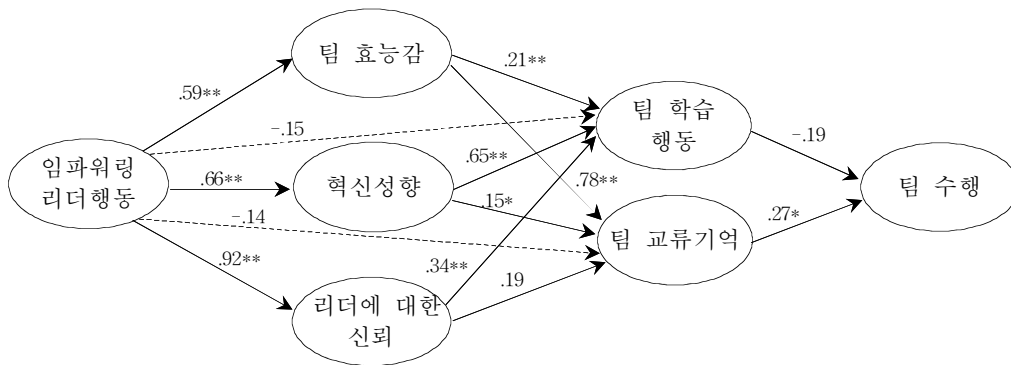
팀 수행의 관계에 관한 기술적 통계치와 상관 분석결과를 제시하고 있다.

임파워링 리더 행동은 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰와 정적 상관을 보였다(각각  $r = .54, r = .63, r = .90, ps < .01$ ). 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰와 팀 학습 행동은 정적 상관을 보였다(각각  $r = .63, r = .85, r = .69, ps < .01$ ). 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰와 팀 교류기억의 관계는 정적 상관을 보였다(각각  $r = .75, r = .71, r = .64, ps < .01$ ). 팀 학습 행동 및 팀 교류기억은 리더가 평가한 팀 수행과의 관계는 유의하지 않았다(각각  $r = -.02, r = .06, ps > .1$ ). 하지만, 팀 학습 행동 및 팀 교류기억은 팀원들이 평가한 팀 수행과는 정적 상관을 보였다(각각  $r = .75, r = .81, ps < .01$ ).

#### 구조방정식 분석

Amos 7.0을 사용하여 구조방정식으로 연구

모형을 분석한 결과가 그림 1에 제시되었다. 임파워링 리더 행동과 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰는 정적 관계가 있음을 보여주었고(각각  $\beta = .59, \beta = .66, \beta = .92, ps < .01$ ), 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰는 팀 학습 행동과 정적 관계가 있음을 보여주었다(각각  $\beta = .21, \beta = .65, \beta = .34, ps < .01$ ). 그리하여, 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계를 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰가 매개하였고, 가설 1, 3, 5가 지지되었다. 팀 효능감과 혁신성향은 팀 교류기억과 정적 관계가 있음을 보여주었다( $\beta = .78, p < .01; \beta = .15, p < .05$ ). 그리하여, 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계를 팀 효능감과 혁신성향이 매개하였고, 가설 2, 4가 지지되었다. 하지만, 리더에 대한 신뢰와 팀 교류기억은 유의하지 않았고( $\beta = .19, p > .1$ ), 가설 6은 기각되었다. 팀 학습 행동은 팀 수행과 유의하지 않았고( $\beta = -.19, p > .1$ ), 가설 7은 기각되었다. 하지만, 팀 교류



N = 112, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

그림 1. 연구모델

기억과 팀 수행은 정적 관계가 있었고( $\beta = .27, p < .05$ ), 가설 8은 지지되었다.

그림 1의 모델 적합도 지수는 NFI = .91, TLI = .94, CFI = .96, RMSEA = .085 [90% 신뢰구간 .069 .101]이고, NFI, TLI, CFI가 .9 이상으로 만족스러운 적합도 수치가 나왔다. 반면, RMSEA의 경우 값이 작을수록 좋은 적합도를 나타내고, RMSEA < 1.0이면 보통적합도 (mediocre fit)를 나타낸다 (Browne & Cudeck, 1993). 종합적으로, 그림 1은 적합한 모형이라 할 수 있다.

표 2에서 가설 1-6의 매개효과 유의성을 검증한 결과가 제시되었다. 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계를 팀 효능감, 혁신성향, 리더에 대한 신뢰가 매개하였고, Sobel 검증으로 매개효과가 유의하였다( $Z=2.97, p < .01$ ;  $Z=6.25, p < .001$ ;  $Z=2.45, p < .01$ ). 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계를 팀 효능감 및 혁신성향이 매개하였고, Sobel 검증으로 매개효과가 유의하였다( $Z=5.12, p < .001$ ;  $Z=2.18; p < .05$ ). 하지만, 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계를 리더에 대한 신뢰가 매개하지 못하였고, Sobel 검증으로 매개

효과가 유의하지 않았다( $Z=1.26, p > .1$ ). 따라서, 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계를 팀 효능감과 혁신성향의 매개효과가 유의하였음을 나타냈다. 반면, 리더에 대한 신뢰는 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계에서 매개효과의 유의함을 밝혔고, 리더 행동과 팀 교류기억의 관계에서는 유의하지 않음을 나타냈다.

그림 1의 연구모델이 양호한 적합성을 보이지만 적합도가 더 좋은 대체할 수 있는 다른 모델이 있을 수 있고, 경쟁적인 다른 모델과 비교해 볼 때 최적의 모델이 될 수 있는 지를 평가할 필요가 있다. 본 연구에서는 두 개의 경쟁모델을 제시한다. 첫 번째, 경쟁모델 1은 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰가 팀 수행에 영향을 미치는 경로를 추가하였다. 둘째, 경쟁모델 2에서는 임파워링 리더 행동이 팀 수행에 미치는 직접적인 경로를 추가하였다. 표 3에 연구모델과 경쟁모델들 간의 적합도 지수의 비교결과가 제시되어있다.

연구모델과 경쟁모델들 사이의  $\chi^2$  차이를 산출하여 연구모델의 적합성을 추가적으로 검증한 결과가 표 4에 제시되어있다. 표 4에서

표 2. Sobel 검증 결과

	비표준화 회귀계수	표준오차	Sobel 검증
임파워링 리더 행동 → 팀 효능감(a)	.523**	.080	
팀 효능감 → 팀 학습 행동(b)	.217**	.065	
팀 효능감 → 팀 교류기억(b)	.709**	.086	
<b>가설 1. 임파워링 리더 행동 → 팀 효능감 → 팀 학습 행동</b>			<b>2.97**</b>
<b>가설 2. 임파워링 리더 행동 → 팀 효능감 → 팀 교류기억</b>			<b>5.12***</b>
임파워링 리더 행동 → 혁신성향(a)	.657**	.078	
혁신성향 → 팀 학습 행동(b)	.587**	.063	
혁신성향 → 팀 교류기억(b)	.122*	.054	
<b>가설 3. 임파워링 리더 행동 → 혁신성향 → 팀 학습 행동</b>			<b>6.25***</b>
<b>가설 4. 임파워링 리더 행동 → 혁신성향 → 팀 교류기억</b>			<b>2.18*</b>
임파워링 리더 행동 → 리더에 대한 신뢰(a)	1.047**	.064	
리더 신뢰 → 팀 학습 행동(b)	.265**	.107	
리더 신뢰 → 팀 교류기억(b)	.129	.102	
<b>가설 5. 임파워링 리더 행동 → 리더 신뢰 → 팀 학습 행동</b>			<b>2.45**</b>
<b>가설 6. 임파워링 리더 행동 → 리더 신뢰 → 팀 교류기억</b>			<b>1.26</b>

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

표 3. 모형간 합치도 비교 결과

모형	$\chi^2$	df	p	NFI	TLI	CFI	RMSEA
연구모형	284.8	158	.000	.91	.94	.96	.085 (.069 .101)
경쟁모형 1	279.0	155	.000	.91	.94	.96	.085 (.069 .101)
경쟁모형 2	282.9	157	.000	.91	.94	.96	.085 (.069 .101)

주. ( )안은 90% 신뢰구간(Confidence Interval)임.

표 4.  $\chi^2$  차이 검증 결과

모형 비교	$\Delta \chi^2$	$\Delta$ df	선택모형
연구모형-경쟁모형 1	5.8	3	연구모형
연구모형-경쟁모형 2	1.9	1	연구모형

는 연구모형과 경쟁모형의  $\chi^2$  차이 검증 결과를 제시한다. 첫 번째 비교인 연구모형과 경쟁모형 1, 두 번째 비교인 연구모형과 경쟁모형 2에서  $\chi^2$  차이가 유의하지 않았고 간명성 선호 원칙에 따라 자유도가 큰 가설 모형을



더 나은 모형으로 선택하였다. 따라서, 그림 1의 연구모델이 적합한 모형임을 알 수 있었다.

## 논 의

팀제 조직에서 팀의 성과가 중요시되고 팀에 할당된 과제나 프로젝트를 성공적으로 수행하는 것이 중요하다. 탁월한 성과를 위하여, 팀 구성원들은 함께 논의하고 피드백을 주고받으며 상호 조정하는 과정을 거쳐야하기에 팀 구성원들 간에 학습 행동 및 교류기억이 잘 형성되어야 한다. 팀원들의 학습 행동과 교류기억이 잘 형성되기 위해서 중요한 것은 무엇인가? 팀 리더의 역할일 수 있다. 조직의 최고경영자가 혁신과 변화를 추구해도 구성원들은 그들이 속한 팀의 리더와 동료들과 함께 일을 해야 하므로 실질적인 영향력을 행사할 수 있는 사람은 팀 리더이다. 본 연구에서는 팀 리더의 임파워링 행동이 팀원들의 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계에서 매개하는 효과를 밝히고자 하였다. 매개요인으로 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰를 고려하였고, 동기적 과정으로 팀 효능감과 혁신성향, 정서적 과정으로 리더에 대한 신뢰로 인한 간접적인 영향을 보고자하였다. 다시 말하면, 팀 리더가 임파워링 행동을 나타낼 때, 매개요인으로 인하여 팀 학습 행동 및 팀원들의 교류기억에 미치는 정도가 다를 수 있기 때문이다.

첫째, 임파워링 리더 행동과 팀 효능감이 유의한 관련성이 있었고, 팀 효능감과 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계도 유의하였다. 그리하여, 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계를 팀 효능감이 매개하였음을 밝혔다. 팀 리더가 임파워링 리더 행동을 많이 나

타낼수록 팀 효능감이 높아지고 팀 학습 행동이 활발해진다는 것이다. 또한, 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계에서도, 팀 효능감이 매개하였음을 밝혔다. 팀 리더의 임파워링 행동이 많이 나타날수록 팀 효능감이 높아지고 팀 교류기억이 잘 형성된다는 것이다. 즉, 리더가 권한 위임, 책임감 부여 및 자기주도적 의사결정을 고무하는 행동을 많이 나타낼수록, 팀원들에게는 팀이 과제를 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음이 커지고, 팀 구성원들의 학습 행동이 더 활발해질 뿐만 아니라 팀 구성원들 간에 누가 무엇을 잘 아는지에 대한 인식, 신뢰 및 조정이 더 잘 이루어진다는 것이다. 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계에서 팀 효능감의 매개효과를 밝힌 연구임에 의의가 있다.

둘째, 임파워링 리더 행동과 혁신성향이 유의하였고 혁신성향은 팀 학습 행동 및 팀 교류기억과 유의하였다. 그리하여, 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계에서 혁신성향이 매개하였음을 밝혔다. 팀 리더가 임파워링 리더 행동을 많이 나타낼수록 혁신성향이 높아지고 팀 학습 행동이 더 활발해진다는 것이다. 또한, 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계에서 혁신성향이 매개하였음을 밝혔다. 팀 리더의 임파워링 행동이 많이 나타날수록 혁신성향이 높아지고 팀 교류기억이 잘 형성된다는 것이다. 즉, 리더가 권한 위임, 책임감 부여 및 자기주도적 의사결정을 고무하는 행동을 많이 나타낼수록, 팀 구성원들이 새로운 아이디어 및 문제 해결책을 제시하는 분위기가 더 잘 형성되고, 팀 구성원들의 학습 행동이 더 활발하게 나타났을 뿐만 아니라 팀 구성원들 간에 누가 무엇을 잘 아는지에 대한 인식, 신뢰 및 조정이 더 잘 이루어진다는 것

이다.

셋째, 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계에서 리더에 대한 신뢰가 매개하였음을 밝혔다. 팀 리더가 임파워링 행동을 많이 나타낼수록 리더에 대한 신뢰가 높아지고 팀 학습 행동이 더 활발해진다는 것이다. 즉, 리더가 권한 위임, 책임감 부여 및 자기주도적 의사결정을 고무하는 행동을 많이 나타낼수록, 팀원들이 리더에 대한 신뢰가 높아지고, 팀 구성원들의 학습 행동이 더 활발하게 나타난다는 것이다. 하지만, 임파워링 리더 행동과 팀 교류기억의 관계에서 리더에 대한 신뢰가 매개하지 않았음을 나타냈다.

넷째, 팀 학습 행동 및 팀 교류기억과 리더가 평가한 팀 수행의 관계를 보도록 한다. 팀 학습 행동은 팀 수행과 유의하지 않았고 이전 연구 결과들(Edmondson, 1999; Wong, 2002)을 실증적으로 밝히지 못했다. 하지만, 팀 구성원들이 평가한 팀 수행의 팀 합산 자료를 사용하였을 때, 팀 학습 행동과 팀 수행은 유의한 관련성이 있음을 나타냈다. 또한, 팀 교류기억은 팀 수행과 유의한 관련성이 있었고, 이전 연구 결과들(박희진, 손영우, 2007; 임희정, 강혜련, 2006; Austin, 2003; Faraj & Sproull, 2000; Lewis, 2003, 2004; Rau, 2001; Wong, 2002; Zhang et al., 2007)을 실증적으로 밝혀냈다. 팀 구성원들 간에 누가 무엇을 잘 아는지에 대한 인식, 신뢰 및 조정을 잘 할수록, 팀 수행이 더 좋아졌다는 것이다.

국내 및 해외에서 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계에서 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 검증한 연구가 거의 없다. 본 연구는 임파워링 리더 행동과 팀 구성원들의 학습 행동 및 교류기억의 관계에서 동기적 과정으로

서 팀 효능감과 혁신성향, 정서적 과정으로서 리더에 대한 신뢰의 매개효과를 밝힌 실증연구로써 의의가 있다.

본 연구 결과를 통하여 제시할 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 팀제 조직은 사기업 뿐만 아니라 공기업, 정부기관으로 확산되면서 팀의 성과가 중요시되고 팀 리더의 역할이 중요하게 되었다. 무엇보다도, 개별 팀의 리더가 팀 구성원들에게 미치는 영향이 크고 리더의 임파워링 행동을 나타내야 함을 알 수 있었다. 본 연구에서 임파워링 리더 행동은 권한 위임, 책임감 부여, 자기주도적 의사결정 고무, 정보 공유, 기술 개발(skill development), 및 코칭을 포함하므로 조직에서 팀 리더를 위한 리더십 교육에 임파워링 행동을 잘 수행하도록 훈련할 것을 권면한다. 둘째, 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동의 관계에서 팀 효능감, 혁신성향, 및 리더에 대한 신뢰가 매개하였음을 밝혔다. 팀 구성원들이 팀이 업무를 잘 수행할 수 있다는 믿음을 가질 수 있고 새로운 아이디어를 제시하고 수용하는 분위기가 잘 형성될 수 있어야 하고 특히 리더에 대한 신뢰가 중요함을 알 수 있었다. 팀 구성원들이 팀에 대한 믿음을 가지고 새로운 안건을 제시할 수 있는 분위기가 형성될 수 있으며 리더에 대한 신뢰를 하는 문화가 형성되면 팀 구성원들의 학습 행동이 활발해 질 수 있다. 또한, 팀 구성원들이 팀에 대한 믿음을 가지고 새로운 안건을 제시할 수 있는 분위기가 형성되면 팀 구성원들의 교류기억이 활발해 질 수 있음을 알 수 있었다. 따라서, 팀제 조직이 성공하기 위해서 팀 리더를 위한 교육 뿐만 아니라 조직 구성원들을 위한 교육을 하는 것도 필요하다고 본다.

본 연구의 제한점으로 첫째, 자기보고식

설문지를 사용하였고, 동일방법변량(common method variance)으로 인하여 변수들 사이의 상관관계를 부풀려서 결과를 왜곡하는 현상이 있을 수 있다는 점이다. 둘째, 팀 수행을 평가할 때 객관적 측정치를 사용하지 않고 팀 리더의 주관적 측정치를 사용하였다는 점이다. 다양한 업종의 조직에 다양한 기능의 팀들을 대상으로 조사하였기에 개별 팀에서 동일한 객관적 측정치를 얻기 어렵기 때문에 팀 리더의 평가를 사용한 것은 불가피한 일이었다. 셋째, 임파워링 리더 행동과 리더에 대한 신뢰의 상관이 높은 편이었고 변인들 간의 상관이 높은 경향에 따른 문제가 있을 수 있다. 타당성이 검증된 척도들을 사용하였지만, 변인 간의 상관이 높다는 것은 단일 변인으로 고려할 수 있는 측면을 지니고 있어서 연구모델의 해석에 어려움이 있을 수 있다는 것이다. 넷째, 후속연구에서는 동일 업종의 동일한 기능의 팀을 대상으로 객관적 측정치인 수행 자료를 수집하기를 권면하고 싶다. 마지막으로, 후속연구에서는 임파워링 리더 행동과 팀 학습 행동 및 팀 교류기억의 관계를 매개하는 요인으로서 의사소통, 관계 및 과제 갈등, 응집력, 정서 통제 등의 효과를 검증할 것을 권한다.

### 참고문헌

권석균 (2000). 부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향. *경영학연구*, 29(1), 187-216.

권석균, 이춘우 (2004). 공기업 조직구성원의 변혁적, 거래적 리더십과 리더신뢰. *인사*

*관리연구*, 28(1), 173-208.

김동영, 한인수 (2004). 지식공유에 미치는 개인적, 조직적 영향요인에 관한 연구: 대덕연구단지 연구개발조직을 중심으로. *지식경영연구*, 5(1), 83-99.

박노을, 서재현 (2007). 팀후원인식과 조직후원 인식에 관한 연구. *인사관리연구*, 31(1), 27-51.

박문수, 문형구 (2004). 집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구. *지식경영연구*, 5(2), 1-23.

박원우, 류승민, 안성익 (2007). 상사로부터의 신뢰인식과 부하의 조직신뢰 간 관계에서 상사신뢰의 매개효과. *경영학연구*, 36(3), 679-704.

박현준, 이종진, 정상현 (2004). 프로젝트 팀의 학습이 팀 성과에 미치는 영향. *인사조직연구*, 12, 41-66.

박희진, 손영우 (2007). 팀 학습 및 교류활성기억과 팀 수행의 관계: 팀 맥락을 선행요인으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20(4), 475-496.

원영숙 (2002). 신뢰, 지식공유, 조직유효성의 관계에 관한 연구, 석사학위논문, 충북대학교.

이강욱, 정진철, 이승일 (2006). 임파워링 리더 행위와 업무특성에 대한 구성원 지각이 팀 몰입과 혁신행동에 미치는 영향. *대한경영학회, 춘계학술발표대회 발표논문집*, 117-133.

이덕로, 서도원, 김용순 (2003). 변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. *경영학연구*, 32(2), 449-474.

이재원, 김현정 (2005). 임파워링 리더 행위 구

- 성요인의 차원성에 대한 탐색적 연구. *인사관리연구*, 29(1), 93-114.
- 임준철, 윤정구 (1999). 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기권능감 (self-efficacy)의 매개역할을 중심으로. *인사조직연구*, 7(1), 1-42.
- 임희정, 강혜련 (2006). 신제품 개발 팀의 효과성: 팀 분산기억(Transactive Memory System)의 역할. *인사관리연구*, 30(1), 31-58.
- 조옥래, 이도화, 김정만, 김미숙 (2007). 신뢰와 경쟁이 조직구성원의 지식제공행위에 미치는 영향. *한국산업경영학회, 경영관련학회 하계통합학술대회 발표논문집*, 1-20.
- 조진현, 김정균, 최병구, 이희석 (2002). 조직구성원 신뢰의 지식공유에 대한 영향 분석. *지식경영연구*, 3(1), 19-39.
- 차동욱, 강대석 (2006). 인식된 조직의 팀 지원과 변혁적 리더십이 팀 구성원들의 교환관계, 에피커시, 그리고 몰입에 미치는 영향. *인사관리연구*, 30(4), 175-208.
- 최익봉, 이재훈 (2006). 리더의 임파워먼트 행위, 신뢰와 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구. *인사조직연구*, 14(2), 215-247.
- 한광현 (2004). 리더-멤버 교환의 질이 조직시민행동에 미치는 영향: 상사에 대한 신뢰를 중심으로. *인적자원개발연구*, 6(1), 1-26.
- 황호영, 최영균, 김영구, 김웅 (2005). 동료에 대한 신뢰가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *산업경제연구*, 18(4), 1515-1539.
- Akgun, A. E., Byrne, J., Keskin, H., & Lynn, G. S. (2006). Transactive memory system in new product development team. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53, 95-111.
- Akgun, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & Management*, 42, 1105-1120.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Andrews, K. M. & Delahaye, B. I. (2000). Influences on knowledge process in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies*, 37, 792-810.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of Applied psychology*, 88, 866-878.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in*

- Psychological Science*, 9, 75-78.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1997). *Reinventing leadership: Strategies to empower the organization*. New York: Morrow/Avon.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26, 1113-1132.
- Bowers, D., & Seashore, S. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp.136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2, 40-57.
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivastva (Eds.), *Executive power* (pp.51-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burpitt, W., & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment. *Small Group Research*, 28, 414-423.
- Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). Knowledge sharing in organizations: A field study. *Organization Science Research Workshop on Knowledge Management*.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied psychology*, 83, 234-246.
- Cohen, A., Doveh, E., & Eick, U. (2001). Statistical properties of the  $r_{wg(i)}$  index of agreement. *psychological Methods*, 6, 297-310.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cook, S. D. N. & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2, 373-390.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretive systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied psychology*, 85, 1004-1012.
- Eby, L. T., Meade, A. W., Parisi, A. G., & Douthitt, S. S. (1999). The development of an individual-level teamwork expectations measure and the application of a within-group agreement statistic to assess shared expectations for teamwork. *Organizational Research Methods*, 2, 366-394.
- Edmondson, A. C. (1999). psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies, 40*, 1419-1452.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly, 46*, 685-716.
- Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science, 46*, 1554-1568.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel psychology, 37*, 1-6.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal, 23*, 26-34.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated -business-unit performance. *Journal of Applied psychology, 78*, 891-902.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and literatures. *Organization Science, 2*, 88-115.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied psychology, 69*, 85-98.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied psychology, 88*, 246-255.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1997). Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review, 75*(4), 65-75.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, Vol. 10 (pp.131-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*, 58-74.
- Klein, H. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods, 3*, 211-236.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and psychological Measurement, 60*, 301-313.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal, 38*, 60-84.

- Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 49-63.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied psychology, 88*, 587-604.
- Lewis, K. (2004). Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems. *Management Science, 50*, 1519-1533.
- Lewis, K., Lange, D., & Gillis, L. (2005). Transactive memory systems, learning, and learning transfer. *Organization Science, 16*, 581-598.
- Lindsay, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multi-level perspective. *Academy of Management Review, 20*, 645-678.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, (pp.265-340). Greenwich, CT: JAI Press.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. (1999). *Engaging the human spirit at work: exploring the psychological conditions of meaningfulness, safety and availability*. Chicago, Ill., National Meeting of the Academy of Management.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38*, 24-59.
- Peterson, E., Mitchell, T. R., Thompson, L., & Burr, R. (2000). Collective efficacy and aspects of shared mental models as predictors of performance over time in work groups. *Group Processes & Intergroup Relations, 3*, 296-316.
- Rau, D. (2001). *Knowing who knows what: The effect of transactive memory on the relationship between diversity of expertise and performance in top management teams*. Doctoral Dissertation, University of Minnesota.
- Riggs, M. L., Warka, J. Babasa, B., Betancourt, R., & Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and psychological Measurement, 58*, 1017-1034.
- Sarin, S., & McDermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision Sciences, 34*, 707-739.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Currency Doubleday.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied psychology, 85*, 102-111.
- Spreitzer, G. (1995). psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442-1465.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management*

- Journal*, 6, 1239-1251.
- Strauss, G. (1963). Some notes on power equalization. In H. Levitt (Eds.), *The social science of organizations* (pp.40-84). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intra firm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Webber, S. S., Chen, G., Payne, S. C., Marsh, S. M., & Zaccaro, S. J. (2000). Enhancing team mental model measurement with performance appraisal practices. *Organizational Research Methods*, 3, 307-322.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*(pp.309-333). Chichester, England: Wiley.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied psychology*, 81, 680-693.
- Wong, S. (2002). *Investigating collective learning in teams: The context in which it occurs and the collective knowledge that emerge from it*. Doctoral Dissertation, Duke University.
- Wong, S. (2004). Distal and local group learning: Performance trade-offs and tensions. *Organization Science*, 15, 645-656.
- Wong, S., & Sitkin, S. B. (2000). *Shaping collective cognition and behavior through collective learning*. Best Paper Proceedings of the 60th Annual Meeting of the Academy of Management.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managed work teams*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*, 4th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yun, S., Faraj, S., & Sims, H. P. Jr. (2005). Contingent leadership and effectiveness of trauma resuscitation teams. *Journal of Applied psychology*, 6, 1288-1296.
- Zhang, Z., Hempel, P. S., Han, Y., & Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied psychology*, 92, 1722-1730.

1차 원고접수 : 2008. 10. 08  
2차 원고접수 : 2009. 01. 08  
3차 원고접수 : 2009. 02. 14  
최종게재결정 : 2009. 02. 18



## **The Relationship of Empowering Leader Behavior to Team Learning Behavior and Team Transactive Memory: Team efficacy, Support for innovation, and Trust to leader as Mediators**

**Hee Jin Park**

**Young Woo Sohn**

Yonsei University

The purpose of this study was to examine the effects of empowering leader behavior on team learning behavior and team transactive memory (TTM) through mediated factors. We examined whether team efficacy, support for innovation, and trust to leader among team members mediated the effect of empowering leader behavior on team learning behavior and TTM, using 568 individuals from 112 teams in nine local companies and five multinational companies. The results indicated that empowering leader behavior was positively related to team efficacy, support for innovation, and trust to leader. In addition, team efficacy and support for innovation were positively related to both team learning behavior and TTM. However, trust to leader was significantly relevant to team learning behavior, but not to TTM. Therefore, team efficacy, support for innovation, and trust to leader mediated between empowering leader behavior and team learning behavior. Also, team efficacy and support for innovation mediated between empowering leader behavior and TTM, but trust to leader didn't. The implication and limitations of this research were discussed.

*Key words* : *empowering leader behavior, team learning behavior, team transactive memory system, team efficacy, support for innovation, trust to leader, team performance*