한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2005. Vol. 18, No. 2, 201-224

리더의 정서 표현이 팀 구성원의 정서경험에 미치는 영향: 정서규범과 정체화 수준의 조절효과*

최 대 정 최 가 영 박 동 건†
고려대학교 행동과학연구소 고려대학교 심리학과

본 연구는 팀에서의 감정이나 정서의 잠재적 역할을 알아보기 위해 리더의 정서표현이 팀 구성원들에 미치는 영향과 그 영향력이 정서규범 및 정체성 수준에 따라 어떻게 다르게 나타나는지를 알아보는 것을 목적으로 하였다. 2(리더정서 긍정/부정)×2(정서규범/통제)×2(개인/팀 정체화 수준) 설계로 학부생 106명을 28개 팀으로 구성하여 토론과제를 수행하는 실험을 진행하였으며, 훈련된 실험보조자(confederate)가 리더역할을 하였으며 리더는 안면표정과 목소리, 자세 등의 비언어적인 수단과 칭찬 혹은 비난 등의 언어적 피드백을 통하여 정서를 표현하였다. 연구결과, 팀 구성원의 긍정정서와 부정정서 경험에 있어 리더의 정서 표현의 효과가 유의하였고, 팀 구성원들이 리더에 영향을 받는 정도는 정서규범에 따라 다르게 나타나났는데, 정서경험에 있어 규범이 있는 조건의 경우에는 리더의 정서에 더 많은 영향을 받았다. 정체화 수준을 고려할 경우, 팀원들의 긍정정서 경험에 대한 리더정서와 정서규범의 상호작용 효과가 개인수준의 정체화와 팀 수준의 정체화 조건에서 서로 다르게 나타났다. 정서경험을 리더의 측면과 팀 맥락 요인의 측면에서 논의하였고 연구의 제한점 및 향후 연구방향에 대해 논의하였다.

주요어 : 리더 정서, 정서표현규칙, 정체화, 팀 정서

---

* 본 논문은 2003년 정부(교육인적자원부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임. (KRF-2003- 074-BS0008)

† 교신저자 : 박동건, 고려대학교 심리학과, sykhpark@korea.ac.kr

팀과 같은 작업집단은 조직을 구성하는 기본 단위이다. 팀은 구성원들 간에 높은 수준의 상호작용이 존재하고, 구성원들이 공통의 목표를 달성하기 위해 집중적으로 함께 일을 하는 집단을 말한다(George & Jones, 2002). 기술의 발전, 경제구조, 경쟁적인 측면에서의 변화를 고려해 볼 때 기업에서는 전통적인 작업 집단 대신에 팀에 점점 더 의존하게 될 것이다. 따라서 팀과 같은 집단에 대한 효과적인 관리가 절실한 문제이고, 집단에서의 공유된 사회적 과정에 대한 이해가 점차 중요해지고 있는 상황이다.

지금까지 팀을 비롯한 집단의 사회적 과정에 대한 연구는 주로 인지적 측면에서 다루어져 온 것이 사실이다. 집단에서의 인지적, 동기적 프로세스에 대한 관심이 집단 현상들을 이해하는 데는 도움이 되었으나, 작업집단의 감정적 또는 정서적인 측면에 대해서는 상대적으로 간과하게 만들었다. Barsade와 Gibson (1998)은 효과적으로 팀을 관리하는 것은 매우 어려운 일이며, 효과적인 팀의 관리에 있어 팀의 정서적인 프로세스에도 주의를 기울여야 한다고 주장한 바 있다. 인지와 감정이 상호의존적이라는 사실은 관련 영역에서 입증된 바 있는데(Forgas, 2000; Forgas & George, 2001; Martin & Tesser, 1996), 인지적 프로세스는 감정과 깊게 연관되어 있고 감정은 인지에 의미를 부여한다. 감정이 존재하지 않는다면 인지과정을 거쳐 나온 정보들의 함축적 의미는 매우 모호하게 된다(Damasio, 1994; George, 2000). 따라서, 보다 심도있게 조직행동을 이해하기 위해서는 감정이나 정서의 다양한 잠재적 역할에 대해 고려해야 할 것이다.

특히 팀에서의 상호작용과 상호의존성 측면에서 볼 때, 팀 내부에서 일어나는 정서경험, 정서경험의 원인 및 결과는 중요한 요인이 될 것이다. 즉 실제적인 집단과정에서는 인지적 측면뿐만 아니라 정서의 공유 또는 정서의 수렴 역시 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 집단과 팀 내부의 복잡한 문제들은 대부분 정서와 관련되어 있으며, 그와 같은 감정조절의 결과에 따라 팀 내부의 상호작용의 질과 결과는 달라질 수 있다.

결국 작업집단 구성원의 정서적 경험은 직장생활의 질을 결정짓는 중요한 측면이라고 할 수 있으며, 많은 연구자들의 관심의 대상이 되고 있다(Bartel & Saavedra, 2000).

집단의 정서적 프로세스

팀원들은 그들의 사고와 느낌 그리고 행동을 동시에 일치시킬 때 가장 성공적으로 협력할 수 있다(Hackman, 1992). 개인에 초점을 둔 연구에서 일정한 기분은 주어진 목표를 성취하기 위한 동기부여 수준을 높이고, 목표달성과 관련된 정보에 선택적으로 집중하게 하며, 목표 달성을 하기 위한 준비 행동을 증가시킨다는 것을 보고하고 있다(Forgas, 1992). 집단에 있어서도 집단적 정서는 사회적 상황에 적절한 정서를 형성하며, 이러한 정서적 요인은 집단의 목표를 성취하려는 구성원들의 동기부여에 영향을 미칠 수 있다는 것이다(Hackman, 1992). 즉 일정한 집단 정서는 집단 구성원의 주의(attention), 노력(effort), 지속(duration)의 과정에 영향을 주어 결국 집단 목표 달성을 위한 행동 양식을 유발하게 된다는 것이다.

또한 집단구성원의 정서경험이 갖는 중요성은 집단구성원간의 상호작용 및 수행과 관련하여 설명될 수 있다. 예를 들면 갈등은 집단구성원이 경험한 부정적인 경험의 선행요인이거

나 결과요인이다(Jehn, 1995; Levine & Thompson, 1996). 상징적 관리(Symbolic Management)에 관한 연구들(Van Maanen & Kunda, 1989; Schneider, 1990)에서도 구성원이 경험한 정서는 집단 혹은 조직의 목표와 직결된다는 점을 강조하고 있다.

집단구성원이 동일한 정서를 경험하게 되는 과정에 대해 살펴보면 다음과 같다. 학자에 따라 구체적인 내용이 다를 수 있지만, 작업집단의 구성원들은 그들의 과업을 수행하는 과정에서 상호간에 공유된 정서와 기분을 발전시키게 된다고 주장하였다(Smith & Crandell, 1984; Sandelands & St. Clair, 1993; Barsade & Gibson, 1998; Totterdell et al., 1998). George(1990)는 작업 집단은 특유의 정서적 분위기(affective tones)를 형성할 수 있는데, 이는 집단구성원간의 일관성 있고 동일한 정서 반응이라고 정의할 수 있다는 것이다. 즉 대부분의 집단구성원의 개인적 특질이 긍정적 상태의 정서경험(혹은 부정적 상태의 정서경험)을 하게 만들 때, 전반적인 집단의 정서적 분위기는 긍정적(혹은 부정적)인 것이 된다. Barsade(1998)는 집단구성원들은 과업을 수행하면서 집단정서를 공유하게 되고 이와 같이 공유된 정서는 구성원간의 끊임없이 주고받는 의사소통 과정을 통해 형성된 것이라고 하였다.

이렇게 형성된 감정과 기분은 행동으로 드러나게 된다. 개인들이 스스로의 느낌에 대해 의사소통하고 타인의 몸짓이나 목소리를 관찰함으로서 타인의 느낌을 알아낼 수 있다. 특히 비언어적 행동은 타인의 느낌과 태도가 사회적 상황에서 개인에게 신뢰할 만하고 유용한가에 대한 정보의 원천이 될 수 있다. 이와 같은 정서에 있어서의 사회적 비교(social comparison)와 정서전염(emotional contagion)의 두 가지 과정에 의해 팀 구성원들은 그들의 과업 환경 내에서 지각된 정서 정보에 맞추어 적응해 나가게 된다.

Hatfield, Cacioppo, 및 Rapson(1992)은 정서전염을 다른 사람들과 얼굴표정, 태도, 말투 등을 자동적으로 모방하여 일치시키면서 정서적으로 수렴하는 경향이라고 정의하고 있다. 정서전염에서 정서 표현의 모방은 표현된 정서와 동일한 정서적 경험을 촉진시키는데, 예를 들면 다양한 정서에 대응하는 얼굴표정은 대응하는 정서의 경험을 야기할 수 있다는 것이다(Hatfield et al., 1992). 실험연구들(Barsade, 2000; Bartel & Saavedra, 2000)에서도 정서전염이 작업집단에서 발생한다는 연구 결과를 얻은 바 있다. Lewis(2000)의 연구에서는 리더의 부적 정서표현을 관찰하게 되는 사람들이 리더의 부적 감정과 일치하는 부적 정서를 갖게 되었음을 밝히고 있다.

한편 사회적 비교과정을 통해 집단에서의 정서는 조절될 수 있다. 즉 정서상태의 사회적 비교 결과로서 집단내의 구성원은 유사한 정서경험을 하게 된다(Sullins, 1991; Wrightsman, 1960). 신입사원의 경우 팀 구성원의 감정적인 경험을 관찰하고 바람직한 감정적 경험을 추측할 수 있게 되는데, 사회화의 측면에서 그들의 감정은 조절되게 된다고 할 수 있는 것이다(Kelly & Barsade, 2001). Bartel과 Saavedra(2000)는 집단 구성원이 자주 상호작용하고, 집단구성원으로서의 안정감이 높을수록, 또한 과업의 상호의존성을 높게 지각할수록 구성원들은 유사한 정서를 경험하게 된다는 것을 발견했다. 또한 집단 내 정서조절에 대한 규범이 있을 때 구성원들은 동일한 정서를 경험하게 되는 것으로 나타났다.

연구 목적 및 가설

사실 아직까지 조직 정서의 종류와 구조 및 개념과 관련해 명확한 정의가 내려지지는 않았다. 지금까지 대부분의 연구자들이 긍정적인 정서와 부정적인 정서를 개인과 집단의 행동을 결정짓는 중요한 변수로 다루어 왔다. 사실상 다른 명확한 정서의 범주에 대한 선행연구가 없는 상황이므로 본 연구에서도 개인의 정서를 긍정과 부정 정서의 2가지로 간주하였다. 또한 작업 집단의 각기 상이하고 다양한 맥락은 집단 정서의 형성에 영향을 줄 수 있다. 따라서 집단 구성원은 자신들의 과업을 수행하는 과정에서 상호간에 유사한 기분을 공유하게 되는데, 이때 작업 팀의 어떠한 측면이 정서 경험에 영향을 주는지를 명백히 해야 한다는 것이다. 지금까지 집단 구성원간의 개인차와 관련된 연구는 진행되었으나(George, 1990; Barsade, 1998), 사회적 규범 및 구성원간의 관계와 같은 집단 상호작용 형성에 영향을 줄 수 있는 측면에 대한 연구는 제대로 이루어지지 않았다(Sundstrom et al., 1990). 본 연구에서는 팀 구성원의 정서경험에 영향을 줄 수 있는 측면에 대한 연구를 실시하였다.

이상의 내용을 토대로 한 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 팀 구성원의 정서경험에 영향을 미치는 요인은 무엇인가를 밝힌다. 이를 위해 리더의 정서, 팀의 정체성, 정서표현 규범이 팀 구성원의 긍정적, 부정적 정서에 미치는 영향을 알아보았다. 둘째, 팀 구성원의 정서경험이 팀의 효율성, 즉 팀 구성원의 협력과 실제 팀의 과업 수행에 어떤 영향을 주는가를 살펴보았다.

리더가 표현하는 정서가 팀구성원의 정서경험에 미치는 영향

리더십은 집단구성원의 동일한 정서경험에 영향을 미치는 요인이라고 할 수 있다. 즉, 리더의 행동과 특질은 리더와 부하간의 관계에 영향을 미치는 것으로 보고된 바 있다(Meindl, Erlich, & Dukerich, 1985). 특히 효과적인 리더십을 결정짓는 몇몇 특질은 정서와 관련이 있다. 중요한 정서적 특질은 정서적 균형과 통제(Bass, 1990), 정서지능(Goleman, 1998) 등이다. 리더가 커뮤니케이션 과정에서 적절하게 감정을 사용하거나 리더 자신과 타인의 정서를 잘 알고 있을 때 수행수준 역시 높다고 할 수 있다는 것이다(Goleman, 1998). 예를 들면 변혁적 리더십을 발휘하는 리더들은 부하들에게 비전을 제시하고 동기를 부여하고자 할 때 감정을 적절히 사용한다는 것이다(Conger & Kanungo, 1998; House et al., 1991; Kanungo & Mendonca, 1996; McHugo, 1985). 또한 Conger와 Kanungo (1998)에 따르면 변혁적 리더들은 그들의 부하들로 하여금 자신과 비슷한 감정을 경험하도록 하기 위해 강한 감정적 표현을 사용할 수 있다는 것이다. 리더의 감정 표현은 부하들에게 있어서 주어진 상황에서 어떤 감정을 느끼는 것이 합리적인 것인가에 대한 모델의 역할을 할 수 있다. 리더의 감정 표현과 더불어 정서적 행동 역시 중요하게 인식되고 있는데, 리더십 상황이론에 의하면 상황의 특성에 중심을 둔 적절한 행동의 선택은 개인은 물론이고 집단과 조직 전체에 강한 영향을 미칠 수 있다는 것이다(Bass, 1990; House, 1968). 즉 조직적 맥락에서 리더가 얼마나 적절한 정서적 표현을 선택하는 가는 그의 상황 대응능력을 나타내 준다고 할 수 있다.

리더가 표현하는 정서는 긍정적인 것에서 부정적인 것에 이르기까지 그 범위가 광범위하다(Larsen & Diener, 1992; Watson & Tellegen, 1985). 리더가 부하들에게 열정이나 만족과 같은 긍정적 정서를 표현하면 부하들은 고무되고 동기수준이 높아진다(Bass, 1990; Conger & Kanungo, 1998). 그러나 리더가 부하들에게 부정적인 정서(슬픔, 화)를 표현하면 그와 반대되는 효과가 나타난다는 것이다. 한편 리더의 정서표현을 관찰하고 경험한 부하들은 정서감염 과정을 통해 정서적으로 영향을 받는다(Hatfield et al., 1994). 리더가 어떠한 정서를 표현하는가의 문제는 부하들의 정서에 영향을 미치고 더 나아가 리더의 효과성에 대한 인식에도 영향을 줄 수 있다. Lewis(2000)는 리더의 부정적 감정표현이 부하들에게 미치는 영향을 연구하였는데, 그 결과 슬픔의 표현은 각성수준을 낮추었고 화를 표현했을 때는 오히려 각성수준이 증가된다고 보고하고 있다. 이는 정서가 동기수준, 수행, 만족, 몰입과 그 밖의 조직적 결과에 영향을 미친다는 기존의 연구결과(George, 1989; George & Jones, 1997)에 부합된다. 그러므로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1-1: 리더의 긍정 정서표현은 팀 구성원들의 정서경험에 영향을 줄 것이다.

가설 1-2: 리더의 부정 정서표현은 팀 구성원들의 정서경험에 영향을 줄 것이다.

상황요인: 정서규범과 리더의 정서표현의 상호작용

한편 정서규범은 각각의 직무상황에서 어떤 정서가 표현되어야 하는가의 문제뿐만 아니라 이와 같은 정서가 행동으로 어떻게 전달되어야 할 것인가에 대해서 알 수 있게 해준다. 정서표현에 대한 규범은 과업집단에서의 각 구성원에게 영향을 미치는데 왜냐하면 집단의 관례와 일치할 가능성이 높은 행동에 대한 정보를 전달해 주는 역할을 하기 때문이다. 대부분의 집단 구성원들이 구체적인 상황에서 유사한 반응을 나타낼 때, 그 행동은 적절하다는 것을 말해주며 집단에서의 적합성이 강하게 요구된다는 것이다.

일반적으로 집단 구성원들은 집단내에 규범이 있다는 것을 알고 있으며 규범에 일치하는 행동을 한다. 특정한 규범이 만연된 집단의 구성원은 어떤 정서가 특정한 상황에서 적절한가를 판단하는 과정에서 그들 자신의 느낌을 다른 구성원들의 느낌과 비교하고 평가하려는 경향성이 높다. 또한 이들은 다른 구성원의 행동을 관찰하는 과정에서 그들의 표현을 흉내내고 동시에 따라 할 가능성이 크다. Van Maanen과 Kunda(1989)는 구성원간의 협동과 조화 그리고 집단 보상을 중요하게 생각하는 상호의존적 집단 또는 팀 상황에서 정서규범과 정서관리가 특히 중요하다고 제안한 바 있다. 응집성이 높은 집단에서 정서규범은 대단히 구체적이고, 이와 같은 정서규범에 충실하도록 강요되기도 한다는 것이다.

서비스업에 종사하는 직원들의 표현정서에 대한 연구들(Pugh, 2001; Rafaeli, 1989; Rafaeli & Sutton, 1990; Sutton & Rafaeli, 1988)은 공통적으로 매장이 붐비는 경우 직원들이 고객들에게 덜 긍정적 정서를 표현한다고 말하고 있다. 이에 대한 해석으로 반어적 처리과정(ironic processes)에 대한 Wegner의 연구를 참조할 수 있는데, 그는 정적 정서를 표현하지 못하는 것이 인지 부하(cognitive load)와 강한 관련이 있다는 Rafaeli과 Sutton(1990)의 생각을 지지하고

있다. Wegner(1994)는 반어적 처리과정이란 정신 상태를 통제하려는 노력에서 발생하는 상반된 의도(counterintentional)에 의한 효과와 관련이 있다. 그는 반어적 효과 몇 가지를 보여주고 있는데, 예를 들어 어떠한 생각을 억압하려는 시도가 원치 않는 생각을 빈번하게 계속 떠오르게 한다던가, 기분전환을 위한 노력이 오히려 스트레스 수준을 높인다던가, 그리고 정적 기분을 얻으려는 시도가 부적 기분 수준을 더 높이는 것 등이다.

Wegner(1994)는 정신 통제의 시도가 두 가지 처리 과정을 거쳐서 시작된다고 하는데, 우선 원하는 상태(desired state)와 일치하는 정신적 내용을 찾는 조작적 기제(operational process)이고, 이와 동시에 감시 기제(monitoring process)가 작동되어 원하는 상태와 일치하는 않는 기분 또는 생각을 찾게 된다. 원하는 상태가 만약 행복이라면 조작적 기제는 행복과 일치하는 정신적 내용을 찾게 되고, 그와 동시에 감시 기제는 행복과 일치하지 않는 생각이 침범하는지를 찾게 된다. 반어적 효과는 원하는 정신적 상태가 아닌 것들에 대해 감시 기제의 민감성이 높아질 때 발생하며, 정신적 부하(mental load)를 받는 경우 원하지 않는 사고나 기분을 탐색하는 작업은 원하지 않는 사고나 기분을 의식 영역으로까지 끌어와서 결국 피하려고 노력하고 있는 감정상태가 활발해지기 때문에 이 경우 반어적 효과가 일어날 가능성이 크다.

이러한 증거들에 비추어, 서비스업에 종사하는 직원들은 조직에서 요구하는 정서표현규칙(display rules)을 준수하기 위해 그들의 정서경험이나 정서표현 조절 과정을 수행하지만, 매장의 분주함이 증가하게 되면 직원들은 더욱 더 많은 긴장과 스트레스를 경험하게 된다(Sutton & Rafaeli, 1988). 직원들은 자신의 감정이 마침내 부적으로 바뀌게 되면 일반적으로 부적 정서의 표현을 금지하는 표현규칙을 준수하기 위해 그들의 감정을 더욱 더 많이 억압하게 되지만, 점점 증가하는 자신의 부적 정서를 억압하기 위해 직원들이 노력하는 것과 동시에 매장의 분주함과 고객들의 끊임없는 요구로 인해 직원들의 인지부하는 더 커지고(Rafaeli & Sutton, 1990), 게다가 Richards와 Gross(1999, 2000)의 연구에서처럼 억압하려는 시도는 인지자원(cognitive resources)을 소비하게 되어 그 결과 Wegner(1994)가 예견했듯 직원들이 원래는 표현하지 않아야 하는 부적 정서가 더 많이 표현되는 결과를 낳는다.

결국 리더의 정서표현이 구성원들의 정서경험에 미치는 영향의 정도는 정서규범에 따라 다르게 나타날 수 있음을 예상할 수 있다. 일상적인 조직이 부적인 정서를 억제하고 긍정적인 정서를 확대하도록 암묵적으로 강요하고 있음을 감안할 때, 리더가 긍정정서를 표현하면 팀 구성원들의 열정이나 만족과 같은 긍정적 정서가 증가하고 동기수준이 높아질 것이지만, 리더의 부적정서 표현은 업무상황에서 큰 스트레스원이 될 것이며, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 2-1: 리더의 정서표현이 팀 구성원들의 긍정정서경험에 미치는 영향은 정서 규범에 따라 다르게 나타날 것이다. 즉, 긍정정서 확대-부적정서 억제 규범 상황에서는 규범이 존재하지 않는 조건보다 리더의 긍정정서 표현에 의해 긍정정서가 훨씬 더 증가할 것이다.

가설 2-2: 리더의 정서표현이 팀 구성원들의 부정정서경험에 미치는 영향은 정서 규범에 따라 다르게 나타날 것이다. 즉, 긍정정서 확

대-부적정서 억제 규범 상황에서는 규범이 존재하지 않는 조건보다 리더의 부적정서 표현에 의해 부적정서가 훨씬 더 증가할 것이다.

정체성의 조절효과

한편 집단구성원의 정서적 경험에 영향을 미치는 요인으로 정체성 수준을 들 수 있다. 즉 사람들은 사회적 관계망에 의해 공통의 정서적 경험을 하게 된다는 것이다(Yzerbyt et al., 2003). 특히 팀과 같이 조직적 맥락에 의해 형성된 구체적인 범주의 사회적 정체성은 집단 구성원의 태도와 규범 및 지각된 통제감과 행동유발에 있어서 조절역할을 한다. 사회교환이론에 따르면 시간이 경과함에 따라 집단구성원간의 상호관계가 진전되고, 이는 서로간의 개입과, 친밀감을 높여준다는 것이다(Berscheid, 1985). 집단구성원간의 의존성이 증가하면서 상호 지향적으로 발전하게 되고(Wageman, 1995), 구성원 간 의존성의 증가는 정서적지지(집단에 대한 충성도, 신뢰감, 친밀감, 재미 등)를 강화시키게 된다. 즉 상호관계를 정립하기 위해서는 목표의 달성뿐만 아니라 집단구성원들은 서로의 복지에 공헌해야 하는 것이다.

여기서 중요한 점은 개인이 사회적 정체성에 초점을 둔다는 것이다. 또한 구성원간의 정서적인 투자(몰입)는 팀 효율성의 중요한 측면인 커뮤니케이션을 개선시키는데(Smith et al., 1994), 구성원 개인이 의도한 의미그대로 전달되고 이해되기 때문이다(Gabarro, 1987, p. 175). 또한 정서적 몰입은 과업에 대한 공헌도를 높이는데 이는 개인의 위험의 감수 또는 높은 비용을 치르려는 자발성에서 비롯된다(Littlepage et al., 1997). 조직적 수준에서 집단의 수행은 작업집단의 활성화를 결정짓는 지표라고 할 수 있다. 구성원이 바람직한 결과를 산출하기 위해 집단에 의존할 때 상호의존성의 교환과 상호성(mutuality)은 배가될 것이다. 더욱이 구조적으로 서로간의 화합을 위해 상호의존성이 요구될 때 정서적 몰입의 가치는 더욱 증가하게 된다(Hatfield et al., 1992). 집단구성원으로서의 멤버십이 가치를 가질 때, 정서적 몰입 정도는 높아질 수밖에 없다.

Bartel과 Saavedra(2000)는 집단구성원이 경험하는 상호의존성의 원천으로서 핵심이 되는 요인은 과업이라고 하였다. 이와 같은 상황에서는 구성원들이 그들의 과업을 효과적으로 조직하고 협동하고 수행하도록 집단 내 통일된 전략이 수립되어야 한다는 압력이 형성되기도 한다. 따라서 구성원들은 그들의 사고와 행동은 물론이고 느낌까지 공유하게 된다. 높은 과업 의존성은 과업에 대한 접근방법을 공유할 뿐만 아니라 경험하는 정서 역시 공유하게 되는데, 결국 높은 과업 의존성은 집단구성원으로 하여금 그들 간의 정서 정보를 비교하게 하여 그들 자신의 느낌을 평가하고 특정한 상황에서 적절한 정서를 결정하도록 한다는 것이다. 따라서 집단구성원이 경험하는 높은 수준의 과업의존성에 의해 정체성이 높은 집단에서는 구성원들이 경험하는 긍정정서는 더욱 증가시키고, 부적정서는 서로 감소시키려 할 것이므로 반어적 효과가 줄어들 것이라고 가정해 볼 수 있다.

Wegner와 Bargh(1998)가 말한 대로 반어적 과정은 의식적 통제 기제가 인지적 분주함이나 스트레스에 의해 방해받는 경우에 발생한다는 점을 고려해 볼 때, 리더의 부적 정서 표현에 의해 팀 구성원들은 스트레스 상황에 놓일 수 있으며, 팀 정체화에 의해 서로에게 협력하고

집단의 과업목표를 달성하기 위해 의사소통하는 경우, 스트레스와 같은 정신적 부하가 공유될 것이고 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

가설 3-1: 구성원의 긍정정서 경험에 있어, 정서규범에 따른 리더의 정서표현의 차별적 영향력은 정체화 수준에 따라 다르게 나타날 것이다. 즉, 정서규범의 조절효과는 팀 정체화 수준보다 개인 정체화 수준에서 더 크게 나타날 것이다.

가설 3-2: 구성원의 부정정서 경험에 있어, 정서규범에 따른 리더의 정서표현의 차별적 영향력은 정체화 수준에 따라 다르게 나타날 것이다. 즉, 정서규범의 조절효과는 팀 정체화 수준보다 개인 정체화 수준에서 더 크게 나타날 것이다.

팀 구성원의 정서경험이 수행에 미치는 영향

팀 구성원의 동일한 정서경험은 개인과 집단 수준의 과정 및 결과에 영향을 미친다. 이와 같은 영향은 유사한 정서의 경험은 집단과정이 어떻게 이루어지고 있는가에 대한 직접적인 정보원의 역할을 하게 됨으로서 가능하다는 것이다. 아직 논란의 여지가 있지만, 긍정적인 정서를 경험하게 되었을 경우 인지적 노력의 증가와 보다 복잡한 논리전개 및 문제해결 능력을 높이는 것으로 나타났다. Forgas (1992)는 긍정적인 기분의 피험자가 부정적인 기분의 피험자보다 더 효과적이라는 것을 밝힌 바 있다. 조직에서 긍정적인 기분과 기질적 긍정 정서는 다양한 직업에서 뛰어난 직무수행 평가와 관련되어 있는 것으로 나타나고 있다. 덧붙여, 기질적 긍정 정서는 더 나은 의사결정, 리더십, 관리능력평가로 이어진다는 것이 여러 학자들의 연구결과이다. 또한 긍정적인 정서는 개인에 의해 그리고 집단에 의해 수행되는 다양한 과업수행에 있어서 더 나은 수행에 대한 인식과 높은 자기효과성으로 연결된다는 것이다. 따라서 공통된 긍정적 정서를 경험한 개인들은 스스로를 더 나은 과업수행을 했다고 평가한다는 것이다. George(1990, 1995)와 Barsade(1998)의 연구에서는 집단 정서가 결근, 협동, 갈등 등에 영향을 미친다고 보고한 바 있다.

가설 4-1: 구성원들이 긍정(부정)정서를 더 많이 경험할수록 개인 효과성(수행, 만족, 협력)은 증가(감소)할 것이다.

가설 4-2: 긍정(부정)정서를 더 많이 경험하는 팀일수록 팀 효과성(수행, 만족, 협력)은 증가(감소)할 것이다.

연구 방법

실험참가자

실험 대상은 고려대학교에서 심리학 전공 및 교양 수업을 수강하는 학부생들 122명을 32개 팀(팀인원 3-5명)으로 무선 할당하였으며, 훈련된 실험보조자(confederate)가 각 팀의 리더로서 무선적으로 배정되어 실험을 진행하였다.

산업 및 조직심리학을 전공하는 석사 과정생 6명이 실험보조자의 역할을 수행하였고, 실험참여자의 과제는 학부제의 개선방안에 대한 토론을 통해 서로간의 의견을 주고받으며 그 과정에서 결론을 도출하는 것이다. 실험설계는

2(리더의 긍정정서/리더의 부정정서)×2(정서억제규범의 유무)×2(높은 정체성/낮은 정체성)로 8가지 조건을 조작하였다. 하지만 실험도중 부적정서를 표현하는 조건에서 실험이 중단되는 경우가 발생하였으며, 이들의 자료를 제외한 28개 팀 106명(남자 55명, 여자 51명)의 자료를 분석에 이용하였다.

실험절차

본 연구에서의 실험은 과제 수행 중 정서를 유발해야 했으므로 실험 보조자들의 훈련이 필요하였다. 실험 보조자 6명은 사전에 3일의 훈련기간을 거쳤는데, 첫 번째 훈련에서는 실험에 대한 설명을 듣고 보조자들이 이끌어갈 토론 내용에 대해 숙지시켰으며, 정서유발을 위한 행동이나 표현방식에 대해 설명하였다. 긍정적 정서와 부정적 정서의 조작은 Barsade (2002), Bartel과 Saavedra(2000)의 연구를 참조하여 실험보조자로 하여금 표현하도록 하였다(부록 참고). 실험보조자는 팀의 리더로서 각 조건에 합당한 각기 다른 비언어적 행동(안면표정, 목소리, 자세)을 통한 정서 표현과 긍정정서를 표현할 때는 칭찬과 격려의 피드백을 주고 부정적 정서를 표현할 때는 비난 등의 피드백을 하는 등 언어적 행동을 훈련받고 과업지향적인 언어를 사용하였다. 즉 실험보조자는 실험이 진행되는 동안 무슨 말을 해야 하는지 암기해야 하는데, 실험보조자의 발언 내용은 8가지 실험조건 모두에서 동일하게 일관성을 유지해야 하며, 단지 정서적 내용(긍정적 정서 또는 부정적 정서)에서만 변화가 허용되었다. 두 번째 훈련에서는 첫 번째 훈련에서 숙지한 내용을 바탕으로 6명의 보조자들은 긍정적 정서와 부정적 정서를 각각 표현하도록 연습했고, 연습이 끝난 후 다른 실험보조자들과 문제점이나 다르게 표현된 행동에 대해 서로 피드백을 하여 보조자들간에 일관된 행동을 하도록 주지시켰다. 마지막 훈련에서는 학부제의 개선방안에 대해 예상되는 토론 내용에 대해 의논하고, 모의실험을 진행하였으며, 대표적으로 나타날 것이라고 예상되는 피험자들의 반응에 대해서는 대처반응을 결정하였다.

실험은 실험보조자가 실험 실시 가이드를 실험참여자에게 배포하고 토론내용에 관하여 설명한 후, 각자의 의견을 생각하고 토론하는 시간을 포함하여 30~40분 정도 소요되었다. 학생들은 학부제의 장단점에 대해 토론하도록 하였으며, 또한 실험보조자는 리더로서의 권위를 갖추기 위해 실험참여자의 토론 태도를 평가한다는 것을 주지시켰다. 정체화 수준은 Kramer와 Brewer(1984)의 연구절차를 참조하여, 정체성이 높은 조건은 실험 점수가 팀별로 평가된다고 주지시킨 경우이고 정체성이 낮은 조건은 개인별로 평가된다고 주지시킨 경우이다. 정서의 규범은 실험 조건과 통제조건으로 조작하였는데, 실험 조건에서는 실험이 진행되는 동안 긍정정서는 표현하되 부정정서를 절대 표현하지 않을 것을 지시하고, 실험실 정면에 "토론 중 긍정적인 정서는 되도록 많이 표현하고 부정적 정서는 표현하지 맙시다."라는 문구를 써 놓았다. 반면 통제조건에서는 정서의 표현에 대해 아무런 지시를 하지 않았는데, 이는 대부분의 조직에서 정서규범이 긍정정서는 표현하고 부정정서는 억제하거나 표현하지 않는다는 점에서 현실적인 요소를 반영한 것이다. 실험의 모든 세션이 끝난 후 실험보조자들은 피험자들의 수업시간에 실험목적과 과정에 대해 사후 설명(debriefing)하였다.

측정도구

개인 정서 경험

피험자들의 정서는 10개의 형용사를 이용하여 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 이 10개 형용사는 일반적으로 긍정정서와 부정정서를 대표할 수 있는 형용사를 선정하였다(부록 참조). 피험자들의 정서측정은 실험 전과 실험 후의 2차에 걸쳐 측정되었다.

사전 측정치에 대한 확인적 요인분석결과, 모형의 적합도는 χ^2=73.35(df=34, p<.001), RMR=.08, NFI=.93, NNFI=.95, CFI=.96의 적합도를 보였고 신뢰도 계수(α)는 각각 긍정정서 .94와 부정정서 .88로 나타났다. 사후 측정치에 대해서도 동일한 확인적 요인분석 결과, χ^2=62.30(df=34, p<.01), RMR=.06, NFI=.95, NNFI=.97, CFI=.97의 적합도를 보였고 신뢰도 계수(α)는 각각 긍정정서 .93과 부정정서 .84로 나타났다.

종속변인: 개인효과성

피험자들 개인의 토론 프로세스의 효과성은 수행과 만족에 해당하는 6문항을 5점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다(부록 참조). 수행을 측정하는 4문항은 토론 수행에서의 효과적 수행과 협력정도에 대해 측정하였으며 만족은 개인이 토론과정에 대한 만족 정도를 2문항으로 측정하였다.

개인 효과성의 구성타당도를 알아보기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과, χ^2=24.78 (df=8, p<.001), RMR=.04, NFI=.93, NNFI=.91, CFI=.95로 수용할만한 타당도를 보였다. 신뢰도 계수(α)는 수행이 .80, 만족이 .78로 나타났다.

종속변인: 팀 효과성

실험의 토론 과정에서 팀 효과성 역시 수행과 만족에 해당하는 6문항을 5점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다(부록 참조). 개인 효과성을 측정하는 문항의 주어를 "나는..."에서 "팀원들은.."이라고 변경한 문항이며 나머지 내용은 동일하다.

팀의 효과성을 측정하는 2요인 모형의 확인적 요인분석 결과 χ^2=9.39(df=8, p>.30), RMR=.04, NFI=.98, NNFI=.99, CFI=.99의 적합도를 보였고, 팀수행과 팀만족에 대한 신뢰도 계수(α)는 각각 .82와 .79로 나타났다.

개인과 팀 효과성의 변별 타당성을 위한 4요인에 대해서는 χ^2=104.11(df=48, p<.001), RMR=.04, NFI=.93, NNFI=.95, CFI=.96의 적합도를 보였다.

연구 결과

조작검증 및 기초통계량

본 연구에서의 3가지 조건에 대한 실험조작을 확인하기 위해 조작확인 측정문항을 사용하였다. 먼저 리더의 정적/부적 정서 표현정도를 확인해보기 위해 '토론과정에서 리더는 긍정적/부정적인 정서를 주로 표현했다'와 '토론과정에서 리더는 긍정적/부정적인 감정을 가지고 있었다.'의 각각 2문항으로 측정하였고, 1점(매우 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)의 리커트 척도로 측정하였으며 긍정 정서 표현과 부정 정서에 대한 신뢰도(α) 계수는 2개 모두 .92였다.

정서 억제규범의 조작을 확인하기 위해서 팀원의 긍정정서와 부정정서의 표현정도를 측

정하였으며 문항은 각각 '토론과정에서 나는 긍정적/부정적인 정서를 주로 표현했다'와 '토론과정에서 팀원들은 긍정적/부정적인 정서를 주로 표현했다.'이다. 1점(매우 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)의 리커트 척도로 측정하였으며 신뢰도(α) 계수는 긍정적 정서에 대한 2문항이 .70, 부정적 정서에 대한 2문항이 .75이였다.

마지막으로 정체화 수준에 대한 조작은 3문항으로 확인하였으며 문항은 각각 '토론과정에서 나는 팀원들과 같은 팀이라는 소속감을 느꼈다', '토론과정에서 나 자신보다는 팀원으로서 의견을 말하려고 노력했다.', '내 의견을 말하거나 설득시키는 것보다 팀의 합의점을 찾는 것을 더 중요하게 생각했다.'이다. 1점(매우 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다)의 리커트 척도로 측정하였으며 신뢰도(α) 계수는 .67이였다.

실험 자료의 분석에 앞서 실험에서의 조작이 정확한지를 확인하기 위해 각 실험 조건별로 조작확인 변인에 대한 차이 검증을 실시하였다. 리더의 정서 표현에 대한 조작확인을 위한 일원변량분석(ANOVA) 결과 리더의 긍정정서 표현정도에 대해서 긍정표현 조건집단(m=3.86, sd=.67)이 부정표현 조건집단(m=2.30, sd=.91)보다 유의하게 큰 것을 확인하였으며(F(1,105)=103.872, p<.001), 리더의 부정정서 표현정도에 대해서 긍정표현 조건집단(m=2.10, sd=.88)보다 부정표현 조건집단(m=3.51, sd=1.05)이 유의하게 큰 것을 확인하였다(F(1,105)=57.012, p<.001). 정서규범에 대해서는 팀원들의 긍정정서 표현정도가 실험집단(m=3.07, sd=.88)이 통제집단(m=2.69, sd=.79)보다 유의하게 큰 것을 확인하였으며(F(1,105)=5.472, p<.05), 팀원들의 부정정서 표현정도에 대해서는 실험집단(m=2.74, sd=1.01)이 통제집단(m=3.21, sd=.85)이 유의하게 작은 것을 확인하였다(F(1,105)=6.825, p<.05). 팀의 정체성 수준에 대해서는

표 1. 연구변인들의 평균, 표준편차 및 상관계수

	개인 M(sd)	팀 M(sd)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 리더 정서[a]	-	-	-	.14	-.07	-.25	.19	-.50**	.60**	-.36	-.37
2. 정서규범[b]	-	-	.14	-	-.21	.11	-.12	.06	-.26	.16	.13
3. 정체성[c]	-	-	-.03	-.23*	-	-.49**	-.04	.01	-.11	.21	14
4. 사전 긍정정서	2.78(.85)	2.81(.43)	-.12	.04	-.23*	-	-.44*	.63***	-.27	-.13	.17
5. 사전 부정정서	2.29(.86)	2.24(.48)	.04	-.04	-.05	-.49***	-	-.28	.41*	-.24	-.47*
6. 사후 긍정정서	2.81(.79)	2.83(.54)	-.36***	.01	.01	.47***	-.28***	-	-.67***	.32	.63***
7. 사후 부정정서	2.14(.86)	2.12(.51)	.36***	-.13	-.07	-.25**	.44***	-.57***	-	-.53**	-.71***
8. 수행	3.57(.62)	3.63(.42)	-.08	.02	.22*	.01	-.23*	.43***	-.54***	-	.63***
9. 만족	3.15(.74)	3.48(.48)	-.23*	-.06	.00	.28**	-.20*	.60***	-.49***	.55***	-

주. 대각선 좌측하단은 개인자료(n=106), 우측상단은 팀자료(n=28)
[a] 긍정=1, 부정=2, [b] 있음=1, 없음=2, [c] 개인=1, 팀=2
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

개인평가 조건집단(m=2.74, sd=.55)보다 팀 평가 조건집단(m=3.09, sd=.76)이 유의하게 큰 것을 확인하였다(F(1,105)=7.410, p<.01). 또한 리더의 긍정정서 표현정도, 리더의 부정정서 표현정도, 팀원들의 긍정정서 표현정도, 팀원들의 부정정서 표현정도, 팀의 정체성 수준에 대해 실험 조건간의 2원 상호작용 및 3원 상호작용은 유의하지 않았으며 이로써 실험에 대한 조작이 성공적으로 이루어진 것을 확인하였다.

표 1에는 연구 변인들의 평균, 표준편차 및 상관계수를 제시하였으며, 개인 수준 변인들의 평균은 2.14에서 3.57사이, 팀 변인들의 평균은 2.12에서 3.63사이로 산출되었다. 사전과 사후에 측정한 긍정정서와 부정정서는 부적인 관계를 보였고, 사후긍정정서는 개인과 팀 모두 효과성 변인인 수행, 만족, 협력과 정적인 관계, 사후부정정서는 부적인 관계를 가지는 것으로 나타났다(표 1 참조).

팀 구성원의 정서경험에 영향을 주는 요인

본 연구에서 팀 구성원의 정서경험에 대해 설정한 3가지 가설(가설 1, 2, 3)들을 검증하기 위해 3원 공변량 분석(ANCOVA)을 이용하였고 그 결과는 표 2에 제시하였다.

표 2에 제시된 결과에 따르면, 팀원들의 긍정정서 경험에 대해 리더의 정서 표현(F(1,104)=28.062, $p<.001$)과 리더 정서와 정서규범의 2원 상호작용 효과(F(1,104)=5.422, $p<.05$) 및 정체화 수준, 정서규범 및 리더 정서의 3원 상호작용 효과(F(1,104)=5.127, $p<.05$) 모두 유의하

표 2. 팀 구성원의 정서경험에 대한 ANCOVA 결과

변량원	df	사후긍정정서			사후부정정서		
		MS	F	η^2	MS	F	η^2
공변량							
사전 긍정정서	1	5.542	14.260***	.128	.002	.004	.000
사전 부정정서	1	.699	1.799	.018	10.931	23.236***	.193
리더 정서(A)	1	10.907	28.062***	.224	11.547	24.544***	.202
정서규범(B)	1	.632	1.626	.016	2.244	4.770*	.047
정체화 수준(C)	1	2.413	6.209*	.060	1.674	3.558	.035
A×B	1	2.107	5.422*	.053	2.807	5.966*	.058
A×C	1	.103	.265	.003	.086	.184	.002
B×C	1	3.776	9.716**	.091	.251	.533	.005
A×B×C	1	1.993	5.127*	.050	1.367	2.905	.029
오차	96	.389			.470		
전체	105						

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

였다. 팀원들의 부정정서 경험에 대해서는 리더의 정서 표현($F(1,104)=24.544$, $p<.001$)과 리더 정서와 정서규범의 2원 상호작용 효과($F(1,104)=5.966$, $p<.05$)가 유의하였지만, 정체화 수준, 정서규범 및 리더 정서의 3원 상호작용 효과($F(1,104)=2.905$, $p>.10$)는 유의하지 않았다. 이로써 가설 1-1, 1-2, 2-1, 2-2, 및3-1이 지지되었으며, 가설 3-2에 대해서는 지지 증거를 발견하지 못했다. 즉, 리더가 긍정(부정)정서를 표현할 때가 부정(긍정)정서를 표현할 때보다 긍정(부정)정서를 더 많이 경험하고, 리더의 정서표현에 의한 개인의 정서 경험정도는 정서규범에 따라 다르게 나타나며, 이러한 정서규범에 의한 조절효과는 긍정정서에 대해서만 정체화 수준에 따라서 다르게 나타났다.

먼저 리더가 표현하는 정서의 효과들을 살펴보면, 첫째, 리더가 긍정정서를 표현할 때는 팀원들의 긍정정서가 증가하였고($m_{사후}-m_{사전}=.21$, $sd=.82$), 부정정서는 감소하였다($m_{사후}-m_{사전}=-.43$, $sd=.86$). 반대로 리더가 부정정서를 표현할 때는 팀원들의 긍정정서가 감소하였고($m_{사후}-m_{사전}=-.18$, $sd=.81$), 부정정서는 증가하였다($m_{사후}-m_{사전}=.16$, $sd=.85$). 이는 팀원들의 정서경험이 리더가 표현하는 정서에 의해 많은 영향을 받는다는 사실을 지지하는 결과로 볼 수 있다.

둘째, 리더가 표현하는 정서와 정서규범의 2원 상호작용 효과도 팀원들의 긍정정서와 부정정서 경험에 대해 모두 유의하였는데(표 2 참조), 일방검증을 이용한 대비분석 결과, 규범을 제시한 실험 조건(긍정정서를 표현하고 부정정서를 억제하도록 한 조건)에서는 리더가 긍정정서를 표현할 때와 부정정서를 표현할 때의 긍정정서 변화량간의 차이가 유의했지만($t(105)=1.813$, $p<.05$), 통제 조건에서는 리더가 긍정정서를 표현할 때와 부정정서를 표현할 때의 긍정정서 변화량간의 차이가 유의하지 않았다($t(105)=1.560$, $p>.06$).

팀원들의 부정정서 경험에 대해서도, 일방검증을 이용한 대비분석 결과, 규범을 제시한 실험 조건에서는 리더가 긍정정서를 표현할 때와 부정정서를 표현할 때의 부정정서 변화량간의 차이가 유의했지만($t(105)=3.957$, $p<.001$), 통제 조건에서는 리더가 긍정정서를 표현할 때와 부정정서를 표현할 때의 부정정서 변화량간의 차이가 유의하지 않았다($t(105)=1.305$, $p>.09$).

이러한 결과는 정서규범이 있는 실험조건에서는 리더가 긍정정서를 표현하면 팀 구성원들은 긍정정서를 경험하게 되고, 규범에 따라 긍정정서를 더 표현하므로, 통제조건보다 긍정정서를 더 많이 경험하고 부정정서는 더 적게 경험하게 된다. 또한 리더가 부정정서를 표현할 때는 팀 구성원들이 부정정서를 경험하게 되지만 정서규범에 의해 부정정서는 억제하려는 노력을 하게 되므로 인지적 부하(cognitive road)에 의해 긍정정서는 더욱 적게 경험하게 되고, 반어적 효과(ironic effect) 혹은 정서노동에 의한 결과로 팀 구성원들은 리더의 부정정서 표현에 의해 부정정서를 경험하게 되면 억제하려는 노력을 함에도 불구하고 오히려 부정정서를 더욱 크게 경험하는 것으로 보인다(그림 1 참조).

셋째, 정서규범과 리더정서의 상호작용은 정체화 수준에 따라 다르게 나타날 것이라는 3원 상호작용 가설은 팀원들의 긍정정서 경험(가설 3-1)에 대해서만 지지되었다. 전반적으로 개인 수준으로 정체화 된 경우보다 팀 수준으로 정체화 된 경우에 리더의 긍정정서 표현에 의한 팀 구성원들의 긍정정서 경험의 증가량

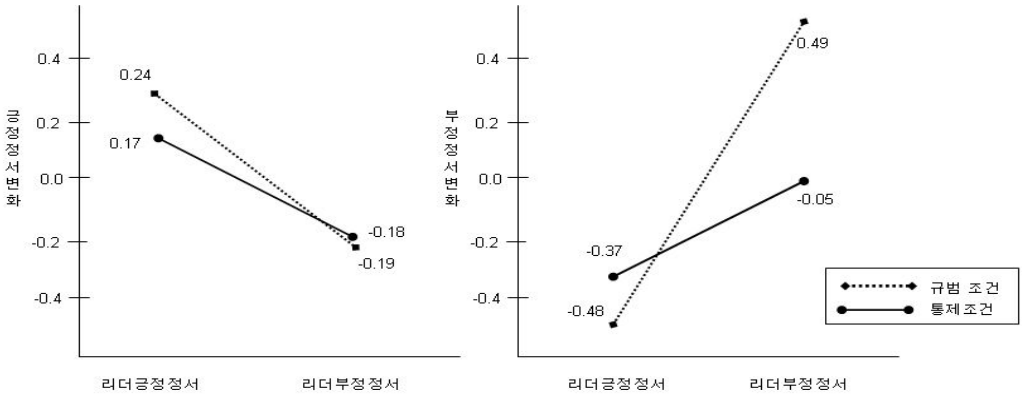


그림 1. 팀원의 정서 경험에 대한 정서규범 × 리더 정서종류의 2원 상호작용

은 더욱 커지고, 리더의 부정정서 표현에 따른 긍정정서의 감소량은 작아지는 것으로 나타났다(그림 2 참조). 2원 상호작용과 동일한 방식으로 대비 분석을 실시한 결과, 리더가 긍정정서를 표현할 때는 규범이 없는 통제집단의 경우 개인 정체화 수준보다는 팀 정체화 수준에서 팀원들의 긍정정서 변화가 유의하게 더 컸으나($t(105)=1.782$, $p<.05$), 긍정정서에 대해 표현규범이 있는 실험집단의 경우 2가지 정체화 수준에서 팀원들의 긍정정서 변화량은 그 차이가 유의하지 않았다($t(105)=1.496$, $p>.06$).

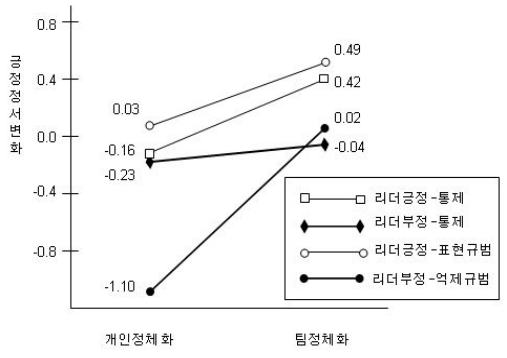


그림 2. 팀원의 긍정정서 경험에 대한 정서규범 리더 정서종류×정체화 수준의 3원 상호작용

반대로 리더가 부정정서를 표현할 때는 규범이 없는 통제집단의 경우 개인 정체화 수준과 팀 정체화 수준에서 팀원들의 긍정정서 변화량에 차이가 없었으나($t(105)=.556$, $p>.20$), 부정정서 표현에 대해 억제규범이 있는 실험집단의 경우에는 개인 정체화 수준과 팀 정체화 수준에서 팀원들의 긍정정서 변화량에 차이가 유의했고($t(105)=2.489$, $p<.01$), 팀 정체화 수준의 경우에는 긍정정서가 감소하지 않았다(그림 2 참조).

이러한 결과는 규범에 따라 리더의 정서 표현에 의한 팀 구성원들의 긍정정서 경험 정도가 달라지는(긍정정서는 표현규범에 의해 더 증가하고, 부정정서는 억제규범에도 불구하고 증가하는) 효과는 2가지 상황(리더가 긍정정서를 표현하고 정서표현에 대한 구체적 규범이 없는 경우와 리더가 부정정서를 표현하고 정서표현에 대한 억제 규범이 있는 경우)에 정체성 수준에 따라 달라진다고 해석될 수 있다.

팀원의 정서경험과 효과성 변인들과의 관계

다음으로는 팀 구성원의 정서경험이 효과

성 변인인 만족, 수행 및 협력에 대한 영향을 살펴보기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical Regression)을 실시하였다. 회귀분석은 크게 개인 효과성과 팀 효과성에 대해 각각 실시하였으며 각 종속변인에 대해 먼저 1단계에서는 사전의 긍정정서와 부정정서의 영향력을 통제하였으며, 2단계에서는 사후 긍정정서와 부정정서를 회귀식에 투입하였다. 팀수준의 회귀분석을 위해서는 정서와 팀수행 및 팀만족 변인을 개인별 평균을 각각 합산(aggregate)하여 사용하였다. 합산을 위한 집단 내 유사성을 알아보기 위해서는 r_{wg}(James, Demaree, & Wolf, 1984)의 평균치, ICC(1) 및 ICC(2)를 구하였다. 그 결과 사전 긍정정서(F(27, 105)=.80, $p>.70$)는 r_{wg}=.91, ICC(1)=-.05, ICC(2)=-.25, 부정정서(F(27, 105)=1.04, p>.40)는 r_{wg}=.78, ICC(1)=.01, ICC(2)=.04였고, 사후 긍정정서(F(27, 105)=2.38, p<.01)가 r_{wg}=.94, ICC(1)=.14, ICC(2)=.40, 부정정서(F(27, 105)=1.65, p<.05)가 r_{wg}=.83, ICC(1)=.20, ICC(2)=.46이었다. 종속변인인 팀 효과성 중 팀 수행(F(27, 105)=1.97, p<.05)은 r_{wg}=.90, ICC(1)=.24, ICC(2)=.51이었고, 팀 만족(F(27, 105)=2.13, p<.01)은 r_{wg}=.92, ICC(1)=.23, ICC(2)=.53이었다.

표 3에 제시된 결과에 따르면, 개인의 긍정정서 경험과 부정정서 경험은 만족과 협력에 모두 영향을 주며 그 중 긍정정서는 만족에 대한 영향력(β=.47, p<.001)이 가장 컸고, 개인의 부정정서 경험은 수행(β=-.38, p<.001)에 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편 팀 수준의 프로세스 효과성 변인에 대한 팀 수준의 정서(group affective tone)의 영향력은 팀 수준의 긍정정서만이 팀만족(β=.54, p<.05)에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

표 3. 긍정, 부정 정서경험이 수행 및 협력행동에 미치는 영향

	개인(n=106)		팀(n=28)	
	만족	수행	만족	수행
통제변인				
사전긍정정서	.01	-.30	-.37*	-.47*
사전부정정서	.04	-.11	-.38*	-.22
2단계 : 사후정서				
긍정정서	.47***	.32**	.54*	.27
부정정서	-.23*	-.38***	-.28	-.37
R^2	.39***	.37***	.66***	.39*

주. 제시된 수치는 최종단계의 표준화된 회귀계수(β)
† $p<.10$, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

논 의

리더 정서표현의 영향

본 연구는 집단 구성원이 동일한 정서를 경험함에 있어 영향을 미치는 요인으로 리더의 감정표현, 정체성 수준, 정서규범을 설정하고 리더의 정서표현의 영향, 리더정서 표현과 정서규범의 상호작용, 정체화 수준에 따른 리더 정서 표현과 정서규범의 영향에 관한 가설을 설정하고 검증하였다.

실험 연구 결과 집단구성원의 정서 경험은 리더의 정서표현에 의해 영향을 받았다. 리더의 정서표현은 안면표정과 목소리, 자세 등의 비언어적인 수단과 칭찬 혹은 비난 등의 언어적 피드백을 통하여 표현하도록 하였는데, 이와 같은 리더의 정서표현을 관찰하고 경험한 집단구성원들은 정서감염 과정과 사회적 비교를 통해 영향을 받게 된 것이라고 볼 수 있다.

다시 말하자면 리더의 정서의 표현은 팀 구성원들이 주어진 상황에서 어떤 감정을 느끼는 것이 합리적인가에 대한 정보의 역할을 함으로서 팀은 전체적으로 리더의 정서와 유사한 경험을 하게 된다는 것이다.

Conger와 Kanungo(1998)의 연구에 따르면 변혁적 리더들은 그들의 부하들로 하여금 자신과 비슷한 감정을 경험하도록 하기 위해 강한 감정적 표현을 사용할 수 있다고 하였는데, 본 연구 결과와 관련지어 보았을 때 시사하는 바 크다고 할 수 있다. 대체로 리더가 긍정적인 정서를 표현할 때 부하들은 고무되고 동기부여 수준이 높아지며 부정적 정서를 표현할 때 그 반대되는 효과가 나타난다는 선행연구 결과(Bass, 1990; Conger & Kanungo, 1998)들을 참고해 보았을 때 조직관리 측면에서 본 연구결과를 활용할 수 있다. 조직적인 맥락에서 집단정서가 열정, 만족 등의 긍정적인 상황이 바람직한지 혹은 슬픔, 화 등의 부정적인 상황이 바람직한지에 따라서 리더는 적절한 정서적 표현을 선택할 수 있다는 것이다. 관리자는 종업원들의 정서관리의 중요성을 인식함으로서 직무수행 중 긍정적인 정서경험 등을 통하여 최상의 정서 상태를 유지할 수 있는 환경을 만들어 줌으로서, 이들의 적극적이고 자발적인 노력을 통하여 생산성을 높일 수 있다.

정서규범 및 정체성 수준의 조절효과

한편 이러한 리더의 정서표현의 영향력은 정서규범 및 정체성 수준에 따라 다르게 나타났다. 특히 리더의 정서표현에 있어 정서규범의 조절효과는 정서경험에 있어 유의하게 나타났는데, 긍정정서 표현과 부정정서 억제라는 정서규범이 있는 실험 조건의 경우 리더가 표현하는 정서에 따라 통제조건보다 더 크게 영향을 받는 것으로 나타났다. 즉, 긍정정서를 표현하고 부정정서를 억제해야 한다는 규범의 영향이 특출한(salient) 경우에 리더가 긍정정서를 표현하면 서로 긍정정서를 표현하게 되어 긍정정서를 더 증가시키고, 부정정서를 표현하면 이를 억제해야함에도 불구하고 오히려 구성원들의 부적인 정서를 증가시키는 것이다.

이러한 반어적 처리현상은 팀 정체화 수준일 때 어느 정도 줄어들었다. 이는 집단의 정체성 수준이 높을수록 팀원들 간에 빈번하고 꾸준한 상호접촉이 이루어지고, 자신들의 과업과 사회적 기초단위로서의 집단자체에 특별한 의미를 부여하고 있는 작업 집단의 경우 상호간의 정서에 대해 관심을 가지고 서로 몰입함으로써 생산성을 높이는 방향으로 정서를 조절해 나갈 수 있다는 것을 말해준다. 기업조직은 수많은 팀이나 집단으로 이루어져 있고 팀의 효과성에 있어 각 구성원들의 목표몰입이나 팀 정체화 수준이 중요함을 알 수 있다. 팀이나 조직의 목표에 자신을 정체화 시킬 때 구성원간의 의존성과 상호접촉 빈도는 증가하게 될 것이고 이에 따라 서로간의 정서적 지지 역시 강화됨으로서 공통의 정서를 공유하게 될 것이다.

정서경험과 효과성

정서경험과 효과성에 관해 개인이 경험하는 정서에 의해 수행과 만족을 예측할 수 있는 것으로 나타났다. 또한 구성원들의 정서경험으로 정의할 수 있는 팀의 정서적 분위기는 또한 팀수준의 만족에 영향을 주는 것으로 나타나, 개인수준에서 정서 상태는 개인의 동기수준, 정보처리, 사회적 행동, 문제해결, 의사결

정, 창조성 등에 영향을 준다는 연구결과(Isen and Baron, 1991; Staw and Barsade, 1993; Staw, Sutton and Pelled, 1994)와 같은 맥락에서 집단의 정서 역시 집단 수준의 과업수행에 중요한 의미를 가질 수 있다. 같은 맥락에서 George (1990, 1995)와 Barsade(1998)는 집단 정서가 결근, 협동, 갈등 등에 영향을 미친다고 보고한 바 있다. 본 연구 결과에서는 수행에 대한 영향은 유의하지 않았지만, 선행 연구들에 따르면 집단 구성원이 전체적으로 긍정적 정서를 경험하게 될 때 집단구성원으로서의 안정성은 더욱 강화되고 규범적인 힘을 갖게 되어 서로 간의 자발적인 협력을 통해 과업을 수행하려는 노력을 하게 된다고 한다. Forgas(1992)는 개인이 집단 토론에 참여하고 있는 경우 즐거운 정서일 때는 그들이 개별적으로 의사결정을 수행하는 것 보다 훨씬 더 긍정적인 결정을 내릴 수 있다고 하였다. 또한 그는 규범적이고 정보적 영향력을 가진 집단에서의 과정이 정서와 행동간의 관계에서 조절역할을 한다고 제안하였다. 따라서 집단 정서가 수행 결과에 미치는 영향은 무엇인지 그리고 그와 같은 영향력이 어떠한 방식으로 약화되고 강화되는지에 대하여 지속적인 연구가 수행되어야 한다.

시사점 및 제안점

본 실험연구의 제한점과 향후 연구에 대한 제안점은 다음과 같다. Manstead(1991)가 주장한 바와 같이 특정 안면 표정의 의미가 갖는 보편성에도 불구하고 사회적 상황에서의 정서의 경험과 표현은 여전히 문화적, 사회경제적 영향력에 의해 달라질 수 있다. 개인과 마찬가지로 집단 역시 정서적인 표현을 하지 않는 개인들로 구성되어 있을 경우 그들의 정서는 행동으로 나타나지 않을 것이고 따라서 동일한 정서를 경험할 가능성은 낮아지게 된다. 따라서 집단구성원들의 정서성에 대한 연구가 병행되어야 한다. 마찬가지로 성별과 연령, 정서적 기질과 같은 개인차 변인에 의해 정서적 표현성은 달라질 수 있으므로 인구통계학적 변수에 따라 집단 정서 역시 변화될 수 있다. 따라서 집단의 정서는 각기 상이한 문화적 맥락에 따라 연구해야 함과 동시에 작업집단의 다양한 인구통계학적 구성에 따라 연구해볼 필요가 있다.

본 실험과정에서 부과된 과제는 실험참여자들의 경험을 토대로 의견을 도출하는 것으로서 문제 해결과정에서 어려움이나 위험 등에 노출되었다고 보기 어렵다. 실제 기업조직에서는 집단이 위기 상황에 당면하고 있는 경우라면 집단은 전체적으로 부정적인 정서를 경험할 가능성이 크고 이는 리더의 정서표현과는 독립적으로 이루어 질 수도 있을 것이다. 즉 집단 외부의 상황 역시 집단 정서에 영향을 줄 수 있다는 점을 간과해서는 안된다는 것이다.

또한 본 실험결과의 측정에서, 동일한 정서의 경험을 평가함에 있어서 자기보고 점수에만 의존하였는데, 향후 연구에서는 집단 구성원 각자가 타인의 정서를 어떻게 인식하는가에 대하여 알아보기 위해서는 관찰자의 평정점수를 병행해서 활용할 필요가 있다. 본 연구에서는 리더의 정서와 동일한 경험을 하는 경향이 나타났으나, Barsade와 Gibson(1998)에 따르면, 집단구성원이 다른 구성원을 관찰하게 될 때 리더와 같은 지위가 높은 사람과 행동적 표현을 많이 하는 구성원이 집단 정서에 영향을 미칠 수 있음을 발견할 수 있으므로 자기보고 측정과 병행하여 사용할 것을 제안

하고 있다.

또한 본 연구에서는 리더가 표현하는 정서는 일반적인 긍정정서와 부정정서로 구분되어 있는데, 향후 연구에서는 슬픔, 기쁨, 화, 열정 등의 개별 정서의 표현 역시 수렴되는지 연구해 볼 필요가 있다. 리더의 구체적이고 개별적인 정서표현에 따라 부하들에게 미치는 영향이 달라질 수 있기 때문이다. 그리고 정서의 각성수준을 다르게 설정함으로서 구성원과 집단 전체에 미치는 영향을 검증해 볼 필요가 있다. 집단 활동은 협동과 조화를 요구하게 되고, 이는 적절한 수준의 에너지 조절을 필요로 한다. 집단은 흥분되어 있거나 피로한 상태일 수 있고 대단히 신경질적으로 예민해져 있거나 안정적일 수 있다. Weiss와 Cropanzano(1996)는 정서상태의 에너지 수준 혹은 각성 수준은 중요한 사건일 때 증가되고 중요하지 않은 사건을 경험할 때 낮아지는 경향이 있다고 주장하였다. 집단에서 과업과 연결되어 있는 사건은 광범위한 협동을 요구하며 에너지의 조절을 필요로 하므로 이는 낮은 각성 상태보다는 높은 각성 상태의 정서에 의해 가능하다. 따라서 리더가 높은 각성 상태의 정서를 표현하는 것이 집단 정서와 어떠한 관련이 있는지 살펴보아야 한다.

본 실험연구를 통해 제안 할 수 있는 것은 집단에서의 정서조절은 의식적으로 그리고 무의식적이고 수동적으로 진행될 수 있는 과정이라는 점이다. 집단구성원들은 의식적인 사회적 비교과정과 무의식적인 정서전염과정에 의해 리더 및 다른 집단 구성원과 유사한 정서를 공유할 수 있다는 것이고, 이와 같은 부하의 정서경험과 집단 정서에 영향을 미치는 요인은 리더의 정서표현과 정체성이라는 것이다. 그리고 긍정적인 정서의 경험은 수행에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점이다. 따라서 기업조직의 관리자들은 정서가 조직 관리에 있어서 대단히 강력한 힘을 발휘할 수 있다는 점을 인식해야 한다. 이와 같은 사실은 집단의 정체성이 높을수록 뚜렷하게 나타나므로 집단의 구성원이 공통의 과업을 수행하는 상황에서 리더가 어떠한 정서를 표현해야 할지에 대해 시사점을 얻을 수 있다. 집단정서는 집단구성원이 집단지향적으로 될 수 있게 해주기 때문이다. 관리자들은 집단정서를 강화하거나 약화시킬 수 있는데, 이 과정에서 집단의 과업과 집단의 맥락을 형성하는 요인을 변화시키거나, 집단구성원의 구성을 다양하게 할 수 있으며, 그렇게 함으로서 구성원들이 정서 정보를 나타내고 얻으려는 그들간의 상호행동의 패턴과 정도를 바꿀 수 있다. 물론 이와 같은 제안은 향후 더 많은 연구가 축적이 된 상황에서 더욱 설득력을 얻을 수 있을 것이다.

참고문헌

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly, 47,* 644-675.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. In Neale, M. A. & Mannix, E. A. (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams, 1,* 81-102. Stamford, CT: JAI Press.

Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly, 45,* 197-231.

Bass B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of*

Leadership. The Free Press: New York.

Berscheild, E. (1985). Interpersonal attraction. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology(Vol.2)*. New York: Random House.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotions, reason, and the human brain.* New York: Avon Books.

Forgas, J. P. (1992). Affect in social judgments and decisions: A multiprocess model. *Advances in Experimental Social Psychology, 25,* 227-275.

Forgas, J. P. (2000). *Feeling and thinking: The role of affect in social cognition.* Cambridge: Cambridge University Press.

Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86,* 3-34.

Gabarro, J. J. (1987). The development of working relationships. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior,* 172-189. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

George, J. M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology, 74,* 317-24.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology, 75,* 107-16.

George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology, 25,* 778-794.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53,* 1027-1055.

George J. M., & Jones G. R. (1997). Experiencing work : values, attitudes, and moods. *Human Relations, 50,* 393-416.

George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Understanding and managing organizational behavior*(3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence.* Bantam Books: New York.

Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette, L. M. Hough(Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology(Vol* 3), 199-267. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. Press.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1992). Primitive emotional contagion. In M. S. Clark (Ed.), Review of personality and social psychology: *Emotion and social behavior, 14,* 151-177.

Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R.(1994). *Emotional Contagion.* Cambridge University Press: New York.

House, R. J. (1968). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16,* 321-338.

House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US Presidency: a psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 36,* 364-396.

Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect

as a factor in organizational-behavior. In BM Staw, LL Cummings(Eds), *Research in Organizational Behavior, 13,* 1-53. Greenwich, CT: JAI Press.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40,* 256-282.

Kanungo, R. N,, & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership.* Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86,* 99-130.

Kramer, R. M., & Brewer, M. B. (1984). Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology, 46,* 1044-1057.

Larsen, R. J., & Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. In Clark MS (Ed.). *Review of Personality and Social Psychology.* Sage Publications: Newbury Park, CA.

Levine, J. M. & Thompson, L. (1996). Intragroup conflict. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski(Eds) *Social Psychology: Handbook of Basic Principles:* 745-776. New York: Guilford.

Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior, 21,* 221-234.

Littlepage, G., Robison, W., & Reddington, K. (1997). Effects of task experience and group experience on group performance, member ability, and recognition of expertise. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69,* 133-147.

Manstead, A. S. R. (1991). Expressiveness as an individual difference. In Fineman, R. S., & Rime, B. (Eds.), *Fundamentals of Nonverbal Behavior:* 285-328. Cambridge: Cambridge University Press.

Martin, L. L., & Tesser, A. (1996). *Striving and feeling: Interactions among goals, affect, and self-regulation.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

McHugo G. J. (1985). Emotional reactions to a political leader's expressive displays. *Journal of Personality and Social Psychology, 49,* 1513-1529.

Meindl, J. R., Erlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly, 30,* 78-102.

Rafaeli, A, & Sutton, R. I. (1989). The expression of Emotion. *Research in Organizational Behavior. 11,* 1-42.

Rafaeli, A, & Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display positive emotions? *Academy of Management Journal, 33,* 623-637.

Richards, J. M., & Gross, J. J. (1999). Composure at any cost? The cognitive consequences of emotion expression. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25,* 1033-1044.

Richards, J. M., & Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keewping one's cool. *Journal of Personality*

and Social Psychology, 79, 410-424.

Sandelands, L. E. & St. Clair, L. L. (1993). Toward an empirical concept of group. *Journal of the Theory of Social Behavior, 23,* 423-458.

Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture.* San Francisco: Jossey-Bass.

Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly, 39,* 412-438.

Smith, K. K. & Crandell, S. D. (1984). Exploring collective emotion. *American Behavioral Science, 27,* 813-828.

Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier and smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly, 38,* 304-331.

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science, 5,* 51-71.

Sullins, E. S. (1991). Emotional contagion revisited: Effects of social comparison and expressive style on mood convergence. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17,* 166-174.

Sundstrom, E. K., Meuse, K. P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist, 45,* 120-133.

Sutton, R. I., & Rafaeli, A.(1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal, 31,* 461-487.

Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., & Briner, B. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology. 74,* 1504-1515.

Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. In Cummings, L. L., & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior, 11,* 43-104. Greenwich, CT: JAI Press.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 40,* 145-180.

Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin, 98,* 219-235.

Wegner, D. M. (1994). Ironic Processes of Mental Control, *Psychological Review, 101(1),* 34-52.

Wegner, D. M. & Bargh, J. A. (1998). Control and automaticity in social life. In D. T. Gilbert & S. E. Fiske.(Eds). *The Handbook of Social Psychology(4th ed, Vol 2, pp 446-496).* NewYork: McGraw-Hills.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experience at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in organizational behavior(Vol. 18, pp. 1-74).* Greenwich, CT: JAI Press.

Wrightsman, L. (1960). Effects of waiting with others on changes in the level of felt anxiety. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 61,* 216-222.

Yzerbyt, V. Y., Dumont, M., Gordijn, E., & Wigboldus, D. (2002). Intergroup emotions and self-categorization: The impact of perspective-taking on reactions to victims of harmful behavior. in D. Mackie & E. Smith (Eds.), *From prejudice to intergroup emotions,* 67-68. Philadelphia, PA: Psychology Press.

1 차 원고접수 : 2005. 5. 30
2 차 원고접수 : 2005. 8. 2
최종 게재결정 : 2005. 8. 8

KCI

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2005. Vol. 18, No. 2, 201-224

The Effects of leader's emotional expression: The moderating roles of emotional norm and identification

Daejeong Choi Ka Young Choi Dong Gun Park

Korea University

For the purpose of investigating the role of emotions in team, this study investigated the impact of leader's emotional expression, and the moderating roles of emotional norm and identification. 106 students(28 teams) participated in the experiment by 2(leader's positive/negative emotion)×2(norm salient/control)×2(individual/team identification) factorial design, and which was discussion implemented by trained confederates as leaders. The leaders communicated emotions by means of verbal cues(such as feedback, criticism) and nonverbal cues(such as facial expression, voice tones, and gestures). Results revealed that the effects of leader's emotional expression on teammate's emotional experiences were significant, and which were moderated by emotional norm. In other words, the effects of leader's emotional expressions were more stronger when emotional norm were salient than otherwise. Results also indicated that three way interactions were significant, and the moderating effects of emotional norms were not same between individual and team identification conditions. These findings were discussed with reference to theoretical framework proposed for understanding the role of leader in team context, and limitations and implications were also explored.

key words : Leader's emotion, emotional norm, identification, emotions in team

부 록

긍정정서: 기쁘다, 행복하다, 신나다, 유쾌하다, 즐겁다
부정정서: 답답하다, 불안하다, 불쾌하다, 화난다, 짜증난다

개인(팀) 수행
1. 나는(팀원들은) 효과적으로 토론하였다.
2. 나는(팀원들은) 토론과정에 열심히 참여했다.
3. 나는(팀원들은) 토론과정에 집중했다.
4. 나는(팀원들은) 팀의 효과성에 공헌했다.

개인(팀) 만족
1. 나의(팀원들의) 토론과정은 만족스럽다
2. 토론에서 나의(팀원들의) 수행은 만족스럽다.

표 1-1. 리더의 긍정적/부정적 정서(비언어적 정서표현) 지시문

	긍정적 정서	부정적 정서
안면표정	● 치아를 드러내어 미소를 짓는다 ● 눈썹을 아치형으로 둥글게 한다 ● 눈접촉을 많이 한다	● 눈썹이 처지고, 턱을 올라가고 입술을 다뭄 ● 눈 접촉이 산만함 ● 냉소적임 ● 흥분한 얼굴 ● 신경질적인 미소 ● 이를 악다물음
목소리	● 격렬한 웃음소리 ● 높은 음조 ● 빠른 속도 ● 큰 목소리의 음량 ● 약간의 숨가쁜 소리 ● 많이 말한다 ● 활기있는 억양	● 말을 더듬는다 ● 빠르게 말함 ● 호흡은 짧게 ● 고르지 않은 음조(목소리가 갈라짐) ● 고르지 않은 음량
자세	● 과장된 손의 제스츄어 ● 몸을 앞으로 기울임 ● 계속적인 몸의 움직임 ● 집단원들 쪽으로 향한 자세 ● 신체적 접촉	● 주먹을 쥠 ● 손을 떤다 ● 가벼운 행동 ● 신경질적인 습관(몸을 앞뒤로 흔든다 ,껌을 씹는다, 손가락을 물어 뜯는다)