



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

博士學位論文

진성리더십의 선행요인, 조절요인 및
성과간 관계

濟州大學校 大學院

經營學科

金 汶 奎

2019년 2월



진성리더십의 선행요인, 조절요인 및 성과간 관계

지도교수 김 정 훈

김 문 규

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 12월

김문규의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장

金熙哲



위 원

姜永度



위 원

金貞希



위 원

方浩鎭



위 원

金正勳



제주대학교 대학원



2018년 12월

Relationships among antecedents, moderators, and performance of authentic leadership

KIM MUN GYU

(Supervised by Professor Jung Hoon Kim)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of
Philosophy in Business Administration

December. 2018.

This thesis has been examined and approved.

.....
Thesis director, Hee Cheol Kim, Prof. of Business Administration

 <i>Hee - Cheol Kim</i>
Young Soon Kang <i>Young Soon Kang</i>
Jung Hee Kim <i>Jung Hee Kim</i>
Hojin Bang <i>HOJIN BANG</i>
Jung Hoon Kim <i>Jung Hoon Kim</i>

December. 2018.

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

차 례

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제제기 및 연구목적	1
1. 문제제기	1
2. 연구목적	5
제 2 절 연구방법 및 범위	8
1. 연구방법	8
2. 연구범위	9
제 2 장 이론적 배경	10
제 1 절 진성리더십	10
1. 진정성과 진성리더십	10
2. 진성리더십 척도	15
3. 진성리더십 선행연구 고찰	19
4. 진성리더십 종합 모델	23
제 2 절 진성리더십 발현 요인	25
1. 리더 특성	25
2. 성실성과 정서안정성	29
3. 사회적 인식과 공감	33
제 3 절 진성리더십의 영향력	38
1. 리더십 효과성	38
2. 발언행동	40
3. 지식관리	43
제 4 절 진성리더십 조절요인	45
1. 상황요인으로 진성리더십에 대한 추종자의 지각	45
2. 비전 명확성 지각	47
3. 성과압박 지각	49

제 3 장 연구모형 및 연구가설	52
제 1 절 연구모형	52
제 2 절 연구가설	55
1. 리더 특성이 진성리더십에 미치는 영향	55
2. 진성리더십이 리더십 효과성에 미치는 영향	58
3. 리더 특성과 추종자 행동의 관계에서 진성리더십의 매개효과	62
4. 진성리더십과 리더십 효과성 관계에서 조직 특성에 의한 조절효과	64
제 4 장 연구방법	68
제 1 절 조사대상 및 범위	68
1. 자료수집 및 연구대상	68
2. 설문지 구성	70
제 2 절 변수들의 조작적 정의와 측정도구	74
1. 진성리더십	74
2. 리더 특성	75
3. 리더십 효과성	77
4. 비전 명확성 지각과 성과압박 지각	79
5. 자료 분석방법	80
제 5 장 실증분석	83
제 1 절 연구대상의 인구 통계적 특성	83
제 2 절 측정도구 타당성	85
제 3 절 신뢰도, 기술통계 및 상관관계	89
제 4 절 연구가설 검증	91
1. 리더 특성과 진성리더십, 진성리더십과 결과변수의 관계	91
2. 진성리더십의 매개효과	94
3. 조직 특성의 조절효과	99

제 6 장 결론	106
제 1 절 연구결과 논의	106
제 2 절 연구의 시사점	111
제 3 절 연구한계 및 미래 연구방향	116
참고문헌	119
Abstract	131
부록:설문지	134

<표 목 차>

<표 V-1> 인구 통계적 특성	84
<표 V-2> 추종자 측정 변수의 타당성 검증	87
<표 V-3> 리더 측정 변수의 타당성 검증	88
<표 V-4> 구성개념 상관행렬	90
<표 V-5> 경로분석 결과	93
<표 V-6> 총효과 검증	94
<표 V-7> 매개효과 유형 검증을 위한 위계적 χ^2 검증	96
<표 V-8> 경로 유의성	97
<표 V-9> 총효과, 직접효과, 간접효과 유의성	98
<표 V-10> 비전명확성의 조절효과	100
<표 V-11> 성과압박의 조절효과	101
<표 V-12> 가설검증 결과 총괄표	104

<그 립 목 차>

<그림 II-1> 진성리더십 척도	18
<그림 II-2> 진성리더십 해외 연구 동향	22
<그림 II-3> 진성리더십 국내 연구 동향	23
<그림 II-4> 진성리더십 종합 모델	24
<그림 III-1> 연구모형	54
<그림 III-2> 설문지 구성	73
<그림 III-3> 측정도구	80
<그림 V-1> 경로분석 결과	93
<그림 V-2> 매개효과 검증에서 경로분석 결과	98
<그림 V-3> 진성리더십과 촉진적 발언행동 경로 성과압박 조절효과	102
<그림 V-4> 진성리더십과 지식공유행동 경로 성과압박 조절효과	103

국 문 초 록

진정성은 국가, 공공기관, 기업, 개인 어느 누구에게나 필수적인 21세기에 걸 맞는 시대의 정신이며 상호 공생을 위한 필수 사항이다. 최근 한국사회에서 리더의 윤리성 및 진정성에 대한 화두는 조직으로 연결되고 있다. 최근 한국의 경영환경에서 나타나는 리더와 관련된 일련의 문제들은 리더의 비효율적 권력 활용에서도 생각해 볼 수 있으나, 기업 경영의 효율적 관리를 위한 시스템으로 인해 권력 남용 측면보다는 문제의 발단이 되는 리더 자체에 주목할 필요성이 있다. 이러한 자각은 현대 경영환경에서 진성리더십의 역할을 부각시키고 있다.

자기인식과 자기통제 과정을 통해 발현되는 진성리더십은 리더의 자기성찰 과정에 주목하며 이러한 특징은 추종자의 행동에 대한 긍정적 영향력을 통해 입증되고 있다.

하지만, 진성리더십 연구들이 보여주는 이러한 결과에도 불구하고 진성리더십은 보다 많은 연구자들의 학술적 탐험이 요구되는 부분들이 있다. 이에 본 연구는 다음의 4가지 측면을 실증적으로 검증하고자 한다.

첫째, 리더 특성을 안정성(성실성, 정서안정성)과 가변성(공감, 사회적 인식)의 측면에서 구분하여 진성리더십의 등장의 원인을 검증한다.

둘째, 리더십 효과성(발언행동, 지식관리)을 다차원(촉진적과 차단적 발언행동, 지식공유와 지식은폐 행동)으로 접근하여 이에 대한 진성리더십의 영향력을 확인한다.

셋째, 리더 특성이 리더십 효과성에 이르는 과정에서 중재변수로서 진성리더십의 역할을 규명한다.

넷째, 진성리더십과 리더십 효과성의 경로에서 상황요인으로서 조직특성(지각된 비전명확성, 성과압박)의 역할을 검증하고자 한다.

자료 수집방법은 off-line 방법을 활용하였으며 자료수집 과정에서 발생할 수 있는 동일방법편의 가능성을 사전에 차단하기 위해 측정대상을 분리하는 방법을 활용하였다. 응답원천을 분리하는 방법을 적용하였으며 팀(부서)장 1명과 팀원 최소 2명, 최대 4명을 쌍으로 구성하여 자료를 수집하였다. 또한 자료수집 과정에서 발생할 수 있는 대상 간 불일치를 최소화하기 위해 자료수집 과정에 대한 설명과 보조 자료를 활용하였다.

연구대상은 전체 측정문항의 수를 고려하여 400명 이상으로 설정하였으며, 자료수집은 서울특별시, 부산광역시, 경상남도, 전라남도, 제주특별자치도, 지방자치단체, 대학교, 공기업, 사기업 재직자 등을 대상으로 하였다. 전체 표본수를 고려하여 100개 팀에 자료를 배부하였으며, 총 600부(팀장과 팀원용 포함)를 배부하였고, 450부의 자료를 회수하였다. 이 가운데 팀장과 팀원의 응답이 일치하지 않는 설문지와 본 연구의 주요 대상과 차이를 보이는 소수의 자료를 제외하고 총 98팀(팀장 98부, 팀원 338부)의 설문지가 최종적으로 확인되었다. 또한 실증 검증 과정은 Amos 프로그램을 활용하여 주효과, 매개효과, 조절효과를 검증하였다.

분석결과 진성리더십을 예측하는 영향력 요인으로 성실성과 정서안정성의 역할이 확인되었으나, 공감과 사회적 인식의 예측력은 지지되지 못하였다. 진성리더십의 리더십 효과성에 대한 영향력은 차단적 발언행동, 촉진적 발언행동, 지식공유행동에 긍정적 역할이 확인되었고 지식은폐행동을 감소시키는 역할이 규명되었다. 진성리더십이 매개변수로서의 역할은 성실성/정서안정성이 지식공유행동에 대한 경로와 정서안정성이 촉진적 발언행동에서의 경로만 지지되었다. 조절효과는 지각된 비전명확성의 역할은 기각되었으며, 성과압박에 대한 조절효과는 촉진적 발언행동과 지식공유행동에서만 상쇄효과의 가설이 지지되었다.

본 연구를 통하여, 진성리더십 등장에 있어 리더가 추종자에게 보여주는 안정적 특성의 중요성이 확인되고 있다. 진성리더십이 추종자의 다차원 행동에서 보이는 영향력을 규명하고 있으며 다차원 발언행동과 지식관리에 있어 진성리더십의 역할을 규명하여 진성리더십의 역할에 관해 유효성 범위를 확대하고 있다. 매개변수로서 진성리더십의 역할을 확대하는 계기를 본 연구는 제공하고 있으며, 정서안정성은 촉진적 발언행동 및 지식공유행동에서도 진성리더십은 완전 매개의 결과를 제공하고 있다. 이러한 결과는 리더 특성이 효과적인 리더와 비효과적인 리더를 구분하는 주요 역할을 한다는 기존의 연구결과를 확대해서 특정리더십을 고려할 때, 리더 특성의 리더십 효과성에 대한 영향력이 상쇄될 수 있다는 것을 보여주고 있다.

이러한 결과는 리더 특성 연구에 있어 의미 있는 시사점을 제공하고 있다. 진성리더십 연구에서 지각된 성과압박의 상황요인으로서의 역할을 부각시키고 있다. 본 연구의 이러한 이론적 시사점은 실무적 시사점으로 연결될 수 있는데, 조직구성원의 역동적 대응을 유도하기 위해 리더의 진정성 있는 행동을 발휘하는 노력이 요구된다.

또한 진성 리더 양성을 위한 조직차원의 리더십 개발 프로그램과 리더의 선발 과정에서 리더의 차별적 특성에 주목하기보다는 특정 리더십이 발휘될 수 있는 조직차원에서 지원의 필요성을 보여주고 있다.

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기 및 연구목적

1. 문제제기

진정성은 국가, 공공기관, 기업, 개인 어느 누구에게나 필수적인 21세기에 걸 맞는 시대의 정신이며 상호 공생을 위한 필수 사항이다. 우리나라의 투명성은 심각한 수준이다.

최근에는 청년 취업이 어렵다 보니 공공기관 등 채용비리가 만연해 있다. 감사원에서 발표된 자료에 의하면, 최근 5년간 280여 개의 공공기관을 대상으로 채용비리를 조사한 결과 2,300여건의 비리 혐의가 밝혀졌다. 비리의 유형으로는 점수조작, 부적절한 면접위원·인사위원회 및 미리 채용 등 다양하다. 또한, 사회·경제적 관계에서 상대방(을)보다 상 위직 직위에 있는 (갑)이 권한을 남용하여 을에게 부당한 행위를 요구하는 갑질 행위도 만연해 있다. 교육계에서도 연구비 공동관리(대학원생 인건비 횡령), 사학비리 등 통상 권력형 범죄의 양태를 보이는 교육 분야의 행태에서도 마찬가지다. 이러한 사례들에 의하여 우리나라의 2017년도 국제투명성기구 청렴도 순위발표에 따르면 청렴도가 경제협력개발기구(OECD) 35개 회원국 중에서 29위(54점)로 최하위권이다. 무엇보다도 리더의 도덕적 헤이가 불러온 결과라고 볼 수 있다.(서울경제, 2018)

한국 투명성기구는 이와 관련해 “2018년이 사회 고위층의 구조적인 부패를 막고 무너진 국가 청렴 시스템을 다시 세우는 전환점이 돼야 할 것”이라고 제언했다. 이 기구는 국민권익위원회 재편을 통한 독립적 반부패기관 설치, 고위공직자 비리 수사처 설치 및 검찰 개혁, 재벌·고위층 부패 처벌, 청탁금지법 엄격 시행, 공익신고자 보호 확대, 청렴교육 확대, 청렴 거버넌스 복원 등 대안으로 촉구했다. 모범을 보여야 할 공공기관의 비리가 여전히 끊기지 않고 있다. 이에 공공기관 직원들에게도 의무적으로 1년에 4시간 이상 청렴교육 이수 등 다양한 정책들이 있지만, 진정성이 없다면 무용지물이 되고 만다.

현대 조직에서 리더에게 다양한 요건들이 요구되지만 최근 한국사회에서 리더의 윤리성 및 진정성이 화두가 되고 있다. 한국적 경영환경에서 주요 이슈로는 글로벌 시장에서 지속경영의 확보·유지를 위한 혁신적 시스템의 구축과 운영을 통한 기업의 경쟁력 강화이

다(김종대, 2018). 조직의 전반적인 운영시스템은 기업 경쟁력 강화에 긍정적인 역할을 하고 있으나 최근 대두되는 일련의 사회적 이슈들로 인해 몇몇 사례에서 기업의 리더들이 경쟁력을 저하시키는 원인으로 평가하는 인식이 팽배해지고 있다(시사저널 e). 이러한 현상은 리더가 조직에서 보여주는 비합리적 또는 비윤리적 관리 방법과 특권의식 등으로 인해 조직구성원에 대한 비인격적 처우가 유발되고 있다(시사저널 e). 그 결과, 최근 한국 사회에서 조직의 경쟁력 유지·개선을 위해 조직의 효율적인 시스템에 대한 관심처럼 리더의 윤리성 및 진정성에 대한 관심이 높은 상황이다.

윤리성 및 진정성에 대한 연구는 지속적인 관심을 받고 있으며 이에 대한 다양한 연구 결과들이 발표되어 리더십 분야에서도 이와 관련된 결과들이 확인되고 있다(Gini, 1998; Ciulla, 2004; Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008; Whitehead, 2009). 리더의 윤리성과 진정성을 반영하는 리더십 이론으로 윤리적 리더십(ethical leadership)과 진성리더십(authentic leadership)이 있다. 윤리적 리더십은 리더와 추종자 사이에서 추종자의 권리와 존엄이 관련된 리더의 행동으로 리더의 권력 활용을 부각시킨다(Ciulla, 2004). 이에 반해, 진성리더십은 리더의 자아인식과 자아통제를 통한 추종자와의 상호작용 과정이다(Luthans and Avolio, 2003; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005).

진성리더십은 2000년대부터 현재까지 많은 연구자들의 관심을 받고 있고 글로벌 경영 환경에서 그 역할이 부각되고 있다(Luthans and Avolio, 2003; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). 경영환경에서 진성리더십의 특징은 리더십을 발휘하는 리더에 주목한다는 점이다(Gardner et al., 2005). 기존의 리더십 이론들은 상황적합론적 측면에서 경영환경 및 조직특성에 적합한 리더십에 주목하였다(Gerbert et al., 2003). 예를 들어, 조직 외부환경이 급격하게 변화하고 환경의 불안정성이 증대되는 상황에서 효과적인 리더십 유형으로 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십이 있다(Bass, 1985; Hur, Van den Berg and Wilderom, 2011; Conger and Kanungo, 1988; Yukl, 2014).

두 이론은 조직이 변화되는 상황에 효과적으로 대응하도록 유도하기 위한 행동에 주목하기 때문에 리더십을 발휘하는 과정에서 리더의 특징을 반영하는데 한계가 있다.

이에 반해, 진성리더십은 리더십의 발휘과정에서 리더의 행동 유형이나 스킬에 주목하기보다는 리더의 자아인식과 자기규제와 같은 리더가 보유한 품성을 반영한다는 점에서 리더의 개인적 측면이 더 중요하게 평가된다(박노윤·설현도·이준호, 2014).

자기인식과 자기통제 과정을 통해 발현되는 진성리더십은 리더의 자기성찰 과정에 주

목하지만 이러한 과정들은 현대 조직에서 주요한 역할을 하는 것으로 밝혀지고 있다 (Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith et al., 2009; Wong et al., 2010). 리더가 진정성을 보여주는 리더십을 발휘할 때 나타날 수 있는 추종자의 대표적인 반응은 리더에 대한 신뢰가 증대되고, 특정 상황에서 추종자가 리더처럼 사고할 수 있도록 유도한다(Walumbwa et al., 2010; Wong et al., 2010; 박노윤·설현도·이준호, 2014; 양경흠·김정식·김정수, 2017). 이러한 특징은 리더가 조직의 목표를 달성하기 위한 다양한 노력을 혼자서 수행하는 과정이 아닌 추종자와 함께 하는 행동이 될 수 있음을 뜻한다. 추종자가 리더에 대해 보여주는 호의적인 태도는 행동과도 연결이 되는데 진성리더십이 발휘되는 상황에서 추종자는 직무에 대한 역할을 수행하고 동료를 지원하는 행동을 하며, 기업 및 팀의 성과에 긍정적인 역할을 하게 된다(Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith et al., 2009; Wong and Cummings, 2009; Wang et al., 2014; 박노윤·설현도·이준호, 2014). 기존 연구를 통해 규명된 이러한 결과들은 현대조직에서 왜 진성리더십이 주요 리더십 유형으로 평가되는지를 보여주고 있다.

조직에서 진성리더십의 추종자에 대한 다양한 긍정적인 역할에도 불구하고 진성리더십은 보다 많은 연구자들의 학술적 탐험이 요구되는 부분들이 있다.

첫째, 진성리더십의 리더십 유효성을 조절하는 상황요인의 범주를 확대할 필요성이 있다. 진성리더십 연구에서 중재변수에 대한 다양한 연구결과들이 있으나, 대부분의 연구결과는 매개효과에 집중하고 있다(Clapp-Smith et al., 2009; Giallonardo et al., 2010; Walumbwa et al., 2010). 중재변수로서 진성리더십의 결과변수에 대한 영향력을 조절하는 상황요인에 대한 접근은 김미경·문재승(2017) 연구결과만이 확인되고 있는데 그들의 연구에서는 LMX의 역할을 검증하고 있다. 하지만 조직에서 발생할 수 있는 상황요인은 개인, 상사, 직무, 조직 특성의 다양한 요인이 예상될 수 있음을 생각할 때 상황요인에 대한 검증은 진성리더십 연구에 있어 연구범위를 확대할 수 있는 기반을 제공할 수 있다.

둘째, 진성리더십 등장을 촉진하는 다양한 요인에 대한 접근이 요구된다. 진성리더십의 발현을 촉진하는 원인과 관련하여 Jensen and Luthans(2006)는 심리적 자본의 역할에 주목하고 있다. 그들은 심리적 자본을 희망, 낙관주의, 회복력의 3요소로 접근하여 각 요인들이 진성리더십 등장을 위한 주요한 역할을 하는 것으로 확인되고 있다. Tate(2008)의 연구에서는 자기감시성의 역할을 예상하였으나, 효과성이 입증되지 않았다. Guillen and Gonzalez(2001)에 의하면, 진실한 리더로서의 역할을 위해 리더에게 요구되는 특성으로

성실성, 열정, 용기, 책임감, 결정력, 인내, 온화함, 공정성을 제안하고 있다. 이러한 그들의 주장은 진정성 있는 리더가 발휘하는 리더십 등장으로도 연결될 수 있다는 점에서 진성 리더십 등장 원인을 검증할 필요성이 있다.

셋째, 진성리더십이 양산하는 추종자 행동의 다양성을 확대할 필요성이 있고 다차원적 추종자 행동에 대한 실증적 접근이 요구된다. 기존연구에서 진성리더십은 추종자의 조직 목표 달성을 위한 행동에 대한 접근에 있어 추종자의 행동을 단일차원으로 접근하고 있다. 하지만, 조직에서 추종자는 리더의 역할에 대한 다양한 반응 행동을 보이기 때문에 추종자의 행동을 다양하게 접근할 필요성이 있으며, 유사 행동 유형에 있어서 진성리더십의 긍정·부정적인 역할을 검증할 필요성이 있다.

2. 연구목적

리더십 분야에서 진성리더십의 효과성에 관한 다양한 결과들이 발표되고 있으나, 본 연구에서는 상대적으로 실증연구가 부족한 리더십 등장을 촉진하는 원인과 리더십 효과성에 대한 다차원 접근, 진성리더십의 영향력을 조절하는 상황요인, 매개변수로서 진성리더십의 역할을 실증적으로 검증하고자 한다. 우선, 본 연구의 주요 변수인 진성리더십에 대한 개념적 논의, 측정도구, 효과성, 선행연구에서의 접근방법 등에 관해 통합적으로 고찰하여 다음과 같이 연구 목표를 설정하고자 한다.

선행연구자들의 진성리더십에 대한 관심과 다양한 연구 시도에도 불구하고 기존연구를 통해 설명되지 못하는 부분으로 진성리더십 등장을 예측하는 원인이 있다. 본 연구에서는 이와 관련한 등장 원인을 리더 특성에 초점을 맞추어 접근하고자 한다. 리더 특성은 다양한 요인들을 고려할 수 있으나, 본 연구에서는 안정성과 가변성의 측면에서 리더 특성을 구분하여 접근한다(Kogan, 1990; Yukl, 2014). 안정성의 측면에서, Big 5 성격 특성 가운데 성실성과 정서안정성을 설정하였으며 가변성의 측면에서, 리더의 능력을 반영하는 사회적 인식과 공감을 예측변수로 설정하였다. 기존 연구에서 진성리더십 효과성은 주로 단일차원의 추종자 행동요인에 주목하였는데(Walumbwa et al., 2008; Wong and Cummings, 2009; Wang et al., 2014; 박노운·설현도·이준호, 2014), 본 연구에서는 추종자의 행동을 다차원으로 접근하여 이를 검증하고자 한다. 진성리더십 연구에서 연구자들의 많은 관심이 요구되는 부분으로 상황요인을 부각할 필요가 있다. 기존연구에서 진성리더십과 효과성의 관계에서 영향을 미치는 상황요인에 관한 연구결과는 보다 많은 연구시도가 요구되는 부분이다. 본 연구에서 진성리더십과 리더십 효과성의 관계에서 추종자가 지각하는 조직특성을 상황요인으로 접근하여 이를 실증적으로 입증하고자 한다. 마지막으로 기존연구에서는 독립변수로서 진성리더십이 리더십 효과성의 관계를 연결하는 주요 매개변수 규명에 집중하였으나(Giallonardo et al., 2010; 정예지·김문주, 2013; 윤인한·장영철, 2015), 본 연구에서는 진성리더십을 매개변수로 설정하여 리더 특성과 리더십 효과성의 관계에서 진성리더십이 중재변수로서의 역할을 확인하고자 한다. 이를 통해, 진성리더십 연구에 있어서 유용한 이론 및 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

연구 목적을 구체적으로 분류하면 다음과 같다.

첫째, 리더 특성을 안정성과 가변성의 측면에서 구분하여 진성리더십의 등장 원인을 검증한다. 선행연구에서 진성리더십의 등장을 촉진하는 원인으로 사회적 자본에 대한 역할이 확인되고 있으나(Jensen and Luthans, 2006), 다양한 요인들이 진성리더십의 등장을 예측할 수 있다. 다양한 요인 가운데 본 연구에서는 리더 특성에 초점을 맞추고 있으며 리더 특성을 안정성의 측면에서 성실성과 정서안정성을 고려하였으며, 가변성의 측면에서 학습을 통해 성장이 가능한 사회적 인식과 공감을 설정하였다. 이로 인하여, 진성리더십 등장에 있어 리더의 중요성을 실증적으로 검증하고자 한다.

둘째, 리더십 효과성을 다차원으로 접근하여 진성리더십의 영향력을 확인하고자 한다. 진성리더십 연구에서 리더십 효과성은 주로 단일차원 개념을 활용한 실증적 검증이 이루어지고 있다. 하지만, 특정 리더십 유형이 추종자의 행동을 예측함에 있어 추종자가 보여주는 행동은 행동 유형의 다차원성에 의해 영향력 결과에 차이가 발생할 수 있다(윤석영·권석균, 2015). 또한, 최근 추종자의 행동을 나타내는 행동 유형들은 조직에 기여하는 건설적인 행동 유형뿐만 아니라, 역기능적인 측면을 반영하는 행동으로 다차원 특성을 보이고 있다(Maynes and Podsakoff, 2014; 김형진·심덕섭, 2017). 이로 인해, 리더십 효과성을 보다 구체적으로 검증하기 위해서는 추종자의 특정 행동에 대한 다차원 접근을 통해 리더십의 행동에 대한 영향력 차이를 검증할 필요성이 있다. 이러한 특징을 반영하여 추종자의 행동유형은 행위자의 자발성이 중요하게 평가되는 발언행동과 지식관리행동을 설정하였으며 발언행동은 촉진적 및 차단적 발언행동으로 구분하고, 지식관리는 지식공유행동과 지식은폐행동으로 구분하여 검증하고자 한다. 이를 통해, 진성리더십의 다차원 추종자 행동에 대한 영향력에 있어 유용한 결과를 제공하고 진성리더십의 역할에 관한 연구범위를 확대하는데 기여하고자 한다.

셋째, 리더 특성이 리더십 효과성에 이르는 과정에서 중재변수로서 진성리더십의 역할을 규명한다. 리더십 분야에서 특정 리더십 이론이 매개변수로서의 역할이 검증되고 있음에도 불구하고(Hur, Van den Berg and Wilderom, 2011; 변영실·백기복, 2018), 진성리더십 연구에서는 이러한 시도를 찾는데 어려움이 있다. 이러한 원인은 선행연구에서 리더십 등장을 촉진하는 원인을 규명하는 연구가 상대적으로 부족하여 연구 설계 과정에서 중재변수로서의 진성리더십의 역할에 대한 검증이 간과됨을 의미한다. 진성리더십 연구의 특정 리더십 이론에서는 리더십 유형이 주요 매개변수로서 역할에 관한 결과가 제공되고 있다는 점에서 진성리더십 연구에서도 이러한 영향력 메커니즘에 대한 실증적 검증의 필

요성이 있는 것으로 판단된다. 이에 리더 특성을 리더가 보유한 자원적 측면으로 접근해서 자원보존이론의 관점에서 리더 특성이 진성리더십을 통해 리더십 효과성에 연결되는 과정을 실증적으로 검증하고자 한다. 이 시도는 진성리더십 연구에서 연구자들의 관심이 부족한 부분에 대한 유용한 결과를 제공할 수 있고 진성리더십 발휘가 요구되는 조직에서 진성리더가 등장하기 위해 요구되는 부분에 관한 유용한 정보를 제공할 수 있을 것으로 평가된다.

넷째, 진성리더십과 리더십 효과성의 경로에서 상황요인으로서 조직특성의 역할을 검증한다. 진성리더십의 역할은 다수의 연구를 통해 중요성이 확인되고 있으나, 진성리더십의 리더십 효과성에 대한 강화 및 상쇄효과가 예상되는 조절변수에 대한 연구결과를 찾는 것은 쉽지 않다. 기존연구에서 입증된 상황요인으로 LMX의 역할이 규명되었으나(김미경·문재승, 2017), 조직에서 다양한 상황요인이 있음을 고려할 때 보다 다양한 상황요인을 찾기 위한 시도가 요구된다. 이에 본 연구에서는 비전명확성과 성과압박을 활용하여 이를 검증하고자 한다. 조절변수 설정에 있어 강화요인과 상쇄요인을 모두 고려하였으며 강화요인으로 비전명확성, 상쇄요인으로 성과압박의 역할을 실증적으로 검증하고자 한다.

제 2 절 연구방법 및 범위

1. 연구방법

본 연구는 진성리더십 발현 요인으로 리더 특성(성실성, 정서안정성, 사회적 인식, 공감), 리더십 효과성은 발언행동(촉진적 발언행동, 차단적 발언행동)과 지식관리(지식공유 행동, 지식은폐행동), 조절변수로는 비전명확성 지각과 성과압박 지각을 설정하였다. 또한 변수들 간에 예상되는 구조적 관계를 실증적으로 검증하고자 설계되었으며, 연구모형에 포함된 주요변수들의 이론적 고찰 및 선행연구를 연역적으로 고찰한다.

변수들 간의 관계를 과학적으로 검증하기 위해 대표적인 정량적 연구조사 방법인 설문조사 방법으로 자료를 수집하고자 한다. 설문지는 쌍으로 구성되었으며, 리더의 자료 수집을 위한 A형 설문지와 추종자로부터 자료를 수집하기 위한 B형 설문지로 양분되었다. 자료수집 과정은 팀(부서장)을 대상으로 자료를 수집하는 A형 설문지에 4명의 추종자가 보여주는 행동유형을 평가할 수 있는 타인측정 문항과 팀(부서장)에 관한 내용을 측정하는 자기측정 문항으로 설계하였다. 추종자를 대상으로 자료를 수집하는 B형 설문지는 팀(부서장)의 특징, 리더십, 비전 및 성과압박과 같은 조직에 관한 문항을 측정하도록 구성하였다. 팀(부서장)과 추종자로부터 획득되는 설문지는 최소 한 쌍, 최대 네 쌍이 될 수 있도록 만들어졌다. 연구대상은 서울특별시, 부산광역시, 경상남도, 전라남도, 제주특별자치도에 소재하고 있는 대학 교직원과 지방자치단체, 공·사기업 종사자로 설정하였다. 자료수집 방법은 무작위표본추출방식을 활용하였다.

연구결과의 규명을 위한 실증분석은 연구모형의 특징을 반영하여 이를 검증하고자 한다. 우선적으로 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증한다. 신뢰성 검증은 보편적 검증방법인 Cronbach's α 값을 제공하여 검증하고, 타당성 검증은 연구대상을 구분하여 확인요인 분석을 수행한다. 변수들의 관계 검증은 상관관계, 주 효과, 매개효과, 조절효과를 차례로 검증한다. 상관관계 분석에서는 기초통계로 평균, 표준편차에 관한 정보를 제공한다. 주 효과는 가설에 근거해서 경로분석을 실시하고, 매개효과는 Holmbeck(1997)의 3단계 검증 과정에 근거하여 이를 실증적으로 검증한다. 조절효과는 변수들 간의 구조적 관계에서 조절효과를 입증한다.

2. 연구범위

진성리더십의 변수들 간의 관계를 통합적으로 검증하고자 하며 본 연구의 구성은 다음과 같다.

첫째, 진성리더십 이론적 개념과 선행연구를 포괄적으로 정리한다. 이론적 배경에 대한 논의에서는 진성리더십에 관한 국내·외 선행연구를 탐색하고 리더 진정성과 진성리더십, 진성리더십 측정도구, 진성리더십 선행연구 3가지 범주에서 연구한다.

둘째, 연구모형에 포함되는 주요 변수들 간의 관계를 통합적으로 분석하고자 한다. 리더 특성, 리더십 효과성, 상황요인에 대한 개념적 고찰 및 리더십 분야 선행연구들을 고찰한다.

셋째, 본 연구는 모두 6장으로 구성되었다. 제1장은 서론으로 연구 필요성을 기술하는 문제제기와 연구목적, 연구내용 및 연구범위로 구성된다. 제2장은 이론적 배경으로 연구의 주요 변수들에 대하여 고찰한다. 구체적으로 진성리더십, 리더 특성, 리더십 효과성, 상황요인으로 구성되며, 각 절에서 주요 변수들의 개념적 정의 및 연구동향을 기술한다. 제3장은 연구모형 제시와 가설을 설정하였다. 제4장은 변수의 측정, 자료수집 등 연구방법을 설명하였다. 제5장은 실증분석으로 연구대상의 기초통계, 측정도구 타당성 및 신뢰성, 상관관계, 가설 검증으로 구성된다. 제6장은 결론으로 연구결과의 논의와 이론적·실무적 시사점, 연구한계 및 미래 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 진성리더십

1. 진정성과 진성리더십

진정성(authenticity)은 개인이 소유하는 경험으로 사고, 감정, 욕구, 바람(desire), 신뢰를 포함한다(Harter, 2002). 진성리더십에 대한 설명에 앞서, 진정성의 개념에 대해 설명할 필요성이 있다. 진성리더십은 리더의 진정성이 중심이 되는데 진정성의 개념이 상대적일 수 있기 때문이다. 진정성에 대한 개념은 고대 그리스어 “너 자신을 알라(Know Thyself)”와 “완전한 힘을 가지는 것(to have full power)”에서 시작된다(Gardner et al., 2011). 2가지 표현이 나타는 특징은 전자는 진정성을 자신에게서 찾고 있으나, 후자는 힘이 라는 외부요인에 주목하고 있다. 진정성의 원인 인식에 대한 차이점은 Kernis and Goldman(2006)의 정의에 의해 통합되고 있다. 그들은 진정성을 자신에 대해 완전히 제어하는 것으로 묘사하고 있다. 따라서 진정성은 자아에 대한 인식에 기반해서 스스로를 통제하는 것을 의미한다.

진정성에 대한 개념적 설명에도 불구하고 진정성은 접근하는 관점에 따라 차이를 보이고 있다(최우재·조운형, 2013). 진정성의 접근방법은 철학적, 심리학적, 사회 및 역사학적인 3가지 관점으로 구분할 수 있다(김예실·이혜경, 2010).

첫째, 철학적 관점에서 진정성은 삶의 주체로서 역할을 강조한다. 즉, 진정성은 자신이 수행하는 일과 삶에 대해 어떠한 태도로 접근하는 것과 관련되며 이는 자신에 대한 인식을 의미한다(김예실·이혜경, 2010). 따라서 진정성은 진정한 자신을 이해하고 진솔한 자신에 근거하여 일상에서 자신의 의지에 따라 이를 수행하는 것으로 볼 수 있다(Kernis, 2003). 따라서 철학적 관점에서 진정성은 고대 그리스어에서 묘사한 것처럼 자신에 대한 이해를 의미한다.

둘째, 심리학적 관점에서 진정성은 개인 간 차이를 반영하고 개인의 내적 상태와 정체성에 주목한다(Kernis and Goldman, 2006; Novicevic et al., 2006). 심리학적 관점에서 진정성은 자기통제(self-control) 또는 자기통제(self-control)의 주체로서 자아(self)가 부각된

다. 최우재·조운형(2013)은 이를 자기결정성(self-determination)의 측면에서 개인의 기본 심리욕구(자율성, 유능성, 관계성)를 얻게 될 때 진정성을 얻는 것으로 언급하고 있다. 하지만 진정성이 자존감(self-esteem)이 완벽히 충족될 때, 내면화된 자기규제 프로세스가 작동한다는 점에서(최우재·조운형, 2013), 진정성은 자아가 스스로 자신의 이상적인 지향점을 설정하고 이상과 현실의 상태에서 차이가 발생할 때 이를 스스로 조절하는 방향으로 접근하는 자기조절(Vancouver and Day, 2005)로 볼 수 있다. 따라서 타인과의 관계에서 설정된 이상적인 수준을 일괄되게 달성하기 위한 과정을 진정성으로 볼 수 있다. 이 과정에서 개인은 스스로의 자기통제 프로세스로 작동하기 때문에 처벌, 보상보다는 내재적 기준에 의해 관리될 수 있다.

셋째, 사회 및 역사학적 관점에서는 진정성의 속성보다는 진정성의 상실과 회복에 주목한다. 진정성은 사회적 환경에서 형성되기 때문에(김예실, 이해경, 2010), 사회적 환경에 의해 손상 및 왜곡될 수 있다(최우재·조운형, 2013). 이러한 점에서 진정성은 고유한 속성을 지니기 보다는 환경에 의해 변화 가능한 특성으로 평가할 수 있다. 진정성에 대한 3가지 관점은 각각 추구하는 지향점에 있다. 철학적 접근에서 진정성은 진정한 자아의 인식에 주목하고 있고, 심리학적 관점에서의 진정성은 자기조절을 반영하며, 사회 및 역사학적 관점에서는 자아의 진정성의 변화가능성에 주목한다. 진정성에 대한 이러한 3가지 관점은 진정성의 접근에 대한 기반이 되고 있다. 한봉주(2013)에 의하면, 리더의 진정성은 리더의 내면에 주목하는 내재적 관점(Shamir and Eilam, 2005), 대인 간 관계에 주목하는 관점(Ilies, Morgeson and Nahrgang, 2005), 상황 및 환경적 요인에 의해 가변성이 있다는 개발적 관점으로 구분하는데, 이러한 3가지 측면이 모든 진정성에 대한 관점에서 출발하는 것으로 볼 수 있다.

진정성에 대한 세 가지 관점은 진정성에 대한 접근에 차이가 있으나 Kernis and Goldman(2006)은 통합적 관점에서 이를 접근하고 있다. 그들에 의하면, 진정성은 사람들이 어떻게 핵심자아를 발견하고 어떻게 상황과 시간에서 이를 유지하는가에 관한 정신적 측면과 행위 프로세스로 접근한다. 그들은 진정성의 핵심주제를 자신에 대한 이해, 존재의 실질을 객관적으로 이해하는 개방성, 행위, 대인간 관계에 대한 지향성의 4가지 유형으로 구분한다. 이러한 구분은 진정성의 핵심 4요소로 평가되는데 이는 인식(awareness), 균형 있는 프로세스(unbiased processing), 행동, 관계지향성으로 재식별되고 있다. 구체적으로, 인식은 자신의 사고, 감정, 동기, 가치에 대한 신뢰와 지식을 의미하고 균형적인 프

로세스는 자신의 긍·부정적 속성에 관한 수용과 객관성을 뜻하며 행동은 처벌회피나 보상 확보, 단지 타인에게 즐거움을 제공하기 위한 행동이 아니라 진실에 대한 선호, 가치, 욕구에 기반 한 행동을 뜻하고 관계지향성은 친밀한 관계를 형성하는데 있어 개방성과 진실함에 기반을 두는 것을 의미한다.

진성리더십은 긍정적 자기개발, 추종자와 관계적 투명성, 균형있는 정보처리, 내면화된 도덕적 관점 수용, 우호적인 윤리적 분위기, 긍정적 심리자본을 촉진하고자 하는 리더의 행동유형이다(Walumbwa et al., 2008). 진성리더십이 등장하기 위해 리더는 진정성 있는 모습이 요구되는데 리더의 진정성은 자신의 정체성, 사고·행동의 본질을 깨닫고 자신 및 타인의 가치와 도덕적 관점을 이해하는 것이다(Avolio et al., 2004).

또한 진성 리더는 자신에 대한 통찰을 통해 조직의 구성원과 조직에 대해 진정성 있는 노력을 보임으로서 긍정적 조직 형성에 기여한다(Avolio et al., 2004; Whitehead, 2009). 따라서 진성리더십이 발휘되기 위해 리더는 자신을 이해하고, 구성원들과 소통하며 직면하는 상황에서 가치와 신념에 따라 일관성이 있는 행동을 하게 된다(Avolio et al., 2004; Whitehead, 2009). 또한 리더가 진정성이 있다는 것은 자신에게 솔직하고 거짓이 없는 것을 의미하기 때문에(윤정구, 2011), 이러한 점에서 진성리더십은 윤리적 리더십과 비교된다.

윤리적 리더십은 대인관계 측면에서의 개념적 접근과 권력활용 측면에서의 접근으로 구분된다(Gini, 1998; Ciulla, 2004). 대인관계 측면에서 윤리적 리더십은 리더십을 발휘하는 상황에서 추종자의 권리와 존엄성을 존중하는 리더 행동을 의미한다(Ciulla, 2004). 권력 활용 측면에서 접근은 리더가 활용하는 사회적 권력이 의사결정 및 추종자에 대한 영향력 과정에서 활용되는 방식에 주목한다(Gini, 1998). 즉, 윤리적 리더십은 리더가 권력을 활용하는 방법과 추종자와의 관계를 형성하는 과정에서 보여주는 리더의 역할을 강조한다. 반면에, 진성리더십은 리더의 스스로에 대한 자각에 주목한다(Avolio et al., 2004).

진성리더십은 리더의 진정성에서부터 시작되는데 리더의 진정성이 인식되기 위해서 리더의 자기정체성 인식과 타인의 가치와 관점에 대한 이해가 요구된다(Avolio et al., 2004; Whitehead, 2009). 따라서 윤리적 리더십은 리더와 추종자의 관계형성과 양자관계에서 발생하는 상호작용에 있어 권력활용을 부각시키는데 반해, 진성리더십은 리더와 추종자의 관계에서 리더의 자아인식과 이에 대한 추종자와의 가치 공유에 주목한다는 점에서 두 개념의 접근방식에 차이가 있다. 하지만 윤정구(2011)는 진성리더가 자아에 대한 진실성

과 거짓됨이 없다는 점을 부각시키고 있는데 이러한 점에서 진성리더십과 윤리적 리더십은 리더의 공정성에 주목한다는 공통점을 포함하고 있다.

진성리더십을 구성하는 요소는 2요인 모형(Gardner et al., 2005)과 4요인 모형(Ilies et al., 2005)으로 구분할 수 있다. 2요인 모형에서 진성리더십은 철학적 및 심리학적 접근을 통합한 접근으로 진성 리더에게 자아인식(self-awareness)과 자기규제/조절의 역할을 부각시키고 있다.

자아인식은 자신을 이해하는 과정으로 현재 자신의 강·약점에 대한 이해와 자신이 추구하는 목표, 가치, 신념에 근거하여 자신이 추구하고자 하는 이상적인 자신을 알아가는 과정이다(Gardner et al., 2005; Luthans and Avolio, 2003). 자기인식의 역할은 리더에게 삶에 있어 외적 요소들의 영향보다는 자신이 설정한 기준과 신념에 기초하여 살아가는 것을 뜻한다(Shamir and Eilam, 2005).

다음으로 자기규제/조절은 리더가 설정한 이상적 자아와 현실에서 직면하는 현재의 자아 사이에서 발생하는 불일치를 최소화하는 리더의 자기통제 과정이다(Avolio and Gardner, 2005; Luthans and Avolio, 2003). 자기조절은 진성리더십을 개발하는 과정으로 리더가 보여주는 내면화된 조절(internalized regulation), 관계적 투명성(relational transparency), 균형 있는 정보처리(balanced processing of information), 진정성 있는 행동(authentic behavior)으로 구성된다(Gardner et al., 2005). 또한 자기규제는 리더가 스스로를 조절하는 과정으로 특정 상황에서 리더가 인식하는 현재 상태와 이상적 상태 차이가 발생할 때 이를 스스로 조절하게 되는 것을 뜻한다. 따라서 진성 리더는 조직이 추구하는 이상적인 상태를 인식하고 이를 목표로 설정하고 있기 때문에 조직이 추구하는 목표와 현재 상태에 불일치가 발생하면 이상적인 목표를 달성하는 방향으로 접근하여 이러한 차이를 해소하게 된다. 이를 통해, 진성리더는 조직의 목표와 성장을 위한 노력을 하게 된다(윤정구 외, 2011; Bass and Steidlmeier, 1999). Gardner et al.,(2005)에 의하면, 진성리더십은 자기인식을 통해 자기규제로 이어지는 것으로 설명하고 있다.

4요인 모형에서 진성리더십은 리더의 행동적인 측면이 부각되는데 리더가 추종자에게 보여주는 자아인식, 내재화된 도덕적 관점(internalized moral perspective), 균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information), 관계적 투명성(relational transparency)으로 접근(Walumbwa et al., 2008)하는 것과 자기인식, 균형 있는 과정(unbiased processing), 진정성 있는 행동, 관계 진정성(relational authenticity)으로 구분(Kernies, 2003; Ilies et

al., 2005)된다. 2가지 유형의 접근방식에서 차이점은 전자는 진성리더십이 자아인식과 자기조절로 구성되는데 자기조절을 구성하는 요소로서 내재화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성을 반영하여 4요인 모형으로 접근한다. 이에 반해, 후자의 관점은 진성리더십이 4가지 하위개념을 통해 형성되는 것으로 보고 있다. 하지만, 국내 선행연구에서 진성리더십의 하위개념을 4요인으로 접근한 연구들의 경우 전자의 관점을 주로 활용하고 있다(정예지·김문주, 2013; 한봉주, 2013; 박상길·장준호, 2015; 윤인한·장영철, 2015).

4요인 모형의 하위개념들을 살펴보면, 자아인식은 자신의 성격, 가치관, 동기, 감정, 인지에 대한 자각과 신뢰를 의미한다(Ilies et al., 2005). May et al.,(2003)은 자신을 아는 것과 자신에 대해 진실한 것을 진성리더십의 필수적인 요건으로 주장하고 있다. 따라서 리더가 자신의 감정·성격과 더불어 강점과 약점을 이해하는 것이 자기인식이다(Ilies et al., 2005). 이러한 점에서 자기인식은 2요인 모형에서 설명하고 있는 자기인식과 동일한 맥락으로 평가할 수 있다. 내재화된 도덕적 관점은 자신에 대한 감시 및 통제가 스스로에 의해 이루어지는 것으로 자신이 처한 상황적 요인에 의해 도덕적 기준과 가치가 설정되는 것보다는 자신이 정한 도덕적 기준과 가치가 우선됨을 의미한다. 균형 잡힌 정보처리는 자신과 관련된 자료의 해석과 수집에 편견이 없는 것을 의미한다(Gardner et al., 2005). 균형 잡힌 정보처리는 리더가 개인적 지식, 경험, 자기 평가에 대해 왜곡 및 과장하지 않는 것을 의미한다. 한봉주(2013)는 균형 잡힌 정보처리를 의사결정 과정에서 발생하는 정보 공유·활용과 관련되고 자신의 위치와 관련 없이 다양한 의견 및 관점을 수용하는 것으로 설명하고 있다. 관계적 투명성은 높은 수준에서의 신뢰, 개방성, 자기표출 하는 것을 뜻한다. 관계적 투명성은 자신의 진정성을 보여주기 위해 감정을 통제하고 자신의 진실한 생각과 행동을 표현해서 신뢰를 구축하고자 하는 것으로도 설명되고 있다(Kernies, 2003; Ilies et al., 2005).

2. 진성리더십 척도

진성리더십 연구에 활용되는 척도는 리더의 진정성을 측정하는 측정도구와 진성리더십을 측정하는 도구로 구분할 수 있다(Henderson and Hoy, 1983; Goldman and Kernis, 2001; Jensen and Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008; Neider and Schriesheim, 2011). 리더의 진정성을 측정하는 대표적인 척도로는 Leader Authenticity Scale(LAS, Henderson and Hoy, 1983)와 Authenticity Inventory(AI, Goldman and Kernis, 2001)가 있다. 진성리더십을 측정하는 연구자들 간의 차이는 있으나 보편적으로 활용되는 척도로 Authentic Leadership Questionnaire(ALQ), Authentic Leadership Inventory(ALI)로 구분할 수 있다(Gardner et al., 2011).

리더의 진정성의 경우, Henderson and Hoy(1983)에 의해 개발된 진정성 측정도구는 리더의 진정성을 구성하는 하위개념이 리더가 보유하고 있는 직위에도 불구하고 추종자에 대한 진정성 있는 행동, 실수에 대한 책임 인정, 부하의 조작을 막을 수 있는 능력의 3가지 유형으로 구분하고 있다. 3가지 유형의 하위개념 측정에는 32개 문항이 활용되고 있다. 하지만, 이 척도는 교육 환경에 활용되기 위해 개발되어 있어서 경영환경에서의 적용하는데 한계가 있다. Goldman and Kernis(2001)에 의해 개발된 개인의 진정성 척도는 하위개념을 자기인식, 균형 있는 처리, 진정성 행위, 진정성 있는 관계 지향성으로 구분하고 있다. 측정은 총 45문항으로 구성되어 있으며, 자기 인식 12문항, 균형 있는 처리 10문항, 진정성 행위 11문항, 진정성 있는 관계 지향성 12문항으로 설계되어 있다. 리더의 진정성을 측정한다는 점에서 Henderson and Hoy(1983)의 척도와 유사한 점이 있으나, Henderson and Hoy(1983)의 척도가 교육환경에서 리더의 진정성에 주목한다면 이 척도는 개인의 진정성을 측정한다는 점에서 의미가 있다. 하지만 진정성을 측정하는 두 가지 척도 모두 국내 선행연구에서 진성리더십 척도로 활용되지 않고 있는 실정이다.

진성리더십으로 접근한 연구는 Jensen and Luthans(2006)의 접근방법, George(2003)가 제안한 진성리더십 하위개념을 측정하기 위해 개발된 Tate(2008)척도와, Walumbwa et al.,(2008)에 의해 개발된 authentic leadership questionnaire(ALQ), Neider and Schriesheim(2011)가 개발한 authentic leadership inventory(ALI)가 있다.

첫째, Jensen and Luthans(2006)에 의해 활용된 진성리더십 척도는 리더십 행위 30문

향, 미래지향성 8문항, 조직의 윤리적 분위기 7문항의 3가지 요인으로 구성되며 각 하위 개념들을 합산하는 방법으로 측정한다. 그들의 진성리더십에 대한 측정은 진성리더십 척도를 개발한 것이 아니라 Bass and Avolio(1993)에 의해 개발된 변혁적 리더십 척도, Knight(1997)에 의해 개발된 기업가 지향성 척도, Victor and Cullen(1988)에 의해 개발된 윤리적 분위기 척도를 혼용하여 진성리더십 측정에 활용하고 있다. 측정과정에서 보이는 그들의 접근은 진성리더십을 구성하는 하위개념들의 레벨(level) 차이로 인해 개념적 타당성 측면에서 문제가 있는 것으로 평가할 수 있다. 예를 들어, 리더십 행위와 기업가지향성은 리더 또는 중간관리자 수준에 대한 인식으로 볼 수 있으나, 윤리적 분위기는 조직에 대한 인식으로 측정 개념이 상사수준과 조직수준으로 양자 간 레벨이슈가 발생할 수 있는 한계가 있다.

둘째, Tate(2008)의 접근방법은 진성리더십 구성요소를 자기원칙, 윤리적 기준, 긍정적 관계 형성, 목적에 대한 열정으로 구성하고 있다. 총 측정문항은 17문항으로 구성되며, 자기원칙과 윤리적 기준 9문항, 긍정적 관계 형성 4문항, 목적에 대한 열정 4문항으로 구성된다. Tate(2008)의 척도는 보편적으로 인식되는 진성리더십의 하위개념인 자기인식, 내면화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성(Walumbwa et al., 2008)과 자기인식, 균형 있는 과정, 진정성 있는 행동, 관계 진정성(Kernies, 2003; Ilies et al., 2005)을 반영하는데 한계가 있다. 따라서 진성리더십의 공통적인 속성을 측정에 반영하는데 어려움이 있다.

셋째, Walumbwa et al.,(2008)은 진성리더십 측정도구(ALQ)를 개발하여 하위개념으로 자기인식, 관계투명성, 내면화된 도덕관점, 균형 있는 처리의 4가지 개념을 반영하고 있다. 측정문항은 총 16문항으로 구성되며 자기인식 4문항, 관계투명성 5문항, 내면화된 도덕관점 4문항, 균형 있는 처리 3문항으로 구성되어 있다. Walumbwa et al.,(2008)에 의해 개발된 척도는 진성리더십을 구성하는 하위개념들을 적절하게 반영하고 있어 다수의 선행연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성이 확인되고 있다.

넷째, Neider and Schriesheim(2011)은 진성리더십 4가지 하위개념을 측정하는 척도(ALI)를 개발하였다. 이들의 척도는 진성리더십 하위개념을 자기인식, 관계투명성, 내면화된 도덕관점, 균형 있는 처리로 구분하고 있으며 이러한 점은 Walumbwa et al.,(2008)에 의해 개발된 척도와 동일하다. 하지만 하위개념들 측정에 총 14문항이 활용되며 자기인식 3문항, 관계투명성 3문항, 내면화된 도덕관점 4문항, 균형 있는 처리 4문항으로 조직되어

있다. 하지만 Neider and Schriesheim(2011)의 척도 개발 연구를 보면, 내면화된 도덕관점의 1문항이 보편적인 교차타당성 요인부하량 기준인 0.5를 초과하지 못하는 문항이 확인되고 있고 3문항으로 구성된 관계투명성의 문항들 간 요인부하량의 정도에 차이가 있어 실증연구를 위한 측정과정에서 측정도구의 타당성에 대한 주의가 요구된다.

국내 선행연구에서 진성리더십 측정에 활용된 척도는 Gardner et al.,(2005)의 척도, Kernis and Goleman(2006)의 척도, ALI, ALQ가 측정에 활용되었으나 척도와 동일 측정도구의 측정 타당성에 차이가 있는 것으로 판명되고 있다.

첫째, Gardner et al.,(2005)의 척도를 활용한 연구는 정예지·김문주(2013), 최우재·조운형(2013)의 연구가 있는데, 두 연구에서 진성리더십은 자기인식과 자기규제로 접근하고 있으며 9개의 문항을 측정에 활용하고 있다. 정예지·김문주(2013)의 연구에서 진성리더십 측정도구는 2개 문항이 타당성 요건을 충족시키지 못해 제외되었으며 최우재·조운형(2013)의 연구에서는 측정도구의 타당성이 확보된 것으로 나타나 척도 타당성의 일관성에 차이를 보이고 있다.

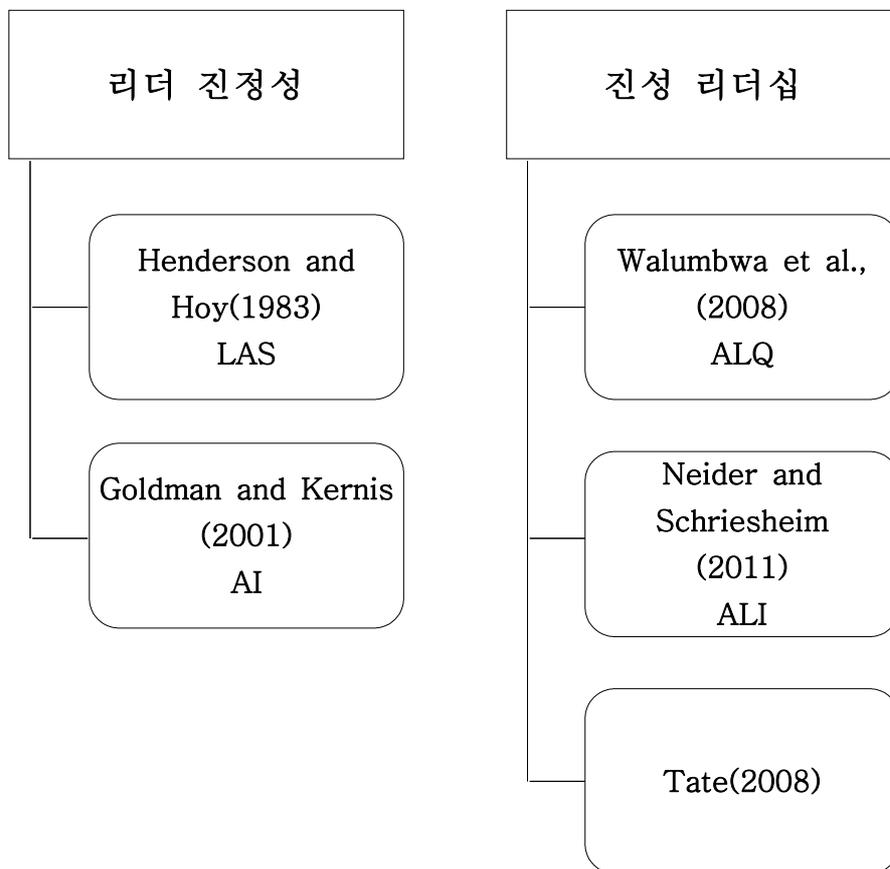
둘째, Kernis and Goleman(2006)의 척도는 조윤희·조성용·홍계훈(2017)의 연구에서 활용되었다. 진성리더십은 리더의 도덕성, 윤리적 가치, 솔직함, 가치와 일관된 행동의 측면을 측정하여 진성리더십의 하위개념인 자기인식, 관계투명성, 내면화된 도덕관점, 균형 있는 처리의 측면을 모두 반영하지는 못하고 있다. 진성리더십 척도는 총 21개의 문항으로 구성되었으며 타당성 검증에서 2문항이 기준을 충족하지 못해 분석에서 제외되었다.

셋째, ALI를 활용한 연구로 박노운·설현도·이준호(2014)와 박정원·손승연(2016)의 연구가 있다. 이들 연구에서 진성리더십은 자기인식, 관계투명성, 내면화된 도덕관점, 균형 있는 처리와 같은 4가지 하위개념을 모두 측정하고 있다. 하지만, 박정원·손승연(2016)의 연구에서 ALI는 측정도구의 집중타당성이 안정적인 것으로 확인되었으나, 박노운·설현도·이준호(2014)의 연구에서 ALI는 4문항이 타당성 요건을 충족시키지 못하고 있다.

넷째, ALQ는 다수의 국내 선행연구에 활용되고 있으나, 측정도구의 집중타당성은 연구마다 차이를 보이고 있다. 한봉주(2013)의 연구에서는 ALQ 3문항이 타당성 기준을 충족시키지 못해 제외되었으며 박민영·장영철(2016)과 양경흠·김정식·김정수(2017)의 연구에서는 4문항이 기준을 부합하지 않고 있다. 김해룡·김정자(2014)의 연구에서는 5문항이 기준을 미달하는 것으로 확인되고 있다. 이에 반해, 김미경·문재승(2017), 김종술·문재승·박계홍(2013), 박상길·장준호(2015), 윤인한·장영철(2015)의 연구에서는 측정도구의 타당성이

모두 확보된 것으로 발표되었다. 정리하면, 국내 선행연구에서 진성리더십 척도는 4가지 유형의 척도가 활용되고 있으나, 다수의 연구에서 ALQ가 활용되고 있다. 선행연구를 통해 규명된 각 유형의 척도들은 측정도구의 타당성에 있어 일관된 결과를 제시하지 못하는 특징을 보이고 있으나, 다차원 진성리더십 하위개념을 잘 반영할 수 있는 ALI와 ALQ 척도를 주로 활용하고 있다.

<그림 II-1> 진성리더십 척도



3. 진성리더십 선행연구 고찰

진성리더십 선행연구의 분류는 진성리더십의 원인, 결과, 매개 및 조절효과로 구분할 수 있다. Gardner et al.,(2011)은 진성리더십 선행연구 고찰을 통해 진성리더십의 실증적 연구결과를 선행요인, 결과, 매개효과로 구분하고 있으며 국·내외 다수의 연구들이 이러한 특징과 유사한 맥락에서 연구가 수행되고 있다. 하지만 Gardner et al.,(2011)의 분류기준에서 조절효과에 관한 연구는 포함되지 않고 있는데, 이러한 원인은 진성리더십 연구에서 조절효과에 관한 연구가 매개효과에 비해 상대적으로 부족한 것을 의미한다.

첫째, 진성리더십 발현을 예측하는 원인 요인은 주로 리더 특성에서 찾으려는 연구들이 시도되었다. Jensen and Luthans(2006)와 Tate(2008)의 연구에서 진성리더십이 등장하는 원인을 규명하고 있다. Jensen and Luthans(2006)에 의하면, 진성리더십이 발현되는 원인은 심리적 자본에서 그 원인을 찾을 수 있는 것으로 보고 있다. 심리적 자본은 희망, 낙관주의, 회복력으로 구성되는데 심리적 자본 하위차원 모두가 진성리더십에 긍정적인 영향력으로 확인되고 있다. Tate(2008)는 진성리더십의 원인을 리더의 자기감시성(self-monitoring)에서 찾고 있는데 그 결과는 유의하지 않은 것으로 확인되고 있다. Jensen and Luthans(2006)의 연구에서 진성리더십은 리더십 행위, 미래지향성, 조직의 윤리적 분위기로 구성되는데, 이러한 하위개념은 보편적인 진성리더십의 하위개념과는 다소 차이를 보이지만 진성리더십 등장에 관한 유용한 정보를 제공하는 연구로 평가할 수 있다.

둘째, 진성리더십 효과성은 주로 조직의 목표 달성과 관련된 추종자의 행동에 있어 일관적으로 긍정적 역할이 확인되고 있다(Walumbwa et al., 2008; Wong et al., 2010; Wong and Cummings, 2009; Giallonardo et al., 2010; Walumbwa et al., 2010; 김종술·문재승·박계홍, 2013; 김해룡·김정자, 2014; 박상길·장준호, 2015; 윤인한·장영철, 2015; 박민영·장영철, 2016; 양경흠·김정식·김정수, 2017). 리더십 효과성은 추종자의 태도, 리더 경력에 기여, 목표달성 촉진, 집단 프로세스에 대한 기여로 구분할 수 있다(Yukl, 2014). 우선 진성리더십이 추종자의 태도에 미치는 영향력을 고찰하면, 진성리더십은 소진(burnout)을 감소시키는 원인으로 작용하고(Wong and Cummings, 2009), 심리적 임파워먼트(Walumbwa et al., 2010; 박민영·장영철, 2016), 상사동일시(Walumbwa et al., 2010; 박상

길·장준호, 2015), 개인적 동일시와 사회적 동일시(Wong et al., 2010; 박노윤·설현도·이준호, 2014), 직무만족(Ensen and Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008; Giallonardo et al., 2010; 박노윤·설현도·이준호, 2014), 직무열의(Walumbwa et al., 2010; Giallonardo et al., 2010; 박민영·장영철, 2016), 자기효능감(최우재·조윤희, 2013), 심리적 안전(박정원·손승연, 2016), 신뢰(양경흠·김정식·김정수, 2017), 조직몰입(Walumbwa et al., 2008; Leory et al., 2012; 양경흠·김정식·김정수, 2017), 직무몰입(김해룡·김정자, 2014)에 긍정적 역할이 확인되고 있다. 진성리더십의 추종자 태도에 대한 영향력에서 나타나는 특징은 진성리더십이 추종자의 직무에 대한 긍정적 인식(몰입, 만족, 열의)에 일관된 영향력이 입증되고 있으며 조직, 상사, 개인 동일시를 촉진하여 직무 및 조직에 대한 추종자의 긍정적 태도 형성에 기여한다는 점이다.

다음으로 추종자의 조직목표 달성을 위한 행동에 대한 영향력을 보면, 진성리더십은 추종자의 직무수행(Walumbwa et al., 2008; Wong and Cummings, 2009; Wang et al., 2014; 박노윤·설현도·이준호, 2014), 조직시민행동(Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; 김종술·문재승·박계홍, 2013; 윤인한·장영철, 2015), 역할 내 수행(강호철·이도화, 2016), 혁신행동(김해룡·김정자, 2014)에 긍정적 역할이 확인되고 있다. 성과의 측면에서 진성리더십은 기업의 재무성과(Clapp-Smith et al., 2009), 적응수행 성과(최우재·조윤희, 2013; 강호철·이도화, 2016), 팀성과(정예지·김문주, 2013)에 영향력이 규명되고 있다.

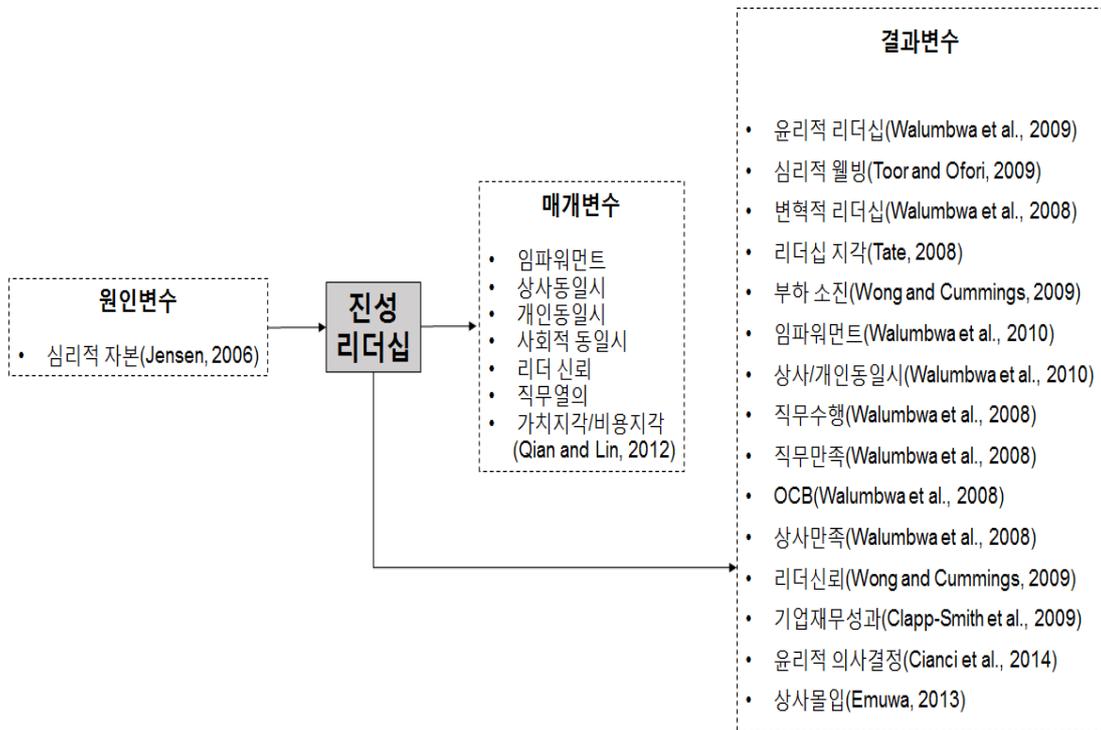
진성리더십이 추종자의 조직목표 달성에 기여하는 행동은 직무와 직접적인 관련성이 있는 직무수행, 역할 내 수행에 대한 영향력에 있어 직무수행에 대한 영향력이 확인되고 있다. 또한, 추종자의 자발적 행동으로 설명되는 역할 외 수행, 조직시민행동, 적응수행에 있어서도 긍정적 역할이 확인되고 있다. 직무에 직접적인 영향력 요인으로 평가할 수 없으나 조직에 공헌하는 행동으로 평가되는 혁신행동에도 그 역할이 확인되고 있다. 하지만, 추종자의 조직목표 달성을 위한 행동에 있어 기존연구들은 추종자의 행동을 단일차원으로 접근해서 그 영향력을 확인하고 있다. 예를 들어, 직무수행은 역할 내 수행과 역할 외 수행으로 구분되는데(Campbell, 1990), 소수의 연구에서 직무수행에 대한 진성리더십의 역할을 규명하고 있으나 직무수행의 다차원성을 반영하지 못하고 있다(Walumbwa et al., 2008; Wong and Cummings, 2009; Wang et al., 2014; 박노윤·설현도·이준호, 2014). 또한 조직시민행동의 경우, 단일차원 OCB(Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; 김종술·문재승·박계홍, 2013; 윤인한·장영철, 2015), 팀지향 조직시민행동(조윤희·조성용·홍계

훈, 2017), 동료지향 시민행동(박노윤·설현도·이준호, 2014)으로 그 대상을 구분하여 그 영향력을 규명하고 있으나, 조직시민행동이 초점 대상의 다차원성을 동시에 고려한 연구는 부족한 실정이다. 다음으로 집단 프로세스에 대한 영향력을 보면, 진성리더십은 개방적 조직분위기(Hoy and Henderson, 1983), 팀몰입(조윤희·조성용·홍계훈, 2017), 팀에너지(정예지·김문주, 2013)에 긍정적 영향력이 확인되고 있다. 이러한 결과들은 진성리더십이 집단의 구성원들이 공유하는 태도에 있어 주요 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 마지막으로 리더십 유효성 구성요소로 볼 수 있는 리더의 경력에 대한 인식과 관련된 연구는 후속연구자들의 몫으로 남겨져 있다.

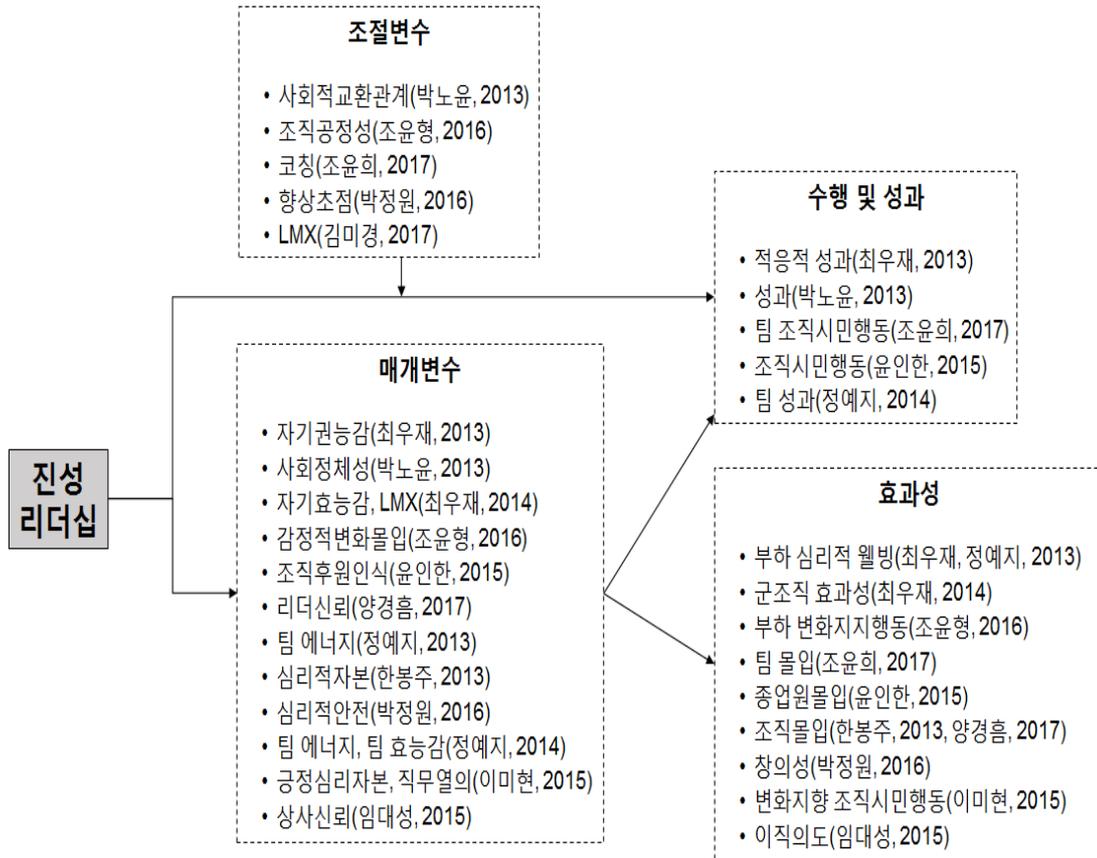
셋째, 진성리더십의 추종자 행동에 이르는 영향력 과정과 상황요인에 관한 결과도 확인할 수 있다. 진성리더십의 매개효과에 관한 연구들은 다수의 연구결과를 확인할 수 있으며 매개효과 연구에서 나타나는 일반적인 특징은 진성리더십이 추종자의 행동, 수행, 성과에 미치는 영향력 과정에서 매개변수의 규명이다. Walumbwa et al.,(2010)의 연구에서 진성리더십은 조직시민행동과 직무열의에 이르는 과정이 확인되고 있는데 조직시민행동의 경로는 추종자의 임파워먼트를 통해 연결되고 직무열의에 이르는 과정은 상사동일시 과정을 거쳐 이루어지고 있다. Wong et al.,(2010)은 진성리더십이 리더에 대한 신뢰에 이르는 과정에서 개인동일시와 사회적 동일시의 매개역할을 확인하고 있는데 개인동일시만이 그 경로가 유의한 것으로 발표되고 있다. Clapp-Smith et al.,(2009)는 진성리더십과 기업재무성과의 관계가 리더십의 신뢰에 의해 이루어지는 것으로 검증하고 있다. Giallonardo et al.,(2010)은 진성리더십과 직무만족의 관계를 연결하는 중재변수로 직무열의를 설정하였으며, 다차원으로 접근한 직무열의가 부분적으로 매개되는 것을 확인하고 있다. 국내 선행연구에서 진성리더십의 중재변수로서의 역할은 다수의 연구에서 매개변수로서의 역할이 확인되고 있다. 한봉주(2013)의 연구에서 진성리더십은 심리적자본을 통해 조직몰입에 이르는 것으로 확인되고 최우재·조윤희(2013)은 진성리더십이 자기효능감을 통해 심리적 웰빙과 적응성과에 이르는 것을 확인하고 있다. 정예지·김문주(2013)는 진성리더십이 팀에너지를 통해 심리적 웰빙과 팀성과에 영향을 미치는 것을 규명하고 있다. 윤인한·장영철(2015)은 진성리더십이 조직지원인식을 통해 조직시민행동에 연결되는 것을 규명하고 있다. 매개효과에 관한 선행연구 결과를 보면, 진성리더십과 추종자 또는 팀 수행을 연결하는 매개변수에 대한 연구가 주류를 이루었으나 진성리더십을 매개변수로 접근한 연구를 찾는다는 어려움이 있다. 또한 진성리더십 연구에서 조절변수에 대한 연구는

진성리더십의 조절변수로서의 역할(김종술·문재승·박계홍, 2013; 차은애·정현우·김영조, 2015)과 진성리더십과 결과를 조절하는 제3의 변수(김미경·문재승, 2017)의 연구로 구분할 수 있다. 조절변수로서 진성리더십의 역할을 보면, 진성리더십은 직장 내 적합성과 상호작용하는데 이 과정에서 진성리더십이 조직시민행동에 대한 영향력을 강화하는 것으로 확인되고 있다(김종술·문재승·박계홍, 2013). 차은애·정현우·김영조(2015)의 경우, 진성리더십은 인사고과 결과 수용에 대한 인사고과 공정성의 영향력을 강화하는 것으로 밝혀졌다. 진성리더십과 리더십 효과성을 조절하는 상황요인으로서의 역할은 김미경·문재승(2017)의 연구를 통해 확인할 수 있는데, LMX가 진성리더십의 리더의 진정성 행동 인식을 강화하는 것으로 확인되고 있다. 진성리더십 연구에서 조절효과에 관한 연구는 매개효과 연구에 비해 많은 연구가 필요한 실정으로 평가할 수 있다.

<그림 II-2> 진성리더십 해외 연구 동향



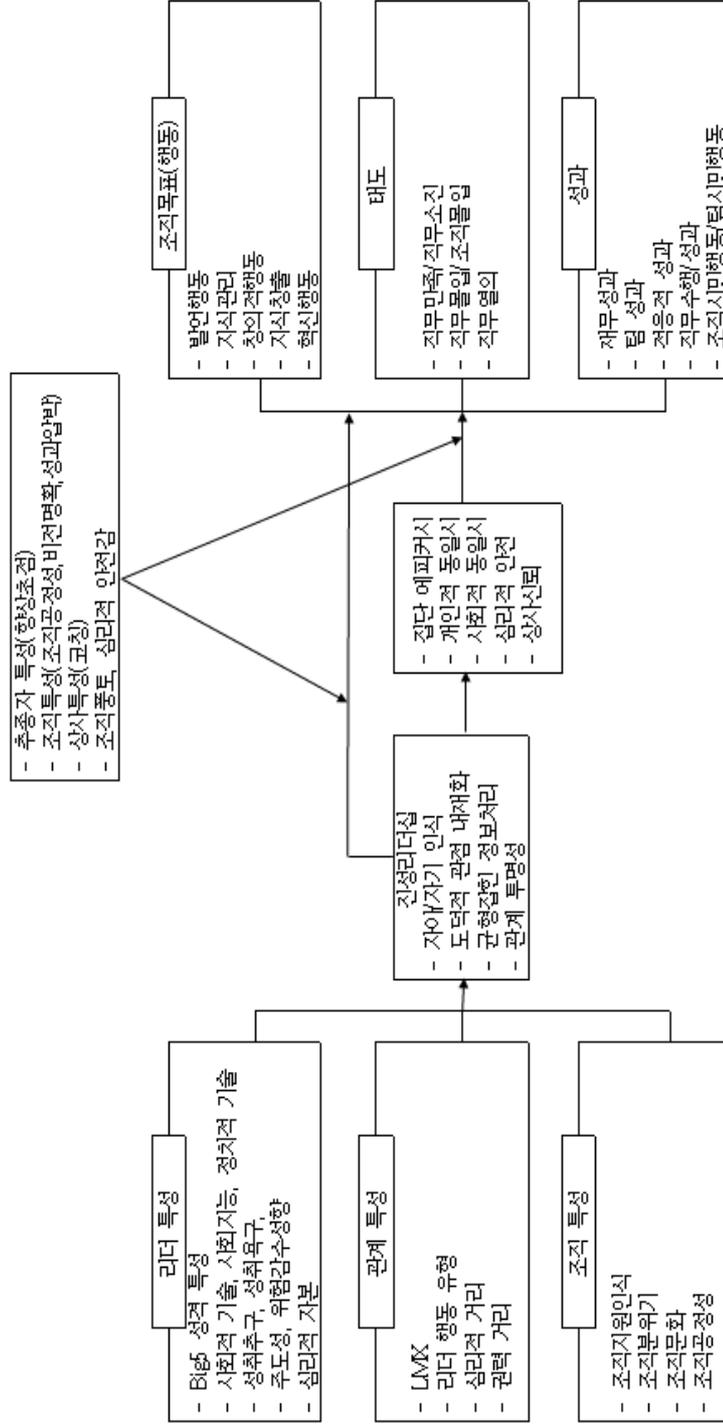
<그림 II-3> 진성리더십 국내 연구 동향



4. 진성리더십 종합 모델

진성리더십이 발현에 있어서의 다양한 선행연구에 대한 이론적 고찰 및 타 리더십(윤리적, 변혁적, 이슈, 셀프 등)의 기존 연구에서의 다양한 연구모형을 분석하여 진성리더십의 종합모형을 <그림 II-4>와 같이 제시하였다. 종합모형을 토대로 핵심 연구들의 한계를 논의하여 본 연구에 참고하고자 한다.

<그림 II-4> 진성리더십 종합 모델



제 2 절 진성리더십 발현 요인

1. 리더 특성

특성(trait)은 개인의 성격, 기질(temperament), 욕구, 동기, 가치관을 포함하는 다양한 개인 속성이며 안정적 특성과 가변적인 특성을 포함한다(Yukl, 2014). 리더십에 있어 리더 특성은 효과적인 리더와 비효과적인 리더를 구분하는 기준으로 설명되고 있으며, 고전적 접근에서 이러한 특성은 선천적으로 타고나는 것으로 접근하고 있다 (Zaccaro, 2007). 이에 반해, 리더 특성을 가변적인 특징을 보이는 것으로 주장하는 연구자들도 있는데(Wong and Law, 2002; Goleman et al., 2008), 이들에 의하면 리더 특성 유형은 고정적 특질의 대상이기 보다는 환경과 상황에 따라 부각되는 특성에 차이가 있는 것으로 주장한다(Levinson, 1978; Xu, et al., 2014). 예를 들어, Mann(1959)은 리더 특성을 지적능력, 적응성, 외향성, 지배성향, 남성적 기질, 감수성으로 구분하고 있으며 Kirkpatrick and Locke(1991)는 추진력, 지도욕구, 정직/성실성, 자신감, 인지적 능력, 사업지식으로 접근하고 있다. Mann(1959)의 분류 방법에서는 리더의 특성을 성격과 같은 비교적 안정적 특질을 주요 요소로 접근하나, Kirkpatrick and Locke(1991)는 성격과 같은 안정적 특질 뿐만 아니라 동기, 인지능력과 같은 가변적인 요소들을 포함하고 있다. 즉, 리더 특성은 시대적 변화로 인한 상황 및 환경적인 요인으로 인해 구성요소에 차이는 있으나 효율적 및 비효율적 리더로 식별하는 기준으로 평가할 수 있다.

리더 특성의 분류방식과 관련하여 Kogan(1990)과 Yukl(2014)은 접근방식을 비교하면 아래와 같다.

Kogan(1990)은 리더 특성을 고정적 특성, 개발가능 특성, 상호작용 특성의 3가지 측면으로 구분하고 있다. 그는 리더 특성이 성격 특성의 측면에서 설명될 수 있는 개념으로 접근하고 있다. 성격 특성은 크게 생물학적 접근, 학습이론 접근, 인지이론 측면에서 설명된다(Griffin and Moorhead, 2014). 생물학적 접근은 성격 특성을 고정된 실체로 설명하고 있고 학습이론은 사회적 환경요인에 의해 개인의 행동 유형이 형성된다는 접근이고, 인지이론은 사고 유형의 발달로 인해 행동 패턴에 차이가 발생한다는 관점이다. 이를 리더 특성에 적용하면 리더 특성은 고정적 실체, 환경의 영향으로 인한 개발적 실체, 특성과 환경의 상호작용

으로 인한 결과로서의 실체 3가지 측면으로 볼 수 있다. 우선, 고정적 실체로서 특성은 유전적 요소나 기질(temperament)로서 설명되는 비교적 안정적 실체적 특징을 반영한다(McCrae and Costa, 1999). 대표적인 개념으로 리더의 Big 5 성격 특성이 있다. 다음으로 환경의 영향으로 인한 개발적 실체의 경우로 리더 특성은 학습을 통해 변화 및 성장 가능한 것으로 평가한다(Brim, 1965). 예를 들어, 사회적 기술(social skill)과 같은 리더의 특성 관찰과 같은 간접 학습방식으로 성장될 수 있는 특징이 있다. 마지막으로, 리더 특성과 환경요인의 상호작용 관점이다(Levinson, 1978). 상호작용 관점에서 리더의 특성은 환경 또는 상황과 상호작용하여 변화될 수 있는 대상이며 상호작용을 통한 변화의 주요 목적은 적응(adaptation)으로 간주하고 있다(Baltes, 1997; Baltes, Lindenberger and Staudinger, 1998). 예를 들어, 유능성(competence), 개인 목표(personal goals)와 같은 요소들은 환경과의 상호작용에 의해 유능성에 대한 인식에 차이가 발생할 수 있으며 개인이 추구하는 목표가 변화할 수 있다(Zelli and Dodge, 1999).

Yukl(2014)은 리더 특성을 특성 접근(trait approach), 기술적 접근(skill approach), 관리적 유능성(managerial competencies)의 3가지 유형으로 구분하고 있다. 이 가운데 특성 접근은 리더가 보여주는 비교적 안정적 특질이고, 기술과 관리적 유능성은 가변적인 특성을 포함하고 있으며 환경 및 상황과의 상호작용에 의해 성장 가능한 것으로 설명한다. 특성 접근에서 리더가 보여주는 개인적 특징은 신체적 특징, 감정, 동기, 가치관, Big 5 성격 특성 등을 포함하고 있다. Yukl(2014)에 의해 설명되는 특성(trait)은 리더가 보유하고 있는 고정적 및 가변적 실체를 모두 포함하고 있다. 이에 반해, 기술적 접근은 리더가 효과적으로 조직이 추구하는 목표를 달성하는데 요구되는 능력으로 기술적(technical skill), 대인 관계적(interpersonal skill), 개념적 기술(conceptual skill)을 포함한다. 이러한 능력은 조직에서 개인의 직위에 따라 요구되는 기술에 차이가 있는 것으로 접근하고 보편적으로 리더로 분류되는 중간관리자와 최고경영층의 경우 대인 관계적 기술과 개념적 기술의 중요성을 역설하고 있다. 마지막으로 관리적 유능성은 리더가 조직에서 보여주는 효과적인 관리 특성으로 감성 지능, 사회지능, 학습능력 등이 포함된다(Yukl, 2014). 정리하면, Yukl(2014)의 접근에서 리더 특성은 크게 특성(trait)과 기술적 접근과 관리적 유능성으로 구분되며 전자는 고정적 및 가변적 요인을 모두 포함하나 후자는 개발 가능한 특성으로 리더가 보유하고 있는 기술(skill)이 환경과의 상호작용 과정에 의해 개선될 수 있는 요소로 보고 있다.

Kogan(1990)과 Yukl(2014)의 리더 특성에 대한 분류방법을 고찰할 때 리더 특성은 크게

비교적 안정적 특성을 보이는 요인과 성장 가능한 특성을 보이는 2가지 유형으로 구분할 수 있다. 하지만, 안정적 특성과 관련하여 두 가지 접근 방법은 범주의 측면에서 차이를 보이고 있다. Yukl(2014)의 경우, 리더가 보이는 안정적 특성의 범주를 신체적 특징, 감정, 동기, 가치관, Big 5 성격 특성으로 보고 있으나, Kogan(1990)은 Big 5 성격 특성만을 고려하고 있다. 일반적으로 조직행동에서 감정과 동기는 가변적인 개념으로 접근하고 있으며 상황적 요인에 의해 변화 가능한 것으로 설명되고 있기 때문에 Yukl(2014)의 기준을 적용하는 경우 특성의 가변성과 관련된 범주가 확대되어 고정적 실체로서의 역할의 범주가 모호해 질 수 있다. 이에 본 연구에서 비교적 안정적 특성을 보이는 특성은 Kogan(1990)의 주장과 같이 Big 5 성격 특성 가운데 성실성과 정서안정성을 고려하고자 한다. 반면에 성장 가능한 특성은 리더의 특성 가운데 가변적인 요소를 보이는 요인으로 감정, 동기, 기술, 지능 등으로 구분할 수 있는데 이 가운데 성장이 가능한 기술에 주목하고자 한다.

선행연구에서는 주로 리더 특성을 리더십 효과성의 원인으로 보는 다수의 연구가 수행되었다(Hogg et al., 2006; Judge et al., 2009; Kalma and Visser, 1993; Murphy and Johnson, 2011; Thomas, Dickson and Bliese, 2001). 리더십 효과성을 예측하는 리더 특성으로 리더가 보여주는 진실성(Vogelgesang, Leroy and Avolio, 2013), 외향성, 개방성, 호감성, 정서안정성(Ewen et al., 2013), 위협 추구성향(Kulas, Komai and Grossman, 2013), 감정조절(Kafetsios, Athanasiadou, and Dimou, 2014), 연령(Spisak et al., 2014), 지배성, 표현 성숙성, 신뢰 가능성, 유능성(Rule and Tskhay, 2014)의 요인들의 역할이 확인되고 있다. 리더십 효과성을 설명하는 리더 특성은 성격 특성과 같은 비교적 안정적 특질과 가변적인 요소들이 모두 포함되고 있다.

최근에는 리더 특성의 리더십 등장 원인으로서의 역할도 확인되고 있다(Cavazotte, Moreno and Hickamnn, 2012; Follesal and Hagtvvet, 2013). 리더십 분야에는 다양한 이론들이 있으며 특정 유형의 리더십은 리더가 보여주는 특성에 의해 등장하는 것으로 규명되고 있다. 예를 들어, 추종자가 변혁적 리더십을 인식하기 위해 리더는 개별적 배려, 지적 자극, 카리스마를 보여주는 행동을 하게 되는데(Bass, 1985), 이를 촉진하는 리더 특성으로 성격특성, 커뮤니케이션, 활동수준(Balthazard, Waldman and Warren, 2009), 감성지능(Follesal and Hagtvvet, 2013), 성취욕구, 주도성(Pillai, et al., 2003)의 역할이 확인되고 있다.

성격특성은 변혁적 리더십 하위개념 모두와 관련성이 높고 감성지능과 커뮤니케이션은 추종자의 개별적 배려, 성취욕구와 주도성은 카리스마 형성의 측면에서 리더 특성의 역할이

부각될 수 있다.

진성리더십 연구는 국내·외에서 연구자들의 많은 관심을 받으며 효과성과 영향력 메커니즘에 관한 다양한 연구가 수행되었음에도 진성리더십 등장을 촉진하는 원인에 대한 연구는 희소성 있는 시도로 볼 수 있다. Gardner et al.,(2011)은 진성리더십에 관한 메타연구를 통해서 진성리더십이 리더 차원의 결과물, 추종자 차원의 결과물, 조직 차원 결과물에 미치는 긍정적 역할과 진성리더십과 다양한 결과변수에 이르는 매개효과에 관한 연구결과를 제시하고 있다. 또한, 국내 선행연구에서 다수의 연구결과는 진성리더십은 독립변수로서 추종자의 태도 및 행동, 조직효과성 변수들에 미치는 영향력과 영향력 메커니즘을 검증하고 있다. 선행연구의 이러한 다양한 노력을 하였음에도 불구하고 진성리더십의 원인을 규명하고자 하는 시도는 Jensen and Luthans(2006)과 Tate(2008)의 연구가 있으며 국내 선행연구에서는 이러한 도전을 입증하는 연구를 찾는데 어려움이 있다.

진성리더십을 예측하는 원인은 부하 특성, 조직 특성, 리더 특성, 직무 특성으로 구분할 수 있으나 소수의 선행연구에서는 리더 특성에 주목하고 있다. 진성리더십 등장을 촉진하는 원인의 경우, Jensen and Luthans(2006)은 심리적 자본에 주목하고 있다. 그들의 연구에서 심리적 자본을 구성하고 있는 희망, 낙관주의, 회복력이 진성리더십에 대한 역할이 밝혀지고 있다. 반면에, Tate(2008)의 연구에서는 자기감시성(self-monitoring)이 진성리더십 등장을 저해하는 원인으로 설정하였으나 그 결과는 지지되지 않았다. 하지만 진성리더십이 리더가 보여주는 가치와 인식의 높은 일관성과 리더의 진솔함과 거짓 없는 노력을 통해 발현될 수 있다(윤정구 외, 2011)는 점에서 리더의 윤리적 측면이 반영될 수 있다. Shamir and Eilam(2005)에 따르면, 진성 리더는 행동을 통해 자신의 참모습을 표현하기 때문에 리더가 보여주는 가치관에 기반한 올바른 행동이 중요하게 평가될 수 있다. 이러한 점에서 진성리더십은 윤리적 리더가 보여주는 특성을 공유할 수 있다. 리더가 보여주는 올바른 행동은 리더의 특성이 주요하게 작용하는데 대표적인 개념으로 성실성, 책임감, 온화함, 인내, 공정성, 열정, 결정력, 용기 등이 있다(Guillen and Gonzalez, 2001; 이명신·장영철, 2009). 이들 요소들은 리더의 특성(trait)을 주로 반영하고 있다.

이와 더불어, 비교적 안정적 특성을 보이는 리더 특성뿐만 아니라 성장 가능한 특성으로 공감과 사회적 인식을 설정하였다. 진성리더는 자신에 대한 이해와 행동을 통해 진솔한 자신의 모습을 표현한다(Shamir and Eilam, 2005).

Gardner et al.,(2005)에 의하면, 진성리더는 조직과 자신의 가치에 대한 인식, 가치와 사고

에 기반 한 자기 통제를 통해 자신의 역할을 수행하게 된다(Avolio et al., 2004; Luthans and Avolio, 2003). 즉, 진성리더는 진정한 자아를 찾아가기 위한 과정으로 자기관찰의 역할을 하게 되는데 이 과정에서 다양한 환경적 요인을 보다 명확하게 인식할 수 있는 능력이 요구된다. 이와 함께 진성리더는 진정한 자아를 인식하는 과정에서 자기중심적인 접근이 아닌 동료, 구성원, 조직을 반영하는 접근이 요구된다는 점에서 이를 뒷받침 할 수 있는 능력이 필요한 것으로 평가할 수 있다. 이러한 점에서 자기관찰을 통한 인식과 관련하여 사회적 인식을 활용하고 자기중심적 접근보다는 타인 중심적 접근을 병행할 수 있도록 가능하게 하는 요소로 공감을 활용하고자 한다.

종합하면, 본 연구에서 리더 특성은 안정성과 가변성의 양 측면을 반영하고자 하며 안정성의 측면을 반영하는 개념으로 성실성과 정서안정성을 주요 원인으로 접근하고 리더 특성의 가변성 및 성장 가능성 측면에서 사회적 인식과 공감을 진성리더십 등장 원인으로 활용하고자 한다.

2. 성실성과 정서안정성

성격은 개인 간 차이를 보여주는 대표적인 개념으로 사고와 감정을 반영하는 인지(cognition)와 행동을 모두 반영하고 있다(Barrick and Mount, 1991). 성격을 특정 유형으로 분류하는 것은 많은 어려움이 있으나, 최근 조직행동분야 연구에서는 Big 5 성격 특성이 대표적인 성격 분류의 틀로서 활용되고 있다(Barrick and Mount, 1991; Judge et al., 2014). Big 5 성격 특성은 성격 유형을 성실성(conscientiousness), 신경증/정서안정성(neuroticism/emotional stability), 호감성(agreeableness), 외향성(extraversion), 개방성(openness to experience)의 5가지 유형으로 구분한다(Digman, 1990; Barrick and Mount, 1991; Costa and Macrae, 1985). Big 5 성격 특성이 선행연구를 통해 보여주는 특징은 5가지 유형의 요인들이 그 효과성에 차이가 있다는 점이다.

Big 5 성격 특성은 직무수행에 대한 차별적인 역할을 통해 성격 차원의 역할이 부각되고 있다. Barrick and Mount(1991)의 경우, Big 5 성격 특성 가운데 직무수행에 있어 성실성이 주요 예측변수로서 역할을 하는 것으로 규명하고 있다. Choi and Lee(2013)의 연구에서는

직무수행에 있어 성실성과 외향성의 주요 역할을 규명하고 있다. 이러한 측면은 성실성이 높은 사람이 보여주는 목표에 대한 높은 성취지향성이 조직의 목표 달성을 이끄는 원인이 됨을 의미한다. 또한, Big 5 성격 특성은 연구대상에 따라서 다소 차이를 보이는데 서비스 업종 종사자의 경우 정서안정성이 직무수행을 예측하는 원인으로 확인되고 있다(Barrick, Stewart and Piotrowski, 2002). 이를 정리하면, 성실성은 보편적으로 추종자의 직무수행을 설명하는 원인으로 확인되나 정서안정성은 연구대상에 따라 직무수행에 대한 유의성에 차이가 있음을 내포하고 있다.

이러한 Big 5 성격 특성의 차별적 영향력은 리더십과 관련해서 차별적인 영향력을 예상해 볼 수 있다. 우선, Big 5 성격 특성과 리더십의 관계를 설명하기에 앞서 리더 등장과 연결되는 리더 특성을 살펴보면, Northouse(1997)는 자신감(self-confidence), 결정성(determination), 진실성(integrity), 사회성(sociability)의 4가지 특성이 리더 등장의 원인으로 보고 있다. Bass(1990)는 조정(adjustment), 적응력(adaptability), 공격성(aggressiveness), 지배력(dominance), 감정균형(emotional balance), 독창성(originality), 창의성(creativity), 자신감(self-confidence), 독립성(independence)으로 설명하고 있다. 이들의 리더 특성에 대한 분류는 효과적으로 인식되는 리더의 특성을 나열하고 있으나, 특성에 대한 분류 체계를 설명하고 있지 않다. 하지만 이들 사례를 통해 리더 특성은 안정적 특질과 가변적 특질 모두 중요한 요인이 될 수 있음을 보여주고 있다. 반면에, Judge et al.,(2002)은 리더 특성에 대한 기준을 통해 리더 등장 및 리더십 효과성을 설명하고 있는데 그 기준으로 Big 5 성격 특성을 활용하고 있다. 그들의 메타연구 결과에 의하면, 리더 등장에 있어 예측력 있는 성격 특성으로는 신경증, 정서안정성, 외향성, 개방성, 성실성의 역할이 규명되고 있고, 리더십 유효성에 있어서는 위의 성격 특성 5가지가 리더십 유효성의 하위 개념으로 확인되고 있다.

이러한 결과는 Big 5 성격 특성이 리더의 등장과 관련한 주요 예측변수가 되는 것을 의미하나, 이 역할에 있어 각 개념들의 역할에 차이가 있음을 내포하고 있다. 이 가운데 본 연구에서는 성실성과 정서안정성에 주목한다. Guillen and Gonzalez(2001)에 의하면, 리더의 성실성, 책임감, 온화함, 인내, 공정성, 열정, 결정력, 용기 등이 리더의 도덕적 측면과 관련되어 있는데 책임감, 공정성이 성실성을 구성하는 요소이고 정서안정성이 인내, 온화함, 열정 등을 포함하고 있어 이들의 주장에 포함되는 속성들을 잘 반영하고 있기 때문이다.

성실성(conscientiousness)은 책임감, 신뢰성, 분별력, 근면함, 완벽함을 반영하는 개인 특성이다(Digman and Inouye, 1986). 개인 차이를 설명하는 요인으로 성실성이 높은 개인은

단정하고, 끈기 있고, 계획적이며, 꼼꼼한 특징을 보인다(Digman and Inouye, 1986). 이에 반해, 조직차원에서 접근하는 성실성이 높은 개인은 책임감 있고, 규칙, 규범, 원칙을 준수하고 능력, 자아개발, 성취지향, 질서 준수 등의 특징을 보인다(Buss, 1989; Costa and McCrae., 1992). 성실성에 대한 이러한 차이는 사회적 존재로서의 성실성이 조직내 개인의 성실성을 어떻게 설명하는지를 보여주고 있다. 또한 Costa and McCrae(1992)는 조직에서 개인의 성실성은 조직이 설정한 규칙 및 규정의 준수, 자신의 업무에 대한 책임감, 대인 간 신뢰 형성, 조직 목표 달성을 위한 개인의 지속적 노력과 관련되는 것으로 설명한다(Costa and McCrae., 1992). 이러한 그들의 접근은 성실성이 업무 및 조직과 관련된 영역뿐 아니라 대인관계와도 연결된 개인 특성임을 보여준다. 하지만, 비록 성실성이 대인 간 신뢰 형성과 관련하여 대인관계 측면을 반영하는 개인 특성이지만, 사회적 특성으로 구분되는 외향성과 호감성과는 다른 대인관계 측면과 관련된다(Carver and Scheier, 2012). 이는 외향성의 경우, 사회적 상황에서 관계를 형성하는 것과 관련된 개인 특성이며 호감성과 타인과의 관계를 유지하는 것과 관련된 개인 특성이기 때문이다(Jensen-Campbell and Graziano, 2001).

리더십 분야에서도 성실성은 주요 역할이 확인되고 있다. 리더십에서 성실성은 리더의 성실성과 추종자의 성실성으로 구분할 수 있는데, 부하 직원의 성실성은 수행성과의 관계에서 변혁적 리더십과의 상호작용 요인으로 그 역할이 확인되고 있다(홍계훈·양희창, 2014). 이에 반해, 리더의 성실성은 리더십 효과성 및 특정 유형 리더십 등장의 원인으로 확인되고 있다(Balthazard, Waldman and Warren, 2009; Cavazotte, Moreno and Hickman, 2012; Judge et al., 2002). 우선, Bennis(1985)는 리더 및 관리자에게 요구되는 특성으로 변화지향, 신뢰지향, 책임감, 올바른 업무수행, 유지, 개발, 변화 등의 요소를 강조하는데 성실성은 이러한 요건들을 부분적으로 관련성을 보이고 있어 리더 및 관리자에게 있어 성실성이 주요 요건이 되는 것으로 볼 수 있다. 또한 성실성은 리더의 유형과도 연관성이 있는데 실행자, 인재개발자, 개인적 능력, 전략가 리더십 코드로 구분된 리더 유형 가운데 실행자, 인재개발자, 개인적 능력에 기반한 리더십 유형에서 성실성의 역할이 확인되고 있다(손주영, 2014). 이러한 결과는 성실성이 리더의 유형을 결정하는데 있어 주요 원인이 되는 것을 의미한다.

Judge et al.,(2002)에 의하면, 성실성은 리더 등장 및 리더십 효과성의 원인으로 확인되고 있는데 리더 등장에 있어 성실성은 외향성과 함께 가장 높은 관계가 있는 것으로 나타나고 있고 리더십 효과성에 있어서는 Big 5 성격 특성 가운데 관련성이 가장 낮은 것으로 확인되고 있다. 성실성이 리더십 유형의 등장 원인으로서의 역할을 보면, 변혁적 리더십이 등장하

는데 있어 리더의 성실성이 주요 역할을 하는 것으로 확인되고 있다(Balthazard, Waldman and Warren, 2009; Cavazotte, Moreno and Hickman, 2012).

정서안정성은 정서적으로 스트레스나 신경질이 요구되는 상황에서 침착, 인내, 조용함을 유지할 수 있는 개인 특성이다(Pulakos et al., 2002). 정서안정성은 이분법적 접근에서 신경증의 반대 개념으로 설명되고 있다. Big 5 성격특성에서는 신경증이 성격 특성의 주요 요소로 구분되고 있으나(Costa and McCrae, 1985; Digman, 1990), 성격 특성을 6가지 유형으로 구분한 접근에서는 신경증 대신 정서안정성으로 접근하고 있다. 김정자·김해룡(2014)의 연구에서는 정서안정성을 신경증의 대체하는 개념으로 접근해서 Big 5 성격 특성을 구분하고 있다. 정서안정성과 신경증은 접근 방법 및 결과에 있어 상반된 결과를 보이고 있다. 정서안정성은 개인이 직면하는 어려운 상황에 대해 인내하고, 침착함을 유지하는 특징을 보이게 되나 신경증의 경우, 동일한 상황에서 나타나는 정서적 반응에 있어 염려, 불안정, 걱정, 긴장하는 특징을 보이게 된다(Digman and Inouye, 1986; 김해룡·김정자, 2013). 즉, 신경증이 높은 사람은 특정 상황에서 기쁨, 슬픔, 불안감 등을 더 많이 표출하게 되나, 정서안정성이 높은 사람은 동일 상황에서 감정적 반응보다는 합리적으로 그 상황을 해석하는 것에 집중한다(김해룡·김정자, 2013).

정서안정성과 신경증의 역할에 있어 정서안정성은 직무와 관련된 행동 및 성과에 있어 긍정적인 예측을 유도하는 원인이나(Hough, 1992), 신경증은 타인을 지향하는 행동(Smith et al., 1983; 송경수, 1997), 서비스 제공자의 정서적 소진을 야기하는 원인으로 확인되어(Hochwalder, 2006; 이종현 외., 2010), 두 개념이 반대의 역할을 하기 때문에 대안 활용이 가능할 것으로 평가할 수 있다.

정서안정성이 리더십 등장에 대한 예측에 있어 신경증의 역할을 살펴보면, 신경증은 리더의 유형과도 연관성이 있는데 리더십의 핵심역량으로 설명되는 리더십 코드에 대한 영향력에 있어 실행자, 인재개발자, 개인적 능력의 리더십 코드에서 신경증의 부정적 역할이 확인되고 있고 성실성과 같이 전략가 리더십 코드에는 영향력이 없는 것으로 규명되고 있다(손주영, 2014). 따라서 상반된 개념인 정서안정성이 실행자, 인재개발자, 개인적 능력에 기반한 리더 유형의 원인이 될 수 있음을 예상해 볼 수 있다. Judge et al.,(2002)에 의하면, 신경증은 리더 등장을 저감하는 원인이 되고 리더십 효과성에도 부정적인 역할이 확인되고 있다. 특정 리더십 유형의 등장 원인으로로서의 역할을 보면, 변혁적 리더십과 관련하여 신경증의 역할이 확인되고 있다(Balthazard, Waldman and Warren, 2009; Cavazotte, Moreno and

Hickman, 2012). Hur, Van den Berg and Wilderom(2011)의 연구에서 리더의 감정과 관련된 능력인 감성지능이 변혁적 리더십 등장을 예측하는 원인으로 확인되어 리더가 보여주는 감정된 관련된 요인이 리더십 측면에서 주요 역할을 가능하게 하는 것을 예상해 볼 수 있다.

3. 사회적 인식과 공감

리더 특성의 접근에 있어 안정·고정적 특성과 변화·성장 가능성을 내포하고 있는 가변적 특성을 모두 고려할 필요성이 있다. 이는 Kogan(1990)의 분류방법에 근거 한 것으로 리더의 가변적인 특성을 반영하고 있다. 리더의 가변성을 포함하고 있는 특성은 안정적 특징에 비해 상대적으로 다양한 요인들이 있다. Yukl(2014)에 의하면, 가변성이 있는 리더 특성은 기술적 요인과 관리적 요인으로 구분되는데, 두 특성은 모두 환경 및 상황적 요소들로 인해 성장 가능한 것으로 보고 있다.

박노윤·설현도·이준호(2014)에 의하면, 진성리더십에 있어 핵심요소는 리더의 스타일이나 스킬(skill)이 아닌 리더의 진정성 있는 특성으로 주장하고 있다. 리더가 보여주는 스타일과 스킬은 상황에 따라 다른 방법을 적용할 수 있기 때문에 추종자의 입장에서 리더가 보여주는 행동의 일관성을 저해할 원인이 될 수 있다. 그로 인해, 리더의 스타일과 스킬의 상황적 합적 적용은 리더의 진정성 인식을 저해할 수 있기 때문에 리더의 가변적 특성임에도 불구하고 이를 진성리더십 등장의 요인으로 보는데 어려움이 있다.

이에 반해, 관리적 유능성은 리더의 감성지능(emotional intelligence), 사회지능(social intelligence), 학습능력(learning ability) 등이 포함되는데, Goleman and Boyatzis(2008)에 의하면, 감성지능과 사회지능은 모두 성장 가능한 개인 능력으로 구분하고 있으며, 리더의 이러한 관리적 유능성은 상황에 부합하는 행동의 원인일 수 있으나 행동의 일관성을 창출하는 것을 가능하게 한다. 개인이 보유하고 있는 지능은 특정 상황에서 유능성을 입증하는 특수한 능력으로 인식될 수 있고 이는 상황에 적합하게 적용되기 보다는 특정 능력을 지닌 개인이 자신의 유능성을 보여주는 과정으로 인식될 수 있다. 또한 리더가 보유한 특정 능력으로 인해 동일한 상황에서 리더는 자신의 능력을 활용하여 일관된 행동을 보일 수 있고 이는 추종자에게 리더가 제공하는 매력적인 행동으로 인식될 수 있다. 그 결과, 추종자는 리더가

보여주는 이러한 행동의 일관성으로 인해 리더에 대한 인식에 영향을 받을 수 있다.

진성리더십 등장과 관련된 리더의 가변적 특성은 기술적 특성을 고려하기보다는 관리적 유능성을 뒷받침할 수 있는 능력이 필요하고 이와 관련하여 사회적 인식과 공감을 활용하고자 한다.

사회적 인식은 대인 간 상호작용 과정에서 자신과 상대방의 행동과 감정을 이해하고 예측할 수 있는 능력을 의미한다(Matinussen and Dahl, 2001). 사회적 인식은 대인 관계에서 자신과 상대에 대한 사고 및 행동을 이해·활용하는 능력인 사회지능(social intelligence)의 하위개념이다(Marlowe, 1986). 사회지능은 추상적, 기계적, 사회적 3가지 지능 가운데 한 유형이며(Thorndike, 1920), Gardner(1983)가 구분하는 8가지 유형의 지능 가운데 자기이해(intrapersonal)와 대인관계(interpersonal)가 관련된 지능을 포함하는 개념이다(지성호·Kong Lanlan·강영순, 2016). 또한 사회지능은 감성지능(emotional intelligence)과 문화지능(cultural intelligence)을 포함하는 개념으로 설명되고 있고(Moon, 2010; Crowne, 2013), Goleman and Boyatzis(2008)는 사회지능이 감성 및 문화지능과 같이 학습을 통해 성장하는 것으로 주장하고 있다.

사회지능은 학자들에 따라 하위개념에 차이가 있는데 Silvera, Matinussen and Dahl(2001)은 이를 인지적 측면과 관련된 사회적 인식, 정보처리와 행동적 측면과 관련된 사회적 기술로 구분하고 있다. Marlowe(1986)도 사회지능을 인지적 측면과 행동적 측면을 반영한 4가지 요인(감정이입 기술, 사회적 자기효능감, 사회적 흥미, 사회적 수행 기술)로 분류하고 있다. 이에 대해, 지성호·Kong Lanlan·강영순(2016)은 감성 및 문화 지능의 하위개념으로 인지적 및 행동적 측면을 반영하고 있다는 점에서 사회지능을 인지적 측면과 행동적 측면의 2요인으로 양분하고 있다. 이 가운데 인지적 측면을 반영하는 개념으로 사회적 인식이 있다.

사회적 인식은 감성지능을 포함하는 포괄적인 개념으로도 설명되고 있다. 이러한 접근은 감성지능이 자신 및 타인의 감정을 이해·조절 활용한다는 점(Wong and Law, 2002)에서 사회적 인식이 자신과 타인에 대한 감정에 대한 이해를 범주에 포함하고 있다. 이러한 특징은 특정 상황에서 사회적 인식이 타인의 행동 및 태도에 대한 인식뿐 아니라 자신에 대한 이해를 포함하는 것으로 볼 수 있다. 사회적 인식의 주요 역할을 살펴보면, 사회적 인식은 사회지능의 하위개념으로 연구가 이루어지고 있다(김은희·이철영·유승엽, 2008; 신철·황성혜, 2009; 지성호·Kong Lanlan·강영순, 2016). Schmidt, Hunter and Outerbridge(1986)은 개인의

정보처리 및 이해와 관련된 능력이 직무수행에 효과적인 예측 요인으로 평가하고 있다.

또한, 김은희·이철영·유승엽(2008)과 신철·황성혜(2009)의 연구결과를 보면, 사회적 인식을 포함하고 있는 사회지능이 직무성과에 긍정적인 역할이 확인되고 있다. 지성호·Kong Lanlan·강영순(2016)의 연구에서는 사회지능이 직무수행에 이르는 과정을 입증하고 있는데 사회지능이 개인의 직무에 대한 태도와 주도적 행동을 통해 수행에 이르는 것을 입증하고 있다. 이에 반해, 사회적 인식의 리더십 등장과 관련된 역할을 찾는다는 어려움이 있고 감정에 대한 인식을 포함하고 있는 감성지능은 사회지능의 하위개념으로 설명되는데 감정에 대한 인식 및 활용 능력이 변혁적 리더십 등장의 원인이라는 결과가 확인되고 있다(Hur Van den Berg and Wilderom, 2011).

공감(empathy)은 상대방의 생각이나 감정을 자각하고 감정적인 경험을 공유하고 관찰된 경험에 비추어 효과적으로 대응하는 능력이다(Duan and Hill, 1996). 또한 공감은 상대방이 소유하는 개인적인 것을 경험하여 타인을 돕고 이해하는 타인지향적 행동의 시발점이다(Batson et al., 1987; 김상희, 2006). Eisenberg and Miller(1987)는 공감은 상대의 관점에서 생각하는 과정으로 상대의 경험을 마치 자신이 경험한 것처럼 심리적으로 재생하는 과정으로 언급하고 있다. 공감에 대한 개념적 접근에서 보이는 차이점은 Duan and Hill(1996)은 공감이 개인 간 차이를 반영하는 능력으로 설명하고 있으나, Batson et al.,(1987)과 Eisenberg and Miller(1987)는 공감을 지각과 감정의 인지과정에 주목한다는 점이다. 따라서 공감에 대한 접근은 크게 대인 간 능력의 차이를 반영하는 개인 특성으로서의 접근과 대인 간 상호작용 과정에서 발생하는 정보처리과정 측면으로 분류할 수 있다.

개인특성 측면에서 공감은 기존연구에서 감정적 측면과 지각의 측면이 통합된 개념으로 분류되고 있다(Ricks and Veneziano, 1998; Deeter-Schmelz and Sojka, 2003; Giacobbe et al., 2006; Homburg et al., 2009; 홍성준·박종철, 2016). 감정적 측면에서 공감은 상대방의 감정적 상태를 이해하고(Blair, 2005), 이를 공유하여 효과적으로 적용하는 능력으로 상대가 경험하는 감정을 대신 공유하는 공감적 염려와 상대의 정서적 반응을 모방하고 이를 이해하고자 하는 공감적 전염을 포함한다(Duan and Hill, 1996; 홍성준·박종철, 2016). 지각적 측면에서 공감은 상대방의 생각, 바람, 의도와 같은 심리적 상태를 이해하는 능력으로 타인의 입장과 상황을 효과적으로 이해하기 위해 상대에 대한 자신의 관점을 전환하고 역할을 바꾸어 보는 과정을 포함한다(McBane, 1995).

정보처리 관점에서 공감의 범주 또한 감정적 및 지각적으로 이분화 할 수 있다(김상희, 2006). 이러한 접근에서 공감은 타인의 관점이나 역할을 정확하게 인식하고 이해하는 정도로 설명되고 있다(Hackney, 1978). 정보처리 관점에서도 공감은 인지적 및 감정적 유형으로 구분되는데, 정보처리 대상의 초점이 상대방의 행동을 이해하고 그에 대한 역할을 취하는 과정이 인지적 측면에서 공감이며, 정서적 측면에서 공감은 상대방에게 호의와 친절을 표현하는 감정 상태를 의미한다(Kahn, 1993).

공감은 상대에 대한 감정과 지각을 반영한다는 점에서 감성지능(emotional intelligence)과 사회지능(social intelligence)과 관련성이 있다고 평가할 수 있다. 지성호·Kong Lanlan·강영순(2016)에 의하면, 대인 간 관계에서 사고 및 행동의 적절한 이해와 활용할 수 있는 능력을 사회지능으로 설명하고 있다. 또한 Wong and Law(2002)는 대인 간 상호작용과정에서 감정에 대한 인식과 활용 능력을 감성지능으로 접근하고 있다. 사회지능은 사회적 정보처리 과정으로 상대의 행동과 사고를 이해할 수 있는 능력과 상황에 적합한 행동을 보여주는 기술로 구분한다(지성호·Kong Lanlan·강영순, 2016). 이러한 점에서 사회지능이 공감과 동일한 개념으로 인식될 수 있으나, 오하라·박경규·용현주(2013)에 따르면 공감은 감정에 대한 이입과 상대방의 처지를 감정적으로 이입하는 범위를 내포하고 있다는 점에서 차이가 있다. 예를 들면, 상대방이 어떠한 의도에서 화를 내는것에 대한 이해를 하는 것이 사회지능의 사회적 정보과정인 사회적 인식이라면, 공감은 상대방이 화를 내는 것에 대한 원인의 이해와 함께 상대방과 함께 감정적 반응을 공유할 수 있도록 상대의 입장을 취해본다는 점에서 사회적 인식과 차이가 있다. 게다가 감성지능은 자신과 상대에 대한 감정의 이해 및 활용을 위한 과정에서 개인의 능력이지만, 공감은 상대방의 감정 뿐만 아니라 생각을 이해하려고 감정을 공유하며 경험을 적용하여 이에 대응하려 한다는 점에서 감성지능과 차이가 있다.

공감은 기존연구에서 고객과의 상호작용과정과 간호사와 환자의 상호작용 과정에서 그 역할의 중요성이 부각되어 왔다(김상희, 2006; 정명실, 2014; 홍성준·박종철, 2016). 고객 및 환자와의 상호작용과정에서 공감의 역할은 상대에 대한 이해를 증진시켜 상대의 행동 및 반응을 예측가능하게 한다(Bylund and Makoul, 2005). 또한 갈등상황에서 상대에 대한 공격적인 반응을 보이는 것보다 갈등을 해결하기 위한 관계를 강화할 수 있고, 타인지향적인 행동을 가능하게 한다는 점이다(Guerney, 1977; Batson et al., 1987; 김상희, 2006). 고객 및 환자에 주목하던 공감은 조직행동 분야에서도 공감의 역할이 부각되고 있다.

조직행동 분야에서 공감은 상대방부터 경험한 지각이며 공감으로 인한 공감객체의 인지적 반응 및 행동에 미치는 긍정적 역할을 규명하고 있다(고성훈·문태원, 2012; 오아라·박경규·용현주, 2013). 공감의 역할은 리더십 분야로 그 역할이 확대되고 있고, 리더십 연구에서 공감은 리더의 추종자에 대한 공감에 주목하고 있다(Kellet, Humphrey, and Sleeth, 2002; 2006; 김문규·김정훈, 2016).

리더십 분야에서 공감의 역할은 리더와 추종자의 지속적인 상호작용 과정에서 형성되는 유대관계와 관련된다(Forest et al., 2006; 김문규·김정훈, 2016). 리더의 관점에서 공감은 추종자에게 관심을 표현하는 과정으로 인식될 수 있기 때문에 리더의 추종자에 대한 공감은 조직에서 구성원이 인식하는 문제 및 이를 개선함으로써 조직의 가치 향상에 공헌할 수 있다(Dutton et al., 2002). 이에 반해, 추종자 측면에서 공감은 리더와 상호작용 과정에서 리더가 자신이 경험하는 감정 및 사고를 공유하고 이에 대한 적절한 반응을 보인다는 점에서 양자 간 이타적 동기를 형성하는 원인으로 작용할 수 있다(Miller, 2007). 이를 통해, 추종자가 인식하는 리더의 공감은 추종자의 성과 개선에도 긍정적인 역할을 수행할 수 있다(Humphrey, 2002).

제 3 절 진성리더십의 영향력

1. 리더십 효과성

리더십 결과물은 조직효과성(organizational effectiveness)과 리더십 효과성(leadership effectiveness)으로 구분할 수 있으나(Giessner, Knippenberg and Sleebos, 2009; Knippenberg, 2011), 본 연구에서는 후자의 측면으로 접근한다. 기존연구에서는 리더십의 결과를 조직효과성으로 접근하고 있으나, 조직효과성은 조직의 목표 달성 측면에 집중하는 특징이 있다. 이와 관련하여 Daft(1995)는 조직효과성을 조직의 목표를 달성한 정도로 설명하고 있고 조직구성원들의 조직목표 달성과 관련된 직무수행이 대표적인 조직효과성 개념으로 볼 수 있다. Yukl(2008)은 조직효과성에 대한 개념적 접근에 있어 속성을 부각시키고 있는데 조직효과성을 효율성(efficiency)과 혁신 적응력(innovative adaptation)으로 구분하고 있다. Schmitt et al.,(2003)은 조직효과성의 범주를 보편적인 기준으로 구분되는 조직구성원이 보여주는 수행과 성과로 분류하고 있다. 정리하면, 조직효과성의 개념은 조직 목표 달성과 관련되며 이 과정에서 효율성과 혁신 적응력을 포함하고 조직 구성원이 달성하는 결과물인 성과와 수행으로 볼 수 있다. 이를 통해보면, 조직효과성은 조직구성원이 조직의 목표를 달성하기 위한 행동의 결과를 의미하며 그 과정에서 추구하는 효율성과 혁신까지도 포함하는 개념이다.

조직효과성의 개념은 조직의 효과성에 기여하는 간접적 행동 요인을 모두 반영하는데 한계가 있다. 이러한 특징을 고려하여 본 연구에서는 리더십 효과성으로 접근하고자 한다.

리더십 효과성은 조직효과성과 같이 리더십의 결과변수로 인식되고 있으며 많은 연구자들에 의해 활용되는 보편적인 개념이다. 그러나 리더십 효과성은 연구자들마다 다양한 관점에서 개념적 정의가 시도되고 있어 통합적 접근에 어려움이 있다(Giessner, Knippenberg and Sleebos, 2009; Knippenberg, 2011; Senior et al., 2012). 이러한 원인은 리더십 효과성에 대한 연구자들이 다양한 관점의 차이로 인한 것으로 판단된다.

Yukl(2014)에 의하면, 리더십 효과성은 크게 4가지 유형으로 분류된다.

첫째, 리더 또는 추종자가 평가하는 지각과 태도이다. 이는 리더에 의한 추종자의 욕구

와 기대에 대한 만족의 정도 및 리더가 지각하는 추종자와의 신뢰 등을 반영한다 (Walumbwa et al., 2008; Gillonardo et al., 2010). 이를 반영하는 지표로는 결근정도, 자발적 이직의도, 상급자에 대한 불만, 사보타지 등이 있다.

둘째, 외부 이해관계자나 추종자에 의해 지각되는 집단 프로세스에 대한 리더의 기여이다. 이를 평가하는 지표는 집단 응집력, 구성원 협력, 추종자 몰입 등이 있다.

셋째, 리더가 인식하는 성공적인 경력의 정도이다. 현재의 직위에서 리더가 인식하는 승진의 빠르기 등이 이를 측정하는 지표이다.

넷째, 조직과 팀의 성과를 향상시키거나 목표의 달성을 촉진하는 정도이다. 지표는 객관적과 주관적 지표를 활용할 수 있는데 객관적 지표는 순이익, 매출, 시장 점유율이고 주관적 지표는 리더, 추종자, 동료가 평가하는 성과이다. 따라서 기존연구에서 리더십 효과성 접근에 있어 연구자들 간 차이의 원인은 연구목적에 따른 리더십 효과성의 초점 차이로 인한 것으로 판단된다.

리더십 효과성의 4가지 유형은 다양한 측면을 반영하고 있으나, 최근 연구에서 추종자의 행동을 모두 반영하는데 한계가 있다. 예를 들어, 직무수행은 조직목표 달성에 기여하는 추종자의 행동 및 성과를 나타내는데 이를 구성하는 요소는 역할 내 수행과 역할 외 수행이 있다(Williams and Anderson, 1990; Campbell, 1990). 역할 외 수행은 추종자의 자발성을 부각시키는 행동이며(Podsakoff et al., 2014), 맥락수행, 조직시민행동, 친사회적 행동과 유사한 개념으로 설명되고 있다(윤석화 외., 2009). 또한 직무수행의 경우, 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치는 추종자의 역할로 설명되고 있다(Kane, 1996; 박동수·이희영, 2002). 그러나 최근 연구에서 활용되고 있는 추종자의 주도적 행동, 발언행동, 지식공유행동, 피드백 추구행동, 정보공유행동, 이슈 셀링 등은 직무수행과 비교할 때 조직목표 달성에 직접적으로 기여하는 추종자의 행동으로 보는데 한계가 있다. 따라서 리더, 동료, 추종자에 의해 평가되는 추종자의 조직을 위한 행동은 조직 목표 달성과 관련된 직접적 행동과 간접적 행동으로 구분하는 것이 보다 현실적인 접근으로 볼 수 있다.

게다가 추종자의 직무수행과 같은 행동은 조직의 목표 달성에 공헌하는 긍정적 행동으로 설명되고 있다. 이에 반해, 최근 다양한 연구가 수행되고 있는 발언행동, 지식관리 등은 추종자의 행동 유형이 조직에 긍정적으로 기여할 것으로 예상되는 긍정적 행동과 부정적 역할이 예상되는 행동 유형의 다차원 개념으로 구분된다(VanDyne, Ang and Botero, 2003; Srivastava, Bartol and Locke, 2006, Connelly, et al., 2012; Maynes and

Podsakoff, 2014). 예를 들어, 발언행동은 단일차원 접근 연구에서 조직을 위한 추종자의 건설적 행동으로 설명되고 있으나, 이러한 역할은 VanDyne, Ang and Botero(2003)에 의해 분류되는 발언행동 유형 가운데 친사회적 발언행동만을 반영한 것으로 방어적 및 회피적 발언의 역할을 반영하지 못하고 있다. 발언행동을 다차원으로 접근한 윤선영·권석균(2015)의 경우, 친사회적 발언행동은 조직을 위한 추종자의 변화지향 행동인 혁신행동에 긍정적인 역할이 있으나, 방어적 발언행동은 부정적 역할이 확인되어 발언행동의 단일차원 접근은 발언행동이 가지는 고유의 특성을 모두 반영하는데 한계가 있기 때문에 다차원 관점이 보다 의미 있는 시도로 볼 수 있다. 지식관리의 경우, 지식공유행동과 지식은폐행동으로 구분할 수 있는데(Liebowitz, 2001; Connelly, et al., 2012), 추종자의 지식공유행동만을 모형에 반영하기 보다는 다차원으로 접근하는 경우 지식관리와 관련된 추종자의 행동에 대한 의미 있는 결과를 제공할 수 있다.

따라서 리더십 유효성에 대한 접근을 조직목표 달성의 정도와 관련된 초점에 있어 새롭게 접근할 필요성이 있으며, 이는 리더십 유효성 범주를 확대할 수 있는 계기를 제공할 수 있다. 또한 기존연구에서 조직을 위한 긍정적 역할에 주목하는 추종자의 행동에서 추종자가 보여주는 건설적 및 역기능적 행동을 함께 고려함으로써 특정 리더십이 보여주는 긍정적 역할과 역기능적 행동을 저감하는 리더십 효과를 함께 고려할 필요성이 있다.

2. 발언행동

발언행동은 조직의 기능과 관련된 다양한 유형의 의사표현이다(Maynes and Podsakoff, 2014). 발언행동에 대한 보편적 접근은 조직의 과업, 시스템, 정책에 관한 구성원의 자발적이고 건설적 의사 표현이다(Withey and Cooper, 1989). Van Dyne(1995)은 발언행동이 역할 외 행동의 유형으로 조직의 이상적인 변화를 위한 건설적 행동으로 지적하고 있으며 조직에 대한 만족의 상태로 인해 행동이 발현하는 것으로 주장하고 있다. Withey and Cooper(1989)와 Van Dyne(1995)의 접근에서 발언행동은 조직에서 야기되는 문제에 대한 새로운 시행방안이나 방법을 제안하는 것을 의미한다. 발언행동에 대한 기존의 접근은 발언행동이 역할 외 행동의 맥락에서 이루어지는 행위라는 점에서 행위 주체의 자발성과

긍정적 역할이 부각되고 있다(최용득·이동섭, 2017).

이에 반해, 발언행동은 조직의 문제를 제기하는 기능적 역할로도 설명되고 있다(Hirschman, 1970). 기능적 역할에서 발언행동은 조직이 공유하고 있는 문제에 대한 불만을 표현하는 발언행동으로 접근한다. 이러한 접근은 직무불만족이 발언행동의 반응 유형이라는 점과 연결된다(Rusbult et al., 1988). 직무불만족으로 인해 야기되는 반응 유형은 이탈, 발언, 태만, 충성의 4가지 유형으로 구분되는데, 이 가운데 발언은 건설적이고 적극적으로 불만족의 원인을 제언하는 것으로 분류된다. 이러한 점에서 발언행동은 조직에서 구성원이 불만족 원인을 제거하는 방법으로서 역할을 하는 것과 연결된다. 하지만 기존연구에서 발언행동은 불만족을 표현하는 수단으로서의 역할보다는 조직의 만족을 통해 조직에 대한 긍정적인 역할을 하는 행동으로 연구의 초점이 맞추어져 왔다(김정진, 2012; 최선규·지성규, 2012; 차동욱 외, 2013; 김정식·박종근·백승준, 2013; 박노윤, 2014).

발언행동의 건설적 기능에 대한 접근은 다차원 개념에 대한 설명으로 보다 다양한 접근의 필요성이 제안되고 있다(Van Dyne, Ang and Botero, 2003; Ling et al., 2012; Maynes and Podsakoff, 2014). 발언행동의 다차원 접근에서 나타나는 특징은 발언행동의 유형이 동기에 의해 차별화 된다는 관점(Van Dyne, Ang and Botero, 2003), 발언행동 유형을 의견표현 방식에 따라 분류할 수 있다는 관점(Liang et al., 2012), 발언행동을 건설적 및 역기능적을 양분할 수 있다는 관점(Mayne and Possakoff, 2014)이 지지되고 있다.

Van Dyne, Ang and Botero(2003)는 발언행동을 동기유형에 따라 친사회적(prosocial), 방어적(defensive), 체념적(acquiescent) 발언행동으로 분류한다. 동기의 유형은 친사회적과 수동적 동기로 구분되는데, 타인지향적인 친사회적 동기가 친사회적 발언과 방어적 발언행동으로 연결된다. 반면에, 수동적 동기는 체념 및 미관여와 같은 체념적 발언행동으로 이어진다. 친사회적 발언행동은 조직의 이익을 위해 자발적으로 의견이나 정보를 제안하는 것을 의미하고, 방어적 발언행동은 두려움으로 인해 자신을 보호하기 위해 반응적으로 의견이나 정보를 제공하는 것이며, 체념적 발언행동은 동료 및 상사가 제안하는 의견에 대한 동의적인 표현을 뜻한다. 동기유형에 따른 발언행동은 발언행동의 순기능적 역할에 초점을 맞추던 행동을 확대했다는 긍정적인 역할이 있으나, 동기가 관찰이 어렵다는 점과 체념적 발언행동과 같은 행동이 타인에 의해 측정하는데 어려움이 있다는 점에서 발언행동의 개념적 측면의 확장에도 불구하고 실증연구를 수행하는데 한계가 있다.

Maynes and Podsakoff(2014)는 발언행동을 건설적, 지원적, 방어적, 파괴적 발언의 4가

지 유형으로 구분하고 있다.

건설적 발언은 조직의 기능·변화에 대한 자발적 아이디어 및 정보교환이고, 지원적 발언은 조직의 업무관련 절차, 시스템, 목적 등을 지지하거나 이에 대한 불합리한 비판이 제기될 때 이를 두둔하는 의사표현이고, 방어적 발언은 제안된 변화의 필요성과 장점에도 불구하고 조직의 정책, 절차, 제도 등에 대해 반대하는 의사표현이고, 파괴적 발언은 조직의 정책, 절차, 제도 등을 비난하는 부정적 의사표현이다. 4요인 모형은 발언행동을 건설적 및 역기능적으로 구분하고 있어 발언행동의 순기능과 역기능을 함께 고려할 수 있는 특징이 있다.

Liang et al.,(2012)은 발언행동을 촉진적(promotive)과 차단적(prohibitive) 행동으로 구분한다. 촉진적 발언행동은 조직의 전반적인 기능 향상을 위한 아이디어를 제안하는 건설적 행동이고, 차단적 발언행동은 조직에서 나타나는 문제점에 대한 개인적인 걱정을 표현하는 행동이다. 이들의 접근법은 발언행동을 2개의 유형으로 구분하며 타인에 의한 평가를 가능하게 한다는 점에서 의미가 있으나, 2가지 행동 유형의 방향성과 관련하여 차이가 있다. 촉진적 발언이 전반적인 건설적인 제안행동으로 조직을 위한 구성원의 자발성을 포함하고 있다면, 차단적 행동은 조직에 대한 문제점에 대한 표현이지만 이러한 문제의 표현이 조직을 위해 긍정적인 공헌을 할 수 있다. 그러나 대인 간 측면에서 역할에는 모호성이 있다. 예를 들어, 특정 업무방식 및 특정인의 행동에 대해 자신의 의견을 제안한 피발언자에게 비난으로 인식될 수도 있기 때문이다.

발언행동의 원인을 상사에서 찾으려는 연구들도 수행되고 있다. Saunders, Sheppard, Knight and Roth(1992) 등은 발언행동의 주체 특성보다는 발언의 기회를 제공하고 이를 수용하는 상사가 주요한 요인으로 제안하고 있다. 이는 구성원이 발언행동을 하더라도 조직에서 발언행동이 활성화되기 위해서는 발언 수용자의 수용 가능성과 발언 제안자와 수용자 간의 양방향 커뮤니케이션 중요성을 보여준다. 차동옥 외(2013)는 대기업 직원을 대상으로 한 연구에서 발언행동의 원인을 활력과 포용적 리더십에서 찾고 있다. 활력이 높은 구성원은 발언행동을 하게 되고, 포용적 리더십은 활력을 통해 발언행동에 영향력을 미치는 것으로 확인되고 있다. 김정식·박종근·백승준(2013)은 팀 제도를 운영하고 있는 기업 직원들을 대상으로 한 연구에서 상사-부하 관계의 질과 심리적 안녕감이 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 박노운(2014)은 발언행동의 원인을 상사의 진정성에서 찾고 있으며 진성 리더십이 발언행동의 원인이 되는 것으로 보고 있다. 그러

나 진성리더십은 발언행동에 영향력이 없는 것으로 확인되고 있으며, 존중감이 발언행동에 긍정적으로 기여하는 것으로 밝혀지고 있다. 윤석영·권석균(2015)은 상사의 행동유형(변혁적, 권위적, 남용적)이 발언행동에 미치는 영향력을 검증하고 있다. 변혁적 리더십은 친사회적 발언행동에 영향력이 있고, 권위적 및 남용적 리더십은 방어적 발언행동에 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다.

3. 지식관리

지식관리(knowledge management)는 조직구성원의 보유하고 있는 지식의 공유와 은폐를 의미한다. 지식관리는 구성원의 행동 측면과 조직측면으로 접근할 수 있다. Dalkir(2011)는 지식관리를 조직구성원의 기술, 프로세스, 구조와 관련한 자의적 및 시스템적 협력으로 설명한다. 즉, 지식관리는 조직차원의 광의의 측면을 반영하는 개념이다. 지식공유는 조직구성원들이 서로 보유하고 있는 지식을 공유 및 전파하는 활동으로 친사회적 동기에 의해 이루어지는 행동이다(Liebowitz, 2001; Connelly et al., 2012). 이에 반해, 지식은폐는 동료의 요청에도 불구하고 자신이 보유한 지식을 의도적으로 숨기는 것으로 반사회적 동기에 의해 발현될 수 있다(Connelly, et al., 2012).

본 연구에서는 지식관리를 선행연구에서 구분하여 연구된 지식공유행동과 지식은폐행동을 포함하고자 한다.

조직에서 지식관리가 요구되는 이유는 개인이 보유한 자원의 희소성 측면에서 접근해 볼 수 있다. 지식을 관리하는 과정은 비용이 발생하는데(Davenport and Beers, 1996), 조직구성원이 보유하고 있는 지식을 공유하지 않고 자신의 목적을 위해 특정 상황에 이용하는 경우 공유된 자원의 희소성은 지식보유자의 가치를 향상시킬 수 있다. 이러한 측면에서 다수의 조직에서 개인이 보유하고 있는 지식은 암묵지에서 형식지로 변화하려 하고 있으나, 조직구성원의 입장에서는 자신이 보유한 지식이 경쟁력의 원인이라는 점에서 자원의 희소성을 감소시키는 데는 회의적인 시각을 보일 수 있다(Mankin, 2009). 하지만, 조직은 다수의 구성원들에 의해 상호작용이 이루어지는 집합체라는 점에서 지식관리는 필수불가결한 행위로 평가할 수 있다.

지식관리에 대한 접근은 지식공유행동에 근거를 두고 있다. 지식공유행동은 지식을 보유하고 주체가 자신의 경쟁력 요소인 자원을 조직에서 구성원들과 함께 공유하여 상호간 이해를 증진하는 역할을 수행하게 된다(Henderson and Clark, 1990). 그 결과, 조직에서 구성원들 간 상호 협력적 지원행동을 통해 양자 간의 신뢰 증진을 통한 다양한 친사회적 행동을 예상해 볼 수 있다. 또한, 친사회적 행동은 현대 조직에서 그 중요성이 더욱더 부각되고 있는데(Brief and Motowidlo, 1993), 조직의 관리활동에서 개인은 다양한 환경 및 상황에 직면하는데 이러한 문제들이 구성원들과 함께 공유하고 해결해 나아갈 때 조직의 경쟁력이 강화될 수 있기 때문이다. 이러한 점에서, 지식공유행동은 직접적으로 조직의 목표 달성과 연결되지 않지만 지식을 공유하는 구성원들 간 우호적인 상호작용과 함께 공유된 지식이 직무에 연결되어 조직에 간접적으로 기여할 수 있는 기반이 될 수 있다. 반면에, 지식은폐행동은 의도적으로 지식을 숨기는 것인데 이는 조직구성원의 반사회적 동기에 의해 발현될 수 있다. 지식은폐행동은 지식을 보유하고 있는 구성원이 이를 타인과 단순히 공유하지 않는 것이 아니라 동료가 지식을 요청하는 상황에서 이를 외면하는 것으로 행위 주체의 의도적 회피를 포함하고 있다(Van Dyne, Ang and Botero, 2003). 지식관리에 있어 지식공유행동과 지식은폐행동은 한 구성원에 의해 동시에 발생할 수 있기 때문에 지식관리에 대한 다차원 접근의 필요성이 부각되고 있다(김형진·심덕섭, 2017).

조직에서 지식관리활동이 활발하게 이루어지기 위해서는 다양한 대인 및 조직차원의 역할이 요구되는데, Chakravarthy et al.,(1999)은 조직과 대인관계 측면의 필요성을 부각시키고 있다. 그들은 지식이 효과적으로 공유되기 위해서는 조직구조, 최고관리자 지원, 상호 신뢰 등의 필요성을 제안하고 있다. 대인관계 측면에서 지식공유행동이 이루어지기 위해서는 지식수용자의 수용의도, 지식전달 채널, 지식수용자의 능력, 지식공유자의 공유의도가 주요 원인으로 지적되고 있다(Alavi and Leidner, 2002).

제 4 절 진성리더십 조절요인

1. 상황요인으로 진성리더십에 대한 추종자의 지각

조직행동 분야 연구에서 조직 특성은 광의의 개념으로 다양한 요인들을 범주에 포함하고 있으나, 본 연구에서의 조직 특성은 성과와 비전을 조직 특성으로 접근하고자 한다. 다수의 리더십 연구에서 상황요인으로 조직문화의 역할을 확인하기 위한 연구가 이루어지고 있다(이미경·전상길, 2016). 하지만, 조직문화는 조직 특성을 반영하는 대표적인 개념이나 범주화된 하위개념들의 역할에 대한 연구결과의 차이가 있기 때문에 리더십 연구에서 이를 활용하는데 주의가 요구된다(Tsui, et al., 2006; Berson, Oreg, and Dvir, 2008; Yiing and Ahmad, 2008). 또한, 리더십 연구에서 조직문화는 두 개념들 간의 전·후 관계에 대한 논의가 지속적으로 진행되는 한계도 있다(Berson, Oreg and Dvir, 2008).

진성리더십 연구에서 조절효과에 관한 연구는 조절변수로서 진성리더십의 역할(김중술·문재승·박계홍, 2013; 차은애·정현우·김영조, 2015)과 진성리더십과 리더십 효과성의 관계를 조절하는 제 3의 조절변수 연구(조운형·최우재, 2016; 김미경·문재승, 2017; 조윤희·조성용·홍계훈, 2017)로 구분할 수 있다. 김중술·문재승·박계홍(2013)연구에서 진성리더십은 직장 내 적합성과 상호작용하는 것으로 확인되고 있고, 차은애·정현우·김영조(2015)의 연구에서 인사고과공정성과 진성리더십이 상호작용하는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과들은 진성리더십이 주요 상황변수로서 역할이 가능함을 내포하고 있다.

반면에, 조운형·최우재(2016)는 진성리더십과 리더십 효과성의 관계를 조절하는 상황요인으로 분배 및 절차 공정성의 역할을 확인하였으며, 김미경·문재승(2017)은 진성리더십과 리더의 진정성 있는 행동관계의 상황요인으로 LMX를 확인하고 있다. 또한, 조윤희·조성용·홍계훈(2017)의 연구에서는 상황요인으로 코칭의 역할을 예상하고 있다. 진성리더십과 리더십 효과성의 관계에서 상황요인은 조직 특성으로 분배 및 절차 공정성, 리더 특성으로 LMX와 코칭의 역할이 확인되나 조직 특성에 관한 보다 다양한 변수를 규명할 필요성이 있다.

진성리더십과 리더십 효과성의 관계를 연결하는 상황요인에 대한 연구가 부족한 관계로 선행연구의 범위를 확대해서 설명하고자 한다. 우선 진성리더십과 상호작용하는 유의

한 원인들을 살펴보면, 인사고과 공정성, 직장 내 적합성, 분배 및 절차 공정성이 통계적으로 유의미한 결과를 보이고 있다(조운형·최우재, 2016; 김미경·문재승, 2017; 조운희·조성용·홍계훈, 2017). 이러한 결과는 조직의 특성을 반영하는 개념들과 진성리더십이 조절효과 검증 과정에 우선적으로 요구되는 필수조건인 상호작용 가능성을 보여주고 있다. 하지만, 선행연구에서 분배 및 절차 공정성, LMX의 상호작용 효과를 제외하고 조직 특성에 관한 연구 결과는 제한적이다.

진성리더십과 리더십 효과성의 관계에서 조절효과를 살펴보면, 진성리더십은 추종자들이 지각하는 조직의 공정성에 의해 그 영향력이 강화되는 것으로 나타나고 있고 진성리더십은 추종자가 지각하는 리더와의 관계의 질(LMX) 정도에 의해 강화효과가 있는 것으로 확인되고 있다(조운형·최우재, 2016; 김미경·문재승, 2017). 이에 반해, 진성리더십이 등장하는 상황에서 이를 상쇄하는 상황요인에 대한 연구결과는 부족한 실정이다. 진성리더십이 조직에서 보여주는 그 효과성에도 불구하고 진성리더십의 영향력을 상쇄하는 상황요인에 대한 검증은 진성리더십의 발현 상황에서 리더십 효과성을 부정적으로 제어하는 것에 관한 유용한 시사점을 제공할 수 있으나 이에 관한 연구자들의 관심이 요구된다.

이러한 점에서 본 연구에서는 진성리더십이 리더십 효과성에 이르는 과정을 조절하는 상황요인을 강화요인과 상쇄요인 두 가지를 설정하고자 한다. 강화요인으로는 조직의 방향성과 관련하여 추종자가 지각하고 있는 정도를 반영하는 비전 명확성의 역할을 확인하고자 한다. 비전이 조직의 목표 달성을 위한 방향을 제시한다는 점에서 조직구성원의 동기부여 역할을 병행하고 있으나, 진성리더십이 발휘되는 상황에서 추종자들이 조직의 비전을 명확하게 인식한다면 이는 진성리더십이 리더십 유효성에 대한 역할을 더 확대시킬 가능성이 있기 때문이다. 상쇄요인으로는 추종자가 지각하는 성과에 대한 압박을 설정하였다. 진성리더십이 리더의 진정성 있는 행동을 보여주며 추종자들에게 동기부여를 하지만, 성과에 대한 높은 압박을 추종자가 지각하고 있는 경우 이러한 역할이 상쇄될 수 있음을 예상해 볼 수 있기 때문이다.

2. 비전명확성 지각

비전명확성은 조직에 의해 제공된 비전의 명확성과 이에 대한 구성원의 지각 및 공유이다(이병주·장재윤, 2011). 비전명확성은 구성원 측면과 조직 측면으로 구분할 수 있는데 구성원 측면에서 비전명확성은 구성원인 비전에 대해 명확하게 인식하는 정도를 볼 수 있으며, 조직 측면에서는 조직이 추구하는 바에 대한 이해와 비전 추구를 위한 노력의 가치를 부여하는 과정을 의미한다(장해미·장재윤·김민수, 2006; 이병주·장재윤, 2011; 조윤희, 2014). 비전은 조직이 이상적으로 인식하는 상태 또는 가치를 공유하는 것으로 조직의 미래에 대한 이상적 이미지와 목표의 집합이다(Kouzes and Posner, 1987; House and Shamir, 1993). 조직에서 비전은 구성원들에게 이상적인 목표 및 조직이 나아가야 하는 방향을 제시함으로써 구성원의 행동에 대한 신념을 제공하게 된다(Strange and Mumford, 2005). 조직에서 비전에 내포된 이러한 특징은 비전 자체의 중요성을 반영하고 있으나, 비전에 있어 중요성이 부각되는 부분은 비전의 공유와 명확성으로 볼 수 있다(조윤희, 2014). House and Shamir(1993)는 비전 제시가 리더에 의해 이루어지나, 비전에 대한 구성원의 내면화 및 동일시가 이루어지지 않을 경우, 비전은 효과성이 저해될 수 있을 것으로 설명한다. 그 결과, 비전에 대한 구성원들의 공유가 중요하며 이를 위해 비전에 대한 구성원의 내적 인식이 비전을 달성하는데 주요 역할을 하게 된다(류성민·권정숙, 2009). 즉, 비전은 형성뿐 아니라 구성원들에 의한 공유가 중요함을 내포하고 있다. 또한 비전은 구성원들에게 효과적으로 공유되기 위한 전제 조건으로 비전이 명료할 때 구성원들의 상호존중과 협력이 가능하게 된다(Lim, 2005). 비전공유와 비전명확성은 비전의 효과적인 달성을 위해 중요한 요소로 볼 수 있으나, 비전공유를 위한 전제조건으로 비전명확성이 요구된다는 점에서 본 연구에서는 비전명확성에 주목하고자 한다.

비전에 대한 접근은 비전의 원인과 결과, 비전 형성수준, 비전속성으로 구분 할 수 있다.

첫째, 비전의 원인과 결과에서는 비전의 역할에 있어 추종자의 긍정적 태도나 비전자체의 만족도, 비전의 긍정적 역할에 주목하고 있다(류성민·권정숙, 2009; 신수영, 2016). 이들의 접근은 조직 간 차이를 만드는 요인을 비전으로 인식하기 때문에 조직이 보여주는 결과에 대한 차이에 있어 비전에 대한 구성원의 만족·인식에 의한 행동이 조직의 효과성을

창출할 수 있는 원인이 되는 것으로 본다.

둘째, 비전 형성에 대한 접근은 비전을 조직수준과 리더 수준에서 이루어지는 것으로 보고 있다(House and Shamir, 1993; 조윤희, 2014; 김은지, 2016). 비전은 조직의 방향성과 목표와 연결된다는 점에서 조직 수준에서 형성되는 것으로 볼 수 있으나 변화와 관련된 리더십 이론에서는 리더의 주요 역할로 비전제시를 강조하고 있어 비전 형성의 주체에 따른 영향력과 그 차이를 예상해 볼 수 있다. 비전은 조직차원에서 접근할 수 있는 개념으로 접근하고 있으나(신수영, 2016; 이은국·김정훈, 2017), 소수의 연구에서 비전은 리더 차원에서 접근하고 있다(House and Shamir, 1993; Taly and Naama, 2004). 리더 차원에서 비전에 대한 접근은 변화지향적 리더십과 관련된다. 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십에서는 리더가 비전을 설정하는 주체로 설명하고 있다(Bass, 1985; Conger and Kanungo, 1988; Shamir et al., 1993). 변혁적 리더십의 경우, 비전은 영감적 동기부여 행동의 일환으로 리더가 제시하는 비전이 추종자들에게 인식되어 리더의 변혁적 행동의 결과로 인해 내적 동기가 발생하여 변혁적인 상황 자체에 동참하게 하는 것으로 설명하고 있다(Bass, 1985; Hur, Van den Berg and Wilderom, 2011).

기존 연구에서 접근하고 있는 조직 및 리더 차원에서 비전은 각각의 상황에서 비전의 수준과 관련한 의미를 제공할 수 있으나, 리더 차원에서의 비전은 조직이 공유하는 이상정보보다는 팀을 구성하는 리더와 부하들만이 공유하는 가치라는 점에서 비전이 가진 대표성을 반영하는데 한계가 있다. 더불어, 조직의 비전과 팀의 비전이 일치하지 않는 경우, 비전의 공유에 한계가 있기 때문에 비전은 조직수준의 비전이 효과적인 것으로 볼 수 있다.

셋째, 비전속성의 역할에 대한 접근이다(Baum, Locke and Kirkpatrick, 1998; 이병주·장재윤, 2011; 이은국·김정훈, 2017). 비전속성은 비전이 내포하고 있는 명확성(clarity of vision), 추상성(abstractness), 간명성(brevity), 미래지향성(future orientation), 안정성(stability) 등을 내포하고 있는데 이러한 속성들의 영향력에 주목한다. 이와 관련하여 이은국·김정훈(2017)은 비전의 속성 가운데 비전소통의 중요성에 대해 역설하며, 원활한 비전소통과 구성원의 태도에 주목한다.

비전에 대한 3가지 접근 방법 가운데 본 연구에서는 비전속성에 주목하며 비전의 다양한 속성의 역할 가운데 명확성을 부각시키고자 한다.

비전의 역할과 상황요인으로서의 역할을 고찰해 보면, 비전이 보유하고 있는 고유한 특

성은 비전에 대한 추종자의 긍정적 태도 형성을 촉진하는 것으로 확인되고 있다(이은국·김정훈, 2017).

조직에서 리더가 제공하는 비전은 학습풍토 및 구성원의 지식창출에 이바지 하는 것으로 검증되고 있다(신수영, 2016). 이러한 연구결과들은 비전이 조직에서 구성원들에게 긍정적인 역할을 촉진하는 주요 원인이 되는 것을 실증적으로 보여주고 있다.

비전명확성의 역할과 관련하여, 조윤희(2014)은 조직구성원들의 비전에 관한 이해와 공감에 대한 지각 정도를 조직의 비전인식으로 접근하고 있는데 이러한 개념적 접근은 비전의 명확성과 이에 대한 구성원의 지각 및 공유로 접근(이병주·장재윤, 2011)하는 개념적 접근과 유사한 맥락으로 평가할 수 있다. 조윤희(2014)의 연구 결과를 참고하면, 조직이 제공하는 비전에 대한 추종자의 인식은 대인관계 공정성과 혁신행동의 관계를 강화하는 원인으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 상황요인으로서 비전명확성의 긍정적 역할에 대한 접근 가능성을 내포하고 있다.

3. 성과압박 지각

성과압박은 조직구성원이 인식하는 성과에 대한 높은 열망으로 인한 불안정한 심리적 상태를 의미한다(Zimbardo and Leippe, 1991). 성과압박은 보상과 관련되어 있는데, 보상에 대한 높은 열망이 높은 성과에 대한 인식으로 연결되는 것으로 보고 있다(용현주, 2015). 성과에 대한 압박은 행위 주체에 따라 구분될 수 있는데, Schermerhorn(1984)은 압박 주체를 상사 및 동료의 행동과 최고경영자의 태도로 구분하고 있다. 성과압박은 상황적인 측면으로도 접근할 수 있는데, Spence(1973)는 조직에서 성과에 대한 강한 요구가 있는 상황에서 특정 유형의 리더십 발현 동기가 자극되는 것으로 주장하고 있다.

성과압박에 대한 논의에 앞서, 조직행동분야에서 활용되고 있는 성과에 대한 개념적 접근을 우선적으로 논의하고자 한다.

첫째, 성과는 정량적·정성적 속성과 주관적·객관적 속성을 내포하고 있다. 성과는 판매를 위해 투입된 노력, 동료와의 협력을 통한 행동적 성과, 매출, 이익률과 같은 요소들로 평가할 수 있다(Piercy, Cravens and Morgan, 1998). 이러한 개념적 접근에서 평가 요소

는 정량적·정성적 측면이 반영되고, 평가과정에서 평가자의 주관적·객관적 평가의 원인으로 작용할 수 있다. 성과를 도출하는 과정에서 투입된 구성원의 노력과 동료와의 협력적 행동은 결과를 산출하는 과정에서 계량화 측면의 어려움이 있고 노력과 행동에 대한 투입 주체와 이를 관찰하는 관찰자 간의 차이가 발생할 수 있기 때문에 정성적 및 주관적 평가요소로 볼 수 있다. 이에 반해, 매출, 이익률은 계량화된 결과 도출이 가능하고 수량화된 결과에 기반하여 수행을 평가할 수 있기 때문에 객관성을 확보할 수 있어 정량적 및 객관적 평가 요소로 간주할 수 있다.

둘째, 결과를 반영하는 성과의 구성요소에 대한 접근이 있다. 결과측면에서 성과는 최종적 산물 및 결과물을 의미하며 조직, 기업, 운영, 경영, 직무 성과 등의 개념으로 활용되고 있다(이갑두, 2011). 최종 결과물로서의 성과는 생산성, 효과성, 유용성의 측면에서 평가할 수 있다(Jex and Britt, 2014). 생산성은 비용 측면에서 결과에 대한 평가로 효율성의 측면을 반영하며, 효과성은 수행의 결과에 대한 평가이고, 유용성은 수행된 결과물의 가치에 의한 평가이다. 기존 연구에서 성과는 수행에 대한 결과로서 많이 활용되고 있으며 수행 결과에 대한 주관적 및 상대적 평가에 근거하여 평가가 이루어지고 있다. 이 가운데 성과압박의 지각에 있어 성과는 구성원이 수행한 결과에 대한 평가이며 조직 내부에서 구성원이 경험하는 수행 결과와 연결된다.

성과압박은 성과에 대한 인식에 있어 주관적 및 정량적 측면에서 효과성에 대한 인식으로 볼 수 있다. 조직이 제공하는 성과에 대한 기준은 조직구성원의 직무수행에 대한 역량에 따라 조직이 설정한 목표의 기준에 대한 해석과정에서 개인 간 차이가 반영된다.

이러한 측면은 조직이 제공하는 효과성의 기준이 구성원이 인식하는 기준에 따라 차별적으로 적용되는 것으로 의미하고, 이는 주관적 판단에 의해 그 정도가 해석되기 때문에 계량화에 한계가 있기 때문이다.

성과에 대한 압박은 조직을 위해 요구되는 올바른 판단과 선택을 위한 환경 요인으로 작용하고 구성원에게 요구되는 윤리적 행동으로 연결된다(Trevino, Weaver and Reynolds, 2006). Narvan(1992)은 윤리적 행동이 개인의 가치와 부합하도록 일관성 있게 행동하는 것으로 설명한다. Marshall(1999)은 사회구성원의 행동에 영향을 미치는 기준으로 윤리적 행동을 주장하고 있다. 즉, 윤리적 행동이 내포하고 있는 행동의 일관성, 행위에 있어 개인의 가치관이 반영되고 타인의 행동 기준이 되는 것을 윤리적 행동의 주요 요소로 볼 수 있다. 이러한 점에서 조직에서 구성원이 자신의 신념에 의해 일관되게 추구

하는 행동을 윤리적 행동으로 평가 할 수 있다. 하지만, 윤리적 행동을 광의의 측면으로 해석하면 행위 주체가 자신의 신념에 근거하여 행위의 중요성을 높게 인식하여 발생하는 행동도 개인의 윤리적 측면이 반영된 행동으로 평가할 수 있다. 이러한 점에서 조직에서 구성원의 자발성에 근거한 행동들의 경우, 행위자의 행동에 대한 가치와 신념이 반영되어 있고 동료에게 행위의 긍정적 측면을 부각시켜 동일한 행위에 영향을 가능하게 한다는 점에서 부분적으로 윤리적 행동의 범주로 볼 수 있다. 이러한 측면에서, 성과압박은 조직 구성원에 의해 자발성이 요구되는 행동의 원인으로 볼 수 있다.

Trevino(1986)에 의하면, 인간의 도덕적 발달이 윤리적 및 비윤리적 행동을 촉진하는 과정에는 개인 특성과 상황 요인에 의해 영향을 받는 것으로 주장한다. 이 가운데, 개인 특성은 통제소재, 자존감의 정도, 현장 의존성이 있고 상황요인은 사회적 압력, 조직문화, 직무 특성과 같은 요인들이 있다. 상황요인으로 사회적 압력은 행위 주체의 윤리적 및 비윤리적 행동을 통제·강화하는 요인으로 작용할 수 있다. 사회적 압력은 외부 환경의 요인에 의해 받게 되는 영향력이고, 이러한 압력은 조직 내부에서도 확인할 수 있는데 대표적인 개념이 성과압박이다. 성과압박은 조직이 목적을 달성해야하는 당위성을 지각하는 과정에서 조직구성원이 지각하는 성과에 대한 정도보다 조직이 요구하는 성과의 정도가 클 때 성과에 대한 압력을 경험하게 된다. Trevino(1986)의 이러한 주장은 성과압박이 상황요인으로 조직구성원의 행동에 작용하는 상황요인으로 작용할 수 있음을 예상 가능하게 한다.

제 3 장 연구모형 및 연구가설

이론적 배경에 근거한 연구모형, 변수들 간의 관계를 예상하는 연구가설, 실증적 연구를 수행하기 위한 측정 및 측정 대상에 관한 연구 설계를 본 장에서 제안한다. 1절은 연구모형을 도식화하여 연구자가 추구하고자 하는 연구의 방향성 및 목적을 구체적으로 명시한다. 2절은 연구의 주요 목표인 변수들 간의 관계에 대한 잠재적 예측으로 변수들 간의 인과관계, 영향력 과정, 상황요인에 의한 조절과정에 대한 연역적 논의를 통해 변수들 간의 관계를 통하여 가설을 설정한다.

제 1 절 연구모형

본 연구모형은 독립변수, 매개변수, 조절변수, 결과변수로 구성되어 있다. 독립변수는 리더 특성, 매개변수는 진성리더십, 조절변수는 조직 특성, 결과변수는 리더십 효과성으로 설정하였다. 변수들의 유형을 고려할 때, 본 연구는 주 효과, 매개효과, 조절효과 3가지 영향력 유형을 모형에 반영하고 있다.

이러한 연구모형은 진성리더십 선행연구와 비교할 때 다음과 같은 특징이 있다.

첫째, 진성리더십 발현원인으로 리더 특성을 반영하고 있다. 기존연구에서 진성리더십은 주로 효과성 또는 진성리더십과 효과성의 관계를 연결하는 매개변수에 연구에 주목하였는데, 본 연구모형은 이를 확대하고 있다. 이와 함께, 진성리더십의 발현 원인은 보편적으로 대인 측면, 직무 측면, 조직 측면에서 예상해 볼 수 있으나, 본 연구에서는 리더 특성에 초점을 맞추고 있다. 리더 특성은 고정적 특성과 성장가능(가변적) 특성으로 양분할 수 있으며, 이를 실증적으로 검증하기 위해 반영하였다.

둘째, 진성리더십의 리더십 효과성에 대한 다차원 영향력을 검증한다. 진성리더십의 효과성 검증에서 추종자의 순기능적 행동에 관한 일관된 영향력과 관련된 연구결과를 찾는 데 어려움이 없으나, 다차원으로 구성된 추종자의 행동에 대한 영향력 검증은 연구결과의 희소성이 있다. 이에 진성리더십에 의한 리더십 효과성 검증에 있어 추종자의 행동 유형을 다차원의 순기능 행동과 순기능 및 역기능 행동으로 구분하여 진성리더십의 역할과

관련된 차이를 검증하고자 한다.

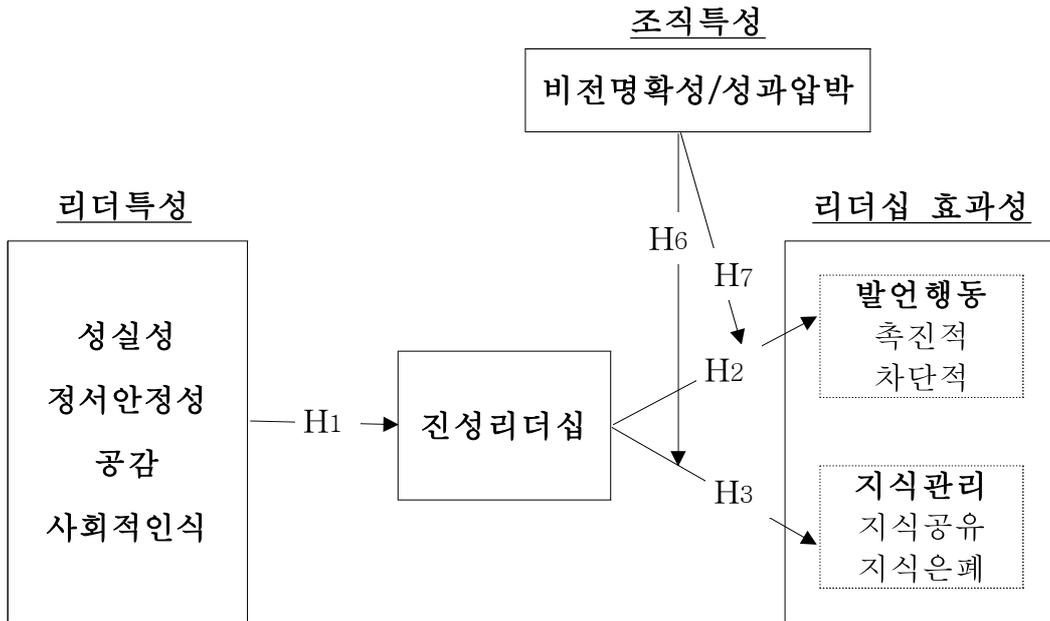
셋째, 진성리더십이 매개변수로서의 역할을 고려한다. 리더십 유형은 매개변수로서의 역할도 다수의 선행연구에서 입증되고 있으나, 진성리더십 연구에서는 이와 관련된 접근에 있어 연구자들의 주목을 받지 못하고 있어 그 역할을 검증하고자 한다. 더불어, 이 과정에서 진성리더십의 리더십 효과성에 대한 영향력 프로세스는 진성리더십이 양산하는 추종자의 건설적 행동에 대한 프로세스와 추종자의 역기능적 행동에 이르는 영향력 과정을 비교해 보고자 한다.

넷째, 진성리더십의 리더십 효과성에 미치는 영향력을 조정하는 상황요인의 역할을 규명한다. 진성리더십 연구에서 영향력 프로세스를 규명하는 매개효과 검증에 비해 상황요인을 검증하는 조절변수에 대한 정보가 많이 부족한 실정이다. 게다가, 진성리더십과 효과성의 관계를 조절하는 변수는 직무·조직의 특성을 예상해 볼 수 있으나, 본 연구에서는 개인차원에서 지각된 조직 특성을 반영하고자 한다. 조직 특성은 다양한 요인들이 있으나, 이 가운데 성과에 대한 압박과 비전의 역할에 주목하였다. 성과압박은 진성리더십의 리더십 효과성을 상쇄시키는 상황요인으로 접근하고, 비전명확성은 강화요인으로 설정하여 조직 특성의 차별적인 역할을 규명하고자 한다.

리더 특성은 고정적 특질로는 성실성과 정서안정성, 성장가능(가변적) 특질로는 사회적 인식과 공감으로 구분하여 설정하였다. 진성리더십은 자기인식, 균형적인 프로세스, 관계적 투명성, 내면화된 도덕적 관점으로 구성되는데 이를 통합적으로 접근하고자 한다. 진성리더십의 통합적 관점의 접근은 리더의 진정성이 추종자에게 인식되기 위해서는 리더가 보여주는 행동 유형 각각의 역할보다는 4가지 행동 유형을 전반적으로 인식할 때 지각되기 때문이다. 리더십 효과성 중에 발언행동의 경우 다차원 순기능 행동과 지식관리는 순기능 및 역기능으로 구분하여 이를 모두 반영하고자 한다. 발언행동은 촉진적 발언과 차단적 발언행동으로 구분되고, 지식관리는 지식공유행동과 지식은폐행동으로 구분된다. 상황변수인 조직 특성은 개인차원에서 지각되는 개념들로 비전명확성과 성과압박으로 구분된다. 상황요인으로 두 개념의 역할은 차이가 있는데 진성리더십과의 관계에서 비전명확성은 리더십 효과성을 강화시키는 요인으로서의 역할에 주목하고 성과압박은 리더십 효과성을 상쇄시키는 상황요인으로서의 기능을 예상하고 있다.

이러한 설명을 그림으로 표현하면, <그림 III-1 >과 같다.

<그림 III-1> 연구모형



H4 : 리더특성-진성리더십-발언행동(매개)

H5 : 리더특성-진성리더십-지식관리(매개)

제 2 절 연구가설

1. 리더 특성이 진성리더십에 미치는 영향

리더 특성은 리더십 효과성에 대한 예측 요인에서 특정 리더십 등장을 유도하는 원인으로 그 범위가 확대되고 있다(Ewen et al., 2013; Xu, et al., 2014; Kafetsios, Athanasiadou and Dimou, 2014). 리더 특성에 대한 접근은 리더와 비리더의 차이를 보여주는 측면에서 주로 접근하였다(Yukl, 2014). 즉, 리더의 상황적응력, 협력성, 성취지향성 등에 대한 차이가 리더와 비리더의 구분하는 기준이었다(Mann, 1959; Kirkpatrick and Locke, 1991). 이는 리더 특성이 리더십 효과성을 예측하는 주요 원인이 될 수 있음을 의미한다.

반면에, 최근 연구에서는 특정 리더십 발현을 야기하는 리더 특성에 관한 결과들이 확인되고 있는데 이들 연구에서는 리더 특성과 특정 리더십과의 연결성에 주목하고 있다.

예를 들어, 변혁적 리더십은 조직의 변화에 효과적인 리더십 유형으로 리더십이 발휘되는 과정에서 변화를 추구하기 위해 리더의 행동을 보여주게 된다(Bass, 1985; Hur Van den Berg and Wilderom, 2011). 이 과정에서 리더가 조직의 변화를 위한 새로운 정책 및 방향을 제시하기 위해서는 이를 실행할 수 있는 변화 능력과 추진력이 요구되는데 리더 특성인 주도성과 성취추구가 이를 예측하는 원인으로 지지되고 있다(Pillai et al., 2003).

이와 관련하여 변혁적 리더십의 경우 리더의 감성지능이 주요 역할을 하는 것으로 확인되고 있다(Cavazotte, Moreno and Hickamnn, 2012; Follesal and Hagtvvet, 2013). 유사한 맥락에서 국내 선행연구 결과도 확인되고 있는데, 변영실·백기복(2018)의 연구에서 이슈리더십을 구성하는 이슈창안, 오디언스 몰입, 이슈실행에 요구되는 리더 특성에 차이가 있을 것으로 가정하며, 이슈를 만드는 과정에서는 새로운 것을 추구하는 특성으로 주도성, 이슈에 오디언스를 몰입하는 과정에서는 대인관계 기술, 이슈를 실행하는 행위의 지속성 측면에서 성취추구의 역할을 규명하고 있다. 이러한 사례들은 리더 특성이 특정 리더십 등장을 위한 자원으로서 주요 역할을 예측 가능하게 한다.

변혁적 및 이슈리더십에서 확인되는 리더 특성의 역할은 진성리더십 연구에도 적용될 수 있다. 변혁적 및 이슈 리더십이 조직의 변화와 관련된 리더 특성이 중요성으로 부각되어야 한다면, 진성리더십에서 초점을 맞추는 리더 특성은 윤리와 진정성 측면으로 접근할

수 있다. 이 경우, 리더의 윤리적 및 진정성이 부각되기 위해서는 리더의 정직성(honesty), 성실성(integrity), 신뢰(trustworthiness)가 추종자에게 인식되어야 한다(Lord, Foti and De Vader, 1984; 이명신·장영철, 2009). 이러한 요소들의 인식을 위해서는 리더가 지속적으로 이와 관련된 행동을 보여줌으로서 추종자에게 리더의 특성을 각인을 시킬 수 있다. Kanungo and Mendonca(1998)는 이와 관련하여 리더의 영향력 전략으로 리더 특성을 강조하고 있는 반면에, Guillen and Gonzalez(2001)는 리더의 책임감, 성실성, 공정성, 온화함, 용기, 인내, 정직 등에 주목하고 있다. 전자의 경우 영향력 전략으로 상황에 대한 적합성이 중요하기 때문에 상황에 따라 리더가 보여주는 진정성에 차이가 발생할 수 있으며, 리더에 대한 추종자의 지속적인 신뢰를 형성하는데 상황적 요인에 대한 관심이 요구된다. 이에 반해 후자의 경우, 리더가 보여주는 지속적인 행동 패턴의 원인들을 언급한다는 점에서 추종자의 리더에 대한 정직성, 성실성, 신뢰에 대한 형성이 가능하게 된다. 후자는 책임감, 성실성, 정직 등을 포함하고 있는데, 성실성은 책임감, 신뢰성, 근면함, 규칙 준수 등을 포함한다는 점에서 이를 반영하는 요소로 볼 수 있다(Digman and Inouye, 1986; Costa and McCrae, 1992). 또한 정서안정성은 침착, 인내, 안정 등을 반영한다는 점에서 이러한 온화함·인내를 반영하는 요소로 볼 수 있다(Costa and McCrae, 1992).

진성리더십은 리더의 진정성 있는 행동에 대한 추종자의 인식에 기반을 두는데 이를 위해서는 리더의 자아에 대한 명확한 인식과 자신의 통제가 요구된다(Kernis and Goldman, 2006). 두 가지 요인 가운데 리더에 대한 자아 인식은 추종자에게 인식될 수 없는 리더의 심리적 과정이다. 리더의 자신에 대한 통제는 리더가 추종자와의 관계에서 보여주는 자기통제 과정으로 자아인식, 균형 있는 정보처리, 내재화된 도덕적 관점, 관계적 투명성을 위한 행동을 통해 추종자에게 인식될 수 있다(Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010). 리더가 보여주는 진정성 있는 행동에 대한 인식은 행위의 일관성·지속성이 충족될 때, 추종자들은 리더의 진정성을 인식하게 된다. 따라서 진성리더십의 등장을 위해 요구되는 리더 특성은 행위의 지속성·일관성을 유도할 수 있는 특성들을 적용할 때 이에 대한 설명이 가능할 수 있다.

리더의 성실성과 정서안정성은 행위의 지속성의 측면에서 진성리더십 등장의 원인으로 작용하게 될 것이다. 성실성은 직무수행을 예측하는 대표적인 개념으로 성실성이 높은 개인은 책임감, 신뢰성, 분별력, 근면함, 완벽함을 추구하게 되고 조직에서 직무를 이행하는

과정에서 규칙 및 규범을 준수하는 경향이 있다(Digman and Inouye, 1986; Barrick and Mount, 1991).

성실성이 높은 개인은 자신의 업무에 대한 책임감이 있고 조직의 규칙 및 규정을 준수하며 업무에 대한 책임감, 대인 간 신뢰 형성, 조직 목표 달성을 위한 개인의 지속적 노력을 가능하게 한다(Costa and McCrae., 1992).

또한, 정서안정성은 리더가 특정 상황에서 침착, 인내, 조용함을 유지할 수 있는 자원이 되는데(Pulakos et al., 2002), 정서안정성이 높은 리더는 추종자와의 대면 상황에서 어려움이 발생하더라도 감정적으로 이를 대응하기 보다는 인내와 침착함을 유지하려는 노력으로 인해 부정적인 반응을 상쇄할 수 있다.

리더의 정서안정성은 타인 지향적인 행동(Smith et al., 1983; 송경수, 1997)을 일관되게 보여줌으로서 리더에 대한 진정성 인식을 가능하게 한다. 이로 인해, 추종자는 리더가 보여주는 행위의 일관성으로 인해 리더의 진정성 인식이 가능하게 된다.

리더의 공감과 사회적 인식은 행위의 연속성 측면에서 진성리더십의 등장을 예상해 볼 수 있다. 진성 리더는 진정한 자아를 찾아가기 위한 과정으로 자기관찰을 통한 자기조절 과정을 거치게 되는데(Kernis and Goldman, 2006; Novicevic et al., 2006), 리더의 자아에 대한 인식은 자신에게서 그 원인을 찾을 수 있다. 반면에, 추종자와의 관계를 형성하는 과정에서 리더가 진정성 있는 행동을 보여주기 위해서는 추종자에 대한 보다 명확한 인식을 할 수 있는 능력이 요구될 수 있다.

공감은 추종자의 생각이나 감정을 리더가 자각하고 감정적인 경험을 공유하고 관찰된 경험에 기반하여 효과적인 대처를 가능하게 한다(Duan and Hill, 1996). 이러한 점에서 리더가 보여주는 추종자에 대한 공감은 추종자에 대한 이해를 증진시켜 리더가 추종자의 관점에서 어떠한 역할이 필요한지를 인식 가능하게 한다.

사회적 인식은 추종자와의 상호작용 과정에서 리더와 추종자 간의 행동과 감정에 대한 이해 및 예측 가능성을 높일 수 있기 때문에(Matnussen and Dahl, 2001), 리더가 추종자에게 보여주는 행동·감정에 대한 통찰력과 이해를 증진시킬 수 있다. 따라서 리더의 능력으로 접근하는 공감과 사회적 인식은 특정 상황에서 리더에 대한 부하에게 일관된 반응을 보이는 것을 가능하게 할 수 있다. 이러한 논의를 토대로 리더 특성은 진성리더십에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 아래와 같은 가설을 제안한다.

가설 1. 리더 특성은 진성리더십에 긍정적인 영향력이 있을 것이다.

가설 1-1. 리더의 성실성은 진성리더십에 긍정적인 영향력이 있을 것이다.

가설 1-2. 리더의 정서안정성은 진성리더십에 긍정적인 영향력이 있을 것이다.

가설 1-3. 리더의 공감은 진성리더십에 긍정적인 영향력이 있을 것이다.

가설 1-4. 리더의 사회적 인식은 진성리더십에 긍정적인 영향력이 있을 것이다.

2. 진성리더십이 리더십 효과성에 미치는 영향

리더에 대한 추종자의 신뢰는 사회적 교환관계 측면에서 추종자의 리더 및 조직을 위한 행동으로 연결될 수 있다(Blau, 1964; Brown et al., 2005).

Walumbwa et al.,(2008)에 의하면, 진성 리더는 자아인식, 내재화된 도덕관점, 균형 있는 정보처리, 관계적 투명성과 관련된 행동을 보이는데 내재화된 도덕관점은 추종자의 리더에 대한 인식에 있어 신뢰에 대한 가능성이 연결될 수 있고, 균형 있는 정보처리는 추종자에게 리더가 보유하고 있는 지식 및 정보에 대한 공유과정에서 편향되지 않게 정보를 제공함으로써 추종자의 리더에 대한 신뢰와 관련되고, 리더가 보여주는 감정의 통제와 진실한 생각과 행동은 추종자의 신뢰와 부합될 수 있다. 이러한 점에서 리더가 진정성 있는 행동을 하게 되면 리더에 대한 신뢰가 형성·증진되게 된다(양경흠·김정식·김정수, 2017).

리더와 추종자의 관계가 신뢰에 기반 해 구축된 관계는 추종자의 행동에 대한 동기에 차이를 보이게 된다. Van Dyne et al.,(2003)은 추종자의 자발적 행동과 관련된 동기는 친사회적, 자기보호, 체념적 동기로 구분하는데 동기의 유형에 따라 행위 유형에 차이가 있는 것으로 주장하고 있다. 이 가운데 친사회적 동기와 자기보호 동기에 주목할 필요가 있는데 친사회적 동기는 동료에 대한 이타적인 동기를 의미하고(Grant 2008; Halbesleben et al., 2010), 이 동기가 높을 때 동료의 안녕감이 향상되는 것을 당연하고 바람직한 것으로 인식하게 되어 내재적으로 동료를 돕기 위한 시도를 하게 된다(De Dreu and Nauta, 2009). 반면에, 자기보호 동기는 자신을 보호하기 위한 것에 주목하기 때문에 이로 인해 발생하는 행동은 수동적이고 행위주체의 자기 보호적 행동이 발생하게 된다. 친사회적 동

기는 양자 간 사회적 교환 관계측면에서의 정서적 신뢰와 연결되고 자기보호 동기는 경제적 교환 관계 측면에서 계산에 기반 한 신뢰로 볼 수 있다. 또한 정서적 신뢰는 추종자의 자발적 행동을 촉진하는 원인이 되나 경제적 교환관계는 경제적 이익여부에 따라 자발적 행동의 발현여부에 차이가 발생할 수 있다.

진성리더십과 리더십 효과성의 관계에 대한 논의에 앞서, 다차원 발언행동과 지식관리의 개념과 관계에 대한 설명이 요구된다. 발언행동을 구성하는 차단적 및 촉진적 발언행동을 위해 추종자에게 요구되는 동기는 동료들을 위한 타인지향적 측면이 부각되는 친사회적 동기와 관련이 있다(Liang and Farh, 2012). 하지만 차단적 및 촉진적 발언행동에 대한 접근에 있어 차단적 발언행동이 불만족에 근거하여 조직에 정보를 제공하는 행위이고, 촉진적 발언행동은 만족에 기반하여 이루어지는 행위로 구분할 수 있으나, 이는 Maynes and Podsakoff(2014)의 발언행동에 대한 분류방법과 Liang and Farh(2012)의 발언행동 하위개념에 대한 접근방식의 차이 때문이다. Maynes and Podsakoff(2014)에 의해 분류되는 발언행동은 지원적, 건설적, 방어적, 파괴적 행동으로 구분되는데 하위개념들 간의 관계의 방향성에 차이를 보이고 있다. 지원적과 건설적 발언행동은 상호 간 정(+)의 상관관계를 보이고, 방어적과 파괴적 발언행동은 양자 간 정(+)의 상관관계를 보인다. 이에 반해, 지원적 발언행동과 방어적 및 파괴적 발언행동은 부(-)의 상관관계를 보이고, 건설적 발언행동과 방어적 및 파괴적 발언행동 또한 부(-)의 상관관계를 보이고 있다. 따라서 지원적 및 건설적 발언행동은 촉진적 행동, 방어적 및 파괴적 발언행동은 차단적 발언행동으로 해석할 수 있다. Liang et al.,(2012)의 접근에서 촉진적과 차단적 발언행동은 친사회적 동기에 기반하는 것으로 접근하고 있어 양자의 관계가 Maynes and Podsakoff(2014)의 하위개념들처럼 상반된 관계를 보이지 않고 있다. 이러한 원인은 차단적 발언행동에 대한 해석 차이로 볼 수 있다. Liang et al.,(2012)은 차단적 발언행동이 파괴적 발언행동과 같이 조직에 대한 비난과 부정적 의사표현이 아니라 조직에서 확인되는 문제점에 대한 개인의 우려를 반영하고 있기 때문에 조직의 부정적인 문제를 개선하기 위한 발언행동으로 설명하고 있다. 따라서 차단적 발언행동이 이루어지기 위해서 추종자는 조직에 대한 관심과 애착이 있을 때 이러한 행동이 가능하다는 점에서 차단적 발언행동이 친사회적 동기의 측면으로 접근할 수 있다. 또한 실증적으로도 차단적 및 촉진적 발언행동은 정(+)의 상관관계를 보이고 있다(Liang et al., 2012). 이러한 발언행동의 다차원 개념적 특성을 고려할 때, 진성리더십의 차단적 및 촉진적 발언행동에 대해 양자 모두 긍정적 영향력을 예상해

볼 수 있다.

지식공유행동과 지식은폐행동의 차이는 지식공유행동이 구성원을 향한 이타적인 행동임에 반해 지식은폐행동은 자신을 위한 동기에 의해 발생할 수 있다는 점이다. 지식공유행동은 행위 주체가 보유하고 있는 지식과 정보를 공유·전파 한다는 점이 이타적인 동기에 기반 한 행동으로 볼 수 있다. 지식은폐행동의 경우 행위주체는 자신이 보유하고 있는 지식·정보와 같은 유효한 자원을 동료들 위해 활용하기 보다는 자신을 위해 추구하기 때문에 자기보호적 행동으로 나타날 수 있다. 이러한 특징은 김형진·심덕섭(2017)의 선행연구를 통해 확인되고 있는데 두 변수들 간의 관계가 부(-)의 상관관계를 보여서 두 개념이 상반된 개념임을 확인할 수 있다. 진성리더십의 지식공유행동 및 지식은폐행동에 대한 영향력은 지식관리의 두 개념 간 관계의 방향성을 고려할 때 진성리더십이 두 변수에 차별적인 영향력이 있는 것을 예상해 볼 수 있다. 진성리더십의 지식공유행동에 대한 영향력의 경우, 리더와 추종자 간의 상호작용 과정에서 정서적 신뢰가 형성되고 리더에 대한 우호적인 인식으로 인해 동료에 대한 지원을 통해 팀(부서)의 성과가 향상되는 것이 궁극적으로 리더를 위한 것으로 인식하게 되어 동료를 위한 친사회적 동기를 통해 추종자의 행동에 이르는 것을 예상해 볼 수 있다. 이에 반해, 지식은폐행동은 리더와 추종자 간의 상호작용 과정에서 정서적 신뢰가 형성되는 경우 리더에 대한 자각으로 인해 추종자의 인지과정에 영향을 미치게 되어 자기보호적인 행위를 위한 방어적 동기가 감소하게 될 수 있어 진성리더십의 지식은폐행동을 감소시키는 원인으로 작용할 수 있다.

진성리더십은 추종자들이 심리적으로 권한을 위임 받는 것으로 인식 가능하게 하는데 추종자가 경험하는 이러한 과정은 추종자 행동의 내재화에 긍정적인 역할을 하게 된다(Walumbwa et al., 2010; 박민영·장영철, 2016). 직무에 대한 추종자의 인식에 있어서도 진성리더십은 추종자의 직무에 대한 정서적 및 인지적 측면에 긍정적인 역할을 하고(Walumbwa et al., 2010; Giallonardo et al., 2010; 박민영·장영철, 2016), 직무 수행 능력에 대한 추종자의 믿음(최우재·조윤희, 2013)을 증진시킨다. 또한 진성리더십을 지각하는 추종자는 상사와 조직을 마치 자신처럼 인식하기 때문에 상사 및 조직에 대한 애착이 증대되게 된다(Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; Leory et al., 2012; 박상길·장준호, 2015; 양경흠·김정식·김정수, 2017). 이러한 결과는 리더가 진성리더십이 발휘될 때, 추종자는 직무, 리더, 조직에 대한 긍정적 태도 형성과 더불어 행위 동기의 내재화가 가능함을 의미한다. 또한 행위 동기의 내재화는 행위자체가 제공하는 긍정적 결과 뿐만

아니라 조직에서 대인 간 사회적 관계에도 긍정적인 영향을 미치기 때문에 조직구성원을 위한 친사회적 동기 형성을 촉진하는 것을 예상해 볼 수 있다.

이러한 결과는 실제로 진성리더십이 추종자의 행동에 대한 연구 결과를 통해 확인되고 있는데 진성리더십은 추종자의 자발성 측면이 부각되는 조직시민행동(Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; 김종술·문재승·박계홍, 2013; 윤인한·장영철, 2015)에 긍정적인 영향력이 있고 팀에 초점을 맞추고 팀을 위해 자발적인 노력을 부여하는 팀지향 조직시민행동(조윤희·조성용·홍계훈, 2017)과 동료지향 시민행동(박노윤·설현도·이준호, 2014)에 긍정적인 역할이 확인되고 있다.

따라서 본 연구에서 진성리더십은 촉진적 및 차단적 발언행동과 지식공유행동에 긍정적 역할을 예상 할 수 있다. 또한 진성리더십은 추종자의 조직 및 동료지향적인 태도로 인해 추종자가 자신의 이익만을 추구하는 자기보호적 동기를 억제시켜 지식은폐행동을 감소시키는 역할을 하는 것을 예상해 볼 수 있다. 따라서 제안되는 가설은 다음과 같다.

가설 2. 진성리더십은 발언행동에 영향력이 있을 것이다.

가설 2-1. 진성리더십은 촉진적 발언행동에 긍정적인 영향력이 있을 것이다.

가설 2-2. 진성리더십은 차단적 발언행동에 긍정적인 영향력이 있을 것이다.

가설 3. 진성리더십은 지식관리에 영향력이 있을 것이다.

가설 3-1. 진성리더십은 지식공유행동에 긍정적인 영향력이 있을 것이다.

가설 3-2. 진성리더십은 지식은폐행동에 부정적인 영향력이 있을 것이다.

3. 리더 특성과 추종자 행동의 관계에서 진성리더십의 매개효과

진성리더십의 매개효과는 유사 리더십 유형의 매개효과를 통해 그 관계를 추론해 보고자 한다. 기존 리더십 연구에서 리더십 유형을 매개변수로 설정한 연구들도 확인되고 있다(Hur, Van den Berg and Wilderom, 2011; 변영실·백기복, 2018). 이들 연구에서 주목하는 부분은 리더가 보유한 특성이 리더십 유효성에 이르는 과정에서 특정 리더십 유형의 등장에 대한 역할이다. Hur, Van den Berg and Wilderom(2011)의 연구에서는 리더 특성으로 감성지능을 활용하고 있는데 감성지능이 팀 성과에 이르는 과정이 변혁적 리더십에 의해 매개되는 과정을 검증하고 있다. 변영실·백기복(2018)의 연구에서는 리더 특성의 조직효과성에 이르는 과정에서 이슈리더십이 이를 연결하는 주요 원인으로 역할을 검증하고 있다. 이들 연구에서 리더 특성은 특정 리더십 유형이 등장에 있어 주요 자원으로서의 역할을 하는 것으로 접근하고 있으며, 리더에 의해 보유되는 자원인 안정적이거나 가변적인 것으로 간주하고 있다. 이들 연구에서 특정 리더십 유형의 등장을 촉진하는 원인인 리더 특성은 리더의 보유한 차별적 특성을 반영하기 때문에 리더의 자원으로 볼 수 있다. Hur, Van den Berg and Wilderom(2011)의 연구에서는 감성지능이 이러한 자원이며 변영실·백기복(2018)은 주도성, 사회적 기술, 성취추구 자원으로 접근하고 있다.

이러한 기존연구의 접근방식은 자원보존이론 측면에서 진성리더십의 선행요인과 결과변인의 관계를 설명하는 이론적 배경으로 활용되고 있다. Hobfoll(1988)의 자원보존이론은 개인 특성 및 리더십 관련 연구에서 이론적 배경으로 적용되고 있는데 주요 가정은 희소성 있는 자원의 획득, 보존, 유지의 역할이다. 예를 들어, 조직구성원은 특정 상황에서 자신이 보유하고 있는 정보를 동료에게 제공할 수 있는데, 이러한 원인은 자신이 보유한 정보를 제공하여 새로운 정보를 획득함으로써 정보의 가치가 부분적으로 희소성이 상실되더라도 정보 제공과정에서 얻게 되는 새로운 자료로 인해 자신이 보유하고 있는 자원의 희소성이 유지·증가 될 수 있다.

리더가 보유하고 있는 안정적 특질과 가변적 특질은 조직의 목표 달성을 추구하는 과정에서 리더가 보유한 주요 자원으로 인식될 수 있는데 리더 특성이 조직효과성을 예측하는 원인이기 때문이다(Hogg et al., 2006; Judge et al., 2009; Kalma and Visser, 1993; Murphy and Johnson, 2011; Thomas, Dickson and Bliese, 2001). 이 가운데 안정적 특질은 고정적

실체로서의 자원이며, 가변적 특질은 학습을 통해 성장이 가능(Goleman, 2002)한 자원이 될 수 있다.

성실성 및 정서안정성이 발언행동(촉진적, 차단적)과 지식관리(지식공유행동, 지식은폐행동)에 이르는 과정을 논의하면, 리더의 성실성이 높은 경우 리더의 책임감, 분별력, 신뢰성, 근면성과 관련되는데(Digman and Inouye, 1986), 성실성이 높은 리더에 대해 추종자는 신뢰, 책임감에 대한 호의적인 태도가 형성된다(Barrick and Mount, 1993). 이는 추종자가 직면하는 상황에서 리더가 동일한 유형의 행동을 보이기 때문이다. 리더의 정서안정성은 추종자와의 상호작용 과정에서 침착, 안정, 인내를 보여주는 행동과 연관되며 리더의 정서적 안정성은 리더에 대한 추종자의 신뢰, 조직의 인식에 대한 영향을 미치기 때문에 리더에 대한 진정성 인식에 긍정적인 역할을 하게 된다. 공감과 사회적 인식은 리더의 추종자에 대한 이해와 관련되어 있는데 추종자에 대한 공감은 특정 상황에 직면할 때 리더가 추종자의 관점에서 지각할 수 있는 계기를 제공하고, 사회적 인식은 추종자가 조직 및 리더에 대해 어떠한 사고를 하고 있는지를 이해할 수 있는 기반이 된다. 따라서 리더의 성실성, 정서안정성, 공감, 사회적 인식은 추종자들이 리더의 진정성 있는 행동인 진성리더십 인식에 이르게 된다. 또한 진성리더십은 촉진적 발언행동, 차단적 발언행동, 지식공유행동, 지식은폐행동에 연결되는데 이 과정에서 추종자는 리더가 보여주는 진정성 있는 행동에 대한 신뢰로 인해 리더가 공유하는 사고와 가치를 함께 공유하게 됨으로서 자신이 보여주는 행동이 조직을 위한 행동으로 인식하게 되어 조직과 관계된 자발적 행동을 하게 된다. 이 과정에서 추종자는 조직이 보다 건설적인 방향으로 나아갈 수 있도록 현재 조직이 보유한 문제점의 개선을 위한 제안행동을 할 수 있으며, 자신이 보유하고 있는 정보와 지식을 동료와 공유함으로써 리더가 보여주는 진정성 있는 행동에 대한 반대급부를 제공할 수 있다. 또한 리더와 신뢰에 기반한 행동으로 인해 조직에 반하는 행동을 자제할 수 있는데 자신이 보유하고 있는 지식과 정보를 공유하지 않는 것이 리더와 조직을 위한 역기능적 행동으로 인식하기 때문에 이를 감소시키기 위한 노력을 하게 된다. 이러한 논의를 토대로 다음의 가설을 제안한다.

가설 4. 리더 특성과 발언행동은 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.

가설 4-1. 성실성과 촉진적 발언행동 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.

가설 4-2. 정서안정성과 촉진적 발언행동 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.

가설 4-3. 공감과 촉진적 발언행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.

- 가설 4-4. 사회적 인식과 촉진적 발언행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 4-5. 성실성과 차단적 발언행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 4-6. 정서안정성과 차단적 발언행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 4-7. 공감과 차단적 발언행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 4-8. 사회적 인식과 차단적 발언행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.

가설 5. 리더 특성과 지식관리는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.

- 가설 5-1. 성실성과 지식공유행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 5-2. 정서안정성과 지식공유행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 5-3. 공감과 지식공유행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 5-4. 사회적 인식과 지식공유행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 5-5. 성실성과 지식은폐행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 5-6. 정서안정성과 지식은폐행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 5-7. 공감과 지식은폐행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.
- 가설 5-8. 사회적 인식과 지식은폐행동의 관계는 진성리더십에 의해 매개 될 것이다.

4. 진성리더십과 리더십 효과성 관계에서 조직 특성에 의한 조절효과

리더십과 리더십 효과성 관계에서 조직 특성의 상황요인으로 접근은 상호보완적 역할이 확인되고 있다(Pheysey, 1993). 리더십 연구에서 조직 특성을 대표하는 개념으로 조직 문화의 역할에 관한 결과들이 확인되고 있는데 조직 특성은 강화 및 상쇄 요인으로 차별적인 역할이 있는 것으로 밝혀지고 있다. 리더십과 조직 특성의 강화 요인의 경우, 상호부합성이 높을 때 강화효과가 있는 것으로 확인되고 있다(Yiing and Ahmad, 2008; 이정남·김문석, 2009). 예를 들어, 변혁적 리더십이 발휘되어 추종자의 행동에 영향을 미치는 경우, 변혁적 리더십과 상호 부합할 수 있는 혁신적인 문화가 변혁적 리더십의 영향력을 강화시키는 것으로 밝혀지고 있다(이정남·김문석, 2009). 이에 반해, 리더십과 조직 특성의 상쇄 요인은 상호 부합성이 낮은 경우인데 리더십과 조직 특성이 상반될 때 영향력이 상

쇄되는 경우이다.

진성리더십 선행연구에서 조절효과의 사전적 단계인 상호작용 유의성을 우선적으로 고찰해 보면, 상황요인으로서 진성리더십은 직장 내 인사고과 공정성과 상호작용하는 주요 원인으로 확인되고 있다(김중술·문재승·박계홍, 2013; 차은애·정현우·김영조, 2015). 이러한 결과는 진성리더십이 상황요인으로 직무 특성과 조직 특성에 상호작용할 수 있음을 보이고 있다. 또한 김미경·문재승(2017)의 연구를 통해 확인할 수 있는데 진성리더십이 추종자의 리더에 대한 신뢰를 향상시키는 원인으로 볼 수 있으나(양경흠, 2017), 리더에 대한 신뢰가 높은 경우 진성리더십이 리더의 진정성 있는 행동에 대한 추종자의 인식에 강화효과가 있는 것으로 확인되고 있다. 따라서 리더의 신뢰에 대한 확보 정도가 추종자가 인식하는 진성리더십의 효과성에 영향을 미치는 것을 의미한다.

비전명확성의 조절효과를 추론해 보면, 비전명확성은 조직이 나아가는 방향에 대해서 구성원이 비전의 명확한 인식을 가능하게 한다. 또한 비전은 추종자의 긍정적인 태도 형성에 영향을 미치는데(이은국·김정훈, 2017), 이는 비전을 공유하게 되는 구성원들은 비전 제안자에 대한 내면화 및 동일시와 같은 심리적 변화가 발생하기 때문이다. 따라서 조직의 비전을 명확하게 높게 인식하는 구성원은 비전을 공유하면서 자신을 조직에 필요한 구성원으로 인식하게 되어 조직이 추구하는 방향에 대한 제언과 동료들 지원하는 행동을 통해 조직을 위해 보다 많은 공헌 행동을 하게 된다.

이로 인해, 조직의 비전을 명확하게 인식하는 구성원은 진성 리더가 나아가는 방향이 조직 목표 달성을 위한 방향과 일치하기 때문에 구성원들과의 상호존중과 협력을 통해 조직의 추구하는 목표 달성하는 과정에 동참하게 된다. 그 결과, 비전명확성을 높게 인식하는 구성원은 조직의 발전을 위해 요구되는 보다 건설적인 제언 행동을 하게 되고 조직이 경험하고 있는 문제에 대해 긍정적으로 자신의 우려를 표명하는 제언 행동을 하게 된다. 또한 동료에게 요구되는 다양한 정보 제공 행동을 통해 협력적으로 조직 목표를 달성하고자 하는 행동에 미치는 진성리더십의 영향력이 강화되는 것을 추론해 볼 수 있다. 진성리더십과 지식은폐행동의 관계에서 비전명확성을 높게 인식하는 구성원은 조직을 위한 자발적인 행동을 우선적으로 고려하기 때문에 조직의 반하는 역기능적 행동에 저감 효과가 커지는 것을 예상해 볼 수 있다.

이에 다음의 가설을 제안한다.

- 가설 6. 진성리더십과 리더십 효과성의 관계는 비전명확성에 의해 조절 될 것이다.
- 가설 6-1. 진성리더십과 촉진적 발언행동의 관계는 비전명확성에 의해 조절 될 것이다.
구체적으로, 비전명확성이 높은 집단에서 진성리더십의 촉진적 발언행동에 대한 영향력이 클 것이다.
- 가설 6-2. 진성리더십과 차단적 발언행동의 관계는 비전명확성에 의해 조절 될 것이다.
구체적으로, 비전명확성이 높은 집단에서 진성리더십의 차단적 발언행동에 대한 영향력이 클 것이다.
- 가설 6-3. 진성리더십과 지식공유행동의 관계는 비전명확성에 의해 조절 될 것이다.
구체적으로, 비전명확성이 높은 집단에서 진성리더십의 지식공유행동에 대한 영향력이 클 것이다.
- 가설 6-4. 진성리더십과 지식은폐행동의 관계는 비전명확성에 의해 조절 될 것이다.
구체적으로, 비전명확성이 높은 집단에서 진성리더십의 지식은폐행동에 대한 영향력이 적을 것이다.

성과에 대한 압박은 조직을 위해 요구되는 올바른 판단과 선택을 위한 환경 요인으로 작용하고 구성원의 자발적인 참여에 의한 행동으로 이어진다(Trevino, Weaver and Reynolds, 2006). 또한 Trevino(1986)에 의하면, 인간의 도덕적 발달이 윤리적 및 비윤리적 행동을 촉진하는 과정에는 개인 특성과 상황 요인에 의해 영향을 받는 것으로 주장한다. 이 가운데 사회적 압력, 조직문화, 직무 특성과 같은 요인들이 있다. 성과압박은 조직이 목적을 달성해야하는 당위성을 지각하는 과정에서 조직구성원이 지각하는 성과에 대한 정도보다 조직이 요구하는 성과의 정도가 클 때 성과에 대한 압박을 경험하게 된다. 성과에 대한 압박은 구성원의 행동에 영향을 미치는 요인이 될 수 있으며 상황요인으로 원인과 결과 변수의 관계를 조절 가능하게 된다.

진성리더십과 다차원 발언행동과 지식공유행동에서 성과압박은 진성리더십이 결과변수에 대한 영향력을 상쇄시키는 원인으로 작용할 수 있다. 진성리더십은 추종자의 자발성이 요구되는 조직시민행동(Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; 김종술·문재승·박계홍, 2013; 윤인한·장영철, 2015), 팀지향 조직시민행동(조윤희·조성용·홍계훈, 2017), 동료지향 시민행동(박노윤·설현도·이준호, 2014)과 같은 추종자의 행동에 긍정적인 영향력을 미치게 된다. 이 과정에서 추종자는 행위의 원인이 되는 내재화 행동을 수행하게 되는데 성과에 대한

압박을 높게 지각하는 추종자는 자신이 추구해야 하는 성과에 대한 부담감으로 인해 내재화된 행위 동기가 상쇄되어 조직과 동료들을 위한 지원적 행동을 하지 않고 자신이 달성해야 하는 직무 이행에 초점을 맞추게 된다. 즉, 리더가 보여주는 진정성 있는 행동보다는 목표 달성에 더 많은 애착을 보이게 되어 진성리더십이 촉진적과 차단적 발언행동에 대한 영향력과 지식공유행동에 대한 영향력이 상쇄되는 것을 예상해 볼 수 있다. 지식은폐행동의 경우, 성과압박에 대한 높은 지각으로 인해 자신이 보유한 지식을 공유하여 수행을 하기 보다는 오직 자신의 직무에서 발생하는 결과를 더 증대시키기 위해 진성리더십이 지식은폐행동에 미치는 부정적인 영향력이 더 강화되는 것을 예상해 볼 수 있다.

Edwards et al.,(2013)은 성과에 대한 압박을 스트레스의 원인으로 인식하는데 스트레스가 성과에 부정적인 영향력을 검증하고 있다. 이러한 결과는 조직구성원이 지각하는 성과압박이 구성원의 수행에 부정적인 영향을 미치는 것으로 예상할 수 있으며 구성원의 자발적 행동에도 부정적인 영향을 예상할 수 있다. Zhang et al.,(2017)의 연구결과를 보면, 성과압박에 대한 높은 지각은 직무자율성과 직무열의의 하위개념인 헌신, 활력, 몰입에 미치는 영향력을 상쇄시키는 것으로 확인되어 성과압박이 직무에 대한 내재적 만족을 촉진하는 원인에 대한 상반된 역할을 확인할 수 있다. 이러한 논의를 통해 다음의 가설을 제안한다.

가설 7. 진성리더십과 리더십 효과성의 관계는 성과압박에 의해 조절 될 것이다.

가설 7-1. 진성리더십과 촉진적 발언행동의 관계는 성과압박에 의해 조절 될 것이다.

구체적으로, 성과압박이 높은 집단에서 진성리더십의 촉진적 발언행동에 대한 영향력이 적을 것이다.

가설 7-2. 진성리더십과 차단적 발언행동의 관계는 성과압박에 의해 조절 될 것이다.

구체적으로, 성과압박이 높은 집단에서 진성리더십의 차단적 발언행동에 대한 영향력이 적을 것이다.

가설 7-3. 진성리더십과 지식공유행동의 관계는 성과압박에 의해 조절 될 것이다.

구체적으로, 성과압박이 높은 집단에서 진성리더십의 지식공유행동에 대한 영향력이 적을 것이다.

가설 7-4. 진성리더십과 지식은폐행동의 관계는 성과압박에 의해 조절 될 것이다.

구체적으로, 성과압박이 높은 집단에서 진성리더십의 지식은폐행동에 대한 영향력이 클 것이다.

제 4 장 연구방법

제 1 절 조사대상 및 범위

1. 자료수집 및 연구대상

자료를 수집하기 위한 방법은 off-line 방법을 이용하였다. 자료 수집과정에서 연구자가 연구대상이 소속하고 있는 기관을 직접 방문하여 본 연구목적과 자료수집 절차를 직접 설명하였다. 자료수집 방법은 팀원이 설문지를 배부하여 동료 및 팀장으로부터 설문지를 회수하는 방법과 팀장이 설문지를 배부하여 팀원으로부터 설문지를 회수하는 2가지 방법이 있다. 이 가운데 팀장을 활용한 자료수집 방법이 자료수집의 용이성과 정확성이 전자에 비해 나은 것으로 판단되어, 후자의 방법으로 자료를 수집하였다. 전자의 경우, 자료를 수집하는 팀원이 선배팀원과 부서장으로부터 정보를 수집하는 경우 직위상의 한계로 인해 자료수집의 어려움이 있고 성실한 응답을 기대하기 어렵다. 이에 반해, 팀장이 자료를 배부하는 경우, 팀장과 관련된 문항들에 대해 부하의 관대화 경향이 있을 수 있으나, 직위를 활용한 자료수집이 쉽고 부하들의 수행 측정에 있어 전자의 방법에 비해 상대적으로 더 객관화된 자료를 수집할 수 있다.

자료수집 과정에서 발생할 수 있는 대상 간 불일치를 최소화하기 위해 자료수집 과정에 대한 설명과 보조 자료를 활용하였다. 자료수집 과정에서 본 연구는 측정대상을 분리하는 방법을 활용하기 때문에 비록 자료수집의 용이성과 정확성을 고려하여 팀(부서)장에 배분하더라도 이와 관련한 명확한 설명이 요구된다. 예를 들어, 측정대상 분리방법에서 발생 가능한 상황은 측정 시 팀장이 인식하는 팀원이 불일치하는 경우이다. 이 경우, 응답대상의 불일치로 인해 자료를 활용할 수 없게 된다. 불일치 차단하는 방법은 설문지 구성·측정과정 측면으로 구분할 수 있으며 본 연구에서 양자를 모두 측정문항 설계 과정에서 고려하였다. 측정과정에서 발생할 수 있는 불일치 가능성을 개선하기 위해 팀원에게 배부되는 설문지와 팀장의 설문지에 응답자의 휴대전화번호 뒷 번호 4자리를 기입하도록 하였고 이를 팀장과 팀원에게 집중적으로 설명하였다. 구두 설명을 보완하는 방법으로 보조 자료를 첨부하였다. 또한 보조 자료는 응답, 배분, 회수 과정에서 예상되는 문제점에

관한 내용이다. 보조 자료의 내용을 보면, 팀장에게 배부된 보조 자료에는 팀원 측정과 자기 측정과 관련된 설문지의 구성, 팀원 측정 과정에서 발생할 수 있는 대상 간 오류를 통제하기 위한 팀원들의 개인정보(전화번호 뒷 4자리) 활용·기입 방법, 팀원의 수에 따른 팀 구성 및 배부 방법을 포함하고 있다.

팀원에게 배부된 보조 자료는 자료수집의 적합·부적합 사례에 대한 설명, 팀원 개인정보(전화번호 뒷 4자리) 제공의 필요성 및 방법, 설문지 구성 등에 관한 내용이 포함되어 있다. 이를 통해, 측정대상 분리방법의 수행과정에서 발생할 수 있는 대상 간 불일치 가능성을 최소화하였다.

연구대상 규모는 총 측정문항의 수를 고려하여 400명 이상으로 설정하였다. 다변량분석에서 표본 수의 설정기준은 최소 5배 이상을 적용하는 것을 제안하고 있으며 본 연구에서도 연구결과의 편의 가능성 통제와 신뢰도 확보를 위해 이 기준을 적용하였다. 관찰변수의 전체문항 수는 인구 통계적 변수를 제외한 주요 변수들의 경우, 리더용 설문지 49문항, 부하용 설문지 40문항 총 89문항으로 구성되었다. 따라서 최소 표본 수는 전체 관찰변수의 5배 이상인 350명 이상이 될 때 적합한 것으로 볼 수 있다. 따라서 연구대상 규모를 400명으로 설정하였다.

자료 수집은 서울특별시, 부산광역시, 경상남도, 전라남도, 제주특별자치도, 지방자치단체, 대학교, 공기업, 사기업 등의 재직자를 대상으로 하였으며, 전체 표본수를 고려하여 100개 팀에 자료를 배부하였다. 자료수집에서 응답원천분리방법으로 인해 팀에서 획득할 수 있는 자료에 제한이 있으며, 이를 팀(부서)장 1명과 팀원 최소 2명, 최대 4명을 쌍으로 구성하여 자료를 수집하였다. 공기업 및 대학교와 같은 공공기관은 최근 강화된 윤리적 기준이 요구되는 특징이 있기 때문에 리더의 윤리적 측면이 일부 적용되는 본 연구의 주요 변수와 관련성이 높을 것으로 판단되었다. 이에 반해, 사기업의 경우, 공공기관에 비해 리더에게 요구되는 윤리적 기준이 강하지는 않지만 최근 사회적 환경의 변화로 인해 요구되는 윤리적 특성이 반영될 수 있다고 판단되어 연구대상에 포함하였다.

자료수집 과정은 2018. 3. 20 - 6. 20일까지 90일 정도 소요되었다. 자료수집 과정 기간이 3개월 넘게 소요된 것은 응답원천분리방법에 대한 부담으로 인해 자발적으로 자료 수집에 응했던 연구지원자들이 자료 수집 과정에서 경험한 어려움으로 인해 자신의 의견을 철회하는 경우가 다수 발생했기 때문이다.

자료 수집은 두 차례에 걸쳐 이루어졌으며 이 과정에서 자료 수집을 위한 연구보조원

을 선별하여 자료 회수 과정에 활용하였다.

설문지는 총 600부(팀장과 팀원용 포함)를 배부하였으며, 450부의 자료를 회수하였다. 이 가운데 팀장과 팀원의 응답이 일치하지 않는 설문지와 본 연구의 주요 대상과 차이를 보이는 소수의 자료를 제외하고 총 98쌍(팀장 98부, 팀원 338부)의 설문지가 최종적으로 확인되었다. 조사 대상의 인구 통계적 특성을 보면, 본 연구의 응답자가 소속된 기관은 17개 기관이고, 98개 팀에서 본 조사에 참여하였으며 팀장 98명, 팀원은 총 338명으로 확인되었다.

2. 설문지 구성

실증적 검증을 위한 자료는 서베이(survey) 방법을 활용하였다. 서베이는 대표적인 양적 조사방법이며, 이 가운데 off-line 설문지를 활용하여 자료를 수집하였다. 조직행동분야 연구에서 설문지를 활용하는 자료수집 방법에서 연구자들의 주의가 요구되는 부분은 자기보고식(self-report) 방법으로 인해 발생할 수 있는 동일방법분산(common method variance)의 영향력으로 인한 연구결과의 오류인 동일방법편의(common method bias)가 있다(Podsakoff et al., 2003; MacKenzie and Podsakoff, 2012). 이와 함께, 리더십 연구에서는 개념들의 수준(level)으로 인해 발생할 수 있는 레벨오류가 있으며(Kline et al., 1994), 이는 측정문항 구성과정에서 연구자의 주의가 요구되는 부분이다. 따라서 자료 수집을 위한 설문지 설계과정에서 동일방법분산으로 인한 동일방법편의(common method bias)와 연구주제가 가진 특성인 레벨이슈(level issue)로 인한 집합오류(aggregation bias)의 가능성을 최소화하기 위해 노력하였다.

자기보고식 방법을 보완하기 위해 자기 및 타인 평가 방법의 효과적 활용과 측정대상 분리방법을 적용하였다(Atwater et al., 2009). 측정과정에서는 일반적으로 자기평가(self-rating)와 타인평가(other-rating)로 구분할 수 있는데 변수 특성에 맞게 이를 효과적으로 설계하였다. 자기평가 방법은 측정문항의 대상과 평가자가 일치하고 타인평가는 대상이 일치하지 않는 경우이다. 예를 들어, 추종자의 직무수행 정도를 측정하는 문항에 대해 추종자가 평가하는 경우 자기평가로 구분되고 팀(부서)장의 리더십을 추종자가 평가하

는 경우 타인평가 방법이다. 자기평가의 경우, 관찰이 어려운 피평가자의 심리적 상태인 지각, 동기, 태도 등의 평가에 용이할 수 있으나 관대화로 인한 연구결과에 영향을 미칠 수 있다(Halverson et al., 2005; Fleenor et al., 2010).

두 가지 측정방식이 모두 장·단점을 가지고 있기 때문에 이를 설계에 효과적으로 반영하고자 하였다. 자기평가 방식으로 측정이 이루어진 변수는 사회적 인식과 공감이다. 주요 변수인 리더 특성의 경우, 비교적 안정적 특성인 성실성과 정서안정성은 리더가 조직에서 보여주는 일관된 행동을 통해 추종자가 관찰 가능한 특징이 있다. 이에 반해, 사회적 인식과 공감은 능력에 대한 인식의 정도를 평가하기 때문에 타인평가 방식보다는 자기평가가 적합한 것으로 판단되어 두 변수는 자기평가 방법을 활용하였다. 타인평가 방식은 이외의 모든 변수들의 측정에 활용되었다. 진성리더십은 리더가 보여주는 4가지 유형의 행동에 대한 추종자의 지각 정도를 측정하였고 리더십 효과성은 추종자가 조직에서 보여주는 발언행동 및 지식공유에 대한 리더의 평가를 바탕으로 측정이 이루어졌다. 비전 명확성과 성과압박은 조직에서 구성원들이 지각하는 비전의 명확성 정도를 측정하였으며, 성과압박은 리더가 인식하는 성과압박과 부하가 인식하는 성과압박 모두를 예상해 볼 수 있으나 진성리더십이 리더십 효과성에 미치는 과정에서의 상황요인을 고려하여 추종자가 인식하는 성과압박이 더 적합한 것으로 평가되어 부하가 지각하는 성과압박을 측정하였다.

측정대상 분리방법을 활용하여 자기보고식 자료 수집의 한계를 보완하고자 하였다. 자기보고식 조사방법은 응답자가 시간적 간격을 두지 않고 일정 시간 내에 연구모형에 포함된 모든 변수들을 동시에 측정하는 경우 맥락효과로 인해 연구결과의 편이 가능성과 관련되는 대표적인 연구 오류이다(MacKenzie and Podsakoff, 2012). 이를 보완하기 위한 방법은 측정대상과 측정시기 분리방법을 예상해 볼 수 있는데(Podsakoff et al., 2003), 본 연구에서 측정대상 분리방법을 선택하였다. 측정대상 분리방법은 변수들의 측정에서 평가자를 달리 하는 방법으로 일반적으로 설문지가 쌍(리더용, 부하용)으로 구성되는 특징이 있다. 본 연구의 설문지 설계과정에서도 이를 적용하여 결과변수는 팀(부서)장이 추종자의 행동을 측정하고 팀(부서)장의 리더십은 추종자가 측정하는 방법을 적용하였다. 또한 변수의 특징으로 인해 자기평가가 요구되는 변수의 경우에는 대상별(리더, 부하)로 구분하여 설문지를 구성하였다. 설문지는 리더용(팀장, 부서장)과 부하용(팀원)으로 세트로 구성되었다.

각 변수들의 측정문항 구성은 선행연구에서 검증된 타당성과 신뢰성 결과를 참조하되 측정문항의 명확성, 관련성 및 간결성을 고려하여(Peterson, 2000) 구성하였다. 첫째, 리더용(팀장, 부서장) 설문지는 본 연구에 대한 소개, 설문지 작성요령과 개인 특성, 결과변수인 추종자 행동, 리더 특성으로 구성되었다. 인구 통계적 특성은 연령, 성별, 근속년수, 직종, 업종의 5개 문항으로 구성되었다. 결과변수인 추종자 행동은 최대 4명의 추종자를 측정하도록 구성하였으며 촉진적 발언행동 5문항, 차단적 발언행동 5문항, 지식공유행동 7문항, 지식은폐행동 3문항으로 구성되었다. 리더 특성은 사회적 인식 7문항, 공감 7문항으로 구성되었다. 따라서 리더용 설문지는 인구 통계적 특성 5문항, 추종자 행동 30(발언행동 20, 지식관리행동 10)문항, 리더 특성 14문항 총 49문항으로 구성되었다. 둘째, 부하용(팀원) 설문지는 본 연구에 대한 소개, 인구 통계적 특성, 매개변수인 진성리더십, 조절변수인 비전명확성, 성과압박으로 구성되었다. 인구 통계적 특성은 성별, 나이, 직급, 현 직장 근무기간, 팀장과의 근무기간, 직종, 산업군 7문항을 측정하도록 설계되었다. 진성리더십은 팀장(부서장)의 리더십을 측정하며 16문항으로 구성되었다. 리더의 성실성과 정서안정성은 각 5문항 총 10문항으로 구성되었다. 리더십 연구에서 리더에 대한 용어는 상사, CEO(최고경영자) 등으로 명시되는 경우가 있으나 조직수준에서 접근은 CEO가 적합한 표현으로 평가할 수 있다. 하지만 리더를 상사로 명시하는 경우, 상사는 부서장(팀장) 뿐만 아니라 임원진, 최고경영자, 과장 등의 응답자보다 높은 직위의 대상으로 인식할 수 있다.

이로 인해, 응답 과정에서 응답자가 측정하고자 하는 문항에서 대상을 차별적으로 인식할 가능성이 있다. 따라서 대상의 명확성을 확보하기 위해 리더를 팀장(부서장)으로 명시하였다. 비전명확성은 응답자가 지각하는 비전의 명확성으로 4문항으로 구성되었고, 성과압박은 추종자의 지각으로 3문항으로 구성되었다. 따라서 부하용 설문지는 40문항으로 구성되었다.

<그림 III-2> 설문지 구성

리더용 설문지		팀원용 설문지	
	○ 인구 통계적 특성 5문항		○ 인구 통계적 특성 7문항
타 인 평 가	○ 팀원 : 20 문항 · 촉진적발언: 10문항 · 차단적발언: 10문항	타 인 평 가	○ 진성리더십: 16문항
	○ 팀원 : 10 문항 · 지식공유: 7문항 · 지식은폐: 3문항		○ 리더 특성: 10문항 · 성실성: 5문항 · 정서안정성: 5문항
자 기 평 가	○ 리더 특성: 14문항 · 사회적 인식: 7문항 · 공감: 7문항	자 기 평 가	○ 조직 특성: 7문항 · 비전명확성: 4문항 · 성과압박: 3문항
합계	총 49 문항	합계	총 40 문항

집합오류를 최소화하기 위한 변수들의 레벨과 실증분석의 딜레마를 고려하였다. 연구의 주요 변수인 리더 성실성, 정서안정성, 사회적 인식, 공감, 진성리더십, 비전명확성은 상사 특성과 조직 특성을 반영하는 개념이다. 리더와 관련된 개념들의 경우, 리더 특성으로 팀(부서)수준 변수로 구분 할 수 있고, 비전명확성은 조직에서 공유되는 비전과 관련되어 조직 수준으로 볼 수 있다. 따라서 측정과정에서 변수들의 이러한 특성을 반영하고자 하였다. 하지만 측정과정에서 예상되는 집합오류를 최소화하기 위해 레벨이슈를 고려하여 측정문항을 구성하는 경우 예상되는 문제점은 실증검증 과정에서 연구목적을 달성하기 위한 분석방법의 활용성이 제약된다는 한계가 있다. 본 연구에서는 4가지의 독립변수와 4가지의 결과변수로 구성되어 있는데 레벨을 고려한 위계적선형분석(HLM)을 활용하는 경우 변수들 간의 구조적 관계를 실증적으로 검증하는데 한계가 있다. 이는 본 연구에 활용된 변수들의 특징과도 관련되는데 결과변수인 발언행동과 지식관리는 다차원으로 구성된 개념인데 이를 다중회귀분석으로 수행하게 되는 경우 본 연구가 가지는 변수들 간 구조적 관계라는 특성이 상쇄될 수 있어 변수들이 가진 특성을 모두 반영하는데 한계가 있다. 이러한 자료수집과 실증분석의 한계를 모두 보완하는데 어려움이 있어서 팀 또는 조직 수준 변수들의 측정은 추종자가 지각하는 부분을 측정하였다.

제 2 절 변수들의 조작적 정의와 측정도구

1. 진성리더십

진성리더십은 ‘팀(부서장)이 보여주는 자아에 대한 인식, 도덕적인 관점의 내재화, 정보처리 과정에서 균형 유지, 추종자와의 명확한 관계 형성과 관련된 팀원의 긍정적 심리역량 및 긍정적 윤리 풍토를 조성하고 촉진하는 리더의 행동유형’으로 정의한다. 진성리더십 측정도구는 리더의 진정성을 측정하는 도구(Henderson and Hoy, 1983; Goldman and Kernis, 2001)와 진성리더십을 측정하는 도구(Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008; Neider and Schriesheim, 2011)로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 리더의 진정성보다는 추종자가 인식하는 리더의 행동을 통해 진성리더십을 측정한다는 점에서 진성리더십 척도를 측정에 활용하였다. 진성리더십 측정은 크게 측정 대상을 리더가 보여주는 자기인식과 자기규제의 2요인 모형(Gardner et al., 2005; 정예지·김문주, 2013; 최우재·조윤형, 2013)과 자기인식, 관계투명성, 내면화된 도덕관점, 균형 있는 정보처리의 4요인 모형(Walumbwa et al., 2008; Neider and Schriesheim, 2011)으로 구분된다. 자기규제는 진성리더십 인식과 관련된 3가지 리더 행동을 모두 반영하는데 한계가 있어 4요인 모형을 측정하는 척도를 선정하였다. 또한 4요인 측정도구의 경우, Walumbwa et al.(2008)에 의해 개발된 도구(ALQ)와 Neider and Schriesheim(2011)에 의해 개발된 도구(ALI)가 양분할 수 있는데 국내 선행연구에서 두 측정도구 모두 일부 항목들의 타당성 기준이 충족되지 못해 분석에서 제외되는 경우가 발생하고 있다(박노운·설현도·이준호, 2014; 김종술·문재승·박계홍, 2013; 박상길·장준호, 2015; 윤인한·장영철, 2015; 김미경·문재승, 2017). 하지만 국내 다수의 연구에서 ALQ가 진성리더십의 하위개념을 더 잘 반영하는 것으로 판단되어 이를 측정에 활용하였다. ALQ는 총 16문항으로 구성되었으며, 자기인식 4문항, 관계투명성 5문항, 내면화된 도덕관점 4문항, 균형 있는 처리 3문항으로 설계되어 있으며, 타인보고식으로 측정하였다. 리더십 측정 과정에서 주의가 요구되는 부분은 리더로 인식하는 대상의 명확성이다. 기존연구에서 리더에 대한 측정에는 CEO, 임원, 중간관리자, 상사, 팀장, 부서장 등의 용어가 활용되고 있으나 각 용어는 리더십 연구에서 대상의 수준 및 인식 대상의 명확성 측면에서 주의가 요구된다. 본 연구에서 리더의 인식은 중간관리자를

대상으로 하고 있으나 이 경우 가능한 직위 용어는 상사, 팀장, 부서장, 중간관리자를 활용할 수 있다. 하지만 상사와 중간관리자는 대상 인식에 있어 개념적 명확성이 부족하고 팀장 및 부서장은 대상의 명확성은 있으나 조직의 직제와 체계에 따라 용어가 활용되지 않을 수 있다. 이에 본 연구에서는 리더에 대한 인식에 있어 팀장(부서장)을 활용하였다. 예를 들어, “팀(부서)장은 실수를 했을 때 솔직하게 인정한다.”, “팀(부서)장은 신념에 따라 행동한다” 등이다. 측정에는 Likert 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통, 7=매우 그렇다)를 활용하였다.

2. 리더 특성

리더 특성은 리더가 보여주는 안정적 특질과 가변적 특질을 의미한다. 리더의 안정적 기질을 나타내는 특성은 성실성과 정서안정성이 있다. ‘성실성은 팀(부서)장이 보여주는 책임감, 결정성, 신뢰, 규칙준수 및 조직화와 관련된 행동에 대한 정도’로 정의한다. ‘정서안정성은 팀(부서)장이 특정 상황에서 개인이 보이는 침착, 인내, 안정적인 행동에 대한 팀원들의 지각’으로 정의한다. Big 5 성격특성의 측정에는 다양한 척도들이 활용되고 있으나 직업성격척도(occupational personality questionnaire)의 경우 전체 문항이 248문항이며 성실성과 정서안정성을 측정하기 위해서는 개념별 50문항에 가까운 문항을 측정해야 하므로 응답과정에서 응답자들의 정확한 정보를 획득하는데 한계가 있는 것으로 판단되어 문항의 간명성과 신뢰성이 있는 Costa and McCrae(1992)의 연구에서 활용된 문항을 사용하였다. Costa and McCrae(1992)의 연구에서 활용된 척도는 기존의 Big 5 성격특성 척도를 하위개념의 특성을 고려하여 축약한 척도로 국내 선행연구에서 활용되어 척도의 타당성과 신뢰성이 확인되고 있다(김해룡·김정자, 2012). 이에 본 연구에서도 이를 측정에 활용하였다. 또한 정서안정성 측정과 관련하여 기존연구에서 정서안정성은 신경증과 혼용해서 사용되고 있는데 김도용·유태용(2002)에 따르면 정서안정성과 신경증은 상반된 개념으로 지적하고 있다. 정서안정성 측정을 위한 방법으로 기존연구에서 신경증 척도를 활용하여 reverse 문항으로 접근하여 이를 측정하고 있다. 이에 본 연구에서도 정서안정성은 신경증 척도를 역문항으로 처리하여 이를 측정하였다. 문항의 예를 보면, “팀(부서)장은

설정된 목표를 달성하기 위해 노력한다.”와 “팀(부서)장은 슬프고 무력감에 빠져 있다.” 등이다. 성격 특성의 변수 측정에는 Likert 7점 척도(1=전혀 동의하지 않다, 4=보통, 7=매우 동의한다)를 활용하였으며 타인평가인 점을 고려하여 동의 정도를 측정하였다.

‘사회적 인식은 추종자와의 대인 간 관계에서 팀(부서)장이 지각하는 추종자의 사고 및 행동을 이해하는 능력에 대한 주관적 평가’로 정의하였다. 측정에는 Silvera, Matinussen and Dahl(2001)에 개발한 사회지능 척도를 활용하였다. 이 척도는 사회지능을 사회적 인식, 사회적 정보처리, 사회적 기술로 구분하는데 본 연구에서는 사회적 인식 7문항을 측정에 활용하였다. 측정방법과 관련하여 자기보고식과 타인보고식 2가지 방법을 예상해 볼 수 있는데, Big 5 성격특성은 조직에서 리더가 보이는 일관된 행동 패턴을 측정하므로 타인평가가 가능한 것으로 알 수 있다. 하지만, 사회적 인식은 일관된 행동이 아닌 능력에 대한 지각 정도이기 때문에 타인평가 방식보다는 자기평가가 더 적합한 것으로 판단하였다. 측정에는 7문항이 활용되었으며, 지성호·Kong Lanlan·강영순(2016)의 연구에서 측정 도구의 타당성과 신뢰성이 있는 것으로 확인되고 있다.

문항의 예는 “나는 상대방의 행동을 잘 예측한다.”, “나는 상대방이 무엇을 원하는지 잘 안다.” 등이다.

‘공감은 팀(부서)장이 추종자와의 대인 관계에서 부하의 생각이나 감정을 자각하고 감정적인 경험을 공유하는 능력에 대한 자기평가’로 정의한다. 공감척도는 Liliue et al.,(2008)의 연구에서 활용된 척도와 Davis(1980; 1983)의 척도가 측정에 활용되고 있다. Liliue et al.,(2008)의 척도는 공감의 경험을 측정하는 척도로 동료, 상사로부터 공감한 경험을 각 1문항씩 총 3개 문항으로 공감의 빈도를 평가한다. 이 척도는 고성훈·문태원(2012)의 연구에 활용되었으며 오하라·박경규·용현주(2013)은 Liliue et al.,(2008)의 접근방법에 근거해서 7개 문항을 개발해서 측정에 활용하였다. 하지만 이 척도는 측정 대상에 따른 관찰변수 문항의 수가 오하라·박경규·용현주(2013)의 연구에서 확장되었으나, 측정 대상에 따른 공감의 빈도를 측정하기 때문에 공감능력의 평가에 적합하지 않은 것으로 판단하였다. 또한 김상희(2006)의 연구에서는 Mehrabian and Epstein(1972)와 Davis(1980)의 척도가 공동으로 측정에 활용되었다. 이 척도는 공감의 인지과정을 측정하는 한계가 있다. 이에 반해, 공감을 능력으로 접근한 한가희·이인혜(2016)의 연구에서는 Davis(1983)에 의해 개발된 반응지수(interpersonal reactivity index)가 활용되었다. IRI는 공감능력을 측정하는 척도로 평가되고 있으며 공감을 관점취하기, 상상하기, 정서적 공감, 개인적 고

통의 4가지 하위개념을 측정한다. 이 가운데 리더와 추종자와의 관계에서 상상하기는 연구목적에 부합하지 않아 제외하였으며 관점취하기, 공감적 관심, 개인적 고통의 하위개념 가운데 리더와 추종자의 관계에서 적용할 수 있는 문항을 발췌하여 7문항을 측정에 활용하였다. 문항의 예는 “나는 긴급한 상황에서 도움이 필요한 사람이 있으며 그 사람에 완전히 몰입한다.” “나는 남을 비난하기 전에 그 사람의 입장에서 어떻게 느낄지 생각해 본다.” 등이다. 사회적 인식과 공감의 변수 측정에는 Likert 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통, 7=매우 그렇다)를 활용하였으며, 자기평가인 점을 고려하여 인지 정도를 평가하였다.

3. 리더십 효과성

리더십 효과성은 구성원의 태도, 조직목표 달성을 위한 행동, 팀과 조직을 위한 공헌을 의미하나 이 가운데 조직목표 달성을 위한 행동의 측면에서 발언행동과 지식관리로 구성된다. 리더십 효과성은 다차원 발언행동과 지식관리로 접근하여 이를 측정하였다. 발언행동은 촉진적 발언행동과 차단적 발언행동으로 구분된다. ‘촉진적 발언행동은 팀원이 조직의 전반적인 기능 향상을 위한 아이디어를 제공하는 행동에 대한 팀장의 인식’으로 정의한다. ‘차단적 발언행동은 팀원이 조직에서 나타나는 문제점에 대한 개인적 관심과 우려를 반영하는 행동에 대한 팀장의 지각’으로 정의하였다. 발언행동의 측정도구는 단일차원으로 접근한 연구에서는 발언행동의 순기능에 주목하여 건설적 발언행동의 역할을 측정하고 있다(김정진, 2012). 발언행동의 순기능을 측정하는 척도의 경우 Van Dyne et al.,(1995)에 의해 개발된 척도로 5문항을 활용하거나, Van Dyne et al.,(2003)에 의해 개발된 친사회적 발언 5문항을 측정에 활용하고 있다(김정진, 2012; 최선규·지성구, 2012). 또한 발언행동을 다차원으로 접근하는 경우 발언행동은 Van Dyne et al.,(2003), Liang and Farh(2012), Maynes and Podsakoff(2014)의 척도가 측정에 활용되고 있다. Van Dyne et al.,(2003) 척도는 발언행동을 친사회적, 방어적, 체념적 발언행동으로 구분하며, 각 개념들을 5문항씩 측정에 활용하고 있다. 이들의 척도는 발언행동을 측정하는데 있어 발언행동 주체의 협력과 이슈와 관련된 부분을 측정에 반영하고 있다.

Maynes and Podsakoff(2014)는 발언행동을 지원적, 건설적, 방어적, 파괴적 발언행동의

4가지 유형으로 구분하고 각 하위개념들의 측정에 5문항이 활용되고 있다. 이 척도의 경우, 실증연구를 통해 측정도구의 집중타당성과 판별타당성이 확인되고 있다. 또한 이들의 척도에서 발언행동은 전반적으로 조직의 시스템 및 정책과 관련된 발언행동을 반영하고 있다. Liang and Farh(2012)의 연구에서 발언행동은 촉진적 및 차단적 발언행동으로 구분하고 있으며 두 하위개념들은 각각 5문항으로 측정되고 있다. 이 척도는 실증연구를 통해 측정도구의 집중 및 판별타당성이 확인되었으며, 조직에서 직무 및 조직 운영 등과 관련한 발언행동을 측정하고 있다. 본 연구에서는 이 가운데 연구목적과 일치하는 Liang and Farh(2012)에 의해 개발된 척도를 측정에 활용하였다. Liang and Farh(2012)의 척도는 국내 선행연구에서 활용된 경우가 전무하여 연구자가 이를 직접 번역하였다. 번역한 내용을 인사관리분야에서 지속적인 연구를 수행하고 있는 박사 3명에게 직접 문의하여 번역의 타당성을 확인받았다. 측정은 타인측정 방식을 적용하였으며, 리더가 부하의 발언행동을 측정하도록 하였다. 문항의 예는 “팀원(A)은 직무성과에 부정적인 영향을 주는 바람직하지 못한 행동들에 대하여 주변동료들에게 조언한다.”, “팀원(A)은 주변 동료들의 반대의견이 있더라도, 조직에 손해를 야기할 수 있는 문제가 있다면 정직하게 이야기하는 편이다.”, “팀원(A)은 조직이 업무목표를 달성할 수 있도록 건설적인 의견을 제안한다.”, “팀원(A)은 조직의 업무절차를 향상시킬 수 있는 의견을 제기한다.” 등이다.

지식관리는 지식공유행동과 지식은폐행동을 포함하는 개념이다. ‘지식공유행동은 팀원의 직무와 관련한 정보, 아이디어 등을 구성원들과 공유하는 것에 대한 팀장의 인식정도’로 정의하였으며, ‘지식은폐행동은 팀원이 동료의 요청에 대해 정보나 아이디어 등을 의도적으로 감추는 행동에 대해 팀장이 인식하는 정도’로 정의한다. 지식공유행동 측정도구는 Nonaka and Takeuchi(1995)에 의해 개발된 척도와 Srivastava et al.,(2006)에 의해 개발된 척도가 국내 선행연구에서 실증적으로 활용되는 것이 확인되고 있다. Nonaka and Takeuchi(1995)의 척도는 6문항으로 구성되었으며, 김현진·설현도(2016)의 연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성이 확인되었으며 문서, 정보, 지식에 대한 공유를 포함하고 있다. 이에 반해, Srivastava et al.,(2006)의 척도는 7문항으로 구성되었으며 김형진·심덕섭(2017)연구에서 타당성과 신뢰성이 입증되었으며 기술, 업무수행방법, 지식과 노하우에 대한 공유를 측정하고 있다. 두 척도 모두 국내 선행연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성이 확보되고 측정 내용도 유사하지만, Srivastava et al.,(2006) 척도가 Nonaka and Takeuchi(1995)에 비해 지식공유 행동 대상을 반복적으로 측정하고 있어 측정 내용이 개

별로 구성된 Nonaka and Takeuchi(1995)에 비해 내용타당성이 높은 것으로 판단된다. 또한 지식공유행동은 지식은폐행동과의 판별타당성 확인이 요구되는데 Srivastava et al.,(2006)의 척도는 김형진·심덕섭(2017)의 연구에서 두 개념간의 판별타당성이 확인되었다. 이에 Srivastava et al.,(2006)에 의해 개발된 척도를 측정에 활용하였다. 지식은폐행동은 Peng(2013)에 의해 개발된 척도를 활용하였으며 본 척도는 김형진·심덕섭(2017)연구에서 척도의 타당성과 신뢰성이 확보되었다. 또한 전술한 바와 같이 지식공유행동과의 판별타당성도 입증되고 있어 측정에 타당한 것으로 판단하였다. 측정에는 3개 문항을 활용하였으며, 문항의 예는 “팀원(A)은 동료들에게 도움이 될만한 정보나 지식을 알려주지 않는다.” 등이다. 측정은 타인측정 방법을 활용하였으며, 타인 측정방법에 맞게 일부 수정하여 측정에 활용하였다. 측정에는 Likert 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통, 7=매우 그렇다)를 활용하였다.

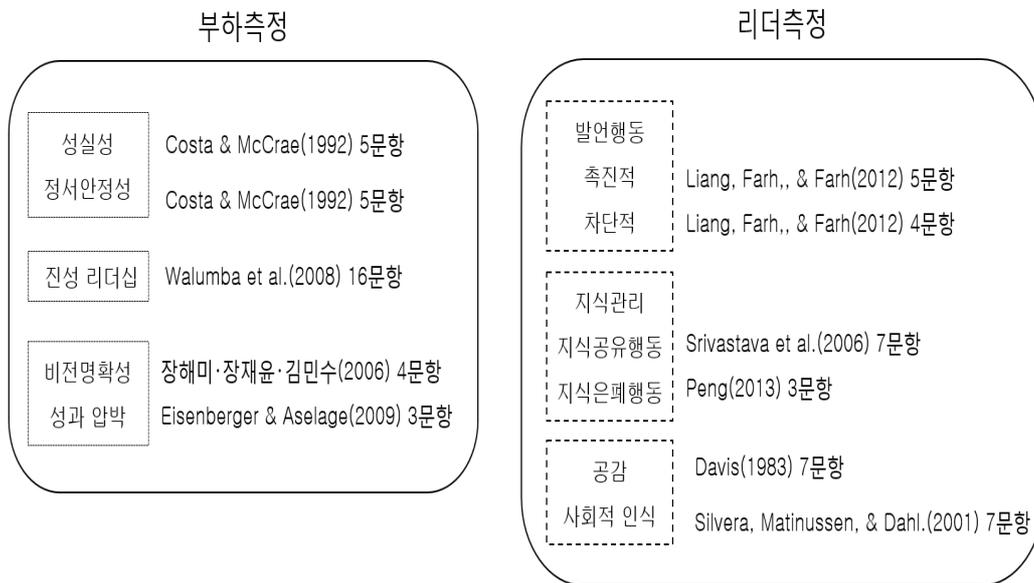
4. 비전명확성 지각과 성과압박 지각

‘비전명확성 지각은 팀원이 조직이 제공하는 비전에 대한 이해와 인식에 대한 스스로의 평가’로 정의하였다. 비전명확성 척도는 장해미·장재윤·김민수(2006)의 연구에서 측정도구가 개발되었으며 조직의 변화단계에서 나타나는 비전에 대한 구성원의 인식을 측정하고 있다. 측정문항은 4문항으로 구성되었으며 측정도구는 장해미·장재윤·김민수(2006)의 연구와 이병주·장재윤(2011)의 연구에서 척도의 타당성과 신뢰성이 확인되고 있다. 비전명확성 척도는 조직수준에서 지각되는 집단수준 척도로 개발되었으나, 본 연구에서는 연구모형과 분석방법을 고려하여 개인수준에서의 지각되는 정도를 측정하도록 문항을 일부 수정하여 측정하였다. 문항의 예는 “나는 회사의 주요 비전을 달성하면 장기적으로 우리에게 이득이 된다고 생각한다.” 등이다.

‘성과압박 지각은 팀원이 조직에서 경험하는 성과에 대한 열망으로 인한 불안정한 심리적 상태 정도에 대한 자기평가’로 정의한다. 성과압박 지각의 측정은 Eisenberger and Aselage(2009)의 연구에서 개발된 측정도구를 활용하였다. 총 3개의 문항으로 구성되었으며, 용현주(2015)의 연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성이 확인되고 있다. 또한 그 연구

에서 성과압박은 개인차원에서 지각되는 정도를 평가하고 있어 본 연구에서도 동일하게 개인수준으로 접근하여 측정에 활용하였다. 문항의 예는 “나는 우리 팀에서 일을 할 때, 내가 맡은 일을 잘 해내야한다는 압박감을 항상 느낀다.” 등이다. 측정에는 Likert 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통, 7=매우 그렇다)를 활용하였다.

〈그림 III-3〉 측정도구



5. 자료 분석방법

실증분석을 위한 절차 및 방법은 크게 2가지 단계로 구성되었다.

첫째, 측정도구의 타당성을 검증하는 방법은 확인요인분석(confirmatory factor analysis)을 활용하고자 한다. 측정도구 타당성 검증 방법은 탐색(exploratory), 확인(confirmative), 교차(cross) 요인분석 방법으로 구분되는데 가설 검증을 위한 실증분석 방법에 따라 타당성 검증 방법에 차이를 보일 수 있다. 측정문항의 교차타당성을 검증하는 방법은 SPSS와 PLS 프로그램을 통해 수행할 수 있는데 두 방법에서는 측정문항의 오차가 고려되지 않는다. 이에 반해, 확인요인분석은 Amos 프로그램으로 수행되고 관찰변수의 오차항이 포함되는 특징이 있다. 관찰변수의 오차항은 측정과정에서 발생하는 체계적

오류와 비체계적 오류를 포함하고 있어 측정도구의 타당성과 관련하여 보다 보수적인 정보를 제공할 수 있다. 연구모형에 포함된 주요 개념들의 척도들은 기존 국내 선행연구에서 척도의 타당성이 확인되었기 때문에 탐색적으로 개념들 간의 판별타당성을 검증하기 보다는 집중 및 판별 타당성에 대해 보다 보수적인 접근이 타당할 것으로 판단하였다.

확인요인분석 과정에서 주의가 요구되는 부분은 리더와 부하로 측정대상의 차이가 있는 상황에서 접근방법이다. 이 경우, 접근 방법은 측정대상의 구분 없이 통합적으로 접근하는 방법과 측정대상에 따라 구분하는 2가지 방법이 있다. 전자의 경우, 연구모형에 포함된 11개의 잠재변수들을 동시에 고려할 때, 상대적으로 많은 잠재변수로 인해 측정모형의 적합도가 저해될 가능성이 높다. 이에 반해, 연구대상을 구분하는 접근방법의 경우, 관찰변수의 오차항을 통해 측정모형에서 대상 간 차이로 인해 발생하는 차이를 결과에 반영할 수 있고 대상별로 관련된 개념만을 측정하기 때문에 측정모형의 적합도가 통합적 접근보다 개선되는 효과가 있다. 하지만 측정대상을 분리하여 접근하는 경우, 대상 간 분리된 자료가 제공되기 때문에 복합적인 차이 비교가 요구되는 판별타당성 검증에 어려움이 있다. 이에 본 연구에서는 측정 모형의 적합도와 판별타당성에 대한 접근 방법을 모두 고려하여 확인요인분석은 2단계를 통해 이루어진다.

따라서 연구대상 별 분석을 수행하여 관찰변수의 타당성과 잠재변수의 타당성을 우선적으로 검증한다. 다음으로 대상별 분석 결과를 반영하여 통합적 접근을 수행한다. 더불어 통합적 접근에서는 대상별 분석 결과에 근거하여 연구모형에 포함된 모든 잠재변수들을 고려하여 변수들 간의 상관관계 결과를 제공하고 이를 활용하여 판별타당성 검증에 활용하고자 한다.

둘째, 가설 검증은 Amos 프로그램을 활용하여 주효과, 매개효과, 조절효과를 검증하고자 한다. 본 연구의 주요 목적 가운데 한 가지는 결과변수를 다차원으로 접근하여 진성리더십이 발휘되는 상황에서 추종자들이 보여주는 다차원 행동에 있어 차별적 영향력을 확인하는 것이다. 이를 위해서는 가설 검증 과정에서 모든 결과변수를 동시에 고려할 수 있는 분석방법이 적합하며, 이를 위해 Amos 프로그램을 활용하였다.

Amos 프로그램을 활용한 변수들의 구조적 관계에 관한 연구에서 생각의 여지가 필요한 부분으로 최적구조모형 검증 과정이 있다. Amos를 활용한 대부분의 선행연구에서 최적구조모형 검증 결과를 확인하는 것은 어렵지 않다. 최적구조검증 모형은 Amos 프로그램이 SPSS나 PLS 프로그램과의 차이점을 부각시키는 주요 검증과정이기 때문이다. 이러

한 최적구조모형의 검증과정은 구조적 관계 검증 시 변수들 간의 구조적 관계에 대한 의미 있는 결과를 제공할 수 있으나 검증단계에 대한 재고의 여지가 있다. 일반적으로 최적구조모형 검증은 가설검증 이전에 이루어지고 최적구조모형 결과에 기반해서 가설의 채택 및 기각 여부가 결정된다. 이러한 접근방법은 구조적 관계에 대한 유용한 결과를 제공할 수 있으나, 경로계수의 추가 및 삭제로 인해 연구결과의 차이가 발생하는 구조방정식 모형의 특성을 반영할 때 주 효과를 검증하는 가설에 있어 그 유용성에 의문이 제기될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 Amos 프로그램의 장점을 활용하되 가설 검증과정에서 발생할 수 있는 논란의 여지를 차단하기 위해 최적구조모형 검증은 매개효과 검증 단계에서 수행하고자 한다. 이 경우, 주 효과 검증 가설에 부합하는 결과를 제공할 수 있기 때문이다.

다음으로 매개효과 검증 과정은 Holmbeck(1997)에 의해 제안된 3단계 검증 과정을 통해 이루어지고 간접효과 유의성 검증은 Bootstrapping 방법을 적용한다. Amos를 활용한 매개효과 검증 과정에서 빈번하게 발생하는 오류는 최적구조모형 검증 과정에서 발생하는 완전/부분 매개모형에 대한 결과에 기반하여 매개효과 유의성에 대한 결론이 제공된다는 점이다. 하지만 그러한 접근 방법은 Baron and Kenny(1986)에 의해 제안된 매개효과 검증 과정에서 총효과(total effect) 검증 과정을 수행하지 않는 것을 뜻한다. 이 경우, 매개효과의 전제조건인 독립변수의 결과변수에 대한 유의성에 위배됨을 의미한다. 따라서 매개효과 검증 과정에서는 매개변수를 제외한 과정에서 독립변수의 결과변수에 대한 영향력 유의성을 포함하여 매개효과에 대한 결과를 제공하고자 한다. 또한 간접효과 유의성은 Bootstrapping 방법을 활용하며 표본 수를 5000개로 설정하고 Monte Carlo 방식으로 수행하고자 한다. Bootstrapping 방법에서는 점 추정 또는 구간추정 방식에 따라 결과의 유의성에 대한 해석에 차이가 발생할 수 있는데 이를 보완하기 위해 두 가지 추정방식 결과를 모두 제공하고자 한다.

마지막으로 조절효과 검증에서도 Amos가 활용된다. 최근 연구에서 조절효과에 대한 검증은 매개된 조절과 조절된 매개효과 유형을 검증하기 위해 SPSS Macro를 활용한 분석 방법이 활용되고 있다. SPSS Macro를 활용한 두 가지 접근방법은 개별 경로에서 그 역할을 검증하는 것이기 때문에 변수들 간의 구조적 측면을 반영하는데 한계가 있다. 하지만 Amos는 조절효과에 대한 검증 과정에서 변수들 간의 구조적 관계가 반영되기 때문에 연구목적에 고려하여 Amos를 활용한 방법이 연구특성을 잘 반영할 것으로 판단하였다.

제 5 장 실증분석

제 1 절 연구대상의 인구 통계적 특성

인구 통계적 특성을 팀장과 팀원으로 구분하여 정리하면 <표 V-1>과 같다. 팀장은 남성 70명(71.4%), 여성 28명(28.6%)이고, 팀장의 평균연령은 50.8세(최저 27세, 최대 62세, 표준편차 6.31)이고 연령대는 20대 1명(1.0%), 30대 5명(5.1%), 40대 39명(39.8%), 50대 이상 53명(54.1%)이었다. 팀장의 평균근속연수는 20.4년(최저 2년, 최고 36년, 표준편차 9.38)이고, 기간별 근속연수는 10년 미만 20명(20.4%), 10-20년 미만 25명(25.5%), 20년 이상 53명(54.1%)이었다.

팀원의 성별은 남성 179명(53.0%), 여성 159명(47.0%)이었다. 팀원의 평균연령은 40.7세(최저 22세, 최대 60세, 표준편차 9.23)이고, 연령대는 20대 62명(18.3%), 30대 105명(31.1%), 40대 111명(32.8%), 50대 이상 57명(16.9%), 무응답 3명이었다. 팀원의 직급은 사원 268명(79.3%), 대리급 20명(5.9%), 과장/차장급 50명(14.8)이었다. 팀원의 평균근속연수는 11.0년(최저 1년, 최대 40년, 표준편차 9.14)이고, 기간별 근속연수는 10년 미만 187명(55.3%), 10-20년 미만 97명(28.7%), 20-30년 미만 43명(12.7%), 30년 이상 9명(2.7%), 무응답 2명이었다. 현 팀장과의 근무연수를 살펴보면, 평균근무연수는 2.7년(최저 1년, 최고 27년, 표준편차 3.51)이었고, 5년 미만 293명(86.7%), 5-10년 미만 29명(8.6%), 10년 이상 16명(4.8%)이었다.

팀장과 팀원에게 공통적으로 적용되는 직종을 살펴보면, 사무관리직 278명(63.7%), 영업직 46명(10.5%), 생산기술직 및 연구개발직 47명(10.7%), 기타 65명(15.1%)으로 확인되었다.

<표 V-1> 인구 통계적 특성

구분	분류	팀장(리더)	팀원(구성원)
성별	남	70(71.4%)	179(53%)
	여	28(28.6%)	159(47%)
평균연령		50.8세(SD 6.31)	40.7세(SD 9.14)
직 급	사원		268(79.3%)
	대리		20((5.9%)
	과장/차장		50(14.8%)
근속년수	10년 미만	20(20.4%)	187(55.3%)
	10-20년	25(25.5%)	97(28.7%)
	20-30년	53(54.1%, 20년 이상)	43((12.7%)
	30년 이상		9(2.7%)
	무응답		2(0.6%)
직 종	사무·관리직	278(63.7%)	
	영업직	46(10.5%)	
	생산기술직 및 연구개발직	47(10.7%)	
	기타	65(15.1%)	
팀장과 팀원의 평균 근무기간		2.7년(SD 3.51)	

제 2 절 측정도구 타당성

측정도구 타당성 검증을 위한 확인요인분석은 자료수집 대상에 따라 구분하여 수행되었다. 측정도구의 타당성은 집중타당성과 판별타당성을 검증하고자 하였으며 집중타당성 검증방법은 관찰변수의 집중타당성과 잠재변수의 집중타당성을 모두 검증하였다. 관찰변수의 집중타당성은 표준화된 경로계수를 기준으로 평가하였으며 0.5 이상을 기준으로 설정하였다. 잠재변수의 집중타당성은 평균분산추출지수(AVE)값과 복합신뢰도(composite reliability)를 계산하여 검증하였고, AVE의 기준은 0.5이상, CR의 기준은 0.7 이상으로 설정하였다. 평균분산추출지수 계산방법은 Hair et al.,(2006)의 검증방법을 활용하였으며 CR의 계산방법은 Fornell and Larcker(1981)의 방법을 적용하였다. AVE 계산 방법은 Fornell and Larcker(1981)의 방법과 Hair et al.,(2006)의 방법으로 구분할 수 있는데 전자는 관찰변수의 오차항을 고려하나 Hair et al.,(2006)의 방법은 관찰변수의 수를 반영하는 차이가 있다. 관찰변수의 오차항은 측정과정에 고려된 척도의 영향을 많이 받는데 측정에 활용된 척도의 구간이 넓은 경우 평균을 중심으로 한 표본들의 분포가 커져서 표준편차가 증가하는 것처럼 오차항의 범위도 커지게 된다. 이로 인해, AVE값이 평가기준을 충족시키지 못하는 경우가 발생할 수 있다. Fornell and Larcker(1981)의 방법은 관찰변수의 오차항이 반영되기 때문에 척도의 범위가 넓은 경우 AVE값의 요건을 충족시키는데 한계가 있으나, Hair et al.,(2006)의 방법은 관찰변수 오차항을 미고려하기 때문에 척도의 범위와 무관하게 AVE값을 계산할 수 있다. 이에 Hair et al.,(2006)의 방법을 적용하여 AVE값을 계산하였다.

부하 측정을 대상으로 한 타당성 검증은 진성리더십, 성실성, 정서안정성, 지각된 비전 명확성, 지각된 성과압박의 5개 요인으로 구성되었다. 관찰변수의 표준화된 경로계수의 경우, 진성리더십 16문항, 성실성 5문항, 정서안정성 5문항, 지각된 비전명확성 4문항, 지각된 성과압박 3문항이 모두 기준인 0.5 이상으로 나타나 기준을 충족시키고 있다. 잠재변수의 집중타당성을 평가하는 AVE값과 CR의 경우, 정서안정성의 AVE값이 .753으로 가장 높고 진성리더십 AVE값이 .602로 가장 낮게 나타났다. CR값은 진성리더십이 .941로 가장 높고 지각된 성과압박 .701로 가장 낮았다. 잠재변수의 집중타당성 분석결과 잠재변수들의 AVE값 CR값이 모두 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

상사 측정을 대상으로 한 척도의 타당성 검증은 공감, 사회적 인식, 촉진적 발언, 차단적 발언, 지식공유행동, 지식은폐행동 6개 요인으로 구성되었다. 1차 요인분석결과 관찰변수의 표준화된 경로계수의 경우, 공감 4문항, 차단적과 촉진적 발언행동 각 1문항이 표준화된 경로계수 요건을 충족시키지 못해 분석에서 제외하고 2차 분석을 수행하였다. 그 결과, 공감 3문항, 사회적 인식 7문항, 차단적과 촉진적 발언행동 각 4문항, 지식공유행동 6문항, 지식은폐행동 3문항의 표준화된 경로계수가 기준을 충족하는 것으로 나타났다. 잠재변수의 집중타당성을 평가하는 AVE값과 CR의 경우, 지식은폐행동 AVE값이 .758로 가장 높고 공감 AVE값이 .485로 가장 낮게 나타났다. CR값은 사회적인식 .916으로 가장 높고 공감이 .709로 가장 낮았다. 잠재변수의 집중타당성 분석결과 모든 잠재변수들이 CR값을 충족시키고 있으나, AVE값에서는 공감이 기준 0.5보다 조금 낮은 .485로 나타났다. 공감의 AVE값은 집중타당성 기준을 충족시키지 못하고 있으나, CR값의 경우 집중타당성의 요건을 충족시키고 있어 집중타당성이 없는 것으로 판단하기에는 한계가 있다.

모형의 적합도를 평가하기 위한 지표는 $CMIN(\chi^2)/df$, RMSEA, SRMR, CFI, NNFI를 적용하였다. 절대적합도 평가에 유용한 지표로 $CMIN(\chi^2)/df$, RMSEA, SRMR을 활용하고 상대적합도 평가에 유용한 지표로 CFI와 NNFI를 활용하였다. 적합도 지수의 기준은 $CMIN(\chi^2)/df$ 는 2이하를 좋은 모형, 2-3이하를 수용가능한 모형으로 평가하고 있다 (Bollen, 1989). RMSEA의 경우 .05이하는 매우 좋은 적합도, .050-.080은 비교적 적합한 모형으로 분류한다(MacCallum and Hong, 1997). SRMR은 .080 이하를 좋은 모형, .080-.010을 수용 가능모형으로 설명한다(Hu and Bentler, 1999). 상대적합도 지표인 CFI, NNFI의 경우 0.9 이상을 적합 모형으로 평가한다(Kline, 2005). 부하를 대상으로 한 5요인 모형 적합도는 $\chi^2/df=2.624$, RMSEA=.069, SRMR=.071, CFI=.919, NNFI=.910으로 수용 가능한 모형으로 확인되었다. 상사를 대상으로 한 6요인 모형 적합도는 $\chi^2/df=2.896$, RMSEA=.075, SRMR=.055, CFI=.919, NNFI=.907로 수용 가능한 모형으로 확인되었다.

<표 V-2> 추종자 측정 변수의 타당성 검증

항목	RW	SRW	Var	t-value	AVE	CR
진성1	1.125	0.685	0.817	10.149	.602	.941
진성2	1.158	0.701	0.788	10.316		
진성3	1.233	0.769	0.597	10.949		
진성4	1.212	0.760	0.612	10.862		
진성5	1.157	0.771	0.521	10.963		
진성6	1.289	0.807	0.506	11.279		
진성7	1.303	0.830	0.436	11.469		
진성8	1.484	0.763	0.702	10.893		
진성9	1.463	0.854	0.453	11.659		
진성10	1.262	0.816	0.453	11.357		
진성11	1.363	0.851	0.403	11.634		
진성12	1.226	0.753	0.653	10.804		
진성13	1.344	0.799	0.583	11.207		
진성14	1.343	0.795	0.598	11.170		
진성15	1.362	0.833	0.465	11.493		
진성16	1.000	0.577	1.001	-		
성실성1	1.000	0.636	0.795	-	.667	.854
성실성2	1.576	0.807	0.717	12.348		
성실성3	1.580	0.816	0.680	12.444		
성실성4	1.550	0.890	0.342	13.233		
성실성5	1.560	0.907	0.283	13.384		
정서안11	1.000	0.864	0.545	-	.753	.890
정서안12	1.099	0.909	0.409	23.402		
정서안13	0.751	0.788	0.553	21.100		
정서안14	0.849	0.864	0.394	21.248		
정서안15	1.118	0.909	0.423	23.401		
비전명4	1.000	0.834	0.533	-	.669	.828
비전명5	1.096	0.884	0.410	19.101		
비전명6	0.802	0.725	0.709	14.697		
비전명7	0.976	0.820	0.566	17.416		
성과9	1.008	0.670	1.252	12.100	.636	.701
성과10	1.332	0.972	0.122	12.538		
성과11	1.000	0.717	1.002	-		

$\chi^2=1254.455$, $df=478$, $\chi^2/df=2.624$, $RMSEA=.069$, $SRMR=.071$, $CFI=.919$, $NNFI=.910$

<표 V-3> 리더 측정 변수의 타당성 검증

항목	RW	SRW	Var	t-value	AVE	CR
공감1	1.000	0.852	0.299	-	.485	.709
공감4	0.755	0.568	0.748	9.298		
공감5	0.929	0.638	0.693	10.283		
사회적1	1.000	0.603	0.646	-	.500	.916
사회적2	1.521	0.811	0.444	11.776		
사회적3	1.484	0.857	0.295	12.186		
사회적4	1.539	0.896	0.214	12.542		
사회적5	1.508	0.884	0.236	12.422		
사회적6	1.323	0.782	0.412	11.486		
사회적7	1.469	0.755	0.602	11.114		
차단적1	1.000	0.693	0.894	-	.635	.797
차단적2	0.995	0.805	0.543	13.383		
차단적3	1.090	0.847	0.56	13.960		
차단적4	1.134	0.833	0.578	13.776		
촉진적1	1.000	0.807	0.635	-	.674	.824
촉진적2	1.058	0.849	0.514	18.597		
촉진적3	0.992	0.824	0.551	15.888		
촉진적4	0.961	0.804	0.599	15.397		
지식공1	1.000	0.810	0.530	-	.709	.899
지식공2	1.082	0.863	0.407	18.938		
지식공3	1.155	0.894	0.339	19.979		
지식공4	1.141	0.852	0.497	18.594		
지식공5	1.042	0.823	0.525	17.628		
지식공6	1.014	0.805	0.565	17.083		
지식은1	1.000	0.815	0.663	-	.758	.821
지식은2	1.090	0.909	0.329	19.624		
지식은3	1.156	0.885	0.488	19.106		
$\chi^2=880.353$, $df=304$, $\chi^2/df=2.896$, $RMSEA=.075$, $SRMR=.055$, $CFI=.919$, $NNFI=.907$						

제 3 절 신뢰도, 기술통계 및 상관관계

주요 변수들의 측정도구 신뢰도 검증 결과는 아래 <표 V-4> 대각선에 표시되어 있다. 측정도구의 내적 일관성인 신뢰도는 보편적 기준인 0.7을 기준으로 하였으며 모든 변수들의 내적 일관성을 의미하는 Cronbach α 값이 기준을 상회하는 것으로 확인되었다.

기초통계 결과인 평균과 표준편차와 변수들 간 관계에 대한 정보를 제공하는 상관관계 결과는 아래 <표 V-4>와 같다. 기초통계 값인 평균과 표준편차를 우선 살펴보면, 추종자에 의해 측정된 리더의 정서안정성의 평균(5.82)이 가장 높았으며, 리더에 의해 측정된 팀원의 지식은폐행동의 평균(3.06)이 가장 낮았다. 표준편차는 추종자의 지각을 측정한 성과압박이 응답자들 간의 편차(1.32)가 가장 큰 것으로 확인되었고, 자기평가 방법으로 측정된 사회적 인식의 편차(0.53)가 가장 낮게 나타났다. 자기평가와 타인평가 방식에 있어 자기평가 방법으로 측정된 공감과 사회적 인식의 편차(0.79, 0.53)가 타인평가 방식으로 측정된 변수들 보다 상대적으로 편차가 작은 것으로 확인되었다.

변수들 간의 방향성과 관련성의 정도에 대한 정보를 제공하는 상관관계의 경우, 차단적 발언과 촉진적 발언행동의 상관관계($r=.761$)가 가장 높았으며, 촉진적 발언행동과 지식공유행동의 상관관계($r=.685$)가 다음으로 높았다. 독립변수들 간의 상관관계를 보면, 공감과 사회적 인식의 상관관계($r=.594$)가 가장 높았으나, 다중공선성의 가능성을 짐작해 볼 수 있는 극단적인 상관관계인 $r=0.80$ 이상은 없어 변수들 간의 구조적 관계에서 독립변수들 간의 다중공선성으로 인한 연구결과의 편의 가능성은 낮다는 것을 예상할 수 있다. 원인 변수(성실성, 정서안정성, 공감, 사회적 인식)와 결과변수(진성리더십) 측면에서 상관관계를 보면 성실성($r=.554$), 정서안정성($r=.568$), 공감($r=.175$), 사회적 인식($r=.131$)은 모두 진성리더십과 유의한 긍정적인 상관관계가 있어 원인변수의 결과변수에 대한 긍정적 영향력을 예상해 볼 수 있다. 진성리더십과 결과변수들의 관계에서는 진성리더십은 차단적 발언($r=.129$), 촉진적 발언($r=.199$), 지식공유행동($r=.238$), 지식은폐행동($r=-.201$)에 모두 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타나 결과변수에 대한 진성리더십의 유의한 영향력을 예상해 볼 수 있다.

<표 V-4> 구성개념 상관행렬

변수명	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.상실성	5.40	1.13	.911										
2.정서안정	5.82	1.27	.361***	.942									
3.공감	5.54	.79	.069	.101	.709								
4.사회적	4.04	.53	.098	.051	.594***	.925							
5.진성	5.45	.98	.554***	.568***	.175***	.131*	.960						
6.차단적	4.72	1.24	.025	.081	.246**	.386***	.129*	.869					
7.축진적	4.64	1.22	.027	.117	.324***	.333***	.199***	.761***	.909				
8.지식공유	5.17	1.12	.121*	.128*	.455***	.322***	.238***	.393***	.685***	.932			
9.지식은폐	3.06	.90	-.161**	-.203***	-.134*	-.104	-.201***	-.133*	-.373***	-.644***	.899		
10.비진명료	4.80	1.13	.373***	.195***	-.003	.077	.427***	.070	.046	.094	-.204***	.727	
11.성과압박	3.91	1.32	.040	-.181**	.061	.118*	-.012	.005	.039	-.034	.094	.010	.877

주: N=338, *p<.05, **p<.01, ***p<.001, 대각선은 Cronbach α 값.

제 4 절 연구가설 검증

연구 가설 검증과정은 전술한 바와 같이, 변수들 간의 경로분석을 수행하였으며, 검증 방법은 연구모형에 포함된 변수들 가운데 조절변수를 제외한 모든 변수들을 동시에 고려한 상태에서 경로계수의 유의성을 확인하였다.

1. 리더 특성과 진성리더십, 진성리더십과 결과변수의 관계

우선 변수들 간의 구조적 모형의 적합도 지수를 확인해 보면, $\chi^2=2118.793$, $df=754$, $\chi^2/df=2.810$, $RMSEA=.073$, $SRMR=.139$, $CFI=.895$, $NNFI=.884$ 로 나타났다. 적합도 지수 가운데 $SRMR$ 지수가 기준치보다 다소 높은 것으로 확인되고 있으며 CFI 와 $NNFI$ 역시 기준치보다 조금 낮았다.

가설 1은 리더 특성(성실성, 정서안정성, 공감, 사회적 인식)과 진성리더십의 인과관계 검증이다. 분석결과, 진성리더십에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 성실성($S.R.W=.398$, $p<.001$)과 정서안정성($S.R.W=.418$, $p<.001$)의 역할이 확인되었다. 이에 반해, 공감($S.R.W=.102$, $p>.05$)과 사회적 인식($S.R.W=.022$, $p>.05$)의 영향력은 유의하지 않은 것으로 확인되어 가설 1은 1-1, 1-2는 채택되고, 1-3과 1-4는 기각되었다. 이 결과는 진성리더십을 예측하는 영향력 요인으로 리더의 안정적 특성이 주요 원인이 되는 것을 의미하나, 반면에 리더의 성장 가능한 가변적 특성의 영향력은 주요 원인이 되지 않는 것을 의미한다. 진성리더십의 4요인에 의한 설명력(SMC)은 .481로 확인되었다.

이러한 결과는 리더 특성이 특정 리더십 유형의 원인이 된다는 유사연구 결과(Cavazotte, Moreno and Hickamnn, 2012; Follesal and Hagtvvet, 2013)를 부분적으로 지지하고 있다. Jensen and Luthans(2006)의 연구에서 심리적 자본은 진성리더십의 예측변수로 확인되고 있는데 성실성과 정서안정성은 이를 지지하고 있다. 하지만, 리더의 능력으로 접근한 공감과 사회적 인식의 역할은 지지되지 못하였는데 Tate(2008)의 연구에서의 자기감시성의 역할과 동일한 결과를 보이고 있다. 즉, 진성리더십이 리더의 진정성을 강조하는데 리더의 공감과 사회적 인식과 같은 능력이 추종자에게 리더의 진정성을 보이는

과정이기 보다는 자신에 대한 통제과정으로 인식하게 되어 이러한 리더 능력이 진성리더십 등장과는 관련이 없는 것으로 판단된다.

가설 2는 진성리더십의 추종자 행동(차단적 발언행동, 촉진적 발언행동, 지식공유행동, 지식은폐행동)에 대한 영향력 검증이다. 분석결과, 진성리더십은 차단적 발언행동(S.R.W=.136, $p<.05$), 촉진적 발언행동(S.R.W=.206, $p<.001$), 지식공유행동(S.R.W=.249, $p<.001$), 지식은폐행동(S.R.W=-.211, $p<.001$)에 모두 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 진성리더십과 차단적 발언행동의 관계는 상관관계가 정(+)의 관계가 있었으며, 인과관계에서도 관계의 방향성이 정(+)의 관계로 확인되어 진성리더십이 차단적 발언행동을 가능하게 하는 원인이 되는 것을 의미한다. 따라서 가설 2는 2-1, 2-2, 2-3, 2-4 모두 채택되었다. 이러한 결과는 추종자의 자발적 역할을 강조하는 조직시민행동(Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; 김종술·문재승·박계홍, 2013; 윤인한·장영철, 2015), 팀지향 조직시민행동(조윤희·조성용·홍계훈, 2017), 동료지향 시민행동(박노윤·설현도·이준호, 2014), 혁신행동(김해룡·김정자, 2014)과 같은 유사변수들의 연구결과를 지지하고 있다.

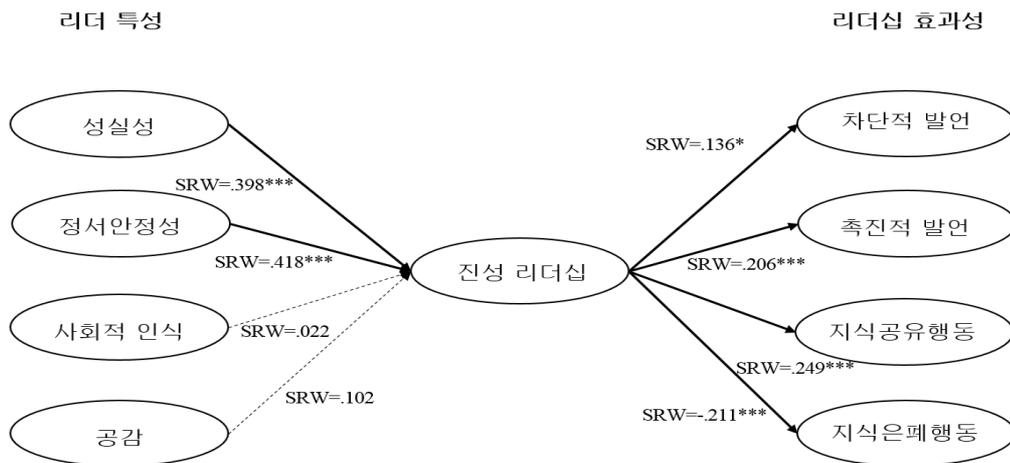
또한, 진성리더십은 지식은폐행동을 줄이는 효과가 있는 것으로 확인되어 진성리더십의 역할에 관한 새로운 결과물을 제공하고 있다.

<표 V-5> 경로분석 결과

Path	R.W	S.R.W	S.E	T-value	가설
성실성→진성	.462	.398	.065	7.148***	지지
정서안정성→진성	.281	.418	.034	8.186***	지지
공감→진성	.110	.102	.067	1.643	기각
사회적인식→진성	.030	.022	.081	.376	기각
진성→차단적발언	.170	.136	.074	2.283*	지지
진성→촉진적발언	.266	.206	.076	3.482***	지지
진성→지식공유	.286	.249	.066	4.308***	지지
진성→지식은폐	-.277	-.211	.077	-3.612***	지지

주: *p<.05, **p<.01, ***p<.001, R.W=비표준화 경로계수, S.R.W=표준화 경로계수

<그림 V-1> 경로분석 결과



2. 진성리더십의 매개효과

진성리더십 매개효과 과정은 3단계 과정을 통해 이루어졌다. 첫 단계는 총효과(total effects) 검증으로 매개변수를 제외한 모형에서 독립변수의 결과변수에 대한 영향력 검증이다.

첫째, 총효과 결과는 <표 V-6>과 같다. 성실성과 결과변수의 관계에서 성실성은 차단적 발언(S.R.W=.030, $p>.05$), 촉진적 발언(S.R.W=.026, $p>.05$)에 영향력이 없어 요건을 충족시키지 못하고 지식공유(S.R.W=.125, $p<.05$), 지식은폐(S.R.W=-.157, $p<.01$)에 영향력이 확인되어 2 경로에서 총효과 요건이 충족되었다. 정서안정성과 결과변수의 관계에서 정서안정성은 차단적 발언(S.R.W=.090, $p>.05$)에 영향력이 없어 요건을 충족시키지 못하지만, 촉진적 발언(S.R.W=.150, $p<.01$), 지식공유(S.R.W=.141, $p<.01$), 지식은폐(S.R.W=-.210, $p<.001$)에 영향력이 확인되어 3 경로에서 총효과 요건이 충족되었다.

공감과 결과변수의 관계에서 공감은 차단적 발언(S.R.W=.312, $p<.001$), 촉진적 발언(S.R.W=.430, $p<.001$), 지식공유(S.R.W=.534, $p<.001$), 지식은폐(S.R.W=-.166, $p<.05$)에 영향력이 확인되어 모든 경로에서 총효과 요건이 충족되었다. 사회적 인식과 결과변수의 관계에서 사회적 인식은 차단적 발언(S.R.W=.433, $p<.001$), 촉진적 발언(S.R.W=.422, $p<.001$), 지식공유(S.R.W=.428, $p<.001$), 지식은폐(S.R.W=-.159, $p<.05$)에 영향력이 확인되어 모든 경로에서 총효과 요건이 충족되었다.

<표 V-6> 총효과 검증

Path	R.W	S.R.W	S.E	T-value	조건충족
성실성→차단적발언	.052	.030	.103	.508	미충족
성실성→촉진적발언	.039	.026	.090	.438	미충족
성실성→지식공유	.193	.125	.091	2.122*	충족
성실성→지식은폐	-.277	-.157	.105	-2.626**	충족
정서안→차단적발언	.070	.090	.052	1.515	미충족
정서안→촉진적발언	.117	.150	.045	2.586**	충족
정서안→지식공유	.111	.141	.045	2.451**	충족
정서안→지식은폐	-.186	-.210	.052	-3.598***	충족
공감→차단적발언	.409	.312	.092	4.451***	충족
공감→촉진적발언	.583	.430	.096	6.059***	충족

공감→지식공유	.643	.534	.088	7.300***	충족
공감→지식은폐	-.230	-.166	.091	-2.511*	충족
사회적→차단적발언	.469	.433	.074	6.385***	충족
사회적→촉진적발언	.412	.422	.064	6.458***	충족
사회적→지식공유	.416	.428	.062	6.700***	충족
사회적→지식은폐	-.174	-.159	.070	-2.507*	충족

주: *p<.05, **p<.01, ***p<.001, R.W=비표준화 경로계수, S.R.W=표준화 경로계수

둘째, 매개효과 유형 검증에 대한 결과는 <표 V-7>과 같다. 매개효과 검증을 위한 대안모형은 32가지의 경로를 예상해 볼 수 있는데 모든 대안 경로를 검증하는 것은 부적합으로 판단되어 대안모형 검증 과정은 총효과 검증에서 요건을 충족시키지 못하는 경로와 경로분석에서 직접효과(독립→매개 변수)가 유의하지 못한 경로를 제외하고 5가지 모형을 대안모형으로 설정하였다. 연구모형은 리더 특성의 모든 요인들이 결과변수에 완전 매개하는 모형이고 대안모형 1은 성실성과 지식관리(지식공유, 지식은폐), 정서안정성과 촉진적 발언, 지식관리(지식공유, 지식은폐)를 부분 매개로 접근한 모형이다. 대안모형 2는 대안모형 1에서 성실성과 지식공유행동의 경로를 제거한 모형이다. 대안모형 3은 대안모형 2에서 성실성과 지식은폐행동에 대한 경로를 제거한 모형이다. 대안모형 4는 대안모형 3에서 정서안정성과 촉진적 발언행동의 경로를 제거한 모형이다. 대안모형 5는 대안모형 4에서 정서안정성과 지식공유행동의 경로가 제거된 모형이다.

연구모형과 대안모형 비교 결과는 <표 V-7>과 같다. 연구모형과 대안모형1은 자유도 차이($\Delta df=5$)를 고려할 때, 연구모형 χ^2 값(2118.793)과 대안모형1 χ^2 값 (2111.980)의 차이인 증분 χ^2 값(6.813, $p>.05$)이 유의하지 않아 연구모형이 채택되었다. 연구모형과 대안모형2는 자유도 차이($\Delta df=4$)를 고려할 때, 연구모형 χ^2 값(2118.793)과 대안모형2 χ^2 값 (2111.354)의 차이인 증분 χ^2 값(7.439, $p>.05$)이 유의하지 않아 연구모형이 채택되었다. 연구모형과 대안모형3은 자유도 차이($\Delta df=3$)를 고려할 때, 연구모형 χ^2 값(2118.793)과 대안모형3 χ^2 값 (2113.158)의 차이인 증분 χ^2 값(5.635, $p>.05$)이 유의하지 않아 연구모형이 채택되었다. 연구모형과 대안모형4는 자유도 차이($\Delta df=2$)를 고려할 때, 연구모형 χ^2 값(2118.793)과 대안모형4 χ^2 값 (2113.263)의 차이인 증분 χ^2 값(5.530, $p>.05$)이 유의하지 않아 연구모형이 채택되었다. 연구모형과 대안모형5는 자유도 차이($\Delta df=$)를 고려할 때, 연구모형 χ^2 값 (2118.793)과 대안모형5 χ^2 값 (2113.310)의 차이인 증분 χ^2 값(5.483, $p<.05$)이 유의하여 대안모형5가 채택되었다.

<표 V-7> 매개효과 유형 검증을 위한 위계적 χ^2 검증

Model	χ^2	df	p	RMSEA	SRMR	CFI	NNFI
연구모형	2118.793	754	p<.001	.073	.139	.886	.876
대안모형1	2111.980	749	p<.001	.073	.138	.887	.876
대안모형2	2111.354	750	p<.001	.073	.138	.887	.876
대안모형3	2113.158	751	p<.001	.073	.139	.887	.876
대안모형4	2113.263	752	p<.001	.073	.139	.887	.876
대안모형5	2113.310	753	p<.001	.073	.139	.887	.876
위계적 χ^2	$\Delta\chi^2$	Δdf	p	지지된 모형			
연구-대안1	6.813	5	p>.05	연구모형			
연구-대안2	7.439	4	p>.05	연구모형			
연구-대안3	5.635	3	p>.05	연구모형			
연구-대안4	5.530	2	p>.05	연구모형			
연구-대안5	5.483	1	p<.05	대안모형			
연구모형: 완전 매개 대안1: 성실성-공유,은폐, 정서안정성-촉진,공유,은폐 대안2: 성실성-은폐, 정서안정성-촉진,공유,은폐 대안3: 정서안정성-촉진,공유,은폐 대안4: 정서안정성-공유,은폐 대안5: 정서안정성-은폐							

셋째, 경로계수 유의성 결과는 <표 V-8>과 같다. 성실성(S.R.W=.397, p<.001)과 정서안정성(S.R.W=.417, p<.001)의 진성리더십에 대한 경로가 유의하여 매개효과 요건을 충족시키고 있으나, 공감(S.R.W=.104, p>.05)과 사회적 인식(S.R.W=.022, p>.05)은 요건을 충족시키지 못하였다. 진성리더십의 결과변수에 대한 영향력을 보면, 차단적 발언행동(S.R.W=.137, p<.05), 촉진적 발언행동(S.R.W=.207, p<.001), 지식공유행동(S.R.W=.249, p<.001)의 경로는 매개효과 요건을 충족시키고 있으나, 지식은폐행동(S.R.W=-.128, p>.05)에 대한 경로는 매개효과 요건을 충족시키지 못하고 있다. 또한 정서안정성의 지식은폐행동(S.R.W=-.139, p<.05)에 대한 영향력은 유의한 것으로 확인되었다.

<표 V-9> 간접효과 유의성 결과를 보면, 성실성→진성리더십→지식공유/지식은폐 행동(S·R·W=.099, -.051)의 경로에서 간접효과는 두 경로에서 Bootstap 검증결과 진성리더십의

지식은폐행동에 대한 영향력이 유의하지 않아서 성실성→진성리더십→지식공유행동의 경로에 서만 가설이 지지되었다. 정서안정성→진성리더십→촉진적 발언행동/지식공유행동 (S·R·W=.086; .104)의 경로에서는 간접효과가 모두 유의하여 매개효과 요건을 충족시키고 있 어 이 경로의 매개효과 가설은 모두 지지되었다. 반면에, 정서안정성과 지식은폐행동에 이르는 경로에서는 간접효과는 유의하지 않고(S·R·W=-.054), 성실성과 지식은폐행동의 총효과 요 건도 충족되지 않아 가설은 기각되었다.

정리하면, 공감과 사회적 인식의 경로는 독립변수의 매개변수에 대한 영향력 유의성이 지지되지 않아서 모든 경로에서 가설이 기각되었다. 이에 반해, 성실성이 지식공유행동에 미치는 영향에서 진성리더십이 매개(완전매개)역할을 하였으며, 정서안정성이 촉진적 발 언행동/지식공유행동에 진성리더십이 매개(완전매개) 역할을 하는 것으로 확인 되었다.

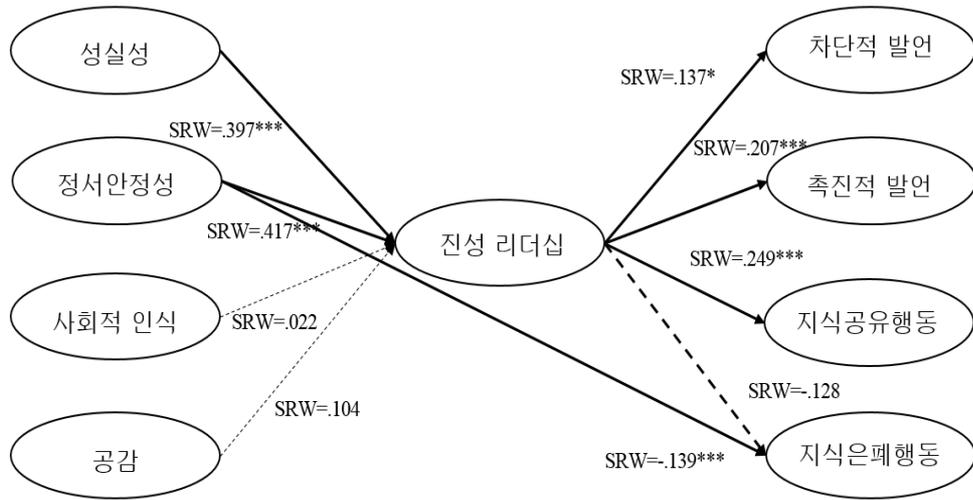
이러한 결과는 매개변수로서 진성리더십의 역할에 관한 의미 있는 결과를 제공하고 있 다. 기존 연구에서 변혁적 리더십(Hur, Van den Berg and Wilderom, 2011)과 이슈리더십 (변영실·백기복, 2018)은 매개변수로서 그 역할이 확인되고 있는데, 본 연구도 부분적으로 기존 리더십 연구의 결과를 지지하고 있다. 공감과 사회적 인식의 리더십 효과성에 대한 경로에서 진성리더십의 매개효과에 대한 가설은 모두 지지되지 못하였는데, 매개효과 의 첫 번째 요건인 공감과 사회적 인식이 진성리더십에 대한 영향력이 지지되지 못하였기 때문이다. 이러한 결과는 리더와 추종자와의 대면 상황에서 리더가 보여주는 상황 적합적 행동에 대해서 추종자는 리더의 진정성을 인식하지 못하는 것을 의미한다.

<표 V-8> 경로 유의성

Path	R.W	S.R.W	S.E	T-value	가설
성실성→진성	.461	.397	.065	7.134***	충족
정서안정성→진성	.281	.417	.034	8.175***	충족
공감→진성	.112	.104	.067	1.669	미충족
사회적인식→진성	.031	.022	.081	.380	미충족
진성→차단적발언	.171	.137	.074	2.294*	충족
진성→촉진적발언	.266	.207	.076	3.488***	충족
진성→지식공유	.286	.249	.066	4.310***	충족
진성→지식은폐	-.168	-.128	.088	-1.906	미충족
정서안정성→지식은폐	-.122	-.139	.052	-2.340*	

주: *p<.05, **p<.01, ***p<.001, R.W=비표준화 경로계수, S.R.W=표준화 경로계수

<그림 V-2> 매개효과 검증에서 경로분석 결과



<표 V-9> 총효과, 직접효과, 간접효과 유의성

경로	총효과	직접효과	간접효과	가설
성실성→진성리더십→지식공유	.099***	-	.099***	지지
성실성→진성리더십→지식은폐	-.051	-	-.051	기각
정서안정성→진성리더십→촉진적발언	.086***	-	.086***	지지
정서안정성→진성리더십→지식공유	.104***	-	.104***	지지
정서안정성→진성리더십→지식은폐	-.192*	-.139	-.054	기각
경로	Bootstrapping (95% CI, sampling 5000)			
	p	Lower	Upper	
성실성→진성리더십→지식공유	p<.001	.050	.153	
성실성→진성리더십→지식은폐	p>.05	-.111	.004	
정서안정성→진성리더십→촉진적발언	p<.001	.035	.140	
정서안정성→진성리더십→지식공유	p<.001	.054	.157	
정서안정성→진성리더십→지식은폐	p>.05	-.113	.004	

3. 조직 특성의 조절효과

조절 효과 검증 방법은 Amos 프로그램을 활용하여 제약 및 비제약 모형의 비교방법으로 검증을 수행하였다. Kline(2005)에 의하면, 집단 간 동일성 제약 방법을 활용하여 개별 모수에 대한 집단 간 차이도를 검증할 수 있는데 이 방법을 검증과정에 활용하였다. 이 경우, 조절효과 검증을 위한 조절 변수는 비메트릭 변수(nonmetric variable)를 활용하게 된다. 이를 위해, 평균값을 기준으로 비전명확성과 성과압박을 높게 인식하는 집단과 낮게 인식하는 집단으로 구분하였다.

조절효과의 유의성 검증 방법은 등가제약모형과 비제약모형의 자유도(Δdf)에 따른 χ^2 값의 유의성을 검증하였다. 이 과정에서 구조적 가중치는 하나의 경로만으로 제한하였다. 두 모형에서 비제약모형의 자유도가 등가제약모형의 자유도의 수가 비제약모형의 수보다 크기 때문에 두 모형 비교 과정에서 χ^2 값이 유의한 경우 두 집단 간의 경로계수에 차이가 통계적으로 유의하다고 가정하는 비제약모형을 적합모형으로 선택하게 된다.

비전명확성의 조절효과에 대한 검증결과를 보면, <표 V-10>과 같다. 비전명확성의 조절효과의 경우, 집단의 경로계수에 차이가 있다고 가정한 비제약모형과 등가제약모형 1, 2, 3, 4의 비교결과 비제약모형과 등가제약모형의 자유도 차이에 따른 χ^2 값의 차이(.100, .214, .000, .584, $p > .05$)가 모든 비교 과정에서 유의하지 않은 것으로 나타나 비전명확성의 조절효과에 대한 가설은 모두 기각되었다.

이러한 결과는 비전명확성이 상황요인으로 진성리더십과 리더십 효과성(발언행동, 지식관리)을 통제하는 원인이 아님을 의미한다.

비록 조직이 지향하는 방향성인 비전을 제공하여 구성원들에게 이에 대한 자각을 유도하지만, 비전에 대한 인식과 실행 과정에서의 연결성 부재로 판단된다. 따라서 가설 6은 모두 기각되었다.

<표 V-10> 비전명확성의 조절효과

경로		χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	NNFI
비제약모형		3108.328	1508	2.061	.057	.144	.864	.852
등가제약모형1	진성→ 촉진	3108.428	1509	2.060	.056	.143	.864	.852
등가제약모형2	진성→ 차단	3108.542	1509	2.060	.056	.143	.864	.852
등가제약모형3	진성→ 지식공유	3108.328	1509	2.060	.056	.143	.864	.852
등가제약모형4	진성→ 지식은폐	3108.912	1509	2.060	.056	.143	.864	.852
단계적 χ^2 검증			$\Delta\chi^2$	Δdf		조절효과	가설	
비제약-등가제약1	진성→촉진적	.100	1	p>.05	없음	6-1 기각		
비제약-등가제약2	진성→차단적	.214	1	p>.05	없음	6-2 기각		
비제약-등가제약3	진성→지식공유	.000	1	p>.05	없음	6-3 기각		
비제약-등가제약4	진성→지식은폐	.584	1	p>.05	없음	6-4 기각		

성과압박의 조절효과에 대한 검증결과를 보면, <표 V-11>과 같다. 성과압박의 조절효과 모형에서 집단별 경로계수에 차이가 있다고 가정한 비제약모형과 등가제약모형 1, 2, 3, 4의 비교결과 등가제약모형 1과 3에서 자유도 차이에 따른 χ^2 값의 차이(4.066, 5.450 p<.05)가 유의하였으나, 등가제약모형 2와 4는 χ^2 값의 차이(2.454, .314, p>.05)는 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

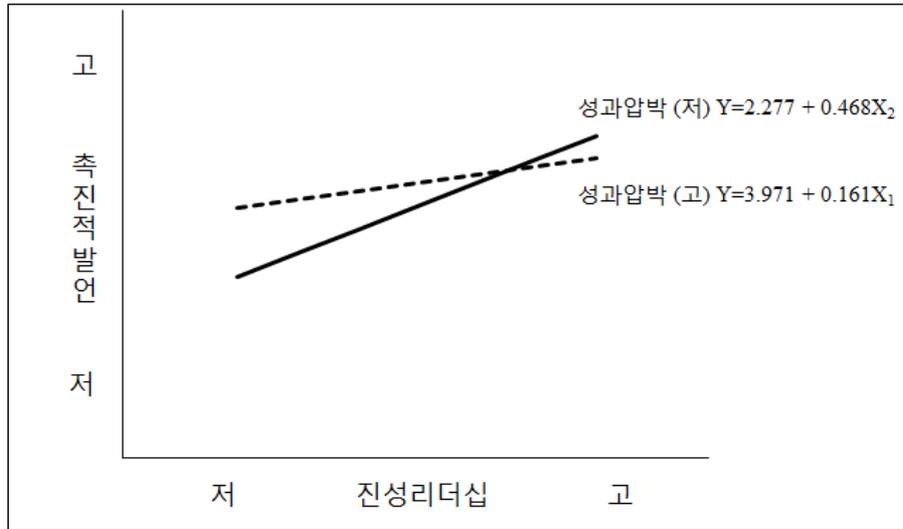
<표 V-11> 성과압박의 조절효과

경로		χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	NNFI
비제약모형		3071.776	1508	2.037	.056	.157	.869	.858
등가제약모형1	진성→촉진	3075.841	1509	2.037	.056	.168	.869	.858
등가제약모형2	진성→차단	3074.230	1509	2.037	.056	.168	.869	.858
등가제약모형3	진성→ 지식공유	3077.225	1509	2.038	.056	.168	.869	.857
등가제약모형4	진성→ 지식은폐	3072.090	1509	2.036	.056	.168	.869	.858
단계적 χ^2 검증			$\Delta\chi^2$	Δdf		조절효과	가설	
비제약-등가제약1	진성→촉진적	4.066	1	p<.05	있음	7-1 채택		
					고집단	저집단		
					SRW=.161	SRW=.468		
비제약-등가제약2	진성→차단적	2.454	1	p>.05	없음	7-2 기각		
비제약-등가제약3	진성→지식공유	5.450	1	p<.05	있음	7-3 채택		
					고집단	저집단		
					SRW=.174	SRW=.476		
비제약-등가제약4	진성→지식은폐	.314	1	p>.05	없음	7-4 기각		

성과압박의 조절효과에 대한 결과는 <그림 V-3, 4>와 같다. 우선 구조방정식 모형에서는 경로계수 계산과정에서 상수항(constant)을 제시하지 않기 때문에 상수항은 SPSS 프로그램에서 단순회귀분석에서 집단 간 상수항을 활용하였다. 구조방정식 모형에서 관찰 변수의 오차항을 고려한다는 점에서 경로분석과 회귀분석에서의 독립변수의 결과변수에 대한 영향력 정도에 차이가 있으나, 단순회귀분석에서 상수항은 결과변수에 대한 집단 간 평균값을 나타내기 때문에 상수항을 경로분석에도 적용 가능한 것으로 판단하였다.

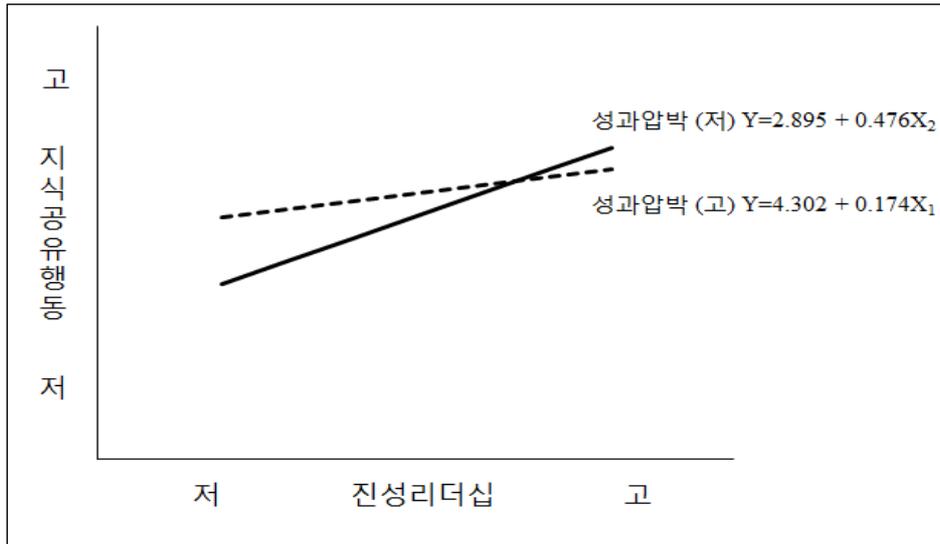
<그림 V-3>은 진성리더십이 촉진적 발언행동과의 관계를 조절하는 것을 보여주고 있는데, 집단 간 차이가 있는 것으로 확인된 등가제약모형과 등가제약모형 1에서 집단 간 경로계수를 보면, 진성리더십이 촉진적 발언행동의 경로에서 저집단의 경로계수 (SRW=.468, p<.001)가 고집단(SRW=.161, p>.05)의 경로계수보다 영향력 정도가 큰 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 성과압박을 높게 인식하는 집단에서 진성리더십의 촉진적 발언행동에 대한 영향력이 적은 것을 의미하며, 추종자들의 성과압박에 대한 인식이 진성리더십의 촉진적 발언행동에 대한 영향력을 상쇄할 수 있음을 내포하고 있다.

<그림 V-3> 진성리더십과 촉진적 발언행동 경로 성과압박 조절효과



<그림 V-4>는 진성리더십이 지식공유행동의 관계를 조절하는 것을 보여주고 있는데 진성리더십이 지식공유행동의 경로에서 저집단의 경로계수(SRW=.476, $p < .001$)가 고집단 (SRW=.174, $p < .05$)의 경로계수보다 영향력 정도가 큰 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 성과압박을 높게 인식하는 집단에서 진성리더십의 지식공유행동에 대한 영향력이 적은 것을 의미하며 추종자들의 성과압박에 대한 인식이 진성리더십의 지식관리행동에 대한 영향력을 상쇄할 수 있음을 내포하고 있다. 이와 같은 결과는 성과압박에 대한 부담이 높은 구성원의 경우 진성리더십이 지식관리행동에 미치는 영향력이 감소하기 때문에 진성리더십이 발휘되는 상황에서는 성과압박이 주요 상황요인이 될 수 있음을 보여주고 있다.

<그림 V-4> 진성리더십과 지식공유행동 경로 성과압박 조절효과



따라서 성과압박에 대한 조절효과 가설은 모두 7-1과 7-3은 채택되었으나, 7-2와 7-4는 기각되었다. 이러한 결과는 진성리더십이 추종자의 발언행동과 지식관리에 미치는 영향력이 성과압박에 대한 지각에 의해 부분적으로 조절되는 것을 의미한다.

가설 검증 결과를 정리하면 <표 V-12>와 같다. 가설 1에서는 가설 1-1과 1-2가 채택되고, 1-3과 1-4는 기각되었다. 진성리더십의 리더십 효과성에 대한 영향력을 검증하는 가설 2와 3은 부분 가설들이 모두 채택되었다. 진성리더십의 매개효과를 검증하는 가설 4와 5는 4-2, 5-1, 5-2가 채택되었으나, 나머지 경로에서는 모두 기각되었다. 가설 6은 비전명확성에 대한 조절효과 검증이고, 모든 가설들이 기각되었다. 마지막으로 가설 7은 성과압박의 조절효과로 7-1과 7-3은 채택되었으나, 7-2와 7-4는 기각되었다.

<표 V-12> 가설검증 결과 총괄표

내 용		채택 여부	
H1	리더 특성(성실성, 정서안정성, 공감, 사회적 인식)의 진성리더십에 대한 영향력		
	1-1	리더 성실성의 진성리더십에 대한 영향력	채택
	1-2	리더 정서안정성의 진성리더십에 대한 영향력	채택
	1-3	리더 공감의 진성리더십에 대한 영향력	기각
	1-4	리더 사회적 인식의 진성리더십에 대한 영향력	기각
H2	진성리더십의 발언행동(촉진적, 차단적)에 대한 영향력		
	2-1	진성리더십의 촉진적 발언행동에 대한 영향력	채택
	2-2	진성리더십의 차단적 발언행동에 대한 영향력	채택
H3	진성리더십은 지식관리(지식공유, 지식은폐)에 대한 영향력		
	3-1	진성리더십은 지식공유행동에 대한 영향력	채택
	3-2	진성리더십은 지식은폐행동에 대한 영향력	채택
H4	리더 특성(성실성, 정서안정성, 공감, 사회적 인식)과 발언행동(촉진적, 차단적)관계에서 진성리더십 매개효과		
	4-1	성실성과 촉진적 발언행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	4-2	정서안정성과 촉진적 발언행동 관계에서 진성리더십 매개 (완전)	채택
	4-3	공감과 촉진적 발언행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	4-4	사회적 인식과 촉진적 발언행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	4-5	성실성과 차단적 발언행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	4-6	정서안정성과 차단적 발언행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	4-7	공감과 차단적 발언행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	4-8	사회적 인식과 차단적 발언행동 관계에서 진성리더십 매개	기각

<표 V-12> 가설검증 결과 총괄표(계속)

내 용		채택 여부
H5	리더 특성(성실성, 정서안정성, 공감, 사회적 인식)과 지식관리(지식공유, 지식은폐)관계에서 진성리더십 매개효과	
	5-1 성실성과 지식공유행동 관계에서 진성리더십 매개 (완전)	채택
	5-2 정서안정성과 지식공유행동 관계에서 진성리더십 매개 (완전)	채택
	5-3 공감과 지식공유행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	5-4 사회적 인식과 지식공유행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	5-5 성실성과 지식은폐행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	5-6 정서안정성과 지식은폐행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	5-7 공감과 지식은폐행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
	5-8 사회적 인식과 지식은폐행동 관계에서 진성리더십 매개	기각
H6	진성리더십과 리더십 효과성 관계에서 비전명확성의 조절효과	
	6-1 비전명확성이 높은 집단에서 진성리더십의 촉진적 발언행동에 대한 강화효과	기각
	6-2 비전명확성이 높은 집단에서 진성리더십의 차단적 발언행동에 대한 강화효과	기각
	6-3 비전명확성이 높은 집단에서 진성리더십의 지식관리행동에 대한 강화효과	기각
	6-4 비전명확성이 높은 집단에서 진성리더십의 지식은폐행동에 대한 상쇄효과	기각
H7	진성리더십과 리더십 효과성 관계에서 성과압박의 조절효과	
	7-1 성과압박이 높은 집단에서 진성리더십의 촉진적 발언행동에 대한 상쇄효과	채택
	7-2 성과압박이 높은 집단에서 진성리더십의 차단적 발언행동에 대한 상쇄효과	기각
	7-3 성과압박이 높은 집단에서 진성리더십의 지식공유행동에 대한 상쇄효과	채택
	7-4 성과압박이 높은 집단에서 진성리더십의 지식은폐행동에 대한 강화효과	기각

제 6 장 결 론

본 장은 연구결과 논의, 시사점, 연구한계 및 후속연구를 위한 제언으로 구성된다. 연구결과 논의는 실증적 결과에 근거하여 본 연구에서 확인된 결과와 선행연구의 결과를 비교하며 이에 대해 기술한다. 연구 시사점은 학술적 시사점과 실무적 시사점으로 구성되며 본 연구를 통해 예상할 수 있는 연구의 공헌을 설명한다.

마지막으로 연구 한계 및 후속연구를 위한 제언에서는 본 연구가 보여주고 있는 이론적 및 실무적 공헌에도 불구하고 본 연구에서 나타나는 이론적 또는 방법론적 한계에 대해 논의하고, 더불어 본 연구에 있어서 주요 개념들의 학술적 및 실증적 검증을 위한 후속연구의 방향성을 제안한다.

제 1 절 연구결과 논의

경영 환경에서 조직 목표 달성을 위한 주요 대안으로 평가되는 리더십 유형 가운데 본 연구에서는 진성리더십을 선정하여 그 효과성을 실증적으로 검증하였다. 선행연구에서 진성리더십은 추종자의 조직을 위한 직·간접적 행동을 초래하는 원인으로 확인되고 있으며 진성리더십이 추종자의 영향력 과정에 대한 연구결과들이 발표되고 있다. 하지만, 본 연구는 선행연구에서 입증된 효과성과 영향력 과정의 접근방식을 보완하기 위해 4가지 측면에서 기존연구와 차별적인 시도를 하였다. 4가지 측면은 Jensen and Luthans(2006)과 Tate(2008)의 연구에서 주목 받았던 진성리더십 등장을 촉진하는 원인 요인에 대한 검증, 진성리더십의 효과성에 있어서도 기존연구에서 접근하고 있는 추종자 행동에 대한 단일 차원 접근이 아닌 다차원 접근을 통해 진성리더십의 추종자 행동에 차별적 영향력 입증, 진성리더십과 추종자 행동의 관계를 연결하는 매개과정이 아닌 진성리더십의 매개역할에 대한 검증, 진성리더십 연구에서 매개과정 연구에 비해 상대적으로 연구가 부족한 조절과정에 대한 실증적 검증을 시도하였다.

본 연구 결과를 변수들 간의 관계 측면에서 논의하면 다음과 같다.

첫째, 진성리더십 등장을 촉진하는 주요 원인으로 리더의 성격 특성 역할이 확인되었다.

선행연구에서 리더 특성은 특정 리더십 유형이 발생하는 원인으로 그 역할이 규명되고 있다(Cavazotte, Moreno and Hickamnn, 2012; Follesal and Hagtvvet, 2013). 대표적인 개념이 변혁적 리더십이고, 변혁적 리더십 등장을 위한 요인으로 리더의 성격특성, 커뮤니케이션, 활동수준(Balthazard, Waldman and Warren, 2009), 감성지능(Follesal and Hagtvvet, 2013), 성취욕구, 주도성(Pillai, et al., 2003)의 역할이 규명되었다. 본 연구는 진성리더십을 촉진하는 원인을 규명하고자 하였다. 이와 관련한 연구자들의 시도로 Jensen and Luthans(2006)와 Tate(2008)의 연구가 있다. Jensen and Luthans(2006)의 연구에서 진성리더십은 리더의 심리적 자본의 하위개념인 희망, 낙관주의, 회복력이 진성리더십에 긍정적인 역할을 하는 것으로 확인되었으나, Tate(2008)의 연구에서 자기감시성의 역할은 그 유의성이 지지되지 못하였다.

본 연구의 경우, 진성리더십 등장을 예견하는 원인을 리더에서 찾고 있으며 리더 안정적 성격 특성 2요인과 성장 가능성을 내포하고 있는 성격 특성 2요인으로 구분하였다. 그 결과, 안정적 특성인 성실성과 정서안정성의 진성리더십에 대한 긍정적 역할이 확인되었다. Ewen et al.,(2013)에 의하면 리더의 외향성, 개방성, 호감성, 정서안정성은 리더십 효과성에 대한 결과를 제공하고 있는데, 본 연구는 리더의 성실성과 정서안정성이 진성리더십 등장의 원인임을 입증하여 리더의 성격 특성이 리더십 효과성의 원인뿐만 아니라 리더십 등장과 관련한 역할에 관한 흥미로운 결과를 제공하고 있다. 하지만, 리더의 가변적 성격 특성인 공감과 사회적 인식은 그 효과가 확인되지 않고 있는데 이러한 결과는 진성리더십이 리더의 진정성을 강조하는데 리더의 공감과 사회적 인식과 같은 능력이 추종자에게 리더의 진정성을 보이는 과정이기 보다는 자신에 대한 통제과정으로 인식하게 되어 이러한 리더 능력이 진성리더십 등장과는 관련이 없는 것으로 판단된다. 그럼에도 불구하고, 본 연구는 특정 리더십 유형의 등장과 관련해서 리더의 성격 특성의 중요성을 부각시켜 특정 리더십 유형에 있어 리더 특성 연구의 중요성을 각인시키고 있다.

둘째, 진성리더십이 추종자의 다차원 발언 및 지식관리행동에 대한 차이가 확인되었다. 기존연구에서 진성리더십은 추종자의 직무수행(Walumbwa et al., 2008; Wong and Cummings, 2009; Wang et al., 2014; 박노운·설현도·이준호, 2014), 조직시민행동(Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; 김종술·문재승·박계홍, 2013; 윤인한·장영철, 2015), 팀지향 조직시민행동(조윤희·조성용·홍계훈, 2017), 동료지향 시민행동(박노운·설현도·이준호, 2014), 역할 내 수행(강호철·이도화, 2016), 혁신행동(김행룡·김정자,

2014), 재무성과(Clapp-Smith et al., 2009), 적응수행 성과(최우재·조윤희, 2013; 강호철·이도화, 2016), 팀성과(정예지·김문주, 2013)에 대한 효과성이 입증되었다.

선행연구의 이러한 결과는 진성리더십이 조직에서 추종자의 조직 목표 달성을 위한 행동과 조직을 위한 자발적 행동의 원인이 되는 것을 보여주고 있다. 선행연구에서 진성리더십의 효과성에 대한 공헌에도 불구하고, 선행연구는 진성리더십이 추종자의 특정 다차원 행동에 대한 영향력에서 보이는 차별성에 대한 정보를 제공하지는 못하고 있다. 본 연구를 통해 나타난 결과를 보면, 진성리더십은 다차원 발언행동인 촉진적 발언과 차단적 발언에 모두 긍정적인 영향력이 있고 지식관리행동에서는 지식공유행동에 긍정적 영향력이 있으며, 지식은폐행동은 부정적으로 예측하는 것으로 판명되었다. 다차원 발언행동에 대한 영향력에 있어 진성리더십은 추종자의 촉진적 및 차단적 발언행동에 대한 긍정적 영향력은 연구자의 예측과 일치하였다. Liang and Fahr(2012)에 의하면, 촉진적 및 차단적 발언행동은 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 확인되고 있으며 본 연구에서도 두 가지 유형의 발언행동에 대한 상관관계가 확인되어 차단적 발언행동이 파괴적 발언행동과 차별적인 개념임을 입증하고 있다. 또한 진성리더십의 차단적 발언행동에 대한 긍정적 영향력은 리더의 진정성이 추종자에게 지각될 때 추종자는 조직의 문제와 관련한 개인의 우려를 반영한 제안행동이 이루어지는 것을 의미한다. 따라서 추종자가 리더의 진정성을 인식하게 되는 경우 리더에 대한 신뢰가 증진되기 때문에 리더의 진정성에 근거하여 조직에 대한 다양한 의견을 교환할 수 있는 환경이 형성된 것으로 인식하고 자신이 조직에서 경험하는 불만족 요인에 대한 의견을 표시하는 것으로 판단된다. 이러한 결과는 차단적 발언의 역할과 관련한 다양한 접근 가능성을 내포하고 있다. 지식관리에 대한 영향력의 경우 진성리더십은 추종자의 친사회적 동기를 촉진하여 조직을 위한 능동적 행동에 기여하고, 추종자의 방어적 동기를 감소시켜 조직에 잠재적으로 부정적인 역할을 할 수 있는 행동을 억제하는 효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

셋째, 매개변수로서 진성리더십의 역할에 대한 실증적 검증이 이루어졌다. 진성리더십 연구에서 진성리더십과 조직효과성에 관한 결과를 제공하고 있으나 매개변수로서 진성리더십의 역할은 연구자들의 관심 밖에 있었다. 본 연구에서는 이에 관한 정보를 제공하기 위해 진성리더십을 매개변수로 설정하였으며 그 역할을 검증하였다. 그 결과, 매개변수로서의 진성리더십은 리더의 안정적 특성인 성실성과 정서안정성이 리더십 효과성에 완전 매개 효과가 있는 것으로 확인되었다. 구체적으로 성실성과 지식공유행동의 경로에서 진

성리더십의 완전 매개효과가 있고, 정서안정성과 촉진적 발언행동 및 지식공유행동의 경로에 있어서도 진성리더십에 의해 완전 매개되었다. 이와 관련하여 주목할 부분은 진성리더십의 역할이다. 성실성과 정서안정성은 지식공유행동에 직접적인 영향력이 있는데 진성리더십을 고려할 때, 리더 특성이 이들 경로에 미치는 영향력이 상쇄된다는 점이다. 이는 리더의 성격 특성에 의해 지식관리가 영향을 받지만 리더의 진정성이 추종자에게 인식되면 리더 특성 보다는 리더가 보여주는 진정성 있는 행동에 의해 지식관리 행동이 이루어지는 것을 의미한다. 따라서 추종자의 지식관리행동을 위해서는 리더의 진정성 있는 리더십이 주요한 역할을 하는 것을 의미한다. 반면에 공감과 사회적 인식의 리더십 효과성에 대한 경로에서 진성리더십의 매개효과에 대한 가설은 모두 지지되지 못하였는데, 매개효과와 첫 번째 요건인 공감과 사회적 인식이 진성리더십에 대한 영향력이 지지되지 못하였기 때문이다. 이러한 결과는 리더와 추종자와의 대면 상황에서 리더가 보여주는 상황적합적 행동에 대해서 추종자는 리더의 진정성을 인식하지 못하는 것을 의미한다. 반면에 리더의 공감과 사회적 인식은 추종자의 발언행동과 지식관리에 모두 유의한 영향력이 있다는 점은 리더가 활용하는 대인 관계 능력이 추종자에 의해 자발적으로 이루어지는 조직과 대인을 위한 행동에 주요 원인임을 뜻한다. 이 결과는 진성리더십 등장에 있어 리더가 보여주는 행위의 일관성과 관련된 특성이 추종자와의 상황적합적 행동을 이끄는 리더 특성보다 추종자의 리더십 효과성을 반영하는 추종자 행동에 이르는 영향력 과정에 차이가 있음을 의미한다.

넷째, 비전명확성과 성과압박이 상황요인으로서의 역할이 확인되었다. 진성리더십과 관련된 조절효과 연구는 상황요인으로 진성리더십의 활용한 접근(김종술·문재승·박계홍, 2013; 차은애·정현우·김영조, 2015)과 진성리더십의 결과변수에 대한 영향력에서 상황요인(김미경·문재승, 2017) 연구가 있다. 기존연구를 통해 확인된 진성리더십과 결과의 연구에서는 김미경·문재승(2017)의 연구결과만이 확인되고 있는데, LMX가 진성리더십과 추종자에 의해 인식되는 리더의 진정성 행동을 조절하는 것으로 확인되고 있다. 선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서도 진성리더십과 리더십 효과성 관계를 조절하는 상황요인으로 개인차원에서 지각하는 비전명확성과 성과압박을 활용하였으며 이 가운데 성과압박의 조절효과가 부분적으로 규명되었다. 분석결과를 살펴보면, 진성리더십이 추종자의 행동에 미치는 영향력에 있어 조직이 제공하는 비전의 역할보다는 추종자들이 지각하는 성과에 대한 압박의 영향력이 더 높은 것으로 확인되고 있다. 이 결과는 리더십 효과성에 이르는 진

성리더십의 영향력이 조직구성원이 지각하는 성과압박에 의해 통제될 수 있음을 의미한다.

선행연구를 통해 확인된 진성리더십의 조직을 위한 추종자의 행동에 대한 효과성을 고려하면, 이러한 결과는 진성리더십이 발휘되는 상황에서 이를 극대화하기 위한 조직의 역할을 설명하고 있다. 또한 진성리더십과 리더십 효과성의 관계에서 비전명확성의 역할은 지지되지 못하였다. 비전명확성은 조직이 제공한 비전에 대한 구성원의 지각과 공유를 반영하고 조직구성원의 긍정적 태도(이은국·김정훈, 2017), 혁신행동(조운형, 2014), 지식창출(신수영, 2016)에 대한 긍정적인 역할을 하고 있다. 그러나 상황요인으로서 비전명확성의 역할은 연구자들의 예상과 달리 지지되지 못하였다. 이러한 결과는 비록 조직이 지향하는 방향성인 비전을 제공하여 구성원들에게 이에 대한 자각을 유도하지만, 비전에 대한 인식과 실행 과정에서의 연결성 부재에서 그 원인을 예상해 볼 수 있다. 본 연구대상은 비전명확성에 대한 평균값이 발언행동과 사회적 인식에 비해 높게 지각되고, 편차도 주요 변수들과 비교하여 평균적인 수준이다. 기초 통계의 이러한 결과는 본 연구대상의 경우 조직이 제공하는 비전에 대한 구성원들의 자각이 평균적임을 의미한다. 즉, 비전은 구성원이 수행하는 업무성과 및 평가와 효과적으로 연계될 때 비전명확성에 대한 지각이 상황요인으로 작용할 수 있으나 이러한 연계가 부족한 경우 구성원은 할당된 업무만 충실하게 이행하기 때문에 조직이 지향하는 방향성보다는 개인이 추구하는 방향성에 초점을 맞추게 된다. 따라서 진성리더십과 리더십 효과성의 경로에서 추종자들이 조직의 비전명확성에 대한 지각에도 불구하고 추종자들이 경험한 비전과 전략적 연계성 부족을 양산하는 불확실성으로 인해 원인과 결과변수의 관계를 조절하는 상황요인으로서의 역할이 제한된 것으로 판단된다. 따라서 본 연구대상은 조직이 제공하는 비전에 대한 공감과 인식이 성과에 대한 압박보다 높게 인식하고 있으나, 추종자들은 조직이 제공하는 호의적인 상황요인과 비호의적인 상황요인 가운데 성과압박과 같은 비호의적인 상황요인을 지각하게 될 때 진성리더십의 역할이 부각되나 비전명확성과 같이 추종자들에게 심리적 부담을 제공하지 않는 요인에서는 진성리더십의 역할이 없는 것을 예상해 볼 수 있다.

제 2 절 연구의 시사점

본 연구의 이론적 및 실무적 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 진성리더십에 있어 리더 특성이 중요성으로 인식되었다. 진성리더십 등장을 예측하는 원인은 리더, 관계, 조직 특성으로 구분할 수 있고 이 가운데 리더 특성에 초점을 맞춘 본 연구에서는 리더의 안정적 특성이 진성리더십의 주요 원인이 됨을 보여주고 있다. Jensen and Luthans(2006)의 경우, 진성리더십의 주요 원인으로 리더의 사회적 자본의 중요성이 부각되었다. 사회적 자본은 희망, 복원력, 낙관주의로 구성되는데 이는 리더의 인지적 측면과 관련되어 있어 상황적 요인에 의해 변화 될 가능성이 높다. 이에 반해, 본 연구에서 확인된 성실성과 정서안정성은 리더의 비교적 안정적 특성이고 사회적 인식과 공감은 학습을 통해 성장 가능한 가변적 특성인데 리더의 안정적 특성의 역할만이 확인되었다. 이러한 결과는 선행연구와 비교할 때, 리더 특성의 안정성과 가변성의 관점에서 연구결과와 차이를 보이는 것으로 평가할 수 있으나, 리더 특성을 광의의 측면에서 접근할 때 진성리더십을 촉진하는 리더 특성이 규명되었다는 점에서 의미가 있다. 진성리더십의 경우 리더가 보여주는 자아인식과 자기조절 과정으로 구성되며, 자기조절의 경우 리더가 직면하는 상황에 대해 지속적인 통제 과정이 요구되는데 이로 인해 리더가 보유하고 있는 안정적 특질이 행위의 지속성에 일관되게 영향력을 미칠 수 있기 때문에 상황에 부합하는 반응을 보이는 능력보다 행위의 일관성을 유도하는 성격 특성의 영향력이 유익한 것으로 판단된다. 이러한 결과는 진성리더십 연구에서 진성리더십 발현 원인에 대한 충분한 근거를 제공하지 못하는 선행연구의 한계를 보완하고 있으며 진성리더십 발현을 위해 요구되는 리더 특성을 확장하는 계기를 제공하고 있다. 또한 리더 특성을 안정성과 가변성의 측면으로 구분할 때 안정적 특성의 중요성을 보여주고 있으며, 진성리더십 등장을 위한 리더 특성의 역할을 명시하고 있다.

둘째, 진성리더십의 다차원 발언행동 및 지식관리에 대한 효과성을 입증하고 있다. 진성리더십 연구에서 리더십 효과성은 주로 단일차원 추종자 행동으로 접근하고 있으며 진성리더십이 발휘되는 상황에서 나타나는 추종자 행동의 차이를 반영하는데 한계가 있었다. 이를 보완하기 위해 추종자 행동을 다차원으로 접근하여 진성리더십과의 관계에서 나타나는 결과를 검증한 결과, 진성리더십은 발언행동(촉진적 발언, 차단적 발언)에서의 영

향력이 유의성과 방향성에서는 차이가 없다. 그러나 지식관리(지식공유, 지식은폐)에 있어서는 유의성에는 차이가 없으나 방향성에는 차이가 있었다. 발언행동의 경우, 촉진적과 차단적 발언으로 구분되었는데, 발언행동에 대한 기존연구에서 촉진적 발언행동과 유사한 건설적 발언행동의 경우 리더십에 의해 야기되어 기존 연구와 차이가 없으나 차단적 발언행동의 경우, 진성리더십이 차단적 발언행동을 촉진하는 원인이 되는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 Liang and Fahr(2012)에서 접근하는 발언행동 유형과 Maynes and Podsakoff(2014)에서 구분하는 비호의적 발언행동인 방어적 및 파괴적 발언과 차단적 발언에 대한 접근에 있어서 차이가 있음을 보이고 있다.

따라서 차단적 발언행동은 파괴적 속성에 기반한 행동이기 보다는 조직의 문제점을 인식하는 행위 주체로서 조직에 대한 문제점을 제안하는 행동으로 조직을 위한 호의적 발언행동과 그 궤를 같이 하는 것으로 평가할 수 있다. 또한 진성리더십이 추종자의 이러한 행동을 야기한다는 연구결과는 리더십과 발언행동의 관계 연구에 있어 시사하는 바가 크다고 볼 수 있다. 무엇보다 국내 선행연구에서 차단적 발언행동은 촉진적 또는 건설적 발언행동에 비해 선행연구가 많지 않은데, 이러한 결과는 차단적 발언행동에 대한 리더십의 영향력에 있어 리더십 유형에 따른 촉진 및 차단적 발언행동에 관한 유용한 결과를 제공하고 있다. 진성리더십과 지식관리의 경우, 진성리더십은 지식공유행동을 촉진하기 때문에 조직에서 추종자들 간의 지식교류를 활성화시키는 역할을 가능하게 하고, 지식은폐행동을 감소시켜 조직에서 구성원들 지식 교류와 관련한 순기능을 유도하고 역기능을 저감하는 효과가 있음을 보이고 있다. 이러한 결과는 지식관리행동 개념과 관련하여 진성리더십 역할을 보여주는 것과 더불어 지식관리행동을 촉진하는 원인이 리더십으로 확대될 수 있는 계기를 제공하고 있다.

셋째, 리더 특성과 리더십 효과성을 연결하는 주요 요소로서 진성리더십의 역할이 확인되었다. 리더 특성과 조직효과성 및 리더십 유효성의 관계를 연결하는 주요 리더십 유형으로 변혁적 리더십(Hur, Van den Berg and Wilderom, 2011)과 이슈리더십(변영실·백기복, 2017)의 역할이 확인되었으나, 매개변수로서 진성리더십의 역할을 확대하는 계기를 본 연구는 제공하고 있다. 매개효과와 관련하여 제공할 수 있는 주요 공헌은 원인과 결과 변수의 관계에서 진성리더십의 역할이다. 성실성과 지식관리의 지식공유행동에 이르는 경로에서 진성리더십은 완전 매개효과가 있고, 정서안정성과 촉진적 발언행동 및 지식공유 행동에서도 진성리더십은 완전 매개로 확인되고 있다. 이러한 결과는 리더 특성이 효과적

인 리더와 비효과적인 리더를 구분하는 주요 역할을 한다는 기존의 연구결과에서 리더 특성의 중요성이 리더가 보여주는 특정 리더십으로 인해 그 영향력이 상쇄될 수 있음을 의미한다. 또한 추종자가 발언행동 및 지식관리와 같은 행동을 함에 있어서도 리더가 일관되게 보여주는 행위의 일관성에 의해 영향을 받지만 리더가 보여주는 특정 리더십에 의해 그 일관된 행위의 영향력이 상쇄됨을 의미한다. 이러한 결과는 리더 특성이 리더십 효과성 및 조직효과성에 있어 주요 역할을 한다는 기존 연구 결과를 넘어 특정 리더십이 발휘되는 상황에서 리더 특성보다는 리더십의 중요성을 설명하는 계기를 제공하고 있다.

넷째, 진성리더십과 리더십 효과성의 관계를 조절하는 요인으로 성과압박의 역할이 확인되었다. 진성리더십의 효과성과 관련하여 선행연구는 다수의 결과를 제공하고 있고 특정 리더십 이론과 비교해서 진성리더십은 효과성의 측면에서 지지를 받고 있다. 이에 반해, 진성리더십에 관한 연구 결과에서 상황요인에 대한 결과는 제한적인데, 변혁적 리더십 또는 카리스마적 리더십과 같은 이론들에 비해 소수의 결과만이 확인되고 있다. 이 결과는 진성리더십이 추종자의 행동에 영향력을 행사하는 과정에서 적합성이 높은 상황요인을 발견하는 것에 어려움이 있다는 측면과 진성리더십은 타 리더십 이론에 비해 상황요인의 영향력으로부터 독립적이라는 두 가지 측면으로 해석할 수 있다. 하지만 김미경·문재승(2017)의 연구를 통해 진성리더십의 추종자에 대한 영향력이 상황요인에 의해 통제될 수 있다는 가능성을 제공하고 있으나, 본 연구를 통해 이러한 가능성을 뒷받침할 수 있는 실증적인 결과물을 제공함으로써 진성리더십 연구에 있어 상황요인의 역할에 대한 의미 있는 제언을 하고 있다. 무엇보다 진성리더십이 발휘되는 상황에서 추종자가 성과압박을 높게 인식하는 상황에 노출되는 경우 진성리더십이 추종자들의 자발성이 요구되는 행동의 영향력 상쇄는 진성리더십 연구에서 그 동안 확인되지 못한 상쇄요인에 관한 유용한 정보를 제공한다.

실무적 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 역동적 조직문화를 위해 리더의 진정성 있는 행동을 발휘하는 노력이 요구된다. 리더의 진정성 있는 행동으로 설명되는 진성리더십은 추종자들이 조직에 역동적인 활력을 불어 넣을 수 있는 다양한 의견을 제공하는 행동과 구성원들 간의 정보 공유 활동을 유도하는 유용한 리더십 유형으로 확인되었다. 현대 조직은 변화의 지속성과 외부 환경의 변화에 부합하는 능동적이고 즉각적인 반응이 요구되지만, 조직 내 직위에 의한 구성원들 간의 위계와 리더와 추종자 간의 불신에 기초한 관계는 이러한 상황에 역

행하는 추종자의 행동의 원인이 될 수 있다. 이러한 상황에서 리더가 발휘하는 진성리더십은 리더와 추종자의 관계에서 신뢰를 증진시켜 양자 간에 보다 다양한 활동을 가능하게 한다. 이 가운데 조직의 역동성 강화 측면에서 진성리더십의 역할이 입증되어 조직구성원들 간의 조직을 위한 다양한 정보 교류와 대인 간 정보교류의 효과성을 확대하기 위해서 진성리더십이 발휘할 수 있는 접근이 요구된다.

둘째, 진성 리더 양성을 위한 조직차원의 리더십 개발 프로그램이 요구된다. 현대 기업에서 조직구성원들의 훈련 및 개발을 위한 조직의 다양한 지원이 이행되고 있다. 리더십 교육·개발 프로그램은 다수의 기업에서 인적자원개발 프로그램으로 운영되고 있다. 리더십 교육의 경우, 전반적인 리더십 교육과 조직에 요구되는 특정 유형의 리더십을 발휘하기 위한 교육으로 구분할 수 있는데, 본 연구 결과는 이와 관련하여 진성리더십 교육 프로그램의 구축을 제안하고 있다. 무엇보다 조직의 중간관리자를 대상으로 한 진성리더십 개발 프로그램을 활용하는 경우 조직의 중간관리자들이 추종자와의 관계에 있어 양자 간의 신뢰에 기반 한 우호적인 관계를 형성할 수 있어 장기적인 측면에서 조직이 리더와 추종자 간의 다양한 상호작용을 가능하게 할 수 있다. 그 결과, 조직이 추구하는 목표를 달성하기 위해 추종자들의 다양한 활동이 요구되는 상황에서 양자 간의 상호작용이 지속적으로 조직을 위한 시너지 효과를 양성할 수 있는 기반이 될 수 있다. 따라서 장기적인 측면에서 조직에서 리더와 추종자의 상호작용과 시너지 효과를 양산하기 위해 진성리더십을 발휘할 수 있는 리더 양성을 위한 교육·개발 프로그램이 요구된다고 볼 수 있다.

셋째, 리더의 안정적 특성보다는 리더가 보여주는 리더십이 추종자의 리더십 효과성을 극대화 할 수 있어야 한다. 성격과 같은 리더의 안정적 특성이 가지는 한계는 이러한 특질이 변화하기 어렵다는 점이다. 이로 인해, 기존 연구에서 리더의 성격 특성과 관련하여 선발 과정에서 조직에 적합한 특성을 보이는 리더를 선발하는 것이 효과적으로 언급되고 있다. 하지만 본 연구를 통해 나타나는 결과를 보면, 리더 특성이 추종자의 자발성이 요구되는 행동에 이르는 과정에서 특정 유형의 리더십이 리더 특성의 추종자 행동에 대한 영향력을 상쇄하는 것으로 확인되고 있다. 진성 리더십의 경우, 리더가 자기인식과 자기통제의 과정을 통해 등장하게 되는데 이는 교육·개발을 통한 반복적인 학습을 통해 리더에게 체화될 수 있다. 따라서 비록 조직에서 리더가 불가변적 개인 특성으로 인해 추종자의 자발적 행동을 저해하는 상황이 발현될 때, 이러한 리더를 비효율적인 리더로 전환 배치하기보다는 조직의 특성에 부합하는 특정 리더십을 교육시킴으로서 리더가 가진 고유

특성으로 인한 추종자의 행동을 저해하는 것을 예방할 수 있다. 따라서 리더의 선발에 있어 리더 특성에 초점을 맞추어 선발하는 것도 효과적일 수 있으나, 리더 특성에 지나치게 집착하기 보다는 조직에 요구되는 효과적인 리더십을 교육시킴으로서 조직의 목표에 부합하는 리더의 행동을 양산할 수 있게 된다.

넷째, 진성리더십의 효과성을 극대화하기 위한 조직구성원에 대한 성과에 대한 압박을 감소시킬 필요가 있다. 진성리더십은 리더가 보여주는 진정성에 기반하는데 이러한 리더의 행동이 추종자의 자발성이 요구되는 행동에 이르기 위해서는 조직의 다양한 지원이 요구된다. 또한 조직이 추종자가 인식하는 호의적 또는 비호의적인 요인에 대한 영향력은 리더가 보여주는 진정성 있는 행동의 역할을 축소시킬 수 있는데 추종자들이 인식하는 성과에 대한 부담감이 높은 경우 진정성 있는 리더의 역할이 추종자들의 행동을 유도하는데 방해요인이 되는 것으로 확인되었다. 따라서 리더가 진정성을 보여주는 상황에서는 성과에 대한 압박으로부터 추종자들을 벗어나게 하는 리더의 노력이 요구된다.

제 3 절 연구한계 및 미래 연구방향

앞서 언급된 시사점이 본 연구의 이론적 및 실무적 공헌을 기술하고 있으나, 본 연구를 수행하는 과정에서 나타난 한계를 언급하고자 한다.

첫째, 진성리더십 선행원인에 대한 다양한 원인을 활용할 필요가 있다. 일반적으로 특정 리더십이 발현하는 원인에는 직무, 리더, 조직, 상사 등 다양한 요인들이 언급되고 있으나(Xu et al., 2014), 본 연구에서는 리더 특성에 연구의 초점을 맞추었다. 이로 인해, 직무, 조직, 상사 차원 특성을 연구 범주에 반영하지 못하였다.

예를 들어, 직무특성의 경우, 직무다양성과 직무자율성의 차별적인 역할을 예상해 볼 수 있다. 직무다양성은 수평적 업무 확대로 인해 리더에게 요구되는 직무 양이 증가되기 때문에 이를 이행하는 과정에서 보다 많은 성과를 이행하기 위해 리더가 보여주는 진정성이 약화될 수 있어 진성리더십 발현을 저해할 수 있다.

이에 반해, 직무자율성은 리더가 직무를 이행하는 과정에서 자기결정적인 역할 수행이 가능하기 때문에 자신의 특성을 더 잘 반영할 수 있는 환경으로 인해 자신의 진정성을 보다 더 명확하게 표현하는 것이 가능할 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 진성리더십 등장을 위해 요구되는 다양한 특성을 검증하는 시도가 요구된다. 더불어, 본 연구에서 지지되지 않은 리더의 가변적 특성인 공감 및 사회적 인식과 진성리더십의 관계에서 제 3의 변수에 대한 검증이나, 보다 다양한 리더의 가변적 특성을 규명하기 위한 연구의 필요성이 있다.

둘째, 진성리더십의 효과성을 보여줄 수 있는 다양한 변수가 요구된다. 본 연구에서 선정된 결과변수는 다차원으로 구분된 발언행동과 지식관리이다. 발언행동의 경우, 연구자들에 따라 3요인, 4요인 모형으로 구분되고 있으나 본 연구에서는 촉진 및 차단적 2요인 모형으로 접근하여 4요인 모형과 같은 확대된 다차원 모형의 요소들을 반영하는데 한계가 있었다. 또한 지식관리는 지식공유와 지식은폐로 양분하여 접근하고 있으나, 방어적 발언행동과 같이 행위 주체가 자신을 방어하기 위한 수단으로 지식을 수동적으로 공유하는 행동을 예상을 볼 수 있는데, 이러한 특징을 모두 반영하지 못하였다. 후속연구에서는 발언행동 및 지식관리와 관련한 다차원 접근의 필요성이 있다. 뿐만 아니라 직무수행과 같은 조직의 목표 달성과 관련된 추종자의 행위가 아닌 추종자의 자발성이 부각되는 행

동으로 그 범위를 확대하여 진성리더십이 추종자의 자발적 활동에 대한 역할 범위를 확대할 필요성이 있다.

셋째, 리더 특성과 리더십 효과성과의 관계에 대한 시도가 요구된다. Balthazard, Waldman and Warren(2009)의 연구결과를 보면, 리더의 성격 특성은 리더십 효과성에 긍정적인 역할을 하는 주요 원인으로 확인되고 있다. 하지만 리더의 성격 특성과 리더십 효과성의 관계에서 진성리더십의 역할을 설정하는 경우, 리더의 성격 특성이 리더십 효과성의 영향력이 상쇄되는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 선행연구와 차이를 보이고 있는데, 특정 리더십 유형에서 발생하는 현상인지 아니면 리더 특성과 리더십 효과성의 관계에서 동일하게 발생하는 현상인지에 관한 연구의 필요성이 있다. 리더의 성격 특성은 비교적 안정적인 기질이기 때문에 이러한 특성이 특정 리더십이 발현됨으로 인해 추종자의 조직을 위한 행동에 미치는 영향력이 상쇄된다면, 리더의 성격 특성으로 인해 특정 상황에서 일관되게 나타나는 리더의 행동보다는 특정 형태의 리더십 유형이 리더십 효과성에 더 주요한 역할을 하게 되는 것을 의미한다. 따라서 후속연구에서는 성격을 포함한 다양한 리더 특성과 리더십 효과성 관계를 연결하는 제 3의 리더십 유형의 역할을 검증할 필요성이 있는 것으로 판단된다.

넷째, 진성리더십의 등장을 촉진하는 범주를 사회적 환경으로 확대하는 접근이 요구된다. 현대 조직의 리더십은 조직 내부에서만 발생·소멸되는 리더십이 유형이기보다는 사회적 환경과의 상호작용 과정에서 특정 리더십 유형의 필요성과 중요성이 부각될 수 있다. 최근 한국 사회에서 빈번하게 등장하고 있는 최고경영자의 비윤리적이고 비합리적인 경영방식 및 남용적 행동 등은 진성리더십과 윤리적 리더십 같은 리더의 도덕적 측면과 연결된 리더십의 필요성을 부각시키고 있다.

하지만, 리더십 연구에서는 여전히 조직과 관련된 환경 및 상황요인에서 그 원인을 찾고 있기 때문에 사회적 특징이 특정 리더십 등장과 관련한 부분을 설명하는데 여전히 한계가 있다.

마지막으로, 비전 명료성의 조절효과의 기각된 사유를 살펴보면, 비전의 소통과 명료성이 직무 등의 성과에 미치는 영향력의 효과에 대한 연구는 그동안 꾸준히 수행되었지만 비전의 소통과 구성원의 태도에 대한 관계는 아직도 연구가 부족한 현실이다(이은국, 2016).

비전의 소통과 명료성에 있어서는 일반 기업체는 비전 명확성이 성과와 연계되어 비전

에 대한 회사의 자부심과 열정적으로 일하고 있지만, 아직도 공직사회의 공공기관 등에서는 비전과 업무성과와 연계되는 교육·홍보가 부족하며 공무원들이 비전과 업무성과와 연계해서 일하기보다는 주어진 업무에만 충실히 하면 승진되고 좋은 성과급을 받으면 된다는 고정관념이 인식해 있다. 몇몇 공무원들에게 소속 기관의 비전을 물어보면 대부분이 모르고 있다. 하지만, 대기업 직원을 상대로 비전을 물어보면 대다수가 잘 알고 있다. 설문조사를 사기업 위주가 아닌 공공기관 등 다양하게 자료를 조사하다보니 비전의 명확성에 대해서는 기각이 되었다.

이에 설문 조사 시 연구 대상자들에게 비전을 작성하게 하여 비전을 정확히 알고 있는 집단을 대상으로 하는 진성리더십과 발언행동(촉진적 발언, 차단적 발언) 및 지식관리(지식공유, 지식은폐)에서의 비전의 명료성에 대하여 조절효과를 검증하는 향후 연구가 이루어졌으면 하는 바이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강호철·이도화(2016), “공정심리자본의 선행요인과 행위결과에 관한 연구”, *인적자원관리연구*, 23(2), 129-151.
- 고성훈·문태원(2012), “공감이 이직의도에 미치는 영향”, *인사·조직연구*, 20(3), 29-76.
- 김경수·서명구·김광숙·배현숙·조용석·김형진·양동민(2014), “카리스마적 리더십이 부하의 자발적 수용에 미치는 영향: 3-way 상호작용 효과의 검증”, *조직과 인사관리연구*, 38(3), 33-67.
- 김문규·김정훈(2016), “자기희생적 리더십의 일탈 및 침묵 행동의 관계에서 추종자 공감의 매개역할”, *리더십연구*, 7(4), 61-86.
- 김미경·문재승(2017), “진정성 리더십과 비인격적 리더행동의 적하효과와 LMX의 조절효과”, *인적자원관리연구*, 24(3), 79-100.
- 김상희(2006), “판매원의 감정지능과 탈진감 및 고객지향적 판매행동의 관계에 관한 연구”, *경영학연구*, 35(1), 183-225.
- 김예실·이혜경(2010), “진정성에 대한 고찰”. *인간이해*, 31(2), 1-21.
- 김은희·이철영·유승엽(2009), “사회지능과 감성지능이 광고 창의적 사고와 행동에 미치는 영향.” *한국심리학회지: 소비자·광고*, 10(1), 13-34.
- 김정식·박종근·백승준(2012), “리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발연행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로”, *경영학연구*, 42(3), 613-643.
- 김정진(2012), “종업원의 발연행동과 발연풍조에 관한 연구”, *조직과 인사관리연구*, 36(3), 1-22.
- 김종술·문재승·박계홍(2013), “직무 임베디드니스가 조직시민행동에 미치는 영향과 진정성 리더십의 조절효과”, *인적자원관리연구*, 20(5), 63-84.
- 김해룡·김정자(2013), “Big5 성격이 조직시민행동에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 26(6), 1449-1474.
- 김해룡·김정자(2014), “진정성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향”, *경영교육연구*, 29(3), 18-45.
- 김현진·설현도(2016), “신뢰와 갈등 그리고 지식공유가 개인창의성에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 29(5), 711-735.
- 김형진·심덕섭(2017), “지식공유와 지식은폐의 선행요인 및 결과에 관한 연구”, *대한경영학회지*, 30(12), 2085-2104.
- 류성민·권정숙(2009), “비전만족도의 선행요인 및 결과요인에 관한 연구”. *조직과 인사관리연구*, 33(3), 127-158.
- 박노윤(2014), “진정성 리더십, 존중감, 발연행동 및 목표몰입 간의 관계”, *경영교육연구*, 29(1), 143-176.

- 박노윤·설현도·이준호(2014), “진성리더십과 구성원 성과의 관계 : 사회정체성의 매개효과 및 사회적 교환관계의 조절효과를 중심으로”, **대한경영학회지**, 27(11), 2013-2039.
- 박동수·이희영(2002), “자기유능감과 직무성과간의 관계에 대한 셀프리더십의 매개작용”, **인사·조직연구**, 10(1), 135-159.
- 박민영·장영철(2016), “문화콘텐츠 기업구성원의 협력문화에 미치는 감성 리더십과 진성 리더십의 영향력: 임파워먼트와 불안정성, 직무열의의 매개효과를 중심으로”, **대한경영학회지**, 29(9), 1543-1577.
- 박상길·장준호(2015), “진성리더십이 자아개념과 내재적 동기에 미치는 영향-상사동일시의 매개효과”, **인적자원관리연구**, 22(3), 301-319.
- 박정원·손승연(2016), “진성 리더십이 창의성에 미치는 영향 - 심리적 안전의 매개효과와 향상초점의 조절효과”, **인적자원관리연구**, 23(4), 15-34.
- 박희태·손승연·윤석화(2013), “상사의 비인격적인 행동(Abusive supervision) 선행요인으로서의 나르시즘(Narcissism)과 갈등(Conflict)에 관한연구”. **인사관리연구**, 88(3), 1-19.
- 변영실·백기복(2018), “호텔관리자를 대상으로 한 이슈리더십의 다중초점 연구”, **대한경영학회지**, 31(3), 501-529.
- 손주영(2014), “Big5 성격특성이 조직구성원의 리더십 코드에 미치는 영향”, **대한경영학회지**, 27(7), 1073-1089.
- 송경수(1997), “조직구성원의 개인특성과 조직시민행동간의 관계에 관한 실증연구”, **한국과학기술정보연구원**, 1, 193-228.
- 신수영(2016), “최고경영자의 비전(vision) 제시가 중소기업 구성원의 지식창출에 미치는 영향: 학습풍토의 매개효과 검증”, **산업경제연구**, 31(3), 243-261.
- 신철·황성혜(2009), “호텔직원의 사회지능이 역할성공에 미치는 영향.” **산업경제연구**. 22(5), 2263-2285.
- 양경흠·김정식·김정수(2017), “조직몰입에 대한 진성리더십의 효과-군 조직의 경우”, **인적자원관리연구**, 24(2), 1-26.
- 오하라·박경규·용현주(2013), “공감(compassion)과 정서적 몰입 및 직무성과와의 관계에 관한 연구”, **조직과 인사관리연구**, 37(2), 41-74.
- 용현주(2015), 조직구성원의 윤리적 행동의 선행요인과 직무성과 및 직무태도에 관한 연구, 서강대학교 경영전문대학원, 박사학위 논문.
- 우종필(2015), “구조방정식모델에서 다차원성 개념의 항목묶음 편향에 대한 연구”. **경영학연구**, 44(4), 1131-1147.
- 윤석화·박희태·손승연·이수진.(2009), “직무수행과 상사의 동기귀인이 상사의 부하신뢰에 미치는 영향에 관한 연구”. **인사조직연구**, 17(3), 81-116.
- 윤선영·권석균(2015), “발언과 침묵”, **인사·조직연구**, 23(3), 43-71.
- 윤인한·장영철(2015), “건설현장 소장의 진성리더십이 현장직원의 조직시민행동, 종업원몰입에 미치

- 는 영향과 조직후원인식의 매개효과”, **인적자원관리연구**, 22(2), 65-86.
- 윤정구(2011), **진정성이란 무엇인가**, 서울: 한인.
- 윤정구·김가진·홍지혜·아지예(2011), “한국에서의 진정성 리더십 연구방향”, **리더십연구**, 2(2), 3-26.
- 윤준섭·김종관·유범재.(2015), “사회지능과 경력성공의 관계에서 사회자본의 매개효과에 관한 연구”, **대한경영학회지**, 28(6), 1583-1601.
- 이갑두(2011), “전략적 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업을 중심으로”, **산업경제연구**, 24(4), 2541-2564.
- 이명신·손승우·장영철(2009), “윤리적 리더십의 영향요인과 조직성과”. **대한경영학회지**, 22(6), 3169-3193.
- 이명신·장영철(2009), “윤리적 리더십이 조직성과에 미치는 영향”, **조직과 인사관리연구**, 33(3), 63-94.
- 이미경·전상길(2016). “조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 기능별 조직문화의 조절효과에 관한 연구”. **인적자원관리연구**, 1(3), 199-215.
- 이병주·장재운(2014), “변화 필요성 인식, 비전 명확성, 및 임파워먼트가 변화 성과에 미치는 영향-집합적 정서의 매개 효과”. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 24(3), 575-596.
- 이은국·김정훈(2017), “비전소통과 구성원 태도간의 관계에서 행동정체성 및 비전특성의 삼원조절 효과”, **대한경영학회지**, 30(8), 1487-1518.
- 이정남·김문석(2009). “조직문화와 조직효과성간 관계-리더십의 조절효과를 중심으로”. **인적자원개발 연구**, 12(2), 31-49.
- 이종현·신강현·유지훈·허창구(2010), “성격 6요인과 과업수행 및 조직시민행동 간의 관계”, **인사·조직연구**, 18(3), 1-34.
- 장용선(2010). “조직문화 유형이 지식공유에 미치는 영향 분석”. **대한경영학회지**, 6(10), 2793-2813.
- 장해미·장재운·김민수(2006), “조직변화 단계 진단 척도 개발”. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 19(1), 1-24.
- 정명실(2014), “간호대학생의 의사소통 역량강화를 위한 자아존중감과 공감능력 및 대인관계 간 상관관계 연구,” **한국간호교육학회지**, 20(2), 332-340.
- 정예지·김문주 (2013), “진성 리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. **조직과 인사관리연구**, 37(2), 181-216.
- 정예지·이수정·김문주 (2012), “변혁적 리더 대 진성 리더 : 변혁적 리더십의 재조명”. **경영학연구**, 41(3), 539-573.
- 조윤희(2014), “상호작용공정성, 조직구성원들의 혁신행동, 조직비전 인식과의 관계”, **인적자원관리 연구**, 21(4), 131-152.
- 조윤희·최우재(2016), “진성리더십은 부하들의 변화지지행동을 높이는가? 감정적 변화몰입의 매개 효과와 조직공정성의 조절효과”, **인적자원개발연구**, 19(4), 153-185.
- 조윤희·조성용·홍계훈(2017), “진성리더십과 팀 임파워먼트가 팀 몰입과 팀 조직시민행동에 미치는

- 영향에 관한 연구: 코칭의 조절효과를 중심으로”, **대한경영학회지**, 30(4), 657-688.
- 지성호·Kong Lanlan·강영순(2016), “사회지능과 직무수행의 관계에서 직무열의 및 주도적 행동의 매개효과”. **인적자원관리연구**, 23(4), 55-80.
- 차동욱·김상수·이정훈·방호진·문지영(2013), “포용적 리더십이 부하의 역할 내 성과와 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구”, **대한경영학회지**, 26(8), 2147-2166.
- 차은애·정현우·김영조(2015), “인사고과의 공정성과 진정성 리더십이 고과결과 수용과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, **인적자원관리연구**, 22(3), 223-245.
- 최선규·지성구(2012), “상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향”, **조직과 인사관리연구**, 36(4), 99-123.
- 최용득·이동섭(2017), “발언행동의 개념적 검토와 분석”, **인사·조직연구**, 25(2), 129-157.
- 최우재·조운형(2013), “진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성장에 미치는 영향 : 자기 권능감의 매개효과”, **인사·조직연구**, 21(1), 185-228.
- 한가희·이인혜(2016), “대학생의 공감능력과 대인관계 문제-스마트폰 중독의 조절효과”. **한국심리학회지: 건강**, 21(4), 683-697.
- 한봉주(2013), “진성 리더십(Authentic Leadership)과 조직몰입 간의 관계에서 LMX 와 심리적 자본의 매개효과 분석”, **조직과 인사관리연구**, 37(3), 125-153.
- 홍계훈·양희창(2014), “부하직원의 Big5 성격과 지각된 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계들에서 변혁적 리더십의 조절효과에 대한 다수준 연구: 보육교사를 대상으로”, **조직과 인사관리연구**, 38(4), 77-114.
- 홍성준·박종철(2016), “고객접점에서 공감능력과 성과간의 관계: 기업-고객 간의 관계성과를 중심으로.” **서비스경영학회지**, 17(3), 45-66.

2. 국외문헌

- Avolio, B. J., and Gardner, W. L.(2005). “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R.(2004). “Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.”, *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., and Weber, T. J.(2009). “Leadership: Current theories, research, and future directions”. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Baltes, P. B.(1997). “On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory”. *American Psychologist*, 52(4), 366-380.
- Baltes, P. B., Lindenberger, U., and Staudinger, U. M.(1998). Lifespan theory in developmental psychology. In W. Damon, and R.M. Lerner (Eds.), *Handbook of child psychology* (5th ed.). Theoretical models of human development, Vol. 1. (pp. 1029 - 1144). New York: Wiley.
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., and Warren, J. E.(2009). “Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams”. *Leadership Quarterly*, 20(5), 651-663.
- Baron, R. K., and Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. R., and Mount, M. K.(1991). “The Big 5 personality dimensions and job performance”. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., and Piotrowski, M.(2002). “Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives”. *Journal of Applied Psychology*, 87, 43-51.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.(1993). *Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Baum, J. R., Locke, E. A., and Kirkpatrick, S. A.(1998). “A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms”. *Journal of applied psychology*, 83 (1), 43-56.
- Berson, Y., Oreg, S., and Dvir, T.(2008). “CEO values, organizational culture and firm outcomes”. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615 - 633.
- Brim, O. C.(1965). Adult socialization. In J.A. Clausen (Ed.), *Socialization and society* (pp. 182 -

- 226). Boston: Little, Brown.
- Buss, A. H.(1989). "Personality as traits". *American Psychologist*. 44, 1378-1388.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E.(1999). *Diagnosing and changing organisational culture*.
- Cavazotte, F., Moreno, V., and Hickmann, M.(2012). "Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance". *Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
- Ciulla, J. B.(2004). *Ethics, the heart of leadership*, 2nd Ed., Westport, CT: Praeger.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., and Avey, J. B.(2009). "Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of development". *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N.(1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J.A. Conger, and R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership* (pp.40-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., and Trougakos, J. P.(2012). "Knowledge hiding in organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Costa, P. T., Jr., and McCrae, R. R.(1992). "Four ways Five Factors are basic". *Personality and Individual Differences*, 13, 653 - 665.
- Crowne, K. A.(2013), "Cultural Exposure, Emotional Intelligence, and Cultural Intelligence An exploratory Study," *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 5-22.
- Daft, R.(1995). *Organizational theory and design*. St. Paul: West Publishing.
- Denison, D. R.(1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*.
- Digman, J. M.(1990). "Personality structure: Emergence of the five-factor model". *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Ehrhart, M. G., and Klein, K. J.(2001). "Predicting follower's preferences for charismatic leadership: The influence of follower value and personality". *Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., III, and Douglas, C.(2013). "Further specification of the leader political skill-leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators". *Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.
- Føllesdal, H., and Hagtvet, K.(2013). "Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach". *Leadership Quarterly*, 24(5), 747-762.
- Gardner, H.(1983). *Frame of mind: The theory of multiple intelligence*, New York, NY: Bascial Books.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., and Walumbwa, F. O.(2005). "Can you

- see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development". *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., and Dickens, M. P.(2011). "Authentic leader-ship: A review of the literature and research agenda". *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120 - 1145.
- George, B.(2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., and Iwasiw, C. L.(2010). "Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction". *Journal of Nursing Management*, 18, 993-1003.
- Gini, A.(1998), 'Moral leadership and business ethics', in C.B. Ciulla(ed.), *Ethics, the heart of leadership*. Quorum Books, Westport, CT.
- Goldman, B. M., and Kernis, M. H.(2001). *Development of the Authenticity Inventory*. Athens, GA: University of Georgia.
- Goleman, D. and Boyatzis. R.(2008). "Social Intelligence and the Biology of Leadership", *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.
- Guillen, M., and Gonzalez, T. F.(2001). "The ethical dimension of managerial leadership: two illustrative case studies in TQM". *Journal of Business Ethics*. 34(3), 175-189.
- Harter, S.(2002). Authenticity. In C. S. Snyder, and S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382 - 394). Oxford: Oxford University Press.
- Harvey, P., Martinko, M. J., and Gardner, W. L.(2006). "Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
- Hirschman, A. O.(1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E.(1989). "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hogg, M. A., Fielding, K. S., Johnson, D., Masser, B., Russell, E., and Svensson, A.(2006). "Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis". *Leadership Quarterly*, 17(4), 335-350.
- Holmbeck, G.(1997). "Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599-610.
- House, R. J., and Shamir, B.(1993). Toward the integration of transformation, charismatic and visionary theories of leadership, In M. M. Chermers & R. Ayman(eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*(pp. 81-107), San iego, CA: Academic

Press.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., and Nahrgang, J. D.(2005). "Authentic leadership and eudaemonic well being: Understanding leader-follower outcomes". *Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Jensen, S. M., and Luthans, F.(2006). "Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership". *Journal of Managerial Issues*, 18, 254-273.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., and Gerhardt, M.(2002). "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., and Kosalka, T.(2009). "The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm". *Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Judge, T. A., Simon, L. S., Hurst, C., and Kelley, K.(2014). "What I experienced yesterday is who I am today: Relationship of work motivations and behaviors to within-individual variation in the five-factor model of personality". *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 199-221.
- Kafetsios, K., Athanasiadou, M., and Dimou, N.(2014). "Leaders' and subordinates' attachment orientations, emotion regulation capabilities and affect at work: A multi-level analysis". *Leadership Quarterly*, 25(3), 512-527.
- Kalma, A.P., and Visser, L.(1993). "Sociable and aggressive dominance: Personality differences in leadership style?". *Leadership Quarterly*, 4(1), 45-64.
- Kernis, M. H.(2003). "Toward a conceptualization of optimal self-esteem". *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kernis, M. H., and Goldman, M. B.(2006). "A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research". *Advances in Experimental Psychology*, 38, 283-357.
- Kirkpatrick, S. A., and Locke, E. A.(1991). "Leadership: Do traits matter?", *Academy of Management Journal*, 5(2), 48-60.
- Knight, G. A.(1997). "Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation". *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Kogan, N.(1990). Personality and aging. In J.E. Birren, & S.W. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (pp. 330 - 346). San Diego: Academic Press.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z.(1987). *The leadership differs from management*, New York: Free Press.
- Kulas, J. T., Komai, M., and Grossman, P. J.(2013). "Leadership, information, and risk attitude: A game theoretic approach". *Leadership Quarterly*, 24(2), 349-362.
- LePine, J. A. and Van Dyne, L.(1998). Predicting voice behavior in work groups, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.

- LePine, J. A. and Van Dyne, L.(2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big 5 personality characteristics and cognitive ability, *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Levinson, D. J.(1978). *The seasons of a man's life*. New York: Ballantine Books.
- Luthans, F., and Avolio, B. J.(2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., and Avolio, B. J.(2009). "The point of positive organizational behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., and Norman, S. M.(2007). "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction". *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- MacKenzie, B. S., and Podsakoff, M. P.(2012). Yukl, G.(2008). "Common Method Bias in Marketing: Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies", *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Mann, R. D.(1959). "A review of the relationships between personality and performance in small groups". *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Marlowe, H.(1986). "Social Intelligence: Evidence for Multidimensional and Construct Independence", *Journal of Educational Psychology*, 78, 52-58.
- Maynes, D. T. and Podsakoff, M. P.(2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- McCrae, R. R., and Costa, P. T., Jr.(1997). "Personality trait structure as a human universal". *American Psychologist*, 52, 509-516.
- Moon, T. (2010). "Emotional Intelligence Correlates of The Four-Factor Model of Cultural Intelligence", *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876-898.
- Murphy, S. E., and Johnson, S. K.(2011). "The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership". *Leadership Quarterly*, 22(3), 459-470.
- Northouse, P. G.(1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., and Evans, R.(2006). "Authentic leadership: A historical perspective". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 64-76.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W. and Morgan, N. A.(1998). "Sales force performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations".

- European Journal of Marketing, 32 (1/2), 79-100.
- Pillai, R., Williams, E. A., Lowe, K. B., and Jung, D. I.(2003). "Personality, transformational leadership, trust, and the 2000 U.S. presidential vote". *Leadership Quarterly*, 14(2), 161-192.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W.(1986). "Self-reports in organizational research: Problems and prospects". *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Pulakos, E., Schmitt, N., Dorsey, D., Arad, S., Hedge, J., and Borman, W.(2002). "Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability". *Human Performance*, 15, 299 - 323.
- Rule, N. O., and Tskhay, K. O.(2014). "The influence of economic context on the relationship between chief executive officer facial appearance and company profits". *Leadership Quarterly*, 25(5), 846-854.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. G.(1988). "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job status satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., and Outerbridge, A. N.(1986). "Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 71, 432-439.
- Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerick, M. J., Wiechmann, D.(2003). Personnel selection and employee performance. In Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J. (Eds.), *Handbook of psychology: Volume 12: Industrial and organizational psychology* (pp. 77-105). Hoboken, NJ: Wiley.
- Shamir, B., and Eilam, G.(2005). "What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development". *Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Shamir, B., House, R. J., and Arthur, M. B.(1993). "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory". *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Silvera, D., Martinussen, M., and Dahl. T. I.(2001), "The Tromsø Social Intelligence Scale, a Self Report Measure of Social Intelligence", *Scandinavian Journal of Psychology*, 42(4), 313-319.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P.(1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A.(2006). "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance". *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Strange, J. M., and Mumford, M. D.(2005). "The origins of vision: Effects of reflection, models,

- and analysis”, *Leadership Quarterly*, 16(1), 121-148.
- Taly, D., and Naama, K.(2004). “The Emotional Bond”. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 126-143.
- Tate, B.(2008). “A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 16-29.
- Thomas, J. L., Dickson, M. W., and Bliese, P. D.(2001). “Values predicting leader performance in the US Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: Evidence for a personality-mediated model”. *Leadership Quarterly*, 12(2), 181-196.
- Thorndike, E. L.(1920). “Intelligence and Its Uses”, *Harpers Magazine*, 140, 227-235.
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., and Wu, J. B.(2006). “Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture”. *Leadership Quarterly*, 17, 113 - 137.
- Van Dyne, L., and LePine, J. A.(1998). “Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity”. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., and LePine, L.(1998). “Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity”, *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C.(2003). “Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs”, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Victor, B., and Cullen, J. B.(1988). “The organizational bases of ethical work climates”. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., and Avolio, B. J.(2013). “The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance”. *Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson, S. J.(2008). “Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure”. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. B., and Oke, A.(2011). “Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust”. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., and Avolio, B.(2010). “Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors”. *Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Whitehead, G.(2009). “Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework”. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, 847-872.

- Withey, M. J., and Cooper, W. H.(1989). "Predicting exit, voice, loyalty, and neglect". *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Wong, C. A., and Cummings, G. G.(2009). "The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff". *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Wong, C. A., Spence, A., Laschinger, H. K., and Cummings, G. G.(2010). "Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality". *Journal of Nursing Management*, 18, 889-900.
- Wong, C. S. and Law, S. K.(2002). "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, 13(2), 243-274.
- Xu, L., Fu, P., Xi, Y., Zhang, L., Zhaoa, X., Cao, C., Liaoa, Y., Li, G., Xian, X., and Ge, J.(2014). "Adding dynamics to a static theory: How leader traits evolve and how they are expressed," *Leadership Quarterly*, 25, 1095-1113.
- Yiing, H. L., and Ahmad B. Z.(2008). "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance", *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Yukl, G.(2008). "How leaders influence organizational effectiveness", *Leadership Quarterly*, 19, 708-722.
- Yukl, G.(2014). *Leading in organizations* (8th Ed.). Boston: Pearson.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., and Mumford, M. D.(1991). "Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness". *Leadership Quarterly*, 2(4), 317-342.
- Zelli, A., and Dodge, K. A.(1999). Personality development from the bottom up. In D. Cervone, and Y. Shoda (Eds.), *The coherence of personality: Social -cognitive bases of consistency, variability, and organization* (pp. 94 - 126). New York: Guilford Press.
- Zimbardo, P. G., and Leippe, M. R.(1991). *The psychology of attitude change and social influence*. New York: McGraw-Hill.

Abstract

Relationships among antecedents, moderators, and performance of authentic leadership

by KIM MUN GYU

Department of Business Administration
Jeju National University
Jeju, Korea

Authenticity is an ideology required for nation, state-owned companies, corporations, and individuals in 21 century and a component for mutual symbiotic. The recent issues of leader's ethnic and authenticity occupied with Korean society have been expanded to all organizations. Recent series of rising scandals associated with a few of enterprise leaders in Korea is involved with ineffective management system, and the edge of all issue is connected with leadership. Under overall phenomenons, roles of authentic leadership have been stood out considering the essence of such troubles in recent business environment.

The authentic leadership based on self-realization and emerged through the process of self-awareness and self-control is involved with subordinate's positive behaviors in the previous studies. However, it is required for some expedition about authentic leadership in spite of some of meaningful results in authentic leadership. This present study concentrated on 4 parts. Firstly, the impacts of two kinds of leader traits classified stable traits (conscientiousness and emotional stability) and flexible traits (empathy and social perception) were tested as to predict authentic leadership emergence. Secondly, the effects of authentic leadership on leadership effectiveness composed of voice and knowledge management were demonstrated with

multi-dimensional concepts of voice (promotive and prohibitive voice) and knowledge management (knowledge sharing and hiding). Thirdly, interventional roles by authentic leadership were demonstrated in the links between leader's traits and leadership effectiveness. Lastly, the situational roles of vision clarification perceived and performance pressure were investigated in the relationships between authentic leadership and leadership effectiveness.

In data collection, the method of off-line questionnaire was applied. To minimize statistical bias such as common method bias, the method of target separation was utilized throughout all data collection process. In addition, the questionnaire was designed to collect from a team consisted of 1 manager and maximum 4 team members. To protect the worse case which enabled to mismatched between research targets, a sheet explained about how to measure and collect was included in all questionnaires spread into all teams.

The sample in this study was designed more than 400 employees because of considering the total number of observable variables. The employees worked at local government, universities, state-owned companies, and private companies, and located Seoul, Pusan, Gyeongnam province, Jeonnam province and Jeju island participated in the current research. 100 teams were research target, total 600 questionnaires designed a set were spread to a leader and a few subordinates, and finally 450 questionnaires were collected. Except for some questionnaires mismatched to a leader and a few followers, total 338 questionnaires collected from 98 teams were applied in analysis. In the empirical analysis, Amos package was used to carry out main effects, mediation, and moderation.

In the results, authentic leadership was positively predicted by conscientiousness and emotional stability but not explained by empathy and social perception. Main role of authentic leadership on leadership effective were related to prohibitive and promotive voice, and knowledge sharing behavior positively, and to knowledge hiding behavior negatively. In the mediation role of authentic leadership between leader traits and leadership effectiveness, three processes; conscientiousness→authentic leadership→knowledge sharing behavior, emotional stability→authentic leadership→knowledge sharing behavior, emotional stability→authentic leadership→promotive voice, were supported. In the moderation, the roles of vision clarification were not supported in all paths, but performance pressure as moderators was significant in both

paths; authentic leadership-knowledge sharing behavior and authentic leadership-promotive voice, with buffering effects respectively.

This study accounts for the significance of stable leader traits associated with authentic leadership emergence. The researcher's effort contributes to expand the research area with regard to roles of authentic leadership on multi-dimensional voice and knowledge management. Authentic leadership as a mediator enables to partially explain the process of leader traits and leadership effectiveness through full mediation. Compared with previous studies leader traits can be a standard to classify effective leaders and ineffective leaders, this finding enables to explain the importance of authentic leadership the effects of leader traits on leadership effectiveness can be replaced by authentic leadership in the process of leader traits and leadership effectiveness. In addition, performance pressure was interpreted as a crucial situational factors in the links between authentic leadership and leadership effectiveness partially. In practice, a leader who required to lead to dynamic response of subordinates needs to show authentic leadership. Additionally, leader traits evaluated core components in selection process can be replaced by authentic leadership, it stresses on the importance for developmental program of leaders.

설문지 A

안녕하십니까?

바쁘신데도 불구하고 본 설문조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. 본 설문조사는 연구자의 학위논문 작성을 위해 조사가 진행되고 있습니다.

수집된 자료의 결과는 순수한 학문적 목적 이외는 결코 사용되지 않기 때문에, 비밀은 철저히 보장되고, 응답자에게 어떠한 피해도 가지 않을 것임을 약속드립니다.

귀하께서 성의 있게 기입하여 주신 내용은 학문 발전에 유익한 자료가 될 것입니다. 바쁘시더라도, 설문내용을 빠뜨리지 마시고 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

2018 년 3 월

제주대학교 대학원 경영학과

지도교수 : 김 정 훈

연구자 : 김 문 규

e-mail :

<설문지 작성 요령>

1. 바람직하다고 생각되는 방향이 아닌, 자신의 실제 의견이나 경험에 기초하여 응답하여 주십시오.
2. 서로 비슷하다고 느껴지는 항목이 있더라도 빠짐없이 모두 응답하여 주십시오.

I. 다음은 **부서장(팀장)의 리더십**에 대한 질문입니다. 아래 응답기준에 따라, 의견이 일치하는 곳에 해 주십시오.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다

1	부서장(팀장)은 다른 사람이 자신의 능력을 어떻게 생각하는지 정확하게 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	부서장(팀장)은 다른 사람과의 상호관계를 향상시키기 위해 피드백을 요청한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	부서장(팀장)은 중요한 쟁점에 대한 자신의 입장을 재고하여할 할 때가 언제인지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	부서장(팀장)은 자신의 특정한 행동이 상대방에게 어떤 영향을 주는지 잘 이해한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	부서장(팀장)은 자신이 말하고자 하는 바를 정확하게 이야기한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	부서장(팀장)은 실수를 했을 때 솔직하게 인정한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	부서장(팀장)은 부하들이 진실하게 자신의 의견을 표현하게 하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	부서장(팀장)은 말하기 어려운 진실을 이야기할 수 있는 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	부서장(팀장)은 자신의 입장과 상반된 의견에도 귀를 기울인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	부서장(팀장)은 결정을 내리기 전에 자료를 분석한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11	부서장(팀장)은 결론을 내리기 전에 다양한 의견을 청취한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12	부서장(팀장)은 자신의 느낌을 진솔하게 표현한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13	부서장(팀장)은 곤란한 의사결정을 내릴 때 윤리적 규범에 기반 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14	부서장(팀장)은 신념에 따라 행동한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15	부서장(팀장)은 중요한 가치와 신념에 따라 결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16	부서장(팀장)은 팀원에게 스스로의 생각과 가치를 따르라고 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 다음은 부서장(팀장)의 성격 특성에 대한 질문입니다. 아래 응답기준에 따라, 의견이 일치하는 곳에 해 주십시오.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다

1	나의 부서장(팀장) 유능하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	나의 부서장(팀장)은 팀원들을 잘 조직·관리한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	나의 부서장(팀장)은 설정된 목표를 달성하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	나의 부서장(팀장) 스스로 자신을 잘 통제한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	나의 부서장(팀장)은 맡은 바 임무를 확실히 처리한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	나의 부서장(팀장)은 항상 무엇인가에 쫓기는 것 같다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	나의 부서장(팀장)은 작은 일에도 쉽게 흥분한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	나의 부서장(팀장)은 슬프고 무력감에 빠져있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	나의 부서장(팀장)은 열등감, 강박감이 심하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	나의 부서장(팀장)은 조그마한 일에도 매우 민감하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅲ. 다음은 자신이 인식하는 조직의 비전 명확성 및 성과압박에 대한 질문입니다. 아래 응답기준에 따라, 의견이 일치하는 곳에 √해 주십시오.

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	그렇다	매우 그렇다

1	회사의 주요 임원들은 비전과 일치하는 행동을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	회사의 비전은 머리속에서 쉽게 그려질 수 있게 생생하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	회사의 비전을 달성하면 장기적으로 우리에게 이득이 된다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	회사의 비전에 근거하여 구체적인 미션이나 과제가 도출되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	우리 팀에서 일을 할 때, 내가 맡은 일을 잘 해내야한다는 압박감을 항상 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	우리 팀에서 일을 할 때, 일을 잘 해내라는 상사나 동료들의 기대와 시선을 강하게 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	회사로부터 받는 성과에 대한 압력은 매우 강한 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

※다음은 통계적 분류를 위한 설문입니다. 귀하의 해당 항목에 “√”해 주십시오.

1. 성 별: 남자 | 여자

2. 나 이: ()세

3. 직 급: 사원 | 대리 | 과장 / 차장

4. 근속기간: ()년

5. 현재 소속된 부서(팀)에서 부서장(팀장)과 함께 근무한 기간은? ()년

6. 직 중:

①사무관리직 ②영업직 ③생산기술직

④연구개발직 ⑤전문직 ⑥기타

7. 소속기업 산업군

①제조업 ②금융업 ③유통업 ④건설업 ⑤정보통신업

⑥서비스업 ⑦ 공무원 및 공공기관 ⑧ 대학회계직 ⑨기타

- 설문 응답에 다시 한 번 진심으로 감사드립니다. -

설문지 (팀장/부서장용)

안녕하십니까? 바쁘신데도 불구하고 본 설문조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. 본 설문조사는 연구자의 학위논문 작성을 위한 목적으로 진행되고 있습니다. 수집된 자료의 결과는 순수한 학문적 목적 이외는 결코 사용되지 않기 때문에, 비밀은 철저히 보장되고, 응답자에게 어떠한 피해도 가지 않을 것임을 약속드립니다. 귀하께서 성의 있게 기입하여 주신 내용은 학문 발전에 유의한 자료가 될 것입니다. 바쁘시더라도, 설문내용을 빠뜨리지 마시고 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다. 본 조사는 통계법 제33조에 의거, 비밀이 '절대' 보장되며 통계목적 이외에는 절대로 사용하지 않습니다.

또한 설문과 관련하여 의문이나 문의 사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락하시면 됩니다.
다시 한 번 귀하의 협조에 진심으로 감사드립니다.

제주대학교 대학원 경영학과

* 연구자 : 김문규 * 지도교수: 김정훈

(Tel. 010-4699-7128 , E-mail. kimungyu@jejuu.ac.kr)

주의 사항	팀(부서) 구성원의 휴대전화번호 뒷 4자리를 꼭 식별 ID 에 표시하여서 합니다.	식별 ID(전화번호 뒷 4자리)	
		A	
		B	
		C	
		D	

◆ 작성 요령

응답 방법	<ul style="list-style-type: none"> - 각 문항에는 정답이 없으며, 질문을 읽고 평소에 느끼신 것을 솔직하게 체크해 주시면 됩니다. - 유사하거나 반복되는 문항이 있을 수 있으나, 개의치 마시고 한 문항도 빠짐없이 작성하여 주시기를 부탁드립니다.
----------	--

- 주어진 문항과 기준척도를 잘 보시고, 가장 일치한다고 생각하는 정도의 숫자에 √ 혹은 ○ 표시해 주시면 됩니다.
예) 가나다(A), 나다라(B), 다라마(C), 3명의 직원을 대상으로 문항을 답하고 있다면, 다음과 같이 작성하시면 됩니다.

		A(가나다)					B(나다라)					C(다라파)					D					
1	이 팀원은 개방적인 성격을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	이 팀원은 자신의 업무에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

특별 ID(전화번호 뒷 4자리)	
A	1111
B	1234
C	3456
D	

응답자 (팀장/부서장) 인적사항 (체크하시면 됩니다)			
1. 연령	() 세	2. 성 별	① 남 ② 여
3. 근속연수	() 년		
4. 직 종	① 사무관리직 ② 영업직 ③ 생산기술직 ④ 연구개발직 ⑤ 전문직 ⑥ 기타		
5. 업 종	①제조업 ②금융업 ③유통업 ④건설업 ⑤정보통신업 ⑥서비스업 ⑦ 공무원 및 공공기관 ⑧ 대학회계직 ⑨기타		

1		왼쪽에 있는 문항을 잘 읽으시고 해당 직원들의 행동과 가장 일치하는 곳이나 유사한 곳에 √ 혹은 ○ 표시해 주십시오.																											
		팀(부서)원																											
		A			B				C				D																
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1	이 팀원은 직무성과에 부정적인 영향을 주는 바람직하지 못한 행동들에 대하여 주변 동료들에게 조언한다.																												
2	이 팀원은 주변 동료들의 반대의견이 있더라도, 조직에 순해를 야기할 수 있는 문제가 있다면 정직하게 이야기하는 편이다.																												
3	이 팀원은 주변 동료들을 당황하게 하더라도, 조직효율성에 문제가 될 수 있는 것은 지적한다.																												
4	이 팀원은 주변 동료들과의 관계가 어색해 질 수 있더라도, 조직에서 나타나는 문제점들에 대하여 지적한다.																												
5	이 팀원은 조직에서 일어나는 문제점들에 대하여 적극적으로 보고한다.																												

6	이 팀원은 조직에 영향을 줄 수 있는 이슈들을 적극적으로 제안한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	이 팀원은 조직에 도움이 되는 새 프로젝트(의견)들을 적극적으로 제안한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	이 팀원은 조직의 업무절차를 향상시킬 수 있는 의견을 제기한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	이 팀원은 조직이 업무목표를 달성할 수 있도록 건설적인 의견을 제안한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	이 팀원은 조직의 운영을 향상시킬 수 있는 건설적인 의견을 제안한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

2		왼쪽에 있는 문항을 잘 읽으시고 해당 직원들의 행동과 가장 일치하는 곳이나 유사한 곳에 √ 혹은 ○ 표시해 주십시오.																																	
지혀 그렇지 않다	1	2	3	4	5	6	7	팀(부서)원																											
								A							B							C							D						
전혀 그렇지 않다								①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
이 팀원은 자신이 가지고 있는 특수한 지식이나 노하우를 다른 팀원들과 공유한다.								①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
이 팀원은 자신이 알고 있는 업무수행방법을 다른 사람에게 기꺼이 알려준다.								①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
이 팀원은 정보, 지식, 기술을 팀원들과 교환하고 공유한다.								①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
이 팀원은 찾기 힘든 지식이나 특수한 지식을 팀원들에게 자유롭게 제공한다.								①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
이 팀원은 업무수행 방식 또는 전략을 개발하는데 있어 팀원들을 도와준다.								①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

6	이 팀원은 많은 정보를 다른 팀원들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	이 팀원은 다른 팀원에게 제안을 많이 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	이 팀원은 동료들에게 도움이 될 정보나 지식을 알려주지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	이 팀원은 자신만의 아이디어를 숨기고자 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	이 팀원은 개인적 지식과 경험을 공개하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3		이번 문항은 <u>자신에 관한 질문입니다.</u> 가장 일치하는 곳이나 유사한 곳에 ✓ 혹은 ○ 표시해 주십시오.						
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다		
1	2	3	4	5	6	7		
1	나는 나를 비난하기 전에 그 사람의 입장에서 어떻게 느끼지 생각해 본다.							
2	나는 긴급한 상황에서 도움이 필요한 사람이 있으면 그 사람에게 온전히 몰입한다.							
3	나는 어떤 문제가 확실해 옳다고 믿으면 다른 사람의 말을 귀담아 듣지 않는다.							
4	나는 다른 사람이 억울한 일을 당해도 그 사람에게 동정심이 별로 들지 않는다.							
5	나는 상대방의 입장에서 어쩔지 상상해보면서 상대를 더 잘 이해하려고 노력한다.							
6	나는 모든 질문에는 두 가지 측면이 있다고 믿고 양쪽 측면을 모두 살펴려고 노력한다.							
7	나보다 불행한 사람을 볼 때 그 사람에게 대해 걱정하게 된다.							
8	나는 나의 행동이 다른 사람에게 어떤 느낌을 주는지 잘 알고 있다.							
9	나는 상대방의 행동을 잘 예측한다.							

10	나는 상대방이 무엇을 원하는지 잘 안다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11	나는 사람들의 말, 표정, 몸짓 등을 통해 그들이 무엇을 진정으로 원하는지 잘 안다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12	나는 상대방이 자신의 행동에 대해 어떻게 반응하는지 예측할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13	나는 상대방의 감정을 잘 이해한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14	나는 상대방이 말이 없어도 그들이 무엇을 원하는지 이해할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

- 설문조사에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다. -

