

셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 상사신뢰의 매개효과에 관한 연구

손은일* · 송정수* · 양필석**

*한국국제대학교 경영학과 · **울산대학교 경영대학

A Study on Mediating Effect of Trust in Supervisor on the Relationship between Self-Leadership and Innovative Behavior

Eun Il Son* · Jung Su Song* · Pil Seok Yang**

*Dept. of Business Administration, International University of Korea

**School of Business Administration, Ulsan University

Abstract

The purpose of this study verifies: the relationship between self-leadership (behavioral-focused strategies, natural reward strategies, constructive thought pattern strategies) and innovative behavior, and mediator effect of trust in supervisor. In order to verify the relationship and mediator effect, data obtained from 140 employees working in business office in Ulsan Metropolitan City were analyzed by using SPSS 12.0. The findings are as follows: First, the relationship between self-leadership(behavioral- focused strategies, natural reward strategies, constructive thought pattern strategies) and trust in supervisor is positively related. Second, There was also a positive correlation between the trust in supervisor and innovative behavior. Finally, trust in supervisor played as a partial mediator on the relationship between self-leadership(behavioral- focused strategies, natural reward strategies, constructive thought pattern strategies) and innovative behavior. Based on these findings, the implications and the limitations of the study were presented including some directions for future studies

Keywords : Self-leadership, Trust in Supervisor, Innovative Behavior, Mediation.

I. 서론

오늘날 기업들은 경쟁우위를 위해 구성원들의 혁신적 행동을 매우 강조하고 있다. 또한 학계에서도 조직 구성원들의 혁신적 행동을 유발하는 선행요인들을 찾으려는 노력이 지속적으로 다루어지고 있다. 이처럼 기업이나 학계에서 구성원들의 혁신적 행동을 강조하는 이유는 혁신을 계획하고 실행하는 주체가 결국 개별구성원이라는 것이다. 따라서 구성원들의 혁신행동을 이해한다는 것은 기업과 학계 모두 중요한 일일 것이다.

이러한 맥락에서 최근 강조되고 있는 개념이 셀프리더십이다. 셀프리더십은 많은 연구를 통해 그 효과성을 인정받고 있다. 하지만 셀프리더십이 어떤 동기유발적 과정을 통해 개인이나 조직의 성과를 향상시키는지에 대한 노력은 미흡하다고 할 수 있다. 셀프리더십은 자신이 스스로 목표를 설정하고 리드하여 성과에 직접영향을 미치기도 하지만 상사의 신뢰수준과 같은 변인에 의해 성과에 영향을 미치기도 한다(Neck & Houghton, 2006). 따라서 상사에 대한 불신이 작용할 경우 구성원들의 혁신행동을 기대하기가 어려울 것이다.

† 교신저자: 손은일, 경남 진주시 문산읍 상문리 산270 한국국제대학교 경영학과

M · P: 010-2585-9980, E-mail: winning21@paran.com

2008년 10월 접수; 2008년 11월 수정본 접수; 2008년 11월 게재확정

따라서 본 연구는 셀프리더십과 혁신행동 각 개념이 현재 기업들에게 갖는 중요성을 인식하고, 리더십과 서로 불가분의 관계(Kouzes & Posner, 1987)가 있는 것으로 알려진 상사신뢰를 혁신행동의 선행변수로 설정하였다. 또한 셀프리더십과 상사신뢰를 동시에 포함하면서 혁신행동에 대한 영향을 구체적으로 살펴본 연구가 부족한 실정을 고려하여 다음과 같은 연구 목적을 설정하고자 한다. 본 연구는 조직구성원의 혁신행동이 매우 의미가 있을 것이라는 판단아래 분석수준을 개인으로 설정하고, 단순히 상사가 지시하는 일에만 매달려 업무 수행에 몰두하려는 것이 아닌 스스로의 비전을 찾고 대안을 제시하며 참여하는 셀프리더십이 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지와 셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 상사신뢰가 매개작용을 하는지에 대해 살펴보고자한다.

II. 이론적 배경

2.1 셀프리더십

셀프리더십의 개념은 Manz(1983)가 처음으로 언급하였으며, 이후 1986년에 이론적 명제를 제시하였고 1987년부터 실증적 연구를 시작하여 오늘에 이르고 있다.

셀프리더십은 리더의 영향력과는 반대로 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 리더십을 말한다(Manz, 1986).

이러한 셀프리더십은 행동지향적 전략(behavior-focused strategies), 자연적보상 전략(natural reward strategies), 그리고 건설적사고 전략(constructive thought pattern strategies)으로 구분된다(Manz & Sims, 2001; Prussia et al., 1998).

행동지향적 전략은 직무수행 기준과 평가 등 자신의 행동을 용이하게 하기 위해 개인들이 자아인식(self-awareness)을 높이고자 노력하는 전략을 말하며 자기 관찰(self-observation), 자기목표설정(self-goal setting), 자기보상(self-reward), 자기비평(self-punishment), 자기교정피드백(self-correcting feedback), 자기역할(self-cueing) 등을 포함하고 있다.

자연적보상 전략은 과업의 즐거움에 의해 동기유발이나 보상을 갖게 되는 것을 말한다. 즉 즐겁고 보람있는 과업 활동을 추구하는 것을 말한다. 자연적보상 활동은 유능감(feelings of competence)과 자기결정(self-determination)을 일으키게 한다(Deci & Ryan, 1985).

건설적사고 전략은 건설적인 사고패턴과 습관 방식을 바꾸어 성과에 긍정적으로 영향을 주며 역기능적 신념과 가정(dysfunctional beliefs and assumption)의

수정, 자신과의 긍정적 대화(positive self talks), 상상적 경험(mental imagery)을 수정해나가는 것을 포함하고 있다. 개인들은 좀 더 건설적인 사고 전략으로 역기능적이고 비합리적인 신념과 가정을 수정해나간다. 자신과의 긍정적 대화는 혼자 자신에게 몰래 말하는 것이며 상상적인 자기평가(self-evaluations)와 반응과 관련된다(Neck & Manz, 1996). 상상적 경험은 실제 과업에 직면할 때 실제 성과보다 성공적으로 업무를 수행하는 경향이 있다. 따라서 건설적사고 전략은 인지적인 전략으로 바람직한 사고패턴을 확립하고 바꾸는 데 초점을 두고 있다.

2.2 상사신뢰

신뢰의 유형은 구분하는 관점에 따라 다양하게 나타난다. Cook & Wall(1980)은 조직 내 계층에 따른 구분으로 신뢰의 대상에 따라 상하관계에서 형성되는 수직적 신뢰(vertical trust), 동료간의 수평적 관계에서 형성되는 수평적 신뢰(lateral trust), 조직구성원과 최고경영자 또는 조직간의 관계에서 형성되는 제도적 신뢰(institutional trust)로 구분하고 있다. 본 연구에서는 신뢰경영의 창시자인 Levering(2000)의 신뢰관계 구분에 따른 상사에 대한 신뢰로 연구범위를 국한하였다.

상사와 부하간의 신뢰는 상호작용하는 상대방의 행동을 예측할 수 있게 하고 당사자 간의 믿음을 갖도록 함으로써 집단이나 조직의 목표달성을 위한 협력과 협동행위를 높이며, 양자간 강한 공동체 의식을 통해 조직의 문제에 자율적이고 자발적으로 참여하도록 함으로써 유기적이고 탄력적인 조직운동을 가능케 한다. 따라서 상사에 대한 부하의 신뢰는 조직목표달성을 위한 자발적이고 적극적인 행동을 유발시킬 수 있다.

2.3 혁신행동

개인수준에서 혁신을 일으키는 선행요인에 대한 실증연구와 문헌연구가 미비한 실정이고, 창의력과 혁신행동을 연관시키는 연구가 대부분이지만 지금까지 수행되어온 혁신행동의 선행요인에 대한 연구자들의 연구내용을 살펴보면 다음과 같다. 개인의 특질(trait) 측면에서 살펴보면, 혁신적인 행동을 하는 사람은 대체적으로 모호함에 대한 인내가 높거나, 위험 선호성향이 강하고, 독립심, 자신감이 높은 특질을 보이게 된다. 또한 지능이 높고, 창의성이 높거나 관심의 폭이 넓으며 다면적인 사고방식을 하는 사람도 혁신적인 행동을 많이 한다. 또한 조직구성원이 자기 분야에 대해 알고 있

는 지식, 기술적 능력 등은 문제발견 및 해결과 관련되어 혁신행동에 영향을 주게 된다.

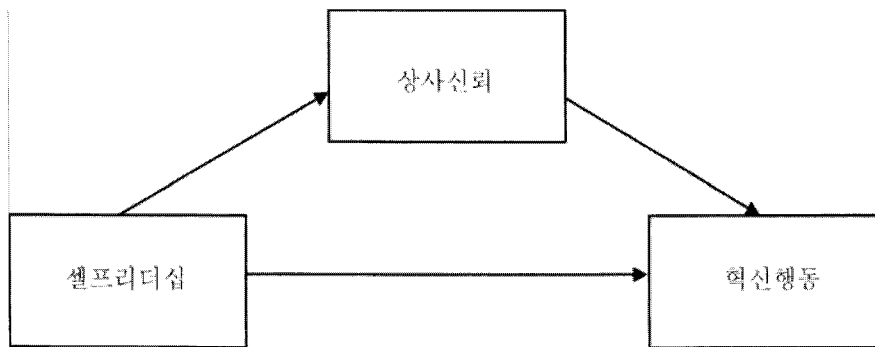
따라서 혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 먼저 가정한다.

문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 상황을 바꾸자고 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천한다. 즉 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 거친다(송병식, 2005)

III. 연구모형 및 연구가설

3.1 연구모형

이와 같이 본 연구는 셀프리더십의 세 가지 전략이 상사신뢰와 혁신행동에 미치는 영향과 상사신뢰가 매개작용을 하는지에 대해 연구 하는데 목적이 있다. 따라서 이를 모형화하여 나타내면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 본 연구의 연구모형

3.2 연구가설

3.2.1 상사신뢰와 혁신행동

조직내 개인은 서로 상호작용을 통하여 직무를 수행하며, 조직의 효율성은 이러한 신뢰관계가 어떻게 구축되는가에 따라 좌우되기 때문에(McAllister, 1995), 신뢰가 종업원의 태도 및 행동에 중요한 영향을 미친다는 관련성의 연구결과는 많이 제시되었다(Konovsky & Pugh, 1994). 대부분의 선행연구에서는 신뢰와 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 조직시민행동과 같은 조직유효성과의 관계에 대해 다루어졌을 뿐 상사신뢰와 혁신행동과의 직접적인 관계에 대한 이렇다 할 실증적인 연구는 이루어지고 있지 않다.

상사신뢰와 혁신행동간의 관계에 대한 구체적이고 논리적인 설명은 상사-부하 교환관계와 지식공유 개념에서 찾을 수 있다. 상사와 부하 간의 상호작용이 각자에게 규정된 공식적인 역할을 수행하면서 이루어지는 이 단계는 단지 계약의무를 이행하는 것으로 거래 내지는 보상의 특징을 가진다. 시간이 지나면서 당사자들 중 한 사람이 규정된 역할 이상의 관심과 노력을 보이면서 비계약적인 사회적 교환관계 형태로 발전하게 된다. 이러면서 양자는 보다 가까운 관계로 발전하면서 신뢰형성이 빠르게 된다. 높은 질의 교환관계에 이르면

양자는 보다 많은 정보교환, 재무적·비재무적 지원 및 상대방이 조직에서 성장할 수 있도록 최선을 다한다.

이렇게 되면 부하들에게는 보다 많은 직무재량권, 의사결정권한, 영향력 행사의 기회가 주어지며, 이들은 직속상사와 함께 일을 하면서 자신의 의사일정(agenda)을 추구하도록 격려를 받게 된다. 그런 부하들은 자신들의 직무재량권을 통해 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치게 되는 것이다. 신뢰형성은 부하들이 보다 편안한 가운데 의견을 제시하고 혁신적인 행동을 촉진시키는 상황을 제공하는 것이다(정영진, 2005).

Kramer(1999)는 집단이나 조직을 집단지식(collective knowledge)의 개발, 전파에 목적을 둔 공동체로 규정하고, 조직내의 신뢰수준이 높을 때, 개인은 위험부담이나 의심 없이 지식과 정보를 공유하게 된다고 주장한다. Miller 등(1999)은 상사와 부하간의 커뮤니케이션이 개방적인 경우 각자는 서로에 대해 부담을 느끼지 않으며, 따라서 부하는 상사를 신뢰할 수 있기 때문에 자신의 의견이나 욕구를 솔직하게 털어놓게 되며 어떤 보복의 두려움이나 주눅이 들지 않고 창의적인 아이디어를 제안할 수 있다고 했다. 그러므로 신뢰는 구성원들이 조직에 헌신할 수 있는 동기가 된다. 헌신하고자 하는 구성원은 모든 일에 노력하게 되며 이러한 노력은 매우 협조적이고 새로운 아이디어를 내고 실행하여

결국 혁신적인 기업성과의 기본이 될 수 있다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 이상의 논의에 입각하여, 상사신뢰와 혁신행동에 대한 다음의 가설을 설정한다.

가설 I : 상사신뢰는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 셀프리더십과 상사신뢰

Kouzes & Posner(1987)는 리더십의 기초는 신뢰라고 주장하였는데, 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었다고 하여도 상하간의 신뢰가 축적되지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 발휘될 수 없다고 주장하였다. 리더십과 신뢰에 관한 연구는 대부분 리더에게 초점을 맞춘 연구들이었다. 즉 리더십과 신뢰에 대한 문헌연구들을 요약하면 다음과 같다. 카리스마 리더는 하급자들로 하여금 리더의 비전이나 가치관에 대해 신뢰를 가지게 하고 리더에 대한 감정적 유대를 강화한다. 실제로 카리스마 리더십은 리더에 대한 신뢰와 정의 상관관계가 있음이 입증되고 있다(김재영, 2003). Fralring 등(1999)도 서번트 리더와 부하들 간의 상호작용에 대한 모델에서 리더가 보여주는 비전과 설득에 의한 전달과 수정, 리더의 윤리, 도덕적 속성이 신뢰에 영향을 준다고 주장하였다.

Neck & Houghton(2006)은 셀프리더십이 공식적인 내부의 리더가 없는 자율경영팀(self-managing team)에서 팀의 효율성을 높일 수 있는 중요한 구성요소라고 하였다. 또한 Bligh 등(2006)은 팀의 효율성을 높이는 데 중요한 영향을 미칠 수 있는 셀프리더십의 결과변수로 신뢰와 팀의 효능을 제안하였다. 이와 같이 조직구성원의 셀프리더십과 신뢰에 관한 연구가 최근에 와서 일부 제시되고는 있지만 이에 대한 실증적인 연구는 미비한 실정이다. 이상의 논의와 선행연구를 토대로 셀프리더십과 상사신뢰에 대한 다음의 가설을 설정한다.

가설 II : 셀프리더십은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 셀프리더십과 혁신행동

셀프리더십은 높은 수준의 성과를 위해 스스로 목표를 설정하고 자기 자신에게 영향력을 미치는 과정으로 정의된다(Manz, 1986; Manz & Sims, 2001). 이러한 의미는 전적으로 조직구성원 자신의 평가와 수용, 그리고 의욕에 달려 있다는 것이다. 즉 회사의 정책 혹은 상사로부터 엄격하고 까다로운 통제와는 상관없이 스스로 평가하고 스스로 리드한다는 것이다. 셀프리더십의 3가

지 전략과 혁신행동 간의 논리는 다음과 같다.

우선, 셀프리더십의 행동지향적 전략과 혁신행동간의 논리를 살펴보면 다음과 같다. 셀프리더십을 활용 사람들은 스스로 목표를 설정하고 내재적으로 동기유발하기 때문에 높은 수준의 목표를 달성한다(Manz, 1986; Neck & Manz, 1996). 이러한 과정에서 개인들은 스스로 리드하여 직무에 대한 연구행동을 하게 된다. 또한 자신의 직무에 대하여 진행정도를 확인하고 기록하여 혁신행동과 같은 직무성과를 향상시킨다(Manz & Sims, 2001).

따라서 직무에 대하여 자율적으로 목표를 결정하고 긍정적으로 직무를 개선하려고 하는 사람들은 혁신행동에 영향을 미칠 수 있다. 즉, 셀프리더십을 활용하는 사람들은 스스로 동기유발하고 행동하기 때문에 직무에 대한 문제점을 인식하여 혁신을 실천하게 된다. 또한 셀프리더십의 자연적 보상 전략과 혁신행동간의 논리는 다음과 같은 단서에서 찾을 수 있다. 과업에서 즐거움을 찾고 더 열심히 노력하는 사람들은 직무와 관련된 행동을 할 때 모든 정열을 바친다. 이러한 사람들은 자신의 직무에 대해 불만족보다는 즐거움을 추구하며 새로운 직무에 도전하여 높은 혁신성을 보인다(Diliello & Houghton, 2006). 건설적 사고 전략을 가진 개인들 또한 문제를 효과적으로 해결하고 새로운 아이디어로 혁신행동을 하게 된다(Carmeli et al., 2006). 이러한 사람들은 의식적으로 과거의 창의적 경험을 통해 혁신적 행동을 보인다(Phelan & Young, 2003). 특히 이들은 직무를 잘 수행할 수 있다는 의지를 가진 사람들이며 자기자신에 대한 믿음과 상상적 경험을 통해 혁신행동을 이끌어 낸다(Neck & Manz, 1996).

Carmeli et al.(2006)에 의해 실시된 실증적 연구에서, 그들은 이스라엘에 있는 2개의 공공조직과 4개의 비영리 조직구성원 175명을 대상으로 실시한 실증연구에서 셀프리더십의 세 가지 전략 모두는 혁신행동에 정(+)의 관계가 있음을 보고하였다. 따라서 강한 셀프리더(self-leader)는 부족한 셀프 리더보다 높은 수준의 혁신과 창조성을 가질 가능성이 있다. 즉 뛰어난 셀프리더는 스스로 동기유발하고 긍정적으로 생각하는 사람으로 예측될 수 있기 때문에 스스로 높은 창조성을 고려할 가능성이 있으며 혁신과 창조성을 실천할 가능성이 많다.

이춘식(2006)의 연구에서 셀프리더십과 혁신행동 간의 연구결과, 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적 사고 전략 차원의 셀프리더십은 모두 혁신행동에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 구성원 스스로가 느낄 수 있는 업무 인식 방식이나 직무에 대한 책임 영역 확장의 노력은 구성원의 혁신행동을 장려할 수 있다고 볼 수 있다. 이상의 논의와 선행연구를 토대로 셀프리더십과 혁신행동에 대한 다음의 가설을 설정한다.

가설 III : 셀프리더십은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 상사신뢰의 매개작용

앞서 살펴본 바와 같이 신뢰의 매개작용에 관한 선행연구들도 리더에게 초점을 맞춘 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십과 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 친사회적행동 등의 조직유효성과 관계를 규명하는 것이 대부분이었다. 이들을 연구들을 정리해보면 다음과 같다. Podsakoff 등(1990)의 연구에서 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동간의 관계에 관한 매개변수로서 리더에 대한 신뢰의 역할을 연구한 결과, 리더에 대한 부하의 신뢰가 매개역할을 한다는 사실을 제시하였고, Konovsky & Pugh(1994)는 조직시민행동의 사회적 교환모델을 실증분석 하는 연구에서 상사의 의사결정에 있어서 상사에 대한 신뢰가 종사원의 시민행동 간의 관계에 매개역할을 하고 있음을 검증하였다. 실질적으로 Jung & Avolio(2000)의 연구에서 리더십과 부하들의 성과간 영향력에 있어 신뢰가 중요한 매개효과가 있음을 밝힌 바 있다.

리더십과 혁신행동간의 매개변수에 대한 선행연구를 다음과 같이 요약할 수 있다. Conger(1989)는 카리스마적 리더는 하위자에게 신뢰감을 구축하여 혁신행동을 유발하게 된다고 서술하고 있다. 정용수(2007)의 연구에서는 서번트 리더십과 임파워먼트의 관계에서는 유의한 관계가 있었으며, 임파워먼트와 팀 효과성(팀 성과, 팀 혁신행동)간에도 유의한 관계가 있었다. 매개변수인 임

파워먼트는 서번트 리더십과 팀 성과, 팀 혁신행동간의 관계에서 부분 매개역할을 수행함을 확인할 수 있었다.

이춘식(2006)의 연구에서는 셀프리더십과 혁신행동간의 영향관계에서 임파워먼트가 매개역할을 보일 것인가 하는 분석에서는 6개의 관계가 유의한 관계를 보였다.

이상의 연구와 같이 조직구성원의 상사에 대한 신뢰는 혁신행동에 영향을 미치게 된다. 또한 셀프리더십 수준은 조직구성원의 혁신행동에 영향을 미칠 것이다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

가설 IV : 상사신뢰는 셀프리더십과 혁신행동에 있어서 매개작용을 할 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본 및 자료수집방법

본 연구의 자료는 울산광역시에 영업점을 두고 있는 자동차 영업사원들을 대상으로 수집하였다. 객관적인 자료 수집을 위해 연구자가 직접 해당영업점을 방문하여 설문취지를 설명하고 설문지 200부를 배부하였다.

2007년 10월 10일부터 10월 19일까지 약 10일간 총 152부가 회수되었다. 이들 중 응답내용이 불성실한 12부의 설문지를 제외한 140부가 최종 분석자료로 사용되었다. 모든 설문지는 5점 리커드 척도로 되어 있다.

분석대상인 표본의 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

구분	집단	빈도수	비율(%)	구분	집단	빈도수	비율(%)
성별	남성	115	82.1	학력	고졸이하	71	22.1
	여성	25	17.9		전문대졸	14	30.7
연령	20대	20	14.2		대졸 이상	224	47.1
	30대	71	50.7	고용형태	정규직	70	50.0
	40대	49	35.1		비정규직	70	50.0
결혼유무	기혼	106	75.7	재직기간	10년미만	87	61.9
	미혼	34	24.3		10년이상	53	38.1

4.2 변수의 측정

본 연구모형의 변수들은 셀프리더십, 상사신뢰, 그리

고 혁신행동으로 구성되어 있다. 본 연구의 변수들을 측정하기 위한 총 32개의 설문문항에 대한 내용, 조작적 정의 및 출처를 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 설문문항의 조작적 정의 및 출처

변수명		설문문항	조작적 정의 및 출처	
독립변수	셀프 리더십	행동지향적 전략	내가 일을 어떻게 하고 있는지 항상 점검한다.	Prussia et al.(1998) ※ 정의: 업무수행을 위해 필요한 자기방향설정과 자기동기유발을 통해 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 과정
			일의 진행정도를 스스로 자주 생각한다.	
			내 일의 진행정도를 기록한다.	
			나의 직무에 주의를 기울인다.	
			마음속에 목표들을 인식하고 있다.	
			내가 일을 얼마나 잘하고 있는지에 주의를 기울인다.	
		자연적보상 전략	업무상 증가하는 나의 책임에 생각한다.	
			나에게 할당된 책임보다 더 열심히 일을 하려고 노력한다.	
			타인으로부터 인계받을 수 있는 새로운 책임에 대해 생각한다.	
			나의 책임보다 더 많은 활동들을 찾는다.	
			업무상 책임영역을 더 넓히려고 한다.	
		건설적사고 전략	업무상 책임을 넓힐 수 있는 방법에 집중한다.	
			만약 나에게 문제가 발생한다면, 스스로 그 문제를 해결한다.	
			내 마음 속으로 문제의 해결 방법을 찾아낸다.	
			내 힘으로 문제를 해결하는 것을 좋아한다.	
			내 자신이 문제의 해결 방법을 끝까지 찾아낸다.	
			문제를 해결하는 방법을 생각해 낸다.	
			스스로 문제를 해결하려고 행동한다.	
내가 일하는 방법을 개선하려고 한다.				
직무상 내가 할 수 있는 긍정적인 변화들을 생각하려고 한다.				
매개변수	상사신뢰	나의 상사는 나를 항상 공정하게 대한다는 것을 확신한다.	Podsakoff et al.(1990) ※ 정의: 조직구성원이 상사로부터 느끼는 정직성, 충성심, 지지의 정도	
		나의 상사는 결코 어떤 이익을 위해 나를 속일 사람이 아니다.		
		나는 나의 상사의 정직성을 완벽히 믿는다.		
		나의 상사에게 충성한다.		
		나는 어떤 긴급 상황에 있어서도 나의 상사를 지지한다.		
		나의상사에 대하여 강한 충성심을 느낀다.		
결과변수	혁신행동	아이디어 실행에 필요한 자원을 조사하고 확보한다.	Scott & Bruce (1994) ※ 정의: 새로운 아이디어를 채택하고 확산하며 실천하는 행동	
		창의적이고 혁신적인 행동을 하고 있다고 생각한다.		
		다른 직원이 아이디어를 내고 증진시킬 수 있도록 한다.		
		혁신행동을 수행하기 위해 충분한 계획과 일정을 세운다.		
		창의적인 아이디어를 자주 낸다.		
		새로운 직무기법이나 아이디어를 탐색한다.		

4.3 분석

본 연구에서 제안된 가설들의 검증을 위해 측정도구의 신뢰성과 타당성을 점검하였다. 크론바하 알파 신뢰계수는 행동지향적 전략(0.903), 자연적보상 전략(0.877), 건설적사고 전략(0.926), 상사신뢰(0.927), 혁신행동(0.941)으로 모두 높게 나타났으며, Nunnally(1978)에 의해 제안된 기준 0.6을 충족시켰다(<표 3>참조).

측정도구의 요인분석은 보편적으로 활용하는 기법인 요인추출방법으로 주성분분석을 통한 직각회전(varimax rotation)을 이용하였다. <표 3>은 셀프리더십, 상사신뢰 그리고 혁신행동이 5개의 요인으로 구분되는지를 살펴보기 위해 32개 문항을 모두 투입하여 요인분석을 실시한 결과이다. 분석결과, 셀프리더십은 고유치(eigen value)가 1이상인 요인의 수는 3개로, 상사신뢰와 혁신행동은 각각 단일요인으로 추출되었다(<표 3>참조).

<표 3> 연구 변수들의 신뢰성 및 타당성 분석 결과

문항			요인적재치	아이젠값	설명비율	누적비율	크론바하알파계수
셀프리더십	건설적사고 전략	건설적사고 3	.875	11.629	36.371	36.371	0.926
		건설적사고 4	.840				
		건설적사고 2	.813				
		건설적사고 5	.784				
		건설적사고 6	.771				
		건설적사고 1	.698				
		건설적사고 7	.624				
		건설적사고 8	.585				
혁신행동	혁신행동	혁신행동 4	.879	4.130	12.907	49.278	0.941
		혁신행동 3	.859				
		혁신행동 6	.851				
		혁신행동 2	.834				
		혁신행동 5	.834				
		혁신행동 1	.740				
상사신뢰	상사신뢰	상사신뢰 5	.862	3.004	9.388	58.665	0.927
		상사신뢰 3	.860				
		상사신뢰 4	.857				
		상사신뢰 6	.844				
		상사신뢰 2	.833				
		상사신뢰 1	.751				
셀프리더십	행동지향적 전략	행동지향적 1	.793	2.528	7.900	66.565	0.903
		행동지향적 5	.786				
		행동지향적 2	.781				
		행동지향적 6	.771				
		행동지향적 4	.746				
		행동지향적 3	.717				
셀프리더십	자연적보상 전략	자연적보상 5	.779	1.486	4.644	71.209	0.877
		자연적보상 4	.743				
		자연적보상 3	.720				
		자연적보상 6	.663				
		자연적보상 1	.567				
		자연적보상 2	.561				

구체적으로 보면 행동지향적 전략의 6개 문항, 자연적보상 전략의 6개 문항, 건설적사고 전략의 8개 문항 모두 1이상의 고유치를 가졌으며, 분산비율이 건설적사고 전략은 36.371%, 행동지향적 전략은 7.900%, 자연적보상 전략은 4.644%로 나타났다. 상사신뢰는 6개 문항

이 모두 단일요인으로 묶였고, 분산비율이 9.388%로 나타났다. 혁신행동은 6개 문항이 모두 단일요인으로 묶였고, 이때 분산비율은 12.907%로 나타났다. 누적분산비율은 71.209%로 나타났다.

<표 4> 평균, 분산 및 상관관계

변수 및 차원		평균	표준편차	셀프리더십			상사신뢰	혁신행동
				행동지향적 전략	자연적보상 전략	건설적사고 전략		
셀프리더십	행동지향적 전략	3.83	0.66	1.000				
	자연적보상 전략	3.54	0.63	.572***	1.000			
	건설적사고 전략	3.68	0.64	.387***	.611***	1.000		
상사신뢰		3.59	0.70	.352***	.322***	.172***	1.000	
혁신행동		3.25	0.72	.396***	.400***	.451***	.278***	1.000

주) *p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01

4.4 변수간의 상관관계

<표 4>는 가설검증을 위한 선행단계로 연구변수들과 통제변수들의 상관관계를 보여준다. 셀프리더십의 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략은 상사신뢰 및 혁신행동과 유의적인 정(+)의 상관관계가 나타나고 있다. 상관관계 분석을 통해서 셀프리더십의 세 가지 차원과 상사신뢰 및 혁신행동은 서로 높은 관련성이 있음을 확인하였다.

V. 가설검증결과

5.1 가설 I의 검증

가설 I은 상사신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 것

이다. 검증에 앞서 연구변수들은 요인분석 후 추출된 요인들의 각 설문항목 값을 더하여 항목 수로 나눈 평균 값으로 자료변환하여 회귀분석을 실시하였다. 또한 변수들의 다중공선성 검토를 위해 분산팽창요인(VIF : variance inflation factor)을 조사하였다. 일반적으로 VIF의 값이 10을 넘지 않으면 다중공선성의 가능성이 없다고 할 수 있다(유승동, 2001). 상사신뢰와 혁신행동과의 관계에 대한 VIF의 값을 확인한 결과, 1.000으로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단된다. <표 5>에서 보는 바와 같이 상사신뢰가 혁신행동에 대해 통계적으로 유의한 수준($\beta=.278, p<0.01$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 I이 지지되었다. 이러한 결과는 상사에 대한 신뢰형성이 부하들에게 보다 혁신적인 행동을 촉진시키는 상황을 제공한다는 것을 의미한다.

<표 5> 가설에 대한 3단계 매개회귀분석 결과표

종속변수	가설 I	회귀식 1(가설 II)			회귀식 2(가설 III)			회귀식 3(가설 IV)		
	혁신행동	상사신뢰			혁신행동			혁신행동		
연구변수: 행동지향적전략 자연적보상전략 건설적사고전략		.352***	.322***	.172**	.396***	.400***	.451***	.340***	.346***	.416***
상사신뢰	.351***							.158*	.167**	.207***
R ²	.077***	.124***	.104***	.030***	.156***	.160***	.204***	.178***	.185***	.245***
ΔR ²	.071***	.118***	.097***	.022***	.150***	.154***	.198***	.166***	.173***	.234***

*:p < 0.10 **:p < 0.05 ***:p < 0.01

5.2 가설 II의 검증

가설 II는 셀프리더십의 하위 차원들과 상사신뢰와의 관계에 관한 것이다. 검증에 앞서 가설 I의 변수들과 마찬가지로 셀프리더십도 요인분석을 통하여 추출된 3개의 요인들에 대해 각 설문항목 값을 자료변환하여 각각의 요인별로 독립변수로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 또한 상관계수가 비교적 높은 셀프리더십의 하위 차원들과 상사신뢰와의 관계에 대한 VIF의 값을 확인한 결과, 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략 모두 1.000으로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단된다. 1 단계인 <표 5>의 회귀식 1에서 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 그리고 건설적사고 전략은 각각 상사신뢰에 대해 통계적으로 유의한 수준($\beta=.352, p<0.01$; $\beta=.322, p<0.01$; $\beta=.172, p<0.05$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 매개회귀분석 조

건 (1)이 충족되었다. 따라서 가설 II는 지지되었다. 이러한 결과는 조직의 효율성을 높이는 데 중요한 조직 구성원의 셀프리더십을 구성하는 하위차원인 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략이 상사에 대한 신뢰를 높일 수 있음을 의미한다.

5.3 가설 III의 검증

가설 III은 셀프리더십의 세 가지 전략과 혁신행동과의 관계에 관한 것이다. 검증에 앞서 가설 II의 변수들과 마찬가지로 각 변수의 자료변환과 독립변수 투입방법을 통하여 회귀분석을 실시하였다. 또한 VIF의 값을 확인한 결과, 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략 모두 1.000으로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단된다. 2 단계인 <표 5>의 회귀식 2에서 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 그리고 건설적사고 전략은 각각 혁신행동에 대해 통계적으로 유의한 수준

($\beta=.396, p<0.01$; $\beta=.400, p<0.01$; $\beta=.451, p<0.01$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 매개회귀분석 조건 (2)가 충족되었다. 따라서 가설 III이 지지되었다. 이러한 결과는 셀프리더십의 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략을 활용하는 사람들은 스스로 동기유발하고 행동하기 때문에 직무에 대한 문제점을 인식하여 혁신행동을 한다는 것을 의미한다.

5.4 가설 IV의 검증

Baron & Kenny(1986)는 매개작용을 완전매개와 부분매개로 구분하고 각 매개작용이 성립되기 위해서는 충족되어야 하는 네 가지 조건들을 제시하였다. 즉 (1) 1 단계에서 독립변수는 매개변수에 유의적인 영향을 미쳐야 하고, (2) 2 단계에서 독립변수는 종속변수에 유의적인 영향을 미쳐야 하며, (3) 3 단계에서 매개변수는 종속변수에 유의적인 영향을 미쳐야 한다. (4) 매개변수를 포함한 회귀방정식에서 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 조건 (2)의 경우보다 감소한 경우는 부분매개효과가 존재함을 의미하며, 매개변수가 통제될 때 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 전혀 없는 경우는 완전매개효과가 존재함을 의미한다.

가설 IV는 셀프리더십의 세 가지 전략이 혁신행동간에 있어서 신뢰의 매개작용에 관한 것이다. 가설 IV를

검증하기 위해 3 단계 매개회귀분석을 실시하였다. 3 단계인 <표 5>의 회귀식 3에서 혁신행동이 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 그리고 건설적사고 전략과 상사신뢰에 동시에 회귀하여 각각 혁신행동에 대해 통계적으로 유의한 수준($\beta=.158, p<0.10$, $\beta=.167, p<0.05$, $\beta=.207, p<0.01$)에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 매개회귀분석 조건 (3) 또한 충족되었다. 마지막으로 매개회귀분석 조건 (4)에 대해 매개작용의 속성을 분석하였다. 독립변수와 매개변수를 동시에 투입했을 때 독립변수와 매개변수가 모두 유의하게 나타나면서 그 영향정도가 2 단계보다 감소($\beta=.396$ 에서 $\beta=.340$, $\beta=.400$ 에서 $\beta=.346$, $\beta=.451$ 에서 $\beta=.416$)하고 있어 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 그리고 건설적사고 전략과 혁신행동간의 관계에서 상사신뢰는 부분적 매개작용을 하는 것으로 검증되었다. 따라서 가설 IV는 지지되었다. 셀프리더십은 상사신뢰를 매개로 혁신행동에 영향을 미치며 매개작용은 부분적으로 발생한다. 즉 셀프리더십의 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략은 각각 혁신행동에 직접적으로 영향을 미치는 동시에 셀프리더십의 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략이 각각 상사신뢰에 영향을 미치고 상사신뢰가 다시 혁신행동에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 6> 가설검증 결과

가설	내용	채택여부
가설 I	상사신뢰는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 II	셀프리더십은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 III	셀프리더십은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 IV	상사신뢰는 셀프리더십과 혁신행동에 있어서 매개작용을 할 것이다.	채택

VI. 토의 및 결론

셀프리더십과 관련한 선행연구들은 셀프리더십과 조구성원의 혁신행동간의 관계에 대한 체계적인 연구가 미비한 실정이며 이론적 발전을 위하여 다양한 결과변수들간의 영향관계가 규명될 필요성이 지적되어 왔다(Diliello & Houghton, 2006). 이에 본 연구는 셀프리더십이론의 발전에 기여하고자 셀프리더십의 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략과 혁신

행동과의 관계에서 상사신뢰의 매개작용을 검증하였다.

검증결과 셀프리더십의 행동지향적 전략, 자연적보상 전략, 건설적사고 전략이 각각 상사신뢰의 선행변수일 뿐만 아니라 혁신행동에 대한 영향을 추가적인 경로로 상사신뢰와 혁신행동에도 영향을 미치는 것을 입증하였다. 그리고 본 연구의 이론적 시사점은 Manz(1983, 1986)의 이론을 지지하였으며 셀프리더십 전략을 활용하는 개인들은 그렇지 않는 개인들 보다 개인적 효과성을 향상한다는 선행연구와 일치한다(Neck & Manz, 1996; Prussia et. al., 1998).

또한 본 연구는 셀프리더십, 상사신뢰 그리고 혁신행동간의 관계에 대한 최초 실증적 연구로서 셀프리더십의 이론적 발전에 기여를 하였다는 점에서 큰 시사점을 들 수 있다고 하겠다. 또한 개인의 특성변수와 관련된 대부분의 연구는 여러 가지 인과관계를 다루기 때문에 완전매개보다는 부분매개가 현실적으로 보다 더 의미있는 이론적 설득력을 제공할 수 있다(Baron & Kenny, 1986).

본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점을 제공할 수 있다. 첫째, 효율성과 생산성 중심의 전통적인 조직성과 관련 기준변수에서 탈피하여 새로운 개념인 혁신행동을 도입함으로써 최근 기업의 혁신노력에 개인행위 차원에서의 이론적 논리를 제공하고 있다. 둘째, 기업이 영속적으로 발전하기 위해서는 끊임없는 혁신이 필요하며, 혁신의 주체는 사람이기 때문에 구성원의 혁신행동은 중요한 관리대상이다. 따라서 이 연구에서는 조직구성원의 혁신행동에 영향을 미치는 선행변수로 셀프리더십과 상사신뢰를 확인할 수 있었다. 이것은 조직의 성과 향상을 위해서는 구성원의 혁신행동이 필수적이며 혁신행동의 촉진을 위해서는 구성원 상호간의 신뢰를 높여가기 위한 조직문화를 조성하는 것이 필요함을 알 수 있다. 둘째, 셀프리더십은 인지적 전략으로 구성되어 있어 있기 때문에 스스로 결정한 목표는 성과를 향상시키는 데 유용하다. 이것은 스스로 셀프리더십 전략을 사용하여 혁신행동을 향상시킬 수 있음을 말해준다. 셀프리더십만으로도 혁신행동에 영향을 주기도 하지만 상사신뢰의 간접효과도 고려함으로써 조직의 경쟁력과 창조경영에 도움을 줄 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 연구에는 충분히 고려할 필요가 있다. 첫째, 연구 변수들에 대한 측정은 자기보고식(self-report) 설문지를 이용하였기 때문에 개인적 특성에 따른 동일한 방법으로 측정됨으로 인하여 발생하는 오류(common method variance)의 가능성이 높다. 둘째, 수집된 자료는 어느 한 시점에서의 횡단적 연구(cross-sectional study)방법을 실시하였기 때문에 연구결과에 대한 확실한 결론을 내리기에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 종단적 연구방법을 통하여 셀프리더십과 혁신행동의 특성들이 상사신뢰의 증가나 감소를 일으키는 인과관계 과정을 설명할 수 있을 것이다. 셋째, 조사대상이 울산지역 자동차영업 사원들을 대상으로 검증되었기 때문에 연구의 결과를 일반화하는 데에는 한계가 있다. 따라서 다양한 산업분야와 업종을 대상으로 실증적 연구를 하여야 할 것이다. 또한 연구의 초점이 대인간 신뢰에서, 직속상사에 대한 신뢰에만 연구되어짐으로서 조직 내 전반적 신뢰의 이해에는 한계점을 갖고 있다.

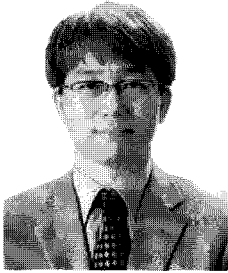
VII. 참고 문헌

- [1] 김재영(2003), 리더십이 신뢰와 임파워먼트 및 서비스품질에 미치는 효과에 관한 연구, 상지대학교 대학원, 박사학위논문.
- [2] 송병식(2005), “직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구,” 대한경영학회지, 18(4), 1483-1503.
- [3] 유승동(2001), “변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계 - 신뢰의 매개역할,” 인사관리연구, 24(2), 193-218.
- [4] 이춘식(2006), 조직구성원의 지각된 변혁적 리더십과 셀프리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구, 한국외국어대학교 대학원, 석사학위논문.
- [5] 정영진(2005), 혁신행동에 미치는 영향요인분석: 조직지원, 상사부하관계, 성과금제도를 중심으로, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문.
- [6] 정용수(2007), 서번트리더십과 팀 효과성의 관계에서 임파워먼트의 매개역할 분석, 충남대학교 대학원, 석사학위논문.
- [7] Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- [8] Bligh, M. C., Pearce., C. L. & Kohles, J. C.(2006), “The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work,” *Journal of Managerial Psychology*, 21, 296-318.
- [9] Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J.(2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work, *International Journal of Manpower*, 27, 75-90.
- [10] Conger, J. A.(1989), *The Charismatic Leader*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [11] Cook, J. and Wall, T.(1980), “New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfillment,” *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- [12] Deci, E. L. & Ryan, R. M.(1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, NY: Plenum
- [13] Diliello, T. C. & Houghton, J. D.(2006). “Maximizing organizational Leadership capacity for the future: Toward a model of self leadership, innovation and creativity,” *Journal of Managerial Psychology*, 21, 319-337.

- [14] Fralring, M. L., Stone, A. G. & Winston, B. E.(1999), "Servant leadership: Setting the stage for empirical research," *The Journal of Leadership Studies*, 6(1), 49-52.
- [15] Jung, D. & B. Avolio(2000), "Opening the black box: An experimental investigation of mediating effects of trust and values congruence on transformational and transactional leadership," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- [16] Kramer, R. M.(1999), "Social Uncertainty and Collective Paranoia in Knowledge Communities: Thinking and Acting in the Shadow of Doubt," L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds.), *Shared Cognition in Organizations, The Management of Knowledge*, London, LEA, Inc., 163-191.
- [17] Konovsky, M. A. & Pugh, S. D.(1994), "Citizenship behavior and social exchange," *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- [18] Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.(1987), *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [19] Levering, R.(2000), *A Great Place to Work : What Makes Some Employers so Good and Most so Bad*, San Francisco: A Grate Place to Work Institute.
- [20] Manz, C. C.(1983), *The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in your Life and work*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [21] Manz, C. C.(1986), "Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations," *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- [22] Manz, C. C. & Sims, H. P.(2001), *New Super leadership: Leading Others to Lead Themselves*, Berrrett-Koehler, San France, CA.
- [23] McAllister, D. J.(1995), "Affect and Cognition -Based Trust as Foundations for Inter-personal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- [24] Miller, V. D., Johnson, J. R., Hart, Z. & Peterson D. L.(1999), "A test of antecedents and outcomes of employee role negotiation ability," *Journal of Applied Communication Research*, 27, 1-24.
- [25] Neck, C. P. & Houghton, J. D.(2006), "Two decades of self-leadership theory and research," *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- [26] Neck, C. P. & Manz, C. C.(1996), "Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and affect," *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-467.
- [27] Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995), *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- [28] Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill.
- [29] Phelan, S. & Young, A. M.(2003), "Understanding creativity in the workplace: an examination of individual styles and training in relation to creative confidence and creative self-leadership," *Journal of Creative Behavior*, 37: 266-281.
- [30] Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1(2), 112.
- [31] Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C.(1998), "Self-leadership and performance outcomes :The mediating influence of self-efficacy," *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- [32] Scott, S. G. & Bruce, R. A.(1994), "Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

저자 소개

손은일

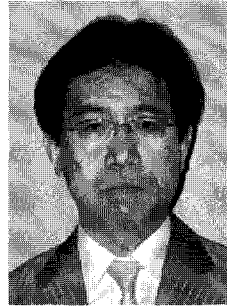


성균관대학교에서 산업공학과에서 박사학위를 취득하였으며, 현재 한국국제대학교 경영학과 교수로 재직 중이다.

주요 관심분야 : 고객만족경영, 서비스품질, 신상품 마케팅, Six Sigma

주소: 경남 진주시 문산읍 상문리 산270 한국국제대학교 경영학과

송정수

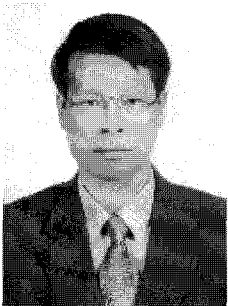


울산대학교 산업공학과를 졸업, 건국대학교 대학원 산업공학과 석사, 울산대학교 대학원에서 공학박사학위(산업공학 전공)를 취득하였다. 현재 한국국제대학교 외래강사로 재직 중이다.

주요 관심분야 : 서비스마케팅, 서비스품질, 셀프리더십, 서번트 리더십, 혁신행동

주소: 경남 진주시 문산읍 상문리 산270 한국국제대학교 경영학과

양필석



현재 울산대학교 대학원 경영학과 박사과정에 재학 중이다.

주요 관심분야 : 개인특성, 셀프리더십, 심리적 임파워먼트, 혁신행동

주소: 울산광역시 남구 옥동 1383-14번지 1층