

# 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 변화지지행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과에 관한 연구

김규한 (호서대학교 벤처대학원 박사과정)\*

허철무 (호서대학교 벤처대학원 교수)\*\*

## 국 문 요 약

오늘날 진정성이 결여된 리더십을 발휘하는 리더들로 인해 물의를 일으키는 기업들이 많아지고 있다. 중소기업도 이런 문제에서 자유로울 수 없을 것이다. 이를 위해서는 회사 외부는 물론이고 회사 내부의 리더들과 구성원의 관계에서도 진정한 변화가 있어야 한다. 21C에는 진정성 있는 리더십이 필요한 때이다. 그러나 아직도 구성원들의 진정한 변화지지행동에 영향을 주는 결정요인들의 연구가 아직까지도 미흡한 상황이다. 따라서 본 연구의 목적은 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 구성원의 변화지지행동에 미치는 영향과 이에 대한 매개변수로서 긍정심리자본의 역할을 실증하는 것이다. 이를 위해 자료 수집은 서울·경기 수도권 소재의 중소기업 조직구성원 424명을 대상으로 하였으며, 수집된 자료의 분석을 위해서 통계패키지 SPSS ver.21.0과 AMOS ver.18.0을 사용하여 분석을 하였다. 가설검증 결과, 첫째, 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십은 변화지지행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나왔으나, 진성 리더십은 구성원의 변화지지행동에 영향을 미치는 결과가 나왔다. 또한 독립변수인 변혁적 리더십과 진성 리더십이 변화지지행동에 미치는 영향에 있어 긍정심리자본이 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 한편 변혁적 리더십과 진성 리더십이 긍정심리자본에 미치는 영향의 차이를 검정해 본 결과 변혁적 리더십 보다 진성 리더십이 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 중소기업에서 상사들의 진정성 없는 변혁적 리더십은 구성원의 변화지지행동을 이끌어 내기가 어려우며, 진정성이 있는 진성 리더십을 발휘하여 구성원들의 변화지지행동에 긍정의 영향을 주는 리더십이 필요함을 시사하고 있다. 이상의 연구 결론 및 시사점을 논의한 후, 후속연구를 위한 연구의 방향을 제시하였다.

핵심주제어: 진성 리더십, 변혁적 리더십, 변화지지행동, 긍정심리자본

## I. 서론

### 1.1 연구배경

오늘날 4차 산업혁명으로 기업의 내·외부 환경이 급속도로 변화하고 있다. 일례로 많은 기업에서 생산성을 높이기 위해 정형화된 업무는 사람대신 로봇을 도입하여 활용하고 있다. ‘많은 사람들의 일자리를 로봇에게 빼앗기는 것이 아니냐?’는 우려가 있는 가운데 점점 줄어드는 인력을 보다 더 잘 관리하기 위해 리더십에도 큰 변화가 요구되고 있다. 로봇이 대신할 수 없는 사람만이 할 수 있는 분야가 사람을 관리하는 리더십 분야이다.

최근까지 기존의 리더십 중에서 가장 많이 연구되고 기업에 알려진 것은 변혁적 리더십(transformational leadership)이다.

불안정한 외부 환경에 효과적으로 대처하기 위해서는 변화와 혁신이 필요한데 변혁적 리더십이 그 내용을 담고 있기 때문이다(Jung et al., 2003; Judge & Bono, 2000; Avolio &

Bass, 1995; Burns, 1978; Bass, 1985; Eisenbach et al., 1999; 임준철·윤정구, 1999).

Bass(1985)는 변혁적 리더가 구성원들에게 미래 비전을 제시하고, 새로운 기회 포착과 변화 대응이 가능하도록 변혁적 리더십을 통해 해결 방안을 찾게 한다고 했다.

또한 Anderson(1998)과 Bass(1985)는 변혁적 리더십을 통해 구성원들에게 비전 달성이 가능하도록 동기부여하고 개인적인 성장과 발전을 시키게 된다고 했다.

그러나 변혁적인 겉모습은 가지고 있지만 내면에는 진정성과 진실성이 부족하여 언행일치가 되지 않는 변혁적 리더가 조직에 존재한다. 그가 보여준 비전이 리더 자신만을 위한 것이었다면 우리는 이 리더를 변혁적 리더라고 말하기 어렵다 (Bailey, 1988; Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1992; Martin & Sims, 1956).

2000년대의 리더들이 화려한 말솜씨, 제스처, 스킬 등을 지나치게 강조하면서 기존의 리더십 이론들이 속 마음엔 진정성 없이 겉모습으로 변혁적 리더십 스킬을 사용하여, 구성

\* 주저자, 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 박사과정, kkhjoy@daum.net

\*\* 교신저자, 호서대학교 벤처대학원 정보경영학과 교수, telekan@naver.com

· 투고일: 2019-03-11 · 게재확정일: 2019-04-11

원들을 수단으로 이용해서 개인의 사리사욕을 채우는 수단이 되기도 한다(윤정구 외, 2011; Raelin, 2003; Howell & Avolio, 1992; O'Connor et al., 1995; Zhu et al., 2011).

기존 리더십의 한계를 논하게 된 계기는 미국의 에너지 기업인 엔론(Enron)의 파산이었다. ‘엔론 사태’는 비윤리적 기업, 탐욕, 오만, 진정성 없는 리더십의 상징으로 조직을 단번에 파산에 이르게 할 수 있음을 보여주었다(Brown & Trevino, 2006; Gardner et al., 2005; McLean & Elkind, 2003).

이런 배경에서 기존 리더십의 한계를 극복하기 위한 새로운 리더십 연구의 필요성이 제기되면서 진성 리더십(authentic leadership)에 대한 관심이 높아지게 되었다. 진성 리더십은 리더의 관계적 투명성(relational transparency)과 균형잡힌 정보처리(balanced processing of information)를 언급한다는 점에서 변혁적 리더십과 다르며, 내면화된 도덕적 관점(internalized moral perspective)과 자아인식(self-awareness), 그리고 관계적 투명성(relational transparency)과 균형잡힌 정보처리(balanced processing of information)를 다룬다는 점에서 윤리적 리더십과 다르다(Walumbwa et al., 2008).

기존의 진성 리더십의 연구 분야는 크게 세 가지로 구분할 수 있다(최우재·조윤희, 2013). 첫째, 진성 리더십 개념, 하위 구성요인 규명과 개발 방법을 제시하는 연구들이다(Cooper et al., 2005). 둘째, 진성 리더십과 결과변수들과의 관계에 관한 연구들이다(윤정구, 2015; 정예지 외, 2012; 정예지·김문주, 2013; 최우재·조윤희, 2013; Avolio & Luthans, 2006; Gardner & Schermerhorn, 2004; Ilies et al., 2005; Jensen & Luthans, 2006; Rego et al., 2014). 셋째, 진성 리더십과 결과변수 사이에서 매개역할 또는 조절역할에 대한 연구들이다(김해룡·김정자, 2014; 최우재·송하동, 2014; 정예지·김문주, 2013; 최우재·조윤희, 2013; Peus et al., 2012). 그러나 기존의 변혁적 리더십과 진성 리더십의 많은 연구에서 의미있는 결과들이 나왔음에도 불구하고 두 리더십이 구성원들의 변화지행동에 어떤 영향을 미치는 지에 대한 관련성 규명은 다소 부족한 편이었다.

이에 본 연구의 목적은 중소기업의 다양한 업종에서 일하는 구성원들을 대상으로 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 구성원들의 변화지행동에 미치는 영향 관계를 살펴보는 데 있다. 또한 긍정심리자본을 매개변수로 설정하여 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 변화지행동에 미치는 과정을 규명해 보고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 긍정심리자본

#### 2.1.1 긍정심리자본의 개념과 구성요소

긍정심리자본(Positive psychological Capital)은 긍정적인 조직 행동 연구와 함께 발전된 개념으로써 조직구성원이 업무를 수행할 때 개발 가능한 긍정적 심리 상태를 의미한다(Luthans & Youssef, 2007). 구성요소로는 자기효능감(Self-efficacy), 희

망(Hope), 낙관주의(Optimism), 회복력(Resilience)을 하위 구성 요소로 가지는 통합된 개념이라고 하였다(Luthans et al., 2007; Luthans & Avolio, 2009).

시대가 변함에 따라 자본의 개념도 변화하고 있다. 유형자산인 전통적 경제자본에서 무형자산인 인적자본으로 확장되었고 사회 관계성을 바탕으로 하는 사회자본을 지나 오늘날에는 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력으로 구성된 긍정심리자본으로 확장되면서 기업에서는 자본의 핵심가치로 개념화하고 기업경쟁력의 원천으로 삼고 있기 때문에 이러한 긍정심리자본은 조직 유효성에 큰 영향을 미치는 기업의 중요 핵심자산으로 여겨진다(Luthans et al., 2004).

긍정심리자본의 각 하위요인의 개념을 살펴보면 다음과 같다. 자기효능감의 경우, 캐나다 심리학자인 Bandura(1986)에 의해 제시된 개념으로 “주어진 상황에서 특정한 업무의 성공적 실행을 하고자 할 때 동기부여와 인지적 자원, 행동 방향을 결집할 수 있는 능력에 대한 개인의 자신감”이라고 정의된다. 희망이란, “목표를 성취하고 계획을 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음이며, 자신의 의지(Agency)와 목표 달성 경로(Path ways)에 대한 동기부여의 긍정적인 상태”로 정의된다(Snyder et al., 1991). 낙관주의란 “긍정적 사건은 개인적, 영구적, 확대적 상황에서, 부정적 사건은 외부적, 일시적, 특수적 상황에 따라 일어나는 구조”라고 정의된다(Seligman, 1998). 낙천적이고 긍정적 사고를 가진 낙관론자들은 불확실한 상황에서도 성과를 낼 수 있다는 믿음을 가지고 있다고 여겨진다(Youssef & Luthans, 2007). Luthans(2002)는 회복력을 ‘회복탄력성’이라고도 표현하면서 “역경, 갈등, 실패, 긍정적 사건, 긍정적 수준, 막중한 책임감 등에서 원래 상태로 되돌아오는 역량 또는 회복할 수 있는 수용력”이라고 설명하였다.

국내 중소기업의 구성원에게 있어 이러한 긍정심리자본(자기효능감, 희망, 낙관주의, 회복력)은 조직의 성과 달성을 위해 안정적인 정서를 기반으로 스스로 능력을 발휘하도록 동기부여를 해 주기 때문에 대단히 중요한 역할을 한다(Luthans & Jensen, 2002). 따라서 본 논문에서는 긍정심리자본을 촉발시킬 것으로 예상되는 리더십과 그 효과를 중점적으로 조망하고자 한다.

## 2.2 변혁적 리더십

### 2.2.1 변혁적 리더십의 개념과 구성요소

변혁적 리더십은 조직 구성원의 가치와 열망, 고차원적인 자아실현을 활성화시키며 조직의 목적 달성을 위해 개인 이익을 초월하는 리더의 행동이다(Bass, 1990). 국내외 많은 연구들이 변혁적 리더십을 중요하게 여긴 만큼, 그 정의와 기대 효과 또한 다양하게 다루어져 왔다. Yukl(1989)는 구성원들에게 리더에 대한 신뢰와 존경을 통해 리더와 조직 구성원 사이에 거래적 관계를 뛰어 넘어 리더가 기대하는 것 이상으로 수행을 하도록 하는 것이 변혁적 리더십의 핵심이라고 했다. 특히 박정민(2013)은 다각화된 기업의 CEO에게는 변혁적 리

더십이 필요하다고 했다. 권형섭(2007)은 변혁적 리더십이란 조직구성원의 자발적 참여로 창의력을 발휘하도록 하고 스스로 업무 관장이 가능하도록 책임과 권한을 위임하여 업무에 몰입하고 업무성과를 달성하도록 동기부여하는 리더십이라고 했다. 남정민(2015)은 변혁적 리더십이 개인의 기업가정신과 상호작용의 효과를 통해서 창업팀몰입에 영향을 줄 것으로 예측하기도 했다. 최석봉 외(2010)는 변혁적 리더십이란 조직의 목표와 성과를 달성하기 위해 기대 이상의 추가적 노력을 하도록 유도하는 것이라고 했다.

변혁적 리더십을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. Burns(1978)는 변혁적 리더십의 하위 구성요소로 카리스마, 지적자극, 개별적 배려의 3가지를 제시하였으며, Bass & Avolio(1997)는 카리스마를 이상적 영향력(idealized influence)으로 바꾸고, 영감을 주는 동기부여를 추가했다. 본 연구에서는 이상적 영향력(idealized influence), 지적자극(intellectual stimulation), 영감을 주는 동기유발(inspirational motivation), 개별적 배려(individualized consideration)의 4가지로 제시한다.

이상적 영향력이란 카리스마(charisma)와 비슷한 개념으로서 리더가 타고난 재능을 가지고 비전을 제시하고 구성원에게 큰 영향력을 행사하는 과정이다(House, 1977). 지적자극이란 감정적인 자극을 통한 행동변화 보다는 가치와 믿음, 사고와 상상력, 문제인식과 문제해결을 할 때 구성원에게 변화시키고 자극시키는 리더의 행동을 의미한다(Bass, 1985). 영감적 동기유발은 영감을 주는 동기유발이란 명확한 비전 제시와 실천을 위한 기준 제시, 아끼지 않는 격려를 하는 행동을 일컫는다(Bass & Avolio, 1997). 또한, 개별적 배려는 변혁적 리더가 구성원들의 개인적 욕구, 능력, 포부 등에 맞는 도움말을 주며, 궁극적으로 성장을 촉진시키는 과정을 말한다(Bass & Avolio, 1997).

변혁적 리더십은 미래에 대한 비전을 제시해 주기 때문에 구성원들에게 자신감을 심어주고 구성원들이 성장하도록 적극 지원을 해 줌으로써 창의적 사고와 창의성을 키우는데 효과가 크다(Shin & Zhou, 2003; Bass & Avolio, 1997).

### 2.2.2 변혁적 리더십과 긍정심리자본

진정성이 포함된 변혁적 리더십은 개인의 이익보다는 조직의 이익과 성과를 얻기 위해 비전을 제시하고 동기부여를 제공해 주기 때문에 구성원의 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 줄 것으로 생각된다.

선행연구에 따르면, 비교적 최근에 들어와 다양한 분야에서 변혁적 리더가 구성원의 긍정심리자본을 높이는 것에 대한 실증연구가 집중되고 있다. 오현아(2016)는 상사의 변혁적 리더십은 구성원의 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미친다고 했다. 그 이유는 이상적인 리더십을 발휘하는 리더들이 구성원들에게 희망을 제시하여 동기부여를 해 주고 미래지향적인 비전을 보여줌으로써 구성원들에게 희망을 주기 때문이라고 한다. 김상태(2014)는 스포츠센터 조직 리더들의 변혁적 리더

십 수준이 높을수록 구성원들의 긍정심리자본이 높다고 했다. 그 이유는 변혁적 리더십의 개별적 배려가 긍정심리자본의 자기효능감과 회복력 요인에 긍정적인 영향을 주기 때문이다. 이미영(2012)은 수간호사의 변혁적 리더십이 일반간호사의 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미친다고 했다. 이는 변혁적 리더십을 발휘하는 리더들이 구성원들에게 목표에 대한 도전정신과 아무리 힘든 일이 온다고 해도 극복할 수 있다는 희망과 자기효능감, 낙관주의와 회복력을 높이는데 긍정적인 심리를 만들어 주기 때문이다. Gooty et al.,(2009)은 변혁적 리더십이 긍정심리자본과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 준다고 했다. 위의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1. 변혁적 리더십은 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

## 2.3 진성 리더십

### 2.3.1 진성 리더십의 개념과 구성요소

진성 리더십(authentic leadership)은 리더 자신의 내면 성찰을 통해 강점, 약점을 잘 인지하고, 도덕적 가치를 기반으로 의사결정을 하며, 조직의 비전과 뜻에 대해 구성원들과 투명한 소통을 하는 리더십이다(Avolio et al., 2004).

최근 기업윤리의 붕괴 사례들이 전세계 곳곳에서 나타나면서 진정성과 도덕적 성품에 기반한 새로운 리더십이 요구되기 시작하였다(George, 2003). 이러한 배경으로 진성 리더십에 대한 연구자들의 관심이 급증하였다. 진성 리더십을 발휘하는 리더들은 타인이 아닌 자기 자신을 먼저 돌아봄으로써 솔선수범을 하며 진정성 있는 성품으로 구성원과 고객, 주주 및 다른 이해관계자들과 신뢰를 기반으로 협력하는 관계를 구축한다(Avolio & Gardner, 2005). 긍정심리학에서의 진정성은 ‘개인적인 경험을 소유하는 것에 관한 것이며, 더 나아가 내적 사고 및 감정과 일치되게 자신을 표현하면서 진실된 자아에 일치되게 행동하는 것’으로 여겨지는데(Harter, 2002), 진정성 있는 리더의 행동은 조직에 신뢰, 진실성, 높은 도덕적 기준과 같은 긍정적인 분위기를 조성해 주며, 이런 분위기는 조직 구성원들에게 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Avolio & Gardner, 2005). Walumbwa et al.,(2008)에 의하면 진성 리더십의 구성요인을 다음과 같이 4요소로 정리하였다. 첫째, 자아인식(self-awareness), 둘째, 내재화된 도덕적 관점(internalized moral perspective), 셋째, 관계적 투명성(relational transparency), 넷째, 균형잡힌 정보처리(balanced processing of information)가 그것이다.

자아인식이란 자신의 욕구, 감정, 동기, 정보를 정확히 인식하고 믿는 것으로서 자신의 강점, 약점을 분명하게 알고 어떻게 자신의 행동에 영향을 주는지 분별하는 것으로 설명된다(Kemis, 2003). 내재화된 도덕적 관점이란 외부압력의 통제가 있더라도 자신의 내재화된 도덕적 기준과 가치관에 의해서

행동하는 자기규제과정이며 리더가 도덕성을 발휘할 때 타인이 자신에게 미치는 영향력에 대해 어느 정도 허용할 것인지를 스스로 통제하는 것으로 여겨진다(Luthans & Avolio, 2003). Kernis(2003)은 관계적 투명성에 대해 진실된 자아를 타인에게 나타내는 것을 말하며, 가까운 인간관계에서 개방성, 진실성을 가지고 자신의 강점과 약점을 함께 알 수 있도록 도와주는 것이며, 선택적 자기개방과는 대비되는 개념이라고 했다. 마지막으로 균형잡힌 정보처리란 의사결정을 할 때 모든 관련 데이터를 객관적으로 분석하는 리더의 행동으로 설명된다(Walumbwa, et al., 2008).

### 2.3.2 진성 리더십과 긍정심리자본

Avolio et al.(2004)는 진성 리더십이 성과 및 경쟁력 우위를 높일 수 있는 조직구성원의 심리자본을 강화시키고, 성공적 업무수행과 성과를 통해 이들 자신의 심리적 자원을 구축할 수 있는 기회를 제공한다고 한 것을 보면 진성 리더십이 긍정심리자본에 영향을 미칠 것이라고 유추할 수 있다.

또한 선행 연구에 따르면, Woolley & Caza(2011)는 진성 리더십이 조직구성원의 심리적 자원을 증가시킨다고 했다. 한봉주(2015)는 진성 리더십이 조직구성원의 심리적 자본에 정(+)의 영향을 미친다고 했다. 진성 리더십은 철저한 자아인식(self-awareness)을 기반으로 자신만의 가치 및 원칙을 세우고, 투명한 관계를 통해 구성원 스스로의 능력에 대한 믿음과 의지, 미래 성공에 대한 낙관, 그리고 역경에 대한 회복 등 구성원의 심리적 자원을 향상시켜 준다(Gardner, et al., 2009). 여기서 심리적자본과 긍정심리자본 간 단어의 표현은 다르지만 개념적 차이는 거의 없다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2. 진성 리더십은 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

## 2.4 변화지지행동

### 2.4.1 변화지지행동의 개념과 구성요소

변화지지행동은 조직구성원들 스스로 조직변화의 달성을 위해 공감하고 노력하며 조직변화에 대해 지지를 나타내는 것을 의미한다(조영복, 이나영, 2010). Herscovitch & Meyer(2002)는 변화지지행동이 순응(compliance), 협력(cooperative), 전파(champion)로 구성된다고 했다. 이들에 따르면, 순응은 조직변화에 있어서 개인에게 요구되는 명시적 행동을 받아들인다는 것을 의미한다. 협력은 변화의 필요성을 알고 다소의 개인적 희생을 감수하는 행동을 말한다. 전파는 변화의 가치를 타인들에게 적극적으로 전달하는 행동을 말한다.

Herscovitch & Meyer(2002)는 긍정적으로 변화를 지지하는 행동의 요인이 무엇인지를 밝히고 이해하는 것이 중요함에도 불구하고 지금까지 간과해 왔음을 언급하면서 변화를 지지하는 행동에 미치는 선행변수들을 밝히는 연구가 더욱 더 필요

하다고 주장한다.

### 2.4.2 변혁적 리더십과 변화지지행동

본 연구에서는 변혁적 리더십은 구성원들의 변화지지행동을 높일 것으로 기대하였다. 조직변화에 있어 변혁적 리더십의 효과를 살펴본 종단연구에 따르면(Bommer et al., 2005), 변혁적 리더십을 보일수록 조직변화에 대한 구성원들의 부정적 태도를 줄여준다는 결과가 나타났다. 즉, 조직변화라는 매우 불안정한 상황 속에서 리더가 명확한 비전을 제시하고 솔선 수범하며, 격려를 통해 구성원들을 북돋고 개개인의 상황을 이해하는 면모를 보일수록 구성원들의 부정적 태도는 완화된다는 것이다. 즉, 변화 자체에 대해 보다 수용하고 이에 협조적인 태도를 갖게 되는 것이다. 뿐만 아니라 변혁적 리더십은 구성원들의 자아존중감, 자기가치감, 자기효능감 및 집단효능감에 정의 영향을 미친다(Shamir et al., 1993). 즉, 스스로에 대한 긍정적이고 건설적인 태도를 갖게되어 변화라는 불안한 상황 속에서도 보다 진취적인 태도와 행동을 보일 것이다.

이재은(2009)은 상사가 변혁적 리더십을 더 많이 발휘할 때 조직 구성원들은 조직 변화를 더 긍정적으로 지지한다고 하였다. 위와 같은 선행연구들을 배경으로 아래와 같은 가설을 정립하였다.

**가설 3. 변혁적 리더십은 변화지지행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 2.4.3 진성 리더십과 변화지지행동

본 연구에서는 변혁적 리더십 뿐 아니라 오늘날 요구되는 리더십으로 여겨지는 진성 리더십 또한 구성원의 변화지지행동을 유발시킬 것으로 기대한다. 진성 리더십은 구성원의 심리를 고양시켜 신뢰와 희망을 갖게 하며, 이를 통해 구성원의 태도와 행동을 변화시키는데 매우 효과적인 리더십이기 때문이다. 진성 리더십은 구성원들로 하여금 긍정심리자본의 자기효능감, 희망, 낙관주의, 회복력을 높여주기 때문에 불확실한 환경을 극복하게 하고, 새로운 경험을 두려워하지 않게끔 만드는 힘을 준다(윤정구, 2012). 상사의 진성 리더십 발휘는 구성원에게 사회적 지원을 받고 있는 듯한 인식을 갖게 하며, 구성원이 겪을 수 있는 실패에 대한 두려움 등 감정적 위협을 감소시켜 주기 때문에, 진성 리더십은 새롭게 도전이 필요한 과제에 관하여 기존의 방법을 탈피할 수 있는 밑바탕을 마련해 줄 수 있다고 했다(최우재·조윤형, 2013). 따라서 아래와 같은 가설을 정립하였다.

**가설 4. 진성 리더십은 변화지지행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 2.4.4 긍정심리자본과 변화지지행동

조직과 직무 환경 속에서 긍정심리자본이 충분히 축적된 중

사자는 변화지행동을 더 빈번하게 보일 것으로 기대된다. Wanberg & Banas(2000)에 따르면, 자기 개념이 긍정적일수록 변화에 대한 개방성이 더 커진다고 주장하였는데, 이 때, 자기 개념은 자기효능감, 자아존중감, 통제소재 등으로 구성된다. 즉, 자기 자신에 대한 능력과 존재에 대한 높은 평가를 하는 구성원일수록, 그리고 일의 결과를 스스로에게 귀인시키는 구성원일수록 새로운 방식과 환경에 대하여 보다 잘 순응하고 협력하며, 뿐만 아니라 이를 동료들에게 긍정적으로 전할 것이다. Wanberg & Banas(2000)는 태도 변화에 긍정적인 영향을 미치는 선행변수들의 효과성을 보면 자아존중감, 낙관주의, 통제소재와 같은 개인차변수들이 변화를 지지하려는 의지에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

조예슬(2015)은 긍정심리자본이 클수록 변화지향적 행동에 미치는 영향이 크게 나타난다고 하였다.

위의 선행연구를 바탕으로 아래의 가설을 정립하였다.

**가설 5. 긍정심리자본은 변화지행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

#### 2.4.5 변혁적 리더십 및 진성 리더십과 변화지행동 간의 관계에서 긍정심리자본의 매개효과

지금까지 논의를 정리하며, 본 연구에서는 긍정심리자본이 변혁적 리더십과 진성 리더십의 변화지행동에 미치는 효과에 있어 중요한 역할을 할 것이라 보았다. 선행연구에서는 (Shamir et al., 1993)는 변혁적 리더십이 조직구성원들에게 미치는 효과는 자기 개념이 매개효과를 발휘할 때 가능해진다고 설명하였다. 즉, 본 연구에서 주목한 변혁적 리더십이 구성원의 변화지행동에 미치는 영향력은 구성원의 자기개념 변화를 통해서 가능할 것이라고 기대하였고, 특히나 스스로에 대한 자기효능감, 희망, 낙관주의 그리고 회복력의 변화를 통해 가능할 것이라고 보았다. 앞서 설명한 것과 마찬가지로 변혁적 리더는 구성원으로 하여금 자신의 능력과 미래, 그리고 문제해결 의지를 높이고, 이를 반복 경험한 구성원일수록 조직과 자신의 직무에 대한 변화를 위해 자발적으로 노력할 수 있는 힘을 갖게 되어 행동으로 발현될 것이기 때문이다. 현재까지는 이에 대한 검증이 부족한 실정이다. 비교적 최근 학위 논문에서(오현아, 2016) 구성원의 긍정심리자본이 변혁적 리더십과 잡크래프팅 관계에서 유의한 완전매개를 한다는 결과가 나타났다. 자발적으로 일의 인지적, 행동적 범위를 넓히는 개념인 잡크래프팅은 스스로 변화를 모색한 것이라고 해석할 수 있다. 위의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 6. 긍정심리자본은 변혁적 리더십과 변화지행동의 관계를 매개할 것이다.**

진성 리더십을 통해 촉발된 긍정심리자본 역시 변화지행동을 이끌어낼 것이라고 기대하였다. 리더가 자신에 대해 객관적인 관점을 유지하고, 팔로워들과 진실성과 공정성을 기반으로 관계를 맺을수록, 팔로워들은 리더를 믿고 따를 것이다. 또한 구성원 능력에 대한 개개인의 자신감인 자기효능감, 목표를 성취하고 계획을 성공적으로 수행할 수 있다는 희망, 불확실한 상황에서도 성과를 낼 수 있다는 낙천주의, 역경, 갈등, 실패, 긍정적 사건에서 원래 상태로 돌아오는 회복력 등이 긍정심리자본에 축적될 것인데, 이 역시 변화에 대한 불안을 낮추고 오히려 변화를 수용하고 이끌 것으로 기대한다. 즉, 긍정심리자본은 진성 리더십과 변화지행동의 관계를 매개할 것으로 예상된다.

선행연구에 따르면, 진성 리더십이 구성원의 직무에 대한 확장에 영향을 미치고, 이러한 영향에 긍정심리자본이 중요한 역할을 한다는 것을 밝혀내었다. 오현아(2016)는 구성원의 긍정심리자본이 진성 리더십과 잡크래프팅 관계에서 부분매개하고 있음을 검증하였고, Jensen & Luthans(2006)는 긍정심리자본이 진성 리더십과 잡크래프팅을 매개한다고 주장하였다.

국내 선행연구에 따르면, 긍정심리자본은 진성 리더십과 조직몰입의 관계를 매개한다(한봉주, 2013; 문혜강, 2015; 김순철, 2015). 즉, 진성 리더십은 구성원들로 하여금 정서적 애착을 형성케하고, 조직과의 관계를 장기적으로 보게 만들 뿐 아니라 조직에 대한 책임감을 형성시키는 힘이 있는 것이다.

위의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

**가설 7. 긍정심리자본은 진성 리더십과 변화지행동의 관계를 매개할 것이다.**

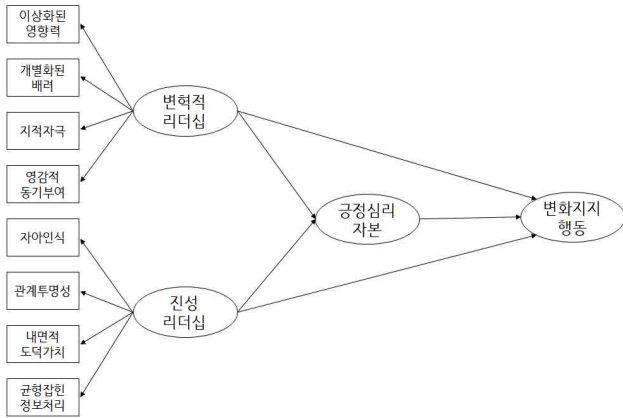
### III. 연구 방법

#### 3.1 연구모형

본 연구모형은 선행연구의 이론적 배경을 참고하여 완성하였다. 독립변수는 중소기업 상사들의 변혁적 리더십과 진성 리더십을 설정하였고 종속변수로는 변화지행동을 설정하였다. 변혁적 리더십, 진성 리더십과 변화지행동 간의 영향관계에 개입하는 매개변수로는 중소기업에서 근무하는 구성원들의 긍정심리자본을 설정하였다.

이상의 개념적 변수들의 측정을 위하여 독립변수인 중소기업에서 상사들의 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 지적자극, 영감을 주는 동기유발, 개별적 배려의 4가지 요인으로 구성하고 또 하나의 독립변수인 진성 리더십은 자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리의 4가지 요인으로 구성하였으며, 종속변수인 변화지행동은 순응, 협력, 전파의 3가지 요인으로 구성하였으며, 매개변수인 긍정심리자본은 자기효능감, 희망, 낙관주의, 회복력의 4가지 요인으로

측정할 수 있도록 구성하였다. 이렇게 설계한 연구모형을 <그림 1>과 같이 도식화하였다. 지면상, 긍정심리자본과 변화지 지행동의 하위요인은 도식에서 생략하였다.



<그림 1> 연구모형

<그림 1>상의 연구모형과 관련하여 선행연구 조사결과, 아직까지 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 변화지 지행동에 미치는 영향과 변혁적 리더십, 진성 리더십과 변화지 지행동의 관계에 있어 긍정심리자본의 매개효과를 실증 분석한 연구가 거의 없어 이것을 본 연구의 차별화 포인트로 생각하여 연구를 진행 하였다.

### 3.2 변수의 정의 및 측정

본 연구모형의 실증분석을 위하여 측정도구인 설문항목으로 변혁적 리더십을 측정하는 이상적 영향력 3문항, 영감을 주는 동기유발 3문항, 지적자극 3문항, 개별적 배려 3문항의 총 12문항, 진성 리더십은 자아인식 4문항, 관계적 투명성 5문항, 내재화된 도덕적 관점 4문항, 균형잡힌 정보처리 3문항의 총 16문항, 변화지 지행동은 순응 3문항, 협력 8문항, 전파 6문항의 총 17문항을 사용하였으며, 긍정심리자본은 자기효능감 6문항, 희망 6문항, 낙관주의 6문항, 회복력 6문항의 총 24문항으로 구성하였다. 독립변수인 변혁적 리더십은 Bass & Avolio(1990)의 다면적 리더십 설문지(MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire)를 참고 하였으며, 진성 리더십은 Walumbwa et al.,(2008)의 진성 리더십 문항(ALQ: Authentic Leadership Questionnaire)을 참고 하였다. 또한 종속변수인 변화지 지행동은 Herscoitch and Meyer(2002)의 변화에 대한지 지행동 척도(Measures of Behavioral Support for Change)를 참고 하였으며, 매개변수인 긍정심리자본은 Avolio et al.,(2005)의 심리 자본 설문지(PCQ: Psychological Capital Questionnaire)를 활용하였다.

모든 측정문항은 구조화된 설문지(Structured Questionnaire)로 설계하였으며 Likert 5점 척도로 구성하여 측정하였다. 변수명, 변수의 정의, 측정문항 수를 <표 1>에 정리하였다.

<표 1> 변수의 정의

구분	변수	문항수	정의	
독립 변수	변혁적 리더십	이상적 영향력	3 타고난 재능으로 구성원에게 비전 제시하여 영향력을 행사하는 수준	
		영감을 주는 동기유발	3 명확한 비전제시, 실천을 위한 기준 제시, 아끼지 않는 격려를 하는 행동 수준	
		지적자극	3 가치와 믿음, 사고와 상상력, 문제인식과 문제해결을 하도록 자극시키는 행동 수준	
		개별적 배려	3 개인적 욕구, 능력, 포부 등에 맞는 도움말을 주며, 성장을 촉진시키는 수준	
	진성 리더십	자아인식	4 리더 자신의 욕구, 감정, 동기, 정보를 인식하고 자신의 강점, 약점을 분명히 알고 어떻게 행동에 영향을 주는 지 분별하는 수준	
		관계적 투명성	5 진실된 자아를 개방성, 진실성을 가지고 자신의 감정과 약점을 함께 타인에게 나타내는 수준	
		내재화된 도덕적 관점	4 외부압력의 통제하에서 자신의 내재화된 도덕적 기준과 가치관에 의해 행동하는 수준	
		균형잡힌 정보처리	3 의사결정을 할 때 관련 데이터를 객관적으로 분석하는 수준	
	종속 변수	변화 지 지행동	순응	3 조직변화에 있어서 개인에게 요구되는 명시적 행동을 받아들이는 수준
			협력	8 변화의 필요성을 알고 다수의 개인적 희생을 감수하는 행동 수준
전파			6 변화의 가치를 타인들에게 적극적으로 전달하는 행동 수준	
매개 변수	긍정 심리 자본	자기 효능감	6 주어진 상황에서 특정한 업무의 성공을 위해 동기부여, 인자적 자원, 행동 방향을 결집할 수 있는 능력에 대한 자신감 수준	
		희망	6 목표를 성취하고 계획을 성공적으로 수행할 수 있다는 믿음 수준	
		낙관주의	6 긍정적 사건은 개인적, 영구적, 확대적 상황에서, 부정적 사건은 외부적, 일시적, 특수적 상황에 따라 일어나는 구조라고 생각하는 수준	
		회복력	6 역경, 갈등, 실패, 긍정적 사건, 긍정적 수준, 막중한 책임감 등에서 원래 상태로 되돌아 오는 역량 수준	
통제 변수	성별	1	남 여	
	연령	1	30대 미만 ~ 60대 이상 5구간	
	근무연수	1	5년 이하 ~ 20년 이상 5구간	
	직속상사와 근무기간	1	6개월 이하, 1년 이하, 3년 이하, 3년 이상 4구간	
	종업원수	1	10명 이하 ~ 100명 이상 5구간	
	연매출액	1	5억원 미만 ~ 50억원 이상 5구간	
	기업형태	1	벤처기업, 이노비즈기업, 경영혁신형기업, 일반중소기업, 대기업 5구간	
	제품유형	1	소비자용 완제품, 소비자용 중간재, 산업용 완제품, 산업용 소재 4구간	
기업 성장단계	1	진입기, 초기성장기, 고도성장기, 성숙기, 쇠퇴기 5구간		
기업 소재지	1	서울, 인천 경기, 대전 충청북, 대구 경북 경남, 광주 전남 전북, 강원 제주 6구간		

### 3.3 자료 수집과 분석 방법

#### 3.3.1 자료수집

실증연구를 위한 본 연구의 목적에 맞게 자료를 수집하기 위하여 서울·경기 수도권에 소재한 중소기업의 조직 구성원들을 대상으로 2018년 6월 15일부터 2018년 8월 15일까지 총 8주 동안 500부의 설문을 배포하였다. 설문응답 자료를 수집한 결과 총 450부가 수집되었으며, 이중 결측값이나 동일한 패턴의 응답결과를 보이고 있는 26부의 설문자료를 제외하고 총 424부를 최종 표본으로 확정하였다. 이때, 표본의 대표성과 신뢰성을 높이기 위하여 1기업 당 최소 15개 이상의 설문결과를 확보하였다.

#### 3.3.2 자료분석방법

본 연구를 위해 수집된 자료의 분석을 위해서 통계패키지 SPSS ver.21.0.과 AMOS ver.18.0.을 활용하였다. 연구표본의 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였고, 측정도구의 타당성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 이 때, 자료(데이터) 기반의 공통성을 확인하는 탐색적 요인분석(EFA, exploratory factor analysis) 이 아닌 특정 문항들이 특정 변수를 지정한 후 타당성을 확인하는 확인적 요인분석(CFA, confirmatory factor analysis)를 실시하였다. 확인적 요인분석은 변수와 요인에 대하여 기존 선행연구가 충분히 진행되었을 때 채택하는 방식이다. 동 연구에서 채택한 변수들은 선행연구에서 여러 차례 요인구조가 검증된 바 있기 때문에 탐색적 요인분석보다 확인적 요인분석이 적절하다고 판단되었다. 또한, AVE와 개념신뢰도를 함께 살펴봄으로써 집중타당성과 개별타당성을 확보하였다. 연구변수 문항들의 신뢰도를 살펴보기 위하여 Cronbach's alpha 계수를 활용한 신뢰도분석을 진행하였고, 이어 모든 연구변수들 간의 관계를 파악하기 위해 상관분석을 실시하였다.

본 연구가설을 검증하기 위해서 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 채택하였다. 구조방정식모형에서는 변수 간 관계를 살펴보기 전, 모형 전체의 적합도를 확인해야한다. 모형을 판단하는 각 적합도의 결과값이 기준치를 충족시키는 지 살펴보았다. 이후, 적합한 모형이라고 판단되어 연구가설의 경로 유의도를 살펴보았다. 또한 변수 간 직접가설 검증뿐 아니라 매개효과 즉, 간접효과를 확인하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping)방식을 사용하였다. 부트스트래핑은 표본 데이터의 다변량 정규성 가정에서 자유롭기 때문에 매우 유용하다(우종필, 2012). 총효과, 직접효과 및 간접효과를 분해하여 확인함으로써 매개변인의 역할을 더 자세히 규명할 수 있었다.

#### 3.3.3 표본의 특성

<표 2>를 보면 총 424명의 응답자의 특성을 알 수 있다. 응답자 성별을 보면 남자는 70.0%, 여자는 30.0%의 분포를 보이고 있으며, 응답자 연령은 30대 미만은 13.4%, 30대는

22.4%, 40대는 34.4%, 50대는 23.1%, 60대 이상은 6.6%의 비율을 보이는 것으로 나타났다. 응답자 근무연수는 5년 이하가 29.0%, 6~10년이 24.5%, 11~15년이 17.7%, 16~20년이 8.3%, 20년 초과가 20.5%의 분포를 보이고 있으며, 직속상사와 근무한 기간은 6개월 이하가 9.7%, 1년 이하가 15.6%, 3년 이하가 30.7%, 3년 이상이 44.1%의 비율을 보이는 것으로 나타났다. 응답자 기업의 제품유형은 소비자용 완제품이 39.9%, 소비자용 중간재가 33.3%, 산업용 완제품이 12.0%, 산업용 소재가 14.9%의 비중으로 나타났다. 빈도분석은 SPSS ver.21.0.을 활용하였다.

<표 2> 응답자의 특성

변수	범주	빈도(N)	백분율(%)
응답자 성별	남자	297	70.0
	여자	127	30.0
응답자 연령	30대 미만	57	13.4
	30대	95	22.4
	40대	146	34.4
	50대	98	23.1
	60대 이상	28	6.6
응답자 근무연수	5년이하	123	29.0
	6-10년	104	24.5
	11-15년	75	17.7
	16-20년	35	8.3
	20년 초과	87	20.5
직속상사와 근무한 기간	6개월 이하	41	9.7
	1년 이하	66	15.6
	3년 이하	130	30.7
	3년 이상	187	44.1
응답자 기업의 제품유형	소비자용 완제품	169	39.9
	소비자용 중간재	141	33.3
	산업용 완제품	51	12.0
	산업용 소재	63	14.9

(N=424)

## IV. 분석결과

### 4.1 타당도 및 신뢰도 분석결과

#### 4.1.1 타당도 분석결과

본 연구에서는 측정도구의 타당도를 파악하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 동 과정에서 SMC(Squared Multiple Correlation) 값이 .40 이하인 문항은 삭제하였다. 즉, 해당 문항이 변수를 충분히 설명하지 못한다고 판단될 때, 그 문항을 삭제한 것이다.

타당도를 확인하는 모형의 적합도를 먼저 살펴보았다. 각 적합도의 기준은 다음과 같다(우종필, 2012).  $\chi^2/df(CMIN/df)$  값은 작을수록 좋다. 통상 3.0 이하면 양호, 2.0 이하면 매우 만족스러운 모형이라고 평가할 수 있다. CFI, TLI는 .90 이상이면 매우 좋은 모형이라고 말할 수 있다. GFI 또한 .90 이상이면 매우 좋은 모형이라고 판단한다. RMR과 RMSEA는 값이 작을수록 좋다고 판단한다. 그 기준은 RMR의 경우 .05 이하면 좋음, RMSEA는 .08이하면 양호, .05이하면 매우 좋은 모형이라고 판단한다. 본 연구에서는 <표 3>을 보면 CMIN/df 값이 2.381로 양호하게 나왔으며, GFI .902, CFI .948, TLI

.940로 모두 기준을 만족시키는 값으로 나타났다. 또한 RMR .025, RMSEA .057로 모형적합도가 전반적으로 기준을 충족시키고 있었다.

<표 3> 요인분석 결과

잠재요인	관측치	요인적재치	S.E	C.R.	p
변혁적 리더십	→ 이상적 영향	1	-	-	-
	→ 영감적 동기	1.113	0.099	11.243	***
	→ 지적자극	1.472	0.138	10.632	***
	→ 개별배려	1.359	0.128	10.646	***
진성 리더십	→ 자아인식	1	-	-	-
	→ 관계투명성	1.174	0.091	12.845	***
	→ 내면도덕가치	0.979	0.079	12.402	***
	→ 균형정보처리	1.228	0.088	13.994	***
긍정심리 자본	→ 자기효능감	1	-	-	-
	→ 희망	0.941	0.063	14.851	***
	→ 낙관주의	0.988	0.075	13.219	***
	→ 회복력	0.991	0.075	13.208	***
변화지행동	→ 순응	1	-	-	-
	→ 협력	1.176	0.096	12.244	***
	→ 전파	1.042	0.087	11.941	***

CMIN/df=2.381, GFI=.902, CFI=.948, TLI=.940, RMSEA=.057, RMR=.025

본 연구에서 사용된 측정도구들의 신뢰도를 확인하기 위해서 신뢰 계수 Cronbach's  $\alpha$ 를 계산하였다. 통상 사회과학 분야에서는 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.6이상이면 수용가능한 수준, 0.7 이상이면 만족, 0.8 이상이면 매우 만족스러운 수준이라고 판단한다.

본 연구에 변수의 측정에 사용된 측정도구들의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 변혁적 리더십 .811, 진성 리더십 .789, 긍정심리자본 .806, 변화지행동 .850으로 모든 척도들의 신뢰도 계수가 .70이상의 값을 나타내고 있기때문에 신뢰도 수준을 만족시키고 있다.

변수들의 측정에 사용된 척도의 Cronbach's  $\alpha$  계수값, 평균, 표준편차는 <표 4>에 제시되어 있다.

<표 4> 척도의 신뢰도 및 기술통계

척도	Cronbach's $\alpha$	평균	표준편차
변혁적 리더십	3.628	3.4919	.71297
진성 리더십	3.627	3.3766	.67846
긍정심리자본	3.618	3.7481	.58718
변화지행동	3.385	3.7181	.53025

### 4.2 변수간 상관관계 분석

본 연구에 활용된 모든 연구변수 간 관계를 <표 5>에 나타내었다. 본 연구가설에 활용된 모든 변수는 통계적으로 유의한 수준에서 정의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십과 진성 리더십은 모두 긍정심리자본과 변화지행동 모두와 정(+)의 상관을 가지고 있으며, 또한 긍정심리자본과 변화지행동 간의 관계 또한 유의미한 정의 상관을 맺고 있는 것으로 확인되었다. 그런데, 진성 리더십과 변혁적 리더

십 간 상관계수 값과 긍정심리자본과 변화지행동 간의 계수 값이 .70을 상회하는 값으로 비교적 높게 나타났다. 즉, 다중공선성을 의심해볼 수 있기 때문에 추가적으로 다중공선성 검사를 진행하였다. 다중공선성 문제가 있는지를 확인하기 위해 VIF지수를 활용하였다. VIF지수가 10이상일 경우, 변수 간 다중공선성 문제가 있는 것으로 판단한다. 분석 결과, VIF지수가 10이하이기 때문에 변수 간 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

<표 5> 변수 간 상관관계

	1	2	3	VIF
1. 변혁적 리더십				2.437
2. 진성 리더십	.768**			2.857
3. 긍정심리자본	.482**	.419**		2.413
4. 변화지행동	.572**	.536**	.765**	2.413

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

### 4.3 가설검증 결과

구조방정식 모형을 통해 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 긍정심리자본과 변화지행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 먼저 종합적인 모형 적합도 결과는 다음과 같다.

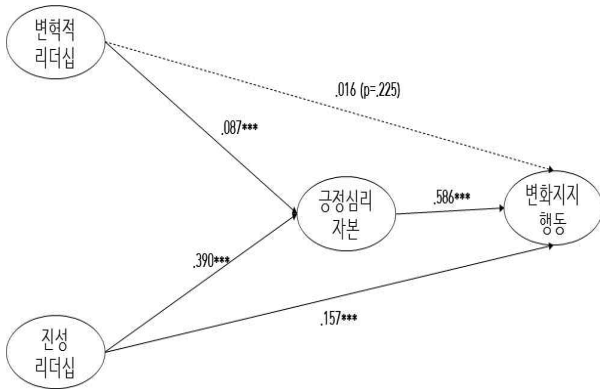
<표 6> 가설검증모형의 적합도 결과

Index	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
값	1.448	.968	.993	.991	.033

모형적합도 기준은 확인적 요인분석에서 제시한 것과 동일하다. <표 6>에 가설검증모형의 적합도 분석 결과가 있다. CMIN/df는 2.0보다 작은 값으로, GFI, CFI 및 TLI는 .90보다 큰 값으로, RMSEA는 .80보다 작은 값으로 나타났다. 즉, 모든 적합도 지수 결과가 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

이어 세부가설검증 결과를 살펴보았다. 분석 결과, <그림 2>와 <표 7>에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십은 긍정심리자본(estimate=.087,  $p < .001$ )에 유의한 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설1 지지). 또한 진성 리더십 역시 긍정심리자본(estimate=.390,  $p < .001$ )에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다(가설2 지지). 상사의 리더십이 변화지행동에 미치는 영향관계는 차별적으로 나타났다. 변혁적 리더십은 변화지행동(estimate=.016,  $p = .225$ )에 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났지만(가설3 기각), 진성 리더십은 변화지행동(estimate=.157,  $p < .001$ )에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(가설4 지지). 마지막으로 긍정심리자본은 변화지행동(estimate=.586,  $p < .001$ )에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설5 지지).





<그림 2> 가설검증모형

<표 7> 가설검증모형의 세부경로 분석 결과

가설의 세부 경로	Estimate	S.E	C.R	p
가설 1. 변혁적 리더십 → 긍정 심리 자본	.087	.027	3.253	***
가설 2. 진성 리더십 → 긍정 심리 자본	.390	.044	8.933	***
가설 3. 변혁적 리더십 → 변화 지 지 행동	.016	.013	1.213	.225
가설 4. 진성 리더십 → 변화 지 지 행동	.157	.025	6.194	***
가설 5. 긍정 심리 자본 → 변화 지 지 행동	.586	.040	14.783	***

가설6과 가설7에 해당하는 긍정심리자본의 매개효과는 부츠 트스트래핑(Bootstrapping)을 통해 검증하였고, 그 결과는 <표 8>에 제시하였다.

<표 8> 매개효과 검증 결과

세부 경로		총효과	직접 효과	간접 효과
변혁적 리더십	→ 변화지행동	.066**	.016	
	→ 긍정심리자본 → 변화지행동			.051**
진성 리더십	→ 변화지행동	.386**	.157***	
	→ 긍정심리자본 → 변화지행동			.228*

<표 8>에 있는 긍정심리자본의 매개효과 검증 결과를 살펴 보면 직접효과는 리더십이 최종 종속변수인 변화지행동에 미치는 직접적인 영향력을 말하며, 간접효과는 리더십이 최종 종속변수인 변화지행동에 미치는 영향력 중 긍정심리자본을 통한 영향력을 의미한다. 총효과는 직접효과와 간접효과를 합산한 것이다.

변혁적 리더십의 경우, 변화지행동에 직접적인 영향력 (.016)은 없으나 긍정심리자본을 통한 영향력이 유의한 수준 (.051\*\*)에서 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 완전히 긍정심리자본을 통해서 효과가 나타나는 것을 확인할 수 있었다(가설6 지지). 이것은 변혁적 리더십이 변화지행동에 영향을 주기 위해서는 긍정심리자본이 매우 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다.

진성 리더십은 그 자체가 변화지행동에 직접 영향

(.157\*\*\*)을 미치기도 하고 긍정심리자본이 매개효과(.228\*)가 있기도 한 것으로 나타났다. 모두 정(+)의 효과로 진성 리더십은 그 자체로 구성원들의 행동을 변화시키는 힘을 가지고 있기도 하고, 긍정심리자본을 높여서 긍정심리자본을 통한 영향력도 있는 것으로 나타났다(가설7 지지).

#### 4.4 가설검증 결과 요약

이상의 실증연구 상의 가설검증 결과를 다음 <표 9>와 같이 요약하였다.

<표 9> 가설검증 결과의 요약

가설	체택 여부
H1 변혁적 리더십은 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	체택
H2 진성 리더십은 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	체택
H3 변혁적 리더십은 변화지행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
H4 진성 리더십은 변화지행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	체택
H5 긍정심리자본은 변화지행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	체택
H6 긍정심리자본은 변혁적 리더십과 변화지행동의 관계를 매개할 것이다.	체택
H7 긍정심리자본은 진성 리더십과 변화지행동의 관계를 매개할 것이다.	체택

#### 4.5 추가검증

변수 간 영향관계를 검증한 후, 추가적으로 변혁적 리더십과 진성 리더십의 효과에 있어 경로차이검정을 진행하였다. 비록 본 연구가설에는 정립되지 않았으나, 연구적으로 그리고 실무적으로 향후 많은 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대되기 때문이다. 그 결과를 <표 10>에 표시하였다.

<표 10> 가설검증모형의 세부경로 분석 결과

가설의 세부 경로		Estimate	p	경로차이 t값
변혁적 리더십	→ 긍정 심리 자본	.087	***	5.613
진성 리더십	→ 긍정 심리 자본	.390	***	
변혁적 리더십	→ 변화 지 지 행동	.016	.225	4.847
진성 리더십	→ 변화 지 지 행동	.157	***	

분석 결과, 변혁적 리더십과 진성 리더십이 긍정심리자본에 미치는 영향력에 대한 경로 차이 검정 t값은 5.613으로 기준인 1.96보다 크게 나타났다. 즉, 두 리더십 모두 구성원의 긍정심리자본을 축적시키지만 통계적으로 유의한 수준에서 진성 리더십의 효과가 더 큰 것을 알 수 있다.

또한 두 리더십이 변화지행동에 미치는 영향력의 차이 또한 4.847의 값으로 통계적으로 유의미한 것을 알 수 있다. 다시 말해, 진성 리더십이 변화지행동을 유발하는데 더 효과적이라는 것을 통계적으로 검증한 것이다.

이와 같은 결과는 오늘날 리더에게 있어 중요한 시사점을

제공해줄 단초가 될 것이다.

## V. 연구 결론 및 한계

본 연구의 가설검증 결과는 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십 모두가 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미치며, 진성 리더십은 구성원들의 변화지행동에 유의미한 영향을 미치지만 변혁적 리더십은 구성원들의 변화지행동에 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치지 못하는 것과 구성원들의 긍정심리자본은 변화지행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 것이다. 또한 구성원들의 긍정심리자본은 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십이 변화지행동에 영향을 줄 때의 관계를 매개한다는 것이다. 이러한 연구결과와 관련하여 중소기업에서 구성원들의 변화지행동을 높이기 위해 갖추어야 할 상사들의 리더십에서 다음과 같이 유의미한 시사점을 정리하였다.

첫째, 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십과 진성 리더십 모두가 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 중소기업이 아닌 다른 규모의 조직에서 상사의 리더십이 집단 구성원들의 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구의 결과와 같이 중소기업에서의 구성원들에게도 동일하게 상사들의 리더십이 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 지지하는 의미가 있다.

둘째, 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십이 구성원들의 변화지행동에 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 변혁적 리더십과 진성 리더십을 함께 독립변수로 투입하여 각각의 리더십이 변화지행동에 어떻게 영향을 미치는지 비교 해 보려는 의도가 포함되어 있었다.

결과적으로 변혁적 리더십과 진성 리더십을 함께 독립변수로 투입하였을 때 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십이 구성원들의 변화지행동에 영향을 미치지 않는다는 연구결과는 변혁적 리더십의 영향력이 사라졌다는 의미이기도 하다.

이것은 변혁적 리더십의 한계가 있다는 뜻으로 해석된다. Bass & Steidlmeier(1999)가 변혁적인 걸모습은 있지만 내면의 진실성과 진정성이 결여되어 있는 상사의 변혁적 리더십 스킬과 평소의 언행 간에 차이가 있고 상사가 보여 준 비전이 상사 자신만의 이익을 도모하는 것이었다면 이런 상사는 진정한 변혁적 리더라고 할 수 없다는 연구결과를 지지하는 결과이다.

셋째, 중소기업에서 상사의 진성 리더십은 구성원들의 변화지행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과가 나왔다. 이것은 구성원들의 변화지행동에 긍정적인 영향을 주기 위해서는 상사들의 진정성 있는 자아인식(self-awareness)과 내재화된 도덕적 관점(internalized moral perspective) 그리고 관계적 투명성(relational transparency)과 균형잡힌 정보처리(balanced processing of information) 등의 진성 리더십을 평상시에 발휘해야 한다는 것을 의미한다.

넷째, 긍정심리자본은 변혁적 리더십과 변화지행동 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이것은 본 연구에서 실증된 바와 같이 중소기업에서 구성원들의 변화지행동을 높이기 위해서는 구성원의 긍정심리자본이 높아져야 한다는 것을 의미한다. 특히, 중소기업에서 상사의 변혁적 리더십이 구성원들의 변화지행동에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치지 않는 결과가 나왔지만 긍정심리자본을 매개변수로 활용하면 변화지행동에 직접효과(완전매개)의 영향을 미치기 때문에 더욱 더 구성원이 자기효율성, 희망, 낙관주의, 회복력 등의 긍정심리자본을 가질 수 있도록 진정성 있는 변혁적 리더십을 발휘해야 할 필요성이 있다.

다섯째, 긍정심리자본은 진성 리더십과 변화지행동 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 예측한 대로 중소기업에서 구성원들의 긍정심리자본이 상사의 진성 리더십과 구성원들의 변화지행동의 관계에서 간접효과(부분매개)의 영향을 주는 것이다. 상사는 구성원이 주어진 환경에서 긍정적 감정을 가지고 진취적인 사고와 행동을 하도록 진성 리더십을 발휘해야만 한다는 시사점을 도출할 수 있다.

여섯째, 비록 본 연구가설에는 정립되지 않았으나 변수 간 영향관계를 검증한 후, 추가적으로 변혁적 리더십과 진성 리더십의 효과에 있어 경로차이검정을 진행하였다. 변혁적 리더십과 진성 리더십이 긍정심리자본에 미치는 영향력에 대한 경로 차이 검정을 한 결과 두 리더십 모두 구성원의 긍정심리자본을 축적시키지만 통계적으로 유의한 수준에서 진성 리더십의 효과가 더 큰 것을 알 수 있다.

또한 두 리더십이 변화지행동에 미치는 영향력의 차이검정도 통계적으로 유의미하게 나왔다. 다시 말해, 진성 리더십이 변혁적 리더십 보다 변화지행동을 유발하는데 더 효과적이라는 것을 통계적으로 검증한 것이다.

이와 같은 결과는 오늘날 리더에게 있어 중요한 시사점을 제공해줄 단초가 될 것이다.

본 연구는 실증연구를 진행함에 있어 연구의 완성도 측면에서 다음과 같은 한계점을 가지며 이를 보완하는 후속연구를 통해 해당 연구의 일반화를 위한 추가검증이 필요하다.

첫째, 본 연구는 중소기업의 구성원이 직속상사가 변혁적 리더십과 진성 리더십을 발휘하는 것을 생각하며 설문에 답을 하는 형태로 진행되었으나 실제로 연구대상이 된 중소기업의 리더들이 변혁적 리더십 및 진성 리더십을 발휘하고 있는지의 여부는 불명확한 것이 사실이다. 이미 리더십 교육을 통하여 변혁적 리더십 및 진성 리더십을 발휘하고 있다면 좀 더 의미 있는 연구가 될 수도 있었으나 그렇지 못한 것에 한계점을 가지고 있다. 향후 조직 차원에서 장기적인 리더십 교육을 진행한 후에 본 연구를 진행한다면 조직 구성원들이 보다 명확하게 응답할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 설문조사 및 자료수집 범위를 서울·경기수도권에 있는 중소기업에 한하여 진행하였기에 연구 결과를 일반화 하는데 제한점을 갖는다. 따라서, 다른 지역으로 표본의 범위를 확장하여 본 연구결과의 일반화 가능성을 검토할

필요가 있다.

셋째, 본 연구는 횡단적 연구로 진행되었으며 리더십의 영향력을 검증하는 것이기 때문에 시간적 변화를 반영한 종단적 연구를 통해 변수들 간의 인과관계를 장기간에 걸쳐 검증할 필요가 있다.

넷째, 변화지행동에 영향을 미치는 결정요인으로 변혁적 리더십 및 진성 리더십 외에 윤리적 리더십이나 서번트 리더십 등의 관련된 보다 다양한 변수를 추가하여 후속연구를 진행할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 변혁적 리더십 및 진성 리더십과 변화지행동 간의 매개변수로 긍정심리자본을 채택하여 실증을 했지만 윤리적 리더십을 매개변수로 채택해서 연구하는 것이나 긍정심리자본을 조절변수로 채택하여 연구해 보는 것도 의미가 있을 것이다.

앞으로 본 연구의 실증결과들을 보완하고 진정한 변화지행동의 결정요인과 매개효과 및 조절효과를 다양한 차원으로 분석하는 후속 연구를 통해 중소기업의 발전에 도움이 되는 더욱 더 유의미한 실증 연구들이 계속되기를 바란다.

## REFERENCE

권형섭(2007). 변혁적 리더십이 호텔종업원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, *호텔경영학연구*, 16(5), 63-76.

김상태(2014). 스포츠센터 조직 구성원들의 변혁적 리더십과 긍정심리자본 및 직무만족의 관계, *한국엔터테인먼트산업학회지*, 8(3), 167-177.

김순철(2015). 진정성 리더십과 긍정심리자본이 조직효과성에 미치는 영향, *사회과학연구*, 26(4), 3-25.

김해룡·김정자(2014). 진정성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 무몰입의 매개효과를 중심으로, *경영교육연구*, 29(3), 18-45.

남정민(2015). 기업가정신과 창업교육 성과간의 연구: 해커톤 교육을 중심으로 한 변혁적리더십 효과성 분석, *벤처창업연구*, 10(1), 45-53.

문혜강(2015). 진성 리더십이 부하의 태도 및 행동에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과 검증, *경영교육연구*, 30(1), 435-461.

박정민(2013). CEO 리더십 이론에 관한 개념적 모델의 탐색적 연구: 카리스마적, 변혁적, 거래적 리더십을 중심으로, *벤처창업연구*, 8(1), 13-17.

오현아(2017). 진성 리더십과 변혁적 리더십이 잡크래프팅에 미치는 영향: 긍정심리자본과 조직동일시의 매개효과를 중심으로, *리더십연구*, 8(4), 21-60.

우종필(2012). *우종필교수의 구조방정식 모델 개념과 이해*, 서울: 한나래.

윤정구(2012). *진정성이란 무엇인가?*, 서울: 한연.

윤정구(2015). *21세기 한국 리더십의 새로운 표준: 진성 리더십*, 서울: 라온북스.

윤정구·김가진·홍지혜·이지예(2011). 한국에서 진정성 리더십 연구 방향, *리더십연구*, 2, 3-26.

이미영(2012). 수간호사의 변혁적 리더십이 일반간호사의 심리적 안녕감, 스트레스 및 신체화에 미치는 영향, *간호행정학회지*, 18(2), 166-175.

이재은(2009). 변혁적 리더십이 보험업 종사자의 변화 지행동에

미치는 영향: 조직몰입의 조절효과를 중심으로, *서비스경영학회지*, 10(1), 299-330.

임준철·윤정구(1999). 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성에 미치는 영향: 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로, *인사조직연구*, 7(1), 1-42.

정예지·이수정·김문주(2012). 변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명, *경영학연구*, 41(3), 539-573.

정예지·김문주(2013). 진성 리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 팀 에너지의 매개효과를 중심으로, *조직과 인사관리연구*, 37(2), 181-216.

조영복·이나영(2010). 심리적 주인의식이 변화지행동에 미치는 영향에 관한 연구: 변화몰입을 매개로, *인적자원관리연구*, 17(2), 71-94.

조예슬(2015). 조직 내 사회적 교환관계와 변화 지향적 행동: 긍정심리자본의 매개역할을 중심으로, *한국인사조직학회*, 289-314.

최석봉·김경환·문계완(2010). 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향, *인적자원관리연구*, 17(4), 225-243.

최우재·송하동(2014). 진성 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향: 자기효능감과 LMX의 효과를 중심으로, *대한경영학회지*, 27(11), 1983-2011.

최우재·조윤형(2013). 진성 리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성장에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과, *인사조직연구*, 21(1), 185-228.

한봉주(2013). 진성 리더십(Authentic Leadership)과 조직몰입 간의 관계에서 LMX와 심리적 자본의 매개효과 분석, *인사관리연구*, 37(3), 125-153.

한봉주(2015). 변혁적 리더십과 진성 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로, *한국인사행정학회지*, 14(1), 49-79.

Anderson, T. D.(1998). *Transforming leadership: Equipping yourself and coaching others to build the leadership organization (2nd ed.)*, Boca Raton, FL, St. Lucie Press.

Avolio, B. J., & Bass, B. M.(1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, 6, 188-218.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R.(2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L.(2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Avolio, B. J., & Luthans, F.(2006). *The high impact leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth*, NewYork: McGraw-Hill.

Bailey, S. S. (1988), *The relationship between leadership styles of high school principals and school climate perceived by teachers*, doctoral dissertation: West Virginia University.

Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, NewYork: Free Press.

Bass, B. M.(1990). From transactional to transformational leadership: learning to share vision, *Organizational Dynamics*, 63, 1-18.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto. CA.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Palo Alto. CA.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P.(1999), Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Bandura, A.(1986). *Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Inc.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S.(2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K.(2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups, *Journal of Applied Psychology*, 91, 954-962.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Cho, Y. B., & Lee, N. Y.(2010). A Study On The Effects Of Psychological Ownership On Behavioral Support For Organizational Change: In The Centre Of Moderate Effect On Commitment To Change, *Journal of Human Resource Management*, 17(2), 71-94.
- Choi, S. B., Kim, K. H., & Moon, K. W.(2010). The Effect Of Transformational Leadership On The Innovation Behavior: Mediating Effects Of Learning Orientation And Organizational Commitment, *Journal of Human Resource Management*, 17(4), 225-243.
- Choi, W. J., & Cho, Y. H.(2013). The Effects of Authentic Leadership on Psychological Well-being and Adaptive Performance: The Mediating Role of Self-Efficacy, *Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1983-2011.
- Choi, W. J., & Song, H. D.(2014). The Effects of Authentic Leadership on Military Organizational Effectiveness: The Mediating Effect of Self-efficacy and the Moderating Effect of LMX, *Journal of Management*, 27(11), 1983-2011.
- Cooper, D. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A.(2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, P.(1999). Transformational leadership in the context of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, 12, 80-90.
- Gardner, W. L., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F.(2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt. J. G.(2009). Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?, *Leadership Quarterly*, 20(3), 466-82.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J.(2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership, *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- George, B.(2003). *Authentic leadership: Rediscovering the series to creating lasting value*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B.(2009). In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 353-367.
- Han, B. J.(2013). A Study on the Mediating Effects of LMX and Psychological Capital between Authentic Leadership and Organizational Commitment, *Journal of Human Resource Management*, 37(3), 125-153.
- Han, B. J.(2015). A Study on the Effects of Transformational and Authentic Leadership on Organizational Commitment: Focused on the Mediating Effects of Psychological Capital, *Journal of The Korean Society for Public Administration*, 14(1), 49-79.
- Harter, S.(2002). *Authenticity*. In C. R. Snyder, & S. Lopez, *Handbook of positive Psychology*, Oxford University Press, 382-394.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P.(2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- House, R. J.(1977). *A 1976 theory of charismatic leadership. Leadership: The cutting edge*, 189-207, Carbondale, IL: South Illinois University Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J.(1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?, *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D.(2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jensen, S., & Luthans, F.(2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Jeong, Y. J., Lee, S. J., & Kim, M. J.(2012). Transformational Leader vs. Authentic Leader: Transformational Leadership Revisited, *Journal of Business*, 41(3), 539-573.
- Jeong, Y. J., & Kim, M. J.(2013). The Relationship between Authentic Leadership and Team Effectiveness: The Mediating Role of Team Energy, *Journal of Organizational Human Resource Management*, 37(2), 181-216.
- Jo, Y. S.(2015). Social Exchange Relationship in Organizations and Change-Oriented Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital, *Journal of Organizational Human Resource Management*, 289-314.
- Judge, T. A., & Bono, J. E.(2000). Five-factor model of personality and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A.(2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.

- Kwon, H. S.(2007). The Effect of Transformational Leadership on the Hotel Employees' Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Hotel Management*, 16(5), 63-76.
- Kernis, M. H.(2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem, *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kim, H. Y., & Kim, J. J.(2015). Effect of Authentic Leadership on Innovative Behavior: Focusing upon the Mediation Effect of Job Commitment, *Journal of Management Education*, 29(3), 18-45.
- Kim, S. C.(2015). Influence for Organizational Effectiveness from Authentic Leadership, Positive Psychological Capital, *Journal of Social Science*, 26(4), 3-25.
- Kim, S. T.(2014). Relationship among Transformational Leadership, Positive Psychological Capital and Job Satisfaction of Employees in Sport Center Organizations, *Journal of the Korea Entertainment Industry Association*, 8(3), 167-177
- Lee, M. Y.(2012). Influence of Head Nurses' Transformational Leadership on Staff Nurse's Psychological Well-being, Stress and Somatization: Focused on the Mediating Effect of Positive Psychological Capital, *Journal of Nursing Administration Society*, 18(2), 166-175.
- Lee, J. E.(2009). The effect of transformational Leadership on insurance employees change support behavior: the moderating role of organizational commitment, *Journal of Korea Service Management Society*, 10(1), 299-330.
- Lim, J. C. & Yoon, J. G.(1999). The Effects of Supervisors' Transformational and Transactional Leadership on Subordinates' Innovativeness: The Role of Self-Efficacy as a Mediator, *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-42.
- Luthans, F.(2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths, *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C.(2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital, *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., & Avolio, B. J.(2003). Authentic leadership: A positive development approach In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn(Eds), *Positive Organizational Scholarship*, 241-248.
- Luthans, F., & Avolio, B. J.(2009). The point of positive organizational behaviour, *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Luthans, F., & Jensen, S. M.(2002). Hope: A new positive strength for human resource development, *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F., & Youssef, C. M.(2007). Emerging positive organizational behavior, *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J.(2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior, In D. L. Nelson & C. L. Cooper(Eds.), *Positive Organizational Behavior*, 9-24. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, N. H., & Sims, J. H.(1956). Thinking ahead: Power tactics, *Harvard Business Review*, 34, 25-36.
- McLean, B., & Elkind, P.(2003). *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*, New York, NY: Portfolio.
- Moon, H. K.(2014). The Influence of Authentic Leadership on Subordinates' Attitudes and Behaviors and the Mediation Effect of Trust in Leader, *Journal of Management Education*, 30(1), 435-461.
- Nam, J. M.(2015). A Study between Entrepreneurship and Entrepreneurship education Outcomes: Focusing on Hackathon Education by transformational leadership effectiveness analysis, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 45-53.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M.(1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study, *The Leadership Quarterly*, 6, 529-555.
- Oh, H. A.(2016). An Effect of Authentic Leadership and Transformational Leadership on Job crafting:with Mediating Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Identification, *Journal of Leadership*, 8(4), 21-60.
- Park, J. M.(2013). Towards the Theory of CEO Leadership: A Conceptual Model based on Charismatic, Transformational and Transactional Leadership, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(1), 13-17.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms, *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
- Raelin, J.(2003). The myth of charismatic leaders, *Training + Development*, 57, 46-54.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P.(2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship, *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
- Seligman, M. E.(1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, New York: Pocket Books.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B.(1993). The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory, *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shin, S. J., & Zhou, J.(2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea., *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R.(1991). *Hope and health, Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective*, 162, 285-305.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S.(2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T.(2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Woo, J. P.(2012). *Structural Equation Model Concept and Understanding*, Seoul: Han Na Rae.
- Woolley, L., & Caza, A.(2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive

- work climate, and gender, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Yoon, J. G.(2012). *What is Authentic?*, Seoul: Haneon.
- Yoon, J. G.(2015). *A New Standard in Korean Leadership in the 21st Century: Authentic Leadership*, Seoul: Raonbooks.
- Yoon, J. G., Kim, G. J., Hong, J. H., & Lee, J. A.(2011). The prospective research on authentic leadership in Korea, *Journal of Leadership*, 2, 3-26.
- Youssef, C. M., & Luthans, F.(2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience, *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Yukl, G.(1989). Managerial leadership: a review of theory and research, *Yearly Review of Management*, 15, 251-289.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J.(2011). A theoretical consideration of the effect of transformational leadership on follower and group ethics, *The Leadership Quarterly*, 22, 801-817.

# An Effects of Authentic Leadership and Transformational Leadership on Change Supportive Behavior in Small and Medium-size Business: Focused on Mediating Effect of Positive Psychological Capital

Kim Kyu Han\*  
Huh Chul Moo\*\*

## Abstract

Today, a growing number of companies are in trouble because leaders are lack of authentic leadership. Small and midium sized companies have the same issue. To correct the issue, there must be a real change in the relationship between managers and employees of the company as well as outside the company.

In 21st century, authentic leadership is required. However, the research about determinants of change supportive behavior is not sufficient. Therefore, the purpose of this study is how manager's transformational leadership and authentic leadership affects change supportive behavior of employees in small and midium sized companies. The study also has to prove the role of positive psychological capital as a parameter.

Data were collected from 424 employees working for small and midium sized companies in metropolitan area around Seoul and Gyeonggi.

The data were analyzed using statistical package SPSS ver.21.0 and AMOS ver.18.0.

Based on the research, First, the transformational leadership does not affect the change supportive behavior. However, authentic leadership affects the change supportive behavior.

Also, positive psychological capital plays a role as parameter when transformational and authentic leadership, that are independent variable, affect change supportive behavior.

On the other hand, the research shows that authentic leadership has more influence than transformational leadership on positive psychological capital.

Transformational leadership without genuine attitude cannot affect change support behavior of employees in small and medium sized companies. Therefore, to affect change supportive behavior of employee, authentic leadership with genuine mind is required.

After discussing the conclusions and implications of this study. the direction of the study for the follow - up study was suggested.

*Keywords: Authentic Leadership, Transformational Leadership, Chang Support Behavior, Positive Psychological Capital Content Validity, Self-efficacy*

\* First Author, Associate Professor, Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University, kkhjoy@daum.net

\*\* Corresponding Author, Professor, Dept. of Information Management, Graduate School of Venture, Hoseo University, cmheo@hoseo.edu