

진성 리더십과 구성원의 직무만족 간의 관계: 동료훼방의 조절효과

Authentic Leadership and Job Satisfaction of Employees: Moderating Effect of Co-worker's Undermining

장은미

호남대학교 경영대학 경영학부

Eun-Mi Jang(dear.mary@honam.ac.kr)

요약

최근 리더의 진정성의 중요성이 부각되면서 진성 리더십 연구가 활발히 진행되고 있다. 하지만, 진성 리더십과 직무만족 간에 조절효과를 입증한 연구는 미흡한 실정이다. 이에 본 연구는 직속상사의 진성 리더십과 구성원의 직무만족 간에 동료훼방의 조절효과에 대한 가설을 설정하고 실증 분석하였다. 국내 24개 대기업 및 중소기업 종사자, 490명을 표본으로 선정하여 오프라인 설문조사를 실시하였다. 실증분석을 위하여 확인적 요인 분석 및 상관관계 분석을 실시하였다. 최종적으로 가설1에 대한 일반회귀분석 및 가설2에 대한 위계적 회귀분석을 실시하여 다음과 같은 결과를 도출하였다. 첫째, 진성 리더십은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향이 있음이 확인되었다. 둘째, 진성 리더십과 구성원의 직무만족 간의 긍정적인 영향은 동료훼방에 의해 조절됨이 확인되었다. 즉, 조직 내에서 동료훼방을 높은 수준으로 인식할수록 진성 리더십이 구성원의 직무만족에 미치는 긍정적인 영향력은 상쇄된다는 부(-)적 조절효과를 확인할 수 있었다. 이러한 결과를 토대로 다양한 이론적 실무적 시사점과 함께 미래 연구 방향을 논의하였다.

■ 중심어 : | 진성 리더십 | 직무만족 | 동료훼방 |

Abstract

The aim of this article is to examine the relationships between authentic leadership and job satisfaction and to test the moderating effects of co-workers undermining on that relationship. Data were collected from 24th companies in Korea. The sample included 490 employees chosen randomly. Moderated hierarchical regression was used to examine the moderating role of co-workers undermining on the authentic leadership and job satisfaction relationship. The results show that authentic leadership is positively and significantly correlated with job satisfaction. In addition, the results of the hierarchical multiple regression analyses support the moderating effects of perceived employee co-workers undermining with regard to the relationship between authentic leadership and job satisfaction. This study contributes to suggesting the role of co-worker's undermining as a key moderator of their relationship. The theoretical as well as practical implications of the results were discussed with the suggestion for future research.

■ keyword : | Authentic Leadership | Job Satisfaction | Co-worker's Undermining |

I. 서론

지금의 경영환경은 'VUCA World'[1]라고 불리어진다. 그 뜻은 경영환경이 불안정하고, 불확실하며, 복잡하고, 모호하다는 것이다. 이러한 상황 속에서는 정직과 투명함으로 대변되는 진성 리더들의 가치가 중요하게 인식된다[2]. 진정성 없는 리더의 행동과 태도는 개인만을 위해 사용되며 많은 사회적 문제와 혼란을 초래하게 된다[3]. 엔론이나 월드컴 등의 사례와 같이 많은 기업의 리더들이 눈앞의 사익에 급급하여 심각한 사회적 문제들이 야기되고 있다. 이러한 문제인식하에 많은 연구자들은 진정성의 중요성을 역설하게 되었다[4]. 진성리더는 자기인식과 자기규제의 반복을 통해 얻어지는 진정성(authenticity)에 기반한 리더의 일관된 가치관을 기준으로 구성원들과 투명하고 열린 상호작용한다는 특징이 있다[5]. 진성 리더십은 심한 변화의 소용돌이 속에서도 일관되며 지속 가능한 성과를 창출해 낼 수 있는 리더십으로서[6] 어느 기업과 조직을 막론하고 그 중요성이 부각되고 있다.

이를 반영하듯 최근 Gardner, Cogliser, Davis & Dickens[7]의 메타분석 연구를 살펴보면 지난 10년간 진성 리더십 연구가 인상 깊을 만큼 증가했다는 것을 알 수 있다. 하지만, 조직 내 맥락 변수가 포함된 조절 효과에 대한 연구는 여전히 부족한 상황으로 향후 연구로서 촉진하고 있다. 진성리더가 구성원에게 미치는 영향 간에는 맥락이나 상황 등에 따라 효과성에 차이가 발생할 수 있다. 진성리더의 진정성이 조직 내 긍정적 영향력으로 자리 잡기 위해서는 집단 내 상황들은 매우 중요한 환경적 요인이며 이러한 것들이 잘 관리되었을 때 리더가 행하는 진정성을 간접적으로 촉진시킬 수 있다[8]. 실무적으로도 진성 리더십은 매우 긍정적인 조직 성과를 창출하는 것으로 알려져 있다[9]. 이러한 영향력이 조직 내에서 지속 가능할 수 있도록 맥락변수를 파악하는 것은 매우 중요하다[10-12]. 진성 리더십이 하나의 이론으로서 더욱 정교한 대표 리더십 이론으로 거듭나기 위해서는 조절효과가 입증되는 연구들이 필요하다[7][13].

조직 내에는 많은 긍정적 맥락과 부정적 맥락이 존재한다. 구성원들에게 있어 긍정적 측면의 상호작용도 중

요하지만 부정적 측면의 상호작용은 더욱 더 크게 영향을 미칠 수 있다[14]. 그렇기에 더 많은 연구들이 요청되고 있지만 부정변수의 측정 문제 등으로 인하여 미미한 것이 현실이다. 지금까지 진성 리더십과 함께 연구된 부정적 변수로는 직무 스트레스[15], 사회적 태만[16][17] 그리고 심리적 계약위반[18] 등 소수의 연구만이 존재하고 있다. 이에 진성 리더십의 효과성을 증대시키는 방안을 모색하기 위해 조직 내 부정적 맥락변수들을 도출해야한다.

어느 기업이나 위로의 상호작용인 리더와의 관계, 그리고 아래로의 상호작용인 부하와의 관계 그리고 수평적 상호작용인 동료와의 관계가 존재한다. 일반적으로 리더십은 상사가 부하에게 영향력을 행사하는 과정을 의미한다. 그렇기에 리더십 연구는 상사와 부하에 관한 변수들이 연구에서 많이 다루어지고 있지만, 수평적 상호작용인 동료와 관련된 변수들을 함께 다룬 연구는 드문 것이 사실이다. 동료와의 상호작용 또한 구성원의 업무 중에 의식적 또는 무의식적으로 자주 일어나고 있다. 따라서, 이 관계가 맥락으로서 리더십에 잠재적인 영향을 줄 수 있을 것으로 예측해 볼 수 있다.

동료훼손이란 눈에 쉽게 드러나지는 않지만 나의 업적을 폄하해버리거나 내 의견을 암묵적으로 묵살하는 등의 행동을 통해 궁극적으로는 나의 성과를 감소시킬 목적을 두고 행해지는 조직 내 동료의 행동들을 의미한다[19]. 이러한 훼손의 행동(Harming behavior)은 피해를 당하는 동료의 성과와 잦은 결근(absenteeism)에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다[14]. 본 연구에서는 조직에 해가되는 동료훼손이 진성리더가 구성원에게 미치는 직무만족 간에 있어 부정적 환경 요인으로 작용하게 되어 긍정적인 영향력을 상쇄시킬 것이라고 제안한다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 하나, 직속상사의 진성 리더십이 구성원의 직무만족에 긍정적인 영향력이 있는지를 확인하는 것이다. 직무만족은 조직의 성과를 예측할 수 있는 중요한 변수이며 성과와 관련성이 있다[20-22]. 따라서, 진성 리더십이 직무만족에 미치는 영향력을 확인하는 것은 중요하다. 하지만, 진성 리더십의 긍정적인 영향력은 어떠한 상황들로 인하여 구성원에게 잘 인지될 수 없거나 심지어 악화되어 영향력이 상

실될 수 있다[14]. 특히, 구성원 중심적이며 작위적인 개입을 하지 않는 진성 리더십의 영향력은 리더십 이외의 상황들과 상호작용을 할 수 있다. 그 중, 동료로부터 혜방을 높은 수준으로 인지하는 구성원들과 낮은 수준으로 인지하는 구성원들은 같은 진성 리더십의 영향력에 차이가 발생할 수 있을 것이다. 따라서, 두 번째 연구목적으로서 구성원이 인지하는 조직 내 동료혜방의 수준에 따라 진성 리더십이 직무만족에 미치는 영향력의 수준이 어떠한 차이를 보이는지를 실증하여, 조직 내 진성 리더십이 더욱 촉진될 수 있는 간접적 방안을 도출해내고자 한다.

II. 이론적 기반과 가설

1. 진성 리더십

진성 리더십은 조직 내 지지적인 환경을 촉진시키는 진성리더가 구성원에게 발휘하는 리더십이다. 이는 '진정성을 토대로 조직 내 긍정적인 심리자원 및 윤리적 환경을 구축하고 촉진시키는 리더의 행동 패턴'으로 개념화 할 수 있다[23]. 진성 리더십은 자기인식, 내재화된 도덕적 관점이라는 리더 내부의 2가지 요소와 함께 균형잡힌 정보처리와 관계적 투명성이라는 구성원의 관계 속에서 형성되는 2가지 요소를 합쳐 총 4가지의 하위요소로 구성된 개념으로 알려져 있다.

진성리더는 일반적인 리더들에 비해 높은 수준으로 자기를 인식하며, 도덕적 관점이 리더에게 내재화되어 있고 구성원들에 대해 높은 수준으로 이해하고자 노력하는 행동양식을 지니고 있다. 이를 통해 구성원들과 균형잡힌 정보처리와 관계적 투명성을 발전시켜 나간다. 따라서, 진성리더는 구성원들과 열린 소통이 가능하며 구성원의 발전과 함께 리더 자신의 발전도 강화한다는 특징이 있다[23][24]. 앞서 언급하였듯이 진성리더의 행동은 높은 수준의 자기인식과 자기규제의 반복을 통해 생성되는 진정성에 기반을 둔다. 그렇기에 쉽게 변하지 않는다는 중요한 특징이 있으며 이러한 행동은 부하들에게 모델링된다[12]. 높은 수준의 진정성을 보여주는 리더와 스스로 자신의 리더를 역할모델로 삼는 부하가 공존하는 조직은 지지적인 업무풍토가 조성될

수 있다[10].

Luthans, & Avolio[12]를 비롯하여 진성 리더십 연구자들은 진성 리더십을 많은 긍정 리더십들의 뿌리개념(root concept)으로 정의하고 있다. 그 의미는 진정성이 있는 리더가 효과적인 리더십을 발휘할 수 있다는 것으로 리더십의 핵심을 '진정성'에 두는 것이다. 따라서, 변혁적 리더나 윤리적 리더라고 해도 진정성이 없다면 제대로 된 리더십 효과를 발휘할 수 없게 된다.

진성 리더십이 윤리적 리더십과 중복되는 부분을 살펴보면 윤리적 리더십에서 도덕적 관리자(moral manager)의 핵심이 되는 윤리적 역할모델링 관점이 공유되고 있으며[11], 변혁적 리더십과 이념적 영향력(idealized influence)에서 역할모델링이 중복되고 있다[23]. 그럼에도 불구하고 진성 리더십은 윤리적 리더십이나 변혁적 리더십과 구분되는 차이가 있다. 윤리적 리더십은 Brown & Treviño[25]가 주장하는 바에 의하면 구성원들이 윤리적 행위에 대한 책임을 지도록 보상과 징계 시스템을 활용하는 '도덕적 거래(moral transactional)'를 한다. 하지만, 진성 리더십은 거래를 하는 것이 아니라, 내재화된 도덕적 관점이 구성원의 자발적인 의도로 모델링 되는 것이다. 변혁적 리더십[26]은 구성원의 변화를 추구하고 개별적 고려나 영감을 불어넣는 것과 같은 개입(intervention)이 있지만, 이 점에서도 진성 리더십과 구분된다고 볼 수 있다. 왜냐하면, 진성 리더십은 자기 자신에 대한 깊은 지각과 이해에 기초하여 작위적이지 않은 간접적 영향력을 통해 구성원과 상호작용 속에서 생성된다는 중요한 특성이 있기 때문이다. 따라서, 진성 리더십의 영향력은 구성원의 행동과 이해관계자 및 조직성과에서도 다른 리더십과 차이가 발생하게 된다[23].

2. 진성 리더십과 직무만족 간의 관계

직무만족이란 직무의 경험을 통하여 구성원들이 지각하게 되는 긍정적인 정서적 만족감을 나타내는 심리 상태이다[27]. Hackman & Oldham[28]은 직무만족에 영향을 주는 변수로 직무에 대한 경험, 직무결과에 대한 지식 및 책임에 대한 감정 등 많은 심리적인 요인들이 있다고 주장하였다.

Braun, Peus, Weisweiler, & Frey[21]에 의하면

직무만족은 조직 생산성을 예측할 수 있는 변수로서 성과와 높은 관련성을 보이기 때문에 중요하다고 하였다. 즉, 조직 내 구성원들의 직무만족이란 그들이 직무를 수행하면서 느끼는 정서적 만족감의 수준으로 조직의 성과를 예측할 수 있는 변수이다. 따라서, 조직성과 극대화를 위하여 직무만족을 증가시키는 선행요인을 밝히는 것은 매우 중요하다. 그 중, 리더는 구성원에게 있어 가장 근접한 주요환경으로서 그들의 태도와 행동에 큰 영향력을 미치기 때문에[29] 리더십이 직무만족에 미치는 영향력을 살펴보는 것은 연구에 있어 큰 의미를 갖는다. Jensen, & Luthans[30]는 중소기업 리더의 진성 리더십에 대한 연구를 진행하면서 구성원이 인식하는 상사의 진성 리더십이 구성원의 직무만족에 중요한 영향이 있음을 입증하였고, 비슷한 노력들은 계속해서 이어지고 있다[예, 31].

진성 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 과정은 Bandura의 사회학습이론[32]의 역할모델링을 토대로 이해할 수 있다. 진성리더는 쉽게 변하지 않는 진정성을 바탕으로 작위적이지 않은 방법으로 리더십을 행하는 리더이다. 구성원이 자신의 상사를 주의 깊게 관찰하고 행동패턴을 지켜보면서 자신들의 자발적 의지로 역할모델로 삼게 되는 것이 큰 특징이다. 구성원에게도 긍정적이지만 진성리더는 구성원과 함께 리더 자신을 위해서 지지적인 업무환경을 구축하고 포용적인(inclusive)구조를 강화시킨다는 특징도 가지고 있다[5]. 이를 통해 사람들이 직장에서 일과 자신의 의미의 연결할 수 있도록 도움으로서 조직 자체가 진성 리더십이 없는 조직과는 근본적으로 다른 생태계가 구축될 수 있다[6]. 이러한 생태계 안에서 구성원들은 리더에게 긍정하며 높은 수준의 배려심을 느끼게 된다. 이때, 구성원들은 더욱 헌신적이고 긍정적인 태도의 수준이 높아지게 될 것이다[33][34].

진성 리더십의 많은 연구들에서 자발적인 역할 모델링을 통해 구성원의 인식에 영향을 미치고 있음이 입증되고 있다(예, [23][30][31]). 더하여, 최근에는 국내에서도 다양한 조직을 대상으로 상사의 진성 리더십이 구성원들의 직무만족에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 나타나고 있다(예, [35-38]).

이에 본 연구는 직무만족을 성과예측의 중요변수로

착안하고 국내 대기업과 중소기업 구성원들이 인식하는 직속상사의 진성 리더십이 그들의 직무만족에 긍정적인 영향력이 있을 것으로 예측하고 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 1. 진성 리더십과 구성원의 직무만족은 정(+의) 방향으로 관련이 있을 것이다. 즉, 직속상사를 진성 리더십이라고 인식할수록 직무와 관련된 만족도는 높아질 것이다.

3. 동료휘방의 조절효과

최근 많은 연구들에서 진성 리더십의 긍정적 영향력이 입증되고 있다. 하지만, 진성 리더십의 메타분석을 연구한 Gardner, Coglisser, Davis & Dickens[7]를 비롯하여 기타 많은 연구자들[13][39]의 주장과 같이 진성 리더십이 구성원에게 미치는 영향 간에는 다양한 조절변수가 존재할 수 있음에도 불구하고 아직까지 다양한 입증된 실증연구는 충분하지 않은 실정이다.

진성 리더십은 지속적인 자기인식과 자기규제를 통해 흔들리지 않는 자아존중감(optimal self-esteem)을 가지고 있다[13]. 이것은 구성원으로 하여금 자발적 역할모델링을 촉진하게 하는 매우 중요한 특징이다. 작위적이지 않기 때문에 진성 리더십은 작용하는 조직 풍토에 민감하게 영향을 받을 수 있으며, 나아가 부정적 환경 속에서는 Guenter, Schreurs, Emmerik, & Sun[40]의 주장과 같이 '진정성이 희생되는 상황'이 존재할 수 있다.

동료휘방이란 구성원이 긍정적 대인관계를 유지하고 성과를 추구하며 호의적인 평가를 받고자 하는 행동들을 주변의 동료가 악의적 의도를 가지고 지속적으로 방해하는 행동을 지칭한다[14]. 이러한 휘방행동은 반사회적 행동에 비해 낮은 수준의 부정적 행동유형이다. 휘방행동은 지속적이며 반복적이라는 특성이 있기에 피해가 되는 개인과 조직에 미치는 영향력이 클 수 있다[41]. 구성원들이 휘방에 대해 높은 수준으로 인지할수록 우울과 불안증세[42], 신체적 증상[14]을 경험하며 행복감이 저하되는 피해를 보게 된다[43]. 동료의 휘방행동이 만연한 조직에서는 진성 리더십이 건강하게 발휘되기 어려울 것이다. 즉, 이러한 조직 내에서는 진

성리더의 긍정적인 영향력이 표현은 되지만, 구성원이 인지할 수 없거나 상쇄되어 영향력이 작아질 수 있기 때문이다[14]. Cameron[24]은 긍정조직행동 연구는 조직 내 만연해 있는 부정적 측면들을 함께 살펴봐야 한다고 주장하였다. 이러한 제언에 따라 본 연구는 동료혜방에 착안하여 조절효과를 실증하는 것을 핵심 연구목적으로 한다.

Bandura의 사회학습이론[32]의 역할모델링은 관찰 학습을 통한 모방과 동일시라는 심리적 매칭 과정이 존재한다. 진성리더는 바람직한 조직의 리더로서 여겨지게 될 뿐만 아니라 조직 내 권한에 대한 많은 영향력이 있어 구성원들은 그들을 관찰하고 모델링하고자 노력할 것이다. 하지만, 그 과정에 있어 동료혜방 인지하면 정서적으로 우울과 불안 및 신체적 증상을 경험하게 된다. 이러한 부정적인 감정문제로 인하여 해당 구성원은 직무를 수행함에 있어 과연 어떠한 것이 올바른 것인지 선택을 어렵게 하는 불확실성을 초래할 수 있다[45].

일반적으로 낮은 수준으로 동료혜방을 인지하는 구성원들은 자신들의 직속상사의 작위적이지 않은 진성 리더십을 더욱 높은 수준으로 인지할 수 있기 때문에 긍정적 심리상태인 직무만족이 높아지게 된다. 하지만, 높은 수준으로 동료혜방을 인지하는 구성원들은 정서적 불안정이나 감정적인 동요로 인하여 업무 진행의 우선순위를 정립하기 어려워지며, 이때 작위적이지 않은 진성 리더십의 긍정적인 영향력은 손상을 받게 된다. 따라서, 구성원이 인지하는 동료혜방의 정도는 진성 리더십이 직무만족에 미치는 영향력을 약화시키는 상황요인으로 작용할 수 있을 것이다.

가설 2. 구성원이 동료혜방을 높은 수준으로 인식할수록 진성 리더십과 구성원의 직무만족 간의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다. 즉, 동료혜방의 수준이 높을 때 진성 리더십이 직무만족에 미치는 긍정적인 영향력은 약화될 것이다.

이와 같은 가설에 근거한 연구모형은 [그림 1]과 같다.

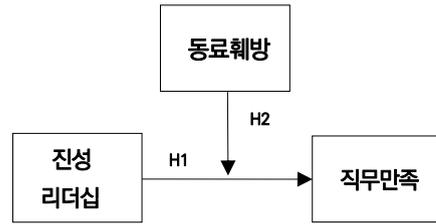


그림 1. 연구모형

III. 연구방법

1. 조사대상

국내 대기업과 중소기업 구성원들을 대상으로 조사를 진행하였다. 총 24개 기업에서 520명을 대상으로 설문지를 직접 배포하였고, 반송용 우편 봉투를 동봉하여 응답자들이 직접 회신할 수 있도록 하였다. 총 503부(96.5%)가 회수되었고 결측치 및 부실한 응답이 포함된 13부를 제외하고 최종 490개의 설문을 최종 분석에 사용하였다.

응답자의 62.4%가 남성이었으며 37.6%가 여성이었다. 30대와 40대가 각각 39.4%씩으로 높았고, 다음으로 20대가 높은 비율(15.5%)을 나타냈다. 직급은 사원급이 31.2%였고 다음이 대리급(19.8%), 과장급(18.4%), 차장급(14.5%), 부장급(13.9%) 순으로 나타났다. 교육 수준은 4년제 대졸이 65.7%로 가장 높았다. 업종은 IT 통신 관련이 32.9%로 가장 높았고 그다음에 제조업(19.4%)이었다.

2. 측정도구

모든 설문은 1="전혀 그렇지 않다"부터 5="매우 그렇다"로 구성된 Likert 5점 척도를 활용하였으며, 모든 문항이 .70 이상의 신뢰성을 확보하였다[46].

2.1 진성 리더십(독립변수)

진성 리더십의 Walumbwa와 동료들[23]이 제작하여 지금까지 대표적 측정도구로 받아들여지고 있는 ALQ(authentic leadership questionnaire)의 16문항을 사용하였다. Mind Garden Inc.에 상표권 등록이 되어있어 E-mail을 통하여 비상업적 사용 요청을 하여

허가를 받은 문항을 일부 수정하여 진행하였다. 예시 문항은 “나의 직속 상사는 자신이 의도하는 바를 명확히 말한다”, “나의 직속 상사는 지속적으로 언행일치하는 모습을 보여준다” 등이다. 신뢰도(cronbach's α)는 .944이다.

2.2 직무만족(종속변수)

직무만족은 Hackman & Oldham[28]이 제시한 3 문항을 측정도구를 활용하였다. 예시 문항은 “나는 전반적으로 내 직무에 만족한다”, “현재 내 직무에서 하고 있는 일들에 대해 대체로 만족한다” 등이다. 신뢰도(cronbach's α)는 .815이다.

2.3 동료혜방(조절변수)

동료혜방은 사회적 혜방을 연구한 Duffy, Ganster, & Pagon[14]의 13문항을 사용하였다. 예시 문항은 “내 주변의 동료들은 나를 모욕적으로 대한다”, “내 주변 동료들은 내가 무능하거나 부진해 보이도록 업무를 지연시킨다.”, “내 주변 동료들은 나에게 대한 나쁜 소문을 퍼뜨린다.” 등이다. 신뢰도(cronbach's α)는 .861이다.

2.4 통제변수

본 연구에서 측정변수에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상되는 성별, 연령, 근속년수, 직위, 학력을 통제변수로 설정하였다. 성별은 진성 리더십과 긍정조직풍토 간에 상황변수가 될 수 있다는 Woolley et al.[47]의 결과를 토대로 통제하였다. 연령과 직위의 경우 시간이 지남에 직위가 높아질 가능성이 커지는 만큼 직무와 관련된 지식이나 경험 등이 쌓여 과업을 진행함에 있어 구성원의 행동에 영향을 줄 수 있기에[48] 통제변수로 포함했다. 마지막으로 구성원의 혜방행동은 인지적 수준도 잠재변수가 될 수 있다는 판단으로 학력을 통제변수로 포함하였다.

3. 타당도 분석과 동일방법분산 확인

본 연구에서 사용한 문항들의 타당도를 확인하고자 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 분석에 사용된 주요 문항들이 변별력 있게 구분되고 있음을 확인하였

다. 절대 적합지수인 χ^2/df 는 4.23(1713.166/405)로서 선행연구에서 제시한 기준치인 5.00 이하를 충족시키는 것으로 나타났다. RMSEA는 .08로서 양호한 적합도를 보였다. 더하여, 증분적합지수인 CFI와 TLI는 각각 .880과 .871 로서 기준치 .90에 가까운 수치로 양호하다고 판단된다[49]. 각 구성개념에 해당하는 문항의 요인적재량이 모두 .50 이상으로 적재되었다. 이상의 결과를 토대로 타당도가 확보된 것으로 판단하였다.

IV. 결 과

본 연구에서 측정한 주요 변수들 간의 상관관계와 신뢰도를 비롯하여 평균과 표준편차를 정리하였다[표 1]. 직속상사의 진성 리더십과 구성원의 직무만족은 정(+)적으로 유의미한 상관관계를 나타냈다($r = .432, p < .01$). 조절변수인 동료혜방은 진성 리더십과 직무만족에 모두 부(-)적으로 유의미한 상관관계를 나타내어(각각, $r = -.279, p < .01$; $r = -.269, p < .001$) 연구 가설과 같은 방향성을 보이는 것을 알 수 있다.

표 1. 평균, 표준편차, 상관관계, 신뢰도

변수명	평균	표준 편차	1	2	3
진성 리더십	3.829	0.707	(.944)		
직무 만족	3.591	0.830	.432**	(.815)	
동료 혜방	1.511	0.574	-.279**	-.269**	(.861)

주1. n=490. ()안의 숫자는 내적일치신뢰도(cronbach's alpha)값.

주2. *p < .05, **p < .01, ***p < .001

연구에서 설정한 가설1, 2를 검증하고자 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 다음의 [표 2]에서 모형1은 통제변수만을 분석한 결과이며 모형2는 독립변수인 진성 리더십을 추가하여 분석한 결과이다. 모형3은 조절변수까지 포함하여 진행한 결과이고 마지막 모형4는 모형3에 상호작용항을 추가한 결과이다. 상호작용항 생성 전, 다중공선성을 방지하고 결과해석의 용이성을 높이고자 Aiken & West[50]의 제안대로 변수들은 전체 평균센터링 하였다.

표 2. 직무만족에 대한 위계적 다중회귀분석 결과

변수		모형1	모형2	모형3	모형4
통제 변수	성별	0.519	-0.201	-0.069	0.032
	연령	0.605	-0.243	-0.051	0.029
	학력	-1.320	-0.526	-0.235	-0.200
	직위	1.762	2.397*	2.533*	2.398*
	근속년수	0.583	0.151	0.166	0.147
독립	진성 리더십(A)		10.233***	8.738***	5.956***
조절	동료혜방(B)			-4.309***	1.805
상호 작용	A x B				-2.742*
R ²		0.032	0.205	0.234	0.246
adj. R ²		0.022	0.195	0.223	0.234
ΔR ²			0.172	0.202	0.214
F값		3.251	20.740	21.076	19.631
ΔF값			104.705	63.540	45.439

주1. n=490.

주2. *p < .05, **p < .01

가설 1은 진성 리더십이 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향력을 줄 것이라는 예측이었다. [표 2]에서 보는 바와 같이 모형1에 비교하여 모형2의 설명력이 유의하게 증가하고 있으며(ΔR²=.205; ΔF=104.705, p < .001), 진성 리더십의 회귀계수는 정(+)적으로 유의하였다(β = 10.233, p < .001). 이러한 결과는 직속상사의 진성 리더십을 높게 인지할수록 구성원의 직무만족이 높아질 것이라는 가설1을 지지한다.

가설 2는 직속상사의 진성 리더십이 구성원의 직무만족에 미치는 정(+)의 영향력을 동료혜방의 수준이 높을수록 감소시킬 것이라는 조절효과에 대한 것이다. [표 2]에서 보는 바와 같이 모형3에 비교하여 모형4의 설명력이 유의하게 증가하고 있으며(ΔR²=.246; ΔF=45.439, p < .05), 진성 리더십과 동료혜방의 상호작용항의 회귀계수는 부(-)적으로 유의하였다(β = -2.742, p < .05). 이러한 결과는 조직 내에서 동료혜방을 높게 인지할수록 진성 리더십이 구성원의 직무만족에 미치는 긍정적인 영향력이 상쇄될 것이라는 가설2를 지지한다.

[그림 2]는 진성 리더십과 동료혜방의 상호작용 효과

에 관한 그래프이다. 이 그래프는 Aiken & West[50]가 제시한 방법에 따라 높은 동료혜방과 낮은 동료혜방으로 구분한 후, 각각의 경우에 진성 리더십과 직무만족의 회귀방정식을 도출한 것이다. [그림 2]에서 낮은 동료혜방의 경우 진성 리더십과 직무만족 간의 회귀계수는 부(-)의 방향으로 유의하지만(b = -.398, p < .01), 높은 동료혜방의 경우 진성 리더십과 직무만족 간의 회귀계수는 통계적으로 유의하지 않다(b = .279, n.s.).

즉, 낮은 수준으로 동료혜방을 인지하는 구성원에게는 진성 리더십이 직무만족에 미치는 긍정적인 영향력이 그대로 유지된다고 볼 수 있다. 하지만, 높은 수준으로 동료혜방을 인지하는 구성원들은 진성 리더십이 직무만족에 미치는 긍정적인 영향력이 손상되어 직무만족의 영향력이 줄어드는 것이다.

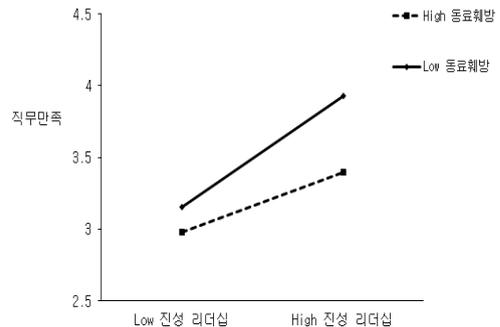


그림 2. 조절효과

V. 토 론

1. 이론적 기여도와 실무적 시사점

최근 진정성을 핵심으로 하는 진성 리더십의 중요성이 부각되면서 학계에서는 물론 실무에서의 관심이 높아지고 있다. 이에 본 연구에서 첫 번째로 진성 리더십과 직무만족에 미치는 영향을 살펴보았다. 실증분석 결과, 진정성 있는 리더의 태도는 구성원들과 좋은 관계를 형성하여 그들의 작업에 있어 긍정적인 영향을 미치게 되어 이로 인하여 직무만족에 정(+)의 영향을 준다

는 선행연구들[10][23][30]과 그 맥을 같이한다. 더하여 특정 산업 군에 취중 되지 않고 랜덤 표본 추출 방법으로 진행 된 본 연구의 결과는 진성 리더십의 유의한 효과가 특정산업에 국한되지 않는다는 점을 암시할 수 있다. 이와 같이 진성 리더십이 직무만족에 미치는 긍정적인 영향력이 있음을 확인하였기에 조직은 진성리더를 키워내기 위해서 코칭 및 리더십 양성 프로그램 등을 진행해야 한다.

두 번째로 진성 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향 간에 있어 효과성을 상쇄시키는 맥락요인으로서 조직 내 동료훼손이라는 부정적 상황요소에 착안해 실증하였다. 최근 진성 리더십 연구에서는 직무 스트레스[15], 사회적 태만[16][17] 그리고 심리적 계약위반[18] 등이 대표적인 부정적 성격의 변수로서 연구되었다. 하지만, 직무 스트레스[15]는 외국인 근로자를 대상으로 이직의도에 미치는 영향 간에 있어 매개효과를 살펴보았으며, 사회적 태만[16][17]은 진성 리더십의 효과성에 대한 종속변수로서 연구되었다. 해외에서 진행된 심리적 계약위반[18]만이 진성 리더십과 조직일탈 간의 관계에 있어 심리적 계약위반의 조절효과를 검증한 것이다. 이처럼 매우 소수의 연구만이 진성 리더십과 조직유효성 간의 효과성을 완화시키는 요인들을 밝혀내고 있다. 이에 본 연구는 진성 리더십이 구성원의 직무만족 간에 미치는 긍정적 영향력을 검증하며 나아가, 동료훼손을 높게 인지했을 때 진성 리더들이 보내는 긍정적 시그널이 손상될 수 있음을 보여주었다. 진성 리더십의 유효성에 대한 연구는 많지만, 영향 간의 잠재적이며 간접적 조절효과에 대한 연구가 부족하다는 Gardner와 동료들[7]의 제언을 받아들여 진행한 진성 리더십과 직무만족의 영향력 간의 동료훼손의 부(-)적 조절효과에 입증은 진성 리더십 연구에 있어 중요한 함의를 갖는다.

사회적 훼손(social undermining)에서 파생된 동료훼손은 일탈의 범위 중 매우 좁은 개념이다. 해당 동료의 목표에 대한 발언을 무시해 버리거나 비웃음 등의 행동으로 감정을 상하게 하는 것과 같이 궁극적으로 해당동료의 성과를 해칠 목적을 두고 행하는 행동이다[19]. 조직 입장에서는 이러한 행동으로 피해를 받는 사람과 행하는 사람 모두 부주의하게 자원을 낭비하게 되는 것이다. 본 연구결과에 의하면 감정적이며 정서적,

그리고 물리적 자원의 낭비로 인해 낮은 수준의 반사회적 행동이라도 구성원이 높은 수준으로 동료훼손을 인지하고 있을 때는 진성 리더십이 직무만족에 미치는 긍정적 영향력이 상쇄되어버릴 수 있다는 것을 알 수 있다. 낮은 강도로 발생하며 쉽게 드러나지 않는 반사회적 행동인 동료훼손은 쉽게 눈에 띄지 않기 때문에 많은 관리자가 적극적으로 관여하지 않을 가능성이 매우 크다. 하지만, 조직은 중요한 수평적 상호작용으로서 동료들 간의 훼손에 대해 적극적으로 살펴 볼 필요성이 있음을 시사한다. 물론 실제 경영필드에서 모든 구성원들의 부정적 행동과 태도를 감시하거나 소거한다는 것은 비현실적으로 들릴 수 있다. 하지만, 진성 리더십이 장기적이며 지속적인 영향력을 발휘할 수 있도록 조직 맥락 관리의 일환으로 구성원들의 동료훼손 유무나 수준에 대하여 지속적인 관심과 검토가 필요하다고 주장한다. 한 단계 더 들어가 보면 우리나라 조직에 팽배해 있는 성과주의 조직풍토나 구성원들의 경쟁을 부추기는 조직문화 등이 훼손을 촉진하는지 들여다보아야 한다. 배현영[51]에 의하면 구성원들의 사회적 비교는 훼손행동에 정(+)의 영향을 준다. 본 연구에서는 함께 다루지 못했지만, 사회적 비교를 강조하는 조직 풍토 속에서 구성원의 훼손행동이 높아지는 조직문화가 창출되었고 그러한 환경에서는 진성 리더십의 영향력이 지속 가능할 수 없다고 예측할 수 있다.

향후에는 조직 차원에서 진성 리더십의 긍정적인 영향력을 저해하지 않고 오히려 증가시킬 수 있는 방법들이 지속적으로 연구되어야 한다. 높은 수준의 리더십을 개발하여 지속가능하도록 조직 차원에서 관리하는 것이 지금과 같은 불확실한 경영환경 속에서 확실한 성과를 도모할 수 있는 일이기 때문이다[52].

2. 연구의 한계 및 미래 연구에 대한 제언

본 연구는 서울 소재의 국내 대기업과 중소기업의 구성원들을 대상으로 진행한 설문방식을 채택하여 상관 및 회귀분석을 통해 연구 결과를 도출하였다. 하지만 본 연구에도 몇 가지 제한점이 존재한다. 첫째, 향후에는 연구결과의 좀 일반화 가능성을 제고시키기 위해 전국 단위의 다양한 기업에서 체계적인 표집 방법을 통한 연구를 수행하는 것이 필요할 것으로 사료된다. 둘째,

동료혜방은 좁은 범위의 일탈행위로서 눈에 띄지 않기에 조직에 더욱 해롭다. 따라서 향후에는 진성 리더십과 더욱 다양한 종속변수 간에 관계에 있어 동료혜방의 조절효과가 검증되어야 할 필요성이 있다. 나아가 남성에게 비해 여성은 부정적 사회적 경험에 더욱 강한 영향을 받을 수 있다[53]. 이에 성별이 추가된 연구들도 진행될 수 있을 것이다. 셋째, 진성 리더십이 직무만족에 미치는 영향 간에는 조직문화별 차이가 존재할 것으로 예상된다. 사기업과 공기업과 같이 차별화되는 조직문화가 있는 기업들을 대상으로 비교연구를 진행해 본다면 진성 리더십 연구에 있어 더욱 의미 있는 연구결과가 도출될 것으로 보인다. 마지막으로 본 연구는 동일 원천에서 구한 응답을 토대로 실증분석을 진행하였다. 이에 변수 간에 동일 방법편향(common method bias)이 존재할 가능성이 크다. 따라서 앞으로는 연구설계에 있어 응답 원천을 분리하는 방법이 고려되어야 할 것이다. 이러한 방안들을 고려하여 향후에는 진성 리더십이 구성원들의 결과 변수에 영향을 미치는 과정 간에 더욱 다양한 조절변수들이 체계적으로 검증되어야 할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] N. Bennett and G. J. Lemoine, "What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA world," *Business Horizons*, Vol.57, No.3, pp.311-317, 2014.
- [2] D. Yagil and H. Medler-Liraz, "Feel Free, Be Yourself," *Journal of Leadership & Organizational Studies* Vol.21, No.1, pp.59-70, 2013.
- [3] S. R. Toor and G. Ofori, "Leadership for Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership," *International Journal of Project Management*, Vol.26, No.6, pp.620-630, 2008.
- [4] B. J. Avolio and B. M. Bass, "You Can Drag a Horse to Water but You Can't Make it Drink Unless it is Thirsty," *Journal of Leadership Studies*, Vol.5, No.1, pp.4-17, 1998.
- [5] R. Ilies, F. P. Morgeson, and J. D. Nahrgang, "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding leader-follower outcomes," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.373-394, 2005.
- [6] B. J. Avolio and W. L. Gardner, "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.315-338, 2005.
- [7] W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis, and M. P. Dickens, "Authentic leadership: A review of the Literature and Research Agenda," *The Leadership Quarterly*, Vol.22, No.6, pp.1120-1145, 2011.
- [8] P. M. Algera and M. Lips-Wiersma, "Radical Authentic Leadership: Co-creating the Conditions Under which All members of the Organization Can be Authentic," *The Leadership Quarterly*, Vol.23, No.1, pp.118-131, 2012.
- [9] B. George, *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, John Wiley & Sons, 2003.
- [10] B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May, "Unlocking the Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors," *The Leadership Quarterly*, Vol.15, No.6, pp.801-823, 2004.
- [11] W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, and F. Walumbwa, "Can you see the real me?" A self-based model of Authentic Leader and Follower Development," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.343-372, 2005.
- [12] F. Luthans and B. J. Avolio, "Authentic Leadership development," *Positive Organizational Scholarship*, pp.241-258, 2003.
- [13] K. Petersen and C. M. Youssef-Morgan, "The Left side of Authentic Leadership: Contributions of Climate and Psychological Capital," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.39, No.3,

- pp.436-452, 2018.
- [14] M. K. Duffy, D. C. Ganster, and M. Pagon, "Social undermining in the workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.2, pp.331-351, 2002.
- [15] 박지영, 윤동열, 장제욱, "진성 리더십이 외국인 근로자의 이직의도에 미치는 영향-직무스트레스의 매개효과," *인적자원관리연구*, 제26권, 제3호, pp.33-55, 2019.
- [16] 김예성, 신제구, "진성리더십과 사회적 태만 간의 매개효과 분석," *리더십연구*, 제9권, 제2호, pp.7-65, 2018.
- [17] 김예성, "진성리더십과 변혁적 리더십이 사회적 태만에 미치는 영향," *교육컨설팅코칭연구*, 제2권, 제2호, pp.31-59, 2018.
- [18] H. Erkutlu and J. Chafra, "Effects of Trust and Psychological Contract violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance," *Management Research Review*, Vol.36, No.9, pp.828-848, 2013.
- [19] M. K. Duffy, J. D. Shaw, K. L. Scott, and B. J. Tepper, "The Moderating Roles of Self-esteem and Neuroticism in the Relationship between Group and Individual Undermining Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.5, pp.1066-77, 2006.
- [20] S. A. Boamah, H. K. Spence Laschinger, C. Wong, and S. Clarke, "Effect of Transformational Leadership on Job satisfaction and Patient Safety outcomes," *Nursing Outlook*, Vol.66, No.2, pp.180-189, 2018.
- [21] S. Braun, C. Peus, S. Weisweiler, and D. Frey, "Transformational leadership, Job satisfaction, and Team performance: A Multilevel Mediation Model of Trust," *The Leadership Quarterly*, Vol.24, No.1, pp.270-283, 2013.
- [22] E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job satisfaction," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976.
- [23] F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, and S. J. Peterson, "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure," *Journal of Management*, Vol.34, No.1, pp.89-126, 2007.
- [24] F. O. Walumbwa, S. J. Peterson, B. J. Avolio, and C. A. Hartnell, "An Investigation of the Relationships among Leader and Follower Psychological Capital, Service climate, and Job performance," *Personnel Psychology*, Vol.63, No.4, pp.937-963, 2010.
- [25] M. E. Brown and L. K. Treviño, "Ethical leadership: A Review and Future Directions," *The Leadership Quarterly*, Vol.17, No.6, pp.595-616, 2006.
- [26] B. J. Avolio and B. M. Bass, "Individual Consideration Viewed at Multiple levels of analysis: A Multi-level Framework for examining the diffusion of Transformational Leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, pp.199-218, 1995.
- [27] S. J. Lepore, G. W. Evans, and M. L. Schneider, "Dynamic role of Social support in the Link between Chronic stress and Psychological distress," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.61, No.6, pp.899-909, 1991.
- [28] J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.2, pp.159-170, 1975.
- [29] S. Lee and E. Jang, "The Relationships of Person-organization fit and Person-job fit with Work attitudes: A moderating effect of Person-supervisor fit," *Journal of Engineering and Applied Sciences*, Vol.12, No.14, pp.3767-3778, 2017.
- [30] S. M. Jensen and F. Luthans, "Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employees' Attitudes," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.27, No.8, pp.646-666, 2006.
- [31] L. M. Giallonardo, C. A. Wong and C. L. Iwasiw, "Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job satisfaction," *Journal of Nursing Management*, Vol.18, No.8,

- pp.993-1003, 2010.
- [32] A. Bandura, "Social Learning Theory of Aggression," *Journal of Communication*, Vol.28, No.3, pp.12-29, 1978.
- [33] K. T. Dirks and D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, pp.611-28, 2002.
- [34] R. Eisenberger, S. Armeli, B. Rexwinkel, P. D. Lynch, and L. Rhoades, "Reciprocation of Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.1, pp.42-51, 2001.
- [35] 김동철, "공무원 조직에서 진성리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로," *한국조직학회보*, 제14권, 제4호, pp.105-126, 2018.
- [36] 김소희, 이원재, "스포츠팀 감독의 진성리더십이 리더존경, 직무만족 및 팀 몰입에 미치는 영향," *한국여성체육학회지*, 제33권, 제2호, pp.91-108, 2019.
- [37] 김미정, 한지영, "수간호사의 진성리더십이 간호사의 직무만족과 간호업무수행에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로," *간호행정학회지* 제25권, 제1호, pp.25-34, 2019.
- [38] 이성욱, 홍사선, "진성리더십이 경영성과에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무만족, 직무성과의 매개효과 중심으로," *글로벌경영학회지* 제16권, 제2호, pp.43-68, 2019.
- [39] C. B. Scheepers and S. L. Elstob, "Beneficiary Contact Moderates Relationship between Authentic Leadership and Engagement," *SA Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.1, pp.1-10, 2016.
- [40] H. Guenter, B. Schreurs, I. J. H. van Emmerik, and S. Sun, "What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership?," *Applied Psychology*, Vol.66, No.1, pp.49-77, 2017.
- [41] 남기은, 이선충, "사회적 해방행동이 이직의도 및 맥락수행에 미치는 영향: 부정정서의 매개 효과 검증," *사회과학연구*, 제25권, 제2호, pp.399-418, 2018.
- [42] L. M. Gant, B. A. Nagda, H. V. Brabson, S. Jayaratne, W. A. Chess, and A. Singh, "Effects of Social Support and Undermining on African American workers' Perceptions of Coworker and Supervisor relationships and Psychological well-being," *Social Work*, Vol.38, No.2, pp.158-64, 1993.
- [43] B. J. Tepper, "Consequences of abusive supervision," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.2, pp.178-190, 2000.
- [44] K. S. Cameron, "Paradox in Positive Organizational Change," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.44, No.1, pp.7-24, 2008.
- [45] J. Kampa, T. Rigotti, and K. Otto, "Mechanisms Linking Authentic Leadership to Emotional Exhaustion: The Role of Procedural Justice and Emotional Demands in a Moderated Mediation Approach," *Ind Health*, Vol.55, No.2, pp.95-107, 2017.
- [46] J. Nunnally, *Psychometric Methods*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- [47] L. Woolley, A. Caza, and L. Levy, "Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.18, No.4, pp.438-448, 2011.
- [48] C. H. Wu and S. K. Parker, "The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective from Attachment Theory," *Journal of Management*, Vol.43, No.4, pp.1025-1049, 2017.
- [49] L. T. Hu and P. M. Bentler, "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol.6, No.1, pp.1-55, 1999.
- [50] L. S. Aiken, S. G. West, and R. R. Reno, "Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions," Sage, 1991.
- [51] 배현영, *LMXSC 가 동료간 도움행동과 해방행동에 미치는 영향에 관한 연구: 시기심(Envy)의 매개효과*

겸증, 서울대학교 대학원, 박사학위논문, 2016.

- [52] R. N. Lussier and C. F. Achua, "Management Effectiveness: Developing leadership skills," South-Western Pub, 2001.
- [53] S. Henderson, G. Byrne, P. Duncan-Jones, R. Scott, and S. Adcock, "Social Relationships, Adversity and Neurosis: A study of Associations in a General Population Sample," The British Journal of Psychiatry, Vol.136, No.6, pp.574-583, 1980.

저 자 소 개

장은미(Eun-Mi Jang)

정회원



- 2010년 2월 : Tokyo Sanno University(학사)
- 2010년 3월 ~ 2011년 4월 : 한국미쓰비시 엘리베이터(주)
- 2011년 5월 ~ 2015년 6월 : (주)Gravity
- 2018년 8월 : 숭실대학교 일반대학원 경영학과(박사)
- 2020년 4월 ~ 현재 : 호남대학교 경영학부 조교수
<관심분야> : 진성 리더십, 인사 조직