

리더의 마키아벨리즘이 이직의도에 미치는 영향: 후견지명의 매개효과¹⁾

The Effect of Leader's Machiavellianism on Turnover Intention: Mediating Effect of Hindsight Bias

정재영 (Jaeyoung Chung) 서울과학종합대학원대학교 경영학 박사과정²⁾
신제구 (Jegoo Shin) 서울과학종합대학원 대학교 경영학 교수³⁾

〈 국문초록 〉

본 연구는 리더의 마키아벨리즘(machiavellianism)과 구성원 이직의도(turnover intention)간의 상관관계를 검증하는데 목적이 있다. 이를 위해 후견지명(hindsight bias)의 매개효과를 통해 연구모델의 전반적인 메커니즘을 규명하고자 하였다. 가설검증을 위하여 다양한 직종의 300인 이상 기업에 근무 중인 직장인 335명을 대상으로 설문을 진행하였다. 연구 결과 첫째, 리더의 마키아벨리즘은 구성원 이직의도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 후견지명은 리더의 마키아벨리즘과 구성원 이직의도 간에 정(+)의 유의미한 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 리더의 마키아벨리즘 성향이 높을수록 후견지명을 높게 경험하고 조직의 유효성에 부정적인 영향을 주어 구성원의 이직의도가 높아지는 것으로 추론해 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 리더의 마키아벨리즘과 후견지명 및 구성원 이직의도 간의 메커니즘을 검증하여 기존 연구의 내용과 차별적인 관점에서 새로운 시사점을 제시하고 리더의 역할에 대한 향후 연구방향 및 한계점을 제시하였다.

주제어: 리더의 마키아벨리즘, 후견지명, 이직의도

1) 본 연구는 서울과학종합대학원대학교에서 지원을 받아 수행하였음

2) 제1저자, ornic@naver.com

3) 제2저자, 교신저자, jegoooshin@hanmail.net

1. 서론

불확실성이 높아진 경영환경 아래 기업들은 인적자원의 전략적 활용과 유지를 통해 기업의 생존과 지속 가능한 발전을 위한 노력을 하고 있다(권기욱, 유효상, 2014; 박지성, 류성민, 2015). 이러한 기업의 활동은 자원기반이론(resource-based theory)관점에서 볼 때 기업의 경쟁우위 확보와 지속적인 성과창출을 위해 절대적으로 요구되는 경영활동이다(Barney & Wright, 1998; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Alvarez & Barney, 2017). 따라서 조직 구성원의 이직(turnover)은 기업경영 전반에 심각한 문제를 야기할 수 있다. 조직 차원에서 구성원의 이직은 우수 인재의 이탈을 초래함으로써 조직 효과성을 저하시킬 뿐만 아니라, 신규 인력 채용 및 교육훈련을 위한 시간과 비용의 증가, 남겨진 직원들의 업무량 증가와 생산성 저하 같은 부정적인 측면을 초래하며, 금전적으로 설명할 수 없는 고유한 가치 창출(지식경영, 전문기술, 고객유치 등) 면에서 기업에 막대한 손실을 입히게 된다(정효수, 문형구, 최병권, 2011; 이규만, 2017). 하지만 IMF 외환위기와 글로벌 금융위기를 거치면서 직장근로자들에게 평생직장이라는 개념은 사라졌으며 고용에 대한 불안감 또한 높아짐에 따라 조직구성원들은 이직을 경력 관리의 수단으로 활용하여 더 나은 급여나 근무조건을 획득하기 위한 기회로 인식하기도 한다(권기욱, 2016). 또한, 기업에서 중간 계층으로 자리 잡은 밀레니엄 세대들은 자신의 가치를 높일 수 있는 기회가 충분히 부여되고 업무절차 등이 공정하다고 인식되는 업무환경에서는 직무에 몰입하지만, 반대의 경우에는 조직에 대한 강한 불만과 불신을 제기하고 조직 내 부정적 기류를 형성하며 결국 이직을 선택하는 경우가 많아졌다(김정은, 강경주, 이영면, 2017). 이직이란 조직으로부터 금전적 보상을 받는 종업원이 자발적으로

조직에서 구성원으로서의 역할을 파기하는 것을 의미하며(Mobley, 1977), 이직의도(turnover intention)란 조직의 구성원이 조직 구성원으로서의 자격을 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 태도나 의식의 정도를 말한다(Meyer & Allen, 1991). 따라서, 이직의도 자체만으로 구성원과 조직에 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문에, 이직의도에 영향을 미치는 요인 분석과 감소 방법에 대한 탐구는 조직차원에서 큰 의미가 있다(Layne, Hohenshilm & Singh, 2004).

선행연구에 의하면 직장인의 약 80%는 직장상사와 회사조직을 동일하게 생각한다(김주연, 이형택, 2015). 따라서 조직 내 상사의 리더십은 조직구성원들의 태도와 행동에 가장 크게 영향을 미치는 요인 중 하나이다(김예성, 신제구, 2018). 조직 내 상사의 리더십은 조직 유효성 측면에서 긍정적인 결과를 기대하지만, 상사의 바람직하지 않은 행동으로 인하여 부정적 결과가 초래되는 경우도 많이 발생한다(Tepper, 2001). 리더의 부정적 리더십은 최근 들어 ‘갑질’이라는 새로운 용어를 만들어내면서 사회문제로 대두되고 있다. 이는 상대적으로 우위에 있는 자가 우월한 신분, 지위, 직급, 위치 등을 이용하여 상대방에 오만무례하게 행동하거나 제멋대로 구는 행동을 의미하는 것으로 정신적, 언어적, 신체적 폭력, 환경 조장, 권한 남용, 법의 사각지대를 이용한 부당행위 등이 포함된다. 조직 차원에서는 부하에 대한 상사의 권한남용, 불공정한 업무절차, 정신적, 신체적, 언어적 폭력 등이 전형적인 모습이며, 이로 인한 근무의욕 상실과 업무 스트레스, 조직에 대한 불신과 불만 등은 이직으로 연결될 수 있음이 보고되었다(김주연, 이형택, 2015; 나운선, 박상언, 2018; 김종두, 2018; 박종혁, 2019). 최근 ‘주52시간 근무제’, ‘남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률’, ‘직장 내 괴롭힘 금지’ 조항 등의 시행과 더불어 정보통신 기술에 의한 빠른 정보의 전달과 증거확

보 기술이 발달함에 따라 점점 더 교묘하게 드러나지 않는 형태로 발생하는 부정적 리더십이 조직 내 문제로 대두되고 있다(정희경, 2020). 이는 ‘자신의 이익만을 위해 기회주의적으로 교묘하게 타인을 회유하고 조종하려 하는’ 특성을 보이는 마키아벨리즘(Christie & Geis, 1970; 백기복, 1995)성향의 리더를 의미한다. 따라서 본 연구는 부정적인 리더십 특성을 보이는 리더의 마키아벨리즘과 구성원 이직의도 사이의 상관관계 분석에 집중하였다. 마키아벨리즘과 이직의도와의 관계는 사회적 교환이론(Blau, 1964)관점으로 접근이 가능하다. 리더의 이기적이고 조작적인 마키아벨리즘 행동에 대하여 구성원은 상호 사회적 교환 관계를 위반한 것으로 인식하여 직무에 대한 동기와 업무에 대한 의욕이 저하되어 조직에 대한 부정적인 태도와 이직이라는 행동으로 대응하기도 한다.

그리고, 구성원의 작은 실수에도 지나치게 의미를 부여하고 처음부터 그럴 줄 알았다는 식으로 속단하여 업무 책임자를 비난하고 책임을 전가하는 행동을 보이는 현상을 ‘후견지명(後見之明, hindsight bias)’이라고 한다. 후견지명은 어떤 일의 결과를 알고 난 후에 자신은 마치 처음부터 그 일이 발생할 것이라는 것을 알고 있었던 것처럼 생각하는 인지편향으로(Fischhoff & Beyth, 1975), 결과에 대한 과잉신뢰나 사안의 인과관계 조작, 기억왜곡 등의 부정적 영향을 보일 개연성이 높고 구성원들에 대한 질책과 비난, 비하 등의 행동으로 나타날 가능성이 높아진다. 이러한 후견지명은 구성원들로 하여금 조직에 대한 불신과 불만을 지각하게 되고 조직 효과성에 부정적인 영향을 미치게 되며, 결과적으로 구성원으로 하여금 조직을 떠나고자 하는 의도가 높아질 가능성이 커진다. 본 연구는 조직의 유효성에 부정적인 영향을 미치는 후견지명(後見之明, hindsight bias)를 매개요인으로 설정하였다. 후견지명은 매우 강력한 인지편향으로 다양한

분야에서 접할 수 있는 현상(최인철, 2007)임에도 불구하고 경영학 연구 차원에서 후견지명에 대한 연구는 많지 않다.

본 연구에서는 리더의 마키아벨리즘에 관한 연구의 범위를 확대하고자 새로운 변수 도입 등을 시도하였다. 지금까지 부정적 리더십 행동과 구성원의 이직의도 관계를 다룬 대부분의 선행연구에서는 단순 유의 관계를 주로 다루고 있었다. 반면에 리더의 부정적 리더십 행동이 어떠한 심리적 경로나 매커니즘을 통해 구성원의 이직의도에 영향을 미치는지에 대해서는 아직 충분한 규명이 이루어지지 않았다(나운선, 박상언, 2018). 따라서 본 연구에서는 교묘하게 드러나지 않는 형태로 부정적 리더십 특성을 보이는 리더의 마키아벨리즘과 구성원 이직의도 간의 상관관계를 검증하고, 마키아벨리즘의 부정적 영향에 대한 이론 기반의 접근과 어떠한 심리적 경로를 통해 부정적 영향력을 미치는지에 대한 메커니즘을 밝히고자 한다. 그리고 기업 경영의 핵심적인 요소인 인적자원의 관리와 유지의 관점에서 조직에 대한 신뢰강화와 긍정적인 기대수준의 향상을 위한 조직차원의 개선점과 리더의 행동에 변화를 가져오는 방안을 제시하고, 지식경영의 관점에서 기업의 가치를 높이고 경쟁력의 향상을 확보할 수 있는 보편적인 조직의 지적 자산과 지식으로의 발전적 공유와 활용의 기회를 확대하는데 도움이 되고자 한다.

이상의 논의를 종합하여 본 연구 목적을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 리더의 마키아벨리즘과 이직의도 간의 직접효과를 검증한다. 둘째, 리더의 마키아벨리즘과 이직의도 간 관계에서 후견지명의 매개효과를 검증한다. 셋째, 연구 결과에 관한 이론적·실무적 시사점을 제시한다.

2. 이론적 배경 및 연구가설

2.1. 마키아벨리즘

마키아벨리즘(machiavellianism)은 ‘자신의 목표 달성을 위해 다른 사람을 이용하거나 조작하려는 성향으로, 목적을 위해 어떤 수단도 정당화될 수 있다’는 의미로 정의한다(Christie & Geis, 1970; 백기복, 1995; Ernest, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012). 마키아벨리즘은 인간에 대한 냉담한 태도, 사회적 관계에서 전략적으로 타인을 조정하려는 성향, 개인의 이익을 우선적으로 추구하려는 신념과 태도를 보인다(김희송·홍현기·현명호, 2011). 따라서 마키아벨리즘 성향의 리더는 자신이 의도하는 목적달성을 위해 권모술수와 독단적 의사결정, 정치적 행위, 배신과 배반 행동을 수시로 감행한다(Harrell, 1980; Dingler-Duhon et al., 1987; Glenn, Kurzban, & Raine, 2011). 한편, 마키아벨리즘은 공공연하게 부정적 리더십 행동을 감행하는 것이 아니라 제재의 위험이 낮거나 회피할 수 있는 상황을 탐색하여 은밀하고 교묘하게 성향을 드러낸다. 따라서 구성원들을 정직하게 대하고 조심하는 모습을 보이기도 하면서 구성원들을 착취하고 냉정하게 자신의 이익을 챙기는 모순적(paradoxical)인 행동을 취하는 성향으로 보고되었다(Gunnthorsdottir, et al., 2002; Paulhus & Williams, 2002; 김동조, 2007). 따라서 마키아벨리즘 성향의 리더는 자신의 성취를 위해 타인을 회유하고, 남보다 경쟁에서 앞서 나가기 위해 편법을 사용하며(Ricks & Fraedrich, 1999), 타인의 업적을 자신의 업적으로 조작하기도 한다(DePaulo & Resenthal, 1979). 선행연구로는 조직 내 비윤리적 행동과 부당행위로 인한 업무성과 하락, 직무몰입의 저하, 조직시민행동에 대한 부정적 효과(Kish-Gephart, Harrison, & Trevino, 2010; Ernest, Forsygt, Banks, & McDaniel, 2012), 타인

과 협력관계에서의 배신행위(구현진 등, 2016), 상사의 비인격적 행동(김시내 등 2018)등 마키아벨리즘의 부정적 영향에 대한 연구는 증가하는 경향을 보이고 있다. 불확실성이 증가하고 있는 경영환경에 대응하여 기업은 지속적인 혁신을 추구하게 되고, 이를 위해서는 구성원들의 자율적이고 자발적인 행동이 적극적으로 요구된다. 따라서 기회주의적으로 자신의 이익을 위해 구성원을 회유하고 교묘하게 이용하려는 리더의 마키아벨리즘으로 인해 일어나는 인적자원 관리 차원에서의 문제점을 탐색해 보고 부정적인 파급효과를 완화할 수 있는 방안 모색은 기업의 경쟁력 확보 차원에서 의의가 있다고 할 수 있다. 이에, 본 연구에서는 조직의 유효성에 부정적인 영향을 주는 마키아벨리즘의 본질을 좀 더 명확히 규명하고 심리적 메커니즘을 실증적으로 검증하고자 하였다.

2.2. 마키아벨리즘과 이직의도

마키아벨리즘 성향이 높은 리더는 자신의 목적달성을 위해 상대방을 기만하고 위선적인 성격을 보인다(Harrell, 1980; Corral et al., 2000). 또한 사회적 규범이나 도덕적 기준을 경시하며(Hawley, 2006), 자신의 의도를 잘 드러내지 않고 기회주의적 태도와 행동을 취한다(Harrell, 1980). 따라서, 마키아벨리즘 성향의 리더는 조직 내 신뢰관계를 훼손하고 부정적인 정서나 태도를 조장하여 조직 내 부정적 영향을 미칠 가능성이 높다(Ernest, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012). 마키아벨리즘은 목적이 수단을 정당화한다는 가치관에 의해 움직이기 때문에 돈, 힘, 경쟁 욕구가 강하다.(Zettler & Solga, 2013) 그리고 타인을 희생시켜서라도 이겨야 하며(Buckels et al., 2013), 부하에 대한 배려가 부족하고 도움에 인색해서 사회적 교환관계에 있어 상사-부하, 조직-조직원 등 조직 내 기본관계를

부당대우나 변절 등으로 파괴하기 때문에 업무성이나 조직발전을 저하시킨다(Deluga, 2001). 따라서 타인을 불신하고 도덕의 기준을 무시하며 타인을 희생시키거나 이익을 증대하고자 하는 행동은 조직에 부정적인 영향을 미치며, 구성원의 조직에 대한 불신과 냉소적인 태도, 불만을 증폭시키고 조직을 이탈하고자 하는 구성원의 이직의도에 직접적인 영향을 미칠 수 있다고 보고되었다(Christie & Geis, 1970; Gunnthorsdottir et al., 2006; Dahling, et al., 2009).

한편, 이직의도(turnover intention)는 조직원이 조직 구성원으로서의 자격을 스스로 포기하고 현재의 직장을 떠나려는 태도나 의식의 정도를 말한다(Meyer & Allen, 1991). 이직의도는 직장을 떠나고자 하는 생각이나 의지이며 향후 다른 조직이나 직업을 선택할 가능성을 의미하기도 한다(Vandenberg & Nelson, 1999). 즉, 이직의도는 실제로 이직이라는 행위가 발생한 것이 아니라 향후 이직행위가 발생할 수 있다는 심리적인 상태를 말한다. 따라서 이직의도를 갖고 있는 단계에서는 조직과의 심리적 연결고리는 약해진다고 보인다(Turnley & Feldman, 1999). 그러므로 이직의도는 조직 구성원의 직무불만족이나 부정적인 직무태도를 나타내는 대표적인 변수로 조직의 효율성에 부정적 영향을 주는 요인 중 하나라고 볼 수 있다(Mobley et al., 1978; Price & Mueller, 1986, Williams & Hazer, 1986; Lee & Mitchell, 1994; Dickter et al., 1996; Chen et al., 2011; Pitts et al., 2011). 이직의도는 합리적 행동이론(theory of reasoned action)적용이 가능하다. 자신의 조직이나 상사에 대해 부정적 태도를 보이면, 이는 부정적 행동으로 연결될 가능성이 높다(Fishbein & Ajzon, 1975). 조직 내 리더의 리더십은 구성원들의 이직에 대한 태도에 영향을 주고 실제 행동의 변화를 일으켜 조직 유효성 측면에서 부정적 결과를 초래하게 된다(Fishbein & Ajzen, 1975). 이직의도에 미치는 요인에

대한 선행연구로는 개인특성(연령, 성별, 교육, 지능 등), 직무요인(직무만족, 업무 몰입, 직무적합도, 리더나 동료와의 관계 등), 외부환경(환경, 제도, 정책 등의 외부환경), 직무 외 행동 등 다양한 요인이 제시되고 있으며(Cotton & Tuttle, 1986; Van Dyne & Graham 1994; Price, 2001; 유상엽·한승주, 2018), 상사의 부정적 행동(Harvey et al., 2007), 심리적 계약 위반(Zhao, et al., 2007)은 이직과도 밀접한 관계를 가지는 것으로 보고되었으며, 조직구성원은 리더와 조직의 불합리하고 비윤리적인 행위를 발견하고 인식하면 조직만족도가 떨어지고 결과적으로 이직의도가 높아진다는 연구 결과가 제시되었다(Shafer, 2002). 이상의 선행연구를 기반으로 리더의 마키아벨리즘과 구성원 이직의도와의 관계는 사회교환이론(Blau, 1964; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003)관점으로 살펴볼 수 있다. 구성원들은 조직과 상호 호혜의 교환적 관계를 통해 자신의 업무에 대한 노력 투입의 수준을 결정하고 조직의 목적을 달성하기 위한 행동의 방향을 결정하게 되는데, 조직이 이에 상응하는 지원이 없거나 부정적 행동을 감행할 때, 구성원들은 소속 조직에 대한 기대감을 철회하고 교환적 관계를 파기하게 된다. 구성원이 심리적 계약위반을 느끼게 되면 조직에 대한 불신감이 증가하며 심리적 결속이 와해되어 이직의도가 높아진다(Meyer & Allen, 1984; Morrison & Robinson, 1997; Turnley & Feldman, 1999; Zhao et al., 2007). 그리고 구성원들의 사기를 저하시켜 수동적인 업무태도를 양산하여 결과적으로 인재들을 떠나게 만드는 요인이 될 수 있다. 지나치게 업무의 결과만을 강조하고, 이를 달성하지 못할 경우 교묘하게 질책하며, 조직구성원들에게 자율성을 부여하지 않고, 독단적 행동만을 일삼으며 구성원의 인간적인 면을 도외시한다. 이러한 리더의 성향은 구성원으로 하여금 직무 만족 수준을 떨어뜨리고 결국 직장을 그만두고 싶은 생각이 늘어

나게 할 수 있다. 조직구성원들은 조직 내에서 상사와의 원만한 관계를 포함한 직무 기대감을 갖게 되는데, 만약 이러한 기대감이 충족되지 못하거나 어긋날 경우에는 이직 가능성이 높아지며, 실제로 이직 행동을 취하게 된다(Michael & Spector, 1982; Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; 이규만, 2017).

조직 내에서의 리더십은 조직구성원들의 태도와 행동에 가장 크게 영향을 미치는 요인 중 하나이다(김예성, 신제구, 2018). 따라서 ‘자신의 이익을 극대화하기 위해 기회주의적으로 교묘하게 타인을 회유하고 조종하려 하는’ 부정적 리더십의 특성을 보이는 마키아벨리즘 성향(Christie & Geis, 1970; 백기복, 1995)에 초점을 맞추어 구성원 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구는 충분한 합의가 있다고 할 수 있다. 지금까지 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 이직의도 관계를 다룬 연구에서는 단순한 유의관계 분석을 중심으로 다루고 있었다. 이에 리더의 마키아벨리즘이 어떠한 메커니즘을 거쳐 구성원의 이직의도에 영향을 미치는지에 대한 심리적 경로를 밝히고자 하였다. 따라서 본 연구는 마키아벨리즘을 이직의도의 선행요인으로 설정하고, 마키아벨리즘과 이직의도 간의 상관관계를 규명함으로써 기존 연구들의 이론적 모형을 발전적으로 제시하고자 하였다. 이상의 논의를 종합하여 리더의 마키아벨리즘은 이직의도에 정(+의) 관계를 가질 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 1. 리더의 마키아벨리즘은 이직의도에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

2.3. 후견지명의 매개효과

후견지명(hindsight bias)은 어떤 일의 결과를 알고 난 후 마치 그 결과를 처음부터 예상하고 알고 있었던 것처럼 확신하는 경향을 의미한다(Fischhoff, 1975). 어

떤 일의 결과를 알게 되면 자신은 마치 처음부터 그 일이 발생할 것이라는 것을 알고 있었던 것처럼 인지하는 현상으로(Fischhoff & Beyth, 1975), 사후과잉확신편향 혹은 ‘나는 그럴 줄 알았어(knew-it-all-along effect)효과’라고도 한다(Wood, 1978). 후견지명의 특성은 첫째, 예측성 인상(forescability impression) 즉, 어떤 일이 있어났을 때 그 결과를 이미 예측하고 있었던 것처럼 “내 그럴 줄 알았지(I knew it would happen)”라고 지각하게 되어 결과에 대한 과잉확신(overconfidence)을 하게 되고(Kennedy et al., 2013), 둘째, 불가피성 인상(inevitability impression)은 결과물의 인과관계를 편의적으로 해석하여 “난 처음부터 그렇게 될 줄 알았어(it had to happen)”라고 인지하는 것으로, 사안의 인과관계를 왜곡하고 예상된 결과만 인정하게 되어, 부정적 결과가 발생했을 경우 책임전가 행동으로 이어질 수 있다(Wood, 1978). 셋째는 기억의 왜곡(memory distortion)으로 기억하고 싶은 내용만 기억하려는 성향으로 “내가 그렇게 된다고 이야기했잖아(I said it would happen)”이다. 기존 정보 지식에 새로운 정보가 입력될 때 자신이 원하는 모습으로만 왜곡해서 기억하는 것이다(Blank & Peters, 2010; Roses & Vohs, 2012). 따라서 리더가 후견지명에 빠지면 인지적 착각과 지각적 오류로 사실을 왜곡하고 책임을 전가하며 체면이나 명분을 내세워 조직과 구성원들에게 부정적 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 리더십 차원에서 후견지명에 대한 연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 후견지명은 다양한 변수들과 함께 풍부한 리더십 연구의 가능성과 확장성이 존재한다. 요컨대, 후견지명이 높은 리더들은 부정적인 결과에 대하여 필연적인 이유를 알 수 있었기 때문에 사전에 충분히 예방할 수 있었다고 착각한다(최인철, 2007). 따라서 리더가 후견지명에 빠지게 되면 부정적 결과에 대하여 구성원을 질책하고 책임을 전가하는 등 피해자 비

난(victim blaming)행동을 할 수 있다(Carli, 1999; Alicke, 2000). 결과를 책임질 희생양을 만들고, 그 결과로 인해 피해를 입은 사람도 당연히 그 사건의 결과에 대하여 충분히 파악하고 있었어야 한다고 믿는 것이다(Fischhoff, 1975; Slovic & Fischhoff, 1977). 또한 부정적 결과를 사전에 예방하지 못했다는 리더의 인식은 구성원을 질책하며 피해자 비하행위(victim derogation)로 이어진다(Janoff-Bulman et al., 1985; Carli, 1999). 즉, 자명한 결과를 예상하거나 막지 못했다는 이유로 구성원들을 무능하다고 낙인찍고 책임을 전가한다. 따라서, 후견지명은 리더가 자신의 행동이나 판단을 합리화하기 위해 자신의 책임을 회피하거나, 타인의 비난으로부터 자신을 방어하기 위해 의사결정에 대한 인지편향을 정당화하고 자신의 권력을 유지하기 위해 구성원에게 책임전가나 비난 등의 행동을 감행하는 특성의 변인으로 정리해 볼 수 있다. 즉, 구성원을 기만하고 배신하며 상대방의 신뢰를 이용하여 리더 자신의 이익 극대화를 추구하는 리더의 마키아벨리즘은 자신의 행동을 정당화하기 위한 방안으로 자신의 책임을 회피하고 전가하는 후견지명을 유발할 수 있다. 구성원에 대한 비난과 질책, 자기합리화 등의 후견지명은 구성원들로 하여금 자신의 업무와 조직에 대한 불안과 불만을 지각하게 되며, 조직에 대한 신뢰와 구성원의 심리적 자원을 위협하고 업무 수행에 부정적인 영향을 미치게 되어 업무 성과가 하락하고 회사를 떠나고 싶은 의지가 높아질 수 있다. 결국 리더의 마키아벨리즘은 자신의 목적달성을 위해 구성원들을 기만하고 상황을 조작하려는 성향을 보이며, 이러한 불공정하고 불합리한 행위를 정당화하기 위하여 사실에 대한 왜곡과 편향된 결과의 해석, 선입견을 갖고 구성원을 비난하는 후견지명은 구성원들의 태도와 행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있어 구성원들로 하여금 업무에 대한 노력과 의지를 감소시키고 이직태도나 의

향에 영향을 주어 이직의도가 높아질 것으로 예상해 볼 수 있다.

이상과 같은 논의에 근거하여, 마키아벨리즘과 이직의도와의 관계에서 후견지명의 매개효과를 추론해 볼 수 있다. 마키아벨리즘과 후견지명의 상관관계는 중화이론(neutralization theory)관점을 활용하고자 한다. 인간은 비윤리적이거나 이기적인 행위와 관련된 죄책감과 불안감을 완화하고 의사결정의 정당성을 확보하기 위해 부정적인 결과의 책임을 타인에게 전가하고 비난하는 행동을 보인다(Matza & Sykes, 1957). 자신의 이익 달성을 위해 타인을 기만하고, 기회주의적 행동을 보이는 마키아벨리즘 성향의 리더는 보편적인 가치와 태도를 위반하면 이에 대한 죄책감을 느끼고 부정적인 이미지를 갖게 될 것을 두려워하게 된다. 따라서 자신의 이미지에 대한 손상을 방지하기 위해 자신의 행동을 합리화한다. 즉, 부정적인 결과에 대하여 자신의 책임을 부정하고 구성원을 비난하며, 책임을 전가하는 등의 행동을 통해 자신의 의사결정에 대한 정당성을 확보하려는 행동을 보일 개연성이 높아진다. 사실에 대한 왜곡과 편향된 결과의 해석, 선입견을 갖고 결과가 나쁠 경우 구성원을 비난하는 후견지명은 구성원들의 태도와 행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있어 구성원의 이직의도로 나타날 가능성이 존재한다. 따라서 후견지명은 마키아벨리즘과 이직의도 간의 매개효과가 있을 것으로 예상해 볼 수 있다. 이상의 논의는 본 연구에서 검증해 보고자 하는 마키아벨리즘이 후견지명을 경유하여 이직의도에 영향을 미치는 상관관계에 대한 이론적, 논리적 근거를 제공한다.

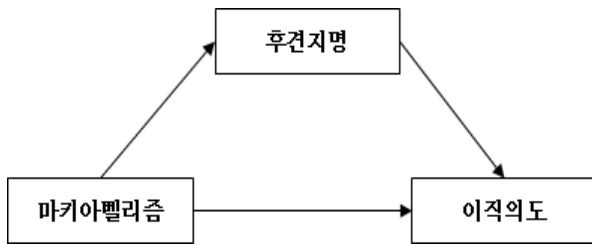
본 연구에서는 마키아벨리즘에 의해 후견지명이 높아지고 이는 이직의도를 더욱 강화시킨다는 과정을 검증하고자 한다. 따라서 이상의 논의에 근거하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 후견지명은 리더의 마키아벨리즘과 구성원 이직의 도와의 관계를 매개할 것이다.

3. 연구방법

3.1. 연구모형

본 연구는 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 이직의 도와의 직접적인 관계에서 후견지명의 매개효과를 통한 구조적인 관계를 실증적으로 검증하고자 이론적 배경의 내용을 근간으로 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

3.2. 자료수집 및 기술통계

본 연구는 앞서 제안한 연구모형의 검증을 위해 다양한 직종과 국내 300인 이상 기업의 직장인을 대상으로 자기보고식 설문지법을 활용하였다. 설문조사는 2020년 10월부터 11월까지 약 2개월에 걸쳐 진행하였으며, 본 설문지 측정 시기는 7일간 간격을 두어 두 차례 조사를 실시하였고 총 380부의 설문지를 배포하고, 이 중 부실한 설문지를 제외한 335부의 설문지를 실증 분석에 활용하였다.

분석에 사용한 표본의 인구통계학 특성을 살펴보면 남성(55.2%)이 여성(44.8%)보다 많고 연령대는 30대(43.3%)가 가장 많으며 직급은 대리(25.1%)와 과장

(25.1%)의 비율이 높았다. 회사규모는 1000인 이상(58%)가 300~1000인(40%)보다 많았고, 학력은 대학교(72%), 대학원(15%), 전문대(10%)였으며, 업무평가 수준은 최상위(6%), 상위(36%), 중간(52%)인 것으로 나타났다. 본 연구는 왜도가 2보다 작고, 첨도는 7보다 작게 제시되어 모수 측정에 문제가 없고 구조방정식 모형 검증의 전제조건인 다변량 정규분포성의 가정 조건을 충족하고 있어(Kline, 2005) 최대우도법을 통한 모수추정이 가능하였다.

3.3. 측정도구의 구성

설문문항은 리커트 척도(Likert scale)를 사용하여 측정하였다. 점수가 높을수록 각 변수의 특성이 강하다는 것을 의미한다. 모든 변수는 5점 척도인 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 이용하였다.

3.3.1. 마키아벨리즘(machiavellianism)

마키아벨리즘은 타인의 권리에 대한 무관심과 기만으로 인해 그들을 조종하고 자신의 이익에 집중하며 감정을 잘 드러내지 않고 전형적인 도덕률에서 벗어나 타인을 통제하려는 성향으로 조작적 정의를 하였다. 측정도구는 Dahling et al.(2009)이 개발한 마키아벨리즘 성격 척도(Machiavellism Personality Scale: MPS)를 김희송·홍현기·현명호 (2011)가 “한국판 마키아벨리즘성격척도MPS)의 타당화 및 신뢰도 연구”에서 검증된 척도를 참조하였다. 마키아벨리즘은 4개의 하위 요인(타인에 대한 불신, 지위에 대한 욕구, 통제에 대한 욕구, 비도덕적 조종)으로 총 16문항을 사용하였다. 문항의 예는 “나의 직속상사는 성과를 높이기 위해 종종 마음에도 없는 말을 하기도 한다.”(타인에 대한 불신), “나의 직속상사는 높은 사회적 지위

를 얻기 위해 노력한다.”(지위에 대한 욕구), “나의 직속상사는 다른 사람을 자신의 생각대로 행동하도록 유도한다.”(통제에 대한 욕구), “나의 직속상사는 성과를 올리기 위해 가능한 방법을 모두 활용하려 한다.”(비도덕적 조종)등이다. 신뢰도 계수 값은 .837이다.

3.3.2. 이직의도(turnover intention)

이직의도는 구성원이 직장을 그만두거나 다른 직장을 구하고자 하는 의도로 조작적 정의를 하였다. 측정 도구는 Mobley(1982), Michaels와 Spector(1982)의 척도를 기초로 하여 강인주·정철영(2015)이 사용한 설문지를 본 연구에 맞게 수정·보완하여 4개의 문항으로 구성하여 리커트 5점 척도로 평가하였다.

구성원이 이직은 이직과관련된 의사결정의 주체가 직원인 경우의 이직을 “자발적이직(voluntary turnover)”, 기업이 이러한 의사결정을 하였을 경우 “비자발적 이직(involuntary turnover)”으로 명명한다(Bluedorn, 1982). 본 연구에서 이직의도는 언급한 바와 같이 현 직장에 대한 불만이나 심각한 문제점으로 인하여 현 조직을 이탈하려는 이직의도를 묻는 것이 아니라 자신의 가치를 높이고, 전문성을 키우며, 좀 더 안정된 곳으로의 기회 탐색을 위하여 지금 당장은 이직을 고려하지 않지만, 언제든지 더 좋은 제안이 있다면 이직을 감행하려는 ‘자발적인 잠재적 이직자’의 관점에서 특히, 다수의 상황으로 인하여 조직 내 고성과자 및 조직관리 차원에서 고용 유지가 요구되는 구성원이 현재의 직장을 자발적으로 떠나려는 이직의도를 측정하고자 하였다. 문항의 예는 “나는 현재 조직에서 충분히 인정을 받고 있지만, 내 능력을 더 인정받을 수 있는 조직에서 제안이 온다면 옮길 의향이 있다.”, “나는 현재 조직에서 충분히 인정을 받고 있지만, 나의 업무 역량을 높일 수 있는 조직에서 제안이 온다면 옮길 의향이 있다.”, “나는 현재 조직에 특별한 불만은 없지만, 내

가 원하는 업무를 해볼 수 있는 조직에서 제안이 온다면 옮길 의향이 있다.”, “나는 현재 조직에 특별한 불만은 없지만, 나의 경력관리를 위해 좋은 조건을 제안하는 조직이 있다면 옮길 의향이 있다.” 이다. 신뢰도 계수 값은 .838이다.

3.3.3. 후견지명(hindsight bias)

후견지명은 어떤 사건이나 이슈가 발생하면 그 사건이 실제로 발생하기 전에 그 사건이 일어날 것을 예측할 수 있었다고 믿고 일의 결과가 알려지고 나면 그 결과를 당연하게 여기는 인지적 편향으로 조작적 정의를 하였다. 본 연구에서 후견지명의 측정은 시나리오를 통한 실험법(scenario experiment)을 활용하였다. 시나리오를 통한 실험법은 지각효과를 가장 명백히 확인할 수 있는 것으로 알려졌다(Judd, Smith, & Kidder, 1991; Choi & Mai-Dalton, 1998; De Cremer & Van Knippenberg, 2002). 따라서 실제 상황을 연출하는 것이 어려운 제약적 조건 하에서 시나리오를 통해서 간접적으로 후견지명의 지각효과를 측정하고자 하였다. 시나리오를 통한 실험법은 설문법이 갖는 한계를 극복할 수 있는 연구방법으로 외생변수를 통제 한 상태에서 독립변수의 임의적 조작을 통해 다양한 독립변수와 종속변수 간의 인과 관계를 밝힐 수 있는 장점을 가지고 있다. 무엇보다도 시나리오실험법은 독립변수와 종속 변수 측정에 있어서 측정도구를 달리함으로써 동일방법편향(common method bias) 문제를 극복할 수 있다는 장점이 있다(백규선 외, 2014). 응답자는 실제의 리더를 대상으로 설문에 응답하는 것이 아니라 제시된 시나리오를 읽고 시나리오 상의 리더의 행동에 대하여 평가하도록 하였다. 시나리오는 후견지명의 주요 개념을 독립변수화하여 각각의 내용을 조작(manipulation)함으로써 총 5개의 시나리오를 작성하였다. 후견지명의 행동 특성에 대한 시나리오 작

성은 총 4단계의 과정을 통해 진행되었다. 먼저, 선행 연구를 바탕으로 시나리오의 요인설계(factorial design)는 예측성 인상(foreseeability impression), 불가피성 인상(inevitability impression), 기억 왜곡(memory distortion), 책임전가(victimization), 폄하(derogation)에 대해 문헌 정리를 하였다(Blank, Nestler, von Collani, & Fischer, 2008; Roesse & Vohs, 2012; Janoff-Bulman, et al., 1985, Carli & Leonard, 1989)). 두 번째 단계에서는 국내 대기업에 근무하는 직원(대리~부장급) 20명을 대상으로 초점집단면접(FGI : focus group interview)을 실시하고, 후견지명의 특징적 행동에 대한 실제적 사례들을 수집·정리하였다. 1~2단계에서 정리된 내용을 중심으로 후견지명의 행동적 특징에 대한 시나리오를 연구자가 직접 작성하였다. 세 번째 단계에서는 리더십 전문가(교수 1명, 경영학 박사 5명, 박사과정 4명)를 통해 시나리오 조작 및 표현 검토, 조작검증문항의 적절여부 등을 논의하였다. 마지막으로 세 차례의 워크숍(1차 대기업 팀장급 30명, 2차 사원급 24명, 3차 리더십 개발 HRD 담당자 8명)을 통해 조작내용을 검증하였다. 검증결과 시나리오 내용을 일부 수정하고, 설문문항을 좀 더 명확한 표현으로 수정하였다. 보완한 내용을 전문가의(교수 1명, 경영학 박사 2명, 박사과정 2명) 검토를 거쳐 시나리오를 완성하였다. 총 5개의 시나리오를 구성하였고 시나리오의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인 분석을 진행하였다. 시나리오 조작 검증 결과 KMO 측도는 .852, 유의확률 $p < .001$ 을 충족하였고 5개의 시나리오 모든 문항의 성분값이 .70 이상으로 나타나 타당성을 검증하였다. 측정은 시나리오별로 귀하가 부하라면, “팀장의 언행은 부적절하다.”라는 의견에 동의하는 수준을 Likert 5점 척도로 응답하도록 하였다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 신뢰도 계수 값은 .842이다.

후견지명 검증 시나리오: [부록] 참조.

3.3.4. 통제변수(control variable)

본 연구는 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 특성(성별, 나이, 학력)과 직무 특성(조직의 규모, 직급, 평가)을 통제함으로써 리더십 변수에 초점을 맞추어 리더의 마키아벨리즘과 후견지명이 이직의도에 미치는 변수 간의 인과관계를 명확하게 검증하고자 하였다. 인구통계학적 특성과 직무 특성이 이직의도에 미치는 영향에 대한 선행연구에서 남성의 경우는 가족 규모가 클수록 이직률이 낮고, 여성은 그 반대 경향을 보이면서 이는 전통적인 남녀의 역할차이에서 온다고 설명하고 있다(Mobley, Griffeth & Meglione, 1979). 연령과 근속기간은 이직과 강한 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 가족의 규모나 부양책임과 이직과의 관계는 책임과 안정성을 추구할수록 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다(Lyman & Richard, 1979 ; 문영주, 2010). 교육수준은 높아질수록 기대수준 및 성취욕구가 높아져서 더 나은 직장으로의 이직성향은 높아지며, 직무자체의 성격이 기대와 일치될 때 직무 자체의 만족이 높아짐으로써 이직성향이 줄어들며 근무연한과 직급과는 부(-)의 관계가 있다고 보고하고 있다(김성한, 1997; 김강민, 2014; 최영광, 전동일, 2017).

3.4. 동일방법편의

본 연구는 동일 응답자로부터 자기보고식 측정방법(설문지법)을 이용하여 연구모형에 사용되는 모든 변수를 측정하여 동일방법편의(common method bias: CMB)가 발생할 개연성이 있으므로 이를 완화하거나 제거하기 위한 해결방안으로 본 연구에서 사용되는 변수와 종속변수 간의 측정시기를 7일 간격으로 구분하여 두 차례조사를 진행하여 응답자가 사회적으로 선호되고 바람직한 사람으로 나타내려는 의도적인 왜

곡을 줄이기 위한 노력으로 동일방법편의의 문제를 최소화하였다(박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, 2007). 또한 자료 수집은 측정문항의 간결성, 관련성, 명확성, 구체성, 객관성 등을 제시(Peterson, 2000)하기 위하여 전문한 바와 같이 HRD 업무현장에 대한 이해도가 높은 교수 1명, 대기업에 근무하고 있는 리더 2명, 박사 과정 8명의 전문가 의견을 바탕으로 연구의 목적에 따라 질문문항을 일부 재구성하였고 직장인 152명을 대상으로 사전측정을 진행하여 타당도와 신뢰도를 실증하였다. 또한 원 도구의 역 문항인 경우는 그 문항을 그대로 사용하여 응답자가 측정항목의 내용과 상관없이 일괄적으로 응답하려는 경향을 줄이고자 하였다. 통계처리 단계에서는 Herman(1967)의 단일요인검증(single factor test)를 실시하였다. 주성분 방법에 의한 비회전 요인분석 결과 요인 1의 분산비가 16.86%였다. 이는 점에서 동일방법으로 인한 편의의 발생 가능성은 낮다고 보았다(Podsakoff & Organ, 1986). 이렇게 하여 현상적인 의미의 동일방법편의와 통계적인 의미에서의 동일방법분산의 발생 가능성을 모두 확인하였다.

3.5. 자료분석

본 연구의 수집된 자료는 SPSS 24.0과 AMOS 24.0을

활용하여 다음과 같은 과정으로 진행하였다. 첫째, 주요 변수의 신뢰도를 검증할 위해 신뢰도 계수(Cronbach's α)를 산출하였고 둘째, 수집된 자료의 정규분포 확인을 위해 기술통계의 평균, 표준편차, 왜도와 첨도를 확인하고 변수 간 상관관계 분석을 통해 유의성을 검증하였다. 셋째, 구조방정식을 통해 연구모형의 적합도를 확인하였다. 넷째, 연구가설의 검증을 위해 연구모형의 매개효과를 분석하였다.

4. 연구결과

4.1. 상관관계

<표 1>의 제시한 표준오차를 통해 본 연구모델의 불안정성과 추정문제가 없는 것으로 나타났고 잠재변수 간의 상관계수의 분포는 -0.383 ~ 0.239로 나타나 변수간의 상관계수가 다소 낮게 나오기는 하였으나, 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인하였다.

본 연구는 마키아벨리즘의 개별문항 수가 많아 구조방정식 모델이 복잡해지며 제한된 표본으로 많은 수의 미지수를 추정하게 될 가능성이 있다. 이러한 경우 대표본이 요구되거나 추정오차가 증가되는 등의

<표 1> 상관관계

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 마키아벨리즘	3.664	.384	1.000								
2. 후견지명	4.349	.554	.144***	1.000							
3. 이직의도	3.885	.616	.119*	.222**	1.000						
4. 성별	1.45	.498	-.077	.609	.134*	1.000					
5. 나이	38.23	8.826	.073	-.124*	-.193**	-.315**	1.000				
6. 조직규모	4.59	.493	-.057	.033	.032	.003	.039	1.000			
7. 직급	2.59	1.296	.089	-.094	-.120*	-.383**	.700**	.052	1.000		
8. 업무 평가	2.61	.757	-.115*	-.095	-.067	.113*	-.069	-.040	-.068**	1.000	
9. 학력	2.99	.654	-.043	.099	.061	-.107	-.104	.044	.239**	-.037	1.000

주1. N=335.

연구모형의 적합도와 관련한 문제가 발생될 수 있으므로(Bentler & Chou, 1987) 각 변수의 개별문항을 묶고 항목묶음(item parceling)간 요인부하량의 균형유지를 위해 구성개념의 항목균형(item-to-construct balance) 방법을 이용하여 문제를 극복하였다. 마키아벨리즘은 영역대표법을 적용하여 4개 항목으로 묶어 통계분석을 실시하였다.

4.2. 확인적 요인분석

연구모형에서 사용된 변수의 측정도구 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 분석결과, 집중타당성(convergent validity) 검증에서 첫째, 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성이 모든 변수의 표준화된 요인적재값 0.6 이상으로 검증되어 제거해야 하는 항목은 발견되지 않았고 통계적으로도 유의성 범위(C.R. = 1.965, $p < 0.05$)

의 조건을 충족시켰다. 둘째, 개념신뢰도(construct reliability: CR)는 모든 측정변수가 0.70 이상으로 제시되어 높은 내적일관성과 변수의 수용 가능성을 검증하였다. 셋째, 평균분산추출(average variance extracted: AVE)은 0.50 이상의 수준으로 나타나 개념에 대해 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기의 신뢰도가 검증되었다. 본 연구에서는 Fornell & Larcker(1981)의 공식을 적용하였으며, 확인적 요인분석결과는 <표 2>에 자세히 제시하였다.

마지막으로 판별타당성(discriminant validity)을 검증하여 잠재변수 간의 독립된 차이를 확인하였다. 첫째 검증 결과는 AVE 값이 잠재변수간 상관계수의 제곱보다 더 클 경우 판별타당성이 있는 것으로 보았다. 본 연구결과에서 상관계수가 가장 높은 잠재변수는 마키아벨리즘과 이직의도로 상관계수의 제곱 값은 0.066 AVE 값이 상관계수의 제곱 값보다 크게 제시되어 판별타당성이 검증되었다.

<표 2> 확인적 요인분석결과

잠재변수	관측변수	표준화 계수	S.E.	C.R.	P	CR	AVE
마키아벨리즘	마키아벨리즘a	.793	.022	16.572	.000	.970	.891
	마키아벨리즘b	.816	.022	17.254	.000		
	마키아벨리즘c	.787	.022	16.403	.000		
	마키아벨리즘d	.800	.023	16.781	.000		
후견지명	후견지명1	.726	.036	14.403	.000	.914	.683
	후견지명2	.818	.034	16.950	.000		
	후견지명3	.660	.038	12.712	.000		
	후견지명4	.764	.034	15.412	.000		
	후견지명5	.623	.037	11.801	.000		
이직의도	이직의도1	.742	.041	7.319	.000	.902	.697
	이직의도2	.775	.024	9.085	.000		
	이직의도3	.761	.027	9.406	.000		
	이직의도4	.727	.026	10.075	.000		

측정모형 적합도
 $\chi^2=70.119(\alpha 0.05)$, $df=51$ $\chi^2/df=1.375$
 RMR=.015, GFI=.968, AGFI=.951, NFI=.956, TLI=.984, CFI=.987, RMSEA=.034

4.3. 가설검증

본 연구는 리더의 마키아벨리즘이 이직의도에 직접적인 영향을 보인다는 직접효과 가설과 이들 사이의 관계에서 후견지명의 매개효과 가설을 설정하였다. 가설검증을 위해 PROCESS Macro를 활용하였으며(Hayse, 2013) 분석결과는 <표 3>에 자세하게 제시되어 있다. 가설 1은 리더의 마키아벨리즘이 이직의도에 미치는 직접효과는 .18($t=2.08, p<.05$)로 정(+)의 유의한 영향을 미쳤고 신뢰구간(.0099 ~ .3502)에서 모두 유의적으로 나타났다. 따라서 가설 1은 지지되었다. 다음으로 가설 2는 리더의 마키아벨리즘과 이직의도의 관계에서 후견지명이 매개할 것으로 예상하였다. 분석결과, 리더 마키아벨리즘이 후견지명에 미치는 영향력은 .22($t=2.98, p<.05$)로 나타나 리더의 마키아벨리즘은 후견지명에 유의한 영향을 미치는 요인으로

제시되었으며, 후견지명의 선행변인으로 리더의 마키아벨리즘이 검증되었으며, 리더의 마키아벨리즘을 통제된 상태에서 후견지명이 이직의도에 미치는 영향력은 .18($t=3.06, p<.05$)으로 나타나 후견지명과 이직의도와의 상관관계는 유의한 것으로 제시되어 후견지명은 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 변인으로 제시되었다. 따라서 후견지명은 리더 마키아벨리즘과 이직의도에 미치는 영향력을 완전매개하고 있음을 알 수 있다. 또한 <표 4>의 간접효과에서 결과물의 95% BC 부트스트래핑 신뢰구간이 (.0661~.3037)으로 0을 포함하고 있지 않으므로 간접효과는 유의적으로 나타났다.

따라서 리더 마키아벨리즘(X)이 이직의도(Y)에 미치는 영향력은 후견지명(M)에 의해 매개된다고 볼 수 있으며 본 연구에서는 간접효과를 강화하는 것으로 효과성이 나타났다.

<표 3> 직접 및 매개효과 검증

구분	모델1 종속변인 : 후견지명		모델2 종속변인 : 이직의도	
	B(SE)	t(p)	B(SE)	t(p)
상수	3.368(.488)	6.889(.000)	2.421(.571)	4.239(.000)
마키아벨리즘	.228(.078)	2.928(.003)	.180(.086)	2.081(.038)
후견지명			.184(.060)	3.062(.002)
성별	.053(.064)	.821(.411)	.119(.070)	1.685(.092)
나이	-.005(.004)	-1.161(.246)	-.012(.005)	-2.353(.019)
조직규모	.044(.060)	.743(.457)	.048(.065)	.634(.526)
직급	-.033(.034)	-.985(.324)	.008(.375)	.226(.821)
업무평가	-.069(.040)	-1.732(.084)	-.044(.044)	-1.005(.315)
학력	1.136(.047)	2.417(.016)	.065(.517)	1.264(.206)
R	.261		.322	
R ²	.068		.103	
F	3.416($p<.05$)		4.718($p<.000$)	

<표 4> 간접효과 부트스트래핑 결과

구분	회귀계수	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Indirect	.042	.020	.009	.091

5. 결론 및 제언

5.1. 연구결과

본 연구는 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 이직의도와와의 상호 메커니즘을 선행연구 기반으로 검증하고자 하였다. 이에 영향을 미치는 선행요인으로 후견지명을 두어 변수 간의 관계를 실증적으로 규명하였다.

첫째, 리더의 마키아벨리즘은 구성원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마키아벨리즘 성향이 강한 리더가 구성원을 기만하고 회유하며 기회주의적 행동을 보이게 되면, 구성원들의 사기는 저하되고 수동적인 업무태도를 양산하여 결과적으로 인재들을 떠나게 만드는 요인이 될 수 있다. 이는 구성원들은 조직과의 상호호혜의 교환관계를 통해 업무에 대한 노력의 정도와 수준을 결정하고 조직 공동의 목적 달성을 위한 업무 행동의 방향과 강도를 결정하는데, 조직이 이에 상응하는 지원이 없을 경우 구성원들은 조직에 가졌던 신뢰와 기대를 줄이고 교환관계를 파기하게 되며, 조직에 대한 불만과 불신이 증가하며, 이직의도가 높아진다. 즉, 조직구성원들에게 자율성을 부여하지 않고 지나치게 업무의 결과만을 강조하고 독단적 행동을 보이게 되면, 구성원들의 직무 만족도는 떨어지고 결국 직장을 그만두고 싶은 의도가 늘어나게 됨을 실증하였다.

둘째, 후견지명은 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 이직의도 간 정(+)의 매개효과를 하는 것으로 나타났다. 마키아벨리즘 강하게 보이는 리더는 자신의 이익과 목적 달성을 위해 기회주의적 행동을 보이게 되면 자신의 이기주의적인 행동과 비윤리적인 행동에 대하여 죄책감과 불안감을 느끼고 부정적인 이미지를 갖게 될 것을 두려워하게 된다. 따라서 자신의 이미지에 대한 손상을 방지하기 위해 자신의 행동을 합리화한

다. 즉, 부정적인 결과에 대하여 자신의 책임을 부정하고 구성원을 비난하며, 책임을 전가하는 등의 행동을 통해 자신의 의사결정에 대한 정당성을 확보하려는 후견지명을 보인다. 사실에 대한 왜곡과 편향된 결과의 해석, 선입견을 갖고 결과가 나쁠 경우 구성원을 비난하는 후견지명은 구성원들의 태도와 행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있어 구성원의 이직의도로 나타날 가능성이 존재한다. 이는 리더의 마키아벨리즘의 영향력이 후견지명의 매개효과를 통해 구성원의 이직의도를 높이게 되어 후견지명이 완전매개 효과가 있는 것으로 추론해 볼 수 있다.

이상의 연구결과를 종합하면 목적이 수단을 정당화한다는 가치관을 근간으로 자신의 이익과 목적 달성을 위해 타인을 기만하고 조종하려는 리더의 마키아벨리즘은 부정적인 결과에 대하여 자신의 책임을 부정하고 구성원을 비난하며, 책임을 전가하는 등의 행동을 통해 자신의 의사결정에 대한 정당성을 확보하려는 후견지명 경향을 높여 구성원 이직의도에 영향을 주는 것을 알 수 있었다.

불확실하고 복잡한 경영환경에서 기업의 핵심역량으로 제시되는 인적자원의 효과적인 유지와 관리가 절대적으로 요구되고 있으나 마키아벨리즘적 성향이 강한 리더가 많을수록 구성원들을 기만하는 행동 등은 조직의 순기능을 훼손하고 이러한 심리적 메커니즘은 리더 자신의 행동을 정당화하기 위한 책임의 전가나 회피 등의 후견지명이 지속되거나 높아지면서 구성원 이직의도를 더욱 강화시킬 수 있는데 이는 구성원의 직무태도나 행동에 영향을 미치고 결국 조직에도 부정적인 영향을 줄 수 있는 것으로 해석해 볼 수 있다. 이러한 연구결과에 대한 이론적 시사점은 다음과 같다.

5.2. 이론적 · 실무적 시사점

본 연구는 경영학 연구 분야에서 다음과 같은 이론적 시사점을 갖는다.

첫째, 구성원의 이직은 기업의 인적 자원 관리 차원에서 가장 중요한 사안 중 하나로 기업운영에 있어 높은 비용 발생과 사회적 자원을 감소시키는 부정적 역할을 하고 있다(Kumar et al., 2012). 또한, 높은 이직률은 인적 자원(HR)에 대한 추가적 투자로 이어지며, 기업의 생산 비용에도 영향을 미쳐 기업의 추가적 부담으로 작용한다(Trevor, 2001). 따라서 구성원의 실제 이직행동에 대한 영향을 예측할 수 있는 선행요인으로서 이직의도(turnover intention)에 대한 실증적 논의와 연구는 기업조직의 생존과 직결되는 인적자본이라는 핵심역량의 유지와 관리라는 차원에서 의의가 있다.

둘째, 개인적 이익을 위해 타인을 조종하고 기만하는 사회적 행동 전략의 특성을 갖는 마키아벨리즘에 초점을 두고 부정적인 영향력의 메커니즘을 규명하였다는 점에서 의미가 있다. 마키아벨리즘이 조직에 대한 기대와 사회적 관계의 파기로 인한 실망, 불만과 불신으로 인해 구성되는 구성원 이직의도에 영향을 미칠 수 있음을 사회 교환 이론에 기반하여 학술적 시사점을 제시하였으며, 마키아벨리즘의 선행요인과 결과변수를 별개로 한 연구모형을 제시하고 실증하였던 연구 범위를 넓혀 본 연구에서는 마키아벨리즘이 리더십과 유효성 변수들 간의 관계에서 심리적 경로와 메커니즘을 실증 분석하여 새로운 경로를 제시한 것이 이론적 시사점이라 할 수 있다.

셋째, 후견지명은 결과가 도출된 후에 뒤늦게 처음부터 이럴 줄 알았다고 판단하는 지각적 오류이다. 후견지명은 주로 심리학을 근간으로 다양한 영역에서 연구가 진행되어 왔음에도 불구하고 경영학 분야

에서의 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구는 리더가 보편적으로 쉽게 빠질 수 있는 인지적 오류인 후견지명 변수의 특성을 리더십 연구에 적용하여 의미있는 함의를 제시하였고 실험 방법론을 채택하여 설문 조사 방식의 선행연구에서 입증하지 못한 인과관계를 검증하고자 하였다. 선행연구의 방법론적 한계를 극복하기 위하여 시나리오방식의 실험방법론을 활용하여 변수들 간의 인과관계를 검증함으로써 기존 연구의 범위를 확장하고 후견지명과 관련한 다양한 변인과의 관계 탐색에 대한 후속 연구의 가능성 제안을 통해 학문적 연계성을 넓히는데 기여하고자 하였다.

넷째, 인간은 비윤리적이거나 이기적인 행위와 관련된 죄책감과 불안감을 완화하고 의사결정의 정당성을 확보하기 위해 부정적인 결과의 책임을 타인에게 전가하고 비난하는 행동을 보인다(Matza & Sykes, 1957). 따라서 자신의 이익 달성을 위해 타인을 기만하고, 기회주의적 행동을 보이는 마키아벨리즘 성향의 리더는 보편적인 가치와 태도를 위반하면 이에 대한 죄책감을 느끼고 부정적인 이미지의 손상을 방지하기 위해 부정적인 결과에 대하여 자신의 책임을 부정하고 구성원을 비난하며, 책임을 전가하는 등의 행동을 통해 자신의 정당성을 확보하려는 후견지명 효과를 감행하게 되고 이는 구성원들에게 조직에 대한 부정적인 태도를 유발하고 이직의도를 촉진하게 되는 일련의 메커니즘을 중화이론(neutralization theory)에 근거하여 제시하였다. 또한, 지식경영의 관점에서 기업 인적자원의 유지와 확보를 위해 요구되는 리더십과 관련된 변인 탐색을 통하여 구성원의 이직의도에 대한 선행적 대안을 제시함으로써 기업 가치를 높이고 경쟁력의 향상을 꾀할 수 있는 보편적인 조직의 지적 자산과 지식으로의 발전적 공유와 활용 기회를 제공하고자 하였다.

실무적 측면에서 조직 및 리더에게 다음과 같은 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 마키아벨리즘적 성향이 높은 리더는 조직의 순기능을 훼손하며 조직의 효과성을 방해하는 부정적 리더십을 발휘한다. 따라서 조직이 지향하는 역량 수준을 충족 하는 리더십 특성과 가치를 보유한 제대로 된 리더를 선발하는 것이 중요하다. 이를 위해 엄격하고 객관적인 검증 과정이 요구된다. 리더 선발 과정에 리더십에 대한 잠재력과 증거를 검증하는 리더 선발 체계 개발이 요구된다.

둘째, 이직의도에 관한 연구는 이미 이직을 실행하였거나 조직을 떠난 구성원에 대한 초점이 아닌, 현재 재직 중인 구성원을 대상으로 연구가 진행되기 때문에 이직의도의 직접적인 영향요인과 대책이 강구될 수 있어 의미가 있다(Bluedorn, 1982). 따라서 종업원의 실수를 용인하고 실패를 장려하는 등의 활동을 촉진하는 리더십을 장려하는 리더 대상 교육훈련 등을 통하여 권위적이고 폐쇄적인 리더십 보다는 개방적인 리더십 유형을 개발하기 위한 노력이 필요하다.

셋째, 기업에서 중간 계층으로 자리 잡은 밀레니얼 세대의 가장 중요한 가치는 공정과 정의다. 따라서 이들은 조직이 공정하다고 인식되면 직무에 몰입하고 기업의 성과향상으로 연결되지만, 반대의 경우에는 조직에 대한 강한 불만과 불신을 제기하고 조직 내 부정적 기류를 형성하며 결국 이직을 선택하는 경우가 많다. 따라서 기업은 조직 구성원들에게 명확한 목표를 제시하고 목표를 달성해 가는 과정에서 수시로 리더와 조직 구성원 간 소통이 일어나도록 제도적이고 시스템적인 프로세스 구축이 요구된다.

넷째, 특정 사안이 발생한 후에 이미 이런 결과를 예견하고 있었다는 식의 행동 경향성인 후견지명은 발생 원인을 무시하게 만들 뿐 아니라 미래의 상황에 대한 효과적인 행동의 학습도 방해하게 된다(이나경,

2013). 따라서 리더는 후견지명을 낮추기 위해 의도적으로 대안적 정보를 습득하려 하는 노력과, 책임추궁 보다는 건설적 대화에 초점을 맞추는 관용적인 조직 문화의 조성, 의사결정에 대한 설명을 스스로에게 부과하는 자기비판과 자기검열을 통해 후견지명을 줄여 나가야 한다.

5.3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점 및 이와 관련한 향후 연구에 대한 제언을 다음과 같이 제시하고자 한다. 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 자기보고식 설문지법을 활용하여 자료를 수집하였으므로 응답자의 주관적인 자기기입에 의한 설문자료로 실질적인 응답수준을 정확히 반영한다고 보장을 할 수 없으므로 동일방법(common method bias)의 문제가 발생할 수 있다. 측정시기를 나누어 진행하고 사전설문의 간결성과 구체성을 통해 응답의 오류를 최소화하려 했으나 동일한 응답 원천에 따른 편의와 설문 응답 당시의 상황과 맥락 등이 반영되어 동일방법편의 발생의 가능성이 존재할 수 있어 향후 연구에서는 응답자의 분리 또는 사회적 바람직성 편향(social desirability bias)를 반영하여 측정을 진행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 리더의 마키아벨리즘이 후견지명을 매개로 구성원의 이직의도에 미치는 영향력의 실증적 검증을 시도하였다. 이직의도의 선행 변인으로 리더의 마키아벨리즘과 후견지명을 각각 독립변수와 매개변수로 간주하였다. 그러나 조직 내에서 일어나는 관계의 형태는 상황에 따라 매우 다양하며, 각 요소들 간의 복합적인 관계를 통해 이직의도에 영향을 미칠 수 있다. 특히, 이직의도에 영향을 미치는 요인 중 제도나 시스템 혹은 동료 요인도 상사 못지않게 구

성원들에게 다양한 형태의 영향력을 발휘할 수 있을 것이다. 따라서 향후에는 보다 다양한 관점에서의 추가적인 선행요인 발굴을 통한 연구가 필요하다.

이상의 한계점을 보완하여 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 마키아벨리즘의 부정적 특성에 초점을 맞추어 이직의도와 관계에서 부정적 영향에 대한 상호 내재적인 메커니즘을 확인하기 위한 연구 모형의 다양한 시도가 필요할 것이다. 본 연구는 리더의 마키아벨리즘이 구성원의 이직의도를 높이는 과정을 검증하였으나 이를 완화시키는데 영향을 미치는 리더십 관련 변수와 심리적·정서적·행동적 변수를 매개변수로 활용하여 그 효과를 실증해 볼 필요가 있다. 또한 선행연구에 따르면 일반적으로 부정적인 속성을 지닌 마키아벨리즘은 사회적인 환경 안에서 다소 모호한 행동을 취하기 때문에 긍정적인 측면과 부정적인 측면이 동시에(co-exist) 존재한다(Dahling, Whitaker & Levy, 2009). 마키아벨리즘 성향이 강한 리더는 높은 성과를 지향하고(Aziz et al., 2002), 임기응변에 능하며 융통성을 발휘하기 때문에, 상황에 따라 협조하고 조작하는 유연함이 뛰어나다(Wilson et al., 1996; Zettler, 2013). 따라서 이런 양면의 특성을 갖고 있는 마키아벨리즘이 집단과 조직에 어떠한 긍정적인 성과를 나타내는지와 관련한 후속 연구의 필요성이 있다.

둘째, 본 연구에서 후견지명 변수의 측정은 시나리오를 통한 실험법(scenario experiment)을 활용하였다. 시나리오를 통한 실험법은 지각효과를 가장 명백히 확인할 수 있는 것으로 알려졌다(Judd, Smith, & Kidder, 1991; Choi & Mai-Dalton, 1998; De Cremer & Van Knippenberg, 2002). 따라서 실제 상황을 연출하는 것이 어려운 제약적 조건 하에서 시나리오를 통해서 간접적으로 후견지명의 지각효과를 측정하고자 하였

다(백규선 외, 2014). 또한 시나리오의 구성 과정을 자세히 기술함으로써, 본 연구에서 입증한 실험방법론의 결과를 활용한 후속연구를 통하여 후견지명에 대한 다양하고 지속적인 실증적 연구가 진행되길 기대할 수 있다.

셋째, 이직과 관련된 대부분의 연구가 이직행동(turnover)이 아닌 이직의도(turnover intention)를 대상으로 한다. 이직의도와 이직이 연관성이 높긴 하지만, 이직의도는 이직에 대한 일부분만을 설명하고 있으며, 이직의도를 결정하는 주요 요인과 실제로 이직을 결정하는 요인에는 큰 차이가 있을 수 있다. 따라서 실제 이직행동을 종속변수로 실증하는 연구가 필요할 것이다(나인강, 2005; 강철희·허영혜·장인성, 2015). 또한, 급여 등급의 이질성(pay grade dissimilarity)이나 HRM의 관점에서 저성과자와 고성과자 간의 이직효과(different effects of human resource management practices on good-performer vs. poor-performer turnover)에 대한 연구가 요구된다. 기업 간의 경쟁이 치열해지고 있는 상황에서 조직의 성과를 높이고 생산성 증대를 위해 구성원들에 대한 관리 방식의 변화가 요구되고 있다. 특히, 핵심인재의 확보와 유지가 기업의 존망을 결정하는 중요한 요인으로 작동함에 따라 이직연구의 패러다임 전환이 요구되고 있다. 자발적 이직에 대한 평가에 있어 무조건 부정적으로 평가할 것이 아니라 고성과자의 이직과 저성과자의 이직을 구분하여 조직의 전체 비용 평가 구조 차원에서의 영향력을 검증하고 개인 차원의 분석뿐만 아니라 조직 수준에서 성과의 수준에 따른 이직의 차별적 분석이 요구되고 있어(Hom, 2017; Shaw 2007, 2015; Shaw et al., 2009; Lida et al., 2020; Zhang et al., 2020; Herbert Kin Shing Leung, 2020), 기업경영의 실제적 의의를 보다 체계적이고 구체적으로 제안하는 실증적 연구가 요구된다.

〈참고문헌〉

[국내 문헌]

1. 강인주, 정철영 (2015). 대기업 사무직 근로자의 이직의도와 경력학습, 고용가능성, 조직몰입 및 경력몰입의 관계. **인적자원 개발연구**, 47(2), 149-175.
2. 강철희, 허영혜, 장인성 (2015). 사회복지조직의 인적자원관리와 이직률의 관계에 대한 연구. **한국사회복지학회지**, 67(1), 189-213.
3. 구현진, 이수란, 손영우, 신용환 (2016). 마키아벨리즘과 긍정적, 부정적 호혜성 간의 관계: 정서지능의 조절효과. **한국심리학회지**, 30(1), 23-39.
4. 권기욱 (2016). 직원 이직률과 기업성과의 관계: 고성과자와 비고성과자의 이직율을 고려한 탐색적 연구. **노동정책연구**, 16(1), 1-26.
5. 권기욱, 유효상 (2014). 아시아 금융위기, 인적자본투자 기업 성과와 생존. **조직과 인사관리연구**, 38(3), 69-93.
6. 김강민 (2014). 전문성인식과 직무환경이 요양보호사의 이직의도에 미치는 영향. **미래사회복지연구**, 7(1), 125-154.
7. 김나정 (2014). 한국 조직사회의 세대별 리더십 인식과 수용의 차이에 대한 단상. **리더십연구**, 5(3), 5-24.
8. 김동조 (2007). 성격유형과 셀프에피커시 그리고 성과 유효성의 관계에 대한 연구. **인적자원관리연구**, 14(3), 17-28.
9. 김문주, 이지예, 윤정구 (2013). 리더와 구성원의 리더십 이중주: 팀에서 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 변혁적 리더십의 상호작용. **지식경영연구**, 14(3), 55-85.
10. 김민경, 신제구 (2017). The effect of evaluative concerns perfectionism on resilience: The joint moderating effect of the social support and emotional intelligence of the leader. **지식경영연구**, 18(4), 63-96.
11. 김보영, 민은홍 (2020). 리더조직시민행동의 사회적 학습효과. **지식경영연구**, 21(2), 159-176.
12. 김성한 (1997). 사회복지사의 이직의도 인과모형. **한국사회복지연구회지**, 10, 353-381.
13. 김시내, 정원호 (2018). 마키아벨리즘, 상사의 비인격적 행동 그리고 일-가정 갈등. **한국인사관리학회 학술대회 발표 논문집**, 292-310.
14. 김종두 (2018). 갑질 행위에 대한 인식과 개선방향. **한국엔터테인먼트산업학회 논문지**, 12(4), 283-294.
15. 김주연, 이형백 (2015). 상사의 모욕적 행동이 여행사 종사원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. **관광연구**, 30(4), 187-208.
16. 김정은, 강경주, 이영면 (2017). 연령별 이직의사 결정요인에 대한 연구: 요인별 직무만족, 요인별 생활만족을 중심으로. **노동정책연구**, 17(1), 55-84.
17. 김재철, 김현정 (2020). 비인격적 감독에 따른 심리적 증상이 조직경력성장에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절된 매개효과. **조직과 인사관리연구**, 44(3), 53-82.
18. 김희송, 홍현기, 현명호 (2011). 한국판 마키아벨리즘 성격척도(MPS)의 타당화 및 신뢰도 연구. **스트레스연구**, 19(1), 21-30.
19. 나인강 (2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료분석. **대한경영학회지**, 18(2), 509-530.
20. 나운선, 박상언 (2018). 상사의 비인격적 감독에 대한 인식이 부하직원의 이직의도에 미치는 영향: 직무소외감의 매개효과를 중심으로. **생산성논집**, 32(2), 97-132.
21. 류형서, 류기상 (2018). 외식업체 상사의 갑질이 결과변수에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 27(1), 91-107.
22. 박오원 (2018). 일반적 인적자본과 이직의도 간의 관계: 근속연수 및 직무자율성의 조절효과. **산업혁신연구**, 3(4), 255-278.
23. 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만 (2007). 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. **인사조직연구**, 15(1), 89-133.
24. 박종혁 (2019). 윤리경영 관점으로 본 상사 갑질과 부하의 정서적 몰입: 상사-조직 일체감의 조절효과를 중심으로. **전문경영인연구**, 22(1), 301-313.
25. 박지성, 류성민 (2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직역량의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 28(7), 1813-1834.
26. 배병렬 (2014). **AMOS 21: 구조방정식모델링의 원리와 실제**. 서울: 청람.
27. 백기복 (1995). **조직행동연구**. 서울: 법문사.
28. 백규선, 백기복, 김익택 (2015). 시나리오실험법을 통한 이주 리더십과 리더호감 간의 항상 초점의 조절효과 검증. **대한경영학회지**, 28(3), 939-959.
29. 배종석, 유규창, 권기욱 (2015). 한국적인적자원관리의 이론 개발을 위한 기반연구. **인사조직연구**, 23(1), 99-141.
30. 신제구 (2019). **리더의 길**. 서울: 책비.

31. 오희균, 정규엽 (2014). 호텔리어의 핵심 이직의도 억제요인에 관한 메타분석. *호텔경영학연구*, 23(6), 209-235.
32. 이규만 (2017). 비인격적 감독이 정서적 고갈과 이직의도에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과. *경영경제연구*, 39(1), 1-23.
33. 이나경 (2013). 위험사건의 발생확률 판단과 후견지명 편향. *이화여자대학교 사회과학연구논총*, 29(1), 363-382.
34. 이종현, 김민재, 성하늘, 유효중 (2019). 한국 직장인들의 이직 결정요인에 대한 함의적 질적 연구. *한국심리학회지*, 38(2), 219-245.
35. 이종현, 백승근, 신강현 (2018). 조직구성원의 마키아벨리즘이 직무태도에 미치는 영향에서 조직공정성의 조절효과. *지역과 세계*, 42(2), 183-224.
36. 이형권 (2015). *매개분석, 조절분석 및 조절된 매개분석*. 서울: 신영사.
37. 유상엽, 한승주 (2018). 공직자의 이직의도 영향요인 분석: 개방형 직위 임용자를 대상으로. *한국인사행정학회보*, 16(4), 1-26.
38. 정희경 (2020). 직장 내 괴롭힘 금지의 실무상 제 문제: 개정 근로기준법의 내용을 중심으로. *고려대학교 법학연구원 고려법학*, 97, 241-275.
39. 최인철 (2007). *나를 바꾸는 심리학의 지혜 프레임*. 서울: 21세기북스.
40. 최영광, 전동일 (2017). 사회복지사 이직 의사 영향 요인. *한국콘텐츠학회 논문지*, 17(1), 129-136.
41. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
42. Alicke, M. D. (2000). Culpable control and the psychology of blame. *Psychological Bulletin*, 126, 556-574.
43. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2017). Resource-based theory and the entrepreneurial firm. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 87-105.
44. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
45. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
46. Benson, G. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of employability policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
47. Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16(1), 78-117.
48. Blank, H., & Peters J. H. (2010). Controllability and hindsight components: Understanding opposite hindsight biases for self-relevant negative event outcomes. *Memory & Cognition*, 38, 356-365.
49. Blank, H., Nestler S., Von Collani, G., & Fischer, V. (2008). How many hindsight biases are there. *Cognition*, 106(3), 1408-1440.
50. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
51. Bluedorn, A. C. (1982a). The theories of turnover: Causes, effects and meaning. *Research in the Sociology of Organization*, 1(2) 75-128.
52. Bluedorn, A. C. (1982b). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
53. Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological Science*, 24(11), 2201-2209.
54. Carli, L. L. (1999). Cognitive reconstruction, hindsight and reaction to victims and perpetrators. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 966-979.
55. Carli, L. L., & Leonard, J. B. (1989). The effect of hindsight on victim derogation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 8, 331-343.
56. Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, P., & Bliese, P. D. (2011). The power of Momentum: A new model of dynamic relationship between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181.
57. Choi, Y., & Mai-Dalton, R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.

[국외문헌]

58. Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press, 9, 53-75.
59. Corral, S., & Calvete, E. (2000). Machiavellianism: Dimensionality of the mach IV and its relation to self-monitoring in a spanish sample. *The Spanish Journal of Psychology*, 3, 3-13.
60. Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
61. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
62. Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(20), 219-257.
63. Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1993). Turnover, transfer, absenteeism: An interdependent perspective. *Journal of Management*, 19(2), 193-219.
64. De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation?: The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 858-866.
65. Deluga, R. J. (2001). American presidential machiavellianism implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 339-363.
66. DePaulo, B. M., & Rosenthal, R. (1979). Telling lies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1713-1722.
67. Dicktar, D. N., Roznowski, M., & Harrison, D. A. (1996). Temporal tempering: An event history analysis of the process of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 705-716.
68. Dinglier-Duhon, B. (1987). Self-disclosure as an influence strategy: Effect of machiavellianism, androgyny, and sex. *Sex Roles*, 16, 109-123.
69. Ernest, H., Forsytg, D., Banks, G. C., & McDaniell, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: Social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
70. Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 24(4), 596-607.
71. Fischhoff, B. (1975). Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgement under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology, Human Perception and Performance*, 1, 288-299.
72. Fischhoff, B., & Beyth, R. (1975). I knew it would happen: Remembered probabilities of once future things. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 1-16.
73. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior reading*. MA: Addison-Weisley.
74. Gentry, W. A., Palanski, M. E., & Cullen, K. L. (2015). Virtuous leadership: Exploring the effects of leader courage and behavioral integrity on leader performance and image. *Journal of Business Ethics*, 132, 297-310.
75. Glenn, A. L., Kurzban, R., & Raine, A. (2001). Evolutionary theory and psychopathy. *Aggression and Violent Behavior*, 16, 371-380.
76. Griffeth, A. L., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
77. Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002). Using the machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of Economic Psychology*, 23(1), 49-66.
78. Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
79. Harrell, W. A. (1980). Retaliatory aggression by high and low machiavellians against remorseful and non-remorseful wrongdoers. *Social Behavior and Personality*, 8, 217-220.
80. Hawley, P. H. (2006). Evolution and personality: A new look at machiavellianism. In Mroczek, D., & Little, T. (Eds.), *Handbook of personality development* (pp. 147-161). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

81. Hayes A. F. (2013). **(Process Macro를 이용한) 매개분석, 조절분석 및 조절된 매개분석**. 서울: 신영사.
82. Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530-545.
83. Janoff-Bulman, R., Timko, C., & Carli, L. L. (1985). Cognitive biases in blaming the victim. *Journal of Experimental Social Psychology, 21*(2), 161-177.
84. Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer & Allen's(1991) three-component model of organizational commitment and turnover intention. *Journal of Vocational Behavior, 51*(3), 319-327.
85. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes?: A meta-analytic investigation of mediating mechanism. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264-1294.
86. Judd, C. M., Smith, E. R., & Kidder, L. H. (1981). *Research methods in social science*. Forth Worth, Rinehart, and Wanston.
87. Kennedy, J. A., Anderson, C., & Moore, D. A. (2013). When overconfidence is revealed to others: Testing the status-enhancement theory of overconfidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 122*(2), 266-279.
88. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Linda Klebe, T. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analysis evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1-31.
89. Kumar, A., & Kober, B. (2012). Urbanization, human capital, and cross-country productivity differences. *Economics Letters, 117*(1), 14-17.
90. Lambert, E. G., Hogan, L. N., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal, 38*(2), 233-250.
91. Layne, C. M., Hohenshil, T. H., & Singh, K. (2004). The relationship of occupational stress, psychological strain and coping resources to the turnover intentions of rehabilitation counselors. *Rehabilitation Counselling Bulletin, 48*(1), 19-30.
92. Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review, 19*(1), 51-89.
93. Leung, H. K. S. (2020). Unravelling paradoxical effects of leader-rated performance on follower turnover intention. *International Journal of Business and Administrative Studies, 6*(1), 51-64.
94. Lyman, W. P., Richard T. M., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.
95. Meyer, J. O., & Allen, N. J. (1991). A three components conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
96. Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology, 67*(1), 53-59.
97. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*, 237-240.
98. Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review, 7*(1), 111-116.
99. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluations of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 63*(4), 408-414.
100. Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*(1), 226-256.
101. Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology, 15*(3), 263-280.
102. Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556-563.
103. Peterson, R. A. (2000). *Constructing effective*

- questionnaires*. Thousand Oaks, CA: Sage.
104. Pezzo, M. V. (2003). Surprise, defense, or making sense: What removes hindsight biases? *Memory, 11*, 421–441.
 105. Pitts, D. D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among U.S. federal employees. *Public Administration Review, 71*(5), 751–760.
 106. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879–903.
 107. Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower, 22*(7), 600–624.
 108. Price, J. L., Mueller, C. W., Curry, J. P., & Wakefield, D. S. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal, 29*(4), 847–858.
 109. Ricks, J., & Fraedrich, J. (1999). The paradox of machiavellianism: Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews. *Journal of Business Ethics, 20*, 197–205.
 110. Roese, N. J., & Vohs, K. D. (2012). Hindsight bias. *Perspectives on Psychological Science, 7*, 411–426.
 111. Shafer, W. E. (2002). Ethical pressure, organizational-professional conflict and related work outcomes among management accountants. *Journal of Business Ethics, 38*(3), 263–275.
 112. Shaw, J. D. (2015). Pay dispersion, sorting, and organizational performance. *Academy of Management Discoveries, 1*, 165–179.
 113. Shaw, J. D., & Gupta, N. (2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology, 60*, 903–928.
 114. Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal, 52*, 1016–1033.
 115. Solvic, P., & Fischhoff, B. (1977). On the psychology of experimental surprises. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 3*(4), 544–551.
 116. Sykes, M. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American Sociology Review, 22*(6), 664–670.
 117. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190.
 118. Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(4), 621–638.
 119. Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations, 52*(7), 895–922.
 120. Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validations. *Academy of Management Journal, 37*, 765–802.
 121. Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations, 52*(10), 1313–1336.
 122. Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology, 71*(2), 219–231.
 123. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1994). An alternative approach to method effects by using latent-variable models: Applications in organizational behavior research. *Journal of Applied Psychology, 79*(3), 323–331.
 124. Wilson, D. S., David, N., & Ralph, M. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin, 119*(2), 285–299.
 125. Wood, G. (1978). The knew-it-all-along effect. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 4*, 345–353.

126. Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not enough of a dark trait? Linking machiavellianism to job performance. *European Journal of Personality, 27*, 545–554.
127. Zhang, L. L., George, E., & Chattopadhyay, P. (2020). Not in my pay grade: The relational benefit of pay grade dissimilarity. *Academy of Management Journal, 63*, 779–801.
128. Zhao, H., Wayne, S. J., Gilbkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*, 647–680.

〈부록〉 후견지명 관련 시나리오 문항

다음에 제시되는 시나리오를 읽고 아래 질문에 대하여 귀하의 생각에 가장 부합하는 응답에 솔직하게 답변해 주시기 바랍니다.

시나리오 1.

자동차 부품을 납품하는 A기업은 최종 입찰에서 탈락했다. A사 담당부서의 B책임은 부품의 요구 사양이 바뀔 것이라는 정보를 입수하고 입찰에 탈락할지도 모른다는 걱정에 직속상사인 C팀장에게 이 내용을 보고하였으나, 시킨 일이나 똑바로 하라는 질책만 받았다. C팀장은 기존 제품의 품질만 믿고 B책임의 제안을 묵살하였고, 결국 입찰에서 탈락하고 말았다. 그러자 C팀장은 B책임에게 “내 이럴 줄 알았어!, 이와 B책임! 도대체 일을 어떻게 처리한 거야? 내가 지시한 대로 B책임이 일 처리를 제대로만 했었더라면 결과가 이렇게 까지 되지는 않았을 것 아닌가? 안 그래?”라고 이야기 한다.

1) 귀하가 B책임이라면, “C팀장의 언행은 부적절하다.”라는 의견에 동의하는 수준을 체크해 주세요

전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

시나리오 2.

A사 개발팀에 근무하는 B책임은 신제품 납기를 맞추기 위해 노력을 했으나 최종 품질 심사에서 양산 불가판정을 받았다. 일정 단축의 이유로 불합리하게 설계 단순화를 강요한 C팀장의 의견을 마지못해 수용한 것이 가장 큰 실책이었다. B책임은 안타까운 마음에 C팀장에게 결과를 보고하자 C팀장은 B책임에게 “이 봐, B책임! 당신이 처음부터 허술하게 심사를 준비했으니 일이 이 지경이 된 건 당연한 것 아닌가? 자네는 일을 이렇게 밖에는 못하나?”라고 이야기 한다.

2) 귀하가 B책임이라면 “C팀장의 언행은 부적절하다.” 라는 의견에 동의하는 수준을 체크해 주세요

전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

시나리오 3.

B책임은 C팀장에게 물류 센터 관리 시스템 개발 지시를 받고 기본 조사 내용 보고를 준비 중이었다. 그런데 그 업무는 C팀장 지시로 타 팀에 이관 되어 진행 중이라는 이야기를 전해 들었다. B책임은 공식적으로 이 건에

대하여 들은 적이 없었던 터라 허탈하고 화가 났지만, B책임은 조심스럽게 C팀장에게 자초지종을 묻자, "B책임, 그 건은 내가 지난번에 기획팀에 업무를 넘겼다고 누차 이야기 했잖아! 기억을 그렇게 못하나? 매번 왜 자꾸 엉뚱한 이야기를 하는 거야? 업무 파악이 그렇게 안 되나?"라고 답답하다는 듯이 이야기 한다.

3) 귀하가 B책임이라면 "C팀장의 언행은 부적절하다."라는 의견에 동의하는 수준을 체크해 주세요

전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

시나리오 4.

B책임은 정부 통신망 기준 선정을 앞두고 자사 기준이 채택되도록 자료를 작성해 C팀장의 리뷰를 받고 제출했으나 최종 탈락하고 말았다. C팀장이 책임지고 준비하겠다고던 통신Code 부분이 정부가 제시한 기준에 맞지 않게 작성되었기 때문이었다. B책임은 답답한 마음에 C팀장에게 향후 대책에 대한 논의를 하려 하자, C팀장은 "자네 수준이 이것 밖에 안되냐? 이거 어떻게 할거야? 나는 담당자에게 모든 것을 위임한 거야, 담당자인 당신이 결과에 책임져"라고 이야기 한다.

4) 귀하가 B책임이라면 "C팀장의 언행은 부적절하다."라는 의견에 동의하는 수준을 체크해 주세요

전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

시나리오 5.

B책임은 올해 사내 혁신 사례 발표 대회에 출전을 했다. 그런데 평소 구성원들의 이야기에 귀를 기울이지 않기로 소문난 C팀장은 자신의 지도를 받아야 수상이 가능하다는 임의로 자료를 전면 수정하도록 강요했다. 하지만, 최종 단계에서 심사위원들로부터 고객지향성이 부족하다는 평가를 받고 탈락했다. B책임은 섭섭한 마음에 자신의 불편한 마음을 C팀장에게 표현했다. 그런데 C팀장은 B책임에게 "B책임! 준비를 이 정도 밖에 못하나? 이걸 가지고 잘 되길 바랬다는 거야? 지난 번에도 실수를 하더니만 하는 일마다 매번 왜 그 모양이야!" 라고 이야기 한다.

5) 귀하가 B책임이라면, "C팀장의 언행은 부적절했다"라는 의견에 동의하는 수준을 체크해 주세요

전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
①	②	③	④	⑤

● 저 자 소 개 ●



정 재 영 (Jaeyoung Chung)

서울과학종합대학원대학교(aSSIST)에서 경영학박사, 엘지인화원 리더십센터센터장/상무. 주요 연구관심분야는 리더십, 경영학, 기업교육, 경영자/사업리더 육성 등이며 리더십 및 지식경영 관련 학회에서 논문들을 발표하였다.



신 제 구 (Jegoo Shin)

서울과학종합대학원 교수로 재직하며, 경영학과 리더십을 전공하였다. 현재 대한리더십학회 회장, 주요 연구 주제는 리더십, 조직행동 및 조직심리, 지식경영, 기업교육 등 경영학 분야이다. 경영학연구, 리더십연구, 조직과 인사관리연구, HRD연구 등 다수의 논문 게재 및 경영학 관련 학회에서 논문들을 발표하였다.

〈 Abstract 〉

The Effect of Leader's Machiavellianism on Turnover Intention: Mediating Effect of Hindsight Bias

Jaeyoung Chung*, Jegoo Shin**

The purpose of this study is to verify the correlation between leader's machiavellianism and turnover intention. To this end, we tried to investigate the overall mechanism of the research model through the mediating effect of hindsight bias. To verify the hypothesis, surveys were conducted twice with 335 employees working at companies with more than 300 employees in various occupations. As a result of the study, first, it was found that the machiavellianism of the leader had a positive significant effect on the employee turnover intention. Second, it was found that hindsight bias had a positive significant mediating effect between the leader's machiavellianism and employee turnover intention. It can be inferred that the higher the machiavellianism tendency of the leader, the higher the hindsight bias is experienced and the negative impact on the effectiveness of the organization, the higher the employee turnover intention. Therefore, this study in-depth verifies the mechanism between the leader's machiavellianism, hindsight bias, and employee turnover intentions, suggesting new implications from a perspective different from the existing research flow, and suggesting future research tasks and limitations on the role of leaders.

Key Words: Leader's machiavellianism, Hindsight bias, Turnover intention

* Seoul School of Integrated Sciences & Technologies / Ph.D

** Seoul School of Integrated Sciences & Technologies /Professor