

가부장적 리더십과 중국 종업원의 창의적 직무몰입 간의 관계: 집단응집력과 발언 행동의 매개효과*

묘가호
고려대학교 기업경영학과 석사

최석봉
고려대학교 글로벌비즈니스대학 교수

The Relationship between Paternalistic Leadership and Chinese Employees' Creative Work Involvement: The Mediating Effects of Group Cohesiveness and Voice Behavior

Jia-Hao Mia^a, Suk-Bong Choi^b

^aDepartment of Corporate Management, Korea University, South Korea

^bCollege of Global Business, Korea University, South Korea

Received 30 May 2024, Revised 21 June 2024, Accepted 27 June 2024

Abstract

Purpose - This study investigated the effect of paternalistic leadership on Chinese employees' creative work involvement. In addition, it also examined the mediating effects of group cohesiveness and employees' voice behavior in the above relationship.

Design/methodology/approach - Based on survey data from 452 employees working in Chinese firms, empirical analysis was conducted by using hierarchical regression model.

Findings - As a result, it was found that the authoritative of paternalistic leadership had a negative effect on employees' creative work involvement, and the moral and compassion of paternalistic leadership have a positive effect on employees' creative work involvement. Second, we found that loneliness had a positive mediate effect in the relationship between the paternalistic leadership and employees' creative work involvement.

Research implications or Originality - This paper confirmed the paternalistic leadership still has an important impact on the creativity of Chinese employees, making up for the lack of previous literatures. In addition, it was confirmed that group cohesiveness and voice behavior play an important mediating role between paternalistic leadership and employees' creative work involvement. We also discuss important theoretical and practical implications of these findings.

Keywords: Paternalistic Leadership, Group Cohesiveness, Creative Work Involvement, Voice Behavior, Chinese Employees

JEL Classifications: M10, L20

* 본 연구는 고려대학교 특별연구비에 의하여 수행되었음.

^a First Author, E-mail: 2018400402@korea.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: sukchoi@korea.ac.kr

© 2024 The Institute of Management and Economy Research. All rights reserved.

I. 서론

현대 사회에서는 끊임없는 창의성 개발을 바탕으로 한 혁신이 기업의 경쟁 우위를 강화하는 데 중요한 역할을 한다(Hult et al., 2004). 창의성과 혁신은 선진국 기업이 주도하여왔으나 최근 개발도상국 기업에서도 활발히 창의적 직무몰입과 같은 창의적 성과 증대를 위한 다양한 활동이 일어나고 있다. 중국은 1978년 개혁개방 정책을 시행한 이후 현재 세계 2위의 경제 대국이 되었다. 국제 시장의 주요 개발도상국 중 하나인 중국 리더들은 15년 과학 및 기술 중장기 계획(the 15-year Medium-Long-Term Plan for Science and Technology)을 통해 중국을 혁신국가로 전환하기를 희망한다. 하지만 외국 기술을 배우고 모방해 혁신국가로 탈바꿈한 일본, 한국 등 아시아 국가(Kim, 1997)에 비해 많은 중국 기업이 아직 모방하고 배우는 단계에 있다. 따라서 중국 기업의 창의적 성과를 향상시키는 종업원의 창의적 직무몰입 요인에 관한 연구가 매우 시급하다. 이러한 관점에서 선행연구들은 종업원의 창의적 직무몰입요인을 결정하는 중요한 선행변수로 리더의 역할을 강조하고 있다. 리더십에 대한 선행연구에 의하면 리더는 종업원의 창의성을 키우는 데 중요한 역할을 하고 있다고 밝히고 있다(Javed et al., 2019). 더하여, 이러한 리더십의 효과성은 국가 간의 문화적 차이에 따라 그 영향도가 다르므로(Hofstede, 1980), 본 연구에서는 중국 문화를 대표하는 가부장적 리더십을 독립 변수로 사용하여 혁신의 중요한 발판이라고 생각되는 중국 종업원의 창의적 성과를 만들어 내는 창의적 직무몰입과정에 대해 연구하고자 한다.

가부장적 리더십은 중국 유가 문화와 전통 가족 개념을 어느정도 반영했다. 전통 유가 문화에서 부계 가족은 사회의 기본 제도 단위이다. 유가 문화의 오륜사상에 따르면 부자관계는 군신관계에 비금가고 아버지는 집안의 핵심으로 절대적인 권위를 가지고 있다. 중국인들은 가정에서 배운 경험을 다른 조직으로 확대하였다(Lu et al., 2022). 조직의 가부장적 리더는 종종 부계 가정의 아버지와 유사한 역할을 하고 부하 직원은 '자손' 역할을 한다. 리더는 '아버지'의 권위가 있어야 하고, 부하 직원은 '아들' 같은 충성심과 복종이 있어야 한다(Farh and Cheng, 2000). 또한 중국의 삼천년 전통문화의 영향을 기초로 하여, 오늘날 중국은 여전히 높은 권력거리를 유지하고 있는 국가이다(Yang et al., 1989; House et al., 2004). 따라서 리더는 조직 내에서 결정적인 역할을 하기 때문에 중국 기업에서 리더십은 종업원들의 창의적인 행동에 더 직접적인 영향을 미친다. 또한 선행 연구에서는 가부장적 리더십이 종업원의 창의력에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Dedahanov et al., 2016; Soomro et al., 2020).

이러한 배경에서, 선행연구들은 가부장적 리더십은 종업원의 개별 행동과 업무 성과를 예측하는 중요한 요인이라고 밝히고 있다(Farh and Cheng, 2000; Cheng et al., 2014). 그러나, 중국기업을 대상으로 한 기존 연구에서는 가부장적 리더십에 대한 개념과 사례연구에 머물러 있어, 가부장적 리더십의 다양한 효과를 검증하기 위한 실증분석은 여전히 부족하다(Pellegrini and Scandura, 2008). 특히 가부장적 리더십의 개념 및 사례연구들은 가부장적 리더십을 단일 개념으로 간주하였으므로 실제 경영현장에 적용하는데 어려움이 있었다. 따라서, 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 가부장적 리더십의 세부 구성차원, 즉 권위성, 자비성, 도덕성 리더십의 세 가지 다른 차원의 효과를 개별적으로 분석하고자 한다(Farh and Cheng, 2000; Cheng et al., 2014; Zhang et al., 2015). 따라서 본 연구는 중국 종업원의 창의적 직무몰입 향상을 위한 연구임을 감안하여 가부장적 리더십을 독립변수로 하여 중국 종업원의 창의적 직무몰입에 미치는 영향을 면밀히 탐구하고자 한다. 요약하면 본 연구에서는 중국기업에 종사하는 종업원을 대상으로 가부장적 리더십의 세 가지 차원을 각각 고려하여 창의적 직무몰입에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

한편, 선행연구에 의하면 창의적 직무몰입을 종업원들이 업무와 관련된 창의적인 과정에 참여하는 것으로 정의한다(Carmeli and Schaubroeck, 2007). 이러한 창의적 직무몰입은 특정 유형의 참여 활동으로 창의적 성과 생성에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라(Woodman et al., 1993), 조직의 창의적 성과 생성을 촉진한다(Volmer et al., 2012). 본 연구에서 가부장적 리더십과 창의적 직무몰입 간의 관계를 보다 면밀히 이해하기 위하여 이들 관계를 연결하는 결정적인 매개변수로서 집단응집력과 종업원 발인 행동을 고려하였다.

왜냐하면, 오늘날 대부분의 기업들의 창의적 성과나 경쟁력은 팀단위에서 형성되고, 따라서 팀 기반 업무 구조의 증가는 현대 기업의 가장 큰 특징 중 하나이다(West, 2004). 이러한 관점에서 팀워크가 효과적인지를 판단하는 중요한 요소로 집단응집력이다. 중국 기업들은 점점 더 치열해지는 경쟁 환경에 대처하기 위해 기업 내부 응집력을 더욱 강조하고 있다(Li and Zhang, 2010). 팀의 업무 능력은 팀 응집력에 따라 달라지며 집단응집력을 높이기 위한 효과적인 리더십이 필요하다(House, 1996). 또한 높은 수준의 팀 응집력은 구성원들의 창의적 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Joo et al., 2012). 따라서 본 연구에서는 팀의 집단 응집력은 중국기업의 가부장적 리더십이 가지고 있는 독특한 특성을 활용하여 집단응집력을 강화시키고 중국적으로 종업원의 창의적 직무몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추론한다.

한편 발언 행동은 ‘업무와 관련된 생각, 정보 및 의견을 의도적으로 표현하는 것’을 의미한다 (Morrison, 2011). 이러한 행동은 재량적이고 자기 주도적인 역할 외 행동이며 종업원은 업무와 관련된 제안, 아이디어 및 질문을 통해 구두로 소통하고 현재 상황에 도전하여(Morrison, 2011) 실수와 약점으로부터 교훈을 얻고, 근무 조건을 개선할 수 있도록 한다(Wijaya, 2019). 또한 선행 연구에 따르면 가부장적 리더십이 종업원의 발언 행동에 미치는 긍정적인 영향도 밝혀졌다(Chan, 2014; Zhang et al., 2015). 따라서 가부장적 리더십은 높은 수준의 발언 행동을 통하여 종업원들의 창의적 몰입을 촉진시킬 것으로 예상하고 이를 실증분석 하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

1. 가부장적 리더십과 종업원의 창의적 직무몰입

가부장적 리더십은 중국의 문화적 배경을 기반으로 중국 가정에서의 부모의 역할처럼 조직에서 리더 또한 리더로서 권위를 갖추고, 종업원을 사랑하며, 도덕적 모범이 되는 행동을 해야 한다는 점을 강조하고 있다. 즉, 가정에서의 아버지의 위치에서 기대되는 권위, 통제뿐만 아니라 보살핌, 책임 등의 가치를 내포하며 “아버지의 자비를 가지고 강한 원칙과 권위를 행사하는 리더십”으로 표현될 수 있다(Pellegrini and Scandura, 2008). 가부장 리더십은 중국 전통 유교 사상에 뿌리를 두고 있다. 즉, 가부장적 리더는 아버지 처럼 종업원을 특별하게 배려하고, 보호와 보살핌을 제공하여, 리더의 권위에 대한 절대적인 순종을 요구한다(Cheng, 1995).

가부장적 리더십에 대한 연구는 20세기 후반에 시작되었으며, 학자들은 중국 홍콩과 대만 및 일부 동남아시아 국가를 맥락으로 연구를 시작했다(Cheng, 1995). 이후 중국, 한국, 일본 등 아시아 국가들로 확대되었으며 중동, 라틴 아메리카 등에서도 가부장적 리더십에 대한 관련 이론과 실증 연구 결과가 다 있다. 가부장적 리더십의 등장은 동양 문화를 맥락으로 한 리더십의 부족함을 보완하기도 한다. 본 연구는 가부장적 리더십의 세 가지 하위차원 모델을 변수로 사용하므로 가부장적 리더십이 종업원의 창의적 직무몰입에 미치는 영향을 보다 포괄적으로 탐구하고자 한다. 첫 번째 하위차원은 권위성 리더십이다. 2000년 간 전통적인 봉건제도의 영향을 받은 중국은 비록 군주제에서 벗어났지만, 여전히 고 권력거리가 높은 나라이다(House et al., 2004). 즉, 리더의 권위에 대한 종업원의 절대복종도 사회질서 안정 유지의 밑거름이 됐다는 것이다. 따라서 중국을 문화적 맥락으로 하는 가부장적 리더십과 조직 구성원의 리더의 권위에 대한 순종성은 하위 차원의 권위성 리더십의 특징이다.

가부장적 리더십의 두 번째 하위차원인 자비성 리더십은 중국 문화적 뿌리인 오륜 사상(五倫思想)과 호혜주의 원칙을 기반으로 한다. 이에 따라 조직에서 리더는 종업원을 친절히 보살피고, 종업원은 리더에게 존경과 보답의 마음을 갖게 된다(Farh and Cheng, 2000). 이와 같은 종업원의 태도와 행동에서 발생하는 감사와 존경, 충성심 인식은 조직에서 구성원을 운영하는 가장 효율적인 심리적 수단으로 간주 되었다(Farh et al., 2014). 가부장적 리더십의 세 번째 하위차원은 도덕적 리더십이다, 중국의 삼천 년 가까운

군주제 역사는 현대 중국 사회의 개인 이익 보호를 위한 규정 및 법, 사회제도의 부족을 초래했다. 이에 따라 유교 사상 뿌리를 둔 가부장적 리더십의 도덕적 리더십 개념은 중국 현대 사회와 기업활동 등 조직에서 중요한 행동의 가이드라인 역할을 시사하고 있다(Farh and Cheng, 2000).

한편, 종업원의 창의성은 제품, 서비스 및 프로세스에 대해 새롭고 잠재적으로 유용한 아이디어의 생성, 촉진 및 구현을 의미하며 이는 생산성, 국제 경쟁력 및 지속 가능성을 향상시키는 데 매우 중요하다. 뿐만 아니라 조직차원에서 종업원의 창의성은 혁신의 원천으로 인식되고 있으며, 종업원들이 주도적으로 창의적 행동을 할 때 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다(April et al., 2019). 직무몰입은 ‘활력, 헌신 및 집중력을 특징으로 하는 긍정적인 감정적 동기 실현 상태’로 정의되었다(Schaufeli et al., 2002). Xanthoupoulou et al.(2009)의 연구에 따르면 직무몰입이 높은 종업원은 조직의 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그리고 개인 측면에서 발견된 충분한 실증적 이론은 직무몰입이 역할 내 성과(Christian et al., 2011), 역할 외 성과(Xanthoupoulou et al., 2008) 및 창의성, 혁신 행동(Gawke et al., 2017)과 긍정적 관련이 있음을 시사한다. 선행 연구에 따르면 종업원의 창의성과 직무몰입이 종업원의 창의적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있으며, 종업원의 창의성과 직무몰입을 종합, 발전시킨 것이 창의적 직무몰입이다. 즉, 창의적 직무몰입이란 개인의 시간과 노력을 들여 본인의 직무를 창의적으로 수행하려는 몰입되는 정도를 말한다(Carmeli and Schaubroeck, 2007).

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 이유에서 가부장적리더십의 세부하위차원들이 종업원의 창의적 직무몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추론한다. 먼저 권위성 리더십은 종업원들에게 조직의 행동 방침, 규칙을 엄격히 준수하도록 요구하고, 조직 규칙을 위반한 종업원을 처벌한다(Guo et al., 2018). 이러한 권위성 리더십의 엄격한 규율과 조건 없는 복종은 종업원의 내부적 동기를 저해하고 자발적 동기부여와 창의적 문제 해결을 위한 다양한 사고를 저해 할 수 있다(Yidong and Xinxin, 2013). 종업원이 주도성이 낮을 때 개인은 업무 행동을 자유롭게 선택할 수 없다(Brockner et al., 2004). 종업원이 업무에서 높은 수준의 주도성을 가질 때 직원은 더 창의적이다(Cummings and Oldham, 1997). 반대로 종업원이 업무 중에 자유롭게 업무 행동을 선택할 수 없을 때 종업원의 창의성에 부정적인 영향을 미친다. 권위성 리더십의 독재적 관리는 종업원의 업무에 관한 관심을 낮추고 업무에 대한 주도성을 저해함으로써 창의적 직무 몰입에 부정적인 태도를 초래한다. 권위성 리더는 자신의 존엄성을 지키는 것을 중요시하며 종업원을 억압하고 비하하는 경향이 있어 조직 정체성이 저하되고 업무 적극성에 부정적인 영향을 미친다. 따라서 종업원의 창의적 직무몰입을 감소시킨다.

한편 자비성 리더십은 종업원을 가족 구성원으로 간주하고 필요한 관심과 지원을 제공한다(Cheng et al., 2000). 중국 직장에는 관시와 호혜주의가 팽배해 있어 종업원이 리더의 배려와 자비를 느낄 때 리더에 대한 존중과 보답의 마음을 갖게 된다(Farh and Cheng, 2000). 또한 자비성 리더십의 특징은 종업원들이 불확실성으로 인한 우려를 해소하고, 자신의 의견과 생각을 용기 있게 표현하도록 격려한다(Schweiger and Denisi, 1991). 따라서 종업원들이 창의적인 업무수행 방식을 시도하고 몰입하도록 유도한다. 또한 자비성 리더십의 리더는 종업원들에게 더 높은 포용성을 가지고 있으며, 이 또한 종업원들로 하여금 위험을 감수하고 창의적인 아이디어를 시도할 수 있는 여건을 조성해 준다(Shen et al., 2017). 마지막으로, 자비성 리더십은 종업원과 높은 리더-구성원 교환 관계(Leader-Member Exchange) 수준을 유지한다. 이를 통해 종업원은 보다 조직 정체성을 갖게 되며, 심리적 지원과 안정감을 갖게 된다. 이러한 종업원들은 자발적으로 업무에 시간을 할애하고 창의적으로 업무를 수행 할 수 있게 됨으로(Chan et al., 2013), 창의적 직무몰입을 높일 수 있다.

도덕성 리더십은 리더의 높은 도덕성을 바탕으로 종업원은 리더에 대한 신뢰와 존경심을 갖는다(Li et al., 2012). 도덕성 리더는 자기 도덕적 자질을 통해 종업원으로 부터 존경을 받고, 적극적으로 이를 따르도록 유도하여 집단의 조직성과를 촉진하기 위해 노력한다. 이러한 도덕성 리더십은 좋은 조직 분위기를 조성하는 데 도움이 되며, 종업원들이 상호 존중과 인정을 쉽게 느낄 수 있도록 하며, 종업원들은 자신의 직무에 대해 보다 창의적인 접근을 통해 성과를 달성하여 조직과 리더에게 보답하고 싶어 한다. 따라서 이러한 과정은 종업원의 창의적 직무몰입을 촉진하는 데 긍정적 영향을 미친다. 또한 선행 연구에

따르면 도덕성 리더십이 종업원들의 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 실증되었다(Cheng et al., 2014). 따라서, 가부장적 리더십의 세 가지 하위 변수와 창의적 직무몰입에 대한 위의 논거를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

- H1** 가부장적 리더십의 (a) 권위성 리더십은 종업원의 창의적 직무몰입에 대해 부(-)의 영향을 미칠 것이며, (b) 자비성 리더십과 (c) 도덕성 리더십은 종업원의 창의적 직무몰입에 대해 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 가부장적 리더십과 집단응집력

응집력이란 종업원들이 팀의 일원으로서 기꺼이 참여하고 집단 업무에 대한 열정을 유지하는 힘으로 정의된다(Bravo et al., 2019). 집단응집력은 ‘팀 구성원 간에 서로 끌리는 정도’로 정의된다(Shaw, 1981). 집단응집력은 팀 프로세스에 큰 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 집단응집력은 일반적으로 구성원이 팀에 끌리고 팀에 남기를 원하는 정도로 간주한다(Schermerhorn et al., 2011). 그래서 ‘멤버를 팀에 끌어들이는 힘’을 뜻하기도 하고 ‘팀에 남는 힘’을 뜻하기도 하다(Man and Lam., 2003). 응집력이 있는 팀의 구성원들은 자신의 멤버십을 소중히 여기고 다른 멤버들과 긍정적인 관계를 유지하려고 노력한다.

리더는 자신의 절대적 권위를 강조하며 종업원들에게 조건 없는 복종을 요구하고, 업무에서 종업원들을 엄격히 통제하는 것을 강조한다. 권위성 리더십은 종업원의 신뢰, 직무 만족 및 충성심을 감소시킬 수 있다. 권위성 리더십은 종업원에 대한 절대적 통제를 달성하기 위해 종업원에 대한 권한 부여를 꺼리고 정보를 독점하는 등의 행동을 취하여 종업원이 자원을 놓고 팀 내에서 많은 기업 정치 행위를 하게 된다(Eisenhardt and Bourgeois, 1988). 또한 선행 연구에 따르면 권위성 리더십은 권력과 권위를 통해 구성원들 간의 적개심과 경쟁으로 가득 찬 업무환경을 조성하여 구성원들이 업무환경에 불만을 느끼게 하고 구성원의 이직의도를 높이며, 집단응집력을 감소시킨다(Öge et al., 2018). 또 권위성 리더십이 만들어내는 불리한 여건 때문에 팀원들이 조직 성과보다 개인성적을 중시하게 되고, 이는 집단응집력 저하로 이어지게 된다(Köllén et al., 2016). 권위성 리더십이 집단응집력에 부정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

자비성 리더십은 개별 종업원의 건강과 가정생활에 관심을 표명하며, 직장 내, 외의 문제를 해결하는데 도움을 주고 필요한 경우 지원을 제공한다(Fan and Zheng, 2000). 중국 기업에서는 구성원들이 중국 전통문화의 영향을 많이 받으며 구성원들은 리더의 은혜를 받았을 때, 더 나은 팀 성과로 리더에게 보답하고자 한다. 자비성 리더십의 특징 중 하나는 개별적 배려이며, 이는 변혁적 리더십과 같으며, 변혁적 리더십에 대한 연구에서 개별적 배려는 집단응집력에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다(Fan and Zheng, 2000). 전통문화의 영향으로 오늘날 중국 직장은 여전히 호혜주의적 문화가 지배적이다. 종업원이 리더의 배려를 느끼면 팀원들은 집단의 이익을 개인 성과보다 우선시함으로써 리더에게 보답한다.

도덕성 행위란 리더가 종업원의 깊은 공감을 얻는 것을 목적으로 종업원보다 높은 개인적 덕목과 도덕적 기준을 강조하여 공평무사하고 공정하며 청렴한 개인상을 만들기 위해 노력하는 것을 말하며, 업무에서 자신을 본보기로 삼아 공평무사적인 리더십 모델을 보여준다. 업무에서 자신을 모범으로 삼아, 공정하고 사심 없는 리더십을 보여주었다. 중국은 오랫동안 인치사회에 있었기 때문에 리더의 권력이 거의 제한을 받지 않았기 때문에 사람들은 리더의 능력보다 리더의 고상한 품성을 더 기대하게 되었다. 그래서 경영자의 도덕기준은 종업원의 직무만족도, 조직몰입, 경영자에 대한 만족도 및 조직에 미치는 영향과 뚜렷한 양의 상관관계가 있다(Davis and Rothstein, 2006). 그리고 팀원들이 리더의 품질을 인식하고 리더의 가치관에 공감할 때, 그들은 팀의 목표를 달성하기 위해 더 많은 노력을 기울이려고 한다.

가부장적 리더십의 세 가지 하위 변수와 창의성 및 직무몰입에 대한 논의를 통해 가부장적 리더십이 종업원의 집단응집력과 유의한 관계를 맺을 것으로 예측된다. 앞에서 언급된 이론적 논의와 실증연구의

결과를 토대로 추론하여 볼 때, 다음과 같은 연구가설을 설정해볼 수 있다.

- H2** 가부장적 리더십의 (a) 권위성 리더십은 종업원의 집단응집력에 대해 부(-)의 영향을 미칠 것이며, (b) 자비성 리더십과 (c) 도덕성 리더십은 종업원의 집단응집력에 대해 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 가부장적 리더십과 발언행동

종업원 발언 행동은 “현재 상황에 도전하고 건설적인 제안을 제시하는 것”으로 정의다(Vandyne L et al., 1995). 발언 행동은 역할 외 행위의 일부로 (Van Dyne and LePine, 1998), 조직, 품질 및 생산력 개선을 추구하는 노력에서 중요한 역할을 할 수 있다(Dundon et al., 2004). 즉, 종업원들은 발언 메커니즘이 효과적이라고 생각할수록 업무와 관련된 상황에서 자신의 의견을 제시하거나 비효율적인 업무행동이나 성과에 대해 우려를 적극적으로 표명할 가능성이 커진다(Rees et al., 2013). Detert and Burris(2007)의 연구에 따르면, 종업원 발언 행동은 조직 운영을 개선하기 위한 정보를 목적으로 하지만, 이러한 행동은 조직 및 리더의 현상을 도전하고 파괴할 수 있다고 여겨진다. 종업원 발언 행동은 위험을 감수하는 행위로서, 건설적인 도전을 표현하고 조직의 현상을 개선하기 위해 이루어지는 것을 강조하며, 단지 비판을 표현하는 것이 아니다(Van Dyne and LePine, 1998). 발언 행동에 관한 연구에서 일부 연구자들은 리더십이 발언행동을 촉진하는 데 긍정적인 영향을 미친다고 강조했다(Morrison et al., 2011). 또한 일부연구에서는 가부장적 리더십을 발언 행동에 영향을 미치는 선행요인으로 다루어 한다고 주장하고 있다(Chan, 2014). 구체적으로 가부장적 리더십이 발언행동에 미치는 다양한 영향에 대한 근거에 대해 다음과 같이 논의하고자 한다.

권위성 리더십은 자원, 규칙 및 등급 체계에 대해 엄격한 통제를 가하는 경향이 있다. 이러한 행동은 종업원 발언 행동을 방해할 수 있으며, 종업원들은 리더의 지시에 완전히 복종해야 한다는 요구를 받을 수 있다(Tangirala and Ramanujam, 2008). 예를 들면, 권위성 리더는 종업원에게 엄격한 규율 및 통제를 가하는 경우가 많으며, 종업원은 규정을 준수하지 않으면 상급자의 질책과 처벌을 받을 수 있다(Cheng et al., 2000). 종업원에 대한 개인 통제가 그들의 자주성과 영향력이 제한되는 경우, 종업원은 업무 행동 선택에 있어 독립성은 매우 제한이 있을 수 있다(Brockner et al., 2004).

한편, 자비성 리더십은 종업원의 요구와 가족 행복에 대한 개별화된 배려를 보여준다(Farh and Cheng, 2000). 예를 들면, 종업원이 어려움에 부딪혔을 때 적시에 도움을 준다(Cheng et al., 2000). 사회 교환 이론에 따르면 종업원은 리더가 자신의 부하를 돌보는 데 일부 에너지를 사용한다고 생각할 때, 리더에게 보답하고, 리더의 직무 스트레스를 줄이기 위해 건설적인 의견을 제시할 의무가 있다고 생각한다. 따라서, 자비성 리더는 종업원들이 자유롭게 말하고, 업무에 대한 자기 생각과 의견을 마음껏 표현하도록 격려할 것이다(Schweiger and DeNisi, 1991). 또한, 자비성 리더십은 종업원들이 불확실성을 해소하도록 도움을 줄 수 있으며, 이는 그들이 자기 생각을 표출하는 데 격려할 수 있다는 것을 나타낼 수 있다(Schweiger and DeNisi, 1991). 따라서 자비성 리더십은 발언행동에 긍정적인 영향을 미친다고 추론할 수 있다.

도덕성 리더십은 고도의 도덕적 기준을 제공하는 리더십 행동으로, 정직한 성품을 나타내며 자신의 이익보다는 집단의 이익에 관심을 둔다. 이런 유형의 리더십에게 종업원들은 자신의 생각을 표현하는 것이 큰 위협이나 불안을 느끼지 않을 가능성이 크다(Chan, 2014). 또한 도덕성 리더십은 고상한 개인 품행과 덕망, 도덕적 행동을 보이기 때문에(Farh and Cheng, 2000), 도덕성 리더는 리더에 대한 종업원들의 신뢰를 증진 시킨다(Li et al., 2012). 선행연구에 의하면, 리더가 도덕성 리더십을 가질 때 리더와 종업원 사이에는 높은 수준의 LMX가 있으며(Chen and Farh, 2009), 따라서 종업원들은 리더에게나 조직에 도움이 되는 다양한 의견과 제안을 자유롭게 제시함으로써 업무의 질을 향상하게 시키려고 한다. 위에서 설명한 바와 같이 가부장적 리더십의 세 가지 하위 변수와 발언 행동에 대한 논의를 바탕으로

다음과 같은 가설을 설정한다.

- H3** 가부장적 리더십 (a) 권위성 리더십은 종업원 발언 행동에 대해 부(-)의 영향을 미칠 것이며, (b) 자비성 리더십과 (c) 도덕성 리더십은 종업원 발언 행동에 대해 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 집단응집력의 매개효과

가부장적 리더십과 창의적 직무몰입의 관계에서 집단응집력이 이를 매개할 가능성은 다음과 같은 논리로 예상해볼 수 있다.

집단응집력은 종업원들이 조직의 일원으로 참여하고 집단적인 일에 대한 열정과 단결을 유지하려는 의지로 정의된다(Bravo et al., 2019). 집단응집력은 팀 구성원이 팀에 대한 충성도와 목표를 추구할 때 팀의 통합 정도를 나타낸다(Kozlowski and Ilgen, 2006). 본 연구에서는 다음과 같이 집단응집력의 매개 역할에 대해 추론한다. 먼저, 권위성 리더십은 적대적인 업무 환경을 조성함으로써 종업원들이 다른 구성원들에 대한 의존도를 낮추고 구성원들이 자신에게 무조건 복종하도록 하는 경향이 있다. 이러한 권위성 리더십은 집단응집력을 크게 떨어뜨릴 수 있다(Öge and Çetin, 2018). 또한 권위 리더십은 종업원들이 개인 성과에만 집중하고 집단성과에 관심을 두지 않도록 하여 집단응집력에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Köllén, 2016). 자비성 리더십은 종업원의 생활과 업무에 관심을 가지고 언제 어디서나 종업원을 지원함으로써 종업원이 자신을 지원할 수 있는 기업 환경에 있다고 느끼도록 하며, 또한 종업원이 더 열심히 일하고 집단응집력을 향상하게 시킨다(Sedrine, et al., 2021). 따라서 이렇게 자비성 리더십에 의해 증가된 집단응집력은 창의적 직무몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 도덕성 리더십은 리더의 높은 도덕성을 통해 종업원에게 긍정적 영향을 미치며, 종업원은 리더와 일치하는 도덕적 가치를 느낄 때 기꺼이 공동의 목표를 위해 노력하므로 집단응집력을 향상하게 시킨다. 이렇게 향상된 높은 수준의 집단응집력은 조직 내 구성원 간의 정보 교환 및 지식 공유를 촉진하고 종업원의 창의성을 향상 시키는 데 도움이 된다. 또한 높은 수준의 집단응집력은 구성원 간의 상호 이해를 촉진하여 구성원들이 팀 자원을 보다 효과적으로 사용하고 구성원의 창의적 직무몰입을 향상시키는 데 도움이 된다. 즉, 응집력이 높은 팀 구성원들은 소속감이 강하고 다른 팀원들에게 더 많이 의존하기 때문에 그런 팀 구성원들끼리 더 잘 협력할 수 있다(Taggar, 2002). 팀 구성원 간의 높은 수준의 협력 의존도는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 팀과 종업원의 창의성과 창의적 몰입에도 매우 큰 긍정적 영향을 미친다. 이상의 이론적 논의와 실증연구 결과를 토대로, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다:

- H4** 집단응집력은 가부장리더십 (a)권위성 리더십과 종업원의 창의적 직무몰입을 부정적으로 매개할 것이다. (b) 자비성 리더십과 (c) 도덕성 리더십과 종업원의 창의적 직무몰입을 긍정적으로 매개할 것이다.

5. 발언행동의 매개효과

가부장적 리더십과 창의적 직무몰입의 관계에서 발언 행동이 이를 매개할 가능성을 다음과 같은 논리로 예상해볼 수 있다. 기존 연구에서는 리더의 행동이 종업원의 발언 행동에 무시할 수 없는 영향을 미친다는 점을 강조했으며(Gu et al., 2024), 그중에서 가부장적 리더십은 종업원들의 발언 행동에 영향을 미치는 요인으로 실증되었다(Chan, 2014). 먼저, 권위성 리더십은 종업원들이 자신에게 무조건 복종해야 한다고 주장하며, 종업원들은 리더에 대한 두려움을 갖게 되어 자기 의사 표현을 꺼리게 된다(Guo et al., 2018). 따라서 조직에 도움이 되는 다양한 의견이라도 함부로 제시하기에는 심리적 부담감을 가지게 된다. 이러한

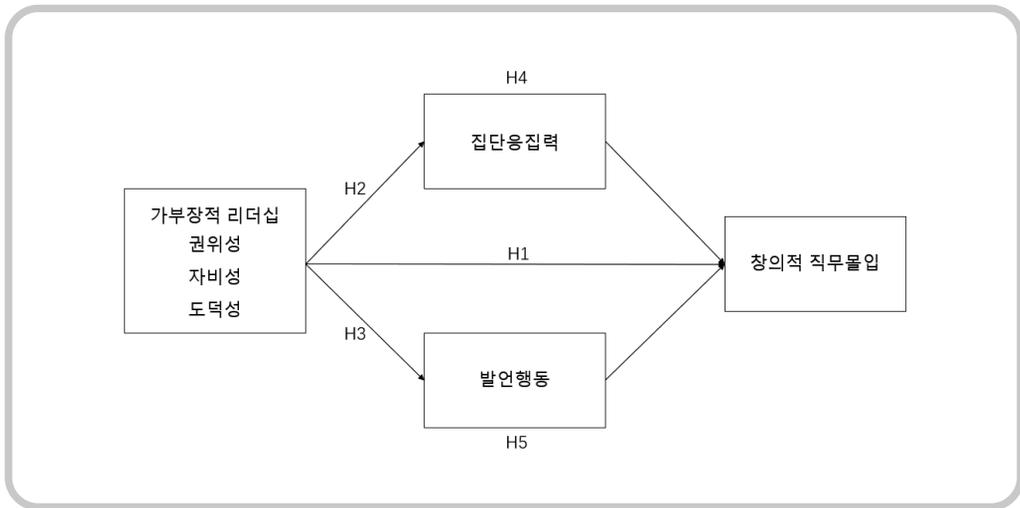
발언행동의 저해나 부담감은 창의적 직무몰입에도 부정적인 영향을 미친다.

한편, 앞절에서 설명한 것처럼, 자비성과 도덕성 리더십은 종업원들에게 배려와 높은 도덕적 모범을 통해 발언행동이 촉진될 수 있는 좋은 조직 분위기를 제공한다. 따라서, 종업원들은 새로운 아이디어를 제안하고 직장에서 과감하게 필요한 의견을 적극적으로 제시하는 것에 심리적 두려움이 없게 되어 직무수행에 있어 창의적 해결과정에 참여하는 것에 적극적이 된다(Farh and Cheng, 2000; Zhang et al., 2015).

또한, 종업원들은 리더의 심리적 지지와 물리적 지원을 느낄 때 더 높은 수준의 발언 행동을 하게 되고 일에 애착을 보이므로, 보다 창의적인 직무몰입과 실행을 추구하게 된다(Deci and Ryan, 1987). 자비성 및 도덕적 리더십에 의해 만들어진 높은 수준의 발언 행동을 가진 종업원은 리더와 조직과의 의사소통에 적극적으로 참여하려는 의지가 강하게 되므로 창의적 직무에 참여하기를 더 선호하는 경향이 있다(Schraeder and Jordan, 2011). 선행 연구에서 발언 행동과 종업원 창의성 사이의 긍정적 관계 있는 것도 확인되었다(Ng and Feldman, 2012). 이상의 이론적 논의와 실증연구 결과를 토대로, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다:

- H5** 발언 행동은 가부장리더십 (a)권위성 리더십과 종업원의 창의적 직무몰입을 부정적으로 매개할 것이다. (b) 자비성 리더십과 (c) 도덕성 리더십과 종업원의 창의적 직무몰입을 긍정적으로 매개할 것이다.

Fig. 1. 연구모형



III. 연구방법론

1. 자료수집 및 연구 표본의 특성

본 연구의 자료 수집은 2023년 10월부터 2023년 11월까지 온라인으로 설문조사를 이용하여 수행하였다. 설문조사는 중국 기업 종업원 위주로 진행하였습니다. 본 설문지는 조사 대상자에게 개별적으로 온라인 링크를 배포하는 방식으로 실시되었다. 응답이 불성실한 설문지를 제외하고 총 452개의 설문지가 본

연구의 실증분석 자료로 사용하였다. 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

본 연구에서 사용된 452명의 응답자 중 남성이 245명(54.2%)으로 나타났으며 여성이 207명(45.8%)으로 나타났다. 연령별 분포는 18-30세 137명(30.31%), 31-40세 191명(42.26%), 41-50세 84명(18.58%), 51-60세 24명(5.31%), 61-65세 16명(3.54%)으로 나타났다. 응답자의 근속 기간은 1년 미만은 13명(2.88%), 1-5년 97명(21.46%), 5-10년 152명(33.63%), 10-20년 124명(27.43%), 20-30년 45명(9.96%), 30-50년 21명(4.64%)으로 나타났다. 직급은 사원급 111명(24.56%), 과장급 236명(52.21%), 부장급 91명(20.13%), 부장급 이상 14명(3.1%)으로 나타났다. 기업 유형은 국유기업 129명(28.54%), 사기업 204명(45.13%), 합자/외자 기업 38명(8.41%), 개인운영 61명(13.5%), 기타 20명(4.42%)으로 나타났다. 최종 학력은 의무교육을 받은 년도 기간을 의미하며 평균 15.88년으로 나타났다. 응답자들의 업무 유형은 관리/사무직 83명(18.36%), 생산/기술직 136명(30.09%), 서비스/운영직 182명(40.27%), 연구/개발직 41명(9.07%), 기타 10명(2.21%)으로 나타났다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

가부장적 리더십은 권위성, 자비성, 도덕성 리더십의 세 가지 하위 차원을 포함하여 본 연구에서는 가부장적 리더십의 양면성을 더 충분히 탐구하기 위해 가부장적 리더십의 하위 차원 3개를 각각 측정하였다. 본 연구의 실증분석에 사용된 독립 및 매개, 종속변수는 모두 리커트 5점 척도로 측정하였다.

가부장적(권위성) 리더십이란 종업원들에게 무조건 복종하도록 하고 자신의 존엄성을 지키는 데 중점을 의미하여 선행연구를 바탕으로 측정하였다(Bor-Shiuan Cheng et al., 2004; Guo et al., 2018). 대표적인 설문문항은 “나의 상사는 내가 전적으로 그/그녀의 지시에 복종할 것을 요구한다.”, “나의 상사는 조직 내에서 중요도와 상관없이 모든 의사결정을 내린다.” 등이 포함되어있으며 9문항으로 구성하였다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.925으로 나타났다.

도덕성 리더십은 종업원들이 조직 목표를 달성할 수 있도록 지원함으로써 종업원들의 인식을 적극적으로 자극하고 이 인지 메커니즘은 종업원들이 주동성과 자기 효능감을 느끼도록 격려하는 것을 의미하여 선행연구를 바탕으로 측정하였다(Bor-Shiuan Cheng et al., 2004). 대표적인 설문문항은 “나의 상사는 무례한 행동을 당했을 때, 결코 공공의 이익을 핑계로 개인적인 원한을 풀지 않는다.”, “나의 상사는 사람을 덕목에 따라 고용하고 다른 사람의 능력과 품성을 질투하지 않는다.” 등이 포함되어있으며 6문항으로 구성하였다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.897으로 나타났다.

자비성 리더십은 종업원의 직무 발전에 관심을 갖고, 종업원의 성과를 끊임없이 검토하며, 성과가 좋지 않을 때 지원할 것이다. 업무외에서 자비성 리더십은 종업원을 가족구성원으로 간주하고 필요한 관심과 지원을 제공할 것은 의미하여 선행연구를 바탕으로 측정하였다(Cheng et al., 2000; Bor-Shiuan Cheng et al., 2004; Pellegrini et al., 2008). 대표적인 설문문항은 “나의 상사는 조직 구성원과 가족처럼 잘 지낸다.”, “나의 상사는 자신의 에너지를 나를 돕는데 사용한다.” 등이 포함되어있으며 11문항으로 구성하였다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.925으로 나타났다.

집단응집력은 ‘팀 구성원 간에 서로 끌리는 정도로 정의된다, 선행연구를 바탕으로 측정하였다(Shaw, 1981). 대표적인 설문문항은 “나는 다른 팀에 가입하고 싶지 않다.”, “나의 팀 구성원들은 서로 의존한다.” 등이 포함되어있으며 12문항으로 구성하였다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.945으로 나타났다.

종업원 발언 행동은 “현재 상황에 도전하고 건설적인 제안을 제시하는 것”으로 정의하여 선행연구를 바탕으로 측정하였다(Vandyne L et al., 1995). 대표적인 설문문항은 “나는 나의 팀의 업무에 영향을 미치는 문제에 대해 건의한다.”, “나는 나의 팀의 다른 구성원들이 팀에 영향을 미치는 문제를 해결하는데 참여하도록 격려한다.” 등이 포함되어있으며 6문항으로 구성하였다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.921으로 나타났다.

창의적 직무몰입이란 개인의 시간과 노력을 들여 본인의 직무를 창의적으로 수행하려는 몰입되는 정도

를 의미하여 선행연구를 바탕으로 측정하였다(Carmeli and Schaubroeck, 2007). 대표적인 설문문항은 “나는 내 업무에서 독창성을 보여준다.”, “나는 업무를 수행할 때, 새로운 아이디어를 제시하기 위해 위험을 감수한다.” 등이 포함되어있으며 9문항으로 구성하였다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 0.894으로 나타났다. 본 연구에서는 성별, 나이, 근속년수, 직급, 학력, 담당업무 유형을 통제하였다. 성별은 남성 0, 여성 1로 더미변수화하였다. 나이는 만 나이, 근속년수는 1년 단위로 측정하였다. 학력은 의무교육을 포함한 공식적인 교육기간을 1년 단위로 설문하여 측정하였으며, 직급 및 업무유형은 범주형 변수로 코딩하였다. 구체적으로 직급은 사원 1, 대리 2, 과장 3, 부장 4, 부장 이상 5로 코딩하였으며 업무유형은 관리/사무직 1, 생산/기술직 2, 서비스/영업직 3, 연구/개발직 4, 기타 5로 코딩하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 상관관계 분석 및 신뢰성 검증

본 연구에서 사용된 변수들 간의 관련성을 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 1>에 제시하였다. 종속변수를 중심으로 변수들 간의 관계는 가부장적(권위성) 리더십($r=0.368$, $p<0.01$), 가부장적(자비성) 리더십($r=-0.368$, $p<0.01$), 가부장적(도덕성) 리더십($r=0.428$, $p<0.01$), 관시($r=0.386$, $p<0.01$), 발언행동($r=0.403$, $p<0.01$), 집단응집력($r=0.386$, $p<0.01$)이 창의적 직무몰입 각각 통계적으로 유의한 상관관계가 나타났다. 또한 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha) 값이 모두 0.7 이상으로 나타나는 것을 확인하였다.

Table 1. 평균, 표준편차, 상관관계 분석결과

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 성별	0.458	0.499	-												
2 나이	35.908	10.332	.070	-											
3 근속년수	11.643	9.153	.042	.874**	-										
4 회사유형	2.201	1.127	.116*	.025	.017	-									
5 직급	2.018	0.756	.108*	.593**	.623**	-.004	-								
6 학력	15.887	2.262	-.031	-.255**	-.296**	-.089	-.087	-							
7 담당 업무	2.467	0.966	.075	.021	-.012	-.042	.052	-.047	-						
가부장적 8 (권위성) 리더십	3.290	0.899	.066	.019	.037	-.040	.067	.051	.034	(0.925)					
가부장적 9 (도덕성) 리더십	3.274	0.943	.025	.073	.046	-.097*	.025	.010	.068	.368**	(0.897)				
가부장적 10 (자비성) 리더십	2.627	0.926	-.032	-.049	-.076	.000	-.068	-.048	.016	-.386**	-.381**	(0.925)			
집단 11 응집력	3.312	0.911	.036	.113*	.084	.066	.014	.024	.014	.351**	.404**	-.413**	(0.945)		
창의적 12 직무몰입	3.330	0.930	-.021	.038	.051	-.005	.018	.017	.000	.368**	.428**	-.368**	.386**	(0.921)	
발언 13 행동	3.295	0.994	-.054	-.037	-.045	-.046	-.016	.004	.006	.427**	.363**	-.418**	.406**	.403**	(0.894)

주: N=452. *P<0.05; **P<0.01, ***P<0.001; ()는 Cronbach's α 값임.

2. 확인적 요인분석

본 연구의 연구 모델의 구성과 변수들의 측정문항이 적절한 타당성을 가지고 있는지 분석하기 위해 AMOS 18.0을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 구체적으로 가부장적 리더십, 집단응집력, 발언 행동, 창의적 직무몰입 간의 대안모델을 분석하고 본 연구에서 제안한 모델을 비교하였다. 결과는 아래 <표 2>에 제시하였다. 비교결과 제안된 가설모델의 CFA결과는 ($\chi^2(df)=1108.348(1065)$, TLI=.997, CFI=.997, RMR=.038, RMSEA=.009)로 나타났으며, $\chi^2(chisquare)$ 테스트를 통해서도 6요인 모델이 다른 대안모델(1~5요인)에 비해 우수한 모형적합도를 보여주고 있다. 따라서 측정의 판별타당성이 확보되었다.

본 연구에서는 동일방법편의의 문제 가능성이 있어 선행연구에서 제시된 Harman의 단일요인검증을 실시하였다(Podsakoff et al., 2003). 분석 결과, 가장 많은 설명력을 차지하는 첫 번째 요인의 설명력이 30.857%로 나타나 동일방법편의로 인한 왜곡문제는 없는 것으로 판단하였다.

Table 2. 측정모델 비교 결과

모델	$\chi^2(df)$	CFI	TLI	RMR	RMSEA	$\Delta\chi^2(df)$
6요인(제안) 모델 (PLA, PLC, PLM, GC, VB, CWI)	1108.348(1065)	0.997	0.997	0.038	0.009	
5요인모델 (PLA & PLC, PLM, GC, VB, CWI)	2820.599(1070)	0.87	0.863	0.094	0.06	1712.251(5)***
4요인 모델 (PLA & PLC & PLM, GC, VB, CWI)	3848.479(1074)	0.793	0.783	0.108	0.076	2740.131(9)***
3요인 모델 (PLA & PLC & PLM, GC & VB, CWI)	4905.851(1077)	0.715	0.701	0.141	0.089	3797.503(12)***
2요인 모델 (PLA & PLC & PLM, GC & VB&CWI)	6566.582(1079)	0.591	0.573	0.165	0.106	5458.234(14)***
1요인 모델	7926.023(1080)	0.49	0.468	0.167	0.119	6817.675(15)***

주: PLA 가부장적(권위성) 리더십, PLC 가부장적(자비성) 리더십, PLM 가부장적(도덕성) 리더십, GC 집단응집력, VB 발언 행동, CWI 창의적 직무몰입; *** p<0.001

3. 가설 검증

본 연구는 가설검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며(Wiklund and Shepherd, 2005; Hoch et al., 2010), 결과는 아래 <표 3a, 3b, 3c>에 각각 제시하였다. <표 3a>는 가부장적 리더십의 하위차원인 권위성 리더십과 관련된 가설을 전체적으로 분석한 결과를 나타낸다. <표 3a>의 모델 6에서 가부장적 리더십의 권위성 리더십은 창의적 직무몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=-0.369$, $p<0.001$) 가설 1a가 지지되었으며 모델 2에서 가부장적 리더십의 권위성 리더십은 집단응집력에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=-0.405$, $p<0.001$) 가설 2a가 지지되었다. 모델 4에서 가부장적 리더십의 권위성 리더십은 발언행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=-0.461$, $p<0.001$) 가설 3a가 지지되었다. 가설 4a와 5a는 가부장적 리더십의 권위성 리더십과 창의적 직무몰입 간의 관계에서 집단응집력과 발언행동의 매개역할을 검증하는 것으로 Baron and Kenny(1986)가 제시한 방법에 따라 수행하였다. 먼저 가설 1a를 통해 가부장적 리더십의 권위성 리더십이 창의적 직무몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다 둘째, 가설 2a를 통해 가부장적 리더십의 권위성 리더십이 집단응집력에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 가설 3a를 통해 가부장적 리더십의 권위성 리더십이 발언행동에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 마지막으로 모델 8에서 집단응집력이 창의적 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=0.292$, $p<0.001$, $\Delta R^2=0.067$, $p<0.001$) 가부장적 리더십의 권위성 리더십은 창의적 직무몰입에 여전히 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다($\beta=-0.251$, $p<0.001$). 그러나 이러한 검증방

법은 매개효과의 유의도를 간접적으로 추정하여 통계적 오류가 발생할 수 있다. 따라서 부트스트래핑 기법을 추가로 분석하였다. 분석결과, 집단응집력이 가부장적 권위성 리더십과 창의적 직무몰입 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다(간접효과=-0.1167, SE=0.0218, 95% CI[-0.1613, -0.0761]). 따라서 가설 4a가 지지되었다. 또한 모델 10에서 발언행동이 창의적 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=0.288$, $p<0.001$, $\Delta R^2=0.079$, $p<0.001$) 가부장적 리더십의 권위성 리더십은 창의적 직무몰입에 여전히 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다($\beta=-0.236$, $p<0.001$). 부트스트래핑 기법으로 추가로 분석한 결과, 발언행동이 가부장적 리더십의 권위성 리더십과 창의적 직무몰입 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다(간접효과=-0.1269, SE=0.0224, 95% CI[-0.1742, -0.0863]). 따라서 가설 5a가 지지되었다.

〈표 3b〉는 가부장적 리더십의 하위차원인 자비성 리더십과 관련된 가설을 전체적으로 분석한 결과를 나타낸다. 〈표 3b〉의 모델 6에서 가부장적 리더십의 자비성 리더십은 창의적 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=0.384$, $p<0.001$) 가설 1b가 지지되었으며 모델 2에서 가부장적 리더십의 자비성 리더십은 집단응집력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=0.361$, $p<0.001$) 가설 2b가 지지되었다. 모델 4에서 가부장적 리더십의 자비성 리더십은 발언행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=0.483$, $p<0.001$) 가설 3b가 지지되었다. 가설 4b, 5b의 매개효과 검증을 위해 Baron and Kenny(1986)가 제시한 방법에 따라 수행하였다. 먼저 가설 1b를 통해 가부장적 리더십의 자비성 리더십이 창의적 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다 둘째, 가설 2b를 통해 가부장적 리더십의 자비성 리더십이 집단응집력에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 가설 3b를 통해 가부장적 리더십의 자비성 리더십이 발언행동에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 마지막으로 모델 8에서 집단응집력이 창의적 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=0.301$, $p<0.001$, $\Delta R^2=0.073$, $p<0.001$) 가부장적 리더십의 자비성 리더십은 창의적 직무몰입에 여전히 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다($\beta=0.276$, $p<0.001$). 또한 부트스트래핑 기법으로 추가로 분석한 결과, 집단응집력이 가부장적 리더십의 자비성 리더십과 창의적 직무몰입 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다(간접효과=0.1063, SE=0.0200, 95% CI[0.0692, 0.1471]). 따라서 가설 4b가 지지되었다. 또한 모델 10에서 발언행동이 창의적 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=0.285$, $p<0.001$, $\Delta R^2=0.074$, $p<0.001$) 가부장적 리더십의 자비성 리더십은 창의적 직무몰입에 여전히 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다($\beta=0.246$, $p<0.001$). 또한 부트스트래핑 기법으로 추가로 분석한 결과, 발언행동이 가부장적 리더십의 자비성 리더십과 창의적 직무몰입 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다(간접효과=0.1331, SE=0.0225, 95% CI[0.0912, 0.1785]). 따라서 가설 5b가 지지되었다.

〈표 3c〉는 가부장적 리더십의 하위차원인 도덕성 리더십과 관련된 가설을 전체적으로 분석한 결과를 나타낸다. 〈표 3c〉의 모델 6에서 가부장적 리더십의 도덕성 리더십은 창의적 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=0.429$, $p<0.001$) 가설 1c가 지지되었으며 모델 2에서 가부장적 리더십의 도덕성 리더십은 집단응집력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=0.392$, $p<0.001$) 가설 2c가 지지되었다. 모델 4에서 가부장적 리더십의 도덕성 리더십은 발언행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=0.390$, $p<0.001$) 가설 3c가 지지되었다. 가설 4c, 5c의 매개효과 검증을 위해 Baron and Kenny(1986)가 제시한 방법에 따라 수행하였다. 먼저 가설 1c를 통해 가부장적 리더십의 도덕성 리더십이 창의적 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다 둘째, 가설 2c를 통해 가부장적 리더십의 도덕성 리더십이 집단응집력에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 가설 3c를 통해 가부장적 리더십의 도덕성 리더십이 발언행동에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 마지막으로 모델 8에서 집단응집력이 창의적 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=0.260$, $p<0.001$, $\Delta R^2=0.053$, $p<0.001$) 가부장적 리더십의 도덕성 리더십은 창의적 직무몰입에 여전히 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다($\beta=0.327$, $p<0.001$). 또한 부트스트래핑 기법으로 추가로 분석한 결과, 집단응집력이 가부장적 리더십의 도덕성 리더십과 창의적 직무몰입 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다(간접효과=0.1013, SE=0.0208, 95% CI[0.0639, 0.1460]). 따라서 가설 4c가 지지되었다. 또한 모델 10에서 발언행동이

창의적 직무몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=0.270, p<0.001, \Delta R^2=0.072, p<0.001$) 가부장적 리더십의 도덕성 리더십은 창의적 직무몰입에 여전히 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다($\beta=0.324, p<0.001$). 또한 부트스트래핑 기법으로 추가로 분석한 결과, 발언행동이 가부장적 리더십의 도덕성 리더십과 창의적 직무몰입 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다(간접효과=0.1022, SE=0.0193, 95% CI[0.0668, 0.1431]). 따라서 가설 5c가 지지되었다.

Table 3a. 위계적 회귀분석 결과 (권위성 리더십)

	집단응집력		발언행동			창의적 직무몰입				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
성별	.049	.025	-.101	-.128	-.039	-.060	-.058	-.068	.000	-.024
나이	.015	.018	.001	.004	-.002	.001	-.008	-.005	-.002	-.001
근속년수	.001	-.006	-.008	-.015	.010	.004	.010	.006	.013	.009
회사유형	.053	.052	-.036	-.036	.000	-.001	-.021	-.016	.014	.010
직위	-.109	-.122	.035	.021	-.030	-.041	.014	-.006	-.043	-.047
학력	.028	.016	-.008	-.022	.015	.004	.004	-.001	.018	.010
담당업무	.018	.023	.005	.010	.006	.010	-.002	.003	.004	.007
가부장적 리더십		-.405***		-.461***		-.369***		-.251***		-.236***
집단응집력							.399***	.292***		
발언행동									.382***	.288***
R ²	.026	.192	.008	.190	.008	.140	.153	.207	.170	.219
ΔR^2	.026	.166	.008	.182	.008	.132	.145	.067	.162	.079

주: N=452, *p<.05, **p<.01, ***p<.001, two-tailed

Table 3b. 위계적 회귀분석 결과 (자비성 리더십)

	집단응집력		발언행동			창의적 직무몰입				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
성별	.049	.006	-.101	-.158	-.039	-.084	-.058	-.086	.000	-.039
나이	.015	.018	.001	.004	-.002	.001	-.008	-.005	-.002	-.001
근속년수	.001	-.003	-.008	-.012	.010	.007	.010	.007	.013	.010
회사유형	.053	.064	-.036	-.020	.000	.012	-.021	-.007	.014	.018
직위	-.109	-.133	.035	.003	-.030	-.056	.014	-.015	-.043	-.056
학력	.028	.019	-.008	-.019	.015	.006	.004	.000	.018	.011
담당업무	.018	.008	.005	-.009	.006	-.005	-.002	-.008	.004	-.003
가부장적 리더십		.361***		.483***		.384***		.276***		.246***
집단응집력							.399***	.301***		
발언행동									.382***	.285***
R ²	.026	.151	.007	.195	.005	.141	.153	.214	.170	.215
ΔR^2	.026	.125	.007	.188	.005	.136	.148	.074	.165	.075

주: N=452, *p<.05, **p<.01, ***p<.001, two-tailed

Table 3c. 위계적 회귀분석 결과 (도덕성 리더십)

	집단응집력		발언행동			창의적 직무몰입				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
성별	.049	.028	-.101	-.121	-.039	-.061	-.058	-.069	.000	-.029
나이	.015	.011	.001	-.004	-.002	-.007	-.008	-.010	-.002	-.006
근속년수	.001	.002	-.008	-.006	.010	.012	.010	.011	.013	.014
회사유형	.053	.085	-.036	-.004	.000	.035	-.021	.013	.014	.036
직위	-.109	-.094	.035	.051	-.030	-.013	.014	.012	-.043	-.027
학력	.028	.024	-.008	-.011	.015	.011	.004	.005	.018	.014
담당업무	.018	-.005	.005	-.018	.006	-.020	-.002	-.019	.004	-.015
가부장적 리더십		.392***		.390***		.429***		.327***		.324***
집단응집력							.399***	.260***		
발언행동									.382***	.270***
R ²	.026	.187	.007	.141	.005	.190	.153	.243	.170	.262
ΔR ²	.026	.161	.007	.134	.005	.185	.148	.053	.165	.072

주: N=452, *p<.05, **p<.01, ***p<.001, two-tailed

V. 결론

본 연구의 목적은 가부장적 리더십과 창의적 직무몰입 사이의 관계에 대한 집단응집력과 발언 행동의 상호작용효과를 조사하는 것이다. 선행 연구에 따르면 가부장적 리더십에 대한 실증적 연구가 부족하고 (Pellegrini and Scandura, 2008) 가부장적 리더십의 3개 하위차원이 종업원의 창의성에 미치는 영향에 관한 연구가 상대적으로 부족하였다(Nazir et al., 2021). 이를 보완하기 위하여, 본 연구에서는 가부장적 리더십의 3개 하위차원이 종업원의 창의적 직무몰입에 미치는 영향을 탐구하고자 하였다. 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 가부장적 리더십이 종업원들의 창의적 직무몰입에 미치는 영향을 확인하였다. 구체적으로 권위성 리더십은 창의적 직무몰입에 부정적인 영향을, 자비성 및 도덕적 리더십은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 기존 선행연구는 가부장적 리더십을 단일변수로만 정의하고 측정하여 연구함으로써 보다 세부 하위차원의 연구가 상대적으로 부족하였다(Nazir et al., 2021)는 점을 보완하였다. 또한 본 연구에서는 중국 본토문화의 대표적인 리더십으로서 가부장적 리더십은 (Pellegrini et al., 2010) 여전히 현재 중국사회에서 중요한 역할을 하고 있으므로 가부장적 리더십의 세부적 역할을 보다 자세히 연구함으로써 그 효과성을 재 증명하였다.

둘째, 본 연구에서는 중국기업의 종업원을 대상으로 가부장적 리더십과 종업원의 창의적 직무몰입 사이의 관계를 실증분석하였다. 기존 리더십연구가 대부분 개인수준의 직무성과나 조직만족도에 미치는 영향을 분석했다면, 본 연구에서는 비교적 조직행동분야에서 많이 연구가 되지않은 창의적 성과에 관심을 가지고 이를 촉진하기 위한 과정과 관련된 창의적 직무몰입과 연결하여 분석함으로써 기존연구를 확장하였다. 셋째, 본 연구에서는 가부장적 리더십과 창의적 직무몰입 사이에서 집단응집력과 발언 행동의 매개효과를 규명하였다. 가부장적 리더십과 창의적 직무몰입 사이의 중요한 연결 메커니즘을 설명함으로써 기존의 가부장적리더십의 직접효과에 집중되었던 연구들의 한계점을 보완하였다.

또한, 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 실무적 시사점을 갖는다. 첫째, 본 연구에서는 가부장적 리더십의 긍정적 효과와 부정적 효과에 대한 세부측면들을 자세히 실증분석 하였다. 특히 창의적 직무몰입과 같은 창의적 성과를 만들어 내는 과정에 긍정적인 영향이 있음을 밝혔다. 따라서, 중국 기업들은 가부장적 리더십을 통해 종업원들의 창의성을 높이고자 한다면, 가부장적 리더십의 긍정적 영향을 미치는 자비성

및 도덕성 리더십을 리더 및 관리자 교육훈련 프로그램에 포함시켜 적극적으로 도입할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 중국 본토에서 파생된 가부장적 리더십 중 권위적 리더십 측면은 창의적 직무몰입과 발언행동 등을 감소시키고 저해하는 경향이 있음을 증명하였다. 따라서, 이러한 부정적 리더십 영향부분이 현대 중국기업에서 적절히 관리되도록 할 필요가 있다. 중국기업에서는 경영자의 자기 자질과 교양을 향상시켜 가부장적 리더십의 단점은 최소화 되고, 장점은 충분히 확산될 수 있도록 교육을 해야 할 것이다. 마지막으로 가부장적 리더십의 긍정적 효과가 확대되기 위해서는 이를 연결하는 매커니즘인 집단응집력과 발언행동의 중요함이 증명되었다. 따라서 개인보다는 집단과 조직의 목적달성을 우선시하는 중국전통문화의 장점을 적극적으로 활용하여, 집단응집력과 발언행동을 촉진시키는 다양한 교육훈련과 조직지원 시스템을 구축하는 것이 필요하다.

본 연구의 이론적 및 실무적 시사점에도 제시하고 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 본 연구의 목적을 달성하기 위해 수집된 데이터는 자기보고식으로 동시에 수집되었으므로, 동일방법편차(Common Method Bias)의 문제가 발생할 수 있다(Podsakoff et al., 2003). 따라서 향후 연구에서는 응답자 분리, 응답 시간차 등을 활용하여 자료의 신뢰성을 향상시키기 위한 노력이 필요하다. 둘째, 본 연구에서는 일정 시점에서 수집된 횡단면적 데이터를 사용하였다. 따라서 향후 연구에서는 결과의 인과관계를 면밀히 파악하기 위하여, 종단적 데이터를 사용하여 설계할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 주로 가부장적 리더십의 긍정적인 역할에 치우쳐 있으며, 가부장적 리더십과 창의적 직무몰입 사이의 관계를 탐구하였다. 그러나 가부장적 리더십은 양면성이 있으므로 향후 연구에서 가부장적 리더십의 부정적인 역할에 초점을 맞추면 경영자에게 보다 포괄적이고 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 마지막으로 가부장적 리더십에 대한 영향이나, 반응하는 종업원의 태도는 세대에 따라 달라질 수 있다. 따라서 향후연구에서는 이러한 세대, 나이, 성별 등 다양한 조절변수를 포함하여 분석한다면 보다 유용한 시사점을 도출할 것으로 기대한다.

Reference

- 민윤형 and 최석봉 (2018), “리더의 유머사용이 창의적 직무몰입에 미치는 영향: 지식공유와 심리적 안정의 매개효과: 지식공유와 심리적 안정의 매개효과”, *경영경제연구*, 40(2), 23-53.
- April, S., A. L. Oliver and Y. Kalish (2019), Organizational Creativity-Innovation Process and Breakthrough under Time Constraints: Mid-point Transformation. *Creativity and Innovation Management*, 28(3), 318-328.
- Brockner, J., G. Spreitzer, A. Mishra, W. Hochwarter, L. Pepper and J. Weinberg (2004), Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors' Organizational Commitment and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 76-100.
- Bravo, R., S. Catalán and J. M. Pina (2019), Analysing Teamwork in Higher Education: An Empirical Study on the Antecedents and Consequences of Team Cohesiveness. *Studies in Higher Education*, 44(7), 1153-1165.
- Ben Sedrine, S., A. Bouderbala and H. Nasraoui (2021), Leadership Style Effect on Virtual Team Efficiency: Trust, Operational Cohesion and Media Richness Roles. *Journal of Management Development*, 40(5), 365-388.
- Baron, R. M and D. A. Kenny (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Cheng, B., I. Ioannou and G. Serafeim (2014), Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23.

- Cheng, B. S., L. F. Chou, T. Y. Wu, M. P. Huang and J. L. Farh (2004), Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Carmeli, A and J. Schaubroeck (2007), The Influence of Leaders' and Other Referents' Normative Expectations on Individual Involvement in Creative Work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48.
- Chan, S. C. (2014), Paternalistic Leadership and Employee Voice: Does Information Sharing Matter?. *Human Relations*, 67(6), 667-693.
- Cheng, B. S. (1995), The Relationship Between Paternalistic Authority and Leaders' Behaviours: One Case Study About Entrepreneurs in Taiwan Private-Owned Enterprises'. *Collection of Ethnology Study Institute*, 79(2), 119-173.
- Christian, M. S., A. S. Garza and J. E. Slaughter (2011), Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cummings, A and G. R. Oldham (1997), Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Chan, S. C., X. U. Huang, E. D. Snape and C. K. Lam (2013), The Janus Face of Paternalistic Leaders: Authoritarianism, Benevolence, Subordinates' Organization-Based Self-Esteem, and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128.
- Chen, C. C and J. L. Farh (2010), Developments in Understanding Chinese Leadership: Paternalism and its Elaborations, Moderations, and Alternatives.
- Dedahanov, A. T., D. H. Lee, J. Rhee and J. Yoon (2016), Entrepreneur's Paternalistic Leadership Style and Creativity: The Mediating Role of Employee Voice. *Management Decision*, 54(9), 2310-2324.
- Davis, A. L and H. R. Rothstein (2006), The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal of Business Ethics*, 67, 407-419.
- Dundon, T., A. Wilkinson, M. Marchington and P. Ackers (2004), The Meanings and Purpose of Employee Voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Detert, J. R and E. R. Burris (2007), Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Deci, E. L and R. M. Ryan (1987), The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Eisenhardt, K. M and L. J. Bourgeois III (1988), Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Farh, J. L and B. S. Cheng (2000), A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *In Management and Organizations in the Chinese Context*. London: Palgrave Macmillan UK. 84-127.
- Farh, J. L., B. S. Cheng, L. F. Chou and X. P. Chu (2014), Authority and Benevolence: Employees' Responses to Paternalistic Leadership in China. *China's Domestic Private Firms*. Routledge, 230-260.
- Gawke, J. C., M. J. Gorgievski and A. B. Bakker (2017), Employee Intrapreneurship and Work Engagement: A Latent Change Score Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- Guo, L., S. Decoster, M. T. Babalola, M. L. De Schutter, O. A. Garba and K. Riisla (2018), Authoritarian Leadership and Employee Creativity: The Moderating Role of Psychological Capital and the Mediating Role of Fear and Defensive Silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
- Gong, Y., S. Y. Cheung, M. Wang and J. C. Huang (2012), Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633.
- Gu, Q., T. L. P. Tang and W. Jiang (2024), Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with the Leader and Leader-Member Exchange (LMX) as Two Mediators: Discovery From China's Emergent Market. *Monetary Wisdom*. Academic Press, 277-294.
- Hult, G. T. M., R. F. Hurley and G. A. Knight (2004), Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.

- Hofstede, G. (1980), Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- House, R. J. (1996), Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hoch, J. E., C. L. Pearce and L. Welzel (2010), Is the Most Effective Team Leadership Shared?. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116.
- House, R. J., P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman and V. Gupta (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Javed, B., S. M. M. R. Naqvi, A. K. Khan, S. Arjoon and H. H. Tayyeb (2019), Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.
- Joo, B. K., J. H. Song, D. H. Lim and S. W. Yoon (2012), Team Creativity: The Effects of Perceived Learning Culture, Developmental Feedback and Team Cohesion. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 77-91.
- Kim, W. C and R. Mauborgne (1997), Value Innovation. *Harvard Business Review*, 1. 103-112.
- Köllen, T. (2016), Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations. *Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity*.
- Kozlowski, S. W. J and D. R. Ilgen (2006), Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Li, H and M. Zhang (2010), The Development and Validation of an Organizational Cohesion Inventory. *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 653-684.
- Li, C., K. Wu, D. E. Johnson and M. Wu (2012), Moral Leadership and Psychological Empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- Lu, L., K. Zhou, Y. Wang and S. Zhu (2022), Relationship Between Paternalistic Leadership and Employee Innovation: A Meta-Analysis Among Chinese Samples. *Frontiers in Psychology*, 13, 920006.
- Morrison, E. W. (2011), Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Man, D. C and S. S. K. Lam (2003), The Effects of Job Complexity and Autonomy on Cohesiveness in Collectivistic and Individualistic Work Groups: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 979-1001.
- Nazir, S., A. Shafi, M. A. Asadullah, W. Qun and S. Khadim (2021), Linking Paternalistic Leadership to Follower's Innovative Work Behavior: The Influence of Leader-Member Exchange and Employee Voice. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1354-1378.
- Ng, T. W and D. C. Feldman (2012), Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Öge, E., M. Çetin and S. Top (2018), The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Loneliness, Work Family Conflict and Work Engagement Among Air Traffic Controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35.
- Pellegrini, E. K and T. A. Scandura (2008), Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., T. A. Scandura and V. Jayaraman (2010), Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee and N. P. Podsakoff (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.

- Rees, C., K. Alfes and M. Gatenby (2013), Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá and A. B. Bakker (2002), The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schweiger, D. M and A. S. Denisi (1991), Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135
- Shen, Y., C. Ju, T. Y. Koh, S. Rowlinson and A. J. Bridge (2017), The Impact of Transformational Leadership on Safety Climate and Individual Safety Behavior on Construction Sites. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(1), 45.
- Shaw, M. E. (1981), Group Dynamics, the Psychology of Small Group Behavior. McGraw-Hill.
- Schraeder, M and M. Jordan (2011), Managing Performance: A Practical Perspective on Managing Employee Performance. *The Journal for Quality and Participation*, 34(2), 4-10.
- Soomro, B. A., M. Memon and N. Shah (2021), Paternalistic Leadership Style, Employee Voice and Creativity Among Entrepreneurs: Empirical Evidence from SMEs of a Developing Country. *Management decision*, 59(2), 285-305.
- Tangirala, S and R. Ramanujam (2008), Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Taggar, S. (2002), Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Volmer, J., D. Spurk and C. Niessen (2012), Leader–Member Exchange (LMX), Job Autonomy, and Creative Work Involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.
- Vandyne, L., L. L. Cummings and J. M. Parks (1995), Extra-Role Behaviors-In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge Over Muddied Waters).
- Van Dyne, L and J. A. LePine (1998), Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer and R. W. Griffin (1993), Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wijaya, N. H. S. (2019), Proactive Personality, LMX, and Voice Behavior: Employee–Supervisor Sex (Dis) Similarity as a Moderator. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 86-100.
- West, M. A. (2004), The Secrets of Successful Team Management: How to Lead a Team to Innovation, Creativity and Success. Duncan Baird.
- Wiklund, J and D. Shepherd (2005), Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Xanthopoulou, D., A. B. Bakker, E. Demerouti and W. B. Schaufeli (2009), Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., A. B. Baker, E. Heuven, E. Demerouti and W. B. Schaufeli (2008), Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.
- Yidong, T and L. Xinxin (2013), How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116, 441-455.
- Yang, K. S., A. B. Yu and M. H. Yeh (1989), Chinese Individual Modernity and Traditionality: Construct Definition and Measurement. *In Proceedings of the Interdisciplinary Conference on Chinese Psychology and Behavior*, 2870354. 287-354. (in Chinese).
- Zhang, Y., M. Y. Huai and Y. H. Xie (2015), Paternalistic Leadership and Employee Voice in China: A Dual Process Model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.