

## 변혁적 리더십과 혁신 행동 사이의 감사와 삶의 만족의 순차적 매개효과, 그리고 조직 부과 완벽주의의 조절효과 연구

김 병 직

한국과학기술원 경영공학과

김 지 연<sup>†</sup>

호서대학교 경영학과

본 연구에서는 374명의 직장인을 대상으로 개인이 지각하는 변혁적 리더십이 혁신 행동에 영향을 미치는 과정에서, 긍정 심리학의 주요 변인인 감사와 삶의 만족이 매개 역할을 하는지 알아보았다. 또한 변혁적 리더십이 조직 구성원들의 감사 특성을 증진시키는 과정에서 조직 부과 완벽주의가 조절 변인으로 작용하는지 검증하였다. 이를 위해 구조방정식 모형을 사용해 각 변인들 간의 관계 모형을 설정하고 그 적합도를 확인하였다. 특히 본 연구에서는 매개 모형과 조절 모형이 동시에 나타나는 조절된 매개 모형을 설정하였다. 상관 분석 결과, 변혁적 리더십은 감사, 삶의 만족, 혁신 행동 등과 유의한 상관이 있었다. 구조 모형 분석 결과 변혁적 리더십은 감사를 매개로 삶의 만족에 영향을 미쳤고, 삶의 만족은 다시 혁신 행동으로 이어졌다. 한편 조직 부과 완벽주의는 변혁적 리더십이 감사에 영향을 미치는 과정에서 조절 작용을 하였다. 위의 결과를 중심으로 본 연구의 함의와 한계점을 논의하였다.

주요어 : 변혁적 리더십, 조직 부과 완벽주의, 감사, 삶의 만족, 혁신 행동, 조절된 매개

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 김지연, 호서대학교 경영학과, j3000@hoseo.edu, 041-560-8388

급변하는 시장 환경에서 성공적으로 생존하기 위해서 조직의 혁신 및 변화능력을 유지/계발하는 작업은 필수적이다. 이를 위해 조직 구성원들이 혁신 행동을 할 수 있는 환경을 조성해야 하는데, 이를 이루기 위해서는 구성원들의 혁신 행동에 영향을 미치는 변인들이 무엇인지, 그리고 그 구체적인 작동 기제는 무엇인지에 대한 이해가 필요하다.

혁신 행동에 대한 국내외 여러 선행 연구들은 변혁적 리더십(transformational leadership)이 구성원들의 혁신 행동에 영향을 미칠 수 있음을 밝혀 왔다(윤대혁, 정순태, 2006; 임준철, 윤정구, 1999; Howell & Higgins, 1990; Jung, Chow, & Wu, 2003; Jung, Wu, & Chow, 2008). 변혁적 리더십의 네 하위 요인인 카리스마, 영감적 동기 부여, 개별적 지지, 그리고 지적 자극 등은 구성원들이 조직 내에서 새로운 시도를 해보려는 동기를 부여할 뿐만 아니라, 실질적인 탐색/실행을 할 수 있는 에너지를 제공한다. 이러한 변혁적 리더십에 대한 기존 연구들은 변혁적 리더십이 혁신 행동에 영향을 미치는 작동 기제를 밝히기 위해 이들 변인 사이에서 매개 작용을 하는 변인들을 연구해왔다. 특히 변혁적 리더십이 조직 구성원들로 하여금 리더와 조직을 신뢰하게 만들기 때문에 결국 혁신 행동이나 조직 몰입 등이 향상됨을 확인하였다(Lazarus & Folkman, 1984; Mishra & Spreitzer, 1998). 이러한 작업들은 변혁적 리더십이 혁신 행동에 영향을 미치는 조직 내 작동 기제를 확인함으로써, 매개 변인을 변화시키는 작업을 통해 혁신 행동을 증진시킬 수 있는 길을 마련하였다는 의미가 있다.

그런데 선행 연구들은 변혁적 리더십이 혁신 행동에 영향을 미치는 과정에서 대개 하나의 매개 변인을 거치는 모형들을 검증해 왔다.

예를 들어 변혁적 리더십이 임파워먼트와 직각된 혁신 지원(Jung et al., 2003), 그리고 구성원의 내재적 동기(Shin & Zhao, 2003) 등을 매개로 혁신 행동을 증진시킨다는 연구 등이 그것이다.

이에 비하여 본 연구에서는 두 개 이상의 매개 변인을 순차적으로 고려한 매개 모형을 설정하였다. 이를 통해 변혁적 리더십의 보다 정교한 작동 기제를 살펴 볼 수 있을 뿐만 아니라, 관련된 이론들을 통합할 수 있다는 장점이 있기 때문이다. 또한 본 연구에서는 매개 변인들을 설정함에 있어서, “긍정적 경험, 긍정적 특질, 그리고 긍정적 조직의 복원에 대한 과학적 연구”(Seligman & Csikzentmihalyi, 2000)를 의미하는 긍정 심리학(positive psychology)을 조직에 응용한 ‘긍정 조직학(positive organizational scholarship)’ 혹은 ‘긍정 조직 행동(positive organizational behavior)’의 관점에서 접근하였다. 긍정 심리학에서 지향하는 가치들인 행복, 성장, 평화 등은 인간이 지닌 본질적인 삶의 이상을 나타내기에, 삶의 필수 불가결한 한 축인 ‘일의 영역에서 그러한 측면이 다루어져야 함은 자연스럽다(Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). 또한 변혁적 리더십에서 궁극적으로 추구하는 ‘새롭게 변형된(transformed)’ 인간은 긍정 심리학에서 지향하는 인간상과 본질적으로 다르지 않다. 변혁적 리더십을 통해 구성원들은 보다 상위의 본질적인 가치를 추구하며 보다 새롭고 의미 있는 방식의 행위를 하게 되는데, 이는 결국 인간의 성장, 행복으로 나아가는 길이기 때문이다. 사실 위에서 소개한 매개 변인인 임파워먼트, 내재적 동기 등은 인간이 지닌 잠재력을 믿고 성장시키려는 긍정 심리학의 정신과 닮아있다(Seligman & Csikzentmihalyi, 2000).

본 연구에서는 특히 긍정 심리학의 주요 관심사인 감사(gratitude)와 삶의 만족(life satisfaction)에 초점을 맞추었는데, 이 변인들이 긍정 심리학의 주요 관심 영역일 뿐만 아니라 동시에 동서고금을 막론한 삶의 보편적인 현상이기 때문이다. 특히 긍정 심리학 변인들을 ‘매개 변인’으로 상정함으로써, 개인이 지닌 성장 및 잠재력 계발의 욕구를 충족시키는 방식으로 조직성과를 높일 수 있는 작동 기제를 정교하게 제시하였다는 장점을 지닌다. 이러한 작업은 인간 삶의 근원적 소망인 행복이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴봄으로써, 개인의 삶과 조직 구성원으로서의 삶을 통합시켜 이해하려 하였다는 의의를 지닌다.

한 편, 변혁적 리더십이 감사와 삶의 만족을 거쳐서 혁신 행동에 영향을 미치는 과정에서 ‘조직 부과 완벽주의(organizationally-prescribed perfectionism)’가 어떠한 영향을 미치는지 알아보았다. 완벽주의는 심리학 영역에서 개인의 행동을 설명하기 위하여 많이 연구되어 왔지만, ‘조직’의 맥락에서 연구된 적은 없기에 그 효과를 직접적으로 설명하기는 어렵다. 하지만 완벽주의에 대한 선행 연구들을 통해 유추해 보면, 조직이 구성원에게 부과한 완벽주의가 변혁적 리더십의 긍정적 효과를 반감시키리라는 것을 생각해 볼 수 있다. 즉, 리더가 변혁적 리더십을 발휘한다고 하더라도, 그러한 리더십이 조직 구성원들로 하여금 자신들에게 더 완벽해지기를 바라는 의도에서 온 것이라고 지각하여 심리적 부담을 느낀다면, 변혁적 리더십의 긍정적인 영향력은 줄어들 가능성이 있다.

이상의 내용을 정리하면 다음과 같다. 본 연구에서는 변혁적 리더십이 혁신 행동에 영향을 미치는 작동 기체에 대하여, (1) 감사와

삶의 만족이라는 ‘긍정 심리학적 관점, 그리고 (2) ‘두 개의 순차적인 매개 변인’의 적용이라는 관점, 마지막으로 (3) ‘변혁적 리더십’이 혁신 행동에 영향을 미치는 과정에서 ‘조직 부과 완벽주의’가 조절 효과를 지닐 것이라는 관점 등에서 밝혀 보았다. 이러한 작업의 의의는 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십이 혁신 행동에 영향을 미치는 과정에서 감사와 삶의 만족이 순차적으로 매개 작용을 함을 검증함으로써, 그 작동 기제를 보다 정교하게 밝혔다는 의미가 있다. 둘째, 변혁적 리더십을 긍정 심리학의 관점에서 접근하였다는 의의를 지닌다. 변혁적 리더십이 지닌 긍정성을 통해 구성원들의 감사와 삶의 만족이 증가하고, 이는 결국 혁신 행동의 증진으로 나타남을 밝히는 작업은, 긍정 심리학을 리더십 연구에 적용하는 새롭고 의미 있는 시도라 할 수 있다. 셋째, 변혁적 리더십이 발휘될 때 조직 구성원들이 그 리더십을 통해 결국 자신들이 완벽하기를 요구받는 것이라 지각하게 된다면, 변혁적 리더십의 긍정적 효과가 어떻게 달라질지 밝힘으로써, 변혁적 리더십 연구를 보다 풍성하게 하였다는 의미가 있다. 넷째, 기존의 심리학 영역에서만 연구되던 ‘완벽주의’ 개념을 조직의 맥락으로 연결시켜 완벽주의에 대한 논의를 확장시켰다는 의미가 있다.

이제까지의 논의들을 종합하여 본 연구에서는 다음과 같은 모형을 설정하여 검증하였다. 변혁적 리더십이 감사를 매개로 삶의 만족으로 연결되며, 삶의 만족은 결국 혁신 행동으로 이어지는 과정에서, 변혁적 리더십과 조직 부과 완벽주의가 상호작용을 하며 감사에 영향을 미친다. 이를 위해 기존의 매개 모형(mediating model)을 확장한 조절된 매개(moderated mediating model)을 적용하였다.

## 변혁적 리더십

변혁적 리더십 이론은 Burns(1978)에 의하여 이론적 토대가 형성되었고, Bass(1985)에 의해 그 체계가 확립되었다. 변혁적 리더십은 리더와 부하의 관계에 대해 단순히 일에 대한 보상의 관점이 아니라, 더 높은 차원의 동기/가치를 추구하는 과정이라는 차원에서 설명한다(Burns, 1978). Bass(1985)에 의하면 변혁적인 리더는 조직 구성원들이 개인적인 이익을 초월하여 더 높은 단계의 가치를 추구하도록 이끈다. 구성원들이 개인적인 목표에 몰두하는 것이 아니라, 조직의 사명과 비전을 이루기 위해 자발적으로 문제를 해결하도록 격려하고 이끄는 것이다(Bass, 1985; Podsakoff, Mackenzie, & Moorman, 1990). 이러한 변혁적 리더십은 4가지의 하위 요인으로 구성된다. ① 카리스마(charisma), ② 영감적 동기 부여(inspirational motivation), ③ 지적 자극(intellectual stimulation), 그리고 ④ 개별적 배려(individual consideration) 등으로 구성된다(Bass & Avolio, 1994).

이러한 변혁적 리더십은 혁신 행동을 증진시킨다는 여러 선행 연구들이 있다(문계완, 최석봉, 문재승, 2009; 유영식, 심덕섭, 양동민, 허영호, 박성수, 2009; 윤대혁, 정순태, 2006; 임준철, 윤정구, 1999; Howell & Higgins, 1990). 혁신 행동(innovative behavior)이란 구성원들이 자신이 속한 조직의 성과 향상을 위하여 새로운 아이디어를 계획적으로 고안하여 조직에 적용/실행시키도록 하는 모든 행위를 의미하는데(최석봉, 김경환, 문계완, 2010; West, 1989; West & Farr, 1990), 변혁적 리더십은 다음과 같은 방식으로 혁신 행동을 증진시킨다.

첫째, 변혁적 리더십의 카리스마는 구성원들이 리더를 자신의 역할 모델로 삼게 만드는

데, 역할 모델이 되기 위해서는 시시각각 발생하는 문제들을 효과적으로 해결해야 한다. 그런데 급변하는 복잡한 경영 환경 하에서 발생하는 문제들은 대개 기존의 문제 해결 방식을 답습하는 방식으로 효과적으로 풀기 어렵다. 그 때문에 변혁적 리더들이 보다 새로운 방식으로 문제에 접근하여 해결하게 될 것이다. 구성원들은 이러한 리더의 모습을 역할 모델로 삼기 때문에 보다 혁신적인 행동을 하게 될 가능성이 높다. 둘째, 변혁적 리더는 구성원들이 보다 상위의 가치를 추구하도록 영감적 동기 부여를 하게 된다. 상위의 가치를 실행하기 위해서는 기존의 조직들이 추구해 온 단순한 이익/보상의 관점으로 과업을 바라보아서는 안 된다. 사물을 상위의 가치 차원에서 바라보고 해석하며, 실무에 적용해야 하는데, 이를 위해서는 기존의 방식이 아닌 보다 새로운 방식으로 접근해야 하며 이는 구성원들의 혁신 행동을 촉진할 것이다. 셋째, 변혁적 리더는 지적 자극을 통해 구성원들이 기존의 방식이 아닌 새로운 방식으로 문제를 대하고 해결하도록 이끄는데, 이는 자연스럽게 구성원들의 혁신 행동을 증가시킬 것이다. 넷째, 리더가 개개인의 욕구, 상황을 고려하는 개별적 배려를 하게 되면, 구성원들은 자신들이 보호받고 있고 안전하다는 느낌을 갖게 된다. 이러한 심리적 안정성의 경험은 새로운 무언가를 탐색하고 실행하기 위한 내적 기반을 형성해 주기에(Bowlby, 1988; Mikulincer, 1995), 구성원들은 혁신 행동을 하기 위한 심리적 자원을 얻게 된다(Edmondson, 1996, 1999).

## 변혁적 리더십과 감사

변혁적 리더십과 감사(gratitude)를 연결시킨

연구는 없지만, 이러한 시도는 긍정 조직학 혹은 긍정 조직 행동의 관점에서 의미 있는 작업이다. 감사가 긍정 심리학의 주요 연구 주제이며, 긍정 심리학을 조직학에 적용시킨 분야가 바로 긍정 조직학 혹은 긍정 조직 행동이기 때문이다. 국내의 경우 외국의 긍정 심리학 연구 결과를 소개하는 정도(이동섭, 조봉순, 김기태, 김성국, 이인석, 최용득, 2009)에서 점차 벗어나, 최근 들어 긍정 조직학 연구가 활발해지고 있다. 진정성 리더십(authentic leadership)과 심리적 웰빙(psychological well-being), 수행성과 사이의 관계를 밝힌 연구(최우재, 조운형, 2013), 일-가정 상호작용과 참살이(well-being)와의 관계에서 긍정(positivity)의 역할을 검증한 연구(이명신, 2013), 그리고 구성원의 지각된 정서적 안녕(affective well-being)이 직무요구-자원 모형에서 수행하는 역할을 밝힌 연구(박상연, 2012) 등이 대표적이다.

긍정 심리학이란 “삶의 질을 향상시키고 삶이 황폐하거나 무의미할 때 나타날 수 있는 정신 병리들을 예방하는 긍정적인 주관적 경험, 긍정적 개인의 특질, 그리고 긍정적인 제도 등에 대한 과학”으로 정의된다(Seligman & Csikzentmihalyi, 2000). 이는 인간이 지닌 문제들에 대해 기존의 심리학이 바라보는 관점이 편향되어 있다고 주장한다. 기존의 심리학은 인간의 부정적인 심리 상태나 역기능, 정신 병리 등을 치료함으로써 문제를 해결하려 하였다. 삶에서 최악의 상황을 치료하고 개선하는 데 치중한 접근 방법으로서, 여기에는 부정적인 측면이 치료되면 자연스럽게 긍정적인 측면이 향상될 것이라는 전제가 깔려있다. 물론 이러한 노력을 통해 많은 정신 병리들에 대한 효과적인 치료법이 발전된 것은 사실이나(Seligman, 1998), 기존의 접근법을 통해 치료된

사람들이 ‘치료를 넘어 선 ‘성장, 행복’에 이르지 못한 많은 경우가 나타났다. 이는 기존 심리학의 전제에 대해 의문을 품게 하였으며, 행복에 대한 다양한 연구 결과들은 인간의 부정적 측면이 사라진다고 해서 긍정적 측면이 자동적으로 향상되는 것은 아님을 밝혔다(Seligman, 2002; Seligman & Csikzentmihalyi, 2000).

이런 문제의식은 인간의 병리를 치유하는 기존의 접근법에 인간의 강점과 긍정적 기능에 대한 관심을 결합시켜 보완함으로써, 보다 실용적이며 균형 잡힌 관점을 형성해 냈다. 기존의 접근법으로 심리적 고통을 줄이고, 더 나아가 개인이 지닌 강점을 계발할 수 있게 도움으로써 진정한 의미의 치유를 가능케 하는 것이다. Peterson과 Seligman(2004)이 인간의 정신 병리에 대한 대표적 분류 체계인 미국 정신 의학회의 DSM(정신 장애의 진단 및 통계 편람)을 보완하여 인간의 강점에 대한 분류 체계를 개발한 것도 같은 맥락이다. 이들은 감사, 용서, 희망, 공감, 낙관성, 유머, 이타주의, 동정심 영성, 겸손 등의 24가지 긍정적 특성과 강점들을 포함시켰다. 특히 ‘감사’의 경우 일상적으로 많은 사람들이 경험하는 것이기에 긍정 심리학의 주요 주제가 되고 있다.

최근 들어, 조직 연구에서도 이런 긍정 심리학의 성과를 적용하고자 하는 움직임들이 일어나고 있다(이동섭 외, 2009; 이지영, 김명연, 2008; Cameron et al., 2003). 이는 긍정 조직학과 긍정 조직 행동의 두 가지 흐름으로 발전되고 있다. 두 흐름 모두 부정적인 측면보다는 긍정적인 측면에 초점을 두고 있으며 과학적인 연구 방법론을 사용한다는 공통점을 지닌다. 하지만 구체적인 연구 영역에서 차이를 보이는데, 긍정 조직학이 주로 조직 수준

에서의 연구에 초점을 맞춘(Cameron, & Levine, 2006) 반면에, 긍정 조직 행동은 개인 및 대인 수준에 집중한다. 또한, 긍정 조직학이 상대적으로 포괄적인 제약 조건을 가진 데 비해, 긍정 조직 행동은 보다 구체적인 제약 조건과 조작적 정의에 기반하고 있는 것으로 보인다(이동섭 외, 2009).

감사는 이러한 긍정 심리학의 주요 주제이다. 심리학의 관점에서 접근한 대부분의 학자들은 감사를 정서(affect)와 관련시켜 개념화하였고, 다음의 몇 가지 정서 상태로써 감사를 정의할 수 있다. 첫째, 감사를 '도덕적 정서(moral affect)'로 정의할 수 있다. 감사는 자신이 친사회적 대우를 받았다고 인식할 때 친사회적/도덕적 행동을 수행하도록 동기화하고 유지하며, 동시에 파괴적인 대인관계 행동은 억제하도록 동기화하는 '도덕적 정서'이다(임경희, 2010; McCullough, Emmons, & Tsang, 2002). 둘째, 감사는 자신과 관련된 타인이나 사물로부터 얻은 좋은 것, 혹은 자연으로부터 온 평화로운 순간 등을 선물로 받아 들여 고마움(thanksfulness)와 기쁨(joy)으로 반응하는 마음상태로 정의할 수 있다(권선중, 김교현, 이홍석, 2006; Emmons, 2004). 셋째, 감사는 '귀인-의존적 정서(attribution-dependent emotion)'로 표현할 수 있다. Weiner(1985)는 감사를 '자신의 안녕에 도움이 되는 긍정적 결과가 나타났음을 인식하는 과정'과 '긍정적 결과의 원인이 외부에 있다는 것을 인식하는 과정'이 결합되어 경험하게 되는 '귀인-의존적 정서'라고 보았다. 이는 긍정적 결과를 얻었음을 인식하는 단계와 그 결과가 외부에서 주어진 것임을 인식하는 단계가 연결되는 단계적 정보처리 과정을 의미한다(Emmons, 2004). 넷째, 감사는 '공감적 정서(empathic emotion)'로 정의할 수 있

다. 자신의 삶에서 호의적인 상황들을 경험했음을 인식하고, 그 호의를 전해 준 사람이 그렇게 하는데 이타적 노력을 기울였다는 것을 공감할 때 나타나는 공감적 정서인 것이다(Lazarus & Lazarus, 1994). 이는 감사란 근본적으로 공감적 능력에 달려 있음을 의미한다. 도움을 받는 사람은 도움을 주려는 사람의 긍정적 호의를 공감할 수 있어야 하고, 주려는 사람은 받는 사람의 필요를 적절하게 알아차려야 하기 때문이다(임경희, 2010).

이렇게 감사를 어떻게 증진시킬 수 있을까? 많은 선행 연구들이 감사 훈련 등을 통해 정서로서의 감사 경험을 증진시킬 수 있다고 주장한다(Emmons & McCullough, 2003; Gilman & Huebner, 2003; Watkins, 2004; Froh, Sefick, & Emmons, 2008). 감사 일기를 쓰는 훈련을 통해 낙관성/긍정 정서/열정/목표의식/집중력/에너지 증진, 스트레스/부정적 감정 감소 등의 효과를 나타내었고(Emmons & McCullough, 2003), 자신이 받은 복을 세어보는 훈련을 통해 성인의 주관적 안녕감 증진(Watkins, 2004), 청소년의 우울과 불안 증상 감소(Gilman & Huebner, 2003), 그리고 신체적 싸움과 무기 소지 등의 폭력 행동 감소(Valois, Zullig, Huebner, & Drane, 2001) 등의 결과가 나타났다. 이렇듯 감사는 외부 요인의 변화, 환경적 개입 등을 통해 변화시킬 수 있는 대상이다. 아직 변혁적 리더십을 통해 감사를 증진시켰음을 보고한 연구가 없지만, 조직 내에서 리더가 구성원들의 심리에 커다란 영향을 미친다는 점을 고려해 볼 때(Howell & Higgins, 1990; Podsakoff et al., 1990), 변혁적 리더십이 구성원들이 경험하는 감사에 긍정적인 영향을 미치리라 예상해 볼 수 있다.

구체적으로 변혁적 리더십이 감사에 미치는

영향을 변혁적 리더십의 하위 요인들을 중심으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더의 카리스마는 구성원들이 리더의 매력을 느끼도록 하여 신뢰하게 만들며, 자신들과 리더를 동일시하게 만드는 근원적 힘이다. 이를 통해 구성원들은 자신들의 의존성에 대한 욕구를 충족시킬 수 있을 뿐만 아니라(Kark, Shamir, & Chen, 2003), 리더를 역할 모델로 삼아 성장하고자 하는 자아실현의 욕구를 충족함으로써 유능감을 경험할 수 있다(Kark et al., 2003; Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, & van Dick, 2012; Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008). 이는 구성원들로 하여금 자신의 안녕에 도움이 되며 동시에 친사회적 대우를 받았다고 지각하게 만들어, 결국 리더에 대한 감사를 느끼게 할 것이다(Emmons, 2004; McCullough et al., 2002). 둘째, 리더는 영감적 동기 부여를 함으로써 조직 구성원들이 사적인 이익을 넘어선 더 커다란 가치를 추구하도록 에너지를 불어 넣는다. 여기에 고무된 구성원들은 자신의 일이 지닌 가치를 발견하게 되고, 자신이 보다 유능한 존재라고 지각하게 되어(Kovjanic et al., 2012) 감사를 경험할 수 있다(Emmons, 2004). 셋째, 변혁적 리더의 지적 자극을 통해 구성원들은 더 높은 창의성과 혁신행동을 경험함으로써(Howell & Higgins, 1990; Jung, Chow, & Wu, 2003; Jung, Wu, & Chow, 2008), 더 큰 유능감과 자부심을 경험할 수 있다. 동시에 증진된 창의성과 혁신행동은 업무 성과를 높일 것이기에 보상 수준 역시 향상된다. 이를 통해 구성원은 감사를 경험할 수 있다(Watkins, 2004; Froh et al., 2008). 넷째, 리더의 개별적 배려는 구성원들로 하여금 리더와 심리적 애착을 경험하게 함으로써, 구성원들이 보다 큰 심리적 안전감과 관계성을 경험하게

만든다(Popper, Maysless, & Castelnovo, 2000; Walumbwa et al., 2008). 이는 자연히 구성원들이 더 큰 감사를 경험하게 만들 것이다

**가설 1:** 변혁적 리더십은 감사에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 변혁적 리더십과 감사 사이를 조절하는 조직 부과 완벽주의

변혁적 리더십과 감사 사이의 관계를 조절하는 변인으로 조직 부과 완벽주의를 고려할 수 있다. 변혁적 리더십을 경험하는 조직 구성원들은 보다 큰 감사를 경험할 것임을 예측해 볼 수 있으나, 그 관계는 조직 부과 완벽주의에 의해 조절될 수 있다. 여기에서 조직 부과 완벽주의란 기존의 ‘사회 부과 완벽주의’ 개념을 조직 맥락에 적용시킨 것으로서, 완벽주의에 대한 기존의 이론은 다음과 같다.

완벽해지고자 하는 욕구는 개인이나 조직에 긍정적인 영향을 미치기도 하지만 적지 않은 경우 심리적 부담감으로 작용할 수 있다. 심리학에서의 지난 20여 년 간의 완벽주의 연구들은 완벽주의가 다양한 심리적 부적응과 관련이 있음을 밝혀왔다. 초기의 완벽주의 연구들은 주로 완벽주의를 부정적인 속성을 지닌 하나의 차원으로 개념화 하였다. 특히 Burns(1980)는 완벽주의를 ‘개인이 자신의 실제 능력을 넘어서는 비합리적인 목표를 설정하고 이에 대해 강박적인 압력을 느끼며 자신의 가치를 생산성과 성취 정도로 평가하는 성향’으로 정의하였다. 그러나 후속 연구들에서 완벽주의를 ‘다차원’적인 방식으로 측정하는 척도들이 개발되면서, 완벽주의의 다양한 하위 차원들에 대한 연구가 활발하게 이루어졌다. 특

히 Hewitt과 Flett(1991)은 완벽주의에 대한 다차원적 개념과 측정 방법을 제시하였는데, 이들이 개발한 '다차원적 완벽주의 척도(multidimensional perfectionism scale)'에서는 완벽주의를 세 하위 차원으로 분류하였다. 첫째, '자기 지향 완벽주의'는 스스로 자기 자신에 대해 엄격하고 높은 기준을 세우는 것을 의미하는데, 이러한 높은 기준 자체가 개인에게 행동의 동기로 작용하여 완벽함을 추구하게 만든다. 이러한 완벽주의를 지닌 개인들은 성취에 대한 강한 동기를 나타내며 자신에 대해 엄격한 평가를 하는 특징을 지닌다. 둘째, '타인 지향 완벽주의'는 자신에게 중요한 타인에 대해 비현실적인 높은 기준을 세우며, 타인이 그 기준을 완벽하게 충족시키기를 기대한다. 이러한 완벽주의를 지닌 사람들은 타인의 수행에 대해 엄격하게 평가하는 모습을 나타낸다. 셋째, '사회 부과 완벽주의'는 중요한 타인들이 '자신에게' 비현실적인 기준을 적용하며, 완벽하게 그 기준에 부합하도록 압력을 가한다고 지각한다. 사회 부과 완벽주의를 지닌 사람들은 타인들이 비현실적으로 높은 기준을 설정하여 자신의 수행을 엄격하게 평가하고 있고, 그 기준이 과도하다고 생각하는 경향이 있다(한기연, 1993; Hewitt & Flett, 1991).

이러한 완벽주의는 완벽에 대한 비합리적인 신념과 관련이 있는데, 이 비합리적 신념 안에는 자신에 대한 높은 기대와 엄격한 평가 기준, 사회적으로 인정받고자 하는 욕구 등이 담겨 있기 때문에 개인의 심리적 고통의 원인이 될 수 있다(Burns & Fedewa, 2005). 완벽주의자가 지닌 이러한 인지적 특성은 자신을 비난하거나 자신의 가치에 대해 확신을 가지지 못하게 하며 동시에 부정적 평가를 두려워하게 만든다(김민선, 서영석, 2009; Flett, Hewitt,

& DeRosa, 1996). 이로 인해 이들은 우울, 불안 등의 부정적인 정서를 경험할 가능성이 높다(Blatt, 1995; Flett et al., 1996). 특히 사회 부과 완벽주의를 지닌 이들의 경우, 타인들이 자신에게 너무 높은 평가 기준과 목표를 세웠다고 지각하는데, 이러한 생각은 자신이 그 목표를 이루지 못하고 타인들의 부정적 평가와 비난을 받을 것이라고 믿게 만들게 되어 결국 우울, 불안 등을 경험하게 만든다(Flett, Hewitt, Garshowitz, & Martin, 1997). 또한 자신은 타인이 세운 목표를 달성할 수 없을 뿐만 아니라, 변화시킬 수도 없다고 생각하기에 '학습된 무기력(learned helplessness)'을 경험하게 되고 이는 다시 우울감으로 연결된다(Flett, Hewitt, Blankstein, Solnik, & Van Brunschot, 1996). 이는 사회적으로 부과된 완벽주의가 삶의 만족, 긍정 정서 등과 부적의 관계가 있고, 부정 정서와는 정적 관계가 있다는 국내외 선행 연구 결과들과도 부합한다(김현정, 손정락, 2006; Chang, Watkins, & Banks, 2004).

한편 부정적인 특성을 지닌 것으로 알려진 사회 부과 완벽주의와는 달리, 자기 지향 완벽주의와 타인 지향 완벽주의는 적응적인 측면과 부적응적인 측면을 동시에 지닌 것으로 보고되고 있다(Chang & Rand, 2000). 자기 지향 완벽주의와 우울 사이이 서로 상관을 보이지 않았다는 연구 결과도 있는 반면에(한기연, 1993; Hewitt & Flett, 1991), 자기 지향 완벽주의를 지닌 사람들이 실제 자기와 이상적 자기 사이의 불일치로 인해 우울을 경험한다는 보고도 있다(Higgins, Bond, Klein, & Strauman, 1986). 타인 지향 완벽주의 역시 우울과 관련이 없는 경우도 있었고(Chow, 2002), 반대로 정적 상관을 보인 연구도 있었다(문경, 1998).

이러한 완벽주의에 대해 개인 차원의 연구



는 많이 진행되어 왔지만, 조직의 맥락 안에서 개인이 경험하는 완벽주의에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 이러한 시도는 기존의 완벽주의 연구를 조직 장면으로 범위를 한정 시킴으로써 보다 '세분화'시킨다는 의의를 지니고 있다. 이를 통해 개인의 삶에서 중요한 영역인 '조직' 안에서 경험하는 개인의 완벽주의 정도가 조직의 주요 성과 변인들(조직 몰입, 조직 시민 행동, 혁신 행동 등)에 어떠한 영향을 미치는지 알 수 있게 된다. 본 연구에서는 특히 '사회 부과 완벽주의'에 초점을 맞추었는데 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 개인과 조직과의 관계에서 조직은 개인보다 더 상위의 주체이기에, 개인이 조직에 완벽함을 요구한다는 개념보다는 조직이 개인에게 완벽하기를 요구한다는 생각이 더 자연스럽다. 한 개인의 삶에서, '개인'이 조직에게 영향을 미치는 측면보다는 '조직'이 개인에게 미치는 영향력이 더 클 것이기 때문이다. 둘째, 사회 부과 완벽주의가 완벽주의의 다른 두 하위 요인과는 달리, 부적응적인 측면만을 지닌다는 선행 연구 결과들이 있기 때문이다. 조직 부과 완벽주의를 논의에 포함시킨 이유는 변혁적 리더십을 통해 향상된 '긍정성'이 조직에 긍정적인 효과를 가져 오는 과정에서, 이를 '저해'하는 요인을 찾아내기 위함이다. 그래야만 변혁적 리더십의 긍정성을 보다 효율적으로 극대화할 수 있기 때문이다. 이를 위해서는 선행 연구들에서 일관적으로 '부적응적' 효과를 나타낸다고 알려진 사회 부과 완벽주의에 중점을 두었다.

이상의 논의를 정리하여 조직 부과 완벽주의의 정의를 내리면 다음과 같다. 조직 부과 완벽주의란 자신이 속한 조직의 구성원들이 '자신에게' 비현실적으로 엄격하고 높은 기준

을 적용하며, 자신이 완벽하게 그 기준을 충족시키도록 압력을 가한다고 지각하는 경향성을 의미한다.

이 조직 부과 완벽주의를 기존의 변혁적 리더십 연구에 적용시키면 다음과 같다. 아무리 조직의 리더가 변혁적 리더십을 나타낸다고 하더라도, 그러한 변혁적 리더십이 구성원들로 하여금 '보다 엄격한 기준을 충족시키며 보다 완벽해지기를 요구받는다'고 지각하게 만든다면, 변혁적 리더십이 감사에 미치는 긍정적 효과는 반감될 수 있다. 이와 관련한 변혁적 리더십, 완벽주의에 대한 선행 연구는 없지만, 관련 선행 연구에 기초한 논리적 추론을 통하여 그 관계를 예측할 수 있다. 심리적 안전감(psychological safety)에 대한 선행 연구에 의하면, 자신의 행동이 조직 구성원들로 편안하게 받아들여진다는 신뢰감은, 조직 학습이나 혁신 행동 같은 긍정적인 성과와 그 선행 요인들을 조절한다(Edmondson, 1996, 1999). 즉, 아무리 긍정적인 효과를 가져 올 수 있는 변인들이 선행하더라도, 구성원이 경험하는 안전감이 높지 않으면 긍정적인 효과로 연결되지 않는 것이다. 조직 부과 완벽주의는 구성원으로 하여금 조직으로부터 편안하게 받아들여진다는 신뢰감, 안전감을 경험하기 어렵게 만들어, 변혁적 리더십이 증진시킬 수 있는 감사의 수준을 낮추게 된다.

첫째, 변혁적 리더가 카리스마를 통하여 조직 구성원들에게 역할 모델이 됨으로써 신뢰를 얻고, 구성원들을 이끌어 갈 수 있다. 하지만 만약 구성원들이 리더의 기대와 요구가 과도하게 높고 자신들은 그 기준을 충족할 수 없다고 지각하게 된다면, 카리스마의 긍정적 효과는 줄어들 것이다. 둘째, 영감적 동기 부여의 효과 역시 조직 부과 완벽주의에 의해

반감된다. 구성원들이 변혁적 리더가 제시하는 상위의 가치와 비전이 지나치게 높은 수준이며, 자신들은 그 수준에 다다를 수 없다고 지각하게 된다면 좌절감 등의 부정적 정서를 경험하게 될 것이고, 이는 감사 수준을 낮출 것이다. 셋째, 변혁적 리더의 지적 자극으로 나타날 수 있는 창의성, 혁신 행동 등은 조직 부과 완벽주의에 의해 감소될 것이다. 조직 부과 완벽주의는 구성원들이 지각하는 긍정 정서를 낮추는데(Flett et al., 1996), 이렇게 낮아진 긍정 정서는 창의성을 감소시킨다(Fredrickson, 1998, 2001). 또한 조직 부과 완벽주의는 심리적 안전감을 떨어뜨리게 되는데, 이는 구성원들로 하여금 창의성을 실제 업무 현장에 적용하려는 시도인 혁신 행동을 줄인다(Edmondson, 1999). 이러한 과정들은 구성원들의 심리적 안녕을 감소시킬 뿐만 아니라 업무 성과를 떨어뜨려 감사 수준을 낮출 것이다. 넷째, 개별적 배려는 구성원들 개개인의 상황에 특성, 욕구, 상황 등에 관심을 가지고, 이를 존중하는 행위이다(Bass, 1985). 리더가 구성원들 개인의 특성을 고려하여 충분한 관심과 배려를 기울임으로써, 구성원들이 자신에게 맞는 역할을 수행할 수 있게 된다(Podsakoff, Todor & Schuler, 1983). 그런데 구성원들이 리더의 개별적 배려가 결국은 자신들이 보다 완벽하도록 요구하기 위한 장치에 불과하다고 지각하게 된다면 이는 부정적인 영향을 가져올 것이다.

이러한 논의를 변혁적 리더십이 감사로 연결되는 과정에 연결시키면, 조직 부과 완벽주의로 인해 변혁적 리더십이 구성원들의 감사를 증진시키는 효과가 줄어들게 될 것임을 예측할 수 있다.

**가설 2:** 변혁적 리더십이 감사에 영향을 미치는 과정에서 조직 부과 완벽주의가 조절 효과를 나타낼 것이다. 즉, 구성원들이 지각하는 조직 부과 완벽주의가 커질수록, 변혁적 리더십이 구성원들의 감사에 미치는 긍정적인 효과는 줄어들 것이다.

#### 감사와 삶의 만족

감사는 긍정 정서, 행복, 삶의 만족, 사회적 관계 만족 등과 높은 정적인 관련을 지니고 있고, 반대로 우울, 불안과 스트레스 등과는 부적인 관계가 있다(McCullough, Emmons & Tsang, 2002; McCullough, Tsang & Emmons, 2004). 그런데 본 연구에서는 감사와 삶의 만족 사이의 관계에 대한 논의의 초점을 좁혀서, 감사가 삶의 만족을 예측한다는 이론적인 배경을 중심으로 논의를 전개하였다. 여러 선행 연구들은 감사가 삶의 만족을 증진시키는 선행 요인임을 밝혀왔다(Emmons, 2004; Emmons & McCullough, 2003; Watkins, Woodward, Stone & Kolts, 2003; Wood, Joseph & Maltby, 2008).

이러한 감사가 삶의 만족을 향상시키는 기제는 다음과 같다. 첫째, 감사는 긍정적 인지 기제를 촉진한다. 감사를 하는 동안 자신이 경험한 긍정적 사건들에 주의를 기울이게 되어 그 사건들에 대한 부호화가 증가하고, 그와 관련된 긍정적인 경험들이 더 많이 인출된다. 이러한 작업이 반복되면 긍정적 사건에 대한 정교화가 이루어져 긍정적 사건을 더 쉽게 떠올릴 수 있게 된다. 반대로 부정적인 사건에 대해서는 그 안에 담긴 긍정적인 의미를 발견하게 하고, 스트레스 상황에서도 자신의 성공 경험을 회상하게 하여 문제를 극복할 수 있는 자신의 능력을 신뢰하게 함으로써 긍정

적 경험을 유지할 수 있게 된다(노지혜, 이민규, 2011; Watkins, 2004). 이러한 긍정적 경험은 전반적 삶의 만족을 예측하는 주요한 요인이다(Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985)

둘째, 감사는 타인과의 관계를 향상시킴으로써 삶의 만족을 증진시킨다. 감사를 하는 과정에서 주변 사람들에게 받은 도움을 인식하게 되므로, 감사는 타인으로부터 사랑과 보살핌을 받는다는 느낌을 갖게 만든다. 그래서 감사는 다른 사람들과 더 가깝고 친밀하게 느끼게 만들며, 친사회적 상호 의존성을 증진시키고 공감과 용서 등의 친 사회적 행동을 유발한다(McCullough, Emmons, Kilpatrick & Larson, 2001; Emmons & McCullough, 2003). 또한 감사는 개인으로 하여금 친밀한 관계를 형성할 수 있는 행동 목록(예를 들어 우정을 쌓기 위한 노력을 하게 만들거나, 주변 사람들에게 보답을 하는 등의 행동)을 증가시켜 줌으로써 사회적 자원을 증강시키도록 돕는다(Fredrickson, 2004). 게다가 감사는 기존의 관계를 보다 건강하게 유지하고 강화하도록 만들며(Algoe, Haidt, & Gable, 2008), 신뢰를 형성한다(Gino & Schweitzer, 2008). 이를 통해 자연스럽게 개인의 삶의 만족이 증진된다.

셋째, 감사는 자존감을 향상시킴으로써 삶의 만족에 기여한다. 감사하기 위해선 우선 긍정적인 자신의 경험을 인식해야 하고, 그러한 긍정적인 사건을 만들어 낸 자신의 기여를 인정해야 하는데, 이를 통해 자신이 보다 유능하게 느껴진다. 이를 통해 자기 존중감이 높아지게 되며 자기의 가치를 더 높게 지각하게 되는데(Froh, Sefick, & Emmons, 2008), 이는 전반적 삶의 만족을 높인다(Lyubomirsky, 2008; Lyubomirsky, Tkach, & DiMatteo, 2006).

넷째, 감사는 신체적 건강을 증진시킴으로

써 삶의 만족을 높인다. 여러 선행 연구들에 의하면, 감사 훈련 등의 감사 처치(gratitude interventions)는 심장의 혈압을 낮추고(Shipon, 2007), 부교감 신경을 활성화한다(McCraty & Childre, 2004). 또한 신체적 불편 증상들을 줄이고 수면의 질을 향상시키며, 운동을 더 많이 하도록 촉진한다(Emmons & McCullough, 2003; Wood et al., 2008).

**가설 3:** 감사는 구성원들의 삶의 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 변혁적 리더십과 삶의 만족 사이를 매개하는 감사

이상의 논의를 통하여, 변혁적 리더십은 감사로(Jung, Chow, & Wu, 2003; Jung, Wu, & Chow, 2008; Kark et al., 2003; Kovjanic et al., 2012; Popper et al., 2000; Walumbwa et al., 2008), 감사는 삶의 만족으로(Emmons, 2004; Emmons & McCullough, 2003; Watkins et al., 2003; Wood et al., 2008) 이어짐을 알 수 있다. 이를 통해 각각의 가설들을 포괄, 통합하는 매개 가설을 생각해 볼 수 있다. 즉, 변혁적 리더십은 구성원들이 감사를 더 많이 경험하게 만들기 때문에, 삶의 만족을 높이는 것이다.

**가설 4:** 변혁적 리더십은 감사를 매개로 삶의 만족을 향상시킬 것이다.

### 삶의 만족과 혁신 행동

삶의 만족이 향상되면 긍정 정서가 증가하고, 이는 다시 확장적/창의적 사고를 높이며

결국 혁신 행동이 향상된다. 이러한 작동 기제에 대한 구체적인 설명은 다음과 같다.

삶의 만족 정도는 개인이 경험하는 긍정적인 정서를 예측할 수 있다. 자신의 삶이 만족스럽다고 생각할수록 더 많은 긍정적인 정서를 경험하는 것이다. 이러한 논리적 추론은 정서 경험에 대한 평가 이론(appraisal theory)에 의해 뒷받침된다. 이 이론에 의하면 우리가 경험하는 정서는 사건 그 자체로부터 오는 것이 아니라, 사건에 대한 인지적 평가에서 유발된다(Lazarus, 1991). 행복을 개인이 주관적으로 경험하는 긍정적 상태로 정의하는 주관적 안녕감(subjective well-being) 이론에서 삶의 만족은 행복의 '인지적 측면'을 의미하며, 행복의 '정서적 측면'은 긍정적 정서/부정적 정서를 통해 측정한다(Diener et al., 1985). 여기에 개인의 정서는 인지에 의해 결정된다는 평가 이론을 적용해 본다면, 행복의 인지적 측면인 삶의 만족을 지각하는 사람들이 행복의 정서적 측면인 긍정적 정서를 더 많이 경험한다는 주장은 논리적으로 자연스럽다.

이러한 긍정적 정서가 창의성을 향상시킨다는 여러 선행 연구들이 있다. 코미디 영상을 보거나 작은 선물을 받아 긍정적 정서가 유발된 피험자들은 촛불 과제(candle task)나 원거리 연상 검사(remote association test) 등의 창의력을 반영한다고 알려진 검사들에서 더 좋은 수행 결과를 나타냈다(Estrada, Isen, & Young, 1997; Isen, Daubman, & Nowicki, 1987). 원거리 연상 검사는 3개의 단어를 제시하고, 그와 관련된 모든 단어를 연상하도록 하는 검사이다. 창의성이 서로 관련이 없어 보이는 요인들을 서로 결합시키는 능력이라는 관점(Mednick, 1962)에서 보았을 때, 원거리 연상 검사는 창의성을 반영한다고 볼 수 있다(신민희, 구재선, 2010).

이 검사에서 긍정 정서가 유발된 사람들이 더 많은 단어를 연상하였기에 더 창의성이 높다고 말할 수 있다. 그렇다면 어떠한 근거로 긍정적 정서가 사고에 영향을 미치게 되는 것일까?

Fredrickson(1998; 2001)은 기쁨, 즐거움, 흥미, 만족, 사랑 등의 긍정적 정서는 개인의 사고와 행동의 목록을 확장시킴으로써 다양한 생각과 활동을 하게한다는 확장 및 증강 이론(broaden-and build theory)를 이야기하였다. 긍정적 정서는 이러한 확장 기능을 통해 여러 개인적 자원을 형성해 준다. 즐거움(joy)은 놀이를 하고 싶게 만들어 신체적 자원(운동 능력, 건강 등)을 향상시켜주고, 사회적 자원(다른 이들과의 애착과 사회적 관계 형성 등)을 축적시켜 주며 지적 자원(타인의 마음을 읽고 추론하는 마음 이론 능력 계발, 창의성 계발 등)을 형성시켜 준다. 이러한 방식으로 다양한 긍정적 정서들은 인간의 정신적, 육체적 능력을 향상시켜 주는 것이다. 긍정적인 정서를 경험하는 동안 증가된 개인적 자원들은 긍정적 정서가 사라진 후에도 지속되어 개인을 보다 적응적이고 건강하게 만들어 준다. Fredrickson(1998, 2001)은 이렇게 인간이 긍정적 정서를 경험하는 능력을 갖추게 된 이유를 자연 선택(natural selection)의 원리에서 찾았다. 긍정적 정서를 통해 다양한 자원들을 형성한 개인/집단이 그렇지 못한 개인/집단에 비하여 생존 가능성이 더 높았기 때문에, 자연 선택 과정에서 유전적으로 각인되어 인간의 보편적 특성으로 자리 잡았다는 것이다. 이와 반대로 공포, 분노 등의 부정적 정서는 사고와 행동의 목록을 수축시켜서 위협 상황에서 보다 빠르게 결정하고 행동할 수 있게 한다. 이를 통해 생존 가능성을 향상시키는 것이다.

이러한 이론은 실증적인 연구들을 통해 뒷받침되었다. 긍정적 정서가 유발된 피험자들은 전체-부분 시각 처리 과제(global-local visual processing task)에서 더 확장된 주의를 나타냈고, 더 하고 싶은 일이 많다고 보고하였다(Fredrickson & Branigan, 2005). 또 부정적 정서와 연관된 성격 특성인 우울과 불안 등은 좁은 주의 초점과 관련이 있었고, 낙관주의, 주관적 안녕감 등의 긍정적인 정서와 연관된 성격 특성은 넓은 주의 초점과 관련이 있었다는 연구가 확장 및 증강 이론을 뒷받침한다(신민희, 구재선, 2010; Basso, Schefft, Ris & Dember, 1996).

이렇게 긍정적 정서는 개인의 사고 과정을 보다 확장적, 창의적으로 만든다. 이 때문에 긍정적 정서를 경험하는 구성원들은 업무 처리나 문제 해결에 있어서 보다 통합적이고 포괄적이며, 유연한 방식으로 하게 될 것이다. 이는 구성원들이 기존의 방식에서 벗어나 새롭고 다양한 기법으로 과업을 대하고 해결하는 '혁신 행동'을 향상시킬 것이다.

**가설 5:** 삶의 만족은 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이제까지의 가설들을 종합하기 위해 다음과 같은 이론적인 관점을 생각해 볼 수 있다. 변혁적 리더십은 감사를 매개로 삶의 만족으로 연결될 것이며, 이는 다시 혁신 행동으로 연결될 것이다. 그리고 그 과정에서 조직 부파 완벽주의는 변혁적 리더십이 감사에 미치는 영향을 조절할 것이다.

## 방 법

### 연구 대상

본 연구에서는 국내의 대형 은행 5곳을 포함하여 대기업, 중소기업 20여 곳의 직원 374 명이 설문에 참여하였다. 구조화된 설문지를 이용하여 온라인 설문 방식으로 자료를 수집하였다. 설문 참여자들은 남성이 232명(62%), 여성이 142명(38%)이었으며, 20대에서 50대까지의 분포 비율은 각각 19%, 34.2%, 32.9%, 13.9%로 30대와 40대가 가장 큰 비율을 차지했다. 사무직(61%), 관리직(22.2%), 영업직(3.7%), 교육(3.2%), 연구(1.9%), 서비스 판매직(1.6%) 등 다양한 직종의 참여자들이 응답하였는데, 그 중 사무직과 관리직의 비중이 두드러진다. 직급별 분포는 사원 급(12.8%)/대리 급(14.3%)/과장 급(37.4%)/차장 급(23.4%)/부장 및 임원 이상(12.1%) 등으로 비교적 고르다. 참여자들이 속한 산업 분포는 금융/보험업(73.3%), 서비스(5.9%), 정보 통신(5.6%), 제조업(4%), 교육(2.7%), 보건 복지(2.4%) 등의 순이었다. 응답자들이 속한 기업의 규모는 500인 이상이 대부분이었다. 설문 참여자들의 근속년수는 50개월 미만(39.8%)에서부터 301개월 이상(8%)까지 50개월 단위로 측정/분류되었는데, 각 구간이 14.2%, 12.6%, 5.1%, 11.2% 등의 분포를 나타냈다.

### 측정 도구

**변혁적 리더십**을 측정하기 위하여 Bass(1985)가 개발한 multifactor leadership questionnaire (MLQ)를 기반으로 본 연구에 맞게 수정한 문항을 사용하였다. 이 과정에서 국내의 여러 선행연구들(권혁기, 박봉규, 2010; 김병직, 정명호, 2012; 유명식 외, 2009)을 참고하여, 총 4

개의 영역(카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려 등)을 각각 3문항으로 측정된 총 12 문항을 사용하였다. '구체적으로 조직의 리더는 닳고 싶은 역할 모델이 된다', '조직의 리더는 구성원들이 보다 더 열심히 일을 잘 할 수 있도록 용기/열정을 북돋워 준다', '조직의 리더는 구성원들의 개인적 욕구에 관심을 가지고 잘 배려해 준다', '조직의 리더는 직무에 대해 새로운 관점으로 보도록 자극한다' 등이다. 이 때 응답자는 '(본부장, 부장 등의 직위와 관계없이) 자신에게 직접적으로 가장 많은 영향을 주시는 리더'를 떠올리며 설문에 임하였다. 모든 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)의 리커트 5점 척도로 구성하였다.

**조직 부과 완벽주의**는 다차원적 완벽주의 척도(multi-dimensional perfectionism scale)를 조직 장면에 맞게 수정하여 사용하였다. 이 척도는 Hewitt 과 Flett(1991)이 개발한 척도로, 본 연구에서는 한기연(1993)이 변안한 문항을 사용하였다. 이 척도는 총 45 문항으로, 자기 지향적 완벽주의(15문항), 타인 지향적 완벽주의(15문항), 그리고 사회 부과 완벽주의(15문항) 등의 3개의 하위 척도로 이루어져 있다. 7점 리커트 형 척도로 평정하며, '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(7점)까지 체크하게 되는데, 점수가 높을수록 완벽주의 정도가 심한 것으로 해석된다. 본 연구에서는 다차원적 완벽주의 척도의 세 하위 차원 중 '사회 부과 완벽주의' 척도를 조직 장면에 맞게 수정하여 사용한 5개의 문항을 사용하였다. 구체적으로 '내가 실수했을 때 조직(구성원들)은 비록 나 타내지는 않지만 매우 실망할 것이다', '조직(구성원들)이 내게 기대하는 것을 만족시키기 어렵다' 등으로 이루어졌다. 본 연구에서

사용된 모든 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)의 리커트 5점 척도로 구성하였다.

**감사**를 측정하기 위해 McCullough 등(2002)이 개발한 감사 질문지(gratitude questionnaire-6: GQ-6)에 대해 국내에서 타당화 연구를 거친(권선중, 김교현, 이홍석, 2006) 문항들을 사용하였다. 총 6문항으로 이루어진 이 척도는 구체적으로, '내 삶에는 감사할 거리들이 매우 많다', '나는 여러 사람들에게 고마움을 느낀다' 등이다. 모든 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)의 리커트 5점 척도로 구성하였다.

**삶의 만족**은 Diener, Emmons, Larsen & Griffin(1985)이 개발한 삶의 만족 척도(satisfaction with life Scale: SWLS)를 사용하였다. 총 5문항으로 이루어진 이 척도는 행복을 개인이 주관적으로 경험하는 긍정적 상태로 정의하는 주관적 안녕감(subjective well-being) 이론에서 행복의 인지적 요소를 측정하기 위해 사용된다. 구체적으로 '내 인생의 여러 가지 조건들은 만족스럽다', '나는 다시 태어나도 나의 현재 삶을 다시 살고 싶다' 등이다. 모든 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)의 리커트 5점 척도로 구성하였다.

**혁신 행동**을 측정하기 위하여 Scott & Bruce(1994)의 문항 중 5문항을 선별하여 사용하였다. 이 척도는 업무와 관련해 새로운 아이디어를 개발하고 이를 활용하기 위하여 노력하는 정도로 이루어져 있다. 구체적으로 '나는 업무와 관련된 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다', '나는 업무와 관련해 새로운 상품 아이디어, 새로운 업무 처리 방법들을 찾으려고 한다' 등이다. '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)의 리커트

5점 척도로 평가하였다.

## 자료 분석

수집된 자료는 SPSS 18.0을 사용하여 분석하였다. 연구 대상의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였고, 주요 변인들 사이의 관계를 알아보기 위해 pearson 상관분석을 실시하였다. 자료가 정상분포 가정을 만족하는지 확인하기 위해 평균, 표준편차, 첨도, 왜도를 제시하였다. 그리고 Amos 18.0을 사용하여 구조방정식 모형(structural equation modeling: SEM) 검증을 실시하였는데 이 모형의 장점은 기존의 다중 회귀 분석 방식과는 달리, 변인들 사이의 직접 혹은 간접 관계를 하나의 모형으로 “동시에” 분석할 수 있다는 점이다(Schumacker, 1991). 각 변인들 사이의 구조 관계를 확인하고자 다양한 경쟁모형들을 설정하여 비교하였다. 이 과정에서 각 모형들에 대해 카이스퀘어 차이 검증을 실시하였다. 가설 모형이 실제 자료에 부합되는 정도인 적합도를 평가하기 위해서 상대적 적합도 지수인 비교 부합치(comperative fit index: CFI), turker-lewis index(TLI), 표준 부합치(normed fit index: NFI), 그리고 근사평균 오차제곱근(root mean square error of approximation: RMSEA)를 사용하였다. 일반적으로 CFI, NFI, TLI는 .90 이상이면 좋은 적합도로 보고, RMSEA의 경우 .05 미만이면 좋은 모형으로 평가한다(홍세희, 2000). 끝으로 간접효과(매개효과)의 유의성을 검증하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다. Amos 프로그램으로 연구 모형 전체 경로의 유의성을 추출하기 위하여 Hayes, Preacher 및 Myers(2011) 등의 방법을 적용하였다.

본 연구의 모형에 포함된 각 잠재 변인들이 단일 요인이기 때문에, 구조 방정식 기법을 사용하기 위해서 각 잠재 변인들을 하위 변인들로 나누어 줄 필요가 있었다. 그래서 Russel, Kahn, Spoth 및 Altmaier(1998) 등의 방법을 적용하여, 각 잠재 변인들에 대해서 세 개의 꾸러미로 측정 변인들을 구성하였다. 이 때, 문항 꾸러미들이 해당 잠재 변수를 동일한 수준에서 반영할 때 꾸러미 효과가 가장 커진다는 Russel 등의 주장에 따라서, 각 꾸러미들이 해당하는 잠재 변인에 같은 요인 부하량을 갖도록 문항들을 묶었다. 이를 위해 각 척도의 문항들에 대해 탐색적 요인 분석을 실시한 후, 문항들을 공통성(communality)에 따라 순서를 정했다. 그리고 잠재 변인에 대한 각 꾸러미의 평균 공통성을 같게 만들기 위해 공통성이 가장 높은 문항과 공통성을 가장 낮은 문항을 하나의 짝으로 묶어 꾸러미에 배정하였다(김민선, 서영석, 2009). 이 중 변혁적 리더십의 경우 하나의 꾸러미 당 4개의 문항이 포함되었고, 조직 부과 완벽 주의는 꾸러미 당 1개, 감사는 2개 등의 문항이 포함되었다. 연구에 사용된 총 문항 수가 5개였던 삶의 만족과 혁신 행동의 경우, 세 개의 꾸러미에 각각 2개, 2개, 1개의 문항이 들어갔다.

## 결 과

### 측정 변인들의 기술통계

수집된 자료가 정상 분포 가정을 충족하는지 확인하기 위하여 각 변인들의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 등을 구하였다. 이 때, 단일 요인으로 구성된 변인들의 경우 측정 변인을

개별 문항으로 사용할 경우 추정 오차가 증가하고 신뢰성이 감소할 수 있기 때문에, 문항 꾸러미(item parceling) 방법 중 문항-구성개념 간 균형(item-to-construct balance)을 이용한 기법(Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002)을 적용하였다. 각 변인들에 대하여 각 3개씩의 측정변인들을 새로 만들어 분석에 적용하였는데, 이를 위해 요인 분석을 통해 각 문항의 공통성(communality)을 기준으로 1~3개의 개별 문항들을 균형 맞추어 배분하였다(김지윤, 이동귀, 2013). 모수치를 추정하기 위해 최대 우도법을 적용하였고, 이 때 측정변인들의 다변량 정규분포 가정이 충족되어야 하기 때문에(Bollen, 1989) 각 측정 변인들의 왜도와 첨도를 확인하였다.

그 결과 모든 변인들의 왜도가 +/- 2, 첨도가 +/- 8을 넘지 않았기 때문에 측정치들이 다변량 정규분포 가정을 충족시켰다고 할 수 있다(김지윤, 이동귀, 2013; West, Finch, & Curran, 1995).

주요 변인들 사이의 상관관계

본 연구에서 측정된 변인인 변혁적 리더십, 조직 부과 완벽주의, 감사, 삶의 만족, 혁신

행동 간의 관련성을 알아보기 위해 pearson 상관 분석을 실시하였고, 그 결과를 표 1에 제시하였다. 이 결과는 변혁적 리더십이 감사, 삶의 만족, 혁신 행동 등의 변인들과 유의미한 관련성이 있음을 의미한다. 이러한 상관관계 분석을 기반으로, 하나의 체계적이며 통합적인 구조 안에서 각 변인들의 관계를 확인해 볼 필요가 있다.

측정 모형 검증

측정 모형을 검증하는 절차는 다음의 과정들을 거쳤다. 첫째, 연구의 주요 변수들인 변혁적 리더십과 조직 부과 완벽주의, 감사, 삶의 만족, 그리고 혁신 행동의 신뢰성(reliability)을 평가하기 위해 내적 일관성(cronbach Alpha) 계수를 이용하였다. 변혁적 리더십의 신뢰성 계수는 .966, 조직 부과 완벽주의 .702, 감사 .872, 삶의 만족 .884, 그리고 혁신 행동은 .919 등으로 각 측정항목들의 내적 일관성이 유효함을 나타냈다.

둘째, 각 측정항목의 구성 타당성(construct validity)을 검증하기 위하여 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인들 사이의 상관정도가 비교적 높기 때문에 프로

표 1. 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 변혁적 리더십	46.064	8.810	-			
2. 조직부과완벽주의	12.409	2.460	-.017	-		
3. 감사	25.048	3.336	.372**	-.050	-	
4. 삶의 만족	16.671	3.450	.414**	-.116*	.458**	-
5. 혁신 행동	19.249	3.048	.545**	.046	.430**	.407**

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



표 2. 측정 모형의 요인 분석 결과

변인	요인					신뢰 계수
	1	2	3	4	5	
변혁적 리더십 1	<b>.852</b>	.244	.427	.352	.029	
변혁적 리더십 2	<b>.833</b>	.282	.496	.309	.004	
변혁적 리더십 3	<b>.883</b>	.320	.498	.325	-.011	
변혁적 리더십 4	<b>.882</b>	.288	.466	.324	-.016	
변혁적 리더십 5	<b>.894</b>	.302	.506	.322	.009	
변혁적 리더십 6	<b>.878</b>	.308	.480	.375	.020	.966
변혁적 리더십 7	<b>.849</b>	.281	.407	.387	-.068	
변혁적 리더십 8	<b>.865</b>	.313	.414	.381	-.052	
변혁적 리더십 9	<b>.826</b>	.319	.422	.378	-.032	
변혁적 리더십 10	<b>.807</b>	.339	.432	.304	.020	
변혁적 리더십 11	<b>.828</b>	.351	.472	.352	.038	
변혁적 리더십 12	<b>.839</b>	.358	.429	.368	.024	
조직 부파 완벽주의 1	-.087	-.011	-.021	-.165	<b>.714</b>	
조직 부파 완벽주의 2	.025	-.033	.122	-.021	<b>.858</b>	.702.
조직 부파 완벽주의 3	.024	-.078	.013	-.083	<b>.796</b>	
감사 1	.312	<b>.777</b>	.355	.510	.000	
감사 2	.257	<b>.728</b>	.344	.501	-.046	
감사 3	.234	<b>.805</b>	.311	.248	-.097	.872
감사 4	.374	<b>.817</b>	.319	.343	.006	
감사 5	.284	<b>.756</b>	.337	.354	-.017	
감사 6	.267	<b>.798</b>	.319	.229	-.035	
삶의 만족 1	.366	.287	.324	<b>.838</b>	-.038	
삶의 만족 2	.386	.399	.369	<b>.836</b>	-.136	
삶의 만족 3	.356	.495	.385	<b>.838</b>	-.087	.884
삶의 만족 4	.288	.376	.294	<b>.817</b>	-.127	
삶의 만족 5	.309	.267	.297	<b>.803</b>	-.046	
혁신행동 1	.475	.384	<b>.888</b>	.381	.094	
혁신행동 2	.466	.363	<b>.894</b>	.332	.051	
혁신행동 3	.498	.355	<b>.914</b>	.372	.076	.919
혁신행동 4	.464	.351	<b>.801</b>	.348	.013	
혁신행동 5	.445	.367	<b>.842</b>	.326	.011	
고유값	12.293	3.532	2.287	1.958	1.703	
설명 비율	39.655	11.394	7.379	6.317	5.494	-
누적 설명 비율	39.655	51.049	58.428	64.744	70.239	

맥스(promax) 회전을 적용하여 주성분(principal component) 요인분석을 실시하였다. 요인 수의 결정 기준은 고유치(eigen value) 1.0 이상으로 하였고, 요인 적재치(factor loading)가 0.7 이상인 경우에만 분석에 적용하였다. 분석 결과, 5개 요인이 추출되었다. 변혁적 리더십 12문항, 조직 부과 완벽주의 3문항, 감사 6문항, 삶의 만족 5문항, 혁신 행동 5문항 등 총 31 문항이 고유치와 요인 적재치 기준을 넘었다. 변혁적 리더십의 경우, 기존 연구에서 제시된 하위 차원으로 구분되지 않고 총 12개 항목이 모두 단일요인으로 묶였다. Bass와 Avolio (1994)는 변혁적 리더십을 4개의 하위 차원으로 설명하였지만, 구성원들은 그것을 단일한 리더십 행동으로 지각한다는 연구결과도 있다 (Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997). 국내 연구들에서도 변혁적 리더십을 측정하는 문항들이 단일 요인으로 묶였다(유영식 외, 2009; 조임현, 유동근, 2000). 이는 구성원들이 변혁적 리더십을 네 가지 하위 행위가 아닌 하나의 행동으로 인식함을 뜻한다. 이 결과는 표 2에 기술하였다.

셋째, 본 연구는 동일한 응답자가 단일 시점에 자기 보고한 자료에 기반하고 있기에, 동일 방법 편향(common method bias) 문제가 나타날 수 있다. 이를 확인하기 위하여 모든 변인들에 대하여 Podsakoff와 Organ(1988)이 제시한 Harman의 단일 요인 검증(single factor test)을 실시하였다. 만약 동일 방법 편향이 심각하면 모든 변수들을 대상으로 한 요인 분석에서 고유치가 1 이상인 요인이 한 개만 도출되거나, 혹은 여러 개의 요인들이 도출되어도 그 설명력이 한 요인에 집중된다(Podsakoff & Organ, 1988). 위의 탐색적 요인 분석에서는 제외되었던 조직 부과 완벽주의 문항 2개를 포

함하여, 전체 문항인 총 33문항에 대하여 분석을 실시한 결과, 고유치가 1 이상인 요인이 총 6개 도출되었으며, 첫 번째 요인의 설명력은 총 분산의 38.03%로 나타났다. 이는 동일 방법 편향의 문제가 크지 않음을 나타낸다.

#### 구조 모형 검증

연구에 포함된 변인들 사이의 상관관계 분석을 바탕으로, 이러한 개념들을 포괄적인 체계로 설명하는 구조방정식 모형을 검증하였다. 모형은 변혁적 리더십-감사-삶의 만족-혁신 행동으로 연결되는 매개 구조를 기본으로 하여, 변혁적 리더십과 감사와의 관계에 있어서 조직 부과 완벽주의가 조절 효과를 지니는지 알아보았다.

본 연구 가설들을 검증하기 위해서는 기존의 매개 효과 분석 모형과 조절 효과 분석 모형이 동시에 포함된 '조절된 매개 효과 모형'이 필요하다. 이를 위해 다음의 두 단계에 걸친 분석을 실시하였다.

첫째, 변혁적 리더십과 감사와의 관계에서 조직 부과 완벽주의가 조절 효과를 지니는지 알아보기 위하여 구조 방정식 모형에 조절 효과 분석 기법을 적용하였다. 이를 위해 변혁적 리더십과 조직 부과 완벽주의 사이의 곱항, 즉 상호작용 항을 만들었다. 그리고 이 상호 작용 항이 감사로 연결되는 경로계수의 유의성을 살펴보았다.

둘째, 변혁적 리더십이 감사를 매개로 삶의 만족으로 연결되는 과정에서 존재할 수 있는 모든 대안 모형들을 설정하여 검증하였다. 이는 경험 자료를 가장 잘 설명하는 동시에 간명성(parsimony)을 최대화하는 최적 모형을 찾기 위한 시도이다. 그 결과 총 3개의 모형들

이 나타나 비교하였는데, 내재된(nested) 관계에 있는 모형들을 비교하기 위해 카이자승( $\chi^2$ ) 차이 검증을 실시하였다. 모든 경로가 연결된 모형 1을 기준으로 해, 경로 하나가 제거된 불완전 매개 모형 2와 비교한 후, 둘 중 우세한 모형을 다음 모형 3과 비교하는 방식을 따랐다. 예를 들어 모형 1과 2를 비교할 때,  $\chi^2$  변화가 통계적으로 유의하다면, 이는 불완전 매개 모형이 표본 자료에 더 부합함을 뜻한다. 반대로  $\chi^2$  변화가 통계적으로 유의하지 않으면 완전 매개 모형이 더 우수함을 나타낸다. 이러한 방식으로 모든 모형들을 비교하였고 이 때, 조절된 매개 효과를 검증하기 위해 앞 단계에서 검증한 조절 효과 모형을 포함시켜 분석하였다. 각 모형들은 그림 1-3에 제시하였고, 표 3에는 각 모형들의 카이자승 값과 적합도 등을 제시하였다.

최종적으로 모형 1이 가장 우수한 모형으로 나타났다. 최종적으로 선정된 연구 모형의 적합도 수준은  $\chi^2(df = 81, N = 374) = 201.884, p < .001; CFI = .973; TLI = .965; RMSEA = .063(90\% \text{ 신뢰구간} = .052-.074)$ 으로 전반적으로 양호한 것으로 나타났다.

최종모형으로 선정된 모형의 직접효과의 크기 및 이에 대한 검증 결과는 그림 4에 제시하였다. 또한 최종 모형의 경로계수 및 유의도 검증 결과는 표 4에 나타내었다. 변혁적

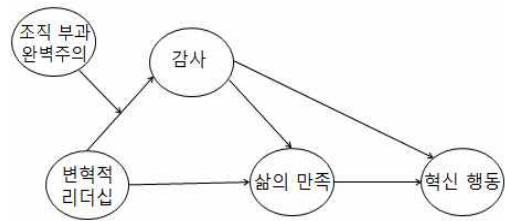


그림 1. 대안 모형 1

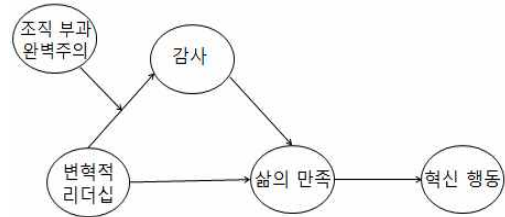


그림 2. 대안 모형 2

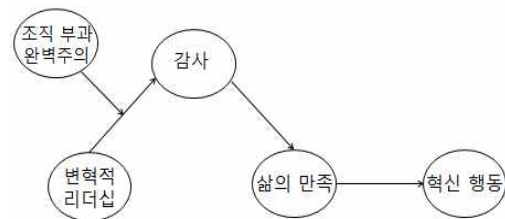


그림 3. 대안 모형 3

리더십→감사 경로(가설 1), 감사→삶의 만족 (가설 3), 삶의 만족→혁신 행동 경로(가설 5)는 유의하였다. 또한 변혁적 리더십과 감사와의 관계를 조직 부과 완벽주의가 조절할 것이

표 3. 가능한 매개 모형들의 적합도 및 모형 간 비교

모형	$\chi^2$	df	p	CFI	TLI	RMSEA	모형 비교	$\Delta df$	$\Delta \chi^2$	유의도	채택 모형
1	201.884	81	.000	.973	.965	.063					
2	231.688	82	.000	.967	.957	.070	1대 2	1	29.804	$p < .01$	1
3	259.832	83	.000	.961	.950	.076	1대 3	2	57.948	$p < .01$	1

표 4. 최종모형의 경로계수 및 유의도 검증

이론 구조	비표준화 계수	표준화 계수	t
변혁적 리더십 → 감사	.255	.667	7.536***
변혁적 리더십*조직 부과 완벽주의 → 감사	-.034	-.320	-3.381***
감사 → 삶의 만족	.551	.435	7.518***
변혁적 리더십 → 삶의 만족	.127	.263	4.959***
감사 → 혁신 행동	.201	.351	5.473***
삶의 만족 → 혁신 행동	.118	.261	4.178***

주. 비표준화 계수는 1로 고정함, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

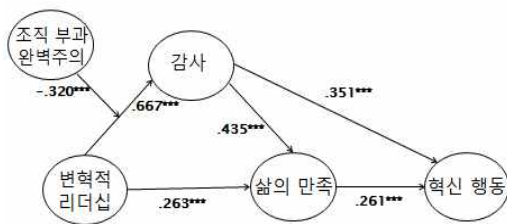


그림 4. 변혁적 리더십에 대한 연구모형  
(경로계수는 표준화 계수, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ )

라는 가설 2 역시 지지되었다. 변혁적 리더십과 조직 부과 완벽주의의 상호작용 항이 감사로 연결되는 경로계수가 유의하였기 때문이다. 그리고 변혁적 리더십이 감사를 매개로 삶의 만족으로 연결(변혁적 리더십→감사→삶의 만족)되는 가설 4는 부분적으로 채택되었다. 이는 변혁적 리더십이 구성원들로 하여금 더 감사하게 만들기 때문에 더 큰 삶의 만족을 경험하게 되고, 이는 다시 혁신 행동으로 연결될 가능성을 시사한다. 한편 변혁적 리더십이 감사를 매개로 삶의 만족으로 가는 경로 이외에, 직접 삶의 만족으로 연결되는 경로 또한 유의하였다. 이는 변혁적 리더십의 삶의 만족에 대한 직접 효과가 존재함을 의미한다. 그리고 무엇보다 변혁적 리더십의 감사에 대

한 효과는 구성원들이 지각하는 조직 부과 완벽주의에 의해 조절된다는 것이 검증되었다.

#### 최종모형의 간접효과 유의성 분석

변혁적 리더십과 혁신 행동 사이의 관계에서 감사와 삶의 만족의 간접 효과의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 사용하였다. 이 방법은 매개 효과 검증에 나타날 수 있는 간접효과와 표준오차를 추정하는 방법으로서, 신뢰구간을 제시하고 그 구간이 0을 포함하지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 간주한다(Shrout & Bolger, 2002).

본 논문에서는 Amos 통계 패키지를 사용하여 전체 경로의 유의성을 검증하였다. 이를 위해 Hayes 등(2011)이 제안한 방식에 따라 검증을 실시하였다. 이 방식에 의하면 ‘변혁적 리더십-감사-삶의 만족-혁신 행동’으로 이어지는 총 3개의 경로에 대한 전체 유의성을 검증하기 위해 다음의 방식을 따른다. 우선 총 3개로 이루어진 전체 경로의 부분 경로들, 즉 2개의 경로로 이루어진 각각의 경로들에 대한 부트스트래핑 검증을 한다. 본 연구에서는 ‘변

표 5. 변혁적 리더십과 혁신 행동 사이에서 감사와 삶의 만족의 간접효과 부스트래핑 결과

경로	추정치	S.E	95% 신뢰구간 (Percentile-based bootstrap)	
			하한	상한
변혁적 리더십 → 감사 → 혁신 행동	.123	.028	.072	.181
변혁적 리더십 → 삶의 만족 → 혁신 행동	.105	.030	.049	.164
변혁적 리더십 → 감사 → 삶의 만족 → 혁신 행동	.271	.043	.191	.360

주. 부스트래핑 표집은 5000번, 부스트래핑 추정치는 표준화된 자료임

혁적 리더십-감사-혁신 행동' 경로와 '변혁적 리더십-삶의 만족-혁신 행동' 경로가 여기에 해당한다. 그 이후 '변혁적 리더십-감사-삶의 만족-혁신 행동' 전체 경로에 대한 유의도 검증을 실시한다. 이때 주의해야 할 점은 첫째, 최소 5000 번의 부스트래핑 표집이 이루어져야 한다는 점, 둘째, percentile-based bootstrap confidence interval을 적용해야 한다는 점이다. 결과는 표 5에 제시하였다. 이를 통해 변혁적 리더십은 순차적으로 감사와 삶의 만족을 매개로 하여 혁신행동으로 연결됨을 알 수 있다.

### 논 의

본 연구의 목적은 직장인들을 대상으로 변혁적 리더십이 감사를 매개로 삶의 만족으로 연결되고, 이는 다시 혁신 행동에 영향을 미친다는 가설을 경험적으로 검증하는 것이었다. 또한 변혁적 리더십이 감사에 영향을 미치는 과정에서 조직 부파 완벽주의가 조절 작용을 함을 밝히고자 하였다. 구체적인 결과와 그에 따른 시사점은 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 감사, 삶의 만족, 그리고 혁신 행동 등에 대한 상관 분석을 실시

한 결과, 전반적으로 유의한 상관관계가 나타났다. 변혁적 리더십은 사전에 가정하였던 것처럼 감사, 삶의 만족, 혁신 행동 유의한 정적 상관관계를 보였다. 변혁적 리더십-감사, 변혁적 리더십-삶의 만족 등에 대한 선행 연구가 없기에 본 상관 결과와 선행 연구와의 이론적 정합성을 살펴 볼 수는 없지만, 이번 연구 결과는 변혁적 리더십-혁신 행동(윤대혁, 정순태, 2006; 임준철, 윤정구, 1999; Howell & Higgins, 1990), 감사-삶의 만족(Emmons & McCullough, 2003; McCullough, Emmons & Tsang, 2002; McCullough, Tsang & Emmons, 2003), 삶의 만족-혁신 행동(Fredrickson, 1998, 2001) 등에 대한 선행 연구 결과 및 이론과 부합한다.

둘째, 본 연구의 가설대로 변혁적 리더십이 삶의 만족에 영향을 미치는 과정에서 감사가 매개 역할을 하였고, 삶의 만족은 다시 혁신 행동으로 연결되었다. 변혁적 리더십→감사 경로(가설 1), 감사→삶의 만족 경로(가설 3), 삶의 만족→혁신 행동 경로(가설 5)는 유의하였다. 또한 가설 4의 변혁적 리더십이 감사를 매개로 삶의 만족으로 연결되는 경로(변혁적 리더십→감사→삶의 만족)는 부분적으로 유의하였다. 이는 변혁적 리더십과 삶의 만족 사이에서 감사가 부분 매개 변인으로 작용함을

의미한다. 즉, 변혁적 리더십을 지각한 구성원들은 더 감사하다고 느끼게 되기 때문에, 삶의 만족이 향상된다. 그리고 이러한 삶의 만족은 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것이다.

셋째, 변혁적 리더십이 감사로 연결되는 과정에서 조직 부과 완벽주의가 조절할 것이라는 가설 2는 지지되었다. 변혁적 리더십을 통해 구성원들은 감사를 더 많이 느끼게 될 것이지만, 만약 구성원들이 조직 부과 완벽주의를 경험한다면 변혁적 리더십이 감사에 미치는 긍정적인 영향력은 줄어든다. 즉, 조직 부과 완벽주의가 변혁적 리더십의 긍정적인 효과를 감소시키는 것이다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기존의 변혁적 리더십과 혁신 행동과의 관계에 대한 논의를 보다 정교하게 발전시켰다. 본 연구에서는 선행 연구들에서는 다루어지지 않았던, 변혁적 리더십의 혁신 행동에 대한 순차적인 작동 기제를 검증했다. 즉, 변혁적 리더십이 조직 구성원들로 하여금 더 큰 감사를 지각하게 만들으로써, 삶의 만족이 향상되는 것을 보였다. 그리고 이렇게 증진된 삶의 만족은 결국 혁신 행동을 향상시킨다는 것을 밝혔다. 이는 변혁적 리더십과 감사, 삶의 만족, 그리고 혁신 행동에 대한 논의들을 하나의 구조 모형 안에서 통합적으로 검증했다는 의미를 지닌다. 이를 통해 변혁적 리더십은 감사와 삶의 만족이라는 순차적인 '두 단계'를 거쳐 혁신 행동에 영향을 미침을 밝힌 것이다. 둘째, 본 연구에서는 긍정 심리학에서 지향하는 가치들인 감사, 삶의 만족 등을 인간 삶의 필수불가결한 장면인 '조직' 영역에 적용하였다는 의의를 지닌다. 변혁적 리더십을 통해 인간의 행복이라는 삶의 이상에 다가갈 수 있

을 뿐만 아니라, 이를 통해 혁신 행동 같은 조직성과를 높일 수 있다는 가능성을 제시하였다. 특히 두 개의 매개 변인들을 적용함으로써 그 작동 기제를 정교하게 보인 것이 장점이다. 이러한 작업은 개인의 삶과 조직 구성원으로서의 삶을 통합시켜 이해하려 하였다는 측면에서 그 의의를 지닌다고 하겠다.

셋째, 이는 변혁적 리더십을 발휘하여 조직 구성원들의 혁신 행동을 증진시키려는 리더들에게 실무적 함의를 지닌다. 리더 자신의 리더십이 효과적으로 실현되고 있는지 확인하기 위한 지표 중의 하나가 바로 구성원들이 지각하는 감사 수준과 삶의 만족인 것이다. 변혁적 리더십의 구체적 행동 양식인 카리스마, 영감적 동기 부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려 등이 구성원들의 감사나 삶의 만족을 높이고 있지 못하다면, 이는 변혁적 리더십이 제대로 발휘되고 있지 않음을 뜻한다. 또한 혁신 행동의 관점에서 보았을 때, 변혁적 리더십이 아닌 다른 종류의 리더십을 발휘한다고 하더라도 구성원들이 감사와 삶의 만족을 경험하고 있다면, 혁신 행동이 증가할 것을 예측할 수 있다. 즉, 최종 성과 변인인 혁신 행동을 증진시키는 다양한 개입방법이 가능해지는 것이다. 직접 구성원들의 감사와 삶의 만족을 높이는 개입을 함으로써 혁신 행동을 향상시킬 수 있다.

넷째, 조직 부과 완벽주의라는 개념을 조직 연구에 도입하였으며, 조직 부과 완벽주의가 변혁적 리더십과 감사의 관계를 조절한다는 것을 보여 줌으로써, 기존의 변혁적 리더십 연구에 기여하였다. 아무리 변혁적 리더십을 발휘하고 있더라도, 구성원들이 자신들이 무언가 완벽하기를 요구받는다고 지각하고 있다면, 변혁적 리더십의 긍정적인 효과는 줄어들

는 것이다. 이를 통해 변혁적 리더십을 발휘하고 싶은 리더들은 구성원들이 보다 심리적으로 편안하고 부담을 느끼지 않도록 전반적인 분위기를 잘 조절해야 한다는 것을 알 수 있다. 리더들은 조직 내에 완벽주의 문화가 팽배해 있지는 않은지, 즉 조직 구성원들이 무언가 완벽하기를 요구받고 있다고 스스로 부담을 느끼고 있는지 여부를 주의 깊게 파악하여, 리더십의 긍정적인 효과가 조직 내에서 상쇄되어 버리지 않도록 적절하게 관리할 필요가 있다.

본 연구 결과는 몇 가지 주요한 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구 결과는 종단 연구(longitudinal study)가 아니라, '한 시점에서 변혁적 리더십, 감사, 삶의 만족 그리고 혁신 행동 사이의 관계를 알아 본 횡단연구이다. 따라서 변혁적 리더십이 '시간의 흐름에 따라서' 어떠한 기제를 거쳐서 혁신 행동으로 연결되는지에 대해 확인할 수 없었다. 이 때문에 본 연구에서 채택한 인과 관계에 대한 가설들이 외에, 개념적으로 가능한 다양한 인과 관계 가설(예를 들어 삶의 만족이 감사를 예측하는 경로 등)들에 대해 비교 검증해 볼 수 없었다. 그래서 연구 가설의 주장처럼 변인 사이의 '인과관계'를 밝혔다고 하기에는 무리가 있다. 후속 연구에서는 반드시 시간의 흐름에 따른 변화를 고려한 장기 종단 설계를 해야 한다. 둘째, 본 연구가 자기 보고(self-report)에 기초했다는 점 역시 주요한 한계점이다. 조직 구성원들의 자기 보고는 실제 행동과 차이가 있을 수 있기 때문에, 제 3의 관찰자의 행동 관찰이나 주변 사람들의 보고 등의 자료를 추가로 수집함으로써 한계점들을 보완할 필요가 있다. 또한 보다 명확한 인과 관계를 주장하기 위해서 실험 연구를 통해 자기 보고 연구가 지니

는 한계를 보완할 필요도 있겠다. 셋째, 본 연구에서 사용된 주요 독립 변인 및 매개 변인, 그리고 종속 변인은 모두 동일한 응답자로부터 동일한 시점에서 수집되었다. 그렇기 때문에 common method bias 로부터 자유로울 수 없다는 한계가 있다. 추후 연구에서 이 문제를 해결하기 위하여 자료의 수집 방법이나 수집 시점을 다르게 해야 하겠다. 넷째, 조직 부과 완벽주의를 측정하기 위해 사용한 척도가 조직 맥락에 맞게 개발된 것이 아니라는 점이다. 비록 기존의 심리학 연구에서 개발되어 신뢰도와 타당도가 확립된 측정 문항에 최소한의 수정을 가했다고 하더라도, 근본적으로 조직 장면에서의 타당도와 신뢰도를 검증하는 작업이 필요하다.

## 참고문헌

권선중, 김교현, 이홍석 (2006). 한국판 감사성향 척도(K-GQ-6)의 신뢰도 및 타당도. 한국심리학회지: 건강, 11, 177-190.

권혁기, 박봉규 (2010). 변혁적 리더십과 자기 효능감이 직무만족에 미치는 영향-일몰입과 조직몰입의 매개효과-. 인적자원관리 연구, 17, 203-218.

김민선, 서영석 (2009). 평가염려 완벽주의와 사회불안과의 관계: 부정적 평가에 대한 두려움과 자기제시 동기의 매개효과. 한국심리학회지: 일반, 28, 525-545.

김병직, 정명호 (2012). 의존성과 독립성의 조화: 변혁적 리더십의 양면성과 신뢰 및 지각된 통제의 매개역할. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25, 453-476.

김지윤, 이동귀 (2013). 대학생의 사회부과 완

- 벽주의와 주관적 안녕감의 관계에서 무조건적 자기수용과 자기개념 명확성의 매개효과 검증. *상담학연구*, 14, 63-82.
- 노지혜, 이민규 (2011). 나는 왜 감사해야 하는가?: 스트레스 상황에서 감사가 안녕감에 미치는 영향. *한국심리학회지: 임상*, 30, 159-183.
- 문 경 (1998). 완벽주의 차원과 자기효능감이 우울에 미치는 영향. *가톨릭대학교 석사학위 논문*.
- 문계완, 최석봉, 문재승 (2009). 리더십 유형과 조직 문화가 혁신행동에 미치는 영향. *산업경제연구*, 22, 3289-3320.
- 박상언 (2012). 직무수행 과정에서 지각된 정서적 안녕(Affective Well-Being)이 직무요구-자원 모형에서 수행하는 역할에 대한 실증연구. *인사·조직 연구*, 20, 177-220.
- 신민희, 구재선 (2010). 행복과 창의력의 관계: 행복한 사람이 더 창의적이다. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 24, 37-51.
- 유영식, 심덕섭, 양동민, 허영호, 박성수 (2009). 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과. *인적자원관리연구*, 16, 107-127.
- 윤대혁, 정순태 (2006). 변혁적 리더십이 조직 시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구-조직공정성의 조절효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 13, 139-169.
- 이동섭, 조봉순, 김기태, 김성국, 이인석, 최용득 (2009). 긍정심리학의 응용을 통한 인사조직연구의 새로운 접근. *인사·조직 연구*, 17, 307-339.
- 이명신 (2013). 일-가정 상호작용과 참살이 (well-being)와의 관계: 긍정의 역할. *인사·조직 연구*, 21, 371-410.
- 이지영, 김명언 (2008). 조직에서의 긍정심리학의 적용: 긍정 조직학의 현주소와 지향점. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21, 677-703.
- 임경희 (2010). 감사성향 척도 개발 및 타당화. *상담학 연구*, 11, 1-17.
- 임준철, 윤정구 (1999). 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기 권능감 (self-efficacy)의 매개역할을 중심으로. *인사·조직연구*, 7, 1-42.
- 최석봉, 김경환, 문계완 (2010). 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향- 학습지향성과 조직몰입의 매개효과검증-. *인적자원관리연구*, 17, 225-243.
- 최우재, 조윤형 (2013). 진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성장에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과. *인사·조직 연구*, 21, 185-228.
- 한기연 (1993). 다차원적 완벽성- 개념, 측정 및 부적응과의 관련성. *고려대학교 대학원 박사학위논문*.
- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국 심리학회지: 임상*, 19, 161-177.
- Algoe, S. B., Haidt, J., & Gable, S. L. (2008). Beyond reciprocity: Gratitude and relationships in everyday life. *Emotion*, 8, 425-429.
- Avolio, B. J. Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation, *Group and Organizations Studies*, 13, 59-80.
- Basso, M. R., Scheff, B. K., Ris, M. D., &



- Dember, W. N. (1996). Mood and global-local visual processing. *Journal of International Neuropsychological Society, 2*, 249-255.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, Winter, 27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. New York: Basic Books.
- Blatt, S. J. (1995). The destructiveness of perfectionism: Implications for the treatment of depression. *American Psychologist, 12*, 1003-1020.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S., Dutton, J., & Quinn, R. (Eds.), 2003. *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Burns, D. (1980). *Feeling good: The new mood therapy*. New York: Avon Books.
- Cameron, K. S., & Levine, M. (2006). *Making the impossible possible*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Burns, L., & Fedewa, B. A. (2005). Cognitive styles: Links with perfectionistic thinking. *Personality and Individual Differences, 38*, 103-113
- Chang, E. C., & Rand, K. L. (2000). Perfectionism as a predictor of subsequent adjustment: Evidence for a specific diathesis-stress mechanism among college students. *Journal of Counseling Psychology, 47*, 129-137.
- Chang, E. C., Watkins, A. F., & Banks, K. H. (2004). How adaptive and maladaptive perfectionism relate to positive and negative psychological functioning: Testing a stress-mediation model in black and white college students. *Journal of Counseling Psychology, 51*, 93-102.
- Chow, G. S-Y. (2002). The cultural context of perfectionism and psychological outcome: Investigating a stress-mediated model with asian american and european american students. Doctoral Dissertation. The University of Michigan, USA.
- Diener, E., Emmons, R. S., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life-scale. *Journal of Personality Assessment, 49*, 71-75.
- Estrada, C. A., Isen, A. M. & Young, M. J. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72*, 117-135.
- Dvir, T., Eden, D., & Avolio, B. J. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment. *Academy of Management Journal, 45*, 735-744.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science, 32*, 5-28.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.
- Emmons, R. A. (2004). The psychology of

- gratitude: An introduction. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp.3-18). New York: Oxford University Press.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessing versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of personality & Social Psychology, 84*, 377-389.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2004). *The psychology of gratitude*. New York: Oxford University Press (Eds.).
- Flett, G. L., Hewitt, P. L., Blankstein, K. R., Solnik, M., & Van Brusshot, M. (1996). Perfectionism, social problem-solving ability and psychological distress. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy, 14*, 245-274.
- Flett, G. L., Hewitt, P. L., & DeRosa, T. (1996). Dimensions of perfectionism, psychosocial adjustment, and social skills. *Personality and Individual Differences, 20*, 143-150.
- Flett, G. L., Hewitt, P. L., Garshowitz, M., & Martin, T. R. (1997). Personality, negative social interactions, and depressive symptoms. *Canadian Journal of Behavioral Science, 29*, 28-37.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist, 56*, 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2004). Gratitude like other positive emotions, broaden and builds. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp.145-166). New York: Oxford University Press.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion, 19*, 313-332.
- Froh, J. J., Sefick, W. J., & Emmons, R. A. (2008). Counting blessings in early adolescents: An experimental study of gratitude and subjective well-being. *Journal of School Psychology, 46*, 213-233.
- Gilman, R. & Huebner, E. S. (2003). A review of life satisfaction research with children and youth. *School Psychology Quarterly 18*, 192-205.
- Gino, F., & Schweitzer, M. (2008). Blinded by anger or feeling the love: How emotions influence advice taking. *Journal of Applied Psychology, 93*, 1165-1173.
- Hayes, A. F., Preacher, K. J., & Myers, T. A. (2011). *Mediation and the estimation of indirect effects in political communication research*. In E. P. Bucy & R. L. Holbert (Eds.), *The sourcebook for political communication research: Methods, measures, and analytical techniques* (pp.434-465). New York: Routledge.
- Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). Perfectionism in the self and social context: Conceptualization, assessment and association with psychopathology. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 456-470.
- Higgins, E. T., R., Klein, R., & Strauman, T. J. (1986). Self-discrepancies and emotional vulnerability: How magnitude, accessibility and type of discrepancy influence affect. *Journal of*

- Personality and Social Psychology, 41*, 1-15.
- Howell, J. M., and B. J. Avolio (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*, 891-902.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 1122-1131.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly, 14*, 525-544.
- Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEO's transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly, 19*, 582.
- Kanter, R. M. (1988). *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior, 10*: 169-211, Greenwich, CT: JAI Press.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Dependence and empowerment. *Journal of Applied Psychology, 88*, 243-255.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 1031-1052.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of Emotion. *American Psychologist, 46*, 819-834.
- Lazarus, R. S., & Lazarus, B. N. (1994). *Passion and reason: Making sense of our emotions*. New York: Oxford University Press.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*, 151-173.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A new approach to getting the life you want*. New York: Penguin Press
- Lyubomirsky, S., Tkach, C., & DiMatteo, R. M. (2006). What are the differences between happiness and self-esteem. *Social Indicators Research, 78*, 363-404.
- McCarty, R., & Childre, D. (2004). The grateful heart: The psychophysiology of appreciation. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp.230-255). New York: Oxford University Press.
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin, 127*, 249-266.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality*

- and Social Psychology*, 82, 112-127.
- McCullough, M. E., Tsang, J. A., & Emmons, R. A. (2004). Gratitude in intermediate affective terrain: Links of grateful moods to individual differences and daily emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 295-309.
- Mednick, S. A. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69, 220-232.
- Mikulincer, M. (1995). Attachment Styles and Repressive Defensiveness: The Accessibility and Architecture of Affective Memories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 917-925.
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: the Role of Trust Empowerment, Justice and Work Redesign. (Special Topic Forum on Trust in and Between Organization). *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, New York: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Podsakoff, P. M., Schuler, R. S., & Todor, W. D. (1983). Clarification and extension of the path-goal theory of leadership: Toward a conceptual model, Unpublished manuscript.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Moorman, R. M., and Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11, 267-289.
- Rosenberg, E. L. (1989). Levels of analysis and the organization of affect. *Review of general Psychology*, 2, 247-270.
- Russel, D. W., Kahn, J. H., Spoth, R. S., & Altmaier, E. M. (1998). Analyzing data from experimental studies: A latent variable structural equation modeling approach. *Journal of Counseling Psychology*, 45, 18-29.
- Schumacker, R. E. (1991). Relationship between multiple regression, path, factor, and LISREL analysis. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 18, 28-46.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment* (김인자 역). New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.

- Shipon, R. W. (2007). *Gratitude: Effect on perspectives and blood pressure of inner-city African-American hypertensive patients*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 68 (3-B), 1977.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*, 422-445.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, I., G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry, 15*, 1-18.
- Valois, R. F., Zullig, K. J., Huebner, E. S., Drane, J. W. (2001). Relationship between life satisfaction and violent behaviors among adolescents. *American Journal of Health Behavior, 25*, 353-366.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. C. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology, 61*, 793-825.
- Watkins, P. C., Woodward, K., Stone, K., & Kolts, R. L. (2003). Gratitude and happiness: Development of a measurement of gratitude and relationships with subjective well-being. *Social behavior and personality, 31*, 431-452.
- Watkins, P. C. (2004). Gratitude and subjective well-being. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp.167-192). New York: Oxford University Press.
- West, M. A. (1989). Innovation amongst health care professionals. *Social Behavior, 4*, 173-184.
- West, M. A., & Farh, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior, 4*, 15-30.
- West, S. G., Finch, F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle(Ed), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp.56-75). Newbury Park, CA: Sage.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review, 92*, 548-573.
- Wood, A. M., Joseph, S., & Maltby, J. (2008). Gratitude uniquely predicts satisfaction with life: Incremental validity above the domains and facets of the five factor model. *Personality and Individual Differences, 45*, 49-54.
- Wu, J., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal, 53*, 90-106.
- 1차 원고접수 : 2013. 10. 04  
2차 원고접수 : 2014. 02. 03  
최종게재결정 : 2014. 02. 22

## The Relationship of Transformational Leadership and Innovative Behavior: Focusing on Mediation Effect of Gratitude on Life Satisfaction and Moderation Effect of Organizationally-prescribed Perfectionism

Byung Jik Kim<sup>1)</sup>

Ji-Yeon Kim<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Department of Management Engineering, KAIST

<sup>2)</sup>Department of Business Administration, Hoseo University

The current study was aimed to test the mediational effects of gratitude and life satisfaction on the link between transformational leadership and innovative behavior. In order to examine the hypothesis, 374 employees were sampled. In structural equation modeling, the hypothetical model explaining the structural paths and the fit of the model were evaluated. The results showed that gratitude and life satisfaction mediated the relations between transformational leadership and innovative behavior. Additionally, the associations between transformational leadership and gratitude was moderated by organizationally-prescribed perfectionism. The implications and limitations of the study, and suggestions for future studies are discussed.

*Key words* : Transformational leadership, Organizationally-prescribed Perfectionism, Gratitude, Life satisfaction, Innovative Behavior