

리더의 직무소진과 혁신행동: 적응적 인지적 정서 조절과 회복탄력성의 조절된 매개를 중심으로

이 서 현 하 규 영[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 리더들의 혁신행동에 영향을 주는 변인들을 확인하고 이들의 관계를 통합적으로 탐색하는 데 있다. 이에 따라 리더의 직무소진과 혁신행동의 관계에서 적응적 인지적 정서 조절의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 포함하는 조절된 매개효과를 확인하였다. 이를 위해 탑상급 이상 리더 446명을 대상으로 직무소진, 혁신행동, 적응적 인지적 정서 조절, 회복탄력성을 측정하는 설문을 온라인으로 실시하였으며, 이 중 총 413명(남 61명, 여 349명)의 데이터를 SPSS 28.0와 SPSS Macro PROCESS를 사용하여 조절된 매개모형 검증에 활용하였다. 연구 결과, 혁신행동에 대한 직무소진의 효과는 적응적 인지적 정서 조절을 통하여 부분매개효과가 있는 것을 확인하였으며, 적응적 인지적 정서 조절에 대한 직무소진의 영향은 회복탄력성에 의해서 조절되는 것을 확인하였다. 즉, 혁신행동에 대한 직무소진의 영향은 회복탄력성에 의해 조절된 적응적 인지적 정서 조절의 영향에 의해서 매개되는 것으로 확인할 수 있다. 본 연구 결과를 바탕으로 연구의 의의, 한계점 및 후속 연구에 대한 제언을 논의하였다.

주요어 : 리더, 직무소진, 혁신행동, 적응적 인지적 정서 조절 전략, 회복탄력성

[†] 교신저자 : 하규영, 광운대학교 산업심리학과, 서울시 노원구 광운로 20, Tel: 02-940-5424

E-mail: stella1221@kw.ac.kr



Copyright © 2023, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial Licenses (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

코로나19 이후 급변하는 세계정세 속 기업의 경영 환경은 그 어느 때보다 불확실해지고 있다. 유연하면서도 경쟁력 있는 기업의 대처가 강조되고 있는 가운데, 특히 업무에서 새로운 아이디어를 개발하고 적용하는 혁신행동은 조직의 성장에 기여할 수 있는 중요한 자산으로 떠오르고 있다(Vegt & Janssen, 2003). 지금까지 혁신행동을 다룬 대부분의 실증적 연구들은 조직원들을 대상으로 하고 있으나 (eg. 현창은 외, 2021; Kim & Kwon, 2020) 조직 장면에서 리더는 핵심적인 역할을 하는 사람으로 더 많은 자원과 권한을 활용하여 혁신행동의 주체로 기능할 수 있다는 점에서 더욱 주목될 만하다. 그러나 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 대부분의 선행연구는 리더십의 기능(예: 리더십의 유형, 리더 지원, 위임 및 권한 부여)에 초점을 맞추고 있으며, 리더를 혁신행동의 주체로 본 연구는 드문 실정이다.

리더의 자발적 헌신이나 성실한 행동, 조직 시민 행동이 일종의 역할모델로서 조직원들에게 유의미한 영향을 미친다는 선행연구들(차동욱 외, 2015; Potters et al, 2007)의 결과는, 리더의 혁신행동이 조직 전체 분위기에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 즉, 리더의 혁신행동은 조직원은 물론, 혁신행동 친화적인 조직문화를 이끌어내는 데에도 기여할 수 있을 것으로 보인다. 이러한 점에서 리더로 하여금 혁신행동을 가능하게 하는 기제를 파악하는 것은 조직원들의 혁신행동을 이끌 수 있다는 점에서도 중요한 문제라 할 수 있으며, 급변하는 환경 속 적응적인 조직으로의 성장을 위해서는 리더의 혁신행동에 영향을 미치는 변인들에 대한 깊이 있는 이해가 선행되어야 할 것이다.

직무열의와 혁신행동에 대한 연구들을 리뷰한 Kwon과 Kim(2020)의 연구에서는 혁신행동을 저해하는 요인 중 하나로 피로와 직무소진을 지적한 바 있다. 직무소진은 직장에서 경험하는 만성적인 스트레스와 부정적인 경험이 이어질 때 발생하며, 그 양상은 크게 1)고갈 2) 냉소 3) 효능감 저하로 나타난다(Schaufeli et al, 2009). 많은 리더들은 조직 내/외부적으로 다양한 위기와 도전을 마주하게 되며, 최선의 의사결정을 해야 하는 부담을 짊어지는 등 직무소진에 취약한 상황에 노출되어 있다(Van Vugt et al., 2008). 실제로 2023년 동아일보에서 직장인 1000명을 대상으로 실시한 설문조사에서 응답자 중 55.1%가 소진 상태인 것으로 나타났으며, 중간관리자의 46% 고위관리자의 11.8%가 소진 상태라고 응답하였다(김지섭, 2023). 만성적인 스트레스는 리더의 심리적 자원 고갈과 정서적 소진을 야기할 수 있으며 (Baer et al., 2015), 이러한 소진은 리더의 주의 초점을 축소해 팀 관점에서 조망하여 결정하는 능력을 저해하게 된다(Driskell et al., 1999). 리더가 경험하는 직무소진이 혁신행동 및 팀 전체에 미칠 수 있는 잠재적인 부정적 영향력은 매우 클 것으로 예상되는 것에 비해, 리더가 조직에서 경험하는 어려움에 대해 직접적으로 다룬 연구는 매우 드물다. 조직에서 리더의 혁신행동을 강화하기 위한 심리적 지원 촉진하기 위해서는 해당 메커니즘에 대한 연구가 선행되어야 할 것이다. 따라서 본 연구는 리더의 직무소진이 수행에 미치는 부정적인 영향을 완화할 수 있는 개인 자원에 초점을 맞추고, 이를 통해 리더의 혁신행동이 보존되는 과정을 탐구하고자 한다.

직무소진을 경험하는 경우 수행 저하는 피할 수 없는 것일까? 직무요구-자원 모델에 따

르면 일에서 경험하는 직무요구들은 직무자원에 의해 완화될 수 있다(Demerouti et al., 2001). Bakker와 Demerouti(2007)은 직무 자원을 설명하기 위해 Hobfoll의 자원 보존 이론을 사용하였는데, 자원 보존 이론에 따르면 개인은 자원을 확보, 보유 및 보호하기 위해 노력한다(Bon & Shire, 2022). 직무요구-자원 모델에 따르면 직무자원은 특히 직무요구가 높은 상황에서도 업무열의와 동기부여를 보존하는 데 기여할 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007). 이는 개인이 자원손실을 방지하고 웰빙을 유지하기 위해 자원을 획득하고 보호하기 위해 노력한다고 가정하는 자원 보존 이론과 맥을 함께 한다(Hobfoll, 1989). 자원 보존 이론에 따르면 개인은 자원을 얻고 보존하기 위한 동기가 있으며, 자원의 손실이나 부족한 스트레스, 소진 및 부정적 결과로 이어질 수 있다(Bon & Shire, 2022). 즉, 직무요구-자원 모델의 맥락에서 직무요구는 개인 자원을 고갈시킬 수 있으며, 직무 자원은 개인 자원을 보호하거나 보충할 수 있는 역할을 할 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Kim et al., 2020). 직무 자원 중 개인 자원은 자신의 환경을 성공적으로 조절하고 영향을 미칠 수 있는 능력으로 정의된다. 직무 자원과 유사하게 개인 자원은 업무 목표를 달성하는 것을 도우며 개인의 성장과 발전을 촉진하는 특징을 가지고 있다. Bauer 등(2014)이 제안한 개인 자원에는 외향성, 희망, 내적 동기, 낙관성 등이 있다. Xanthopoulou 등(2007)은 자기 효능감, 조직 기반 자존감, 낙관주의와 같은 개인적 자원이 업무 몰입을 높이는 데 중요한 역할을 한다는 것을 밝혔다. 이러한 개인적 자원은 직무 요구의 부정적인 영향을 완충하고 직무 자원이 업무 몰입에 미치는 긍정적인 영

향을 강화하는 것으로 나타났다(Xanthopoulou et al., 2007). 본 연구에서는 리더가 소진을 느끼는 상황에서 개인적 자원이 리더의 직무 몰입에 어떠한 영향을 미치는지 집중하고자 한다.

회복탄력성은 역경 상황에서도 긍정적인 결과를 끌어내는 개인의 특성으로 주목받고 있다(Zautra et al., 2010). 자원 보존이론에 따르면, 요구로 인한 스트레스를 마주했을 때 개인이 지각한 자원이 더 많을수록, 더 생산적인 방식으로 스트레스에 대처할 수 있다(Hobfoll & Shirom, 1993). 따라서 개인이 충분한 자원을 가지고 있다고 지각한다면 직무소진에도 불구하고 덜 압도될 수 있을 것이고 성공적인 대처가 가능할 것이다(Alarcon & Menke, 2011). 본 연구에서는 직무소진 상태를 일종의 역경상황이라고 상정하고, 회복탄력성 수준에 따라 개인의 인지적, 정서적 대처 수준이 달라질 수 있을 것이라고 가정하였다.

직무소진 상황에서도 회복탄력성이 높은 경우 적절한 인지적, 정서적 대처가 가능하다면 직무소진 이후 수행 또한 달라질 수 있을 것이다. 인지적 정서 조절은 인지적 노력을 통해 스트레스로 인한 감정을 다루는 방식으로 개인이 스트레스로 인한 부정적 정서에 압도되지 않도록 돕는다(Garnefsk et al., 2001). 적응적 정서 조절 전략은 스트레스 사건의 의미를 재구성하는 것을 돕고 원활한 대인관계에 기여하여 리더의 혁신행동에 중요한 역할을 할 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서는 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절을 매개해 혁신행동에 미치는 부정적 영향력은 회복탄력성 수준에 따라 달라질 수 있다고 가정하였다.

리더의 직무소진과 혁신행동

Scott와 Bruce(1994)는 조직 장면에서 새로운 아이디어를 생산하고, 구성원들에게 해당 아이디어를 홍보하고, 조직에 적용하는 혁신적인 행동을 혁신행동이라 정의하였다. 혁신행동을 수행하는 조직원은 조직에서 문제를 발견했을 때 새로운 해결책을 제안하고, 해결책을 실행하기 위해 동료들에게 지지를 구하게 되고, 결과적으로 문제에 대한 구체적인 해결책을 도입하게 된다. 혁신행동은 조직원들이 주어진 역할 이상을 자발적으로 수행하는 것으로, 역동적인 비즈니스 상황에서 혁신행동은 중요한 자산으로 평가되고 있다(West & Altink, 1996).

혁신행동은 새로운 아이디어를 고안해내는 것뿐만 아니라 주변의 지지를 얻고 실제 아이디어 실행을 위해 노력하는 등 많은 에너지가 들어가는 과정이다. Shuck 등(2017)은 혁신행동에는 고도의 인지적/정서적 자원이 필요하다는 것을 강조했다. 기존의 문제해결 방식보다 개선된 방식을 제안하기 위해서는 부가적인 노력이 필요하며, 아이디어를 홍보하는 과정에서 동료들의 반대와 냉소에 부딪힐 수도 있다. 동료들을 설득하고 새로운 방식을 시도하기 위해서는 정서적으로 많은 에너지를 소모해야 하며, 아이디어가 실현되기까지 그 과정을 견디기 위해서는 확신, 낙관 등의 내적 자원이 있어야 한다(Shuck et al., 2017). Christian 등(2011)은 지나친 직무요구나 직무자원 부족으로 인한 조직원들의 피로나 직무소진은 직무몰입을 저해하게 되고 혁신행동 실패의 주요한 원인이 된다고 설명했다. 즉, 충분한 인지적, 정서적 자원 없이는 혁신행동 실천에 난관을 겪을 수도 있다.

직무소진은 리더의 에너지와 열정을 점진적으로 고갈시켜 직무몰입을 저해하고 혁신행동을 수행하려는 동기를 낮추며, 혁신행동을 가능하게 하는 인지적 기능을 손상시키는 결과를 낳을 수 있다. 이렇게 직무소진이 혁신행동의 동기를 저하시키는 메커니즘은 자원 보존 이론(conservation of resources theory)으로 설명할 수 있다. 자원 보존 이론에 따르면 개인은 스스로에게 가치 있는 자원(예: 시간, 돈, 건강, 관계)을 보호하고 축적하려는 동기를 가지고 행동하며 해당 자원의 손실이 예상되거나 이미 자원이 손실된 상황에서는 가지고 있는 자원을 보존하기 위해 노력하게 된다(Halbesleben & Bowler, 2007; Hobfoll, 2001). 이에 근거해볼 때, 직무소진을 경험하는 리더들은 현재 충분한 자원이 없다고 인식할 가능성이 있고, 이로 인해 새로운 아이디어를 탐색하고 실행하는 혁신적 행동을 하기보다는 현재 가지고 있는 자원을 유지 또는 절약하는 것을 우선시 할 수 있다. 따라서 직무소진을 경험하고 있는 리더들은 혁신적인 아이디어 생성과 실천을 위한 동기가 낮을 수 있다.

Shuck 등(2017)은 혁신적인 행동에 필요한 정신적 에너지의 일환으로 인지적 몰입의 필요성을 강조했다. 새로운 아이디어를 창출하여 더 나은 시스템과 프로세스를 구축하기 위해서는 인지적 유연성을 발휘할 필요가 있다. 이러한 인지적 몰입은 기존의 지식 구조를 재검토하고, 인식의 범위를 확장시키고, 비전통적인 아이디어 조합을 시도하는 것을 가능하게 만들어 결과적으로 혁신적인 행동을 가능하게 한다(Fredrickson, 2001).

그러나 직무소진과 인지적 수행의 관련성은 다른 많은 실증적 연구에서 직무소진은 문제해결, 인지적 유연성, 실행 기능을 손상시키는

것으로 나타났다(eg. Deligkaris et al., 2014; Koutsimani et al. 2021). Lemonaki과 동료들은 (2021) 102명의 직원과 동료들을 대상으로 직무소진과 인지적 기능에 대한 1년간의 추적 연구를 실행한 결과, 직무소진 수준이 높을수록 인지적 기능(실행기능, 인지적 유연성, 문제 해결력 등)이 손상되는 것을 보고했다. 이러한 인지 기능 저하는 업무 환경 변화에 창의적으로 대응하는 리더의 능력에 부정적인 영향을 줄 것이라 가정할 수 있다.

가설 1. 리더의 직무소진은 혁신행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

회복탄력성의 조절 효과

직무 소진 상황에서는 리더가 보유한 자원에 집중해야 하는데, 개인의 심리적 자원도 이에 포함될 수 있다. 본 연구에서는 직무 소진이라는 역경 상황에서도 상황을 성공적으로 통제할 수 있다는 개인의 주관적인 느낌에 집중하고자 했다. 회복탄력성은 역경을 맞이했을 때 이를 극복하고 적응적으로 대처할 수 있는 능력으로, APA에서는 이를 “역경, 트라우마, 비극, 위협 혹은 심각한 스트레스를 마주했을 때 기능적으로 적응하는 과정”이라고 정의하였다(American Psychological Association [APA], 2011). 회복탄력성이 높은 개인은 변화로 인해 요구가 급증하는 상황에서도 자아 통제를 통해 융통성 있게 반응하며(Block & Kremen, 1996), 개인 내적 자원과 외적 자원을 적절히 활용하여 역경 속에서도 긍정적으로 적응할 수 있다(Luthar et al. 2000).

일터에서의 회복탄력성 연구를 리뷰한 Hartmann 등(2020)의 연구에서는 조직원의 회

복탄력성이 1) 직무수행 2) 신체/정신건강 3) 업무관련 태도 4) 변화와 관련된 태도에 긍정적인 영향을 미친다고 정리했다. Shin 등(2012)은 이러한 현상을 자원 보존이론에 의거하여 설명하였는데, 회복탄력성이 심리적 스트레스로부터 개인의 대처 능력을 보호해주는 역할을 할 수 있다는 것이다. 다양한 집단을 대상으로 한 연구에서 회복탄력성은 소진과 부정적인 상관을 보이는 것으로 나타났다(Cooke et al., 2013; Shoss et al., 2018). 이러한 현상은 회복탄력성이 인지기능에 미치는 영향으로 설명할 수 있는데, 회복탄력성이 높은 개인은 역경을 마주했을 때도 인지기능 손상을 덜 받을 수 있다. 퇴역군인의 회복탄력성과 인지적 기능의 연관성을 살펴본 McDaniel 등(2022)의 연구에서 회복탄력성이 높은 참여자일수록 인지 기능이 더 좋은 것으로 나타났다. 경도인지장애 노인을 대상으로 뇌의 기능적 연결성과 회복탄력성 간의 관계를 탐색한 Son 등(2019)의 연구 결과에서 이러한 결과가 반복되었다. 회복탄력성이 높은 노인일수록 주관적 안녕감과 관련된 안와전두엽 네트워크가 증가되었다. 해당 선행연구들을 종합해 보았을 때 회복탄력성은 직무소진이 인지적 기능에 미치는 부정적 영향을 완화하여 개인이 직무소진에 대한 적응적 대처를 향상시키는 역할을 할 수 있을 것으로 가정할 수 있다.

또한 회복탄력성이 역경에 대한 적응적 대처라는 점에서 정서적 조절과 관련성을 예상해볼 수 있다(Banyard et al. 2017). 정서적으로 각성한 상황에서 유연하고 적응적인 인지적/정서적 대처를 위해서는 회복탄력성이라는 심리적 자원이 도움이 될 수 있다(Genet & Siemer, 2011). 높은 수준의 회복탄력성은 직무소진 상황에서도 개인의 인지적 자원을 보호

하는 역할을 할 수 있으며, 이러한 인지적 자원을 통해 개인은 소진 상황에서도 더 적응적인 인지적 전략을 선택할 수 있다(Polizzi & Lynn, 2021). 회복탄력성이 높은 개인은 직무소진 상황에서도 성공적인 정서 조절이 가능할 것이고, 혁신행동을 통해 문제 상황을 개선하는 데 더욱 집중할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 회복탄력성이 리더의 직무소진과 적응적 인지적 정서 조절 수준을 조절하는 역할을 할 것으로 가정하였다.

가설 2. 리더의 회복탄력성이 높을수록 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절에 미치는 부적 영향이 완화될 것이다.

적응적 인지적 정서 조절의 매개 효과

인지적 정서 조절은 스트레스로 인해 정서적으로 각성된 상황에서 정서를 조절하기 위한 의식적인 인지적 노력을 의미한다(Garnefski et al., 2001; Ochsner & Gross, 2008). 인지적 정서 조절 전략은 스트레스 사건 직면 시 초기 정서 반응에 영향을 미치고 결과적으로 스트레스 반응에도 영향을 미치는 것으로 나타났다(Garnefski & Kraaij, 2006). 인지적 정서 조절 전략을 아홉 가지 하위요인으로 분류한 Garnefski 등(2001)의 연구에서는 해당 전략들을 ‘더 적응적’인 전략과 ‘덜 적응적’인 전략으로 구분했는데, 이 중 더 적응적인 전략에는 수용, 해결중심사고, 균형 있게 바라보기, 긍정적인 재초점, 긍정적 재평가가 포함된다. 적응적인 정서 조절 능력은 직장에서의 스트레스 상황에 더 잘 대처하고 정서를 통제하는 것과 긍정적인 상관을 보였다(Buruck et al., 2016). 또한 웰빙을 증진하고 일의 효율과 동기를 높

이는 데도 기여하는 것으로 나타났다(Garnefski et al., 2001).

Gross(1998)가 제안한 정서 위해서는 인지적 과정, 특히 실행기능이 필수적이다(Schmeichel & Tang, 2015). 조절의 과정 모델(process model)에 따르면 정서 조절 전략을 성공적으로 수행하기 해당 모델은 다양한 실증 연구를 통해 검증되었는데 Mohammed와 그의 동료들(2022)이 실행기능(억제, 전환, 작업기억의 업데이트)과 감정 조절 전략(인지적 재평가, 표현 억제) 사이의 관계를 조사한 결과, 실행기능 평가 과제에서 우수한 점수를 기록한 참가자일수록 불쾌한 자극에 이후 심박수 감소가 더 빠르게 나타나는 것을 확인하였다. Schmeiche 등(2008)의 연구에서도 작업 기억 점수가 높은 참가자는 억제와 재평가를 성공적으로 사용하여 주관적인 감정 반응을 더 잘 조절할 수 있는 것으로 나타났다. Opitz 등(2014)의 연구에서도 유동적 인지능력이 높을수록 재평가를 통해 정서적 반응을 더 성공적으로 조절하는 것으로 나타났다. 일련의 연구들은 높은 수준의 실행 기능이 정서 조절 전략의 효과적인 적용과 관련이 있음을 시사한다.

직장인을 대상으로 직무소진과 인지적 수행 사이의 관계를 연구한 Koutsimani 등(2021)의 연구에서 직무소진을 경험하는 직장인들은 인지 과제에서 좋지 않은 수행을 나타냈다. 직무소진과 인지 기능의 관계를 체계적으로 고찰한 Deligkaris 등(2014)의 논문에서도 직무소진이 실행기능, 주의력, 작업기억의 손상을 야기할 수 있다고 정리하였다. 해당 연구에서는 자원 보존 이론을 적용하여 이러한 현상을 설명하였는데, 직무소진으로 인해 감정적 자원이 고갈될 경우 개인은 피로를 경험할 수 있으며, 추가적인 인지적 자원을 소모하지 않는

방향으로 행동하게 된다는 것이다. Jonsdottir (2013)에서는 직무 관련 스트레스로 소진을 경험하는 환자들과 건강한 대조군을 비교하였는데, 소진된 환자들이 주의력, 작업기억, 실행 제어 과제에서 더 낮은 수행을 보이는 것을 확인하였다. 해당 연구들을 종합하였을 때, 직무소진이 정서 조절에 핵심적인 실행 기능을 손상시켜 결과적으로 성공적인 정서 조절을 어렵게 할 수 있다는 것을 가정할 수 있다.

만약 회복탄력성을 통해 직무소진이 인지적 정서 조절에 미치는 부정적 영향을 완화할 수 있다면 직무소진이 리더의 혁신행동에 미치는 부정적 영향 또한 완화될 수 있을 것이라 가정할 수 있다. 또한 인지적 정서 조절은 인지적 수행을 보존하는 데 도움을 줄 수 있을 것이다. 예를 들어 정서 조절 전략에 따른 인지적 비용을 연구한 Richards 와 Gross(2000)의 연구에 따르면 정서 조절을 위해 억제를 사용하는 사람들에 비해 재평가를 사용하는 사람들은 기억력의 손상을 보고하지 않았다. 또한 재평가를 사용하는 집단은 스트레스 상황을 긍정적으로 해석해 대조군에 비해 시험에서 더 나은 성적 향상을 보이는 것으로 나타났다 (Jamieson et al., 2010). 해당 연구들의 결과는 수용과 재평가를 포함하는 적응적 인지적 정

서 조절 전략을 사용할 경우 인지적 수행이 손상되지 않을 수 있음을 시사한다.

적응적 정서 조절 전략은 대인관계에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있는데 Gross와 John (2003)의 연구에서는 적응적인 정서 조절 전략을 사용하는 직원은 대조군에 비해 동료들과 더 친밀한 관계를 맺고 있는 것으로 평가 받았고, 동료들로부터 더 많은 호감을 받는 것으로 나타났다. 혁신행동을 위한아이디어의 생성을 위해서는 효율적인 전략 사용이 필수적이며 아이디어의 홍보와 실행을 위해서는 다른 조직원들을 설득하는 과정이 필요하다. 종합적으로 판단해볼 때, 적응적 인지적 정서 조절 전략은 직무소진 상황에서 개인의 정서 반응을 조절함은 물론 변화하는 환경 속에서 리더가 성공적으로 적응하고 업무에 몰입하는데 주요한 역할을 할 것으로 기대된다. 따라서 본 연구에서는 리더의 회복탄력성이 높을 때 직무소진이 적응적 인지적 정서조절에 미치는 부정적 영향이 완화될 수 있으며, 직무소진이 수용과 재평가라는 적응적 인지적 정서 조절을 매개해 혁신행동에 미치는 영향은 회복탄력성 수준에 따라 달라질 수 있다고 가정하였다.

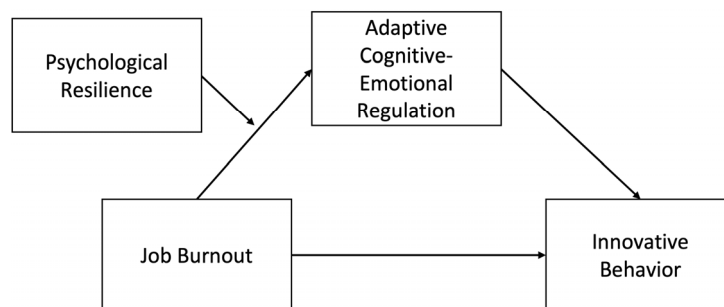


Figure 1. Research model

가설 3. 리더의 적응적 인지적 정서 조절은 직무소진과 혁신행동을 매개할 것이다.

가설 4. 직무소진과 적응적 인지적 정서 조절, 혁신행동의 매개관계에서 회복탄력성은 직무소진과 적응적 인지적 정서 조절을 조절할 것이다.

방 법

연구 대상

본 연구에서는 가설 검증을 위해 1개월 이상 리더 및 관리자로 재직된 경험이 있다고 응답한 대리급 이상 리더를 대상으로 온라인 설문을 실시하여 자료를 수집하였다. 총 446명이 설문에 참여하였으며, 이 중 사원급이라고 응답하였거나 응답 내용에 결측이 있는 참가자를 제외한 413명(남 61명, 여 349명)의 설문 내용을 자료 분석에 사용하였다. 평균 연령은 35.2($SD = 6.42$)였고, 직급별 분포는 대표급 54명(13%), 부장급 118명(28.5%), 차장급 71명(17.1%), 과장급 95명(22.9%), 대리급 75명(18.1%)으로 나타났다. 리더로 재직된 평균 개월 수는 39개월($SD = 44.7$)인 것으로 나타났다.

측정 도구

직무소진

리더의 직무소진을 측정하기 위해 Schaufeli 등(1996)이 개발한 MBI-GS 척도를 신강현(2003)이 번안하여 타당화한 척도를 사용하였다. 해당 척도는 소진 다섯 문항(예: 일을 하는 데

있어서 정서적으로 지쳐 있음을 느낀다), 냉소 네 문항(예: 현재 맡은 일을 시작한 이후로 직무에 대한 관심이 줄어들었다), 효능감 감소 여섯 문항(예: 나는 직무상에서 발생하는 문제들을 효과적으로 해결할 수 있다)의 총 세 요인, 15개 문항으로 구성되어 있으며 Likert식 5점 척도(1 = 전혀 아니다, 5 = 매우 그렇다)로 측정하였다. 효능감 감소의 경우 직업에서 성취감을 측정하는 문항들로 구성되어 있기 때문에 이들 문항에 대한 응답들은 역채점 하여 사용하였다. 신강현(2003)의 연구에서 소진, 냉소, 효능감 감소의 Cronbach's alpha는 각각 .90, .81, .86이었으며 본 연구에서는 각각 .89, .82, .81로 나타났다.

혁신행동

혁신행동의 측정을 위해 Scott과 Bruce(1994)가 개발하고 고득영과 유태용(2012)의 연구에서 실증적으로 검증된 조사도구를 사용하였다. 혁신행동 조사도구는 총 아홉 문항으로, 아이디어 개발 세 문항(예: 나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다), 홍보 세 문항(예: 나는 주변 사람들로부터 혁신적인 아이디어에 대한 공감을 얻어내려고 애쓴다), 실행 세 문항(예: 나는 혁신적인 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 쓰일 수 있도록 한다)으로 구성되어 있으며 Likert식 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)로 측정하였다. Scott과 Bruce(1994)의 연구에서 혁신행동의 Cronbach's alpha는 .89이었으며, 하위요인별 신뢰도 계수는 보고되지 않았다. 본 연구에서의 Cronbach's alpha는 .89으로 나타났으며, 하위요인별 신뢰도 계수는 아이디어 개발 .85, 홍보 .80, 실행 .81으로 나타났다.

적응적 인지적 정서 조절

인지적 정서 조절 전략을 측정하기 위해 Garnefski 등(2001)이 개발하고, 김소희(2004)가 번안한 인지적 정서 조절 질문지(Cognitive Emotion Regulation Questionnaire: CERQ)를 사용하였다. 해당 척도는 부정적인 일을 경험할 때 일반적인 자신의 인지적 반응을 알아보는 것으로 총 36문항으로 구성되어 있으며 Likert 식 5점 척도(1 = 거의 그렇지 않다, 5 = 거의 언제나 그렇다)로 측정한다. 인지적 정서 조절 전략은 적응적 전략과 부적응적 전략으로 구분되는데, 적응적 전략은 수용, 균형 있게 바라보기, 긍정적 재초점, 해결중심사고, 긍정적 재평가의 5가지 하위요인으로 구성되며 총 19 문항을 포함한다. 문항의 예는 “나는 그 일이 그만하길 다행이라고 생각한다.”, “그 상황에 대처할 수 있는 최선의 방법을 생각한다.”, “내게 일어난 일 대신 다른 즐거운 일을 생각해본다.”이다. 본 연구에서는 개인적 자원에 해당할 수 있는 적응적 전략만을 사용하였다. 김소희(2004)의 연구에서 수용, 균형있게 바라보기, 긍정적 재초점, 해결중심 사고, 긍정적 재평가의 Cronbach's alpha는 각각 .53, .66, .85, .80, .80이었으며 본 연구에서는 각각 .63, .86, .79, .83, .82로 나타났다.

회복탄력성

회복탄력성은 Connor와 Davidson(2003)이 개발한 Connor-Davidson Resilience Scale(CD-RISC)을 백현숙과 이경옥(2010)이 번안하여 일반성인을 대상으로 신뢰도와 타당도를 확인한 Korean version of the Connor-Davidson Resilience Scale(K-CD-RISC)를 사용하였다. K-CD-RISC는 강인성 아홉 문항(예: 변화가 일어날 때 적용할 수 있다), 지속성 여덟 문항(예: 나는 결과

에 상관없이 최선의 노력을 기울인다.), 낙관성 네 문항(예: 어려운 일이 생겼을 때, 나는 그 일의 재미있는 면을 찾아보려고 노력한다.), 지지력 두 문항(예: 스트레스/위기 상황에서 누구에게 도움을 요청해야 할지 안다.), 영성 두 문항(예: 내가 가지고 있는 문제에 대한 분명한 해결책이 없을 때에는, 가끔 신이나 운명이 도와줄 수 있다)의 총 다섯 개 요인, 25 개 문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 Likert 5점 척도(0 = 전혀 그렇지 않다, 4 = 거의 언제나 그렇다)로 측정하였으며 점수가 높을수록 회복탄력성이 높음을 의미한다. 백현숙(2010)의 연구에서 하위요인별 신뢰도 계수는 강인성, 지속성, 낙관성, 지지력, 영성의 Cronbach's alpha는 각각 .87, .87, .58, .59, .25로 보고되었으며, 본 연구에서는 각각 .72, .83, .82, .67, .26로 나타났다.

분석 방법

본 연구에서는 가설 검증을 위해 SPSS 28.0과 PROCESS Macro(Hayes, 2017)를 사용하였다. SPSS 28.0을 사용하여 변인들의 기술통계 및 상관분석을 시행하였으며, 다중공선상의 문제를 최소화하기 위해 평균중심화(mean centering)을 진행하였다. 또한 표본집단의 정규성과 잔차항의 독립성 검정을 실시함으로써 중다회귀분석(multiple regression)의 기본 가정이 성립되는 것을 확인하였다. 조절된 매개효과(moderated mediation)는 매개효과가 조절변인의 수준에 따라 달라지는 것을 의미하는데(정선호, 서동기, 2016; James & Brett, 1984), 독립변인이 종속변인에 영향을 미치는 직접적인 경로에서 조절변인의 조절효과가 없어야 조절된 매개효과의 성립여부가 확인된다(Muller et al.,

2005). 따라서 SPSS Macro PROCESS의 모델 1을 사용하여 독립변인과 종속변인의 관계에서 조절변인의 효과가 나타나지 않음을 확인하였다. 또한 매개효과 검증을 위해 PROCESS 모델 4를 실시하였다. 마지막으로, 조절된 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2012)가 제안한 PROCESS 모델 7을 사용하여 조절변인이 투입된 경로에서 조절효과가 통계적으로 유의한지 확인하였으며, 더불어 매개효과가 조절변인의 투입에 따라 어떻게 달라지는지 조절된 매개효과를 통해 확인하였다. 본 연구에서는 인구통계학적 변인의 영향을 배제하기 위해 성별과 리더로 재직할 기간을 공변량에 투입하여 통제할 후 가설을 검증하였다.

인지적 정서 조절($r = -.36, p < .01$), 회복탄력성($r = -.62, p < .01$), 혁신행동($r = -.41, p < .01$)은 모두 부적 상관을 보였다. 즉, 높은 수준의 직무소진은 낮은 수준의 적응적 인지적 정서 조절, 회복탄력성, 혁신행동과 관련된다 고 볼 수 있다. 또한 적응적 인지적 정서 조절은 회복탄력성($r = .68, p < .01$)과 혁신행동과($r = .37, p < .01$) 정적 상관을 보였는데 이는 높은 수준의 적응적 인지적 정서 조절이 높은 수준의 회복탄력성과 혁신행동과 관련됨을 의미한다. 회복탄력성은 혁신행동($r = .56, p < .01$)과 정적인 상관을 보였으며, 높은 수준의 회복탄력성이 혁신행동과 관련됨을 의미한다.

결 과

기술 통계 및 상관분석

본 연구에서 측정된 변인들의 상관관계 및 기술통계는 표 1에 제시하였다. 변인들의 상관을 살펴보면 리더들의 직무소진과 적응적

조절된 매개 가설 검증

조절된 매개모형 검증에 앞서 Muller 등 (2005)이 제안한 조절회귀모형을 토대로 1 단계에서는 독립변수와 종속변수의 관계가 조절변수의 수준에 따라 변하지 않음을 확인하였다. SPSS Macro PROCESS의 모델 1을 통해 조절 회귀모형을 검증하였으며 직무소진과 혁신

Table 1. Descriptive statistics and correlations among study variables ($N = 413$)

	1. Burnout	2. Adaptive Cognitive Emotional Regulation	3. Psychological Resilience	4. Innovative Behavior
1. Burnout	-			
2. Adaptive Cognitive Emotional Regulation	-.36**	-		
3. Psychological Resilience	-.62**	.68**	-	
4. Innovative Behavior	-.41**	.37**	.56**	-
<i>M(SD)</i>	41.90(9.62)	66.83(11.12)	58.96(14.25)	32.00(6.23)

Note. ** $p < .01$

Table 2. The moderating effect of Psychological resilience between Burnout and Innovative behavior

IV	B	SE	t	p
constant	32.20	0.29	110.13	.00
Burnout (A)	-0.07	0.03	-2.17	.03
Psychological Resilience (B)	0.21	0.02	9.22	.00
A * B	0.00	0.00	1.39	.15

$R = .56 \Delta R^2 = .00 F = 1.99 p = .15$

행동의 관계가 조절변인인 회복탄력성의 수준에 따라 유의한 변화량을 나타내지 않음을 확인하였다. 해당 결과는 표 2에 제시하였다. 이러한 결과를 통해 James와 Brett(1984)이 제안한 조절된 매개효과를 검증하는 첫 번째 전제 조건인 조절변인은 독립변인과 종속변인의 직접 경로에 영향을 미치지 않고, 매개변인을 통한 간접 경로에서 조절변인의 수준에 따라 효과크기의 변화가 있다는 가정이 충족됨을 확인하였다.

직무소진과 혁신행동의 관계에서 적응적 인지적 정서 조절의 매개효과

직무소진이 혁신행동에 영향을 미치는 데 있어 적응적 인지적 정서 조절이 매개하는지 검증하기 위해 PROCESS Macro Model 4를 사용하여 분석을 실시하였다. 그 결과는 표 3에 제시하였다. 분석 결과 직무소진이 혁신행동에 미치는 총 효과는 -0.25으로 나타났다. 따라서 리더의 직무소진은 혁신행동에 부적 영향을 미칠 것이라 설정한 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다. 총효과 중에서 직무소진이 혁신행동에 직접적으로 영향을 미치는 직접효과는 -0.20, 적응적 인지적 정서조절을 매개하

여 영향을 미치는 간접효과는 -0.05으로 나타났다.

독립변인이 매개변인을 통해 종속변인에 영향을 미치는 간접효과가 유의함을 검증하기 위해 부트스트래핑 방식으로 표본을 5,000회 반복 추출하여 검증하였다. 부트스트래핑 방식은 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값이 영을 포함하지 않는 경우 간접효과가 존재한다고 해석할 수 있다(Hayes, 2012). 본 연구결과, 신뢰구간의 하한값과 상한값이 영을 포함하고 있지 않기 때문에 통계적으로 유의한 간접효과가 검증되었다. 이는 적응적 인지적 정서 조절은 직무소진과 혁신행동을 매개할 것이라는 세 번째 가설이 지지되는 것을 의미한다.

직무소진과 적응적 인지적 정서 조절의 관계에서 회복탄력성의 조절효과

직무소진과 적응적 인지적 정서 조절의 관계에서 회복탄력성의 조절효과를 검증하기 위해 SPSS Macro PROCESS의 모델 1을 활용하였으며, 그 결과를 표 4에 제시하였다. 표본을 5,000회 반복 추출하는 부트스트래핑 방식을 사용하였으며, 95% 신뢰구간을 산출하여 조절효과를 검증하였다. 또한 조절변인의 평균중

Table 3. The mediating effect of Adaptive Cognitive Emotional Regulation

DV	IV	B	SE	t	95% CI	
					LLCI	ULCI
Adaptive Cognitive Emotional Regulation	Burnout	-0.41***	0.05	-7.26	-0.51	-.30
	sex	-0.53	1.42	-.37	-3.33	2.26
	leader time	0.01	0.01	.91	-0.01	0.03
Innovative Behavior	Burnout	-0.20***	0.03	-6.60	-0.26	-0.14
	Adaptive Cognitive Emotional Regulation	0.14***	0.02	5.41	0.09	0.19
	sex	-1.19	0.75	-1.57	-2.69	0.29
	leader time	0.00	0.00	.06	-0.01	0.01
Mediating(Indirect) Effect				Effect	SE	95% CI
						LLCI ULCI
				-0.05	0.01	-0.09 -0.02

Note. *** $p < .001$

Table 4. The moderating effect of Psychological Resilience

Variables	DV = Cognitive Emotional Regulation				
	β	SE	t	95% CI	
				LLCI	ULCI
constant	66.46***	2.14	30.99	66.68	68.46
Burnout (A)	.09	0.05	1.84	-0.00	0.20
Psychological Resilience (B)	.56***	0.03	15.82	0.49	0.63
A * B	.00**	0.00	3.23	0.00	0.01
sex	.49	1.10	.44	-1.67	2.66
leader time	.00	0.00	.44	-0.01	0.02
R^2 increase by interaction	R^2		F	p	
	.01		10.49**	.00	

Note. ** $p < .01$, *** $p < .001$

심화를 진행하여 다중 공선성의 문제를 해결하고 해석의 용이성을 높였다. 조절효과 분석 결과, 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절에 미치는 경로가 회복탄력성의 수준에 따라 유의하게 달라져 조절효과가 나타남을 시사하였다($\beta = .00, t = 3.23, p < .01$). 또한 상호작용항이 추가됨에 따른 R^2 변화량 또한 $.01(p < .01)$ 로 유의하게 증가하여 심리적 안전감의 조절효과가 검증되었다.

조절변인의 특정한 값 범위(평균값 ± 1 표준편차)에서 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절에 영향을 주는 조건부 효과(conditional effect)가 있는지 분석한 결과, 1 표준편차 높은

수준에서는 하한값과 상한값이 영을 포함하지 않는 것으로 확인되었다. 해당 결과는 표 5에 정리하였다. 조절변인의 수준 값은 평균보다 +1 표준편차에서 높아짐에 따라 조건부 효과의 크기가 함께 높아지는 것을 확인할 수 있는데, 이는 회복탄력성 수준이 높을 때 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절에 미치는 부정적 영향을 완화해주는 것으로 해석할 수 있다.

유의한 상호작용의 패턴을 확인하기 위해 회복탄력성이 낮은 집단과 높은 집단으로 분류하여 변화 정도를 알아보았다. 그 결과 그림 2와 같이 회복탄력성이 높을 때 직무소진 증가에 따른 적응적 인지적 정서 조절도 더욱

Table 5. Conditional effects at values of Psychological Resilience

Psychological Resilience	<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		
					<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>	
-1SD	-14.25	.02	0.06	-.40	.68	-0.15	0.10
Mean	.00	.09	0.05	1.84	.06	-0.00	0.19
+1SD	14.25	.21	0.06	3.48	.00	0.09	0.34

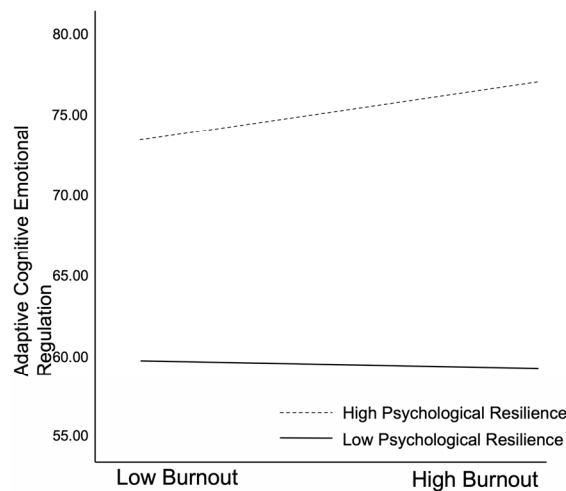


Figure 2. The moderating effect of Psychological Resilience

높아지는 것으로 나타났다. 따라서 리더의 회복탄력성이 높을 때 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절에 미치는 부적 영향이 완화될 것이라고 설정한 가설 2는 지지되었음을 확인할 수 있다.

적응적 인지적 정서 조절과 회복탄력성의 조절된 매개효과

앞서 확인된 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절을 거쳐 혁신행동으로 가는 간접효과가 회복탄력성 수준에 따라 어떻게 달라지는지 통합적으로 검증하기 위해 SPSS Macro PROCESS 모델 7을 사용하였으며, 그 결과는 표 6에 제시하였다. 먼저 전체 모형의 설명량

은 유의하게 나타났으며($R^2 = .48, p < .001$), 상호작용항이 추가됨에 따른 R^2 변화량도 $.01(p < .01)$ 로 유의하였다. 직무소진은 혁신행동을 부적적으로 예측하였고($\beta = -.20, p < .001$), 적응적 인지적 정서 조절은 혁신행동을 정적으로 예측하였다($\beta = .14, p < .001$). 직무소진과 회복탄력성의 상호작용항은 적응적 인지적 정서 조절을 유의하게 예측하였다($\beta = .00, p < .01$). 이는 독립변인인 직무소진이 매개변인인 적응적 인지적 정서 조절에 미치는 영향의 경로가 조절변인인 회복탄력성의 수준에 따라 달라진다는 것을 의미한다. 따라서 직무소진과 적응적 인지적 정서 조절, 혁신행동의 매개관계에서 회복탄력성은 직무소진과 적응적 인지적 정서 조절을 조절할 것이라는

Table 6. The moderated mediation effect of Psychological Resilience by Burnout

DV	Variables	β	SE	t	95% CI	
					LLCI	ULCI
Innovative Behavior	constant	24.65	2.30	10.70***	20.12	29.18
	Burnout	-.20	0.03	-6.60***	-0.26	-0.14
	Adaptive Cognitive Emotional Regulation	.14	0.02	5.41***	0.09	0.19
	sex	-1.19	0.75	-1.57	-2.69	0.29
	leader time	.00	0.00	.06	-0.01	0.01
Adaptive Cognitive Emotional Regulation	constant	66.46	2.14	30.99***	62.24	70.67
	Burnout(A)	.09	0.05	1.84	-0.00	0.19
	Psychological Resilience (B)	.56	0.03	15.82***	0.49	0.63
	A X B	.00	0.00	3.23**	0.00	0.01
	sex	.49	0.44	.65	-1.67	2.66
	leader time	.00	0.44	.65	-0.01	0.02
R^2 increase by interaction						
		.01		10.49		.00

Note. ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 7. Conditional indirect effects at values of Psychological Resilience

Psychological Resilience	<i>B</i>	<i>SE</i>	95% <i>CI</i>		
			<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>	
-1SD	-14.25	-0.00	0.01	-0.02	0.01
Mean	.00	0.01	0.00	-0.00	0.03
+1SD	14.25	0.03	0.01	0.01	0.05

Moderated mediating index	<i>Index</i>	<i>SE</i>	95% <i>CI</i>	
			<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
	.00	0.00	0.00	0.00

가설 4가 지지되었음을 알 수 있다.

조절효과가 매개과정의 경로에서 발생할 경우 매개변인의 간접효과는 각 조절변인의 수준에 따라 달라진다. 이처럼 조절 변인의 수준에 따라 매개효과가 변화하는 것을 조건부 간접효과(conditional indirect effect)라고 한다. 조건부 간접효과를 추정하는 것이 조절된 매개 모형의 핵심이므로(Hayes, 2009) 조건부 간접효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 Preacher 등(2007)의 부트스트래핑 기법을 활용하였으며, 그 결과를 표 7에 제시하였다. 분석 결과 회복탄력성의 +1 표준편차 수준에서는 하한값과 상한값 사이에 영이 포함되지 않는 것으로 나타났다. 따라서 회복탄력성의 +1 표준편차 수준에서 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절을 매개로 하여 혁신행동에 미치는 영향의 간접효과가 유의하다는 것을 알 수 있다.

논 의

본 연구는 직무요구-자원 모형에 의거하여 직무소진에도 불구하고 리더의 혁신행동을 높일 수 있는 개입 방향을 탐색하고자 하였다.

연구를 통해 직무소진이 발생하였을 때 높은 회복탄력성이 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절에 미치는 부적 효과를 완화시킬 수 있는지 확인하였다. 또한 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절을 매개해 혁신행동에 미치는 부정적 영향력은, 회복탄력성 수준에 따라 완화될 수 있다는 것을 조절된 매개효과를 통해 검증하였다. 본 연구에서 검증한 통합된 조절된 매개모형의 구체적인 의의를 논하면 다음과 같다.

첫째, 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절에 미치는 부정적 영향은 회복탄력성 수준에 의해 조절되는 것을 확인하였다. 즉, 리더들이 직무소진을 경험할 때도 회복탄력성이 높은 리더는 적응적 인지적 정서 조절을 사용하여 이에 적절하게 대응할 수 있고, 따라서 혁신행동에 대한 의지가 보존될 수 있다고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 직무요구-자원모형을 다룬 선행연구들과도 맥을 같이 하는데 직무요구로 인한 스트레스를 회피하지 않고 적극적으로 대처하는 경우 더 성공적으로 과업 변화에 적응하며(Janssen, 2000), 더 높은 수준의 능동성을 보이며(Eldor & Vigoda-Gadot, 2017), 다른 동료들과 지식과 피드백을 공유하게 된

다(Wang & Noe, 2010). 본 연구를 통해서 리더가 경험하는 직무소진이 회복탄력성이라는 개인적 직무자원을 통해 완화될 수 있음이 경험적으로 확인되었다. 본 연구는 직무소진 이후에도 개인적 자원에 의해 수행 의지가 보존될 수 있다는 것을 확인하였다는 의의가 있다.

둘째, 직무소진과 적응적 인지적 정서 조절의 관계에서 회복탄력성의 조절효과가 확인되었다. 회복탄력성은 부정적인 스트레스 상황에서도 적응적인 대처를 향상시키는 특성으로, 본 연구에서도 회복탄력성 수준에 따라 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절에 미치는 영향이 달라진다는 것을 확인할 수 있었다. 직무소진 수준이 높더라도 높은 회복탄력성을 보이는 리더들은 적응적 인지적 정서 조절 전략을 더 성공적으로 사용할 수 있었다. 이러한 결과는 회복탄력성이 정서적 경험을 조절하고 인지적, 정서적 유연성을 촉진함으로써 심리적 고통에서 회복할 수 있게 돕는다는 선행연구의 결과와도 같은 맥락으로 볼 수 있다(e.g., Genet and Siemer 2011). 본 연구의 결과는 직무소진 상황에서 적절한 인지적/정서적 대처를 하는 과정에서 회복탄력성이라는 심리적 자원이 중요한 역할을 한다는 것을 시사한다.

셋째, 직무소진이 혁신행동에 영향을 미치는 경로에서 적응적 인지적 정서 조절의 매개효과 수준이 회복탄력성의 수준에 따라 달라진다는 조절된 매개효과가 통합적으로 검증되었다. 회복탄력성 수준이 높을수록 직무소진이 적응적 인지적 정서 조절에 미치는 부정적 영향력이 완화되고 결과적으로 혁신행동에 미치는 부정적 영향을 감소시켜준다는 것을 확인할 수 있었다. 다만 회복탄력성 수준이 높은 경우에만 직무소진과의 상호작용 효과가 유의하게 나타났는데, 이는 직무소진 상황에

서 적응적인 인지적 대처를 사용하기 위해서는 회복탄력성이 확보되어야 한다는 것을 의미한다. 따라서 직무소진 상황에서 리더들의 혁신행동을 고취하기 위해서는 적절한 스트레스 대처 방식 학습뿐만 아니라, 회복탄력성 증진에 대한 개입도 병행되어야 한다는 것을 시사한다.

연구의 의의

본 연구의 학술적 의의는 다음과 같다. 첫째, 회복탄력성이 직무소진 상황에서도 개인적 자원으로 작용할 수 있음을 확인하였다. 본 연구에서는 회복탄력성이 개인의 주관적 통제감을 높일 수 있는 자원이라고 상정하였고, 회복탄력성이 높은 경우 직무소진이 적응적 인지적 정서조절에 미치는 부정적 영향이 완화되어 최소한의 인지적 전략으로 정서를 조절하는 전략이 유효할 수 있음을 확인하였다. 직무요구가 높은 상황에서 개인적 자원이 풍부한 사람들이 더 기능적으로 대처할 수 있을 것이라는 기존 연구의 결과에서 더 나아가, 직무소진으로 인해 자원이 한정된 상황에서도 회복탄력성이 개인적 자원으로 유용할 수 있다는 것을 검증하였다는 데 의의가 있다. 조직에서 가용할 수 있는 직무자원이 낮은 상태에서 특히 개인적 자원이 유용할 수 있다는 기존 연구들의 결과(Riulli & Savicki, 2003; Demerouti & Bakker, 2011)를 고려했을 때, 본 연구는 회복탄력성이 높은 리더는 회복탄력성이 낮은 리더에 비해 직무소진 상황에서도 인지적 자원을 보존할 수 있으며, 결과적으로 적응적 인지적 정서 조절을 통해 상대적으로 혁신행동을 유지할 수 있는 것을 경험적으로 확인하였다. 본 연구 결과는 상황을 긍정적으

로 재평가할 수 있는 리더들은 소진에도 불구하고 목표 달성을 위해 효과적으로 자원을 활용할 수 있다는 것을 강조한다.

둘째, 본 연구는 리더의 혁신행동을 강화하여 결과적으로 조직의 경쟁력을 높이는 데 활용할 수 있다는 실증적 의의가 있다. 리더가 조직원들의 역할모델로 기능할 수 있다는 걸 감안한다면, 리더 개인의 혁신행동에 영향을 미치는 심리적 기제를 밝히는 것이 필요한 시점이라고 볼 수 있다. 리더의 직무소진이 혁신행동에 부정적인 영향을 준다는 본 연구 결과와 더불어 리더의 정신건강이 조직 전체에 영향을 미친다는 다양한 선행연구를 종합해보았을 때(eg. Barling & Cloutier, 2017; Dimoff & Kelloway, 2019) 앞으로는 리더의 정신건강을 일종의 조직자원으로 보는 관점이 필요할 것이다. 즉, 리더의 정신건강을 리더 개인의 책임으로 치부하는 것이 아니라 조직 차원에서 리더의 정신건강에 관심을 가지고 리더의 정신건강을 모니터링 하고 적절한 교육 및 코칭을 제공하는 것이 중요할 것이다.

셋째, 본 연구의 결과를 통해 리더의 직무소진에 개입할 때 적응적인 인지적 대처를 위해서는 회복탄력성 증진이 병행되어야 한다는 것을 확인하였다. 리더의 회복탄력성이 리더십에 미치는 영향에 대한 문헌을 리뷰한 Yu 등(2022)의 연구에서도 리더의 회복탄력성은 리더 자신의 수행과 정신건강뿐만 아니라 조직원들의 그것들에도 긍정적인 영향을 미친다고 나타났다. 본 연구 결과 회복탄력성이 낮은 리더들은 직무소진 상황에서 인지적 정서 조절 대처를 적절히 활용하지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 단순한 스트레스 대처 교육만으로는 리더의 직무몰입을 유지하기 어렵다는 것을 시사한다. 따라서 리더가 직무소진을

극복하고 직무몰입을 유지할 수 있도록 조직 차원에서 코칭이나 상담 등 전문적인 서비스 제공 확대가 필요할 것이다. 예를 들어 리더십 코칭의 경우 리더의 역할과 수행에만 초점을 맞추는 관행에서 벗어나, 리더가 해당 역할과 수행을 충분히 해낼 수 있는 자원이 있는지 확인하고 심리적 자원을 확보하기 위한 심리적 교육을 실시하는 것이 필요할 수 있겠다.

마지막으로 리더 선발 과정에서 혁신행동에 대한 의지뿐만 아니라, 스트레스 상황에서도 혁신행동을 유지할 수 있는 인지적 유연성을 갖추고 있는지 확인할 필요가 있겠다. 조직에서 새로운 아이디어를 적용하는 것은 에너지가 많이 소모되며 다양한 스트레스 상황을 견뎌야 하는 장기적인 과정이다. 따라서 훌륭한 아이디어와 이를 실행할 의지뿐만 아니라 실제로 목표를 달성해 가는 과정에서 얼마나 소진되지 않고 버틸 수 있는지 또한 주요한 쟁점이라고 할 수 있겠다. 높은 스트레스 상황에서 단기적으로 대처하는 능력뿐만 아니라, 적절히 대처하며 장기적으로 직무몰입을 유지할 수 있는 능력을 갖춘 리더를 선발하는 평가 방법을 적용하는 것이 조직 경쟁력에 도움이 될 수 있을 것이다.

연구의 제한점 및 후속 연구 제언

본 연구의 제한점 및 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 직무요구-자원 모형에서 개인적 자원에 초점을 맞추었기 때문에 환경적인 직무자원에 대한 중요성에 대해서는 구체적으로 확인하지 못했다는 한계가 있다. 직무요구-자원모형과 개인적 자원을 연구들에서 개인적 자원과 직무자원이

상호작용하여 직무몰입에 영향을 미치게 된다는 점을 강조하고 있다는 것을 고려했을 때 (Bakker et al., 2014) 추후 연구에서는 리더의 개인적 자원과 상호작용 할 수 있는 다양한 직무자원을 파악하고 상호작용 기제를 확인하는 것이 필요하겠다.

둘째, 본 연구에서는 직무소진에 대처할 수 있는 개인적 자원만을 다뤘으며, 혁신행동에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 긍정적인 개인적 변인에는 집중하지 못했다. 선행연구에 따르면 일터에서의 긍정적 정서, 태도, 웰빙 등이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 나타났다(Bani-Melhem et al., 2018). 따라서 추후 연구에서는 혁신행동에 미치는 부정적인 요인을 완화하는 개인적 자원뿐만 아니라, 혁신행동을 직접적으로 촉진하는 개인적 자원도 함께 살펴보는 것이 필요하겠다.

셋째, 본 연구는 횡단연구로 진행되었기 때문에 리더의 개인적 자원이 직무요구와 상호작용하며 어떻게 혁신행동으로 이어지는지 중단적으로 확인하지 못했다. 적절한 인지/정서적 대처를 통해 리더의 혁신행동 의지가 적절한 성과로 이어지는지 혹은 과도한 소진으로 인해 실제 혁신행동 실천으로 이어지는 데 방해가 받는지 확인하기 위해서는 중단 연구가 필요할 것이다. 아울러 혁신행동의 결과를 측정할 수 있는 구체적인 성과 지표를 설정하여 연구를 진행한다면 리더의 혁신행동 의지가 실질적인 결과로 이어지는지 확인할 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 팀장급 이상의 리더를 대상으로 하였으며 리더의 직급을 구분하지 않았다. 대표적으로 있는 리더와 팀장급으로 일하는 리더는 직무소진의 요인과 직장에서 기대할 수 있는 직무자원에서 차이가 있을

수 있다. 리더의 혁신행동을 증진할 수 있는 더욱 구체적인 방법을 고안하기 위해서는 리더의 직급을 구분하여 접근하는 연구가 필요하겠다. 또한 설문 참여자 중 여성 응답자가 84%로 대다수를 차지하였다. 본 연구에서는 성별에 따른 결과 차이가 나타나지 않았지만, 본 연구의 결과가 여성 리더의 심리적 특성에 의해 영향을 받았을 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 추후 연구에서는 성별에 따라 리더로서 경험하는 것들이 달라질 수 있는지 확인해 볼 필요가 있겠다.

참고문헌

- 고득영, 유태용 (2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직혁신풍토의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(1), 215-238.
<https://doi.org/10.24230/ksiop.25.1.201202.215>
- 김소희 (2004). 스트레스 사건, 인지적 정서 조절 전략과 심리적 안녕감 간의 관계. 가톨릭대학교 석사학위논문.
<http://www.riss.kr/link?id=A82690246>
- 김지섭 (2023.02.26). *변아웃 대해부... 국내 직장인 1000명 심층조사해 보니*. 동아일보.
<https://www.chosun.com/economy/weeklybiz/2023/02/23/AMWFZAHLCJAZ3AW5XJAW22STZA/>
- 박주희, 변미희 (2015). 카지노 종사원의 회복탄력성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 심리적 안녕감의 매개효과에 대한 연구. *Tourism Research*, 40(3), 141-167.
<http://www.riss.kr/link?id=A101803389>
- 백현숙, 이경옥 (2010). 한국형 Connor-

- Davidson 자아탄력성 척도의 신뢰도 및 타당도 연구. 을지대학교 석사학위논문.
<http://www.riss.kr/link?id=T11976844>
- 신강현 (2003). 일반직 종사자를 위한 직무소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 16(3), 1-17.
<http://www.riss.kr/link?id=A104591269>
- 정선호, 서동기 (2016). 회귀분석을 이용한 매개된 조절효과와 조절된 매개효과 검증 방법. 한국심리학회지: 일반, 35(1), 257-282.
<https://doi.org/10.22257/kjp.2016.03.35.1.257>
- 차동욱, 문지영, 이정훈, 김용재, 허일무, 노준형 (2015). 리더의 행동적 성실성이 조직 구성원의 대인관계 시민행동과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 리더의 조직시민행동의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 28(1), 1-20.
<http://www.riss.kr/link?id=A100291534>
- 현창은, 권은아, 허창구 (2021). 조절초점 조직 문화가 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 긍정적 및 부정적 피드백 추구행동의 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 34(2), 237-260.
<http://www.riss.kr/link?id=A108245483>
- American Psychological Association(n.d.). Resilience. Retrieved from
<https://www.apa.org/topics/resilience>
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637-1657.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0246>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170.
<https://doi.org/10.1037/e335052004-001>
- Banyard, V., Hamby, S., & Grych, J. (2017). Health effects of adverse childhood events: Identifying promising protective factors at the intersection of mental and physical well-being. *Child Abuse & Neglect*, 65, 88-98.
<https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2017.01.011>
- Bani-Melhem, S., Abukhait, R. M., & Mohd. Shamsudin, F. (2020). Does job stress affect innovative behaviors? Evidence from Dubai five-star hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), 344-367.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737769>
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601-1620.
<https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2017-0079>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (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.

- <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
Bauer, G. F., Hämmig, O., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, 43-68.
[10.1007/978-94-007-5640-3_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2).
- Bon, A. T., & Shire, A. M. (2022). Review of Conservation of Resources Theory in Job Demands and Resources Model. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(4), 236-248.
<https://doi.org/10.56225/ijgoia.v1i4.102>
- Buruck, G., Dörfel, D., Kugler, J., & Brom, S. S. (2016). Enhancing well-being at work: The role of emotion regulation skills as personal resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 480-493.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000023>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203>
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor Davidson resilience scale (CD RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.
<https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Cooke, G. P., Doust, J. A., & Steele, M. C. (2013). A survey of resilience, burnout, and tolerance of uncertainty in Australian general practice registrars. *BMC Medical Education*, 13(1), 1-6.
<https://doi.org/10.1186/1472-6920-13-2>
- De Clercq, D., Dimov, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). Perceptions of adverse work conditions and innovative behavior: The buffering roles of relational resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 515-542.
<https://doi.org/10.1111/etap.12121>
- Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J., & Masoura, E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: A systematic review. *Work & Stress*, 28(2), 107-123.
[10.1080/02678373.2014.909545](https://doi.org/10.1080/02678373.2014.909545)
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Driskell, J. E., Salas, E., & Johnston, J. (1999). Does stress lead to a loss of team perspective? *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3(4), 291-302.
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.3.4.291>
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource*

- Management*, 28(3), 526-552.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- García-Izquierdo, M., Ríos-Risquez, M. I., Carrillo-García, C., & Sabuco-Tebar, E. D. L. Á. (2018). The moderating role of resilience in the relationship between academic burnout and the perception of psychological health in nursing students. *Educational Psychology*, 38(8), 1068-1079.
<https://doi.org/10.1080/01443410.2017.1383073>
- Garnefski, N., & Kraaij, V. (2006). Relationships between cognitive emotion regulation strategies and depressive symptoms: A comparative study of five specific samples. *Personality and Individual Differences*, 40(8), 1659-1669.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.12.009>
- Garnefski, N., Kraaij, V., & Spinhoven, P. (2001). Negative life events, cognitive emotion regulation and emotional problems. *Personality and Individual Differences*, 30(8), 1311-1327.
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(00\)00113-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(00)00113-6)
- Genet, J. J., & Siemer, M. (2011). Flexible control in processing affective and non-affective material predicts individual differences in trait resilience. *Cognition and Emotion*, 25(2), 380-388.
<https://doi.org/10.1080/02699931.2010.491647>
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525934>
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174-182.
<https://doi.org/10.1037/a0017263>
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>
- Guthier, C., Dormann, C., & Voelkle, M. C. (2020). Reciprocal effects between job stressors and burnout: A continuous time meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 146(12), 1146-1173.
<https://doi.org/10.1037/bul0000304>
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959.
<https://doi.org/10.1111/apps.12191>

- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford publications.
<https://www.jstor.org/stable/24018134>
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Retrieved from
<http://www.afhayes.com/public/process2012>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337-421.
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103-128.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. *Handbook of Organizational Behavior, 1*, 41-61.
<https://doi.org/10.4324/9781315227979-9>
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The job demands-resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 181-190.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009>
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology, 69*(2), 307-321.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.307>
- Jamieson, J. P., Mendes, W. B., & Nock, M. K. (2013). Improving acute stress responses: The power of reappraisal. *Current Directions in Psychological Science, 22*(1), 51-56.
10.1177/0963721412461500
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 54-78.
<https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Koutsimani, P., Montgomery, A., Masoura, E., & Panagopoulou, E. (2021). Burnout and cognitive performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(4), 2145. <https://doi.org/10.3390/ijerph18042145>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review, 30*(2),
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer publishing company.
- Lemonaki, R., Xanthopoulou, D., Bardos, A. N., Karademas, E. C., & Simos, P. G. (2021). Burnout and job performance: a two-wave

- study on the mediating role of employee cognitive functioning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 692-704. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1892818>
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- McDaniel, J. T., Hascup, E. R., Hascup, K. N., Trivedi, M., Henson, H., Rados, R., & Frick, K. (2022). Psychological resilience and cognitive function among older military veterans. *Gerontology and Geriatric Medicine*, 8. <https://doi.org/10.1177/23337214221081363>
- Mohammed, A. R., Kosonogov, V., & Lyusin, D. (2022). Is emotion regulation impacted by executive functions? An experimental study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 63(3), 182-190. <https://doi.org/10.1111/sjop.12804>
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-862. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.852>
- Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2008). Cognitive emotion regulation: Insights from social cognitive and affective neuroscience. *Current directions in Psychological science*, 17(2), 153-158. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00566.x>
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385-390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007>
- Oosterholt, B. G., Maes, J. H., Van der Linden, D., Verbraak, M. J., & Kompier, M. A. (2014). Cognitive performance in both clinical and non-clinical burnout. *Stress*, 17(5), 400-409. <https://doi.org/10.3109/10253890.2014.949668>
- Opitz, P. C., Lee, I. A., Gross, J. J., & Urry, H. L. (2014). Fluid cognitive ability is a resource for successful emotion regulation in older and younger adults. *Frontiers in Psychology*, 5, 609-622. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00609>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Potters, G., Pasternak, T. P., Guisez, Y., Palme, K. J., & Jansen, M. A. (2007). Stress-induced morphogenic responses: growing out of trouble?. *Trends in Plant Science*, 12(3), 98-105. <https://doi.org/10.1016/j.tplants.2007.01.004>
- Polizzi, C. P., & Lynn, S. J. (2021). Regulating emotionality to manage adversity: a systematic review of the relation between emotion regulation and psychological resilience. *Cognitive Therapy and Research*, 45(4), 577-597. <https://doi.org/10.1007/s10608-020-10186-1>
- Richards, J. M., & Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: the cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 410. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.3.410>
- Rioli, L., & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 31(3),

- 227-233.
[https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00023-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00023-9)
- Sandler, I. N., Wolchik, S. A., & Ayers, T. S. (2007). Resilience rather than recovery: A contextual framework on adaptation following bereavement. *Death Studies*, 32(1), 59-73.
<https://doi.org/10.1080/07481180701741343>
- Schaufeli, W. B. (1996). Maslach burnout inventory-general survey (MBI-GS). *Maslach burnout inventory manual*.
<https://cir.nii.ac.jp/crid/1570009749925339392>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
<https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schmeichel, B. J., & Tang, D. (2015). Individual differences in executive functioning and their relationship to emotional processes and responses. *Current Directions in Psychological Science*, 24(2), 93-98.
[10.1177/0963721414555178](https://doi.org/10.1177/0963721414555178)
- Schmeichel, B. J., Volokhov, R. N., & Demaree, H. A. (2008). Working memory capacity and the self-regulation of emotional expression and experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1526-1540.
<https://doi.org/10.1037/a0013345>
- 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(3), 580-607.
<https://doi.org/10.5465/256701>
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 112-126.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000060>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Son, S. J., Park, B., Choi, J. W., Roh, H. W., Kim, N. R., Sin, J. E. & Hong, C. H. (2019). Psychological resilience enhances the orbitofrontal network in the elderly with mild cognitive impairment. *Frontiers in Psychiatry*, 10, 615.
<https://doi.org/10.3389/fpsy.2019.00615>
- Troy, A. S., Shallcross, A. J., Brunner, A., Friedman, R., & Jones, M. C. (2018). Cognitive reappraisal and acceptance: Effects

- on emotion, physiology, and perceived cognitive costs. *Emotion*, 18(1), 58-74.
<https://doi.org/10.1037/emo0000371>
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182-196.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182>
- Vegt, G. S. v. d. and Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
https://doi.org/10.1016/s0149-2063_03_00033-3
- Vessey, W. B., Barrett, J., & Mumford, M. D. (2011). Leader cognition under threat: "Just the Facts". *The Leadership Quarterly*, 22(4), 710-728.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.011>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- West, M. A., & Altink, W. M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11.
<https://doi.org/10.1080/13594329608414834>
- Yu, M., Wen, J., Smith, S. M., & Stokes, P. (2022). Building-up resilience and being effective leaders in the workplace: a systematic review and synthesis model. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(7), 1098-1117. <https://doi.org/10.1108/lodj-09-2021-0437>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zautra, A. J., Arewasikporn, A., & Davis, M. C. (2010). Resilience: Promoting well-being through recovery, sustainability, and growth. *Research in Human Development*, 7(3), 221-238. <https://doi.org/10.1080/15427609.2010.504431>

투고일자 : 2023. 03. 04
수정일자 : 2023. 06. 23
게재일자 : 2023. 10. 26

Leader's Job Burnout and Innovative Behavior: Moderated Mediation Effect of Adaptive Cognitive-Emotional Regulation and Psychological Resilience

Seo Hyeon Lee

Gyu Yong Ha

Kwangwoon University

The aim of this study is to identify the variables that influence leaders' innovative behavior and comprehensively explore their interrelationships. To this end, a moderated mediation model was used to examine the mediating role of adaptive cognitive-emotional regulation and the moderating influence of psychological resilience on the relationship between job burnout and innovative behavior. A web-based survey was conducted among 446 leaders occupying positions at or above the team leader level, which measured job burnout, innovative behavior, adaptive cognitive-emotional regulation, and psychological resilience. The study sample comprised 413 participants, consisting of 61 males and 349 females, and were analyzed using SPSS 28.0 and SPSS Macro PROCESS. As a result of the study, the effect of job burnout on innovation behavior is partially mediated by adaptive cognitive emotional regulation, and the effect of job burnout on adaptive cognitive emotional regulation is moderated by resilience. In other words, the effect of job burnout on innovation behavior is mediated by the effect of adaptive cognitive emotional regulation moderated by resilience. Finally, we discussed implications, limitations, and future research.

Key words : leader, job burnout, innovative behavior, adaptive cognitive-emotional regulation, psychological resilience