

## 진정성 리더십이 종업원의 건설적 발언행동에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과

김 거 도

탁 진 국<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 심리적 주인의식을 중심으로 진정성 리더십이 종업원의 건설적 발언행동에 미치는 영향을 검증하는데 있다. 이에 따라 진정성 리더십과 건설적 발언행동 간 관계성을 살펴보고, 진정성 리더십이 건설적 발언행동에 영향을 미치는데 있어서 심리적 주인의식의 매개효과를 살펴보았다. 이를 위해, 국내 다양한 기업에서 종사하고 있는 직장인 301명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 연구 결과, 진정성 리더십은 심리적 주인의식, 건설적 발언행동과 정적인 관계를 보였으며, 심리적 주인의식은 진정성 리더십이 건설적 발언행동에 미치는 영향을 완전매개하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 토대로 본 연구의 의의 및 실무적 시사점에 대해 논의하였다.

주요어 : 진정성 리더십, 심리적 주인의식, 발언행동, 건설적 발언행동

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 탁진국, 광운대학교 산업심리학과, tak@kw.ac.kr, 02-940-5424

최근 사회를 비롯한 조직 환경이 더 복잡해지고 급속도로 변화함에 따라 기업들의 경쟁우위를 확보하기 위해 고려해야 하는 요소들이 더욱 많아지고 있는 실정이다. 이러한 환경에 직면한 조직들은 조직 구성원들이 자발적으로 조직의 성장을 위한 제안들을 하는 것을 통해 급변하는 환경에 유연하게 대응하여 조직 효과성을 강화하고자 한다(Hirschman, 1970; Maynes & Podsakoff, 2013; Morrison & Phelps, 1999). 하지만 조직의 기대와 다르게 조직 구성원들은 이러한 자발적인 발언을 통해 야기될 가능성이 있는 부정적인 결과(예: 인사고과, 보복, 처벌)에 대한 두려움 때문에 하지 않으려 하는 경향이 있다(Klaas & DeNisi, 1989; Krefiting & Powers, 1998; Detert & Edmondson, 2011; Hsiung, 2013). 대표적인 예로 2001년 미국에서 발생한 엔론(Enron)사와 회계법인 아서 앤더슨(Arthur Andersen)의 회계부정 사건 사례를 들 수 있다. 전문가들은 엔론사태의 주요 원인을 기업 경영진의 비도덕성으로 지적하였지만(이정환, 박한규, 2013), 그 이면에는 엔론사가 재정적으로 불안정하다는 것을 조직 구성원들이 이미 알고 있었으나 이에 대해 언급할 수 없는 위협적인 문화가 있었다(Oppel, 2002). 이와 더불어 리먼브라더스(Lehman Brothers)사의 파산 사례가 있다. 글로벌 경제위기 상황에서 리먼브라더스사의 CEO는 조직 내 소통을 무시하는 독선적인 리더십을 발휘하여 회사의 위기극복 기회를 놓치게 되어, 2008년에 파산하였다(McDonald & Robinson, 2009). 이러한 사례들은 조직 구성원들과 고객 등 다양한 조직 관련 이해관계자들이 조직의 리더를 신뢰하지 않는 결과를 야기하였다. 실제로 National Leadership Index(2009)에서는 미국인 중 63%가 리더를 신뢰하지 않

고, 83%가 자신이나 소수 이익집단을 위한 경영을 한다고 보고하였다(Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012).

이와 반대되는 예로 골드만삭스사(Goldman Sachs)의 사례를 들 수 있다. 골드만삭스사의 CEO인 Lloyd Blankfein은 글로벌 경제위기를 조직 내 구성원과 소통하고자 하는 노력을 기울여 극복하였고(Frauenheim & Marquez, 2008), 위기상황에서의 리더가 취해야 할 모범적인 모델을 제공해주었다. 조직이 위기 상황에 직면했을 경우, 리더가 조직 구성원과 어떠한 의사소통 방식을 취하는지에 따라 그 결과가 극명하게 달라질 수 있다는 것을 알려주었고, 이에 따라 많은 조직들이 과거의 리더를 중심으로 한 상명하복식 의사소통보다 쌍방향적이고 수평적인 의사소통 방식에 가치를 더 두기 시작하였다(엄동욱, 예지은, 권수환, 위종범, 2011).

위와 같은 사건들은 두 가지 측면을 강조하는 리더십에 대한 필요성을 나타나게 하였다. 첫째로, 조직구성원과 사회를 속이지 않고 리더의 진정성 있는 모습을 보여주는 리더십 즉, 진정성 리더십이다. 이에 따라 2003년 이후로 본격적으로 진정성 리더십과 관련한 실증 연구가 수행되기 시작하였다. 둘째로, 조직 구성원들이 조직의 발전을 위해 기꺼이 건설적인 발언행동을 하도록 이를 촉진하는 리더십이다. 이러한 측면에 초점을 맞춰 몇몇 학자들은 진정성 리더십과 발언행동 간 관계성을 다루기 시작하였다.

하지만 현재까지 진정성 리더십과 발언행동 간의 관련성에 관한 연구들은 제한적으로 이루어진 측면이 있다. 이에 관한 일부 선행연구를 살펴보면, Wong, Spense Laschinger, 그리고 Cummings(2010), Hsiung(2012), 박노운(2014)

의 연구가 있다. 이들의 연구에서는 개인동일시, 리더신뢰 및 직무열의(Wong et al., 2010), LMX와 긍정적 분위기(Hsuing, 2012), 자기존중감(박노운, 2014)이 매개변인으로 포함되었지만 이들의 연구는 다중매개로 모형을 구성함으로써 각 변인들의 독립적인 효과에 대해 설명하는데 제한점이 있다. 또한 리더신뢰 및 LMX와 같이 리더와의 관계를 다루는 변인을 포함시켰거나 조직과 관련된 개인특성이 아닌 개인동일시, 자기존중감 등과 같은 일반적인 개인특성을 매개변인으로 포함시켰다는 한계점이 있다.

본 연구에서는 조직과 관련된 개인특성 중 하나인 심리적 주인의식을 매개변인으로 포함시켜 진정성 리더십이 발언행동에 미치는 영향에 대해서 탐색하고자 한다. 심리적 주인의식은 최근 기업이 조직 구성원에게 경제적인 보상을 제공하여 성과를 개선하는 것에는 한계점이 있다는 것을 인정하고(김동철, 김대진, 2012), 자신이 속한 조직에 주인의식을 가지고 자발적으로 행동하는 것을 중요하게 인식하기 시작했으며, 경쟁우위를 확보하기 위한 전략으로 기업은 심리적 주인의식 고취를 중요하고려 요소로 바라보고 있어 중요한 변인으로서 고려될 수 있다. Pierce, Kostova와 Dirks(2003)는 높은 심리적 주인의식을 경험한 조직 구성원은 조직의 발전을 위해 개인의 자발적인 희생과 위험 감수를 촉진시킬 것이라 하였다. 따라서 구성원의 심리적 주인의식은 효율적으로 조직을 변화시키고자 하는 발언행동을 이끌어 내는 기능을 할 것이다.

이와 같이 현대 사회에서 기업이 생존하는데 있어 리더의 도덕성과 투명성, 조직 구성원의 주인의식과 발언행동에 대한 중요성과 관심이 증가하고 있지만, 이러한 변인들을 통

합적으로 살펴보고자 한 실증적 연구는 아직까지 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 리더의 진정성 리더십이 발언행동에 미치는 영향과정에서 조직 관련 개인 변인인 심리적 주인의식이 매개역할을 하는지를 살펴보고자 한다.

#### 진정성 리더십(authentic leadership)

진정성(authenticity)의 기원은 고대 그리스 철학에서 출발한다. ‘Authentic’이란 단어는 그리스어 ‘authento’로부터 유래되었는데 ‘완전한 통제력을 소유한 것(to have full power)’을 의미한다(Trilling, 1972). 즉, 개인이 진정성을 갖추고 있다는 것은 자기 자신에 대하여 완전히 알고 있는 것이라 할 수 있다(Kernis & Goldman, 2006). Harter(2002)는 진정성을 가진 개인은 자기 내면의 생각, 정서, 욕구, 선호 또는 신념에 따라 자신을 표현하고 행동하고자 한다고 하였다. 다시 말하면, 진정성은 자신의 진정한 자아를 인식하고 그에 따라 행동하는 것을 의미한다(Luthans & Avolio, 2003). 이러한 진정성 있는 개인의 행동패턴은 환경적 요소의 영향 및 압력이 존재해도 일관되게 나타나야 한다(Erickson, 1995). Harvey, Martinko와 Gardner(2004)는 진정성을 정확한 자기인식(self-awareness)을 촉진하여 개인의 내적 가치, 신념, 정서, 생각과 행동을 일치시키는 자기규제(self-regulation) 과정으로서 설명하였다. 또한 Erickson(1995)는 진정성이란 개념은 이분법적인 ‘유무’의 개념이 아니라 ‘연속선상’에 있는 것이라고 하였다. 이에 따라 Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans와 May(2004)는 개인이 자신의 핵심 가치, 정체성, 선호, 그리고 정서에 진실할수록 그 개인은 더 진정성을 지니게 된

다고 주장하였다. 따라서 높은 수준의 진정성을 지닌 개인은 자기가 누구인지, 그리고 자신의 신념과 가치가 무엇인지를 잘 이해하고 있기 때문에(Avolio et al., 2004), 자신의 강점과 약점에 대해 이해하고 수용하여 일관되고 안정적인 상태라는 것을 의미하고(양진영, 2014), 정확한 자기인식을 바탕으로 일관된 행동을 보이기 때문에 대인과의 관계에서도 투명하게 행동한다는 것이다(Avolio et al., 2004).

Gardner, Avolio, Luthans, May와 Walumbwa (2005)는 진정성 리더십을 크게 자기인식(self-awareness), 자기규제(self-regulation)로 구분하였고, 자기규제 프로세스 내에 관계적 투명성(relational transparency), 균형잡힌 프로세스(balanced processing), 진정성 있는 행동(authentic behavior)이 있다고 주장하였다. 자기인식은 조직 구성원들을 통해 자신에 대한 통찰력을 얻고 조직 구성원들에 대한 자신의 영향력을 인식하여 자신의 강점과 약점 그리고 자신에 대한 다면적인 본성에 대해 이해를 하는 것이다. 관계적 투명성은 자신의 진정성을 타인에게 보여주는 것으로 이러한 행동은 개방적인 정보 공유, 부적절한 정서를 최소한으로 표현하며 자신의 진실된 생각과 감정을 표현함으로써 신뢰 관계를 쌓는 것이다. 균형잡힌 프로세스는 의사결정 전 모든 관련된 자료들을 객관적으로 분석하는 것을 말한다. 진정성 있는 행동은 자기 규제의 내면화되고 통합된 형태로(Ryan & Deci, 2003), 집단이나 조직 그리고 사회적 압력보다 내면의 도덕적 기준이나 가치를 따라 자신의 의사나 행동을 결정하는 것이다(Gardner et al., 2005).

진정성을 지닌 리더는 진정성을 바탕으로 한 지속적인 자기인식과 자기규제 과정을 통하여 리더 자신, 조직 구성원 그리고 조직을

긍정적으로 변화시키는 리더로서 이러한 리더들의 발휘하는 영향력을 진정성 리더십이라 할 수 있다(양진영, 2013; Gardner et al., 2005). 이러한 과정을 통해 조직 구성원들은 긍정적인 경험을 하게 되어 리더를 신뢰하고 존경하며 협력적이고 투명한 관계를 형성하고자 하며(Avolio et al., 2004), 결과적으로 조직 구성원 및 조직에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 건설적 발언행동(constructive voice)

조직구성원이 자신의 직장에서 어떠한 문제를 경험하거나 개선할 여지가 있는 기회를 발견했을 때, 어떠한 행동을 할지에 대한 의문에 답하기 위해 Hirschman(1970)은 EVL(Exit, Voice, Loyalty)이론을 제안하였고 이 연구에서 발언이란 개념이 처음으로 언급되었다(McClean, Burris, & Detert, 2013). 이 모형에서 철회(Exit)는 조직에 대한 불만이 있을 경우 조직을 떠나는 것을 의미하고 발언(Voice)은 조직의 문제점을 수정하기 위한 노력을 의미하며 충성(Loyalty)은 수동적으로 상황이 향상되기를 기다리는 것을 의미한다(Hirschman, 1970). 즉, 발언은 상사 또는 동료와 상황을 개선하기 위해 토의하거나 당면한 문제를 해결하기 위해 일련의 조치를 취하는 것 등을 나타낸다(Hirschman, 1970). 따라서 이러한 발언은 자신이 속한 조직에 대해 불만족을 느낄 때, 조직에 대한 자신의 의무를 철회하는 것이 아니라 상황을 변화시키기 위해 시도하는 일련의 행동이라고 볼 수 있다(Hirschman, 1970). 이후 발언행동에 대한 개념화와 구성요인에 대한 탐색을 여러 학자들이 수행하게 되었다.

Van Dyne과 LePine(1998), LePine과 Van Dyne (2001), Van Dyne, Ang과 Botero(2003), Premeaux

과 Bedeian(2003), Detert와 Burris(2007), Tangirala와 Ramanujam(2008b)등이 발언행동의 개념화 및 구성요인에 대한 연구를 수행하였지만, 최근 Maynes와 Podsakoff(2014)는 대다수의 연구들이 다양한 유형의 발언행동을 설명하지 못하고 있다고 지적하며, 발언행동을 보존적(preservation) - 도전적(challenge) 차원과 촉진적(promotive) - 예방적(prohibitive) 차원으로 구분하여 네 가지 발언행동 유형을 제시하였다. 첫째로, 보존적 - 촉진적 차원의 발언행동인 지지적 발언행동(supportive voice)으로, 개인이 속한 조직의 업무 관련 정책, 프로그램, 절차 및 목표 등에 대해 타인에 의해 부당하게 비판받더라도 이러한 것들을 지지하거나 옹호하는 것을 말한다. 둘째로, 도전적 - 촉진적 차원의 발언행동인 건설적 발언행동(constructive voice)으로, 조직과 업무 기능을 개선하기 위한 의견이나 정보, 또는 아이디어를 자발적으로 제시하는 것을 말하며, 업무를 수행하는데 있어서 새롭거나 더 개선된 방법, 업무 수행 방법이나 절차에 대한 개선책, 기존에 존재했던 문제에 대한 해결책을 제안하는 것 등을 포함한다. 셋째로, 보존적 - 예방적 차원의 발언행동으로 방어적 발언행동(defensive voice)이다. 개인이 속한 조직의 정책, 프로그램, 절차 및 관습 등을 변화시키는 것에 대해 자발적으로 반대하는 것으로 이러한 변화가 필요한 상황이거나 혹은 조직에 이익이 되에도 불구하고 반대하며 변화를 거부하는 것이다. 이러한 방어적 발언행동은 조직 또는 업무와 관련해서 현재 상태를 유지하는 것을 목적으로 한다. 마지막으로 도전적 - 예방적 차원의 발언행동인 파괴적 발언행동(destructive voice)으로, 조직 내 정책, 프로그램 및 절차 등에 대해서 자발적으로 험담을 하는 등, 비판하는 유형의 행동

이다. 따라서 발언자의 파괴적 발언행동을 통해 조직과 조직 구성원들에게 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

앞서 기술한 것과 같이 조직 차원에서는 위의 다양한 발언행동 가운데 조직 구성원들에게 건설적 발언행동을 이끌어 내는 것이 조직의 기능을 극대화하는데 효과적일 것이다. 하지만 Ashford, Rothbard, Piderit 그리고 Dutton(1998)과 Detert와 Burris(2007), Morrison과 Milliken(2000)은 조직 구성원은 자신이 발언행동을 함에 따라 발생하는 긍정적인 결과와 부정적인 결과를 신중하게 고려하여 발언행동의 수행 여부를 결정한다고 하였다. 발언행동은 발신자가 수신자에게 구두로 전달하는 것을 의미하기 때문에, 발언행동이 일어나기 위한 전제 조건으로는 수신자가 존재해야 한다. 이때, 주요한 수신자 대상은 리더가 된다(Hsuing, 2012). 그러므로 조직 구성원들의 발언행동을 촉진하는데 있어서 리더의 역할이 중요하다고 할 수 있다.

진정한 리더십을 발휘하는 리더는 높은 수준의 자기인식을 통해 자신의 강점과 약점이 무엇이고, 자신의 갖는 가치관과 신념이 무엇인지에 대해 명확하게 인식한다. 따라서 의사결정 및 문제해결 상황에 직면했을 때, 자신의 한계를 인정할 가능성이 높으므로, 이러한 상황을 극복하고자 조직 구성원들에게 제안이나 의견 등을 표현하도록 장려하고 기꺼이 수용하고자 할 것이다(Gardner et al., 2005). 이를 통해, 조직 구성원은 진정한 리더가 자신의 의견을 묵살하지 않고 가치있는 의견은 받아들일 것이라는 믿음을 가질 수 있으며 이를 통해 자신이 하고 싶은 발언을 하게 될 가능성이 높다.

또한 진정한 리더는 명확한 자신의 가치관

및 신념과 일관되게 말과 행동을 하고자 하는 자기규제 과정을 지속적으로 실행한다(Harvey et al., 2006). 따라서 일상생활에서 외부의 압력이 존재하더라도 자신이 갖고 있는 진실된 생각과 감정을 표현하고자 노력하고 행동하기 때문에(Kernis, 2003), 조직 구성원들은 이러한 리더의 행동을 보면서 더욱 신뢰감을 느낄 것이다(Wong et al., 2010). 조직 구성원의 리더에 대한 신뢰는 구성원의 심리적 안정감에 결정적인 영향을 미치는 요소로(Kessel, Kratzer, & Schultz, 2012), 심리적 안정감이 확보된 경우 개인은 발언행동을 하는데 있어서 야기될 수 있는 위험을 작게 느끼게 된다(Liang, Farh, & Farh, 2012).

또한 이러한 진정성 리더의 모습은 조직 구성원의 긍정역할 모델링을 통해 조직 구성원들에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Hannah, Woolfolk, & Lord, 2009). 따라서 조직 구성원들도 리더의 자기인식과 자기규제 과정을 모델링하여 외부의 압력에도 불구하고 자신의 가치나 신념에 따라 건설적인 방법으로 말하고 행동할 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1.** 리더의 진정성 리더십은 조직구성원의 건설적 발언행동에 정적인 영향을 줄 것이다.

#### 심리적 주인의식(psychological ownership)

심리적 주인의식은 개인이 어떤 특정 대상을 소유했다고 느끼는 상태 혹은 자신의 일부분으로 느끼는 상태를 말하며(Pierce, Kostova, & Dirks, 2001), 특정 대상에 대한 합법적인 소유권의 유무와 관계없이 심리적 주인의식을

가질 수 있다(Vandewalle, Van Dyne, & Kostova, 1995).

Van Dyne과 Pierce(2004)는 심리적 주인의식에서 가장 중요한 핵심은 특정 대상에 대해 개인이 소유했다고 느끼는 것이라고 하였다. 여기서 ‘대상’은 개인 또는 집단에서 애착의 대상이 되는 것 모두를 의미하기 때문에, 조직 장면에서는 한 특정 공간부터 직무, 과업, 작업 공간, 작업도구 및 장비, 그 기업 자체가 될 수도 있고, 아이디어, 제안 등 까지 모두 가능하다(Avey, Avolio, Crossley, & Luthans, 2009; Van Dyne & Pierce, 2004). 또한 이러한 주인의식의 대상은 확장된 자기(extended self)로서 자신을 표현할 수 있게 하기 때문에 자기정체성과 연관이 매우 깊다고 하였다(Avey et al., 2009). 따라서 심리적 주인의식은 인간의 본질적인 감정이고, 그 대상은 실제 또는 추상적인 것이 될 수 있으며, 개인의 정서, 태도, 행동에 중요한 영향을 미칠 수 있다(Pierce et al., 2001).

최근 Avey 등(2009)은 기존의 심리적 주인의식 개념과 Higgins(1998)의 조절초점(regulatory focus) 이론을 통합하여 향상초점적(promotion focused) 주인의식과 예방초점적(prevention focused) 주인의식으로 구분하여 개념화하였다. 향상초점적 주인의식은 긍정적인 심리적 주인의식 측면을 강조한 것으로서 구성요인으로 자기효능감, 책임감, 소속감, 자기정체성 등이 포함되어 있다. 또한 심리적 주인의식의 대상을 개선시키거나 발전시키기 위해 다른 조직 구성원과 정보를 공유하거나 협력하는 등의 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 행동에 대한 동기를 갖는다고 설명하였다.

반면에, 예방초점적 주인의식은 부정적인 심리적 주인의식 측면을 강조한 것으로서 단

일차원으로 구성되어 있다고 하였다. 예방초점적 주인의식은 심리적 주인의식의 대상에 대한 세력권을 유지하기 위해(Brown, Lawrence, & Robins, 2005) 즉, 안정성을 유지하고 변화를 회피하기 위해 정치적인 행동 또는 자신이 가진 정보를 다른 조직 구성원과 공유하지 않는 등의 조직 효과성에 부정적인 영향을 미치는 행동 동기를 갖는다고 설명하였다. 본 연구에서는 건설적 발언이라고 하는 조직효과성에 긍정적 영향을 미치는 행동을 종속변인으로 두고 있기 때문에 향상초점적 주인의식에 초점을 두고 연구를 진행하고자 한다.

진정성 리더십과 심리적 주인의식 관계는 국·내외에서 아직까지 많은 연구가 되지 않은 실정이다. 따라서 진정성 리더십과 심리적 주인의식의 이론적 개념과 관련된 연구결과를 통해 그 관계성을 규명하고자 한다. Pierce, O'driscoll과 Coghlan(2004)은 세 가지 직무환경요소(기술의 획일성, 참여적 의사결정, 자율성)와 직무 및 조직에 대한 심리적 주인의식 간 관계를 통제 경험이 매개하는 것을 검증하였다. 진정성을 지닌 리더는 자기인식을 기반으로 자신에 대한 강점과 약점을 명확하게 알고 있기 때문에, 의사결정을 할 시에 조직 구성원들에게 아이디어와 제안을 하도록 장려하고, 얻은 정보들을 객관적으로 평가하여 반영하고자 한다(Gardner et al., 2005). 따라서 조직 구성원은 자신이 직무를 수행함에 있어서 참여적으로 의사결정을 한다고 느낄 수 있고, 이를 통해 자신이 통제한다는 통제감과 효능감을 느낄 수 있으며, 결과적으로 자신이 주인이라는 인식을 가질 수 있다 (Liu, Wang, Hui, & Lee, 2012; Pierce et al., 2001).

또한 이러한 진정성 리더의 행동은 조직 구성원들은 리더가 자신들에게 자율성을 제공해

준다고 느낄 것이고, 이것은 리더가 자신들을 존중하고 공정하게 대해주고 있다고 느끼게 해주며(Jung & Avolio, 2000), 임파워먼트를 촉진시키기 때문에(Illies, Morgeson, & Nahrgang, 2005), 조직 구성원의 리더에 대한 긍정적인 인식과 감정을 통해 리더를 신뢰하게 되고 직무수행에 있어 더 많은 노력을 기울일 가능성이 높아진다(Organ, Podsakoff, Mackensie, 2006). 따라서 조직 구성원은 자신의 에너지와 시간, 노력, 관심을 조직에 기여하고자 성공적으로 직무를 수행하는 것에 투자하게 되므로 조직에 대한 주인의식을 느끼게 될 것이다 (Csikszentmihalyi & Rochberg-halton, 1981).

Beggan과 Brown(1994)는 개인이 대상과 연관성을 획득하는 것이 주인의식의 핵심이라 하였다. James(1980)은 대상에 대해 더 많은 정보가 주어질수록, 대상에 대한 친근감이 높아지며, 개인이 그 대상에 대한 주인의식을 느끼는 수준이 높아진다고 하였다(Pierce et al., 2004; Lui et al., 2012). 이와 관련하여 Vandelwall 등(1995)의 연구에서 개인의 정보를 얻을 권리와 심리적 주인의식 간에 정적인 관계성이 있음을 밝혔다. 진정성을 지닌 리더는 조직 구성원과 진실된 의사소통을 하고자 하기 때문에 조직 구성원과 투명한 관계를 형성할 수 있으며, 편향되지 않는 정보처리 방식으로 적극적인 정보공유 풍토를 형성하게 할 수 있다(Avolio et al., 2004, Gardner et al., 2005). 이에 따라 조직 구성원은 자신의 조직이나 직무에 대해서 더 많은 정보를 얻을 수 있고 결과적으로 소속감을 느끼게 될 것이다.

진정성 리더십은 높은 수준의 자기인식과 자기규제 과정을 통해 자신에 대해 이해하고, 미래의 발전상과 현재 자신을 비교하고 그 차이를 줄이고자 노력하는데 이러한 리더의 모

습을 조직 구성원은 자기동일시 과정을 통해 조직 구성원들의 자기인식과 자기규제 과정에 영향을 미칠 수 있으며(Gardner et al., 2005), 결과적으로 구성원의 자기정체성에도 영향을 미칠 것이라고 추론해볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2.** 리더의 진정성 리더십은 조직구성원의 심리적 주인의식에 정적인 영향을 줄 것이다.

심리적 주인의식은 개인과 소유 대상의 관계가 강력하게 연결되었다는 것을 의미한다. 따라서 조직 구성원이 자신의 직무나 조직에 심리적 주인의식을 가지고 있을 경우, 높은 수준의 정서적 몰입을 보일 수 있다. 몰입 상태인 조직 구성원은 자신이 속한 조직을 안식처, 소유물, 편안한 곳, 그리고 개인적 공간으로써 바라보는데(Redman & Snape, 2005), 이러한 관점을 통해 개인은 스스로 자신을 조직 구성원으로서 자부심을 가지고, 자신이 조직에 적합한 인물이며, 자신을 가치로운 존재로 인식(organization-based self-esteem)하게 된다(Liu et al., 2012). 이와 관련하여 Van Dyne와 Pierce(2004)는 심리적 주인의식과 조직기반 자존감의 정적 관련성을 밝힌 바 있다. 조직 구성원이 자신의 조직을 소유했다고 느낄 때, 긍정적으로 자신의 존재를 바라보고 평가하며, 따라서 개인은 이러한 자기평가 상태를 유지하기 위해 지속적으로 동기화가 될 가능성이 있다. 이와 더불어 조직맥락에서 심리적 주인의식의 대상은 확장된 자기로서 개인이 자신을 표현할 수 있게 하기 때문에, 더 나은 자기정체성을 위해 조직이나 직무에서의 개선을 추구하는 행동을 행할 가능성이 높다고 가정

할 수 있다. 따라서 이러한 행동과 관련된 건설적 발언행동을 적극적으로 할 가능성이 높을 것이며 이에 따라 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 3.** 조직구성원의 심리적 주인의식은 이들의 건설적 발언행동에 정적인 영향을 줄 것이다.

발언행동의 전제는 자발적이라는 것이다. 자발적이라는 의미는 개인이 발언행동을 하고자 동기화가 되어 있어야 한다는 것이다. 많은 연구들은 발언행동을 하는 이유에 대해서 탐색을 하였고, 대표적으로 두 가지 이론으로 구분된다(Ng & Feldman, 2012). 먼저 사회교환이론으로, 발언행동 관련 연구에서 가장 빈번하게 등장한다. 두 번째로는 Hobfoll(1989)이 제안한 자원보존(conservation of resources)이론이다. 자원보존이론은 개인은 자신이 소유한 자원(예: 시간, 신체적 에너지, 정서적 에너지, 집중력 등)이 한정적이기 때문에 개인은 미래에 대비해 자신의 제한된 자원을 보호하고, 고갈되지 않도록 관리하며, 자원을 획득하고자 동기화된다는 것이다.

Ng와 Fieldman(2012)은 발언행동은 자신의 시간과 에너지를 소비하는 행동이기 때문에 선택적이고 전략적으로 한정되어 나타날 수 있다고 주장하며, 자원보존이론 관점에서 발언행동 메타분석 연구를 수행하였다. 연구 결과, 조직맥락에서 개인이 고 스트레스 상황에 직면했을 경우, 예를 들어, 직무 자율성의 부족, 발언에 대한 개방성의 부족, 상사의 차별적 대우, 상사에 대한 불만족 등의 상황에서는 내적 자원을 보존해야 하기 때문에 발언행동을 하지 않으려 하는 경향성이 있고, 저 스



트레스 상황일 경우 개인이 미래에 이득이 될 수 있는 자원을 획득하기 위해 자신이 지닌 자원을 투자하여 발언행동을 하려는 경향성이 있다는 것을 발견하였다. 따라서 개인은 발언행동을 할 수 있는 긍정적인 ‘욕구’가 발언행동을 하지 않으려는 부정적인 ‘욕구’보다 더 강하게 발생했을 때, 비로소 발언행동을 하는 것이라 할 수 있다.

진정성 리더십은 조직 구성원과 투명한 관계를 형성하고자 노력하고 조직 구성원들에게 의사결정 참여를 유도하며, 또한 조직 구성원들이 제안한 내용들에 대해 편파적이지 않은 평가를 하고자 하기 때문에(Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005), 진정성 리더십을 통해 조직 구성원들은 자신의 조직이나 직무에 대해 심리적 주인의식을 지니게 되고, 자신의 조직이나 직무에 심리적 주인의식을 지닌 개인은 그것과 강력한 관계를 맺고 있다고 느끼게 된다. 이 경우 조직구성원들은 긍정적인 정서를 느끼는 저 스트레스 상황에 있게 되며, 이에 따라 발언행동을 통해 가능한 자원을 확보할 수 있는 여유를 가질 수 있게 되어 건설적 발언행동을 할 가능성이 높다고 가정할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 4.** 조직 구성원의 심리적 주인의식은 리더의 진정성 리더십과 조직 구성원의 건설적 발언행동 간 관계를 매개할 것이다.

위와 같은 가설을 바탕으로 세운 연구모형은 그림 1과 같다.

## 방 법

### 조사 대상자 및 자료수집 절차

본 연구의 대상은 현재 국내 기업에 종사하고 있는 직장인이고, 연구에 포함된 변인들이 근무 환경이라는 조건에서 발생하는 심리적, 행동적 특성을 내포하고 있기 때문에 현재 직장에 6개월 이상 근무한 직장인으로 한정하였다. 또한 본 연구의 핵심 구성개념인 진정성 리더십과 관련하여 자신이 직속상사를 대상으로 응답하도록 척도가 구성되어 있으므로, 조직 구성원이 자신의 리더가 진정성을 가진 리더인지를 선행적으로 파악을 해야 하기 때문에 직속 상사와의 근무기간이 6개월 이상인 직장인으로 한정하였다. 이러한 기준에 따라 국내 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 301명으로부터 자료를 수집하였다. 이 중 불성실 응답자 16명을 제외한 285명의 자료를 분석에 사용하였다.

전체 응답자 285명 중 137명(48.1%)이 남성, 148명이 여성(51.9%)으로 나타났고, 평균 연령은 40.7세(SD=10.8세), 연령별대는 20대가 59명(20.7%), 30대가 78명(27.4%), 40대가 75명

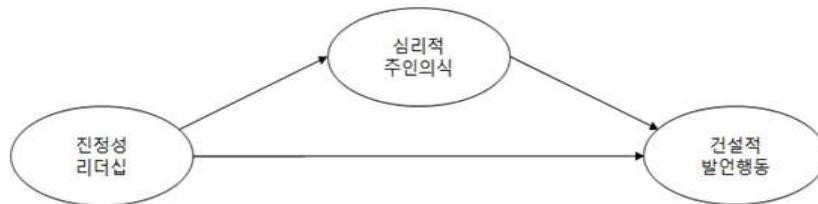


그림 1. 연구모형

(26.3%), 50대 이상이 73명(25.6%)으로 나타났다. 직종은 일반사무/관리직이 209명(73.3%), 영업직 6명(2.1%), 생산/노무직 9명(3.2%), 서비스직 21명(7.4%), 전문직 40명(14.0%)으로 나타났다. 현 직장 근무기간은 최소 0.5년에서 최대 37.7년이고 평균 7.7년(SD=7.9년), 근무기간별대로는 6개월~1년이 29명(6.7%), 1년~3년이 65명(22.8%), 3년~5년이 60명(21.1%), 5년~10년이 66명(23.2%), 10년 이상이 75명(26.4%)으로 나타났다. 직속상사와의 근무기간은 최소 0.5년에서 최대 25.4년이고 평균 4.2년(SD=4.3년)으로 나타났고, 직속상사와의 근무기간대별로는 6개월~1년이 29명(10.2%), 1년~2년이 74명(26.0%), 2년~3년이 38명(13.3%), 3년~5년이 64명(22.5%), 5년~10년이 50명(17.5%), 10년 이상이 30명(10.5%)으로 나타났다. 학력은 고등학교 졸업이 53명(18.6%), 전문대학교 졸업이 55명(19.3%), 4년제 대학교 졸업이 147명(51.6%), 대학원 졸업 이상이 30명(10.5%)으로 나타났다. 응답자들의 현재 직급은 사원급이 91명(31.9%), 대리급이 66명(23.2%), 과장급이 57명(20.0%), 차장급이 24명(8.4%), 부장급이 27명(9.5%), 임원급이 20명(7.0%)으로 나타났다. 근로형태는 정규직이 241명(84.6%), 비정규직이 44명(15.4%)으로 나타났다. 응답자의 직속상사 성별은 남성이 171명(60.0%), 여성이 114명(40.0%), 직속상사 직급은 대리급이 19명(6.7%), 과장급 68명(23.9%), 차장급 34명(11.9%), 부장급 66명(23.2%), 임원급 98명(34.4%)인 것으로 나타났다.

#### 측정도구

본 연구에서 다루는 모든 변인들은 Likert 5점 척도, 1점='전혀 그렇지 않다'부터 5점='매

우 그렇다'로 구성되어 측정이 이루어졌다.

#### 진정성 리더십

직속상사의 진정성 리더십을 측정하기 위해서 Gardner 등(2005)이 제안한 진정성 리더십의 개념을 바탕으로 Avolio, Gardner, 그리고 Walumbwa(2007)가 개발한 ALQ(authentic leadership questionnaire)를 국내 선행 연구에서 번안한 측정문항(남차현, 2012, 양진영, 2013)을 참고하여 수정 및 보완과정을 거쳐 사용하였다. ALQ는 자기인식 5문항, 투명성 4문항, 도덕/윤리성 3문항, 균형잡힌 프로세스 4문항으로, 총 4개의 하위차원과 16문항으로 구성되어 있다. 문항의 예는 “나의 상사는 구성원들과의 교류를 원활하게 하기 위해서 피드백을 구한다.”, “나의 상사는 자신이 실수를 했을 때 이를 솔직하게 인정한다.”, “나의 상사는 신념과 행동이 일치한다.”, “나의 상사는 구성원들이 자신의 의견에 반대하는 관점도 제기할 수 있기를 원한다.” 등이 있다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수는(Cronbach's  $\alpha$ )는 .94로 나타났다. 본 연구에서는 조사대상자들에게 나의 상사를 자신의 직속상사로 생각하고 응답하라는 지시문을 주었다.

#### 건설적 발언행동

조직 구성원의 발언행동 유형 중 건설적 발언행동을 측정하기 위해 Maynes와 Podsakoff(2014)가 개발한 척도를 권누리(2014)가 번안한 측정문항을 사용하였다. 건설적 발언행동은 총 5문항으로 구성되어 있다. 건설적 발언행동 문항의 대표적인 예는 “새롭게 또는 효율적으로 일을 처리하는 방법에 관해 자주 제안

을 한다.”가 있다(권누리, 2014). 본 연구에서의 건설적 발언행동의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .91로 나타났다.

### 심리적 주인의식

조직 구성원의 심리적 주인의식 유형 중 향상초점적 주인의식을 측정하기 위해 Avey 등(2009)이 개발한 척도를 김동철, 김대건(2012)이 번안한 측정문항을 참고하여 수정 및 보완 과정을 거쳐 사용하였다. 향상초점적 주인의식은 자기효능감 3문항, 책임감 3문항, 소속감 3문항, 자기정체성 3문항으로, 총 4개 하위차원과 12개 문항으로 구성되어 있다. 문항의 예는 “나는 우리 회사의 성공에 기여할 수 있을 만한 능력이 있다고 자신한다.”, “내가 생각하기에 직장에서 뭔가 잘못되었을 경우, 그 누구에게라도 맞설 수 있다.”, “나는 현재 일하는 곳에 소속감을 느낀다.”, “나는 우리 회사의 성공이 곧 나의 성공이라고 느낀다.” 등이 있다. 본 연구에서의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .90으로 나타났다.

### 분석방법

연구 대상자의 인구통계학적 특성 및 연구에서 사용된 각 변인에 대한 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 확인하기 위해 SPSS 21.0을 사용하여 빈도 분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 연구변인들 간의 관계성을 확인하기 위해 SPSS 21.0을 사용하여 기술통계분석 및 상관분석을 실시하였다. AMOS 21.0을 사용하여 구조방정식모형(Structural Equation Model, SEM) 분석을 실시하였다. 이에 앞서 각 연구 변인의 하위차원을 고려하여 문항 합산(item

parceling)을 실시한 후, 분석을 실시하였다. 구조방정식모형 분석을 실시하는데 있어 완전매개모형과 부분매개모형의 적합도 지수를 비교 및 평가하여 가장 적합한 모형을 최종 모형으로 선정하였고, 심리적 주인의식의 매개효과에 대한 간접효과의 유의성을 확인하기 위해 bootstrapping 검증 방법을 사용하여 Bias-corrected(BC)의 신뢰구간을 확인하였다.

## 결 과

### 측정변인들의 기술통계치 및 상호상관

가설 검증에 앞서, 본 연구에 포함된 변인들 간의 상호 관련성을 확인하기 위해 기술통계분석 및 상관분석을 실시하였다. 연구에서 사용된 변인들의 평균, 표준편차 및 상호상관계수는 표 1에 제시하였다.

연구변인들 간 관계성은 진정성 리더십의 경우, 심리적 주인의식( $r = .45, p < .01$ ), 건설적 발언행동( $r = .29, p < .01$ )과 정적으로 유의한 관계성을 보였다. 심리적 주인의식의 경우에는 건설적 발언행동( $r = .60, p < .01$ )과 정적으로 유의한 관계성을 보였다.

### 진정성 리더십과 건설적 발언행동 간의 관계

진정성 리더십과 건설적 발언행동 간의 관계를 검증하기 위하여 AMOS 21.0을 사용한 구조방정식 분석을 실시하였다. 분석 결과, 진정성 리더십이 건설적 발언행동으로 가는 경로계수( $\beta = .32, p < .001$ )는 정적으로 유의하였다.

모형 적합도의 경우,

표 1. 변수들의 평균, 표준편차, 상호상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 장별													
2. 연령													
3. 직업													
4. 근속년수													
5. 상사와 근속년수													
6. 최종학력													
7. 직급													
8. 근로형태													
9. 상사 성별													
10. 상사 직급													
11. 진정성 리더십													
12. 심리적 주인의식													
13. 건설적 발언행동													
평균(M)	0.52	40.71	0.87	7.73	4.24	2.54	1.61	0.85	0.40	2.55	3.26	3.37	3.32
표준편차(SD)	0.50	10.83	1.52	7.91	4.27	0.91	1.57	0.36	0.49	1.35	0.73	0.62	0.69

N=285, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ; 성별: 1=남성, 2=여성, 직업: 1=일반사무관리직, 2=영업직, 3=생산/노무직, 4=서비스직, 5=전문직, 6=자영업, 최종학력: 1=중졸이하, 2=고졸, 3=전문대졸, 4=대졸, 5=대학원졸 이상, 직급: 1=사원급, 2=대리급, 3=과장급, 4=차장급, 5=부장급, 6=임원급, 근로형태: 1=정규직, 2=비정규직, 직속상사 성별: 1=남성, 2=여성, 직속상사 직급: 1=대리급, 2=과장급, 3=차장급, 4=부장급, 5=임원급

$\chi^2 = 21.73(df = 13), p = .06$ , RMSEA=.05. GFI=.98, CFI=.995, TLI=.992로, 좋은 적합도 지수를 나타내었다. 따라서 진정성 리더십이 건설적 발언행동에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 지지되었다.

심리적 주인의식의 매개효과

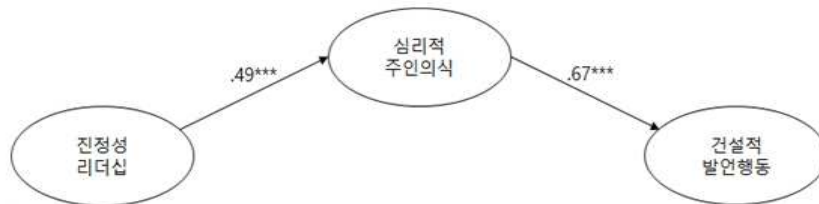
본 연구에서는 완전매개모형과 부분매개모형 간 비교를 통해 심리적 주인의식을 매개역할을 검증하였다.  $\chi^2$ , RMSEA, GFI, CFI, TLI의 부합도 적합도 지수를 비교, 평가하였고, 그림 2-(a), 그림 2-(b), 표 2에 제시하였다.

첫 번째로, 진정성 리더십이 심리적 주인의식을 통해 건설적 발언행동에 간접적으로 영향을 미치는 완전매개모형의 경우, 표 2와 같이  $\chi^2(42)=134.29$ , GFI=.921, CFI=.966, TLI=.956, RMSEA=.088로 나타나  $\chi^2$ 은 유의하지만 GFI, CFI, TLI 모두 좋은 적합도 지수를 보였

으며, RMSEA 또한 수용 가능한 수준의 적합도를 보였으며, 그림 2-(a)와 같이 모든 경로계수가 유의한 것으로 나타났다.

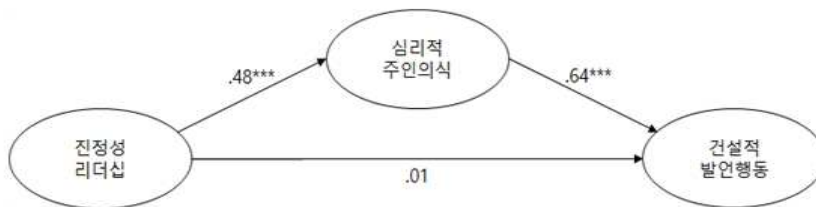
두 번째로, 진정성 리더십이 심리적 주인의식을 통해 건설적 발언행동에 간접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 직접적으로 영향을 미치는 부분매개모형의 경우, 표 2와 같이  $\chi^2(41)=134.28$ , GFI=.921, CFI=.966, TLI=.954, RMSEA=.09로 나타나  $\chi^2$ 은 유의하지만 GFI, CFI, TLI 모두 좋은 적합도 지수를 보였으며, RMSEA는 좋지 않은 적합도를 보였다. 또한 그림 2-(b)와 같이 진정성 리더십이 건설적 발언행동으로 가는 경로가 유의하지 않은 것을 확인할 수 있다.

따라서 미약하게나마 CFI, TLI 및 RMSEA가 완전매개모형이 더 우수한 값을 보였다.  $\chi^2$ 은 부분매개모형이 더 우수한 것으로 나타났지만  $\chi^2$ 차이 검증 결과,  $\Delta\chi^2 = 0.01(\Delta df = 1, n.s.)$ 로 유의한 차이가 나지 않는 것으로 나타났다.



주. 그림에 제시한 수치는 표준화 계수임. \*\*\* $p < .001$ .

그림 2-(a). 완전매개모형



주. 그림에 제시한 수치는 표준화 계수임. \*\*\* $p < .001$ .

그림 2-(b). 부분매개모형

표 2. 모형 적합도 비교

모형	$\chi^2$	df	p	RMSEA	GFI	CFI	TLI	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
완전매개모형	134.29***	42	.00	.088	.921	.966	.956	-	-
부분매개모형	134.28***	41	.00	.090	.921	.966	.954	0.01	1

N=285, \*\*\*p<.001.

표 3. 간접효과에 대한 bootstrapping 검증 결과

경로	$\beta$	S.E.	95% BC 신뢰구간	
			LL	UL
진정성 리더십 → 건설적 발언행동	.31***	.04	.23	.40

주. 부트스트랩 표집은 10000회 실시함. \*\*\*p<.001.

따라서 모형의 간결성이란 측면에서 완전매개 모형이 더 적합성이 높다고 할 수 있으며, 최종모형으로 완전매개모형을 채택하였고, 진정성 리더십이 심리적 주인의식에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2, 심리적 주인의식이 건설적 발언행동에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 지지되었다.

진정성 리더십이 심리적 주인의식을 통해 건설적 발언행동과 발언적 발언행동에 미치는 간접효과의 유의성 검증을 위해 Bias-Corrected (BC) bootstrapping 검증을 실시하였고, 분석 결과는 표 3에 제시하였다.

분석 결과, 진정성 리더십이 심리적 주인의식을 통해 건설적 발언행동에 미치는 간접효과( $\beta=.31$ , 95% BC CI=.23, .40,  $p<.001$ )는 유의한 것으로 나타났다.

최종 채택된 모형인 완전매개모형의 적합도, 경로계수 및 간접효과 검증 결과를 종합하여 고려했을 시, 심리적 주인의식이 진정성 리더십과 건설적 발언행동 간 관계를 매개할 것이라는 가설 4는 지지되었다.

## 논 의

본 연구의 목적은 리더의 진정성 리더십이 부하의 건설적 발언행동에 미치는 영향을 심리적 주인의식의 매개효과를 통해 통합적으로 검증하는 것이었다. 분석 결과, 진정성 리더십은 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미치고, 심리적 주인의식은 건설적 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 진정성 리더십과 건설적 발언행동 간의 관계에서 심리적 주인의식이 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 보다 자세한 내용은 다음과 같다.

첫째, 진정성 리더십은 심리적 주인의식에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존 선행연구(김동철, 김대건, 2012; Alok, 2014)의 결과와 일치하는 결과로, 리더가 자기인식을 바탕으로 자신의 장점과 단점에 대해 명확히 파악하고, 크고 작은 의사결정 과정에 구성원들을 참여시키고, 구성원들과 개방적인 정보 공유를 통한 투명한 관

계를 형성 및 유지하고, 조직 구성원들의 의견 등 의사결정에 필요한 정보들을 평가하고 반영하며, 자신의 도덕적 기준이나 가치와 일관된 행동을 보임으로써 조직 구성원이 자신이 속한 조직에 대해 강한 효능감과 책임감, 소속감을 느끼고 조직에서의 자기정체성을 느끼게 되어 결과적으로 조직에 대해 주인의식을 갖게 된다고 해석할 수 있다.

둘째, 심리적 주인의식이 건설적 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Pierce 등(2001)이 제안한 심리적 주인의식과 발언행동 간 관계성을 뒷받침하는 결과이다. 자신이 속한 조직에 강한 심리적 주인의식을 느끼는 개인은 스스로 자신을 조직 구성원으로서 자부심을 가지고, 적합한 인물이며, 가치로운 존재로 평가하고, 조직을 자기표현하는 하나의 수단으로서 바라본다. 따라서 이러한 자기 상태를 유지하고, 더 나은 자기정체성을 추구하고자 하기 때문에 하나의 전략으로서 조직이나 직무에서의 개선을 추구하는 행동인 건설적 발언행동을 하는 것이라고 해석할 수 있다.

세 번째로, 심리적 주인의식은 진정성 리더십과 건설적 발언행동 간 관계에서 정적인 완전매개효과를 갖는 것으로 나타났다. Ng와 Fieldman(2012)은 자신들의 메타분석 연구 결과를 통해, 자원보존이론 관점에서 발언행동은 자신의 시간과 에너지를 소비하는 행동이기 때문에 선택적이고 전략적으로 한정되어 나타난다고 제안하였다. 그들의 연구를 본 연구의 매개분석 결과에 적용시켰을 시, 진정성 리더십을 발휘하는 리더는 자신의 자기인식, 자기규제를 기반으로 행동을 보임으로써 조직 구성원들에게 긍정적인 역할모델로서 역할을 하게 되고, 또한 리더의 이러한 모습을 닮아가

려 하는 모델링에 영향을 미치기 때문에, 이러한 과정은 조직 구성원들로 하여금 자신에게 이득이 되는 자원을 획득하기 위한 동기 자체를 발생시키는 역할을 하지 않음을 의미한다. 따라서 진정성 리더십이 건설적 발언행동에 영향을 미치는 메커니즘에는 다른 요인이 존재하며, 심리적 주인의식이 하나의 대안 설명이 될 수 있다는 것이라고 해석할 수 있다. 리더의 진정성 리더십을 통해 조직 구성원은 직무 또는 조직에 대해 심리적 주인의식을 갖게 되고, 이를 통해 개인은 직무 또는 조직과 강력하게 연결되어있다고 인식하게 되며, 그 대상은 확장된 자아로서 외부에 노출되어 자신을 표현하는 하나의 수단이 되기 때문에, 그 대상을 더 긍정적으로 개선하는 것에 대한 동기이자 미래의 자신에게 이득이 되는 자원을 얻고자 하는 동기인 건설적 발언행동 동기를 갖게 되고 표현을 하게 되는 것이라고 해석할 수 있다.

#### 연구의 의의 및 실무적 시사점

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 진정성 리더십의 학문적 영역을 확장하였다. 국내외에서 진정성 리더십과 발언행동 간의 관계성을 살펴본 연구는 드물다. 이에 따라 본 연구에서는 조직과 관련된 개인 변인인 심리적 주인의식을 매개변인으로 포함시킴으로써, 진정성 리더십이 발언행동에 미치는 영향에 대한 메커니즘을 통합적으로 설명하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 자원보존이론을 바탕으로 리더십과 조직 관련 개인 변인, 그리고 조직 행동간의 관계성을 설명하였다. 대부분의 조직 행동 연구들이 사회적 교환이론을 바탕으

로 관계성을 설명하고자 하였는데, 이와 차별적으로 본 연구에서는 진정성 리더십이 심리적 주인의식을 통해 발언행동에 미치는 영향에 대한 메커니즘을 자원보존이론을 통해 설명했다는 점에서 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 급변하는 조직 내/외부의 환경에서 조직이 한 유기체로서 이에 유연하게 대응하기 위해서는 조직의 최고 경영진뿐만 아니라 조직 구성원 또한 조직이 바람직한 방향으로 변화하고 성장하기 위한 제안들을 자발적으로 표현해야 하며, 이러한 역할이 조직 구성원들에게 강조되고 있다. 이에 있어 심리적 주인의식이 건설적 발언행동에 정적인 영향을 미친다는 본 연구의 결과는 조직이 조직 구성원의 주인의식을 고취시켜야 할 필요가 있음을 시사한다. 심리적 주인의식은 개인의 상태를 말하는 구성개념으로, 변화가 가능하다. 즉, 조직 구성원과 조직의 상호작용을 통해 개발 가능하며 이와 반대로, 적절한 관리가 이루어지지 않는다면 조직 구성원은 조직에 대해 주인의식을 갖지 않게 될 수도 있다는 것을 시사한다. 따라서 조직은 조직 구성원의 심리적 주인의식 고취를 위해 조직 구성원의 소속감, 효능감, 책임감, 자기정체성을 전략적이고 지속적으로 관리해주어야 할 것이다.

이와 관련하여, 진정성 리더십이 심리적 주인의식을 통해 건설적 발언행동에 영향을 미친다는 본 연구결과는 조직 구성원의 소속감과 효능감, 책임감, 자기정체성을 개발하는 것이 단기간에 이루어질 수 없기 때문에, 조직 구성원이 조직 내에서 가장 많이 상호작용하는 대상 중 하나인 리더를 활용할 필요성이 있음을 시사한다. 진정성 리더십은 조직 구성원들에게 리더 자신이 바라는 어떠한 행동을

지시하거나 유도하지 않고, 자기인식과 자기규제를 기반으로 하여 자신의 내면의 가치 및 신념과 일관된 행동을 보임으로써 조직 구성원의 긍정역할 모델링을 촉진시켜 영향을 미친다(Gardner et al., 2005). 이는 다음과 같은 시사점을 제공한다. 즉 리더십 교육에서의 변화가 필요하다. 리더십 교육에서 리더는 자신의 행동을 지속적으로 모니터링 하면서 이러한 행동이 자신의 내면적인 모습과 얼마나 일치하는지를 판단할 필요가 있음을 강조해야 한다. 또한 자신의 리더로서의 행동에 대해 부하들이 이를 모방할 가능성이 높음을 인식하고 보다 진정성 있고 모범적인 행동을 할 필요가 있음도 강조되어야 할 것이다.

#### 연구의 제한점 및 향후 연구과제

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 Maynes와 Podsakoff(2014)가 개념화한 발언행동 유형 중 건설적 발언행동만을 사용하였기 때문에, 발언행동에 대한 진정성 리더십의 영향을 이해하는데 제한점이 존재한다. 추후 연구에서는 건설적 발언행동, 지지적 발언행동, 방어적 발언행동, 파괴적 발언행동 유형을 모두 포함하여 각 발언행동에 대해 진정성 리더십이 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴볼 필요성이 있다.

둘째, 본 연구는 Avey 등(2009)이 개발한 심리적 주인의식 척도에서 향상초점적 주인의식만을 포함시켜 발언행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 심리적 주인의식은 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치기도 하지만 심리적 주인의식의 대상에 대한 세력유지 동기도 제공하기 때문에, 조직 효과성에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다(Brown, Lawrence, & Robinson,



2005). 추후 연구에서는 이러한 부정적인 심리적 주인의식 구성개념을 본 연구 모델에 포함시켜 살펴볼 필요성이 있다.

셋째, 본 연구는 다양한 국내 기업, 다양한 직무 내 직장인을 대상으로 개인차원에서의 분석을 실시하였다. 본 연구에 포함된 연구변인들은 조직문화 또는 직무에 따라 다른 차이를 보일 가능성이 존재한다. 추후 연구에서는 이러한 부분을 고려하여 각 직무별/조직별 분석을 통해 개인차원과 조직차원 요인 간 상호작용을 살펴볼 필요성이 있다.

넷째, 본 연구는 연구대상자들이 온라인 설문지를 통해 모든 변인에 대해 자기보고식 응답으로 측정이 이루어졌기 때문에 동일방법편의(common method bias)가 발생했을 가능성이 존재한다. 추후 연구에서는 발언행동과 관련하여 사회적 바람직성을 고려하여 타인평정, 특히 동료평정을 통해 측정할 필요성이 있다 (Van Dyne & LePine, 1998).

### 참고문헌

권누리 (2014). 개인특성이 발언행동 유형에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과. 광운대학교 석사학위논문.

김동철, 김대건 (2012). 긍정조직행태의 주요 요인 간 관계에 관한 연구: 진성 리더십, 심리적 자본, 심리적 주인의식을 중심으로. 한국행정학보, 46(4), 27-51.

남차현 (2012). 외식기업 관리자의 진성리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 상사에 대한 신뢰와 심리자본을 매개효과로. 경기대학교 박사학위논문.

박노운 (2014). 진정성 리더십, 존중감, 발언행

동 및 목표몰입 간의 관계. 한국경영교육학회, 29(1), 143-176.

양진영 (2013). 오센틱 리더십이 대학 스포츠 선수의 심리적 자본 형성에 미치는 영향모델. 성균관대학교 박사학위논문.

엄동욱, 예지은, 권수한, 위종범 (2011). 조직 내 소통 활성화를 위한 제안. CEO 인포메이션, 795, 1-20.

이정환, 박한규 (2013). 진성리더십 효과 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. 대한경영학회지, 26(11), 2791-2814.

Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: Investigation of interrelations, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266~285.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.

Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire for Research*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Beggan, J. K., & Brown, E. M. (1994).

- Association as a psychological justification for ownership. *The Journal of psychology*, 128(4), 365-380.
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Csikszentmihalyi, M., & Rochberg-Halton, E. (1981). *The meaning of things: Domestic symbols and the self*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144.
- Frauenheim, E., & Marquez, J. (2008). Fearing for their livelihood. *Workforce Management*, 8(19), 1-22.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Lord, R. G. (2009). Leader self structure: a framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 269-290.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez(Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
- Higgins, E. T. (1988). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 30, 1-46. New York: Academic Press.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard university press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.

- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and innovation management*, 21(2), 147-157.
- Klaas, B. S., & DeNisi, A. S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance rating. *Academy of Management Journal*, 32(4), 705-717.
- Krefting, L. A., & Powers, K. J. (1998). Exercised voice as management failure: implications of willing compliance theories of management and individualism for de facto employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11(4), 263-277.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liu, J., Wang, H., Hui, C., & Lee, C. (2012). Psychological ownership: How having control matters. *Journal of Management Studies*, 49(5), 869-895.
- Luthans, F., & Avolo, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- McClean, E., Burris, E., & Detert, J. (2012). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 525-548.
- McDonald, L. G., & Robinson, P. (2009). *A colossal failure of common sense: The inside story of the collapse of Lehman Brothers*. New York: Crown Business.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Oppel Jr, R. A. (2002). *Enron official says many knew about shaky company finances*. New York Times.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.

- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics, 107*(3), 331-348.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review, 26*(2), 298-310.
- Pierce, J. L., O'driscoll, M. P., & Coghlan, A. M. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *The Journal of Social Psychology, 144*(5), 507-534.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1537-1562.
- Redman, T., & Snape, E. (2005). Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour. *Journal of Management Studies, 42*(2), 301-328.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary, & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*. New York: Guilford Press.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008b). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal, 51*(6), 1189-1203.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Harvard University Press.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: an empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management, 20*(2), 210-226.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior, 25*(4), 439-459.
- Wong, C. A., Spense Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 889-900.

1차 원고접수 : 2016. 01. 03

2차 원고접수 : 2016. 03. 22

최종게재결정 : 2016. 03. 23

## The Effect of Authentic Leadership on Constructive Voice: The Mediating Role of Psychological Ownership

Go Doh Kim

Jinkook Tak

Kwangwoon university

The purpose of this study was to examine the effectiveness of authentic leadership on constructive voice. Especially, this study focused on not only investigating the mediating role of psychological ownership on the relationship between authentic leadership and constructive voice. Data were collected from 285 Korean employees who were working in various organizations through online survey. The results of this study showed that authentic leadership was positively related to psychological ownership and constructive voice. And the effect of authentic leadership on constructive voice was fully mediated by the psychological ownership. The implications, limitations of this study and directions for future research were discussed on the basis of the results.

*Key words* : Authentic leadership, psychological ownership, constructive voice, voice behavior