creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:48009-200000363567

경영학 박사학위 논문

진성리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향 :

그릿, 긍정심리자본의 다중직렬매개효과 중심으로

2020년 12월

울산대학교 일반대학원

경영학 전공

김 병 성

진성리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향 :

그릿, 긍정심리자본의 다중직렬매개효과 중심으로

(The Effect of Authentic Leadership on Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior : Focusing on the Serial Multiple Mediation of Grit and Positive Psychological Capital)

지 도 교 수 김 해 룡

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2020년 12월

울산대학교 일반대학원

경영학 전공

김 병 성

김병성의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심 사 위 원　　김 병 직　(인)

심 사 위 원　　김 성 훈　(인)

심 사 위 원　　이 주 일　(인)

심 사 위 원　　정 동 섭　(인)

심 사 위 원　　김 해 룡　(인)

울산대학교　일반대학원

2020년 12월

감사의 글

한 여름의 더위도 잊고 수많은 선행 논문을 읽고, 논문을 한 장씩 정리하던 시간과 설문조사 결과를 정리하던 시간이 지나고, 앙상한 가지만 남은 나무를 바라보는 이 시간, 세월의 빠름과 시간의 소중함을 느끼게 됩니다. 해낼 수 있을까 하는 수많은 번뇌 속에서 시작한 박사과정이 이제는 뿌듯함으로 다가옵니다. 박사학위 논문을 완성하기까지 도움을 주신 많은 분들에게 감사의 인사를 전하고자 합니다.

어려운 문제에 봉착할 때마다 해결책을 제시해 주시고, 늦은 밤에도 다양한 문의사항에 마다하지 않으시고 같이 고민해 주신 김해룡 교수님에게 감사를 드립니다. 밤 12시에 논문 통계의 문제점과 해석에 대해 카톡으로 지도해 주신 시간들이 너무도 고마움으로 다가옵니다. 통계 분석에 많은 도움을 주신 윤석화 박사님과 왕각 원우님에게 감사를 드립니다. 통계 분석 시 여러 가지 문제로 고민하고 있을 때 Coaching으로 도움을 주신 김병직 교수님에게도 감사를 드립니다. 바쁜 일과에도 불구하고 논문 심사를 맡아주신 김성훈 교수님, 김병직교수님, 이주일 교수님, 정동섭 교수님께 감사드립니다.

박사학위 논문을 마칠 수 있는 힘의 원동력은 '울산인연'이라 생각합니다. 상호 정보를 주고받고, 힘들 때엔 격려와 용기를 주신 소중한 '울산인연' 원우님들에게 감사를 드립니다. 설문조사에 많은 협조를 해 주신 팔우회 회원 여러분에게 감사를 드립니다. 그리고 자료의 정리 및 원고의 교정에 많은 도움을 주신 이일연님, 김정우님, 김병수님, 정창우님, 원호영님에게도 감사의 인사를 전합니다.

마지막으로 묵묵히 옆에서 이해과 격려를 통해 나만의 시간을 보낼 수 있도록 도와준 사랑하는 아내 황경원님, 박사가 되길 기원하며 응원해 준 딸 민주, 아들 범준에게 감사를 전합니다. 앞으로 멋진 남편, 아빠로서 사회에 봉사할 수 있는 멋진 인생을 살도록 노력하겠습니다.

감사합니다.

2020년 12월에 모든 분들에게 감사드리며

김병성 올림

국 문 초 록

진성리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: 그릿과 긍정심리자본의 다중직렬매개효과 중심으로

경영학전공 김 병 성

급변하는 경영환경에서 경쟁력을 확보하고 생존하기 위해서는 변화하는 환경에 신속하게 적응하여야 한다. 이를 위해서는 구성원의 자발적이고 의욕적인 업무 수행 자세가 필수적이다. 구성원이 직무기술서에 정의된 역할 외의 역할을 자발적으로 수행하기 위해서는 리더의 역할과 구성원의 태도와 인식이 중요하다고 할 수 있다. 치열한 경쟁체제에서 부정적인 감정을 감소시키고 개인의 자발적 업무수행을 위한 리더십으로 최근 진성리더십이 대두되고 있다. 진성리더십은 리더의 진정성 있는 품성과 솔선수범을 바탕으로 진정성 있게 구성원을 이끄는 리더십의 근원이라 할 수 있다.

이번 연구는 제조업 조직에서 진성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에 있어서 구성원의 그릿과 긍정심리자본의 매개효과를 규명하는 것을 연구의 목적으로 하였다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 관련 문헌을 고찰하여 변수들의 이론적 배경을 살펴보았고, 이를 통해 연구모형을 개발하고 연구가설을 설정하였다. 또한 실증분석을 위해 선행연구에서 개발된 측정 문항들을 제조업 조직에 맞게 변경하여 설문 문항을 구성하였으며, 영남지역 제조업체에 근무하는 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 통해 수집한 자료를 바탕으로 SPSS23.0과 AMOS 23.0을 활용하여 기초통계분석, 상관관계 분석, 탐색적·확인적 요인분석, 모델적합도를 분석하였으며, SPSS PROCESS macro를 활용하여 직접효과와 매개효과 그리고 이중매개효과를 검증하였다.

연구 결과를 요약하면, 첫째, 진성리더십은 변화지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 진성리더십은 그릿에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 진성리더십은 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 그릿은 긍정심리자본에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 그릿은 변화지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여섯째, 긍정심

리자본은 변화지향 조식시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일곱째, 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 그릿은 유의한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 여덟째, 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 긍정심리자본은 유의한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 아홉째, 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 그릿과 긍정심리자본의 이중매개효과는 유의한 것으로 나타났다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 이론적인 시사점을 살펴보면,

첫째, 진성리더십이 그릿에 미치는 영향에 대하여 규명하였다. 기존의 선행연구에서는 변혁적 리더십, 이슈리더십 등이 그릿에 영향을 미친다는 것을 밝혀내었지만 진성리더십이 그릿이 미치는 영향에 대한 연구는 없었다. 금번 연구를 통해 진성리더십도 그릿에 영향을 미친다는 것을 밝혀내었다.

둘째, 진성리더십이 변화지향 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미치지만 그릿과 긍정심리자본의 매개요인을 통해 더 큰 영향을 미친다는 것을 밝혀내었다. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 그릿의 매개효과에 대한 선행연구가 전무한 상황에서 그릿과 긍정심리자본의 이중매개 역할을 증명한 것은 리더십과 조직행동 연구에 있어 중요한 의의가 있다 하겠다.

셋째, 그릿을 제조업 구성원에게 적용함으로써 기존의 그릿 분야의 연구를 확장하였다. 한국에서는 일반 회사를 대상으로 한 그릿의 영향에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 이러한 상황에서 본 연구는 제조업 구성원을 대상으로 그릿이 변화지향 조직시민행동에 어떠한 역할을 하는가를 살펴보았다. 그 결과 그릿은 변화지향 조직시민행동을 유발한다는 점을 확인할 수 있었다.

넷째, 본 연구는 그릿이 미칠 수 있는 범위와 대상에 대한 기여를 하였다고 볼 수 있다. 즉 기존 연구에 따르면 그릿이 높은 사람은 그릿이 낮은 사람에 비해 일을 잘 수행하며(Duckworth & Quinn, 2009), 직장생활을 더 오랫동안 할 수 있기 때문에(Suzuki et al., 2015) 그릿은 본인에게 도움이 되는 개인적인 비인지적 역량으로 이해되어 왔다(Duckworth & Quinn, 2009). 본 연구에 따르면 그릿은 본인뿐만 아니라 타인 및 조직의 성과에까지 긍정적인 도움이 되는 것으로 나타났다.

다섯째, 본 연구는 개인의 그릿이 어떠한 경로를 거쳐 조직에 대한 이

타적인 행동에 영향을 미치는가를 밝혀내었다. 본 연구의 결과를 보면 그릿이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향은 긍정심리자본을 거치면서 영향력이 커지는 것을 볼 수 있다. 이는 이타적인 개념을 내포하지 않은 그릿이 긍정심리자본을 통해 자발적으로 이타적인 행동으로 나아간다는 것을 보여 준다.

한편으로 본 연구의 실무적인 시사점을 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 진성리더십과 그릿, 긍정심리자본과 같은 변수들은 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 변수로서 증명되었다. 따라서 조직차원에서 진성리더십 교육과 병행하여 그릿 및 긍정심리자본과 같은 심리적 요소를 향상시킬 수 있는 제도적 방안이 필요하다.

둘째, 개인의 비인지적 역량인 그릿이 변화지향 조직시민행동을 이끈다는 것을 밝혀냈다. 그릿은 장기적으로 형성되는 요소임을 감안할 경우 채용 시 그릿에 대한 평가를 통해 그릿 수준이 높은 인재를 채용하고, 채용된 인재에 대하여서는 장기적인 관점에서 그릿 육성을 위한 체계적인 교육훈련이 필요하다고 하겠다.

주제어 : 진성리더십, 그릿, 긍정심리자본, 변화지향 조직시민행동

목 차

제 1 장 서론 ---------- 1
제 1 절 연구의 배경 및 목적---------- 1
1. 연구의 배경----------1
2. 연구의 목적----------6
제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성---------- 7

제 2 장 연구의 이론적 고찰 ---------- 8
제 1 절 진성리더십 ----------8
1. 진성리더십의 정의 ----------8
2. 진성리더십의 개념 ---------- 9
3. 진성리더십의 구성요소----------15
4. 진성리더십과 다른 리더십의 비교---------- 18
5 진성리더십의 선행연구---------- 22
제 2 절 그릿에 관한 연구----------24
1. 그릿의 개념과 특징---------- 24
2. 그릿의 구성요소---------- 29
3. 그릿의 효과성과 발달---------- 30
4. 그릿의 선행연구---------- 31
제 3 절 긍정심리자본에 관한 연구---------- 33
1. 긍정심리자본의 등장배경---------- 33
2. 긍정심리자본의 개념---------- 34
3. 긍정심리자본의 구성요소----------35
4. 긍정심리자본의 선행연구---------- 37
제 4 절 변화지향 조직시민행동에 관한 연구----------39
1. 변화지향 조직시민행동의 개념 및 배경---------- 39
2. 변화지향 조직시민행동의 선행연구---------- 41

제 3 장 연구가설의 설정 및 연구방법 ---------- 43
제 1 절 연구모형---------- 43
제 2 절 연구가설---------- 44
1. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동과의 관계--------44
2. 진성리더십과 그릿과의 관계----------46
3. 진성리더십과 긍정심리자본과의 관계----------48

4. 그릿과 긍정심리자본과의 관계---------- 49
5. 그릿과 변화지향 조직시민행동과의 관계----------49
6. 긍정심리자본과 변화지향 조직시민행동과의 관계--------- 51
7. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동간의 관계에서 그릿의 매개효과----------52
8. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동간의 관계에서 긍정심리자본의 매개효과----------52
9. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동간의 관계에서 그릿과 긍정심리자본의 이중매개효과----------54
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법---------- 56
1. 변수의 조작적 정의---------- 56
2. 측정방법---------- 58
제 4 절 조사 설계 ---------- 59
1. 연구대상---------- 59
2. 자료수집---------- 59
제 5 절 분석방법 ---------- 60

제 4 장 실증분석 ---------- 60
제 1 절 응답자의 일반적 특성---------- 60
제 2 절 자료처리 및 분석---------- 62
1. 신뢰도 및 타당도 측정---------- 62
2. 상관관계분석---------- 63
제 3 절 모형 및 가설 검증 ---------- 65
1. 분석모형 검증 ---------- 65
2. 가설 검증 ---------- 67

제 5 장 결론 ---------- 72
제 1 절 연구결과의 요약 ---------- 72
제 2 절 연구의 시사점 ---------- 75
제 3 절 연구의 한계점 및 향후 제언 ---------- 78

참고문헌 ---------- 80
Abstract----------100
설문지----------104

표 목 차

<표 1> 연구자별 진정성에 대한 정의 ----------9
<표 2> 진성리더십의 관점에 따른 구분 및 관련 연구자 ---------13
<표 3> 진성리더십의 개념 ----------15
<표 4> 진성리더십의 구성요소 ----------16
<표 5> 진성리더십과 변혁적 리더십의 구별 ---------- 19
<표 6> 진성리더십과 카리스마리더십의 구별 ---------- 20
<표 7> 진성리더십과 윤리적 리더십의 구별 ---------- 21
<표 8> 진성리더십과 서번트리더십이 구별 ---------- 22
<표 9> 그릿에 대한 연구자별 제시된 정의 및 구성요소 --------- 30
<표10> Duckworth에 의한 그릿의 연구 내용 ---------- 31
<표11> 변화지향 조직시민행동 하위개념 ---------- 42
<표12> 설문지의 구성 ---------- 59
<표13> 응답자의 인구통계학적 특성 ---------- 61
<표14> 변수의 신뢰도 검증 결과 ---------- 63
<표15> 확인적 요인분석 결과 ---------- 64
<표16> 변수 간 상관관계 ---------- 64
<표17> 분석모형의 적합도 지수 ---------- 65
<표18> 분석모형과 대안모형의 적합도 지수 비교 ---------- 66
<표19> 분석모형과 대안모형의 적합도 지수 2 ---------- 66
<표20> 직접효과 분석결과 ---------- 67
<표21> 직접효과의 가설검증 결과 ---------- 68
<표22> 직렬다중매개의 경로계수 분석결과 ---------- 70
<표23> 직접효과, 간접효과 분석결과 ---------- 70
<표24> 다중매개효과 가설검증 결과 ---------- 71
<표25> 가설 검증결과 ---------- 74

그 림 목 차

<그림 1> 리더십의 근원 ---------- 11
<그림 2> 진성리더십의 선행연구 종합 ---------- 24
<그림 3> 그릿의 선행연구 종합 ---------- 32
<그림 4> 긍정심리자본의 선행연구 종합 ---------- 39
<그림 5> 변화지향 조직시민행동의 기존 선행연구 종합--------- 43
<그림 6> 연구모형---------- 43
<그림 7> Hayes PROCESS micro Model 6---------- 44
<그림 8> 연구모형과 대안모형---------- 66
<그림 9> 분석모형의 직접 경로계수 분석 결과 ---------- 68
<그림10> 분석모형의 직렬 다중매개 경로계수 분석 결과-------- 70

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

국경이 없는 무한경쟁시대의 경영환경에서 기업이 지속가능 경쟁우위를 확보하고 성장하기 위해서는 변화하는 환경에 능동적으로 대처하여야 한다. 최근의 기업의 경영환경은 4차 산업을 특징으로 한다. AI, 로봇, 사물인터넷, 빅데이터 등 기술의 발전으로 제품과 서비스가 지능화되면서 사회 경제 전반에 급격한 변화가 일어나고 있다. 이러한 경영환경에서 기업이 지속적으로 경쟁력을 강화하고 생존하기 위해서는 변화와 혁신을 통해 기업의 체질을 변화시켜야 한다. 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 구성원이 자발적으로 변화에 대응하여야 한다. 구성원의 태도와 행동은 변화의 성공을 결정하는 가장 중요한 요소이지만(Abrell-Vogel & Rowold, 2014), 변화는 미래의 불확실성을 내포하고 있으므로 안정을 바라는 인간의 속성상 변화에 저항하거나 냉소적인 태도를 갖는 것을 필연적이라 할 수 있다(김대원, 2016; Abrell-Vogel & Rowold, 2014). 조직변화의 성공여부는 구성원들이 어떠한 태도와 행동을 취하느냐에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 조직구성원이 변화를 두려워하거나 미래의 불확실성에 대하여 저항하는데서 벗어나 변화를 긍정적이고 자발적으로 받아들이는 것이 조직변화의 성패에 중요한 요소라 할 수 있다.

대부분의 기업은 변화하는 환경에 대한 대응으로 혁신적인 조직운영 전략수립에 집중하고 있다. 기존의 조직운영방식이나 직무기술서에 의한 조직구성원의 역할에만 의존해서는 최근과 같은 환경변화에 대응하여 경쟁력을 확보하는 것은 어렵다고 할 수 있다. 급변하는 환경에서 기업들은 부여된 역할에만 충실하는 구성원들보다는 당면한 문제를 능동적이고 처리하고 본인에게 부여된 역할 이상을 자발적으로 수행하는 적극적인 인재를 필요로 하고 있다(한봉주, 2010). 구성원이 본인에게 부여된 역할을 벗어나 그 이상의 역할을 자발적으로 수행하는 태도를 갖게 되면, 환경변화 과정에서 지속적으로 나타나는 문제를 선제적으로 대응하여 조직

효율성을 극대화할 수 있다. 이러한 시대적 배경 하에서 직무기술서에 의한 정해진 역할 이상을 자발적으로 수행하려는 조직시민행동은 회사의 경쟁력 확보에 가장 중요한 핵심요소로 관심을 받아왔다(이상완, 조용언, 이규섭, 2013). 특히 최근의 환경변화에 대한 대응 방안으로 변화지향 조직시민행동(Change-oriented Organizational Citizenship Behavior)이 중요한 관심을 받고 있다. 변화지향 조직시민행동은 변화와 혁신에 있어 주어진 역할 이외의 것을 주도적이고 자발적으로 행하는 행동이며, 실행하기 어려운 과제를 도전적으로 행하는 행위를 지칭하는 포괄적인 개념이다(Chiaburu, Lorinkova, & Van Dyne, 2013; Choi, 2007). 구성원의 변화지향 조직시민행동은 기업의 미래 경쟁력 확보에 필수적인 요건이며, 변화와 혁신은 생산성 향상과 기술의 진보를 가져와 지속 가능 성장의 원동력이 된다고 할 수 있다(김유찬·송해덕, 2015). 변화지향 조직시민행동에 관한 연구는 국내·외 학계에서도 많은 연구가 이루어지고 있으며, 기업에서도 구성원의 변화지향 조직시민행동을 제고하는데 많은 노력을 하고 있다(이철훈·송해덕, 2018). 변화지향 조직시민행동이 기업의 경쟁력과 지속가능 성장에 중요한 요소임을 고려할 때, 조직구성원들의 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요건이 무엇인지를 확인할 필요가 있다. 구성원의 변화지향 조직시민행동을 유발하는 변인을 찾아내고, 변인 간 구조관계를 확인하는 연구가 필요한 상황이라 할 수 있다.

본 연구는 변화와 혁신의 성공을 결정하는 요소로 구성원의 업무 태도와 행동 관점에서 바라보며, 경영현장에서 변화와 혁신에 구성원들의 긍정적이고 자발적인 동참을 어떻게 이끌어 낼 것인가 하는 문제의식에서 출발하였다.

조직변화 과정에서 조직 구성원 개개인의 사고와 태도, 행동에 미치는 요인들은 다양하다. 다양한 요인들 중에서 역할 외 행동을 통해 자발적으로 변화를 추구하는 요인으로, 최근 리더십의 근원으로 각광받고 있는 진성리더십, 개인의 행동 차원에서 개인의 특성을 나타내는 그릿 그리고 개인의 심리 관점에서 긍정심리자본을 선정하였으며, 이들 변인들 간의 구조적 관계를 규명하고자 한다.

진성리더십은 사명을 중시하고 진솔한 품성과 언행일치를 중시하는 리더십이다(윤정구, 2015). 이러한 특성을 가진 진성리더는 자아인식의 수준이 높으며, 내재화된 도덕성을 기반으로 관련정보를 객관적으로 분석하고 경청을 통해 균형 잡힌 의사결정을 하며, 관계적 투명성 실현을 통

해 구성원들의 신뢰를 받는 리더라고 말할 수 있다. 리더란 조직의 목표와 비전을 달성하기 위해 구성원에게 영향력을 미치는 우월한 위치에 있는 사람이다. 하지만 아무리 탁월한 리더라고 하더라도 사명에 대한 진정성과 도덕성이 결여되어 있으면 기업은 위험에 빠지게 된다.

회사 경영진의 탐욕의 문제가 처음 나타난 것은 2001년에 발생한 엔론의 회계장부 조작이다. 엔론은 텍사스를 대표하는 에너지 기업이었다. 엔론은 경제지에 우수 기업으로 많이 소개되었다. 특히 포춘지는 엔론을 6년 연속 미국에서 가장 혁신적인 기업으로 선정하기도 했다. 1985년 설립하여 2001년까지 쌓은 명성은 주가조작이 발각되면서 몇 개월 만에 공중 분해되고 말았다. 이 사건을 계기로 미국연방정부는 2002년 사베인즈-옥슬리 법안을 통과시켜 회계장부를 검증하기 시작하였으며, 이를 계기로 충격적인 사실들이 발견되기 시작했다. 2002년에는 Adelphia, AOL, K-Mart, Q-west Communication, 2004년에는 AIG가 회계장부 조작이 발각되었다. 이런 회계장부 조작관련 사건은 2010년 Lehman Brothers 사건까지 이어지게 되었다. 미국이 누리고 있는 호황이 실물 경제에 의한 것이 아니라 경영자의 탐욕을 채우기 위해 만들어진 거품이었다는 사실이 밝혀지면서 미국시민들은 월가의 경영자를 탐욕스런 돼지에 비유하고 퇴출을 요구하는 시위를 벌이기도 하였다.

동양에서 말하는 리더는 자기 내면의 강건함을 바탕으로 본질적인 신념을 가지고 다른 사람들과 함께 세계를 변화시킬 수 있는 사람을 지칭한다. 서양의 리더십은 리더의 정체성과 본질에 대한 구체적인 언급은 없는 편이다. 단기적 성과를 내기 위해 필요한 역량 및 스킬을 강조한다. 2004년 네브래스카대학 캘러연구소에서 개최한 리더십 컨퍼런스에서도 서양의 리더십 문제점에 대하여 논의되었다. 최근 배출된 리더는 내면적 본질보다 변화하는 환경에 대응하기 위한 역량 및 스킬 위주로 육성되었다. 탐욕스런 기업가들은 내면적 본질보다는 환경대응에 유능한 리더를 고용하였다. 기업가 입장에서는 돈을 벌기 위한 목적이 강하기 때문에 수단과 방법을 가리지 않고 돈을 버는데 필요한 역량이 필요한 것이었다.

21세기의 바람직한 리더는 사명에 대한 본질과 정체성을 바탕으로 존재하여야 한다. 사명에 대한 본질과 정체성이 리더의 충분조건이며, 이를 구현하기 위한 역량과 스킬은 필요조건이라 할 수 있다. 따라서 21세기의 리더는 충분조건과 필요조건을 다 갖춘 리더라 할 수 있다. 21세기

리더의 표준상으로 제시되는 진성리더십은 동양과 서양의 리더의 장점으로 구성되는 새로운 패러다임의 리더십이라 할 수 있다(윤정구, 2015).

진정성에 대한 동서양의 역사적 흐름 속에 현 시대의 정치적, 경제적 어려움을 극복하고, 리더들의 탐욕과 부패에 대한 반성으로 진성리더에 대한 관심이 높아졌다. 최근 관심을 받고 있는 착한 자본주의를 주장하는 자본주의 4.0(Kaletsky, 2010)과 플랫폼과의 공존을 강조하는 자본주의 5.0(이민화 등, 2012)은 리더의 진정성을 강조한다(정예지·이수정·김문수, 2012). 2012년 다보스 포럼에서도 지금까지의 친기업적 주장과는 달리 위기에 빠진 자본주의를 구제하기 위한 해법이 필요하다고 주장하였다. 포럼의 창설자 클라우스 슈바프 회장은 개막 리셉션에서 자유시장 경제가 저지른 '죄'를 뉘우치는 환경이 조성되고 있다고 주장하면서, 최소한의 도덕성도 갖추지 못한 금융, 기업, 자본에 대한 비판과 함께 최고경영자들의 도덕성 회복을 주장하였다(정예지·이수정·김문수, 2012). 과거 엔론의 파산에서부터 최근의 세계 경제 포럼에 이르기까지 일련의 사건, 사고들을 통해 리더가 가져야 할 품성으로 강조되는 것이 '도덕성'과 '윤리성'을 기반으로 한 진정성이다.

최근 많은 분야에서의 화두는 '자유시장 경제의 문제점을 회복할 수 있는 대안이 무엇인가'이다. 자유시장 경제에서 기업들은 최단 기간에 최대한의 경제적인 결과물을 보여주기 위한 화려한 리더십 스킬만을 보여주었고, 성공만으로 리더를 판단하는 환경이 만들어졌다(윤정구, 2011) 기업경영에 있어 이익 창출에만 집중한 결과 자본주의에 대한 근본적인 문제점들이 나타났다. 이에 대한 해결책으로 윤리경영과 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility) 등이 논의되었다. 기업경영에서 리더의 역할에 커짐에 따라 진성리더에 대해 논의도 활발해지고 있다. 기존 리더십이 가진 한계점에 대한 연구(Luthans & Avolio, 2003; Seligman, 2002)를 바탕으로 리더와 구성원들 간의 진정성 있는 관계를 구축하여 문제를 해결하려는 진성리더십이 주목받고 있다.

2000년대 초부터 많은 학자에 의해 연구되기 시작한 진성리더십은 두 가지 방향으로 연구되어 왔다. 첫째는 진성리더십의 개념과 종속변수를 밝히는 연구이며(안화용·한인수, 2013), 둘째는 진성리더십이 어떠한 매개 혹은 조절변수를 통해 결과변수에 영향을 미치는가에 대한 연구이다(진윤희, 2016; 유재익·정동섭, 2015; 정예지, 2014; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). 선행연구에서 밝혀진 결과변수에

는 직무만족, 상사신뢰, 긍정심리자본, 조직시민행동, 조직몰입, 이직의도, 창의적 행동 등이 있다. 진성리더십은 이와 같이 조직유효성에 대하여 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 축적하고 확장하여 왔다(김대원, 2016; 유재익·정동섭, 2015). 그러나 기존의 선행연구들은 최근 환경변화에 따른 기업의 생존과 지속 발전에 관련된 변화지향 행동에 대한 연구는 미흡한 편이다. 특히, 변화와 혁신과 관련하여 구성원의 행동과 태도에 관련된 연구는 부족하다고 할 수 있다. 최근 일부 선행연구 중 개인 수준에 근거한 진성리더십이 구성원의 태도와 행동에 미치는 영향에 대한 연구가 있으나 이 또한 제한적이다(김대원, 2016; 최우재·조윤형, 2014). 선행연구 중에는(김대원, 2016) 조직변화몰입에 대하여 일부 연구되었지만 변화에 대한 개인행동을 고려하지 않았으며, 공공조직을 대상으로 하고 있다는 한계점이 있다. 따라서 본 연구는 한국의 제조업 기업에 있어 리더의 진성리더십이 개인의 행동과 태도에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

개인 특성과 관련하여 비인지적 요인 특성인 그릿(Grit)이 학자들의 관심을 끌고 있다. Duckworth et al.(2007)은 그릿을 목표달성을 향한 흥미의 일관성과 노력의 지속성이라고 정의하였다. 특히 Duckworth et al.(2007)은 그릿은 대부분의 분야에 적용 가능한 개인의 특성이라고 하였다. 목표달성을 위해 열정과 끈기로 포기하지 않는 근성은 기업의 성과 창출에 매우 중요하다. 구성원이 목표를 달성하기 위해 지속적으로 노력한다는 것은 기업의 성장과 발전에 매우 중요하며, 기업의 성과측면에서는 매우 중요한 개인적인 특성이라 할 수 있다. 그릿은 개인의 성공을 위한 성공요인(Suzuki, Tamesue, Asahi, & Ishikawa, 2015)과 조직의 성공을 위한 요인(Lee & Duckworth, 2018)으로 확인되었다. 기업의 발전을 위한 인재상으로 그릿이 묘사되기도 한다. 김성철(2018)은 기업의 인재상에 대한 개념으로 '신념과 의지를 보유하고 적극적으로 행동하는 사람', '꾸준히 노력하는 사람', '근성을 가지고 있는 사람' 등을 들고 있다.

그릿과 관련된 연구는 사회의 다양한 분야에서 수행되었으며, 높은 수준의 그릿을 보유한 사람은 성공할 가능성이 높다는 것이 일관된 결과였다(Duckworth & Quinn, 2009). 그릿과 관련된 연구는 주로 교사, 군인, 학생 등을 대상으로 수행되었으며, 회사 구성원과 관련된 연구는 부족한 실정이다. 일부 선행연구 결과 그릿은 직무열의(Suzuki et al.,

2015), 조직시민행동(Ion et al., 2017)과 정(+)적인 관련이 있음을 확인하였다. 그릿은 조직의 목표달성에 기여할 수 있다는 실증결과와 그릿이 높은 사람은 적극적으로 변화를 수용하고, 능동적으로 대응한다는 선행연구들이 이를 지지하고 있다.

조직구성원으로부터 변화지향 행동을 이끌어내기 위해서는 구성원 개인의 심리 상태에 대하여 주목할 필요가 있다. 긍정심리자본은 개인이 주어진 환경을 어떻게 이해하고 반응하는가의 문제이다, 긍정심리자본이 강한 사람은 긍정적이고 적극적인 사고와 행동을 함으로써 자발적인 역할 수행을 통해 조직성과를 향상시킨다. 이는 긍정심리가 업무수행 적응력을 높이고 목표달성 동기부여를 촉진함으로써, 조직의 성과에 기여한다는 실증결과(Cole, Daly & Mak, 2009)가 이를 증명하고 있다. 긍정심리자본이 변화지향 조직시민행동에 대한 변인이 될 수 있다는 논리적 근거를 제시하고 있다.

따라서 본 연구에서는 진성리더십이 변화지향조직시민행동과 그릿 그리고 긍정심리자본에 어떠한 영향을 미치는지 실증 분석하고자 한다. 이와 함께 진성리더십과 그릿, 긍정심리자본이 어떠한 심리적 매카니즘 과정을 거쳐 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는지에 대해서도 살펴보고자 한다.

2. 연구의 목적

진성리더십, 그릿, 긍정심리자본 등은 조직성과에 미치는 주요한 변인들이다. 리더십에 관한 국내연구는 매년 다양하게 이루어지고 있다. 최근 진성리더십에 대한 관심이 고조되면서 진성리더십을 독립변수로 하여 여러 가지 매개변수, 조절변수를 접목하여 조직성과에 미치는 영향에 대한 검증을 시도하고 있다.

최근 우리나라에서 나타나고 있는 대기업 경영층의 갑질 사태로 인하여 기업이 위기 상황에 처하는 현실을 고려해 볼 때 진정성에 대한 중요성을 다시 한 번 고민해 보고 진성리더십에 대한 연구가 지속적으로 이루어져야 한다고 본다.

본 논문의 연구주제는 진성리더십을 독립변수로 하고 그릿과 긍정심리자본을 매개변수로 하여 변화지향 조직시민정신에 미치는 영향을 분석하는 것이며, 제조업 기업 구성원들을 대상으로 하여 분석하고자 한다. 본

연구를 수행함에 있어 독립변수로서의 진성리더십과 매개변수로서의 그릿 및 긍정심리자본 그리고 결과변수인 변화지향 조직시민정신에 대하여 이론적인 부분은 문헌 검토를 통해 논리적인 기반을 구축하고자 한다. 그리고 연구결과를 통해 실무적, 이론적인 시사점을 도출하고자 한다.

실증 연구에 대한 내용을 살펴보면, 첫째, 진성리더십이 변화지향 조직시민정신에 어떠한 영향을 미치는가를 규명한다. 둘째, 진성리더십이 그릿에 미치는 영향을 규명한다. 셋째, 진성리더십이 긍정심리자본에 미치는 영향을 규명한다. 넷째, 그릿이 긍정심리자본에 미치는 영향을 규명한다. 다섯째, 그릿이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 규명한다. 여섯째, 긍정심리자본이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 규명한다. 일곱째 진성리더십과 변화추진 조직시민행동 간의 관계에서 그릿의 매개효과를 규명한다. 여덟째, 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 긍정심리자본의 매개효과를 규명하고자 한다. 아홉째, 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 그릿과 긍정심리자본의 이중매개역할을 규명하고자 한다.

본 연구는 제조업에 종사하는 구성원을 대상으로 진성리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향과 그릿과 긍정심리자본의 매개효과를 실증 분석함으로써, 변화와 혁신을 통한 기업 경쟁력 확보에 요구되는 리더십과 구성원의 태도와 행동에 관한 실무적, 이론적인 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

제2절 연구방법 및 논문의 구성

본 연구의 구성을 보면 제1장은 서론에 해당되는 부분으로 연구배경, 연구목적, 연구방법 및 연구 구성 체계를 제시하여 본 연구에 대한 개략적인 이해를 돕고자 하였다. 제2장은 본 연구의 각 변수와 관련된 이론적 배경 부분으로 진성리더십, 그릿, 긍정심리자본 그리고 변화지향 조직시민정신과 관련된 선행연구와 국내외 문헌을 중심으로 검토하고 상호관련성을 조사하였다. 이를 통해 연구주제와 관련된 연구모형의 도출 및 연구가설의 설정을 위한 기반을 확보하였다. 제3장은 연구의 이론적 배경을 바탕으로 연구모형을 설계하고, 연구가설을 도출하였으며, 표본조사를 위한 방안 설정, 데이터 가공 및 활용방법 등을 기술하였다. 제4장은 설문조사를 통해 확보된 데이터에 대한 표본의 특성 및 신뢰성, 타당성

을 검증하였으며, 연구가설에 대한 통계분석을 통해 검증을 실시하였다. 제5장은 결론 부분으로 실증 분석에 대한 결과 요약 및 이론적 시사점, 실무적 시사점 그리고 본 연구에서 나타난 한계점 및 향후 연구 방향에 대하여 기술하였다.

제 2 장 연구의 이론적 고찰

제 1 절 진성리더십

1. 진정성의 정의

진정성에 대한 철학적 기원은 셰익스피어의 소설 햄릿에서 인용한 소크라테스의 명언 '자기 자신에게 진실되어라(To thine own self be true)'에서 찾을 수 있다. 소크라테스는 '네 자신을 알라'라는 언명을 통해 내면의 진정성을 탐구하는 철학의 시조라고 볼 수 있다. 또한 과거 종교개혁, 및 사회계약 등의 이념에 그 배경이 있다. 18세기 자아에 대한 관심을 촉발했던 종교개혁은 '내면에 어떤 마음을 가지고 있는냐'가 중요한 관심이었다. 사회계약의 이념 또한 소외에 대응하는 중요한 방식으로 내면에 대한 의식을 강화하게 되었다. 특히, 사실과 가치의 분리, 외면과 내면의 분리 등은 진정성을 다루는데 중요한 프레임을 감당해 왔다.(김세원(2012).

진정성이란 인간의 행위의 진위여부를 판단하는 중요한 요소이다. 인간 내면의 본원적 모습과 외면에서 나타나는 모습을 비교하는 잣대로서 사용되고 있다. 진정성에 대한 논의는 철학에서 시작하여 심리학 분야에서도 많이 다루어지고 있다. 매슬로우는 진정성은 자기의 삶을 자아를 기준으로 판단하고 행동하는 자기 본성에 맞추는 것이라 하였다. 이를 통해 타인의 기대에 흔들리지 않고 자기 본성에 따라 건전한 선택과 윤리적 신념(ethical convictions)을 갖게 된다고 하였다(윤정구, 2012). 진정성의 개념은 심리학과 접목되어 긍정심리학과도 연계성이 높다. Kernis (2003)는 최적의 자아존중(optimal self-esteem)의 개념을 통해 진정성은 일상생활에서 자아를 기준으로 생활하며, 타인으로부터 방해받지 않는 안정적이고 참된 삶을 사는 최적의 자아존중감이라고 주장하였다. 따라

서 진정성이란 행위자의 자아가 행동으로 나타난다는 관점에서 진성리더십을 이해하는 근거가 된다.

진정성을 긍정심리학 관점에서 '개인적인 경험에서 시작되며, 자신이 경험으로 아는 모든 것을 일관되게 표현하고 행동하는 것'이라고 말한다(Harter, 2002). 진성리더십(Authentic Leadership)이론은 긍정적 조직행위와 리더십 윤리에서 나타났으며, 인본주의 심리학에 근거를 두고, 긍정조직행위이론 및 긍정심리학 등을 이론적 기반으로 하고 있으며, 윤리적 관점과 변혁적 리더십을 통합하여 이론적으로 정립되어 왔다(Avolio & Gardner, 2005)

<표 1> 연구자별 진정성에 대한 정의

연구자	정의
Rogers(1963)	진정한 자신이 되어가는 과정이며, 진정성을 회복하는 것이 삶의 목표가 됨
Maslow(1968)	자신의 자아와 본성에 삶을 마주하는 것
Ericson(1974)	자신의 내면과 외면이 일치하고, 행동이 핵심가치와 일치되는 것
Snyder(1979)	진정한 자아와 본성 그 자체를 의미하며, 비진정성은 자아를 숨기고 거짓된 행동을 하는 것
Kernis(2003)	일상적인 생활 속에서 자아를 바탕으로, 자기 의지에 따라 행동하는 것
Havey et al. (2006)	자신의 내면가치, 감성, 신념, 생각과 행동이 일치하도록 하는 발달과정
정연준(2012)	자신의 정체성, 감정, 가치 및 목표를 정확히 알고 자신의 자아와 행위가 일치하는 것
최우재·조윤형 (2013)	진정성은 개인이 가진 특성으로 정체성을 의미함. 자기 통제를 통해 진정성을 확보하며, 진정성이 확보되었다는 것은 자존감이 최상수준을 의미함.

2. 진성리더십의 개념

진성리더는 삶의 스토리에 진정성이 있으며 이를 통해 사람들의 심금을 울리고 스토리를 믿게 하는 사람이다. 영어의 Authenticity는 우리가 말하는 진정성보다 심오한 철학적 의미를 담고 있다. 진정성의 시작은 남들에게 들려주는 자신의 삶에 대한 스토리가 정말 자신의 이야기인지 여부가 진정성의 문제이다. 자신이 느끼는 스스로의 진정성과 구성원이

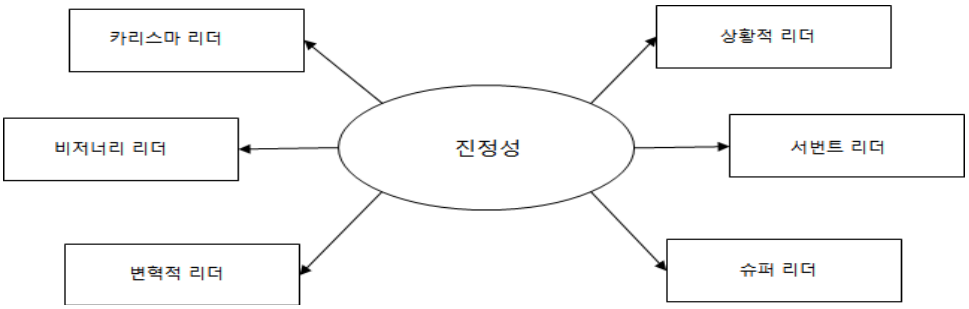
느끼는 나의 진정성에 괴리가 있다면 스스로가 진정성이 있다는 주장에 대하여 신중해야 한다. 구성원은 나의 진정성을 나의 행동을 근거로 판단한다. 구성원들이 파악한 나의 진정성과 내가 주장하는 진정성 사이에 괴리가 있다 하더라도 자신의 삶의 스토리를 중심으로 일관성을 가지고 행동한다면 그 괴리는 소멸될 것이다.

리더의 보편적인 정의는 구성원들에게 영향력을 행사하여 구성원이 자발적으로 행동하게 하여 조직의 더 나은 차이를 만들어내는 사람이다 (Yuki, 1998). 리더는 구성원이 자발적으로 행동하도록 하는 것이지, 강제하거나 강압하여 목표를 달성하는 사람이 아니다. 또한 리더는 구성원을 통해 성과를 창출하는 것이며, 장기적으로 더 나은 차이 즉 변화를 만들어 내야 하는 것이다. 진성리더가 일반리더와의 중요한 차이점은 영향력의 원천에 있다. 진성리더는 진정성을 바탕으로 구성원을 empowerment하게 하여 영향력을 행사하는 사람이다. 진정성 있는 사명은 진성리더의 핵심요소이다. 사명이란 삶의 목적지로서 리더의 존재이유이다. 진성리더에게 사명이 중요한 이유는 사명은 삶의 목적에 대한 진정성인데 이 진정성을 증명하기 위해서는 일관성 있는 삶을 통해 사명이 자기가 만든 스토리이고 그 스토리의 주인공이 바로 자신이라는 것을 증명하는 것이다. 진성리더는 잃어버렸던 본질을 복원시켜 중심에 세우고, 이 본질을 중심으로 사명을 구축하는 것이다. 진성리더는 리더십의 스타일이나 스킬이 아닌 자신의 사명에 대한 스토리를 구축하고, 내재화하여 이를 기반으로 더 나은 조직을 위해 영향력을 행사하는 사람이다 (George et al., 2007). 따라서 어떠한 상황 속에서도 일관되게 목적 달성을 위해 행동할 수 있는 사람이다.

진성리더십 이론과 관련된 몇 가지 이슈가 있다. 첫째가 진성리더도 일반리더처럼 비전을 기반으로 조직을 운영하고 구성원을 이끈다는 것이다. 진성리더도 비전을 중요시 하지만 비전의 목적지에 해당하는 사명을 더 중요시 한다. 따라서 진성리더는 사명과 Align된 비전을 도출한다. 비전은 최종 종착지에 도착하기 위한 중간 정착지로서의 역할을 한다. 둘째는 진성리더도 일반리더와 같이 스킬과 스타일을 강조한다. 다만 기존의 리더십인 변혁적 리더십, 리더십 상황이론, 카리스마리더십, 행동이론, 감성리더십, 특성이론, 민주적 리더십, 슈퍼리더십 등에서 중요시한 리더십의 스킬, 스타일은 리더의 품성을 바탕으로 행해질 때 더욱 강력한 리더십이 발휘될 수 있다는 것이다. 따라서 진성리더십은 리더십의 가장

큰 요소로서 리더의 품성을 강조한 점에서 리더십의 근본(Root Leadership)이라 할 수 있다(George et al., 2007).

<그림 1> 리더십의 근원



또한 진성리더십에서는 진정성을 충분조건으로 보고 스타일과 스킬을 필요조건으로 규정해 리더십의 필요충분조건에 대하여 제시하는 통합적 리더십이라고 할 수 있다(윤정구, 2015).

진성리더십은 자아개념을 핵심요소로 삼고 있다. 진성리더는 자아와 행동의 일치(self-concordant)를 목표로 하고 있으며, 사명이 중심이 된 내면의 자아를 행동으로 표현하는 사람(Luthans & Avolio, 2003)이며, 사명으로서의 가치와 목표를 달성하기 위해 구성원에게 진정성을 가지고 영향력을 미치는 사람이라고 정의하고 있다(George & Sims 2007). 구성원은 진성리더에 대하여서는 언행이 일치하고, 진정성이 있다고 지각한다(정예지·이수정·김문주, 2012). 진성리더는 리더로서 '삶의 목적이 명확하고 구성원에게 봉사하고자 하는 진정성을 가지며 일관성 있는 가치관에 따라 행동한다'라고 하였다(George & Sims 2007). Terry(1993)는 진성리더는 '세상, 조직, 자신에게 진실하고, 가치관에 따라 일관성 있게 행동하는 리더'라고 하였다.

진성리더십(Authentic leadership)의 개념은 자본주의시장 중심의 무한경쟁 패러다임에 한계점이 있다고 지각한 학자, 실무자, 운영자들에 의해 2004년 네브래스카 리더십 컨퍼런스에서 처음으로 소개되었다. 이는 2000년대 들어 기존의 리더십 이론들이 리더의 화려한 언변이나 제스처, 스킬 등을 강조하는 방향으로 발전하여 경영자의 개인적 욕구를 채우는 수단으로 전락했다는 인식이 강해졌기 때문이다(윤정구·김가진·홍지혜·이지예 (2011).

진성리더십(Authentic Leadership) 이론은 긍정적 조직행위와 리더십 윤리의 관계에서 나왔으며, 인본주의 심리학을 바탕으로 긍정심리학 및 긍정조직행위론을 기반으로 하고 있다. 또한 변혁적 리더십과 윤리적 리더십을 통합하여 정립되어 왔다(Avolio & Gardner, 2005). Luthans & Avolio(2003)는 진성리더십에 대하여 '긍정심리학에서의 역량과 조직발전을 기반으로 리더와 동료들이 자기규제를 통해 긍정적 측면에서 자기발전을 강화하는 행위'라고 하였다. Gardner et al.(2005)은 '리더가 진정한 자기모습을 알고 내면의 가치관과 일치하는 행동을 함으로써 구성원들에게 좋은 영향을 미쳐 조직의 변화를 유도하는 것'이라고 하였다. 진성리더십은 긍정적인 윤리적 분위기와 역량을 통해 구성원과 함께 일하며, 자기인식, 자기통제, 관계적 투명성, 균형된 정보처리를 통해 긍정적인 자기계발을 지속하는 러더의 행동 유형이라고 하였다(오현아, 2017). 진성리더십은 리더가 자신 내면의 진실된 모습과 일관성 있게 행동하고, 타인의 의견을 중시하며 긍정심리를 바탕으로 한 리더십이라 하였다(문혜강, 2014). Sharmri & Eilam(2005)은 '진성리더는 자신에 대해 현실적이고 내면의 가치가 확고하며, 이런 가치에 따라 행동함에 있어 진실되고 거짓이 없이 구성원에게 영향을 미치며, 확고한 신념으로 이끌어간다'라고 하였다. 내면의 가치에는 공정성, 책임, 신뢰성, 존중, 자기완결성, 충성심 등이 있으며, 이외에 지능, 감성, 자아, 자기 확신, 인식과 같은 속성이 포함된다(Michie & Gooty, 2005). 진성리더십은 리더가 자신의 내면의 가치관과 신념에 대하여 충분히 잘 알고 있고 이를 바탕으로 구성원들과 의사소통하며, 일관된 행동으로 구성원을 이끄는 리더십을 의미한다고 하였다(Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004). 진성리더십은 구성원들을 낙관, 회복탄력성, 효능감, 희망과 같은 긍정적 심리상태로 이끌어 주며(Gardner, Avolio, & walumbwa, 2005), 구성원들에게 신뢰감, 안정감, 자기결정력을 제공하고 구성원들은 이를 바탕으로 문제해결과 목표달성을 위하여 스스로 노력한다는 것이다(유재익, 2016). 진성리더는 스스로의 노력과 성찰을 통해 진정한 나에 대한 인식과 이상적 자아에 대한 Gap을 발견하고 차이를 줄이기 위하여 노력하는 과정을 통해 구성원들에게 신뢰를 주고, 구성원들은 리더가 자기발전을 위해 끊임없이 노력하는 리더로 인식하게 된다(정예지·이수정·김문주, 2012). 진성리더는 '자기 사익을 추구하지 않고 조직과 조직 구성원들의 이익을 위해 노력하는 리더'이며(이홍기, 2014), 궁극적으로 '긍정적인 조직을 만들기

위해 최선을 다하는 리더'라고 하였다(박상길, 2016). 진성리더십은 윤리적 분위기와 긍정 심리적 능력을 향상시켜 구성원과 함께 자기인식, 자기통제, 관계적 투명성, 균형된 정보처리를 위해 자기계발을 촉진하는 것이다(Walumbwa et al. 2008).

Luthans & Avolio(2003)는 '진성리더십은 긍정심리 확보를 위한 자기계발을 장려하고 구성원과 함께 자기인식, 자기통제를 통해 긍정적인 행동이 발휘될 수 있도록 하는 역량이며, 조직 환경에서 발생한 프로세스'라고 정의하였다.

진성리더십 개념을 이론적 관점에서 살펴보면 4가지로 구성된다(Chan, et, al., 2005). 첫째는 리더 개인의 내부 관점으로 Chan, Hannah, Gardner(2005), Michie & Gooty(2005)의 연구에서 언급되었다. 이는 진성리더의 행동과 관련된 개인의 심리차원에서의 연구로서 긍정적 정서, 인생이야기, 자기성찰 등에 관련된 관점이다. 둘째는 발달적 관점으로 진성리더십은 단기간에 형성된 것이 아니라 장기간의 노력으로 만들어진다는 관점이다. Shamir & Eilam(2005)은 살아가는 동안 경험한 긍정적 가치, 진실의 발견, 인생 이야기 등은 진성리더십을 형성해 가는 중요한 요인이라고 하였다. 셋째는 대인 간 관점으로 영향력 행사에 관한 것이다. 진성리더가 진정성을 바탕으로 업무를 추진하더라도 구성원이 이를 신뢰하지 못하면 영향력을 행사할 수 없다. Eagly(2005)는 리더의 진정성은 진정성이 구성원에게 인지되고 신뢰를 받을 경우 리더십으로 나타날 수가 있다고 주장한 바와 맥락을 같이한다. 넷째는 실용적 관점이다. 진정리더십의 개념은 경험적으로 유의하여야 하며, 실질적으로 성과가 있어야 실용적이라 할 수 있다. 위에서 언급한 리더십 개념에 대한 4가지 관점을 요약하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 진성리더십의 관점에 따른 구분 및 관련 연구자

관 점	핵심요소	핵심개발 구성체	연구자
개인 내부관점	내적 가치관	자아인식, 자기통제 가치, 메타인지	Chan, Hannah, Gardner(2005) Michie & Gooty(2005)
발달 관점	성장 과정	자아성찰, 인생에 대한 이야기	Shamir & Eilam(2005)
대인간 관점	신뢰 관계	행동의 일관성, 관계적 투명성	Eagly(2005) Illies, Morgan & Nahrgang(2005)
실용적 관점	실질적 성과	성과의 크기, 성장	Luthans & Avolio(2003) Gardner et al.(2005)

진성리더십은 리더의 자아인식을 중요하게 여긴다. 리더는 공식적으로 리더로서 역할을 수행할 때뿐만 아니라 사적인 상태에서도 항상 일관성 있게 행동하며, 자기의 진정성을 스스로 추구한다고 하였다(Bass & Steidlmeier, 1999). 진성리더십은 긍정적 심리와 조직행동 하에서 발생되고, 리더와 구성원 모두 자아인식과 자기통제를 통해 행동하며 긍정적 자기계발을 수행하게 된다(Luthans & Avolio, 2003). 진성리더십은 긍정심리역량과 긍정윤리 분위기를 바탕으로 리더는 자아인식, 자기통제, 관계적 투명성, 균형적 정보처리를 통해 스스로 자기계발을 촉진하는 리더의 유형을 말한다(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). 진성리더는 역할을 수행할 때 자아인식을 가장 중요하게 여기며 명확한 자아개념을 가지고 내면의 자아와 행동이 일치하는 사람이다(Luthans & Avolio, 2003). 진성리더는 공동의 목적과 가치를 중심으로 조직을 운영하며 구성원이 자발적으로 목표달성에 기여하도록 리더하는 사람으로 정의한다(George & Sims 2007). Gardner, Avolio, & Walumbwa(2005)은 진성리더십을 긍정적 도덕관과 긍정심리역량을 바탕으로 자기인식과 자기통제를 실천하고 관계적 투명성을 실현을 통해 구성원에게 긍정적이고 자발적인 행동을 유발시키는 영향력이라 하였다. 진성리더십은 모든 리더십의 근간(root construct)이 되는 리더십이라 할 수 있으며(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004), 타인이 기대하는 모습을 추구하는 것이 아니라 진정한 자아에 대한 인식을 바탕으로 하고 있다. 따라서 진성리더십의 핵심은 가식이 없다는 것이며, 현실적용이 실질적이라는 것이다(Northouse, 2010). 결론적으로 진성리더십은 리더가 자아에 대하여 잘 알고 이해하며, 자신의 신념과 가치관에 따라 일관성 있게 행동하며 구성원과 개방적으로 소통한다는 것이다(Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). 이러한 진성리더십은 구성원에게 긍정심리자본 즉 자기효능감, 희망, 낙관, 복원력을 이끌어낸다고 하였다(Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005). 진성리더십은 신뢰감, 안정감 및 자기결정력을 향상시켜 구성원이 자발적으로 문제해결과 목표달성을 위한 창의적인 대안을 찾을 수 있도록 의지와 노력을 유발한다고 하였다(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). 기존의 선행연구를 바탕으로 진성리더십의 개념을 요약하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 진성리더십의 개념

연구자	개념
Terry(1993)	조직과 자신에게 진실 되며 올바른 판단을 기초로 일관성 있게 행동하는 리더
George(2003)	구성원에게 봉사하고자 하는 진정성을 가지고 행동하며, 삶에 대한 가치관이 뚜렷하고 따뜻한 마음으로 가치관에 따라 행동하는 리더
Luthans & Avolio(2003)	리더가 자기인식을 바탕으로 자신의 가치관에 따라 일관성 있게 행동하고 구성원이 이를 충분히 인지함. 구성원으로 하여금 자발적으로 긍정적 자기계발을 추구하도록 하며, 자아인식과 자기통제를 통해 긍정적인 행동이 유발되도록 리더함.
Avolio et al. (2004)	자아인식을 바탕으로 가치관과 신념에 따라 일관성 있게 행동하고, 구성원과 협력적인 관계 속에서 다양성을 존중하여 구성원들로부터 존경과 신뢰를 받고 있는 리더
Ilies et al.(2005)	자아인식, 자기통제를 바탕으로 진정성 있게 행동하고 일상생활에서 일관성 있는 행동으로 구성원에게 긍정적인 영향을 미치는 사람
Gardner et, al., (2005)	모든 리더십의 근간이 되는 리더십으로 긍정적인 행동을 유발하는 리더십
Walumbwa et al. (2008)	윤리적 풍토와 긍정심리자본의 증진을 통해 구성원과 함께 자기인식, 자기통제, 관계적 투명성, 균형된 정보처리를 발전시키고 자기계발을 통해 긍정적 인식을 이루는 리더의 행동양식
한봉주(2013)	자신에 대하여 잘 인식하고 있으며, 구성원들과 쌍방향으로 개방적으로 소통하고, 자신의 신념과 가치관에 따라 일관성 있게 행동하는 리더

3. 진성리더십의 구성요소

진성리더십의 구성요소에 대한 연구는 2000년 초반부터 논의되었으며 다양한 형태의 구성요소가 많은 학자들에 의해 제시되었다. 학자들에 의해 제시된 공통적인 주장은 자아인식(self- awareness)과 자기규제(self-regulation)를 들 수 있다(Lurhans & Avolio, 2003; Gardner et al.. 2005). 자아인식은 현재의 자신에 대한 진실된 모습을 인식하고 자신의 믿음, 가치관, 목표 등을 일관되게 이해하는 것이다(Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005). 자아인식의 대상으로는 감정, 정체성, 가치관, 목표 네 가지 요소로 구성된다고 하였다(Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005). 자아인식은 먼저 자신을 속이지 않고, 다른 사람의 기준과 기대가 아닌 자신의 내적 기준과 신념에 의거하여 행동함으로써 내적 기준과 행동이 일치하는 것이다(Shamir & Eilam, 2005; 정예지·이수정·김문주, 2012). 자기규제는 자기인식으로 형성된 내적기준과 실제와의 차이를 평

가하고 차이를 없애기 위해 노력함을 의미한다(Stajkovic & Luthans, 1998). 이와 같은 자기규제는 개인의 목표와 가치관을 행동과 일치시키는 과정이라 할 수 있다(Avolio & Gardner, 2005). Kernis(2003)는 진성리더십 구성요소로서 자아인식, 관계적 투명성, 균형된 정보처리, 진정성 있는 행동 등 4가지를 제시하였다. 한편 Luthans & Avolio(2003)는 진성리더십의 구성요소를 자아인식, 자기규제, 긍정적 도덕관, 긍정심리역량을 제시하였다. Gardner et al.(2005)은 구성요소로 자아인식, 자기규제, 균형된 정보처리, 관계적 투명성, 진정성 있는 행동 등을 제시하였다. 이와 같은 선행 연구를 바탕으로 Walumbwa et al.(2008)은 진성리더십을 규명하기 위한 다각적인 문헌연구 및 전문가 인터뷰를 통해 구성개념에 대한 측정방법을 개발하였다. 진성리더십의 구성요소로 자아인식, 관계적 투명성, 균형적 정보처리, 내면화된 도덕관점 등 4가지 하위변수를 제시하였으며, 현재 많은 논문에서 인용되고 있다. 연구자별 진성리더십의 구성요소를 <표 4>와 같이 요약할 수 있다.

<표 4> 진성 리더십의 구성요소

연구자	구성요소
Kernis (2003)	자아인식, 비 편향적 정보처리, 관계적 투명성, 진실한 행동
Lurhans & Avolio(2003)	자아인식, 자기규제, 긍정적 도덕관점, 긍정심리역량,
Ilies et al.(2005)	자아인식, 진정한 행동, 균형적인 정보처리 진정한 관계지향
Gardner et al. (2005)	명확한 자아개념, 정체성, 가치관과 일치된 목표 및 행동
Walumbwa et al. (2008)	자아인식, 균형적 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점

3.1 자아인식

Kernis(2003)는 자아인식(self-awareness)을 '자신의 감정, 동기, 욕구 등 자기내면의 정보에 대하여 정확히 인식하는 것'이라 하였다. 그리고 '자신의 장단점에 대하여 충분히 이해하고, 구성원에게 미치게 될 영향까지도 충분히 이해하는 것'이라 하였다. Avolio & Gardner(2005)는 자신을 둘러싸고 있는 다양한 상황에서 자신의 존재를 인식하는 것이며, 자신이 보유하고 있는 강점, 가치, 재능, 욕구, 신념 등을 이해하는 일련의 과정이라고 하였다. Ilies et al.(2005)은 긍정적 자아개념을 가지고 있으면 자기효능감과 자기존중감이 높고, 정서적으로도 안정되어 있어 자신

을 스스로 통제할 수 있다고 하였다. Chan et al.(2005)은 리더의 진정성 있는 행동에 대하여 인지적 관점에서 자아인식과 자기규제를 중심으로 설명하였다. 자아인식에는 핵심가치, 목표, 역할, 신념, 정서 등이 있으며, 리더십 발휘 시 자아인식에 의해 행동에 대한 자기규제를 할 수 있다는 것이다. 진성리더는 자아인식과 자기규제를 위해 메타인지 역량이 요구되는데, 이는 자신의 내면에 대한 인식과 행동과정을 지속적으로 monitoring하고 통제한다는 것이다.

3.2 관계적 투명성

관계적 투명성(relational transparency)은 자기 내면의 참모습을 구성원에게 솔직하게 보여주는 개념이라 하였다(Walumbwa et al., 2008). 자신의 참모습을 구성원에게 보여주는 것은 자신의 가치관, 목표, 동기, 성향을 구성원과 공유하는 것을 말한다(Kernis 2003). 이런 공유를 통해 관계의 투명성이 제고되면, 신뢰가 형성되어 구성원의 협조를 받을 수 있다. 따라서 리더는 자신에 대한 자기인식이 높으면 개방성과 신뢰성이 높아지고, 감정과 생각에 대한 공유수준이 높아진다고 할 수 있다(Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005).

3.3 균형적 정보처리

균형적 정보처리(balance processing of information)는 의사결정을 내리기 전에 의사결정에 필요한 데이터를 객관적으로 분석하여 의사결정에 활용하는 리더의 행동에 관한 것이다(Walumbwa et al., 2008). 이는 의사결정권자의 내적 경험을 진정성 있게 활용하고, 자신에 대한 외부평가를 왜곡하지 않고 있는 그대로 받아들이는 것을 말한다(Kernis 2003). Gardner, Avolio & Walumbwa(2008)는 균형적 정보처리에 대하여 의사결정을 내리기 전에 관련된 정보를 객관적으로 분석하고, 다른 사람의 의견을 충분히 받아들여 검토하는 능력이라 정의하였다. 균형된 정보처리과정에 필요한 것은 자기규제이며, 이는 의사결정에 필요한 제반 정보를 주관적 관점을 배제하고 객관적 관점에서 살펴보는 리더의 특성이라 하였다(Walumbwa, 2008).

3.4 내재화된 도덕관점

내재화된 도덕관점(internalized moral perspective)은 리더가 자신의 도덕적 가치와 기준에 의거하여 행동하는 자기조절 과정이다. Luthans & Avolio(2003)는 진성리더의 도덕성이란 도덕과 관련된 사안들에 대하여 진실성을 가지고 도덕적 행동을 지속하기 위하여 윤리적 역량과 복원력, 자기효능감 등을 개발하고 활용하는 과정이라 하였다. 긍정적으로 내재화된 도덕관점은 진성리더십의 핵심적이고 본질적인 요소로서, 리더의 자아인식과 자기규제와의 관계를 설명하였다. Avolio & Gardner(2005)는 내재화된 도덕관점을 가진 리더는 내면의 가치관과 내면적 도덕기준을 행동의 지침으로 삼고 자기규제를 통해 행동한다고 주장하였다.

4. 진성리더십과 다른 리더십과의 비교

진성리더십에 대한 연구는 긍정심리학을 기준으로 변혁적 리더십, 카리스마리더십, 윤리적 리더십 등의 이론적 기반을 통합하여 구성원들로부터 신뢰와 존경을 받는 리더에 대하여 집중하고 있다. 진성리더십과 일반 리더십은 도덕성을 기반으로 리더의 올바른 성품을 기초로 하고 있다는 점에서 공통점이 있다. 그러나 진성리더십은 다른 리더십이론의 기본이 된다는 것이다(Avolio et al., 2004).

진성리더십은 자아인식, 자기규제 등을 통해 도덕적, 윤리적 측면을 강조하며 진실을 통한 구성원과의 의사소통을 제고하고 있으며(Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Jung, 1999), 변혁적, 윤리적 리더십과 차별적이고 독립된 리더십 스타일을 형성하고 있다(George, 2003; Luthans & Avolio, 2003). 시대의 변화와 함께 진성리더십이 중요해지고 있으며, 이런 진성리더십은 변혁적 리더십과 유사성을 가지면서도 독립된 측면에서 별도의 정체성을 제시하고 있다(Walumbwa et al., 2008). Walumbwa, Avery & Oke(2011)는 진성리더십이 변혁적, 윤리적 리더십을 뛰어넘는 incremental validity가 있음을 주장하였다. 정예지·김문주(2013)는 진정성 없는 변혁적 리더십은 리더 개인의 사심을 채우는 수단일 뿐이라고 주장하면서 진성리더십과 변혁적 리더십과의 차이를 설명하였다. 진성리더십은 타인이 중심이 되는 다른 스타일의 리더십과는 달리 자아인식, 자기규제 등을 강조하는 점에서 차이가 있다. 진성리더는 구성원으로부터 신

뢰를 얻고, 존경을 받기 위해 내면의 가치관과 신념에 따라 일관성 있게 행동하고, 구성원과 협력적 관계를 형성한다. 진성리더십은 긍정심리가 기본이 되며 변혁적 리더십과 윤리적 리더십을 통합한 것으로 이해할 수 있다고 하였다(Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005).

4.1 진성리더십과 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)은 1987년 미국의 정치학자인 번스(J. M. Burns)에 의해 처음 사용되었다. 그 핵심은 리더가 구성원의 사기를 제고하기 위해 공동체적 사명감을 강조하고 미래 비전을 제시하는 것이다.

진성리더십 이론은 자아인식, 자기규제, 긍정적 조직분위기, 긍정심리자본 등을 주요한 요소로 인식하는데 이러한 요인들은 변혁적 리더십과 관련성이 있다. 정예지·김문주(2013)는 진성리더와 유사리더(pseudo leader)에 대한 구별이 명확하지 않다고 지적하면서, 변혁적 리더라 하더라도 진정성을 갖지 못하면 변혁적 리더가 제시하는 비전과 목표가 올바르지 않다고 하였다. Avolio & Gardner(2005)는 변혁적 리더는 희망적이고 개발 지향적이며 낙천적으로 높은 도덕적 특성을 가진다고 하였다. 이러한 특성은 진성리더십에서도 찾을 수 있다. 하지만 진성리더는 자아인식을 바탕으로 자아감(sense of self)이 안정되어 있으며, 신념, 가치와 이슈 측면에서 자신들을 명확히 알고 있다. 변혁적 리더들은 명확한 비전과 목표를 설정하고 목표달성을 위하여 구성원의 동기를 높이고, 조직을 변화시키는데 주력하는 반면, 진성리더는 리더의 신념과 가치관에 대한 자아인식을 바탕으로 일관성 있게 행동하며, 다양한 상황변화에 적극적으로 대응한다.

<표 5> 진성리더십과 변혁적 리더십의 구별

구분	내용
진성리더십	■ 진정성은 진성리더십의 중요한 요소이며, 진성리더십은 변혁적 리더십을 포함하고 있음. ■ 자아인식, 자기규제와 일관된 행동이 핵심이며, 변혁적 리더와 자아인식에서 핵심적인 구별이 있음.
변혁적 리더십	■ 목표, 비전 달성을 위한 구성원의 지적자극이 핵심요소 ■ 변혁적 리더는 부하를 리더로 개발

4.2 진정성리더십과 카리스마리더십

카리스마의 개념을 처음 소개한 사람은 독일 사회학자 Max Weber였으며, 그 후 많은 정치학자, 사회학자들에 의해 관심을 끌었으며 카리스마 리더십에 대한 연구가 시작되었다. 경영학에 도입된 것은 미국기업들이 경쟁력 강화를 위해 카리스마 리더십을 연구하기 시작한 때 부터였다. 카리스마 리더십은 리더의 특별한 자질을 바탕으로 한 행동에 초점을 두고 연구되었다.

진성리더십 이론과 카리스마 리더십 이론은 두 가지 관점에서 차이가 있다(Conger & Kanugo, 1998). 카리스마 리더십 이론에서는 자기인식(Self-awareness)과 자기규제(Self-regulation)와 관련된 언급이 없다. 카리스마 리더십은 구성원의 동기를 유발하는 메카니즘을 리더의 행위를 통한 자기 개념(Self-concept)을 기준으로 설명한다. 카리스마 리더십은 리더의 행위를 통해 구성원의 자기 개념을 변화하게 만들고, 리더의 가치를 구성원의 내면에 심어주며, 리더의 자기 인식과 자기 규제가 구성원에게 미치는 영향에 대하여서는 그 역할을 논의하지 않는다(Conger & Kanungo, 1998; Avilio & Gardner, 2005). 또한 구성원의 자의식에 영향을 주는 방식이 다르다. 카리스마 리더십은 극적인 연설, 인상관리, 영감어린 호소 등에 의존하지만(Avolio & Gardner, 2005; 김동철·김대건, 2012) 진성리더십은 리더의 내면 가치관, 신념에 따른 일관성 있는 행동으로 모범을 보이고 자기 헌신을 기반으로 한다. 구성원들은 진성리더의 가치와 도덕적 관념을 인식하게 되며, 이를 통해 구성원의 내적 가치를 형성한다. 카리스마리더는 수사적인 언어 사용을 통해 구성원을 이끌어 가지만 진성리더는 의미 부여를 통해 구성원을 이끌어간다. 진성리더는 구성원이 자발적으로 긍정적인 상황을 창출하게 하고, 변화를 이끌어내는 것이다.

<표 6> 진성리더십과 카리스마리더십의 구별

구분	내용
진성리더십	■ 진성리더십은 리더의 자기인식과 자기규제를 통해 구성원의 내면에 영향을 미침. ■ 진성리더십은 리더의 가치와 도덕적 관념을 구성원이 인식하여 구성원 내적 가치를 형성함.
카리스마 리더십	■ 리더의 특성에 따라 자기개념을 형성하고, 리더의 행동과 동기를 강조. ■ 극적인 연설, 인상관리, 영감어린 호소 등을 통해 구성원에 영향.

4.3 진성리더십과 윤리적 리더십

진성리더십과 윤리적 리더십은 상호보완적인 관계가 많다고 할 수 있다. 두 리더십 모두 배려심이 많은 리더십이며, 사회적 동기부여가 높은 리더십이다. 진성리더십과 윤리적 리더십 모두 개방성과 진실성이 높은 특징을 가지며 내재적인 도덕성을 중요한 요소로 보고 있다. 그러나 윤리적 리더십에는 자아인식, 자기규제와 관련된 내용은 포함되지 않으며, 타인에 대한 인식, 관심을 중요한 요인으로 보고 있다(Brown & Trevino, 2006). Brown & Trevino(2006)는 '윤리적 리더는 적절한 규범적인 행동을 함으로써 인간관계를 형성하고, 구성원과 의사소통을 촉진하며, 이를 기준으로 의사결정을 하는 리더'라고 하였다.

2000년대 이후 리더의 비윤리적인 문제로 인해 기업이 파산하고, 사회적 문제가 야기됨에 따라 경영자의 윤리문제가 주요 이슈로 떠올랐다. Brown et al.(2006)은 윤리적 리더십이란 리더의 규범적인 사고와 행동을 통해 구성원과 의사소통하고, 구성원이 규범적인 사고와 행동을 하도록 촉진하는 것이라 하였다. 윤리적 리더십은 리더의 영향력, Motivation, 특성 등 3가지 구성요소를 가지고 있다고 하였다(Kanungo & Mendonca, 1998).

진성리더십은 개인적인 특성 차원에서 변혁적 리더십과 마찬가지로 윤리적 리더십과 중복된다고 할 수 있다. 진성리더십과 윤리적 리더십은 공통적으로 배려심이 많고 사회적 동기부여 스타일의 리더십이다. 하지만 진성리더십은 자아인식, 자기규제 등 리더 자신에 대한 인식이 구성요소이며, 윤리적 리더십은 자아인식보다는 타인에 대한 인식이 더 강한 리더십이라 할 수 있다 (Brown & Trevino, 2006).

<표 7> 진성리더십과 윤리적 리더십의 구별

구분	내용
진성리더십	■ 핵심요인으로 자아인식, 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리, 내재화된 도덕관념을 강조함. ■ 진실성과 롤 모델로서 역할을 강조함.
윤리적 리더십	■ 윤리적 리더는 타인에 대한 배려 및 인지 강조 ■ 도덕적인 관리자 강조.

4.4 진성리더십과 서번트리더십

서번트리더십은 윤리적이며 도덕적인 리더십 이론으로 리더가 구성원을 섬기는 자세로 구성원의 성장을 지원하며, 조직의 목표달성을 위하여 구성원이 자발적으로 기여하도록 하는 리더십이다(Greenleaf, 1977). Patterson(2003)은 서번트리더십의 하위차원의 구성요소로 이타주의, Vision제시, 권한위임, 겸손한 행동, 아가페적 사랑, 서비스, 신뢰 등 7가지를 제시하였다. 진성리더십의 주요 구성요소인 자아인식, 자기규제 등은 포함되어 있지 않다.

진성리더십은 서번트리더십과 밀접한 관련이 있지만 자신에 대하여 내면 깊이 안다는 특성과 투명한 관계에 대한 특징을 가진다는 점에서 상이하다고 할 수 있다(Shirey, 2006). 진성리더십은 리더가 자신의 내면에 대한 깊은 자기인식을 근거로 신념, 가치, 이슈에 대하여 어떤 position을 가지고 있는가를 알고 있다는 것이다. 그리고 진성리더는 자기인식을 바탕으로 자기가 표방하는 가치, 원리, 신념, 윤리 등을 일관성 있는 행동으로 구성원에게 전달한다(Avolio & Gardner, 2005). 진성리더십은 긍정심리학에 그 기반을 두고 있지만, 서번트리더십은 이론적 기반이 없다는데 대하여 비판을 받고 있다. 진성리더십은 자이인식, 자기규제에 대한 논리전개를 긍정사회심리학적 문헌을 기반으로 하고 있으나(Bandura, 2000; Seligman & Csikszentmihayi, 2000; Stajkovis & Luthans, 1998), 서번트리더십은 조직의 실질적이고 지속적인 성과 창출에 기여했다는 문헌적 기반이 부족하며, 부하의 자아 인식과 자기규제에 관한 실증적 연구가 부족하며 비이론적이라 할 수 있다(Avolio & Gardner, 2005).

<표 8> 진성리더십과 서번트리더십의 구별

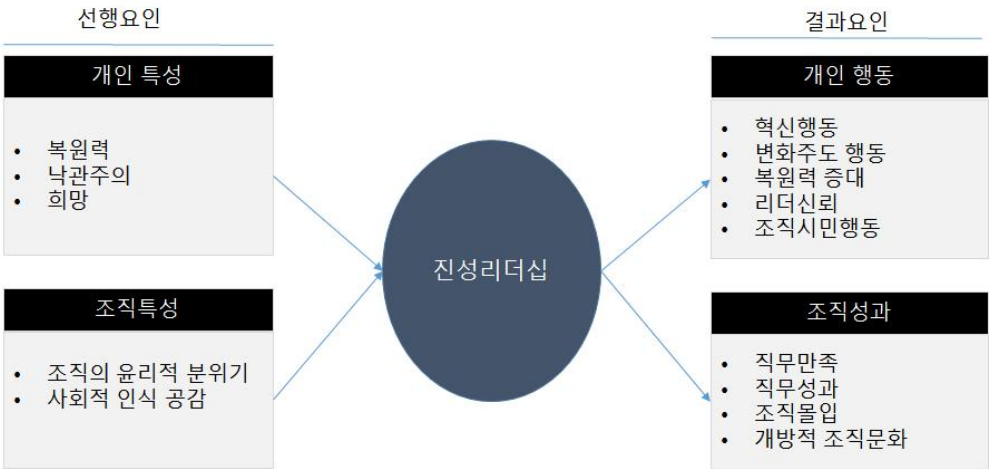
구분	내용
진성리더십	■ 자기규제, 정서적 전염, 진정성에 초점. ■ 진성리더십은 긍정심리학을 기반으로 하고 있음.
서번트 리더십	■ 리더인식과 감정, 개념화, 비전제시에 초점 ■ 서번트리더십은 이론적 기반이 약함

5. 진성리더십의 선행연구

진성리더십에 대한 연구는 주로 경험적 연구로서 긍정심리자본을 선행변수로 설정하고 진성리더십과의 관계를 실증 분석하는 연구와 진성리더

십을 선행변수로 하여 구성원에 미치는 영향을 분석하는 연구로 이루어져왔다. 실증분석 결과 긍정심리자본의 희망, 복원력, 낙관주의는 진성리더십에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Jensen & Luthans, 2006; Tate, 2008). 진성리더십을 독립변수로 하여 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구 분석에서는 진성리더십이 구성원의 태도와 행동, 재무적 성과, 개방적 조직문화에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Clapp-Smith et al., 2009). 진성리더는 구성원들에게 배려와 도덕심을 보여줌으로써 신뢰를 형성하는데 영향을 미친다고 주장하였다(Avolio et al., 2004). Walumbwa et al.(2010)은 진성리더십이 팔로워의 empowerment를 매개로 하였을 경우 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는가를 분석하였다. 또한 진성리더십은 핵심목표를 구성원의 긍정적 특성을 개발하는데 있으며 이를 통해 구성원의 복원력을 증대시킨다고 하였다(Masten & Reed, 2002). 윤지영(2014)의 병원, 학교, 기업의 종업원을 대상으로 하는 연구에서, 진성리더십은 자존감과 회복탄력성을 매개로 하여 구성원의 적응성과 변화주도 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김륜현(2014)의 특급호텔 종사자를 대상으로 진성리더십이 LMX를 매개로 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구에서는, 진성리더십이 LMX에 긍정적인 영향을 미치고, 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 강호철(2014)의 진성리더십이 구성원의 긍정심리자본에 미치는 영향, 그리고 긍정심리자본이 구성원의 직무만족과 직무성과 및 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구 결과, 진성리더십이 강할수록 긍정심리자본이 증가하였으며, 긍정심리자본의 수준이 높을수록 직무만족, 직무성과, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김인규 외(2014)의 연구 결과는 진성리더십의 하위변수인 자아인식, 내면적 도덕관점, 균형된 정보처리가 조직신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 홍성화 외(2011)의 연구결과는 중소기업 최고경영자의 진성리더십은 구성원의 조직몰입에는 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상사신뢰를 매개로 분석하였을 경우에는 완전매개효과가 나타났다. 상사신뢰를 매개로 하였을 경우 신뢰로 인한 긍정적 심리작용의 매카니즘을 통해 진성리더십이 간접적으로 구성원의 행동과 태도에 영향을 미친다는 것이다(문혜강, 2014). 진성리더십에 대한 선행연구를 종합하면 심리적 차원과 관계적 차원, 개인적 차원과 조직 차원으로 구분하여 <그림 2>와 같이 요약해 볼 수 있다.

<그림 2> 진성리더십의 선행연구 종합



제 2 절 그릿에 관한 연구

1. 그릿의 개념과 특성

심리학에서 연구되기 시작한 그릿(GRIT)은 성장(Growth), 회복력(Resilience), 내재적 동기(Intrinsic Motivation), 끈기(Tenacity)의 앞 글자를 따온 용어이며, 그릿은 장기적인 목표에 대한 인내와 열정으로 개인의 특성을 의미한다.

Duckworth et al.(2007)은 그릿의 개념을 '장기적 목표 달성을 위한 열정과 끈기'이며, '목표 달성 과정에서의 역경, 실패 등에도 불구하고 노력과 흥미를 지속적으로 유지하여 도전하는 것'을 포함한다고 하였다. 그릿이 높은 사람들은 장기적인 목표를 추구하는 경향이 있고, 목표를 추구하는데 있어 일관된 관심을 유지하며, 지속적으로 노력하는 특성을 의미한다. 그릿은 특정 분야에만 적용되는 특수한 역량이 아니라 일반적으로 적용되는 역량을 뜻한다. 그릿을 투지라고 말하기도 한다(이수란·손영우, 2013). 그릿의 '장기적'이란 의미는 단기적인 성실성과는 다르며(류영주·양수진, 2017), 장기적인 목표를 추구하는데 있어 열정과 인내란 점에서 자기조절과도 구분된다고 할 수 있다. 그릿은 목표에 대한 관심을 지속적으로 유지하는 '열정'과 목표달성을 위해 끊임없이 노력하는 '끈기'라는 하위차원의 변수로 구성되어 있다(Duckworth et al., 2007). 열정에

는 긍정적인 감정의 조화열정(harmonious passion)과 부정적인 감정의 강박열정(obsessive passion)이 있다. 선행연구에 따르면 그릿은 조화열정에는 정(+)적인 상관관계를 보이고, 강박열정에는 (-)상관관계를 보인다고 하였다(Singh & Jha, 2008). 그릿의 하위차원의 변수인 열정은 조화열정에 대한 개념으로 열정의 지속성을 중요한 개념으로 본다(Duckworth, 2016). 끈기는 의사 결정된 사항을 끝까지 완수하려는 의지력과 인내심이며, 어려운 상황에 부딪히더라도 포기하지 않고 끝까지 완수하려는 집요함을 의미한다(김정은·이수란·양수진, 2018). 그릿의 정도에 따라 성과는 차이를 보이며, 구성원의 성품에 대한 중요한 요소로서 인식하여 다양한 연구를 진행하고 있다. 심리학에서는 긍정적인 성과의 변수로 주목받고 있다(김성철, 2018).

목표달성에 영향을 미치는 요인을 크게 개인적 요인과 사회적 요인으로 구분한다. 개인적 요인은 다시 인지적 능력(cognitive abilities)요인과 비인지적 능력(non-cognitive abilities)요인으로 나누어 볼 수 있다. 최근의 연구에 따르면 비인지적 능력이 인지적 능력만큼 성취에 큰 영향을 미친다고 하였다(Tough, 2013). 목표를 수립하고 끈기 있게 추진하는 것과 관련된 비인지적 능력은 목표달성에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 동기, 신뢰성, 끈기, 인내와 같은 요인들이 성공적인 삶에 영향을 미치는 중요한 특성이라는 것은 일반 상식이라고 하였다(Heckman & Rubinstein, 2001). 그릿을 중요하게 여기게 된 것을 '재능×노력=성취'(Goodwin & Miller, 2003)라는 공식에서 사람들은 재능을 더 중요하게 생각했기 때문이다. Duckworth는 '재능×**노력**=능력'이며, '능력×**노력**=성취'라 하여 노력을 강조하였고(Duckworth, 2016), 목표를 달성하는데 있어 노력이 더욱 중요하다고 하였다. 이러한 논리를 바탕으로 Duckworth(2016)는 비인지적 능력 중에서 목표달성에 영향을 미치는 중요한 요인으로 그릿을 주장하였다. 그릿의 바탕이 되는 개념은 정서지능이며, 정서지능은 사회적 지능의 하위요소로서, 타인과 자신의 정서와 감성을 인식하고, 생각과 행동에 정서와 관련된 정보를 이용할 수 있는 능력으로 정의하였다(Goleman, 1995). 정서지능은 자기 인식, 자기 조절 그리고 동기부여 능력을 포함하는 개념이라 할 수 있다. Goleman이 제시한 정서지능 중에는 그릿과 직접적인 관계에 있는 자기조절, 자기통제, 성취동기 등이 있다.

Duckworth & Gross(2014)는 mind-set, 낙관주의, 내재적 동기, 흥미,

등과 같은 선행 요인이 그릿과 관련성이 있다고 하였다. 그릿이 영향을 주는 요인에는 자기효능감, 자기조절능력, 과업집착력 등이 있으며, 이런 요인들이 과업성취에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(문공주·함은혜, 2016; 유영란·유지원·박현경, 2015; 주영주·김동심, 2016; Arslan, Akin & Citemel, 2013).

그릿의 특성 중 하나는 목표지향성이다. 구체적 목표 없이 맹목적으로 꾸준히 열심히 하는 것을 그릿이라 할 수 없다. 목표가 중요한 이유는 목표는 개인의 동기수준을 나타내는 중요한 지표이기 때문이며(Locke & Latham, 2002), 행동을 지속하는데 힘으로 작용하기(Austin & Vancouver, 1996) 때문이다. 그릿과 관련된 목표의 특성은 세 가지가 고려되어야 한다. 첫째, 목표의 수준으로, 장기적으로 시간과 노력을 들여 달성해야 하는 장기목표이다. 장기적이라 함은 수개월 또는 몇 해에 걸친 것을 의미하며, 일생에 있어 의미가 있는 노력과 시간을 뜻한다. 둘째, 목표의 이유이다. 목표의 이유는 개인적인 의미를 넘어서는 것이고 개인적인 의미와 뜻을 같이 하지는 않는다(Damon, 정창우·한혜민 역, 2012). Dweck & Leggett(1988)은 암묵적 이론에 기반을 두고 인식-정서-행동 방식에 있어 두 가지 주요 패턴을 제기하였다. 하나는 적응성이 없는 무기력한 반응(helpless response)이고, 다른 하나는 적응성이 있는 숙달 지향적 반응(mastery-oriented response)이라 하였다. 성취목표이론(achievement goal theory)에 따르면 이러한 반응은 기대되는 효능감에 따라 달라진다. 효능감이 높은 것을 선택하게 되며, 숙달목표를 가진 개인은 배우는 것에 초점을 두고 실패를 두려워하지 않고 새로운 방법과 원리를 찾아내려고 노력한다(Dweck, 2000). 셋째는 목표의 내용이다. 목표의 내용에 따라 결과적으로 질적 차이를 수반하고, 목표의 내용이 성장과 동기수준을 예측할 수 있는 중요한 요소이기 때문이다(Ryan, Sheldom, Kasser & Deci, 1996). 목표 내용은 성격에 따라 내재적, 외재적 목표로 나누어진다. 내재적 목표는 내적 열망으로 성장하고자 하는 욕구를 반영하며, 외재적 목표는 자기가치와 성공에 대하여 외부의 인정에 집중하는 것이다(Deci & Ryan, 2000). 목표내용에 대한 구분기준은 심리적 안녕감이 주요한 역할을 한다(Kasser & Ryan, 1996). 심리적 안녕감은 기본심리욕구에 대한 만족과 박탈과 관련하여 연관이 깊다. 자기결정성이론에 따른 기본심리욕구는 자율성, 유능함, 관계성에 대한 욕구가 필수적인 욕구이다(Ryan & Deci, 2002). 내재적 목표에는 자기성장

관련 목표(self-growth goal), 관계관련 목표(affiliation goal), 사회공헌관련 목표(community contribution)가 있고, 외재적 목표에는 부와 관련된 목표(wealth goal), 명예와 관련된 목표(fame goal)가 있다(Kasser & Ryan, 1996). 그릿 수준이 높은 사람들은 높은 목표수준을 설정하고, 그 목표가 동기부여의 큰 원천이 된다(Duckworth, 2016). 그들은 목적의식을 가진 롤 모델로부터 영감을 찾는다. 자신의 성장을 위하여 자신에게 영감을 주는 사람의 삶을 생각해 보고, 그 이유를 찾는 것은 목적의식의 변화에 도움이 된다고 하였다(Duckworth, 2016). 하는 일의 의미와 몰입을 통해 행복을 추구할 때 그릿이 높았으며, 몰입보다는 의미가 더 큰 영향을 미쳤다(Suzuki, Tamesue, Asahi & Ishikawa, 2015). 이는 목적의식에 따라 그릿에 영향을 미치게 됨을 알 수 있다.

그릿이 가지고 있는 다른 특성은 회복탄력성이다. Reivisch & Shatte (2002)는 회복탄력성을 '역경을 극복하는 능력'으로 정의한다. 스트레스를 낮출 수 있는 정신적 면역력이라고도 한다(Luthar, Cicchetti & Becker, 2000). 회복탄력성이 그릿의 특성으로 포함된 이유는 회복탄력성이 목표를 추진하는 과정에서 발생할 수 있는 다양한 상황에 대한 반응의 한 특성이기 때문이다. 회복탄력성은 목표 추진과정의 환경에 개방적으로 상호작용하며, 역경과 실패를 긍정적으로 해석하고 지속적으로 추진할 수 있는 바탕이 되는 것이다. 그릿은 회복 탄력적인 요소를 가지는 동시에 장기적인 목표에 대한 일관된 흥미와 관심을 가지는 것을 포함한다.

그릿을 이루고 있는 목표와 회복탄력성은 동기와 의지부분으로 나뉘게 된다. 동기부분은 목표를 선택하고, 어려운 환경 속에서도 지속적으로 추진할 수 있는 힘을 말하여, 의지 부분은 그 실행과 관련된 것으로 관심의 일관성을 의미하는 열정과 노력의 지속성을 의미하는 끈기가 해당된다. 성취라는 관점에 있어 최적의 목표 수립을 통해 동기적인 측면을 만족시켰다 하더라도 추진을 위한 의지가 부족하면 목표를 달성하지 못하게 된다. 반대로 열정과 인내가 충분하더라도 목표를 통한 동기부여가 없다면 목표달성을 하지 못할 것이다. 회복탄력성은 mind-set의 차이에 따라 다르다고 할 수 있다. 성장 mind-set을 가진 사람은 노력을 필수적인 요소로 간주하고 끈기의 정도가 강하다고 할 수 있다. 성장 mind-set을 가진 사람은 도전과 역경을 성장 기회로 간주하고 도전을 위한 장기적인 계획을 수립한다. 도전과 역경을 건설적인 관점에서 바라보는 사고의 특성 즉 회복탄력성을 가지게 된다. 실패와 좌절에 대하는 태도, 그

이후의 태도에서도 성장 mind-set을 가진 사람은 교훈을 얻고, 자기개선의 자료로 활용한다. 성장 mind-set 성향이 높은 사람은 충동적인 감정을 통제하고 높은 소통능력으로 긍정적인 자세를 유지한다. 결과적으로 성장 mind-set이 회복탄력성에 영향을 주고 회복탄력성이 그릿에 영향을 주는 것으로 이해할 수 있다. mind-set은 지속적인 개입으로 변화시킬 수 있다고 하였다(Dweck, 2000). mind-set은 경험으로부터 만들어진 인지적 구성이므로 새로운 경험을 통해 변화시킬 수 있으며, 또한 단순 정보제공만으로도 순간적으로 mind-set을 변화시킬 수 있다고 보고 있다(이수경, 2016). 회복탄력성을 키울 수 있는 성장 mind-set을 갖게 하기 위해서는 긍정적 자기 대화를 실천하는 것이 필요하며(Duckworth, 2016) 성장 mind-set을 갖기 위하여 변화를 지속적으로 유지할 필요가 있다(Dweck, 정명진 역).

열정은 가치 있고, 좋아하는 활동에 시간과 에너지를 투자하는 성향이다(Vallerand et al., 2003). 그릿에서의 열정은 '관심에 대한 일관성' 측면이 강하다. Duckworth(2016)는 이를 나침반으로서의 열정이라 하였다. 이는 단순히 열심히 일하는 정도를 말하는 것이 아니라, 기꺼이 참여하려는 의지를 일으키는 동기적인 힘이라 할 수 있다. 열정은 우리가 좋아하는 것을 즐기는 것에서 시작한다. 열정을 갖기 위해서는 나의 흥미를 찾는 것이다. 흥미는 사고와 행동이 어떤 대상이나 관념과 동일시 될 때 자신이 대상이나 관념에 몰입되는 상태를 나타낸다(송도선, 2009). 흥미는 개인적이고, 감정적인 의미를 가지고 있다고 할 수 있다(Dewey, 이홍우 역, 2010).

그릿의 다른 요소인 끈기를 기르기 위해서는 지속적인 연습을 강조한다. 목표를 달성하기 위해서는 끈기가 필수적이다. 한 직업이나 영역에 장기적으로 있다고 해서 그 분야에서 비례적으로 뛰어나지 않음을 자주 볼 수 있다. 수행능력은 인지구조 등에 의해 달라진다. 의도적으로 자신의 능력을 향상시키려는 노력을 해야 한다는 것이다(이수란, 2016). 의도적인 노력은 끈기와 관련된 것이라 할 수 있다. 의식적 연습은 끈기를 요구하고, 이를 통해 끈기를 기르게 된다. 이러한 원리를 상응성의 원리(corresponsive principle)라고 말한다. 끈기의 의미는 포기하지 않고 지속한다는 것이다. 지속적인 연습은 습관이 되며, 이는 다시 시작할 때 에너지 투입이 필요 없다는 것을 의미한다.

그릿은 동기측면과 의지측면을 다루는 것으로 그릿이 높은 사람일수록

실천에 대한 지속성, 일관성, 안정성이 높다. 그릿은 성격적인 측면에서는 회복탄력성이 높으며, 내용적인 측면에서는 열정과 끈기를 가지고 있다고 할 수 있다. 그릿은 실천 역량으로 단순히 열정, 끈기가 아닌 열정과 끈기를 유지하는 역량인 것이다. 이는 그릿이라는 역량을 통해 다른 것들을 수행하기 때문이다. 그릿은 개인이 가진 역량으로 다른 것에 직·간접적 영향을 미쳐 실행이 더 잘 될 수 있도록 힘을 부여하고, 좋은 결과를 만들어 낼 수 있게 한다.

2. 그릿의 구성요소

그릿의 개념에서 살펴 본 바 같이 그릿은 단일개념이 아닌 다양한 구성요소로 형성된 복합개념이다. 목표를 수립하는 능력, 일관된 관심을 유지하는 능력, 어려운 환경을 이겨내는 능력 등이 포함된다. 학자들마다 구성요소에 대한 주장은 차이가 있다. Thaler & Koval(2015)은 그릿의 구성요소를 근성(Guts), 회복탄력성(Resilience), 진취성(Initiative), 끈기(Tenacity)로 보았으며, 앞 글자를 조합하여 GRIT이라 하였다. 김주환(2013)은 단어(grit)에 개념을 부여하지 않고, 그릿(GRIT)은 '자신이 세운 목표를 달성하기 위하여 열정을 가지고 어려운 난관을 극복하며, 지속적으로 노력을 다할 수 있는 마음의 근력'이라 정의하였다. 노력하면 더 잘할 수 있다는 능력신장의 믿음(Growth Mind-set), 어려움과 역경을 도약의 발판으로 삼은 회복탄력성(Resilience), 일에 대한 재미와 흥미를 느끼는 내재 동기(Intrinsic Motivation), 목표달성을 향해 불굴의 의지로 끊임없이 도전하는 끈기(Tenacity)를 GRIT라고 표현하였다. Goodwin & Miller(2003)는 그릿이 가지는 성격에 집중하여 목적지향성(Goal directedness), 동기(Motivation), 자기통제(Self-control), 긍정적인 사고(Positive mind-set)를 그릿의 구성 요소라고 하였다. 그릿의 개념에 가장 영향을 끼친 학자인 Duckworth(2006)는 그의 동료들과 함께 그릿의 측정 도구를 개발하였으며 열정과 끈기 두 요소로 나누었다. 그들의 연구에 의하면 관심의 일관성(consistency of interest) 관점에서 열정을, 노력의 지속성(perseverance of effort) 관점에서 끈기를 다루었다. 본 연구에서는 선행연구와 그릿 측정도구를 바탕으로 목표달성을 위해 지속적인 노력을 가능케 하는 끈기와 목표에 대한 지속적인 관심을 가지고 흥미를 잃지 않은 열정을 그릿의 하위 구성요소로 정의하도록 한다.

<표 9> 그릿에 대한 연구자별 제시된 정의 및 구성요소

연도	저자	그릿 정의	구성요소
2006	Duckworth et al.	끈기, 열정	- 열정(Passion) - 끈기(Perseverance)
2014	Stoltz	끈질김, 인내능력	- 성장(Growth) - 회복탄력성(Resilience) - 직감(Intrinsic) - 끈질김(Tenacity)
2015	Thaler & Koval	배짱, 회복탄력성 주도성, 끈질김	- 배짱(Guts) - 회복탄력성(Resilience) - 주도성(Initiative) - 끈질김(Tenacity)
2017	Reed & Jeremiah	Duckworth, et al.(2007)의 정의 수용	- 동기(Motivation) - 자기통제(Self-Control) - 긍정마인드세트(Positive mind-set) - 목표지향성(Goal-Directedness)

3. 그릿의 효과성과 발달

그릿의 효과성에 대한 선행연구를 살펴보면, 그릿과 그릿의 하위변수에 대한 긍정적 효과성을 주로 검증하였다. Duckworth(2006)는 그릿에 대한 개념을 정의하고, 그릿 척도의 개발, 실증연구를 통해 그릿에 대한 다양한 연구 성과를 도출한 학자로 평가된다. 그는 연구를 통해 성공요인으로 그릿이 IQ를 뛰어넘는 요인임을 입증하였고, 그릿은 IQ와 관계가 없다는 것을 연구 결과 밝혀냈다. Duckworth et al.(2007)은 그릿은 IQ와 정적인 상관관계가 없으며, 성실성과는 높은 상관관계가 있으며, 그릿은 가장 높은 성공예측 변수라고 주장하였다.

최근 들어 Duckworth(2016)는 높은 수준의 그릿을 보유한 사람은 지속적으로 발전을 추구하고, 높은 수준의 성취도를 달성한다고 하였다. Duckworth(2016)은 종단연구를 통해 그릿이 학업성취도 예측에 가장 유용한 것으로 결론지었다. 그릿의 효과성에 대하여 의문을 제기하는 연구들도 이루어지고 있다. 기업 구성원은 그릿이 자신의 경력 성공의 요소로 보고 있으며, 그릿만으로는 성공을 위한 필요충분조건이 아니라고 생각하고 그릿은 경력 성공에 영향을 주는 요소로서, 경력 성공의 과정에 요구되는 끈기와 열정이 그릿과 관계가 있다고 보았다(Duckworth & Quinn, 2009). 그릿과 관련된 연구에는 종속변수로 학업성취도, 직무성과, 직무몰입, 혁신행동, 정서적 몰입, 이직률 등과 관련된 것이 주로 이루어지고 있다. 일부 연구자들은 그릿의 긍정효과성 유무와 강도 등에 대한 연구를 진행하고 있다(Crede et al, 2017).

그릿에 있어 개인 차이에 대한 연구는 부족한 편이다. 하지만 연령에 따른 그릿의 차이를 연구한 선행연구 들이 있다. Duckworth et al.(2007)은 25세에서 65세까지의 성인 1,545명(평균 45세)을 대상으로 그릿, 연령, 최종학력 등을 조사한 결과, 학력을 통제하고도 연령이 높아질수록 그릿의 총점이 높았다고 하였다. 또한 Eskreis-Winkler et al.(2014)의 연구에서도 특수부대 훈련에 참가한 남성들 677명을 대상으로 그릿과 연령사이의 관계를 분석한 결과, 통계적으로 유의한 상관관계가 있다고 하였다. 이는 성실성이나 인내심처럼 그릿도 나이가 들어가면서 발달적으로 성숙하기 때문인 것으로 설명할 수 있다(Duckworth, 2016).

4. 그릿에 관한 선행연구

그릿의 정의에 대하여 기존의 선행연구 대부분은 일부 소수 연구자에 의해 다소 상의한 의견이 제시되기도 하였으나, Duckworth(2006)에 의해 주장된 정의를 대부분 수용하고 있는 것으로 판단된다. 기존 선행연구의 의견을 종합하여 구체적으로 정의한다면 장기적인 목표에 대하여 꾸준한 관심과 긍정적인 사고를 바탕으로 어려운 환경과 난관에도 포기하지 않고 끝까지 성취하는 특징이며 성품으로 표현할 수 있다. <표 10>은 Duckworth의 그릿에 대한 연구내용을 정리한 것이다.

<표 10> Duckworth에 의한 그릿의 연구 내용

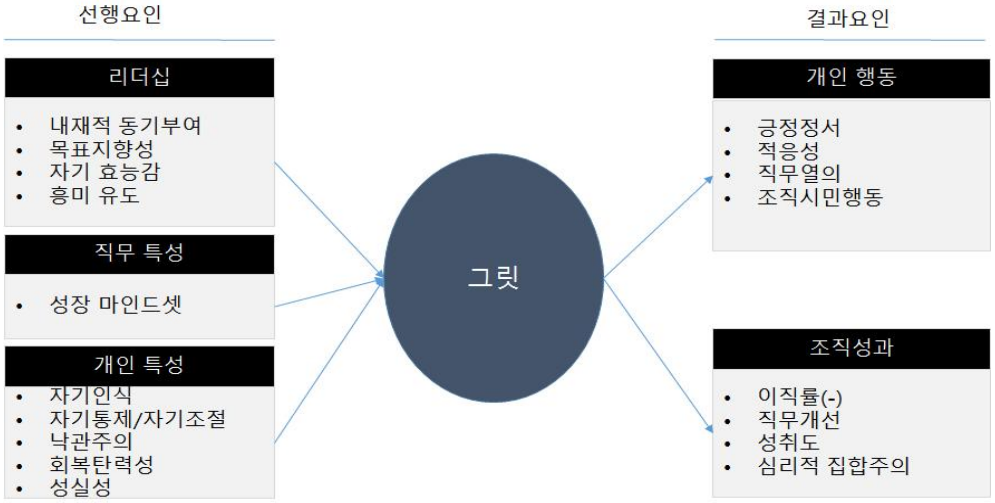
연도	저자	연구주제	연구결과
2013	Duckworth & Eskreis-Winkler	그릿 전반	- 그릿과 재능은 다름 - 포기하지 않는 태도가 중요
2014	Von Culin, Tsukayma, & Duckworth	그릿과 동기지향의 관계	- 노력, 지속, 끈기는 몰입과 강한 정(+)의 상관관계를 가짐 - 즐거움은 시간의 흐름과 (-)의 상관관계를 가짐
	Duckworth & Gross	자기통제와 그릿의 관계	- 성공의 요인으로 자기 통제력과 그릿이 제시되고 있음
	Eskreis-Winkler, Shulman, Beal, & Duckworth	그릿의 영향	- 그릿이 높은 사람들이 각 영역에서 성공 가능성이 높음
2015	Duckworth & Yeager	성품 측정	- 그릿, 성품의 특성을 측정 및 평가
2016	Duckworth	그릿과 관련된 기존 연구의 통합	- 기존의 그릿과 관련된 연구 결과를 종합한 도서

그릿과 관련된 선행연구를 살펴보면, 그릿은 잔류와 낙오의 상황에서 신체적 능력, 지능, 연봉이 예측하지 못한 결과를 나타내었다(Duckworth

et al., 2007; Robertson-Kraft & Duckworth, 2014; Eskreis-Winkler, Duckworth, Shulman & Beal, 2014; Slick & Lee, 2014). 그릿은 교사들의 효율성(Duckworth, Quinn & Seligman, 2009; Robertson-Kraft & Duckworth, 2014), 학교 적응(최미경, 2016), 진로준비행동(노영석, 2016) 등에서도 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 그리고 그릿은 정서적인 요인, 즉 삶의 만족도, 행복, 웰빙 등에서도 유의미한 연관성이 나타났다(이슬비·배은희·이수란, 2015; Kleiman, Adams, Kashdan & Risknd, 2013; Salles, Cohen & Mueller, 2014; ; Slingh & Jha, 2008; Vainio & Daukantaite, 2015)

그릿에 대한 연구는 주로 학업과 관련된 학생의 성취(Rojas et al., 2012; Duckworth & Quinn, 2009) 또는 심리적 만족(Datu, Yuen & Chen, 2017)과 관련된 연구가 대부분이었다. 그릿의 개념 특성상 조직 측면에서의 연구도 가능함에도 불구하고 아직까진 연구가 부진하다고 할 수 있다. 최근 들어 조직과 관련된 연구가 일부 이루어지고 있는데, 이직률(Robertson-Kraft & Duckworth, 2014), 직무열의(Suzuki, Tamesue, Asahi & Ishikawa, 2015) 등에 관한 것이다. 국내의 선행연구 중 이슬비 외(2016)는 그릿이 높을수록 회상 시점의 긍정정서가 증가하고 부정정서가 줄어든다고 하였다. 정현 외(2018)는 그릿이 직무 개선에 정(+)적인 영향을 미치며, 긍정정서가 부분 매개한다고 하였다. 이유진 외(2018)는 조직시민행동에 정(+)적인 영향을 미치며, 심리적 집합주의가 조절 역할을 한다고 하였다.

<그림 3 > 그릿의 선행연구 종합



제 3 절 긍정심리자본에 관한 연구

1. 긍정심리자본의 등장배경

긍정심리자본은 긍정심리학에 뿌리를 두고 있다. 1, 2차 세계대전을 겪으면서 정신적 질환을 앓고 있는 사람이 증가함에 따라 여러 가지 사회적 문제가 야기되었다. 기존 심리학은 정신적 문제의 해결을 통해 삶의 가치를 높이고 사람의 재능을 발견하고 육성하는데 관심을 가졌다. 기존의 심리학에서는 질문을 통해 사람들의 마음속의 문제를 발견하는데 초점을 두고 연구하였다. 기존 심리학은 우울증, 트라우마, 스트레스 등 사건으로 인한 심리적 고통에 대한 치료 목적으로 연구를 지속하였고, 효과적인 치료방법을 제시하였다. 하지만 기존 심리학은 고통을 받고 있는 사람들의 심리적인 문제에 대한 원인과 치료를 위주로 연구되었기 때문에 이런 경험을 가지지 못하거나, 극복한 사람의 특징에 대하여서는 연구가 부족하였다. 즉 다수의 사람들은 심리적인 치료 없이 스스로 극복하였거나, 일상생활을 행복하게 살아가는 사람들의 특징에 대한 연구가 부족하였다.

긍정심리학은 기존 심리학의 미흡한 부분에 대한 인식에서 출발하였다고 볼 수 있다. 지난 수십 년간 사회학, 심리학 영역에서 이루어진 조직행동과 인적자원관리에 대한 연구는 조직과 인간의 부정적인 측면에 치중하여 연구되었다. 이러한 부정적인 접근은 문제를 최소화하는데 유용하였다.

21세기를 시작으로 미국심리협회 회장을 지냈으며 전통적인 부정적 접근 분야의 대가인 마틴 셀리그먼(Martin Seligman)은 몇몇 심리학자와 공동으로 2차 세계대전 이후 50 여 년 동안 연구된 질병사례를 체계적으로 정리하였다. 그 결과 심리적 정신장애를 치료하는데 많은 기여를 하였다. 셀리그먼은 기존 심리학에서 다루지 못한 두 가지 측면 즉 건강한 사람이 더욱 행복하고 생산적으로 일할 수 있게 도와주는 것, 잠재력이 최대한 발휘될 수 있도록 도와주는 것과 관련된 새로운 방향을 제시하였다. 이러한 방향은 이후 긍정심리 분야에 영향을 미쳤고 실증적 연구와 이론 형성에도 많은 기여를 하였다(Peterson, S. J. & Seligman, M.(2004). 결과적으로 긍정심리학은 과학적인 기초를 확보하게 되었다. 긍정심리학의 과학적 기초는 심리학 분야에서 중요한 이론적 바탕이며

긍정심리자본의 긍정성은 직장 등 다양한 분야에 적용 가능한 요건이 되고 있다. 이상과 같은 배경 하에서 출현된 긍정심리학(positive psychology)은 긍정조직학과 긍정적 조직행동에 개념과 이론을 제공하였다. 조직 구성원의 심리상태를 최대한 활용하고자 하는 긍정조직행동의 연구와 함께 긍정심리자본의 연구가 심도 있게 이루어지고 있다.

2. 긍정심리자본의 개념

기업의 전통적인 자본 개념은 유형자산 형태의 자본과 무형자산 형태의 인적자본을 들 수 있다. 현대에 있어 자본은 기업의 경쟁우위를 달성하기 위하여 자본의 개념을 도입하고 있다. 문화적 자본, 지식자본, 사회적 자본 등이 여기에 해당된다. 긍정심리자본(positive psychological capital)이란 용어는 사회자본, 인적자본, 금융자본 등에 사용된 용어의 확장이라고 말한다(Luthans, Luthans & Luthans, 2004). 긍정심리자본이란 어려운 상황에 직면하더라도 자아개념을 긍정적인 mind로 바꿀 수 있는 심리적 바탕이다(Martin et al., 1993). 긍정심리자본은 자기효능감(self-efficacy), 희망(hope), 낙관주의(optimism), 복원력(resilience) 등 복합적인 요소들로 구성된 심리상태를 말한다(Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). 긍정심리자본은 자원이론의 한 형태이며, 이를 설명하기 위해 인적 자본과 사회적 자본의 차별성을 설명한다(Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). 긍정심리자본은 '누구를 알고 있는가(who to know)'의 사회적 자본과 '무엇을 알고 있는가(what to know)'의 인적 자본의 이론과 범위를 넘어서는 새로운 개념이다(Gardner, Avolio & walumbwa, 2005). 긍정심리자본은 '당신이 누구인가'보다 더 발전된 인식으로 '당신은 변할 수 있는가'에 대하여 관심을 가진다(Sarason, et al., 1987). 긍정심리자본은 '당신은 누구인가'를 강조하기 때문에 기술적 재능, 경험, 지식 등을 포함하며, 관계 네트워크, 사회적 지지 등 집단수준의 상위개념을 포함한다(Avolio & Luthans, 2006). 긍정심리자본은 가능한 자신의 현재와 발전을 생각해 내는 것이라 하였다(Kevin Tomson, 1998).

같은 맥락의 정서자본(emotional capital)이란 개념도 있다. 구성원의 마음을 어떻게 움직이느냐에 따라 성과에 많은 영향을 미친다는 사실을 경영자가 인식하기 시작하였다. 조직 내부 커뮤니케이션 전문가인 Kevin

Thomson(1998)은 구성원의 몰입, 헌신, 도전 등 긍정적인 정서가 중요한 자산으로 인식될 것이라 주장하였다. 네브라스카 대학의 Luthans et al.(2007)은 긍정적 심리자본이 구성원의 동기부여에 미치는 영향과 조직 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 결과적으로 긍정심리자본은 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등 개인의 심리적 상태가 복합적으로 구성되어 있으며 이 구성요소들은 상태적(state -like)인 특성을 가지고 있는 것으로 설명하였다. 상태적 특성이라 함은 일시적인 감정이 아니라 비교적 안정적이며, 고정적인 기질이 아니라 개발이 가능한 것을 의미한다.

3. 긍정심리자본의 구성요소

긍정심리자본은 긍정성, 측정가능성, 개발가능성과 같은 기준들을 포함하고 있으며, 하위변수로 자기 효능감, 희망, 낙관주의, 복원력을 통합하는 상위 개념이다. 하위변수들은 독립적으로 변별력을 가지며, 상호 연결되어 있다. 긍정심리자본은 이들 하위요소의 합보다 더 큰 통합적 상위개념이다.

3.1 자기효능감

Bandura(1997)는 주어진 환경 하에서 특정한 과업을 성공적으로 실행하기 위해 필요한 인지적 자원, 동기부여를 결집할 수 있는 능력에 대한 자신감으로 정의했다. 비즈니스 영역과 스포츠 분야에서 일반적으로 자신감이란 용어로 사용된다(Kanter, 2004). 자기효능감과 자신감은 서로 호환성 있게 사용되며, '나는 할 수 있다'라고 믿는 신념이 중요한 요소이다. 긍정심리자본의 자기효능감은 Bandura(1997)가 주장하는 사회인지이론을 기초로 5가지 인지적 과정을 통해 만들었다. 5가지 인지적 과정은 효능감의 균등화에 필수적 요소로서, 상징화, 예견, 관찰, 자기규제, 자기고찰이다.

자기효능감은 3가지 특징을 가지고 있다(Luthans, Youssef & Avolio, 2007). 첫째, 자기효능감은 긍정심리자본의 하위요인 중 가장 확고한 이론적 근거를 바탕으로 지지 기반이 확립되어 있다. 둘째, 자기효능감은 구체적이고 세부적인 상황에 적용 가능하고, 상태적(state - like)인 특성

관점에서 논의되었으며, 개인의 상황에 따라 변화와 개발이 가능한 것으로 이해되었다(Bandura, 1986: Staijkovic, 2006). 셋째, 자기효능감은 성과와 관계가 있음을 그 동안 축척된 연구에 의해 증명되었다. Staijkovic와 Luthans(1998)은 자기효능감은 직무와 관련성이 있다는 것이 연구결과 나타났다고 주장하였다. 또한 긍정조직행동 관점의 연구에서도 자기효능감이 업무태도, 윤리적 의사결정, 리더십 효과성, 창조성 등에 영향을 미친다고 하였다(이동섭 외 2010). 자기 효능감은 스트레스, 도전 등의 심리상태에서도 효과적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bandura & Locke, 2003).

3.2 희망

긍정적 심리 분야에서 희망이론을 정립한 사람은 캔자스 대학 임상심리학 교수였던 Rick Snyder이며, 그는 '희망은 긍정적 동기부여 상태'로 정의하였다. 즉 희망이란 목표달성을 위한 의지 및 동기부여 상태인 것이다. 원하는 목표를 달성하기 위하여 행동을 유도하고, 동기를 부여하는 필수요건으로 희망이 제시되었으며, 희망을 측정할 수 있는 도구가 개발되었다(Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Luthans & Avolio, 2009). Peterson & Luthans(2003)은 높은 희망을 가진 리더는 구성원에게 직무만족을 제공하고 높은 성과를 이끌어 낸다는 것을 실증연구를 통해 증명하였다. Youssef & Luthans(2007)는 희망이 구성원의 행복, 몰입, 만족도, 성과 등 관리지표에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 검증하였다. 긍정심리자본의 희망이 업무성과에 관련이 있는지, 어떻게 발전시킬 수 있는지에 대한 검증을 여러 국가의 사례 연구(중국, 이집트, 남아프리카공화국)를 통해 희망의 수준과 업무에 대한 만족도 및 업무성과와 긍정적인 관계가 있다는 사실을 입증하였다(Youssef & Luthans, 2006; Luthans et al., 2004).

3.3 낙관주의

낙관주의란 어려움과 좌절에도 불구하고 미래의 삶은 좋아질 것이라 믿는 마음을 말한다. 실패에도 불구하고 좌절하지 않으며, 실패에 대한 원인분석을 통해 재도전하는 마음가짐을 뜻한다. Seligman(1998)은 낙관

주의란 부정적 사건들은 일시적이고 특수한 상항에서 발생된 것으로 인식하고, 긍정적 사건들에 대하여서는 객관적이고 영구적인 요인에 의해 발생된 것으로 인지하는 것이라 정의하였다. 그는 낙관주의 성향을 가진 구성원들이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 매트로폴리탄 생명보험 판매직 구성원을 대상으로 증명하였다. 낙관적 성향의 구성원들은 비관적 성향의 구성원들에 비해 판매 실적이 좋다는 사실을 발견하였으며, 이런 실증적인 연구 결과를 기반으로 보험업종 외 다양한 영역에 대하여 적용 가능함을 보여주었다. 낙관주의 성향을 가진 사람은 환경이 불확실하더라도 긍정적인 생각으로 성과를 달성할 있다고 확신하나, 비관주의 성향을 가진 사람은 자신의 역량에 대하여 확신하지 못하고, 미래에 대하여 환경이 나빠질 것으로 생각한다. 낙관적 성향이 높은 사람이 자신의 직무에 대하여 보람과 즐거움을 찾고 높은 수준의 성과를 달성한다고 실증연구를 통해 증명하였다(Youssef & Luthans, 2007).

3.4 복원력

복원력은 어려움이나 위험적인 상황에서도 긍정적인 생각으로 대처하고 적응하여 극복하는 것을 말한다. Masten et, al.(2002)은 복원력이란 어려운 환경에서도 좋은 결과를 이끌어 내는 것으로 회복 탄력성이라고도 하였다. 복원력은 실패, 갈등, 역경, 책임에 대한 부담감 등으로부터 원래 상태로 돌아오는 것으로 정의된다(Luthans, 2004). 사회심리학에서는 복원력에 대하여 일부 사람에게 일어나는 특별한 역량으로 인식한다. 긍정조직행동과 긍정심리학에서는 복원력에 대하여 대부분의 사람이 개발, 학습 가능한 특성으로 인식한다. 복원력은 환경이 급격하게 변하는 상황에서 신속하고 유연하게 대응 및 적응이 요구될 때 그 가치를 보여준다고 하였다(이동섭·최용득, 2010).

4. 긍정심리자본의 선행연구

긍정심리자본은 목표달성에 대한 인지, 동기부여와 관련되어 있으며 업무성과에 긍정적인 영향을 미치며, 하위변수인 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력을 하나의 상위개념인 긍정심리자본으로 통합하려는 노력이 이루어지고 있다(Luthans et al., 2007; Stajkovic, 2006). Avey et al(2006)은 긍정심리자본과 결근률과의 상관관계 분석에서 자기효능감,

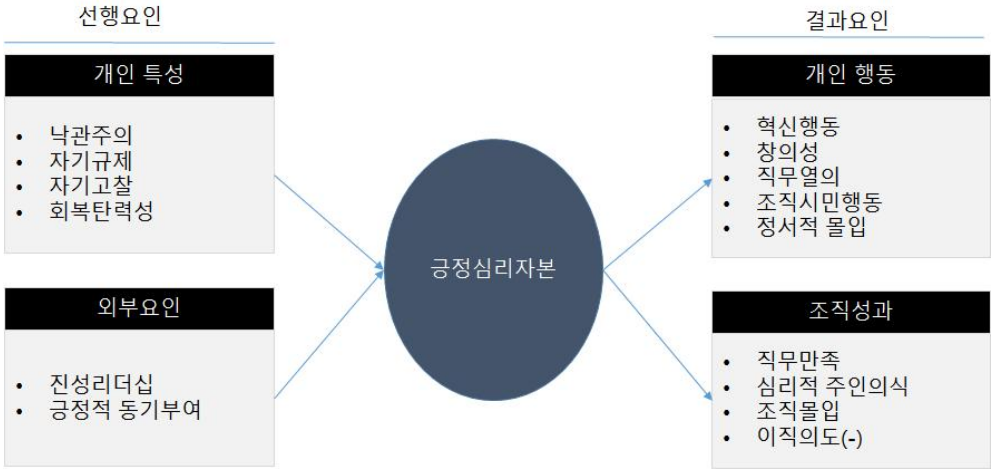
희망, 낙관주의, 복원력 등 하위변수의 개별적인 영향보다 통합된 긍정심리자본이 더 높은 정(+)적인 영향을 미친다는 연구 결과를 발표하였다. Luthans et al.(2007)은 긍정심리자본이 구성원의 만족과 성과를 측정하는데 유용한 변수이며, 리더의 개입과 노력으로 구성원의 긍정심리자본을 높일 수 있다는 사실을 중국인 노동자를 대상으로 한 연구 결과에 의해 증명하였다.

선행연구에서 긍정심리자본은 직무몰입, 직무열의, 직무만족, 조직시민행동 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이직의도, 조직이탈, 스트레스 등에는 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011). 이병철·이채익(2009)은 지방공무원을 대상으로 긍정심리자본이 종속변수인 조직시민행동과 매개변수인 직무만족의 상관관계를 실증 분석한 결과, 종속변수인 조직시민행동에는 정(+)적인 영향을 미치며, 직무만족은 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 진성리더십은 긍정심리자본의 자기효능감에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으며(Gardner & Schermerhorn, 2004), 구성원의 희망을 촉진하는데 중요한 역할을 한다고 하였다(Avolio et al., 2004). 진성리더십을 보유한 리더는 긍정적 모델링을 통해 구성원의 낙관주의를 형성하고 동기를 부여한다고 하였다(Walumba et. al. 2010). 진성리더십은 구성원에 대하여 탈 관료주의와 수평적 형태를 강조하며, 구성원으로 하여금 지식과 역량에 대하여 자부심, 자신감, 자존감 등 긍정심리자본을 가질 수 있도록 도와준다고 하였다(정승우·김용원·이지만, 2010).

긍정심리자본은 정서적 몰입에 (+)영향을(김주엽·김명수, 2011), 조직몰입에 (+)영향을 미치는 것으로 분석되었다(정선우·이영민·임다영, 2013). 희망을 가진 사람은 목표달성에 대한 의지, 문제해결에 대한 동기부여가 강하기 때문에 창의적 방법을 추구한다고 하였다(Youssef & Luthans, 2007). 김주섭·박재춘(2013)은 조직문화와 조직몰입의 관계에서 긍정심리자본이 부분 매개역할을 한다고 하였다. 정효선·윤혜현(2014)은 긍정적인 마인드를 가지고 행동하는 것이 동기부여와 직무만족의 증가에 기여한다고 하였다. 최익성·장영철(2014)은 긍정심리자본과 창의성의 관계 그리고 긍정심리자본과 내재 동기에 관한 연구에서, 개인 창의성에 대한 선행요인으로 내재적 동기부여, 정성, 인지적 능력 등이 관련되어 있음을 입증하였다. 또한 긍정심리자본은 개인의 창의성을 발휘하는데 필요한 긍정적 정서를 유발하는 것을 증명하였다. 이혜민·송해덕(2017))은 직무몰입

과 긍정심리자본은 혁신행동에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 오아라·이태희(2016)는 긍정심리자본이 높을수록 직무열의가 높게 나타나며, 긍정심리자본은 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력으로 구성된다고 하였다. 박찬봉(2017)은 긍정심리자본의 하위요소인 자기효능감, 희망, 회복력, 낙천성이 심리적 주인의식에 영향을 미친다고 하였으며, 이러한 결과는 구성원의 긍정심리자본을 고취시켜 준다면 구성원의 주인의식이 향상된다는 것을 의미한다. 긍정심리자본을 고취하기 위해서는 다양한 차원의 교육과 심리상태에 도움을 주는 멘토링 제도 등의 도입을 주장하였다.

<그림 4> 긍정심리자본의 선행연구 종합



제 4 절 변화지향 조직시민 행동에 관한 연구

1. 변화지향 조직시민 행동의 개념 및 배경

조직시민행동이란 조직의 공식 보상체계에 의해 보상되는 행동은 아니나, 조직의 효과성을 높이는 구성원의 재량행위라고 할 수 있다(Organ, 1988). Morrison et al.(1999)은 조직시민행동은 구성원이 조직의 성과에 도움이 되는 자발적인 행동이지만, 조직차원에서 보상 규정을 제정하여 보상해주기 어려운 행동이라고 정의하였다.

구성원의 조직시민행동은 조직유효성과 조직성과에 기여할 수 있는 행동으로 기업의 관심과 기대가 지속적으로 증가하고 있다(정종원,

2013). 한편 Smith, Organ & Near(1983)는 구성원의 이타주의 활동, 협력행동, 제안 및 호의 등의 행동이 중요하다고 강조하였으며, 이를 묶어서 시민행동(Citizenship Behavior)라고 지칭하였다.

조직 내 구성원의 행동은 공식적인 역할과 비공식적인 역할로 구분할 수 있다(Williams & Anderson, 1991). 공식적인 역할은 직무수행과 관련된 행동이며, 이는 보상의 대상이 된다. 비공식적인 역할은 회사의 직무기술서에 의해 직무로서 명확히 명시되어 있지 않으며 보상의 대상이 되지 않지만, 조직의 유효성을 증가시키는데 중요하며 개인의 자유로운 재량적 행위로 볼 수 있다(이수정·윤정구, 2013). Organ(1988)은 조직시민행동은 공식적 보상체계에 의해 보상받거나 직접적으로 인정을 받은 행동은 아니지만 조직의 효과성과 유효성을 촉진하는 자발적인 행동으로 정의하였다.

조직시민행동은 초기에는 단일개념으로 연구되어 왔다. 친사회적 행동, 환경 친화적 행동 등 유사 개념이 제시되었으며, 이들 행동은 조직 협조적, 친화적 행동으로 간주되었다. 21세기가 들어서면서 기술의 발전, 경영환경의 글로벌화 등 경영환경 패러다임이 전환되면서 경영환경에 대처하기 위한 조직변화와 혁신이 중요해졌다.

새로운 경영환경에 대한 대응방안으로 구성원이 자발적으로 변화를 선도하는 bottom-up방식이 중요하게 되었다. 이는 경영환경의 변화를 예측하기 어렵고, 고객중심의 환경변화에 긴밀하게 대처하기 위해서는 고객접점에 있는 일선 구성원(front-line employee)들의 자발적인 변화지향 행동이 중요하게 되었음을 의미한다. 다양한 환경에서의 자발적이고 창조적인 업무수행 행동은 직무기술서에 의해 규정되기 어렵다. 이는 업무를 수행하는 구성원의 재량권에 의해 수행되는 것이다. 환경변화에 긴밀히 대처하여 경쟁력을 확보 유지하기 위해서는 창조적인 변화와 혁신을 이끌어내는 변화 지향적 구성원의 행동이 중요하다고 할 수 있다.

개인적 주도는 조직 내 관행에 반하는 행동으로 인식되기 때문에 실행하기 어려운 도전적인 행위로서 이를 변화지향 조직시민행동(C-OCB: Change Oriented Citizenship Behavior)으로 구분한다. 주어진 업무관행을 개선하기 위해 구성원이 자발적으로 새로운 변화를 도입하려고 노력하는 것을 변화지향 조직시민행동이라 정의할 수 있다(Choi, 2007). 변화지향 조직시민행동이 조직성과에 정적인 영향을 미치며(LePine & Van Dyne, 1998), 구성원의 창의성과 주도성은 직무만족을 가져오게 된다고

하였다(Li, Liang & Crant, 2010). 선행연구에 따르면 자기 효능감(Morrison & Phelps, 1999), 개인의 고유 특성(LePine & Van Dyne, 2001)등이 선행변수로 작용한다고 하였다.

변화지향 조직시민행동은 조직 내에서 행동에 역점을 두고 있으며, 그 내용은 조직 친화적 행동이다. Bettencourt(2004)는 변화지향 조직시민행동을 조직의 개선과 변화를 만들어 내는 행동으로 개념을 제시하였다. Choi(2007)는 변화지향 조직시민행동(change-oriented OCB)을 '조직 구성원이 개인의 관점에서 조직의 관행과 업무절차의 변화를 위하여 노력하는 것' 으로 정의하였다. Bettencourt(2004)는 고객 접점에 있는 판매사원을 대상으로 수행한 변화지향 조직시민행동에 대한 연구에서 개인과 조직 간의 사회적 교환관계의 질을 중요하게 보았다. 본 연구에서는 Choi(2007)가 제시한 개념에 따라 구성원이 업무 관행의 개선에 요구되는 새로운 정책, 방식, 프로세스 변화를 도출하는데 자발적으로 기울이는 노력을 변화지향 조직시민행동이라 정의하고자 한다.

2. 변화지향 조직시민 행동의 선행연구

조직시민행동의 선행연구들은 조직시민행동을 조직의 효과성에 영향을 미치고, 조직의 성과에 기여하는 자발적인 행동변수로 규정하였다(Farh, Zhonh & Organ, 2004). 다수의 선행연구들은 조직시민행동의 하위 요소로 규정준수, 도움제공, 자기개발, 시민정신, 스포츠맨십, 로얄티, 개인적 주도를 제시하였다(Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). 이에 대하여 Van Dyne, Cummings & Park(1995)은 개인적 주도를 제외한 6개 요인은 업무효율화를 위한 촉진활동 또는 친화적 활동으로 간주하였고, 개인적 주도는 개선 또는 발전을 위한 도전적인 행동으로 분류하였다. 금번 연구는 Morrison & Phelps(1999)에 의해 제시된 주도행위(taking charge)의 개념에서 접근하고자 한다. <표 11>은 변화지향 조직시민행동의 하위개념과 관련된 기존 연구 변수들을 정리하였다.

<표 11> 변화지향 조직시민행동 하위개념

하위 개념	개념적 정의	연구자
발언행동 (voice)	상황 개선을 위한 변화지향적인 의사소통	LePine& VanDyne(2001)
창의 성과	창의적인 의견을 적극적으로 개진	Bettencourt et al.(2004); Zhou & George(2001)]
긍정의 선제적 행동 (positive proactive behavior)	환경변화에 적극 대응하기 위한 변화에 내면적 변화를 통해 동참하는 노력	Bindle& Paker(2010)
개인적 주도 (personal initiative)	자발적으로 공식적 직무요구를 넘어서는 주도적 행동	Frese et al.(1997)
주도행위 (taking charge)	조직 업무관련 변화를 위해 수행하는 공식 업무 외 행동	Morrison& Phelps(1999)
과업 변경 (task revision)	수정이 요구되는 직무, 역할을 수정하기 위한 행동	Staw & Bottger(1990)
혁신적 행동	혁신 프로세스 수행에서 나타나는 자발적 적극적 행동	Scott& Bruce(1994)

변화지향 조직시민행동(C-OCB)의 선행변수로서 가장 자주 등장한 변수는 리더십과 리더의 지원으로 Scott & Bruce(1994)의 연구에서는 LMX와 상사의 기대(role expectations)가 높을수록 구성원의 혁신적 행동(innovative behavior)은 높아진다고 하였다. Bettencourt(2004)는 상사의 변혁적 리더십과 상황적 보상리더십은 변화지향 조직시민행동에 정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 발표하였다. Van Dyne et al.(2008)은 LMX가 구성원의 발언 행동(voice)에 (+)영향을 미친다고 하였다. 리더십 중 리더-부하 교환의 질(LMX)이 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로써 가장 많은 연구 결과가 있다. 리더십 외 조직분위기(organizational climate)와 조직지원(organizational support)도 변화지향 조직시민행동의 선행요인으로 제시되고 있다(Choi, 2007). Morrison & Phelps(1999)는 변화 지원적 집단규범(group norms that support change)을 변화지향 조직시민행동의 핵심요인이라고 하였다. 변화지향 조직시민행동의 선행요인으로 개인적 특성(Morrison & Phelps, 1999), 직무특성(Staw & Boettger, 1990)등이 제시되고 있다. <그림 5>은 기존의 선행연구를 바탕으로 변화지향 조직시민행동에 미치는 선행요인을 정리한 것이다.

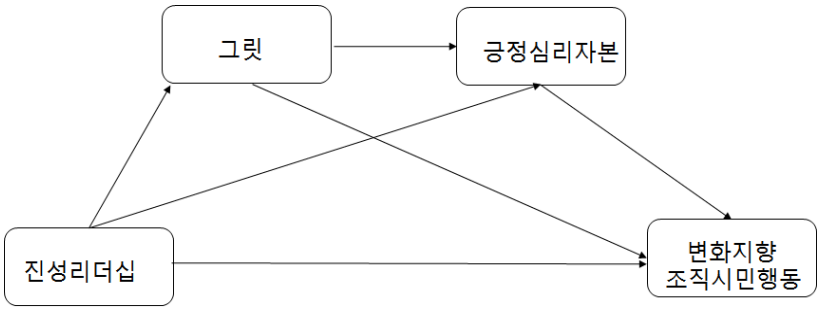
<그림 5> 변화지향 조직시민행동의 기존 선행변수 종합

제 3 장 연구가설의 설정 및 연구방법

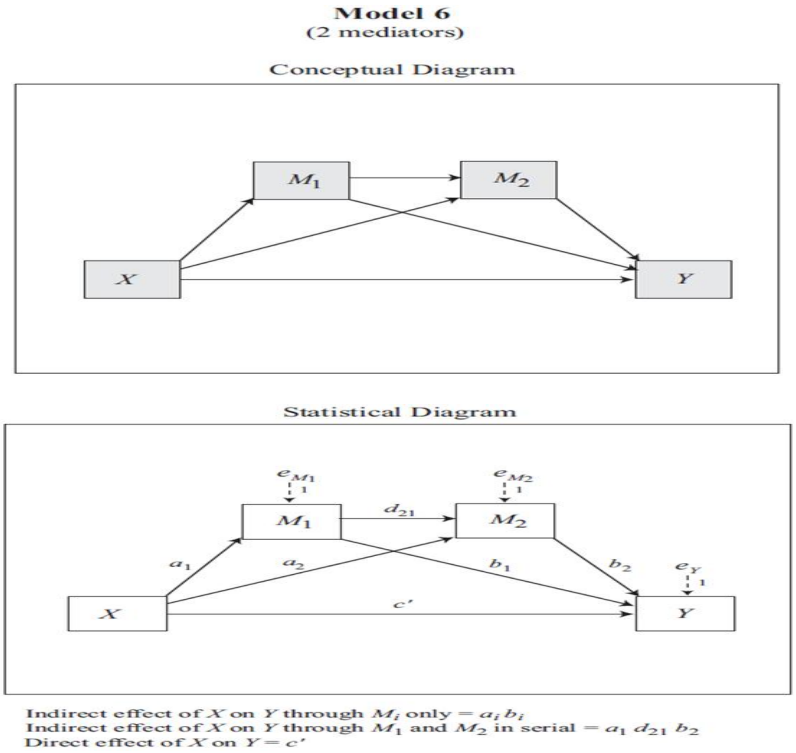
제 1 절 연구모형

본 연구의 목적은 진성리더십이 그릿과 직무열의를 매개 변수로 하여 변화지향 시민행동에 미치는 영향을 분석하고자 함에 있다. 따라서 본 연구에서의 선행연구와 이론적 배경을 바탕으로 앞서 언급한 가설을 도식화하여 <그림 6>과 같이 연구모형을 설정하였다.

<그림 6> 연구모형



<그림 7> Hayes PROCESS macro Model 6



제 2 절 연구가설

1. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동과의 관계

진성리더십과 구성원의 행동 성과로서의 변화지향 조직시민행동과의 관계는 사회적 교환이론(soical exchange theory)(Blau, 1964)으로 설명할 수 있다. 리더가 진정성을 바탕으로 투명한 정보를 제공하고, 적극적인 피드백을 하면, 리더와 구성원 사이에는 사회적 호혜 규범(norm of reciprocity)(Gouldner, 1960)에 의해 구성원은 조직 및 상사에게 역할 외 행동을 할 것이라고 예상할 수 있다(Walumbwa, Luthans, Avey & Oke., 2011). 진성리더가 균형된 정보처리와 투명한 관계를 통해 부하의 의견을 수용하는 것은 구성원들로 하여금 조직 목적 달성을 위하여 왜 다른 사람을 도와야 하는가를 잘 이해하게 하고, 그에 따라 긍정적인 환경이 조성하는 것이라고 하였다(Ilies et al., 2007 ; Walumbwa et al., 2011). Brown, Trevino & Harrison(2005)은 진성리더의 진정성 있는 윤리적 행동은 리더에 대한 구성원의 만족도를 제고하여, 구성원이 자신의

정해진 역할 외 노력을 하게하고, 조직 내 문제해결에 자발적인 노력을 하한다고 하였다. Edmondson(1999)은 진성리더십은 구성원을 창의적으로 만들고, 구성원에게 심리적 안정과 동기부여를 제공한다고 하였다. Elsbach & Hargadon(2006)은 리더가 구성원에게 위험하다는 심리적 부담을 느끼지 않게 하면, 구성원은 창의적이고 새로운 것에 대해 흥미를 느끼고, 자유롭게 행동할 수 있다고 하였다. 진성리더들은 직원들에게 투명성을 보이고, 자아인식, 균형적 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕관점에 의해 행동하고 결정을 내림으로써 구성원들로부터 존경과 신뢰를 받게 된다(Walumbwa et al., 2008). 이러한 존경과 신뢰를 바탕으로 구성원은 위험을 무릅쓰고, 창의적인 아이디어를 제안하고, 두려움 없이 자기의견을 제안하는데 심리적인 안정감을 갖게 된다고 하였다(Edmondson, 1999; Walumbwa et al., 2010).

진성리더십이 변화 지향적 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여서는 다양한 관점에서 추론이 가능하다. 첫째, 구성원이 진성리더의 진정성과 정당성을 지각하게 되면 구성원은 긍정적인 자아 존중감을 갖게 되고, 직무 수행에 대한 동기부여를 갖게 된다. 이를 통해 구성원은 자발적으로 조직유효성을 위한 조직변화를 이루고자 할 것이다. 이수정·윤정구(2013)는 자기 조직의 사회적 책임활동이 수단적, 모범적 등 정당성을 확보하지 못하면 구성원들은 조직의 사회적 책임활동을 진정성 있게 보지 않게 되고 동기부여가 되지 않아 구성원들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치지 않게 된다고 하였다. 김창호·심원술(2012)은 진성리더의 행동은 구성원들에게 긍정적 영향을 미쳐 구성원의 긍정적 행동과 태도를 가져오게 된다고 하였다.

변화지향 조직시민행동은 조직변화 추진 시 협조(cooperative)하고 순응(compliance)하게 하며, 조직변화에 대한 가치와 정당성을 전파(champion)하는 변화지지행동(Herscovitch & Meyer, 2002)과는 다른 개념이다. 변화지향 조직시민행동은 불확실성이 높은 환경에서 자발적으로 변화를 주도하는 업무행동관점에서 보아야 한다. 이 관점에서 보면 진성리더십과는 깊은 관련성이 있다고 볼 수 있다. 진성리더십의 특징은 상하관계에 있어 진실성, 개방성, 일관성이다. 진성리더는 진실된 정보를 공유하고, 결과의 feed back을 통해 신뢰성을 확보하며, 구성원들이 리더의 향후 행동을 예측 가능하므로 구성원들은 변화에 대한 행동을 적극적으로 결정한다(Gardner et al., 2011). 진성리더와 구성원들은 윤리적이고

도덕적인 사회적 교환관계를 통해 구성원은 자기결정권을 높이고, 동기부여를 갖게 된다. 이를 통해 구성원들은 변화지향 조직시민행동을 하게 된다고 하였다(최우재·조윤형, 2014). 이와 같은 선행연구를 통해 리더의 진정성과 정당성은 구성원의 변화지향 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 그에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 진성리더십은 변화지향 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 진성리더십과 그릿과의 관계

이론적 고찰에서 본 바와 같이 진성리더십은 구성원에게 자기효능감, 희망, 낙관, 복원력을 이끌어내고(Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005), 신뢰감, 안정감 및 자기결정력을 향상시킨다고 하였다(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). 진성리더십은 구성원들이 스스로 역량향상과 자기효능감을 향상시키고(Gardner & Schermerhorn, 2004), 희망을 갖게 하는데 관련성이 많다(Avolio et al., 2004). 진성리더십은 동기를 부여하고 긍정적인 사고를 촉진하며(Walumba et al. 2004), 자신감과 자부심, 전문성 등을 형성하는데 도움을 준다(정승우·김용원·이지만, 2010). 특성 활성화 이론(trait activation theory)에 의하면 개인의 특성은 특성과 관련된 상황이 있어야 나타난다고 하였다(Tett & Burnett, 2003). 개인의 특성은 특정상황에 반응하였을 때 비로소 나타나는 것이다(Tett & Guterman, 2000). 이 이론에 의거 진성리더십은 개인의 특성인 그릿을 발현하는데 연관이 있을 것으로 추정할 수 있다. Avolio et al.(2005)은 진성리더십이 개인정체성, 신뢰, 긍정적 정서, 낙관주의, 희망 등과 같은 중요한 심리적 요소를 제공하여 부하의 태도(직무만족, 관여, 몰입)와 행동(노력, 직무성과 달성, 행동범위 확대)에 영향을 미칠 것이라는 이론적 모델을 제시한 바 있다.

구성원이 진성리더의 진정성을 인식하여 모방하는 과정은 긴 시간과 노력을 필요로 한다. 이러한 과정 속에 포기하지 않고 체화하는 데는 의지와 끈기가 필요로 하며, 개인의 특성에 따라 차이가 존재한다. 구성원은 학습과정에서 느끼는 심리적 압박에 대하여 그릿이 높은 수준의 구성원은 더욱 많은 끈기와 열정을 나타내게 된다.

사회적 인지이론에 의하면 모델링은 자기와 관련 있는 모델에 대한 관찰을 통해 나타나는 인지적, 행동적 변화를 가리키는 일반적인 용어다. Avolio et al.(2004)에 의하면, 진성리더는 진정성을 바탕으로 구성원의 성공에 대한 몰입, 한계를 인정하려는 사고, 행동에 책임을 지려는 자세, 정직하게 보상하려는 자세를 보여준다. 이러한 리더십은 구성원으로 하여금 리더와 연결되게 하고, 리더의 가치, 믿음, 목적 등에 대하여 동일시를 갖게 한다. 전기호·이병규·박헌준(2010)은 진성리더십이 구성원의 행동과 태도에 영향을 미치는 메카니즘에 있어서 진성리더십이 구성원의 동일시에 강한 영향을 미쳐 구성원이 리더를 롤 모델로 본받게 된다는 것이다. Mael & Ashforth(1992)는 동일시가 구성원의 자아개념 향상에 영향을 미치며, 자기존중감에 영향을 미쳐 태도와 행동에 영향을 미친다고 하였다. 김승용·이병철·김기홍(2013)은 구성원의 리더 동일시는 구성원의 내재적 동기에 정(+)적인 영향을 미친다고 하였다.

그릿은 최근 경영학 분야에서 비인지적 역량의 중요성이 강조되면서 리더십과의 관계에 대한 연구가 시작되고 있다(김종훈·신제구, 2018). 그릿을 중요하게 여기는 이유는 재능이나 지능과 같이 이미 결정된 요인이 아닌, 목표를 수립하고 달성하는데 있어 중요한 것은 지속적인 노력과 연습을 통해 키울 수 있는 열정과 끈기 등 개인의 비인지적 역량이라는 점이다.

이상의 논의를 종합해 보면 리더가 진성리더십을 발휘하면 구성원의 그릿을 형성하고 있는 주요한 요소인 회복탄력성과 내재동기에 영향 미치며, 이는 궁극적으로 그릿에 영향을 미친다는 추론을 가능하게 한다. 진성리더십과 그릿과의 관계는 첫째, 진성리더는 구성원들이 추구하고자 하는 장기적인 목표 설정을 지원하며, 지속적인 피드백을 통해 목표에 관심을 갖게 하고, 지속적으로 열정을 가지고 추진하게 한다. 지속적인 관심을 갖게 하는 것은 그릿의 요소인 목표에 대한 일관성을 유지하고 흥미를 지속시켜 열정을 가지고 추진하게 하는 것이라 볼 수 있다. 둘째, 관계적 투명성과 원활한 의사소통은 구성원의 자기결정권을 존중하여 구성원의 동기를 지속적으로 부여함으로써 어려움과 난관을 극복하고 끈기 있게 목표를 추진하게 한다. 위와 같은 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 진성리더십은 그릿에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 진성리더십과 긍정심리자본과의 관계

조직에서 조직구성원에게 가장 많은 영향을 미치는 대상이 리더라 할 수 있다. 리더의 리더십스타일과 리더와 구성원들의 교환관계는 구성원 심리상태에 영향을 미치는 직접적인 요인이 될 수 있다. 이와 같은 맥락에서 리더와 구성원간의 긍정적인 정서적 교감은 구성원의 심리적 만족감을 제고하고, 긍정심리를 자극하게 되어 긍정심리자본을 형성하게 할 수 있을 것이다. 진성리더의 특성인 자아인식, 내재화된 도덕성, 관계적 투명성 등을 통한 지원과 격려는 구성원들의 긍정적 정서를 자극하여 긍정심리자본을 형성하는 동인이 된다(Avey Reichard, Luthans & Mhatre, 2011). 진성리더십은 구성원에게 긍정적 정서의 형성과 신뢰감을 높여 긍정심리자본을 형성하고, 조직구성원들의 발전을 촉진한다고 추론해 볼 수 있다(박정민·하동현, 2016; 김순철·민윤기, 2015; 김명수·장춘수, 2012; Avolio & Walumbwa, 2006). 진성리더십은 구성원들로 하여금 긍정적 특성을 개발하여 복원력을 증대 시킨다(Masten & Reed, 2002). 진성리더십은 진정성과 일관된 행동을 통해 신뢰를 형성하고 구성원들이 스스로 역량을 향상시켜 긍정심리자본의 자기효능감을 향상시키는데 영향을 미친다(Gardner & Schermerhorn, 2004). 진성리더십은 또한 구성원의 희망을 갖게 하는데 관련성이 많다(Avolio et al., 2004). 진성리더십을 가진 리더는 신뢰형성과 긍정적 사고방식을 통해 구성원에게 동기를 부여하고 긍정적인 사고를 촉진한다(Walumba et al. 2004). 진성리더는 탈 관료적, 수평적 관계를 중요시한다. 이런 특성은 구성원이 자신의 역량에 대한 자신감과 자부심, 전문성 등 긍정심리자본을 형성하는데 도움을 준다(정승우·김용원·이지만, 2010). 리더의 진정성을 인지한 구성원은 리더와 동일시하게 되는데, 이는 가장 밀접한 거리에서 정서적인 교환관계를 형성하기 때문이다. 진성리더십이 가지고 있는 진정성은 긍정심리자본 형성에 있어 주요한 동인이 될 수 있다. 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 하여 진성리더십이 긍정심리자본에 영향을 미칠 것이라는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다

가설 3. 진성리더십은 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 그릿과 긍정심리자본의 관계

Duckworth(2016)는 선행연구를 통해 그릿이 높은 사람들과의 인터뷰를 통해 이들이 보유한 심리자산을 발견했는데 목적에 대한 확신, 끈기를 이끄는 희망 등이다. 조직성과 관점에서 그릿은 자기효능감, 희망, 복원력, 동기부여, 자신감, 자부심, 내재적 동기부여 등과 관련이 깊으며, 이런 요소는 긍정심리자본의 특징과 관련이 있을 것으로 추정 할 수 있다. 김주환(2013)은 그릿을 갖추기 위한 필요 요소로서 능력성장에 대한 믿음(Growth mindset), 회복탄력성(Resilience), 내재동기(Intrinsic motivation), 끈기(Tenacity)를 들고 있다.

Snyder(1994)의 희망 이론에 의하면 큰 희망을 경험하고 가진 사람은 어려운 도전을 희망으로 받아들일 수 있다고 하였다. 또한 희망을 가진 사람은 장애요인이 나타나더라도 의지력을 바탕으로 목표 달성을 위해 새로운 아이디어와 해법은 찾는다고 하였으며, 희망을 가진 구성원은 목표 추구를 즐기고, 더 큰 동기부여를 통해 창의적인 방법을 찾는다고 하였다(Snyder, 2002). 조직성과 관점에서 진성리더십이 이끌어내는 효과인 자기효능감, 희망, 복원력, 동기부여, 자신감, 자부심, 내재적 동기부여 등이 그릿의 특성과 관련이 있을 것으로 추정할 수 있다. 이런 맥락에서 보면 그릿은 긍정심리자본을 갖는데 중요한 역할을 할 것으로 추론을 할 수 있다. Singh와 Jha(2008)는 그릿은 긍정적인 정서와 정적인 상관관계가 있다고 하였다. 이상의 논의를 바탕으로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 4. 그릿은 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5. 그릿과 변화지향 조직시민행동과의 관계

그릿이 구성원의 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 논리적 근거로서는 확장과 수립이론(broaden-and-build theory)을 가지고 설명할 수 있다(Avey et al., 2010; Fredrickson, 2003). 이 이론에 의하면 그릿과 같은 긍정적인 정서는 단기적으로 생각과 행동에 대한 폭을 확장시키고, 행동의 변화를 유발시킨다고 하였다. 결국 이 이론을 적용하면 진

성리더십은 구성원의 긍정적인 정서를 확대하고, 이를 통해 구성원의 태도와 행동의 폭을 확장시킨다고 볼 수 있다. Fredrickson(2003)이 제시한 확장과 수립이론을 통해 구성원의 긍정적이고 비인지적 역량은 구성원의 사고와 행동의 레파토리에 영향을 미쳐 창의적인 아이디어를 제시하고 추구할 수 있게 한다. 따라서 그릿은 구성원의 주도적 행동과 변화지향 조직시민행동을 하는데 선행요인이라 할 수 있다..

Duckworth (2016)는 그릿은 '의미 있는 삶 및 타인 중심적 삶의 추구'와 강한 정적 상관관계를 가지며, 그릿은 친사회적 영향력에 영향을 끼칠 수 있음을 주장하였다. 류영주·양수진(2017)의 연구에서도 개인의 지향점과 상관없이 그릿이 높은 사람이 친사회적 행동을 더 많이 한다고 하였다. Ion et al.(2017)은 직장인을 대상으로 한 연구에서 그릿과 조직시민행동과의 관계는 정적인 관계임을 밝혔다. 한편 그릿의 하위변수인 열정, 끈기와 조직시민행동의 관계를 연구한 선행연구를 통해 그릿과 조직시민행동과의 관계를 유추해 볼 수 있다. 끈기와 관련된 연구를 보면, Paul과 Garg(2012)은 인도 직장인을 대상으로 한 연구에서 끈기와 조직시민행동의 상관관계를 분석하였는데, 끈기는 조직시민행동의 하위변수인 이타주의, 시민의식, 양심, 예절 각각과 정적인 상관관계가 있다고 결론지었다.

그릿과 변화지향 조직시민행동과의 관계에서, 그릿 수준이 높은 구성원은 새로운 아이디어를 모색하고, 혁신적 행동을 통해 역경과 난관을 극복하는 과정에 있어 열정과 끈기의 개인적 특성을 보일 것으로 예상할 수 있다. 또한 그릿이 높은 구성원은 문제해결에 있어 창의적인 아이디어를 내고, 대안을 만들기 위해 다양한 노력을 기울인다. 창의적인 생각의 향상은 혁신행동의 출발점이라 하였다(Sweetman, Luthans, Avey & Luthans, 2011). 또한 행복이론에 따라 행복감이 높은 사람은 변화와 혁신을 통해 이타적인 행동을 한다고 하였다. 그릿이 높은 구성원의 행복감은 높은 것으로 나타났다(Duckworth, 2016). 구성원의 행복감은 조직의 혁신행동의 향상에 영향을 미친다고 하였다(강소라·엄혜미·김민선, 2015). 이상의 논의를 바탕으로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 5. 그릿은 변화지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

6. 긍정심리자본과 변화지향 조직시민행동과의 관계

긍정심리자본은 변화와 연관성 있다. 긍정심리자본은 긍정적인 정서와 관련이 많으며, 긍정적인 정서는 마음에 불만보다는 희망을 가지게 하고, 어려운 환경 하에서도 주어진 과제를 달성하는 원동력이 된다. 또한 긍정적인 정서는 낙관주의적 성향과 어려움을 극복하고 효능감을 가져온다. 긍정심리자본은 직무성과, 직무만족(Luthans et al., 2007), 결근율(Avey et al., 2006), 조직몰입(Youssef & Luthans, 2007)과 연관성이 있는 것으로 나타났다. 또한 긍정심리자본은 창의성과 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다(김은실·백윤정, 2014; Rego et al., 2012). 변화지향 조직시민행동은 조직 직무상 수행해야 할 직무는 아니며 역할 외 행동으로 분류된다. 개인의 역할 외 행동이 조직의 변화와 성과창출에 중요한 요소가 될 수 있다. 역할 외 행동은 구성원의 자발적 행동에서 나타나며, 구성원 개인이 긍정적 사고를 가지지 않으면 나타날 수 없다. 새로운 변화는 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력 등의 구성요소를 가진 긍정심리자본이 바탕이 되어 이루어진다.

긍정심리자본이 혁신행동에 미치는 선행연구를 살펴보면 긍정심리자본과 변화지향 조직시민행동과의 관계를 유추해 볼 수 있다, 기업을 대상으로 연구한 결과에 따르면 긍정심리자본은 직무성과와 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bandura, 1997; Youssef & Luthans, 2007; 이병철·이채익, 2009; 김형진·심덕섭, 2013). 희망이론에 의하면 희망을 지닌 사람들은 목표달성 의지가 높고, 문제해결을 위한 독창적인 아이디어를 제시하고자 하는 동기를 보유하고 있으며, 이를 통해 혁신적인 방법을 추구하는 경향이 있다(Youssef & Luthans, 2007).

조직에 어려움과 난관에 있을 때 구성원들이 이를 극복하고자 하는 긍정적인 역량이 없으면 새로운 변화를 가져올 수 없다. 자기효능감, 희망, 낙관주의, 복원력으로 구성된 긍정심리자본은 자발적이고 적극적인 노력으로 조직의 변화와 발전을 가져오는 원동력이 된다고 할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 6. 긍정심리자본은 변화지향 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

7. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에서 그릿의 매개효과

그릿과 관련된 연구에서 그릿과 조직 혹은 개인에 미치는 영향 뿐 아니라 그릿이 어떠한 과정을 거쳐 결과에 영향을 미치는가에 대한 연구도 이루어져 왔다. 그릿은 '목표달성을 위한 열정과 끈기'라는 점에서 목표달성에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에 있어 그릿의 매개효과를 분석한 연구는 찾아보기 어렵다. 진성리더십과 그릿의 관계, 그릿과 변화지향 조직시민행동 간의 관계, 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에 대한 연구를 통해 진성리더십이 그릿을 매개로 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 추론해 볼 수 있다.

진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 그릿의 매개효과는 사회적 교환이론과 확장과 수립이론에 의해 설명될 수 있다. 사회적 교환이론에 의거 리더의 진정성에 대하여 지각하는 구성원은 리더에 몰입하고 업무 외 역할을 수행함에 따라 변화지향 조직시민행동을 하게 되며, Fredrickson(2003)이 제시한 확장과 수립이론에 의해 구성원의 긍정적이고 비인지적 역량인 그릿을 통해 구성원의 사고와 행동의 레파토리에 영향을 미쳐 혁신적인 아이디어를 제시하고 추구한다고 하겠다.

선행연구를 살펴보면, 이슈리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 있어 그릿의 매개효과를 분석하였다(김종훈·신제구, 2018). 권정희·정미애(2019)는 대학생의 행복추구경향과 학습지속의향의 관계에서 그릿의 매개효과를 증명하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에 있어 그릿은 매개역할을 할 것이다.

8. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 관계에서 긍정심리자본의 매개효과

Blau(1964)의 사회교환이론에 의하면 교환의 대상은 유형적 물질 뿐만 아니라 사랑, 신뢰, 사회적지지 등과 같은 사회적 무형재화도 해당된다.

교환관계는 상대방으로부터 받은 혜택은 반드시 갚아야 한다는 의무감을 생성한다. 이런 의무감은 명시적으로 정해진 것이 아니라 비명시적인 의무감(unspecified obligation)이다. 사회교환이론에 따라 구성원은 리더로부터 받은 사회적 무형재화(진성리더십, 윤리성, 투명성 등)에 대한 보답으로 직무에 최선을 다하고, 조직성과를 위해 노력할 것으로 예상할 수 있다(오창택, 2012).

Woolley et al.(2011)은 진성리더십이 구성원의 긍정심리자본을 향상시킨다고 하였고, 리더의 진성리더십과 구성원의 긍정심리자본의 관계에서 작업분위기가 부분 매개한다고 하였다. Avolio et al.(2004)는 진성리더십이 구성원의 행동과 태도의 변화 관계에서 신뢰, 희망, 긍정적 감정 등의 매개요소가 필요하다고 하였다. 홍성화·최은수(2011)는 중소기업 구성원을 대상으로 한 연구에서 진성리더십은 긍정심리자본에 직접적인 영향을 미치지는 않지만, 긍정심리자본을 매개로 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한봉주(2013)는 진성리더십과 조직몰입과의 관계에서 긍정심리자본이 매개변수로 작용한다는 사실을 발표하였다. 박슬기 외(2010)는 조직몰입과 조직시민행동의 관계에서 긍정심리자본이 매개효과를 가진다고 하였다. 이채익(2009)은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 긍정심리자본이 부분 매개역할을 한다고 하였다. 김명희·남차현(2013)은 진성리더십과 조직시민행동의 관계에서 긍정심리자본이 완전매개 역할을 한다는 연구 결과를 발표하였다. 변혁적 리더십은 조직시민행동과 긍정심리자본에 (+)영향을 미치고, 긍정심리자본은 변혁적 리더십과 조직시민행동 간에 완전매개효과를 가진다고 연구되었다(Gooty et al., 2009).

진성리더십과 변화지향 조직시민행동 관계에서 긍정심리자본이 매개역할을 할 수 있다는 논리는 다음과 같이 추론 가능하다. 진성리더가 자아인식과 자기규제를 바탕으로 구성원에게 일관성 있게 행동하면 구성원은 이를 인지하고 긍정적 정서가 형성되어 변화에 대한 두려움을 감소시키고 변화에 대한 자신감, 낙관 등이 긍정심리가 형성된다(박민영·장영철·이근환, 2015; Walumbwa et al., 2011). 이렇게 형성된 긍정심리자본은 자기효능감, 희망, 회복탄력성을 통해 동기부여를 촉진하고 변화에 대한 구성원의 행동에 긍정적인 영향을 미친다. Li et al.(2015)은 긍정적 성향의 구성원은 변화에 대한 수용력이 높고, 능동적으로 대처한다고 하였으며, 긍정심리자본이 조직변화의 변수가 될 수 있다는 논리적 근거를 제공하였다. 긍정심리자본은 구성원의 부정적인 심리를 감소시키고, 긍정

성을 제고하여 조직변화의 수용도를 높인다는 연구결과를 뒷받침하고 있다(Avey et al., 2011).

선행연구에서는 진성리더십이 직접적으로 변화, 혁신, 조직시민행동과 같은 행동변수에 영향을 미치고 있으며, 리더와 구성원의 관계의 질, 신뢰, 낙관주의 등 심리적인 변수들이 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 사이를 매개하는 것으로 주장되어 왔다. Avolio et al.(2004)은 진성리더십의 심리적 프로세스에 대하여 이론적인 프레임워크를 제시하였는데, 진성리더십이 구성원의 행동에 영향을 미치기 위한 요인으로 희망, 동일시, 신뢰, 긍정 마인드를 주장하였으며, 직무태도의 과정을 거쳐 행동에 영향을 미친다고 하였다. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동과의 관계에서 긍정심리자본에 의해 매개될 수 있는 가능성은 선행연구로부터 추론할 수 있다. 이는 다음과 같은 논리성에 의해 설명될 수 있을 것이다. 진성리더십을 경험하고 지각하는 구성원은 리더로부터 긍정적 정서를 전달 받아 수행업무에 대한 자신감과 하면 된다는 긍정적 정서를 형성하게 된다. 이러한 긍정심리자본은 진성리더로부터 배양되며, 구성원은 배양된 심리자본이 내재화되어 직무기술서에 정해진 역할 외의 역할을 통해 조직의 변화와 발전을 위해 자발적 적극적으로 행동할 수 있다는 것이다. 선행연구에서도 진성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에있어서 긍정심리자본의 매개역할을 제시하고 있다(이미현·정진철·오민정, 2015). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 8. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에 있어 긍정심리자본은 매개역할을 할 것이다.

9. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동과의 관계에서 긍정심리자본과 그릿의 이중 매개효과

진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 그릿과 긍정심리자본이 다중매개 역할을 한다는 것은 두 가지 관점으로 구별하여 살펴볼 수 있다. 첫째, 진성리더십은 리더에 대한 구성원의 인식이며, 그 인식을 바탕으로 한 판단이다. 이러한 인식은 그릿과 긍정심리자본에 영향을 미친다. 둘째, 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 그릿이 긍정심리자본에 영향을 미치는 인과관계를 가지고 있으며, 이를 통해 변

화지향 조직시민 행동에 영향을 미치는 것이다. Avolio et al.(2004)가 제시한 연구모델에 의하면 진성리더십이 구성원의 행동에 미치는 영향을 단계별로 제시하고 있다. 진성리더십은 구성원의 개인적인 특성에 따라 심리적 단계에 영향을 미치며, 마지막으로 행동(역할 외 행동, 직무성과, 변화/혁신행동 등)에 영향을 미친다고 하였다. 그릿은 개인의 특성으로 성과에 긍정적인 영향을 미치는 비인지적 역량이며 태도와 행동에 영향을 준다. 이러한 개인적 특성은 개인의 심리적인 상태에 영향을 미치고 직무에 임하는 태도와 성과달성에 관련성이 있다는 것이 증명되고 있다(Avey et al., 2010; Luthans et al., 2007). 즉, 직무만족, 직장 내 행복감과 시민정신(Avey et al., 2008)을 유발시킨다고 하였다.

개인의 특성인 그릿과 개인이 심리 상태인 긍정심리자본이 직무태도에 미치는 영향의 이론적 근거로 확장과 수립 이론(broaden-and-build theory)을 제시한 바 있다(Avey et al., 2010; Fredrickson, 2003). 진성리더십이 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 것은 몇 가지 단계를 거친다. Lewin(1951)의 場이론에 의하면 구성원의 태도와 행동에는 개인의 특성과 환경요인이 많은 영향을 미친다. 리더의 진정성은 개인의 특성을 자극하고 심리적인 환경요인으로 작용하며, 자기주도적인 변화행동을 유발한다고 할 수 있다. 즉 진성리더십은 그릿과 긍정심리자본의 동인이 되는 것이다. 변화지향 조직시민행동을 유발하기 위해서는 진성리더십이 그릿과 긍정심리자본과 같은 정서적 요인에 영향을 주고 이를 매개로 구성원의 변화지향 조직시민행동을 일으킨다고 할 수 있다. 김동철·김대건(2012)은 진성리더십과 심리적 주인의식간의 관계성에 대한 연구에서 심리적 자본의 매개역할을 증명하였다. 최효선·양수진(2017)은 고등학교 여가활동과 삶의 만족도의 관계에서 그릿과 긍정심리자본의 매개효과를 분석하였다. 이들 연구들은 그릿, 긍정심리자본과 같은 심리적 자본의 매개역할을 강조하고 있다. 따라서 그릿과 긍정심리자본은 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계를 설명하는 매개 변수가 될 수 있다. 진성리더십이 직접적으로 변화지향 조직시민행동에 영향 미칠 수도 있지만 진성 리더십이 그릿과 긍정심리자본을 매개로 하여 변화지향 조직시민행동에 더 많은 영향을 미친다고 할 수 있다. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계성을 설명하는 그릿과 긍정심리자본은 각각이 차별적인 매개역할을 할 수 있지만 그릿과 긍정심리자본의 단계를 거치면서 그 영향을 증폭할 수 있다. 그릿은 개인의 특성을 나타내고, 이러한 특성이 긍

정심리자본과 같은 상태적 변수를 자극하여 태도를 형성하고 이러한 태도로 인해 변화지향 조직시민행동과 같은 행동변수에 단계적으로 영향 미칠 수 있다고 할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 매개 가설을 제시할 수 있다.

가설 9. 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 그릿과 긍정심리자본은 이중 매개역할을 할 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법

조작적 정의는 해당 연구에서 선택한 변수의 개념을 실제 연구에 적용하기 위해 측정 가능한 형태로 정의한 것을 말한다. 조작적 정의에 의거 변수의 측정 방법을 규정한다. 본 연구는 진성리더십, 그릿, 긍정심리자본, 변화지향 조직시민행동 등 다양한 변수들이 상호간에 어떠한 영향을 미치는지 구조적인 관계를 파악하고자 한다. 본 연구에서는 Likert 5점 척도를 사용하여 측정항목들은 '1점 : 전혀 그렇지 않다.'에서 '5점 : 매우 그렇다.'로 측정하였다.

1. 변수의 조작적 정의

1.1 진성리더십

Walumbwa et al.(2008)는 문헌연구와 전문가들의 면접 자료를 통해 진성리더십의 구성 요소로 자아인식, 내면화된 도덕적 관점, 균형잡힌 정보처리, 관계의 투명성이란 4가지 요소를 제시하였다. 본 연구에서는 Neider & Schriesheim(2011)이 개발한 설문을 통해 진성리더십의 4가지 요소에 대하여 측정하였다. 자아 인식은 자신의 강점, 약점에 대한 인식 여부, 다른 사람에게 미치는 영향에 대한 인식 여부를 4가지 항목으로 측정하였다. 관계적 투명성은 자신의 진정한 자아를 구성원에게 어떻게 보여 지는가를 4가지 항목으로 측정하였다. 균형적 정보처리는 의사결정을 내리기 전에 의사결정에 필요한 데이터를 객관적으로 분석하여 의

사결정에 활용하는가에 대한 것으로 4가지 항목으로 측정하였다. 내재화된 도덕관점은 자신의 도덕적 가치와 기준에 의거하여 행동하는 자기조절 과정에 대한 것으로 4가지 항목에 의해 측정하였다.

1.2 그릿

그릿은 장기적인 목표에 대한 인내와 열정으로 개인의 특성을 의미한다. 그릿은 목표에 대한 관심을 지속적으로 유지하는 '열정'과 목표달성을 위해 끊임없이 노력하는 '끈기'라는 하위차원의 변수로 구성되어 있다(Duckworth et al., 2007). 본 연구에서는 Duckworth(2006)에 의해 개발되어 국가 간의 비교연구(Crooss-culture study)에서 사용되고 있는 척도를 사용하고자 한다. 해당 척도의 하위변수는 열정과 끈기로 구성되어 있다.

1.3 긍정심리자본

본 연구에서의 긍정심리자본(Positive psychological capital : PsyCap)의 하위구성요소는 자기효능감(Self-efficacy), 희망(Hope), 낙관주의(Optimism), 회복력(Resilience)으로 구성된다. 자기 효능감은 자신의 업무수행에 있어서의 자신감을 의미하며, 희망은 목표달성을 위한 의지 및 동기부여 상태를 의미한다. 낙관주의는 어려움과 좌절에도 불구하고 미래의 삶은 좋아질 것이라 믿는 마음이며, 복원력은 어려움이나 위험적인 상황에서도 긍정적인 생각으로 대처하고 적응하여 극복하는 것을 의미한다. 긍정심리자본의 측정은 초기에는 Luthans et al.(2007)이 개발한 긍정심리자본 설문척도(Positive psychologic al capital questionnaire: PCQ)의 총 24문항을 사용하였으며, 그 이후 Luthan et al.(2008)은 12문항의 척도로 수정하였다. 본 연구에서는 Luthan et al.(2008)이 수정하여 사용한 12문항을 사용하였다.

1.4 변화지향 조직시민행동

변화지향 조직시민행동은 구성원이 조직의 성과에 도움이 되는 자발적인 행동이지만, 조직차원에서 보상 규정을 제정하여 보상해주기 어려운

역할 외 행동이라 할 수 있다(Morrison, 1993). 변화지향 조직시민행동의에 대한 측정은 Morrison & Phelphs(1999)가 제시한 10개 항목을 바탕으로 Bettencourt(2004), Choi(2007)가 수정하여 사용한 9개 항목을 사용하였다.

2. 측정 방법

2.1 인구통계학적 측정

본 연구에서는 인구통계학적 변수로 성별·연령·학력·근무연수·직위·담당업무를 설정하였다. 성별, 상사의 성별은 더미변수를 이용하여 분석하였다. 성별은 1은 남자, 2는 여자로 측정하였으며, 연령은 1 = '20세 미만', 2 = '20~29세', 3 = '30~39세', 4 = '40~49세', 5 = '50세 이상'으로 하였다. 학력은 1 = '고졸 이하', 2 = '전문대졸', 3 = '대졸 이상', 4 = '대학원졸 이상'으로 설정하였다. 근무연수는 1 = '1년 미만', 2 = '1~3년 미만', 3 = '3~5년 미만', 4 = '5~10년 미만' 5 = 10년 이상으로 하였다. 직위는 1 = '사원', 2 = '반장, 주임, 계장, 대리', 3 = '과장급', 4 = '차장, 부장, 실장, 국장', 5 = '중역'으로 구분하여 분석하였다. 담당부서는 1 = '사무, 관리직', 2 = '판매, 영업', 3 = '생산, 기술', 4 = '연구, 개발', 5 = '기타'로 구분하여 인구통계학적 변수를 구성하였다.

2.2 설문지의 구성

본 연구의 설문지는 5개 부분으로 나뉘어져 있다. 진성리더십 16문항(자아인식 4문항, 관계적 투명성 4문항, 균형잡힌 정보처리 4문항, 내면화된 도덕관점 4문항), 긍정심리자본 12문항(자기효능감 3문항, 희망 3문항, 낙관주의 3문항, 회복력 3문항), 변화지향 조직시민행동 9문항, 그리고 인구통계학적 변수 6문항으로 전체 50문항으로 구성되어 있다. 설문문항은 인구통계학적 변수를 제외한 나머지 문항은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였으며 설문지 구성은 다음 <표 12>과 같다.

<표 12> 설문지의 구성

변인	하위변인	문항		선행연구
		번호	문항수	
진성리더십	자아인식	Ⅰ-1～4	4	Neider & Schriesheim(2011)
	관계적 투명성	Ⅰ-5～8	4	
	균형잡힌 정보처리	Ⅰ-9～12	4	
	내면화된 도덕관점	Ⅰ-13～16	4	
그릿	끈기	Ⅱ-1～5	5	Duckworth(2006)
	활력	Ⅱ-6-10	5	
긍정심리자본	자기효능감	Ⅲ-1～3	3	Luthans et a.(2007)
	희망	Ⅲ-4～6	3	
	낙관주의	Ⅲ-7～9	3	
	회복력	Ⅲ-10～12	3	
변화지향 조직시민행동		Ⅳ-1～9	9	Morrison & Phelphs(1999) Bettencourt(204) Choi (2007)
인구통계학적 변수		Ⅵ-1～10	6	-

제 4 절 조사 설계

1. 연구대상

본 연구는 진성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에 있어서 그릿과 긍정심리자본의 매개효과를 분석하고자 제조업에 근무하는 정규직 직원을 대상으로 표본을 추출하였다. 연구의 특성상 직무분야는 고려하지 않았기에 제한을 두지 않았으며, 설문기간 동안에 현재의 직장에 재직중인 자로 한정하였다.

2. 자료수집

설문은 제조업에 근무 중인 정규직 직원을 대상으로 2020년 7월부터 2020년 8월 사이에 직접 방문 및 설문지 우편 발송을 통하여 실시하였다. 근거리 기업의 경우 해당 기업을 직접 방문하거나 응답자를 직접 면담하여 설문의 목적 및 방법을 설명하였고, 원거리 기업의 경우 우편으로 발송 후 설문지 취합 책임자에게 설문의 취지에 대한 충분한 설명을 실시하였다. 총 9개 기업의 직원들이 설문에 참여하였고, 328개의 설문지가 회수되었다. 이 중에서 불성실하게 응답한 20개를 제외한 308개 설문지를 분석 자료로 활용하였다.

제 5 절 분석방법

본 연구에서 제시된 가설들과 자료의 분석을 위해 다양한 통계적 기법을 사용하였으며, 통계 패키지는 SPSS 23.0, AMOS23, Andrew F. Hayes가 개발한 MACRO PROCESS V3.3을 사용하였다. 구체적 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 인구통계학적 특성 및 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 세부 분석항목은 성별, 연령, 재직기간, 직급, 학력, 대학의 소재지・설립유형・운영형태 등이다.

둘째, 연구에 사용한 측정도구들의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석(EFA)과 구조방정식모델링을 활용한 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 내적 일관성과 수렴타당도를 확인하기 위해 개념신뢰도와 분산추출지수를 산출하였다.

셋째, 신뢰도 검증을 위해 내적일관성 분석방법을 사용하였다. 내적일관성은 동일한 개념을 특정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목들을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 Cronbach's alpha 계수를 이용한다.

넷째, 변인들 간 상관관계를 밝히기 위해 두 개 이상의 변수 사이의 관계에 대한 유의미성을 확인하는 상관분석을 실시하였다.

다섯째, 본 연구에서 설정한 가설의 실증적 분석은 직접효과, 매개효과 및 다중매개효과 분석은 Preacher, Rucker & Hayes(2007)가 개발한 SPSS macro를 이용하여 부트스트래핑을 진행하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 응답자의 일반적 특성

본 연구는 진성리더십과 변화 지향적 조직시민행동의 관계에 있어서 그릿과 긍정심리자본의 매개효과를 분석하고자 기업에 근무하고 있는 정규직 행정직원(무기계약직 포함)을 대상으로 설문조사를 실시하였다. <표 13>에서 응답자 특성을 보면 성별은 남성 217명(70.5%), 여성 91명(29.5%)이고, 연령

대는 20세 미만 1명(0.4%), 20대 62명(20.1%), 30대 112명(36.4%), 40대가 59명(19.2%), 50대가 74명(24%)으로 30대가 가장 많았다. 학력은 대졸이 176명(57.1%)으로 가장 많고 그 다음은 전문대 졸업이 77명(25.0%) 순으로 나타났다. 근무연수는 1년 미만이 30명(9.7%), 1~3년 미만이 51명(16.6%), 3~5년 미만이 52명(16.9%), 5~10년 미만이 57명(18.5%), 10년 이상이 118(38.3%)로 10년 이상이 가장 많고, 직위는 사원이 124명(40.3%), 반장, 주임, 계장, 대리가 81명(26.3%), 과장급이 49명(15.9%), 차장, 부장, 실장, 국장이 45명(14.6%), 중역이 9명(2.9%)로 나타났다. 담당업무는 사무, 관리직이 159명(51.6%), 판매, 영업은 25명(8.1%), 생산, 기술은 95명(30.8%). 연구, 개발은 10명(3.2%), 기타 19명(6.2%)로 응답하였다.

<표 13> 응답자의 인구통계학적 특성

구 분		빈 도	백분율(%)	누적백분율(%)
성 별	남 성	217	70.5	70.5
	여 성	91	29.5	100
연 령	20세 미만	1	0.3	0.3
	20~29세	62	20.1	20.5
	30~39세	112	36.4	56.8
	40~49세	59	19.2	76.0
	50세 이상	74	24.0	100
학 력	고졸 이하	34	11.0	11.0
	전문대졸	77	25.0	36.0
	대 졸	176	57.1	93.1
	대학원졸	21	6.9	100.0
근속연수	1년미만	30	9.7	9.7
	1년이상 3년미만	51	16.6	26.3
	3년이상 5년미만	52	16.9	43.2
	5년이상 10년미만	57	18.5	61.7
	10년이상	118	38.3	100
직위	사원	124	40.3	40.3
	반장, 주임, 계장, 대리	81	26.3	66.6
	과장급	49	15.9	82.5
	차장, 부장, 실장, 국장	45	14.6	97.1
	중역	9	2.9	100
담당업무	사무, 관리직	159	51.6	51.6
	판매, 영업	25	8.1	59.7
	생산, 기술	95	30.8	90.6
	연구, 개발	10	3.2	93.8
	기타	19	6.2	100

제 2 절 자료처리 및 분석

본 연구는 진성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에 있어서 긍정심리자본과 그릿의 매개효과를 분석에 앞서 SPSS 23.0와 AMOS 23.0 프로그램을 이용하여 측정 변수들에 대한 타당성 및 신뢰성을 분석하였다. 이론적 구성개념과 측정도구들 간의 일치정도인 구성타당도 검증을 위해 수렴타당도와 판별타당도를 평가하였다. 확인적 요인분석(CFA)의 결과를 도출한 후 개념신뢰도(CR)와 평균분산추출지수(AVE)를 활용해 제안모형의 적합성을 검증하였다. 설문문항이 비교적 많고 하위차원으로 구성된 변수에 대해서는 척도의 신뢰성을 높이고 보다 연속적인 정규분포화된 특성을 얻고자 항목묶음(item parceling)방식을 이용하였다. 또한 가설의 실증 분석은 AMOS를 활용하여 모형의 구조방정식을 분석하였으며, 경로분석을 통해 변수간의 가설을 검증하였고, Macro Process를 활용하여 가설에 대한 매개효과와 다중매개효과를 검증하였다.

1. 신뢰도 및 타당도 측정

본 연구에서는 신뢰도 측정을 위해 SPSS 23.0을 활용하여 Cronbach's α값(0.6 이상)을 확인하였다. 모형의 구성타당도 측정을 위해 AMOS 23.0을 활용하여 확인적 요인분석을 실시하고, 평균분산추출(AVE : Average Variance Extracted : 0.5 이상)과 개념신뢰도(CR : Construct Reliability : 0.7 이상)를 확인하였으며, 판별타당도를 측정하였다.

1.1 신뢰도 측정

측정하고자 하는 개념들의 정확성이 확보되고 일관성이 있는지를 측정하기 위해 Cronbach's α값을 활용하여 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 Cronbach's α값이 0.6 이상이면 타당한 신뢰도, 0.7 이상이면 높은 신뢰도를 갖는 것으로 본다. 변수의 신뢰도 검증 결과는 <표 14>과 같이 도출되었다. 신뢰도 분석 결과, 모든 변수의 Cronbach's α값이 0.7 이상 상위하여 높은 신뢰도를 보임을 알 수 있다.

<표 14> 변수의 신뢰도 검증 결과

변 수	항목 수	Cronbach's α값
진성리더십	13	.891
그릿	10	.843
긍정심리자본	9	.893
변화지향 조직시민행동	9	.911

1.2. 타당도의 측정

타당도는 측정도구가 각 요인들의 속성을 정확하게 반영하는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 변수들의 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위하여 AMOS 23.0을 활용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 기존의 이론이나 또는 경험적인 연구 결과로부터, 분석 대상이 되는 변수에 대한 사전 지식 또는 이론적 결과를 가설 형식으로 모델화하는 방법이다. 확인적 요인분석 결과 <표 15>과 같이 확인되었다.

그리고 모형의 수렴타당도는 모든 구성개념에 대한 표준요인 적재치(Standardized Regression Weights)가 0.5 이상 제시되어야 하는데 <표 15>에서와 같이 0.5 이상임을 확인할 수 있다. 또한 평균분산추출지수(AVE)와 개념신뢰도(CR) 값을 계산한 결과 AVE는 0.564 ~ 0.684, CR은 0.808 ~ 0.939로 나타나 모형의 타당성이 인정되었다(Chun-Che Huang et al., 2013).

2. 상관관계분석

변수들 간의 상관성을 확인하기 위해 <표 16>와 같이 상관관계분석을 실시하였다. 독립변수인 진성리더십은 그릿(0.339, $p<0.01$), 긍정심리자본(0.401, $p<0.01$), 변화지향 조직시민행동(0.447, $p<0.01$)와 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 매개변수인 그릿은 다른 변수인 진성리더십, 변화지향 조직시민행동과 전반적으로 정(+)의 상관관계로 나타났으며, 긍정심리자본은 진성리더십, 그릿, 변화 지향적 조직시민행과 정(+)의 상관관계로 나타났다. 종속변수인 변화지향 조직시민행동 또한 진성리더십, 그릿, 긍정심리자본과 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다.

<표 15> 확인적 요인분석 결과

구분	하위차원/ 측정항목	표준화된 경로계수	비표준화 경로계수	SE	C.R.	p	AVE	CR
진성리더십	자이인식	.762	1.000				.631	.833
	관계적투명성/ 균형된 정보처리	.785	.970	.096	10.122	***		
	내면화된 도덕 관점	.521	.719	.091	7.911	***		
그릿	끈기	.802	1.000				.684	.808
	활력	.573	.721	.080	8.982	***		
긍정심리 자본	긍정1	.735	1.000				.564	.920
	긍정3	.749	1.008	.078	12.960	***		
	긍정4	.744	.939	.073	12.871	***		
	긍정5	.523	.742	.083	8.919	***		
	긍정6	.787	1.021	.075	13.620	***		
	긍정9	.582	.841	.086	9.809	***		
	긍정10	.759	1.014	.077	13.125	***		
	긍정11	.712	.985	.080	12.285	***		
	긍정12	.630	.868	.081	10.783	***		
변화지향적 조직시민 행동	OCB1	.699	1.000				.631	.939
	OCB2	.762	1.063	.076	14.062	***		
	OCB3	.765	1.124	.092	12.254	***		
	OCB4	.697	.985	.088	11.200	***		
	OCB5	.725	1.039	.089	11.647	***		
	OCB6	.709	.933	.082	11.421	***		
	OCB7	.661	.970	.091	10.722	***		
	OCB8	.688	.952	.086	11.072	***		
	OCB9	.760	1.186	.097	12.169	***		

<표 16> 변수 간 상관관계

구분	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 진성리더십	3.548	.608	1			
2. 그릿	3.520	.564	.339**	1		
3. 긍정심리자본	3.612	.624	.401**	.658**	1	
4. 변화지향 조직시민행동	3.644	.607	.447**	.548**	.675**	1

주1) N=308, *; p< 0.05, **; p< 0.01(양측)

제 3 절 모형 및 가설 검증

1. 분석모형 검증

분석모형의 적합성검증을 위해 적합성지수를 우선적으로 검토하였다. 분석모형은 그릿과 긍정심리자본이 독립변수인 진성리더십과 종속변수인 변화 지향적 조직시민행동의 관계를 매개하는 모형이다. 본 연구의 목적은 진성리더십과 변화 지향적 조직시민행동의 관계에서 그릿과 긍정심리자본의 매개효과와 다중매개효과를 검증하는 것이다.

모형의 적합도 지수는 $\chi 2$ = 490.018(df = 216), p = .000, RMR= .032, IFI = .927, TLI = .914, CFI = .926, RMSEA = .064 로서 일반적인 권장기준을 만족시키고 있다(Hair et al., 1992).

<표 17> 분석모형의 적합도 지수

구분	χ^2	df	χ^2/df	p	RMR	IFI	TLI	CFI	RMSEA	AIC
적합도 지수	490.018	216	2.27	***	.032	.927	.914	.926	.064	610.018

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

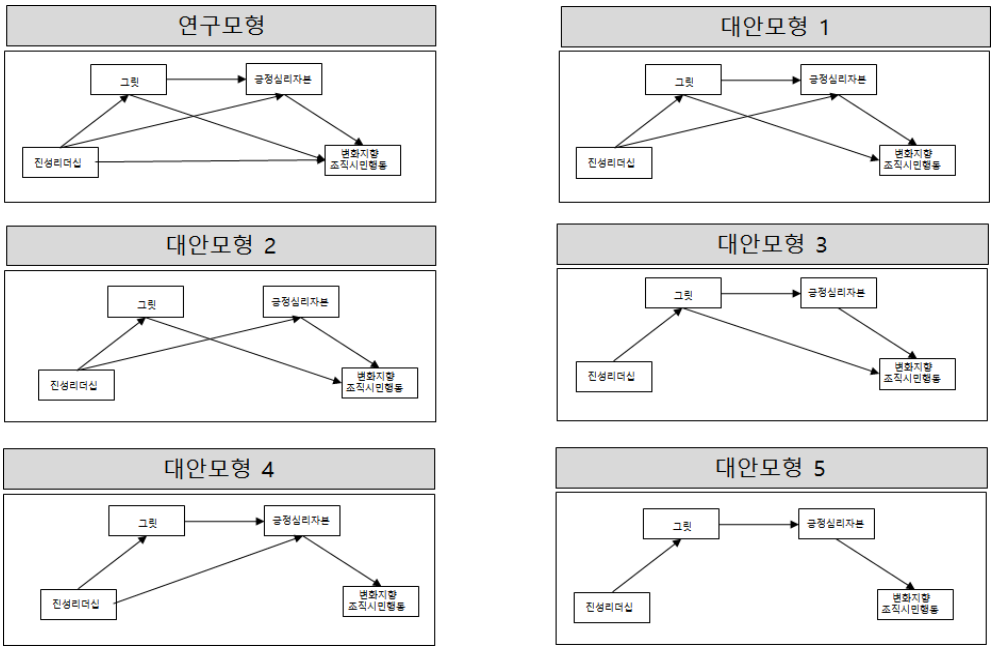
분석모형의 적합성 여부를 결정하기에 앞서 엄격한 분석을 위해 대안모형들과의 비교를 통해 수집된 자료에 가장 적합한 모형을 찾아가는 과정이 필요하다. 먼저 진성리더십이 그릿과 긍정심리자본을 매개로 변화지향적 조직시민행동으로 향하는 과정상에서 대안모형과의 분석을 통해 연구모형의 비교 검증하였다. 연구의 연구 모형과 대안 모형은 내포된(nested) 모형 관계이기에 카이자승 차이 검증을 실시하였다. 연구모형에서 경로를 하나씩 제거하면서 대안모형을 5가지로 구성하였다. 결과를 보면 연구모형이 대안모형보다 적합한 것으로 확인되었다. 또한 적합성 여부 결정을 위하여 <표 19>과 같이 4요인 모형을 3요인, 2요인, 1요인 모델과 비교하여 카이자승(χ^2) 차이 검증하였다. 카이자승(χ^2) 차이 검증에 따르면 4요인 모형이 3요인, 2요인 및 1요인 보다 적합한 것으로 확인되었다.

<표 18> 분석모형과 대안모형의 적합도 지수 비교

구분	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	IFI	TLI	CFI	RMSEA
연구모형	490.018	216	***	2.27	.032	.927	.914	.926	.064
대안모형 1	499.705	217	***	2.30	.033	.925	.911	.924	.066
대안모형 2	606.400	218	***	2.78	.045	.897	.879	.896	.076
대안모형 3	499.709	218	***	2.29	.033	.925	.912	.924	.065
대안모형 4	502.570	218	***	2.31	.034	.924	.911	.924	.065
대안모형 5	504.557	219	***	2.30	.035	.924	.911	.923	.065

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

<그림 8> 연구모형과 대안모형



<표 19> 분석모형과 대안모형의 적합도 지수 2

구 분	χ^2	df	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA	χ^2 difference	df difference	reference
1요인	837.702	222	3.77	.872	.835	.095			
2요인	625.247	221	2.83	.867	.884	.080	212.455	1	2 Factor
3요인	611.821	219	2.79	.878	.894	.076	13.426	2	3 Factor
4요인	490.018	216	2.27	.914	.926	.064	121.803	3	4 Factor

2. 가설 검증

가설은 검정하기 위하여 PSS Macro Process(Hayes, 2013)를 이용하여 분석을 실시하였다. 본 연구의 가설은 직접효과 가설과 매개효과 가설로 구분된다. 가설 1에서 가설 6은 직접효과 가설이다. 직접효과에 대한 분석결과는 <표 20>과 같다.

<표 20> 직접효과 분석결과

직접효과(X→Y)	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
진성리더십 → 변화지향 조직시민행동	.1949	.0441	4.4180	***	.1081	.2818
진성리더십 → 그릿	.3146	.0498	6.3129	***	.2165	.4126
진성리더십 → 긍정심리자본	.2056	.0455	4.5184	***	.1160	.2951
그릿 → 긍정심리자본	.6531	.0491	13.3030	***	.5565	.7497
그릿 → 변화지향 조직시민행동	.1683	.0579	2.9043	**	.0543	.2823
긍정심리자본 → 변화지향 조직시민행동	.4808	.0538	8.9431	***	.3750	.5866

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

가설 1은 진성리더십이 변화지향 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 분석모형의 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 효과계수는 .1949이며, $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하며, 가설 1은 채택되었다.

가설 2은 진성리더십이 그릿에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 분석모형의 진성리더십과 그릿 간의 효과계수는 .3146이며, $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하며 가설 2는 채택되었다.

가설 3는 진성리더십이 긍정심리자본에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 분석모형의 진성리더십과 그릿 간의 효과계수는 .2056이며, $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하며 가설 3은 채택되었다.

가설 4는 그릿이 긍정심리자본에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 분석모형의 그릿과 긍정심리자본 간의 효과계수는 0.6531이며, $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하며 가설 4는 채택되었다.

가설 5는 그릿이 변화지향 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 분석모형의 그릿과 변화지향 조직시민행동 간의 효과계수는 .1683이며, $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 5는 채택되었다.

가설 6는 긍정심리자본은 부하의 변화지향 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 분석모형의 긍정심리자본과 변화지향 조직시민행동의 간의 효과계수는 .4808이며, p < 0.001 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 6은 채택되었다.

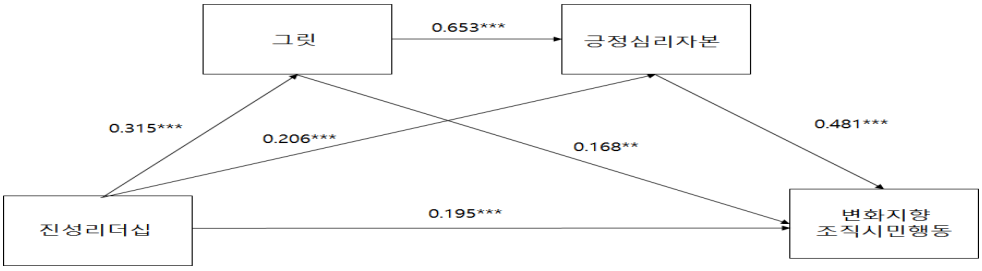
가설 1~6의 분석결과는 <표 21>에 제시하였다.

<표 21> 직접효과의 가설검증 결과

가설	경로	효과 계수	표준 오차	t	p	채택 여부
가설1	진성리더십 → 변화지향 조직시민행동	.1949	.044	4.418	***	채택
가설2	진성리더십 → 그릿	.3146	.050	6.313	***	채택
가설3	진성리더십 → 긍정심리자본	.2056	.046	4.518	***	채택
가설4	그릿 → 긍정심리자본	.6531	.049	13.303	***	채택
가설5	그릿 → 변화지향 조직시민행동	.1683	.048	2.904	**	채택
가설6	긍정심리자본 → 변화지향조직시민행동	.4808	.054	8.943	***	채택

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

<그림 9> 분석모형의 직접 경로계수 분석 결과



주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

가설7부터 가설8까지 직렬다중매개효과를 검증하기 위해 SPSS Macro Process(Hayes, 2013)를 이용하여 분석을 실시하였다. 최근에 리더십관련 직렬다중매개가 연구되고 있는데, 이러한 연구들 중 김종훈과 신제구(2018)와 조선경과 신제구(2018)의 논문을 참고하여 직렬다중매개를 분석하였다. 직렬다중매개모델의 목적은 독립변수(X)가 종속변수(Y)에 영향을 미치는 과정에서 매개변수(M)간의 순차적인 영향관계를 확인하고 최종적으로 독립변수(X)가 종속변수(Y)에 영향을 미치는 직접효과와 간접

효과를 조사하는데 있다. 즉, 독립변수(X)가 네 가지 경로를 통해 종속변수(Y)에 영향을 미친다. 네 가지 경로는 X → M_1 → Y, X → M_2 → Y, X → M_1 → M_2 → Y, X → Y로 분석할 수 있다(Hayes, 2013). 이에 본 연구는 Hayes(2013)가 주장하는 직렬매개모델의 경로를 통해 가설을 검증하고자 하였다.

직렬다중매개효과를 위해 Macro Process의 모델 6(Hayes, 2013)을 이용하여 순차적인 인과적 영향과 10,000개의 부트스트래핑 표본들의 편의수정 95%의 신뢰구간 값을 통해 간접효과의 유의성을 확인하였다. 직렬다중매개효과 및 직접효과, 간접효과에 관한 분석결과는 <표 22, 23>과 <그림 11>에 자세히 제시하였다.

세부 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 그릿은 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간에 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 매개변수의 간접효과(X → M_1 → Y) 크기는 a1b1 = .3146(.1683) = .0531이며, 95% 부트스트래핑 신뢰구간(.0080, .1057)은 0을 포함하지 않으므로 유의한 양의 값을 가지는 것으로 확인되어 가설 7은 채택되었다.

둘째, 긍정심리자본은 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간에 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 매개변수의 간접효과(X → M_2 → Y) 크기는 a_2b_2 = .2056(.4808) = .0991이며, 95% 부트스트래핑 신뢰구간(.0403 .1693)은 0을 포함하지 않으므로 유의한 양의 값을 가지는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 조직구성원이 진성리더십을 높게 인식할수록 긍정심리자본은 올라가고(a_2 = .2056, $p < 0.001$) 이러한 긍정심리자본은 구성원의 변화지향 조직시민행동을 증가시킨다(b_2 = .4808, $p < 0.001$)고 볼 수 있다. 따라서 가설 8는 채택되었다.

셋째, 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간에 그릿과 긍정심리자본의 직렬다중매개효과는 유의한 것으로 나타났다. 즉, 직렬다중매개의 간접효과(X → M_1 → M_2 → Y)는 $a_1d_{21}b_2$ = .3146(.6531).4808 = .0990으로 나타났으며 부트스트래핑 신뢰구간(.0562 .1500)은 0을 포함하지 않으므로 유의한 양의 값을 가지는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 9는 채택되었다. 가설 7~9의 분석결과는 <표 24>에 제시하였다.

<표 22> 직렬다중매개의 경로계수 분석결과

변수	그릿				긍정심리자본				변화지향 조직시민행동			
	β	se	t	p	β	se	t	p	β	se	t	p
진성리더십	.3146	.0500	6.3129	***	.2056	.0455	4.5184	***	.1949	.0441	4.4180	***
그릿					.6531	.0491	13.3030	***	.1683	.0579	2.9043	**
긍정심리자본									.4808	.0538	8.9431	***

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

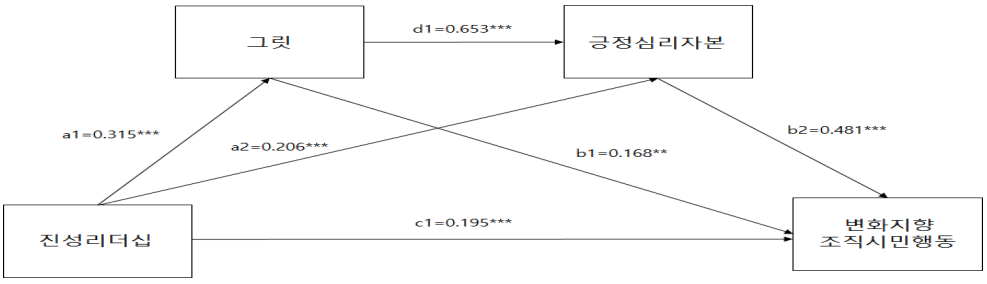
<표 23> 간접효과 분석결과

직접효과(X→Y)	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
진성리더십 → 변화지향 조직시민행동	.1949	.0441	4.4180	***	.1081	.2818

간접효과	Effect	Boot SE	LLCI	ULCI
총 간접효과 (X → M_1 → Y, X → M_2 → Y, X → M_1 → M_2 → Y)	.2512	.0463	.1631	.3442
진성리더십 → 그릿 → 변화지향 조직시민행동(X → M_1 → Y)	.0531	.0252	.0080	.1057
진성리더십 → 긍정심리자본 → 변화지향 조직시민행동(X → M_2 → Y)	.0991	.0329	.0403	.1693
진성리더십 → 그릿 → 긍정심리자본 →변화지향 조직시민행동(X → M_1 → M_2 → Y)	.0990	.0235	.0562	.1500

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

<그림 10> 분석모형의 직렬 다중매개 경로계수 분석 결과



*; p< 0.05, **; p< 0.01, ***; p< 0.001

<표 24> 다중매개효과 가설검증 결과

가설	경로	채택 여부
가설7	진성리더십 → 그릿 → 변화지향 조직시민행동	채택
가설8	진성리더십 → 긍정심리자본 → 변화지향 조직시민행동	채택
가설9	진성리더십 → 그릿 → 긍정심리자본 →변화지향 조직시민행동의	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 실증연구는 4차 산업으로 대변되는 최근의 경영환경 변화와 기업 경영 방식에 대한 패러다임 전환이 이루어지는 시점에 진정성을 기반을 한 새로운 리더십의 중요성을 확인시켜 주는 연구라 할 수 있다. 경영환경의 급격한 변화에 생존하고 지속가능한 성장을 위해서는 환경변화에 적극적으로 대응하고 변화를 추구하여야 한다. 본 연구는 기업이 환경변화에 대응하기 위한 리더의 역할과 구성원에게 요구되는 행동 변화는 무엇인가를 의문에서 시작되었다. 즉 진정성을 가진 리더와 변화를 주도하는 역할 외 행동인 변화지향 조직시민행동의 관계성을 증명하고, 이러한 관계성을 연결하는 구성원의 행동과 태도를 체계적으로 살펴보고자 하였다. 이러한 연구 목적을 위해 진성리더십과 그릿, 직무열의 그리고 변화지향 조직시민행동의 연결고리를 실증적으로 분석하였다.

다시 말해, 진성리더십이 구성원의 변화지향 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는지, 진성리더십이 구성원의 그릿에 영향을 미치고, 그릿이 긍정심리자본을 거쳐 구성원의 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 적하효과를 보이는지, 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 사이에 그릿과 긍정심리자본이 각각 단일매개와 다중매개 역할을 하지는 여부에 대한 검증을 목적으로 하였다.

연구 목적을 달성하기 위하여 관련 문헌에 대한 고찰을 통해 변수들에 대한 이론적 배경을 살펴보았다. 이를 통해 연구모형과 연구가설을 설정하였다. 실증 분석을 위해 선형연구에서 개발된 측정문항들을 우리나라 제조업의 실정에 맞게 변경하여 설문문항을 구성, 전국 9개 제조업체에 제직하는 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 통해 수집한 자료를 바탕으로 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 활용하여 기초통계 분석, 상관관계 분석, 탐색적·확인적 요인분석, 모델적합도 분석, 구조방정식을 통한 경로분석을 실시하였고, SPSS PROCESS macro를 활용하여 매개효과와 다중매개효과를 검증하였다. 가설검증을 통해 확인된 연

구결과와 이에 대한 논의는 다음과 같다

첫째, 진성리더십은 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 진성리더십은 그릿에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 진성리더십의 자기결정성, 내재적 동기부여 등에 영향을 미친다는 선행연구들과 비슷한 결과를 보여주는 것이다. 특성 활성화 이론(trait activation theory)에 따라 개인이 가진 특성이 리더의 진정성에 반응하였을 때 나타나며, 진성성을 바탕으로 한 진성리더십이 개인의 특성에 영향을 준 것으로 이해된다.

셋째, 진성리더십은 긍정심리자본에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 김일·정득부·류태모(2019) 등의 연구결과를 지지한다.

넷째, 그릿은 긍정심리자본에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 그릿은 변화지향 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 류영주와 양수진(2017)의 연구에서 그릿이 높은 사람이 친사회적 행동을 더 많이 한다고 하였고, Ion과 그의 동료들(2017)의 연구에서 그릿과 조직시민행동과의 관계는 정적인 관계임을 밝혔다. 금번 연구에서도 이들의 연구결과를 지지한다고 할 수 있다.

여섯째, 긍정심리자본은 변화지향 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 긍정정서를 가진 구성원은 주도적으로 행동하고(Fritz & Sonnentag, 2009), 건설적인 제안을 하며(George & Brief, 1992), 동료를 자발적으로 도운다(George & Brief, 1992; Lee & Allen, 2002). 그리고 긍정심리자본은 직무성과와 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타낸다(Bandura, 1997; Youssef & Luthans, 2007; 이병철·이채익, 2009; 김형진·심덕섭, 2013)는 선행연구를 지지한다고 할 수 있다.

일곱째, 그릿은 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 사회적 교환이론에 의거 리더의 진정성에 대한 구성원의 보답 차원에서 구성원은 리더에 몰입하고 업무 외 역할을 수행하며, 확장과 수립이론에 의거 리더의 진정성은 구성원의 긍정적이고 비인지적 역량인 그릿에 영향을 미치고, 그릿은 혁신적인 아이디어를 제시하고 추구한다는 이론을 뒤받침 한다고 할 수 있다. 김종훈·신제구(2018)

의 연구에서의 그릿의 매개효과를 지지한다고 할 수 있다.

여덟째, 긍정심리자본은 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 사이에서 매개하는 것으로 나타났다. 조직 내 리더가 진정성을 가지고 구성원을 대하면 사회학습이론에서 논의하듯이 구성원도 역할 외 행동을 보이게 되며, 구성원들의 조직에 대한 일체감과 소속감을 증진시키게 된다. 그에 따라 구성원들은 조직과 동료들을 위해 긍정심리자본을 갖게 된다. 이렇게 형성된 긍정심리자본은 사회적 교환이론에 의거 구성원은 진성 리더에 대해 매력과 호감을 갖게 되어 구성원의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 주게 된다.

아홉째, 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에 있어 그릿과 긍정심리자본의 이중매개효과가 있는 것으로 나타났다. 진성리더십은 그릿에 영향을 미치고, 그릿은 긍정심리자본에 영향을 미치며, 이렇게 누적된 효과가 반영된 긍정심리자본이 변화추진 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타난다.

이상의 연구 결과를 요약한 내용은 <표 25>과 같다.

<표 25> 가설 검증결과

가설	경로	채택 여부
가설1	진성리더십 → 변화지향 조직시민행동	채택
가설2	진성리더십 → 그릿	채택
가설3	진성리더십 → 긍정심리자본	채택
가설4	그릿 → 긍정심리자본	채택
가설5	그릿 → 변화지향 조직시민행동	채택
가설6	긍정심리자본 → 변화지향 조직시민행동	채택
가설7	진성리더십 → 그릿 → 변화지향 조직시민행동	채택
가설8	진성리더십 → 직무열의 → 변화지향 조직시민행동	채택
가설9	진성리더십 → 그릿 → 직무열의 → 변화지향 조직시민행동	채택

제 2 절 연구의 시사점

이번 연구는 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에 대한 기존의 연구들을 확장함과 동시에 그릿과 긍정심리자본의 이중매개를 검증함으로써 다음과 같은 이론적·실무적 시사점을 도출할 수 있었다.

진성리더십을 구성원이 어떻게 인식하고 어떤 경로를 통해 사고와 행동의 변화를 가져오는가를 살펴봄으로써 이를 토대로 진성리더십을 평가해 보고 리더십으로서의 가치를 알아볼 수 있을 것이다. 또한 그릿과 긍정심리자본의 매개변수가 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 어떤 역할을 통해 구성원의 태도와 행동변화에 영향을 미치는지를 통해 기업의 경쟁력을 확보에 필요한 변수를 찾아볼 수 있을 것이다. 먼저 이론적인 시사점을 알아보면 다음과 같다.

첫째, 진성리더십의 그릿에 미치는 영향에 대하여 규명하였다. 기존의 선행연구에서는 변혁적 리더십, 이슈리더십이 그릿에 미치는 영향을 대한 연구는 수행되었지만 진성리더십이 그릿이 미치는 영향에 대한 연구는 전무하였다. 금번 연구를 통해 진성리더십도 그릿에 영향을 미친다는 것을 밝혀내었다.

둘째, 진성리더십이 변화지향 조직시민행동에 영향을 직접적으로 영향을 미치지만 그릿과 긍정심리자본의 매개요인을 통해 더 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 조직행동연구가 인지 및 동기적 요소 중심에서 벗어나, 정서에 대한 중요성을 함께 고려해야 한다는 Barsade 등(2003)의 주장에 일리가 있음을 보여주고 있다. 또한 조직시민행동 연구에서 조직시민행동의 선행요인으로 개인의 특성에 대한 주정이 제기되어 왔다(Mischel, 1977; Schnake, 1991). 개인의 특성에 대한 연구가 많지 않은 실정을 감안할 때, 본 연구는 그릿이라는 개인의 특성이 정서적인 요소를 통해 조직시민행동에 영향을 준다는 것을 보여줌으로서 기존연구를 보완할 수 있다고 하겠다. 특히 그릿에 대한 매개효과에 대한 전무한 상황에서 그릿과 긍정심리자본의 이중매개 역할을 증명한 것은 리더십과 조직행동 연구에 있어 중요한 의의가 있다 하겠다.

셋째, 그릿을 제조업 구성원에게 적용함으로써 기존의 그릿 분야의

연구를 확장하였다. 그릿이 다양한 분야에 적용가능하다는 주장 Duckworth(2016)과 달리 그릿에 대한 선행 연구들은 주로 학생, 교사, 운동선수, 군인 등을 대상으로 진행되었다. 최근 들어 일부 연구에서 그릿을 일반 회사에 대한 적용을 시도하고 있으며(예, Ion et al., 2017; Suzuki et al., 2015), 한국에서는 일반 회사를 대상으로 한 그릿에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 이러한 상황에서 본 연구는 제조업 구성원의 그릿이 변화지향 조직시민행동에 어떠한 역할을 하는가를 살펴보았다. 그 결과 그릿은 변화지향 조직시민행동을 유발한다는 점을 확인할 수 있었다.

넷째, 본 연구는 그릿이 미칠 수 있는 범위와 대상에 대한 기여를 하였다고 볼 수 있다. 즉 기존 연구에 따르면 그릿이 높은 사람은 그릿이 낮은 사람에 비해 일을 잘 수행하며(Duckworth & Quinn, 2009), 직장생활을 더 오랫동안 할 수 있기 때문에(Suzuki et al., 2015) 그릿은 본인에게 도움이 되는 개인적인 비인지적 역량으로 이해되어 왔다(Duckworth & Quinn, 2009). 본 연구에 따르면 그릿은 본인뿐만 아니라 타인 및 조직의 성과에까지 긍정적인 도움이 되는 것으로 나타났다.

다섯째, 본 연구는 개인의 그릿이 어떠한 경로를 거쳐 조직에 대한 이타적인 행동을 하는가에 대한 이해를 돕는다. 본 연구의 결과를 보면 그릿이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향은 긍정심리자본을 거치면서 영향력이 커지는 것을 볼 수 있다. 이는 이타적인 개념을 내포하지 않은 그릿이 긍정심리자본을 통해 자발적인 이타적인 행동으로 나아간다는 것을 보여 준다.

한편으로 본 연구의 실무적인 시사점을 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 진성리더십은 경영의 본질을 되찾고 경제의 지속적인 발전을 요구하는 시대적 요구에 부응하는 리더십 유형이다(윤정구, 2015). 본 연구는 진성리더십이 한국의 경영환경에 적용이 가능하며, 변화지향 조직시민행동과 같은 구성원의 자발적 의욕적 행동에 영향을 줄 수 있는 핵심적인 리더십임을 증명할 수 있었다. 자기인식과 관계의 투명성, 균형된

정보처리, 그리고 내면화된 도덕관념이 바탕이 된 진정성 있는 리더의 모습은 구성원에게 리더와의 교환관계를 인식하게 된다. 진성리더십에 의한 특성은 구성원의 그릿과 같은 비인지적 특성을 이끌어 내며, Bandura (1983)의 사회지각이론이 제시하는 것처럼 진정성 있는 리더의 모습은 구성원에게 긍정심리자본을 형성하게 하게 되고 이를 통해 변화지향 조직시민행동이 변화지향의 조직시민행동을 촉진시키는 기회가 된다는 사실이다. 그릿과 긍정심리자본이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향력이 검증됨으로써 조직성과에 많은 영향을 미치는 구성원의 변화지향 조직시민행동은 리더에 대한 구성원의 인식뿐 아니라 구성원이 보유하고 있는 비인지적인 요소와 심리적 자본에 의해 수행되는 것임을 증명하였다. 따라서 조직차원에서 이러한 그릿과 긍정적 심리자본을 형성시킬 수 있는 체계적인 방안이 필요하다. 이철희 외(2012)연구를 통해 밝혀진 바와 같이 그릿과 긍정심리자본과 같은 심리적 자본은 개발과 훈련을 통해 향상시킬 수 있기 때문에 진성리더십 교육과 병행하여 심리적 요소를 자본을 향상시킬 수 있는 제도적 방안이 필요하다.

둘째, 그릿이 변화지향 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 급변하는 환경 속에서 역할 외 행동을 통해 경쟁력을 강화하고자 하는 조직에 시사점을 제공할 수 있다. 그릿은 성과와 관련하여 중요성이 대두되고 있는 개인의 비인지적인 역량이다. 개인이 보유한 그릿은 긍정심리자본과 변화지향 조직시민행동에 영향을 미친다. 특히 긍정심리자본에 대하 영향력은 매우 큰 것으로 나타났다. 그릿과 조직시민행동 간 관계를 본 기존의 연구 결과(Ion et al., 2017)와는 일치하며 목표 달성을 위한 끈기와 열정을 나타내는 그릿 수준이 높을수록 조직의 변화와 혁신을 위해 타인과 조직 전체에 도움이 되는 행동을 자발적으로 더 많이 함을 의미한다. 그릿이 조직시민행동에 정적인 영향을 준다고 밝힌 류영주와 양수진(2017)의 연구와도 일치하였다. 본 연구는 개인의 비인지적 역량인 그릿이 변화지향 조직시민행동을 이끈다는 것을 밝혀냄으로써 그릿이 기존 선행연구에서 증명한 개인성과(예, Duckworth & Quinn, 2009)뿐만 아니라, 조직의 성과를 위한 자발적인 이타 행동까지 유발한다는 점을 보여주었다. 그릿은 장기적으로 형성되는 요소임을 감

안할 경우 채용 시 그릿에 대한 평가를 통해 그릿 수준이 높은 인재를 채용하고, 채용된 인재에 대하여서는 장기적인 관점에서 그릿 육성을 위한 체계적인 교육훈련이 필요하다고 하겠다. 추가적으로 다수의 그릿 연구에서 그릿을 개인의 특질로 보는 경향이 있으나, Duckworth(2016)는 그릿이 교육과 훈련으로 강화될 수 있다고 보았다. 개인의 능력은 노력 여하에 따라 발전가능하다는 '성장형 사고방식'을 보유할 때 더 많은 노력을 한다(Yeager & Dweck, 2012). 그릿 역시 성장 가능하다고 볼 수 있으며, 이런 점을 고려하여 조직에서도 교육훈련을 통해 구성원의 그릿을 높일 수 있도록 체계적인 관리를 하여야 할 것으로 보인다.

향후, 구성원의 변화지향 조직시민행동을 유발하는 연구에 있어 그릿을 포함한 다양한 변수에 대한 매개효과를 고려하고, 기업문화, 환경적인 요소를 고려하여 연구모형을 수립하는 것이 필요할 것으로 보인다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후 제언

본 연구는 다음과 같은 한계를 지니며 추후 연구에서 이러한 한계를 보완할 필요가 있을 것으로 보인다.

첫째, 본 연구에의 변인 측정은 자기보고식으로 측정되었다. 이로 인해 공통방법편향이 발생할 가능성이 존재한다. 변화지향 조직시민행동은 조직을 대상으로 하는 행동이므로 상급자나 동료가 측정하는 것이 객관적인 지표가 될 수 있다. 리더의 진성리더십 측정과 관련하여 본 연구도 많은 선행연구들과 같이 구성원의 관점에서 측정하고 있다. 구성원이 리더의 내면적 모습 즉 자기규제, 자아인식 등을 파악할 수 있는지에 대한 의문이 남아 있다. 이는 구성원이 피상적으로 평가하는 정도에 그칠 것으로 보인다. 물론 본 연구는 개인 차원의 연구이므로 구성원의 자의적인 판단이 문제될 수는 없지만, 후속 연구에서는 이에 대한 체계적인 해결이 필요하다. 즉 자기규제, 자아인식 등은 리더 스스로가 측정하고, 그 외는 구성원의 지각에 의해 측정하는 것도 고려해 볼 사항이라 할 수 있다.

둘째, 인과관계를 명확히 하기 위해서는 종단 연구가 이루어져야 하지만, 본 연구는 횡단적 연구를 통해 변인 간의 관계를 확인하였다는 점에서 한계를 지닌다. 이론적 근거와 선행연구를 바탕으로 인과관계에 대하여 예측하였으나, 추후 연구에서는 각 변수간의 관계를 더욱 명확히 살펴보고자 한다면 종단적인 연구가 요구된다고 할 수 있다.

셋째, 본 연구는 그릿에 대한 선행연구가 많지 않은 상황에서 그릿이 긍정심리자본과 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향과 진성리더십과 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 매개효과를 살펴보고자 개인의 특성, 수행역량 등에 초점을 두었다. 따라서 개인의 외적 상황이나 환경에 대한 고려가 부족하였다는 한계가 존재한다. 추후 연구에서는 그릿에 영향을 미치는 외적요인에 대하여 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다.

넷째, 그릿과 긍정심리자본의 역할에 대하여 심층적인 연구가 필요할 것으로 보인다. 선행연구에 의하면 그릿이 긍정심리자본에 영향을 미치는 논문(김규태, 2019)), 긍정심리자본이 그릿에 영향을 미치는 논문(정은·정미라, 2018)이 혼재되어 있다. 본 논문에서는 그릿은 장기간에 형성된 개인의 특성으로서 개인의 특성이 상태변수인 긍정심리자본에 영향을 미칠 것으로 보아 연구모델을 설정하였다. 추가적인 논의를 거쳐 변수의 역할과 특성을 명확히 할 필요가 있다고 하겠다.

【참고문헌】

1. 국내 문헌

강소라・엄혜미・김민선 (2015). 조직 구성원의 웰빙이 조직이 혁신성 및 성과에 미치는 영향. *한국산학기술학회논문지*, 16(7), 4576-4585.

강호철(2014). 긍정심리자본의 선행요인과 행위결과에 관한 연구, 동아대학교 대학원, 박사학위논문.

김규태(2019). 고등학생이 인식하는 학업적 그릿과 학업소진 관계에서 그릿과 긍정심리자본의 매개효과. 한국융합학회논문지, 10(6), 219-225

김동철·김대건(2012). 긍정조직행태 주요 요인 간 관계에 관한 연구, 진성리더십, 심리적 자본, 주인의신을 중심으로. *한국행정학회*, 46(4), 27-51.

김륜현(2014). 특급호텔 종사원의 변혁적 리더십과 진정성 리더십이 협력행동 및 혁신행동에 미치는 영향: LMX의 매개효과를 중심으로. 영산대학교 대학원, 박사학위논문.

김면식(2015). 직무열의의 선행요인 및 직무성과에 관한 실증연구, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.

김명희·남차현(2013). 관리자의 진성리더십이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향 - 심리자본을 매개효과로-. *외식경영연구*, 16, 6.

김성철(2018). 일터 내 그릿의 효과성 : 끈기와 열정의 영향성을 중심으로. 박사학위논문, 국민대학교 대학원.

김세원(2012). 진정성의 의미를 찾아서: 윤리적 함의를 중심으로 한 스케치. *철학과 문학*, 24, 189-216

김승용·이병철·김기홍(2013). 임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개를 중심으로. *지식경영연구*, 14(2): 90.

김원석(2006). 리더와 리더십. 황금부엉이, p.130

김유찬·송해덕(2015). 제조업 연구개발 직군의 학습목표지향성이 혁신행

동에 미치는 영향. *농업교육과 인적자원개발*, 50(4), 103-131.
김은령(2004). 경영과 역사. 에코비즈, p.259
김은실·백윤정(2014). 긍정심리자본 및 사회적 자본과 개인 창의성의 관계. *조직과 인사관리연구,* 38(1), 93-122.
김인규·조수헌·김호석(2014). 호텔레스토랑 셰프의 진정성 리더십이 조직신뢰 및 팀웍에 미치는 영향, *호텔리조트연구*, 13(2), 143-161.
김일천·김종우·이지우(2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구 *경영연구*, 19(2), p. 281-316.
김은실·백윤정(2014). 긍정심리자본 및 사회적 자본과 개인 창의성의 관계. *조직과 인사관리연구,* 38(1), 93-122.
김정은·이수란·양수진(2018). 한국형 그릿 특성에 대한 고찰. *한국심리학회*, 24, 131-151
김종훈·신제구(2018). 이슈리더십이 조직 구성원의 그릿(grit)에 미치는 영향: 자기효능감 및 학습된 무기력의 직렬다중매개효과를 중심으로. *리더십연구*. 9: 35-66.
김주섭·박재춘(2013). 조직문화와 긍정심리자본, 조직몰입의 인과관계에 대한 다수준 분석. 인적자원관리연구, 20(3), 51-74
김주엽·김명수(2011). 긍정심리자본이 조직구성원의 직무만족과 정서적 몰입에 미치는 영향. *경영교육연구*, 26(3호), 117-148.
김주환(2013). *그릿.* 파주: 쌤앤파커스.
김창호·심원술(2012). 리더의 진실성이 부하의 장인적 직무수행 (job Crafting)에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구. *조직과 인사관리연구*, 6(1), 13-162.
김해룡·김정자(2014). 진정성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향 : 직무몰입의 매개효과를 중심으로. *경영교육연구*, 29(3), 18-45.
김형진·심덕섭(2019). 진성리더십이 직무성과 및 혁신행동에 미치는 영향, 직무열의의 매개효과 검증. 연세경영연구, 56(3), 1-20.
류영주·양수진(2017). 내재적, 친사회적 동기와 삶 만족도의 관계에서 그릿(Grit)과 친사회적 행동의 매개효과. *한국심리학회지 발달*, 30(4), 93-115.

문공주·함은혜(2016). 고등학생의 투지, 흥미, 제집착력, 자기조절능력 및 과학학업성취의 관계 분석. *한국과학교육학회지,* 36(3), 445-455.

문혜강(2014), 진성리더십이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과 중심, 영남대학교 대학원 박사학위논문.

박민영·장영철·이근환(2015). 긍정심리자본이 종업원 인게이지먼트와 경력 만족도에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 28(12), 3095-3130.

박상길(2016). 진성리더십이 조직변화몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 집단효능감의 매개효과를 중심으로, 호남대학교 대학원 박사학위논문.

박상언·김주엽·김민용(2005). 소진(Burnout)에 대한 직무요구, 직무통제 그리고 사회적 지원의 효과. *인사관리연구*, 29(2), 25-57.

박슬기·성오현·이형룡(2010). 호텔 직원의 심리자본이 직무만족에 미치는 영향. *대한경영학회보*. 23(5), 2565-2584.

변영실·백기복(2015). 이슈리더십과 혁신행동 관계에 있어 직무열의의 매개효과. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(9), 494-508

성오현(2013). 호텔 서비스 접점 직원의 직무요구, 소진, 직무열의 및 고객지향성간의 구조적 관계: 자아탄력성의 조절효과를 중심으로. 세종대학교 대학원, 박사학위논문.

송도선(2009). *존 듀이의 경험교육론*. 서울: 문음사.

안화용·한인수(2013). 진실한 리더십과 긍정심리자본의 관계에 대한 고찰. *경영경제연구*, 35(2), 97-118.

오아라·박경규(2014). 긍정심리자본과 직무열의 및 구성원의 직무행동과의 관계에 관한 연구. *학국경영학회*, 8, 1311-1344.

오창택(2013). 개인-조직부합은 자기효능감과 소명의식을 통해 직무열의를 제고시키는가?, *한국행정학보*, 47(4), 121-143.

오창택(2014). 긍정심리자본이 직무수행노력에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 상사지원과 감정부조화의 조절효과. *지방정부연구*, 18(3), 45-69.

오현아(2017). 진성리더십과 변혁적 리더십이 잡크래프팅에 미치는

영향: 긍정심리자본과 조직동일시의 매개효과를 중심으로, 이화 여자대학교 대학원 박사학위논문.

유영란·유지원·박현경(2015). 고등학생의 그릿(Grit)과 객관적 추론, 자기조절학습효능감 간의 관계 규명. *청소년학연구*, 22(10), 367-385.

유재익(2016). 진성리더십이 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향: 조직신뢰와 매개효과를 중심으로, 경성대학교 대학원 박사학위논문.

유재익·정동섭(2015). 진정성리더십이 직무몰입및 혁신행동에 미치는 영향. *한국경영학회 통합학술발표논문집*, 981-1014

윤정구(2011). 진성 리더십(Authentic Leadership), *대한리더십학회 추계학술 대회 발표자료집*, 19-28.

윤정구(2012). *진정성이란 무엇인가.* 도서출판 한언.

윤정구(2015). *진성리더십*. 라온북스

윤정구·김가진·홍지혜·이지예(2011). 한국에서 진정성 리더십 연구 방향. *리더십연구*, 2, 3-26.

윤지영(2014). 진정성 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향: 조직기반 자기존중감과 회복탄력성의 매개효과를 중심으로. 성균관대학교 대학원, 박사학위논문.

이동섭·최용득(2010). 긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구. *경영학연구*, 39-1, 1-28.

이미현·정진철·오민정(2015). 진성 리더십이 긍정심리자본 및 직무열의를 매개로 하여 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. *한국기업경영학회*, 22(3), 23-44.

이병철·이채익(2009). 지방공무원의 심리적자본이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. *지방정부연구*, 13, 67-87.

이수란(2015). 투지와 신중하게 계획된 연습, 자존감의 수반성이 학업성취에 미치는 영향. 박사학위 논문. 연세대학교, 서울.

이수란·손영우(2013). 무엇이 뛰어난 학업성취를 예측하는가?; 신중하게 계획된 연습과 끈기(Grit). *한국심리학회지*, 10(3), 349-366.

이수정·윤정구(2013). 기업시민행동인 CSR 활동이 종업원의 조직시민행동을 유발하는. 조건과 과정에 관한 연구. *조직과 인사관리 연구*, 37(2), 1-39.

이슬비·배은희·손영우·이수란(2016). 부정적 피드백의 완충제, 투지(GRIT): 부정적 피드백에 대한 정서 반응에 투지가 미치는 영향. *한국심리학회지 사회 및 성격*, 30(3), 25-45.

이슬비·배은희·이수란(2015). Grit 수준에 따른 부정적 피드백에 대한 반응 및 회상 차이. *한국심리학회 학술대회 자료집*, 2015(8), 334-334.

이유진·신용환·박지영·손영우(2018). 투지(GRIT)가 조직시민 행동에 미치는 영향: 직무 긍정정서와 직무효능감의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지 산업 및 조직*, 31(1), 327-352.

이채익(2010). 변혁적리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 긍정심리자본과 태도의 매개역할을 중심으로. 울산대학교 박사학위논문.

이철훈·송해덕(2018). 소명의식이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과. *한국기업교육학회*, 20-2, 27-56.

이철희·신강현·허창구(2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향. *한국심리학회 산업과 조직*, 25(1), 147-169.

전기호·이병규·박헌준(2010). 사회적 네트워크, 협조적 행동, 그리고 사회적 정체성. *한국인사조직학회,* 2010(1), 1-23.

정선우·이영민·임다영(2013). 기초자치단체 공무원의 긍정심리자본 인식과 조직시민행동, 조직몰입 인식의 구조적 관계분석. *GRI 연구논총*, 15(1), 35-55.

정승우·김용원·이지만(2010). 연구개발팀의 리더십 유형이 연구원의 혁신활동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. *벤처경영연구*, 13(2), 23-43.

정은·정미라(2018). 간호대학생의 긍정심리자본, 학업스트레스, 학업성취도가 그릿에 미치는 영향. 디지털융합연구, 16(9), 309-317.

정예지(2014). 변혁적 리더십과 진성리더십이 팀 성과에 미치는 차별적 효과에 관한 연구. *경영학연구*, 43(3), 705－743.

정예지·김문주(2013). 진성 리더십이 심리적 웰빙과 팀성과에 미치는 영향에 관한 연구, 팀 에너지의 매개효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 37(2), 181-216.

정예지·이수정·김문주(2012). 변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명. 경영학연구 41-3, 539-573

정종원(2013). 조직 내 갈등이 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. *한국사회와 행정연구*, 24(2), 461 482.

정현·장성배·탁진국(2018). 그릿(Grit)과 직무개선(Job Crafting)의 관계에서 긍정정서의 매개효과. *인적자원개발연구*, 21(1), 31-51.

주영주·김동심(2016). 영재학생의 그릿(꾸준한 노력, 지속적 관심), 교사지원, 부모지원의 자기조절학습능력, 영재교육만족도에 대한 예측력 검증. *특수교육*, 15(1), 29-49.

주엽·김명수(2011). 긍정심리자본이 조직구성원의 직무만족과 정서적 몰입에 미치는 영향. *경영교육연구*, 26(3호), 117-148.

진윤희(2016). 진성리더십이 공기업 혁신행동에 미치는 영향. *사회과학연구*, 32(2), 301-322.

최미경(2016). 부모와의 의사소통이 남고생의 학교적응에 미치는 영향: 투지(Grit)의 매개효과. *청소년학연구*, 23(3), 75-102.

최우재·조윤형(2014). 진성리더십이 변화지지행동에 미치는 영향: 감정적 변화몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절효과를 중심으로. *한국인사조직학회 춘계학술대회 논문집*, 1-35.

한봉주(2010). 변혁적리더십, 진정성리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 연구: 긍정심리자본과 LMX의 매개효과를 중심으로. *한국조직학회보*, 10(1), 157-201.

한봉주(2013). 진성 리더십과 조직몰입 간의 관계에 대한 LMX와 심리적 자본의 매개효과 분석. *조직과 인사관리연구*, 37(3), 125-158.

홍성화·최은수(2011). 중소기업 최고경영자의 오센틱 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. *기업교육연구*, 13(2), 1-29.

2. 해외 문헌

Abrell-Vogel, C., & Rowold, J.(2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change - a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management,* 27(6), 900-921.

Akos, P., & Kretchmar, J.(2017). Investigating grit at a non-cognitive predictor of college success. *The Review of Higher Education*, 40(2), 163-186.

Amy Edmondson(1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly,* 44(2), 350-383

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F.(2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.

Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J.(2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 42-60.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & K. H. Mhatre.(2011). Meta-analysis of impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F.(2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science,* 44, 48-70.

Avolio, B. J. & Gardner, J.(2005). Authentic Leadership Development : Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 315-338.

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., Luthans, F.(2006). The high impact leader; Moments matter in accerating leadership development. New York: McGraw-Hill.

Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumba, F. O.(2004), *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*, Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.

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

Avolio, B.J. & Gardener, W.L.(2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Azim, A. M. M., & Dora, M. T.(2016). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The mediating role of psychological capital. *Journal of Human Capital Development,* 9(2), 99-118.

Bandura, A. & Locke, E(2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.

Bandura, A.(1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. Journal of Social and Clinical Psychology, 4(3), 359-373.

Bandura, A.(1997). *Self-Efficiency: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bandura, A.(2000). Portrait of sociocognitive development from an

agentic perspective. In G. V. Caprara, &A. Fonzi (Eds.), *Adolescenza: L'Eta Sosposa,* 27-58, Firenze: Giunti.

Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N., & Walsh, B. (2016). Global human capital trends 2016: The new organization: Different by design. Retrieved from the Deloitte website: https://www2.deloitte.com,

Bettencourt, L. A.(2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80, 165-180.

Bindle, U. K., & Parker, S. K.(2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 567-598. Washington, DC: American Psychological Association.

Blau, P. M.(1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.

Brown, M.E. & Trevino, L.K.(2006). Ethical leadership: are view and future directions, *Leadership Quarterly,* 17, 595-616.

Chan, A., Hannah, S. T. and Gardner, W. L.(2005). Veritable authentic leadership: Emergence, Functioning, and Impact, Authentic Leadership Theory and Practice: origin, effects, and development. In: William L. Gardner, Bruce J. Avolio & Fred O. *Walumbwa(Eds), Monograph in Leadership and Management,* 3, 3-41. San Diego: Elsevier Inc.

Choi, J. N.(2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*. 28(4), 467-484.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R & Avey, J. B(2009). Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis.

Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(3), 227-240.

Cole, K., Daly, A., & Mak, A.(2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics*, 38(3), 464-474.

Crede. M., Tynan, M. C., & Harms, P. D.(2017). Much ado about Grit: A meta-analytic synthesis of the Grit literature, *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(3), 492-511.

Datu, J. A. D., Yuen, M., & Chen, G.(2017). Grit and determination: A Review of literature with implications for theory and research. *Journal of psychologists and counsellors in schools*, 27(2), 168-176.

Duckworth, A. L. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance.* Scribner. New York.

Duckworth, A. L.(2006). Intelligence is not enough: Non-IQ predictors of achievement.

Duckworth, A. L., & Eskreis-Winkler, L.(2013). *True grit.* Aps Observer, 26(4), 1-3.

Duckworth, A. L., & Gross, J. J.(2014). Self-control and grit: related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319-325.

Duckworth, A. L., & Quinn, P. D.(2009). Development and validation of the short grit scale (Grit-S). *Journal of Personality Assessment,* 91(2), 166 - 174.

Duckworth, A. L., & Yeager, D. S.(2015). Measurement matters assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes. *Educational Researcher*, 44(4), 237-251.

Duckworth, A., & Gross, J.(2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319-325.

Duckworth, A., Quinn, P., & Seligman, M.(2009). Positive predictors

of teacher effectiveness. *Journal of Positive Psychology*, 4(6), 540-547.

Arslan, Akin, & Citemel. (2013), the predictive role of grit on meta-cognition in Turkish university students. *Studia Psychologica*, 55(4), 311.

Dweck. C.(2000). *Self-teories: their role in motivation, personality and development*. New York: Psychology Press.

Eagly, A. H.(2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*.

Eskreis-Winkler, L., Duckworth, A., Shulman, E., & Beal, S.(2014). The grit effect: Predicting retention in the military, the workplace, school and marriage. *Frontiers in Personality Science and Individual Differences*, 5(36), 1-12.

Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W.(2004). Organizational citizenship behavior in the people's republic of China. *Organizational Science*, 15(2), 241-253.

Fredrickson, B. L.(1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology,* 2(3), 300 - 319.

Fredrickson, B.(2003). The value of positive emotions. *American Scientist,* 191, 330-335.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O.(2005). Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development. *Oxford, UK: Elsevier Science*, 387-406.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.

Gardner, W., & Schermerhorn, J.(2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.

George, Bill, Sims, Peter & Gergen, David.(2007). *True North:*

Your Discover Authentic Leadership. Jossey-Bass.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.*

Goodwin, B. & Miller, K. (2013). Grit plus talent equal student success. *Educational leadership*, 71(1), 74-76.

Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., and Snow, D. B.(2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 353-367.

Harter, S.(2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez(ed). Handbook of Positive Psychology, *Oxford University Press*.

Heckman, J., & Rubinstein, Y.(2001). The importance of non-cognitive skills: Lessons from the GED testing program. The American Economic Review, 91(2), 145-149.

Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F.(2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators 'social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology,* 94(5), 1325-1335.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P.(2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.

Hodges, T. D.(2010). An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement and the contagion effect. *University of Nebraska - Lincoln, Lincoln, NE.*

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D.(2005). Authentic Leadership and Eudemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16,

p.1-55.

Ion, A., Mindu, A., & Gorbănescu, A.(2017). Grit in the workplace: Hype or ripe?. *Personality and Individual Differences,* 111, 163-168.

Janssen, O.(2000). Job demands, perceptions of effortreward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.

Jensen, S. M & Luthans, F(2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues,* 254-273.

Kanter, R. M.(2004). *Confidence*. New York: Crown Business.

Kernis, M. H. & Goldman, B.M.(2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. Advances in Experimental Social Psycology, 38, 283-357.

Kernis, M. H.(2003). Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality. *Psychological Inquiry*, 14, 83-89.

Kimberly D. Elsbach & Andrew B. Hargadon(2006). Enhancing Creativity Through Mindless Work: A Framework of Workday Design. *Organization Science*, 17(4), 417-516.

Kleiman, E., Adams, L., & Kashdan, T., & Riskind, J.(2013). Gratitude and grit indirectly reduce risk of suicidalideations by enhancing meaning in life: Evidence for a mediated moderation model. *Journal of Research in Personality*, 47, 539-546.

Lee, T. H., & Duckworth, A. L.(2018). Organizational grit. *Harvard Business Review, 96*(5), 98-105

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.

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.

Li, C. R., Lin, C. J., & Tien, Y. H.(2015). CEO transformational leadership and top manager ambidexterity: an empirical study in Taiwan SMEs. *Leadership & Organization Development Journal,* 36(8), 927-954.

Li, N., Liang, J., & Crant, J. M.(2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404.

Locke, E., & Latham, G.(2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Luthans, F. & Avolio, B. J.(2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn(ed). *Positive Organizational Scholarship, San Francisco: Barrett-Kochler.*

Luthans, F., & Avolio, B. J.(2009). The point of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.

Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W.(2008). More evidence on the value of Chinese workers′ psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5) , 818~827.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F., Luthans, K. W., and Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Human and social capital, *Business Horizon*, 47(1), 45-50.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J.(2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, UK: Oxford University Pres.

Luthar, S., Cicchetti, D., & Becker, B.(2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.

Markin, L. D. & Perry, R. W.(2004). Terrorosm Challenges for Human Resource Management. *Review of Public Personal Administration*, 24(1), 3-17.

Masten, A. S., & Reed, M. J.(2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (eds.), *Handbook of Positive Psychology,* 74-88. Oxford, UK: Oxford University Press.

Michie, S. & Gooty, J.(2005). Values, Emotions, and Authenticity: Will the Real Leader Please Stand Up?. *The Leadership Quartely*, 16, 441-457.

Michie, S. &J. Gooty(2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16, 441-457.

Morrison, E. W. & Phelps, C. C.(1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.

Neider, L. L. & Schriesheim, C. A.(2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146 - 1164.

Nelson, D. L., & B. L. Simmons(2003) Health psychology and work stress: A more positive approach In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*(pp. 97-119). Washington, DC: American

Psychological Association.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory And Practice.* SAGE Publications, Inc.

Patterson, K. A.(2003). Servant leadership: A theoretical model Regent University. *Development Journal*, 30(3), 274-291.

Paul, M., & Garg, K.(2012). The effect of heart rate variability biofeedback on performance psychology of basketball players. *Applied Psychophysiology and Biofeedback,* 37, 131-144.

Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R.(2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology,* 92(6), 1087-1101.

Perez, M.(2015). Obtaining academic success: Nurturing grit in students. *Journal of Interpersonal Relations, Intergroup Relations and Identity,* 8, 56-63.

Peter J. Lang & Margaret M. Bradley(2010). Emotion and the motivational brain. *Biological Psychology.* 84(3), 437-450

Peterson, S. J., & Seligman, M.(2004). Character strength and virtues: A handbook and classification. New York: Oxford University Press

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J.(2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management,* 35(2), 348-368.

Peterson, S., & Luthans, F.(2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24-1, 26-31.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and

suggestions for future research. *Journal of Management*. 26(3), 513-563.

Reed, L., & Jeremiah, J.(2017). Student Grit as an Important Ingredient for Academic and Personal success. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 44(1), 252-256.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P.(2012). Hope and positive affect mediating the authentic creativity relationship. *Journal of Business Research,* 67(2), 200-210.

Reivich, K., & Shatte, A.(2002). *The Resilience Factor: 7 Keys To Finding Your Inner Strength And Overcome Life's Hurdles*. New York: Broadway Books

Robertson-Kraft, C. & Duckworth, A. L.(2014). True grit: Trait-level perseverance and passion for long-term goals predicts effectiveness and retention among novice teachers. *Teachers College Record,* 116(3), 1-27.

Rojas, J. P., Reser, J. A., Usher, E. L., &Toland, M. D.(2012). Psychometric properties of the academic grit scale. Lexington: University of Kentucky.

Ryan, R., Sheldon, K., Kasser, T., & Deci, E.(1996). *All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior, 7-26*. New York: Guilford.

Salles, A, Cohen, G, L., & Mueller, C, M.(2014). The relationship between grit and resident well-being. *The American Journal of Surgery*, 207, 251-254.

Seligman, M. E. P. (2002). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. *New York, Free Press.*

Seligman, M. E. P.(1998). Learned optimism: How to change your

mind and your life(2nd ed.). New York: Pocket Books.

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M.(2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist,* 55, 5-14.

Shamir, B. & Eilam, G.(2005). What's your story? : A life-stories approach to authentic leadership development, *Leadership Quarterly*, 16, pp.395-417.

Shirey, R.(2006). Authentic leadership creating healthy work environments for nursing practice, *American Journal of Critical Care*, May, 15(3), 256-267.

Simons, J. C., & Buitendach, J. H.(2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology,* 39(2), 1-12.

Singh, K., & Jha, S. D. (2008). Positive and Negative Affect, and Grit as predictors of Happiness and Life Satisfaction. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 34(S), 40-45.

Slick, S., & Lee, C.(2014). The relative levels of grit and their relationship with potential dropping-out and university adjustment of foreign students in Korea. *Journal of Digital Convergence*, 12(8), 61-66.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653 663.

Snyder, C. R.(2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry,* 13(4), 249-275.

Stajkovic, A. D.(2006). Development of a Core Confidence-Higher Order Construct. Journal of Applied Psychology, 91(6), 1208-1224.

Stoltz, P. G.(2014). Grit: The new science of what it takes to persevere, flourish, succeed. Climb Strong Press.

Suzuki Y, Tamesue D, Asahi K, & Ishikawa Y.(2015). Grit and

Work Engagement: *A Cross-Sectional Study.* PLoS ONE 10(9), 1-11.

Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C.(2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13.

Tate, W. F(2008). Putting the "urban" in mathematics education scholarship. *Journal of Urban Mathematics Education,* 1(1), 5-9.

Tett, R. P., & Burnett, D. D.(2003). A personality trait-based inter actionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 500.

Thaler, L. K. & Koval, R.(2015). *Grit to great*. New York: Crown Business.

Vallerand, R., Blanchard, C., Mageau, G., Koestner R., Ratelle, C., Leonard, M., & Gagne, M.(2003). Journal of Personality and Social Psychology, 85(4), 756-767.

Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J.(2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195. Vroom, H. V.(1962). Ego-involvement.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wemsing, T. S., & Peterson, S. J.(2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A.(2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.

Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., & Oke, A.(2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior,* 32, 4-24.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J.(2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, Leadership Quarterly, 21(5), 901-914.

Wolters, C. A., & Hussain, M.(2015). Investigating grit and its relations with college students' self-regulated learning and academic achievement. *Metacognition and Learning*, 10(3), 293-311.

Wooley, L., Caza, A., & Levy, L.(2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate and gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 438-448.

Youssef, C. M., & Luthans, F.(2006). Time for positivity in the Middle East: Developing hopeful Egyptian organizational leader. In W. Mobley & E. Weldon(Eds.), Advances in global leadership(Vol. 4). Oxford, UK: Elsevier.

Youssef, C. M., & Luthans, F.(2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency. *Journal of Management*, 33: 774 - 800.

Yuki, G. A.(1998). Leadership in Organization(Ed 4) . Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.

Zhou, J., & George, J. M.(2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

ABSTRACT

The Effect of Authentic Leadership on Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior : Focusing on the Serial Multiple Mediation of Grit and Positive Psychological Capital

Kim, Byeong-Seong
Department of Business Administration
Graduate School, University of Ulsan
Ulsan, Korea

Supervised by
Professor Hae Ryong Kim, Ph.D.

Recently, it is widely required to adapt quickly to the hanging environment in order to secure competitiveness and survive in a rapidly changing business environment. For acquiring and sustaining competitiveness and sustainability, voluntary and motivated work behaviors of members are essential. In order for members to voluntarily perform roles other than the roles defined in the job description, the role of the leader is important and the attitude and recognition of the members are important too. In a fierce competition situation, Authentic leadership has recently emerged as a leadership for reducing negative emotions and voluntarily performing individual tasks. Authentic Leadership is the root of leadership that truly leads members based on the authentic character and initiative of the leader.

The purpose of this study was to investigate the mediating effect of grit and positive psychological capital on the relationship between authentic leadership and change-oriented organizational citizenship

behavior in manufacturing organizations. To achieve this purpose, the theoretical background of variables was examined by examining related literatures, and through this, a research model was developed and research hypotheses were set up. In addition, for the empirical analysis, the measurement items developed in the previous studies were changed to suit the manufacturing organization and the questionnaire items were constructed. The survey was conducted for the workers working in the manufacturing companies in Yeong-nam area. Based on the data collected through the survey, basic statistical analysis, correlation analysis, exploratory and confirmatory factor analysis, and model fit were analyzed using SPSS 23.0 and AMOS 23.0. The direct effect, mediating effect and dual mediating effect were verified using SPSS PROCESS macro.

To summarize the results of the study, first, authentic leadership has a positive effect on change-oriented organizational citizenship behavior. Second, authentic leadership had a positive effect on grit. Third, authentic leadership had a positive effect on positive psychological capital. Fourth, grit had a positive effect on positive psychological capital. Fifth, grit had a positive effect on change-oriented organizational citizenship behavior. Sixth, positive psychological capital had a positive effect on change-oriented breakfast citizenship behavior. Seventh, grit had a significant mediating effect on the relationship between authentic leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. Eighth, positive psychological capital had a significant mediating effect on the relationship between authentic leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. Ninth, the dual mediating effect of grit and positive psychological capital was significant in the relationship between authentic leadership and change-oriented organizational citizenship behavior.

Theoretical implications are as follows: First, the effect of

authentic leadership on grit was investigated. In previous studies, transformational leadership and issue leadership have been found to have an effect on grit, but there was no study on the effect of authentic leadership on grit. This study has shown that authentic leadership also affects grit.

Second, it was found that authentic leadership directly affects change-oriented organizational citizenship behavior, but it has a greater impact through the mediating factors of grit and positive psychological capital. In the absence of previous studies on the mediating effect of grit in the relationship between authentic leadership and change-oriented organizational citizenship behavior, proving the dual mediating role of grit and positive psychological capital is significant in leadership and organizational behavior research.

Third, the study of the existing grit field was expanded by applying grit to manufacturing members. In Korea, the study on the effect of grit on general companies is very insufficient. In this situation, this study examined the role of grit in change-oriented organizational citizenship behavior for manufacturing members. As a result, it was confirmed that grit causes change-oriented organizational citizenship behavior.

Fourth, this study can be seen as contributing to the scope and object that grit can have. In other words, according to the existing studies, the person with the high grit is better at work than the person with the low grit(Duckworth & Quinn, 2009), and because he can do his work life for longer(Suzuki et al., 2015), grit has been understood as a personal non-cognitive capability that helps him(Duckworth & Quinn, 2009). According to this study, grit is found to be a positive help not only to the self but also to the performance of others and organizations.

Fifth, this study investigated how individual grit affects altruistic

behavior of organization through a path. The results of this study show that the effect of grit on change-oriented organizational citizenship behavior is increased through positive psychological capital. This shows that grit, which does not contain altruistic concepts, voluntarily proceeds to altruistic behavior through positive psychological capital.

On the other hand, the practical implications of this study can be summarized as follows.

First, variables such as authentic leadership, grit, and positive psychological capital were proved to be variables affecting change-oriented organizational citizenship behavior. Therefore, institutional measures are needed to improve psychological factors such as grit and positive psychological capital in parallel with authentic leadership education at the organizational level.

Second, it was found that grit, an individual's non-cognitive competence, leads to change-oriented organizational citizenship behavior.,Considering that grit is a long-term element, it is necessary to hire talented people with high grit level through evaluation of grit at the time of recruitment, and systematic education and training for the long-term perspective of the employed talent is needed.

Key-words : authentic leadership, grit, positive psychological capital, change-oriented organizational citizenship behavior

설 문 지

본 설문지의 내용은 통계법 제 8조에 의거하여
비밀이 보장되며 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까? 저는 울산대학교 대학원에서 인사조직 분야를 연구하고 있습니다.

먼저 바쁘신 와중에도 귀하신 시간을 내어 본 설문에 응해주셔서 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

본 설문지는 일반 제조 기업에서 진성리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에서 그릿과 직무열의가 어떠한 영향을 미치는지를 연구하여 실무적인 시사점을 제공하는데 활용될 것입니다.

귀하께서 응답하여 주시는 내용은 철저히 익명으로 처리되고, 순수한 학술적, 통계적 목적으로만 사용할 것을 약속드립니다.

바쁘시더라도 각자의 설문항목을 끝까지 읽어 주시고, **간혹 비슷하게 느껴지는 문항이 있더라도 그냥 넘어가지 마시고, 빠짐없이 응답해 주시면 감사하겠습니다.**

아울러 각 문항은 정답이 없는 질문이므로 생각하신 그대로를 솔직하게 답해 주시면 감사하겠습니다.

본 설문지에 적극적으로 협조해 주실 것을 부탁드리며, 귀하의 무궁한 발전과 건강을 기원합니다.

감사합니다.

2020 년 6 월

연 구 자 : 울산대학교 경영대학 박사과정 김병성
연 락 처 : 010-3839-2389
지도교수 : 김 해 룡 교수

1. 다음은 진정리더십에 관한 설문입니다.각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √표 해주시기 바랍니다.

- Neider & Schriesheim(2011)이 개발한 설문을 이용

항 목	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 다른 사람들과의 관계향상 위해서 피드백을 요구한다					
2. 나의 상사는 자신의 능력을 다른 사람들이 어떻게 보는지 정확하게 설명한다					
3. 나의 상사는 자신의 강점과 약점을 이해 하고 있다는 것을 보여준다.					
4. 나의 상사는 다른 사람들에게 영향을 미치는 것을 분명하게 알고 있다.					
5. 나의 상사는 자신이 말하고자 하는 것을 분명하게 말한다.					
6. 나의 상사는 자신의 실수를 인정한다.					
7. 나의 상사는 허심탄회하게 다른 사람들과 정보를 공유한다.					
8. 나의 상사는 다른 사람들에게 자신의 아이디어와 생각을 명확하게 표현한다.					
9. 나의 상사는 자신의 신념과 다른 아이디어라도 그 아이디어를 요구한다.					
10. 나의 상사는 결론을 내리기 전에 다른 사람들의 말을 주의 깊게 경청한다.					
11. 나의 상사는 의사결정을 하기 전에 관련된 데이터를 객관적으로 분석한다.					
12. 나의 상사는 다른 사람들이 반대의 의견도 이야기하도록 권장한다.					
13. 나의 상사는 자신의 신념과 행동에 일관성을 보여준다.					
14. 나의 상사는 자신의 신념대로 결정을 한다.					
15. 나의 상사는 자신의 신념에 반하는 일을 하라고 강요를 받았을 때 굽히지 않는다.					
16. 나의 상사는 자신의 도덕적 기준에 따라 행동한다.					

2. 다음은 그릿에 관한 설문 입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √표 해주시기 바랍니다.

- Duckworth(2006)에 의해 개발된 척도로 영어를 한국어로 번역 되어 국가 간의 비교연구(Crooss-culture study)에서 일반적으로 사용되고 있는 척도로, 하위변인은 열정과 끈기로 구성

항 목	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 실패해도 결코 위축되지 않으며 쉽게 포기하지 않는다.					
2. 나는 열심히 일하는 사람이다					
3. 나는 뭐든 시작하는 일은 반드시 끝낸다.					
4. 나는 열심히 하며 결코 포기하지 않는다.					
5. 나는 중요한 도전을 성취하기 위하여 실패를 극복한다.					
6. 나는 새로운 아이디어와 프로젝트때문에 기존에 추진하던 아이디어와 프로젝트에 소홀해진 적이 있다.(R*)					
7. 나는 한 가지 목표를 세워놓고 다른 목표를 추구한 적이 종종 있다.(R*)					
8. 나는 몇 개월 이상 소요되는 일에 계속 집중하기 힘들다.(R*)					
9. 나의 관심사는 해마다 바뀐다.(R*)					
10. 나는 어떤 아이디어나 프로젝트에 잠시 몰입 했다가 얼마 후에 관심을 잃은 적이 있다.(R*)					

3. 다음은 긍정심리자본에 관한 질문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √표 해주시기 바랍니다.

- Luthan et al.(2007)이 개발하였고 국내에서는 예지은(2015)이 사용한 12문항을 사용하였다. 이 설문척도는 자기효능감 3문항, 희망 4문항, 낙관주의 2문항, 복원력 3문항 등 총 12문항으로 구성

항 목	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 회사 경영진 앞에서 내 업무 분야 에 관해 자신 있게 설명할 수 있다.					
2. 나는 회사의 전략에 관해 토론할 때, 내 의견을 자신 있게 발표할 수 있다.					
3. 나는 동료들 앞에서 내가 가진 정보나 의견을 자신 있게 얘기할 수 있다.					
4. 업무상 곤경에 처한다면, 나는 이를 극복하기 위해 여러 방법을 고안해 낼 것이다.					
5. 나는 현재 회사에서 상당히 성공한 편이라고 생각한다.					
6. 나는 현재 주어진 업무의 목표를 달성하기 위해 여러 방법을 생각할 수 있다					
7. 나는 현재 스스로 설정한 업무 목표를 달성하고 있다.					
8. 나는 불가피한 경우 나 혼자서도 맡은 바 업무를 잘해낼 수 있다.					
9. 나는 대체로 업무상의 스트레스를 쉽게 극복한다.					
10 나는 과거에 어려움을 겪어봤기에 업무상 어려움이 닥쳐도 잘 해결할 수 있다.					
11. 나는 항상 내가 맡은 업무의 긍정적인 면을 본다.					
12. 나는 직장에서 미래에 나에게 일어날 일에 대해 낙관적으로 생각한다.					

4. 다음은 변화지향 조직시민 행동에 관한 질문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √표 해주시기 바랍니다.

- Morrison &Phelps(1999)가 개발(10개 문항)하고 Benttencourt(2004)와 Choi(2007)가 타당성을 검증한 9문항을 인용

항 목	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 업무를 수행함에 있어 개선된 절차를 적용하도록 시도한다.					
2. 나는 효과성을 높이기 위해 업무 프로세스를 개선하려고 노력한다.					
3. 나는 회사를 위해 더 개선된 절차들을 실행 하도록 노력한다.					
4. 나는 회사를 위해 새로운 일하는 방식을 설정하려고 노력한다.					
5. 나는 회사 안에서 일들이 개선되어 운영되도록 건설적인 제안을 한다.					
6. 나는 잘못된 절차나 방식을 올바르게 고치려고 노력한다.					
7. 나는 불필요한 절차들을 없애려고 노력한다.					
8. 나는 조직적인 문제들을 해결하기 위해 노력한다.					
9. 나는 효율성 제고를 위해 새로운 일하는 방식을 도입하려고 노력한다.					

5. 해당사항에 O표하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은?
   ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은?
   ① 20세 미만 ② 20세-29세 ③ 30세-39세 ④ 40세-49세 ⑤ 50세 이상

3. 귀하의 학력은?
   ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸이상 ④ 대학원졸

4. 귀하의 회사 근무연수는?
   ① 1년 미만 ② 1년-3년 미만 ③ 3년-5년 미만
   ④ 5년-10년 미만 ⑤ 10년 이상

5. 귀하의 직위는?
   ① 사원 ② 반장, 주임, 계장, 대리 ③ 과장급
   ④ 차장, 부장, 실장, 국장 ⑤ 중역, 최고경영자

6. 귀하의 담당업무는?
   ① 사무, 관리직 ② 판매, 영업 ③ 생산, 기술
   ④ 연구, 개발 ⑤ 기타

* 본 설문에 끝까지 응답해 주셔서 다시 한번 깊은 감사를 드립니다.*