



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](#)

박사학위논문

진성리더십이

혁신행동에 미치는 영향 :

심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과를
중심으로

2022년 2월

울산대학교 일반대학원

경영학전공

김 태 화

진성리더십이

혁신행동에 미치는 영향 :

심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과를
중심으로

(A Study on The Effect of Authentic Leadership on
Innovative Behavior of Employees :
Focusing on The Serial Multiple Mediating Effect of
Psychological Safety and Knowledge Sharing)

지도교수 김해룡

이 논문을 경영학 박사학위논문으로 제출함

2022년 2월

울산대학교 일반대학원

경영학 전공

김태화

김태화의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원 김병직 (인)

심사위원 김성훈 (인)

심사위원 이주일 (인)

심사위원 정동섭 (인)

심사위원 김해룡 (인)

울산대학교 일반대학원

2022년 2월

감사의 글

50대 초반 들어 정년퇴직 후의 인생을 고민하면서부터 자기개발을 위한 긴 여정이 시작되었습니다. 첫 단추로 직장에서 오랜 기간 근무한 HR분야의 지식과 경험을 사회에 재능기부하기 위해 '경영지도사' 자격증을 2015년도에 취득하였습니다. 그러나, 중소기업/소상공인을 대상으로 하는 신망 높은 컨설팅을 위해서는 박사학위 취득이 필요하였고, 울산대학교 대학원에 입학하여 지난 6년간 석·박사학위 취득을 위해 주경야독을 해 왔습니다. 박사논문은 작년 12월부터 김해룡 교수님의 지도하에 연구모형, 이론적 배경 및 연구가설 수립을 위해 국내·외 상당 분량의 선행연구를 검색하였고, 설문지는 일일이 설문기업의 담당자를 방문하고 회수하는 번거로움도 있었습니다. 그리고, 통계분석 과정에서 결과도출에 대해 가슴 조아렸던 기억도 떠오릅니다. 아울러, 원고 탈고까지 수십 차례 논문초안을 수정했음에도 논문심사에서 교수님들의 예리한 지적사항이 있었고 이를 보완하면서 학위를 취득하는 과정이 녹록치 않다는 걸 느낄 수 있었던 소중한 시간이었습니다. 나이가 들어 시작한 공부라서 과연 잘할 수 있을까 하는 고민과 논문작성의 힘겨움이 학위취득 인정을 받는 순간 해냈다는 뿌듯함은 그 무엇보다 비교할 수 없었습니다.

그 동안 박사학위 논문을 취득하는데 많은 도움을 주신 분들께 우선 인사드립니다. 박사학위의 길로 적극 권유해 주신 김종국 교수님, 논문작성의 핵심을 지적하고 고비마다 방향을 잡아 주신 김해룡 지도교수님, 설문조사를 위해 바쁜 가운데도 도움을 주신 HR 후배님들과 울산대학교 경영대학원 석사 동기님들, 통계분석에 차질이 없도록 인도해 주신 윤선화 박사님, 항상 관심과 조언을 아끼지 않은 김병성 박사님, 그리고 논문심사에서 날카로운 지적으로 완성도를 높여 주셨던 김병직 교수님, 김성훈 교수님, 이주일 교수님, 정동섭 교수님께 진심으로 감사드립니다.

아울러, 박사학위 과정을 준비하면서 지식역량을 축적할 수 있도록 도와주신 '울산인연' 여러분, 원고교정 등 음지에서 도움을 주신 소속 팀원 여러분, 항상 응원을 보내준 경영지도사 동기님들, 끝으로 여기까지 믿고 지켜봐 준 사랑하는 나의 가족 모두에게 진심으로 감사드립니다.

2021년 12월
김태화 올림

국 문 초 록

진성리더십이 혁신행동에 미치는 영향:

심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과를 중심으로

경영학전공 김 태 화

4차 산업혁명 사회로 급격히 전환되는 추세 속에서 기업을 둘러싼 환경은 예측할 수 없는 상황으로 치닫고 있다. 이러한 변화무쌍한 경영환경은 기업으로 하여금 조직행동분야의 많은 부분에 있어 새로운 변신을 요구하고 있다. 이에 따라 구성원이 조직의 발전을 위해 최선의 행동을 다하도록 만드는 효과적인 리더십의 중요성은 점점 커지고 있다. 특히, 많은 기업에서는 90년대 이후 성장의 중심축을 담당했던 베이비부머의 은퇴가 본격화되고 있고 80년대 이후 출생한 MZ세대들이 이들을 대체하면서 업무의 중심계층으로 급부상해 가고 있으며, 기업으로서는 이러한 기성세대와 MZ세대 간의 차이를 극복하고 새로운 조직문화를 창출해 지식기반의 산업혁명 속에 경영성과 달성 등 조직운영의 유효성을 높여야 할 현실에 직면해 있다.

이런 가운데 지금의 기업들에게 있어서 관통하는 가장 중요한 키워드로 리더와 구성원 간 그리고 동료 간의 태도와 행동에 있어 ‘소통’, ‘공정’ 및 ‘진정성’을 뽑을 수가 있다. 따라서, 그 어느 때 보다 기업에서 필요로 하고 적합한 리더십이 진성리더십이라고 할 수 있을 것이다. 나아가, 뉴노멀 시대에 제조업체에서 혁신은 경쟁력을 확보하여 지속가능기업으로 생존해 가기 위한 필수이다. 해서, 회사의 모든 조직구성원의 혁신을 위한 자발적이고 적극적인 행동이 기업의 경쟁우위 확보에 중요하다는 것이 핵심적 키워드로 부상되고 있으므로 국내 제조업체들을 대상으로 진성리더십의 연구에 있어 혁신행동에 미치는 메카니즘 및 영향관계를 살펴보는 것은 의미 있는 연구로 판단하였다.

아울러, 선행연구들에서 진성리더십이 혁신행동에 영향을 미친다는 것을 밝혔지만 정교한 작동기제를 보강해야 할 필요성에 주목하였고 특히, 선행연구에서 진성리더십과 혁신행동에 주요한 영향관계를 가지고 있는 지식공유와 심리적 안전감을 살펴보았다. 기존의 선행연구와 달리 하나

의 매개구조에 통합하여 심리적 안전감이 지식공유로의 순차적인 매개효과, 즉 직렬다중매개 효과를 실증적으로 검증한 연구사례는 처음이다.

금번 연구는 리더의 진성리더십과 조직구성원의 혁신행동과의 관계에 있어 심리적 안전감 및 지식공유의 직렬다중매개효과를 실증적으로 규명하는데 있으며, 이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 국내외의 학술지, 학위논문 등의 문헌을 통해 금번 연구에서 다루고자는 하는 변수들의 정의, 구성요소 및 상호 관계 등과 관련한 이론 및 선행연구들을 살펴보았으며, 이를 근거로 하여 연구모형 및 연구가설을 설정하였다. 나아가 실증연구를 위해 선행 연구된 설문문항들을 토대로 측정도구를 구성하였으며, 설문대상은 울산지역 설비집약적인 제조업을 중심으로 하는 중견 및 대기업 규모 기업체의 생산현장에서 근무하는 조직구성원들로 이들에게 설문지를 배포하고 회수하였다.

아울러, 수집된 설문결과를 토대로 SPSS 26.0과 AMOS 26.0 프로그램을 이용하여 인구통계분석, 측정 변수들에 대한 신뢰성 및 상관관계를 분석하였다. 그리고, 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석을 통해 이론적 구성개념과 측정도구들 간의 구성타당도 검증을 위해 수렴타당도와 판별타당도를 평가하였으며, 분석모형의 적합성 및 대안모형과의 비교를 통해 분석모형의 적합성 여부도 함께 검증을 실시하였다. 나아가, 가설을 검증하기 위하여 Process Macro를 이용하여 직접효과와 매개효과 및 직렬다중매개효과에 대해 분석을 실시하였다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 진성리더십과 혁신행동 간의 영향력 검증 결과, 진성리더십은 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 둘째, 진성리더십과 심리적 안전감 간의 영향력 검증 결과, 진성리더십은 심리적 안전감에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 셋째, 진성리더십과 지식공유 간의 영향력 검증 결과, 진성리더십은 지식공유에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 넷째, 심리적 안전감과 혁신행동 간의 영향력 검증 결과, 심리적 안전감은 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 다섯째, 심리적 안전감과 지식공유 간의 영향력 검증 결과, 심리적 안전감은 지식공유에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 여섯째, 지식공유와 혁신행동 간의 영향력 검증 결과, 지식공유는 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 일곱째, 진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과를 검증한

결과, 진성리더십은 심리적 안전감을 매개하여 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 여덟째, 진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 지식공유의 매개효과를 검증한 결과, 진성리더십은 지식공유를 매개하여 혁신행동에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 아홉째, 진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과를 검증한 결과, 진성리더십과 혁신행동 간에 심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과가 있는 것으로 확인되었다.

금번 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 진성리더십이 혁신행동과의 영향관계에서 심리적 안전감이라는 매개변수가 금번 제조업체를 대상으로 설문에 참여한 기성세대와 MZ세대 모두에게 조직의 성과달성을 위해 혁신을 추구해 가는데 있어 유효한 영향력을 발휘한다는 것을 확인하였다. 둘째, 진성리더십이 지식공유를 매개하여 혁신행동에 미치는 영향력은 없음을 검증하였다. 실증분석에서 직접효과에서는 진성리더십과 지식공유 그리고, 지식공유와 혁신행동 간에 유효한 결과가 나왔으나, 상대적으로 진성리더십과 지식공유 간의 효과계수와 상관관계 수치가 가장 낮았다는 점은 유의할 필요가 있어 보인다. 셋째, 진성리더십이 직렬다중매개의 형태로 심리적 안전감과 지식공유를 거쳐 혁신행동에 미치는 영향력이 있음을 검증하였다. 이는 진성리더십의 혁신행동과의 영향관계에 있어 새로운 메카니즘을 확인하였다는 것에 의의를 찾을 수 있다. 넷째, 울산지역 설비집약적인 제조업을 중심으로 하는 기업체의 생산현장에서 근무하는 조직구성원들을 대상으로 연구를 실시하였다는 점에서 의미가 있다.

다음으로 실무적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 회사의 최고경영층은 리더십교육의 중요성을 인식해야 하고, 나아가 리더 후보군의 발굴, 장기적이고 체계적인 리더십 프로그램 개발 및 리더십 교육을 전문조직에 의해 운영을 하고 모니터링 할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 둘째, 심리적 안전감 확보를 위한 조직문화 차원의 개선이 필요하다. 셋째, 더 많은 지식공유를 통해 혁신행동을 발현시키기 위해서는 반드시 심리적 안전감 확보를 기반으로 지식공유가 이루어져야 할 필요가 있다.

끝으로 금번 연구의 한계점 및 향후 제언은 다음과 같다.

첫째, 진성리더십의 발현에 미칠 수 있는 선행변수를 살펴보는 연구는 부족하였다. 따라서, 진성리더십을 발휘할 수 있는 촉진요인을 살펴보는

연구가 더욱 확대될 필요성이 있다. 둘째, 진성리더십 연구에 있어 심리적 안전감을 작동기제로 하는 선행연구는 상대적으로 부족하므로 심리적 안전감이라는 변수로 다양한 작동기제의 연구가 확대될 필요가 있다. 셋째, 울산지역 설비집약적 제조업체를 대상으로 측정하였기 때문에 모든 유형의 제조업체로 일반화하기에는 한계가 있다. 따라서, 노동집약형 제조업 등으로 연구대상을 확대할 필요가 있다. 넷째, 제조업에서는 기본적으로 리더와 구성원들 간에 팀 단위의 프로젝트가 진행되므로 진성리더십이 개인 뿐 만 아니라 조직에 미치는 영향도 보다 체계적으로 검증할 필요가 있으며, 동일방법편의를 지양하여 응답자의 유형을 달리하면서 설문을 실시하는 등의 검증을 추진할 필요가 있다. 다섯째, 리더십이 매개변수를 경유하여 종속변수에 미치는 영향력은 시간의 경과에 따라 변화하고 발전해 가는 인과 관계적 현상을 보여주는 것이므로 종단연구가 필요하다.

주제어 : 진성리더십, 혁신행동, 심리적 안전감, 지식공유

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 범위 및 구성 -----	7
1. 연구의 범위 -----	7
2. 연구의 구성 -----	8
제 2 장 연구의 이론적 고찰 -----	9
제 1 절 진성리더십 -----	9
1. 진정성의 개념 및 진성리더십의 등장배경 -----	9
2. 진성리더 및 진성리더십의 개념과 정의 -----	12
3. 진성리더십의 구성요인 -----	17
4. 진성리더십의 선행연구 -----	22
5. 진성리더십과 유사한 리더십과의 차이점 비교 -----	25
제 2 절 심리적 안전감 -----	27
1. 심리적 안전감의 개념과 특성 -----	27
2. 심리적 안전감의 선행연구 -----	31
제 3 절 지식공유 -----	32
1. 지식공유의 개념과 정의 -----	32
2. 지식공유의 구성요소 -----	36
3. 지식공유의 선행연구 -----	37
제 4 절 혁신행동 -----	38
1. 혁신행동의 개념과 정의 -----	38
2. 혁신행동의 구성요소 -----	41
3. 혁신행동의 선행연구 -----	42
제 3 장 연구가설의 설정 및 연구방법 -----	44
제 1 절 연구모형 -----	44
제 2 절 연구가설 -----	45

1. 진성리더십과 혁신행동과의 관계	45
2. 진성리더십과 심리적 안전감과와의 관계	47
3. 진성리더십과 지식공유와의 관계	48
4. 심리적 안전감과 혁신행동과의 관계	50
5. 심리적 안전감과 지식공유와의 관계	51
6. 지식공유와 혁신행동과의 관계	52
7. 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감의 매개 효과	54
8. 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 지식공유의 매개 효과	56
9. 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과	57
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법	58
1. 변수의 조작적 정의	59
2. 측정방법	61
제 4 절 조사설계	63
1. 연구대상	63
2. 자료수집	63
제 5 절 분석방법	63
제 4 장 실증분석	65
제 1 절 응답자의 인구통계학적 특성	65
제 2 절 자료처리 및 분석	66
1. 신뢰도 및 타당도 측정	66
2. 상관관계분석	69
제 3 절 모형 및 가설 검증	70
1. 분석모형 검증	70
2. 가설 검증	72
제 5 장 결론	77
제 1 절 연구결과의 요약	77
제 2 절 연구의 시사점	81
제 3 절 연구의 한계점 및 향후 제언	84

참고문헌	86
Abstract	108
설문지	113

표 목 차

<표 1> 연구자별 진정성에 대한 정의 -----	10
<표 2> 연구자별 진성리더에 대한 정의 -----	13
<표 3> 연구자별 진성리더십에 대한 정의 -----	16
<표 4> 연구자별 진성리더십의 구성요인에 대한 정의 -----	18
<표 5> 진성리더십의 매개변수 및 조절변수 실증연구 -----	24
<표 6> 진성리더십의 다중매개변수 실증연구 -----	25
<표 7> 연구자별 심리적 안전감에 대한 정의 -----	30
<표 8> 심리적 안전감의 연구방향 -----	32
<표 9> 연구자별 지식공유에 대한 정의 -----	35
<표 10> 연구자별 혁신행동에 대한 정의 -----	41
<표 11> 연구자별 혁신행동에 영향을 주는 선행요인 -----	43
<표 12> 가설 설정 종합 -----	58
<표 13> 설문지의 주요구성 -----	62
<표 14> 응답자의 인구통계학적 특성 -----	65
<표 15> 신뢰도 분석 결과 -----	67
<표 16> 확인적 요인분석 결과 -----	68
<표 17> 상관관계 분석결과 -----	69
<표 18> 분석모형의 적합도 지수 -----	70
<표 19> 분석모형과 대안모형의 적합도 지수비교 1 -----	71
<표 20> 분석모형과 대안모형의 적합도 지수비교 2 -----	72
<표 21> 직접효과 분석결과 -----	72
<표 22> 직접효과의 가설검증 결과 -----	74
<표 23> 직렬다중매개의 경로계수 분석결과 -----	75
<표 24> 간접효과 분석결과 -----	75
<표 25> 직렬다중매개효과 가설검증 결과 -----	76
<표 26> 가설 검증결과 종합 -----	81

그림 목 차

<그림 1> 연구모형	44
<그림 2> Hayes PROCESS macro Model 6	44
<그림 3> 분석모형	71
<그림 4> 대안모형 1	71
<그림 5> 대안모형 2	71
<그림 6> 대안모형 3	72
<그림 7> 분석모형의 직접 경로계수 분석 결과	73
<그림 8> 분석모형의 직렬다중매개 경로계수 분석 결과	76

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

4차 산업혁명 사회로 급격히 전환되는 추세 속에서 기업을 둘러싼 경영환경은 VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)로 대표되는 불확실하고 예측할 수 없는 특성을 가지고 있다. 기술, 경제, 문화 등 여러 분야에서 기존에 알고 있던 개념을 뒤흔드는 변화가 일어나고 있다. 우리가 배워왔던 조직문화와 경영시스템에 있어서도 많은 변화가 일어나고 있는데 상하주의와 권위주의는 조직의 효율성과 조직구성원의 능력을 감소시킨다는 많은 연구결과가 나오며 탈권위주의 문화의 움직임이 증가하고 있는 추세이다. 아울러, 이런 변화의 추세에 따라 조직구조 및 의사결정시스템에 있어서도 팀워크를 위해 유용한 정보에 대한 공유가 필요한 팀원들에게 나누어 줌으로써 경쟁이 아닌 함께의 의미가 확산되어 가는 추세에 있다.

이런 변화무쌍한 경영환경을 맞이하여 기업이 경영전략 및 주요과제를 성공적으로 완수해 가는데 핵심주력은 조직구성원들이다. 그런데, 많은 기업들이 뉴 노멀 시대를 맞이하여 90년대 이후 성장의 중심축을 담당했던 베이비부머의 은퇴가 수년 전부터 본격적으로 시작되어 앞으로 당분간 지속적으로 이어질 전망이다. 80년대 이후 출생한 MZ세대들이 은퇴하는 기성세대의 자리를 대체하면서 회사 내 실질적 업무를 담당하는 핵심계층으로 부상하고 있다. 평생직장으로 여기고 권위주의적이고 유교적 방식의 수직적 조직문화에 익숙해져 있는 기성세대와 달리, MZ세대는 개인주의 성향이 강하고 수평적 조직문화를 기대하며, 글로벌과 IT 역량으로 무장하고 공정한 업적 평가 및 합당한 대우를 요구하는 등 회사의 조직행동 관행의 변화를 과감히 요구하고 있다.

대다수의 기업체에서는 대규모의 세대교체가 진행되는 가운데 이들 세대가 한 직장 내에서 세대차이로 인한 세대갈등이 대두되고 있는 실정이다. 따라서, 기업으로서는 이러한 기성세대와 MZ세대 간의 차이를 극복하고, 새로운 조직문화를 창출해 지식기반의 산업혁명 속에 경영성과 달성 등 조직운영의 유효성을 높여야 할 현실에 직면해 있다.

그런데, 이러한 조직구성원들의 태도와 행동 측면의 유효성을 높이는 데 있어서는 리더의 역할이 매우 중요하다. 리더십이란 조직의 대내외적인 환경변화에 대응하여 조직이 달성해야 할 목표를 성취할 수 있도록 이끌어 갈 수 있는 리더의 역량을 의미한다. 이에 따라 조직구성원이 조직의 발전을 위해 최선을 다하도록 요구하는 영향력 있는 리더십의 중요성은 기업에서도 무엇보다 중요한 요소로서 의미가 커지고 있다(손승연·윤석화·최연, 2015).

특히, 대규모 세대교체에 따른 혼란기에 이들 세대 간의 관계를 원활히 하고, 나아가 기업의 성과 달성을 위해 많은 관계 전문가들이 주장하는 중요한 키워드는 바로 리더와 조직구성원간의 ‘소통’, ‘공정’ 및 ‘진정성’을 뽑을 수가 있을 것이며 이러한 관점에서 기업이 당면하고 있는 경영 환경 하에 가장 부합할 수 있는 리더십에 바로 진성리더십을 들 수 있다(이정환, 2015).

진성리더십은 2000년대 이후부터 현재까지 연구자들의 관심을 받아 왔고 글로벌 경영환경에서 역할이 부각되어 왔다(Luthans & Avolio, 2003; Avolio, B. J., Luthans, F. & Walumbwa, F. O., 2004; Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O., 2005; Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J., 2008). Avolio, Luthans & Walumbwa(2004)는 진성리더가 그들이 어떻게 생각하고 행동해야 하는지를 생각하고 있고 높은 도덕적 성향과 자신감을 가지고 모든 일에 긍정적이며 수행 과정에 대한 자각을 가지며 그들과 상대방의 가치와 도덕적 강점에 대한 인식을 가지고 있다고 판단되는 사람이라고 주장하였다.

자기인식과 자기규제 과정을 통해 발현되는 진성리더십은 리더의 자기성찰 과정에 집중하고 이런 과정은 현대 기업에서 주요한 역할을 하는 것으로 밝혀지고 있다(Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B., 2009; Wong, C. A., Spence, A., Laschinger, H. K. & Cummings, G. G., 2010). 리더가 진정성을 보여주는 리더십을 발휘할 때 나타날 수 있는 구성원의 반응은 리더에 대한 신뢰성이 증가하고 어떤 상황에서 조직구성원이 리더처럼 행동할 수 있도록 유도한다(Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J., 2010; Wong et al., 2010; 박노윤·설현도·이준호, 2014; 양경흠·김정식·김정수, 2017). 이런 특성은 리더가 조직의 목표를 달성하

기 위한 노력을 조직구성원과 함께 하는 것임을 의미한다. 조직구성원들이 리더에 대해 보여주는 긍정적인 태도는 행동과도 직접적으로 연결이 될 수 있는데 진성리더십이 발휘되는 상황에서 조직구성원들은 수행 업무를 성공적으로 달성하고 동료들의 업무를 적극 지원하며 팀의 성과를 이루어 내는데 긍정적인 역할을 하게 된다(Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith et al., 2009; Wong & Cummings, 2009; 박노윤·설현도·이준호, 2014).

한편, 지금의 기업은 예측할 수 없는 환경 속에서 계속기업(Going Concern)으로서의 유지를 위한 다양한 전략들을 추진하고 있다. 세계적 우량 기업들은 지속가능경영을 지향하며 경쟁력 우위의 창출을 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 이 중에서 최우선적으로 중요한 것은 혁신을 기업운영의 핵심가치로 활용한다는 점이다. 혁신이 생존이라는 의식은 현대 기업들에게 필수적인 요소라고 할 수 있으며 치열한 경쟁과 급격히 변화하는 경영환경에서 기업이 장애요인을 극복하고 지속적인 성장을 위해 필수불가결한 요소가 되고 있음을(Janssen, 2000; Oldham & Cummings, 1996) 인식해야 할 것이다.

현대 기업들은 불확실한 경영환경 변화에 대응능력이 월등한 조직을 만들기 위해 많은 노력을 해 왔으며 혁신의 대상도 제품을 포함한 조직 문화, 관리시스템 등 전 분야에 걸쳐 요구되고 있는 상황이다. 금번 연구에서는 혁신행동(Scott & Bruce, 1994)이 개인 업무를 수행하는 방식에 있어 창의성은 자신의 업무에 대한 이해도가 높고 동기부여가 있을 때 생성될 수 있으며 혁신적 업무행동은 신규 아이디어 개발뿐만 아니라 이에 대한 홍보, 실행, 확산까지 포함하고 있기 때문에 창의성보다 그 범위가 넓으며 따라서, 혁신행동의 정의를 조직구성원이 수행업무, 소속된 집단 혹은 조직의 성과 향상에 도움이 될 만한 새로운 아이디어를 의도적으로 창출하고 도입하고 이를 활용하는 활동으로 보았다.

Drucker(1988)는 혁신을 목적 지향적이고 조직화된 변화의 추구과정이라고 정의하며 혁신의 주체는 사람이라고 주장하였는데 이는 조직운영에 있어 근간은 바로 사람이라는 중요성을 강조한 것이라고 할 수 있다. 최근 연구들을 살펴보면 조직구성원들이 소속된 조직에 대해 긍정적인 태도를 가지고 높은 충성심을 보일수록 기업의 혁신수준이 높다는 결과를 도출하였다(Patterson, Warr & West, 2004; Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). 또한, 조직구성원의 태도와 행동은 변화를 위한 다양한

정책들을 성공적으로 추진하는 가장 중요한 요소라고 주장하고 (Abrell-Vogel & Rowold, 2014) 있다.

2000년대부터 연구되기 시작한 진성리더십은 팀 차원의 조직성과, 조직문화, 조직응집 뿐 만 아니라 개인 차원의 업무성과에도 유효한 영향을 주고 있다는 선행연구들이 나와 있으며 이외에도, 구성원들의 태도 차원에서도 상사만족, 상사신뢰, 직무만족, 직무열의, 직무몰입, 이직의도, 심리적 안전감 및 권한위양 등에도 유효하다는 선행연구들을 찾아 볼 수 있었다. 그러나, 구성원 행동의 관점에서는 상대적으로 다양한 변수를 활용한 연구결과가 많지 않은 가운데 조직시민행동이 결과변수로서 다수를 차지하고 있었고, 일부 변화지지행동 및 혁신행동에 있어서 유효성의 결과를(Zhou, Ma, Cheng & Xia, 2014; Chaudhary, R. & Panda, C., 2018, Mubarak & Noor, 2018) 찾아 볼 수 있었다.

그런데, 이러한 리더십과 혁신행동 간의 영향관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 대다수의 연구는 변혁적 리더십, 그 뒤를 이어 임파워링 리더십, 셀프 리더십 및 코칭 리더십이 혁신행동의 주요 선행요인으로 활용되어 왔었다. 상기한 리더십들은 주로 리더의 변화혁신 주도, 자율성 부여, 리더로 부터의 지지라는 리더십의 특성에 부합하여 혁신행동을 유발하는 선행요인으로 연구가 이루어져 왔다(Glassman, 1986; Scott & Bruce, 1994; Amabile, 1996).

진성리더십의 경우에는, Gardner et al.(2005)와 동료에 의하면 진성리더십은 조직구성원에게 자기존중감과 심리적 웰빙, 낙관주의, 복원력 등과 같은 긍정적 심리상태를 이끌어 내며 이러한 긍정적 심리상태는 조직구성원들이 목표를 달성하기 위한 문제해결 과정에서 다양한 대안을 찾고자 하는 힘을 제공(Avolio et al., 2004)할 뿐만 아니라 조직구성원의 창의적 능력을 제공하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(정예지·김문주, 2013; 안화용·한인수, 2013). 그리고, 혁신행동이 구성원들에게 비공식적이며 자발적인 행동의 한 유형(Katz & Kahn, 1978)임을 생각해 볼 때, 진성리더의 확실한 가치이념, 윤리적 기준을 보유하고 조직구성원을 상대하며 의사결정에 있어서 리더의 생각과 다른 경우라 하더라도 모든 의견을 참작하여 의사결정 하고자 노력하는 과정들이 조직구성원으로 하여금 리더를 동일시하고 혁신행동을 유도할 수 있을 것이라고 하였다(Walumbwa et al., 2010). 아울러, 진성리더는 환경의 불확실성을 극복하고 새로운 경험을 받아들이며 두려워하지 않기 때문에 이

러한 모습은 부하에게 변화를 두려워하지 않고, 새롭고 도전적인 과제에 있어 개방적인 자세를 보일 수 있도록 한다고 주장하였다(윤정구, 2012).

그럼에도 불구하고, 변혁적 리더십 등은 리더십 발휘를 통해 혁신행동에 영향을 준다는 많은 선행연구결과들이 있으나, 진성리더십은 리더십의 구체적 특성이 미치는 효과연구가 상대적으로 불충분하여 개념적 상관관계를 확대하여 보완할 필요가 있다. 아울러, 금번 진성리더십이 혁신행동에 미치는 유효성에 관한 연구에서는 울산지역에 있는 중견 및 대기업 규모의 설비집약적 제조업체를 연구대상으로 하였다. 이들 회사는 고정자본의 투하비중이 높아 유동성과 탄력성이 떨어지는 사업 분야로서 일반소비자를 대상으로 하기보다는 기업 고객을 대상으로 하는 중·화학공업이 중심이 되는 업종이다. 이러한 업종의 생산현장에서는 IT기반의 Smart Factory 구축, ESG 기반의 운영 최적화 그리고, 뉴 노멀 환경에 적합한 조직문화 등 전면적인 혁신을 필요로 하고 있으며 이를 실행하기 위한 리더의 리더십 발휘가 매우 중요한 요인으로 부상하고 있다.

한편, 진성리더십과 혁신행동 간의 영향관계가 유효하다는 것을 밝혔지만, 정교한 작동기제를 보장해야 할 필요성에 주목할 필요가 있다. 특히, 진성리더십과 혁신행동에 주요한 영향관계를 가지는 지식공유와 심리적 안전감을 살펴보았다. 이는 진성리더십의 작동기제를 밝히는 작업으로서 리더십의 유효성 제고와 조직의 경영성과 향상에 중요한 영향을 미칠 수 있다.

4차 산업혁명 시대에 세분화되고 정교해지는 기술은 상호 밀접하게 연결 되면서 새로운 융합을 통해 신 시장을 창조한다. 따라서 개인의 지식과 능력을 넘어서서 신기술과 다양한 정보를 교환하고 융합하여 시너지를 창출해야 한다는 것은 기업의 성장을 위한 중요한 인프라가 되었다.

혁신행동에 대한 선행 연구들에 의하면 지식공유는 혁신행동을 가져오는 주요한 변수이며(Yu-Fang & Yu-Chen, 2013), 조직구성원간의 지적 교류를 통해 지식창출을 만들어냄(Nonaka & Tacheuchi, 1995)으로써 다양한 아이디어 창출 및 활용에 영향을 미치므로 조직이 창의성을 발휘하는데 중요한 역할을 담당한다. 아울러, 진성리더십은 조직구성원들이 투명하고 정직한 의사소통을 할 수 있도록 유도하며 또한, 지식공유를 자극함으로써 창의성을 제고할 수 있다(Avolio & Gardner, 2005).

한편, 진성리더십은 조직구성원들이 조직을 보다 심리적으로 안전한 곳으로 여기게 한다. 기존 연구에 의하면 진성리더의 행동은 조직구성원

들에게 리더가 숨김없이 자신을 보여주고, 충분히 예측할 수 있고, 항상 일관된 존재라는 메시지를 주게 되며 그런 리더에 대해 조직구성원들은 심리적으로 안전한 감정을 가지게 된다(Burke, Sims, Lazzarz, & Salas, 2007; Xiong, K., Lin, W., Li, J. C. & Wang, L., 2016).

조직 내 침묵의 힘은 지배적이다. 많은 직장인들이 굳이 나서지 않아도 되는데 나섬으로 인해 겪게 되는 유감스러운 상황이 만들어지기 보다는 안전한 상황이 오히려 편하다는 것이 보편적이라 말할 수 있다. 문제점을 지적할 용기가 없어서, 나의 안전을 보호하기 위해서 등의 핑계로 이견이 있음에도 나서지 못하는 경우가 많다(Edmondson, 2019). 그리고, Edmondson(2019)은 기업을 둘러싼 환경이 복잡해지고 글로벌해 짐에 따라 팀 단위의 업무비중이 늘어나고 있으므로 상호 얼마나 빠르고 정확하게 피드백을 주고받아 적극적인 의사 소통을 하느냐가 조직의 운명을 결정할 수 있다. 내가 주장한 의견에 동료들이 어떻게 반응할까를 고민하지 말고 틀린 아이디어라도 솔직하게 털어놓도록 설득하는 것이 바로 심리적 안전감 즉 심리적으로 안정화된 조직분위기를 배려해 주는 것이 매우 중요하다고 강조하였다.

특히, 현재 기업의 조직문화는 MZ세대와 기성세대 간에 다방면에 있어 갈등을 표출하는 등 변환기를 맞이하고 있다. 이런 가운데 기업의 주변 환경이 불확실하고 복잡해질수록 혁신을 위한 아이디어를 신속하게 융합하고 실행하여 조직성과로 이어지도록 하고자 하는 회사 차원의 노력이 어느 때 보다 절실한 시점에 상기와 같은 조직문화 속에 주위의 눈치를 보지 않고 의견개진 할 수 있는 심리적 안전감은 매우 중요하다.

그런데, 기존의 선행연구에서 리더십과 혁신행동 간의 심리적 안전감의 매개효과 및 지식공유의 매개효과 각각으로 이루어진 선행연구들은 확인해 볼 수 있었으나 하나의 매개구조에 통합하여 심리적 안전감이 지식공유로의 순차적인 매개효과 즉, 직렬다중매개 효과를 실증적으로 검증한 선행연구는 다루어지지 않은 부분이다. 이는 그 동안 시도해 보지 않았던 작동기제로서 연구의 의미를 확장할 수 있다.

2. 연구의 목적

연구의 배경에서 다루었던 바와 같이 뉴 노멀 시대 전대미문의 변화의 소용돌이 속에 기업운영의 핵심 주체는 조직구성원들이며 이러한 환경

속에서 기업에 있어 그 어느 때 보다 진정성 있는 리더십의 발휘와 이와 연계한 조직구성원들의 태도와 행동이 조직의 성과를 창출하는 핵심적인 키워드가 될 것이다. 따라서, 금번 연구는 진성리더십이 구성원들의 혁신 행동에 대한 선행요소라는 것을 살펴보고자 한다. 또한 이 과정에서 심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과를 규명해 보고자 한다. 이를 통해 진성리더십 연구에 대한 이론적 확장 및 조직변화의 성공을 위한 인적자원개발 측면의 리더십 개발 및 조직문화 개선에도 시사점을 제시할 수 있을 것이다. 금번 연구의 연구목적은 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

첫째, 리더의 진성리더십이 조직구성원의 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

둘째, 리더의 진성리더십이 조직구성원의 심리적 안전감에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

셋째, 리더의 진성리더십이 조직구성원의 지식공유에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

넷째, 조직구성원의 심리적 안전감이 조직구성원의 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

다섯째, 조직구성원의 심리적 안전감이 조직구성원의 지식공유에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

여섯째, 조직구성원의 지식공유가 조직구성원의 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

일곱째, 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감은 매개역할이 있는 지를 분석하고자 한다.

여덟째, 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 지식공유는 매개역할이 있는 지를 분석하고자 한다.

아홉째, 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감과 지식공유는 직렬다중매개역할이 있는 지를 분석하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위 및 구성

1. 연구의 범위

금번 연구는 리더의 진성리더십, 구성원의 혁신행동, 심리적 안전감 및

지식공유를 실증적으로 규명하는데 있으며, 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 국내외의 학술지, 학위논문 등의 문헌을 통해 금번 연구에서 다루고자는 하는 변수들의 정의, 구성요소, 변수 간의 관계 등의 선행연구들을 살펴보았으며, 이를 통해 연구가설 및 연구모형을 설정하였다. 나아가 실증연구를 위해 기존 선행적으로 연구된 설문문항을 토대로 측정도구를 구성하였으며, 설문대상은 울산지역 설비집약적 제조업을 중심으로 하는 기업체의 생산현장에서 근무하는 조직구성원들로 이들에게 설문지를 배포, 회수하였다.

2. 연구의 구성

금번 연구의 구성을 살펴보면 제1장은 서론으로 연구배경 및 연구목적, 그리고 연구범위 및 연구구성에 대한 체계를 제시하여 본 연구에 대한 개괄적인 이해를 높이고자 하였다. 제2장은 이론적 배경 부분으로 본 연구의 주요 변수인 진성리더십, 혁신행동, 심리적 안전감, 지식공유에 대한 적용이론, 정의, 구성요소 등의 선행연구들을 국내외 문헌을 중심으로 검토하였다. 제3장은 연구 설계와 관련된 부분으로 연구의 이론적 배경을 토대로 연구모형을 설계하고, 변수들 간의 관계적 이론 및 선행연구 분석을 통해 연구가설을 도출하였다. 아울러 표본조사를 위한 변수의 조작적 정의와 측정방법을 기술하였다. 제4장은 실증연구 결과를 제시한 부분으로 설문조사를 통해 수집된 데이터의 표본 특성, 신뢰성 및 타당성을 검증하고, 측정모형 평가에서는 금번 연구에서 제시한 연구모형 및 대안모형 간의 비교평가를 실시하였으며, 금번 연구에서 제시하였던 연구 가설들에 대한 경로분석을 통한 검증결과들을 제시하였다. 제5장은 결론으로 실증 분석한 결과의 요약, 이론적 시사점 및 실무적 시사점과 아울러 금번 연구에서 드러난 한계점 및 향후 연구 방향에 대한 제언을 기술하였다.

제 2 장 연구의 이론적 고찰

제 1 절 진성리더십

1. 진정성의 개념 및 진성리더십의 등장배경

1.1 진정성의 개념

진성리더십에 대한 논의에 앞서 핵심요소인 진정성에 대한 개념부터 이해할 필요가 있다. 물론, 어원의 역사적 유래 및 철학적, 심리학적 분야에서 정의되었던 다양한 개념에 대한 논의들이 있어 왔으나, 핵심적 의미의 근간을 짚어보는 취지에서 진정성의 개념을 전반적으로 살펴보고자 한다.

진정성에 대한 개념은 고대 그리스어 ‘너 자신을 알라’와 ‘완전한 힘을 가지는 것(to have full power)’에서 시작된다(Gardner et al., 2011). 진정성의 의미에 대해 많은 학자들이 개념에 대한 제안을 하고 있지만, 최근 2000년대 이후에 발표된 정의를 살펴보면, Kernis (2003)는 최적의 자아존중의 개념을 통해 진정성은 일상적인 생활 속에서 자아를 중심으로 생활하며, 다른 사람으로부터 방해받지 않고 참되게 살아가는 삶을 최적의 자아존중감이라고 주장하였다. Harvey(2006)는 진정성을 자아인식과 정확한 지각을 촉진시키고 개인의 내재적 가치, 감정 그리고 생각에 맞춰 행동을 자아규제 하는 과정이라고 했다(Avolio et al., 2004; Harvey et al., 2006). Harter(2002)는 진정성을 자신의 내면적 생각과, 감정, 가치관에 기반 하여 자아를 표현하고 행동하는 것이라 정의했으며 이를 적절하게 실천하는 것이 진정성을 가진다고 설명했다.

그리고, Chan et al.(2005)은 진정성을 자신의 가치와 신념에 의한 정보를 효과적으로 제공하는 능력을 가진 사람으로서 그들 자아에 따라 스스로의 행동을 조절할 수 있다고 주장했다. Ilies et al.(2005)은 진정성을 자신의 사회적 환경에서 자아를 생각하고 자신의 성향을 반영하여 가치에 따른 삶을 영위하는 넓은 범위의 심리적 구조라고 정의했다. 아울러, 진정성은 자신을 항상 생각하고 있으며 자신이 진정으로 신뢰하고 있는 것을 외부로 나타냄으로써 진정한 자신과 어울리게 행동하는 것을 말한다(Luthans & Avolio, 2003).

Kernis & Goldman(2006)은 통합적 관점에서 진정성은 사람이 어떻게 자아를 발견하고 어떤 상황에서 이를 유지하는가에 관한 정신적 측면과 행위 프로세스로 접근한다. 그들은 진정성의 핵심주제를 자신에 대한 이해, 존재의 실질을 객관적으로 이해하는 개방성, 대인 관계의 지향성 등의 유형으로 구분한다. 이런 구분은 진정성의 핵심적인 4개 요소로 평가되는데 이는 인식(awareness), 균형 있는 프로세스(unbiased processing), 행동, 관계지향성으로 나뉘어져 있다. 구체적으로, 인식은 자신의 사고, 감정, 가치 등에 대한 신뢰를 의미하고 균형적인 프로세스는 자신의 긍정·부정적 속성에 관한 수용을 뜻하며 행동은 처벌회피나 보상 확보, 타인에게 즐거움을 주기 위한 행동이 아니라 진실에 대한 선호, 욕구에 기반한 행동을 뜻하고 관계지향성은 친밀한 관계를 형성하는데 개방성에 기반을 두는 것을 의미한다. 이런 연구자들의 학술적 정의에 대해 표로 정리해 보면 다음과 같다.

<표 1> 연구자별 진정성에 대한 정의

연구자	정의
Harter(2002)	자기 자신의 내면적 생각과, 감정, 가치관 등에 기반하여 자아를 표현하고, 행동하는 것
Kernis (2003)	일상생활에서 자아를 중심으로 지내며, 다른 사람으로부터 방해받지 않고 살아가는 참된 삶을 최적인 자아 존중감
Luthans & Avolio(2003)	개인이 진정으로 신뢰하는 것을 외부로 나타냄으로써 진정한 자신과 어울리게 행동하는 것
Chan et al.(2005)	자신의 가치와 신념 등에 의한 정보를 효과적으로 제공하는 능력을 가진 이로서, 그들 자아에 따라 스스로의 행동을 조절
Ilies et al.(2005)	자신의 사회적 환경에서 자아를 생각하고 자신의 성향을 반영하여, 자신의 가치에 따른 삶을 영위하는 넓은 범위의 심리적 구조
Harvey et al.(2006)	자아인식과 정확한 지각을 촉진시키고 개인의 내재적 가치, 감성 그리고 생각에 맞춰 행동을 자아규제하는 과정
Kernis & Goldman(2006)	사람이 어떻게 핵심자아를 발견하고 어떤 상황에서 이를 유지하는가에 관한 정신적 측면과 행위 프로세스로 접근

출처: 선행연구를 토대로 연구자가 재구성.

1.2 진성리더십의 등장배경

Richards & Engle(1986)은 리더십을 비전을 정확히 제시하고 가치관을 구체화하며 업무가 완수될 수 있는 환경을 만들어 내는 것으로 정의하였다. 그리고 동료에게 영향을 미치고 동기를 부여하며 동료가 조직의 성공을 위해 기여할 수 있도록 능력을 향상시키는 개인 스스로의 능력으로 볼 수 있거나(House et al., 1990), 부하의 자발적 몰입을 유도하고 활력을 북돋아 줌으로써 조직을 혁신하여 잠재력을 보유한 조직형태로 변화시키는 과정으로 정의하였다(Nanus, 1992).

이러한 리더십의 보편적인 개념 위에 리더십의 개념은 19C말 이후로 최초의 체계적인 시도로서 훌륭한 리더들은 타고난 자질이나 특성을 보유하고 있다는 리더의 특성이론, 상이한 상황에서는 상이한 유형의 리더십을 요구한다는 상황적합이론, 리더와 구성원 각자 간에 존재하는 리더십 과정상의 개별적 관계에 초점을 두는 LMX이론 등으로 발전해 왔으나, 20C 말부터 IT기반의 지식정보화 및 국경 없는 Global 산업경제시대로 급격히 전환되면서 한치 앞도 예측할 수 없는 환경이 밀려 왔으며, 이러한 가운데 최대이윤을 추구하기 위해서 수단과 방법을 가리지 않는 경영자의 부적절하고 부도덕성이 여론에 공개되면서 이런 기업들이 지역 사회로부터 지탄을 받았으며 심지어 기업의 존폐를 위협하는 상황까지도 발생하여 기업의 사회적 책임과 윤리경영 등 지속가능경영에 부합할 수 있는 새로운 리더십의 중요성이 점차적으로 부각되었다.

이러한 사회적 변화 및 경제체제의 본질적 변화 등을 계기로 스타일에 초점을 두어 리더십을 연구했던 것을 반성하며, 앞으로의 리더십 연구 방향이 가치관과 신념을 지니도록 하면서 조직의 미션을 달성할 수 있는 속성들에 대한 연구들의 필요성이 다양한 학자들에 의해 제안되었다(Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003; Gardner & Schermerhorn, 2004; Avolio & Luthans, 2006; Avolio & Walumbwa, 2006; George et al., 2007). 19세기 이후 가장 혁신적인 리더십으로 손꼽힌 것이 변혁적 리더십이며 많은 경영학 문헌에서도 효과적인 리더십으로 소개되기도 한 바 있는데 이 분야에서 가장 중심이 되는 대표적인 연구자였던 Bass(1998)조차도 19세기 후반을 지나오면서는 리더들에게 진정성의 필요성을 역설하기도 하였다.

2. 진성리더 및 진성리더십의 개념과 정의

2.1 진성리더의 개념과 정의

진성리더십을 이해하기 위해서는 우선적으로 진성리더의 개념에 대해 다양한 문헌에서 여러 학자들이 정의한 내용을 살펴보고자 한다. Terry(1993)는 진성리더를 자신 뿐 만 아니라 조직과 세상에 진정성이 있고, 정확한 상황판단을 토대로 행동하는 리더라고 제시했다. 그리고 George(2003)는 진성리더를 자신의 리더십에 대한 목적의식을 가지고 행동하며, 자신의 행동에 대해 핵심가치를 반영하며, 자신의 리더십을 통해 조직구성원에게 봉사하는 것이라고 하였다. 또, 자신의 이익보다 조직구성원에 대한 관심과 배려를 먼저 생각하고 윤리적 차원의 문제를 관리하여 조직구성원을 리더십의 높은 수준에 위치시키는 리더라고 정의하고 (Luthans & Avolio, 2003), 구성원과는 개인적 동일시를, 조직과는 사회적 동일시를 하면서 업무수행 결과를 향상시키기 위해 조직구성원들로부터 요구되는 참여, 동기부여, 직무만족 등을 제고시켜 나갈 수 있는 리더로 정의하였다(Avolio et al., 2004). 또한, Ilies et al.(2005)은 진성리더는 자아를 표현함으로써 올바른 삶을 살아갈 수 있으며, 이러한 과정은 리더의 자기실현을 가져오고 조직구성원들에게 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 제시했다. 그리고, Fry & Whittington(2005)는 진성리더를 타인의 성장을 도와주는 도덕적, 미래지향적 개인이라 정의했으며 낙관적 투명성과 같은 특징을 지닌다고 주장했다.

Harvey et al.(2006)은 진성리더는 외부 압박으로 인해 진정성 없는 행동을 요구받을 경우 그 부분에 대한 보상이 주어진다 하더라도 진정성을 떨어뜨리는 행동을 하지 않을 것이라고 주장했다. 따라서 진정성 있는 행동은 일정한 기준을 따라야 한다는 사회적 압력이 아닌 진정성 있게 행동하고자 하는 내재적 소망과 일치되는 행동이라 할 것이다(Erikson, 1995). 또한, 리더는 진정성 있는 모습이 요구되며 리더의 진정성은 자신의 정체성과 행동의 정체성을 깨닫고 자신 뿐 만 아니라 다른 사람의 가치이념과 도덕적 수준을 이해하는 것이다(Avolio et al., 2004). 진성리더가 자신의 신념 아래서 높은 수준의 자기인식을 함으로써 진성리더들은 나아가 자기규제를 할 수 있게 된다(Sparrowe, 2005). 그리고, 진정성을 기반으로 하는 진성리더는 그들의 신념을 통한 자기 확신을 가지고 있

다. 이들은 자신을 인식하고 믿으며 구성원들로 하여금 리더가 의지할 만하고 충분히 믿을 수 있을 만한 도덕적 특성을 보유하고 있다고 인식시킨다(Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Fields, 2007). 이런 과정 속에 리더의 내면화된 기준과 행동 사이에 존재하는 차이를 이해하게 한다(Kluichnikov, 2011). 아울러, Walumbwa et al.(2008)은 진성리더를 자신의 가치이념에 따라 일관성 있게 행동하는 리더로서 구성원과 개방적 의사소통을 하고 객관적인 다양한 정보에 의해 투명한 의사결정을 하는 것으로 정의하였다.

한편, 국내 문헌에서 정의된 연구자들의 경우에도, 개념적으로 유사한 경향을 보여 주고 있는데, 일반적으로 진정한 사람이란 개인의 가치, 생각, 감정, 신념을 속이지 않고 자신의 판단을 편향되지 않게 행동하는 사람을 말한다(이미현, 2014). 이정환·박한규(2013)는 Maslow(1971)의 주장을 기반으로 하여 진정성을 자신들의 삶에 대해 자신의 기본 본성에 명확하게 조정하는 것이라고 정의하고 진정성 있는 사람은 다른 사람의 기대수준에 좌지우지 되지 않고 자신의 순수한 본성에 맞추어 행동하는 경우로 표현되고 있으며, 일반적으로 이러한 사람을 진실된 사람이라고 정의하였는데 진성리더는 단순히 진실성만을 말하는 것은 아니며 진정성은 개인이 보유한 기질이며 리더십이 조직구성원들에게 리더로서 영향력을 제대로 발휘하기 위해서는 행동 등으로 나타나져야 하며 이러한 전달과정을 통해 부하에 대한 리더의 영향력이 발휘될 수 있도록 하는 것이다(이정환·박한규, 2013). 이러한 연구자들의 학술적 정의에 대해 2000년대 이후 발표된 내용을 중심으로 정리한 표는 다음과 같다.

<표 2> 연구자별 진성리더에 대한 정의

연구자	정의
George(2003)	자신의 리더십에 대한 목적의식을 가지고 행동하며, 자신의 행동에 대해 핵심가치를 반영하며, 자신의 리더십을 통해서 구성원에게 봉사함
Avolio et al.(2004)	구성원과는 개인적 동일시를, 조직과는 사회적 동일시를 하면서 업무수행 결과를 향상시키기 위해서 구성원들로부터 요구되는 참여, 동기부여, 조직만족 등을 제고시킬 수 있는 사람
Ilies et al.(2005)	그들의 자아를 표현함으로써 올바른 삶을 살아갈 수 있으며, 이러한 과정은 리더의 자기실현을 가져오고 구성원들에게 긍정적인 영향을 줌
Sparrowe(2005)	자신의 신념 아래서 높은 수준의 자기인식을 함으로써 나아가 자기규제를 할 수 있음

Fry & Whittington(2005)	타인의 성장을 돕는 도덕적, 미래지향적 사람
Harvey et al.(2006)	외부 압박으로 인해 진정성 없는 행동을 요구받을 경우 그 부분에 대한 보상이 따로 주어진다 하더라도 진정성을 떨어뜨리는 행동을 하지 않을 것임
Walumbwa et al.(2008)	자신의 가치이념에 따라 일관성 있게 행동하는 리더로서 구성원과 개방적 의사소통과 객관적인 다양한 정보에 의해 투명하게 의사결정을 하는 것
이정환·박한규(2013)	자신의 삶을 자신의 본성에 명확하게 조정하는 것
이미현(2014)	개인의 가치, 생각, 감정, 믿음을 속이지 않고, 자신의 판단을 편향되지 않게 행동함

출처: 선행연구를 토대로 연구자가 재구성.

2.2 진성리더십의 개념과 정의

Bass(1990)는 진성리더십 이론은 긍정심리학을 바탕으로 리더가 마음 속에 가지고 있는 진정성 있는 자아를 적절하게 행동으로 나타나도록 할 것을 설명하고 있다(Luthans & Avolio, 2003). 이러한 주장을 통해 진성리더십에 대한 학술적인 관심을 재조명하는 데 아주 지대한 역할을 한 연구는 Luthans & Avolio(2003)의 진성리더십 개념의 개발이다. 이들은 진성리더십 모델의 이론적 기반은 윤리적 관점(Kegan, 1982), 변혁적 리더십(Avolio, 1999), 긍정적 행동(Luthans, 2002) 등이 포함된다고 하였다. 이런 관점의 통합을 통해 진성리더십 정의에 Luthans, Avolio, Avey & Norman(2007)의 긍정심리자본 구성개념의 근간이 되는 자신감, 희망, 낙관주의, 회복탄력성과 같은 긍정적 조직행동의 상태도 포함하게 되었다.

이러한 배경 하에 진성리더십에 대한 학자들의 문헌연구 등을 통해 정의한 내용을 살펴보면 다음과 같다. 진성리더십은 리더가 자신의 내면의 가치이념에 대해 충분히 알고 있고 이를 토대로 하여 구성원들과 의사소통하며 일관된 행동으로 조직구성원을 리더하는 리더십을 말한다고 주장하였다(Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004). 그리고, Gardner et al.(2005)은 자기인식과 자기규제를 실천하여 리더, 조직구성원과 팀 등의 조직집단에 긍정적인 영향력을 행사하는 것을 진성리더십으로 정의하면서 리더가 자신의 진정한 상태를 잘 알고 있고 자신이 보유하고 있는 내면적인 감정 및 가치이념에 연계하여 행동함으로써 자신은 물론 조직구성원들의 자아성취, 조직의 변화를 유도해 가는 것이라고 설명하였다. 또한, 진성리더십은 구성원들로 하여금 낙관, 회복탄력성, 효능감과 같은

긍정적 심리상태로 유도해 주며(Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005), 또한, 조직구성원들에게 신뢰, 심리적 안전감 및 자기 의사결정 능력을 제공하고 구성원들은 이를 통해 문제해결과 목표달성을 위해 스스로 노력한다는 것이다(유재익, 2016).

아울러, 진성리더십은 긍정적 생각과 긍정적 리더십의 기본적 구조라고 할 수 있으며 다른 조직구성원들에 의해 리더가 진정성 있게 행동한다고 인식되면 리더의 진성리더십은 긍정적으로 받아들여져 더 많고 다양한 영향을 조직구성원들에게 미치게 된다. 또한 진성리더십은 리더가 스스로의 신념과 일치되게 진정성 있는 행동을 하면서 자신과 주위 동료들의 성장에 초점을 맞추므로 리더십에 대한 긍정적 영향을 전달하고 조직의 리더십을 한층 향상시킬 수 있다(Chan et al., 2005).

한편, 국내 연구에서 제시된 정의를 살펴보면 다음과 같다. 진성리더십은 긍정적인 윤리성과 역량을 통해 조직구성원과 함께 업무를 수행하며 자기인식, 자기규제 즉, 관계적 투명성, 균형적 정보처리 등을 통해 긍정적인 자기개발을 지속하는 리더의 행동유형이라고 하였다(오현아, 2017). 그리고, 진성리더십은 리더가 자신 내면의 진정한 모습과 항상 일관되게 행동하고 주위 동료들의 의견을 중시하며 긍정심리를 토대로 한 리더십이라고 하였다(문혜강, 2014). 또한, 진성리더십을 자기인식과 자기규제로 구분하면서 리더가 가진 가치, 재능 등을 이해하는 과정을 자기인식이라 하였고 리더 스스로의 내재적 기준과 실제 목표 사이의 불일치를 줄여가는 자기 통제적 행위를 자기규제라고 설명하였다(정예지·이수정·김문주, 2012). 아울러, 깊이 있는 자아인식을 바탕으로 확실한 가치와 원칙을 세우고 자신의 강·약점을 조직구성원들과 함께 공유하는 등 신뢰적 관계를 통해 조직구성원의 존경 및 헌신을 이끌어내는 리더십으로 정의하였다(최우재·송하동, 2014).

많은 연구자들이 진성리더십에 대한 정의를 다양하게 주장해 오고 있지만 그 중에서 현재까지 주로 많이 활용되고 있는 정의는 Walumbwa et al.(2008)이 주장하고 있는 내용이다. 이들 연구자들에 의해 요약 정리된 진성리더십은 긍정적인 윤리적 분위기 및 심리적 역량을 유도해 내고 이를 활성화시켜주는 리더십의 행동양식으로 리더 측면에서는 긍정적인 자신의 역량 개발을 위해 자기인식, 내재화된 도덕관점, 균형 잡힌 정보처리 및 관계적 투명성을 지속적으로 육성한다는 것이다. 이러한 진성리더십의 정의는 Avolio 등을 포함한 갤럽 리더십연구소의 창시자들로부터

출발 되었으며 네 가지 주요 하위요소인 자기인식, 내면화된 도덕관점, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성이라는 요소를 구체화시켰다(김애경, 2019). 지금까지 정리해 본 연구자들의 학술적 정의에 대해 주요내용을 표로 정리해 보면 다음과 같다.

<표 3> 연구자별 진성리더십에 대한 정의

연구자	정의
Avolio, Luthans, & Walumbwa(2004)	리더가 자신 내면의 가치이념에 대하여 충분히 알고 있고 이를 토대로 구성원들과 의사소통하며, 일관성 있는 행동으로 조직구성원을 리더하는 리더십을 의미
Gardner et al.(2005)	자기인식과 자기규제를 실천하여 리더, 조직구성원, 팀 등 조직집단에 긍정적 영향력을 행사하는 것
Gardner, Avolio, & Walumbwa(2005)	구성원들을 낙관, 회복탄력성, 효능감과 같은 긍정적 심리상태로 유도해 줌
Chan et al.,(2005)	리더가 스스로의 신념과 일치되게 진정성 있는 행동을 하면서 자아와 주위 동료들의 성장에 초점을 맞추므로 리더십에 긍정적 영향을 전달하고 조직의 리더십을 한층 향상시킴
Walumbwa et al.(2008)	긍정적인 윤리적 분위기 및 심리적 역량을 유도해 내고 활성화하는 리더십의 행동양식으로, 리더 측면에서 긍정적인 자신의 역량개발을 위해 자기인식, 내면화된 도덕관점, 균형 잡힌 정보처리 및 관계적 투명성을 육성
최우재·송하동(2014)	깊이 있는 자아인식을 바탕으로 확실한 가치와 원칙을 세우고, 자신의 강·약점을 구성원들과 함께 공유하는 신뢰적 관계를 통해 구성원의 존경 및 헌신을 이끌어냄
문혜강(2014)	리더가 자신 내면의 진정한 모습과 항상 일관되게 행동하고, 주위 동료들의 의견을 중시하며 긍정심리를 토대로 함
유재익(2016)	구성원들에게 신뢰, 심리적 안정감 및 자기 의사결정 능력을 제공하고 구성원들은 이를 통해서 문제해결과 목표달성을 위해 스스로 노력함
오현아(2017)	긍정적인 윤리성과 역량을 통해 조직구성원과 함께 업무를 수행하며, 자기인식, 자기규제 즉, 관계적 투명성, 균형적 정보처리 등을 통해 긍정적 자기개발을 지속하는 리더의 행동유형

출처: 선행연구를 토대로 연구자가 재구성.

3. 진성리더십의 구성요인

진성리더십의 구성요인에 관한 연구는 2000년 초반부터 논의 되었으며, 앞서 언급한 진성리더십의 개념과 정의를 바탕으로 진성리더십의 구성요인에 대해서 살펴보고자 한다. 진성리더십은 조직구성원들의 자아 존중감, 탄력성, 낙관주의와 같은 긍정적인 심리적 요소들의 수준을 향상시킨다. 그리고 자아개념의 명확성 제고, 자신과의 조화, 자신의 표현방식과 행동, 리더의 지원적 역할이 진성리더의 자아개념에 중심이 된다고 하면서 심리자본의 정체성, 가치관에 맞는 목표와 행동, 명확한 자아개념으로 구분하였다(Shamir & Eilam, 2005).

Gardner et al.(2005)은 진성리더십의 구성요인을 자아인식과 자기규제로 설명하였으며 이런 구성요인에는 내재화된 규율, 균형 잡힌 정보처리, 진정성 있는 관계지향, 진정성 있는 행위가 포함된다고 하였다. 그리고, Kernis(2003)는 자기 자신에 대한 자아인식, 공정한 정보처리와 의사결정, 조직구성원과의 관계에서의 투명, 상대 동료에 대한 진정한 행동이라는 4가지 구성 개념을 제시하였고, Ilies et al.(2005)은 자아인식, 비 편향 처리, 진정한 행동, 진정한 관계지향이라는 4가지 구성 요인을 제시하였다. 또, Luthans & Avolio(2003)는 자아인식, 자기규제, 긍정 심리역량, 긍정적 도덕관점이라는 구성요인을 제시하였다. 한편, Avolio & Gardner(2005)는 진성리더십에는 긍정적 심리자산, 긍정적 도덕관점, 리더와 조직구성원의 자아인식과 자아규제, 리더십 과정과 구성원 개발, 조직맥락, 성과요인까지 포함하고 있을 뿐 만 아니라, 카리스마 리더십, 서번트 리더십 등에서 보여주는 구성요인까지 포괄적으로 함축함으로써 진성리더십이 다른 리더십 이론에도 모두 적용되는 기본 개념이 된다는 것을 설명하기도 하였다.

이상과 같이 진성리더십의 구성요인에 대한 여러 가지 주장들을 토대로 Walumbwa et al.(2008)은 자아인식과 아울러 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕적 관점 등 자기규제가 진성리더십의 핵심적인 구성요인임을 주장하였다. 이 네 가지 구성요인에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다. 우선, 주요 연구자들이 제시한 진성리더십의 구성요인을 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 4> 연구자별 진성리더십의 구성요인에 대한 정의

연구자	정의
Kernis(2003)	자기에 대한 자아인식, 공정한 정보처리와 의사결정, 구성원 또는 동료와의 관계에서의 투명성, 상대에 대한 진정한 행동
Luthans & Avolio(2003)	자아인식, 자기규제, 긍정심리역량, 긍정적 도덕관점
Gardner et al.(2005)	자아인식과 자기규제로 설명하였으며 이런 구성요인에는 내재화된 규율, 균형 잡힌 정보처리, 진정성 있는 관계지향, 진정성 있는 행위가 포함
Shamir & Eilam, 2005	심리자본의 정체성, 가치관과 일치된 목표, 명확한 자아개념, 가치관에 맞는 행동
Ilies et al.(2005)	자아인식, 비 편향처리, 진정한 행동, 진정한 관계지향
Avolio와 Gardner(2005)	긍정적 심리자산, 긍정적 도덕관점, 리더와 구성원의 자아인식과 자아규제, 리더십 과정과 구성원 개발, 조직맥락, 성과요인까지 포함하고, 카리스마 리더십, 서번트 리더십 등의 구성요인까지 포괄적으로 포함
Walumbwa et al.(2008)	자아인식과 아울러 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 내재화된 도덕적 관점 등 자기규제

출처: 선행연구를 토대로 연구자가 재구성.

3.1 자아인식

자아인식은 자신을 파악하고 자기 자신에게 진정성 있게 하는 것이 진성리더십의 핵심이다(May, 2003). Kernis(2003)는 자아인식을 자신의 감정, 동기 등 자신 속의 정보에 대해 정확하게 인식하는 것이라 하였다. 그리고 자신의 장점 및 단점에 대해 이해하고 조직구성원에게 미치게 되는 영향까지도 이해할 수 있는 것이라 하였다. 그리고, 자아인식은 자신에 대한 솔직한 모습을 인식하고 자신에 대한 신뢰, 가치관 등을 일관성 있게 인식하는 것이라고(Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005) 하였으며, 자아인식은 자기 자신을 속이지 않고 타인의 기준과 기대에서 비롯된 것이 아닌 자기 자신의 내적 기준과 신념에 기초하여 행동함으로써 자신의 내면적 기준과 현실에서의 행동이 동일해야 하는 것이다(Shamir & Eilam, 2005; 정예지·이수정·김문주, 2012). 또한, Ilies et al.(2005)은 자아인식을 긍정적 자아개념을 가지고 있으면 자기효능감과 스스로에 대한 존중감이 높아지고 정서적으로 안정감을 유지하여 자신을 스스로 관리할 수 있다고 하였다. 아울러, Chan et al.(2005)은 자아인식에는 핵심 가치, 역할, 신념 등이 있으며 리더십을 발휘할 때 자아인식에 의해 한 행동에 대해 자기규제를 충분히 할 수 있다는 것이다. 진성리더는 자아인식과

자기규제를 위해 전반적 흐름의 추이에 대한 이해 역량이 요구되어 지는데, 이는 자신 내면에 대한 인식과 아울러 행동과정에서 발생하는 것들을 지속적으로 확인하고 관리한다는 것이다. 가장 많이 활용되는 진성리더십을 정의한 Walumbwa et al.(2010)은 매우 높은 차원에서 자기 자신을 바라볼 수 있는 진성리더는 자신의 강점 및 약점 그리고 동기를 잘 이해하며 뿐만 아니라, 조직구성원들이 자신들의 리더십을 어떻게 바라보고 있는 지에 대해 인지할 수 있기 때문에 조직구성원과 자신의 모습을 활용하여 스스로의 진정성과 함께 조직 전체의 효율성을 도모할 수 있다고 하였다.

한편, 국내에서 연구된 연구자들의 정의를 추가적으로 살펴보면 다음과 같다. 자기인식은 자신의 감정, 강점 및 약점, 능력을 인식하고 이런 요소들이 조직구성원들에게 어떠한 영향을 주는 모습과 방식에 대한 인식을 의미한다(서재현·설현도·송상호·이선, 2012). 그리고, 자아인식을 사람들이 어떻게 직장생활에서 의미를 만들어 내고, 그런 의미를 어떻게 구체적으로 형성하는가 그리고 의미의 형성과정이 자기 자신의 방식에 어떻게 영향을 주는 가를 인식하는 것에 대해 관계가 있다. 또한, 긍정적인 자기개념을 가진 리더들은 높은 수준의 자기인식을 나타내고, 효과적인 리더십을 발휘할 가능성이 높다. 따라서, 조직구성원들은 자기인식이 강한 리더를 진성리더로 인식한다(김순철, 2015). 아울러, 긍정적 자아를 보유한 사람은 정서적 안정으로 인해 자기 자신의 삶을 스스로 충분히 관리할 수 있을 것으로 믿고 있으며 자아에 대한 긍정성이 충분한 사람일수록 높은 수준의 자기인식을 통해 영향력 있는 리더십을 발휘할 가능성이 높다고 주장하였다(김명희, 2016).

3.2 관계적 투명성

Kernis(2003)는 특정한 주제에 대해 진실된 감정을 보여주기 위해 진정한 자신을 보여주는 능력이라고 설명하면서 자신의 참모습을 조직구성원에게 드러내는 것은 자신의 가치관, 목표 등을 조직구성원과 공유하는 것을 말했다. 이런 공유를 통해 관계적 투명성이 제고되면 신뢰가 형성되어 조직구성원의 도움을 받아낼 수 있다. 따라서 리더는 스스로에 대한 자기인식이 클수록 개방과 신뢰감이 같이 제고되고 생각의 공유 수준이 함께 제고된다고 할 수 있다(Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005).

그리고, 관계적 투명성은 리더가 실수를 인정하고, 정확하고 솔직하게 표현하고 리더에 대한 조직구성원의 믿음을 제고시키는 리더의 능력을 의미하며 리더가 자신의 의견 등으로 근접해 갈 수 있는 기회를 제공하고 조직구성원들과 개방성을 강화해 주는 지를 설명한다(Avolio et al., 2006).

Walumbwa et al.(2008)이 관계적 투명성은 자기 자신 속의 참모습을 조직구성원에게 솔직하게 나타내 주는 개념이라 하였다. 이후에 연구자들의 정의를 추가해서 살펴보면, 관계적 투명성은 조직 내에서 의사결정에 중요한 정보를 조직구성원들과 공유하고 조직구성원 및 주변 동료들에게 진심을 표현하는 수준에서의 관계를 만들어 감에 있어서 개방성을 뜻한다(Walumbwa et al., 2010). 그리고, 관계적 투명성은 진성리더십의 중요한 요인이며 리더에 대한 신뢰를 증대시키는 것을 보여준다(Hassan & Ahmed, 2011). 이런 특성을 보유한 리더는 자신의 생각과 감정을 공개적으로 드러내며 다른 조직구성원들에게 개인적인 정보를 어려움 없이 편안하게 제공하여 함께할 수 있다(Amos & Klimoski, 2014). 국내 연구자들의 정의와 개념을 아울러 살펴보면, 관계적 투명성은 자신의 참된 내면의 모습을 다른 조직구성원들에게 공개적으로 솔직하게 말하며 의사소통하는 것을 뜻하고 이러한 행동은 서로 정보를 함께 공유하고 부적합하거나 적절치 못한 감정들을 외부로 드러내는 일을 가급적 최소화하면서 자신의 진실한 생각과 감정을 나타냄으로써 신뢰적 분위기를 강화시킨다(김순철, 2015).

3.3 균형적 정보처리

Kernis(2003)는 균형적 정보처리를 리더인 의사결정권자의 내적 경험을 진정성 있게 활용하고, 자기 자신에 대한 외부의 평가를 왜곡하지 않고 있는 그대로 받아들이고자 하는 것이라고 하였다. 그는 자신의 내적 경험, 자신의 외부 평가를 부정하거나 또는 왜곡하지 않는 것을 한 방향으로 치우치지 않은 정보처리라고 주장하면서 그것을 진성리더십을 구성하는 기본요인이 된다고 하였으며, 한쪽으로 기울어진 정보처리의 근본적 원인이 낮은 수준의 자존감이나 확실하지 못한 상태에서의 높은 자존감에 있다고 보았으며, 확고하게 높은 자존감을 가진 리더들이 받아들인 정보를 합리적으로 처리할 수 있다고 주장하였다. 그리고, Avolio &

Gardner(2005)는 균형성을 가진 정보처리는 긍정적 모델링을 통해 조직구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였으며, 진성리더는 의미 있는 정보를 습득하는데 있어서 조직구성원의 주장과 의견을 경청해서 듣고 자신과 반대되는 주장과 의견이 있을 지라도 이를 수용하겠다는 의지와 노력을 기울이고 다양하고 솔직한 의견이 제기될 수 있도록 조직구성원을 격려할 뿐 만 아니라, 제시된 다양한 정보들에 대해 객관적으로 분석한다(손형찬, 2015). 또한, 균형적 정보처리는 리더가 최종적인 의사결정을 내리기 전에 의사결정에 도움이 되는 여러 다양한 데이터를 객관적으로 검토하고 분석하여 의사결정에 도움을 주고자 하는 리더의 행동 스타일에 관한 것이다(Walumbwa et al., 2008). 아울러, 최종 의사결정을 하기 전까지의 과정에서 제시된 관련된 모든 정보를 정확하고 한쪽에 치우침이 없도록 철저하게 분석하고 검토할 수 있는 능력이 있으며, 자기방어적인 태도가 없는 의사결정방법이며(Neider & Schriesheim, 2011), Valsania, Leon, Alonso & Cantisano(2012)는 균형 잡힌 정보처리를 하는 리더는 정보를 편향적으로 인식하거나 과장하거나 이를 무시하지 않을 뿐 아니라, 최종 의사결정을 하기 전에 관련된 모든 중요한 정보를 객관적으로 확인하고 분석한다고 하였다.

3.4 내재화된 도덕관점

Kohlberg(1984)는 도덕수준이 높지 않더라도 자기 자신에게 진정성이 있을 수 있지만 자아에 대한 진정한 이해를 하기 위해서는 자기성찰과 자기인식 능력을 갖춰야 하는데 도덕적인 발달수준이 낮은 사람은 이런 능력을 보유하기 어렵다고 주장하였다. 그리고, 윤리적 문제에 부닥치게 될 때 도덕성이 높은 리더는 윤리적 문제 상황에 대해 광범위하고 깊이 있게 생각할 것으로 예상된다(Werhane, 1999)

이러한 관점 위에 연구자들에 의해 주장된 정의를 살펴보면, Luthans & Avolio(2003)는 진성리더의 도덕성이란 도덕과 관련하여 발생하는 사안들에 대해 진실성을 보유하고 도덕적 행동을 계속하기 위해 윤리적 역량과 복원할 수 있는 능력 등을 개발하고 이를 활용하는 과정이라고 하였다. 그리고, Avolio & Gardner(2005)는 도덕성이 내재화되어 있는 리더는 자신 속에 있는 가치관과 도덕기준을 행동과 실천의 기준으로 삼고 자기규제를 통해 행동한다고 주장하였다. 또한, Ilies et al.(2005)은 도덕

성이 우수한 리더는 행동처신의 투명성과 윤리성을 토대로 자기 자신의 이익보다는 공공적인 가치에 관심을 더 가지고 지원하겠다는 의지를 보여주는 것으로 설명하였으며, 진성리더십의 핵심적 부분은 리더가 리더십을 행사하는 과정에서 도덕성 발휘에 달려 있다고 보고 도덕성이 중요한 요인임을 강조하였다(Hannah et al. 2005).

한편, 진성리더십의 대표적 정의에 기여한 Walumbwa et al.(2008)는 진성리더는 높은 수준의 자기인식과 아울러 자기규제를 하기 위해 노력하며, 그 기준이 되는 것은 내재화된 도덕적 관점이다. 그렇기 때문에 집단이나 조직 또는 사회적 압력에 의해 쉽게 끌려가면서 좌지우지 되지 않으며 리더의 내면에 형성된 도덕적 기준 및 가치에 따른 의사결정과 행동을 도출해 낸다고 하였고, 도덕적 관점은 리더 자신을 희생하면서까지 조직구성원들에게 정직하고 올바른 행동을 하는 것으로 판단할 수 있다고 하였다(Sekerka, Bagozzi & Charnigo, 2009; Wong & Laschinger, 2013).

4. 진성리더십의 선행연구

지금까지 진성리더십 연구 흐름은 세 가지 차원에서 살펴 볼 수 있다. 첫째, 진성리더십의 개념을 밝히는 것에 관한 연구이다. 여기에는 하위요인들을 구체적으로 규명하고 아울러 이를 측정하기 위한 도구 개발을 위한 연구들이 검토가 되어 왔다. 둘째, 진성리더십이 조직성과에 기여한다는 것을 증명해 보는 것으로서 진성리더십과 조직효과성에 관한 다양한 변수들과의 영향관계를 검증하는 연구였다. 셋째, 진성리더십이 조직성으로 이어지는 관계에서 작동기제 즉, 어떤 매개변수 혹은 조절변수를 경유하여 결과변수에 영향을 미치는가에 대한 연구였다(유재익·정동섭, 2015; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

금번 연구에서는 진성리더십이 선행요인으로서 조직효과성에 미치는 선행연구와 이러한 관계가 어떠한 작동기제를 통하여 영향력을 발휘하는지에 대해 살펴보고자 한다. Gardner et al.(2011)은 진성리더십의 선행연구 고찰을 통해 진성리더십의 실증연구 결과를 선행요인, 결과요인, 매개효과로 구분하고 있으며 국내외 다수의 연구들이 이러한 특징과 유사한 맥락에서 연구가 수행되어 왔다. 따라서, 금번 연구에서는 진성리더십의 선행연구에서 수행된 것 중에서 특히, 조직구성원의 태도와 행동에 미치

는 유의미한 결과가 무엇인지 이를 중심으로 살펴보았다.

첫째, 구성원의 태도 측면에서는 심리적 임파워먼트(Walumbwa et al., 2010; 박민영·장영철, 2016), 상사 동일시, 사회적 동일시(Walumbwa et al., 2010; Wong et al., 2010; Valsania, S., Moriano, J. A. & Molero, F., 2016; 박노윤·설현도·이호, 2014, 박상길·장준호, 2015), 구성원 직무만족(Walumbwa et al., 2008; Giallonardo et al., 2010; Neider, L. L. & Schriesheim, C. A., 2011; 박노윤·설현도·이준호, 2014), 직무몰입(Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2010; Wong, C. A. & Cummings, G. G., 2009; Wong et al., 2010; Giallonardo et al., 2010; 박민영·장영철, 2016; 김해룡·김정자, 2014), 이직의도(Jensen, S. M & Luthans, F., 2006; 전기호 등, 2010), 심리자본(Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B., 2009; Rego et al., 2012; Woolley, L., Caza, A. & Levy, L., 2011; 김동철·김대건, 2012; 김명희·남차현, 2013), 심리적 안전(Meng et al., 2016; Chaudhary, R. & Panda, C., 2018; 박정원·손승연, 2016), 리더 신뢰(Avolio et al., 2004; Chan et al., 2005; Douglas et al., 2005; Gardner et al., 2005; Hannah et al., 2005; Hunt et al., 2008; Clapp-Smith et al., 2009; Wong et al., 2010); 양경흠·김정식·김정수, 2017), 조직몰입(Avolio, Gardner et al., 2004; Jensen & Luthans, 2006a; Walumbwa et al., 2008; Leory et al., 2012; 양경흠·김정식·김정수, 2017)에 있어 진성리더십과 정(+)적인 영향관계가 확인되고 있다.

둘째, 구성원의 행동측면에서는 조직시민행동(Walumbwa et al., 2010; 김종술·문재승·박계홍, 2013; Wei, F., Li, Y., Zhang, Y. & Liu, S., 2018), 변화지향행동(최우재·조윤형, 2014; 김애경, 2019), 혁신행동(Hsiung 2012; Rego et al., 2012; Chaudhary, R. & Panda, C., 2018; 김해룡·김정자, 2014)에 있어 진성리더십과 정(+)적인 영향관계가 확인되고 있다.

셋째, 구성원의 성과측면에서는 구성원의 직무성과(Chan et al., 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008; Wong & Cummings, 2009; Wang et al., 2014; 박노윤·설현도·이준호, 2014)에 있어 진성리더십과 정(+)적인 영향관계가 확인되고 있다.

아울러, 최근 진성리더십 국내외 연구에서 진성리더십을 독립변수로 하여 결과변수에 대한 작동기체로서 활용된 매개변수와 조절변수로 연구된 사례들을 살펴보면 다음 표와 같다.

<표 5> 진성리더십의 매개변수 및 조절변수 실증연구

연구자	년도	조절 (독립->매개)	매개	조절 (매개->종속)	종속
Wang et al.	2014		LMX	심리적 자본	업무성과
전미숙	2015	의사소통 개방성(중)	직무 스트레스		조직효과성
Yijing, Lv, Yong, Su	2015		심리적 안전	의향성 성실성	침묵행동
Meng et al.	2016		심리적 안전		창의성
김명후 신제구	2017	성과보상	긍정심리자본		경쟁적 협력
김예성 진제구	2017	상사 동일시	심리적 계약위반		조직냉소주의
최우재	2017	직무적합성(중)	조직냉소주의		발언행동
김남균	2017	LMX(중)	긍정심리자본		정서적 몰입
박범우	2017		LMX	조직지원인식 주도적 성격	개인 창의성
김현생 윤동열	2018	상사신뢰(중)	심리적 웰빙		직무만족
Wei et al	2018	연민	심리적 자본	연민	진취적 행동
김태욱	2018		LMX의 질의	긍정심리자본	심리적 안녕감
김일 송경수 류태모	2019	LMX	상사신뢰		심리적 주인의식
이상덕 오상훈 이성욱	2019		긍정심리자본	관리자 경험	혁신행동
장은미	2019		심리적 자본	심리적 계약위반	개인성과 혁신행동
김재영 이병욱 윤동열	2020	향상초점	상사신뢰		혁신행동
박현욱	2020	혁신지향조직분 위기	개인조직 적합성		혁신행동
허용 조준 윤동열	2020		상사신뢰	팔로워십	발언행동
송진영	2020	조직지원인식	긍정심리자본	조직지원인식	조직시민행동
윤선화	2020	감성지능	셀프리더십	감성지능	조직시민행동

(중) 종속변수

출처: 선행연구를 토대로 연구자가 재구성.

<표 6> 진성리더십의 다중매개변수 실증연구

연구자	년도	매개1	매개2	종속
오현아	2017	조직 동일시	긍정심리자본	잡 크래프팅
장성철	2017	상사신뢰	직무만족	심리적 웰빙
이원희	2019	조직후원인식	셀프리더십	조직몰입
김은희, 유영미	2019	조직변화몰입	조직변화저항	사회복지조직문화
Huy Phuong TRAN	2019	관계적 심리계약	자기존중	지식공유
곽진	2020	상사신뢰	자기효능감	조직시민행동
Ali Zeb et al.	2020	심리적 안전의 팀 환경	신뢰의 팀 환경	지식공유, 창의
장미영, 리상섭	2020	심리적 주인의식	직무소진	이직의도
김병성	2021	그릿	긍정심리자본	변화지향 조직시민행동
정주나	2021	여가열의	긍정심리자본	심리적 웰빙

5. 진성리더십과 유사한 리더십과의 차이점 비교

진성리더십에 대한 이해를 명확히 하기 위해서는 개념적으로 이와 유사한 개념의 리더십에 대한 이해를 할 필요가 있다. 본 연구에서는 최근 새로운 개념의 리더십 출현에서 살펴보는 개념과 정의에 있어 혼용될 소지가 있는 리더십을 중심으로 차이점을 비교해 볼 것이며, 특히, 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 윤리적 리더십을 중심으로 그 의미를 구체적으로 살펴보고자 한다.

첫째, 진성리더십과 변혁적 리더십과의 비교이다. 변혁적 리더십(transformational leadership)이라는 개념의 사용은 미국의 정치학자 번스(J. M. Burns)가 1978년 최초로 사용되었다. Bass & Steidlmeier(1999)가 주장한 바에 의하면 변혁적 리더의 카리스마는 리더 자신의 비전, 자신감에 대한 높은 기준에서 출발한다. 두 번째 구성요소인 영감적 동기 부여는 조직구성원들에게 용기 있게 도전하게 하고 공동 목표를 추구하는 데 영향을 미친다. 세 번째 지적자극은 상황판단을 하는 과정에서 개방적 역동성, 비전에 대한 수립을 조직구성원들에게 습득하게 한다. 마지막 구성요소인 개별적 배려는 리더가 조직구성원들을 개별적으로 대우할 필요가 있음을 강조하고 코칭, 멘토링 등에 중점을 둔다. Bass & Steidlmeier(1999)에 따르면 변혁적 리더십이 진정성이 있는 그리고 비(非)진정한 행동 양쪽 모두를 포함하는 리더십이라고 주장했다. Bass &

Steidlmeier(1999)의 진정성이 있는 변혁적 리더십의 개념은 Walumbwa et al.(2008)이 탄생시킨 진성리더십의 개념 및 정의와 명확하게 동일한 의미를 가지지 않을 수 있지만 그것은 진정성의 개념이 변혁적 리더십에는 반드시 필요한 요소가 아니라는 것을 보여줌으로써 진성리더십을 변혁적 리더십과 차별화한다. 이를 구체적으로 살펴보면, 변혁적 리더십의 중점요소인 이상적인 영향은 진성리더십을 개념적으로 설명하는 데 적용될 수 없다(Walumbwa et al, 2008). 즉, 진성리더는 타고난 카리스마가 없을 수도 있으며 조직에서 리더의 역할과 관련성이 없을 수도 있는 진정성을 성취하도록 구성원들의 자질과 역량 향상에 중점을 둔다(Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003). 그리고, 진성리더는 투명하기 때문에 조직구성원에게 영향력을 미치는 방법에서 영적인 느낌을 주는 호소력, 평범함 보다는 극적인 등장 또는 다른 형태의 영향 보다는 개인에 대한 모델링 그리고 헌신에 보다 더 가치의 의미를 둘 수 있다(Gardner & Avolio, 1998). 아울러, 변혁적 리더십은 조직구성원을 리더로 변화시킨다고 주장하는 반면 진성리더십은 조직구성원이 자신에게 좀 더 솔직하고 정직해 질 수 있도록 맥락과정을 만들어 가는 것이라고 주장하였다(Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015).

둘째, 진성리더십과 윤리적 리더십과의 비교이다. 윤리적 리더십은 개인적인 행동과의 상호관계를 통해 규범적 태도를 보여주고 쌍방향 커뮤니케이션, 재 강화(reinforcement), 의사결정을 통해 조직구성원들에게 그런 행동을 촉진하는 것이라고 주장하였다(Brown et al., 2005). 윤리적 리더들은 함께 생활하는 사람들과 사회에 대해 관심을 가지고 있고 원칙적인 결정권자로 보여 지며(Brown & Trevi, 2006), 그런 리더들은 개인적으로 옳은 일을 추구하는 행동들을 나타내며, 공정성과 개방성 등과 같은 속성들을 보유하고 있다. 이러한 윤리적 리더십과 진성리더십의 차이점은 진성리더의 구성요인에 반영되어 있다. 진성리더십의 하위요소 중에서 자기인식, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리는 윤리적 리더십의 정의에서 언급하는 하위 구성요인에는 살펴볼 수 없다(Walumbwa et al., 2008). 또 다른 차이점은 윤리적 리더십 이론에 따르면, 윤리적 리더들은 조직구성원의 윤리적 행동을 유발하는데 이용되는 보상체계에서 거래적 방식의 영향력을 행사하여 이를 유도할 수도 있다. 그러나, 진성리더십 이론은 리더가 그러한 행동을 촉진하기 위해서 윤리적인 역할 모델에 초점을 두고 있다는 것을 제시하였다(Brown & Trevino, 2006).

셋째, 진성리더십과 카리스마 리더십과의 비교이다. 카리스마 리더십은 조직구성원들이 리더의 비전과 부합하고 이에 어울리는 조직을 다시 살펴봄으로써 높은 차원의 집단적인 통합 및 응집력이 만들어 지고 조직구성원들의 응집력과 리더의 기대에 부합하는 비전을 달성할 수 있다는 것이다(Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990). Conger & Kanungo(1987)의 카리스마 리더십 행동이론에는 리더와 조직구성원의 자기인식과 자기조절에 관한 부분들이 강조되고 있지 않다. 카리스마 리더십의 자기개념이론은 리더의 행동과 이를 실천할 수 있는 동기 메커니즘에 집중되어 있고 조직구성원의 자기 자신의 개념에 리더의 가치를 내면화하게 하면서 변화가 시작된다고 한다. 이와 달리 진성리더는 조직구성원의 자기인식에 감동적으로 호소하거나 극적인 형태의 이미지관리 보다는 솔선수범하고 조직구성원들의 자기인식과 도덕적인 가치 관점에 영향을 주는 것이라고 설명한다(Gardner & Avolio, 1998).

제 2 절 심리적 안전감

1. 심리적 안전감의 개념과 특성

심리적 안전감(psychological safety)의 근원은 Maslow의 인간 욕구 5단계 이론 중 두 번째 단계인 안전의 욕구(safety needs)로 거슬러 올라간다(Maslow, 1943). Maslow et al.(1945)은 두려움, 불안에서 벗어나 자유롭고 안전하다는 것에 대한 확신으로 정의되는 심리적 안전(psychological security)의 개념을 처음으로 제시하였다. 그리고, 1965년 MIT의 Edgar Schein & Warren Bennis 교수는 변화관리에 대한 초창기 연구에서 조직문화의 변화를 성공시키기 위해서는 조직구성원들이 심리적으로 안전한 느낌을 가져야 하고 이런 가운데 변화를 추진할 수 있다고 생각할 수 있게끔 해야 하며 리더는 조직 내에서 심리적으로 안전한 분위기를 조성하는 역할을 추진해 나가야 한다고 주장했다.

지식사회에서는 유능한 인재를 확보하는 것만큼이나 구성원이 자신의 의견을 자유롭게 털어놓고 토론할 수 있도록 심리적으로 안정된 분위기를 조성해 주는 것이 중요하다. 특히, 조직의 형태가 복잡해지고 개인의 개성이 확연하게 나타날 수 있는 기업 경영환경에서 심리적 안전감은 필수적인 요소라 할 수 있다. 심리적 안전감은 구성원 개인의 성격적 특징

이 아니라 자신의 의견과 생각을 주변 동료들에게 과감히 표출하는 것이 자유롭다는 것이다. 이러한 과정을 통해 4차 산업혁명시대에 업무추진과 관련하여 창의성을 제고하고 일하는 방식의 변경 등 혁신행동을 끌어내는 것의 영향관계는 매우 중요한 것으로 판단된다.(Edmondson, 2020).

이러한 시대적 변화에 요구되는 심리적 안전감에 대해 각종 문헌에서 발표된 연구자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다. Khan(1990)은 심리적 안전감을 조직구성원이 이미지 손상 등의 부정적인 결과가 예상될 수 있는 상황 하에서도 자신의 입장을 표현할 수 있는 자신감의 정도로 주장하고 있으며, 이러한 심리적 안전감에 대한 인식은 창의적인 생각을 제한하는데 발생할 수 있는 위험부담은 최소화하며 효율성은 높일 수 있게 한다고 하였다(Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton, 1998). 그리고, 심리적 안전감은 조직구성원 사이의 의견 불일치 등의 갈등 상황이 생기더라도 해결방안을 찾기 위한 토론이 만들어 질 수 있는 환경 조성(Leonard-Barton, 1998), 두려움이나 걱정 없이 직무나 업무 수행에 있어 새로운 일처리 방식을 시도할 수 있는 토대가 되어준다(Baer & Frese, 2003). 특히, 1996년부터 하버드대에서 조직 및 리더십연구를 수행해 온 Edmondson(1999)은 심리적 안전감이 구성원들 간에 형성되어 있는 함께 공유된 신뢰감이며, 조직이 구성원의 아이디어를 단번에 거절하거나 이에 대해 잘못했다거나 부정적인 입장을 취하지 않을 것이라고 구성원이 느끼는 확신감으로 보았다. 아울러, Edmondson(1999)은 심리적 안전감이 조직내 학습행동 및 조직성과와 밀접한 관계가 있음을 살펴보았는데, 심리적 안전감이 형성되어 있는 조직은 조직구성원이 학습행동을 해 나갈 때 예상되는 불편하거나 당혹한 느낌을 감소시켜 학습을 더 많이 하게 되고 나아가 조직 몰입으로 높은 성과를 도출한다는 것이다. 아울러 불확실한 경영환경 하에서 기업이 장기적으로 생존하고 성장해 가기 위해서는 조직구성원이 스스로 변화를 주도하고 주체적으로 직무를 수행해야 할 필요성이 증대하고 있다고 하였다(Collins & Porras, 2005). 또한, 심리적 안전감이란 개인이 제안이나 문제점에 대한 의견 등을 말하는 것과 같은 의미로 발생하는 처벌 등의 위험한 상황의 감수를 위해 그들의 동료나 리더로부터 문책을 당하거나 비난을 받지 않는다는 믿음을 말하는 것이다(Detert & Burris, 2007).

한편, 심리적 안전감은 개인수준과 팀 수준, 조직수준으로 구분될 수 있다. 개인수준은 구성원이 자기 자신을 보여줄 수 있고 직무를 제대로

수행할 수 있는 방향으로 정의되었다(Kahn, 1990). 팀 수준에서 조직 내 대인관계 차원에서 위험을 감수할 수 있는 선택을 하더라도 안전하다고 인식하는 조직구성원들 사이에 공유되어 있는 믿음으로 정의되었다. 끝으로 조직 수준은 조직 내 구성원이 인식하는 조직의 업무환경에 초점을 맞춰 심리적인 분위기를 조직구성원이 어떻게 인지하고 있고 행동적 측면에서 어떻게 이를 지각하고 있는 지에 대한 개념으로 정의되었다. Baer & Frese(2003)은 Edmondson(1999)의 심리적 안전감 개념을 조직 차원의 전반적 분위기로 확대시키면서 심리적 안전 풍토는 직무를 수행해야 하는 환경 안에서 개방적이고 신뢰할 수 있는 상호작용을 유도하고 이를 지원하는 공식적/비공식적 관행 및 절차와 관련성이 있으며 조직구성원이 그들의 의견이 반대를 당하거나 징계를 받을 지도 모른다는 두려움과 걱정 없이 의견을 개진할 수 있는 직무환경으로 정의하였다.

그리고, Frazier et al.(2016)은 심리적 안전감이 조직 관련 분야에서 연구되고 있는 관련성이 있는 개념들과는 상이한 고유한 특성을 가진 인지적 개념이라고 하면서 심리적 안전감과 유사하지만 다른 개념으로 psychological empowerment, work engagement, trust라는 세 가지 형태를 제시하였다. 심리적 임파워먼트와 업무몰입 그리고 심리적 안전감은 모두 업무를 수행함에 있어 긍정적 동기 유발이라는 점에서 유사한 측면을 가지고 있지만, 심리적 임파워먼트와 업무몰입은 특정 과업에 국한해서 사용하는 성향을 가지고 있다(Spreitzer, 1995). 즉, 심리적 안전감은 구성원의 업무환경에 대한 지각이고, 심리적 임파워먼트와 업무몰입은 특정 직무나 과업을 대상으로 하는 인지된 지각이라는 점에서 명백한 차이를 보여 준다는 것이다(Frazier et al., 2016). 또한, 심리적 안전감과 유사한 개념으로 신뢰가 있다. 신뢰는 어떤 동료에게는 신뢰감이 형성되는 느낌을 가질 수 있지만 또 어떤 동료에게는 신뢰를 느끼지 못하는 경우가 있을 수 있다. 즉 대상과의 관계가 다르게 형성되는 신뢰가 각각 정도에 따라 차별성이 달리 나타날 수 있지만, 심리적 안전감은 특정 대상이 아닌 조직 전반의 구성원들 사이에 공유된 인식이라고 할 수 있다. 또 상이한 점은 신뢰는 개인이나 조직에 대해 기대하는 기본적으로 장기적이고 지속적인 반응과 관련성이 매우 높으며, 심리적 안전감은 조직 내 토의나 협의를 할 경우 또는 문제해결을 위한 상황이 발생할 경우, 즉각적으로 나타나는 반응과 관련이 매우 높다고 볼 수 있다. 이를테면 조직 구성원이 상사가 지시한 업무를 수행해 나가는 과정에서 잘못 추진

하거나 실수를 했을 때 자신의 상사로부터 바로 질책이나 무시를 당할 수 있다고 생각이 드는 것은 그 조직의 분위기와 심리적 안전감이 낮은 것으로 볼 수 있으며 상사에 대해 느낄 수 있는 조직의 전반적인 신뢰감이 저하된다고는 볼 수 없다는 것이다. 한편, Edmondson(2004)은 신뢰가 기꺼이 다른 사람을 받아들이고자 하는 마음가짐으로 타인을 비난하지 않겠다는 것을 분명히 나타내지만, 심리적 안전감은 내 자신이 위험을 감수해도 다른 사람으로부터 비난받지 않을 것이라는 개인의 신념이라는 점에서 신뢰와 심리적 안전감을 구분하기도 하였다.

최근의 연구결과들을 추가해서 살펴보면, 심리적 안전감이 형성된 구성원은 리더와 의견이 상이 하더라도 이에 대해 두려워하지 않고 업무수행에 필요한 정보를 자유롭게 부담 없이 공유하면서 목표달성, 학습수행 등에 영향을 미칠 수 있다고 하였으며(Schulte et al., 2012), 국내의 연구결과에서도 특정 주제에 대한 논쟁의 상황이나 일의 수행결과가 좋지 않을 때 발생할 수 있는 리더 등의 대인적 위협으로부터 안전할 수 있다는 구성원의 신뢰감을 의미한다고 하였다(송종영, 2015). 위에서 언급된 연구자들의 심리적 안전감에 대한 정의를 정리해 보면 다음과 같다.

<표 7> 연구자별 심리적 안전감에 대한 정의

연구자	정의
Khan(1990)	조직구성원이 이미지 손상 등의 부정적인 결과가 예상될 수 있는 상황 하에서도 자신의 입장을 표현할 수 있는 자신감의 정도
Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton(1998)	창의적인 생각을 제한하는데 생길 수 있는 위험부담은 줄이며 효율성은 높일 수 있게 함
Leonard-Barton(1998)	구성원 간 의견 불일치 등 갈등이 생기더라도 해결 방안을 찾기 위한 토론이 만들어 질 수 있는 환경 조성
Edmondson(1999)	조직구성원들 간에 형성된 함께 공유된 신뢰감이며, 조직이 구성원의 아이디어를 한 번에 거절하거나 잘못했다거나 부정적인 입장을 취하지 않을 것이라고 조직구성원이 느끼는 확신감
Schulte et al.(2012)	리더와 의견이 상이 하더라도 두려워하지 않고 업무수행에 필요한 정보를 자유롭게 부담 없이 공유하면서 목표달성, 학습수행 등에 영향
송종영(2015)	특정 주제에 대한 논쟁의 상황이나 일의 결과가 좋지 않을 때 발생할 수 있는 리더 등의 대인적 위협으로부터 안전할 수 있다는 구성원의 신뢰감

출처: 선행연구를 토대로 연구자가 재구성.

2. 심리적 안전감의 선행연구

Schneider & Reichers(1983)는 대상 인물과 심리적으로 가까이 지내는 사람, 즉 주변 동료나 리더가 개인의 심리적 분위기 지각에 중요한 영향을 주고 있다고 주장하였다. 또한, 조직 내에서의 의사결정권자는 경영층의 행위, 정책 및 절차를 대표하는 사람 혹은 개별 조직구성원과 사회적 교환을 담당하는 사람으로 행동하므로 조직구성원들은 리더 및 리더의 행위에 대한 지각을 리더의 개인적 성향, 스타일 보다는 전체 조직에 대한 분위기로 지각하여 이를 일반화하는 경향이 있다고 하였으며(Kozlowski & Doherty, 1989), 이런 배경을 토대로 조직의 의사결정권자와의 신뢰관계를 통해서 조직구성원들이 받게 되는 의사결정권자에 의한 호의적인 대우는 조직 후원 및 조직 지지의 지표로 인식되며, 직무스트레스의 감소 및 성과 개선과 같은 유의미한 성과를 이끌어 낼 수 있다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 또한, 심리적 안전감은 조직의 규범과 역할의 규정을 통해 개인의 자아표현 등의 가능성에 대한 개인의 생각이라 할 수 있는데 조직구성원들의 조직의 가치이념 및 규범적 성향과 관련된 분위기에 대한 인식은 기존 조직구성원의 태도를 강화시켜 주는 중요한 역할을 담당하게 되는 것이다(서재현, 2008).

한편, 심리적 안전감은 개인차원에 있어 긍정적인 영향을 미친다. 심리적 안전감은 이를 통해 개인의 발언행동으로 연결될 수 있는데 조직 내에서 심리적 안전감이 확보된 구성원은 자신의 의견이나 아이디어를 적극적으로 능동적으로 표현할 수 있고(Zhang, Fang, Wei & Chen, 2010), 심리적 안전감이 구축되어 있는 구성원은 문제해결과정에 필요한 다양한 지원을 자유롭게 주변 동료들에게 요청할 수 있고 실수한 부분이 발생하더라도 감추는 것이 아니라 실수를 통해서 시행착오에 대한 경험을 배우는 등 여러 가지 다양한 방식의 학습행동을 촉진할 수 있다(박상언, 2019). Edmondson(2004)의 연구에서 살펴보면 조직의 리더가 조직구성원이 의견이나 아이디어를 표현하는 데 심리적으로 안전한 분위기와 믿음을 형성해 주면 팀 내에서 조직구성원간의 학습하는 태도와 행동이 보다 더 촉진될 수 있고 이것은 나아가 혁신행동으로 연결된다고 주장하였다. Nembhard & Edmondson(2006)의 연구 결과에서 역시 리더가 적극적이고 참여적인 행동을 보이고 구성원들과 함께 서로 상의하여 의사결정을 하는 등의 능동적 행동을 보일 경우 조직구성원의 심리적 안전감이

한층 더 높아지는 것으로 보고하고 있다.

Newman, Donahue & Eva(2017)는 44개의 선행연구를 분석하여 심리적 안전감의 선행변수와 결과변수를 분류한 바 있는데, 이 중 38개가 심리적 안전감이 매개변수로 활용되었다. 그리고, 심리적 안전감의 선행변수로 지원적 리더 행동, 지원적 제도, 관계 네트워크로 분류하였고, 결과변수는 커뮤니케이션, 지식공유, 건설적 발언행동, 학습행동, 성과 및 혁신 등으로 분류하였다.

현재의 조직구조에서 심리적 안전감은 최근 수년 동안 이론적, 실무적으로 매우 중요한 현상이 되었다. 근본적으로 심리적 안전감은 불확실성과 변화를 필연적으로 수반할 수밖에 없는 구성원 상호간의 관계적 불편함을 축소시키며(Schein & Bennis, 1965), 이러한 기본전제를 반영하여 급속히 성장하고 있는 개념적이고 실증적인 연구는 심리적 안전감의 본질을 이해하고 대인관계에 기여하고 있는 요소들을 확인하여 조직구성원, 팀 및 조직에 미치는 영향력을 검증하는 데 중점을 두고 있다(김애경, 2019). 다음은 Edmondson & Lei(2014)가 연구자들을 위해 제시한 심리적 안전의 향후 연구방향을 요약한 자료이다(김애경, 2019).

<표 8> 심리적 안전감의 연구방향

구분	요약
이론적 기회	-심리적 안전감의 전개와 형성, 약화 등 방법에 대한 통찰력을 제공하기 위한 견해. -조직성과에 대한 심리적 안전감의 영향에 대한 연구. -심리적 안전감과 성과 사이의 관계에 대한 문화 간 비교 등
방법론적 과제	-심리적 안전감 구성개념의 측정. -심리적 안전감의 변화에 대한 종단연구. -심리적 안전감에 대한 다단계 및 교차수준의 연구. -현장과 실험실 연구를 혼합하여 현상과 인과성을 측정하는 연구 등.

출처: Edmondson & Lei, (2014). Psychological Safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology Organizational Behavior, 1(1), p. 40.

제 3 절 지식공유

1. 지식공유의 개념과 정의

지식사회라는 용어를 최초로 언급한 Peter Drucker(1993)는 지식 정보의 급격한 증가, 정보통신기술(ICT)의 빠른 발전, 그리고 탈 산업사회화

와 Globalization화의 급속한 진전으로 지식의 중요성이 그 어느 때 보다 더 강조될 것이고 지식사회에서는 지식이 엄청난 부를 만들어 내는 원천이 될 것이며 전통적으로 기업의 부가가치를 창출하는 핵심적인 3개 요소인 노동, 자본, 토지에서 보다는 지식이라는 무형자산의 새로운 생산요소에서 부터 창출된다고 하였다.

일반적으로 정보는 데이터 보다는 차원이 큰 개념으로 정보를 보유하고 있는 사람에게 더 유용 가능한 형태로 가공되어진 집합체를 의미한다(Davenport & Prusak, 1998). 그리고, 정보 보다 큰 개념으로 지식이 쓰이고 있지만 정보와 지식을 혼용해서 사용하기도 하며, 서로 구별하지 않고 동일한 개념으로 사용하는 경우도 많이 있다(Bartol & Srivastava, 2002). 정보가 지식의 흐름을 의미하는 것이라면 지식은 지식의 축적을 의미한다고 주장하는 연구자들도 있다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 본 연구에서는 정보를 단순한 자료 자체만으로 보는 것이 아니라 경험과 상황이 함께 조합된 지식까지 포함하는 개념으로 확대해서 보고자 한다. 그리고, 지식은 일반적으로 합리적 지식은 객관적이고 구체적이며, 경험에 바탕을 둔 즉, 경험에서 오는 지식은 합리적 지식과는 상대적으로 주관적, 원론적, 물리적 경향을 가지고 있다. 개인이 보유한 이러한 양면적인 지식을 조직 내에 조직구성원과 함께 공유하여 지식활용을 극대화시켜 나가면서 혁신을 달성하는 활동을 지식공유라고 한다(Gupta & Govindarajan, 2000; Ruggles, 1998).

지식경영은 지식을 획득하고 저장하며 공유하고 활용하는 프로세스를 의미한다. 즉 조직에 다양한 형태로 분포되어 있는 지식을 조직적 차원에서 의미 있도록 그 활용성을 높이기 위해서 창출하고 이를 저장하고 또한 공유하여 조직의 전사적 경영활동에 사용된다(이장환·김영걸, 1999). 따라서 지식공유는 지식경영 프로세스의 한 영역이라고도 할 수 있다.

지식공유에 대한 정의는 학자들이 자기 나름의 다양한 의견들을 제시하고 있는데, Kogut & Zander(1992)는 지식공유란 조직 내 구성원들이 각자 보유하고 있는 지식을 상호간 주고받으며, 이를 통해 새롭고 유익한 지식창출을 도모하는 과정으로 정의하였다. Grant(1996)는 지식공유의 개념은 기업이 가지고 있는 무형의 지식자산을 조직 내의 구성원들에게 공유시킴으로써 지식활용을 극대화하여 조직역량을 강화해서 성과창출을 최대화 하고자 하는 활동이라고 했다. Nelson & Coopriider(1996)는 정보시스템과 관련해서 리더와 조직구성원들이 상호 업무성과와 목표달성에

영향을 미치는 다양한 요소를 이해하고 업무성과에 도움이 되는 분야의 지식과 경험에 대한 인지도를 높여 가는 것으로 정의하였다. 또한, O'Dell & Grayson(1998)은 조직 내에서 지식이 전달되는 것을 구성원들 간의 상호작용으로 보면서 인간관계의 동적인 면을 강조하였다. 즉 지식의 많은 부분은 문장으로 적어 표현될 수 있는 한계가 있기 때문에 문제를 풀어 나가기 위해서는 대화하고 교감을 나누며 서로 친밀하게 하는 것이 지식공유를 촉진한다는 것이다. 그리고, Chakravarthy et. al.(1999)은 지식공유라 함은 기업 집단 내의 차별적이고 독특한 경험과 지식 등의 역량을 지닌 조직들이 자신들이 보유하고 있는 지식을 다른 조직이 필요로 하는 경우, 이를 사용 할 수 있도록 하는 과정이라고 정의하고 있다. Hansen(1999)은 지식공유를 정의함에 있어 조직구성원들이 주어진 업무를 수행하는데 있어 필요하고 도움이 되는 지식을 찾아내어 습득함으로써 자신의 지식으로 통합해 가는 행위라고 하였다(양심파, 2018).

아울러, 최근의 해외 연구사례를 추가로 살펴보면, 지식공유는 개인 목표와 조직 목표 둘 다를 달성하기 위해 구성원들이 상호 달리 보유하고 있는 지식과 경험기술들을 보유하고 수정할 수 있도록 교환하는 과정으로 정의하였다(Van den Hooff & De Ridder, 2004; Lin, 2008). Wang & Noe(2010)는 지식공유를 암묵적 및 명시적 데이터와 기술내용이나 개인 간 축적해 온 경험의 전달 또는 교환이라고 정의하였다. Cummings(2004)는 지식공유를 조직구성원을 돕고 다른 동료들과 협력하여 문제를 해결하고 새로운 아이디어를 개발하여 목표를 구현하는 데 필요한 업무정보와 지식, 경험 및 노하우를 제공하는 것이라고 정의하였다. 그리고, Bouma(2011)은 지식공유를 한 곳에서 보유한 지식을 다른 데서 흡수하여 이해시키고 이를 새로운 형식으로 변환시켜 가는 과정으로 정의하였다. 아울러, Amayah(2013)는 지식공유를 새로운 아이디어를 창출해서 문제를 해결하고 다른 구성원을 돕거나 필요한 절차를 적용할 수 있는 새로운 노하우의 교환이라고 정의하였다.

한편, 국내 연구자들의 지식공유 정의에 대한 연구결과를 살펴보면, 김장익·나태균(2007)은 지식공유를 조직구성원 개인이 보유한 지식과 경험을 다른 조직구성원들에게 전달함으로써 조직차원의 지식으로 전환해 가는 과정으로 정의하였다. 김영목(2012)은 지식공유를 조직의 구성원들이 상호 Communication을 통해 몰랐던 것을 알아가고 자신들의 노하우나 경험을 구성원과 함께 공유하는 것으로 정의하였다. 강경숙(2014)은 구성

원 자신이 보유하고 있는 지식을 타인에게 공개하고 조직 내에서 이를 확산하고 저장토록 하여 조직 구성원들이 자신의 직무에 필요시 활용할 수 있도록 하는 활동이 지식공유라고 정의하였다. 또한, 손정미(2019)는 지식공유를 조직을 통해 구성원이 보유하고 있었거나 새로 획득하거나, 또는 창출한 지식을 다른 조직구성원과 함께 축적하고 필요시 활용하고 또한 이를 개선하고자 하는 상호작용으로 정의 내렸다. 위에서 언급된 연구자들의 지식공유에 대한 정의를 정리해 보면 다음과 같다.

<표 9> 연구자별 지식공유에 대한 정의

연구자	정의
Nelson & Coopriider(1996)	정보시스템과 관련해서 리더와 조직구성원들이 상호 업무성과와 목표달성에 영향을 미치는 다양한 요소를 이해하고 업무성과에 도움이 되는 분야의 지식과 경험에 대한 인지도를 높여 가는 것
Chakravarthy et. al(1999)	기업에서 차별적이고 독특한 경험과 지식 등의 역할을 지닌 부서들이 자신들이 보유하고 있는 지식을 다른 조직이 필요로 하는 경우, 이를 사용할 수 있도록 하는 과정
Cummings(2004)	조직구성원을 돕고 다른 조직구성원들과 협력하여 문제를 해결하고 새로운 아이디어를 개발하여 목표를 구현하는 데 필요한 업무정보와 지식 및 경험 노하우 등을 제공
Van den Hooff & De Ridder (2004), Lin(2008)	개인 목표와 조직 목표 둘 다를 달성하기 위해 구성원들이 달리 보유하고 있는 지식과 경험을 보유하고 수정할 수 있도록 상호 교환하는 과정
Wang & Noe(2010)	암묵적 및 명시적 데이터와 기술내용이나 개인 간 축적해 온 경험의 전달, 보급 또는 교환
Bouma(2011)	한 곳에서 보유한 지식을 다른 곳에서 흡수하여 이해시키고, 이를 사용할 수 있는 새로운 형식으로 변환시켜 가는 과정
Amayah(2013)	새로운 아이디어를 창출해서 문제를 해결하고 다른 구성원을 돕거나 필요한 절차를 적용할 수 있는 새로운 노하우의 교환
김장익·나태균(2007)	조직구성원 개인이 보유한 지식, 경험을 다른 조직 구성원들에게 전달함으로써 조직차원의 지식으로 전환해 가는 과정
김영목(2012)	조직의 구성원들이 상호 커뮤니케이션을 통해 몰랐던 것을 알아가고 자신들의 노하우나 경험을 구성원과 함께 공유
강경숙(2014)	구성원 자신의 지식을 공개하고, 조직 내에서 이를 확산하고 저장토록 하여 구성원들이 자신의 직무에 필요시 활용할 수 있도록 하는 활동
손정미(2019)	조직을 통해 구성원이 보유하고 있었거나, 새로 획득하거나, 또는 창출한 지식을 다른 조직구성원과 함께 축적하고, 필요시 활용하고, 또한 이를 개선하고자 하는 상호작용

출처: 선행연구를 토대로 연구자가 재구성

2. 지식공유의 구성요소

Van den Hooff & Ridder(2004)는 지식 공유의 구성요소를 구성원에 대한 지식 기부와 지식 수집으로 구분하였다(현재호, 2019). 지식공유에 있어 기부는 지식을 제공하는 자의 행위로 개인이 보유하고 있는 지식을 조직구성원에게 전달하는 행위로서 조직공동체의 이익과 성과를 위해 구성원들을 대상으로 해서 수행하는 이타적 행위이다. 지식기부에서 중요한 것은 개인이 보유하고 있는 지식을 다른 구성원들에게 전달하는 방법이며(Liebowits, 2002), 공식적/비공식적인 프로세스를 포함한다. 반면에 지식공유의 수집은 다른 구성원들이 자신이 가지고 있는 지적인 자원을 공유할 수 있도록 유도하려는 행위로(Van den Hooff & Ridder, 2004) 지식을 다른 구성원 등 외부로부터 습득하고 활용하는 것이다.

한편, Nonaka & Takeuchi(1995)는 지식공유의 구성요소를 지식을 객관적 차원에서 측정 및 관찰할 수 있는 형식지와 주관적인 경험만으로 구성되어 있어 외부적으로 명확하게 표현하기 힘든 암묵지(tacit knowledge)로 구분하였다. 형식지는 쉽게 파악되어 체계화를 할 수 있으며 상대방에게 전달이 용이한 말이나 글로 나타낼 수 있고 이성을 바탕으로 하여 공유할 수 있는 것으로서 여기에는 매뉴얼, 데이터베이스, 문서 등과 같이 유형적인 형태를 지닌다. 암묵지는 반복되는 경험에서 생성되는 생각과 노하우이며 언어를 통해서 그리고 문장으로 적어서 표현할 수 없고 다른 사람에게 간단하고 쉽게 전달 및 공유하기 어려운 것으로서 개인의 생각, 신념, 노하우 및 가치관 등이 반영되어 있고 토론, 사적인 교류 등을 통해 공유되는 경향이 높다.

또한, Nonaka(1995)는 지식이 새로운 분야의 가치창출의 원천이며, 형식지와 암묵지의 동태적이고 활발한 상호작용의 반복을 통해 지식형성의 순환 및 축적의 발전이 이루어진다고 주장하였다. 지식전환은 조직에서 지식을 획득, 공유, 결합하는 창조적인 프로세스의 메카니즘을 표현하는 말이다. 이 관점에는 ① 공동화(Socialization) ② 표출화(Externalization) ③ 연결화(Combination) ④ 내면화(Internalization)로 지식이 전환된다고 보았다.

3. 지식공유의 선행연구

지식공유에 대한 선행요인 연구들을 살펴보면, 구성원의 학습지향성과 성과지향(Matzler & Mueller, 2011), 리더십(Strivastva et al., 2006; Chuang et al., 2016), 리더에 의한 지원(Cabrera et al., 2006), 팀 의사소통(De Vries et al., 2006) 등이 있다. 그리고, 지식경영과 학습의 문헌에서 언급되는 조직의 분위기 특성에는 학습지향성, 신뢰, 활발한 의사소통, 개방성, 자발적인 참여와 리더십이 있다(Davenport & Prusak, 1995; O'Dell & Grayson, 1998). 아울러, Beckman(1997)은 상사의 리더십, 건전한 조직문화, 정보기술 등을 제시하였고, Jelinek(1997)은 지식의 창조, 공유, 활용의 조직문화와 적합성을 지닌 조직구조 등을 제시하였다. 뿐만 아니라, Robinson & Stern(1997)은 지식공유에 대한 열의는 호기심, 위기의식, 창조의 경험에서 기인한다고 주장하였다. 그는 직무에 대한 궁금함 등에 대한 호기심이 지식공유에 긍정적 영향을 미칠 수 있고, 또한 기업경영이 악화된 상황에 직면할 때 구성원은 위기의식을 느끼게 되고 이런 위기상황을 극복하기 위한 돌파구를 찾기 위해서 지식의 창조와 구성원 간 공유수준이 높아진다고 할 수 있다. Ruggles(1998)는 지식공유를 위해서 조직 내에 특정한 지식에 접근하고 이를 구성원들에게 널리 공유하는 데에 유용한 수단으로 사용되는 인트라넷(intranet)의 구축이 정보기술 관점에서 지식공유에 중요한 영향을 주는 요소로 보고 있다.

한편, 지식공유를 요인으로 하여 미치는 영향 요인을 살펴보면, 지식공유가 혁신역량의 증대, 조직성과의 촉진 등에 긍정적 영향관계를 가진다는 결과가 증명되었다(Tsai, 2001; Darroch & McNaughton, 2001; Strivastva et al., 2006; Liao et al., 2007). 그리고, Chen et al.(2008)의 연구에서는 기업을 경쟁력 있게 운영하기 위해서는 조직구성원들 간의 지식공유 행동은 성과 달성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

국내의 연구에서도, 김준(2009)은 지식공유와 조직성과 간의 영향관계를 분석한 결과, 지식공유는 모든 조직성과 요인에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직의 지식공유와 관련된 시스템이 구축되고 조직 내 구성원들 간 지식공유가 활발하게 이루어지는 기업일수록 경쟁우위가 제고됨을 주장하였다. 기해란(2011)은 지식공유를 개인과 집단 수준으로 구분하여 조직성과 간의 영향관계를 검정한 결과, 개인 지식행동과 집단수준의 지식공유 활동 모두가 조직성과에 유의한 정(+)

인 영향관계가 있음을 밝혔다. 김형철·김권필(2014)은 중소기업 공사업체를 대상으로 학습조직 구축활동(권한위임, 부서 간 협력 등)과 지식공유 간의 영향관계를 연구하였다. 그 결과, 권한위임과 부서 간 협력의 학습조직 구축활동은 지식공유에 유의미한 긍정적 영향관계가 있는 것으로 나타났으며 지식공유는 기업의 경영성과 제고에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업의 지식공유와 활용 능력은 보다 빠른 문제해결 능력을 제고하고 새로운 정보에 대응하여 신속하고 강화된 반응을 보임으로써 조직의 혁신 수준을 증진시켜 나갈 수 있다(Liebowitz, 2002; Lin, 2006).

제 4 절 혁신행동

1. 혁신행동의 개념과 정의

15세기에 등장하여, 21세기에 이르기까지 환경변화의 중심역할을 수행하고 있는 혁신(革新)은 가죽을 벗겨 새롭게 한다는 것으로 오래된 관습, 방법 등을 완전히 바꾸어서 새롭게 한다는 의미를 가지고 있다. 이는 라틴어 Innovare에서 유래되었다고 하며 변화에 대한 조직 적응력을 높이고자 하는 방안으로 그동안 많은 연구자들에 의해 연구되어 왔다.

오늘날 불확실한 미래의 경영환경에서는 가치창조를 위한 혁신활동을 중심으로 기업경영의 관심이 아주 중요하게 작동한다고 주장하였다(홍현경, 2012). 기업으로서는 경영에 있어서 새로운 경쟁방식을 창조하는 동시에 다른 경쟁기업들로부터 진입장벽을 형성하는 것이 독점적이고 지속적인 기업의 경쟁우위 확보의 원천이 될 수 있으며(Porter, 1985), 그리고 혁신이 글로벌 경쟁과 급변하는 경영환경에서 기업이 난관을 극복하고 경쟁우위의 지속적 성장을 위해서는 필수적인 요소가 되고 있음을(Janssen, 2000; Oldham & Cummings, 1996)을 주장하였다. 또한, 이승희·김보영(2011)은 첨단 과학시대에서 안정 지향적인 조직관리 개념을 탈피하고 역동적 조직시스템을 만들어 조직성과를 극대화하기 위해서는 시대상황에 경쟁 우위적, 효과적으로 대응이 가능한 혁신중심의 조직관리가 필요하다고 강조하였다.

혁신행동은 집단적 차원과 개인적 차원 2가지 영역으로 그 정의를 구분해서 살펴 볼 수 있는데, 조직 차원의 혁신행동에서는 조직구성원의

효율적인 과업수행을 위해 아이디어를 개발, 적용하는 혁신을 과업 혁신으로 개념화하고 조직에서 자신의 업무에 새로운 아이디어를 적용하고 효율적인 방법으로 직무수행 과정을 변화시켜 직무능력을 개선시킴으로써 업무성과를 향상시키는 행동이라고 정의하였다(Farr & Ford, 1990). 또한, King(1990)은 혁신을 조직수준과 개인수준으로 구분하는데, 조직수준의 혁신은 조직이 새로운 아이디어를 제품과 프로그램, 정책운영 프로세스 등에 접목하는 체계적인 행위를 수행하는 것을 의미하며, 개인수준의 혁신은 조직구성원들이 수행하는 직무 역할에 초점을 맞춘다는 차원에서 조직수준의 혁신과 구분된다고 하였다(Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994).

혁신의 시작은 아이디어를 만들어내고 실천하는 주체가 구성원이므로 개인 차원의 혁신 관련 중요성이 최근 많은 주목을 받고 있는데(홍완기, 2015), 이는 기술수준의 급속한 발전과 조직 내 업무내용 및 일을 대하는 태도의 변화를 적극적으로 주도하고자 하는 조직구성원들의 자세와 행동이 더 중요해지고 있기 때문이다(Crant, 2000). 그러므로 조직구성원의 혁신행동을 이해하고 선행요인을 찾아내려는 연구는 유의미하다고 할 수 있다. 이에 따라 금번 연구에서는 개인 중심의 혁신을 대상으로 연구를 진행하고자 하는데 조직이 급변하는 대내외 환경에 맞추어 지속가능한 기업이 되기 위해서는 경영혁신, 제품/제조 프로세스 등의 차별화, 원가 절감 및 일하는 방식의 변화 등이 필요로 되어 지며 이를 받아들이고 수행할 수 있는 주체는 조직구성원이다. 따라서 개인 수준의 혁신행동에 대한 이해와 수용이 선행되어야 성공적인 조직혁신을 달성할 수 있다(우택규, 2020)

따라서, 혁신행동에 대해 연구자들에 의해 연구된 정의를 살펴보면 다음과 같다. Katz & Kahn(1978)은 신규 아이디어를 개발하거나 수용하여 홍보하고 실천하는 것은 조직구성원들에게 일상적 과업을 수행하는 것이라기보다는 조직구성원의 자발적 행동이라 정의하였다. Van De Ven(1986)은 혁신의 정의와 형태는 연구자에 따라 상이하게 정의하고 있으며, 제도적 질서 속에서 다른 사람과 상호 교류를 하는 구성원들이 신규 아이디어를 개발하고 실행해 가는 것이라고 정의하였다. Kanter(1988)는 혁신행동은 개인에서 출발하며 개인이 하는 혁신행동은 문제 인식과 수용, 새로운 아이디어의 채택, 문제의 해결방안을 준비하는 것에서 출발하는 것이다. 이는 새로운 아이디어에 대한 자료를 탐색하고 혁신을 위

한 주변동료 혹은 조직구성원들과 연계하여 개인의 새로운 아이디어를 제품이나 서비스 공정, 운영방식 등에 적용하는 일련의 과정이라고 하였다. 또한, 혁신행동은 개인이 개발한 새로운 아이디어를 채택하고 이를 제품 및 서비스로 활용 가능할 수 있도록 전환시키는 과정으로 새로운 아이디어, 프로세스, 제품/서비스의 개발 및 실행의 과정에서 개인의 문제해결능력을 통해 창조력을 증대시킬 수 있는 것을 의미한다고 하였다 (Amabile, 1996). 아울러, 자신의 직무수행이나 조직의 성과에 도움이 되는 새로운 아이디어를 창출, 도입, 적용하는 일련의 활동들을 의미하는 혁신행동이 개인수준의 혁신을 가장 잘 나타내는 개념으로 평가받고 있다(이지우, 2003; Janssen, 2005).

특히, 혁신행동이 창의성의 시작이라는 관점(Scott & Bruce, 1994)에서는 개인의 업무를 수행하는 방식에 있어 창의성은 자신의 업무에 대한 구체적인 이해도가 높고 내재된 동기부여가 있을 때 생성될 수 있으며, 혁신적 업무행동은 신규 아이디어 개발뿐만 아니라 이에 대한 홍보, 실행, 확산까지 포함하고 있기 때문에 창의성보다 그 범위가 보다 넓은 개념으로 볼 수 있다고 하면서(Scott & Bruce, 1994), 그들은 혁신행동의 정의를 조직구성원이 자신의 수행업무, 소속된 집단 혹은 조직의 성과 향상에 도움이 될 만한 새로운 아이디어를 의도적으로 창출하고, 도입하고, 이를 활용하는 활동을 혁신행동이라고 하였다.

그러나 2000년대 이후 연구에서는 아이디어에 대한 지원과 지원자의 역할이 강조되고 있다. Janssen(2005)은 혁신행동을 제도적 질서관계에서 타인들과 교류하며 만들어 지는 새로운 사고의 개발 및 수행으로 정의하였으며, Carmeli et al.(2006)은 개인 또는 집단이 당면한 문제점을 해결하기 위해 지난 경험을 통한 새로운 발상이나 새로운 아이디어로 해결방안을 제시하고 새로운 아이디어에 대한 지원을 받아 실현가능성이 높은 모델을 창출하는 다양한 과정으로 혁신행동을 정의하였다. 그리고, 국내 연구자에 의한 혁신행동의 정의를 살펴보면, 김홍재(2013)는 혁신의 필요성을 인지하고 이를 해결해 나가기 위한 신규 아이디어를 창출해 내거나 외부에 있는 아이디어를 활용하는 창의적인 활동으로 설명하였다. 또한, 혁신행동은 구성원들이 자신이 소속된 조직의 성과 달성을 위하여 신규 아이디어를 계획적으로 만들어 조직에 적용하고 실행되도록 하는 모든 활동을 의미한다고 하였다(송정수·양필석, 2008; 이도형, 2012). 위에서 언급된 연구자들의 혁신행동에 대한 정의를 정리해 보면 다음과 같다.

<표 10> 연구자별 혁신행동에 대한 정의

연구자	정의
Katz & Kahn(1978)	신규 아이디어를 개발하거나 수용하여 홍보하고, 실천하는 것은 조직구성원들에게 일상적 과업을 수행하는 것이라기보다는 조직구성원의 자발적 행동
Van De Ven(1986)	제도적 질서 속에서 다른 사람과 상호교류를 하는 구성원들이 신규 아이디어를 개발하고 실행해 가는 것
Kanter(1988)	새로운 아이디어에 대한 자료를 탐색하고 혁신을 위한 주변동료 혹은 조직구성원들과 연계하여 개인의 새로운 아이디어를 제품이나 서비스 공정, 운영 방식 등에 적용하는 일련의 과정
Amabile(1988)	새로운 아이디어, 프로세스, 제품 및 서비스의 개발 및 실행의 과정에서 개인의 문제해결능력을 통해 창조력을 증대시킬 수 있는 것
Scott & Bruce(1994)	조직구성원이 자신의 수행업무, 소속된 집단 혹은 조직의 성과 향상에 도움이 될 만한 새로운 아이디어를 의도적으로 창출하고, 도입하고, 이를 활용하는 활동
Janssen(2005)	제도적 질서관계에서 다른 사람들과 함께 교류하며 만들어 지는 새로운 사고의 개발 및 수행
Carmeli et al.(2006)	개인 또는 집단이 문제점을 해결하기 위해 지난 경험을 통한 새로운 발상이나 아이디어로 해결방안을 제시하고, 새로운 아이디어에 대한 지원을 받아 실현가능성이 높은 모델을 창출하는 다양한 과정
김홍재(2012)	혁신의 필요성을 인지하고 이를 해결해 나가기 위한 신규 아이디어를 도출해 내거나 외부에 있는 아이디어를 활용하는 창의적인 활동

출처: 선행연구를 토대로 연구자가 재구성.

2. 혁신행동의 구성요소

혁신행동의 개념을 구축하고 정의를 내렸던 연구자들을 통해 혁신행동의 구성요소를 살펴보면 다음과 같다. Farr & Ford(1990)는 혁신행동의 구성요소를 개념화와 발명, 활용으로 구분하였으며, Scott & Bruce(1994)는 아이디어의 창조와 실행을 구성요소로 제시하였다. 그리고, Kleysen & Street(2001)은 기회탐색에서 부터 새로운 아이디어 생성, 조사 후 검토, 이에 대한 홍보 및 확산, 그리고 적용까지를 구성요소라고 주장하였다. 이후 Janssen(2005)은 신규 아이디어의 개발 및 홍보, 그리고 실행이라는 3단계 과정으로 구분하기도 하였다. 한편, 국내 연구자의 경우 김홍재(2012)는 혁신의 필요성을 인식하고, 이를 해결하기 위한 새로운 아이

디어를 도출해 내거나 외부의 아이디어를 활용하는 창의적 활동이며, 이를 구현하기 위한 구체적인 실행을 포함하는 총체적 행동이라고 주장하였다.

3. 혁신행동의 선행연구

혁신행동의 결과를 가져오게 하는 선행요인에는 여러 가지 요인이 있을 수 있다. 1965년 MIT의 Edgar Schein & Warren Bennis 교수는 변화하는 조직구성원에게 업무수행에 필요로 하는 의사결정권과 업무상황을 통제할 수 있는 자율적 권한을 부여하게 되면 조직구성원들의 혁신적 행동이 촉진된다고 하였으며(이지우, 2003; 백유성·신영숙, 2007), Damanpour(1991)는 조직 내부의 구성원들 사이에서 의사소통이 원활히 이루어질수록 조직구성원들의 혁신의도가 높아진다고 하였으며, 박경환·한인수(1999) 또한 조직 내·외부와 의사소통이 많으면 많을수록 조직구성원의 혁신성과는 높아지게 된다고 하였다. 또한, 김홍재(2013)는 조직구성원의 자기 효능감, 자신감 등 개인특성이 높을수록 혁신행동이 늘어나고, 정서적 조직몰입이 높게 나타나는 조직구성원이 조직에 유의미한 우수한 성과 및 긍정적 행동이 나타나는 것으로 주장하였다.

King(1990)은 혁신행동에 영향을 주는 요인들은 개인특성에 의한 요인과 상황 요인으로 구분할 수 있다고 주장하였는데, 지금까지의 연구들을 기반으로 혁신행동을 예측해 볼 수 있는 변수들은 개인 차원의 특성과 환경요인에 의한 특성 그리고 리더-부하 간의 특성으로 요약할 수 있다.

개인적 특성(trait)들은 다음과 같다. 첫째, 혁신행동을 주로 하는 구성원들을 살펴보면 불확실성에 대해 지속적으로 참아내며 상당한 위험을 감수하고자 하는 의지가 매우 강하게 나타나고(Howell & Higgins, 1990), 또한 높은 수준의 자신감과 독립성이 있다고 하였다(Farr & Ford, 1990). 동일한 맥락에서 주도성이 남다르며(Frese & Zapf, 1994), 지적능력 또한 차별화되고(Kirton, 1988), 그리고 관심영역이 넓어 다각적인 사고를 한다고 하였다(Gryskiewicz, 1985). 둘째, 환경적 특성들은 변화와 혁신을 시도하고자 하는 조직문화(Scott & Bruce, 1994), 조직학습 지향성(Tierney & Farmer, 2002), 조직 구조(Osborne & Brown, 2011)가 있다. 셋째, 리더-부하 간의 특성에 있어서 Scott & Bruce(1994)는 리더가 조직구성원들을 지지 및 후원하고 자율권을 부여할 때, 구성원들은 리더

를 더욱 신뢰하며, 신뢰는 결국 혁신행동으로 이어진다고 주장하였다. 동일한 맥락에서 Amabile(1996)은 리더가 조직구성원들을 격려하고 지원하는 행동을 할 때 조직구성원들의 창의력에 보다 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 입증하였다. 아울러, 국내 연구결과에서도 조직 내 혁신행동에 대한 적극적 지원이 있을 경우, 조직구성원들의 혁신행동이 증가하는 것을 밝혀냈다(장은미, 2019). 이에 대한 주요 결과를 정리해 보면 다음과 같다.

<표 11> 연구자별 혁신행동에 영향을 주는 선행요인

구분	연구자	내용
개인차원의 특성	Howell & Higgins(1990)	불확실성 및 위험 감수
	Farr & Ford(1990)	자신감 및 독립감
	Frese & Zapf(1994)	높은 주도성
	Kirton(1988)	높은 지적능력
	Gryskiewicz(1985)	다각도의 사고
환경요인의 특성	Scott & Bruce(1994)	변화 혁신의 조직문화
	Tierney & Farmer(2002)	조직학습지향성
	Osborne & Brown(2011)	조직구조
	Glassman(1986)	피드백 & 인정
	West & Farr(1989)	리더의 사회적 지원
	Amabile et al.(1996)	도전적 업무부여
리더 부하간의 특성	Scott & Bruce(1994)	지지 및 자율성 부여
	Amabile(1996)	격려
	장은미(2019)	구성원 지지

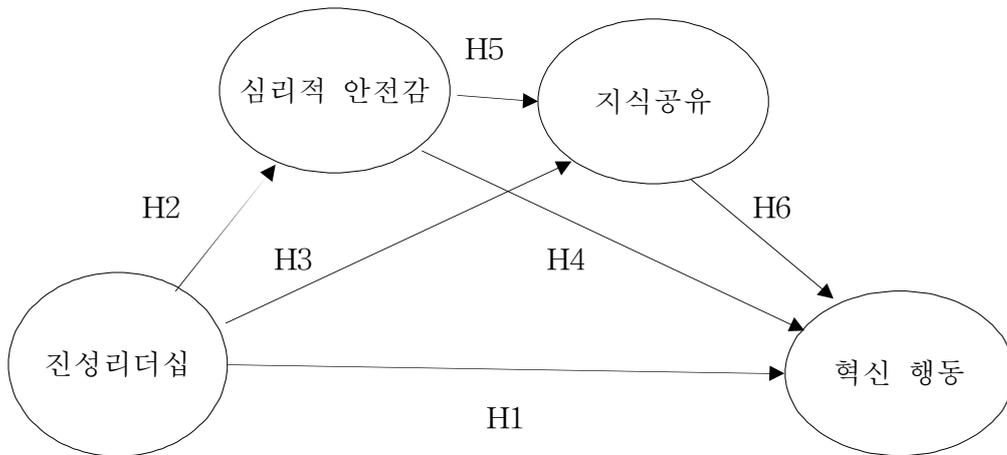
출처: 선행연구를 토대로 연구자가 재구성.

제 3 장 연구가설의 설정 및 연구방법

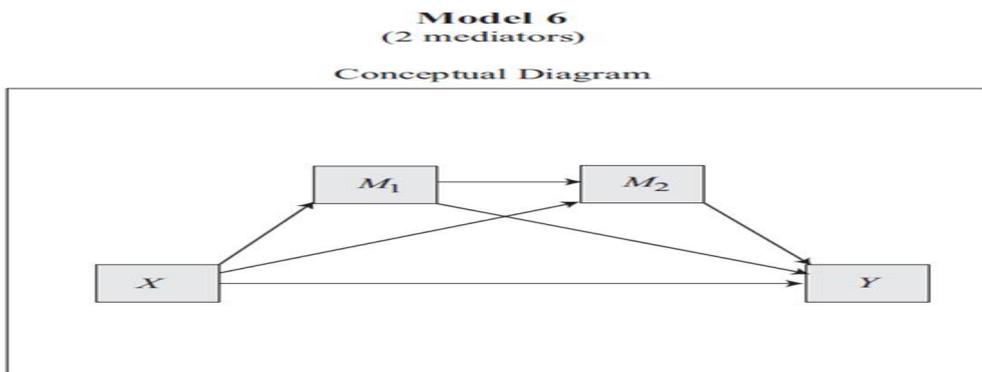
제 1 절 연구모형

본 장에서는 이론적 배경과 선행연구에서 나타난 내용을 바탕으로 실증분석을 위한 연구모형을 설정하고 나아가 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 연구가설을 설정하여 이에 대한 조작적 정의를 정리해 보고자 한다. 연구의 목적은 진성리더십이라는 독립변수가 결과변수인 구성원의 혁신행동에 유의미한 정(+)적인 영향을 미칠 것이며, 이 과정에서 조직구성원의 심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과에 대한 영향을 분석하고자 함에 있다. 따라서 금번 연구에서의 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



<그림 2> Hayes PROCESS macro Model 6



제 2 절 연구가설

1. 진성리더십과 혁신행동과의 관계

진성리더십과 혁신행동의 관계에 대해서는 사회학습이론에 의해 설명될 수 있다. 사회학습이론에 따르면 개인의 행동은 학습된 배후를 고려하면 잘 이해할 수 있고, 이는 다른 사람이나 어떤 사건을 통해 새로운 행동을 배울 수 있다는 것이다. Bandura(1977)의 역할모델링(Chartrand & Bargh, 1999)으로 설명이 가능하다. 그는 이를 관찰학습으로 정의하고, 관찰학습에는 관찰한 모델의 행동을 모방하는 모방학습뿐 아니라, 어떤 상황을 관찰했지만 모방은 하지 않은 학습까지 포함했다. 따라서 사회학습이론에서는 학습을 하는 데 인간의 내면에서 일어나는 인지적 과정을 더 중요시한다. 관찰학습을 통해 만들어진 정보는 자기효율성이라는 강화를 통해 필요한 경우에 행동으로 옮겨지는데 관찰에서 행동에 이르기 위해서 4가지 조건이 필요하다. 첫째는 집중으로, 행동이나 주어진 상황이 관찰자의 주의를 끌어야 한다. 둘째는 관찰을 통해 학습한 정보를 기억하는 것이다. 셋째는 재생으로, 저장된 기억을 재생하는 것으로, 학습한 내용과 관찰자의 행동이 일치하도록 자기 수정이 이루어진다. 넷째는 동기화로, 학습한 내용대로 행동에 옮길 수 있도록 동기부여의 기대감을 갖게 만드는 과정이다.

리더와 조직구성원의 관계에 대해 Bandura(1988)는 리더가 조직구성원들에게 미치는 영향력을 고려할 때 리더의 행동은 조직구성원들에게 조직에서 필요로 하는 적절한 행동이 무엇인가를 알려주는 메시지이고 역할 모델이 된다고 하였고, Jian, Kwan, Qiu, Liu & Yim(2012)은 리더는 조직을 대표하는 중요한 역할을 수행하기 때문에 리더의 대우는 조직구성원들의 직장 내 자신의 가치에 대한 인식에 직·간접적인 영향을 미치기 쉽다고 하였다. 이것은 실험연구(C & Saavedra, 2005)뿐 아니라 실증연구(Mayer et al., 2009)에서도 입증되었다.

Walumbwa et al.(2010)은 진성리더가 보여주는 행동이 역할모델로써 매력적이며 신뢰를 가질 수 있게 한다고 하였고, Bill George(2003)도 진성리더가 가장 조직구성원이 믿을 수 있는 모델이 될 수 있다고 하였다. 진성리더는 자신의 내재화된 도덕적 관점을 통해서 상황을 공정하게 판단하려고 하며, 조직구성원들의 여러 가지 다양한 의견들을 존중한다. 나

아가, 새로운 의견들이 건설적인 방향으로 추진될 수 있도록 비판과 피드백을 제공한다고 하였다(Zhou & George, 2003). 그리고, Gardner et al.(2005)는 진성리더십이 조직구성원에게 자기존중감과 심리적 웰빙, 신념, 낙관주의, 복원력 등과 같은 긍정적 심리상태를 이끌어 내며 이러한 긍정적 심리상태는 조직구성원들이 목표를 달성하기 위해 문제점을 해결하기 위한 다양한 대안을 찾고자 하는 힘을 제공(Avolio et al., 2004) 할 뿐만 아니라 조직구성원의 창의성에 긍정적이고 유의미한 영향을 주는 것으로 주장하고 있다(정예지·김문주, 2013).

진성리더는 조직구성원들의 자발적 동기부여를 장려한다(Ilies et al., 2005). 이것으로 혁신행동의 출발점이 되는 창의적 역량을 증진시킬 수 있다(Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996; Kernis, 2003). 최근 다양한 연구에서 진성리더십이 창의적 역량이나 혁신행동에 영향을 미치는 것이 입증되고 있다. Rego et al.(2013)은 진성리더로 인해 조직구성원의 창의성에 긍정적 영향을 주는 것을 실증하였고, Mubarak & Noor(2018)의 연구에서도 동일한 결과가 입증되었다. 또한, Meldili et al.(2013)은 진성리더십이 조직구성원의 혁신성에 긍정적 영향을 주는 것을 검증하였다.

진성리더십이 혁신행동에 영향을 준다는 선행연구를 좀 더 살펴보면 다음과 같다. Zhou, Ma, Cheng, & Xia (2014)는 진성리더십이 혁신행동에 유의한 긍정적 영향을 주고 있음을 실증적으로 규명했다. Avolio & Gardner(2005)는 진성리더십은 조직구성원들이 투명하고 정직한 의사소통을 할 수 있도록 유도하며 또한, 지식공유를 자극함으로써 창의성을 제고할 수 있다고 하였고 진성리더십이 개인의 창의성과 정(+)적인 관계가 있음을 밝히고 있다(Cerne, Jakli. & Kerlavaj, 2013; Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2014). 아울러, 박정원·손승연(2016)도 진성리더십이 조직구성원의 창의성에 유의한 정(+)적인 영향을 주고 있음을 검증하였다. 유재익·정동섭(2015)은 진성리더십이 조직몰입 및 혁신에 유의한 정(+)적인 영향을 미친다고 확인하였다.

상기한 이론적 배경과 선행연구 결과들을 토대로 금번 연구에서는 진성 리더십이 혁신행동에 정(+)적인 영향을 줄 것으로 예측하며 다음과 같이 가설 1을 주장한다.

가설 1. 진성리더십은 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

2. 진성리더십과 심리적 안전감과의 관계

진성리더십과 심리적 안전감과의 관계는 Homans & Blau(1964)에 의한 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)이론으로 설명할 수 있다. 그들은 어떤 사람이 상대방에게 호의를 베풀면 그 상대방 역시 그것에 상응하는 보답을 해야 한다는 호혜성의 원리가 사회질서를 유지해 가는 기반이 된다. 사회교환이론의 기본적 전제는 사람들은 어떤 행동을 선택할 경우 그것에 따른 비용과 보상을 계산하여 이 요소가 일정한 수준의 균형이 이루어진다고 결정이 되면 실제적인 행동으로 옮기게 된다는 것이다. 리더가 진정성을 토대로 조직구성원에게 투명한 정보를 제공하고 적극적인 피드백을 해 나가면, 리더와 조직구성원 사이에는 사회적 호혜 규범에 의해 조직구성원은 조직 및 리더에게 역할外 행동을 할 것이라고 예상했다(Walumbwa, Luthans, Avey & Oke., 2011).

또한, 진성리더십과 심리적 안전감의 관계를 기대가치이론(Expectancy-Value Theory)으로도 설명할 수 있다. 기대가치이론은 (Fishbein & Ajzen, 1975) 개인의 선택 및 행동에 대한 성취동기는 기대와 가치라는 두 가지 요인으로 조합된 것이다. 기대는 자신의 행동의 결과로 획득할 수 있을 것이라는 기대, 즉 지각된 성공의 가능성을 의미하며, 가치는 목표나 보상 등에 대한 선택 결과에 대해 개인이 느낄 수 있는 가치를 칭한다. 즉 개인은 가치에 대해 자신이 어떤 행동을 성공적으로 수행했을 때 획득할 수 있는 것이 무엇인가에 따라서 결정한다는 것이다. 이때 가치는 행동에서 획득할 수 있는 내재적 가치, 뭔가를 선택하고 행동이 성공적으로 완수되었을 경우 개인이 획득할 수 있는 사회적 이미지를 의미하는 획득 및 활용가치, 그리고 행동에 따른 비용가치로 나뉜다고 하고, 개인은 상대방의 행동을 통해 신뢰를 형성하여 믿음을 토대로 자신의 태도를 개발하거나 수정한다고 설명하였다.

Edmondson(1996)은 심리적 안전감에 영향을 주는 가장 중요한 요인으로 리더가 하는 행동을 꼽았다. 특히, 심리적 안전감을 만들어 내기 위해 리더가 개방성, 효용성, 접근성을 보유하고 있으면 업무를 수행해 나감에 있어서 조직구성원들이 조직 내에서 심리적 안전감 형성을 촉진할 수 있다고 주장했다. 그리고, Nembhard & Edmondson(2006)의 연구에서 리더가 적극적이고 참여적인 행동을 하고 조직구성원과 함께 상의하여 문제

를 해결하기 위한 의사결정을 하는 등의 행동을 보일 경우에는 구성원의 심리적 안전감을 향상시킨다고 주장했다.

진성리더의 행동들은 조직구성원들에게 자신의 리더가 투명하고, 개방적이며, 항상 예측을 할 수 있고, 매사에 일관성이 있는 존재라는 메시지를 주게 된다. 그리고 그렇게 행동하는 리더에 대해서 조직구성원들은 믿음과 심리적 안전감을 느끼게 된다(Xiong et al., 2016). Walumbwa & Schaubroeck(2009)은 리더의 성격과 심리적 안전감과 관계에 대해 리더의 진실된 성격이 구성원의 심리적 안전감을 형성하는데 긍정적인 영향을 미치는 것을 실증하였다. 실제로 Liu, Liao & Wei(2015)는 진성리더십이 조직구성원의 심리적 안전감에 기반이 되는 심리적 안전 풍토에 영향을 준다는 결과를 제시하기도 하였다.

이에 금번 연구는 이러한 이론적 배경과 선행연구 결과에 근거하여 진성 리더십이 심리적 안전감에 정(+)적인 영향을 줄 것으로 예측하며 다음과 같이 가설 2를 주장한다.

가설 2. 진성리더십은 심리적 안전감에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

3. 진성리더십과 지식공유와의 관계

리더에 대한 조직구성원의 신뢰는 사회적 교환관계 이론에서 조직구성원의 리더 및 조직을 위한 행동으로 연결될 수 있다(Blau, 1964; Brown et al., 2005). Beckman(1997)은 지식공유가 성공하기 위해서는 리더의 리더십이 선행되어야 하며, Holsapple & Joshi(2003)는 조직의 다양한 관리적 요인 중에서 리더십이 지식공유에 중요한 요인이 될 수 있다고 주장하였다. 또한 O'Dell & Grayson(1998)은 지식공유 환경을 조직 내에 조성하려는 중간관리자의 리더십이 아주 중요함을 강조하였다. 아울러, 조직구성원들의 지식공유를 활성화시키기 위해서는 리더의 체계적이고 적극적인 지원적 환경이 조성될 필요성을 언급하였다(Cabrera, Collins & Salgado 2006).

진성리더십을 지각하는 조직구성원은 리더와 조직을 자기 자신처럼 인식하고 있기 때문에 리더 및 조직에 대한 Royalty가 더욱 증대하게 된다(Walumbwa et al., 2010; 박상길·장준호, 2015; 양경흠·김정식·김정수, 2017). 이런 결과는 리더의 진성리더십이 발휘될 때, 조직구성원은 직무

역할, 리더 그리고 조직에 대한 긍정적 태도와 더불어 행위 동기의 내재화가 가능함을 의미한다고 주장하였다.

진성리더십은 조직구성원의 자발성 측면이 부각되는 팀에 초점을 맞추고 팀을 위해 자기의지에 의한 노력을 집중하는 팀 지향 및 동료 지향 시민행동(조윤희·조성용·홍계훈, 2017, 박노윤·설현도·이준호, 2014)에 긍정적인 역할을 수행한다고 확인하였다. 그리고, 진성리더는 개인의 에너지보다 팀의 긍정적인 에너지 축적을 위해 더 많은 노력을 기울인다고 주장하고 있다(Avey, Luthans, Smith & Palmer 2010; Ilies et al. 2005). 아울러, 친사회적 동기는 조직구성원의 동료들에 대한 이타적인 동기를 의미하고(Grant 2008; Halbesleben et al., 2010), 이 동기가 높아질 때 주변 동료들의 신뢰감이 향상되는 것을 바람직한 것으로 인식하게 되어 내재적으로 함께 일하는 동료를 돕기 위한 시도를 하게 된다(De Dreu & Nauta, 2009).

선행연구에 의하면, 조직구성원의 자율성, 동료 간의 신뢰 및 투명한 관계를 장려하는 형태의 진성리더십 하에서 지식공유 행동이 한층 더 활발해진다(Avolio et al., 2004). 그리고, 진성리더십이 발휘되면 조직에서 지식공유 행동을 촉진시키는 조직 환경을 조성할 수 있다. 따라서 진성리더십이 조직구성원들 간의 지식공유의 동기를 형성하고 이를 통해 지식공유의 행동이 유발되는 관계에 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다(Avolio & Gardner, 2005). 또한, 진성 리더십은 조직에 대한 신뢰를 바탕으로 지식공유에 긍정적인 영향관계가 있는 것으로 나타났으며, 특히 지식공유 중 암묵적 지식공유에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ozlati, 2012).

진정한 리더는 조직에서 지식공유 행동을 촉진하는 환경을 조성할 수 있다는 선행연구 결과를 바탕으로 금번 연구에서는 진성리더십이 발휘될 수 있도록 지식공유에 정(+)적인 영향을 줄 것으로 예측하며, 다음과 같이 가설 3을 주장한다.

가설 3. 진성리더십은 지식공유에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

4. 심리적 안전감과 혁신행동과의 관계

심리적 안전감과 혁신행동과의 관계는 확장과 수립이론으로 설명할 수 있다. 이 이론에 따르면 긍정적 정서는 단기적으로 사고와 행동의 범위를 확대시키고 행동의 다양한 변화를 유발시킨다. Fredrickson(1998)은 정서연구에서 행동 성향(action tendencies) 개념을 사고-행동 성향(thought-action tendencies) 개념으로 확장해야 한다고 주장하였고, 긍정 정서는 신체적/물리적 변화를 반드시 동반하지는 않지만 인지수준의 변화 혹은 인지변화에 이어서 나타나는 신체적인 상태의 행동변화를 야기할 수 있기 때문이라 하였다.

창의성이 나타나기 위해서는 무엇보다도 새로운 분야의 도전적인 시도가 개인적인 신변에 위험을 초래하지 않을 것이라는 확신이 필요하다. 심리적 안전이 그러한 위험부담을 느끼지 않도록 하는 역할을 수행할 것으로 판단된다(James & Sells, 1981). 즉 새로운 분야의 도전적 아이디어의 제안이 안전하게 독려될 수 있다는 개인적 확신인 심리적 안전감은 조직구성원들로 하여금 능동적이고 자발적 창의성을 발휘하도록 하는 토대가 된다고 하였다(Richter, Hirst, van Knippenberg & Baer, 2012).

심리적 안전감은 개방적인 자세로 창의적인 사고(Dewey, 1986)를 하며, 심리적 안전감은 조직구성원 간 의견의 불일치나 대립 혹은 갈등이 생겨나더라도 해결책을 찾기 위한 다양한 차원의 토론이 활발히 이루어질 수 있는 분위기를 형성해 주고(Leonard-Barton, 1998), 불안, 걱정 및 두려움 없이 조직구성원의 직무나 업무 수행에 있어 새롭고 도전적인 방식을 시도해 볼 수 있는 토양이 되어 준다고 하였다(Baer & Frese, 2003). 그리고, 심리적 안전감이 높은 조직에서 근무하는 조직구성원은 그렇지 않은 조직에 근무하고 있는 조직구성원들과 다르게 업무와 관련된 새로운 아이디어를 많이 제공하고 토론이 활발하게 진행되며 이를 통해 창의적인 문제해결을 할 수 있다고 주장하였다(Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani & Brown, 2012). Damanpour(1991)는 조직 내의 의사소통과정이 원활해질수록 조직구성원들의 혁신성향이 보다 높게 나타난다고 하였으며, 박경환·한인수(1999)도 조직 내·외부와의 의사소통이 활발히 일어날수록 조직구성원의 혁신적 업무성과는 높아진다고 하였다.

심리적 안전감이 혁신행동에 영향을 준다는 선행연구를 좀 더 살펴보면 다음과 같다. 최석봉·이재민·문계완(2010)은 심리적 안전감이 정착된 분위기가 창의역량 및 조직성과를 높인다는 것을 확인하였으며, Kessel, Kratzer & Schultz(2012)은 심리적 안전감이 지식공유 및 창의적 업무성과를 높일 수 있는데 의미가 있다는 것을 실증적으로 확인하였고, Kark & Carmeli(2009)는 심리적으로 안전한 분위기가 높을수록 창의적 업무에 대한 몰입도가 더욱 강해진다는 연구결과를 확인하였다. 또한, 심리적 안전감이 동료들에 대한 도움행동과 혁신행동에 긍정적 유효한 영향을 준다고 주장하였다(Leung, Deng, Wang & Zhou, 2015).

이에 금번 연구는 상기한 이론적 배경과 선행연구 결과에 근거하여 심리적 안전감이 혁신행동에 정(+)-적인 영향을 줄 것으로 예측하며 다음과 같이 가설 4를 주장한다.

가설 4. 심리적 안전감은 혁신행동에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

5. 심리적 안전감과 지식공유와의 관계

심리적 안전감과 지식공유와의 관계에 대해 리더 및 조직을 위한 행동으로 연결되는 사회적 교환이론(Blau, 1964)과 아울러, 긍정적 정서는 단기적으로 사고와 행동의 범위를 확대시키고 행동의 다양한 변화를 촉진시킨다고 하는 확장과 수립이론으로 설명할 수 있다.

팀의 심리적 안전감은 팀의 조직구성원들이 조직의 목적을 달성하기 위해 조직적 영향력 안에 함께 있으며 팀의 성과를 내기 위해 서로의 직무상의 경험이나 자신이 보유하고 있는 지식 등을 공유하기 때문에 형성된다고 할 수 있다(Edmondson, 1990). Cunha & Louro(2000)은 실수에 대한 토론 및 피드백을 팀 학습을 이끄는 요인으로 제시하고 이를 위해 심리적 안전감 등의 개방적인 분위기와 지원이 중요하다고 제시했다. 또한 Carmeli & Gittel(2009)는 심리적 안전감은 실수를 통한 학습에 긍정적인 영향을 미친다고 했다. 또한 심리적 안전감이 높을수록 탐색적이고 개발적인 학습행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다(Cannon & Edmondson, 2001). 아울러, Hofmann & Stetzer(1998)는 지식공유 행동은 조직 내 구성원들과의 상호 소통과 관련이 높기 때문에 심리적 안전감은 구성원 상호간의 소통에 호의적인 영향을 줄 것이라고

하였다.

관련된 선행연구를 좀 더 살펴보면, 심리적 안전감이 형성된 조직구성원은 리더와 의견이 다를 경우에도 이를 두려워하지 않고 업무수행과 관련된 정보를 자유롭게 부담 없이 공유하면서 목표달성 등에 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 하였으며(Schulte et al., 2012), Edmondson(1999)은 심리적 안전감이 조직 내 학습행동 및 조직성과와 밀접한 관계가 있음을 살펴보았는데, 심리적 안전감이 형성되어 있는 조직분위기는 조직구성원이 팀 학습행동을 추구할 때 예상되는 당혹감을 감소시켜 학습을 더 많이 하게 되고, 나아가 조직 몰입으로 높은 성과를 도출한다는 것이다. 한편, Zhang, Fang Wei & Chen(2010)은 심리적 안전은 개인이 가상 커뮤니티에서 지식공유 행동을 하도록 촉구할 것이라고 주장했다.

이에 금번 연구는 상기한 이론적 배경과 선행연구 결과에 근거하여 심리적 안전감이 지식공유에 정(+)-적인 영향을 줄 것으로 예측하며 다음과 같이 가설 5를 주장한다.

가설 5. 심리적 안전감은 지식공유에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

6. 지식공유와 혁신행동과의 관계

지식기반 사회에서 지식경영의 중요성은 높아져 가고 있고, 많은 학자들이 양질의 지식이 경쟁사회에 있어서 아주 중요한 조직자원으로 지속 가능한 경쟁우위를 제공할 수 있음을 언급하였다(Spender & Grant, 1996; Davenport & Prusak 1998; Foss & Pedersen, 2002).

사회적 교환은 의무감을 창출하는 교환주체들 간의 상호작용(Cropanzano & Mitchell, 2005)으로 특히, 개인과 조직과의 교환을 통해 자신의 이익이 되는 지에 따라 조직에 대한 자신의 태도 및 행동을 결정한다. Bock & Kim(2002)에 의하면, 새로운 역량을 개발하는데 있어서 지식공유는 개인들이 다른 조직구성원들을 지원하거나 혹은 다른 조직구성원들로부터 학습하고자 할 때 생겨나고 조직구성원들은 지식공유가 직무수행에 아주 유의미하다는 지각을 해서 활발한 지식공유 행동을 할 것으로 예측하였다(전수환·김정수, 2005). 개인의 혁신행동은 조직구성원과 상호작용하는 과정에 의해 많은 영향을 받는다(Scott & Bruce, 1994). 이인석(1999)은 조직구성원간의 교환관계가 긍정적인

사람은 개방적 의사소통, 조직 내 지원, 원만한 대인관계 등을 유지해 가며 조직구성원간의 교환관계의 질이 높다고 생각하는 구성원일수록 혁신행동을 보다 많이 한다고 하였다.

지식을 공유하는 조직구성원들은 혁신을 창조, 촉진, 실행하는데 몰입하고 이는 혁신행동에 긍정적 효과를 나타내는 지식공유에 내재된 지식 결합과 변환을 위한 행동임을 보여준다(Yu-Fang & Yu-Chen, 2013; Radaeli et al., 2014). 그리고, 지식공유는 조직구성원간의 지적 교류를 통해 지식창출을 만들어냄(Nonaka & Tacheuchi, 1995)으로써 다양한 아이디어 창출 및 활용에 영향을 미치므로 조직이 창의성을 발휘하는데 중요한 역할을 담당한다. 또한, Calantone et al.(2002)은 혁신성향을 토대로 경쟁우위 제고를 위해서는 구성원들 간의 지식공유가 필요하다고 하였으며, Harlow(2008)는 지식공유는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 조직구성원의 지식공유가 자발적으로 아이디어를 제시할 뿐 만 아니라 실행에 옮겨 변화에 대응해 나가는 혁신행동에 긍정적 영향을 주기 때문이라고 설명하였다. 지식공유가 활성화되면 조직구성원의 업무에 투자하는 시간이 줄어드는 등의 혁신이 나타나고 아울러, 조직생산성이 높아지며 개인의 업무성과에도 상당한 긍정적 영향을 줄 수 있다(Stone, Gueatal & McIntosh, 1984).

한편, 암묵지는 혁신 창조를 위한 중요한 자원으로 고려되고(Hertog, 2000), 구성원이 보유하고 있는 암묵적 지식에 대한 조직 내의 공유는 혁신적 창조능력에 주요한 영향을 미친다고 하였다(Rhodes et al., 2008). 이외에도, Lin(2007)은 조직구성원들 간에 지식을 공유 할수록 혁신성장에 유의미한 영향을 미치며 경쟁력을 증대시킬 수 있음을 입증하였다. 그리고, 임정근(2015)은 중국체육대학 교수들의 지식공유와 혁신행동 간의 관계분석에서, 손정미(2019)는 지식공유가 혁신행동에 유의미한 영향을 미치고 있음을 증명하였다.

이에 금번 연구는 상기한 이론적 배경과 선행연구 결과에 근거하여 지식공유가 혁신행동에 정(+)적인 영향을 줄 것으로 예측하며 다음과 같이 가설 6을 주장한다.

가설 6. 지식공유는 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

7. 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감의 매개 효과

진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과는 Homans & Blau(1964)에 의한 사회적 교환이론으로 설명할 수 있다. 앞서 설명한 바와 같이, 어떤 사람이 상대방에게 호의를 베풀면 그 사람 역시 이에 상응하는 보답을 상대방에게 해야 한다는 호혜성의 원리가 여기서도 작동될 수 있다. 사회적 교환이론에 의하면 상호 관계 속에 내재하는 규범은 개인의 이기심을 규제하고 인간관계를 원만하게 안정시킨다 (Cropanzano & Mitchell, 2005). 즉 상호작용 속에 어느 일방이 긍정적인 교환을 제공하게 되면 다른 일방은 상호적 원리에 따라 이에 상응하는 수준의 보답을 하고 이는 또다시 우호적인 교환을 유도함에 따라 선 순환적이고 안정적인 상호작용을 지속시킨다는 것이다. 이를 본 연구에 적용하면 진성리더십으로 인해 심리적 안전이 높아지면 조직구성원은 리더 및 조직에 도움이 되는 행동인 창의성으로 보답할 가능성이 높다고 하였다(박정원·손승연, 2016).

Walumbwa & Schaubroeck(2009)는 심리적 안전감이 조직 내에 안착되면, 조직구성원이 리더들에게 편안하게 하는 제언행동 간에 긍정적인 관계를 매개한다고 주장하였다. 심리적 안전은 불확실성과 변화에 필수적으로 수반되는 대인관계의 위험을 감소시켜 주는 것으로 조직의 효율적 개선을 위해 하는 제언행동(Liang, Farh & Farh, 2012), 신규 제품과 서비스를 개발하기 위한 선도적 행동하기(Baer & Frese, 2003)와 같이 조직구성원들이 정보와 지식을 공유하는 역할로 설명이 될 수 있다 (Siemens, Roth, Balasubramanian & Anand, 2009). Russell Cropanzano & Marie S. Mitchell, 2005), 호혜(reciprocity)의 원칙을 통해 진성리더십이 제공하는 리더의 진정성을 부여받은 조직구성원은 심리적 안전을 확실히 느끼게 되고 이에 걸맞는 창의성을 발휘해 낼 수 있도록 성심껏 노력한다는 것이다.

진성리더십을 선행변수로 심리적 안전감을 매개하여 결과변수에 영향을 준다는 선행연구는 상대적으로 많지 않다. 그러나, 이와 유사한 형태의 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Carmel, Reiter-Palmon & Ziv(2010)는 포용적 리더십의 경우 심리적 안전감을 경유하여 창의적 직무에 대한 몰입도를 높인다는 것을 밝혔다. 심리적 안전감이 윤리적 리

더십 및 서번트 리더십과 제언행동(Chughtai, 2016) 사이의 관계에서, 변혁적 리더십과 창의성(Zhou & Pan, 2015) 및 혁신행동(Park, Hu, Wu & Hooke, 2014) 관계에서 긍정적 영향력을 행사하는 요인임을 증명하였다. 이러한 실증연구를 토대로 진성리더십이 심리적 안전감을 매개하여 구성원의 행동에 긍정적 영향을 줄 수 있음을 충분히 유추해 볼 수 있다.

한편, Newman et al.(2017)은 심리적 안전감이 지원적 리더십과 건설적 발언행동과 같은 결과변수 간 관계에 영향을 미치는 매개 프로세스를 자원보존이론(Hobfoll, 1989)의 관점에서 설명하였다. 자원보존이론(conservation of resources theory)은 개인은 자원의 손실을 막고 자원을 확대하기 위해 노력한다는 것이다. 이 이론에 따르면, 어떠한 자원(심리적으로 안전한 환경 속에서 형성되어 있는 동료관계 네트워크 등)에 접근한 조직구성원은 그 자원이 손실될 위험성이 매우 적다고 판단한다. 그리고 기존의 보유자원을 활용해서 더욱 더 많은 유용한 자원을 확대해 나갈 수 있게 된다고 주장하였다(Hobfoll, 2011). 조직구성원은 추가적 자원 확대를 통하여 업무수행에 필요한 역량을 보다 많이 확보하게 되어 목표를 성공적으로 달성할 수 있게 된다는 것이다(Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014).

이에 금번 연구는 이러한 이론적 배경과 선행연구 결과에 근거하여 진성리더십과 조직구성원의 혁신행동과의 관계에서 조직구성원의 심리적 안전감이 매개역할을 할 것으로 예측하며 다음과 같이 가설 7을 주장한다.

가설 7. 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감은 매개역할을 할 것이다.

8. 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 지식공유의 매개효과

Bandura(1988)는 사회학습이론에 근거하여 리더가 조직구성원들에게 미치는 영향력을 고려할 때 리더의 행동은 조직구성원들에게 조직에서 필요로 하는 적절한 행동이 무엇인가를 알려주는 메시지이고 역할 모델이 된다고 하였다. 급격한 환경변화에 신속히 적응해 가는 기업의 현재 상황을 고려할 경우 리더들은 어떻게 부하들을 창조적으로 사고하고 행동하도록 동기부여 시킬 것인가를 고려해야 한다. 진성리더의 특징은 조

직구성원들에게 역할모델로서 대상이 되며 자기 개발과 자기완성을 위해서 지속적으로 노력하도록 동기부여를 시켜준다. 그 결과 진성리더는 자신이 주도하는 조직이 단기적인 성과달성에 머무르지 않고 장기적인 성장을 위해 발전시켜 나가도록 유도하게 되며 조직 내에 구축된 학습지향적인 분위기는 조직구성원들에게 심리적 요소를 개선시켜 구성원과 조직과의 관계를 강화시키고(Nonaka, 1991), 조직구성원들의 인지된 학습지향성은 업무 초점을 강화시키고 업무적응성을 높여주며 창의적 행동을 제고시켜 주는 매개역할을 하게 된다(Dweck & Leggett, 1988).

그리고, Avolio & Gardner(2005)는 진성리더십은 조직구성원들이 투명하고 정직한 의사소통을 할 수 있도록 유도하며 또한, 지식공유를 자극함으로써 창의성을 제고할 수 있다고 주장하였다. 뿐만 아니라, 최근 진성리더십 하에서 지식공유를 매개하여 혁신행동에 영향을 준다는 Syed Ibn Ul Hassana & Badariah Haji Din(2019), Jehangir Khan, Shehla Khan et al.(2019)의 연구에서도 영향관계를 확인해 볼 수 있었다.

그러나, 일부 해외 선행연구사례 이외에 국내의 경우에 진성리더십이 지식공유를 매개로 혁신행동에 영향을 미친다는 연구결과는 거의 찾아보기 힘들다. 유사 리더십의 연구사례에서 Zhu & Mu(2016)은 변혁적 리더십이 조직구성원들의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치며 이런 상호관계는 지식공유에 의해 완전매개 된다는 것을 밝혀내었다. 따라서, 진성리더십이 지식이 조직구성원 및 조직 전체에 걸쳐서, 내·외부로, 그리고 조직의 일상적 업무절차에서 자유롭게 왕래될 수 있도록 지원하고 조직구성원간의 지식공유의 정도가 평준화되어 감에 따라 혁신행동이 나타날 가능성은 증가할 것으로 추론할 수 있다.

이에 따라, 금번 연구에서는 이러한 이론적 배경과 선행연구 결과에 근거하여 진성리더십과 조직구성원의 혁신행동과의 관계에서 지식공유가 매개역할을 할 것으로 예측하며 다음과 같이 가설 8을 주장한다.

가설 8. 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 지식공유는 매개역할을 할 것이다.

9. 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감과 지식 공유의 직렬다중매개효과

기존의 선행연구에서 리더십과 혁신행동 간의 심리적 안전감의 매개효과 및 지식공유의 매개효과 각각으로 이루어진 선행연구들은 확인해 볼 수 있었으나 하나의 매개구조에 통합하여 심리적 안전감이 지식공유로의 순차적인 매개효과 즉, 직렬다중매개효과를 실증적으로 검증한 선행연구는 다루어지지 않았다.

진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 심리적 안전감과 지식공유가 직렬로 다중매개의 역할을 한다는 것은 진성리더가 발휘하는 리더십에 대해 반응하는 조직구성원의 행동이 나타나는 작동기제가 조직구성원의 정서와 심리적 태도 등에 순차적 인과관계를 가지고 영향을 미칠 것이라는 예측을 하는 것이다. 이러한 인과관계의 흐름을 확장과 수립이론으로 설명할 수 있다. Fredrickson(1998)은 이 이론에 따르면 긍정적 정서는 단기적으로 사고와 행동의 범위를 확대시키고 행동의 다양한 변화를 촉진시킨다고 하였다. Avolio et al.(2004)는 진성리더십을 통해 조직구성원의 행동에 미치는 영향을 단계별 Framework으로 제시하고 있다. 진성리더십은 조직구성원의 성향에 따라 심리적 변화단계에 영향을 미치게 되며, 이런 과정을 통해 다양한 결과 즉, 변화 및 혁신 그리고 직무성과 달성을 위한 행동에 영향을 준다고 하였다. 이러한 과정은 구성원의 심리적 상황에 영향을 미치고 직무를 수행하는 태도와 목표달성을 위한 행동에 관련성이 있음을 증명하였다(Avey et al., 2010; Luthans et al., 2007). 따라서, 혁신행동을 유발하기 위해서는 진성리더십이 심리적 안전감이라는 정서적 요인에 영향을 주고 순차적으로 지식공유라는 태도에 영향을 주게 되어 이러한 매개과정을 통하여 조직구성원의 혁신행동을 유발시킨다고 예측할 수 있다.

이에 따라, 금번 연구에서는 이러한 이론적 배경과 선행연구 결과에 근거하여 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감이 지식공유에 영향을 미치는 인과관계를 가지고 있으며 이러한 과정을 통해 혁신행동에 영향을 미치는 직렬다중매개 역할을 할 것으로 예측하며, 다음과 같이 가설 9을 주장한다.

가설 9. 진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감과 지식공유는 직렬다중매개역할을 할 것이다.

<표 12> 가설 설정 종합

가설	내용
가설1	진성리더십은 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
가설2	진성리더십은 심리적 안전감에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
가설3	진성리더십은 지식공유에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
가설4	심리적 안전감은 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
가설5	심리적 안전감은 지식공유에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
가설6	지식공유는 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.
가설7	진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감은 매개역할을 할 것이다.
가설8	진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 지식공유는 매개역할을 할 것이다.
가설9	진성리더십과 혁신행동 간의 관계에서 심리적 안전감과 지식공유는 직렬다중매개역할을 할 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법

조작적 정의는 연구를 위해 선택한 변수들의 개념을 실제적으로 연구에 적용하기 위해 측정 가능한 형태로 정의한 것을 말한다. 이러한 조작적 정의에 따라 변수의 측정 방법을 규정한다. 앞서 밝힌 금번 연구의 모형은 진성리더십, 심리적 안전감, 지식공유, 혁신행동의 상호 영향관계를 살펴보고자 하는 것이다. 따라서, 상기한 변수에 대한 조작적 정의를 살펴보고, 또한, 인구통계학적 측정 및 설문지의 구성 등 측정방법에 대한 구체적인 내용에 대해 살펴보고자 한다.

1. 변수의 조작적 정의

1.1 진성리더십

금번 연구에서 진성리더십은 Walumbwa et al.(2008)의 선행연구에서의 진성리더십에 대한 정의에 따라, 긍정적 심리적 능력과 긍정적인 윤리적 풍토를 유도해 내고 이를 촉진할 수 있는 리더십의 행동패턴으로, 리더의 측면에서 긍정적 자기개발을 위해 자기인식, 내재화된 도덕관점, 균형 잡힌 정보처리 및 관계적 투명성을 육성하는 것으로 정의하였다. 금번 연구에서는 Neider & Schriesheim(2011)이 개발한 설문내용을 활용하여 진성리더십의 네 개의 하위요소에 대해 측정하고자 하였다. 자아인식은 피드백, 자신의 능력 전달, 자신의 강점과 약점에 대한 인식, 타인에게 미치는 영향에 대한 인식을 네 개의 항목으로 구분하여 측정하였다. 관계적 투명성은 상사의 분명한 의사전달, 상사의 실수 인정, 상사의 다른 사람과의 정보공유, 아이디어에 대한 명확한 의사표현에 대해 네 개의 항목으로 구분하여 측정하였다. 균형적 정보처리는 다른 아이디어에 대한 요구, 다른 사람 의견에 대한 경청, 관련 데이터의 객관적 분석, 반대 의견에 대한 경청에 대한 네 개의 항목으로 구분하여 측정하였다. 그리고, 내재화된 도덕관점은 자신의 신념과 행동에 일관성을 보이고, 자신의 신념대로 의사결정하고, 자신의 신념을 굽히지 않으며, 도덕적 기준에 따라 행동하는 네 개의 항목으로 구분하여 측정하였다.

1.2 심리적 안전감

Edmondson(1999)은 심리적 안전감이 구성원 간에 만들어진 공유된 신뢰감이며, 조직이 구성원의 아이디어를 단번에 거절하거나 이에 대해 잘못했다거나 부정적인 입장을 취하지 않을 것이라고 구성원이 느끼는 확신감으로 보았으며 이러한 심리적 안전감이 조직 내 학습행동 및 조직성과와 밀접한 관련이 있음을 살펴보았다. 즉, 심리적 안전감이 조성되어 있는 조직분위기는 구성원이 학습행동을 할 때 나타날 수 있는 두려움이나 당혹감 감소로 더 적극적으로 학습하게 될 뿐 만 아니라 직무몰입으로 더 높은 유효한 조직성과를 도출하도록 한다는 것이다. 따라서, 금번 연구에서는 Edmondson(1999)이 개발한 설문을 통해 심리적 안전감에 대

해 7개 문항을 사용하였다. 구성원의 실수에 대해 그 사람 탓으로 돌리지 않고, 구성원들은 다루기 어려운 이슈를 제기할 수 있고, 구성원 간 생각이 다르다는 것을 서로 인정하고, 조직 내에서 위협을 감수하는 것이 안정적이고, 다른 구성원들에게 도움을 요청할 수 있고, 구성원의 노력을 의도적으로 폄하하지 않으며, 구성원의 차별화된 기술과 재능을 가치 있게 받아들여진다는 것에 대해 측정하였다.

1.3 지식공유

Cummings(2004)는 지식공유를 조직구성원을 돕고 다른 조직구성원들과 협력하여 문제를 해결하고 새로운 아이디어를 개발하여 목표를 구현하는 데 필요한 업무정보와 지식 및 경험 노하우 등을 제공하는 것이라고 정의하였다. 그리고, Bouma(2011)은 지식공유를 한 장소에서 보유한 지식을 다른 구성이나 조직에서 흡수하여 이해시키고, 이를 사용할 수 있는 새로운 형태로 변환시켜 가는 과정으로 정의하였다. 아울러, Amayah(2013)는 지식공유를 새로운 아이디어를 창출해서 문제를 해결하고 조직구성원을 돕거나 필요한 절차를 적용할 수 있는 새로운 노하우의 교환이라고 정의하였다. 따라서, 금번 연구에서는 Faraj & Sproull(2000)의 4개 문항 및 Durham(1997)의 3개 문항을 활용하여 지식공유에 대해 나의 지식과 노하우를 다른 사람과 공유하고, 내가 알고 있는 업무수행 방법을 다른 사람에게 기꺼이 알려 주고, 나의 기술을 다른 사람과 공유하며, 찾기 힘든 지식이나 기술을 다른 사람에게 자유롭게 보여주고, 많은 정보를 다른 사람과 공유하고, 다른 사람의 업무수행을 도와주며, 다른 사람에게 제안을 많이 하는 것에 대해 측정하였다.

1.4 혁신행동

혁신적 행동은 신규 아이디어 개발뿐만 아니라 이에 대한 홍보, 실행, 확산까지 포함하고 있기 때문에 창의성보다 그 범위가 보다 넓은 개념으로 볼 수 있다고 하면서(Scott & Bruce, 1994), Janssen(2005)은 혁신행동을 제도적 질서관계에서 다른 조직구성원들과 함께 교류하며 만들어지는 새로운 사고의 개발 및 수행으로 정의하였으며, Carmeli et al.(2006)은 개인 또는 조직이 문제점을 해결하기 위해 과거 경험을 통한

새로운 발상이나 새로운 아이디어로 해결방안을 제시하고 새로운 아이디어에 대한 지원을 받아 실현가능성이 높은 모델을 창출하는 다양한 과정으로 혁신행동을 정의하였다.

아울러, 혁신행동의 구성요소로 Scott & Bruce(1994)는 아이디어의 창조 및 실행을 제시하였고, 이후 Janssen(2005)은 아이디어의 개발, 홍보, 그리고 실행이라는 3단계 과정으로 구분하였으며, Kleysen & Street(2001)은 기회탐색, 아이디어 생성, 조사, 검토, 홍보 및 확산, 적용까지를 구성요소라고 주장하였다. 한편, 국내 연구에서는 김홍재(2012)는 혁신의 필요성을 인지하고 이를 해결하기 위한 새로운 아이디어를 도출하거나 외부 아이디어를 활용하는 창조적 활동 그리고 이를 실현하기 위한 세부적인 실행을 포함하는 총괄적 행동이라고 주장하였다.

따라서, 금번 연구에서는 Scott & Bruce(1994)와 Kleysen & Street(2001)이 개발하고 김홍재(2012)가 수정한 설문을 통해 혁신행동의 3가지 요소 즉, 혁신지각, 혁신개발 및 혁신실행을 측정하고자 한다. 혁신지각은 경쟁력 확보와 변화대응을 위한 혁신의 필요성에 대한 인식, 지속적인 혁신, 혁신관련 정보나 지식의 습득, 창의적 아이디어 발상법에 대한 관심에 대해 4개 항목에 의해 측정하였다. 혁신개발은 문제해결을 위한 새로운 아이디어 개발, 외부의 새로운 지식과 기술의 적용, 아이디어 도출 및 실행에 대한 동료들의 지원, 동료가 제안한 아이디어의 활용에 대해 4개 항목에 의해 측정하였다. 혁신실행은 적절한 계획과 일정을 수립, 실행을 위한 필요자원요청 및 확보, 스스로 혁신행동을 하고 있음을 인식, 향후 지속적인 혁신활동의 참여에 대해 4개 항목에 의해 측정하였다.

2. 측정방법

2.1 인구통계학적 측정

금번 연구에서는 인구통계학적 변수에 대해 성별·연령·학력·근무연수·직위·담당분야를 설정하였다. 성별은 1은 남자, 2는 여자로 측정하였고, 연령은 1 = '20~29세', 2 = '30~39세', 3 = '40~49세', 4 = '50세 이상'으로 하였다. 학력은 1 = '고졸 이하', 2 = '전문대졸', 3 = '대졸', 4 = '대학원졸 이상'으로 설정하였다. 근무연수는 1 = '1년 미만', 2 = '1~5년 미

만', 3 = '5~10년 미만', 4 = '10~20년 미만' 5 = 20년 이상으로 하였다. 직위는 1 = '사원 레벨', 2 = '대리 레벨', 3 = '과장 레벨', 4 = '차/부장 레벨', 5 = '임원 레벨'로 구분하여 분석하였다. 담당분야는 1 = '관리 혹은 지원분야', 2 = '판매 혹은 영업분야', 3 = '생산, 설비 혹은 기술분야', 4 = '연구 혹은 개발분야', 5 = '기타'로 구분하였다.

2.2 설문지의 구성

금번 연구의 설문지는 5개 분야로 구분 지어져 있다. 진성리더십 16개 문항(자아인식 4개 문항, 관계적 투명성 4개 문항, 균형 잡힌 정보처리 4개 문항, 내면화된 도덕관점 4개 문항), 심리적 안전감 7개 문항, 지식공유 7개 문항, 혁신행동 12개 문항(혁신지각 4개 문항, 혁신개발 4개 문항, 혁신실행 4개 문항) 그리고, 인구통계학적 변수 6개 문항으로 전체 48개 문항으로 구성되어 있다. 설문문항은 인구통계학적 변수를 제외하고 Likert 5점 척도를 이용하여 측정하였으며 설문지의 전체적 구성은 다음 <표 13>과 같다.

<표 13> 설문지의 주요구성

변수	하위변수	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	
심리적 안전감		II-1~7	7	Edmondson(1999)
지식공유		III-1~7	7	Faraj & Sproull(2000), Durham(1997)
혁신행동	혁신지각	IV-1~4	4	Scott & Bruce(1994) Kleysen & Street(2001), 김홍재(2012) 수정
	혁신개발	IV-5~8	4	
	혁신실행	IV-9~12	4	
인구통계학적 변수		V-1~6	6	-

제 4 절 조사 설계

1. 연구대상

금번 연구는 진성리더십과 혁신행동의 관계에 있어서 심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과를 분석하고자 석유화학, 중공업, 금속 등 울산지역 설비집약적인 제조업을 중심으로 중견 및 대기업 규모 기업체의 생산현장에 종사하는 정규직 직원들을 대상으로 표본을 추출하였다. 연구의 특성상 개인의 특정직무 분야까지는 고려하지 않았으며, 설문기간 동안에 직장에 재직 중인 자로 한정하였다.

2. 자료수집

설문은 울산지역에 있는 설비집약적 제조업 즉, SK에너지, SK종합화학, 현대중공업, LG하우시스, 풍산, 덕양, 한주 등 10여개 기업체의 생산현장에 근무하는 임직원을 대상으로 2021년 7월부터 8월 까지 약 2개월 동안 직접 방문을 통해 총 220부를 배부하여 190부를 수거하였으며, 이와 동시에 온라인으로 설문작성을 요청하여 167부를 수거하였고 이중 불성실하게 응답한 20개를 제외한 총 337부를 분석 자료로 활용하였다.

제 5 절 분석방법

금번 연구에서 제안한 가설들과 자료의 분석은 SPSS 26.0, AMOS 26, Andrew F. Hayes가 개발한 MACRO PROCESS V3.3 통계 패키지를 사용하였다. 구체적으로 분석코자 하는 내용과 방법은 아래와 같다.

첫째, 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 이에 따른 세부 분석항목은 성별, 연령, 학력, 근속년수, 직위, 담당 분야이다.

둘째, 특정변수의 개념을 측정하기 위해 사용된 여러 문항들이 동일 개념을 정확하게 측정하고 있는 지를 보여주는 내적일관성을 측정함으로써 신뢰도를 검증하였다. 이를 위해 크론바하 알파(Cronbach's alpha) 계수를 활용하였다.

셋째, 측정도구들의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석과 AMOS를 활용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 이론적 구성개념과 측정도구들 간의 구성타당도를 검증하기 위해 수렴타당도와 판별타당도를 평가하였다. 개념신뢰도(CR)와 평균분산추출지수(AVE)를 이용해 수렴타당도를 측정하고, 평균분산추출지수와 변수간의 상관관계를 비교하여 판별타당도를 확인하였으며 아울러, 제안모형의 적합도(Model Fit)을 검증하였다. 모형의 적합도에는 절대적합지수와 증분적합지수를 고려하였다.

넷째, 변수들 간의 상관(corelation)관계 분석을 실시하였다. 이는 두 변수간의 상호 연관성에 대한 통계적 유의성을 검증해 주는 것을 의미하며 특히, 변수들 간의 상호 연관성 강도 그리고 변수들 간의 연관성의 방향을 말하는 것이다. SPSS를 사용하여 피어슨의 상관계수를 확인하였다.

다섯째, 본 연구에서 설정한 가설들의 실증 분석을 실시하였다. 직접효과, 매개효과 및 다중매개효과에 대해 Preacher, Rucker & Hayes(2007)가 개발한 MACRO PROCESS를 이용하여 부트스트래핑을 실시하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 응답자의 인구통계학적 특성

금번 연구는 진성리더십과 혁신행동과의 관계에 있어서 심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과를 분석하고자 울산지역 설비집약적 제조업의 생산현장에서 근무하는 정규직 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

<표 14>에서 응답자 특성들을 살펴보면, 성별은 남성 284명(84.3%), 여성 53명(15.7%)이고, 연령대는 20대 37명(11.0%), 30대 131명(38.9%), 40대 60명(17.8%), 50대 이상 109명(32.3%)으로 30대가 가장 많았다. 학력은 대학원졸 이상 33명(9.8%), 대졸 157명(46.6%), 전문대졸 88명(26.1%), 고졸 이하 59명(17.5%)로 대졸이 가장 많았다. 근무연수는 1년 미만 10명(3.0%), 1~5년 미만 73명(21.7%), 5~10년 미만 72명(21.4%), 10~20년 미만 66명(19.6%), 20년 이상 116(34.4%)로 20년 이상이 가장 많았고, 직위는 사원 레벨 105명(31.2%), 대리 레벨(반장, 주임, 계장, 대리) 103명(30.6%), 과장 레벨 64명(19.0%), 차/부장 레벨 58명(17.2%), 임원 레벨 7명(2.1%)로 나타났다. 담당 분야는 관리 혹은 지원분야 158명(46.9%), 판매 혹은 영업분야 15명 (4.5%), 생산, 설비 혹은 기술분야 135명(40.1%), 연구 혹은 개발분야 9명(2.7%), 기타 20명(5.9%)로 응답하였다.

<표 14> 응답자의 인구통계학적 특성

구 분		빈 도	백분율(%)	누적백분율(%)
성 별	남 성	284	84.3	84.3
	여 성	53	15.7	100
연 령	20~29세	37	11.0	11.0
	30~39세	131	38.9	49.9
	40~49세	60	17.8	67.7
	50세 이상	109	32.3	100
학 력	고졸 이하	59	17.5	17.5
	전문대졸	88	26.1	43.6
	대 졸	157	46.6	90.2
	대학원졸 이상	33	9.8	100.0

구 분	빈 도	백분율(%)	누적백분율(%)
근속연수	1년미만	10	3.0
	1년 ~ 5년 미만	73	21.7
	5년 ~ 10년 미만	72	21.4
	10년 ~ 20년 미만	66	19.6
	20년 이상	116	34.4
직위	사원 레벨	105	31.2
	대리 레벨	103	30.6
	과장 레벨	64	19.0
	차부장 레벨	58	17.2
	임원 레벨	7	2.1
담당분야	관리 혹은 지원분야	158	46.9
	판매 혹은 영업분야	15	4.5
	생산, 설비 혹은 기술분야	135	40.1
	연구 혹은 개발분야	9	2.7
	기타	20	5.9

제 2 절 자료처리 및 분석

금번 연구는 진성리더십과 혁신행동과의 관계에 있어서 심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과를 분석함에 앞서 SPSS 26.0과 AMOS 26.0 프로그램을 이용하여 측정 변수들에 대한 신뢰성 및 상관관계를 분석하였다. 그리고, 확인적 요인분석을 통해 이론적 구성개념과 측정도구들 간의 구성타당도 검증을 위해 수렴타당도 및 판별타당도를 평가하였다. 아울러, 제안모형의 적합성 및 대안모형과의 비교를 통해 제안모형의 적합성 여부도 검증을 실시하였다.

1. 신뢰도 및 타당도 측정

금번 연구에서는 신뢰도 측정을 하기 위해 SPSS 26.0을 활용하여 Cronbach's α 값(0.6 이상)을 확인하였다. 그리고, 연구모형의 구성타당도 측정을 위해 SPSS 26.0을 활용하여 탐색적 요인분석을 실시하여 요인 적재치가 기준치 보다 낮거나 요인별 적합도를 저해하는 변수별 항목들을 제외하였고, AMOS 26.0을 활용하여 확인적 요인분석을 실시하여, 표준요인적재치(Standard Regression Weights : 0.5 이상), 평균분산추출(AVE : Average Variance Extracted : 0.5 이상)과 개념신뢰도(CR :

Construct Reliability : 0.7 이상)를 통해 수렴타당도를 확인하였으며, 상관계수와 AVE 값을 통해 판별타당도를 측정하였다.

1.1 신뢰도 측정

잠재변수를 측정하고자 하는 설문항목들의 정확성이 확보되고 내적일관성을 확보하고 있는 지를 측정하기 위해 Cronbach's α 값을 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 통상적으로 Cronbach's α 값이 0.6 이상이면 적절한 신뢰도를 가지고, 0.7 이상이면 높은 신뢰도를 갖는 것으로 보고 있다. 변수의 신뢰도 검증결과는 <표 15>과 같이 도출되었다. 신뢰도 분석 결과, 모든 변수의 Cronbach's α 값이 0.871 ~ 0.927에 분포되어 있어서 0.7 이상의 결과 값을 보여, 높은 신뢰도를 나타내고 있음을 알 수 있었다.

<표 15> 신뢰도 분석 결과

변 수	항목 수	Cronbach's α 값
진성리더십	10	.901
심리적안전감	6	.871
지식공유	6	.927
혁신행동	10	.915

1.2 타당도의 측정

타당도는 일반적으로 개념타당성을 측정하는 방법으로 요인분석이 활용된다. 금번 연구에서는 연구모형의 경로관계를 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하여 요인적재치가 낮거나 요인별 적합도를 저해하는 측정변수들은 삭제한 후에 진성리더십, 심리적 안전감, 지식공유, 혁신행동 변수들에 대해 수렴타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity)를 검증하기 위해 AMOS 26.0을 활용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 변수들 간의 설계되고 가설화된 또는 가정된 요인구조를 자료에 적용시켜서 그 구조의 타당성을 확인하는 방법이다. 확인적 요인분석 결과 <표 16>과 같이 확인되었다.

모형의 수렴타당도는 구성개념에 대한 표준요인 적재치(standardized regression weights)가 0.5 이상이어야 하며 <표 16>에서와 같이 0.5 이상의 결과 값을 확인할 수 있다. 그리고, 평균분산추출지수(AVE)는 0.5 이상이어야 하고, 개념신뢰도(CR)는 0.7 이상이어야 하는데 값을 계산한 결과 AVE는 0.573 ~ 0.793, CR은 0.830 ~ 0.958로 확인되어 수렴타당도가 확인되었다. 한편, 판별타당도는 각 요인별로 계산한 평균분산 추출지수(AVE) 값보다 각 요인 간 상관계수의 제곱의 값이 적어야 하는데, 상관 자승치는 <표 17>에서 제시한 바대로, 진성리더십과 심리적 안전감; 0.542, 진성리더십과 지식공유; 0.147, 진성리더십과 혁신행동; 0.315, 심리적 안전감과 지식공유; 0.221, 심리적 안전감과 혁신행동; 0.410, 지식공유와 혁신행동; 0.391로 나타났다. 따라서, 상관 자승치의 최대값이 0.542이며, 이는 <표 16>에서 제시한 모든 AVE 값보다 낮은 수치이므로 요인 간의 판별타당도는 확보되었음을 확인하였다.

<표 16> 확인적 요인분석 결과

구분	하위차원/ 측정항목	표준화된 경로계수	비표준화 경로계수	SE	C.R.	p	AVE	CR
진성 리더십	진성리더십1	.661	1.000				.714	.830
	진성리더십2	.896	.743	.071	10.523	***		
심리적 안전감	심리적안전감1	.686	1.000				.573	.889
	심리적안전감2	.750	1.064	.086	12.326	***		
	심리적안전감3	.751	.982	.080	12.345	***		
	심리적안전감5	.664	.862	.078	11.048	***		
	심리적안전감6	.744	.984	.080	12.246	***		
	심리적안전감7	.779	1.000	.078	12.756	***		
지식공유	지식공유1	.827	1.094	.068	16.013	***	.793	.958
	지식공유2	.845	1.115	.068	16.440	***		
	지식공유3	.891	1.209	.069	17.496	***		
	지식공유4	.837	1.094	.067	16.257	***		
	지식공유5	.820	1.156	.073	15.872	***		
	지식공유6	.758	1.000					
혁신행동	혁신행동3	.713	1.000				.620	.942
	혁신행동4	.698	.985	.080	12.317	***		
	혁신행동5	.806	1.095	.077	14.197	***		
	혁신행동6	.743	1.007	.077	13.095	***		
	혁신행동7	.756	.959	.072	13.335	***		

	혁신행동8	.696	.818	.067	12.281	***		
	혁신행동9	.695	.973	.079	12.259	***		
	혁신행동10	.690	.937	.077	12.167	***		
	혁신행동11	.689	.941	.077	12.151	***		
	혁신행동12	.723	.926	.073	12.747	***		

2. 상관관계분석

연구가설의 검증에 앞서 끝으로 변수들 간의 직접적인 상관성을 분석하기 위해 <표 17>과 같이 상관관계 분석을 실시하였다. 요인분석을 통해 타당도와 신뢰도가 확보된 4개 변수에 대해서 검증을 실시한 결과, 독립변수인 진성리더십은 매개변수인 심리적 안전감(0.595, $p < 0.01$), 지식공유(0.339, $p < 0.01$) 그리고, 종속변수인 혁신행동(0.490, $p < 0.01$)과 각각 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 매개변수인 심리적 안전감은 또 다른 매개변수인 지식공유(0.431, $p < 0.01$), 종속변수인 혁신행동(0.568, $p < 0.01$)과 각각 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났으며, 매개변수인 지식공유는 종속변수인 혁신행동(0.585, $p < 0.01$)과 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 전체적으로 변수간의 정(+)의 상관관계를 보이는 가운데, 진성리더십과 심리적 안전감과의 상관관계가 높고, 심리적 안전감과 혁신행동 간의 상관관계가 높게 나타났으며, 아울러 지식공유와 혁신행동 간의 상관관계도 높게 나왔으나, 진성리더십과 지식공유와의 상관관계가 상대적으로 낮은 결과가 나왔다.

<표 17> 상관관계 분석결과

구분	평균	표준편차	1	2	3	4
진성리더십	3.537	.720	1	.542	.147	.315
심리적 안전감	3.616	.718	.595**	1	.221	.410
지식공유	4.058	.656	.339**	.431**	1	.391
혁신행동	3.661	.615	.490**	.568**	.585**	1

주1: N=337, *, $p < .05$, **, $p < .01$

주2: 대각선 위쪽은 구성개념 간 상관 차승치

제 3 절 모형 및 가설 검증

1. 분석모형 검증

분석모형의 적합성 검증을 위해 적합성 지수를 우선 검토하였다. 본 연구의 목적은 진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 심리적 안전감과 지식공유의 매개효과와 직렬다중매개효과를 검증하는 것이다.

모형의 적합도 지수는 <표 18> 분석모형의 적합도 지수에서와 같이 $\chi^2 = 715.867(df = 246)$, $p = .000$, $RMR = .041$, $IFI = .907$, $TLI = .895$, $CFI = .907$, $RMSEA = .075$ 로써 RMR 값이 0.05이하, $RMSEA$ 값은 0.08 이하, IFI , TLI , CFI 값은 대부분 0.9를 초과하고 있어 모형이 통상적인 권장기준을 만족시키고 있다(Hair et al., 1992).

<표 18> 분석모형의 적합도 지수

구분	χ^2	df	χ^2/df	p	RMR	IFI	TLI	CFI	RMSEA	AIC
적합도 지수	715.864	246	2.91	***	.041	.907	.895	.907	.075	823.867

주: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

분석모형의 적합성에 대한 보다 엄격한 분석을 위해 대안모형과의 비교를 통해 가장 적합한 모형을 탐색하는 과정을 검토하였다. 본 연구에서는 진성리더십이 심리적 안전감과 지식공유를 매개로 혁신행동으로 향하는 과정이 부분매개 모형(분석모형)과 독립변수에서 종속변수로 가는 직접효과를 미치는 경로를 제거한 완전매개 모형(대안모형 1), 다중매개 경로를 제거한 모형(대안모형 2), 그리고 직접효과를 미치는 경로 및 단일매개경로를 제거한 모형(대안모형 3)으로 비교해 보았다. 이를 위해서 본 연구의 분석모형과 대안모형은 내포된(nested) 모형 관계이기에 카이스퀘어 차승(χ^2) 차이 검증을 실시하였다. <표 19> 분석모형과 대안모형의 적합도 지수비교에서 결과를 보면, 대안모형1은 분석모형에 비해 카이스퀘어 값이 4.238 크고, 대안모형2는 대안모형1에 비해 카이스퀘어 값이 15.738 크고, 대안모형3은 대안모형2에 비해 카이스퀘어 값이 56.229 크게 나타났다. 따라서, 분석모형이 대안모형1, 대안모형2, 대안모형3 보다 우수한 것으로 확인되었다.

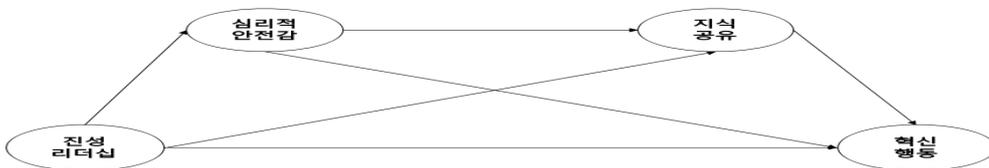
또한, 적합성 여부 결정을 위해 <표 20>과 같이 4요인 모형을 3요인, 2요인, 1요인 모형과 비교하여 카이제곱(χ^2) 차이 검증을 실시하였다. 카이제곱(χ^2) 차이 검증에 따르면 4요인 모형이 3요인, 2요인 및 1요인 보다 적합한 것으로 확인되었다.

<표 19> 분석 모형과 대안 모형의 적합도 지수비교 1

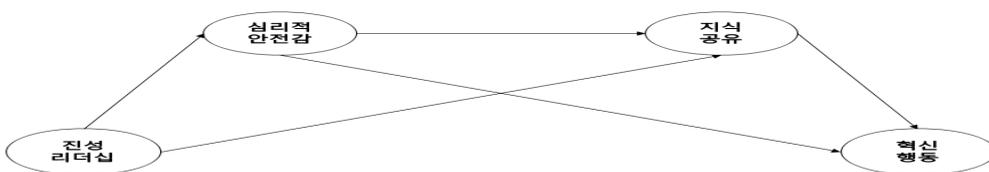
구분	χ^2	df	p	χ^2/df	RMR	IFI	TLI	CFI	RMSEA
부분매개모형 (분석모형)	715.864	246	***	2.91	.041	.907	.895	.907	.075
완전매개모형 (대안모형 1)	720.102	247	***	2.91	.042	.907	.895	.906	.076
다중매개제거 (대안모형 2)	735.840	248	***	2.97	.046	.904	.892	.903	.077
직접경로 및 단일매개제거 (대안모형 3)	792.069	249	***	3.18	.077	.893	.881	.892	.081

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

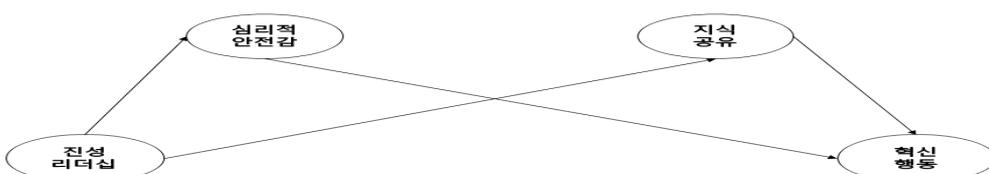
<그림 3> 분석모형



<그림 4> 대안모형 1



<그림 5> 대안모형 2



<그림 6> 대안모형 3



<표 20> 분석모형과 대안모형의 적합도 지수비교 2

구 분	χ^2	df	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA	χ^2 difference	df difference	reference
1요인	2024.778	252	8.03	.615	.648	.145			
2요인	1584.809	251	6.31	.709	.735	.126	439.969	1	2 Factor
3요인	968.763	249	3.89	.842	.857	.093	616.046	2	3 Factor
4요인	715.867	246	2.91	.895	.907	.075	252.896	3	4 Factor

2. 가설 검증

가설을 검증하기 위해 Process Macro (Hayes, 2013)를 이용하여 본 연구의 직접효과와 매개효과 및 직렬다중매개효과에 대해 분석을 실시하였다. 가설 1에서 부터 가설 6까지는 직접효과 가설이다. 직접효과에 대한 분석결과는 <표 21>과 같다.

<표 21> 직접효과 분석결과

직접효과(X→Y)	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
진성리더십 → 혁신 행동	.1578	.0420	3.7571	***	.0752	.2404
진성리더십 → 심리적 안전감	.5929	.0438	13.5444	***	.5068	.6790
진성리더십 → 지식공유	.1169	.0556	2.1018	*	.0075	.2262
심리적 안전감 → 혁신 행동	.2453	.0439	5.5851	***	.1589	.3317
심리적 안전감 → 지식공유	.3242	.0558	5.8117	***	.2145	.4339
지식공유 → 혁신 행동	.3743	.0411	9.1158	***	.2935	.4551

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

가설 1은 진성리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 줄 것으로 예상하였다. 분석모형의 진성리더십과 혁신행동 간의 효과계수는 0.1578이며, $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하여, 가설 1은 채택되었다.

가설 2는 진성리더십이 심리적 안전감에 긍정적 영향을 줄 것으로 예상하였다. 분석모형의 진성리더십과 심리적 안전감 간의 효과계수는 0.5929이며, $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하여, 가설 2는 채택되었다.

가설 3은 진성리더십이 지식공유에 긍정적 영향을 줄 것으로 예상하였다. 분석모형의 진성리더십과 지식공유 간의 효과계수는 0.1169이며, $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의하여, 가설 3은 채택되었다.

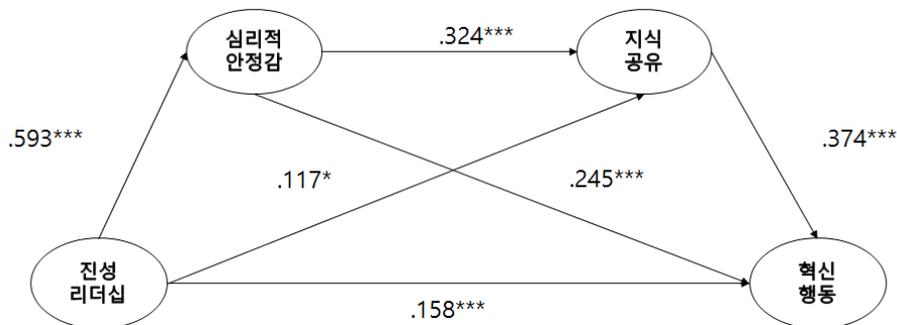
가설 4는 심리적 안전감이 혁신행동에 긍정적 영향을 줄 것으로 예상하였다. 분석모형의 심리적 안전감과 혁신행동 간의 효과계수는 0.2453이며, $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하여, 가설 4는 채택되었다.

가설 5는 심리적 안전감이 지식공유에 긍정적 영향을 줄 것으로 예상하였다. 분석모형의 심리적 안전감과 지식공유 간의 효과계수는 0.3242이며, $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하여, 가설 5는 채택되었다.

가설 6은 지식공유는 혁신행동에 긍정적 영향을 줄 것으로 예상하였다. 분석모형의 지식공유와 혁신행동 간의 효과계수는 0.3743이며, $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의하여, 가설 6은 채택되었다.

가설 1~6의 직접 경로계수 분석결과 및 채택여부는 아래의 <그림 6>, <표 22>와 같다.

<그림 7> 분석모형의 직접 경로계수 분석결과



주: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

<표 22> 직접효과의 가설검증 결과

가설	경로	효과계수	표준 오차	t	p	채택 여부
가설1	진성리더십 → 혁신행동	.1578	.0420	3.7571	***	채택
가설2	진성리더십 → 심리적 안전감	.5929	.0438	13.5444	***	채택
가설3	진성리더십 → 지식공유	.1169	.0556	2.1018	*	채택
가설4	심리적 안전감 → 혁신행동	.2453	.0439	5.5851	***	채택
가설5	심리적 안전감 → 지식공유	.3242	.0558	5.8117	***	채택
가설6	지식공유 → 혁신행동	.3743	.0411	9.1158	***	채택

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

가설 7부터 가설 9까지 직렬다중매개효과를 검증하기 위해 Process Macro(Hayes, 2013)를 이용하여 분석을 실시하였다. 직렬다중매개모델은 독립변수(X)가 종속변수(Y)에 영향을 미치는 과정에서 매개변수(M)들 간의 순차적인 영향관계를 검증하고 독립변수(X)가 종속변수(Y)에 영향을 미치는 직접효과와 간접효과를 조사하는데 있다. 즉, 독립변수(X)가 네 가지 경로 즉, $X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$, $X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$, $X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$, $X \rightarrow Y$ 로 분석할 수 있다(Hayes, 2013). 이에 금번 연구에서 실증분석의 도구는 Hayes(2013)가 주장하는 직렬다중매개모델의 경로를 활용하여 가설을 검증하였다.

직렬다중매개효과를 위해 Process Macro의 모델 6을 활용하여 매개변수의 순차적인 인과관계 영향과 10,000개의 부트스트래핑 표본들의 편의 수정 95%의 신뢰구간 값을 통해 간접효과의 유의한 영향관계를 검증하였다. 직렬다중매개효과에 관한 분석결과는 <표 23, 24>와 <그림 7>에 제시하였다.

분석결과는 다음과 같다. 첫째, 심리적 안전감은 진성리더십과 혁신행동 간에 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 매개변수의 간접효과($X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$)의 크기는 $a1b1 = .5929(.2453) = .1454$ 이며, 95% 부트스트래핑 신뢰구간(.0863, .2084)은 0을 포함하지 않으므로 유의한 양의 값을 가지는 것으로 나타나, 가설 7은 채택되었다.

둘째, 지식공유는 진성리더십과 혁신행동 간에 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 매개변수의 간접효과($X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$) 크기는 $a2b2 =$

.1169(.3743) = .0043이며, 95% 부트스트래핑 신뢰구간(-.0038 .0971)은 0을 포함하므로 유의한 양의 값을 가지지 않는 것으로 나타나, 가설 8은 기각되었다.

셋째, 진성리더십과 혁신행동 간에 심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과는 유효한 것으로 나타났다. 즉, 직렬다중매개의 간접효과($X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)는 $a1d1b2 = .5929(.3242) \cdot .3743 = .0072$ 으로 나타났으며 부트스트래핑 신뢰구간(.0399 .1098)은 0을 포함하지 않으므로 유의한 양의 값을 가지는 것으로 나타나, 가설 9는 채택되었다. 가설 7~9의 채택여부는 <표 25>에 제시하였다.

<표 23> 직렬다중매개의 경로계수 분석결과

변수	심리적안전감				지식공유				혁신행동			
	β	se	t	p	β	se	t	p	β	se	t	p
진성리더십	.5929	.0438	13.544	***	.1169	.0556	2.1018	*	.1578	.0420	3.7571	***
심리적안전감					.3242	.0558	5.8117	***	.2453	.0439	5.5851	***
지식공유									.3743	.0411	9.1158	***

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

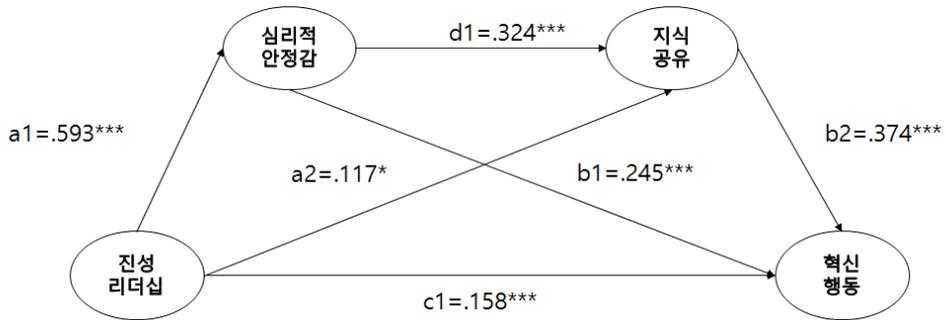
<표 24> 간접효과 분석결과

직접효과(X→Y)	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
진성리더십 → 혁신행동	.1579	.0420	3.7571	***	.0752	.2404

간접효과	Effect	Boot SE	LLCI	ULCI
총 간접효과 ($X \rightarrow M_1 \rightarrow Y, X \rightarrow M_2 \rightarrow Y, X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)	.2612	.0386	.1869	.3390
진성리더십 → 심리적 안전감 → 혁신행동 ($X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$)	.1455	.0314	.0863	.2084
진성리더십 → 지식공유 → 혁신행동($X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)	.0437	.0255	-.0038	.0971
진성리더십 → 심리적 안전감 → 지식공유 → 혁신행동($X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$)	.0719	.0179	.0399	.1098

주: ***p<.001, **p<.01, *p<.05

<그림 8> 분석모형의 직렬다중매개 경로계수 분석결과



주: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

<표 25> 직렬다중매개효과 가설검증 결과

가설	경로	채택 여부
가설7	진성리더십 → 심리적 안전감 → 혁신행동	채택
가설8	진성리더십 → 지식공유 → 혁신행동	기각
가설9	진성리더십 → 심리적 안전감 → 지식공유 → 혁신행동	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

금번 연구는 4차 산업혁명 사회로 급격히 전환되는 추세 속에서 기업을 둘러싼 환경은 불확실하고 예측할 수 없는 상황으로 치닫고 있다. 이러한 변화무쌍한 경영환경은 기업으로 하여금 조직행동분야의 많은 부분에 있어 과거와 달리 새로운 변신을 요구하고 있다. 이에 따라 구성원이 조직의 발전을 위해 최선의 행동을 기울이도록 하는 보다 가치 있는 리더십의 중요성은 점점 더 커지고 있다. 특히, 많은 기업에서는 대규모 세대교체의 소용돌이 속에 변화의 주체세력으로 MZ세대들이 급부상해 가고 있으며, 이런 가운데 지금의 기업들에게 있어서 관통하는 가장 중요한 키워드로 바로 리더와 구성원 간 그리고 동료 간의 태도와 행동에 있어 ‘소통’, ‘공정’ 및 ‘진정성’을 뽑을 수가 있다. 아울러, 뉴 노멀 시대에 제조업체에서 혁신은 경쟁력을 확보하여 지속가능기업으로 생존해 가기 위한 선택이 아닌 필수이다. 그러므로, 구성원의 주도적 행동이 경쟁우위와 조직의 성공에 중요하다는 것이 인정되므로 국내의 제조업체들을 대상으로 진성리더십이 혁신행동 간의 영향관계에서 선행연구에 있어 상대적으로 제한적이었던 정교한 메카니즘을 살펴보는 것은 의미 있는 연구로 판단하였다.

따라서, 금번 연구에서는 진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 조직구성원들이 심리적 안전감과 지식공유가 어떠한 작동기제로 혁신행동에 영향을 미치는 지에 대해 실증연구를 통해 살펴보았다. 구체적으로, 진성리더십이 혁신행동에 직접적인 영향을 미치고, 진성리더십이 심리적 안전감에 영향을 주고 이를 통해 혁신행동에 영향을 미치고, 그리고 진성리더십이 지식공유에 영향을 미치고 이를 통해 혁신행동에 영향을 미치며, 나아가 진성리더십이 심리적 안전감에 영향을 미치고 이를 통해 지식공유에 영향을 미치며 이를 거쳐 혁신행동에 영향을 미치는 직접효과, 매개효과 및 직렬다중매개효과가 있는 지 여부에 대해 검증을 목적으로 하였다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 국내외의 학술지, 학위논문 등의 문헌을 통해 본 연구에서 다루고자 하는 변수들의 정의, 구성요소 등 관련 선행연구들의 이론적 배경을 살펴보았고, 이를 통해 연구모형과 연구

가설을 설정하였다. 나아가 실증 분석을 위해 기존 선행적으로 연구된 설문문항들을 토대로 측정도구를 구성하였으며, 설문대상은 울산지역 설비집약적 중견급 및 대기업 규모의 제조업체 생산현장에서 근무하는 정규직원을 대상으로 온라인 및 직접방문을 통해 설문조사를 실시하였다. 이러한 과정을 통해 수집된 자료를 코딩하여 통계분석도구인 SPSS 26.0 과 AMOS 26.0을 활용하여 인구통계분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 탐색적·확인적 요인분석 및 모델적합도, 대안모형 및 요인별 모형분석을 통한 모델적합도를 확인하였고, Process Macro를 통해 직접효과, 매개효과 및 직렬다중매개효과를 검증하였다.

이러한 가설검증 과정을 통해 검증된 연구결과는 다음과 같다

첫째, 진성리더십과 혁신행동 간의 영향력 검증 결과, 진성리더십은 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과에 대해서는 Rego et al.(2013), Meldili et al.(2013), Zhou, Ma, Mubarak & Noor(2018), 유재익·정동섭(2015), 박정원·손승연(2016) 등 선행연구의 주장을 지지하고 있다.

사회학습이론에서 Bandura(1988)는 리더가 조직구성원들에게 미치는 영향력을 고려할 때 리더의 행동은 조직구성원들에게 조직에서 원하는 적절한 행동이 무엇인지 알려주는 메시지이자 역할 모델이 된다고 하였고 아울러, Walumbwa et al.(2010)은 진성리더들의 행동이 역할모델로써 유의미하며 신뢰를 가질 수 있게 한다고 하였고, Bill George(2003)도 진성리더는 조직구성원이 믿을 수 있는 역할모델이 될 수 있다고 선행연구를 뒷받침하고 있다.

둘째, 진성리더십과 심리적 안전감 간의 영향력 검증 결과, 진성리더십은 심리적 안전감에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과에 대해서는 진성리더의 행동들은 조직구성원들에게 자신의 리더가 투명하고, 개방적이며, 예측할 수 있고, 일관성이 있는 존재라는 메시지를 주게 되며 그렇게 행동하는 리더에게 조직구성원들은 심리적 안전감을 느끼게 된다는 Xiong et al(2016), Walumbwa & Schaubroeck(2009), Liu, Liao & Wei(2015) 등 선행연구의 주장을 지지하고 있다.

이는 사회적 교환이론에 따라 리더가 진정성을 토대로 조직구성원에게 투명한 정보를 제공하고 적극적인 피드백을 해 나가면, 리더와 조직구성원 간에는 사회적 호혜 규범에 의해 조직구성원은 조직 및 리더에게 역할의 행동을 할 것이라고 예상했고(Walumbwa, Luthans, Avey & Oke.,

2011) 아울러, 개인은 상대방의 행동을 통해 신뢰를 형성하여 믿음을 토대로 자신의 태도를 수정한다고 설명하는 기대가치이론과 관련 선행연구를 뒷받침하고 있다.

셋째, 진성리더십과 지식공유 간의 영향력 검증 결과, 진성리더십은 지식공유에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과에 대해서는 사회적 교환이론의 호혜성의 원리에 토대를 두고 조직구성원의 자율성, 동료 간의 신뢰 및 투명한 관계를 독려하는 진성리더십 하에서 지식공유가 활발해진다는 Avolio et al.(2004), 진성리더십이 조직구성원들 간의 지식공유 동기를 형성하고 이를 통해 지식공유가 긍정적 영향을 준다는 Avolio & Gardner(2005) 및 Ozlati(2012) 등 선행연구의 주장과 상기한 이론을 지지하고 있다.

넷째, 심리적 안전감과 혁신행동 간의 영향력 검증 결과, 심리적 안전감은 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과에 대해서는 긍정적 정서는 단기적으로 사고와 행동에 대한 범위를 확대시키고, 행동의 다양한 변화를 가져온다는 확장과 수립이론에 따라 창의적 행동이 나타나기 위해서는 새로운 분야의 도전적인 시도가 개인적으로 위험이 없을 것이라는 확신, 바로 심리적 안전이 그런 위험부담을 느끼지 않도록 하는 역할을 수행할 것으로 판단된다는 James & Sells(1981), Liao & Chuang(2007), 그리고 새로운 분야의 도전적 아이디어의 제안이 저항 없이 안전하게 독려될 수 있다는 개인적 확신인 심리적 안전감은 조직구성원들에게 자발적 창의성을 유도하도록 하는 토대가 된다는 Richter, Hirst, van Knippenberg & Baer(2012), 이외에도 최석봉·이재민·문계완(2010), Kessel, Kratzer & Schultz(2012), Kark & Carmeli(2009), Leung, Deng, Wang & Zhou(2015) 등 상기한 이론을 뒷받침하고 선행연구의 주장을 지지하고 있다.

다섯째, 심리적 안전감과 지식공유 간의 영향력 검증 결과, 심리적 안전감은 지식공유에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과에 대해서는 사회교환이론과 확장과 수립이론에 근거하여 Kramer(1999)는 조직을 집단지식의 개발과 이를 전파하는 것에 목적을 둔 공동체로 정의하고, 조직 내 구성원 간 신뢰수준이 높을 때 개인은 위험부담 없이 지식과 정보를 공유하게 된다고 주장하였다. 심리적 안전감이 형성된 조직구성원은 리더와 의견이 상이한 경우에도 이를 두려워하지 않고 업무수행과 관련된 정보를 자유롭게 공유한다고 주장한

Schulte et al.(2012), Edmondson(1999), Carmeli & Gittell(2009) 등 상기한 이론을 뒷받침하고 선행연구의 주장을 지지하고 있다.

여섯째, 지식공유와 혁신행동 간의 영향력 검증 결과, 지식공유는 혁신행동에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과에 대해서는 사회적 교환이론에 근거하여 조직구성원들 간에 지식을 공유하면 할수록 혁신성과에 유의미한 영향을 미침을 입증한 Lin(2007), Yu-Fang & Yu-Chen(2013), 임정근(2015), 손정미(2019) 등 상기한 이론의 뒷받침 및 선행연구의 주장을 지지하고 있다.

일곱째, 진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과를 검증한 결과, 진성리더십은 심리적 안전감을 매개하여 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과에 대해서는 사회적 교환이론에 따라 호혜의 원칙을 통해 진성리더십이 제공하는 리더의 진정성을 감지하는 조직구성원은 심리적 안전을 확실히 느끼게 되고 이에 상응하는 창의적 행동을 발휘해 낼 수 있도록 노력한다는 Russell Cropanzano & Marie S. Mitchell(2005)의 선행연구의 주장을 지지하고 있으며, 유사한 리더십 선행연구에서도 심리적 안전감의 매개역할을 주장한 Carmel, Reiter-Palmon & Ziv(2010), Chughtai(2016), Park, Hu, Wu & Hooke(2014) 등 선행연구의 주장을 지지하고 있다. 아울러 Newman et al.(2017)은 심리적 안전감이 지원적 리더십과 건설적 발언행동과 같은 결과변수 간 관계에 영향을 미치는 매개 프로세스를 자원보존이론(Hobfoll, 1989)의 관점에서 주장을 뒷받침하고 있다.

여덟째, 진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 지식공유의 매개효과를 검증한 결과, 진성리더십은 지식공유를 매개하여 혁신행동에 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이러한 결과에 대해서는 지금까지 진성리더십이 지식공유를 매개하여 혁신행동에 영향을 준다는 선행연구는 비록 많지 않지만 진성리더십은 조직구성원들이 투명하고 솔직한 의사소통을 할 수 있도록 유도하며 또한, 지식공유를 촉진함으로써 창의성을 제고할 수 있다고 주장한 Avolio & Gardner(2005), Dweck & Leggett(1988) 등의 선행연구에서 추론해 가설로 검증해 보았으나 진성리더십이 지식공유에 대한 직접적 영향 및 지식공유가 혁신행동에 대한 직접적 영향은 유의미한 것으로 확인하였으나, 진성리더십이 지식공유를 매개하여 혁신행동에 영향을 주지는 않았다.

아홉째, 진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 심리적 안전감과 지식공

유의 직렬다중매개효과를 검증한 결과, 진성리더십과 혁신행동 간에 심리적 안전감과 지식공유의 직렬다중매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 따라서, 상기한 연구결과를 종합한 내용은 <표 26>과 같다.

<표 26> 가설 검증결과 종합

가설	경로	채택 여부
가설1	진성리더십 → 혁신행동	채택
가설2	진성리더십 → 심리적 안전감	채택
가설3	진성리더십 → 지식공유	채택
가설4	심리적 안전감 → 혁신행동	채택
가설5	심리적 안전감 → 지식공유	채택
가설6	지식공유 → 혁신행동	채택
가설7	진성리더십 → 심리적 안전감 → 혁신행동	채택
가설8	진성리더십 → 지식공유 → 혁신행동	기각
가설9	진성리더십 → 심리적 안전감 → 지식공유 → 혁신행동	채택

제 2 절 연구의 시사점

금번 연구는 국내 설비집약적 제조업을 중심으로 하는 기업체들의 생산현장에서 대규모 세대교체를 맞이한 가운데 경영환경의 변화에 대응하고 지속적으로 성장할 수 있는 경쟁력을 갖추어 나가야 하는 절박한 상황에서 갖추어야 할 리더십이 무엇인지 알아보고 조직구성원들의 혁신행동이 진성리더십을 선행요인으로 하여 어떠한 작동기제를 통해 발휘되는지를 확인해 보고자 하였다. 결과적으로, 설비집약적 제조업을 중심으로 하는 기업체에 종사하는 조직구성원들에게 진성리더십이 혁신행동에 유효한 영향력이 있으며 이러한 관계에 있어 심리적 안전감과 지식공유의 매개 및 직렬다중매개효과를 검증함으로써 학술적 의미를 확장할 수 있었다. 우선, 이론적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 진성리더십이 혁신행동과의 영향력 관계에서 심리적 안전감이라는 매개변수의 효과를 검증하였다. 금번에 울산지역 제조업체를 대상으로 실시한 설문조사에서 설문에 참여한 구성비를 살펴보면 기성세대와 MZ세대 간 각각 약 50%를 차지하고 있다. 중견급 및 대기업 규모의 사업장에서 성격, 태도 및 조직행동에 있어 표출되고 있는 세대 간의 차이

를 극복하고 이들이 조직의 경영목표 달성을 위해 함께 혁신행동을 추구해 가기 위해서 자신의 의견과 생각을 주변 동료들에게 과감히 표출하는 것이 자유로운 심리적 안전감의 변수가 진성리더십과 혁신행동 간의 매개효과로서 유효한 영향력을 발휘하고 있음을 확인해 볼 수 있었다.

둘째, 진성리더십이 지식공유를 매개하여 혁신행동에 미치는 영향력은 없음을 검증하였다. 가설에서 둘러 본 선행연구에서 진성리더십 하에서 지식공유를 매개하여 혁신행동에 영향을 준다는 Syed Ibn Ul Hassana & Badariah Haji Din(2019), Jehangir Khan, Shehla Khan et al.(2019) 등의 연구에서 영향관계를 확인해 볼 수 있었으나 이와는 다른 검증결과가 나왔다. 실증분석에서 직접효과는 진성리더십과 지식공유 그리고 지식공유와 혁신행동 간에 유효한 결과가 나왔으나 상대적으로 진성리더십과 지식공유 간의 효과계수와 상관관계 수치가 가장 낮았다는 점이 매개효과에 유의한 영향을 주지 않았던 것으로 해석될 수 있다. 이 부분은 진성리더십이 지식공유를 매개로 혁신행동에 영향을 미친다는 국내·외의 연구사례가 적었으며 금번 연구에서 심리적 안전감을 선행변수로 두었을 때 영향관계의 효과가 있었으나 지식공유 단독으로 매개효과가 없다는 사례로서는 의미가 있다고 판단되며 진성리더십의 작동기체로서의 효과성에 대한 향후 연구에서 확대된 검증이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 진성리더십이 직렬다중매개의 형태로 심리적 안전감과 지식공유를 거쳐 혁신행동에 미치는 영향력이 있음을 검증하였다. 이는 진성리더십의 혁신행동과의 영향관계에 있어 새로운 메카니즘을 확인하였다는 것에 의의를 찾을 수 있다. 진성리더십이 혁신행동에 미치는 직접적 효과도 있지만 심리적 안전감과 지식공유를 순차적으로 매개하여 혁신행동에 미치는 인과관계를 보다 구체적으로 밝혔다. 아울러, 이러한 분석결과는 지식공유라는 매개요인을 통해 조직구성원의 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 심리적 안전감이 지식공유의 선행변수로서 중요한 역할을 하고 있음을 확인했다는 것에 학술적 의미를 찾을 수 있었다.

넷째, 울산지역 설비집약적 제조업을 중심으로 하는 기업체의 생산현장에서 근무하는 조직구성원들을 대상으로 연구를 실시하였다는 점에서 의미가 있다. 이들 회사는 고정자본의 투하비중이 높아 유동성과 탄력성이 떨어지는 사업 분야로서 기업차원의 고객을 주 대상으로 하는 중/화학공업이 중심이다. 이러한 업종의 생산현장에서는 IT기반의 Smart Factory 구축, ESG 차원의 운영 최적화 그리고, 뉴 노멀 환경에 적합한

조직문화 등 전면적인 혁신을 필요로 하고 있다. 이는 진성리더십 연구에서 다루어지지 않았던 연구대상으로서 금번 연구를 통해 학술적 의미를 확대하는데 유의미할 것으로 판단된다.

다음으로 실무적인 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 서론에서 밝힌 금번 연구의 목적과 이론적 시사점에서 제시했던 것처럼 현재 제조업체에서 가장 적합하고 효과적인 것이 진성리더십이라고 하였다. 그러나, 현실적으로는 대다수의 제조업체들이 사전에 리더십 역량을 체계적으로 육성시키지 못한 채 리더로 보임시키는 경우가 많았다. Walumbwa et al.(2008)는 진성리더십을 자신의 가치이념에 따라 일관되게 행동하는 리더로서 구성원과 개방적 의사소통을 하고 객관적 정보에 의해 투명한 의사결정을 하는 것으로 정의하였다. 이러한 주장에 비추어 리더가 진성리더십을 보유하기 위해서는 단기간의 교육훈련 프로그램으로서는 역부족이며 이런 교육을 통해 보임된 리더들에게서 실질적이고 효과적인 리더십 발휘를 기대한다는 것은 결코 쉽지가 않다. 따라서, 회사의 최고경영층은 리더십교육이 승진에 앞서 실시하는 단편적 프로그램에서 탈피해서 리더십교육의 중요성을 인식해야 하고 나아가, 리더 후보군의 발굴, 장기적이고 체계적인 리더십 프로그램 개발 및 리더십 교육을 전문조직에 의해 운영을 하고 모니터링 할 수 있는 시스템을 구축해야 한다는 것이다.

둘째, 심리적 안전감 확보를 위한 조직문화 차원의 개선이 필요하다. 그런데, 조직문화라는 것이 하루아침에 이루어지는 것은 아니다. 미국의 저명한 경제학자 짐 콜린스는 위대한 기업의 특징 중의 하나는 다른 기업과는 차별화된 강력한 기업문화를 가지고 있는 것이며, 후발 기업들이 선두기업의 제품과 서비스의 기술우위는 언젠가 - 물론, 이 또한 상당한 노력이 필요하지만 - 따라 잡을 수 있으나 경쟁우위의 기업문화를 보유한 기업을 따라 잡는 것은 거의 불가능하다고 주장하였다. 그만큼 기업문화는 오랜 세월동안 조직구성원들이 구축하고 축적해 온 노력의 산물임을 역설적으로 표현한 것으로 이해할 수 있다. Baer & Frese(2003)은 Edmondson(1999)의 심리적 안전감을 조직 전반의 분위기로 확대시키면서 심리적 안전감은 직무수행 환경에서 신뢰할 수 있는 상호작용을 유도하고 조직구성원이 그들의 의견에 이의를 제기하거나 징계를 받을 지도 모른다는 두려움 없이 의견을 개진할 수 있는 직무환경으로 정의하였다. 이러한 선행연구의 개념을 바탕으로 기업에서는 일 관리 측면에서 회의

참석대상, 회의록 작성 등 회의문화 개선, 결재단계 및 보고방식 등의 업무프로세스 개선 그리고, 사람관리 차원에서 직급단순화, 호칭변경 등의 수평문화를 조성하고 또한, 이와 관련한 제도와 규정들을 개선해 나가며 이러한 개선과정에서 반드시 조직구성원들이 함께 참여할 수 있도록 공개적으로 진행하여 사전단계에서부터 조직문화가 점진적으로 개선될 수 있도록 해야 한다.

셋째, 분산되어 있는 지식들이 체계적으로 저장되어 조직구성원들이 검색할 수 있고 상호 토론하며 이를 통해 새로운 아이디어 창출을 해 나갈 수 있기 위해서는 금번 연구에서 살펴 본 바와 같이 반드시 조직 내에서 리더와 구성원, 그리고 동료구성원들 간의 심리적 안전감을 사전적으로 구축해야 한다. Carmeli & Gittell(2009)는 심리적 안전감은 실수를 통한 학습에 긍정적인 영향을 미치며 심리적 안전감이 높을수록 탐색적이고 학습행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 따라서, 지식공유를 성공적으로 추진하기 위한 필수적인 요인이 심리적 안전감이라는 것을 인식하여 실천적 전략을 갖추어야 할 필요가 있다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후 제언

금번 연구에서 확인한 이론적, 실무적 시사점들이 유의미한 내용을 포함하고 있지만, 아울러 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며 이러한 부분은 향후 연구의 확대를 통해 단계적으로 보완할 필요가 있을 것으로 판단된다.

첫째, 금번 연구를 포함하여 진성리더십은 그 동안의 많은 연구에서 선행변수로서 매개 및 결과변수에 대한 영향력을 확인해 왔다. 그러나, 상대적으로 진성리더십의 발현에 미칠 수 있는 선행변수를 살펴보는 연구는 부족하였다. 따라서, 진성리더십을 발휘할 수 있는 촉진요인을 살펴보는 연구가 더욱 확대될 필요성이 있으며 이를 통해 기업에서도 리더십 개발 프로그램을 보다 Up-grade해 갈 수 있는 기회를 늘려 나가야 될 것으로 보인다.

둘째, 금번 연구에서 진성리더십과 혁신행동 간에 심리적 안전감을 매개효과로서의 역할에 대해 검증한 바 있으나, 기존에 진성리더십 연구에 있어 심리적 안전감을 작동기제로 하는 선행연구는 상대적으로 부족하였다. 따라서, 현재 기업에서 당면한 기업문화 개선의 큰 화두로 심리적 안

전감이 부상하고 있으므로 이 변수를 통해 보다 다양한 작동기제에 대한 연구가 확대될 필요가 있으며 이러한 연구노력이 뒤따르면 이 분야의 학술적이고 실무적인 기여가 많을 것으로 기대된다.

셋째, 금번 연구에서는 연구대상을 울산지역 제조업체를 대상으로 하였다. 울산지역은 석유화학, 중공업 등 중대형 설비를 이용하여 제품을 생산하는 산업들이 모여 있는 곳이다. 이러한 업체에서 근무하는 조직구성원들을 대상으로 도출된 연구결과를 모든 유형의 제조업체로 일반화하기에는 한계가 있다. 따라서, 노동집약형 제조업 등에 대해 연구를 확대하여 균형 잡힌 연구가 이어지고, 나아가 업종 간 비교연구 등도 수행되기를 기대한다.

넷째, 금번 연구에서는 진성리더십은 조직구성원의 리더에 대한 개인 수준의 평가만을 바탕으로 하였다는 한계가 있다. 앞서 밝힌 바와 같이 제조업에서는 기본적으로 리더와 구성원들 간에 팀 단위의 프로젝트가 수시로 진행되므로 진성리더십이 개인과 조직에 미치는 영향도 보다 체계적으로 검증하기 위해서는 팀 단위 이상의 조직수준에서 일어나는 프로세스를 확인할 필요가 있으며, 동일방법편의를 지양하여 응답자의 유형을 달리하면서 설문을 실시하는 등의 검증을 추진할 필요가 있다.

다섯째, 금번 연구는 모형의 변수 모두를 동일 시점에서 측정하는 횡단연구를 실시하였다. 리더십이 매개변수를 경유하여 종속변수에 미치는 영향력은 시간의 경과에 따라 변화하고 발전해 가는 인과 관계적 현상을 보여주는 것이므로 보다 정밀한 측정을 위해서는 측정시점을 달리하는 종단연구가 효과적일 수 있다.

【참고문헌】

1. 국내 문헌

- 강경숙(2014), 지식공유가 개인 및 조직의 성과에 미치는 영향: 평가제도와 인센티브제도의 조절효과를 중심으로, 인하대학교 대학원, 박사학위논문.
- 강호철·이도화(2016), 긍정심리자본의 선행요인과 행위결과에 관한 연구, 인적자원관리연구, 23(2), 129-151.
- 곽진(2020), 진성리더십이 상사신뢰와 자기효능감을 통해 조직시민행동에 미치는 영향 : 중국 고등교육기관을 중심으로, 울산대학교 대학원, 박사학위논문.
- 기해란(2011), 거래적·변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식공유의 매개효과 및 구성원 문화성향의 조절효과를 중심으로, 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 김동주·김영목·황승배·김영완(2012), 공정성 인식이 조직구성원들의 혁신적 행동에 미치는 영향: 지식공유의 매개효과를 중심으로, 한국기업경영학회 기업경영연구 Vol. 19(2), 237-258.
- 김동철·김대건(2012), 긍정조직행태 주요 요인 간 관계에 관한 연구, 진성리더십, 심리적 자본, 주인의식을 중심으로, 한국행정학회, 46(4), 27-51.
- 김명후·신제구(2017), 진성리더십이 경제적 협력에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과와 성과보상연계성의 매개된 조절효과를 중심으로, 한국컨텐츠학회 논문지, 17(10), 420-451
- 김명희(2016), 외식기업 관리자의 진성리더십이 종사원의 조직시민과 조직유효성에 미치는 영향 연구, 『관광연구저널』, 제30권 12집, 239-254.
- 김명희·남차현(2013), 관리자의 진성리더십이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향 - 심리자본을 매개효과로-, 외식경영연구, 16, 6.
- 김민지·김진모(2014), 대기업 프로젝트 팀의 다양성, 심리적 안전이 창의성 및 학습행동에 미치는 영향: 창의성의 매개효과를 중심으로, 「기업교육연구」, 16(2): 57-88.
- 김병성(2021), “진성리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향 : 그

- 릿, 긍정심리자본의 다중직렬 매개효과 중심으로”, 울산대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김순철(2015), 진정성 리더십, 긍정심리자본 및 정서조절이 조직효과성에 미치는 영향, 충남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김애경(2019), 진정성 리더십과 변화지향행동의 관계성: 직장내 신뢰의 매개효과와 심리적 안전의 조절효과, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김일·송경수·류태모(2019), 진성리더십이 상사신뢰 및 심리적 주인의식에 미치는 영향연구; LMX의 조절된 매개효과를 중심으로, 인적자원관리연구, 26(5), 57-79.
- 김일·정득부·류태모(2018), 진성리더십이 직무자율성 및 직무열의에 미치는 영향 연구, 한국경영학회 통합학술발표논문집, 2018(8), 1304-1331.
- 김일천·김중우·이지우(2004), 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구 경영연구, 19(2), 281-316.
- 김장익·나태균(2007), 외식기업의 지식공유 저해요인이 개인 및 업무성과와 기업의 경영성과에 미치는 영향, 외식경영연구, 10(4), 319-339.
- 김재영·이병욱·윤동열(2020), 공공기관에서 상사의 진성리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 상사신뢰와 향상초점의 조절된 매개효과를 중심으로, 대한경영학회지, 33(11), 2013-2042.
- 김종술·문재승·박계홍(2013), 직무 임베디드니스가 조직시민행동에 미치는 영향과 진정성 리더십의 조절효과, 인적자원관리연구, 20(5), 63-84.
- 김 준(2009), 지식경영자산 및 지식공유와 조직성과 간의 관계에 관한 연구, 안양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김태욱(2018), 진정성 리더십이 심리적 안녕감에 미치는 영향: LMX의 질의 매개변수와 긍정심리자본의 조절변수를 중심으로, 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김해룡·김정자(2014), 진정성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 직무몰입의 매개효과를 중심으로, 경영교육연구, 29(3), 18-45.
- 김현생·윤동열(2018), 진성리더십이 구성원의 직무만족에 미치는 영향: 심리적 웰빙 매개효과와 상사신뢰 조절효과 중심, 국제지역학회

- 춘계학술대회, 2018, 1-20.
- 김홍재(2013), 조직구성원 혁신행동의 영향요인에 관한 연구, 창원대학교 대학원, 박사학위논문.
- 남차현(2013), 외식기업 관리자의 진성리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 상사에 대한 신뢰와 긍정심리자본을 매개효과로, 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 문혜강(2014), 진성리더십이 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과 중심, 영남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박경환·한인수(1999), 혁신행위에 영향을 미치는 개인성격과 작업환경: R&D연구 및 기술인력을 중심으로, 한국경영학회, 경영학연구 제 28권, 제2호, 477-504.
- 박노운·설현도·이준호(2014), 진성리더십과 구성원 성과의 관계: 사회정체성의 매개효과 및 사회적 교환관계의 조절효과를 중심으로, 대한경영학회, 27(11), 2013-2039.
- 박민영·장영철(2016), 문화콘텐츠 기업구성원의 협력문화에 미치는 감성리더십과 진성리더십의 영향력: 임파워먼트와 불안정성, 직무열의의 매개효과를 중심으로, 대한경영학회지, 29(9), 1543-1577.
- 박범우(2017), 진정성 리더십이 리더-구성원 교환관계 및 외식업 종사자의 창의성 간의 관계: 주도적 성격, 조직지원인식의 조절효과를 중심으로, 카톨릭관동대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박상길·장준호(2015), 진성리더십이 자아개념과 내재적 동기에 미치는 영향-상사 동일시의 매개효과, 인적자원관리연구, 22(3), 301-319.
- 박상언(2019), 심리적 안전감의 효과성과 그 정서적 연결 메커니즘: 긍정적 정서경험으로서 변영감의 매개역할, 조직과 인사관리연구, 43(1):195-222.
- 박정원·손승연(2016), 진성리더십이 창의성에 미치는 영향: 심리적 안전의 매개효과와 향상의 조절효과, 인적자원관리연구, 23(4), 15-34.
- 박태호(2002), 지식공유의 선행요인과 지식공유가 혁신행동에 미치는 영향, 경성대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박현욱(2020), 진성리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 개인-조직 적합성의 매개효과와 혁신지향 조직분위기의 조절효과를 중심으로, 한국행정학보, 54(1), 1-35.
- 서재현(2008), 심리적 조직분위기가 조직몰입과 조직후원인식에 미치는

- 영향에 미치는 연구, 인적자원관리연구, 15(2), 143-158.
- 손정미·김문중(2018), 지식공유, 혁신행동, 직무만족 및 일몰입의 관계에 대한 연구, 글로벌경영학회, 15(6), 281-311.
- 손정미(2019). 지식공유, 혁신행동, 직무만족 및 일몰입 간의 관계, 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 손형찬(2016), 자기효능감에 대한 진성리더십의 영향: 자기주도학습의 매개효과와 성실성의 조절효과를 중심으로, 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 송정수·양필석(2008), 셀프리더십과 혁신행동과의 관계에서 조직몰입의 매개효과에 관한 연구, 기업경영연구, 26, 189-209.
- 송종영(2015), 이슈리더십과 구성원의 창의적 행동 및 발언행동 간의 관계 검증 관계동일시의 매개효과와 -주도성과 심리적 안전감의 조절효과를 중심으로, 국민대학교 대학원, 박사학위논문.
- 송진구(2015), 진성리더십과 조직유효성 간의 관계 관한 연구: 리더와 차상위 리더의 상향 교환관계의 조절효과 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과, 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 양경흠·김정식·김정수(2017), 조직몰입에 대한 진성리더십의 효과-군 조직의 경우, 인적자원관리연구, 24(2), 1-26.
- 양심파(2018), 변혁적 리더십이 지식공유, 혁신행동 및 직무성공에 미치는 영향, 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 오진주(2019), 대기업 팀의 혁신행동과 응집성, 정보교류체제 및 지식공유행동의 관계에서 팀장-팀원 교환관계와 긍정적 실책관리문화의 조절효과, 서울대학교 대학원, 박사학위논문.
- 우택규(2020), 지식공유와 일 몰입에 혁신행동에 미치는 영향: 조직지원 인식의 조절효과 중심으로, 가천대학교 대학원, 박사학위논문
- 유재익(2016), 진성리더십이 조직몰입 및 혁신행동에 미치는 영향: 조직신뢰와 매개효과를 중심으로, 경성대학교 대학원, 박사학위논문.
- 유재익·정동섭(2015), 진정성 리더십이 직무몰입 및 혁신행동에 미치는 영향, 한국경영학회 통합학술발표논문집, 981-1014.
- 윤선화(2020), 진성리더십이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과와 감성지능의 조절된 매개효과, 울산대학교 대학원, 박사학위논문.

- 이도형(2012), 전략지향성과 혁신성과와의 관계: 기업가지형성의 매개효과를 중심으로, 한국산업경영학회 발표논문집, 16-32.
- 이미현(2014), 진정성 리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향: 긍정심리자본과 직무열의의 매개효과를 중심으로, 조선대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이미현·정진철·오민정(2015), 진성리더십이 긍정심리자본 및 직무열의를 매개로 하여 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 한국기업경영학회, 22(3), 23-44.
- 이성일·이희승(2013), 심리적 임파워먼트가 조직공정성과 혁신행동의 관계에 미치는 매개효과, 관광경영연구, 17(4), 247-265.
- 이원희(2019), 진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직후원인식과 셀프리더십의 매개효과, 전남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이인석(1999), 혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구, 인사관리 연구, 23(1), 89-111.
- 이장환·김영결(2000), 지식경영의 관리적 요소와 조직분위기 성숙이 지식경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식품질 및 공유관점, 제5회 한국지식경영학회 학술심포지엄 논문집, 235-257.
- 이정환(2015), 진성리더십이 조직몰입, 업무성과 및 창의적 행동에 미치는 영향: 학습지향성과 심리적 안정감의 매개효과를 중심으로, 성균관대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 이정환·박한규(2013), 진성리더십 효과 요인에 관한 통합적 문헌 고찰, 대한경영학회지, 26(11), 2791-2814.
- 임정근(2015), 조직공정성, 조직신뢰, 지식공유 및 혁신행동의 인과관계 연구: 중국 체육대학 교수들을 중심으로, 계명대학교 대학원, 박사학위논문.
- 장미영·리상섭(2020), 진성리더십과 이직의도의 관계에서 심리적 주인의식, 직무소진의 직렬다중매개효과: X세대와 Y세대 감정노동자를 중심으로, 한국직업능력개발원, 23(2), 1-42.
- 장은미(2019), 진성리더십이 개인성과 및 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과와 심리적 계약위반 및 단기적 성과압박의 조절효과를 중심으로, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.
- 장은미·이덕로(2020), 진성리더십이 과업성과와 맥락성과에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과 및 자기효능감의 조절효과를 중심으로, 한국

- 인사·조직학회 발표논문집, 2020(1), 1-29.
- 장은미·이상호(2020), 진성리더십, 심리적 자본, 그리고 과업 및 맥락성과
간의 관계: 단기적 성과압박의 조절효과를 중심으로, 대한경영학
회지, 33(10), 1877-1906.
- 장성철(2017), 진성리더십이 작업장에서의 심리적 웰빙에 미치는 영향:
상사신뢰와 직무만족, 작업의미 경험의 매개효과를 중심으로, 가천
대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정순향(2019), 진성리더십이 직무태도에 미치는 영향: LMX의 매개효과
및 사회적 자본의 조절효과 분석, 호남대학교 대학원, 박사학위논
문.
- 정예지·김문주(2013), 진성리더십이 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.
- 정예지(2014), 변혁적 리더십과 진성리더십이 팀 성과에 미치는 차별적
효과에 관한 연구, 경영학연구, 43(3), 705-743.
- 조윤희·조성용·홍계훈(2017), 진성리더십과 팀 임파워먼트가 팀 몰입과
팀 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 코칭의 조절효과를
중심으로, 대한경영학회지, 30(4), 657-688.
- 추교완·성남주(2005), 조직지식공유가 신제품 개발성과 및 경쟁우위에 미
치는 영향에 관한 연구, 금융지식연구, 3(1), 49-79.
- 최병순(2013), 군 리더십 이론과 사례를 중심으로, 서울: 북코리아.
- 최석봉·이재민·문계완(2010), 지식근로자의 팀 분위기에 대한 지각이 비
공식학습의 참여에 미치는 영향, 대한경영학회지, 23(6),
2951-2971.
- 최우재(2017), 진성리더십이 발언행동에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매
개효과와 직무적합성의 조절효과를 중심으로, 한국생산성학회 생
산성논문집, 31(1), 171-198.
- 현재호(2019), 지식공유, 혁신행동, 직무만족 및 직무성과의 관계, 가천대
학교 대학원, 박사학위논문.
- 홍완기(2015), 중소기업에서의 변혁적 리더십, 임파워먼트 및 혁신행동의
관계, 상지대학교 대학원, 박사학위논문.

2. 해외 문헌

- Ali Zeb, Nor Hazana Abdullah, Altaf Hussain & Adnan Safi(2020), Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity, *Management Research Review*, 43(6), 669-690.
- Amabile, T. M.(1996), *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Hachette UK.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.(1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amayah, A. T.(2013), Determinants of Knowledge Sharing in a Public Sector Organization, *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- Amy Edmondson(1999), Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Amy Edmondson(2020), *The fearless Organization*, Seoul: Dasanbooks Translation.
- Avey, J. B., Luthan, F., Smith, R. M., and Palmer, N. F.(2010), Impact of positive psychological capital on employee well-being over time, *Journal of Occupational Health Psychology* (15), 17-28.
- Avolio, B. J., Luthans, F. & Walumbwa, F. O.(2004), Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance, Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B. J. & Gardner, J.(2005), Authentic Leadership Development : Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 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 accelerating leadership development*, New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O.(2006). Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. In *Research in Personnel and Human Resources Management*, 273-304, Emerald Group Publishing Limited.
- Baer, M. & Frese, M.(2003), Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance, *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bandura, A.(1977), Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84(2), 191.
- Bartol, K. M. & Srivastava, A.(2002), Encouraging Knowledge Sharing : the Role of Organizational Reward Systems, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Bass, B. M.(1998), *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P.(1999), Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Blau, P. M.(1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Bouma, S.(2011), *Smarter Knowledge Sharing : Quantitative Research into the Perceived Usefulness of Lotus Live as Knowledge Sharing System by Dutch Healthcare Professionals* Doctoral dissertation, Master Thesis: Strategic Management, Tilbury University.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W.(1996), A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Cabrera, A., Collins, W. C. & Salgado, J. F. (2006), Determinants of

- individual Engagement in Knowledge Sharing, *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao. Y.(2002), Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J.(2006), Self-leadership skills and innovative behavior at work, *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Carmeli, A. & Gittell, J. H.(2009). High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carmel, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E.(2010), Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety, *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Cerne, M., Jakli., M., & kerlavaj, M.(2013), Authentic leadership, creativity, and innovation: A multi level perspective, 9(1), 63-85.
- Chakravarthy, B., A. Zaheer & S. Zaheer(1999), Knowledge Sharing in Organizations: A Field Study, *Organization Science Research Workshop on Knowledge Management*.
- Chan, A., Hannah, S. T. & 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.
- Chaudhary, R. & Panda, C.(2018), Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088.

- Chen, L. Y., & Barnes, F. B.(2006), Leadership Behaviors and Knowledge Sharing in Professional Service Firms Engaged in Strategic Alliances, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 51-69.
- Chuang, C. H., Jacson, S. E. & Jiang, Y.(2016), Can Knowledge-intensive Teamwork be Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge, *Journal of Management*, 42(2), 524-554.
- Chughtai, A. A.(2016), Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Safety, *The Journal of Psychology*, 150(7), 866-880.
- 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.
- Collins, C. J. & Smith, K. G.(2006), Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms, *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Cropanzano, R & Mitchell, Marie(2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- Cummings, J. N.(2004), Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization, *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Damanpour, F.(1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Darroch, J. & McNaughton, R.(2001). Knowledge management and innovation, Department of Marketing, University of Otago, Dunedin.
- De Vries, R. E., Van den Hooff, B. & De Ridder, J. A.(2006),

- Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs, *Communication Research*, 33(2), 115–135.
- Detert, J. R. & Burris, E. R.(2007), Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Douglas, C., Ferris, G. R., & Perrewe, P. L.(2005), Leader political skill and authentic leadership, *Authentic leadership: Origins, Development, and Effects*, 3, 139–154.
- Drucker, P. F.(1988), The coming of the new organization, *Harvard Business Review*, 66(1), 45–53.
- Edmondson, A.(1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Edmondson, A. C.(2004), Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens, In *trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, Kramer, R. M. & Cook, K. S. (eds), Russel Sage Foundation: New York, 239–272.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z.(2014), Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp.23–43.
- Edmondson, A. C.(2020), *The Fearless Organization*.
- Erikson, R. J.(1995), The importance of authenticity for self and society, *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
- Fields, D. L.(2007), Determinants of follower perceptions of a leader' authenticity and integrity, *European Management Journal*, 25(3), 195–206.
- Fishbein, M. & Ajzen, I.(1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: an Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison–Wesley.
- Foss, N. J. & Pedersen, T.(2002), Transferring Knowledge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and

- Organizational Context, *Journal of International Management*, Vol. 8, 49-67.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V.(2016), Psychological safety: A meta-analytic review and extension, *Personnel Psychology* 70(1), 113-165.
- Fredrickson, B. L.(2001), The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions, *Journal of American Psychological Association*, 54, 218-226.
- Fry, L. W. & Whittington, J. L.(2005), In search of authenticity: Spiritual leadership theory as a source for future theory, *Research, And Practice on authentic leadership, Monographs in leadership and management*, 182-202 .
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J.(1998), The charismatic relationship: A dramaturgical perspective, *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- 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., Fischer, D. & Hunt, J. G. J.(2009), Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?, *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Gardner, W. & Schermerhorn, J.(2004), *Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership*, *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., and Dickens, M. P.(2011), Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- George, B.(2003), *Authentic leadership: Rediscovering the secret to creating lasting value.*, CA: Jossey-Bass.
- George, Bill, Sims, Peter & Gergen, David.(2007), *True North: Your Discover Authentic Leadership*, Jossey-Bass.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A. & Iwasiw, C. L.(2010), Authentic

- leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction, *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.
- Grant, R. M.(1996), Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Intergration, *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Gryskiewicz, S. S., Holt, K. D., Faber, A. M., & Sensabaugh, S. (1985), From experience: Demystify creativity, enhance innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 2(2), 101-106.
- Guenter, H. et al.(2017), What does it take to break the silence in teams: Authentic leadership and/ or proactive followership? *Applied Psychology*, 66, 1, 49-77.
- Hannah, S. T., Lester, P. B. & Vogelgesang, G. R.(2005), Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership, *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 43-81.
- Hansen, M.(1999), The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Harvey, P., Martinko, M. J. & Gardner, W. L.(2006), Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 111.
- Hassan, A. & Ahmed, F.(2011), Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hertog, P. D.(2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation, *International Journal of InnovationManagement*, 4(4), 491-528.
- Hobfoll, S. E.(2011), Conservation of resource caravans and engaged settings, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 116-122.

- Hofmann, D., Stetzer, A.(1998), The Role of Safety Climate and Communication in Accident Interpretation : Implications For Learning From Negative Events, *Academy of Management Journal*, 41(6), 644-657.
- House, R. J.(1994), *Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry*, Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Hunt, J. G., Gardner, W. L. & Fischer, D.(2008), Leader emotional displays from near and far: the implications of close versus distant leadership for leader emotional labor and authenticity, *Affect and emotion: New Directions in Management Theory and Research*, 41-63.
- Huy Phuong Tran(2019), *How authentic leadership promotes individual knowledge sharing: viewing from the lens of COR theory*, National Economics University Hanoi, Vietnam.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D.(2005), Authentic Leadership and Eudemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16, 1-55.
- James, L. R. & Sells, S. B.(1981), Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research, In D. Magnusson (Eds.), *Toward*.
- Janssen, O.(2000), Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O.(2005), The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour, *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
- Jehangir Khan, Shehla Khan et al.(2019), Authentic Leadership, Employee Wellbeing and Employee Creativity: The Mediating Role of Knowledge Sharing, *Market Forces*, 14(2), 21-35
- Jensen, S. M. & Luthans, F.(2006), Relationship between

- entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 254-273.
- Kahn, W. A.(1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kampa, J., Rigotti, T. & Otto, K.(2017), Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional demands in a moderated mediation approach, *Industrial Health*, 55(2), 95-107.
- Kanter, R. M.(1988), When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations, in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, 10, 169-211.
- Kark, R. & Carmeli, A.(2009), Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement, *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.
- Kernis, M. H. & Goldman, B.M.(2006), A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research, *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
- Kessel, M., Kratzer, J. & Schultz, C.(2012), Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams, *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157.
- Kliuchnikov, A.(2011), Leader' authenticity influence on followers' organizational commitment, *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 70-90.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., and Wearing, A.(2010), Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance, *Management Learning*, 41(4), 473-491.
- Leonard-Barton, D.(1998), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business Press.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L.(2015), *Authentic*

- leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
- Leung, K., Deng, H, Wang J. & Zhou, F.(2015), Beyond Risk-Taking: Effects of Psychological Safety on Cooperative Goal Interdependence and Prosocial Behavior, *Group & Organization Management*, 40(1), 88-115.
- Liang, J., Farh, C. I. & Farh, J. L.(2012), Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination, *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liao, S. H., Fei, W. C. & Chen, C. C.(2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan' knowledge-intensive industries, *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
- Lin, H.(2007), Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study, *Journal of Manpower*, 28, 315-332.
- Liu, S., Liao, J. & Wei, H.(2015), Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification, *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119.
- Luthans, F.(2002), The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- 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., 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. & Avolio, B. J.(2009), The point of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*,

30, 291-307.

- Maslow A H, Hirsh E, Stein M & Honigmann I.(1945), A clinically derived test for measuring psychological security.insecurity, *Journal of General Psychology*, 33. 21-41.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J.(2003), Developing the moral component of authentic leadership, *Organizational Dynamics*.
- Matzler, K. & Mueller, J.(2011), Antecedents of Knowledge Sharing-Examining the Influence of Learning and Performance Orientation, *Journal of Economic Psychology*, 32, 317-329.
- Meldili, B., Turan, H. & Erdil, O.(2013), The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Meng, H., Cheng, Z., Guo, T.(2016), Positive Team Atmosphere Mediates the Impact of Authentic Leadership on Subordinate Creativity, Social Behavior and Personality: an international journal, 44, 355-368
- Mubarak, F. & Noor, A.(2018), Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment, *Cogent Business & Management*, 5(1), 1.
- Neider, L. L. & Schriesheim, C. A.(2011), The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests, *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146 - 1164.
- Nelson, K. & Coopriider, J.(1996), The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance, *MIS Quarterly*, 20(4), 409-429.
- Nembhard, I. M. & Edmondson, A. C.(2006), Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.

- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N.(2017), Psychological safety: A systematic review of the literature, *Human Resourc Management Review*, 27(3). 521–535.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi(1995), *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- O'Dell, C. & Grayson, J.(1998), If only we knew what we know, Identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40, 154–174.
- Oldham, G. R. & Cummings, A.(1996), Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Osborne, S. P. & Brown, L.(2011), Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?, *Public Administration*, 89(4), 1335–1350.
- Ozlati, Shabnam,(2012), Motivation, Trust, Leadership, and Technology: Pridictors Knowledge Sharing Behaviors in the Workplace, 56
- Park, J. H., Hu, L. D., Wu, C. & Hooke, A.(2014), Entrepreneurial leadership and innovativeness: The mediating role of team psychological safety, *리더십 연구*, 5(3), 25–61.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T.(2001), Toward a theory of Psychological Ownership in organizations, *Academy of ManagementReview*, 26(2), 298–310.
- Raab, J.K., Ambos. R. & Tallman. S.(2014). Strong or invisible hands? Managerial involvement in the knowledge sharing process of globally dispersed knowledge groups, *Journal of World Business* 49, 32–41.
- Rego, A., Vitia, A., Magalhs, A., Ribeiro, N. & e Cunha, M. P.(2013), Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?, *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61–79.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Chuha, M. P. E.(2014), Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210.

- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y. & Wu, C. M.(2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: Implication for corporate performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12(3), 84-100.
- Richter, A. W., Hirst, G., van Knippenberg, D. & Baer, M.(2012), Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources, *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282-1290.
- Robinson, A. G. & S. Stern(1997), *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Schein, E. H. & Bennis, W. G.(1965), *Personal and Organizational Change Through Group Methods*, New York: Wiley.
- Schulte, M., Cohen, N. A. & Klein, K. J.(2012), The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety, *Organization Science*, 23(2), 564-581.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A.(1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shamir, B. & Eilam, G.(2005), What's your story? : A life-stories approach to authentic leadership development, *Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Shirey, R.(2006), Authentic leadership creating healthy work environments for nursing practice, *American Journal of Critical Care*, May, 15(3), 256-267.
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. & Anand, G.(2009), The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.
- Sparrowe, R. T.(2005), Authentic leadership and the narrative self, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A.(2006), Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing,

- efficacy and performance, *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239 - 1251.
- Syed Ibn Ul Hassana & Badariah Haji Din(2019), The mediating effect of knowledge sharing among intrinsic motivation, high-performance work system and authentic leadership on university faculty members' creativity, *Management Science Letters*, 9(2019), 887-898.
- Terry, R. W.(1993), *Authentic leadership: Courage in action*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Tsai, C.T., Huang, K.L. & Kao, C.F.(2001). The relationships among organizational factors, creativity of organizational members and organizational innovation, *Journal of Management*, 18(4), 527-566.
- Valsanis, S. E., Leon, J. A. M., Alonso, F. M. & Cantisano, G. T.(2012), Authentic Leadership and Its Effect on Employees Organizational Citizenship Behaviors, *Psicothema*, 24(4), 561-566.
- Valsania, S., Moriano, J. A. & Molero, F.(2016), Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and workgroup identification, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487-506.
- Van Den Hoof, B., & J. A. De Ridder.(2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Usage on Knowledge Sharing, *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, 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., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J.(2010), Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- 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.
- Wang, S. & Noe, R. A.(2010), Knowledge Sharing : A Review and Directions for Future Research, *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y.(2014), Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational process, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21.
- Wei, F., Li, Y., Zhang, Y. & Liu, S.(2018), The interactive effect of authentic leadership and leader competency on followers' job performance: The mediating role of work engagement, *Journal of business ethics*, 153(3), 763-773.
- West, M. A. & Farr, J. L.(1990), *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*.
- Woolley, L., Caza, A. & Levy, L.(2011), Authentic leadership and follower development, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Wong, C. A., Spence, A., Laschinger, H. K. & Cummings, G. G.(2010), Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality, *Journal of Nursing Management*, 18, 889-900.
- Wong, C. A. & Laschinger, H. K.(2013), Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment, *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), pp.947-959.
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C. & Wang, L.(2016), Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership, *Psychological Reports*, 118(3), 829-848.
- Yijing, L. & Yong, S.(2015), Can authentic leadership break employee silence?: A moderated mediation model, *School of Management, Fudan University*.
- Yu, C., Yu-Fang, T. & Yu-Chen, C.(2013), Knowledge sharing,

- organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 41(1), 143-156.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K. & Chen, H.(2010), Exploring the Role of Psychological Safety in Promoting the Intention to Continue Sharing Knowledge in Virtual Communities, *International Journal of Information Management*, 30(5): 425-436.
- Zhou, J. & George, J. M.(2003), Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence, *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W. & Xia, B.(2014), Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation, *Social Behavior and Personality, An International Journal*, 42(8), 1267-1278.
- Zhou, Q. & Pan, W.(2015), A Cross-Level Examination of the Process Linking Transformational Leadership and Creativity: The Role of Psychological Safety Climate, *Human Performance*, 28(5), 405-424.
- Zhu, C. & Mu, R.(2016), Followers' Innovative Behavior in Organizations: The Role of Transformational Leadership, Psychological Capital and Knowledge Sharing, *Frontiers of Business Research in China*, 10(4), 636-663.

ABSTRACT

**A Study on The Effect of Authentic Leadership on
Innovative Behavior of Employees :
Focusing on The Serial Multiple Mediating Effect of
Psychological Safety and Knowledge Sharing**

Kim, Tae-Hwa

Department of Business Administration
Graduate School, University of Ulsan
Ulsan, Korea

Supervised by

Professor Hae Ryong Kim, Ph.D.

Amid the rapid transition to a knowledge and information society without borders, the environment surrounding companies is approaching an unpredictable situation. This ever-changing business environment requires companies to make new transformation in many areas of organizational behavior. Accordingly, the importance of effective leadership that makes members do their best for the development of the organization is increasing. In particular, many companies have been retiring baby boomers, who have been the center of growth since the 1990s and the MZ generation, born after the 1980s, who is rapidly emerging as the core class of work, and companies are facing the reality of increasing the effectiveness of organizational operations such as achieving management performance in the knowledge-based industrial revolution by overcoming such differences between older and MZ generations.

In the meantime, communication, fairness, and sincerity can be selected in attitudes and behaviors between leaders, members, and colleagues as the most important keywords penetrating current

companies. Therefore, it can be said that leadership that is needed and appropriate for companies more than ever is authentic leadership. Furthermore, in the New Normal era, innovation in manufacturers is essential to secure competitiveness and survive as a sustainable company. As a key keyword is that voluntary and active behavior for innovation of all members of the company is important in securing a company's competitive advantage, it was judged as a meaningful study to examine the mechanisms and influences of innovative behaviors in domestic manufacturers.

In addition, previous studies revealed that authentic leadership affects innovation behavior, but noted the need to reinforce sophisticated operating mechanisms, and in particular, previous studies examined knowledge sharing and psychological safety, which have a major influence on authentic leadership and innovation behavior. Unlike previous studies, this is the first time that psychological safety has empirically verified the sequential mediating effect of knowledge sharing, that is, the serial multiple mediating effect by integrating it into a single mediating structure.

This study empirically investigates the effect of psychological safety and knowledge sharing on the relationship between leaders' authentic leadership and organizational members' innovative behavior, and to achieve this research purpose, we looked at the definition, components, and previous studies. Furthermore, the measurement tool was constructed based on the previously studied questionnaires for empirical research, and the questionnaire was distributed and collected to members of the organization working at the production site of mid-sized and large-sized companies centered on facility-intensive manufacturing in Ulsan.

In addition, based on the collected survey results, demographic analysis and reliability and correlation of measurement variables were analyzed using the SPSS 26.0 and AMOS 26.0 programs. In addition, convergence validity and discriminant validity were evaluated to verify the composition validity between theoretical constituent

concepts and measurement tools through exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis, and the suitability of the proposed model was also verified through comparison with alternative models. Furthermore, in order to test the hypothesis, an analysis was conducted on the direct effect, the mediating effect, and the serial multi-mediated effect using Process Macro.

The summary of the research results is as follows.

First, as a result of verifying the influence between authentic leadership and innovative behavior, it was confirmed that authentic leadership has a positive (+) effect on innovative behavior. Second, as a result of verifying the influence between authentic leadership and psychological safety, it was confirmed that authentic leadership has a positive (+) effect on psychological safety. Third, as a result of verifying the influence between authentic leadership and knowledge sharing, it was confirmed that authentic leadership has a positive (+) effect on knowledge sharing. Fourth, as a result of verifying the influence between psychological safety and innovative behavior, it was confirmed that psychological safety had a positive (+) effect on innovative behavior. Fifth, as a result of verifying the influence between psychological safety and knowledge sharing, it was confirmed that psychological safety had a positive (+) effect on knowledge sharing. Sixth, as a result of verifying the influence between knowledge sharing and innovative behavior, it was confirmed that knowledge sharing had a positive (+) effect on innovative behavior. Seventh, as a result of verifying the mediating effect of psychological safety in the relationship between authentic leadership and innovative behavior, it was confirmed that authentic leadership affects innovative behavior through psychological safety. Eighth, as a result of verifying the mediating effect of knowledge sharing in the relationship between authentic leadership and innovative behavior, it was confirmed that authentic leadership did not affect innovative behavior through knowledge sharing. Ninth, as a result of verifying the serial multi-mediated effect of psychological safety and knowledge sharing

in the relationship between authentic leadership and innovative behavior, it was confirmed that psychological safety and knowledge sharing have a serial multi-mediated effect.

The theoretical implications of this study are as follows.

First, It has been confirmed that psychological safety has a valid influence on both the older generation and the MZ generation who participated in the survey this time in pursuing innovation to achieve organizational performance. Second, it was verified that authentic leadership has no influence on innovative behavior through knowledge sharing. It is worth noting that in the empirical analysis, effective results were found between authentic leadership and knowledge sharing, and knowledge sharing and innovative behavior, but the effect coefficient between authentic leadership and knowledge sharing was relatively the lowest, and the correlation value was also the lowest. Third, it was verified that authentic leadership has an influence on innovative behavior through psychological safety and knowledge sharing in the form of a serial multi-medium. It can be found to be significant in that it has confirmed the mechanism as a new mechanism of operation in the influence relationship of authentic leadership with innovative behavior. Fourth, it is meaningful in that the study was conducted on members of the organization working at the production site of companies centered on facility-intensive manufacturing in Ulsan.

Next, practical implications are as follows.

First, the company's top management should recognize the importance of leadership education, and further establish a system that can thoroughly execute and monitor the operation of specialized organizations in charge of long-term and systematic leadership programs. Second, it is necessary to improve the organizational culture level to secure a sense of psychological safety. Third, in order to express innovative behavior through more knowledge sharing, knowledge sharing must be made based on securing a sense of psychological safety.

Finally, the limitations and future suggestions of this study are as follows.

First, studies examining the preceding variables that can affect the expression of authentic leadership were insufficient. Therefore, there is a need to further expand research to examine the facilitating factors that can demonstrate authentic leadership. Second, in the study of authentic leadership, there is a lack of prior studies that use psychological safety as an operating mechanism, so it is necessary to expand the research of various operating mechanisms as a variable of psychological safety. Third, since it was measured for facility-intensive manufacturers in Ulsan, there is a limit to generalizing to all types of manufacturers. Therefore, it is necessary to expand the research subject to labor-intensive manufacturing. Fourth, in the manufacturing industry, team-level projects are basically carried out between leaders and members, so it is necessary to more systematically verify the impact of authentic leadership on organizations as well as individuals, and to avoid the same method convenience. Fifth, since the influence of leadership on dependent variables through parameters shows causal phenomena that change and develop over time, longitudinal studies are needed.

Key words: Authentic leadership, Innovative behavior, Psychological safety, Knowledge sharing

설 문 지

본 설문지의 내용은 통계법 제 33조에 의거하여
비밀이 보장되며 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까? 우선 바쁘신 중에도 귀한 시간을 내어 본 설문
에 응해 주셔서 진심으로 감사 드립니다.

본 설문지는 “진성리더십과 혁신행동과의 관계에서 심리적
안전감과 지식공유가 미치는 영향”을 연구하기 위하여 작성
되었습니다.

귀하께서 응답하시는 내용은 반드시 익명으로 처리되고, 순수
한 학술적 통계자료로만 사용할 것을 약속드립니다.

아울러 각 문항은 정답이 없으므로 생각하신 그대로 솔직하게
답해 주시고, 유사한 문항이 있더라도 빠짐없이 응답해 주시면
연구에 많은 도움이 될 것입니다.

귀하의 성실한 협조에 깊이 감사드리며, 무궁한 발전을 기원합
니다. 감사합니다.

2021 년 7 월

연 구 자 : 울산대학교 일반대학원 경영학과 박사과정 김태화
(연락처 : 010-9394-1626)

지도교수 : 울산대학교 일반대학원 경영학과 교수 김해룡

1. 다음은 직속상사의 “진성리더십”에 관한 설문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √표 해주시기 바랍니다.

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

2. 다음은 “심리적 안전감”에 관한 질문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √표 해주시기 바랍니다.

항 목	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 조직에서는 구성원이 실수를 저지른다고 하더라도 모두 그 사람의 탓으로 돌리지는 않는다.					
2. 우리 조직의 구성원들은 누구나 다루기 어려운 이슈나 문제들을 제기할 수 있다.					
3. 우리 조직의 구성원들은 서로 간에 다를 수 있다는 것을 거부하지 않는다.					
4. 우리 조직에서 위험을 감수하는 것은 비교적 안정적이다.					
5. 우리 조직의 다른 구성원들에게 도움을 청하는 것은 어렵지 않다.					
6. 우리 조직은 어느 누구도 의도적으로 나의 노력들을 폄하하려고 하지 않는다.					
7. 내가 속한 조직의 구성원들과 함께 일할 때 나의 차별화된 기술과 재능은 가치 있게 받아들여지고 활용되어진다.					

3. 다음은 “지식공유”에 관한 질문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √표 해주시기 바랍니다.

항 목	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내 지식과 노하우를 다른 사람과 공유한다.					
2. 나는 내가 알고 있는 업무수행 방법을 다른 사람에게 기꺼이 알려 준다.					
3. 나는 나의 기술을 다른 사람과 교환하고 공유한다.					
4. 나는 찾기 힘든 지식이나 기술을 다른 사람에게 자유롭게 보여준다.					
5. 나는 많은 정보를 다른 사람과 공유한다.					
6. 나는 다른 사람의 업무수행을 도와준다.					
7. 나는 다른 사람에게 제안을 많이 한다.					

4. 다음은 “혁신 행동”에 관한 질문입니다. 각 항목별로 가장 적합하다고 생각되는 해당항목에 √표 해주시기 바랍니다.

항 목	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 조직의 경쟁력 확보와 변화대응을 위해 혁신이 필요하다고 생각한다.					
2. 우리조직은 지속적으로 혁신활동을 추진하여야 한다고 생각한다.					
3. 나는 혁신관련 정보나 지식을 기회 닿는 대로 습득하고 있다.					
4. 나는 창의적인 아이디어 발상법에 대해서 관심이 많다.					
5. 나는 문제해결을 위한 새로운 아이디어를 개발하려고 노력한다.					
6. 나는 업무수행에 도움되는 외부의 새로운 지식과 기술, 방법을 적용한다.					
7. 나는 주위 동료들이 아이디어를 내고 실행할 수 있도록 도와준다.					
8. 나는 동료들이 제안하는 아이디어를 잘 다듬어 유용하게 활용한다.					
9. 나는 혁신행동을 수행하는데 있어 적절한 계획과 일정을 세운다.					
10. 나는 아이디어를 실행하는데 필요한 자원을 요청하고 확보한다.					
11. 나는 혁신적인 행동을 하고 있다고 생각한다.					
12. 나는 앞으로도 조직에서 추진하는 혁신활동에 계속 참여할 것이다.					

5. 해당사항에 O표하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은?

- ① 20세-29세 ② 30세-39세 ③ 40세-49세 ④ 50세 이상

3. 귀하의 학력은?

- ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상

4. 귀하의 회사 근무연수는?

- ① 1년 미만 ② 1년-5년 미만 ③ 5년-10년 미만
④ 10년-20년 미만 ⑤ 20년 이상

5. 귀하의 회사 직위는?

- ① 사원Level ② 대리Level ③ 과장Level ④ 차/부장Level ⑤ 임원Level

6. 귀하의 담당업무 분야는?

- ① 관리 혹은 지원분야 ② 판매 혹은 영업분야 ③ 생산, 설비 혹은 기술 분야
④ 연구 혹은 개발분야 ⑤ 기타

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