한국조직학회보(제10권 제1호): 157~201

논문투고일: 2013.3.04
논문심사일: 2013.3.11
게재확정일: 2013.4.22

연구논문

변혁적 리더십, 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 연구: 심리적 자본과 LMX의 매개효과를 중심으로*

한 봉 주**

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 선행 연구의 검토 및 가설의 설정
Ⅲ. 연구 방법
Ⅳ. 실증 분석
Ⅵ. 결 론

〈 요 약 〉

본 연구는 변혁적 리더십과 진정성 리더십을 동시에 고려하여 심리적 자본, LMX와 조직몰입에 미치는 직·간접적인 인과관계 분석을 통해, 구성원의 태도나 행동에 영향을 미치는 효과적인 리더십을 제시하고 조직경영방안에 도움을 주는데 목적이 있다.

본 연구의 결과는 첫째, 진정성 리더십이 심리적 자본과 LMX에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십은 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다. 둘째, 심리적 자본이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 반면, LMX는 조직몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다. 셋째, 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 심리적 자본만 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 연구의 시사점으로는 첫째, 심리적 자본과 LMX을 높이기 위해서는 진정성 리더십이 변혁적 리더십 보다 효과적이다. 이러한 진정성 리더십을 개발하기 위해, 기업은 진정성 리더의 목표와 조직 목표 간의 일체성(personal and organizational identification) 강화, 경쟁담화(competing narratives)를 통한 자기인식 향상, 긍정적 감정과 행동의 확산(positive emotion and behavioral model contagion), HR 제도와 방법론을 갖추어야 한다. 둘째, 진정성 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 구성원의 긍정적인 심리적 자본을 함양해야 한다. 즉, 긍정조직행태의 가장 핵심적인 연구주제인 심리적 자본은 기질이 아닌 상태로서 조직적 개입을 통해 개발해야 한다. 셋째, 진정성 리더십이 LMX을 통해 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 그에 대한 연결고리인 다양한 매개요인들이 가지는 서로 다른 기제의 영향력을 연구할 필요가 있다.

[주제어: 변혁적 리더십, 진정성 리더십(Authentic Leadership), 심리적 자본, LMX, 조직몰입]

* 본 연구는 다른 저널에서 심사 중인 저자의 연구논문 2편(한봉주, 2013a; 2013b)의 연구모형을 통합하여 발전시킨 연구임.

** SK텔레콤 미래경영연구원(bjhan@sk.com)

Ⅰ. 서 론

지난 50년 동안 리더십 학자들은 리더의 행동과 특성, 스타일 등과 관련되어 1,000개가 넘는 연구를 수행해 왔지만, 이상적인 리더십에 대해 명확하게 규명(profile)한 연구는 없었다(George, Sims, Andrew, McLean., & Mayer, 2007). 이러한 배경에서 최근 연구의 동향은 기존 리더십이 가지고 있는 단기간에 최대의 성과를 만들어 내려는 개인의 리더십 스타일이나 스킬에 대한 한계점[1]이 무엇인가를 분석하는 동시에(George, 2003; Luthans & Avolio, 2003; Seligman, 2002; Bass & Steidlmeier, 1999), 철저한 자아인식(self-awareness)을 바탕으로 확고한 자신만의 가치와 원칙을 세우고, 자신의 강점은 물론 약점까지 구성원들과 공유하는 투명한 관계를 통해 구성원의 긍정적 심리를 고양시켜 목표를 달성하는 진정성 리더십(authentic leadership)을 주목하고 있다(Gardner, Fischer, & Hunt, 2009; George, Sims, McLean, & Mayer, 2007; Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; George, 2003).

한편, 지금까지 가장 활발히 연구되는 기존 리더십 개념 중 대표적인 것은 변혁적 리더십(transformational leadership)이다. 조직이 직면하는 외부환경의 불안정성이 급증함에 따라 효과적인 대처를 위해 변화와 도전을 강조하는 변혁적 리더십의 필요성이 강조되었기 때문이다(Jung, Chow, & Wu, 2003; Judge & Bono, 2000; Avolio & Bass, 1995; Burns, 1978; Bass, 1985; Eisenbach, Watson, & Pillai, 1999; 임준철·윤정구, 1999). 변혁적 리더는 보다 나은 미래의 모습을 제시하고, 새로운 기회를 포착하며 변화에 대응하는 새로운 방안과 해결책을 찾게 한다(Bass, 1985). 또한, 구성원들이 비전을 열정적으로 받아들이고 지속적으로 추구하도록 동기부여하고, 개별적 구성원을 성장과 발전시키게 된다(Anderson, 1998; Bass, 1985). 그러나 최근 연구자들은 “변혁적 리더가 구성원의 심리적 자본을 이끌어 낼 수 있는 진정성(authenticity)을 가지고 있는 리더인가?”라는 의문을 제기하고 있다(정예지·이수정·김문주, 2012). 변혁적 리더의 ‘스킬’이 구성원에게 긍정적인 영향을 미침

1) 2000년대 자유시장경제 하에서 높은 성과만을 집착한 리더의 도덕적 해이, 탐욕과 오만은 엔론(Enron), 월드콤(WorldCom) 사태 등을 초래하였다. 이러한 시장중심의 무한경쟁 패러다임의 한계점을 극복하고자 2004년 네브래스카 리더십 컨퍼런스에서 진정성 리더십이 처음 소개되었다(Brown & Trevino, 2006; Gardner et al., 2005).

으로써 조직성과가 높아진다는 학자들(Brown & Trevino, 2006; Bass & Steidlmeier, 1999; Bass, 1985)도 있지만, 리더가 변혁적인 겉모습은 가졌으나 내면의 진정성과 진실함이 결여되어 있고, 변혁적 스킬과 평소 리더의 언행 사이에 괴리가 존재하며 그가 제시했던 보다 나은 미래가 리더 자신의 이익만을 도모하는 등 진정성이 없다고 주장하는 학자들(Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1992; Bailey, 1988; Martin & Sims, 1956)도 있다. 결국, 최근 주목 받고 있는 진정성 리더십과 변혁적 리더십 중에서 어떤 리더십 유형이 구성원의 태도나 행동에 더 효과적인 규명하는 것은 중요한 연구 과제라고 할 수 있다.

최근 기업들은 경쟁우위를 확보하고 지속적인 성장을 위해서 전통적인 금융자본(financial capital), 인적자본(human capital), 사회적 자본(social capital)의 확보를 넘어 심리적 자본(psychological capital)을 확보하기 위해 노력하고 있다(Luthans, Luthans, & Luthans, 2004). 왜냐하면 심리적 자본은 구성원으로 하여금 조직에 헌신하고 자신의 업무에 만족하게 하며, 일에 대한 의미 추구와 업무의 참여도를 높이는 구성원 태도의 변화를 이끌어 낼 뿐만 아니라 직무 수행에서의 추가노력, 이직의도 등에서 긍정적으로 행동(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004)하게 하는데 효과적이기 때문이다. 결국, 심리적 자본이 리더십(진정성 리더십과 변혁적 리더십)과 구성원의 태도 간의 관계에서 어떤 매개효과가 있는지 연구할 필요가 있다.

또한, 최근 연구들은 특정한 리더십 유형이 모든 구성원에게 동일하게 영향을 미치고, 구성원들도 리더의 행동에 대해 동일하게 지각한다는 평균적 리더십(Average Leadership Style; ALS)은 조직 내에서 리더와 구성원 각자의 관계적 특성을 고려하지 않아 실제 현실과 괴리가 있다는 비판을 받고 있다(Graen, Liden, & Hoel, 1982; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; Graen & Schiemann, 1978; Graen, 1976). 즉, 조직에 속한 개인은 조직구성원으로서 리더와 다양한 형태의 교환관계를 형성하게 된다(Rousseau, 1995). 특히, 리더와 어떤 관계를 형성하고 있느냐에 따라 구성원이 리더를 대하는 태도나 행동이 달라지기 때문에(Robinson & Rousseau, 1994), 리더와 구성원의 교환관계를 이해하는 것이 무엇보다도 필요하다(Coyle-Shapiro & Shore, 2007). 리더는 조직의 목표를 달성하기 위해 각각의 구성원과 사회적 교환(social exchange)을 맺을 때는 역할형성 과정(role-making

process)을 통해 리더와 구성원 간의 교환관계(Leader-Member eXchange; LMX)를 형성하게 된다. 리더와 보다 친밀한 관계를 맺은 구성원(in-group)은 소원한 관계를 맺은 구성원(out-group)보다 구성원의 태도의 변화를 이끌어 낸다. 결국, LMX가 리더십(진정성 리더십과 변혁적 리더십)과 구성원의 태도 간의 관계에서 어떤 매개효과가 있는지 연구할 필요가 있다.

본 연구의 목적은 첫째, 변혁적 리더십과 진정성 리더십을 동시에 고려하여 심리적자본, LMX, 조직몰입을 향상시키는 효과적인 리더십을 규명한다. 둘째, 리더십(변혁적 리더십, 진정성 리더십)과 조직몰입 간의 관계에서 심리적 자본과 LMX가 가진 기제의 영향력에 의한 매개효과를 검증한다. 셋째, 다양한 변수들 간의 인과관계와 서로 다른 기제의 매개요인들이 가지는 영향력을 검증하여 학문적인 기여점을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 선행 연구의 검토 및 가설의 설정

1. 변혁적 리더십

1) 변혁적 리더십의 개념과 구성요소

초고속·초경쟁 사회에서는 환경변화가 빠르기 때문에 앞을 멀리 내다보고 새로운 비전을 세워 가면서 대처해 가는 변화와 도전을 추구하는 변혁적 리더십이 적합하다(정일우, 2006: 341). 왜냐하면 환경변화에서 조직의 과업을 수행하는데 있어서, 변혁적 리더는 구성원들 간의 상호 협력하게 하고 정보 및 비전을 공유하여 조직의 정체성과 응집력 제고를 통해 환경변화에 대처해 나가는데 효과적이기 때문이다(Avolio, Kahai, Dumdum, & Sivasubramaniam, 2001). 즉, 변혁적 리더십은 비전을 제시하고, 개별적 배려와 지적자극 등을 통해 구성원에게 가치관의 변화를 유도함으로써, 보다 높은 성과 달성을 도모한다(Bass, 1985). 또한, 개인적 관심과 욕구에 대해 배려하고 공정하게 대우하며, 구성원에게 정보를 공유하여 의사결정에 참여하게 하므로 구성원들과 신뢰를 형성하게 되고, 구성원들로 하여금 애정(affection)과 연모(admiration), 충성(royalty), 존경심(respect) 등을 고양

시킨다(House, Wright, & Aditya, 1997).

이러한 변혁적 리더십의 하위요인을 이상적인 영향력(Idealized Influence), 개인적 배려(individualized consideration), 지적자극(intellectual stimulation) 등으로 구성된다. 이상적인 영향력은 구성원들에게 비전과 사명감을 제공하고 자긍심을 고취시켜, 구성원으로부터 존경과 신뢰를 받게 된다. 개인적 배려는 구성원들에게 개별적 관심을 보여 주고, 구성원들은 독립적인 존재로 대우하며, 지도하고 조언을 해주고 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여한다. 지적자극은 구성원들의 이해력과 합리성을 드높이며, 사려 깊이 합리적으로 문제를 해결한다. 또한, 기존의 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 방법을 개발하도록 격려한다(Bass, 1990).

2) 변혁적 리더십의 효과성

변혁적 리더십은 미래에 대한 비전을 제시함으로써 구성원들의 자신감을 증대시키고, 구성원의 성장을 지원하여 창의적 사고와 창의성 발현 등을 높인다(Shin & Zhou, 2003; Bass & Avolio, 1997; Amabile, 1996; 임준철·윤정구, 1999). 이 과정에서 구성원들은 자신의 신념, 욕구, 가치를 변화시키고 새로운 기회를 창출하여 보다 진취적으로 행동하게 한다(Burns, 1978). 또한, 지적자극을 통해 기존의 문제 해결 방식에서 벗어나 새로운 방식을 찾기 위해 노력하게 만들고, 자신들의 지적인 호기심을 만족시키려 다양하고 발산적으로 생각하게 한다(Avolio, Bass, & Jung, 1999). 이렇듯 변혁적 리더는 구성원과의 사회적 상호작용(social interaction)을 통해 구성원의 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

한편, 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 구성원의 성과와 조직만족, 조직효과성 등에 보다 큰 영향을 미치는 것으로 나타나, 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 효과적인 리더십 행동이라고 주장하고 있다(Organ, 1988; 권석균·이춘우, 2004). 선행연구 결과에서도 공기업이나 영리기업에 상관없이 변혁적 리더십은 우수한 경영성과를 가져오는 것으로 나타났다(Northouse, 2010).

2. 진정성 리더십

1) 진정성 리더십의 개념과 구성요소

기존 리더십 이론들은 리더 행동과 상호작용이라는 행위(doing)나 특성, 능력, 스타일이라는 소유(having)에 초점을 맞춰왔다(김명수·장춘수, 2012). 그러나 최근에는 긍정심리학의 새로운 흐름을 바탕으로 인간의 긍정적인 측면과 인간 행동에 대한 이해를 높이는데 많은 관심이 모아지고 있다(Seligman, 1999). 이러한 시각 속에서 리더십, 윤리학, 그리고 긍정적 조직행동의 교차점에서 진정성 리더십이 파생되었다.

이것은 새로운 개념이 아니라 고대 그리스 철학에서 유래한 '너 자신을 알라(know thyself)', '너 자신에게 진실하라(to thine own self be true)'에서 비롯되었다고 할 수 있다(Harter, 2002; Cashman, 1997). 또한, 동양 사상의 대학(大學)에서 수신제가치국평천하(修身齊家治國平天下)의 핵심개념인 수신(修身)과 그 흐름이 동일하다고 볼 수 있다. 이렇듯 진정성은 타인의 의해 개발되는 것이 아니라 자신의 성찰과 자아탐구를 통해 실현될 수 있는 것이다(김명수·장춘수, 2012). 결국, 진정성 리더(authentic leader)란 리더가 자기 자신에 대해 잘 알고 이해하며 구성원들과 개방적으로 의사소통하면서 자신이 가치관과 신념에 따라 일관되게 행동하는 리더를 의미한다(Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010 ; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Gardner et al., 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004; George, 2003).

이러한 진정성 리더십의 접근방법을 보면 첫째, 리더의 내면에 초점을 맞춘 인간내적(intrapersonal) 관점(Shamir & Eilam, 2005). 둘째, 리더와 구성원 사이에서 생기는 인간관계적(interpersonal) 관점(Illies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). 셋째, 리더가 살아가면서 경험하는 중대한 사건에 의해 함양된다는 개발적(developmental) 관점(Walumbwa et al., 2008)으로 나누어 볼 수 있다(Northouse, 2010). 여러 가지 접근관점들에서 공통적으로 나타나는 대표적 구성요소는 리더의 자아인식(self-awareness)과 자기규제(self-regulation)이다(Walumbwa et al., 2008; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

자아인식은 자신의 재능과 강점은 물론 자신의 약점과 부족한 점에 대해 명확히 인식하여 자신의 목표, 핵심 가치, 믿음과 욕망 등 자신의 진실한 자아를 지속적으로 이해하는 과정이다. 즉, '나는 누구인가?'에 대해 꾸준히 묻고 그 답을 찾아 가는 과정으로 볼 수 있다(Gardner et al., 2005). 따라서 일차적으로는 자기 자신을 속이지 않으며 더 나아가 외적 기준과 기대가 아닌 자신만의 내적 기준과 신념에 기초하여 삶을 살아감으로써 내적 충만감과 삶의 완전한 일치를 경험하는 것이다(Shamir & Eilam, 2005; 정예지·이수정·김문주, 2012).

자기규제는 자아인식을 통해 설정된 자신만의 내적 기준과 실제 내가 만들어 내는 결과, 또는 기대되는 결과 간의 불일치 정도를 평가하고 이러한 불일치를 없애거나 최소화하기 위해 특정 행동들을 실행해 나가는 일련의 과정을 의미한다. 이러한 과정에서 설정된 목표를 달성하도록 끊임없이 자신을 통제하고 규제하는 것이다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). 즉, 궁극적으로 자기규제는 자신의 가치관과 목표를 리더 자신의 행동과 일치시키는 과정이며(Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003), 타인의 압력이나 외부의 기대 등에 흔들리지 않고 일관된 행동을 보인다(Gardner et al., 2005). 이처럼 리더가 자신의 가치와 신념에 일치하는 행동을 보이는 경우, 구성원들은 '우리 리더는 언행이 일치한다', '우리 리더는 진정성이 있다'라고 지각하게 된다(정예지·이수정·김문주, 2012).

본 연구는 Walumbwa et al,(2008)이 개발적 관점에서 신뢰성과 타당성이 검증된 구성요인인 자아인식(self-awareness), 내재화된 도덕 관점(internalized moral perspective), 균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information), 관계적 투명성(relational transparency)을 활용하였다. 자아인식은 자신의 강점과 약점, 자아의 다면성을 인지하고 다른 사람들에게 노출을 통해 자아에 대한 통찰력을 얻고, 다른 사람들에게 자신이 영향력이 있음을 인지하는 것이다. 관계적 투명성은 자신의 진정성 있는 자아를 다른 사람에 보여주며 이런 행동은 부적절한 감정의 표현을 최소화하려 노력하고 공개된 정보 공유와 자신의 진실된 생각과 감정의 표현을 통해 신뢰를 촉진시키는 것이다. 균형 잡힌 정보처리는 의사결정 시 모든 관련된 자료를 객관적으로 분석하고, 자신의 위치와 상관없이 다양한 관점과 의견들을 수렴하는 것이다. 내재화된 도덕적 관점은 자기규제가 내재화되고 통합된 형태를

말하며, 이런 유형의 자기규제는 그룹, 조직, 그리고 사회의 압력보다는 자신의 내적인 도덕적 기준과 가치를 따른다. 이런 내재화된 가치와 일치되게 행동하고, 의사결정으로 표현하는 것이다(김명수·장춘수, 2012).

2) 진정성 리더십의 효과성

진정성 리더십은 다른 긍정적 리더십 이론들의 뿌리개념으로써(Avolio et al., 2004) 구성원에게 자기효능감, 낙관주의, 희망, 회복력과 같은 긍정적인 심리 상태를 이끌어 낸다(Gardner et al., 2005). Avolio et al.(2004)에 따르면 진정성 리더십이 성과와 경쟁력 우위를 향상시킬 수 있는 구성원의 심리적 자본을 강화시키고, 성공적인 업무수행과 성과를 통해 이들 자신의 심리적 자본을 구축할 수 있는 기회를 제공한다. 그리고 진정성 리더십이 자기결정력, 안정감, 그리고 신뢰감을 제공하고 이를 통해 구성원들이 목표와 문제해결을 위한 다양한 대안을 찾을 수 있는 노력과 의지를 고취시킨다.

3. 심리적 자본

지금까지 기업들은 개인차원의 정서나 감정 등 구성원의 심리적 자본을 경쟁우위 확보를 위한 새로운 원천으로 활용하려는 노력은 소홀하게 다루어왔다. 또한, 구성원들이 가진 약점과 부정적인 행동의 개선에 대해서는 상당한 연구가 축적되어 온 반면, 다수의 평범한 구성원들의 강점을 개발하고 관리하는 긍정적인 측면에서의 동기부여 향상에 대한 연구는 상대적으로 미흡 하였다.

이러한 반성에서 기존 방식에서 벗어나 구성원의 긍정적 행동에 대한 이해를 높이기 위한 긍정심리학의 중요성이 제기되었고(Seligman, 1999), 이를 조직행동 분야에 적용하여 긍정적 조직행동(positive organizational behavior: POB)이라는 조직연구방법을 새롭게 만들었다. 그리고 이를 바탕으로 새로운 개념인 심리적 자본을 탄생시켰다(Luthans, 2002b).

다른 긍정적인 접근방법들과 구분하기 위한 긍정적 조직행동의 다섯 가지 기준은 첫째, 이론과 실증연구의 뒷받침이 있어야 하고, 둘째, 타당한 측정기준이 있어야 하며, 셋째, 조직 행동 분야 고유의 것이라야 하고, 넷째, 기질적(trait-like)이 아니

라 상태적(state-like)이어서 개발 가능해야 하며, 다섯째, 구성원 개인의 업무관련 만족과 성과에 긍정적인 영향을 미쳐야 한다(Luthans, 2002a; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). 현재까지 이런 기준과 정의를 바탕으로 주요변인을 찾기 위한 연구에서 이를 가장 잘 충족시키는 것은 자기효능감(self-efficacy), 희망(hope), 회복력(resilience), 낙관주의(optimism)로 나타났다(Luthans, 2002b; Luthans et al., 2007). 자기효능감은 주어진 상황에서 특정한 과업(task)을 성공적으로 수행하는데 필요한 동기부여, 인지적 자원, 그리고 행동 과정에 동원할 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음으로 정의된다(Bandura, 1986). 희망은 구체적인 상황에서 주어진 과업을 성공하려는 동기부여 또는 목표지향적 에너지를 포함하는 의지(agency)와 과업이나 목표를 달성하기 위한 수단이 되는 목표경로(pathway)에 근거한 긍정적으로 동기부여 된 상태이다(Snyder, Irving, & Anderson., 1991). 회복력은 역경, 갈등, 실패 또는 이와 반대로 긍정적인 사건(events)이나 과정(process) 및 증가된 책임부담감으로부터 회복할 수 있는 긍정적 심리 역량이다(Luthans, 2002a). 연구 결과, 회복력은 일상적인 조직생활에서도 중요한 요인으로서의 역할을 수행하고 있음이 확인되었다(Staudinger, Marsiske, & Baltes, 1993). 낙관주의는 목표달성과 같은 긍정적인 사건들을 내적이고 지속적이며 포괄적인 것으로 귀인(attribution)하며, 목표달성 실패와 같은 부정적인 사건들에 대해서는 외적이고 일시적이며 특수한 것으로 귀인하는 유형을 의미한다. 만약 발생한 사건이 긍정적인 경우, 그 원인을 내재적(internal), 영구적(permanent), 그리고 지배적(pervasive)인 것으로 바라보는 반면, 부정적 사건에 대해서는 그 원인을 외부적(external)이고, 일시적(temporary)이며, 특수 상황에 의해서 야기된 것으로 여기는 태도를 의미한다(김명수·장춘수, 2012). 한편, Luthans, Luthans, & Luthans (2004)에 의해 네 가지 개념이 하나로 통합되면 상호작용을 통한 상승작용이 발생하고, 개별요인보다 더 높은 설명력과 효과성을 보인다는 결과가 제시되었다. 결국, 각각의 개념을 개별적으로 이해하기 보다는 하나로 통합하여 심리적 자본이라는 상위개념(higher-order construct)으로 묶는 게 더 타당하다고 볼 수 있다.

4. LMX 이론

조직에서 리더는 각각의 구성원에게 서로 다른 리더십 유형을 보이고, 개별

구성원들 마다 리더와의 관계도 서로 다르게 지각하게 된다(Liden & Graen, 1980). 이러한 리더와 구성원 간의 개별적인 관계에 초점을 두고 리더와 구성원의 교환관계(LMX)가 존재한다고 여러 학자들에 의해 제기되었다(Graen, Liden, & Hoel, 1982). 그리고 리더와 친밀한 관계를 맺는 내집단(in-group) 구성원은 보다 많은 지원과 권한을 위임받으며 도전적이고 흥미로운 직무를 부여 받음은 물론 보상에 있어서도 많은 혜택을 받는 반면, 내집단에 속하지 못한 외집단(out-group) 구성원은 주로 공식적으로 규정된 권한과 의무만을 주어지고, 보상에 있어서도 최소한의 혜택만을 받게 된다. 이러한 리더의 차별적인 행동 하에서 기대 이상의 혜택을 받은 내집단 구성원은 더 많은 충성과 높은 성과로 리더에게 보답하게 된다.

이러한 리더와 개별 구성원들과 맺는 관계적 특성을 고려하지 않는다면 실제 현실과 괴리가 발생하게 된다. 리더는 구성원들에게 자신만의 내적 기준과 신념에 기초하여 자신의 가치관과 목표를 리더 자신의 행위와 일치시키는 행동을 보여줌으로써 높은 질(quality)의 리더-구성원 교환관계(LMX)를 형성할 수 있다. 따라서 리더와 구성원과의 교환관계(LMX)를 살펴봄으로써 리더에 대한 구성원의 인식과 태도를 이해하는데 도움이 될 수 있다(Uhl-Bien & Maslyn, 2003; Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000).

5. 조직몰입

Mowday & Steers(1979)는 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려는 구성원의 태도라고 하였다. 즉, 구성원들이 자기가 속한 조직 및 목표에 대해 일체감을 느끼고 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 구성원의 태도를 가리키는 것으로, 조직에 대한 충성도를 의미한다. 또한, O'Reilly & Chatman(1986)은 조직몰입은 한 가지의 원인에 의해 결정되는 태도가 아니므로 조직몰입을 다차원으로 볼 것을 강조하였다. 조직 몰입의 다차원성에 대한 이들의 연구는 조직몰입의 기반이 되는 각기 다른 심리적 상태를 규명하였는데, 이러한 심리적 상태의 차이가 개인이 조직에 남아 있게 되는 각기 다른 이유가 된다고 보았다.

Angle & Perry(1981)는 조직몰입을 조직구성원이 조직에 남으려는 욕구인 근속몰입(Commitment to stay)과 조직에 대하여 자부심을 가지며 조직목표를 수용하고 조직을 위해서 노력하려는 의사를 가진 상태인 가치몰입(Value commitment)의 두 가지 유형으로 나누었다. Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 자신의 가치관이 조직의 가치관과 일치하기 때문에 조직에 남기를 원하는 정서적 몰입(Affective commitment)과, 조직이 주는 보상으로 인하여 조직에 남아 있기를 원하는 계속적 몰입(Continuous commitment), 그리고 조직에 참여하기 이전 또는 그 이후에 개인이 경험한 것에 의하여 영향을 받아 형성이 되어 있는 의무감 때문에 조직에 남아 있게 되는 규범적 몰입(Normative commitment)으로 구분하였다.

6. 가설의 설정

1) 리더십과 심리적 자본, LMX 및 조직몰입과의 관계

변혁적 리더십은 구성원들에게 비전과 사명감을 제공하고 자긍심을 고취시키면, 구성원으로부터 존경과 신뢰를 받으며, 이러한 구성원들은 목표를 달성하는데 필요한 자신의 능력을 믿는 자기효능감이 높고 미래에는 성공할 것이라고 낙관하게 된다. 또한, 구성원들의 지적자극을 통해 창의적인 방법을 개발하도록 격려하여 주어진 목표를 달성하려는 의지를 함양시킬 뿐만 아니라 구성원들에게 개별적 관심을 통해 업무 달성하는데 필요한 지도와 조언, 개인적 성장 지원들은 역경, 불확실성, 실패 혹은 긍정적이지만 커다란 부담을 주는 변화에서 회복력을 높이는 등 심리적 자본을 향상시킨다고 볼 수 있다.

선행 연구결과에서도 변혁적 리더십은 심리적 자본에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이채익, 2010). 이철희·신강현·허창구(2012)의 연구에서는 변혁적/거래적 리더십이 심리적 자본과 직무열의를 증가시키는 것으로 분석되었다.

가설 1. 변혁적 리더십은 심리적 자본에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

진정성 리더는 구성원에게 공개된 정보를 공유하고 자신의 진실된 생각과 감정의 표현을 통해 구성원과의 신뢰가 형성되면 목표를 달성하는데 필요한 자신

의 능력을 믿는 자기효능감이 높아지므로 미래에는 성공할 것이라고 낙관하게 된다. 의사결정 시에는 구성원의 다양한 관점과 의견을 수렴하여 주어진 목표를 달성하려는 의지를 함양시킬 것이다. 또한, 자신만의 가치관과 신념에 기초한 일관된 행동들은 역경, 불확실성, 실패 혹은 긍정적이지만 커다란 부담을 주는 변화에서 회복력을 높이는 등 심리적 자본을 향상시킨다고 볼 수 있다.

선행 연구결과에서도 진정성 리더십이 심리적 자본에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다(Gardner & Schermerhorn Jr., 2004; 김명수·장춘수, 2012; 이동섭·최용득, 2010; 전기호외, 2010). 또한, 진정성 리더십이 심리적 자본의 하위개념인 회복력(Luthans& Avolio, 2003; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)과 희망(Roux, 2010)에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들도 있다.

가설 2. 진정성 리더십은 심리적 자본에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

변혁적 리더십은 구성원들에게 비전과 사명감을 제공하고 자긍심을 고취시키면, 구성원으로부터 존경과 신뢰를 받으며, 이러한 구성원과 내집단을 형성하게 된다. 이러한 내집단 구성원은 흥미롭고 도전적인 업무를 부여 받고, 개인의 성장과 발전할 수 있도록 많은 지원을 받기 때문에 리더-구성원 교환관계(LMX)를 향상시킬 것이다.

선행 연구결과에서도 변혁적 리더십요인 중 카리스마와 개별적 배려가 LMX의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고(Deluga, 1992), 변혁적 리더십과 LMX가 높은 상관관계가 있는 것으로 분석되었다(Basu & Green, 1997; Howell & Hall-Mereda, 1999; 권동택, 2007; 이규만·안관영, 2006). 또한, 리더와 구성원과의 친밀한 관계가 맺은 내집단 구성원은 리더와 공적인 관계만을 맺게 되는 외집단 구성원들보다 훨씬 더 높은 성과를 기록하고, 이직율도 낮고, 높은 직업만족도를 보이는 것으로 나타났다(Wayne & Ferris, 1990).

가설 3. 변혁적 리더십은 LMX에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

진정성 리더는 자신의 가치관과 신념에 부합된다면 어떠한 이익/손해를 감수해서라도 구성원을 적극 지원할 것이다. 이러한 구성원과 내집단을 형성하게 된

다. 또한, 이러한 구성원과는 개방적이고 솔직한 대화를 통해 구성원의 애로사항이나 고충 등을 잘 이해하게 되고, 구성원과의 신뢰를 촉진할 뿐만 하니라 구성원의 다양한 관점과 의견수렴을 통해 긍정적인 업무관계를 형성하여 리더-구성원 교환관계(LMX)를 높일 것이다. 하지만, 아직까지 국내외의 실증적인 연구결과는 찾아보기 어렵다.

가설 4. 진정성 리더십은 LMX에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

변혁적 리더십은 구성원에게 미래의 비전을 제시하고, 리더와 동일시하려는 감정적 유대를 형성함으로써, 구성원의 존중과 자긍심을 높인다. 구성원의 존중과 자긍심을 높아지면 조직의 목표 및 추구가치에 대한 긍정적 믿음을 갖게 하고, 조직을 위해 기꺼이 열심히 일하게 함으로써, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지도 높아지므로 조직몰입을 향상시킬 것으로 예상 할 수 있다(Bass, 1998: 4).

선행연구 결과에서도 변혁적 리더십과 정서적 몰입은 높은 정(+)의 관계가 있는 것으로 분석되었고(Meyer & Allen, 1991), 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이강옥·손태원, 2004; 신구범·박봉규·송경수, 2002). 또한, 조직성과는 물론 조직몰입, 직무만족과 조직정치지각 등과 같은 구성원의 태도 관련 변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다(Bass, 1985; O'Reilly & Chatman, 1986; Ram & Prabhakar, 2010; Vigoda-Gadot, 2007; Meyer & Allen, 1991; Luthans, Baack, & Taylor, 1987; White & Michell, 1979).

가설 5. 변혁적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

진정성 리더는 구성원에게 공개된 정보를 공유하고 자신의 진실 된 생각과 감정의 표현을 통해 구성원과의 신뢰가 형성되면 소속 조직에 계속 남아 있으려는 구성원의 태도를 높일 것이다. 또한, 의사결정 시 구성원의 다양한 관점과 의견을 수렴하여 구성원을 참여시킨다면 자기가 속한 조직의 목표에 대해 일체감을 갖게 하는 조직몰입을 높일 것이다.

선행 연구결과에서도 진정성 리더십이 정서적 몰입과 규범적 몰입과의 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 분석되었고(Artem Kliuchnikov, 2011), 조직효과성에

도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Walumbwa et al., 2008 Avolio et al., 2004; 전기호외, 2010)

가설 6. 진정성 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

심리적 자본이 높은 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 더 높은 성과를 보인다(김명수·장춘수, 2012). 이러한 구성원은 목표를 달성하는데 필요한 자신의 능력을 믿는 자기효능감과 달성하려는 의지가 높으므로 자기가 속한 조직 및 조직의 목표에 대해 일체감을 갖는다. 또한, 미래에 성공할 것이라고 낙관주의가 높고 불확실성, 실패 혹은 긍정적이지만 커다란 부담을 주는 변화에서 회복력이 높으면 소속 조직에 계속 남아 있으려는 조직몰입을 높일 것으로 예상할 수 있다.

선행 연구결과에서도 구성원들의 심리적 자본은 긍정적 정서, 직무만족, 정서적 몰입 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김주엽, 김명수, 2011). Youssef & Luthans(2007)는 심리적 자본과 조직 내 구성원들의 태도적·행위적 결과에 대한 연구를 통해, 긍정심리자본이 직무만족, 직무행복, 그리고 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다. 또한, 지원적 조직분위기 상황에서 심리적 자본이 구성원의 성과, 직무만족, 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 결과도 있다(Luthanset, Norman, Avolio, & Avey, 2008).

가설 7. 심리적 자본은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

LMX의 질에 따라 조직분위기 지각에 대한 차별적 관계를 보이는데, 리더와의 높은 수준의 교환관계를 보이는 구성원은 조직분위기에 보다 긍정적으로 반응하여 자기가 속한 조직의 목표에 대해 일체감을 갖으려는 구성원의 태도를 높이게 된다(Kozolowski & Doherty, 1989). 또한, LMX의 질을 높게 지각하는 구성원일수록 리더에 대한 심리적 애착도 높고 직무를 수행하려는 의지와 노력도 강하며, 자신의 직무를 주도적으로 수행하며, 일에 대한 의미도 부여하므로 조직에 계속 남아 있으려는 조직몰입을 높일 것으로 예상할 수 있다.

선행 연구결과에서도 LMX가 조직몰입과 정적인 상관관계가 있고(Settoon, Bennet, & Liden, 1996; Kinicki & Vecchio. 1994), 직무만족과 조직몰입에 긍정적

인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김일혁, 2005). 강영순·백기복·김정훈(2001)의 연구에서는 LMX의 질이 조직몰입, 직무동기, 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 8. LMX은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 심리적 자본의 매개효과

이상의 이론적 논의와 선행 연구 결과를 종합해 보면, 변혁적 리더십은 구성원들에게 비전과 사명감을 제공하고 자긍심을 고취시키면, 구성원으로부터 존경과 신뢰를 받으며, 이러한 구성원들은 목표를 달성하는데 필요한 자신의 능력을 믿는 자기효능감이 높고 미래에는 성공할 것이라고 낙관하게 되므로 자기가 속한 조직 및 조직의 목표에 대해 일체감을 갖게 한다. 또한, 구성원들의 지적자극을 통해 창의적인 방법을 개발하도록 격려하여 주어진 목표를 달성하려는 의지를 함양시킬 뿐만 아니라 구성원들에게 개별적 관심을 통해 업무 달성하는데 필요한 지도와 조언, 개인적 성장 지원들은 역경, 불확실성, 실패 혹은 긍정적이지만 커다란 부담을 주는 변화에서 회복력을 높여 소속 조직에 계속 남아 있으려는 조직몰입을 높일 것이다.

이철희·신강현·허창구(2012)의 연구에 따르면 변혁적/거래적 리더십과 직무열의 간의 관계에서 심리적 자본은 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

가설 9. 심리적 자본은 변혁적 리더십과 조직몰입 간에서 긍정적인 매개효과가 있을 것이다.

반면, 진정성 리더는 구성원에게 공개된 정보를 공유하고 자신의 진실된 생각과 감정의 표현을 통해 구성원과의 신뢰가 형성되면 성공적인 직무수행과 목표달성을 위한 자기효능감이 높아지므로 미래에 성공할 것이라고 낙관하게 된다. 이러한 긍정적인 심리가 높은 구성원은 자기가 속한 조직의 목표에 대해 일체감을 형성하며, 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 조직몰입을 높일 것이다.

선행 연구결과에서도 진정성 리더십과 정서적 몰입 간의 관계에서 심리적 자본이 매개하는 것으로 분석되었다(김명수·장춘수, 2012).

가설 10. 심리적 자본은 진정성 리더십과 조직몰입 간에서 긍정적인 매개효과가 있을 것이다.

3) 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 LMX의 매개효과

이상의 이론적 논의와 선행 연구 결과를 종합해 보면, 변혁적 리더십은 구성원들에게 비전과 사명감을 제공하고 자긍심을 고취시키면, 구성원으로부터 존경과 신뢰를 받는다. 이러한 구성원과 리더와 친밀한 관계를 맺어 변혁적 리더로부터 흥미롭고 도전적인 업무를 부여 받으면 자기가 속한 조직 및 조직의 목표에 대해 일체감을 갖게 한다. 또한, 구성원이 성장과 발전할 수 있도록 많은 지원 및 보상을 받으면 소속 조직에 계속 남아 있으려는 조직몰입을 높일 것이다.

Howell & Hall-Merenda(1999)의 연구에서는 리더-구성원 교환관계(LMX)가 구성원들의 성과에 미치는 변혁적 리더십의 효과를 매개하는 것으로 나타났다.

가설 11. LMX가 변혁적 리더십과 조직몰입 간에서 긍정적인 매개효과가 있을 것이다.

진정성 리더는 구성원에게 공개된 정보를 공유하고 자신의 진실된 생각과 감정의 표현을 통해 구성원과의 신뢰가 형성된다. 이러한 구성원과 리더와 친밀한 관계를 맺어 진정성 리더로부터 흥미롭고 도전적인 업무를 부여 받으면 자기가 속한 조직 및 조직의 목표에 대해 일체감을 갖게 한다. 또한, 구성원이 성장과 발전할 수 있도록 많은 지원 및 보상을 받으면 소속 조직에 계속 남아 있으려는 조직몰입을 높일 것이다.

Avolio et al.(2004)에 따르면 진정성 리더십이 구성원의 태도와 행동의 변화를 이끄는 데에는 희망, 신뢰, 긍정적 감정 등의 중간 매개요인이 필요하다고 주장하였다. 하지만, 아직까지 국내외의 실증적인 연구결과는 찾아보기 어렵다.

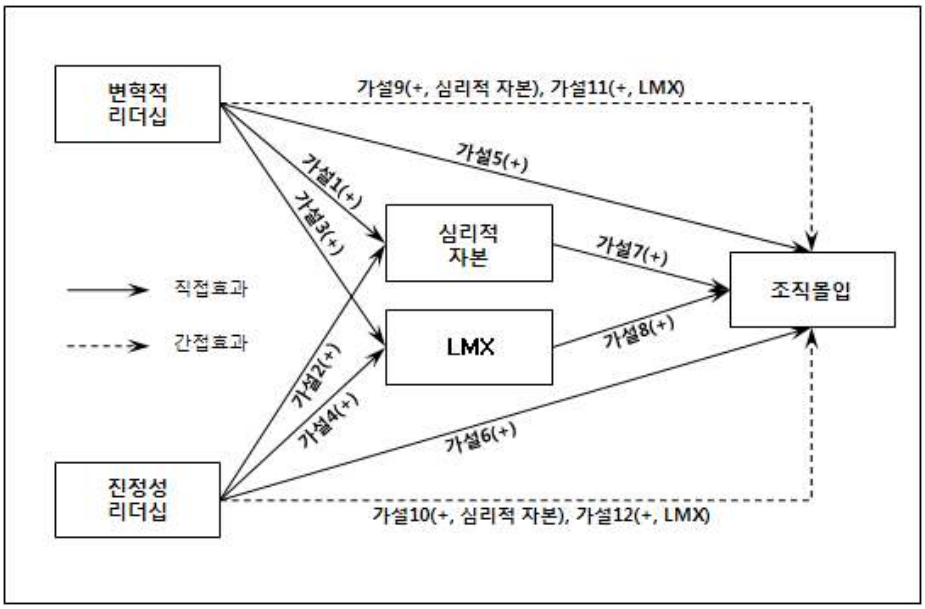
가설 12. LMX가 진정성 리더십과 조직몰입 간에서 긍정적인 매개효과가 있을 것이다.

4) 연구모형

이상의 도출된 가설은 첫째, 변혁적 리더십과 진정성 리더십이 심리적 자본, LMX, 그리고 조직몰입에 미치는 영향. 둘째, 심리적 자본과 LMX가 조직몰입에

미치는 영향. 셋째, 심리적 자본과 LMX가 리더십(변혁적 리더십과 진정성 리더십)과 조직몰입 간에서 매개효과를 <그림 1>과 같은 연구 모형으로 제시한다.

〈그림 1〉 연구 모형



Ⅲ. 연구 방법

1. 자료 수집 및 표본의 구성

본 연구의 자료는 2012년 10월부터~12월까지 두 달에 걸쳐 자료를 수집하였다. e-mail를 통해 설문지를 발송하여 총 147부의 설문지가 회수 되었다. 조사대상자의 인구학적 통계 특성은 <표 1>과 같이 분석되었다.

〈표 1〉 표본의 구성

구분		빈도(명)	유효 퍼센트
성별	남자	113	77%
	여자	34	23%
담당업무	전략, 기획	18	13%
	회계, 재무	7	30%
	영업, 마케팅	43	13%
	인사, 교육	26	17%
	연구, 개발	6	4%
	기타	47	23%
지위*	사원급	44	31%
	대리급	33	23%
	과장급	36	25%
	차장급	19	13%
	부장이상	12	8%
최종학력*	고졸/전문대학	45	31%
	대학교	81	56%
	대학원이상	19	13%

* 결측 값에 의해 총합과는 차이가 있음

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 변혁적 리더십

Bass & Avoil(1997)가 개발한 MLQ-5X의 항목을 활용하였다. 변혁적 리더십을 측정을 위하여 총 16문항으로 구성되어 있고, Likert 5점 척도로 측정하였다.

2) 진정성 리더십

Avoilo, Gardner, & Walumbwa(2005)에 의해 개발되어, 미국과 중국 표본을 대상으로 신뢰도와 타당도가 검증된 진정성 리더십 질문지(Authentic Leadership Questionnaire: ALQ)를 사용하였다(Walumbwa et al., 2008). ALQ는 관계적 투명성(5문항), 내재화된 도덕관점(4문항), 균형 잡힌 정보처리(3문항)와 자아인식(4문항)의 총 16문항으로 구성되어 있고, Likert 5점 척도로 측정하였다.

3) 심리적 자본

Avolio, Gardner, & Walumbwa(2007)에 의한 개발된 심리자본 질문지(Psychological Capital Questionnaire: PCQ)를 사용하였다. PCQ는 공무원, 제조업근로자, 엔지니어, 간호사, 경영자등 다양한 업종과 계층 및 미국, 중국, 인도 등 다양한 문화적 배경을 가진 표본을 대상으로 신뢰도와 타당도가 검증된바 있다. PCQ의 하위요인은 자기효능감(6문항), 희망(6문항), 회복력(6문항), 낙관주의(6문항) 등 총 24문항으로 구성되어 있고, Likert 5점 척도로 측정하였다.

4) LMX

Graen & Uhl-Bien(1995)에 의해 개발된 LMX 7 Questionnaire의 7개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다. 설문지 구성은 구성원이 하고 있는 일의 만족도, 애로사항이나 고충 이해, 잠재능력 인식, 업무상 문제 해결을 위한 자신의 권한 사용, 자신의 이익/손해 감수, 리더 신뢰, 긍정적인 업무관계 등을 포함하고 있다.

5) 조직몰입

Allen & Meyer(1990)이 개발한 조직몰입 질문지를 사용하였다. 이 질문지는 정서적 몰입(6문항), 지속적 몰입(6문항), 규범적 몰입(6문항) 등 총 24문항으로 구성되어 있고, Likert 5점 척도로 측정하였다.

Ⅳ. 실증 분석

1. 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서 측정된 구성개념들 간의 가설적 관계를 분석하기에 앞서서 측정변수들의 단일차원성(unidimensionality)을 검정하였다. 일반적으로 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis) 방법이 탐색적 요인분석(explanatory factor analysis) 방법보다 단일차원성 검정에 보다 더 바람직하기 때문에, 확인적 요인분석을 이

용해 각 측정변수들을 분석하였다. 자료의 확인적 요인분석을 위하여 구조방정식(Amos 16)을 사용하였다. 일반적으로 구조방정식 모델의 적합도 지수는 χ2/df 3 이하, CFI, TLI, IFI는 0.9 이상, RMSEA는 0.1이하이면 수용 가능하다고 보고 있다[2](Byrne, 2001; Bollen, 1989; 송지준, 2008).

그리고 변수들의 측정이 자기보고법(self-report)에 의해 동일한 방법으로 측정될 경우, 응답자에 의한 편의(사회적 바람직성, 일관성 유지동기, 내재적 이론, 개인적 기질)와 측정방법에 의한 편의(설문항목, 측정상황) 등의 동일방법편의(common method bias)를 고려하여야 한다. 즉, 동일방법편의는 동일한 방법으로 측정됨으로 인하여 발생하는 오류라 할 수 있다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007).

동일방법편의를 통제하기 위한 통제적 방법은 부분적인 상관 접근법(partial correlation approaches), 단일방법척도 접근법(single-method-scale approaches), 단일방법요인 접근법(single-method-factor approaches), 그리고 다중방법요인 접근법(multiple-method-factor approaches) 등이 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 이 가운데 응답자들에게 공통적인 동일방법요인을 예측하여 직접적으로 측정하지 못하였으므로 잠재적인 동일방법요인이 측정변수에 영향을 주는 것으로 가정하여 모델분석에 포함해 통제하는 단일방법요인 접근법이 적절하다고 판단하여 이를 적용하였다(Podsakoff et al., 2003: 896). 잠재적 동일방법요인을 가정한 모형과 통제하지 않은 연구모델을 비교하여 자유도 변화에 대한 χ^2 변화량의 유의도, 모형의 적합도 변화,

---

2) 일반적으로 χ^2도 적합도 지수로 이용되지만, χ^2는 데이터가 늘어나면 늘어날수록 관측치와 모델의 아주 작은 차도 민감하게 감지되게 되어 결국 모델이 기각되는 일이 있어 참고자료로만 활용하였고(Kim, 2006). 또한, χ^2/df는 표본 크기에 완전히 자유로울 수 없기 때문에 통계치가 매우 민감하기 때문에 2.0~3.0 수준이면 모델 접합도가 적절하다고 할 수 있다(Bollen, 1989). GFI나 AGFI는 모델의 명세화 오류에 민감할 뿐만 아니라 표본의 크기에도 강하게 영향을 받는다. 다시 말해 표본특성에 기인한 비일관성(inconsistencies)으로 인하여 영향을 받을 수 있기 때문에 표본특성으로부터 자유로운 CFI(Comparative Fit Index)와 TLI(Tucker -Lewis Index)는 상대적 적합도 지수로 최악의 모형에 비해 이론 모델이 얼마나 자료를 잘 설명하는지를 보여 주는 것이라 할 수 있다(송지준, 2008; 홍세희, 2000). RMSEA은 1980년 Steiger & Lind(1980)에 의해 처음 제안된 이래로 최근에는 절대적 접합도 지수로 이론 모델이 자료와 얼마나 잘 부합되는지 절대적으로 평가하는 가장 권장되는 적합도 지표이다. 일반적인 RMSEA 값은 0.05미만이면 훌륭한 적합, 그리고 0.08 정도면 모집단에서의 합리적인 근사오류, 0.08~0.1 범위이면 평범한 정도, 0.1을 넘으면 열악한 것을 가리킨다(Byrne, 2001; 홍세희, 2000).

경로계수의 추정치와 유의도를 평가하였다(Podsakoff et al., 2003; Williams, Gavin, & Williams, 1996; Williams & Anderson, 1991; 김진희, 2008).

그리고 SMC(Square Multiple Correlation)는 측정변수가 잠재변수를 얼마나 설명하고 있는 가를 판단할 때 사용하는 개념타당성(construct validity) 지표로써 일반적으로 허용되는 범위는 0.4 이상으로 보고 있다(김계수, 2007). 또한, 신뢰도(reliability)는 측정하고자 하는 개념이 조사대상자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 판단할 때 사용하는 지표이다. 전반적으로 문항수가 20~25개인 검사의 경우 Cronbach's Alpha 값이 0.8이면 바람직한 수준이며, 문항 수가 4~5개인 짧은 검사의 경우에는 0.6 이상이면 받아들일 수 있는 수준으로 인정한다(Nunnally, 1978). 자료의 신뢰도 분석을 위하여 SPSS 16을 사용하였다.

독립변수인 변혁적 리더십을 분석한 결과를 <표 2>와 같이 보면, 모델의 적합도는 χ^2=38.028; df=25; p=0.046; χ^2/df=1.521; CFI=0.979; TLI=0.969; IFI=0.979;

〈표 2〉 변혁적 리더십의 확인적 요인분석(CFA) 결과

요인 및 측정문항	SMC	Cronbach's Alpha
변혁적 리더십		0.901
① 자신이 하는 일에 대해서 자긍심을 가짐	*(0.225)**	
② 자신의 이익보다 조직의 이익을 우선함	0.510	
③ 존경할 만한 모범적인 행동을 함	0.577	
④ 매사에 확신감과 자신감을 보여줌	0.426	
⑤ 미래에 대해 긍정적으로 얘기 함	*(0.307)**	
⑥ 구성원들을 교육하고 지도에 시간 할애함	*(0.391)**	
⑦ 문제를 다른 시각에서 볼 수 있도록 도와줌	0.461	
⑧ 자신의 결정에 대해 도덕적이고 윤리적인 측면을 고려함	0.563	
⑨ 목표에 대한 공동의식을 중요시 함	0.425	
⑩ 문제가 되는 중요한 가정들이 적절한 것인지를 재검토함	0.496	
⑪ 문제를 해결할 때 다양한 시각들을 찾음	0.587	
⑫ 가장 중요하다는 가치관과 신념을 말함	*(0.315)**	
⑬ 임무에 대해서 새로운 방법을 제시	*(0.385)**	
⑭ 한 개인으로서 대우해 줌	*(0.370)**	
⑮ 욕구, 능력, 야망이 있는 하나의 개인으로 대해 줌	*(0.345)**	
⑯ 나의 장점을 개발할 수 있도록 도와줌	0.478	
χ^2=38.028; df=25; p=0.046; χ^2/df=1.521; CFI=0.979; TLI=0.969; IFI=0.979; RMSEA=0.060		

* 척도정화 과정에서 탈락된 문항

RMSEA=0.060로 수용 가능한 수준을 보여 주었다. 변혁적 리더십은 단요인 모델로 인해 단일방법요인 접근법을 활용하지 않았지만, SMC 값이 0.426 이상이고, Cronbach's Alpha은 0.901으로 개념타당성과 신뢰도가 확보되었다.

그리고 <표 3>의 분석 결과를 보면, 다른 독립변수인 진정성 리더십의 동일방법요인 통제 전후를 분석한 결과는 통제 전에 비해 자유도 감소(Δdf=14)에 따른 χ^2의 변화량 감소($\Delta \chi^2$=402.143)가 유의하게 나타나,[3] 모델에 잠재적인 동일

〈표 3〉 진정성 리더십의 확인적 요인분석(CFA) 결과

요인 및 측정문항	SMC	Cronbach's Alpha
관계적 투명성		
①의사표현 정확성	0.991	0.873
②자신의 실수 인정	0.692	
③구성원의 생각을 말할 수 있도록 격려	0.699	
④솔직한 이야기	0.671	
⑤솔직한 감정 표현	(0.272)*	
내재화된 도덕관점		
①자신의 신념대로 행동	0.993	0.788
②자신의 핵심가치에 따른 행동	0.490	
③구성원의 핵심가치대로 입장을 취하도록 권유	(0.303)*	
④엄격한 윤리규정	0.413	
균형 잡힌 정보처리		
①반대 의견 청취	0.615	0.829
②관련 자료 검토 후 의사결정	0.834	
③다양한 의견 수렴	0.748	
자아인식		
①자신에 대한 피드백 요청	0.672	0.907
②문서화와 보안 관리의 책임을 강조함	0.692	
③업무수행 시 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수	0.803	
④엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통솔과 통제를 강조함	0.777	
χ^2=76.859; df=58; p=0.049; χ^2/df=1.325; CFI=0.987; TLI=0.980; IFI=0.987; RMSEA=0.047		

* 척도정화 과정에서 탈락된 문항

3) 진정성 리더십의 동일방법요인 통제 전 적합도 지수: χ^2=479.002; df=72; p=0.000; χ^2/df=6.653; CFI=0.720; TLI=0.646; IFI=0.723; RMSEA=0.197

〈표 4〉 심리적 자본의 확인적 요인분석(CFA) 결과

요인 및 측정문항	SMC	Cronbach's Alpha
자기효능감		
①장기적인 문제에 대한 해결책 모색	*(0.373)**	
②자신이 맡은 업무에 대해 자신 있게 설명	*(0.356)**	
③자신의 의견을 소신 있게 개진	0.479	0.776
④자신의 업무 분야의 목표를 수립에 대한 자신감	0.415	
⑤논의를 위해 외부고객들과 만나는 것에 대한 자신감	0.422	
⑥동료 앞에서 발표하는 것에 대한 자신감	0.725	
희망		
①난관을 극복할 여러 가지 해결 방법을 모색	0.990	
②목표 달성을 위해 열정을 가지고 일함	0.437	
③모든 문제든 해결책이 있다고 확신	*(0.329)**	0.776
④현재 직장에서 성공한 편이라고 여김	*(0.361)**	
⑤현재의 업무 목표 달성을 위한 방법을 모색	0.640	
⑥스스로 설정한 업무 목표를 달성해 냄	0.447	
회복력		
①좌절을 극복하는데 어려움을 느낌(R)	*(0.090)**	
②일반적인 어려움 해결	0.407	
③자기 완결적 업무 처리	*(0.238)**	0.717
④스트레스 극복	0.508	
⑤역경을 대처해 나감	0.602	
⑥한번에 여러 가지 일들을 처리할 수 있음	*(0.375)**	
낙관주의		
①불확실한 상황에서 최선의 결과 기대	*(0.258)**	
②업무에 긍정적인 측면만 봄	0.991	
③미래에 생길 일에 대해 낙관적으로 생각	0.497	0.764
④원하는 방식대로 업무를 진행	*(0.390)**	
⑤어려움은 늘 해결된다고 생각하고 업무에 임함	0.457	
⑥업무관련 문제가 생기면 그 일이 잘 안될 것이라고 받아들임(R)	*(0.330)**	
χ^2=78.379; *df*=59; p=0.047; χ/df=1.328; CFI=0.975; TLI=0.961; IFI=0.976; RMSEA=0.047		

* 척도정화 과정에서 탈락된 문항, (R)은 역 문항으로 값을 역산으로 변환

방법요인의 효과가 내재되어 있다고 할 수 있다. 모델의 적합도는 χ^2=76.859; *df*=58; p=0.049; χ^2/df=1.325; CFI=0.987; TLI=0.980; IFI=0.987; RMSEA=0.047로 수용 가능한 수준을 보여 주었다. 또한, SMC 값이 0.413 이상이고, Cronbach's Alpha은 0.788 이상으로 개념타당성과 신뢰도가 확보되었다.

<표 4>의 분석 결과를 보면, 매개변수인 심리적 자본의 동일방법요인 통제 전후를 분석한 결과는 통제 전에 비해 자유도 감소(Δdf=14)에 따른 χ^2의 변화량 감소($\Delta\chi^2$=170.053)가 유의하게 나타나,[4] 모델에 잠재적인 동일방법요인의 효과가 내재되어 있다고 할 수 있다. 모델의 적합도는 χ^2=78.379; *df*=59; p=0.047; χ^2/df=1.328; CFI=0.975; TLI=0.961; IFI=0.976; RMSEA=0.047로 수용 가능한 수준을 보여 주었다. 또한, SMC 값이 0.407 이상이고, Cronbach's Alpha은 0.717 이상으로 개념타당성과 신뢰도가 확보되었다.

<표 5>의 분석 결과를 보면, 매개변수인 LMX의 확인적 요인분석을 위한 모델의 적합도는 χ^2=9.648; *df*=4; p=0.047; χ^2/df=2.412; CFI=0.989; TLI=0.972; IFI=0.989; RMSEA=0.099로 나타났다. LMX는 단요인 모델로 인해 단일방법요인 접근법을 활용하지 않았지만, SMC 값이 0.477 이상이고, Cronbach's Alpha은 0.913 이상으로 개념타당성과 신뢰도가 확보되었다.

〈표 5〉 LMX의 확인적 요인분석(CFA) 결과

요인 및 측정문항	SMC	Cronbach's Alpha
리더와 구성원 교환관계		0.913
①구성원이 하고 있는 일에 대한 만족도를 인지	*(0.226)**	
②구성원의 애로사항이나 고충을 이해	0.495	
③구성원의 잠재 능력을 인식	*(0.373)**	
④구성원의 업무상 문제를 해결하기위한 권한 사용	0.547	
⑤리더 자신의 이익/손해를 감수	0.686	
⑥리더에 대한 신뢰	0.897	
⑦리더와의 긍정적인 업무관계	0.749	
χ^2=9.648; *df*=4; p=0.047; χ^2/df=2.412; CFI=0.989; TLI=0.972; IFI=0.989; RMSEA=0.099		

* 척도정화 과정에서 탈락된 문항,

4) 심리적 자본의 동일방법요인 통제 전 적합도 지수: χ^2=248.432; *df*=73; *p*=0.000; χ^2/df=3.403; CFI=0.772; TLI=0.716; IFI=0.777; RMSEA=0.128

<표 6>의 분석 결과를 보면, 종속변수인 조직몰입의 동일방법요인 통제 전후를 분석한 결과는 통제 전에 비해 자유도 감소(Δdf=10)에 따른 χ^2의 변화량 감소($\Delta\chi^2$=244.212)가 유의하게 나타나,[5] 모델에 잠재적인 동일방법요인의 효과가 내재되어 있다고 할 수 있다.

〈표 6〉 조직몰입의 확인적 요인분석(CFA) 결과

요인 및 측정문항	SMC	Cronbach's Alpha
정서적 몰입		
①직장생활이 앞으로도 행복해질 것이라고 생각	(0.210)*	
②타인과 회사에 관해 이야기하는 것을 좋아함	(0.164)*	
③회사의 문제를 나의 문제처럼 여김	0.498	
④다른 회사에 가더라도 동일한 애사심이 생김(R)	(0.158)*	0.826
⑤회사의 한 일원으로 느끼지 못함(R)	0.649	
⑥회사에 대한 애착심을 느끼지 못함(R)	0.994	
⑦회사에 대해 개인적으로 큰 의미를 갖고 있음	0.862	
⑧회사에 대해 강한 소속감을 갖고 있음	0.758	
지속적 몰입		
①다른 직장을 구하는데 문제가 없음(R)	(0.142)*	
②내 의지일지라도 이 회사를 그만 두기는 힘듦	0.995	
③회사를 그만둔다면, 내 인생의 많은 부분이 어렵게 됨	0.995	
④지금 당장 회사를 그만둔다면, 경제적으로 어려움이 큼	(0.365)*	0.644
⑤회사를 다니는 이유는 필요하기도 하지만 내가 원함	(0.229)*	
⑥회를 떠나게 된다면, 다른 선택의 여지가 거의 없음	(0.165)*	
⑦회사를 그만둔다는 것에 대해 생각해 본 적이 없음	(0.147)*	
⑧내가 얻고 있는 보편적 이익을 다른 회사는 만족시키지 못함	(0.143)*	
규범적 몰입		
①최근에 이직이 빈번히 일어남	(0.060)*	
②회사에 대해 항상 충성심을 갖는 것은 아님(R)	(0.078)*	
③회사를 옮겨 다니는 것은 비윤리적인 것이 아니라고 생각(R)	(0.062)*	
④회사를 계속 다니는 이유는 도덕적 의무라고 생각하기 때문	(0.272)*	0.752
⑤현재보다 더 좋은 조건이더라도 이직하는 것은 옳지 않음	(0.170)*	
⑥한 회사에서 계속 근무하는 것이 가치가 있음	0.479	
⑦한 회사에서 계속 근무하는 것은 많은 이점이 있음	0.467	
⑧한 회사에서 계속 근무하는 것에 대해 다른 사람들이 가치 있다고 여길 것이라 생각	0.623	
χ^2=38.282; df=24; p=0.032; χ^2/df=1.595; CFI=0.977; TLI=0.957; IFI=0.978; RMSEA=0.064		

* 척도정화 과정에서 탈락된 문항, (R)은 역 문항으로 값을 역산으로 변환

5) 조직몰입의 동일방법요인 통제 전 적합도 지수: χ^2=282.494; df=34; p=0.000; χ^2/df=8.309; CFI=0.602; TLI=0.473; IFI=0.609; RMSEA=0.224

모델의 적합도는 χ^2=38.282; *df*=24; p=0.032; χ^2/df=1.595; CFI=0.977; TLI=0.957; IFI=0.978; RMSEA=0.064로 수용 가능한 수준을 보여 주었다. 또한, SMC 값이 0.467 이상이고, Cronbach's Alpha은 0.644 이상으로 개념타당성과 신뢰도가 확보되었다.

2. 상관관계 분석

가설 검증에 앞서, 본 연구에서 측정된 변수들의 기술통계 값과 신뢰도 및 변수들 간의 상관관계 분석을 <표 7>와 같이 보면, 연구모델에 사용된 구성개념 간의 Pearson 상관관계 분석결과는 진정성 리더십과 LMX(0.75**), 진정성 리더십과 조직몰입(0.44**), 심리적 자본과 조직몰입(0.43**), 진정성 리더십과 심리적 자본(0.40**), LMX와 조직몰입(0.40**)의 순으로 상관관계가 정(+)으로 나타나 상호간의 인과관계에서도 영향력이 있을 가능성을 높여주고 있다. 그리고 상관관계가 0.8 이상의 변수가 없기 때문에 다중공중선의 위험은 상당히 낮은 것으로 판단되었다. 하지만, 상관관계상에서의 결과는 인과관계를 예측하게 할 뿐 반드시 두 결과가 일치하는 것은 아니므로 가설 검증을 통해 확인해 보아야 한다. 또한, 각 변수들의 Cronbach's Alpha 값이 0.63 이상을 보여 측정변수들의 신뢰도는 모두 양호한 것으로 나타나 수렴타당성(convergent validity) 또는 내적 일관성(internal consistency)이 있다고 할 수 있다.

〈표 7〉 변수들 간의 상관관계 분석

구분	표준 편차	평균	변혁적 리더십	진정성 리더십	심리적 자본	LMX	조직몰입
변혁적 리더십	0.62	3.50	***0.90***				
진정성 리더십	0.68	3.70	0.04	***0.90***			
심리적 자본	0.50	3.73	-0.02	0.40**	***0.83***		
LMX	0.82	3.46	0.01	0.75**	0.40**	***0.91***	
조직몰입	0.59	3.42	-0.08	0.44**	0.43**	0.40**	***0.63***

n=147, **p<0.01, 대각선의 *굵은 숫자*는 각 변수의 Cronbach's Alpha 값을 나타냄 것임,

3. 가설의 분석

1) 동일방법요인 통제 후 경로분석 결과

본 연구는 AMOS 16을 통해 구조방정식 모델을 분석하였다. 연구모델을 채택하기 위한 일반적인 모델의 적합도 지수는 χ^2/df 3이하, CFI, TLI, IFI는 0.9 이상, RMSEA는 0.1이하이면 수용 가능하다고 보고 있다(Byrne, 2001; Bollen, 1989; 송지준, 2008). 또한, 동일방법편의(CMB)를 통제하기 위한 통제적 방법으로 단일방법요인 접근법을 적용하였다(Podsakoff et al., 2003: 896).

연구모델의 동일방법요인 통제 전후를 분석한 결과는 통제 전에 비해 자유도 감소(Δdf=23)에 따른 χ^2의 변화량 감소($\Delta\chi^2$=61.89)가 유의하게 나타나,[6] 모델에 잠재적인 동일방법요인의 효과가 내재되어 있다고 할 수 있다. 동일방법요인 통제 후 경로분석 결과를 <표 8>과 같이 보면, 연구모델의 적합도는 χ^2=284.373; df=241; p=0.029; χ^2/df=1.180; CFI=0.979; TLI=0.973; IFI=0.979; RMSEA=0.035로 수용 가능한 수준을 보여 경로분석에 따른 가설을 검증하였다.

〈표 8〉 잠재적 통일방법요인 통제 후 경로분석 결과

경로(가설)	Estimate	표준화 경로계수	표준 오차	C.R.	P	가설
변혁적 리더십→심리적 자본	-0.011	-0.013	0.077	-0.143	0.886	1(기각)
진정성 리더십→심리적 자본	0.297	0.482	0.059	5.067	***	2(채택)
변혁적 리더십→LMX	0.086	0.063	0.091	0.944	0.345	3(기각)
진정성 리더십→LMX	0.792	0.83	0.091	8.749	***	4(채택)
변혁적 리더십→조직몰입	-0.051	-0.045	0.104	-0.487	0.626	5(기각)
진정성 리더십→조직몰입	0.286	0.357	0.152	1.881	0.06	6(기각)
심리적 자본→조직몰입	0.635	0.489	0.149	4.261	***	7(채택)
LMX→조직몰입	-0.046	-0.055	0.152	-0.305	0.76	8(기각)
χ^2=284.373; df=241; p=0.029; χ^2/df=1.180; CFI=0.979; TLI=0.973; IFI=0.979; RMSEA=0.035						

***p〈0.001, **p〈0.01, *p〈0.05

6) 연구모델의 동일방법요인 통제 전 적합도 지수: χ^2=346.263; df=266; p=0.001; χ^2/df=1.302; CFI=0.960; TLI=0.955; IFI=0.961; RMSEA=0.045

매개효과는 $X \rightarrow Y \rightarrow Z$의 관계에서 변수 X가 변수 Y를 통해서 변수 Z에 미치는 영향을 파악하는 것으로, 매개변수를 통한 간접효과는 $X \rightarrow Y$로 가는 경로계수 a와 $Y \rightarrow Z$로 가는 경로계수 b의 곱을 통해 확인할 수 있다(김계수, 2007). 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 심리적 자본과 LMX에 의한 매개효과를 검증한 결과는 <표 9>과 같다.

〈표 9〉 변수들 간의 매개효과 분석

경로(가설)	총 효과	직접효과	간접효과	가설
변혁적 리더십→심리적 자본→조직몰입	×	×	×	9(기각)
진정성 리더십→심리적 자본→조직몰입	0.236***	×	0.236***	10(채택)
변혁적 리더십→LMX→조직몰입	×	×	×	11(기각
진정성 리더십→LMX→조직몰입	×	×	×	12(기각)

***p<0.001

2) 가설의 검정결과

본 연구의 가설 검증결과를 <그림 2>와 같이 보면, 가설 1은 변혁적 리더십이 심리적 자본에 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 대외적으로는 조직의 미래를 위한 비전을 제시하기 보다는 자신의 목적을 위한 비전이고, 진정성이 없이 단지 변혁적 스킬만을 이용하여 구성원과의 관계를 수단적으로 이용하여 리더 자신의 이익만을 추구하는 변혁적 리더십은 목표를 달성하기 위한 구성원 자신의 능력에 대한 자기효능감, 역경에 대한 회복력, 미래 성공에 대한 낙관 등 구성원의 심리적 자본에 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다. 반면, 가설 2는 진정성 리더십이 심리적 자본에 정(+)의 유의한(β=0.482, p<0.001) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 진정성 리더는 구성원에게 공개된 정보를 공유하고 자신의 진실된 생각과 감정의 표현하여 구성원과의 신뢰가 형성되고 목표를 달성하는데 필요한 자신의 능력을 믿는 자기효능감을 높여 미래에는 성공할 것이라고 낙관을 갖게 한다. 또한, 의사결정 시 구성원의 다양한 관점과 의견을 수렴하여 주어진 목표를 달성하려는 의지를 향상시킨다고 할 수 있다. 또한, 자신만의 가치관과 신념에 따라 일관되게 행동하여 역경, 불확실성, 실패 혹은 긍정적이지만 커다란 부담을 주는 변화에 회복력을 높이는 등의

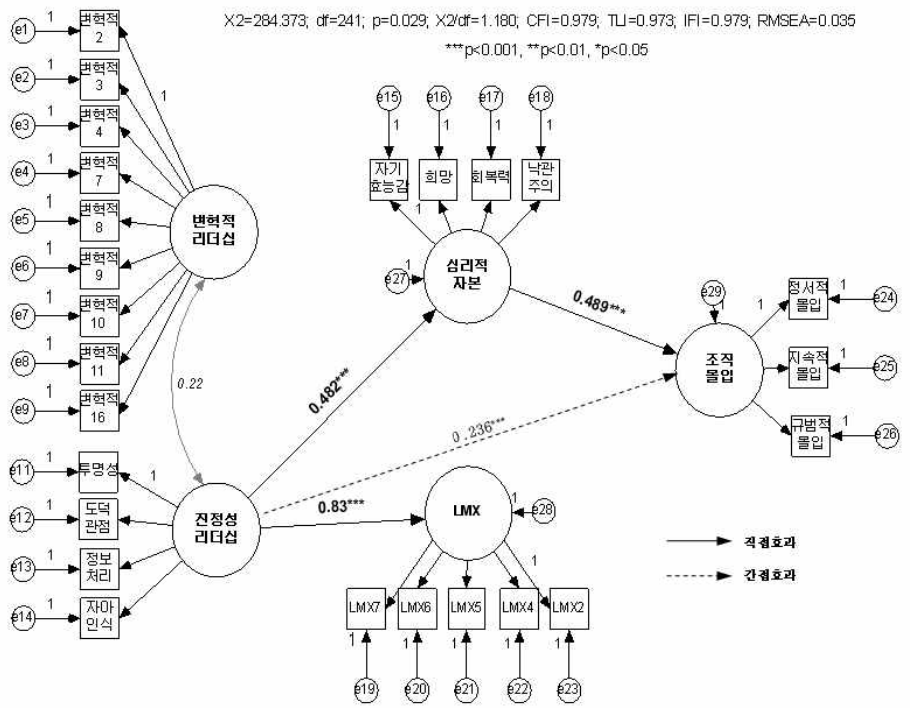
심리적 자본을 높인다고 할 수 있다.

가설 3은 변혁적 리더십이 LMX에 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 변혁적 리더십은 구성원들에게 제시한 비전과 사명감은 자긍심을 고취시키지 못하고 구성원으로부터 존경과 신뢰를 형성하지 못하여 리더-구성원 교환관계(LMX)에 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다. 반면, 가설 4는 진정성 리더십이 LMX에 정(+)의 유의한(β=0.83, p<0.001) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 진정성 리더는 자신의 가치관과 신념이 유사한 구성원에게는 자신의 이익/손해를 감수해서라도 구성원을 적극 지원한다. 이러한 구성원과는 내집단을 형성하게 된다. 또한, 이러한 구성원과는 개방적이고 솔직한 대화를 통해 구성원의 애로사항이나 고충 등을 잘 이해하고, 구성원과의 신뢰를 촉진할 뿐만 아니라 구성원의 다양한 관점과 의견을 수렴하는 진정성 리더십은 리더-구성원 교환관계(LMX)에 긍정적인 미치는 것으로 나타났다.

가설 5은 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 변혁적 리더십은 구성원들에게 제시한 미래의 비전은 리더와 동일시하려는 감정적 유대를 형성하지 못할 뿐만 아니라 구성원의 존중과 자긍심을 고취시키지 못하여 조직몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다. 반면, 가설 6은 진정성 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 진정성 리더는 소속 조직에 계속 남아 있으려는 구성원의 태도와 자기가 속한 조직의 목표에 대해 일체감을 갖게 하는 조직몰입을 높이지 못하는 것으로 나타났다.

가설 7은 심리적 자본이 조직몰입에 정(+)의 유의한(β=0.489, p<0.001) 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다. 심리적 자본이 높은 구성원은 자기가 속한 조직 및 조직 목표에 대해 일체감을 느끼고, 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 조직몰입을 향상시킨다고 할 수 있다. 가설 8는 LMX가 조직몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타나 가설이 기각 되었다. LMX의 질에 따라 조직분위기 지각에 대한 차별적 관계를 보이는데, 조직 내에서 리더와의 차별적은 교환관계는 조직몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다.

〈그림 2〉 구조방정식 분석 결과



이상의 가설 검증결과를 바탕으로 리더십과 조직몰입 간의 매개효과를 분석해 보면, 심리적 자본이 진정성 리더십의 영향을 받아 조직몰입에 정(+)의 유의한(β=0.236, p<0.001) 매개효과가 있는 것으로 나타나 가설 10만 채택 되었다. 진정성 리더는 구성원에게 공개된 정보를 공유하고 자신의 진실된 생각과 감정을 표현하여 구성원과의 신뢰가 형성하게 된다. 그러면 구성원은 성공적인 직무수행과 목표달성을 위한 자기효능감이 높이고 미래에 성공할 것이라고 낙관하게 만든다. 이러한 긍정적인 심리가 높은 구성원은 자기가 속한 조직의 목표에 대해 일체감을 형성하며, 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 조직몰입을 높인다고 할 수 있다.

Ⅵ. 결 론

1. 연구의 시사점

본 연구는 변혁적 리더십과 진정성 리더십을 동시에 고려하여 조직몰입에 미치는 영향과 심리적 자본과 LMX가 가진 기제의 영향력에 의한 매개효과를 검증함으로써 학문적인 발전에 기여하였다.

검증결과를 토대로 이론적 관점과 조직관리 관점으로 나누어 연구의 시사점을 제시하고자 한다. 먼저 이론적 관점의 시사점을 보면 첫째, 진정성 리더십은 심리적 자본과 LMX에 긍정적인 영향을 미치는데 반해, 변혁적 리더십은 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다. 진정성 리더는 구성원에게 자기효능감, 희망, 회복력, 낙관주의와 같은 긍정적인 심리 상태를 이끌어 내는 것으로 나타났다. 이는 국내외 여러 학자들의 연구들(Luthans et al., 2007; Luthans & Avolio, 2003; 김명수·장춘수, 2012; 이동섭·최용득, 2010)의 결과를 지지하는 것이다. 또한, 진정성 리더는 조직의 목표를 달성하기 위해 각각의 구성원과 역할형성 과정(role-making process)과 사회적 교환(social exchange)을 거치는데, 진정성 리더 자신의 가치관과 신념이 유사한 구성원과 리더-구성원 교환관계(LMX)를 형성하는 것으로 나타났다. 또한, 진정성 리더는 구성원에게 공개된 정보를 공유하고 자신의 진실된 생각과 감정의 표현을 통해 구성원과의 신뢰가 형성되면 소속 조직에 계속 남아 있으려는 구성원의 태도를 높이고, 의사결정 시 구성원의 다양한 관점과 의견을 수렴하여 구성원을 참여시킨다면 자기가 속한 조직의 목표에 대해 일체감을 갖게 하는 조직몰입을 향상시킨다는 학자들의 주장을 지지해 주었다(Artem Kliuchnikov, 2011; Walumbwa et al., 2008 Avolio et al., 2004; 전기호외, 2009). 반면, 변혁적 리더가 변혁적인 겉모습은 가졌으나 내면의 진정성과 진실함이 결여되어 있고, 변혁적 스킬과 평소 리더의 언행 사이에 괴리가 존재하며 그가 제시했던 보다 나은 미래가 리더 자신의 이익만을 도모한다면 구성원의 태도나 행동에 영향을 미치지 못한다는 학자들의 주장을 지지해 주었다(Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1992; Bailey, 1988; Martin & Sims, 1956). 또한, 기존의 변혁적 리더십 연구들이 리더십의 근간이자 토대(root)가 되는 진정성의 개념을

고려하지 않은 채 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향력을 측정하여 왔다. 진성 리더십을 배제한 채 이렇게 측정된 변혁적 리더십의 효과는 거짓 상관관계 일 수 있다(Pearl, 2000; Yule, 1926). 즉, 지금까지 밝혀진 변혁적 리더십의 영향력은 모든 리더들이 반드시 갖추어야 하는 진정성에 대한 논의가 없이 이루어졌기 때문에 가상적으로 부풀려져 있거나 혼란 변수(confounding variables)였을 가능성이 존재한다고 볼 수 있다(정예지·이수정·김문주, 2012).

둘째, 심리적 자본이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리적 자본이 높은 구성원은 자기가 속한 조직 및 조직 목표에 대해 일체감을 느끼고, 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 국내외 여러 연구자들의 학자들의 연구들(Luthanset al.. 2008; Youssef & Luthans, 2007; 김명수·장춘수, 2012; 김주엽·김명수, 2011)의 결과를 지지하는 것이다. 반면, LMX는 조직몰입에 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다. 리더십이 LMX를 통해 조직몰입에 영향을 미치기 위해서는 다양한 매개요인의 규명이 필요하다고 할 수 있다(Avolio et al., 2004).

셋째, 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 심리적 자본의 매개효과가 하는 것으로 나타났다. 진정성 리더는 구성원이 성공적으로 직무수행하고 목표를 달성하도록 자기효능감을 높이고, 미래에 성공을 낙관하게 만드는 등 긍정적인 심리를 함양시켜 자기가 속한 조직의 목표에 대해 일체감을 형성하며, 조직구성원으로 계속 남아 있으려는 조직몰입을 높이는 것으로 나타났다. 이는 국내외 여러 학자들의 연구들(Artem Kliuchnikov, 2011; 김명수·장춘수, 2012)의 결과를 지지하는 것이다. 또한, 진정성 리더십이 구성원의 태도와 행동의 변화를 이끄는 데에는 중간 매개요인이 필요하다는 Avolio et al.(2004)의 주장을 지지해 주었다. 한편, 변혁적 스킬과 평소 리더의 언행 사이에 괴리가 존재하고 자신의 이익만을 도모하는 변혁적 리더는 구성원과의 교환관계(LMX)를 형성하지 못할 뿐만 아니라 조직몰입에도 영향을 미치지 못한다고 할 수 있다.

조직관리 관점의 시사점을 보면, 첫째, 심리적 자본과 LMX을 높이는 진정성 리더십이 변혁적 리더십 보다 효과적이다. 왜냐하면 진정성 리더는 목표와 목표 실현 과정 및 방법에 있어서 투명성, 공정성, 도덕성을 더욱 중시할 뿐만 아니라 리더 자신이 조직의 성공에 결정적으로 기여하기보다는 일종의 역할 모델로서

구성원들에게 긍정적 기운과 동기를 적극적으로 부여하기 때문이다. 이러한 진정성 리더십을 개발하기 위해서는 1) 진정성 리더의 목표와 조직 목표 간의 일체성(personal and organizational identification) 강화가 필요하다. 이를 위해서는 리더와 조직의 목표를 일치화하는 과정에서 구성원들의 동참과 의견수렴 과정을 강화해야 한다. 예를 들면, 사우스웨스트항공(Southwest Airlines)의 최고경영자(CEO) 게리 켈리는 회사의 전략 방향과 주요 정책을 결정할 때 일종의 의인화 방식을 사용했다. 회사의 전략과 경영방침을 'Garry's Update' 'Garry's Newsline' 'Garry's Blog' 등 자신의 이름이 들어간 브랜드와 매체를 통해 정기적으로 커뮤니케이션했다. 그 결과, 'CEO = 조직' 이라는 등식이 성립, 조직전략에 대한 구성원들의 이해도가 높아졌다. 자연스럽게 구성원 개인이 조직에서 실현하고자 하는 목표, 즉 '펀(Fun)' 경영을 통해 고객의 마음에 닿는 서비스를 제공하려는 조직의 목표가 더욱 분명해지고 구체화됐다. 2) 자랑하고 싶은 영웅 이야기(life-story)와 숨기고 싶은 자기 불신 이야기에 대한 성찰 즉, 경쟁담화(competing narratives)을 통해 진정한 자신을 발견하여 자기인식을 향상시켜야 한다. 이를 위해, 다면평가와 이에 연계된 피드백 프로세스(multi-source feedback)는 리더의 스스로에 대한 자각능력 배양과 아울러 자신에 대한 이해에서 편향된 판단을 하지 않게 해준다. 특히, 자신이 이해하는 자신과 동료, 구성원 및 상사가 이해하는 자신 사이에 존재하는 괴리를 보다 쉽게 발견할 수 있도록 해 준다. 3) 수평적인 소통을 통해 조직의 비전과 목표에 대한 긍정적 감정과 행동의 확산(positive emotion and behavioral model contagion)을 하여야 한다. 4) 진정성 리더를 선별 및 개발하기 위한 HR 제도와 방법론을 갖추어야 한다(박형철, 2011).

둘째, 진정성 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 구성원의 긍정적인 심리적 자본을 함양해야 한다. 즉, 긍정조직행태의 가장 핵심적인 연구주제인 심리적 자본은 기질적(trait-like)이 아닌 상태적(state-like)으로서 조직적 개입을 통해 개발해야 한다. 따라서 경험적 이론을 구축하고 과학적인 측정을 통해 조직과 조직원 및 리더에게 올바른 방향성과 통찰력을 제공해야 한다. 하위 구성요인별 구체적인 개발방법을 보면, 자기효능감은 직접적 경험/성과 달성(mastery experience/performance attainments), 긍정적 간접경험/대리학습/모델링(vicarious positive experience/ vicarious learning/modeling), 사회적 설득(social

persuasion) 및 생리적·심리적 자극 등과 같은 다양한 방법에 의해서 개발된다. 희망의 개발은 도전적인 목표를 설정하는 목표설정훈련(stretch-goal), 목표를 세분화하고 단계적 기법(stepping method)을 통해 목표를 하나씩 달성하여 다음 단계로 나아가는 장기전략, 참여와 개입을 통한 몰입의 확보, 만일의 사태에 대비한 계획(contingency plaining)의 개발, 난관에 직면했을 때 비현실적인 희망과 같은 헛된 고집을 인식하고 목표를 재설정하는 기술(skill of re-goaling)의 개발, 중요한 사안에 대한 정신적 리허설(mental rehearsals)의 실행 등에 의해서 이루어진다. 또한 재정적 자원뿐만 아니라 권한위임, 정보, 커뮤니케이션 채널, 신뢰 등과 같은 자원이 확대를 통해서도 희망은 강화된다. 회복력의 개발은 위험과 스트레스요인들을 감소시키는데 초점을 둔 위기중심전략(risk-focused strategies), 긍정적 산출물에 대한 개연성을 높일 수 있는 자원에 대한 강조와 확대에 초점을 둔 자원중심전략(asset-focused strategies) 및 새로운 사건에 대한 유연하고 신속한 대응을 위해 전략적 계획의 수립과 조직 학습 등에 초점을 두는 프로세스 중심전략(process-focused strategies) 등에 의해서 이루어진다. 낙관주의는 과거에 대한 관용, 현재에 대한 감사, 미래 기회에 대한 탐색, 현실적이고 유연한 시각 등에 의해서 개발된다. 또한 습관적으로 자신의 통제 범위 밖에 있는 비우호적인 상황에 대한 책임감을 가정하거나 자신의 성취를 다른 누군가의 탓으로 돌리는 비관주의도 비관적 견해의 기반이 되는 부정적인 가정과 믿음에 대한 구체적인 규명과 체계적인 이의 제기를 통해 반박·완화되고, 나아가 보다 현실적인 유형의 낙관주의로 대체되게 된다(김대건, 2011).

셋째, 진정성 리더십이 LMX을 통해 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 그에 대한 연결고리인 다양한 매개요인들이 가지는 서로 다른 기제의 영향력을 연구할 필요가 있다. 정대용·김민석(2010)에 따르면, 임파워먼트(의미성, 유능함)가 LMX와 구성원 태도(조직몰입 및 직무만족) 간의 관계에서 매개효과를 있다고 분석하였다. 이러한 선행 연구결과를 보면, 매개요인들이 가지는 다양한 기제의 영향력은 LMX와 조직몰입 간에 다양한 매개요인이 있음을 시사한다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 방법론적 한계점은 첫째, 사용된 표본의 수가 147개로 적다는 점이다. 그래서 일반화하는 어려움과 인과관계의 문제 등이 제기 될 수 있다. 배병렬(2011)에 따르면, 구조방정식모델에서 표본크기가 어느 정도이어야 적정한가에 대한 기준이 없다고 제시하면서도, 가능한 표본의 크기가 커야한다는 것을 주장하였다. 그는 큰 표본은 작은 표본에 비해 표본오차가 작기 때문에 모집단을 보다 잘 대표할 수 있고, 산출된 통계량도 안정적인 모수치를 산출할 수 있다고 보았다. Walumbwa et al.(2008)와 최항석·이지숙(2010)의 연구에서는 표본수가 200개 내외에서 사용되었으며, 구조방정식 모형을 통해 측정항목의 타당성을 입증하였다. 따라서 향후의 연구에서는 표본의 크기를 확대함으로써 연구결과에 대한 일반성을 높일 필요가 있다(김명수·장춘수, 2012). 둘째, 동일방법편의에 관한 것이다. 본 연구는 잠재적인 동일방법요인이 측정변수에 영향을 주는 것으로 가정하여 모델 분석에 포함해 통제하는 단일방법요인 접근법이 적절하다고 판단하여 이를 적용하였다(Podsakoff et al., 2003: 896). 이후 연구에서는 독립변수와 종속변수의 측정 시 응답자를 달리하는 방법이 가장 효과적일 것이다.

향후 연구의 방향은 진정성 리더십과 조직효과성 간을 연결하는 고리(linkage)를 밝혀내기 위한 다양한 매개변수를 탐색하는 실증연구가 필요하다. 또한, 연구결과의 일반성을 높이기 위해 종단적인(longitudinal) 연구도 필요하다.

참고문헌

강영순·백기복·김정훈.(2001). “LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과.” 인사관리연구, 25(2): 349-374.

권동택.(2007). “초등학교조직에서 학교장의 리더십과 교사의 팔로워십 관계에 미치는 LMX의 매개효과.” 초등교육연구, 20(2): 53-74.

권석균·이춘우.(2004). “공기업 조직구성원의 변혁적·거래적 리더십과 리더신뢰.” 인사관리연구, 28(1): 173-208.

김계수.(2007). Amos 16.0 구조방정식모형 분석. 한나래.

김대건.(2011). 한국행정학회 용어 사전. http://www.kapa21.or.kr/epadic/epadic_view.php?num=760.

김명수·장춘수.(2012). “Authentic Leadership이 조직구성원의 긍정심리자분과 정서적 몰입에 미치는 영향.” 인적자원개발연구, 15(1): 101-125.

김일혁.(2005). 고등학생의 가정배경 요인과 수학성취도와의 구조적 관계. 연세대학교 대학원 박사학위논문.

김주엽·김명수.(2011). “긍정심리자본이 조직구성원의 직무만족과 정서적 몰입에 미치는 영향,” 한국경영교육학회, 26(3): 117-148.

김진희.(2008). “팀웍, 조직냉소주의 및 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과: 고용지원센터 팀을 대상으로.” 인사·조직연구, 16(4): 1~40.

박원우·김미숙·정상명·허규만.(2007). “동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안.” 인사·조직연구, 15(1): 89-133.

박형철.(2011). 확신에 찬 실천이 주는 행복감 조직원과 공유해야 ‘진정성 리더십’. 「Dong-A Business Review」, No.75, February Issue2.

배병렬.(2011). AMOS 19 구조방정식 모델링. 청람.

송지준.(2008). 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법. 21세기사.

신구범·박봉규·송경수.(2002). “변혁적 리더십이 동기부여효과에 미치는 영향: 직무태도의 매개역할을 중심으로.” 인적자원관리연구, 5: 167-193.

이강옥·손태원.(2004). “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”.대한경영학회, 45: 1571-1594.

이규만·안관영.(2006). “변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계 및 구성원 반응간의 관계.” 인적자원관리연구, 13(4): 107-123.

이동섭·최용득.(2010). “긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구.” 경영학 연구, 39(1): 1-28.

이채익.(2010). 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 심리적 자본과 태도의 매개역할을 중심으로. 울산대학교 대학원 박사학위 논문.

이철희·신강현·허창구. (2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로, 한국심리학회지, 25(1): 147-169.

임준철·윤정구.(1999). "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로," 인사조직연구, 7: 1-42.

전기호·박성훈·박헌준·김지연.(2010). "Authentic Leadership이 조직행동에 미치는 영향: 동일시의 매개효과를 중심으로." 한국인사·조직학회 발표논문집, 1-33.

정대용·김민석.(2010). "슈퍼리더십과 셀프리더십이 LMX 질을 매개로 조직성과에 미치는 영향: 비영리조직을 중심으로," 생산성논집, 24(2): 31-57.

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

정일우.(2006). 리더와 리더십. 박영사.

최항석·이지숙.(2010). "오센틱 리더십 척도의 한국기업 현장에의 타당화 연구," 평생교육,HRD연구, 6(3): 89-114.

홍세희.(2000). "구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거<특별기고>," 한국임상심리학회지, 19(1): 161-177.

한봉주.(2013a). 변혁적 리더십과 진정성 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 분석: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로, 심사 중인 논문.

_____.(2013b). 변혁적 리더십, 진정성 리더십이 LMX와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 심사 중인 논문.

Allen, N. J., & Meyer, J. P (1990), "The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-8.

Amabile, T. M. (1996), Creativity in context. Boulder, CO: Westview.

Anderson, T. D. (1998), Transforming leadership: Equipping yourself and coaching others to build the leadership organization (2nd ed.). Boca Raton, FL, St. Lucie Press.

Angle, H. L., & Perry, J. L (1981), "An empirical assessment of organizational effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-14.

Artem Kliuchnikov. (2011), "Leader's Authentic Influence on Follower' Organizational Commitment," *Emerging Leadership Journeys*, 4(1): 70-90.

Avolio, B, J., Kahai, S., Dumdum, R., & Sivasubramaniam, N (2001), Virtual teams:

Implications e-leadership and team development. In M. London (Eds.), *How people evaluate others in organizations*: 337-358. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Avolio, B. J., & Bass B. M (1995), "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership," *The Leadership Quarterly*, 6: 188-218.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L (2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership," *The Leadership Quarterly,* 16(3), 315-338.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I (1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.

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

Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O (2005), Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development. CA: Elsevier, San Francisco.

_____. (2007), Authentic leadership questionnaire. Menlo Park, CA: Mind Garden.

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.

Bailey, S. S. (1988), The relationship between leadership styles of high school principals and school climate perceived by teachers, doctoral dissertation, West Virginia University.

Bandura, A. (1986), Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc.

Bass, B, M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

_____. (1990), "From Transactional to Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Winter, 18(3): 19-36.

_____. (1998), Transformational Leadership: Industrial, Military, and Education Impact.

N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Bass, B. M., & Avolio, B. J (1997), Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Mindgarden.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P (1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior," *The Leadership Quarterly*, 10: 181-217.

Basu, R., & Green S. G (1997), "Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behavior in Leader-Member dyads,". *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6): 477-499.

Bollen, K. A. (1989), Structural equations with latent variables. New York: Welly.

Brown, M. E., & Treviñno, L. K (2006), "Ethical leadership: A review and future directions," *Leadership Quarterly,* 17: 595-616.

Burns, J. M. (1978), Leadership. New York: Harper and Row.

Byrne, B. M. (2001), Structural Equation Modeling: Basic Concepts, Applications, and Programming. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associate, Publishers.

Cashman, K. (1997), "Authentic leadership," *Innovative Leader*, 6: 1-3.

Coyle-Shapiro, J., & Shore, L (2007), "The employee‐organization relationship: Where do we go from here?" *Human Resource Management Review,* 17(2): 166-179.

Deluga, R. J. (1992), The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. In Clark, K.E., Clark, M. B., & Campbell, D. P. (Eds.), Impact of Leadership.Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, P (1999), "Transformational leadership in the context of organizational change," *Journal of Organizational Change Management*, 12: 80-90.

Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr., J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics, 33*(3): 270-281.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F (2005), "Can you see the real me?: A self-based model of authentic and follower development," *The Leadership Quarterly,* 16(3): 343-372.

Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt. J. G (2009), "Emotional Labor and Leadership: A Threat to Authenticity?," *The Leadership Quarterly*, 20(3): 466-82.

George, B. (2003), Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

George, B., Sims, P., Andrew N., McLean, & Mayer, D (2007), "Discovering your authentic leadership," *Harvard Business Review*, February, 129-138.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D (2007), "Discovering your authentic leadership," *Harvard Business Review*, 85(2): 129-138.

Graen, G. B. (1976), Role making processes within complex organizations. In: M.D. Dunnette(Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1201-1245). Chicago: Rand-McNally.

Graen, G. B., & Schiemann. W (1978), "Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach," *Journal of Applied Psychology,* 63: 206-212.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.

Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P (1982), "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model," *Organizational Behavior and Human Performance,* 30, 109-131.

Graen, G.B., Liden, R., & Hoel, W (1982), "Role of leadership in the employee withdrawal process," *Journal of Applied Psychology,* 67: 868-872.

Harter, S. (2002), Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez(Eds.), Handbook of Positive Psychology(pp.382-394). Oxford: Oxford University Press.

House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N (1997), Cross-culture Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and A Proposed Theory. In P. C. Early and M. Erez(Eds.), New Perspectives on International Industrial/ Organizational Psychology, The New Lexington Press.

Howell, J. M., & Avolio, B. J (1992), "The ethics of charismatic leadership: submission or

liberation?," *Academy of Management Executive*, 6: 43-54.

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E (1999), "The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational Leadership and Transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance," *Journal of Applied Psychology*, 84: 680-694.

Illies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D (2005), "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes," *Leadership Quarterly,* 16: 1-55.

Judge, T. A., & Bono, J. E (2000), "Five-factor model of personality and transformational leadership," *Journal of Applied Psychology*, 85: 751-765.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A (2003), "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings," *The Leadership Quarterly,* 14: 525-544.

Kim, Sangmook. (2006). "Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea," *International Journal of Manpower,* 27(8): 722-740.

Kinicki, A. J. & R. P. Vecchio (1994). "Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time Pressure, Organizational Commitment and Locus of Control," *Journal of Organizational Behavior*, 15: 75-82

Kozolowski, S. W., & Doherty. M. L (1989). "Integration Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue," *Journal of Applied Psychology*, 74: 546-553.

Liden, R., & Graen. G. B (1980), "General inability of the vertical dyad linkage model of leadership," *Academy of Management Journal,* 23: *451-465.*

Luthans, F. (2002a), "The need for and meaning of positive organizational behavior,". *Journal of organizational behavior,* 23(6): 695.

_____. (2002b), "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths," *Academy of Management Executive,* 16(1): 57-72.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003), Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.

_____. (2003), Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R.

E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S. M (2007). "Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction," *Personnel Psychology*, 60: 541-572.

Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L (1987), "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents," *Human Relations*, 40.

Luthans, F., Luthans K. W., & Luthans B. C (2004), "Positive psychological capital: Beyond human and social capita,". *Business Horizons,* 47(1): 45-50.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B (2008). "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship," *Journal of Organizational Behavior*. 29: 219 – 238.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.

Martin, N. H., & Sims, J. H (1956), "Thinking ahead: Power tactics," *Harvard Business Review*, 34: 25-36.

Meyer, J. P. & Allen, N. J (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*, l(1): 61-89.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W (1979), "The measurement of organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior.* 14: 224-47.

Northouse, P. G. (2010), Leadership: Theory and practice(5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Nunnally, J. C. (1978), Psychometric theory, 2nd ed., New York: McGraw-Hill Book Company.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.

Organ, D. W. (1988), "A restatement of the satisfaction performance hypothesis," *Journal of Management*. 14: 547-557.

Pearl, J. (2000), *Causality: Models, reasoning and inference*, Cambridge University Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.

Ram, P. & Prabhakar, G (2010), "Leadership styles and perceived organizational politics as predictors of work related outcomes," *European Journal of Social Science*, 15: 40-55.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M(1994), "Breaching the psychological contract: Not the exception but the norm," *Journal of Organizational Behavior,* 15: 245-259.

Rousseau, D. M. (1995), Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Newbury Park, CA: Sage.

Roux, S. (2010). The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement: an exploratory study. Unpublished Master degree. Stellenbosch University.

Seligman, M. E. P. (1999), "The president's address," *American Psychologist,* 54: 559-562.

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

Setton, R. P., Bennet N., & Liden, C (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81: 219-227.

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

Shin, S. J., & Zhou, J (2003), "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea," *Academy of Management Journal*, 46: 703 – 714.

Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R (1991), Hope and health. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), Handbook of social and clinical psychology: The health perspective. Elmsford, N.Y., Pergamon Press.

Staudinger, U. M., Marsiske, M., & Baltes, P. B (1993). "Resilience and levels of reserve capacity in later adulthood: Perspectives from life-span theory," *Development and Psychopathology,* 5(4): 541-566.

Steiger, J. H., & Lind, J. C. 1980. *Statistically based tests for the number of common factors*.

Paper presented at the Psychometric Society Annual Meeting, Iowa City, IA.

Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M (2003), "Reciprocity in manager – subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes," *Journal of Management*, 29: 511-532.

Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A (2000), Implications of leader – ember exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management,* 18: 137-185. Greenwich, CT: JAI Press.

Vigoda-Gadot, E. (2007), "Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models," *Personnel Review*, 36: 661-683.

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., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B (2010), "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors," *The Leadership Quarterly*, 21: 901-914.

Wayne, S. J., & Ferris, G. R (1990), "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study," *Journal of Applied Psychology*, 75: 487-499.

White, S. E., & Michell, T. R (1979), "Job Enrichment versus Social Cues: A Comparison and Comparative Test," *Journal of Applied Psychology*, 64: 1-9.

Williams, L. J., & Anderson, S. E (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organization and in role behavior," *Journal of Business Research*, 56, 597-611.

Williams, L. J., Gavin, M. B., & Williams, M. L (1996), "Measurement and nonmeasurement processes with negative effectivity and employee attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 81(1): 88-101.

Youssef, C., & Luthans, F (2007). "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience," *Journal of Management*, 33(5): 774 –

800.

Yule, G. U. (1926), “Why do we sometimes get nonsense correlations between time series? A study in sampling and the nature of time series,” Journal of the Royal Statistical Society, 89: 1 – 64.