

## 팀장의 이슈리더십이 팀원의 혁신행동에 미치는 영향: 조직후원인식과 팀장조직형상화의 효과를 중심으로

박정호(주저자)

하나생명 팀장  
(p37820@naver.com)

최우재(교신저자)

청주대학교 경영학과 조교수  
(choiwj@cju.ac.kr)

백기복(공저자)

국인대학교 경영대학 교수  
(baik@kookmin.ac.kr)

본 연구는 팀장의 이슈리더십이 팀원의 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 특히, 이슈리더십과 혁신행동 간의 메커니즘으로 조직후원인식을 살펴보고, 상황요인으로 팀장조직형상화의 영향력을 확인하였다. 가설검증을 위해서 팀장 101명과 팀원 101명을 짝(dyad)으로 연결한 설문방법을 활용하였으며, 시간차를 두고 10일 단위로 3회 측정하여 동일방법 편의로 인한 연구결과의 왜곡을 최소화하고자 하였다. 연구결과를 보면, 팀장의 이슈리더십은 팀원의 혁신행동에 직접적인 영향력은 없었으나 조직후원인식을 통해 완전 매개되는 것으로 나타났다. 팀장조직형상화는 이슈리더십과 조직후원인식의 관계를 조절하였다. 더욱이 이슈리더십이 조직후원인식을 통해 팀원의 혁신행동에 미치는 영향력은 팀장조직형상화에 의해 긍정적으로 조절되는 것으로 나타났다. 즉, 팀장이 조직의 특성과 유사성이 클수록 매개효과는 더욱 강화되었다. 본 연구는 이슈리더십과 혁신행동의 관계를 엄격한 연구 설계를 통해 검증하였으며, 두 변수간의 관계에서 조직후원인식과 팀장조직형상화의 영향력을 확인할 수 있었다는 점에서 의의가 있다.

주제어: 이슈리더십, 조직후원인식, 팀장조직형상화, 혁신행동

### 1. 서론

경쟁환경의 변화는 조직에게 기존의 전략과 제도를 넘어서는 새로운 생존의 방식을 찾아나갈 것을 요구하고 있다(Druker, 2002). Cisco의 전 CEO였던 John Chambers는 기업이 과거와 완전히 다른 방식으로 변화하지 못하거나 변화의 속도를 제대로 따라가지 못하면 조직의 생존은 어려울 것이라고 경고하고 있다. 특히, 제4차 산업혁명의 도래는 물리적 세계와 가상 세계의 통합과 함께 과거와는 비

교할 수 없이 많은 정보와 데이터의 빠른 처리가 가능해지면서, 조직의 사업전략과 시스템 뿐 아니라 조직구성원들의 업무방식에도 커다란 변화를 가져오고 있다(최우재·백기복·신제구, 2018). 따라서 조직은 생존과 지속가능성을 확보하기 위해서 환경 변화에 의해 야기되는 주요한 도전과제와 이슈를 정확히 이해하고, 해결방안을 도출하고 실행할 수 있는 능력이 요구된다.

이러한 조직수준의 혁신이 성공하기 위해서는 팀원들이 변화의 필요성을 인식하고 기존의 업무방식에서 탈피하려는 노력이 필요하다. 그러나 팀들은 혁신

신을 통해 자신들에게 돌아올 혜택이 무엇인지를 충분히 이해하지 못하거나 혁신의 결과로 인한 손익을 비교하여 혜택보다 손실의 위험이 크다고 판단하는 경우 혁신에 적극적으로 참여하지 않거나 저항하게 된다. 조직의 혁신이 성공하기 위해서는 팀원들에게 혁신의 중요성과 혜택에 대해 충분히 이해시키고, 적극적으로 동참하도록 유도하는 것이 필요하다. 다시 말해, 조직의 제도와 구조에서의 혁신은 팀원들로부터의 지지와 참여를 이끌어 낼 수 있을 때 성공할 수 있다(Galbraith, 1982).

조직수준의 혁신과 연계되는 팀원들의 혁신행동은 창의적인 아이디어를 기반으로 효과적인 실행계획을 수립하고 실천하는 것을 말한다. 팀원들이 현재의 업무방식이나 내용에 대해 문제점을 인식하고 새로운 방법을 찾으려는 노력은 팀장의 리더십에 의해 영향을 받는다(송종영 · 백기복 · 최우재, 2016; 이재희 · 백기복, 2006; 이창준 · 윤정구, 2007; Conger and Kanungo, 1987). 특히, 수직적이고 일방향적인 의사소통이 아닌 수평적이고 양방향적인 의사소통을 통해 누구나 변화와 혁신의 이슈를 찾아내도록 하는 리더십이 더욱 필요하다고 할 수 있다. Dutton and Ashford(1993)는 다른 사람에게 이슈를 이해시키기 위해 다른 사람의 주의를 획득하는 개인의 행위를 이슈판매(issue selling)라고 말한다. 이러한 관점에서 팀장의 이슈리더십은 팀원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이슈리더십이론은 팀장의 리더십이 이슈를 통해 발휘된다고 주장한다(백기복, 2000). 이슈리더들은 일상적인 업무에 얽매이지 않고 창의적인 이슈를 찾아서 도전하는 태도와 행위를 통해 팀원들의 혁신행동에 영향을 미치게 된다. 기존 연구들을 보면, 팀장의 이슈리더십은 팀원들의 혁신행동(김재훈, 2015; 변영실 · 백기복, 2015; 이재희 · 백기복, 2006)과 창의

적 행동(오호준 · 신제구, 2017; 송종영 외, 2016)에 직접적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 또한, 이슈리더십과 혁신행동 및 창의적 행동의 관계에 대한 메커니즘을 검증한 연구들은 직무열의(변영실 · 백기복, 2015), 집단지성(오호준 · 신제구, 2017), 관계동일시(송종영 외, 2016)등이 부분 매개효과를 가진다고 보고하고 있다.

그러나 기존의 이슈리더십과 혁신행동의 연구들이 간과하였거나 충분히 설명하지 못한 점들이 존재한다. 첫째, 조직의 혁신노력이 성공하기 위해 팀원들의 혁신행동이 필요하고, 이때 팀장의 리더십 역할이 중요하다면, 팀원들이 인식하는 리더는 리더 개인으로서의 역할만을 하는 것인지 아니면, 동시에 조직의 대변인으로서의 역할도 수행하는 것인지에 대한 이해가 필요하다(Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber, Neves, Becker, Gonzalez-Morales, and Steiger-Mueller, 2010; Eisenberger, Shoss, Karagonlar, Gonzalez-Morales, Wickham, and Buffardi, 2014). 둘째, 만약 팀원들이 팀장을 조직의 대변인으로 인식한다면, 어떠한 상황에서 팀원들은 팀장의 조직 대변인으로서의 역할을 더욱 강하게 인식하는 지에 대한 지식도 필요하다. 셋째, 팀장의 이슈리더십과 팀원의 혁신행동의 관계에 있어 기존의 연구들은 메커니즘(예: 송종영 외, 2016)과 상황요인(신성현 · 백기복 · 최지선, 2015)의 효과를 구분하여 설명하고 있어서 프로세스와 경계조건(boundary condition)이 동시에 작용할 수 있다는 점이 간과되어 왔다. 끝으로, 팀장의 이슈리더십과 팀원의 혁신행동의 관계에 대한 효과성 검증연구들은 비교적 일관되게 유의한 결과를 보이고 있다. 그러나 많은 연구에서 동일시점(예: 최경춘 · 남유진 · 심선아, 2017) 또는 동일원천(예: 오호준 · 신제구, 2017)을 통한 측정으로 인해서 변수들 간의 관계가

실제보다 증가 또는 감소되어 왜곡된 결과를 가져올 수 있다는 점이다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007). 따라서 이슈리더십과 혁신행동의 관계에 대한 연구는 두 변수간의 확장된 이해를 위한 메커니즘과 상황요인의 효과성의 재검증을 위해 보다 엄격한 연구설계가 필요하다고 할 수 있다.

이러한 관점에서 본 연구의 목적은 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 이슈리더십과 혁신행동의 관계에 대한 메커니즘을 조직후원인식(perceived organizational support)을 통해 설명하고자 한다. 팀원들은 팀장이 조직의 전략, 정책, 절차 등에 대한 영향력을 발휘할 수 있기 때문에 팀장을 조직의 대변인으로 인식할 수 있다(Eisenberger et al., 2010). 따라서 팀장의 이슈리더십 발휘는 팀원의 조직후원인식의 수준에 영향을 미치게 되고, 결국에 팀원들의 혁신행동으로 이어질 것으로 예상된다. 둘째, 팀장의 이슈리더십은 팀원들의 조직후원인식에 영향을 미칠 수 있지만, 두 변수간의 관계에 있어서 상황요인의 효과가 존재할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 경계조건을 팀장조직형상화(supervisor's organizational embodiment)를 통해 설명하고자 한다. 팀장조직형상화는 팀장이 조직의 정체성을 얼마나 대표하고 있는지에 대한 팀원들의 평가정도를 말한다(Eisenberger et al., 2010). 즉, 팀원들의 입장에서 팀장은 두 가지 측면에서 평가될 수 있다. 하나는 팀장 개인의 특성이며, 다른 하나는 조직의 대변인으로서의 특성이다. 팀원들이 인지하는 팀장의 리더십은 두 가지 속성이 함께 포함되어 있으나, 기존의 리더십 연구들은 팀장 개인의 특성에 집중함으로써 팀장이 조직정체성을 얼마나 가지고 있는지에 대한 고려가 부족하였다. 팀장의 이슈리더십은 팀원의 조직후원인식에 영향을 미치지만, 팀장조직형상화의 수준이 높은 경우에 그 효과는 더욱 커질

것으로 예상된다. 셋째, 팀장의 이슈리더십과 팀원의 혁신행동의 관계에 있어서 메커니즘과 상황요인이 동시에 작용하는 지를 검증하고자 한다. 끝으로, 리더십연구 분야에서 연구 설계와 관련하여 지속적으로 지적되어온 동일방법편의의 문제를 최소화하기 위해 측정시점을 달리하는 시간차 연구 설계와 측정원천을 달리하고자 한다. 이를 통해 본 연구는 팀장의 이슈리더십과 팀원의 혁신행동의 관계 뿐만 아니라 그 관계에 대한 메커니즘과 상황요인의 효과성을 검증하고 이론적 및 실무적 시사점을 찾고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설설정

### 2.1 이슈리더십과 혁신행동의 관계

이슈리더십은 조직에서 공유하는 잠재적 문제 및 기회를 이슈로 설정하여, 구성원을 이슈에 몰입하도록 하고, 이슈를 효과적으로 실행하는 리더의 행동이다(백기복, 2000). 이슈리더십이론은 대외관계분야 및 이슈판매분야의 문헌 등을 토대로 이슈를 개념화하고 있다. 대외 관계(public relations)문헌에서 이슈란 사람들이 문제라고 인식하거나 중요한 상황이라고 여길 때 발생하는 것이라고 주장한다(Crable and Vibbert, 1985). 또한, 이슈를 크게 두 가지로 구분하였는데 내부적 이슈(internal issue)는 주로 조직 내부에서 다루어지는 것이고, 외부적 이슈(external issue)는 대외 정책이 요구되고 원치 않는 법규위반을 회피하기 위한 초기 조치가 필요한 것으로 정의하였다(Gaunt and Ollenburger, 1995). 이슈 판매(issue selling) 문헌에서는 전략적 이슈의 개념에 집중하고 있다. 전략적 이슈란 조직 성과에

영향을 주는 이벤트, 개발, 경향으로 정의된다(Ansoff, 1980). 특히 중간관리자가 최고경영자의 시간과 주의를 획득하기 위한 이슈 판매(issue selling)에 집중했는데, 이슈 판매란 다른 사람에게 이슈를 이해시키기 위해 다른 사람의 주의를 획득하는 개인의 행위를 말한다(Dutton and Ashford, 1993). 이슈리더십이론에서 이슈는 조직의 성과와 발전에 결정적인 영향을 미칠 수 있는 현재 및 잠재적 문제나 상황으로 정의될 수 있다. 이슈리더십 이론은 이슈창안(issue creating), 오디언스 몰입(audience involving), 이슈실행(issue implementation)의 3개 차원으로 구성된다(백기복, 2000). 이슈창안은 팀원들의 새로운 아이디어를 촉발하게 하는 행위이다. 오디언스 몰입은 이슈와 관련된 사람들의 동참을 이끌어내는 과정이다. 이슈실행은 이슈를 창안하고 오디언스를 몰입시키는 과정을 거쳐 실제 이슈를 해결하고 개선하는 성과를 창출할 수 있는 지원체계를 마련하는 것이다.

혁신행동은 아이디어의 생성, 촉진, 실행 등으로 이루어진 복잡한 행동이다(Janssen, 2000). 혁신행동의 선행요인에 대한 연구결과를 보면, 조직의 자원이 풍부하고 규칙이나 규정의 통제수준이 낮고 위험을 감수하는 정도가 높을수록 팀원들의 혁신행동은 더욱 강하게 나타난다(Kanter, 1988). 조직이 팀원들에게 의사결정권과 자율권을 부여할수록 혁신행동이 촉진되지만(이지우·김중우·김일천, 2003), 과도한 업무 강도는 팀원의 아이디어 구상 행위를 방해해서 창의적 행동을 어렵게 한다(Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996). 리더십이론들과 혁신행동의 선행연구를 살펴보면, 변혁적리더십(예: 윤대혁·정순태, 2006), 카리스마적리더십(예: 홍계훈·이수정, 2013), 윤리적리더십(예: 박건규·이희승, 2016), 진성리더십(예: 유재익·정동

섭, 2015), 공유리더십(예: 김종관, 2017), 임파워링리더십(예: 유혜식·홍아정, 2015)은 혁신행동에 긍정적인 효과를 보이는 것으로 나타났다. 또한, 팀장에 대한 구성원의 신뢰가 높을수록 팀원의 혁신행동이 강화된다고 보고하고 있다(박계홍·김학준, 2010). 이러한 결과를 통해 팀장이 근본적인 변화를 독려하고 고성과를 추구하며, 자기이해를 바탕으로 투명한 의사소통을 통해 팀원들의 의견을 수렴하고, 권한을 독점하지 않고, 팀원들에게 자율성과 책임감을 부여할수록 팀원들의 혁신행동은 강화된다고 결론지을 수 있다(Zhang and Bartol, 2010).

팀장의 이슈리더십과 팀원의 혁신행동의 관계에 대한 기존 연구들 역시 일관된 연구결과를 보이고 있다(김재훈, 2015; 변영실·백기복, 2015; 이재희·백기복, 2006). 이슈리더는 조직에 흠어져 있는 정보를 모아서 새로운 의미를 부여하고, 새롭게 정의된 이슈를 정의하는 리더다. 이러한 과정은 팀장과 팀원들이 새롭게 정의된 관점을 공유하고 수용하게 만든다(Parker and Axtell, 2001). 이때 팀원들은 기존의 업무내용과 범위에 적용될 수 있는 새로운 아이디어를 위한 실마리를 얻게 되어 혁신행동의 필요성을 인지하게 될 것이다. 또한, 이슈리더는 이슈와 관련된 사람들의 동참을 이끌어냄으로써 팀원들의 관심을 유도하는 오디언스 몰입에 뛰어난 리더다. 오디언스 몰입은 오디언스들에게 의견을 구하고 이슈의 중요성과 필요성을 설득해서 구성원이 스스로 동참하고 몰입하게 하는 리더의 행위다(백기복, 2005). 따라서 오디언스인 팀원들은 이슈리더와의 동일시를 통해 혁신행동을 통해 초래될 수 있는 심리적 및 인지적 위험에 대한 부담이 감소되는 경험을 하게 된다(백규선·백기복·김익택, 2015; 송종영 외, 2016). 이슈리더는 이슈를 발굴하고 오디언스를 동참시키는 것을 넘어서 이슈를 성공적으

로 실행하기 위해 필요한 인적·물적·시간적 자원을 획득하는 데에도 뛰어난 리더이다. 이러한 자원 획득 능력은 팀원들의 입장에서 보면, 혁신행동을 발휘하는 데에 필요한 자원을 제공받을 수 있게 됨으로써 팀장으로부터 자신들의 행동이 지지를 받고 있다는 인식과 함께 성공에 대한 자신감(최우재·조윤형, 2013)을 가질 수 있게 만든다.

이와 같이 팀원들의 혁신행동은 리더의 변화에 대한 필요성 인식과 이슈를 발굴하는 행위와 발굴된 이슈에 대해 관점을 공유하고, 이슈실행에 요구되는 자원이 적절하게 제공될 때 가능하다고 할 수 있다. 이러한 논의에 근거하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 팀장의 이슈리더십은 팀원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 조직후원인식의 매개효과

조직후원이론은 구성원들은 조직이 자신들의 조직에 대한 기여를 얼마나 가치 있게 평가하고, 자신들의 웰빙에 관심을 기울이고 있는 지에 대한 인식수준을 개별적으로 형성하고 있다고 주장한다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, 1986; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, and Adis, 2017). 조직후원인식은 조직이 구성원의 공헌을 가치 있게 생각하며, 조직이 구성원의 웰빙을 위하여 관심을 보이는 정도에 대해 구성원이 형성하는 믿음을 말한다(Eisenberger et al., 1986).

Rhoades and Eisenberger(2002)는 조직후원인식을 주제로 한 70여 편의 실증연구를 통해 조직후원인식의 선행요인과 결과요인, 매커니즘, 상황적 요인의 구조적 관계를 살펴보았다. 그들은 조직공정성, 보상과 직무조건, 상사지원이 주요한 선행요인임

을 강조하고 있다. 또한, 결과변수로 조직몰입, 성과, 조직시민행동, 철회행동(withdrawal behavior), 일관련 감정(job-related affect), 압박 등을 제시하였다.

특히, 그들은 조직구성원들은 상사의 지원은 외부적 압력에 의해 어쩔 수 없이 하게 되는 제도적이거나 강압적 처우가 아니라 조직의 자발적 행동으로 간주하고 있다. 예를 들어 노조에 의한 압박이나 정부의 건강과 안전에 대한 규제(Shore and Shore, 1995)는 조직의 자발적 행동이 아니며, 조직 구성원들은 조직이 상사의 지원이나 공정성과 같은 자발적 행동을 통해 자신들을 대우할 때 조직후원인식이 더욱 증가한다고 설명하고 있다. 이러한 조직의 자발적 행동은 조직구성원들을 가치 있고 존중할 만한 대상으로 간주하고 있다는 생각을 가지게 만든다. 또한 그들은 조직후원인식이 긍정적 결과를 가져오는 기제를 세 가지 관점에서 설명하고 있다. 첫째, 호혜규범의 원칙에 입각해서 조직후원을 인식하는 팀원은 조직에서 받는 처우와 존중감에 상응하는 노력과 성과를 통해 조직에 보답해야겠다는 의무감을 가지기 때문에 긍정적인 태도와 행동을 보이게 된다. 둘째, 팀원들의 입장에서 조직이 자신들을 후원하는 행동은 팀원들이 조직을 통해 얻고자 하는 존중감, 인정감, 소속감과 같은 사회감정적 요구(socioemotional needs)를 충족시킬 수 있기 때문에 팀원들은 조직으로부터 초래될 수 있는 긴장(strain)의 수준은 낮아지고 동시에 행복감이 증가하게 되며, 이는 긍정적 성과를 가져오게 된다. 셋째, 팀원들의 조직후원인식은 조직이 요구하는 성과수준에 도달했을 때, 자신들이 받을 수 있는 보상에 대한 기대감을 높인다(Rhoades and Eisenberger, 2002). 다시 말해, 조직이 자신들을 소중하고 가치 있는 존재로 대우하고 있다는 것은 자신들의 특성이

나 성과에 대한 평가이기 때문에 조직이 기대하는 성과를 제공하게 되면 이에 상응하는 보상을 받을 수 있다고 판단하게 되며, 이는 개인과 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

이상과 같은 논의에 근거하여, 팀장의 이슈리더십과 팀원의 혁신행동의 관계에서 팀원들이 가지는 조직후원인식의 매개효과를 추론해 볼 수 있다. 팀장의 이슈리더십은 변화와 혁신의 이슈를 발굴하는 데에 그치지 않고 공감대 형성과 효율적 실행 행동까지를 포함하므로 조직후원인식 향상과 팀장-팀원 간의 호혜적 관계진화에 더욱 긍정적으로 작용할 것으로 예상된다. 즉, 팀장의 이슈리더십 발휘는 외부적 환경 요인(예: 법 및 제도적 규제, 노조의 압박 등)에 의한 필수적인 요인이 아니라 팀장의 자발적이고 임의적인 행동으로 간주되기 때문에 팀원의 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 좀 더 구체적으로 추론해 보면, 팀장의 이슈창안은 조직의 성과달성과정에 불필요한 관행을 제거하여 팀원들에게 핵심적인 업무에 집중할 수 있는 기회를 제공할 수 있으며, 조직효과성을 높이는 기회창출을 통해서 팀원들에게 더욱 자율적인 직무기회와 보상을 제공하여 조직후원인식을 높이게 될 것이다(Wikhamn and Hall, 2014). 이슈리더는 일방적으로 지시를 하기 보다는 팀원들과의 공감대 형성행위(오디언스 몰입)를 통해 적극적 설득과 지원을 제공하므로 팀원들로 하여금 의사결정과정에서 공정하다는 인식을 하게 만들고(Rhoades and Eisenberger, 2002), 이는 팀원들의 조직후원인식을 강화하는데 영향을 미칠 것이다. 이슈리더는 이슈를 실행하는 과정에서 팀장의 신뢰를 높여(Rhoades, Eisenberger, and Armeli, 2001) 장기적으로 호혜적 관계진화에 기여하게 되며, 조직후원인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이렇게 증가된 조직후원인식은 팀원들에게 상호호

혜의 규범을 유지하기 위한 노력을 촉진하게 되며, 사회감정적 요구를 충족시킬 수 있는 방식으로 자신들의 태도와 행동을 결정하게 되며, 이는 혁신행동으로 이어질 것이다. 더욱이 팀원들이 혁신행동을 실행하기 위해서는 조직이 이를 지원한다는 팀원들의 인식이 선행되어야 하며 혁신행동 과정 속에서 결과에 따른 비난을 감수해야 하기 때문이다(이연택 · 이도연 · 김종우, 2007).

리더십과 성과변수간의 관계에서 조직후원인식의 매개효과를 검증한 연구들을 보면, 변혁적리더십과 창의성의 관계(김봉환, 2011), 진성리더십과 조직시민행동의 관계(윤인한 · 장영철, 2015), 중국기업의 가부장적 리더십과 직무만족의 관계(이상윤 · 이정열, 2014) 등이 있다. 이는 팀장을 조직의 대변인으로 인식하고 있다는 것으로 해석할 수 있다(Shore and Shore, 1995). 즉, 팀원들은 팀장의 행동으로 발생하는 법적, 경제적, 도덕적 책임은 조직을 대신하는 것으로 간주하는 경향이 있다(Eisenberger et al., 1986). 팀장이 팀원들에게 행사하는 모든 권력이나 보상 역시 실상은 조직에서 주어지는 것으로 인식하게 된다. 따라서 팀장이 새로운 방향을 제시하고, 팀원들과 투명하게 의사소통하고, 필요한 자원을 제공하는 등의 이슈리더십을 발휘하게 되면, 팀장 뿐 아니라 조직으로부터 가치 있고 소중한 존재로 인정받고 있다는 팀원의 조직후원인식 수준이 높아질 것이다. 이렇게 증가된 팀원의 조직후원인식은 조직에서 요구되는 추가적이고 적극적인 혁신행동으로 이어질 것이다. 이러한 논의에 근거하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 조직후원인식은 이슈리더십과 혁신행동의 관계를 매개할 것이다.

### 2.3 팀장조직형상화의 조절효과

팀장조직형상화(supervisor's organizational embodiment)는 팀장이 조직의 정체성(identity)을 얼마나 공유하고 있는 지에 대한 팀원들의 지각을 의미한다(Eisenberger et al., 2010). 조직후원이론은 팀원들은 팀장으로부터의 처우를 팀장의 자발적인 행동으로 간주하기 때문에 강압적이고 제도적인 요인들보다 더 큰 영향을 받는다고 주장한다(Eisenberger et al., 1986, Kurtessis et al., 2017). 팀원들은 팀장과의 교환관계를 조직과의 교환관계로 일반화하는 경향이 있으며, 동시에 팀장의 속성이 조직의 속성과 얼마나 유사한지를 판단한다(Shoss, Eisenberger, Restubog, and Zagenczyket, 2013). 다시 말해, 팀원은 팀장에 대해 조직의 대변인으로서 조직의 정책이나 지침을 전달하는 역할을 수행하는 사람인 동시에 팀장 그 자체로서 조직의 특성을 얼마나 보유하고 있는 지를 판단하려는 경향이 있다(Eisenberger et al., 2010). 따라서 팀원들이 인식하는 팀장의 고유한 특성과 조직의 특성이 얼마나 유사한 지는 팀원들이 조직에 가지는 태도와 행동에 영향을 미치게 된다(Stinglhamber, Marique, Caesens, Hanin, and De Zanet, 2015).

Eisenberger et al.(2010)은 팀원이 지각하는 팀장조직형상화는 팀원들이 팀장의 특성과 조직의 특성들을 비교하고, 각각으로부터 받은 경험이 축적되는 과정을 통해서 형성된다고 주장한다. 팀장조직형상화의 수준이 높다는 것은 팀원들이 팀장이 조직의 특성을 더욱 많이 가지고 있다는 것을 의미하기 때문에 팀장으로부터 받게 되는 처우를 조직의 처우로 받아들이는 정도가 더 커진다는 것을 의미한다. 예를 들어 팀장조직형상화의 정도가 높을수록 팀장으로부터의 칭찬이나 격려의 수준은 곧 조직으로부터

터의 칭찬이나 격려가 된다. 반면에 팀장조직형상화의 수준이 낮다는 것은 팀장이 조직의 대변인이 아니라 팀장 개인의 고유한 특성을 더 많이 가지고 있으며, 팀원들에게 보이는 처우 역시 조직을 대신하는 것이 아니라 팀장 개인의 판단에 의한 처우라고 받아들이는 것이다. 팀원들은 조직 또는 팀장으로부터 제공되는 지지와 격려 또는 비난과 질책이 자신과 조직의 성공과 실패에 있어 중요할수록 팀장조직형상화를 결정할 수 있는 추가적인 정보를 찾고자 한다(Eisenberger et al., 2010).

팀장조직형상화는 조직 동일시(organizational identification: Mael and Tetrick, 1992)와는 구분된다. 조직 동일시는 팀원 자신의 특성이 조직의 전형적인(prototypical) 팀원들과 얼마나 공유하고 있는 지에 대한 판단을 말하지만, 팀장조직형상화는 팀장이 얼마나 조직의 특성을 공유하고 있는 지에 대한 판단이다. 팀원들이 인지하고 있는 팀장조직형상화는 팀장과의 우호적 또는 비우호적 교환관계가 자신들과 조직과의 사회적 교환관계의 정도를 형성하게 만들기 때문에 중요한 의미를 가진다. 따라서 이슈리더십과 조직후원인식의 관계는 팀원들이 지각하는 팀장조직형상화의 정도에 의해 영향을 받을 것이다. 팀원들이 팀장과 조직의 유사성이 높다고 지각할수록 팀장으로부터 발휘되는 이슈리더십을 조직에 의해 요구되는 리더십 행동으로 간주하게 되고, 조직이 자신들을 더욱 가치 있는 존재로 인식하고 자신들의 노력에 대해 더 많은 관심을 가지고 있다고 생각하게 만들 것이다.

Eisenberger et al.(2010)은 팀장-팀원 교환관계와 팀원의 감정적 조직몰입의 관계에서 팀장조직형상화의 조절효과를 검증하고 있다. 그들은 팀장-팀원 교환관계는 팀원의 감정적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 특히 팀장조직형상화의 정도가

높을수록 두 변수간의 관계는 더욱 강화된다는 연구 결과를 보여주고 있다. 즉, 팀장-팀원의 상호 호혜적 규범에 의한 긍정적 효과는 팀장이 조직의 특성을 더 많이 가지고 있을수록 팀장 개인을 넘어선 조직과의 우호적 교환관계를 맺고 있다고 인식하기 때문에 조직에 대해 더욱 강한 감정적 애착을 가지게 된다고 설명하고 있다. 또한, Eisenberger et al.(2014)은 팀장-팀원 교환관계(leader member exchange)와 조직후원인식의 관계에서 팀장조직형상화의 조절효과를 검증하였다. 연구결과를 보면, 팀원들이 팀장조직형상화를 높게 지각할수록 팀장-팀원 교환관계가 조직후원인식에 미치는 긍정적 효과는 더욱 강화되었다. Stinglhamber et al.(2015)은 변혁적리더십과 조직후원인식의 관계에서 팀장조직형상화의 조절효과를 검증하였다. 그들은 변혁적리더가 현재의 수준을 넘어서는 성과 수준을 발휘하도록 팀원들에게 동기부여를 하고, 신뢰할 수 있는 조직분위기를 형성할수록 조직후원인식이 높아지지만, 팀장조직형상화의 수준이 높을수록 팀장의 변혁적리더십이 조직 수준의 변혁적리더십으로 간주되어 조직으로부터 동기부여 받고 신뢰받고 있다고 인식하기 때문에 조직후원인식이 더욱 높아진다는 결론을 제시하고 있다.

이러한 논의에 기반하여 이슈리더십과 조직후원인식의 관계에서 팀장조직형상화의 조절효과를 추론해 볼 수 있다. 즉, 팀원들은 팀장이 일상적인 업무 수행의 범위를 넘어서는 새로운 이슈를 만들어 내고, 자신들을 주요한 오디언스로 받아들이고 이슈에 대한 중요성과 내용을 설명할수록 자신들을 더욱 소중한 자원으로 인식하고 있다고 판단하게 된다. 또한, 이슈실행을 위해 동참하는 과정에서 필요한 자원을 제공받을수록 조직후원인식의 수준은 높아질 것이다. 이때 팀원들이 팀장조직형상화를 더욱 높게 지각하

게 되면, 팀장 개인의 이슈리더십을 넘어서 조직의 요구에 의한 이슈리더십 발휘로 간주하기 때문에 이슈리더십이 조직후원인식에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 강화될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 팀장의 이슈리더십과 팀원의 조직후원인식의 관계는 팀장조직형상화에 의해 조절될 것이다. 즉, 팀장의 이슈리더십이 팀원의 조직후원인식에 미치는 영향력은 팀장조직형상화의 수준이 높을수록 더욱 강화될 것이다.

## 2.4 조절된 매개효과

팀원들은 팀장이 자신들에게 부여하는 업무지시, 성과평가, 코칭 등의 행위를 조직에서 부여받은 책임을 수행하는 것으로 인식하고(Levinson, 1965), 팀장으로부터 받은 대우를 조직에서 받은 대우로 해석한다. 따라서 팀장의 이슈리더십은 팀원의 조직후원인식에 영향을 미치게 된다. 또한, 상호호혜성의 관점(Blau, 1964; Gouldner, 1960)에서 팀원들은 조직으로부터 호의적인 대우를 받게 되면, 이에 상응하는 노력을 제공해야 한다는 책무감을 가지게 되고, 이는 역할 내 성과와 역할 외 성과(Eisenberger et al., 2010) 뿐 아니라 혁신행동으로 이어질 것이다.

앞선 논의에서 이슈리더는 끊임없이 새로운 아이디어를 발굴하고, 팀원들을 중요한 오디언스로 인식하여 동참을 유도하고, 이슈실행에 필요한 자원을 제공하기 때문에 팀원들로 하여금 혁신행동과 같은 추가적인 노력과 행동을 발휘하는 데에 수반되는 심리적 및 인지적 위협에 따른 저항감을 줄일 수 있어서 혁신행동이 강화될 것이라고 주장하였다. 더욱이 팀



원들은 팀장을 조직의 대변인으로 인식하기 때문에 이슈리더십은 리더 개인을 넘어서는 조직에 의한 리더십 발휘로 간주되며 조직후원인식을 높이게 되고 높아진 조직후원인식이 혁신행동을 이끌어 낼 것으로 주장하였다. 이때 팀원들이 인식하는 조직 대변인으로서의 팀장의 역할은 팀장이 조직의 특성을 얼마나 공유하고 있는 지에 대한 정도에 의해 그 영향력에 차이가 있을 것으로 보았다.

이러한 메커니즘과 상황요인은 개별적인 효과를 발휘할 수도 있지만, 동시에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상된다(Stinglhamber et al., 2015). 즉, 이슈리더십이 혁신행동에 미치는 영향력은 팀장조직형상화와 조직후원인식화의 효과가 함께 영향을 미칠 수 있을 것이다. 조직의 대변인으로서 팀장의 이슈리더십 발휘는 팀원들의 조직후원인식을 높이고 이를 통해 혁신행동으로 이어진다. 이때 팀원들은 팀장의 특성 및 조직의 특성을 개별적이고 통합적으로 평가하여 팀장의 특성과 조직의 특성이 유사하다고 인식할수록 팀장을 통한 이슈리더십 발휘는 팀원들에게 조직내에서 사회감정적 요구 충족의 가능성을 높게 인식하게 만들며, 기대되는 행동과 성과를 제공했을 경우 돌아볼 보상에 대한 기대감을 높이게

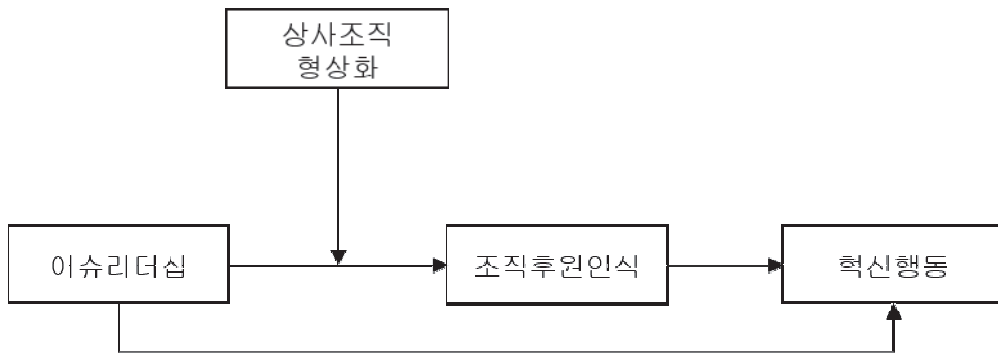
됨으로써 이슈리더십-조직후원인식-혁신행동의 관계를 더욱 강화시킬 것으로 예상된다. 따라서 팀장조직형상화의 수준이 높을수록 이슈리더십이 조직후원인식을 통해 혁신행동에 미치는 영향력은 커질 것이다. 반면에, 팀장조직형상화의 수준이 낮을수록 팀장의 이슈리더십이 조직후원인식을 거쳐 혁신행동에 미치는 영향력은 작아질 것이다. 이러한 논의들을 종합하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 팀장의 이슈리더십이 팀원의 조직후원인식을 통해 혁신행동에 미치는 영향력은 팀장조직형상화에 의해 긍정적으로 조절될 것이다. 즉, 팀장조직형상화의 수준이 높을수록 매개효과는 더욱 강화될 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구표본 및 절차

본 연구는 웹(web)기반 설문시스템을 활용한 모



〈그림 1〉 연구 모형

바일 조사방법을 활용하였으며, 다양한 산업(예: 제조업, IT, 유통업, 도·소매업, 은행업, 보험업 등)에 속한 기업의 정규직 종사자들을 대상으로 편의추출을 통해 자료를 수집하였다. 자료 수집을 위해 설문시스템에 팀장과 팀원의 설문문항을 구분하여 등록하였다. 먼저 팀원 설문 URL을 팀원 휴대폰에 전송하여 설문에 응답하도록 안내하였다. 팀장 설문은 설문 URL을 팀장의 휴대폰 문자로 보내어 팀장이 작성하게 하였으며, 팀장과 팀원을 1대1 짝(dyad)으로 연결하였다.

본 연구는 동일방법편의(common method bias)를 최소화하기 위해 자료수집 원천과 변수 측정시점을 다르게 하였다. 동일방법편의는 연구모형 내 변수의 데이터를 하나의 대상자 또는 동일한 수집방법에 의해 수집하는 경우에 데이터가 편향되어 연구결과의 타당성을 심각하게 왜곡할 수 있는 오류를 말한다(Podsakoff, Mackenzie, Lee, and Podsakoff, 2003). 따라서 본 연구의 자료수집 원천은 팀장과 팀원으로 구분하고, 변수의 측정 시점을 다르게 하여 3회에 걸쳐 실시하였다(T1=0, T2=T1+10일, T3=T2+10일). 시간차 측정은 동일방법편의를 해소하는 데에 효과적인 방법으로 알려져 있다(Robinson and Morrison, 2000). 측정시점을 보면, Time 1에서는 팀원이 팀장의 이슈리더십과 팀장조직형상화를 측정하고, Time 2에서는 팀원이 팀원의 조직후원인식을 측정하고, Time 3에는 팀장이 팀원의 혁신행동을 측정하였다.

연구수행을 위한 최초 표본 수는 팀원 123명이었으나, 2016년 11월 15일부터 12월 5일까지 20일 동안 10일 간격으로 3회 측정을 실시하였다. 그 결과, T1 시점에서는 팀원 123명에서 119명(96.7%)이 설문에 응답하였고, T2 시점에서는 팀원 119명에서 105명(88.2%)이 설문에 응답하였다. 그리고 팀

장이 팀원을 대상으로 한 설문인 T3 시점에서는 119명에서 103명(86.5%)이 설문에 응답하였다. 팀장 설문 중 불성실하게 응답한 자료 2명을 제외한 101명의 자료를 수집하였다. 최종적으로 팀장과 팀원을 1대1 짝(dyad)으로 연결하기 위하여 팀장 101명과 팀원 101명으로부터 획득된 자료가 후속 분석에 활용되었다.

조사대상의 일반적 특성을 빈도분석으로 살펴보면 <표 1>과 같다. 팀원의 주된 특징을 보면, 남성 66.3%, 30대 52.5%, 과장급 41.6%, 석사 61.3%, 총 근무기간 5~10년 35.6%, 현부서 근무기간 4년 이상이 35.6%로 나타났다.

### 3.2 측정도구

#### 3.2.1 이슈리더십

이슈리더십은 팀장이 조직 및 팀 효과성과 관련 있는 문제점 및 개선방안을 이슈로 설정하여 팀원을 이슈에 몰입하도록 설득하고 이를 계획하고 실천하는 과정으로 조작적 정의를 하였다. 김동산·백기복·김보영(2014)이 개발한 이슈리더십 측정도구는 집중타당성과 내적일관성이 일관되게 확보된 것으로 보고되었다. 이슈리더십 측정도구는 3가지 하위요인(이슈창안, 오디언스 몰입, 이슈실행)을 각 7문항씩 총 21문항으로 구성되었다. 문항의 예는 “나의 팀장은 성과 창출을 위한 이슈를 준비한다.”(이슈창안), “나의 팀장은 이슈실행에 필요한 의사결정시 관련자의 참여를 유도한다.”(오디언스 몰입), “나의 팀장은 이슈 실행에 필요한 인적자원을 회사에서 지원받아 온다.”(이슈실행)등이다. 측정에는 Likert 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 4=보통임, 7=매우 동의함)를 활용하였다. Cronbach  $\alpha$ 값은 0.969이다.

〈표 1〉 인구통계학적 특성(N=101)

구분	분류	팀원		구분	분류	팀원	
		빈도	백분율(%)			빈도	백분율(%)
성별	남자	67	66.3	학력	고졸	2	2.0
	여자	34	33.7		전문대졸	2	2.0
나이	20대	4	4.0		대졸	34	33.7
	30대	53	52.5		석사	62	61.3
	40대	44	43.5		박사	1	1.0
	50대	-			총 근무 기간	5년 미만	29
	60대	-		5~10년		36	35.6
직급	사원	7	6.9	11~15년		21	20.8
	대리	13	12.9	16~20년		10	9.9
	과장	42	41.6	21년 이상		5	5.0
	차장	27	26.7	현 부서 근속기간	1년 미만	18	17.8
	부장	9	8.9		1년	16	15.8
	임원	3	3.0		2년	18	17.9
	-		-		3년	13	12.9
-		-			4년 이상	36	35.6

### 3.2.2 조직후원인식

조직후원인식은 팀원이 보여준 노력을 조직이 중요시 여기며 조직이 팀원의 웰빙을 위해 노력하고 있다는 것에 대하여 팀원들이 전반적으로 형성하고 있는 지각으로 조작적 정의를 하였다(Eisenberger et al., 1986). 조직후원인식의 측정도구는 SPOS (survey of perceived organizational support) 를 Kim, Eisenberger, and Baik(2016)이 4개 문항으로 수정한 것을 사용하였다. 문항의 예는 “우리 회사는 나의 기여도를 인정한다.”, “우리 회사는 진심으로 나의 행복과 삶에 관심을 둔다.” 등이다. 측정에는 Likert 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 4=보통임, 7=매우 동의함)를 활용하였다. Cronbach  $\alpha$ 값은 0.940이다.

### 3.2.3 팀장조직형상화

팀장조직형상화는 팀장이 조직의 정체성과 얼마나 유사한 지에 대한 팀원의 지각으로 조작적 정의를 하였다(Eisenberger et al., 2010). 팀장조직형상화의 측정도구는 Eisenberger et al.(2010)의 4개 문항을 번역해서 사용하였다. 문항의 예는 “나의 팀장은 우리 회사의 전형적인(대표적인) 스타일이다.”, “나의 팀장은 우리 회사의 특성에 적합하다.” 등 이다. 측정에는 Likert 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 4=보통임, 7=매우 동의함)를 활용하였다. Cronbach  $\alpha$ 값은 0.907이다.

### 3.2.4 혁신행동

혁신행동(innovative behavior)은 새로운 아이

디어나 문제해결의 대안을 만들고, 적용하고, 확산하는 행동으로 조작적 정의를 하였다(Scott and Bruce, 1994). 측정도구는 Scott and Bruce(1994)의 6문항을 사용하였다. 문항의 예는 “(팀원 이름)는 어려운 업무관련 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다.”, “(팀원 이름)는 업무와 관련해 독창적인 방법을 고안해 낸다.” 등이다. 측정에는 Likert 7점 척도(1=전혀 동의하지 않음, 4=보통임, 7=매우 동의함)를 활용하였다. Cronbach  $\alpha$  값은 0.942이다.

### 3.2.5 통제변수

본 연구의 통제 변수는 팀원의 성별, 나이, 직급, 학력, 등이 사용되었다.

## IV. 연구결과

### 4.1 변수의 신뢰도와 타당도

가설검증에 앞서 연구변수들의 신뢰도와 타당도를 분석을 실시하였다. Amos 20.0으로 확인적 요인분석을 실시한 결과는 <표 2>과 같다. 먼저 측정모형에 대한 위반 추정치가 없음을 확인하고, 잠재변수 표준화법을 활용한 요인분석을 실시하였다. 분석 결과를 보면, 모든 추정계수의 유의도가  $p < 0.05$  수준으로 나타났다. 측정모형 타당도 검증에 앞서 이슈리더십의 3개 하위요인(이슈창안, 오디언스 몰입, 이슈실행)은 각각을 하나의 측정변수로 만들기 위해 개별적인 7개 문항을 3개 하위요인의 대푯값으로

<표 2> 확인적 요인분석 결과

잠재변수	측정변수	요인적재치	S. E.	C. R.	합성신뢰도 (CR)	평균분산추출 (AVE)
이슈리더십	이슈창안	.918	.101	11.835	.901	.752
	오디언스 몰입	.950	.102	12.565		
	이슈실행	.864	.098	10.736		
조직후원 인식	POS 1	.962	.106	12.905	.873	.698
	POS 2	.948	.107	12.555		
	POS 3	.820	.123	9.94		
팀장조직형상화	SOE 2	.856	.126	10.417	.809	.587
	SOE 3	.784	.128	9.179		
	SOE 4	.973	.119	12.792		
혁신행동	혁신행동 1	.814	.098	9.791	.918	.691
	혁신행동 2	.833	.095	10.136		
	혁신행동 3	.919	.095	11.921		
	혁신행동 4	.900	.092	11.501		
	혁신행동 5	.874	.093	10.943		
모형적합도	$\chi^2$ (CMIN) = 138.124(p=0.000), df=71, $\chi^2/df=1.945$ CFI = .949, GFI = .846, IFI = .949, SRMR = .057, NFI = .901, TLI = .934, RMSEA = .097					

변환하였다. 타당도 검증 과정에서 요인적재치가 .5보다 낮은 조직후원인식 1개 문항, 팀장조직형상화 1개 문항, 혁신행동 1개 문항은 제외되었다. 최종적인 측정모형 검증결과  $\chi^2/df$ 는 1.945로 좋은 수준을 보였고, 모형적합도에서 CFI는 .949, GFI는 .846, IFI는 .949, NFI는 .901, SRMR은 .057, TLI는 .934으로 양호한 수준을 보였고, RMSEA는 .097로 보통의 수준을 보였다. 따라서 본 연구를 위한 측정모형은 전반적으로 타당한 것으로 판단할 수 있다 (배병렬, 2006; Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2006).

추가적으로 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검토하였다. 수렴타당성은 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성 정도를 나타내고, 판별타당성은 서로 다른 잠재변수간의 차이를 나타내는 정도를 의미한다. 수렴타당성 검증은 합성신뢰도(CR: composite reliability) 값이 .7 이상이고 평균분산추출(AVE: average variance extracted) 값이 .5 이상이면 적합하다고 볼 수 있다

(우종필, 2014). 분석결과 <표 2>와 같이 합성신뢰도와 평균분산추출값은 일반적인 기준을 충족시키고 있어서 수렴타당성은 확보된 것으로 판단된다. 또한, <표 3>에서 상관계수의 제곱과 평균분산추출(AVE) 값을 비교한 결과, 가장 큰 상관관계를 보인 조직후원인식과 혁신행동의 값(.451)의 제곱 값인 .203이 가장 작은 AVE값(.587) 보다 작은 것으로 확인되어 판별타당성은 확보되었다고 판단할 수 있다.

#### 4.2 기술통계 및 상관관계

각 변인 간 상관관계를 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 이슈리더십은 조직후원인식( $r = .394, p < .01$ ), 팀장조직형상화( $r = .401, p < .01$ ), 혁신행동( $r = .211, p < .05$ )과 유의한 정(+)적인 상관관계를 보였다. 조직후원인식은 팀장조직형상화( $r = .233, p < .05$ )와 혁신행동( $r = .451, p < .01$ )과 유의한 정적인 상관관계를 보였다. 그러나 팀장조직형상화와 혁신행동( $r = .007, p > .05$ )의 상관관계는 유의하지

<표 3> 상관관계 분석결과

구분	1	2	3	4	5	6	7	8
1.성별								
2.나이	-.092							
3.직급	.074	.496**						
4.학력	-.210*	-.08	.186					
5.이슈리더십	-.202*	-.001	.132	-.047				
6.조직후원인식	-.028	-.015	.154	.007	.394**			
7.팀장조직형상화	-.023	-.032	.093	-.039	.401**	.233*		
8.혁신행동	-.064	-.032	.123	.281**	.211*	.451**	.007	
평균	1.337	2.396	3.267	3.574	4.614	4.297	4.297	5.284
표준편차	0.475	0.567	1.113	0.653	1.220	1.372	1.389	1.035

주: 1) \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

2) 성별: 남성 1, 여성 2; 나이: 20대 1, 30대 2, 40대 3, 50대 4, 60대 5; 직급: 사원 1, 대리 2, 과장 3, 차장 4, 부장 5, 임원 6; 결혼: 미혼 1, 기혼 2; 학력: 고졸 1, 전문대졸 2, 대졸 3, 석사 4, 박사 5

않았다. 이슈리더십과 조직후원인식과 팀장조직형상화와 상관관계가 비교적 높은 것은 앞서 논의한 바와 같이 팀장을 조직대변인으로 인식될 수 있다는 점이 반영된 결과로 해석된다.

### 4.3 가설검증

#### 4.3.1 직접효과와 매개효과 검증

본 연구는 팀장의 이슈리더십이 팀원의 혁신행동에 직접적인 영향력을 보인다는 직접효과 가설과 이들 사이의 관계에서 조직후원인식의 매개효과 가설을 설정하였다. 가설검증을 위해 PROCESS macro를 활용하였으며(Hayse, 2013), 직접효과와 매개효과를 동시에 검증하였다. 가설검증 결과는 <표 4>에 제시되어 있다. 가설 1은 이슈리더십이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였다. <표 4>

의 모델3에서 이슈리더십과 조직후원인식을 동시에 투입한 결과를 보면, 이슈리더십이 혁신행동에 미치는 직접효과는 0.06( $t=0.68, p > .05$ )로 유의한 영향을 미치는 않는 것으로 나타났다. 또한, <표 5>의 직접효과를 보면 부트스트랩 신뢰구간[-.11, .23]이 '0'을 포함하고 있어서 직접효과는 없는 것으로 결론 지을 수 있다. 따라서 가설 1은 지지되지 않았다.

다음으로 가설 2는 이슈리더십과 혁신행동의 관계를 조직후원인식이 매개할 것으로 예상하였다. 이슈리더십이 조직후원인식을 통해 혁신행동에 이르는 매개효과에 대한 검증결과는 <표 4>의 모델3에서와 같이 이슈리더십을 통제된 상태에서 조직후원인식이 혁신행동에 미치는 영향력은 0.34( $t=4.47, p < .001$ )이 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직후원인식은 이슈리더십이 혁신행동에 미치는 영향력을 완전매개하고 있음을 보여주고 있다. 또한 <표 5>의 간접효과에서 부트스트랩 신뢰구간이 [.08, .26]으

<표 4> 직접 및 매개효과 검증

구분	모델1 종속변수: 혁신행동		모델2 종속변수: 조직후원인식		모델3 종속변수: 혁신행동	
	B(SE)	t(p)	B(SE)	t(p)	B(SE)	t(p)
상수	2.56*(1.07)	2.39(.02)	1.28(1.31)	.97(.33)	2.11*(.98)	2.17(.03)
성별	.71(.23)	.31(.76)	.18(.28)	.64(.53)	.01(.21)	.42(.97)
나이	-.14(.23)	-.60(.55)	-.41(.28)	-1.46(.15)	.01(.21)	.01(.99)
직급	.56(.12)	.48(.63)	.16(.14)	1.11(.27)	.00(.11)	.01(.99)
학력	.54**(.17)	3.18(.00)	.24(.21)	1.16(.25)	.46*(.16)	2.93(.004)
이슈리더십	.21*(.09)	2.40(.018)	.44***(.11)	4.07(.0001)	.06(.09)	.68(.50)
조직후원인식					.34***(.08)	4.47(.000)
R	.41		.49		.56	
R <sup>2</sup>	.17		.24		.32	
F	2.69(p < 0.05)		4.25(p < 0.001)		5.33(p < 0.001)	

주) 1) \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

2) 성별: 남성 1, 여성 2; 나이: 20대 1, 30대 2, 40대 3, 50대 4, 60대 5; 직급: 사원 1, 대리 2, 과장 3, 차장 4, 부장 5, 임원 6; 학력: 고졸 1, 전문대졸 2, 대졸 3, 석사 4, 박사 5

〈표 5〉 조직후원인식의 매개효과 부트스트래핑 결과

구분	회귀계수	SE	LLCI	ULCI
Total	.21	.09	.03	.38
Direct	.59	.09	-.11	.23
Indirect	.15	.05	.08	.26

주: 1) LLCI : Lower Level Confidence Interval, ULCI : Upper Level Confidence Interval  
 2) Sobel Test 결과  $z=2.97, p=0.003$

로 나타나고, Total 효과는 [.03, .38]로 '0'을 포함하지 않는 것으로 나타나 조직후원인식의 매개효과는 유의하다고 할 수 있다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

#### 4.3.2 팀장조직형상화의 조절효과 검증

가설3은 팀장조직형상화가 이슈리더십과 조직후원

인식의 관계를 긍정적으로 조절할 것으로 예상하였다. 〈표 6〉에서 이슈리더십과 팀장조직형상화의 상호작용항을 투입하여 분석한 결과  $\Delta R^2$  값이 .14 증가하였고, 상호작용항(이슈리더십×팀장조직형상화)은 조직후원인식에 정(+ )적으로 유의한 영향(0.19,  $t=3.17, p<.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이슈리더십과 조직후원인식의 관계는 팀장조직형상화에 의해 정(+ )적으로 조절될 것이라는 가설 3

〈표 6〉 조절 효과 검증

구분	모델1 종속변수: 조직후원인식		모델2 종속변수: 조직후원인식	
	B(SE)	t(p)	B(SE)	t(p)
상수	1.21(1.36)	.89(.38)	2.75*(1.10)	2.49(.01)
성별	.14(.29)	.48(.63)	.26(.27)	.96(.34)
나이	-.13(.28)	-.48(.63)	-.35(.27)	-1.31(.19)
직급	.13(.14)	1.11(.27)	.19(.14)	1.38(.17)
학력	.24(.21)	.92(.36)	.26(.20)	1.31(.19)
이슈리더십	.41**(.12)	3.39(.001)	.46***(.12)	3.98(.0001)
팀장조직형상화	.08(.10)	.79(.43)	.09(.09)	.93(.35)
이슈리더십 × 팀장조직형상화			.19**(.06)	3.17(.002)
R	.43		.56	
R <sup>2</sup>	.18		.32	
$\Delta R^2$			.14	

주) 1) \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

2) 성별: 남성 1, 여성 2; 나이: 20대 1, 30대 2, 40대 3, 50대 4, 60대 5; 직급: 사원 1, 대리 2, 과장 3, 차장 4, 부장 5, 임원 6; 학력: 고졸 1, 전문대졸 2, 대졸 3, 석사 4, 박사 5

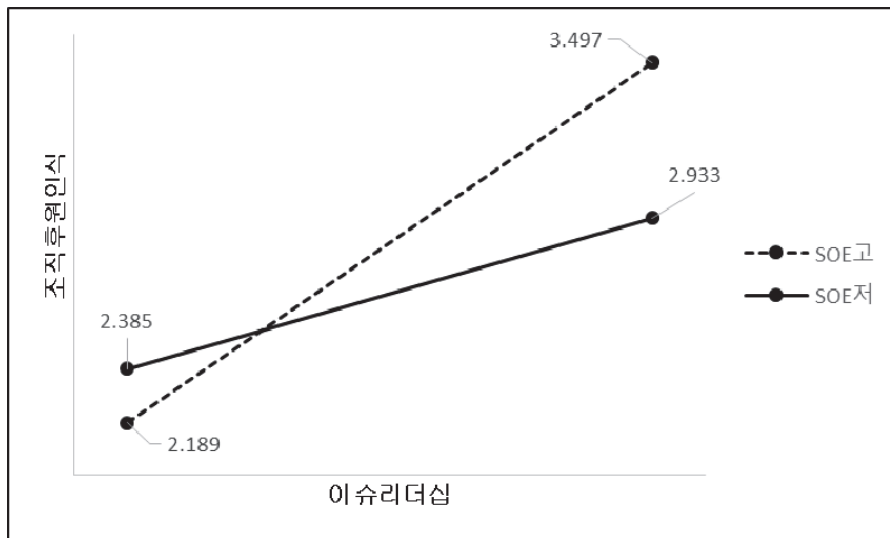
은 지지되었다. 또한 가설 3의 방향성 검증을 위해  $\pm 1$  표준편차를 기준으로 '고', '저' 집단의 평균점수를 그림으로 도출하였다( $Y=2.751+0.464X_1+0.092X_2+0.190X_1X_2$ ). <그림 2>를 보면, 팀장조직형상화의 수준이 낮은 경우 이슈리더십이 높아지면 조직후원인식은 완만하게 상승하지만, 팀장조직형상화의 수준이 높은 경우 이슈리더십이 높아지면 조직후원인식이 급격하게 증가하였다. 즉, 이슈리더십이 증가하면 조직후원인식이 증가하는데, 팀장조직형상화가 증가할수록 긍정적인 영향력은 더욱 커진다는 것을 보여주고 있다.

#### 4.3.3 조절된 매개효과 검증

이슈리더십(X)과 혁신행동(Y)의 관계에서 조직후원인식(M)의 매개효과가 팀장조직형상화(W)에 의해 조절되는지를 확인하기 위해 조절된 매개효과가설을 검증하였다. 조절된 매개효과는 조건부 간접효과

(conditional indirect effects)라고도 하는데 조절변수의 조건에 따라 'X→M→Y'의 간접효과(매개효과)가 조절되는 현상을 의미한다(Hayse, 2013). 또한, 이는 조절된 매개지수 및 조건부 간접효과와 신뢰구간(confidence interval)을 제시해준다(Hayse, 2013).

<표 7>을 통해 팀장조직형상화에 따른 조건부간접효과의 차이를 탐색하였다. <표 7>과 같이 팀장조직형상화의 세 가지 백분위값(25%, 50%, 75%)에 따라 조건부간접효과의 계수 및 통계적 유의성을 확인하였다. 부트스트래핑을 위해 재추출한 표본 수는 10,000개였고, 95% 신뢰구간에서 CI(confidence interval)값은 25% 백분위를 제외한 모든 수준에서 0의 값을 포함하고 있지 않기 때문에 조건부효과는 50% ~ 75% 단계에서 통계적으로 유의하다고 할 수 있다(Hayse, 2013). 즉, 팀장조직형상화가 낮은 집단(25%)에서는 조직후원인식의 매개효과가 유의하지 않았지만, 평균 집단(50%)과 높은 집단(75%)



<그림 2> 이슈리더십과 조직후원인식에서 팀장조직형상화의 조절효과



에서는 조직후원인식의 매개효과가 유의미하였다. 매개효과가 유의한 집단을 보면, 팀장조직형상화의 수준을 기준으로 평균 집단의 조직후원인식의 매개효과(회귀계수=.15)보다 높은 집단에서 조직후원인식의 매개효과(회귀계수=.25)가 더 크게 나타났다.

조절된 매개효과를 검증하기 위하여 부트스트래핑 방법을 통해 조절된 매개지수를 확인하였다. 조절된 매개지수는 Hayes(2015)의 논문에서 처음으로 소개되고 명명되어 PROCESS macro에 분석방법이 추가된 개념이다. 간접효과와 조절변수의 관계를 수량화한 조건부 간접효과가 0이 아닌지의 검증은 조절된 매개효과와 공식적인 검증(formal test)이다. 분석결과는 <표 8>과 같다. 이슈리더십이 조직후원인식을 경유하여 혁신행동에 영향을 미치는 매개효과(간접효과)가 팀장조직형상화에 의하여 조절되는지를 검증하는 조건부 간접효과와 전반적인 크기를 의미하는 조절된 매개지수는 0.065이고 부트스트랩 신뢰구간(0.028 ~ 0.116)에 '0'이 포함되어 있지 않으므로 조절된 매개효과가 유의하다고 할 수 있다. 따라서 이슈리더십이 조직후원인식을 통해 혁신행동에 미치는 영향은 팀장조직형상화에 의해 정(+)

으로 조절된다는 가설 4는 지지되었다.

## V. 결론

### 5.1 연구 결과 및 시사점

본 연구는 팀장의 이슈리더십이 팀원의 혁신행동에 미치는 영향과 이들 관계에서 매커니즘으로서 조직후원인식과 상황요인으로서 팀장조직형상화의 효과를 엄격한 연구설계를 통해 검증하고자 하였다. 분석 결과를 요약해 보면 다음과 같다. 첫째, 팀장의 이슈리더십은 팀원의 혁신행동에 직접효과는 없었으나, 조직후원인식을 통해 완전매개효과를 보였다. 둘째, 이슈리더십과 조직후원인식의 관계는 팀장조직형상화에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 셋째, 이슈리더십이 조직후원인식을 통해 팀원의 혁신행동에 미치는 영향력은 팀장조직형상화에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 즉, 팀장이 조직의 특성을 더욱 많이 가지고 있다고 판단하는 팀원들은 그렇지 않은 팀원

<표 7> 팀장조직형상화의 수준에 따른 조절된 매개효과와 유의도 검증

팀장조직형상화 수준	회귀계수	SE	p	LLCI	ULCI
-1.41	.07	.05	.00	-.02	.17
.00	.15	.05	.00	.08	.28
1.41	.25	.07	.00	.14	.40

주: LLCI : Lower Level Confidence Interval, ULCI : Upper Level Confidence Interval

<표 8> 조건부 간접효과와 부트스트래핑 결과

변수	조절된 매개지수	Boot SE	95% 신뢰구간	
			Boot LLCI	Boot ULCI
팀장조직형상화	.065	.022	.028	.116

주: LLCI : Lower Level Confidence Interval, ULCI : Upper Level Confidence Interval

들에 비해 매개효과가 더욱 큰 것으로 나타났다.

본 연구는 이슈리더십이 혁신행동에 미치는 영향력을 프로세스와 경계조건을 통해 검증하고 있으며, 연구결과를 통한 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 결과는 이슈리더는 새로운 아이디어와 이슈를 끊임없이 창안하고 팀원들로 하여금 이슈에 동참하도록 유도하고 이슈실행을 위해 필요한 자원을 제공하기 때문에 팀원들의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 재확인하고 있다는 점에서는 기존 이슈리더십의 효과성 검증결과와 비슷하다. 그러나 기존 연구들(예: 백유성·신영숙, 2007; 변영실·백기복, 2015; 송종영 외, 2016)에서 대부분 이슈리더십은 심리적 입파워먼트, 직무몰의, 관계동일시를 통해 혁신행동에 부분 매개된다는 연구결과를 보이고 있어서 본 연구의 완전 매개 결과와는 차이가 있다. 기존 연구결과와의 차이는 두 가지 관점에서 해석될 수 있다. 그 하나는 본 연구의 매커니즘 변수인 조직후원인식의 역할이다. 조직후원인식은 팀원들의 공헌에 대한 인정과 이에 상응하는 관심과 지원을 제공하는 지에 대한 팀원들의 판단의 정도이다. 그러나 조직후원인식은 조직의 제도와 정책 뿐 아니라 팀장으로부터 영향을 받게 된다. 즉, 팀원은 팀장을 조직의 대리인(agent)으로 인식하기 때문에 팀장으로부터의 지지와 격려를 조직의 지지와 격려로 간주하게 된다. 따라서 팀원들이 혁신행동을 발휘하기 위해서는 팀장의 리더십 뿐 아니라 조직과의 상호호혜적 규범에 대한 책무감을 갖는 과정을 통해야 한다고 해석될 수 있다. 다른 하나는 연구설계에 의한 결과 차이로 해석될 수 있다. 기존의 연구들은 동일시점 또는 동일방법에 의한 연구설계를 하고 있으나, 본 연구는 측정시점을 달리하는 시간차 연구설계와 측정원천을 달리하여 동일방법에 의한 증강효과를 최대한 억제함으로써 기존 연구와

차별적인 결과를 보이고 있다고 해석할 수 있다.

둘째, 본 연구는 팀원들의 팀장이 조직의 특성을 어느 정도 공유하고 있는 지에 대한 판단의 정도를 의미하는 팀장조직형상화의 조절효과를 검증하고 있다. 현재까지 팀장조직형상화의 개념이 국내 리더십 연구 분야에 적용된 사례는 찾아보기 어려운 상황이다. 그러나 팀장조직형상화는 기존의 조직동일시 이론을 통해 개념화되었다(Eisenberger et al., 2010). 즉, 조직동일시는 개인들은 자신이 가지고 있는 특성이 조직의 특성과 얼마나 유사한지에 대해 판단하여, 유사할수록 자신과 조직을 동일시한다고 주장한다. 이를 팀장조직형상화에 적용하면, 팀원들은 팀장이 가지고 있는 특성과 조직의 특성을 비교하여 팀장조직형상화의 정도를 결정하게 된다. 팀원들이 자신의 팀장에 대해 조직형상화의 정도를 높게 인식할수록 팀장의 지지, 칭찬, 격려, 인정, 평가는 팀장 개인을 넘어서는 조직을 대변하는 것으로 더욱 강하게 인식하게 된다. 팀장조직형상화의 개념은 이슈리더십의 효과성 뿐 아니라 다른 리더십이론에도 적용될 수 있을 것이다. 예를 들어, 팀장의 변혁적리더십은 팀원들에게 현재를 넘어서는 비전을 제시하고 구성원들의 역량개발의 열망을 촉진함으로써 더욱 혁신적이고 능동적인 행동을 이끌어 낼 수 있지만, 팀장조직형상화의 수준이 높을수록 변혁적리더십은 팀장 개인을 넘어서는 조직에 의한 것으로 확장되어 인식될 것이다. 이와 같이 본 연구는 최근까지 국내 리더십연구에서 충분히 소개되지 않은 팀장조직형상화의 개념을 소개하고, 그 효과성을 검증하고 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

끝으로, 본 연구는 팀장의 이슈리더십과 팀원의 혁신행동의 관계에 있어서 매커니즘으로서 조직후원인식을 설정하고, 상황요인으로서 팀장조직형상화의 효과를 동시에 검증하고 있다는 점에서 의의가 있다.

다시 말해 팀원들은 팀장을 두 가지 관점에서 평가할 수 있다. 하나는 조직의 대변인으로서 팀장을 평가하고 다른 하나는 팀장 개인의 특성에 의해 팀장을 평가하게 된다. 이와 같이 팀장의 이슈리더십은 팀원들에게 두 가지 속성을 통해 함께 인식될 수 있는데, 기존 연구들은 팀장 개인의 특성에 집중하거나 조직대변인으로서의 역할에 집중함으로써 두 가지 속성이 함께 작용하여 팀원들의 혁신행동에 영향을 미칠 수 있다는 점을 충분히 설명하지 못하고 있다. 본 연구를 통해 이슈리더십과 혁신행동의 관계에서 프로세스와 경계조건을 동시에 확인하고 있다는 점에서 의의가 있다. Stinglhamber et al.(2015)은 팀장의 변혁적리더십과 팀원의 감성적몰입과의 관계에서 조직후원인식과 팀장조직형상화의 효과를 동시에 검증하였다. 연구결과 팀장의 변혁적 리더십은 팀장조직형상화의 수준이 높을수록 팀원의 조직후원인식을 강화하여 팀원의 감성적몰입을 더욱 높이는 결과를 보였다.

본 연구의 결과는 이론적 시사점 뿐 아니라 다음과 같은 실무적 시사점을 갖는다. 첫째, 조직이 원하는 혁신이 성공적으로 수행되기 위해서 팀원들의 혁신행동이 중요하다면, 조직의 구조적 혁신과 함께 관리자들과의 리더십의 역할이 중요하다는 점을 확인할 수 있었다. 특히 팀원들은 관리자들과의 리더십 발휘를 단순히 리더 개인의 역량으로 받아들이는 것이 아니라 조직의 역량으로 간주한다는 점에 주목할 필요가 있다. 팀원들은 팀장을 조직대변인으로 인식하기 때문에 팀장이 팀원들에게 새롭고 도전적인 과업 달성에 필요한 지원을 제공하면, 팀원들은 조직이 자신들을 믿고 지원한다고 지각하여 조직후원인식이 증가하게 된다. 따라서 조직은 팀원들에게 물질적 지원뿐만 아니라 조직이 팀원들을 믿고 신뢰한다는 것을 주기적으로 알려 주는 행동이 필요하다. 또한,

조직과 팀장들은 팀원들의 조직후원인식의 수준을 수시로 확인하는 프로세스가 필요하다. Baran, Shanock, and Miller(2012)는 조직변화의 과정에서 조직후원인식은 팀원들의 성과창출에 큰 영향이 있음을 입증하였다. 그들은 팀장이 팀원들을 인정하고 신뢰하는 행동을 보일 때, 도전과 혁신을 통해 발생할 수 있는 위험에 대한 부담감이 감소하여 좀 더 혁신적인 태도와 행동을 보인다고 하였다.

둘째, 조직의 인적자원관리 관점에서 조직후원인식의 다양한 활용방안을 제시하였다. 개인 차원에서 조직후원인식이 강화되면 개인들의 자기개발노력, 학습활동, 주도적 행위(proactive behavior)등이 높아지고(이형용·양우진·최영민, 2010), 집단 차원에서는 팀원들 간의 협업이 강화되고 집단적 동기부여(collective motivation)와 조직시민행동이 증가할 것으로 예상할 수 있다(van Knippenberg, van Prooijen, and Sleebos, 2015). Rhoades and Eisenberger(2002)는 조직후원인식의 선행요인으로써 팀장의 지원 뿐 아니라 조직공정성, 조직의 보상과 인사제도, 교육훈련 기회의 효과성을 확인하였다. 따라서 팀원들의 혁신행동이 조직의 생존과 지속가능성, 경쟁력 확보에 중요한 만큼 조직후원인식을 높일 수 있도록 투명하고 수용가능한 인사제도의 마련과 실행이 필요하다고 할 수 있다. 또한 팀원들이 조직 내에서 자신의 능력을 개발하고 이를 발휘할 수 있는 기회를 확대하는 것이 개인의 경력개발 뿐 아니라 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

셋째, 팀원들의 혁신행동을 증가시키는 상황요인 중에 팀장이 조직의 정체성과 얼마나 일치하는가가 매우 중요함이 밝혀졌다. 양동민·심덕섭(2013)의 연구에서도 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 사회적 동일시의 효과가 입증되었다. 따라서 조직의

구성원들이 조직에 대한 정체성을 가질 수 있는 제도과 문화를 가지는 마련하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 조직의 비전과 전략을 공유할 수 있는 기회를 확대하고, 이를 통해 조직의 요구와 개인의 요구가 무엇인지를 확인하여 공감대를 형성할 수 있어야 한다.

## 5.2 연구한계 및 향후 연구 과제

본 연구는 이슈리더십의 효과성을 조직후원이론(Rhoades and Eisenberger, 2002; Eisenberger et al., 2010)을 중심으로 조직후원인식과 팀장조직형상화라는 구성개념을 통해 실증적으로 검증함으로써 이론 및 실무적 시사점을 갖는다고 할 수 있다. 그러나 연구설계에서 보완해야 할 부분이 있으며 연구결과에 대한 주의깊은 해석이 요구된다. 좀 더 자세한 내용은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 시간차 연구설계 및 다중원천을 통해 동일방법편의 문제를 최소화하고 명확한 인과관계를 규명하고자 하였다. 이를 위해 1주일 간격으로 측정된 David and Hock-Peng(2011)을 참고하여 10일 간격으로 3회에 걸쳐 연구변수를 측정하였으나, 측정간격이 인과관계를 규명하기에 충분하지 못하다는 한계를 가지고 있다. 따라서 향후 연구에는 인과관계를 규명할 수 있을 정도로 충분한 시간차이를 두고 연구변수들을 측정하는 것이 필요할 것이다. 또한, 팀원의 인구통계적 특성(예: 성별, 나이, 직급, 학력)의 효과를 연구의 결과에서 통제하였으나, 팀장의 인구통계적 특성을 충분히 고려되지 못했다. 또한, 리더십의 효과성은 산업이나 직무의 특성에 의해 영향을 받을 수 있는데, 조직 및 직무특성(예: 산업, 규모, 직무 등)이 본 연구의 결과에서 적절하게 통제되거나 반영되지 못했다는 한계를 가

지고 있다. 따라서 후속 연구에서는 팀장과 조직의 특성을 반영하는 연구설계가 필요하다.

둘째, 본 연구는 101명의 팀장과 팀원의 쌍(dyad)을 표본으로 하였으며, 편의추출의 방법을 활용하여 자료를 수집하였다. 본 연구를 위한 표본추출 단계에서 팀원들을 먼저 선정하고, 팀원들로부터 팀장에 대한 연락처를 확보하였다. 이러한 표본추출 단계에서 팀장의 객관적 및 실제적 평가를 저해할 수 있는 외생적 요인(예: 팀장-팀원의 관계의 질 등)이 영향을 미칠 수 있는 가능성을 충분히 반영하지 못했다. 따라서 향후 연구에서는 팀장에 대한 팀원의 리더십 측정, 팀원에 대한 팀장의 성과평가도구 등에 대한 정보가 적절하게 통제되거나 반영될 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 조직후원인식은 이슈리더십과 혁신행동 간에서 완전매개효과를 보였다. 지금까지 이슈리더십의 효과성에 대한 메커니즘을 검증한 연구들은 조직후원인식 뿐 아니라 심리적임파워먼트, 창의적역할정체성, 직무몰입, 관계동일시, 팀장정치각 등이 적용되었으며, 대부분 부분매개효과를 보였다. 특히, 김동산(2014)의 연구에서 조직후원인식이 이슈리더십과 임파워먼트간에서 부분매개효과를 보였다. 이러한 결과는 본 연구와 같이 측정원천과 측정시점을 달리하는 엄격한 연구설계에 의한 차이로 해석될 수도 있으나, 향후 연구는 다양한 표본을 대상으로 재검증할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 팀장조직형상화(Eisenberger et al., 2010)의 개념을 리더십의 효과성 연구에 적용하였다. 팀장조직형상화는 팀장-팀원의 교환관계와 감정적 조직몰입의 관계(Eisenberger et al., 2010), 팀장의 모욕적관리과 역기능적 성과의 관계(Shoss et al., 2013), 변혁적리더십과 감정적 조직몰입의 관계(Stinglhamber et al., 2015) 연구 등에서 경계조건으로 연구되어 왔다. 향후 연구에서는 이슈

리더십이론의 효과성 연구 뿐 아니라 다양한 리더십 이론의 효과성 연구에서 팀장조직형상화의 효과를 검증할 필요가 있다.

끝으로, 본 연구는 이슈리더십의 효과를 개인수준에서 분석하였다. 향후 연구에서는 집단 및 조직수준에 발휘되는 이슈리더십의 효과를 확인하는 연구가 필요할 것이다. 또한, 조직후원인식이 집단과 조직 수준에서는 이슈리더십과 어떤 매커니즘으로 작동하는 가를 검증하는 것도 의미가 있다. 예를 들어, 교차수준분석을 한 연구(예: 한봉주, 2012)의 결과를 보면, 개인수준에서 변혁적리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 보였으나, 조직 수준에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 효과를 보였다. 이와 같이 분석의 수준에 따라서 리더십효과성에 차이가 있을 수 있다. 향후 연구에서는 위에서 논의된 내용들이 연구설계에 반영되기를 기대한다.

## 참고문헌

- 김동산(2014). "이슈리더십과 임파워먼트간의 관계에서 조직후원인식(POS)의 매개효과 검증." **리더십연구**, 5, 121-140.
- 김동산·백기복·김보영(2014). "이슈리더십과 성과 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과검증." **인사조직연구**, 22, 99-136.
- 김봉환(2011). "변혁적-거래적 리더십과 창의성 간의 관계에 대한 매개효과 연구." **한국비즈니스리뷰**, 4(2), 1-33.
- 김재훈(2015). "집단정체성, 네트워크 중심성, 구성원의 이슈리더십과 성과와의 관계에 대한 탐색적 연구." **리더십연구**, 6, 45-82.
- 김중관(2017). "현대적 리더십 연구의 특징과 공유리더십의 팀 효과성에 관한 연구." **디지털융복합연구**, 15(6), 207-217.
- 박건규·이희승(2016). "중간관리자의 윤리적 리더십이 종사원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향." **관광경영연구**, 73(단일호), 201-218.
- 박계홍·김학준(2010). "팀장에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향 - 임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로." **상업교육연구**, 24(2), 105-129.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만(2007). "동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안." **인사조직연구**, 15, 89-133.
- 배병렬(2006). **LISREL 구조방정식모델**. 서울: 청람.
- 백규선·백기복·김익택(2015). "시나리오 실험법을 통한 이슈리더십과 리더호감 간의 항상초점의 조절효과 검증." **대한경영학회지**, 28(3), 939-959.
- 백기복(2000). **이슈리더십**. 서울: 창민사.
- 백기복(2005). **리더십리뷰: 이론과 실제**. 서울: 창민사.
- 백유성·신영숙(2007). 이슈리더십, 임파워먼트 및 조직 성과와의 관계. **한국경영학회 통합학술발표논문집**, 1-25.
- 변영실·백기복(2015). "이슈리더십과 혁신행동 관계에 있어 직무열의의 매개효과." **한국콘텐츠학회논문지**, 15(9), 494-508.
- 송종영·백기복·최우재(2016). "이슈리더십이 팀원의 창의적 행동과 발연 행동에 미치는 영향 - 관계동일시의 매개효과를 중심으로." **조직과 인사관리연구**, 40, 171-195.
- 신성현·백기복·최지선(2015). "이슈리더십과 성과 간의 관계에서 팀장지원의 조절효과 검증." **한국콘텐츠학회논문지**, 15(6), 463-476.
- 양동민·심덕섭(2013). "변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향." **경영학연구**, 42(1), 121-152.
- 오호준·신재구(2017). "이슈 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향: 집합적 리더십에 의해 조절된 집단지성의 매개효과를 중심으로." **리더십 연구**, 9(1), 115-150.
- 우종필(2014). **구조방정식모델 개념과 이해**. 서울: 한나

- 래 출판사.
- 유재익 · 정동섭(2015). 진정성리더십이 직무몰입 및 혁신 행동에 미치는 영향. 한국경영학회 통합학술발표논문집, 981-1014.
- 유혜식 · 홍아정(2015). “임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향과 폐기학습의 매개효과.” **한국 HRD 연구**, 10, 101-127.
- 윤대혁 · 정순태(2006). “변혁적리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구.” **한국인적자원관리학회**, 13(3), 139-169.
- 윤인한 · 장영철(2015). “건설현장 소장의 진성리더십이 현장직원의 조직시민행동, 종업원몰입에 미치는 영향과 조직후원인식의 매개효과.” **인적자원관리연구**, 22(2), 65-86.
- 이상윤 · 이정열(2014). “중국기업 리더십, 기업문화, 조직지원인식 및 직무만족도 간의 관계에 관한 연구.” **인적자원관리연구**, 21(3), 47-79.
- 이연택 · 이도연 · 김종우(2007). “개인특성과 사회적 교환관계가 호텔종사자의 혁신행동에 미치는 영향.” **대한경영학회지**, 27(4), 1821-1848.
- 이재희 · 백기복(2006). “이슈 리더십과 성과간의 관계에 관한 실증연구.” 한국인사조직학회 발표논문집, 79-115.
- 이지우 · 김종우 · 김일천(2003). “심리적 임파워먼트와 조직직원이 종합병원 직원들의 혁신적 업무행동에 미치는 영향.” **보건행정학회지**, 13(1), 46-68.
- 이창준 · 윤정구(2007). “정서와 리더십에 대한 한 이론적 모형의 검증-카리스마적 및 감성적 리더십, 집단정서, 집단효과성.” **인사조직연구**, 15, 1-51.
- 이형용 · 양우진 · 최영민(2010). “호텔 직원의 개인-환경 적합성과 선제적 행동의 관계에서 조직후원인식의 매개역할에 관한 연구.” **관광학연구**, 34(7), 85-110.
- 최경춘 · 남유진 · 심선아(2017). “이슈리더십과 직무성과의 관계에서 팀장정치지각의 매개효과와 신바람의 조절효과 검증.” **리더십연구**, 8, 57-79.
- 최우재 · 백기복 · 신제구(2018), “제4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십은 무엇인가?” **KBR**, 22(3), 175-195.
- 최우재 · 조윤희(2013). “진성리더십이 팀원의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 미치는 영향.” **인사조직연구**, 21, 185-228.
- 한봉주(2012). “조직의 리더십이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 분석-위계적 선행모형(HLM)을 이용한 분석수준별 비교를 중심으로.” **인적자원관리연구**, 19(2), 147-166.
- 홍계훈 · 이수정(2013). “카리스마적 리더십과 팀 혁신행동 및 주관적 팀 성과 간의 관계들에 대한 팀 효능감과 팀 긍정정서의 매개효과.” **경영학연구**, 42(1), 321-351.
- Ansoff, H. I. (1980). “Strategic issue management.” *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996). “Assessing the work environment for creativity.” *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., and Miller, L. R. (2012). “Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work.” *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1987). “Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings.” *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Crable, R. E., and Vibbert, S. L. (1985). “Managing issues and influencing public policy.” *Public Relations Review*, 11(2), 3-16.
- David, V. D, Hock-Peng, S. (2011). “Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding

- developmental trajectories." *Leadership Quarterly*, 22(3), 545-560.
- Drucker, P. F. (2002). *The discipline of innovation*. Harvard business review, 80, 95-104.
- Dutton, J. E., and Ashford, S. J. (1993). "Selling issues to top management." *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., and Steiger-Mueller, M. (2010). "Leader - member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment." *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., and Buffardi, L. C. (2014). "The supervisor POS - LMX - subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment." *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 635-656.
- Galbraith, J. R. (1982). "Designing the innovating organization." *Organizational Dynamics*, 10(3), 5-25.
- Gaunt, P., and Ollenburger, J. (1995). "Issues management revisited: A tool that deserves another look." *Public Relations Review*, 21(3), 199-210.
- Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement." *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6th ed)*: Upper Saddle River, NJ: Person Education.
- Hayes, A. F. (2013). Multilevel mediation analysis. Paper presented at the workshop presented at the Association for Psychological Science.
- Hayes, A. F. (2015). "An Index and Test of Linear Moderated Mediation." *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Janssen, O. (2000). "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kanter, R. M. (1988). "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization." *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., and Baik, K. (2016). "Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence." *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., and Adis, C. S. (2017). "Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory." *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Levinson, H. (1965). "Reciprocation: The relationship between man and organization." *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Mael, F. A., and Tetrick, L. E. (1992). "Identifying organizational identification." *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.

- Parker, S. K., and Axtell, C. M. (2001). "Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking." *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085-1100.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., and 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.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: A review of the literature." *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., and Armeli, S. (2001). "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robinson, S. L., and Morrison, E. W. (2000). "The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study." *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Scott, S. G., and 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.
- Shore, L. M., and Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice. Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*: 149-164. Westport, CT: Quorum.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., and Zagenczyk, T. J. (2013). "Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment." *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., and De Zanet, F. (2015). "The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment." *Career Development International*, 20(6), 583-603.
- Van, Knippenberg D., van Prooijen, J.-W., and Sleebos, E. (2015). "Beyond social exchange: Collectivism's moderating role in the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behaviour." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 152-160.
- Wikhamn, W., and T. Hall, A. (2014). "Accountability and satisfaction: Organizational support as a moderator." *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 458-471.
- Zhang, X., and Bartol, K. M. (2010). "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement." *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.



## 〈설문지〉

### 1. 이슈리더십

1	나의 팀장은 성과 창출을 위한 이슈를 제시한다
2	나의 팀장은 생산성 향상을 위한 새로운 기술, 절차, 기법을 평소에 탐구한다
3	나의 팀장은 주어진 업무에만 얽매이지 않고 새로운 업무를 좋아한다
4	나의 팀장은 창의적 이슈를 제안할 수 있는 모임, 자료 등 다양한 원천을 가지고 있다
5	나의 팀장은 새로운 기회에 대비한 이슈를 준비한다
6	나의 팀장은 문제해결을 위한 아이디어를 제시한다
7	나의 팀장은 기존과 차별화된 업무수행 방법을 제안한다
8	나의 팀장은 새로운 이슈와 관련된 회의에 구성원들을 적시에 소집한다
9	나의 팀장은 일 추진에 앞서 구성원들과 공감대를 형성한다
10	나의 팀장은 평소 일을 할 때, 조직원(팀원)들에게 신뢰를 받는다
11	나의 팀장은 이슈 달성을 통한 구체적인 성과를 이해관계자들에게 제시한다
12	나의 팀장은 이슈실행에 필요한 의사결정시, 관련자 참여를 유도한다
13	나의 팀장은 일 추진 시 도움을 받을 수 있도록, 평소에 인간관계를 잘 해두려고 노력한다
14	나의 팀장은 다른 사람들을 설득하기 잘 한다
15	나의 팀장은 이슈 실행에 필요한 인적자원을 회사(조직)에서 지원받아 온다
16	나의 팀장은 이슈 실행에 필요한 물적 자원을 회사(조직)에서 지원받아 온다
17	나의 팀장은 이슈 실행에 필요한 예산을 확보할 수 있다
18	나의 팀장은 이슈 실행을 위한 구체적인 계획을 수립하고 지원체계를 점검한다
19	나의 팀장은 새로운 일을 실행하는데 필요한 권한을 부여받고 있다
20	나의 팀장은 일 추진 과정에서 구성원들이 적극적으로 참여 하도록 격려해주고 지원해 준다
21	나의 팀장은 구성원들이 새로운 일을 추진하다가 어려움 에 부딪혔을 때, 그 일을 해결할 수 있도록 도와준다

### 2. 조직후원인식(POS)

1	우리 회사는 나의 기여도를 인정했다
2	우리 회사는 나의 목표와 가치를 고려했다
3	우리 회사는 내가 문제에 직면했을 때 기꺼이 도와주었다
4	우리 회사는 진심으로 나의 행복, 삶에 관심을 두었다

### 3. 팀장조직형상화(SOE)

1	나의 팀장은 우리 회사의 전형적인(대표적인)스타일이다
2	나의 팀장은 우리 회사의 특성에 적합하다
3	나의 팀장은 우리 회사와 많은 공통점이 있다
4	나의 팀장은 우리 회사를 대표하는 특성을 가지고 있다

### 4. 혁신행동

1	어려운 업무관련 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다
2	업무 수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다
3	업무와 관련해 독창적인 방법을 고안해 낸다
4	혁신적 아이디어에 대한 지원을 얻어내려고 노력한다
5	혁신적 아이디어에 대한 공감을 형성하려고 노력한다
6	체계적인 방법으로 혁신적 아이디어를 작업현장에 도입한다

## The Effect of Issue Leadership on Innovative Behavior: Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment

Jung-Ho Park\* · Woojae Choi\*\* · Ki-Bok Baik\*\*\*

### Abstract

The purpose of this study was to examine the effect of supervisor's issue leadership on the subordinate's innovative behavior. In particular, the impact of perceived organizational support as a mechanism and the impact of supervisor's organizational embodiment as a boundary condition were investigated between issue leadership and innovative behavior. We utilized the time-difference research design to minimize the common method bias through the web-based mobile survey, and finally analyzed one hundred one sets (dyad) of questionnaire from both subordinates and their supervisors. The results of the study showed that supervisor's issue leadership did not have a direct effect on subordinate's innovative behavior, but the relationship between issue leadership and innovative behavior was fully mediated through subordinate's perceived organizational support. Thus, supervisor's organizational embodiment moderated the relationship between issue leadership and perceived organizational support. In addition, the relationship of issue leadership - perceived organizational support - innovative behavior was positively moderated by supervisor's organizational embodiment. In other words, the more the supervisor had organizational characteristics, the greater the mediating effect. This study addressed the relationship between issue leadership and innovative behavior with a more rigorous research design while simultaneously applying the effects of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment.

---

\* Manager, Hana Life(p37820@naver.com), First Author

\*\* Associate Professor, School of Business Administration, Cheongju University(choiwj@cju.ac.kr), Corresponding Author

\*\*\* Professor, College of Business Administration, Kookmin University(baik@kookmin.ac.kr), Co-Author

Key words: Issue leadership, Perceived organizational support, Supervisor's organizational embodiment, Innovative behavior

- 
- 저자 박정호는 현재 하나생명에서 팀장으로 재직 중이다. 성균관대학교 경제학과 및 경영전문대학원 EMBA를 졸업하였으며, 국민대학교 경영학과 인사조직전공으로 박사학위를 취득하였다. 박사 학위 취득 이후에는 국민대학교 경영대학원 리더십과 코칭 MBA에서 겸임교수로 재직 중이다. 주요연구분야는 이슈리더십, 한국형리더십, 리더십개발론 등이다.
  - 저자 최우재는 현재 청주대학교 경영대학 인사조직전공 교수로 재직 중이다. 미국 Ohio State University에서 박사학위를 받았으며, 현대경제연구원과 (주)크레듀(현재 멀티캠퍼스)에서 근무하였다. 대한리더십학회 편집위원장, 한국인사조직학회 및 한국인사관리학회 상임이사 등을 역임하고 있다. 주요연구분야는 리더십이며, 최근에는 공유리더십과 긍정조직학에 대한 연구를 진행 중이다.
  - 저자 백기복은 현재 국민대학교 경영대학 인사조직전공 교수로 재직 중이다. 미국 The University of Houston에서 박사학위를 받았으며, James Madison University의 경영학과에서 조교수로 재직하다가 귀국하여 POSRI주임연구원과 POSTECH겸임교수를 지냈다. 한국인사조직학회장, 한국윤리경영학회장, 대한리더십학회장 등을 역임하였다. 주요연구분야는 리더십이며 이슈리더십이론과 한국형리더십이론을 발표하였다.