

A Multi-Level Analysis of the Impact of Authentic Leadership and Radical Candor on Team and Individual Performance: The Mediating Role of Feedback Behavior and Team Feedback Climate

진정성 리더십과 솔직한 직언이 팀 및 개인 성과에 미치는 영향에 대한 다수준 분석: 피드백 행동과 팀 피드백 풍토의 매개역할

Jae-Geum Jeong(First Author)

Korea University
(j2gok@korea.ac.kr)

Suk Bong Choi(Corresponding Author)

Korea University
(sukchoi@korea.ac.kr)

.....

Feedback behavior is key factor for developing an individual and team’s competitive advantage. Therefore, organizational members need to focus on proactive feedback activities to improve individual and team performance. This study conducted a multi- level analysis to find out the antecedent and consequence of feedback behavior. At the team level, the relationship of the feedback climate of the team was investigated in the relationship between authentic leadership and the creative performance of the team. At the individual level, the effect of feedback behavior was examined in the relationship between radical candor and in-role & extra-role performance. The 81 teams (328 employees) were chosen from employees of 42 companies in South Korea. Our empirical analysis confirmed at the team level, that the feedback climate of the team partially mediated the relationship between authentic leadership and the team creative performance. Meanwhile, at the individual level, it was observed that the feedback behavior was fully mediated the relationship between radical candor and in-role & extra-role performance. Based on the research results, theoretical and practical implications were presented.

Key Words: Authentic leadership, Feedback behavior, Team creative performance, In-role and extra-role performance, Multi-level analysis

.....

1. 서론

최근 경영환경은 급격한 변화로 불확실성과 복잡성을 증가시켜 조직 생존과 성과에 상당한 영향을 끼치고 있다(Doan, Le, & Tran, 2020; Seo & Lee, 2011). 따라서 조직은 복잡한 작업을 신속하게 대처하고 처리해야 하기에 조직 및 팀내 동료 간의 상호 의존적·협력적 활동이 증가되고 있다(De Stobbeleir, Ashford, & Zhang, 2020; Duhigg, 2016). 이러한 상황은 조직 내 구성원들 간의 협력적 관계나 팀 및 동료 간에 활발한 정보 교류를 증가시켰으며, 따라서 정보 교류의 핵심인 피드백 행동의 필요성이 증가되고 있다.

초기 피드백 활동은 리더가 부하직원의 직무활동에 대한 코칭이나 동기부여를 위해 사용되었지만(Hanser & Muchinsky, 1978), Grant & Parker(2009)는 직무설계의 능동적 관점에서 불확실성과 역동성의 증가에 따라 업무 수행 방식을 예측하고 변화시키기 위해 필요하다고 주장하였다. 피드백 행동은 피드백 과정에서 요청자와 제공자 간의 상호작용을 통해 나타나는 행동으로 요청자의 요청과 제공자의 정보 제공 과정에서 나타나는 일련의 과정이다(Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1983). 피드백 행동은 피드백을 적극적으로 구하는 피드백 추구행동(Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1983; Callister, Kramer, & Turban, 1999; De Stobbeleir, Ashford, & Zhang, 2020)과 피드백 제공 행동(Adams, 2005; Brinko, 1993; London, 1995)으로 구분할 수 있다. 피드백 추구행동은 개인의 직무활동을 보다 효과적으로 운용할 수 있도록 돕고 성과에도 긍정적이며(Ashford, 1986; Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003), 직무활동에 정확

성과 적절성을 높이기 때문에 개인과 조직에 가치 있는 행동이라고 하였다(Ashford & Cummings, 1983; Callister, Kramer, & Turban, 1999). 그리고 피드백 추구행동은 효과적으로 목표를 달성할 수 있도록 도울 뿐만 아니라(Ashford & Cummings, 1983; Fedor, Rensvold, & Adams, 1992) 창의적 성과에도 긍정적 영향을 미친다고 보고되고 있다(De Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011). 피드백 제공행동은 동료의 성과향상을 돕기 위해 피드백을 제공하는 행동으로 동료의 성과 개선에 긍정적임이 증명되었다(Anderson, 2012; London, 2003). 위와 같은 피드백의 유용성과 피드백 행동의 긍정적 영향은 많은 연구자들로 하여금 피드백 행동 연구에 관심을 불러 일으켰다.

피드백 행동에 관한 선행연구에서 교육 학습에 관한 연구(Gaunt et al., 2017; Ramani, & Krackov, 2012; van Heerden, 2020), 피드백을 추구하는 개인의 상황결정 요인(Ashford, 1986; De Stobbeleir, Ashford, & Zhang, 2020; Northcraft & Ashford, 1990; Sung et al., 2019; Tuckey, Brewer, & Williamson, 2002), 리더십과 관리자의 역할(Kim & Moon, 2019; Levy, Cober, & Miller, 2002; Hsieh & Huang, 2018; Steelman & Wolfeld, 2018), 동기요인(Ashford & Cummings, 1983; Tuckey, Brewer, & Williamson, 2002)등 이 다루어졌고, Brinko(1993)와 London(1995, 2003)는 효과적인 피드백 제공 과정과 방법을 다루기도 하였다. 이처럼 피드백 행동에 관한 다양한 관점과 긍정적 영향에 관한 연구가 다루어졌지만, 피드백 행동에 긍정적 영향을 미치는 선행요인이나 피드백 행동에 영향을 받는 후행 요인을 함께 연결하고, 특히 개인과 팀의 다양한 요소를 함께 고려한 연구들은 여전히 미흡하다.

따라서, 본 연구는 진정성 리더십과 개인의 솔직한 직언을 피드백 행동에 긍정적 영향을 미치는 선행요인으로 보고, 팀의 창의적 성과와 개인의 역할 내·외성과를 후행요인으로 설정하고 분석하였다. 선행요인인 진정성 리더십과 개인의 솔직한 직언은 진정성에 초점을 두었으며, 후행요인은 피드백 행동의 긍정적 결과를 밝히기 위해 팀과 개인의 성과에 초점을 두었다. 또한, 피드백 행동 연구의 대부분은 단일수준에서 다루어지고 팀 수준을 고려한 다 수준 연구는 부족하다는데 착안하여, 본 연구는 피드백 행동의 선·후행관계를 동시에 고려하고 다 수준으로 분석하여 피드백 행동의 전반적인 역할을 밝히고자 한다.

진정성 리더십과 개인의 솔직한 직언은 거짓 없는 솔직함과 진정성이 핵심개념을 이루며 이는 개인의 태도와 행동을 결정한다. 진정성은 거짓이나 허위가 아닌 사실을 의미(Audrezet, De Kerviler, & Moulard, 2020; Beverland & Farrelly, 2010) 하며, 긍정적인 자아 인식과 행동으로 편견이나 거짓이 없는 관계를 지향한다(Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008). 따라서 팀 내 리더나 동료의 진정성을 가지고 있다면 사실에 근거한 피드백을 제공할 것으로 기대된다. 피드백은 쌍방향 관계에서 이루어지는 것으로 제공자의 태도나 행동에 진정성이 있어야 수용자와 요청자는 정보를 신뢰하고 수용하게 될 것이다. 또한, 제공자는 거짓이나 허위로 조작된 피드백을 제공하거나 신호를 보내지 않고 사실에 기반을 둔 피드백을 솔직하게 제공함으로써 피드백의 가치를 높이고 수용자의 긍정적 수용을 기대할 수 있을 것이다. 그러나 기존 연구의 대부분은 추구자(요청자) 관점에서 피드백 행동의 품질과 가치를 결정짓는 요인에 대해 다루어졌고(Ashford,

1986; Steelman & Wolfeld, 2018), 제공자의 진정성과 같은 심리적 상태 요인에 관한 연구는 소외되어 왔다. 따라서 본 연구는 기존 연구에서 소외되었던 진정성 리더십과 개인의 솔직한 직언이 피드백의 효과를 높이고 피드백 행동을 장려하는 중요한 선행요인이라 제안한다.

창의적 성과는 창의성을 기반으로 나타난다. 창의성은 개인이나 조직이 갖는 특성이거나 환경의 복잡한 상호작용을 통해 발현되기에(Plucker, Beghetto, & Dow, 2004; Woodman & Schoenfeldt, 1990), 팀의 창의성을 높이기 위해서는 팀 리더의 역할이 매우 중요하다(Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner, 2008; Hu et al., 2018). 팀 활동과 같은 새로운 조직형태는 기업의 역동적 경쟁 환경에서 유연성과 대응성을 극대화할 수 있으며(Byrne, 1993, Donnellon, 1996), 집단효과는 개인보다 더 강하게 나타날 수 있기에(De Vries, Van den Hooff, & de Ridder, 2006) 많은 조직이 팀을 기본 작업 그룹으로 구축하는 사례가 많아지고 있다(Tjosvold, Tang, & West, 2004). 팀의 작업 활동은 구성원들의 독창적인 관점이나 의견들을 모아 새로운 통찰력을 갖게 하고 팀원 상호간 지식 창출과 공유를 촉진하여 창의성을 극대화하기 때문이다(Baer et al., 2010; DeRue & Rosso, 2009; Dong et al., 2017; Mo, Ling, & Xie, 2017). Uhl-Bien(2006)은 관계형 리더십 접근방식에서 업무완수를 위해 리더와 부하직원이 서로 상호작용하고, 업무 내용 및 방법을 조정하고 변경해 나가 성과를 극대화해 가는 사회적 상호작용 프로세스를 강조하였다. 이는 피드백 행동 과정에서 나타나는 피드백 제공자나 추구자 간의 관계에 형성되는 프로세스로 간주할 수 있다. 따라서 피드백을 제공하는 제공자나 수신자 모두가 목표에 집중하고 정확한 피드백을 형성해야 함을 의

미하며 한 개인의 노력만으로 이루어질 수 없고 팀 리더나 동료와의 관계에서 이루어진다고 볼 수 있다. 그리고 팀의 피드백 수준이 높을수록 팀 창의성에 긍정적 영향을 미친다는 연구들(De Stobbeleir, Ashford, & Zhang, 2020) 통해서도 피드백 행동은 개인뿐만이 아니라 팀 전체의 풍토가 피드백 행동을 결정짓는 중요한 변수임을 알 수 있다. 결과적으로 창의성은 조직에서 개인으로부터 출발하지만, 팀 활동에서 팀원들 간의 유기적인 관계를 맺고 있어 쌍방향 영향 관계라고 할 수 있다. 따라서 팀 수준에서의 피드백 풍토와 창의적 성과 간의 관계를 연구 분석하는 것은 피드백 행동이 성과로 이어지는 인과 관계 규명에 매우 높은 유용성을 갖는다.

한편, 선행연구에서 피드백 행동이 성과에 유의하다는 많은 연구가 이루어졌으나(Auh et al., 2019; De Stobbeleir, Ashford, & Zhang, 2020), 여전히 팀과 개인의 성과에 직접적인 영향을 미치는데 대한 실증연구는 부족한 편이다. 따라서 본 연구는 최근 팀의 역할과 중요성이 부각되고 있어 팀의 창의적 성과와 개인의 역할내·외 성과를 통해 피드백 행동의 긍정적 영향을 검증하고자 한다. 역할 내 성과는 주어진 공식적인 직무 역할을 성공적으로 수행해 내는 정도를 말하고, 역할 외 성과는 요구되지 않은 비공식적인 행동으로 조직에 도움이 되는 정도를 말한다(Chah et al., 2012; Jung & Lee, 2005; Katz, 1964). 특히, 역할 외 성과는 조직시민행동의 미덕으로 조직의 개선과 발전을 위한 헌신적 행동으로 이루어진다(Deluga, 1994; Joo & Park, 2010; Podsakoff et al., 1990). 따라서 피드백 행동과 역할내·외성과 간의 관계를 규명하는 것은 개인 및 조직성과를 높이고자 하는 많은 경영자와 기업에 유용한 시사점을 제공하리라 기대한다.

피드백 행동에 관한 선행연구에서 피드백 추구행

동과 제공행동은 구분된 개념으로 연구되어 왔다. 그러나, 본 연구는 추구행동과 제공행동을 하나의 통합된 개념으로 분석을 시도하고자 한다. 피드백 추구행동과 제공행동은 피드백 행동 주체 간의 상호작용으로 볼 수 있으며, 이러한 상호작용에 초점을 맞추고자 한다. 왜냐면 피드백 추구행동이 성공적인 결과를 얻기 위해서는 이에 상응하는 제공자의 행동이 수반되어야 한다(Sherman, 2019). 다시 말해 피드백 추구행동이 많을수록 피드백 제공행동 또한 많아져 적절한 균형을 이룬다는 것이다. 만일, 적절한 균형이 깨어진다면 피드백 추구행동의 목표를 달성하지 못할 것이다. 이러한 결과는 이후 피드백 추구자의 소극적 행동을 유발하게 되는 부정적 결과를 초래하여 피드백 행동을 위축시키는 악순환으로 고착화 될 수 있다. 따라서, 피드백 추구행동과 제공행동이 동시에 고려하는 것이 피드백 행동 연구의 폭넓은 이해를 높일 수 있다고 본다(Jug, Jiang, & Bean, 2019). 또한, 호혜성의 이론(Eisenberger et al., 2004)에 의하면 긍정적 호혜신념은 자신에게 호의를 베푼 상대에게 갚아야 한다는 심리적 의무감을 갖고 호의를 갚기 위해 노력한다고 하였다(Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010). 피드백 행동 주체인 추구자와 제공자의 역할은 반전되어 나타날 수 있다. 즉 피드백을 주거나 받는 양과 품질은 이전 행동을 토대로 결과가 결정될 수 있다. 다수의 피드백을 제공한 제공자가 추구행동을 할 경우, 보다 많은 제공을 받을 수 있을 것으로 기대하고, 그렇지 않은 경우에는 반대의 결과가 나타날 것으로 예측할 수 있다. 이러한 현상을 통해 본 연구는 추구행동과 제공행동을 통합하여 논하고 측정하는 것이 기존의 피드백 촉진 행동 연구의 이해를 넓히는 큰 의의가 있다고 본다.

이상과 같은 논의를 통해 본 연구는 피드백 행동

에 대해 다음과 같은 연구를 목표로 한다. 첫 번째, 진정성 리더십이 팀 피드백 풍토나 개인의 피드백 행동에 긍정적 영향을 미치는지를 규명하여 진정성 리더십이 피드백 행동의 선행요인임을 밝히고자 한다. 두 번째, 솔직한 직언과 개인의 피드백 행동 간의 긍정적 영향관계를 규명하여 솔직한 직언이 피드백 행동을 장려하고 촉진하는 선행요인임을 제시하고자 한다. 세 번째, 팀 피드백 풍토와 개인의 피드백 행동이 개인의 역할내·외성과에 긍정적 영향 관계임을 규명하여 기존의 단일수준의 피드백 행동의 선행연구의 부족함을 보완하고자 한다. 네 번째, Scott (2015)이 제안한 솔직한 직언의 변수개발과 실증분석을 통해 피드백 행동의 선행요인임을 밝히고자 한다. 본 연구는 피드백 행동에 관한 선행 연구의 단편적인 관점을 보완하고 확장하기 위해 피드백 행동의 선·후행에 관한 과정과 조건을 다 수준 분석으로 접근하여, 피드백 행동에 관한 이해와 폭 넓은 연구 관점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

2.1 진정성 리더십과 팀의 창의적 성과 간의 관계

진정성은 속임수나 부정직, 조작이나 허위와 같은 부정적 구조가 아닌 “거짓이 없고 참되고, 믿고 신뢰할 수 있으며, 허위나 거짓이 아닌 실제”와 같은 긍정적 구조에 관점(Luthans & Avolio, 2003)을 두었고, Harter(2002)는 진정으로 생각하고 믿는 것을 행동하고 표현하는 것이라 하였다. 진정성 리더십은 이러한 진정성을 바탕으로 자신 외 구성원들의 진정성까지 고취시켜 개인 및 조직의 성과를 향

상시킨다는 것이다(Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). 많은 연구자들은 진정성 리더십의 이러한 긍정적(Luthans et al., 2001), 변혁적(Avolio, 1999), 도덕적/윤리적(Bass & Steidlmeier, 1999) 리더십 접근방식에 주목해 왔다. 진정성 리더십의 구성요소에 대해 많은 연구자들의 다양한 관점들이 제시되었으나, 최근 진정성 리더십에 대한 행동 차원은 Hoch et al.(2018)에 의해 새롭게 제시되었다.

Hoch et al.(2018)가 제시한 행동차원은 긍정적인 도덕적 관점, 자기 인식, 균형 잡힌 정보처리, 관계의 투명성, 긍정적인 심리적 자본과 진정한 행동이라고 제시하였다. (a) 긍정적인 도덕적 관점 : 리더의 행동이 내면화된 긍정적 미덕과 높은 도덕적 성격을 기반으로 나타나야 한다. (b) 자기 인식 (self-awareness) : 진정한 리더는 자신의 강점, 지식, 신념 및 가치를 인식하고 이에 따라 공개적이고 솔직하게 행동해야 한다(Avolio et al., 2004). (c) 균형 잡힌 정보처리(balanced processing) : 정보처리를 할 때와 결정을 내리기 전에 여러 관점에서 객관적인 고려와 평가가 필요하고, 다른 사람들의 의견에 경청해야 한다. (d) 관계의 투명성 (relational transparency) : 진정한 리더는 자신의 개인적 가치나 약점, 한계를 포함하여 자신에 대한 정보를 팔로워에게 공유하는 개방적이고 투명해야 한다(Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). (e) 긍정적인 심리적 자본 및 진정한 행동(positive psychological capital, and authentic behavior) : 낙관적이고 희망적이며 탄력성을 가지고 있기에 긍정적인 심리적 자본을 보유해야 한다(Luthans & Avolio, 2009). 위와 같은 진정성 리더십의 행동차원은 리더와 구성원들 간의 관계를 다양한 측면에서 조명하고 있다.

진정성 리더십의 긍정적 효과는 많은 관심과 연구를 불러 일으켰다. 대표적으로 국내 연구에서는 직무 만족과 직무성과(Lee, Cheong, & Rhyu, 2019), 심리적 계약과 절차 공정성(Choi & Lee, 2014), 기업가적 행동에 미치는 영향에 관한 연구(Kim & Chah, 2020)가 있다. 국외 연구에서는 직무 만족과 직무성과에 관한 연구(Baek, Han, & Ryu, 2019; Fallatah & Laschinger, 2016; Walumbwa et al., 2008), 조직시민행동(Baek, Han, & Ryu, 2019; Walumbwa et al., 2008), 조직몰입, 직무몰입(Hsieh & Wang, 2015; Walumbwa et al., 2008), 팀 성찰(Lyubovnikova et al., 2017), 전문가 간의 협력(Regan, Laschinger, & Wong, 2016), 리더의 도덕적 행동(Sendjaya et al., 2016), 내부 팀 신뢰(Hirst et al., 2016), LMX(Hirst et al., 2016), 기본 욕구 만족(Leroy et al., 2015), 심리적 자본과 창의성(Rego et al., 2012) 등 다양한 연구들이 이루어졌다. 그러나, 이러한 많은 연구에도 피드백 행동에 미치는 진정성 리더십의 긍정적 영향에 관한 연구는 소외되어 왔다. 따라서, 본 연구는 Hoch et al.(2018)가 제시한 진정성 리더십의 다섯 가지 행동차원을 토대로 피드백 행동이나 성과와의 관계를 규명하고자 한다.

팀의 창의적 성과는 팀 내 구성원 개인의 창의적 활동과 팀워크를 통한 창의적 노력 행동에 의해 나타나는 것으로 직무수행 과정에서 새롭고 유용한 아이디어나 문제 해결을 위한 해결책을 창출해 내는 과정이나 결과로 볼 수 있다(Amabile et al., 1996; Choi, 2019). 이러한 창의적 성과는 개인이나 팀의 창의적 활동으로 나타나며 창의성을 기반으로 한다. 창의성은 참신성과 유용성을 기준으로 정의(Amabile & Gitomer, 1984; Ford, 1996; Mumford & Gustafson, 1988)되고 있으며, 혁신 프로세스에서

중요한 과정이다(Pirola-Merlo & Mann, 2004). 따라서 성과를 이루는데 중요한 핵심요소로 간주되어 개인 및 개인 내 요인(Amabile, 1988)이나 창의성에 미치는 환경 요인(Ford, 1996)과 같은 거시적 관점에 초점을 두는 연구가 이루어졌다. 그러나 이러한 연구들은 개인 창의성에 국한된 연구로 오늘날과 같은 팀 조직의 팀 창의성에 대한 효과성의 이해에는 한계를 가지고 있다. 최근에는 창의성에 대한 이러한 한계를 극복하고자 개인의 창의성이 아닌 팀 창의성에 관한 연구들이 다수 이루어졌다(Barczak, Lassk, & Mulki, 2010; Hu et al., 2018; Pirola-Merlo & Mann, 2004). 이는 개인의 효과성에 비해 집단 효과가 더 효과적임이 인식되고 있기 때문이다(De Vries, Van den Hooff, & de Ridder, 2006). 따라서 본 연구는 팀의 창의적 활동과 노력을 팀의 창의적 성과로 보고 이에 초점을 두고자 한다.

진정성 리더십은 개인 측면에서 윤리·도덕성이 강조되고 있으며, 관계 측면에서는 긍정성, 투명성, 진정성, 수용성 등이 강조되는 리더십이다(Hoch et al., 2018; Luthans & Avolio, 2003). 팀 조직은 팀 구성원 간의 협력 활동(Baer et al., 2010)이나 활발한 커뮤니케이션(Harrison & Rouse, 2014)을 필요로 하는 특징을 가지고 있다. 이러한 특징은 공동의 목표달성을 위한 문제해결능력을 향상시키고, 유용한 아이디어 찾아냄으로 팀 창의성에 긍정적 영향을 미치는데(Campbell, 1960; Mumford & Gustafson, 1988; Simonton, 1999), 진정성 리더십은 의사결정 과정에서 다양한 관점을 평가하고 채택하는 과정에서 여러 의견을 경청(Avolio, 1999; Hoch et al., 2018)하기에 각 구성원의 발언권을 부여하여 팀 내 자유로운 의사소통을 가능케 하고 협력적 관계나 풍토가 조성됨으로 개인과 팀의

창의적 활동 노력을 향상시킬 것이라 제안한다. 그리고 진정성 리더십은 자신의 개인적 가치나 한계, 또는 약점을 구성원들에게 공유(Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005)하는데 이는 리더 스스로 개방성과 투명성을 엿보임으로 구성원들이 진정성을 느끼게 하여 공동의 목표나 가치에 집중할 수 있게 하고, 창의적 노력 활동에 긍정적 동기를 제공할 것으로 본다. 또한, 진정성 리더십은 다양한 상황의 문제나 딜레마를 판단하는데 자신의 내면화된 긍정적 미덕과 높은 도덕적 특성을 기반으로 문제 해결 관점을 채택(Luthans & Avolio, 2003)하기에 구성원들의 신뢰를 얻게 되므로 창의적 활동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

한편, 구성원 간의 협력 활동과 원활한 커뮤니케이션을 구축하는 팀 조직은 팀 내 수평적 관계를 지향하고, 팀 내 구성원들 간의 긴밀한 상호작용을 통해 사고 수준을 높이고 장려하여 새로운 아이디어의 창출과 문제 해결을 위한 해법과 대안을 효과적으로 찾을 수 있음이 보고되고 있다(Puccio & Cabra, 2010; Woodman & Schoenfeldt, 1990). 이러한 팀 조직 구성에서 팀의 창의성을 높이는 긍정적 효과를 극대화하기 위해 팀 리더의 역할은 매우 중요하다(Hu et al., 2018). 팀 리더는 팀 활동 중에 발현되는 다양한 아이디어를 중재와 조정을 통해 취합하고 갈등을 완화(Gladstein, 1984; Jehn, 1995)하는 과정을 거치는데 진정성 리더십의 관계 특성은 상호 신뢰와 다양한 의견에 대한 높은 수용적 풍토를 조성하기에 갈등관리가 가능하고, 자유로운 아이디어 개진이 가능하게 함으로 협력적 활동과 활발한 커뮤니케이션이 보장된다고 볼 수 있다. 진정성 리더십의 이러한 특성은 창의적 성과를 높이는 중요한 요인으로 간주 될 수 있다.

이상과 같은 논의는 진정성 리더십이 팀 내 과업

의 방향과 직무할당에 주도적 역할을 하고 팀 내 구성원들 간의 관계에서 긴밀한 상호작용을 돕고 협력적 관계 지향과 신뢰 분위기를 형성할 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1: 진정성 리더십은 팀의 창의적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 진정성 리더십과 팀 피드백 풍토

팀 피드백 풍토는 팀 내 구성원들 간에 자유롭게 피드백을 주거나 받을 수 있도록 피드백 추구 행동과 제공 행동이 장려되는 분위기로 이해할 수 있다. 이러한 팀의 풍토는 팀 리더를 포함한 팀 전체 구성원의 긍정적인 합의와 신뢰를 바탕으로 이루어질 수 있다. Hu et al.(2018)는 리더의 가치나 목표가 팀 조직의 일치수준을 높이는 중요한 역할을 한다고 하였다. 따라서, 진정한 리더는 자신의 역할 외에도 동료의 발전을 중요시하기에(Luthans & Avolio, 2003) 진정성을 가지고 끊임없는 관심과 피드백을 제공할 것이기에 팀 내 풍토에 영향을 미쳐 구성원들 각각의 피드백 행동을 증가시킬 것으로 본다. 또한, 구성원은 리더의 관심과 지도에 자신이 팀 조직 내 구성원의 일부로 인정받고 있다고 인식하게 될 것이다(Opoku, Choi, & Kang, 2019). Stamper & Masterson(2002)에 의하면 이러한 인식은 조직 구성원들과의 개인적 관계로 이어지고, 자신과 관련된 요구사항이나 감정을 솔직하게 공유하여 친밀감을 형성한다고 하였다(Masterson & Stamper, 2003). 이러한 관계는 팀 조직에서 서로 간 자유로운 의사소통을 가능하게 하고 자신의 직무수행에 필요한 피드백 요청과 동료를 위한 피드백 제공에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

이전 연구(Tuckey, Brewer, & Williamson, 2002)에 의하면 유용한 정보나 학습목표 지향성이 피드백 추구 행동에 동기를 유발한다고 하였다. 이는 피드백 추구가 자신의 직무 과정이나 결과로 나타난 성과를 토대로 개선과 발전에 도움을 줄 수 있는 유용한 정보를 선호한다는 것이다. 따라서 추구 행동을 통해 수집된 정보나 제공자에 의해 수집된 정보가 자신의 성과에 대해 정확하고 올바르게 평가되어야 할 것이다. 진정성 리더십은 사실에 근거하는 솔직함을 포함한다(Hoch et al., 2018). 따라서 팀 구성원들의 발전과 성과를 높이기 위한 피드백 제공과 같은 진정성 있는 리더의 행동은 구성원들의 신뢰를 높여 피드백에 대한 수용성을 증가시킬 뿐만 아니라 팀 내 피드백 풍토에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 본다. Ashford(1986)에 의하면 개인의 목표달성을 위한 신념이 가치 있는 정보를 추구한다고 하였다. 따라서 진정성 리더십의 특징인 진실함, 솔직함은 피드백 추구가 선호하는 정확한 정보를 제공할 것이고, 피드백 추구의 가치 있는 정보추구에 부합하므로 팀 구성원들의 피드백 추구 행동에 동기를 증가시킬 것이다. 또한, 리더의 권위적, 감정적 피드백은 팀 구성원들의 침묵행동을 유발하여 능동적 피드백 행동에 부정적 영향을 미칠 수 있다(Dyne, Ang, & Botero, 2003). 그러나, 진정성 리더십은 상호성, 투명성, 개방성이 강조되는 특성을 가지고 있다(Avolio et al., 2004). 이러한 특성은 팀 내 구성원들 간의 원만한 관계나 긍정적 정서를 강화함으로써(Caza et al., 2010) 팀 내 피드백 행동에 기여할 수 있다.

한편, 호혜성 이론(Eisenberger et al., 2004)에 의하면 긍정적 호혜신념은 누군가가 자신에게 호의를 베풀면 어떤 식으로든 그들에게 갚을 의무가 있다고 여기고, 호의를 베풀기 위한 심리적 의무감을

갖고 받았던 호의를 갚기 위해 노력한다고 하였다(Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010). 따라서 진정성을 가진 리더의 행동은 팀 구성원들의 긍정적 호혜신념을 자극하여 호혜적 분위기를 형성할 수 있다. 팀 내 구성원들은 자신에게 피드백을 제공했던 이전 피드백 제공자에게 자신도 피드백을 적극적으로 제공하게 되고, 피드백이 필요할 경우 적극적인 행동으로 나타날 수 있다고 본다. 그 결과 팀 내 구성원들 간의 피드백 제공과 추구행동이 빈번하게 발생하게 되어 팀 피드백 풍토에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2: 진정성 리더십은 팀 피드백 풍토에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 진정성 리더십과 팀의 창의적 성과 간에 팀 피드백 풍토의 매개효과

진정성이란 진정으로 생각하고 믿는 것을 행동하고 표현하는 것으로 참 자아에 따른 행동이라고 하였다(Harter, 2002; Luthans & Avolio, 2003). 따라서 진정한 리더는 자신이 속한 팀 구성원들에게 명확한 가치나 목표를 설정하고 솔직한 의견과 방향을 제시하는 일치된 행동을 보인다(Luthans & Avolio, 2003). 팀 구성원들은 리더의 진정성 있는 이러한 태도와 행동에 강한 신뢰감을 갖게 될 것이다. 팀 내에서 상호 신뢰하는 환경과 풍토는 팀의 리더로부터 가장 큰 영향(Whitener et al., 1998)을 받게 되는데 이러한 신뢰는 구성원의 내적 동기 부여를 가져와 심리적, 정서적 안정감을 갖게 한다(Khazanachi & Masterson, 2011). 신뢰와 안정감은 팀 내 커뮤니케이션을 활성화하기에 자신에게 필

요한 정보 추구 행동이나 동료들을 위한 피드백 제공 행동을 높일 것으로 기대할 수 있다. 따라서, 진정성 리더십의 신뢰풍토 조성은 팀의 피드백 풍토에도 긍정적 영향을 미칠 것이라 주장한다. 팀 내 피드백 주기와 받기가 장려되는 풍토는 자신을 포함한 팀 구성원들의 발전과 목표달성에 유익한 정보를 활발하게 공유함을 의미한다. 따라서 리더의 진정성 있는 행동은 팀 내 신뢰와 피드백 풍토를 조성하여 구성원들의 창의적 활동에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 또한, 팀 리더의 신뢰를 통해 얻게 된 개인의 안정감은 실패에 대한 두려움을 줄이고 직무활동에 적극성을 가져오게 함으로(Chowdhury, 2005) 새로운 아이디어를 내는 적극적인 창의적 활동을 기대할 수 있다.

진정성 리더십의 긍정성은 팀 구성원의 자유롭고 다양한 의견에 경청하고 개선과 발전을 위해 솔직한 평가를 제공(Hoch et al., 2018)하는데 이러한 경청과 평가는 팀 내 커뮤니케이션을 활성화하고 의사소통 능력을 높임으로 팀의 피드백 풍토나 창의적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 또한, 진정한 리더는 자신의 팀에 적합한 작업 방향을 최종 가치로 여기고 구성원들을 이끌기에 팀 구성원들의 목표 지향성과 가치 일치율을 높임으로(Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Luthans & Avolio, 2003) 팀의 창의적 활동 노력을 고취할 수 있다. 그리고 진정성 리더십은 정보를 공개적으로 논의하고 다양한 의견을 수용(Avolio, 1999)하려 하는데, 이러한 포용적 특징은 구성원들의 긍정적 감정을 유발하여 창의적 아이디어 도출 가능성을 높인다고 하였다(Choi, Tran, & Park, 2015; Fredrickson, 2001). 진정성 리더십은 구성원들에게 자신이 가지고 있는 지식을 전달하고, 다양한 의견에 경청하며, 도덕성과 긍정성의 특징을 가지고 있다. 이러한 진정성 리더십의 특징은 구성원들로 하여금 긍정적 감정을 유발

할 수 있기에 팀 구성원들의 창의적 활동 노력에 긍정적 영향을 높일 것으로 기대할 수 있다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3: 팀 피드백 풍토는 진정성 리더십과 팀의 창의적 성과 간에 관계를 매개할 것이다.

2.4 솔직한 직언과 피드백 행동 간의 관계

피드백은 중요한 정보로 간주되고 있으며, 개인의 직무수행 과정이나 결과에 대한 타인의 반응으로 외적 점검이라고 볼 수 있다(Hattie & Timperley, 2007). Ashford & Cummings(1983)은 자신의 목표달성을 위해 어떤 방법들이 가장 정확하고 적절한지를 결정하기 위한 노력과 헌신이라고 하였다.

사회 학습 이론의 관점에서, 모니터링은 다른 사람들이 어떻게 대응하고 강화되는지를 관찰함으로써 사소한 피드백을 받는다고 하였는데(Bandura & Walters, 1977) 이러한 모니터링 방법은 필요한 정보를 얻기 위해 피드백을 구하는 질문과 같은 방법에 비해 정확성이나 구체성이 떨어질 수 있고 상당한 시간을 필요로 한다고 하였다. 따라서 양질의 피드백을 얻기 위해서는 현재 자신에게 필요한 구체적인 정보를 구하는 적극적인 질문 방법이 더 효과적일 수 있을 것이다. 많은 연구에서 피드백 행동을 높이는 요인으로 리더십이나 동기요인, 피드백의 품질이나 가치 등을 다루었다(Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1983; Kim, Kwon & Han, 2017; Kim & Moon, 2019). 대체로 공통된 주장은 피드백 행동에 미치는 선행요인의 중요성도 강조되고 있지만, 자발적 제공이나 구한 피드백이 자신의 직무나 성과에 실질적 도움이 되는 가치 있는 정보일 것을 전제로 하고 있다. 이러한 전제는 구하거

나 받은 피드백이 자신의 성과에 도움이 될 수 있거나 신뢰할 만한 피드백일 때 가치 있는 것으로 판단하고 수용할 수 있다는 것이다. 따라서 본 연구는 피드백의 품질 즉, 가치에 관점을 두고 논의하고자 한다.

가치 있는 피드백은 솔직한 반응을 통해 얻을 수 있을 것이다. 따라서 수신자의 감정이나 상태를 고려한 완곡한 표현보다는 사실을 직시하고 직설적인 표현을 하는 것이 더 도움이 될 수 있다. 이러한 경우 수신자의 부정적 감성을 유발하거나, 피드백 거부 반응을 불러 일으킬 수 있다. 솔직한 직언은 피드백 과정에서 나타날 수 있는 부정적 영향인 불편한 감정을 해소할 수 있는 개념으로 진정한 관심과 솔직한 비판을 추구하는 행동이다(Scott, 2015). 따라서 본 연구는 솔직한 직언이 피드백 행동을 촉진하고 장려하는 선행변인으로 보고 논하고자 한다. 솔직한 직언은 개인적 관점에서 직접적 대립과 개인적 관심에 의미를 두고 있는데 직접적 대립은 과격하고 솔직하게 직접적인 피드백을 제공하는 형태를 말한다. 이는 인상관리를 통해 자신의 긍정적 이미지를 유지하려는 것이 아니라 동료의 부족한 부분이나 실수 등에 대해 정확하게 의견을 제시하는 것을 말하고, 개인적 관심은 존중과 애착을 가지고 진정으로 동료의 성장과 발전, 더 나은 성과를 이루도록 돕고자 하는 마음에서 비롯된다(Mharapara & Staniland, 2020; Scott, 2015). 솔직한 직언은 인간적인 모습과 동료애를 갖고 동반 성장을 꾀할 때 나타나는 태도와 행동이다. 따라서, 동료의 발전과 성장을 위한 솔직한 피드백제공을 가능케 하고 수신자가 긍정적 정서를 형성하게 함으로 피드백 행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

조직의 많은 구성원은 피드백을 주거나 받는 것이 서로에게 유익하다는 것을 알고 있지만, 무의식적으로 피하는 경향을 보인다(London, 2003). 긍정적

피드백은 자신의 인상관리에 도움이 되지만, 부정적 피드백일 경우에 오는 관계갈등을 우려하기 때문이다. 긍정적 피드백은 개인이 자신의 행동이나 결과에 대한 긍정적 성과를 확인하게 하며 만족감이나 성취감을 느끼게 하지만, 반대로 부정적 피드백은 역할이나 직무수행 과정에서 나타나는 잘못된 행동이나 미흡함을 지적하는 피드백을 의미(Kim & Han, 2018; Tsui & Ashford, 1994)하기에 부정적 정서 반응이나 갈등을 초래할 수 있다. 그러나 솔직한 직언은 과격한 솔직함으로 피드백을 제공하지만, 개인적 관심과 존중을 바탕으로 상대의 문제점을 솔직하게 전달하기에 부정적 영향은 줄이고, 긍정적 영향은 높일 수 있다(Wilkie, 2016). 따라서, 솔직한 직언의 진정성과 솔직함을 인식한 피드백 수신자는 제공자의 피드백 품질 및 가치를 높게 인식할 수 있다. 이러한 경험은 피드백 추구자의 심리적 안정감과 신뢰감을 높이기에 자유로운 피드백 추구행동으로 나타날 수 있음을 예측할 수 있다. 또한, 제공자는 수신자와의 상호작용을 통해 관계향상을 가져오고 상호 피드백제공과 추구 행동에 자유로움을 주어 피드백 행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라 본다.

한편, 신뢰는 조직이나 상사와 동료에 대한 신뢰로 구분할 수 있는데(Park, Do, & Park, 1999), 조직 내 신뢰수준이 높다는 것은 각 구성원 개인 간의 신뢰수준도 높다고 이해할 수 있다. Kramer & Tyler(1995)는 신뢰수준이 높을 때 개인은 위험 부담을 낮게 인식하고 지식과 정보를 공유하게 된다고 하였다. 지식과 정보의 공유는 상호 피드백을 주거나 받으므로 이루어지는 결과로 볼 수 있다. 지식과 정보의 공유가 이루어지는 과정의 한 측면은 피드백 행동으로 나타난다. 솔직한 직언은 직접적 대립인 비판을 추구하지만, 동료에 대한 진정성 있는 관심에서 출발한다. 솔직한 직언은 동료의 불편한 진

실을 고의적 거짓이나 공감, 불쾌한 공격과 같은 방식으로 부정적 결과를 초래하지 않고, 동료의 성장과 발전에 기여할 수 있는 피드백을 솔직하게 제공할 것으로 기대할 수 있다. 이러한 진정성과 솔직함은 상호 신뢰 관계 형성에 도움을 줄 수 있는데, 출처에 대한 신뢰는 피드백 가치 신뢰로 이어지며 제공된 피드백 수용을 높인다고 하였다(Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979).

위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 4: 솔직한 직언은 피드백 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.5 진정성 리더십과 피드백 행동 간의 관계

피드백 행동은 크게 피드백 추구행동(모니터링, 질문), 피드백 제공행동으로 구분할 수 있다(Ashford, 1986; Cox et al., 2011; Harrison & Dossinger, 2017). 피드백 추구 행동은 개인이 자신의 직무능력 향상이나 높은 성과를 끌어내기 위해 다양한 정보를 수집하고 자기 행동의 적절성이나 정확성을 검토하기 위해 다른 사람의 평가에 적극적으로 참여하고 평가를 구하는 것이라 하였다(Ashford, 1986). 이러한 추구 행동은 개인이 자신의 성공적인 직무 적응, 성장과 발전, 목표달성, 높은 성과 기대와 같은 동기에 의해 적극적인 피드백 추구 행동을 한다고 하였다(Ashford, 1986; Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003). Krasman(2010)는 Big Five 성격특성과 피드백 추구 행동 간의 연구에서 성격특성이 상사나 동료와의 관계에서 직간접적인 문의 증가의 차이를 밝히기도 하였다. 피드백 추구 행동에 관한 국내 연구로는 직무 관련 주도성이나 학습목표지향성과 같은

개인 성향이 피드백 추구 행동에 미치는 주요 요인을 밝혔고(Ji & Kang, 2015), 팀 피드백 환경 또한 주요 변수임이 밝혀졌다(Lee, Rhee, & Shin, 2015). 그 밖에 동기 요인(인상관리, 성과향상)이 피드백 추구 행동의 선행요인으로 제시되기도 하였다(Choi, Lee, & Kim, 2015).

피드백 제공행동은 능동적 피드백 제공과 수동적 피드백 제공으로 구분 할 수 있다. 능동적 피드백은 다른 사람이 피드백을 구하지 않더라도 피드백을 제공하는 경우이고, 수동적 피드백 제공은 피드백을 요청하는 경우에 제공하는 경우로 볼 수 있다. 피드백 제공에 관한 연구들은 대부분이 능동적 피드백 제공에 관한 연구로 리더 관점에서 이루어졌으며, 교육·의료 분야에서는 학습성과에 효과적인 피드백 제공 방법에 중점을 두고 활발한 연구가 이루어져 왔다(Berggren, 2015; Brinko, 1993; Jug, Jiang, & Bean, 2019; McKimm, 2009; Philippakos & MacArthur, 2016). 위와 같은 연구들을 종합해보면 피드백 행동의 추구자, 제공자, 리더 관점의 연구가 이루어졌으며, 한 개인은 피드백 행동의 수신자 또는 제공자도 될 수 있음을 알 수 있다. 그리고, 피드백 제공 행동은 주로 리더의 코칭을 통해 이루어진다는 관점에(Steelman & Wolfeld, 2018) 집중되어 있다. 그러나 피드백 제공 행동은 리더뿐만 아니라 동료 간에도 활발하게 이루어지고 있기에 동료 간의 피드백 행동에도 관심을 가져야 하겠다. 따라서 본 연구는 피드백 행동 연구의 종합적인 특성을 파악하고 이해를 넓히고자 추구행동과 제공 행동, 리더와 부하직원, 동료 간 관계에서의 피드백 행동을 동시에 논의하고자 한다.

피드백 행동이 촉진되고 장려되는 요인으로 직무적응, 성과향상, 불확실성 감소, 실수 교정, 자기평가 등이 있고(Ashford & Cummings, 1983; Suchman,

1971; Winne & Butler, 1994), 피드백을 제공하는 동기로는 목표달성이나 성과향상을 위해 피드백을 제공한다고 하였다(Brinko, 1993; Jug, Jiang, & Bean, 2019; Philippakos & MacArthur, 2016). 본 연구는 진정성 리더십은 이러한 동기를 자극하고 분위기를 형성하여 피드백 행동을 더욱 강화시킬 수 있는 선행요인으로 보았다.

피드백을 주거나 받는 상황은 신뢰를 바탕으로 상호작용을 했을 때 피드백의 가치를 높이고 수용 가능성을 높일 수 있는데(Ko & Ko, 2004; Kramer & Tyler, 1995), 진정성 리더십의 진정성은 스스로에 대한 진실함에 근간을 두고 있으며(Harter, 2002), 도덕성과 투명성을 바탕으로 구성원들을 대하기에 신뢰를 조성한다고 하였다(Avolio et al., 2004; Choi & Lee, 2014; George et al., 2007). 또한, Luthans & Avolio(2003)에 의하면 진정성 리더십은 자신의 가치와 행동을 일치시키고 공개적으로 논의하고 다른 사람들의 의견을 받아들여야 한다고 하였다. 이러한 진정성 리더십의 특징은 부하직원의 신뢰를 얻고 자유로운 의사소통을 가능하게 하기에 부하직원은 피드백을 수용하고 더 많은 피드백 추구 행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 본다. 또한, 리더는 팀 내 구성원들이 서로 간에 신뢰할 수 있는 팀 분위기나 풍토를 조성하는 중요한 역할을 하기에 개별 구성원들 간의 관계에서도 서로 신뢰하고 진정성을 가진 피드백 행동이 활발하게 이루어질 것으로 본다. 그리고 피드백 제공이나 추구 행동은 피드백 프로세스 참가자의 심리적 요인에 의해 촉발되는 경향이 있다고(Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003; Ashford, De Stobbeleir, & Nujella, 2016; Kluger & DeNisi, 1996)하였는데, 정서적 안정성은 개인으로 하여금 부정적 피드백에 직면했을 때 긍정적 수용 능력을 향상시키

고, 상사의 의견을 수렴하려는 의지를 높인다고 하였다(Moeller, Robinson, 2010).

Ashford(1986)에 의하면 능동적인 피드백 추구 행동은 개인에게 피드백의 양과 시기를 스스로 결정할 수 있게 하고, 수집된 피드백은 수용성이 증가된다고 하였다. 이는 피드백을 필요로 하는 개인이 자신에게 가치 있는 피드백을 자율적으로 수집할 수 있는 자유 재량권이 있고 리더의 지원이 필요할 것이다. 또한, 개인에게 능동적인 피드백 추구 행동을 끌어낼 수 있는 구체적인 동기가 있을 때 행동으로 나타날 수 있는데, 진정성 리더십은 자신 이외의 다른 사람들의 발전을 중요시하고 최종 가치에 따라 행동(Luthans & Avolio, 2003)하기에 부하직원의 능동적 피드백 추구 행동을 돕는 충분한 동기를 제공할 것이다.

한편, 피드백은 평가보다는 설명적인 경우가 더 효과적이고 방어력을 감소시킨다고 하였고(Bergquist & Phillips, 1975; Brinko, 1993; Hunsaker, 1983), 개인의 인식과 행동을 변화시키기 위해서도 반복적인 피드백 사례가 필요하다고 하였다. 가장 좋은 피드백은 즉각적일 때와 일회성의 빠른 수정이 아닌 프로세스(반복적인 피드백 사례가 필요)로 여겨질 때 더 효과적이라고 하였다(Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Rezler & Anderson, 1971). 진정성 리더십은 긍정적 미덕과 높은 도덕적 성격을 기반으로 다양한 관점에서 객관적인 고려와 평가, 경청해야 함이 강조(Hoch et al., 2018)되고 있는데 진정성 리더십의 이러한 특징은 부하직원의 성과에 대해 성급한 판단과 평가적 피드백보다는 더욱 구체적이며 실질적 도움이 될 수 있는 피드백 제공에 초점을 둘 것이다. 결과적으로 부하직원은 리더의 이러한 피드백에 긍정적 접근, 수용적 태도와 행동을 나타낼 것으로 본다. 종합해보면, 진정성 리더십

은 부하직원에 대한 성장과 발전을 도모하기 위해 진정성 있는 피드백을 적극적으로 제공하고, 부하직원은 이를 거부감 없이 받아들일 수 있는 동기 제공과 분위기를 조성하기에 피드백을 필요로 하는 개인의 적극적인 피드백 제공이나 추구 행동을 강화할 것이라고 제안하며, 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 5: 진정성 리더십은 피드백 행동에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

2.6 진정성 리더십과 역할내·외성과 간에 팀 피드백 풍토의 매개효과

본 연구는 진정성 리더십과 구성원들의 역할내·외성과 간에 팀 피드백 풍토가 매개할 것이라 제안하였다. 조직 내 구성원의 직무성과는 그간 단순하게 과업성과로 이해되어 왔다. 직무성과를 보다 정확하게 이해하기 위해서는 과업성과와 직접적인 관계는 없지만, 조직의 목적에 기여되는 추가적인 행동들 또한 직무성과의 개념에 포함하는 것이 중요하다고 하였다(Organ, 1994; Organ & Ryan, 1995). 따라서 본 연구는 진정성 리더십이 성과에 미치는 긍정적 영향에 관해 초점을 두고 조직 구성원의 직무성과를 나타내는 역할 내·외 성과를 알아보고자 한다.

역할 내 성과는 조직 내 구성원들이 자신에게 공식적으로 주어진 직무역할과 관련된 것으로 자신의 역할을 성공적으로 수행해 내는 정도를 말하고, 역할 외 성과는 공식적으로 요구되지 않지만, 추가적인 행동으로 조직에 도움을 주는 정도라고 할 수 있다(Chah et al., 2012; Jung & Lee, 2005; Katz, 1964). 역할 외 행동은 조직시민행동의 미덕으로 조직의 발전과 개선을 위한 적극적인 참여,

관심을 의미(Deluga, 1994; Podsakoff et al., 1990)하며, 조직의 발전을 위해 새로운 정보를 찾는 헌신적 행동을 하는 경향이 있다고 하였다(Joo & Park, 2010). 이러한 행동은 조직과 동료에 대한 애착이 강할수록 더 강하게 나타날 수 있는 것으로 상호 신뢰에 기반을 두어야 한다. 진정성 리더십은 적극적이며 긍정적인 특징을 갖고 있고, 자기 인식이나 조직 구성원의 개발을 촉진하기에 조직의 긍정적 결과에 영향을 미친다고 하였다(Gardner et al., 2011; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Mehmood et al., 2016). 따라서 진정성 리더십은 조직 구성원들의 개인적 직무활동에 자극과 동기를 제공하여 개인의 직무활동에 보다 적극적인 행동을 유도할 뿐만 아니라 조직에 대한 신뢰와 애착을 형성하게 함으로 팀 구성원의 역할 내·외 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다. Jackson & Schuler (1985)와 Fisher(2001)의 스트레스에 관한 연구에서 직무 스트레스는 역할갈등이나 역할 모호성에 의해 나타나며 직무성과에 부적 영향을 미친다고 하였는데, 역할갈등은 직무수행 과정에서 상반된 정보로 자신의 역할을 규정하고 실행하는 과정에 어려움을 갖게 되는 경우이고, 역할 모호성은 부족한 정보로 인해 자신의 역할과 방향을 명확하게 규정하지 못함으로 나타나기에 개인의 직무수행에 부정적이라는 것이다. 진정성 리더십은 자신의 그룹에 적합한 작업 방향에 최종 가치를 두고 안내(Luthans & Avolio, 2003)하기에 균형잡힌 정보처리 방식(Avolio & Gardner, 2005)을 채택하기에 팀원의 역할갈등이나 역할 모호성을 해소하게 하는 리더의 중요한 특징을 가지고 있다. 따라서 진정성 리더십의 이러한 특징은 팀원 자신의 역할이나 직무수행 방법을 도와 주어진 역할을 성공적으로 수행하게 돕는다고 볼 수 있다.

진정성 리더십에 관한 선행 연구를 살펴보면 Mehmood et al.(2016)의 실증연구에서는 진정성 리더십이 학습목표지향이나 역할 외 추가 행동에 유의미한 정 의 영향을 미치는 것으로 나타났고 학습목표지향을 통해서도 역할 내 행동에 간접효과가 있음이 증명되었다. 또한, 진정성 리더십의 진정성은 직원 스스로 자신의 강점과 약점을 인식하게 하여 자신의 개발 초 점을 촉진하고 학습 목표에 초점을 두게 하기에 직 원의 역할 및 추가 역할(시민행동) 성과에 긍정적 영 향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그리고 Dweck(1986) 에 의하면 학습목표지향은 사람들이 성취 상황에 접 근하는 방법과 목표를 추구할 때 보여주는 행동에 영 향을 미친다고 하였다. 이 때문에 직원의 학습목표지 향은 역할 내 성과(공식적 업무, 업무관련 활동)를 예측하는 것으로 나타났다(Borman & Motowidlo, 1993; Van Yperen, Blaga, & Postmes, 2014).

한편, 진정성 리더십은 자신의 역할과 자신이 지 지하는 가치와 행동을 일치시키고자 하고 자신의 발 전을 위해 부단히 노력하게 되는데, 자신 이외 구성 원들의 발전 또한 매우 중요시하기에 자신을 공개하 고 상대를 수용하며 성장과 발전을 위한 다양한 방 법들을 모색한다(Hoch et al., 2018; Luthans & Avolio, 2003). 이러한 과정에서 구성원들은 리더 의 진정성과 관심을 지각하게 될 것이다. 구성원들 은 리더의 이러한 의지와 진정성 있는 행동에 영 향을 받아 관계적 자아를 프레임링 하게 되고 리더의 목표를 우선시하고 리더와의 관계가 개선되게 된다 (Brewer & Gardner, 1996; Chun, Cho, & Sosik, 2016; Kark & Shamir, 2013). 결과적 으로 진정성 리더십의 이러한 특징은 구성원들과의 신뢰 관계 형성으로 다양한 피드백 교환을 반복적으 로 이끌어 낼 것이고, 이러한 반복적인 피드백 교환 은 팀 내에서 피드백 추구 행동이나 제공 행동이 권

장되는 풍토가 조성될 수 있다는 것이다. 진정성 리 더십의 핵심 개념에는 솔직함이 강조된다(Luthans & Avolio, 2003). 솔직하다는 것은 상사나 동료 또는 조직 내 관계에서 자신의 의견이나 주장을 자 유롭게 표현한다는 것을 포함한다. 따라서 진정성 리더십의 포용적, 지원적 특성은 구성원의 성과 평 가나 개선과 발전을 위한 의견을 자유롭게 낼 수 있 는 풍토로 작동될 것이기 때문에 구성원들 간에 피 드백 제공과 추구 행동이 더욱 자유롭게 나타날 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 이러한 팀 내 피드백 풍토는 개인이 직무 활동에 필요한 각종 정보를 요 구하고 구하는 행동이나 동료를 위한 제공 행동에도 긍정적 영향을 미칠 것이다. 결과적으로 자유로운 피드백 제공과 추구행동은 개인의 직무 활동에 필요 한 다양한 정보 취득을 용이하게 하여 역할 내 성과 에 긍정적 영향을 미치고, 자유로운 피드백 풍토는 팀 내 동료들간의 관계에 신뢰를 증진하고 협력적 분위 기가 형성되기에 각 개인은 자신이 속한 팀이나 동 료에 애착과 관심이 증폭되어 직접적으로 자신의 직 무와 관계는 없지만, 팀이나 동료의 성장과 발전 또 는 이로움을 위해 추가적인 행동을 하게 될 것이다.

위와 같은 논의와 선행 연구 결과를 토대로 다음 과 같은 가설을 설정한다.

가설 6: 팀 피드백 풍토는 진정성 리더십과 역할 내 · 외성과 간의 관계를 매개할 것이다.

2.7 진정성 리더십, 솔직한 직언과 역할내 · 외성과 간에 피드백 행동의 매개효과

진정성 리더십은 속임수나 부정직함, 조작이나 허위 가 아닌 참되고 신뢰할만하며 거짓이 아닌 실제와 같 은 긍정적 구조에 관점(Luthans & Avolio, 2003)

을 두고 있고, 솔직한 직언은 대상의 잘못이나 실수 등에 직접적인 비평을 제공하는 동시에 그들의 웰빙과 미래 성과에 관한 관심을 보여주는 것으로 비평과 관심이라는 이 두 가지가 적절하게 균형을 이룰 때를 말한다(Mharapara & Staniland, 2020; Scott, 2017). 진정성 리더십과 솔직한 직언의 공통적인 특징은 솔직함과 진정성에 있으며 다양한 상황에서 유익함을 제공할 수 있다. 개인이 피드백을 구할 경우 피드백을 제공하는 상대방부터 솔직하지 못한 피드백을 제공 받는다면 자신의 직무활동에 긍정적 영향을 끼치기보다는 부정적 영향을 끼칠 가능성이 높아진다. 일 예로 부족한 자신의 직무역할이나 성과에 솔직한 비평이 제공되지 않고 칭찬으로 제공된다면 개인은 자신의 역할에 충분함을 느끼고 개선과 발전을 위한 노력을 줄일 가능성이 높아진다(Mharapara, & Staniland, 2020; Shute, 2008). 이러한 상황에서 피드백을 제공하는 제공자가 진정성을 가지고 있다면 상대의 성장과 발전을 돕고자 하는 마음으로 문제를 정확하게 인식하고 잘못된 것을 명확하게 지적할 것이다. 그러한 지적은 피드백을 구하는 동료의 피드백 추구 목표를 도와 성과에 이롭게 하는 가치 있는 정보가 될 수 있다. 따라서 솔직함과 진정성은 개인의 피드백 추구 행동을 강화할 뿐만 아니라 관계품질 및 직무활동에 긍정적 영향을 미치기에 역할 내·외성과의 중요한 선행요인이 될 수 있다.

선행 연구를 보면 개인의 목표지향성이나 리더가 포용적·지원적일 때 개인은 피드백을 적극적으로 추구한다고 하였고(De Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011; Fedor, Rensvold & Adams, 1992; Kim & Moon, 2019; Kim & Han, 2018), 피드백 출처 및 대상에 대한 신뢰성 또한 피드백 행동을 예측할 수 있는 중요한 요인으로 간주되었다

(Brinko, 1993; Fedor, Rensvold, & Adams, 1992). 진정성 리더십과 솔직한 직언은 포용성과 지원성을 가진 특징을 가지고 있다. 진정성 리더십은 구성원들의 다양한 의견을 받아들이는 포용성과, 구성원 및 동료의 적합한 작업 방향을 제시하고 안내하거나 더 나은 발전을 위해 개발에도 관심을 갖고 돕는 지원성을 겸비하고 있다(Hoch et al., 2018; Luthans & Avolio, 2003). 그리고 진정성 리더십은 구성원의 발전에 기여하고 솔직함과 진정성을 바탕으로 지원적·포용적 리더십을 제공하기에 구성원들이 심리적 안정감과 갖게 하고 신뢰관계를 형성하는 중요한 특성을 가지고 있다. 따라서 진정성 리더십은 팀 구성원에게 직무활동 목표나 방향에 대한 가이드를 제시하여 개인의 직무활동 불확실성을 줄여주기에 역할 내 성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예견된다. 또한, 진정성 리더십의 이러한 지원이나 개인적 관심과 배려는 팀의 풍토로 작동되어 각 개인은 동료나 팀 발전을 위해 추가적인 역할 외 활동이 증가될 것이다. 이는 자신이 받은 것에 대해 보답하려는 심리적 의무감을 갖는 호혜성의 원칙(Eisenberger et al., 2004; Umphress, Bingham & Mitchell, 2010)이나 리더로부터 받은 것에 대한 충성심, 조직헌신, 조직몰입과 같은 LMX 효과(Graen, & Uhl-Bien, 1995)를 통해 개인은 더 적극적인 직무 활동을 수행하게 되어 결과적으로 역할 내·외 성과를 높이는 긍정적 결과를 갖게 될 것으로 예측할 수 있다.

솔직한 직언의 개념은 솔직하지만, 상대를 존중하는 것으로 과격하리만큼 솔직하게 의견을 제시함으로써 상대와의 불편함을 가중시키지만, 상대를 해치려는 폭력성을 갖지 않고 상대를 돕고자 하는 진정성에 있다(Scott, 2015). 또한, 솔직한 직언이 되려면 제공자와 수신자의 양자 측면에서 충분한 이해가

필요하다. 직언하는 사람은 진정성을 가지고 있어야 하고, 직언을 듣는 자 즉, 피드백 수신자는 상대의 진정성을 인식해야 한다. 진정성에 대한 양자의 인식이 일치되지 않는다면 솔직한 직언의 긍정적 측면은 파괴되고 서로 간의 불편함만 가중되는 결과를 가져올 수 있다(Scott, 2015). 적극적인 피드백 행동에는 출처와 수신자와의 관계가 중요하다. 피드백에 대한 신뢰는 “피드백 제공자가 신뢰할만한 정보를 가지고 있는지?” 또는 “피드백 제공 동기와 의도를 신뢰할 수 있는지?”를 통해 신뢰성을 판단할 수 있다(Bannister, 1986; Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Wergin, Mason, & Munson, 1976). 솔직한 직언은 상대에 대한 존중과 개인적 관심에서 시작되기에 제공 동기나 의도에 진정성을 담고 있다. 따라서 제공하는 피드백은 인상관리에 의한 긍정적 피드백이 아니라 부족한 부분이나 실수 등에 솔직한 피드백을 제공하게 되고, 수신자는 제공자의 진정성을 지각하고 제공자와 제공되는 피드백에 높은 신뢰를 갖게 될 것이다. 결과적으로 수신자는 신뢰를 바탕으로 피드백 추구 행동은 강화될 것이고, 제공자 또한 상대에 관한 관심과 애착으로 상대의 발전을 추구하기에 지속적인 피드백 제공 행동이 나타나게 될 것이다.

피드백 추구 행동은 자신의 직무활동에 필요한 정보의 부족이나 더 나은 개선과 발전을 위한 욕구에서 비롯되고, 피드백 제공 행동은 상대에 성장과 발전을 돕기 위한 애정과 애착에서 비롯된다고 볼 수 있다. 이러한 피드백 추구행동이나 제공행동은 서로 복합적인 형태로 나타나며 상호 보완적 형태로 발전한다고 본다. 피드백을 주고 받는다는 것은 상호 정보의 요청과 제공 및 교환이 이루어지고 있는 것으로 이해할 수 있다. 결과적으로 활발한 피드백 행동은 상호 신뢰 관계를 형성하여 동료에 대한 애착과

관심을 증가시키기에 자신의 역할 행동뿐만이 아니라 동료를 위한 역할 외 행동 또한 증가될 것으로 예측할 수 있다. 또한, 상호 활발한 피드백 활동으로 얻게 되는 다양한 정보는 각 개인의 역할 활동에 긍정적 영향을 미쳐 보다 높은 성과로 이어질 가능성이 있다. 한편, 역할의 성과를 나타내는 조직 내 시민행동은 조직에 대한 신뢰와 도덕적 가치규범 인식에 의해서도 나타난다고 하였다(Kwon & Kang, 2012; Lin et al., 2010; Organ, 1997). 따라서 진정성 리더십의 도덕적 가치 기준이나 솔직한 직언의 개인적 관심과 직접적인 관여는 개인으로 하여금 팀 리더나 동료들에 대한 신뢰를 증가시켜 우호적인 역할외 행동이 증가될 것으로 예측할 수 있다.

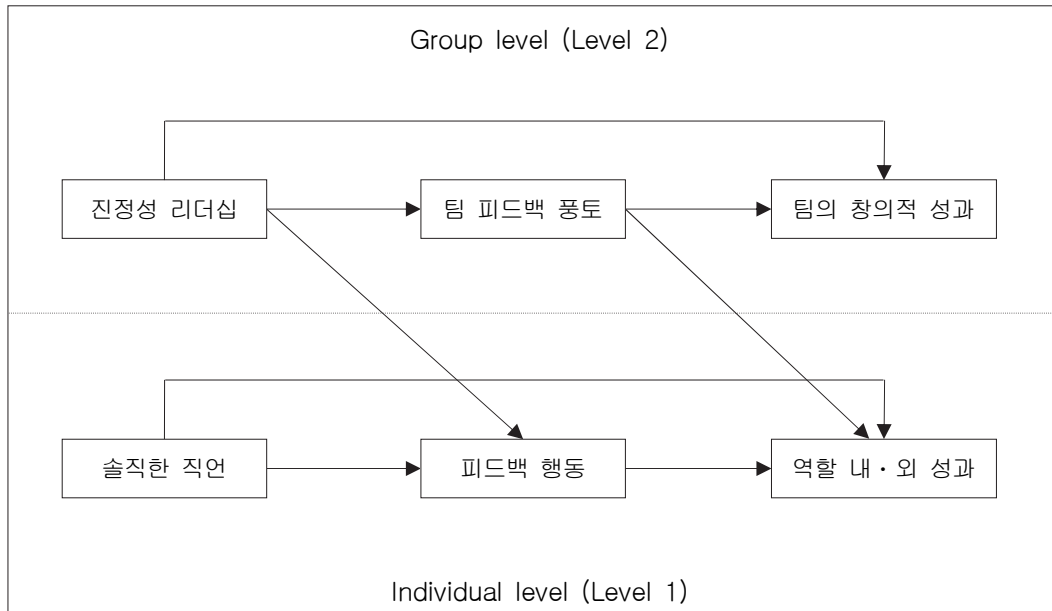
요약해 보면 진정성 리더십의 진정성과 솔직한 직언의 솔직함이 개인의 피드백 행동(추구행동, 제공행동)과 역할내·외성과에 긍정적 영향을 미치고, 활발한 피드백 행동은 정보의 제공과 교환, 팀 및 동료에 대한 신뢰와 애착 형성으로 각 개인의 역할 내·외성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 7: 피드백 행동은 진정성 리더십과 역할내·외성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 8: 피드백 행동은 솔직한 직언과 역할내·외성과 간의 관계를 매개할 것이다.

(Figure 1)은 본 연구에서 제안된 가설 모형이다.



〈Figure 1〉 연구 모형

III. 연구 방법

3.1 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구 자료의 대상은 다양한 산업분야에 종사하는 전국 42개의 대기업 및 중소기업의 종업원을 대상으로 자기 보고식 설문지를 사용하였다. 설문 자료의 배포와 수집은 각 기업의 인사담당자 또는 팀장과의 사전 연락을 통해 설문지의 구성 내용과 취지, 목적을 명확하게 전달하고 배포 및 수집이 승인된 업체만을 대상으로 진행되었다. 배포와 수집에는 2가지 방식(On-line, Off-line)을 채택하였다. 첫 번째, 오프라인 방식은 직접 방문이 수락된 기업체를 대상으로 하였으며, 팀 단위로 개별 배포와 수집을 하였다. 두 번째, 온라인 방식은 기업의 보안관련 직

무특성으로 직접배포 및 수집이 불가함으로 이메일과 SNS를 활용하여 진행되었는데, 해당 기업의 팀장에게 이메일과 SNS로 설문지를 전달하고 이를 해당 팀원들에게 각각 전달되도록 하였다. 팀별 구분을 위해 오프라인 방식에서는 수집된 설문지를 팀별로 구분하여 밀봉하였고, 온라인 참여자들에게는 팀별 고유한 코드를 부여하고 입력하도록 하여 팀구분이 가능하도록 하였다. 이와 같은 두 가지 방법을 채택한 이유는 자기 보고식 설문에 응답하는 응답자의 경우 주변(상사, 동료 등)을 의식하거나 사회적·조직적 바람직성 등에 의해 발생 가능한 편향(Adams et al., 1999; Donaldson & Grant-Vallone, 2002; Howard, 1994; Mersman & Donaldson, 2000; Moorman & Podsakoff, 1992; Podsakoff & Organ, 1986)을 줄일 수 있기 때문이다. 개별 배포와 회수는 시간과 비용이 증

가하지만, 응답자로 하여금 외부 노출에 대한 심리적 불안을 줄이게 되고, 온라인 설문 시스템은 시간과 비용을 줄이는 효과와 각 개인의 개별 접근과 참여를 가능하게 함으로 주변을 의식하지 않아도 되기에 설문 응답의 정확성을 높일 수 있다. 본 연구는 이 두 가지 수집방법을 통해 응답자 편향을 줄이고자 노력하였다. 또한, 온라인과 오프라인 방식과 같이 수집방법에 차이가 있는 두 그룹 간 평균 차이에 대한 유의성을 검정하고자 T-test를 실시하였으며, 두 그룹 간에는 차이가 없는 것을 확인하였다 ($T=1.53$, $p=0.13$). 따라서 본 연구는 두 가지 방식을 통해 수집된 데이터를 통합하여 분석에 이용하였다.

본 연구는 팀 수준 및 개인 수준의 통합 연구이기 때문에 팀의 속성이 고려되어야 한다. 따라서 조사에 응한 응답자는 전국의 다양한 산업에 종사하는 종업원으로 팀 구성원의 크기가 3명 이상인 경우와 팀에서의 근무 기간이 최소 6개월 이상인 경우에만 참여할 수 있도록 하였다. 설문조사 기간은 2019년 9월부터 2020년 3월까지 약 7개월간 진행되었다. 오프라인에서 수집된 데이터는 총 325부가 배포되었으며, 응답자 수는 71개팀(293명)의 데이터가 수집(90%)되었다. 온라인 방식은 117명에게 이메일과 SNS를 통해 설문지가 전달되었고, 23개팀(102명)이 참여(87%)하였다. 온·오프라인을 통해 수집된 전체 데이터는 94개팀 395명이었으며, 그 중 팀 리더는 94명(23.8%)이고, 팀원은 301명(76.2%)이었다. 수집된 데이터 중 팀 내 근무기간이 6개월 미만인자와 불성실한 응답자인 13개팀(67명)이 제거되어 최종 81개팀(328명)의 데이터를 사용하였다. 최종 데이터는 일련의 분산분석 결과 산업과 기능 영역 그리고 변수 간에 큰 차이가 없으므로 모든 데이터는 최종 분석에 사용되었다. 최종 사용된 81개 팀의 최소 크기는 3명이었고 최대 7명으로 구성되었다.

팀의 평균 크기는 4.06명($SD=1.13$)이었다. 응답자의 인구통계학적 특성은 <Table 1>에 제시되었다.

성별 분포는 남성과 여성이 각각 68.6%와 31.4%로 나타났고, 연령별 분포는 30대가 30.2%로 가장 많았고, 20대 22.1%, 40대 26.2%, 50대 20.6%, 60대 이상이 0.9%로 나타났다. 학력별 분포는 대졸이 57.9%로 가장 많았고, 고졸 이하가 11.9%, 전문대졸 22.0%, 석사 7.0%, 박사 1.2% 순으로 나타났다. 근무기간은 평균 81.7개월($SD=95.48$)이었으며 최소 6개월부터 최장 401개월까지 고르게 분포되어 나타났다. 그리고 해당부서(팀)에서의 근무기간은 평균 59.7개월($SD=80.32$)이었으며 최소 6개월부터 최장 401개월까지 고르게 분포되어 나타났다. 직급별 분포는 사원 48.2%로 가장 많이 나타났고, 대리 16.2%, 과장 13.1%, 팀장과 부서장급 이상이 22.3%로 나타났다. 또한, 업무특성으로는 관리직(사무직)이 55.3%로 가장 많았고, 영업직(마케팅/서비스) 14.0%, 제조(생산직) 13.7%, R&D(전문직) 11.9%, 기타 6.1%로 나타났다.

3.2 변수의 조작적 정의와 측정

3.2.1 진정성 리더십

진정성 리더십은 Luthans & Avolio(2003)의 초기 정의를 수정한 Walumbwa et al.(2008)의 “더 나은 자아인식, 내면화된 도덕적 관점, 균형잡힌 정보처리, 관계 투명성을 증진시키기 위해 긍정 심리적 능력과 긍정적인 윤리적 분위기를 이끌어 내고 촉진하는 리더의 행동 양식”을 진정성 리더십으로 정의하였다. 측정 척도는 Walumbwa et al.(2008)이 개발하고 검증한 Authentic Leadership Questionnaire(ALQ)를 사용하였다. 자아 인식(4

〈Table 1〉 표본의 인구통계학적 특성

구분	세부 항목	빈도	유효 퍼센트	누적 퍼센트
성별	남성	225	68.6	68.6
	여성	103	31.4	100.0
나이	20대	75	22.1	21.1
	30대	98	30.2	52.3
	40대	84	26.2	78.5
	50대	66	20.6	99.1
	60대 이상	3	0.9	100.0
학력	고졸이하	39	11.9	11.9
	전문대졸	72	22.0	33.8
	대졸	190	57.9	91.8
	석사	23	7.0	98.8
	박사	4	1.2	100.0
근속기간	6~60개월	197	61.4	61.4
	61~120개월	56	17.4	78.8
	121~180개월	26	8.1	96.9
	181개월 이상	42	13.1	100.0
팀 근속기간	6~61개월	236	73.5	73.5
	61~120개월	46	14.3	88.0
	121~180개월	15	4.7	92.3
	181개월 이상	24	7.5	100.0
직위	사원(연구원)	159	48.5	48.5
	대리(주임)	53	16.2	64.6
	과장(선임)	43	13.1	77.7
	팀장·부서장 등	73	22.3	100.0
직무 특성	관리(사무직)	178	55.3	54.3
	영업(마케팅/서비스)	46	14.0	68.3
	제조(생산직)	45	13.7	82.0
	R&D(전문직)	39	11.9	93.9
	기타	20	6.1	100.0
합 계		328		

개 항목), 관계 투명성(5개 항목), 내재화된 도덕적 견해(4개 항목), 균형 처리(3개 항목)로 총 16개 문항을 사용하였다. 팀 리더는 자신에 대해 평가하고, 팀 구성원들은 자신의 리더가 보여준 진정성 리

더십 행동에 대해 평가하도록 하였다(Leroy et al., 2015). 측정에 사용된 문항의 예로 자기인식에 관한 문항은 “나(나의 리더)는 다른 사람들이 자신의 능력을 어떻게 평가하는지 잘 알고 있다”이고, 관계

투명성에 관한 문항은 “나(나의 리더)는 자신이 말하고자 하는 바를 명확하게 전달한다”이다. 내재화된 도덕적 견해는 “나(나의 리더)는 신념과 행동이 일치한다”이고, 균형 처리는 “나(나의 리더)는 자신과 다른 의견도 기꺼이 들으려고 한다”이다. 1점(전혀 아니다)에서 5점(매우 그렇다)까지 리커트 5점 척도를 사용하였다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .943로 나타났다.

3.2.2 피드백 행동

피드백 추구행동은 가치 있는 최종 상태를 달성하기 위해 정확하고 적절한 행동을 의식적이고 헌신적으로 노력하는 것이라고 정의(Ashford & Cummings, 1983)되고 있으며, 피드백 제공행동은 리더와 동료들이 상대의 실수나 저조한 성과에 대해 질책이나 조언, 개선 방법을 제공하는 행동이라 할 수 있다(Larson, 1984). 본 연구에서 피드백 행동은 “자신의 목표를 달성하기 위한 정보탐색 노력과, 상대의 성장과 발전을 위해 피드백을 제공하는 노력 행동”으로 정의하였다. 피드백 행동의 척도는 선행연구에서 사용(Ashford, 1986; Callister, Kramer, & Turban, 1999)했던 피드백 추구 행동의 두 가지 척도인 모니터링 3문항, 수행행동 3문항을 사용하였다. 피드백 제공행동은 Pelgrim et al.(2014)가 개발하고 사용한 12개 항목 중 본 연구에서 측정하고자 하는 제공행동에 해당되는 4개 항목을 사용하였으며, 리더 및 동료들이 자신에게 제공하는 피드백에 대한 인식치를 측정하였다. 설문 문항의 예로 모니터링은 “나는 나의 직무성과를 확인하기 위해 주변 동료들과 비교해 본다.”이고, 수행행동으로는 “나는 나의 직무성과에 관해 동료로부터 피드백을 구한다.”이다. 피드백 제공 행동은 “나의 상사(리더)

와 동료는 내가 직무수행을 잘하지 못했을 때, 나의 직무수행에 필요한 상세한 정보를 제공한다.” 등이다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .899(모니터링 .774, 수행행동 .856, 제공행동 .812)로 나타났다.

3.2.3 팀의 창의적 성과

창의성은 새롭고 유용한 아이디어를 창출하는 것이다(Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996). 그리고 창의적 아이디어는 참신성과 유용성을 필요 조건으로 하고 있다(Zhou & George, 2001). 따라서, 본 연구는 ‘참신성과 유용성이 있는 아이디어를 창출하고자 하는 노력행동을 창의적 성과’로 정의하고 팀 구성원들이 자신이 속한 팀의 창의적 노력활동에 대한 인식 수준을 측정하였다. Zhou & George(2001)는 창의적 성과를 측정하기 위해 Scott & Bruce(1994)가 사용한 3개 항목을 채택하고, 나머지 10개 항목은 새롭게 개발하여 사용하였다. 본 연구는 이를 바탕으로 Zhou & George(2001)가 사용한 13개 항목을 팀 수준 측정에 적합하도록 부분 수정하여 사용하였다. 설문 문항은 “우리 팀은 목표달성을 위해 새로운 방법을 제안한다.”, “우리 팀은 성과향상을 위해 새롭고 유용한 아이디어를 찾아낸다.”, “우리 팀은 새로운 아이디어를 지지하고 전파한다.” 등이다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .952로 나타났다.

3.2.4 솔직한 직언

솔직한 직언(radical candor)은 Scott(2015)에 의해 제안된 개념으로 개인적 관심과 직접적 대립이라는 두 가지 요소로 구성되어 있다. 현재 사용 가능

한 척도는 개발되지 않았기에 본 연구에서는 사전 테스트를 통해 사용 가능성을 확인하고 척도를 개발하였다(부록 참조). 본 연구는 솔직한 직언에 대해 '상사나 동료, 부하직원과의 관계에서 개인적 관심을 가지고 상대의 개선과 발전을 위해 솔직하게 직언하는 것'으로 정의하고, 8개 문항(개인적 관심 4, 직접적 대립 4)을 사용하였으며 직장에서 상사나 동료, 부하직원과의 관계에서 자신의 태도나 행동이 어떠한지를 측정하였다. 예시 문항은 "나는 상사나 동료, 부하직원들과의 관계에서 개인적 관심을 갖고자 노력한다.", "나는 나의 감정이나 생각을 솔직하게 이야기 한다." 등이다. 5점 리커트 척도로 측정하였다. 문항간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .881(개인적 관심 .816, 직접적 대립 .815)으로 나타났다.

3.2.5 역할 내·외 성과

역할 내 성과는 자신에게 주어진 공식적 직무 요건을 얼마나 충족시키는지에 중점을 두고, 역할 외 성과는 자신의 직무상 요구된 사항은 아니지만 조직 및 동료에게 도움이 되는 추가적 행동에 중점을 두었다(Chun, Cho, & Sosik, 2016). 본 연구는 '직무상 자신에게 공식적으로 부여된 직무 요건의 충족과 조직 및 동료를 위한 직무 외 추가적 행동 노력'을 역할 내·외 성과로 정의하였다. 역할 내·외 성과 측정은 역할 내 성과와 역할 외 성과를 통합 측정하여 사용하였으며, 역할 내 성과에 관한 측정은 Williams & Anderson(1991)이 개발한 6가지 문항에 Becker & Kernan(2003)의 품질에 대한 1개 문항을 추가하여 7개 문항으로 구성하였다(Chun, Cho, & Sosik, 2016). 역할 외 성과 측정은 Chun, Cho, & Sosik(2016) 및 Hui, Law, & Chen

(1999)이 한국의 문화적 맥락과 공통성을 공유하는 중국에서 검증된 OCB 15개 문항(5개 하위 요인 : 이타주의 3, 성실성 3, 회사 동일시 3, 대인관계조화 3, 회사자원보호 3)으로 5개 하위요인과 15개 항목은 메타분석 결과(Hoffman et al., 2007)에서 보여주듯이 현재 사용되는 일반적 OCB요소의 가장 유용한 지표로 볼 수 있다(Chun, Cho, & Sosik, 2016). 이 중 본 연구 특성에 적합한 9개 항목을 사용하였다. 역할 내 성과에 관한 설문 문항은 "나는 할당된 업무를 적절히 완료한다.", "나는 직무상 공식적으로 요구된 성과를 충족시킨다.", "나는 수행해야 할 의무를 소홀히 한다(역)." 등이다. 역할 외 성과에 관한 설문 문항은 "나는 새로운 동료가 작업 환경에 적응하도록 돕는다.", "나는 일을 진지하게 받아들이고 거의 실수하지 않는다.", "나는 외부인에게 회사의 좋은 소식을 알리고, 그들의 오해는 분명히 밝히려 한다." 등이다. 문항간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)는 .865(역할 내 성과 .638, 역할 외 성과 .860)으로 나타났다.

3.2.6 팀 수준의 변수

본 연구에서 사용되는 팀 수준의 변수는 진정성 리더십, 팀의 창의적 성과가 있으며, 팀 피드백 풍토는 개인의 피드백 행동을 측정 변수로 사용하였다. 팀 수준 변수의 측정 대상은 팀 리더와 팀 구성원이며, 팀 리더는 자신에 대해 평가하도록 하였고 팀 구성원은 자신이 인식하고 있는 팀 또는 리더에 대해 평가하도록 하였다. 팀 수준의 변수로 사용되는 모든 변수는 자기 보고식 응답치를 합산(Aggregation)하고 타당성 검증을 통해 사용여부를 판단하였다.

3.2.7 통제 변수

통제변수는 개인수준과 팀 수준으로 나뉘어 분석하였다. 개인수준 변수인 솔직한 직언, 피드백 행동, 역할 내·외성과 분석에는 개인특성을 포함하는 성별, 연령을 통제하였다. 종업원의 피드백과 성과 및 다수준분석 연구에 의하면 성별을 통제한 이유는 남성과 여성의 생물학적·사회적 경험의 차이에서 오는 속성을 제거하기 위함이며(Breaugh, 2006), 연령은 창의성의 잠재적 변수로 지적되고 있어 통제되었다(Amabile et al., 1996; Janssen, 2001). 성별에서 남성은 1, 여성은 0으로 더미코딩하여 통계분석에 사용하였다. 또한, 팀 수준 변수인 진정성 리더십, 팀 피드백 풍토, 팀의 창의적 성과 분석에는 팀의 크기와 팀에서의 근무기간을 통제변수로 사용하였다(Choi et al., 2017; Lee et al., 2017). 이는 다수준 분석에서 그룹 특성이 효과에 영향을 미칠 가능성을 배제하기 위함이다(Judge & Ferris, 1993). 팀의 크기와 팀에서의 근무기간은 리더의 가치나 신념, 팀 풍토에 동화되는 정도의 차이가 발생할 수 있고, 팀 내 구성원들 간의 상호작용을 통해 형성되는 정서적 감정을 제거하기 위해 통제되었다(VandeWalle et al., 2000). 팀의 크기는 해당 팀에 속한 구성원의 수로 측정하였고, 근무기간은 구성원이 해당 팀에서 근무한 기간을 평균(Aggregation)하여 사용하였다.

본 연구에 사용된 모든 설문지는 리커트 5점 척도를 사용하여 1점(전혀 아니다)에서 5점(매우 그렇다)으로 평가하였으며, 선행 연구에서 검증된 측정항목을 본 연구에 적합하도록 일부 수정하여 사용하였다. 개인 수준의 독립변수인 솔직한 직언(radical candor)을 제외한 모든 설문지는 한국어로 번역되어 사용되었고, 솔직한 직언은 Scott(2015)이 제시한 두 가

지 개념인 개인적 관심과 직접적 대립이라는 두 가지 하위차원의 특징을 절차에 따라 척도로 개발하고 검증하여 사용하였으며 자세한 내용은 〈부록〉으로 첨부하였다.

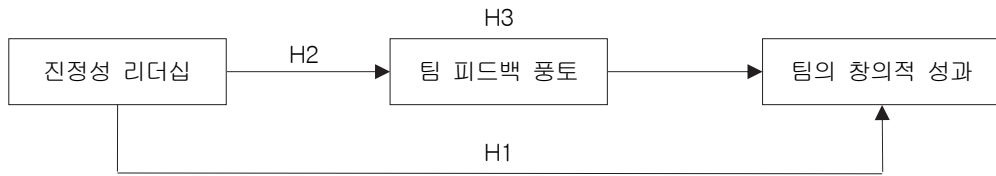
3.3 분석 방법

피드백 행동의 선·후행에 관한 영향관계를 다수준 및 단일수준으로 분석하여 통합모델을 제시하고자 하였다. 본 연구는 독립변수와 종속변수가 모두 동일한 응답원천에서 수집된 자료이기에 동일방법편의의 문제 가능성이 있다(Podsakoff, 2003). 따라서 후속 조치로 단일요인테스트(one factor analysis)를 실시하였다. 분석 결과 특정요인이 전체 분산의 상당 부분을 차지하는지를 확인하였다. 분석 결과, 가장 높은 요인의 분산 비율은 17.3%로 나타나 동일방법편의 가능성은 낮은 것으로 나타났다. 첫 번째 분석은 팀 수준에서의 피드백 행동에 대한 선·후행 영향관계를 알아보기 위해 진정성 리더십과 팀의 창의적 성과 간에 팀 피드백 풍토의 매개효과를 검증하였다. 두 번째 분석은 다수준 분석으로 팀의 내재된 속성을 고려하기 위해 HLM 7.01을 사용(Choi, 2007; Klein et al., 2000; Kwak & Kim, 2015)하여 위계적 선형 모형(hierarchical linear model; HLM)을 실시하여 분석하였다. 위계적 선형 모형을 실시하기 전에 다수준 타당도 검증을 위해 $rwg(j)$ 와 $ICC(1)$ 및 $ICC(2)$ 를 확인하였다. 모든 모형의 주요 변수들의 타당도를 확인하기 위해 확인적 요인 분석(CFA)과 개념 신뢰도(CR, Composite Reliability) 분석을 실시하였다. 또한 변수들의 내적 신뢰도를 평가하기 위해 Cronbach's alpha 테스트를 실시하였다. 마지막으로 가설 검증을 위해 다수준 분석(팀 수준과 개인 수준)을 위해

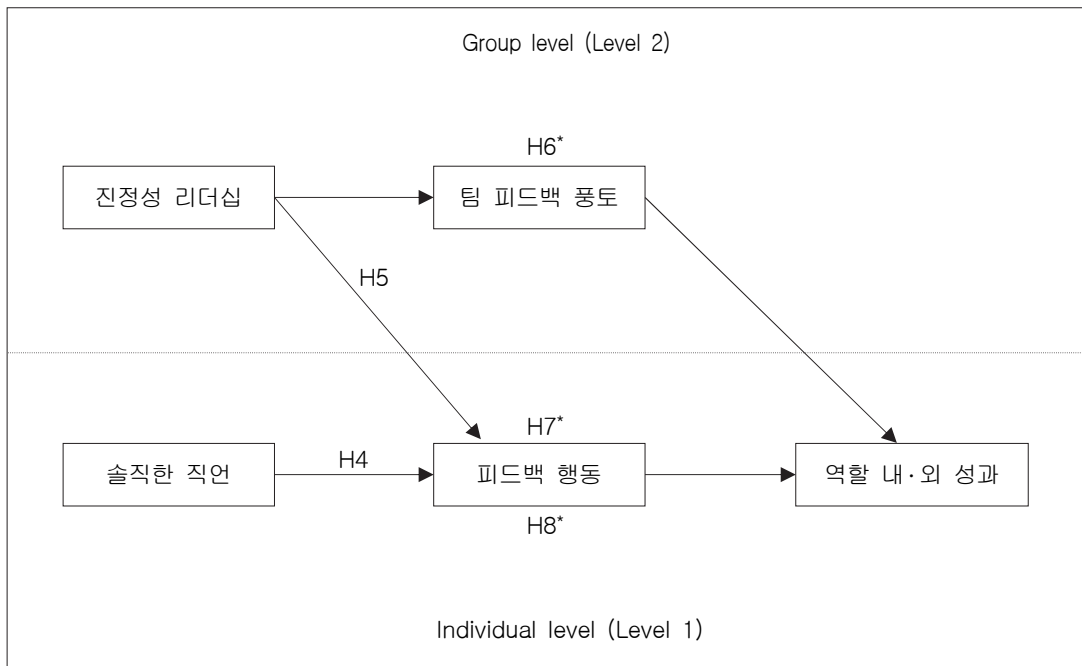
서는 HLM을 이용하고 단일수준에서는 SPSS 7.0.1을 활용하여 계층적 회귀분석을 실시하였다. 또한, 본 연구의 다수준 분석에 사용된 변수들의 다중공선성 문제를 줄이기 위해 개인 수준의 변수들은 집단 평균(group mean)을 사용하고, 집단수준의 변수

는 전체 평균(grand mean)을 중심화(centering)하였다.

3.4 가설 모형



〈Figure 2〉 분석 1 : 팀 피드백 풍토의 전·후 관계



- 주) H6* : 매개효과(진정성 리더십 - 팀 피드백 풍토 - 역할내·외성과)
- H7* : 매개효과(진정성 리더십 - 피드백 행동 - 역할내·외성과)
- H8* : 매개효과(솔직한 직언 - 피드백 행동 - 역할내·외성과)

〈Figure 3〉 분석 2 : 다수준 분석

IV. 연구 결과

4.1 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구는 가설검증을 하기에 앞서 사용 측정도구가 실제 개념들 간에 적절하게 구별되는지 타당성 확인을 위해 탐색적요인분석(EFA)을 실시하였으며 요인 적재치가 낮은 일부 문항이 제거되었다. 분석 결과 측정된 요인 적재값은 .580에서부터 .913까지로 나타났으며, 요인에 대한 고유치(eigen value)는 모두 1이상으로 나타나 개념들이 적절하게 측정되었음을 확인하였다(Hair et al., 1984). 각 변수들의 기초 통계 및 기술통계량 분석과 측정 변수들 간의

상관관계를 확인하였다. 그리고 신뢰성 및 타당성 검증과 다수준 모형에서의 다수준 타당성 검증을 실시하였고, 확인적 요인 분석(CFA)을 통해 모델의 적합도를 평가하였다. <Table 2>는 기술통계와 상관관계 분석 결과를 나타낸 것으로 개인수준과 팀 수준으로 구분하였다. 팀 수준 변수들의 상관관계에서 진정성 리더십은 팀 피드백 풍토와 팀의 창의적 성과에 각각 유의미한 관계($r = .65, p < .01$; $r = .67, p < .01$)로 나타났고, 개인 수준 변수들의 상관관계 또한 솔직한 직언이 피드백 행동과 역할내·외 성과에 각각 유의미한 관계($r = .40, p < .01$; $r = .54, p < .01$)로 나타났다. 그 밖에 각 수준별 변수들 간의 상관관계 또한 모두 $p < .01$ 수준으로 모두 유의미한 관계가 있음을 보여주었다. 이러한 결과는

<Table 2> 기술통계 및 상관관계 분석

(a) 개인수준 변수(Level 1)	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. 성별 ^a	.69	.46									
2. 연령	2.51	1.07	-.20**								
3. 학력	2.65	.82	-.03	.03							
4. 근속기간	79.09	92.14	-.19**	.55**	-.06						
5. 직책	2.09	1.23	-.16**	.44**	.18**	.48**					
6. 직무 특성	1.98	1.29	-.03	-.03	-.14**	-.00	-.08				
7. 솔직한 직언	3.63	.55	-.23**	.16**	.03	.16**	.25**	-.04	(.881)		
8. 피드백 행동	3.71	.52	-.04	-.04	.04	-.00	.04	-.17*	.40**	(.899)	
9. 역할 내·외 성과	3.93	.43	-.15**	.12*	.09	.11*	.16	-.19*	.54**	.55**	(.865)
(b) 팀수준 변수(Level 2)	평균	표준편차	1	2	3	4					
1. 팀 크기	4.42	1.17									
2. 팀 근속기간	56.58	53.57	.17								
3. 진정성 리더십	3.81	.42	.02	-.08	(.943)						
4. 팀 피드백 풍토	3.71	.37	-.00	-.12	.65**	(.834)					
5. 팀의 창의적 성과	3.55	.44	.09	.02	.67**	.71**	(.952)				

주) N(개인/팀)=328/81; * $p < .05$, ** $p < .01$, ^a성별: 1=남성, 0=여성; 연령: 1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대, 5=60대이상; 학력: 1=고졸이하, 2=전문대졸, 3=대졸, 4=석사, 5=박사; 직책: 1=사원, 2=대리, 3=과장, 4=팀장(부서장); 직무특성: 1=사무직, 2=영업직, 3=생산직, 4=전문직, 5=기타; ()안의 숫자는 Cronbach's α 값.

본 연구모델에서 제시한 것과 일치하는 결과를 나타내었다. 또한, 다중공선성 문제를 확인하기 위해 VIF (Variance inflation factor)값을 확인한 결과 10보다 작은 1.60에서 1.91이하로 나타나 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다(Leahy, 2000; Hocking & Pendleton, 1983).

4.2 확인적 요인 분석(CFA)를 통한 타당성 검증

본 연구는 팀 리더와 구성원들이 자신과 자신이 속한 팀에 대해 평가한 척도의 구성 및 판별 타당성을 검증하기 위해 확인적요인분석(CFA)을 실시하였다. 측정은 개별 응답치가 팀 평균에 비해 더 높은 상관관계를 형성할 가능성이 있어 엄격하기에 테스트는 개별수준에서 수행되었다(Chun, Cho, & Sosik, 2016; Chen et al., 2007). 구체적으로 진정성 리더십과 솔직한 직언이 팀의 창의적 성과와 역할 내·외 성과에 미치는 영향관계에서 팀 및 개인의 피드백 행동에 대한 대안모델을 분석하고 본 연구에서 제시한 가설 모델을 비교하였다.

〈Table 3〉은 대안 모델과 제안된 가설모델의 확인

적 요인 분석에 대한 결과를 나타내었다. 제안된 가설 모델의 분석 결과는 ($\chi^2(df)=2773.35(1560)$; CFI=0.921; TLI=0.917; RMR=0.025; RMSEA=0.043)으로 나타났고, χ^2 (chi square)테스트를 통해서도 7요인 모델이 다른 대안모델에(1~6요인)에 비해 우수한 모형 적합도를 보여주고 있다. 확인적 요인분석(CFA)으로 적합지수를 확인한 결과 $\chi^2=2773.35$ df=1560; CFI=.921; IFI=.923; TLI=.917; GFI=.899; AGFI=.811; NFI=.847; RMR=.026; RMSEA=.043이 도출 되었다. 결과에서 보듯이 GFI, AGFI, NFI가 최적모델 지표에서 벗어나 있기는 하지만, GFI나 AGFI는 표본 특성에 기인한 비일관성(inconsistencies)으로 인해 영향을 받을 수 있기에 표본의 특성으로부터 자유로운 CFI 및 IFI, TLI, RMR, RMSEA가 최적모델 지표에 포함되어 있으므로 본 연구 모델의 적합도는 수용 가능한 수준으로 평가할 수 있다. 또한, 각 측정항목의 세부분석 결과, 개념 신뢰도(Construct Reliability: CR)은 0.884이상, 표준화 회귀 계수 값 0.565이상, 평균분산추출값(Average Variance Extracted: AVE)은 각 요인의 상관계수 중 제공의

〈Table 3〉 측정모델 비교 결과

모델	$\chi^2(df)$	CFI	TLI	RMR	RMSEA	$\Delta\chi^2$ (df)
제안 모델 (AL, RC, FB, TCP, RP)	2773.35(1560)	.921	.917	.026	.043	-
4요인 모델 (AL & RC, PT & PSS, FB, TCP & RP merged)	3481.07(1569)	.876	.870	.042	.053	707.72(9)***
3요인 모델 (AL & RC, FB, TCP & RP merged)	4586.47(1572)	.805	.795	.050	.067	1813.12(12)***
2요인 모델 (AL & RC & FB, TCP & RP merged)	5301.20(1574)	.759	.746	.056	.074	2527.85(14)***
1요인 모델	6479.67(1575)	.682	.667	.053	.085	3706.32(15)***

주) AL: 진정성 리더십, RC: 솔직한 직언, FB: 피드백 행동, TCP: 팀의 창의적 성과, RP: 역할내외성과

*** p < 0.001

최대값인 0.422 보다 큰 0.506이상으로 모두 나타났다. 따라서 본 연구의 요인 사이에는 집중타당성 및 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다(Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981).

4.3 다수준 타당도 검증

본 연구는 다수준 분석으로 팀 수준 변수는 개인 수준의 데이터를 합산(Aggregation)하여 사용하였다. 따라서 변수들이 다수준 분석에 적절한지를 판단하기 위해 집단 간 일치도와 신뢰도 지수인 Rwg와 ICCs 비교를 통해 팀 수준의 변수로의 사용이 가능한지에 대한 판별 타당성을 분석하였다. 집단 내 신뢰계수인 $r_{wg(j)}$ ¹⁾값은 팀 내 구성원들의 응답의 평균값이 팀 수준의 개념을 나타낼 수 있다는 정당성을 제시하는 가장 신뢰할만한 도구이다(Newman & Sin, 2009). $r_{wg(j)}$ 값이 .70 이상일 경우에 하위 수준의 자료를 합산(Aggregation)하여 팀 수준의 자료로 사용할 수 있는 정당성이 확보 된다(James, Demaree, & Wolf, 1984; Newman & Sin, 2009).

또한, ICC(1)²⁾의 경우는 .05에서 .20의 값이 전형적이며 .30이상이면 매우 좋은 수준이라 할 수 있다(Bliese, 2000), ICC(2)³⁾의 경우에는 .50에서 .70값은 부분적으로 받아들여질 수 있으며, .70이상일 경우에는 좋은 수준이라 평가 할 수 있다(Klein

et al., 2000). 분석 결과는 <Table 4>에 제시하였으며, $r_{wg(j)}$ ³⁾의 값은 .95이상으로 모두 적정 기준치를 상회하였고, ICC(1) 또한 .35에서 .48로 모두 .30을 넘어 매우 좋은 수준으로 나타났다. 그리고 ICC(2)값의 경우에도 .70에서 .80까지 나타나 모두 7.0 이상의 값을 보여주고 있다. ICC(2)값이 .70에 미치지 못하는 결과가 나타나더라도 부분적으로 받아들여질 수 있다고 하였으나(Bliese, 2000; James, Demaree, & Wolf, 1984; James, Demaree, & Wolf, 1993), 본 연구 데이터는 모두 7.0이상으로 좋은 수준이 확인되었다. 또한, F검정 역시 유의한 값을 모두 제시하므로 본 연구에서 집단변수로의 분석이 가능한 정당성을 보여주고 있다. 이러한 결과는 다수준 분석의 집단변수 측정의 판별 타당성이 지지됨을 보여주었다.

4.4 가설 검증

본 연구는 측정도구의 신뢰성과 타당도 및 다수준 타당도를 확인한 후 가설검증을 실시하였다. 팀 수준 변수들 간의 직접효과 및 매개효과는 선행연구(Baron & Kenny, 1986; Chun, Lee, & Sosik, 2018; Chun, Cho, & Sosik, 2016)에서 채택한 검증방식에 따라 SPSS 22.0을 이용하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 다수준 분석인 진정성 리더십과 역할 내·외 성과 간에 팀의 피드백 풍토와 개

<Table 4> 그룹레벨 변수의 합산(Aggregation) 테스트 결과

Variables	$r_{wg(j)}$	ICC(1)	ICC(2)	F value
진정성 리더십	.98	.48	.80	5.03***
팀 피드백 풍토	.96	.35	.70	3.31***
팀의 창의적 성과	.98	.40	.74	3.90***

주) ICC=급내상관계수(Intraclass correlation coefficient)

*** $p < .001$

인의 피드백 행동과의 직접효과 및 매개효과는 선행 연구(Park & Yoon, 2015; Lim, Lee, & Hahn, 2012; Avolio et al., 2004; Choi, 2007; Chun, Cho, & Sosik, 2016; Kwak & Kim, 2015)에서 채택하고 검증한 방법에 따라 HLM 7.01을 사용하여 검증하였다.

4.4.1 가설 검증 1. (진정성 리더십과 팀의 창의적 성과)

진정성 리더십과 팀의 창의적 성과 간의 팀 피드백 풍토의 매개효과에 대한 가설 검증은 위계적 회귀분석을 실시하여 가설 1-3을 테스트 했으며 결과는 <Table 5>에 제시하였다. 가설을 검증하기 위해 팀의 속성을 내포한 팀의 크기와 팀에서의 근속기간을 통제하였다. 진정성 리더십이 팀의 창의적 성과에 정(+)영향을 미칠 것이라는 가설 1(Model 5)의 분석결과($b=0.66, p < 0.001$)는 긍정적인 관계가 있음이 나타났고, 진정성 리더십이 팀의 피드백 풍토에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2의 분석결과는 Model 2에 나타내었으며($b=0.63, p < 0.001$)로 나타나 가설 1과 가설 2는 지지되었다. 가설 3인 진정성 리더십과 팀의 창의적 성과 간에

팀 피드백 풍토의 매개효과는 Baron & Kenny (1986)가 수립한 검증절차를 수행했다. 진정성 리더십은 팀의 창의적 성과와 팀 피드백 풍토에 긍정적인 영향 관계가 있음이 가설 1과 가설 2를 통해 입증되었다. 그리고 독립변수인 진정성 리더십과 매개변수인 팀 피드백 풍토를 동시에 투입한 분석결과 역시 진정성 리더십과 팀 피드백 풍토가 팀의 창의적 성과에 모두 긍정적 영향관계($b=0.35, p < 0.001; b=0.48, p < 0.001$)가 있음이 나타났다.

따라서 팀 피드백 풍토는 진정성 리더십과 팀의 창의적 성과 간에 부분 매개하는 결과를 보여 주었다. 그러나 이러한 방법은 매개효과의 통계적 유의도를 간접적으로 추정함으로써 통계적 오류를 범할 가능성(Preacher, Rucker, & Hayes, 2007)이 높기에 부트스트래핑 기법을 추가로 분석하였다. 분석결과 간접효과($p = 0.002, SE = 0.08, 95\% CI [0.19, 0.44]$)를 유의미하게 확인하였다. 따라서 가설 3은 지지 되었다.

4.4.2 가설 검증 2. (다수준 검증)

본 연구는 다수준 분석을 위해 종속변수가 개인 수준 변수에 의해서 모두 설명된다면 추가적으로 집

<Table 5> 팀 피드백 풍토의 매개효과에 대한 위계적 회귀분석 결과

변 수	팀 피드백 풍토		팀의 창의적 성과		
	Model 1	Model 2	Model 4	Model 5	Model 6
팀 크기	0.05	0.04	0.12	0.10	0.08
팀 근속기간	-0.28*	-0.22**	-0.12	-0.06	0.43
진정성 리더십		0.63***		0.66***	0.35***
팀 피드백 풍토					0.48***
R ²	0.08	0.48	0.03	0.46	0.57
ΔR ²		0.40		0.43	0.54

주) N(팀)=81, 보고된 값은 회귀식의 표준화계수임, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

단수준의 변수를 고려할 필요가 없기에 종속변수인 역할내·외성과에 대해 개인수준에서 설명되지 않는 분산을 확인하였다. 기초모형(Null model)을 통해 집단 내 분산과 집단 간 분산을 확인하여 다수준 분석의 유의미함을 확인하였다. 기초모형(Null model)의 확인 결과는 <Table 6>에 나타내었다. 임의효과(randem effect) 부분에서 집단 내 개인간 분산(잔차)과 집단간 분산(절편)이 각각, 유의($\sigma^2=0.41$, $p < 0.001$; $\tau=0.26$, $p < 0.001$)하므로 다수준 분석의 필요성을 확인하였다. 기초모형의 ICC를 계산한 값은 38.8% [$0.26/(0.41+0.26)$]이며, 이는 종속변수의 전체 분산 중에서 개인수준의 변수들로 설명되지 않고 집단수준의 변수들로 설명되는 부분이 38.8%라는 의미를 가진다. 이러한 결과는 개인의 지식공유에 영향을 미치는 요인들 중 61.2%는 개

인수준의 요인들로 설명할 수 있지만, 나머지 38.8%는 집단의 특성에 의해 설명되고 있음을 나타낸다. 따라서 집단 및 개인수준을 동시에 고려한 다수준 분석을 실시하여 가설을 검증하였다.

가설 7과 가설 8은 진정성 리더십과 역할내·외성과 간에 팀의 피드백 풍토와 개인의 피드백 행동이 매개효과를 가질것으로 제안하였다. 분석결과 Model 5에서 진정성 리더십은 개인수준의 솔직한 직언과 피드백 행동을 통제하면서 역할내·외성과에 긍정적 영향($\gamma_{03}=0.34$, $p < 0.001$)을 미치는 것으로 확인되었다. Model 6에서 팀 피드백 풍토를 추가하였을 때 팀 피드백 풍토는 역할내·외성과에 긍정적 영향($\gamma_{04}=0.37$, $p < 0.001$)을 미치는 것으로 나타났으나, 진정성 리더십의 영향($\gamma_{03}=0.14$, ns)은 무의미해졌다. 이는 개인 수준의 솔직한 직언과 피드백

<Table 6> 진정성 리더십과 역할내·외성과에 관한 위계적 선형 모형(HLM) 검증 결과

변 수	Null model	피드백 행동	역할 내·외 성과				
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Individual level							
성별 γ_{10}		-0.07	0.00	0.01	0.00	0.02	0.01
연령 γ_{20}		0.01	0.02	0.02	0.03*	0.01	0.01
솔직한 직언 γ_{30}		0.46***	0.40***	0.30***	0.36***	0.30***	0.30***
피드백 행동 γ_{40}				0.20***	0.29***	0.21***	0.22***
Team level							
팀 크기 γ_{01}		0.00			0.05*	0.04*	0.05*
팀 근속기간 γ_{02}		-0.00**			0.00	0.00	0.00
진정성 리더십 γ_{03}		0.50***				0.34***	0.14
팀 피드백 풍토 γ_{04}							0.37**
개인수준 분산(σ^2)	0.4125	0.3547	0.2605	0.2496	0.2494	0.2505	0.2492
팀수준 분산(τ)	0.2631***	0.1885*	0.2597***	0.2627***	0.2575***	0.2086**	0.1890***
Deviance	422.28	359.59	216.22	203.77	218.46	196.72	188.41
χ^2		34.40	67.70	31.44	46.54	25.43	36.42

주) N(개인/팀)=328/81; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

행동을 통제하면서 팀 피드백 풍토가 진정성 리더십과 역할내외성과 간의 관계를 완전매개함을 나타낸다. 따라서 진정성 리더십과 역할내·외성과 간에 팀 피드백 풍토가 매개할 것이라는 가설 7은 지지되었다. 그리고 Model 1과 Model 5에서 진정성 리더십은 개인의 피드백 행동과 역할내·외성과에 유의미한 긍정적 영향관계($\gamma_{03}=0.50, p < 0.001$; $\gamma_{03}=0.34, p < 0.001$)를 미치는 것으로 각각 나타났다. Model 5에서 진정성 리더십과 개인 수준의 피드백 행동을 동시에 투입한 결과 팀 수준의 진정성 리더십과 개인 수준의 매개변수인 피드백 행동이 모두 유의미한 긍정적 영향관계($\gamma_{03}=0.34, p < 0.001$; $\gamma_{40}=0.21, p < 0.001$)로 나타났다. 이는 매개변수인 개인의 피드백 행동이 팀 수준의 독립변수인 진정성 리더십과 역할내·외성과 간에 부분적으로 매개하는 것을 의미한다. 따라서 가설 8도 지지 되었다.

V. 논의

5.1 연구 결과의 요약

본 연구는 피드백 행동의 효과성을 알아보고자 다 수준 및 개인 수준에서 피드백 행동의 선·후행 관계를 알아보고자 하였다. 피드백 행동에 관한 선행 연구들의 대부분은 피드백 추구행동 및 개인수준 분석에 집중되어 왔기에 본 연구는 피드백 추구 행동에 대응되는 제공 행동과 개인 수준 분석의 한계점을 넓히고자 팀 수준을 고려한 다수준 분석을 실시하였다.

분석결과를 요약하면 첫째, 팀 수준의 단일분석에서 진정성 리더십은 팀 피드백 풍토와 팀의 창의적

성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 팀 피드백 풍토 또한 팀의 창의적 성과에 유의한 영향을 미쳤고, 진정성 리더십과의 관계에서 부분 매개하는 것으로 나타났다. 팀 수준 분석에서 각 변수들은 유의미한 영향관계를 보였으며 피드백 행동이 팀의 창의적 성과에 미치는 영향에 비해 진정성 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 팀의 피드백 풍토와 개인의 피드백 행동의 선·후행 관계를 알아보기 위해 개인 수준과 팀 수준을 결합한 다 수준 분석을 실시하였다. 분석결과 진정성 리더십은 팀의 피드백 풍토와 개인의 피드백 행동 및 역할내·외성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개인 수준의 솔직한 직언 또한 개인의 피드백 행동과 역할내·외성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 과정에서 팀의 피드백 풍토와 개인의 피드백 행동이 각각 부분 매개하는 결과를 보였다. 특히, 다수준 분석결과 피드백 행동의 선행 변수인 진정성 리더십과 솔직한 직언 모두가 피드백 행동에 유의미한 영향관계를 보였으나 진정성 리더십이 더 큰 영향관계가 있음을 보여주었고, 팀 수준의 단일 분석에서도 진정성 리더십이 팀의 피드백 풍토에 상당한 영향관계를 보여주어 이론적 실무적·시사점을 제공해 준다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 피드백 행동에 관한 많은 연구에도 부족했던 팀 수준의 연구나 피드백 행동으로 인해 나타나는 성과 규명의 부족함을 채우고자 하였으며, 다음과 같은 이론적·실무적 시사점을 제시한다.

우선 이론적 시사점으로는 다음과 같다.

첫 번째, 다수준 분석을 통해 피드백 행동에 관한 연구확장과 이해를 넓혔다. 피드백 행동에 관한 많

은 연구는 대부분이 단일수준에서 이루어졌다. 그러나 오늘날 조직에서 팀제로의 변화와 정착으로 팀워크가 중요시되고 있다(Tjosvold, Tang, & West, 2004). De Stobbeleir, Ashford, & Zhang(2020)의 연구에 의하면 피드백 행동은 개인뿐만이 아니라 팀 전체의 분위기가 피드백 행동을 결정짓는 중요한 변수로 밝혀졌다. 따라서 개인 수준의 단일분석에서 얻지 못하는 팀의 내재된 속성을 고려한 다수준 분석과 제한된 단일수준 연구의 한계를 극복하여 폭넓은 이해와 이론적 확장을 시도하였다.

두 번째, 피드백 행동에 관한 기존 연구는 피드백 추구행동에 초점을 두고 있는데 본 연구는 제공행동을 함께 고려하여 피드백 행동에 관한 이해를 넓혔다. 피드백 행동은 크게 추구행동(질문, 모니터링)과 제공행동으로 구분할 수 있다. 이 두 행동은 동시에 이루어지는 것으로 상호작용의 결과라고 할 수 있다. 개인이 피드백 추구 행동을 하더라도 제공자의 소극적이거나 비협조적인 태도로 나타난다면 추구자의 목표달성에 부정적 결과를 나타낼 수 있다. 이러한 결과는 추후 상황의 변화에서 나타날 수 있는 역전 상황이 상호 협력적 피드백 행동 결과를 얻기 어렵게 할 수 있다. 따라서 피드백 행동에 관한 정확한 이해와 설명은 추구행동과 제공행동을 동시에 고려할 때 비로소 피드백 행동에 관한 보다 정확한 이해를 넓힐 수 있을 것이다. 그러나 기존 연구의 대부분은 추구자 관점에서 이루어져 피드백 행동을 이해하기에는 완전하다고 볼 수 없다. 피드백 추구는 출처의 신뢰성이 중요하다. 피드백 추구행동이나 제공행동에서 피드백의 품질과 가치는 상호 신뢰 관계를 필요로 한다. 따라서 본 연구에서 제시한 팀 수준의 진정성 리더십과 개인의 솔직한 직언은 진정성을 바탕으로 상호 신뢰를 돕고 협력적 관계와 분위기를 형성하기에 품질과 가치가 높은 피드백이 제공되고 연계 될

것이다. 본 연구는 제공자 관점에서 피드백 출처의 신뢰성에 초점을 두고, 제공자인 리더와 동료의 솔직함을 대변하는 진정성 리더십과 솔직한 직언이 팀 피드백 풍토와 개인의 피드백 행동을 결정짓는 중요한 선행요인임을 밝혔다. 이는 팀 내 피드백 행동이 장려되는 분위기와 개인의 피드백 행동이 장려되는 요인이 개인적 동기뿐만이 아니라 주변의 분위기나 동료들과 같은 제공자에 의해 큰 영향을 받는다는 것을 증명함으로 피드백 행동의 선행요인 개발에 대한 이해와 사고의 폭을 넓혔다.

세 번째, 피드백 행동에 관한 선행연구의 대부분은 피드백 행동의 긍정적 영향에 관해 초점을 두고 있고, 피드백 행동이 어떠한 요인에 의해 영향을 받는지는 잘 알려져 있지 않았다. 본 연구는 피드백 행동 연구의 소외된 측면인 피드백 행동의 선행요인을 제시하고 규명함으로 피드백 행동에 관한 이해를 넓히고 이론적 확장을 시도하였다.

네 번째, 피드백 행동과 성과 간의 긍정적 영향관계를 밝히는 부족한 연구를 보완하였다.

피드백 행동이 성과에 유의하다고 인식되어 왔지만 실증 연구는 매우 부족한 편이다. 일부 연구는 피드백 추구 행동이 창의적 성과에 미치는 영향 관계를 밝혔으나(De Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011) 피드백 행동에 포함되는 제공행동은 고려되지 않아 피드백 행동의 단편적 이해만을 돕는 연구라 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 추구행동과 제공행동을 동시에 고려하였으며, 팀 수준에서의 팀의 창의적 성과와 개인 수준에서의 역할내·외성과에 미치는 긍정적 영향을 증명하였다. 이는 피드백 행동 연구자들에게 정확한 측정방법의 개발 필요성을 제시하였으며, 구체적으로 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 증명함으로 부족한 연구의 확장고 이해를 도왔다.

다섯 번째, 솔직한 직언과 같은 독특한 관점의 변

수 개발을 통해 피드백 행동 연구에 기여하였다. 솔직한 직언이라는 관행이 피드백 과정에서 불쾌함을 해소할 수 있다는 대안으로 제시되고 미국과 유럽 기업들 사이에 알려졌지만(Feintzeig, 2015; Wilkie, 2016), 지금까지 실증연구는 매우 부족했다(Vich & Kim, 2016). 본 연구는 솔직한 직언이 피드백 행동을 장려하고 촉진하는 중요한 요인임을 보여주었다. 피드백 행동에 관한 대부분의 연구가 관리자의 역할이나 동기 요인에 집중되어 있고, 진정성을 심리적 기반에 둔 비판이나 충고, 조언에 중점을 둔 리더의 진정성 리더십이나 개인의 솔직한 직언과 같은 접근방식에 관한 연구는 부족하였다. 본 연구는 진정성 리더십이 팀 피드백 풍토에 긍정적 영향관계임을 밝히고, 개인의 솔직한 직언이 피드백 행동을 촉진하고 장려할 수 있다는 대안요인임을 보여 주었다. 이를 통해 피드백 행동 연구에서 접근방식에 대한 시각을 넓히고 이론적 확장에 기여하였다.

끝으로, 피드백 행동 연구 관행은 피드백을 통해 실질적 도움이 되는 피드백의 가치나 품질에 대한 연구는 부족하였다. 본 연구는 기존 피드백 행동 연구 관행에서 소외시 되었던 접근방식에 솔직한 직언이라는 새로운 접근방식으로 제시하였다. 기존 연구의 대부분이 피드백 추구 행동에 집중되어 왔고, 일부 연구에서는 피드백 추구 빈도나 폭에 관한 연구로 피드백 행동을 증가시키는 동기요인에 집중되었다. 피드백 행동을 통한 긍정적 영향은 수집 및 제공받은 피드백이 해당 문제나 성과에 적합하고 도움이 되는 피드백이어야 한다. 따라서 추구 행동의 증가나 폭이 넓다하여도 피드백 품질이나 가치가 떨어진다면 성과를 향상시키거나 직무활동에 도움이 되지 않을 것이다. 본 연구는 피드백 제공자의 진정성이라는 심리적 기반이 실제 피드백 관행에서 피드백 품질이나 가치, 피드백 행동 장려에 크나큰 긍정적 영향요

인임을 밝혔다. 이러한 연구 결과는 피드백 행동 연구자들이 미래 연구에서 기존 피드백 연구 관행을 벗어나 접근 방식에 새로운 관점을 갖도록 하는 시사점을 제공하였다.

또한, 실무적 관점에서 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫 번째, 개인의 피드백 행동이나 팀 피드백 풍토는 개인 및 팀 성과에 긍정적 영향을 미치므로 팀 리더는 피드백 행동이 장려되고 권장되는 풍토가 조성되도록 노력해야 한다. 풍토 조성에는 리더의 자질이나 역할이 중요하므로 리더 스스로의 자질함양이 필요하고, 조직은 리더의 리더십 능력 향상을 위해 훈련과 프로그램 개발에 힘써야 함을 시사한다.

두 번째, 성과에 유의한 진정성 있는 솔직한 피드백이 활발하게 나타나도록 조직적 지원과 리더의 실천의지가 필요하다. 리더의 진정성이나 개인의 솔직함은 상호 신뢰를 바탕으로 나타날 수 있기에, 구성원들 간 신뢰관계가 형성될 수 있도록 팀 활동을 개발하고 지원할 필요가 있다. 예로, 팀 구성원들이 화합과 단결을 체험할 수 있는 체육활동을 팀 별 대항전으로 진행할 수 있도록 하여 팀 구성원들의 단결된 의지와 협동심을 유발하고 상호 신뢰를 높일 수 있다. 그러기 위해서 정기적인 리더의 실천적 의지가 필요하고, 조직은 이에 필요한 물적, 환경적 지원이 필요하다.

세 번째, 솔직한 직언의 긍정적 개념이 상호 인식되고 통용되어 긍정적 방향으로 피드백 행동이 나타날 수 있도록 팀 리더의 노력이 필요하다. 솔직함은 부담스럽고 거부나 방어기제를 발동시킬 수 있다. 그러나 진정성 리더십과 솔직한 직언의 개인적 관심이나 보살핌과 같은 진정성은 솔직함에서 오는 부정성을 긍정적인 순방향으로 이끌어 줄 수 있기에 조직이나 리더는 개별 면담 및 그룹 면담을 통해 솔직

함의 긍정적 의미나 효과를 지속적으로 알려 인식개선이 이루어질 수 있도록 노력해야 한다.

끝으로, 개인의 피드백 행동보다 더 영향력이 있는 팀 피드백 풍토 구성에 관심을 기울여야 한다. 개인의 피드백 행동이 성과에 미치는 긍정적 영향에 비해 팀 피드백 풍토는 더 큰 의미를 가지고 있다. 이는 개인효과보다 팀과 같은 집단효과가 더 크고 강하게 나타남(De Vries, Van den Hooff, & de Ridder, 2006)을 확인시켜 주었다. 팀 리더는 팀 풍토 구성에 중요한 역할을 하지만 한계를 가질 수 있다. 팀 조직은 상위 조직의 풍토나 환경에 영향을 받을 수 있기 때문이다. 따라서 팀 리더의 역할도 중요하지만, 기업의 전사적 관점에서 관심을 기울일 필요가 있다. 예를 들어, 조직은 자유로운 피드백 행동 풍토 구성을 위해 캐치프레이즈(catchphrase)를 설정하여 알리거나 교육을 병행 할 수 있다.

본 연구는 위와같이 개인, 리더, 조직 관점에서 이론적, 실무적 시사점을 제공하여 피드백 행동연구에 기여하고자 하였다.

5.3 연구의 한계 및 미래연구 방향

본 연구는 이러한 이론적, 실무적 시사점을 제공함에도 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 따라서 한계점을 통해 미래연구 방향을 제시하고자 한다. 첫 번째, 본 연구에 활용된 데이터 수집은 여러 산업에 종사하는 종업원을 대상으로 수집되었기에 업종이나 직종에 따른 영향을 받을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 수집된 데이터의 업종과 직종을 구분하여 비교분석함으로써 차이를 규명할 필요가 있다. 두 번째, 본 연구의 종속변수인 팀 창의성은 팀 구성원이 인식하는 팀의 창의성을 측정하여 각 변수 간에 단일 수준에서 분석되었다. 향후 연구에서는 팀 창의성을

보다 정확하게 측정할 수 있도록 팀 수준에서의 팀 창의성을 분석할 필요가 있으며, 팀의 창의적 성과를 보다 구체적으로 파악할 수 있는 객관적 데이터를 활용하는 방안도 모색되어야 하겠다. 세 번째, 본 연구의 매개변수인 피드백 행동은 피드백 추구행동과 제공행동을 측정하고 통합하여 분석하였다. 이는 피드백 행동의 추구와 제공 관계의 메커니즘을 고려하여 분석하였으나, 향후 연구에서는 각 행동별 분석도 병행되었으면 한다. 마지막으로 피드백 행동에 대한 통합된 모델과 분석을 통해 피드백 행동에 대한 메커니즘을 밝혔으나, 피드백 행동을 촉진시킬 수 있는 복잡한 상황이나 환경이 미래 연구자들에게 고려되기를 기대한다. 끝으로 솔직한 직언이라는 관행이 널리 알려졌지만, 실증연구는 전무한 상태였다. 따라서 본 연구는 척도를 개발하고 솔직한 직언이 개인의 피드백 행동을 높여 개인의 성과에 긍정적이라는 결과를 증명하였으나, 제한된 규모와 통제 조건으로 인해 다른 케이스에서는 다른 결과를 보일 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 솔직한 직언에 대해 미래연구자들의 관심이 필요하고, 척도의 보완과 재검증을 기대한다. 본 연구는 이러한 한계점에도 불구하고 추구행동에만 국한되었던 피드백 행동 연구에 제공행동을 동시에 고려하여 피드백 행동에 대한 이해를 넓혔다. 또한, 팀 리더나 개인의 진정성이 피드백 행동에 긍정적 영향을 미치는 중요한 선행요인임을 밝혔다. 그리고 솔직한 직언의 척도 개발과 긍정적 영향관계임을 밝힘으로 미래 연구자들의 다양한 접근과 시도를 가능케 하였다.

참고문헌

- Adams, S. M.(2005), "Positive affect and feedback-giving behavior," *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), pp.24-42.
- Adams, A. S., S. B. Soumerai, J. Lomas, and D. Ross-Degnan(1999), "Evidence of self-report bias in assessing adherence to guidelines," *International Journal for Quality in Health Care*, 11(3), pp.187-192.
- Amabile, T. M.(1988), "A model of creativity and innovation in organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10(1), pp.123-167.
- Amabile, T. M. and J. Gitomer,(1984), "Children's artistic creativity: Effects of choice in task materials," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(2), pp.209-215.
- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron(1996), "Assessing the work environment for creativity," *Academy of Management Journal*, 39(5), pp.1154-1184.
- Anderson, P. A.(2012), "Giving feedback on clinical skills: are we starving our young?," *Journal of Graduate Medical Education*, 4(2), pp. 154-158.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing(1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), pp.411-423.
- Ashford, S. J.(1986), "Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective," *Academy of Management Journal*, 29(3), pp.465-487.
- Ashford, S. J. and L. L. Cummings(1983), "Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information," *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), pp.370-398.
- Ashford, S. J., K. De Stobbeleir, and M. Nujella (2016), "To seek or not to seek: Is that the only question? Recent developments in feedback-seeking literature," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp.213-239.
- Ashford, S. J., R. Blatt, and D. VandeWalle(2003), "Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations," *Journal of Management*, 29(6), pp.773-799.
- Audrezet, A., G. de Kerviler, and J. G. Moulard (2020), "Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation," *Journal of Business Research*, 117, pp.557-569.
- Auh, S., B. Menguc, P. Imer, and A. Uslu(2019), "Frontline employee feedback-seeking behavior: how is it formed and when does it matter?," *Journal of Service Research*, 22(1), pp.44-59.
- Avolio, B. J. and W. L. Gardner(2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership," *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp.315-338.
- Avolio, B. J., W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May(2004), "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors," *The Leadership Quarterly*, 15(6), pp.801-823.
- Avolio, B. J.(1999), *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Sage.
- Baer, M., R. T. A. Leenders, G. R. Oldham, and A. K. Vadera(2010), "Win or lose the battle for

- creativity: The power and perils of intergroup competition," *Academy of Management Journal*, 53(4), pp.827-845.
- Baek, H., K. Han, and E. Ryu(2019), "Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure," *Journal of Nursing Management*, 27(8), pp.1655-1663.
- Bagozzi, R. P., and Y. Yi(1988), "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the academy of Marketing Science*, 16(1), pp.74-94.
- Bandura, A. and R. H. Walters(1977), *Social learning theory*(Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bannister, B. D.(1986), "Performance outcome feedback and attributional feedback: Interactive effects on recipient responses," *Journal of Applied Psychology*, 71(2), pp.203-210.
- Barczak, G., F. Lassk, and J. Mulki(2010), "Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture," *Creativity and Innovation Management*, 19(4), pp.332-345.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny(1986), "The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
- Bass, B. M. and P. Steidlmeier(1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior," *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp.181-217.
- Becker, T. E. and M. C. Kernan(2003), "Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance," *Human Performance*, 16(4), pp.327-348.
- Berggren, J.(2015), "Learning from giving feedback: A study of secondary-level students," *ELT Journal*, 69(1), pp.58-70.
- Bergquist, W. H. and S. R. Phillips(1975), *A handbook for faculty development*. Published by the Council for the Advancement of Small Colleges in association with the College Center of the Finger Lakes.
- Beverland, M. B. and F. J. Farrelly(2010), "The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes," *Journal of Consumer Research*, 36(5), pp.838-856.
- Bliese, P. D.(2000), Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations : Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, pp.349 - 381.
- Borman, W. C. and S. J. Motowidlo(1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, pp.71-98.
- Breaugh, J. A.(2006), "Rethinking the control of nuisance variables in theory testing," *Journal of Business and Psychology*, 20(3), pp.429-443.
- Brewer, M. B. and W. Gardner(1996), "Who is this 'we'? Levels of collective identity and self representation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, pp.83 - 93.
- Brinko, K. T.(1993), "The practice of giving feedback to improve teaching: What is effective?,"

- The Journal of Higher Education*, 64(5), pp.574-593.
- Byrne, J. A.(1993), "The horizontal corporation," *Business Week*, 20(1993), pp.76-81.
- Callister, R. R., M. W. Kramer, and D. B. Turban (1999), "Feedback seeking following career transitions," *Academy of Management Journal*, 42(4), pp.429-438.
- Campbell, D. T.(1960), "Blind variation and selective retentions in creative thought as in other knowledge processes," *Psychological Review*, 67(6), pp.380-400.
- Caza, A., R. P. Bagozzi, L. Woolley, L. Levy, and B. B. Caza(2010), "Psychological capital and authentic leadership: Measurement structure, gender comparison, and cultural extension," *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2 (1), pp.53-70.
- Chah, D. O., K. P. Hong, J. W. Chang, S. H. Park, and G. W. Kang(2012), "Effect of Perceived Supervisor Support on In-Role and Extra-Role Performance: The Mediating Role of Job-Based Psychological Ownership," *The Journal of the Korea Contents Association*, 12(2), pp.398-410.
- Chen, G., B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen, and B. Rosen(2007), "A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams," *Journal of Applied Psychology*, 92(2), pp.331-346.
- Chen, G., S. M. Gully, and D. Eden(2001), "Validation of a new general self-efficacy scale," *Organizational Research Methods*, 4(1), pp. 62-83.
- Choi, B. K., B. S. Lee, and K. T. Kim(2015), "A Study on the Relationship among Feedback-Seeking Motives, Feedback Contents, and Its' Consequences according to Feedback Source," *Korean Journal of Business Administration*, 28(10), pp.2541-2564.
- Choi, J. N.(2007), "Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes," *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), pp.467-484.
- Choi, J. W. and B. J. Lee(2014), "A Study on the Influence of Authentic Leadership on Psychological Contract: Mediating Roles of Procedural Justice and Leader Trust," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(1), pp.21-54.
- Choi, S. B.(2019), "The Effects of Supportive Leadership on Employees' Creative Performance via Risk-taking Behavior: A Moderated Mediation Model," *Korean Business Education Review*, 34, pp.295-314.
- Choi, S. B., T. B. H. Tran, and B. I. Park(2015), "Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6): pp.931-943.
- Choi, S. B., T. B. H. Tran, and S. W. Kang(2017), "Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit," *Journal of Happiness Studies*, 18(6), pp. 1877-1901.
- Chowdhury, S.(2005), "The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing," *Journal of Managerial Issues*, 17(3), pp. 310-326.
- Chun, J. U., D. Lee, and J. J. Sosik(2018), "Leader negative feedback-seeking and leader effectiveness in leader-subordinate relationships:

- The paradoxical role of subordinate expertise," *The Leadership Quarterly*, 29(4), pp.501-512.
- Chun, J. U., K. Cho, and S.J. J. Sosik(2016), "A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams," *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), pp.374-396.
- Cox, S. S., L. E. Marler, M. J. Simmering, and J. W. Totten(2011), "Giving feedback: Development of scales for the mum effect, discomfort giving feedback, and feedback medium preference," *Performance Improvement Quarterly*, 23(4), pp.49-69.
- De Stobbeleir, K. E., S. J. Ashford, and D. Buyens (2011), "Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance," *Academy of Management Journal*, 54(4), pp.811-831.
- De Stobbeleir, K., S. Ashford, and C. Zhang(2020), "Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers," *Human Relations*, 73(3), pp.303-325.
- De Vries, R. E., B. Van den Hooff, and J. A. de Ridder(2006), "Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs," *Communication Research*, 33(2), pp.115-135.
- Deluga, R. J.(1994), "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), pp.315-326.
- DeRue, D. S. and B. D. Rosso(2009), "Toward a theory of rapid creativity in teams," *In Creativity in Groups*, Emerald Group Publishing Limited, pp.195-228.
- Doan, A. T., A. T. Le, and Q. Tran(2020), "Economic uncertainty, ownership structure and small and medium enterprises performance," *Australian Economic Papers*, 59(2), pp.102-137.
- Donaldson, S. I. and E. J. Grant-Vallone(2002), "Understanding self-report bias in organizational behavior research," *Journal of Business and Psychology*, 17(2), pp.245-260.
- Dong, Y., K. M. Bartol, Z. X. Zhang, and C. Li (2017), "Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership," *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), pp.439-458.
- Donnellon, A.(1996), *Team talk: The power of language in team dynamics*, No.04, e-book.
- Duhigg, C.(2016), "What Google learned from its quest to build the perfect team," *The New York Times Magazine*, 26(2016), 2016.
- Dweck, C. S.(1986), "Motivational processes affecting learning," *American Psychologist*, 41(10), pp.1040-1048.
- Dyne, L. V., S. Ang, and I. C. Botero(2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs," *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1359-1392.
- Eisenbeiss, S. A., D. van Knippenberg, and S. Boerner (2008), "Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles," *Journal of Applied Psychology*, 93(6), pp.1438-1446.
- Eisenberger, R., P. Lynch, J. Aselage, and R.S. Ohdieck(2004), "Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement," *Personality and Social*

- Psychology Bulletin*, 30(6), pp.787-799
- Fallatah, F. and H. K. Laschinger(2016), The influence of authentic leadership and supportive professional practice environments on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Research in Nursing*, 21(2), pp. 125-136.
- Fedor, D. B., R. B. Rensvold, and S. M. Adams (1992), "An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study," *Personnel Psychology*, 45(4), pp.779-802.
- Feintzeig, R.(2015), Nice. *Is a Four-Letter Word at Companies Practicing Radical Candor*.
- Fisher, R. T.(2001), "Role stress, the type A behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance," *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), pp.143-170.
- Ford, C. M.(1996), "A theory of individual creative action in multiple social domains," *Academy of Management Review*, 21(4), pp.1112-1142.
- Fornell, C. and D. F. Larcker(1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp.39-50.
- Fredrickson, B. L.(2001), "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions," *American Psychologist*, 56(3), pp.218-226.
- Gardner, W. L., C. C. Coglisier, K. M. Davis, and M. P. Dickens(2011), "Authentic leadership: A review of the literature and research agenda," *The Leadership Quarterly*, 22(6), pp.1120-1145.
- Gaunt, A., A. Patel, S. Fallis, V. Rusius, S. Mylvaganam, T. J. Royle, and T. R. Pawlikowska(2017), "Surgical trainee feedback-seeking behavior in the context of workplace-based assessment in clinical settings," *Academic Medicine*, 92(6), pp.827-834.
- George, B., P. Sims, A. N. McLean, and D. Mayer (2007), "Discovering your authentic leadership," *Harvard Business Review*, 85(2), pp.129-138.
- Gladstein, D. L.(1984), "Groups in context: A model of task group effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, pp.499-517.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien(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," *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219-247.
- Grant, A. M. and S. K. Parker(2009), "Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives," *The Academy of Management Annals*, 3(1), pp.317-375.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and B. J. Grablovsky(1984), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Macmillian, New York.
- Hanser, L. M. and P. M. Muchinsky(1978), "Work as an information environment," *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), pp.47-60.
- Harrison, S. H. and E. D. Rouse(2014), "Let's dance! Elastic coordination in creative group work: A qualitative study of modern dancers," *Academy of Management Journal*, 57(5), pp. 1256-1283.
- Harrison, S. H. and K. Dossinger(2017), "Pliable guidance: A multilevel model of curiosity, feedback seeking, and feedback giving in creative work," *Academy of Management*

- Journal*, 60(6), pp.2051-2072.
- Harter, S.(2002), Authenticity. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp. 382-394.
- Hattie, J. and H. Timperley(2007), "The power of feedback," *Review of Educational Research*, 77(1), pp.81-112.
- Hirst, G., F. Walumbwa, S. Aryee, I. Butarbutar, and C. J. H. Chen(2016), "A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior," *Journal of Business Ethics*, 139(3), pp.485-499.
- Hoch, J. E., W. H. Bommer, J. H. Dulebohn, and D. Wu(2018), "Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis," *Journal of Management*, 44 (2), pp.501-529.
- Hocking, R. R. and O. J. Pendleton(1983), "The regression dilemma," *Communications in Statistics-Theory and Methods*, 12(5), pp. 497-527.
- Hoffman, B. J., C. A. Blair, J. P. Meriac, and D. J. Woehr(2007), "Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature," *Journal of Applied Psychology*, 92(2), pp. 555-566.
- Howard, G. S.(1994), "Why do people say nasty things about self-reports?," *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), pp.399-404.
- Hsieh, H. H. and J. T. Huang(2018), "Exploring factors influencing employees' impression management feedback-seeking behavior: The role of managerial coaching skills and affective trust," *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), pp.163-180.
- Hsieh, C. C. and D. S. Wang(2015), "Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?," *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), pp.2329-2348.
- Hu, J., B., K. Erdogan, T. N. Jiang, T. N. Bauer, and S. Liu(2018), "Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance," *Journal of Applied Psychology*, 103(3), pp.313-323.
- Hui, C., K. S. Law, and Z. X. Chen(1999), "A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), pp.3-21.
- Hunsaker, J. S.(1983), "Taking the sting out of negative feedback: How to criticize constructively," *Industrial Management*, 25(6), pp.5-6.
- Ilgen, D. R., C. D. Fisher, and M. S. Taylor(1979), "Consequences of individual feedback on behavior in organizations," *Journal of Applied Psychology*, 64(4), pp.349-371.
- Ilies, R., F. P. Morgeson, and J. D. Nahrgang(2005), "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes," *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp.373-394.
- Jackson, S. E. and R. S. Schuler(1985), "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings," *Organizational Behavior and Human*

- Decision Processes*, 36(1), pp.16-78.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf(1984), "Estimating within-group interrater reliability with and without response bias," *Journal of Applied Psychology*, 69(1), pp.85-98.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf(1993), "rwg: An assessment of within-group interrater agreement," *Journal of Applied Psychology*, 78(2), pp.306-309.
- Janssen, O.(2001), "Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction," *Academy of Management Journal*, 44(5), pp.1039-1050.
- Jehn, K. A.(1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict," *Administrative Science Quarterly*, pp.256-282.
- Ji, S. H. and Y. S. Kang(2015), "Mediating Effects of Feedback Seeking Behavior in the Relationships Individual Disposition and Job Performance," *Korean Journal of Business Administration*, 28(12), pp.3069-3093.
- Joo, B. K. B. and S. Park(2010), "Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback," *Leadership and Organization Development Journal*, 31(6), pp.482-500.
- Judge, T. A., and G. R. Ferris(1993), "Social context in performance evaluations," *Academy of Management Journal*, 36, pp.80-105.
- Jug, R., X. S. Jiang, and S. M. Bean(2019), "Giving and receiving effective feedback: A review article and how-to guide," *Archives of Pathology and Laboratory Medicine*, 143(2), pp.244-250.
- Jung, Y. G. and J. H. Lee(2005), "Moderator Effects of Organization-Based Self-Esteem on the Relation between Role Stress and Performance," *Journal of Local Government Studies*, 17(2), pp.167-186.
- Kark, R. and B. Shamir(2013), *The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In Transformational and charismatic leadership: The road Ahead 10th anniversary edition*, Emerald Group Publishing Limited.
- Katz, D.(1964), "The motivational basis of organizational behavior," *Behavioral science*, 9(2), pp.131-146.
- Khazanchi, S. and S. S. Masterson(2011), "Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity," *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp.86-106.
- Kim, E. L. and T. Y. Han(2018), "The Effect of Goal Orientation on Continuous Learning Activity: Mediating Effects of Positive & Negative Feedback Seeking Behaviors," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology: Industrial and Organizational*, 31(1), pp.123-147.
- Kim, I. S., H. I. Kwon, and J. W. Han(2017), "The Relationships Among Self-leadership, Feedback-seeking Behavior, and Organizational Commitment of Golf Resorts Employees: A moderating Role of Leader-member Exchange," *Journal of Sport and Leisure Studies*, 68, pp.89-102
- Kim, K. S. and D. C. Chah(2020), "The Impact of Authentic Leadership on Entrepreneurial Behavior: Focusing on Startup Companies," *Korean Journal of Business Administration*,

- 33, pp.1145-1165.
- Kim, M. K. and J. S. Moon(2019), "Inclusive Leadership and Creative Performance: The Role of Psychological Safety, Feedback-Seeking Behavior, and Power-Distance," *Korean Journal of Resources Development*, 22(4), pp.181-205.
- Klein, K. J., P. D. Bliese, S. W. Kozolowski, F. Dansereau, M. B. Gavin, M. A. Griffin, and M. C. Bligh(2000), *Multilevel Analytical Techniques: Commonalities, Differences, and Continuing Questions*.
- Kluger, A. N. and A. DeNisi(1996), "The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory," *Psychological bulletin*, 119(2), pp.254-284.
- Ko, S. I. and E. J. Ko(2004), "Predictors of Feedback Acceptance," *Korean Journal of Resources Development*, 6(2), pp.21-44.
- Kramer, R. M. and T. R. Tyler, (Eds.).(1995), "Trust in organizations: Frontiers of theory and research," Sage Publications.
- Krasman, J.(2010), "The feedback-seeking personality: Big five and feedback-seeking behavior," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), pp.18-32.
- Kwak, W. J. and H. K. Kim(2015), "Servant leadership and customer service quality at Korean hotels: Multilevel organizational citizenship behavior as a mediator," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(8), pp.1287-1298.
- Kwon, K. H. and S. D. Kang(2012), "The effects of Corporate Social Responsibility activities on Organizational Citizenship Behavior, Intention of Turnover: Focused on examining mediator effects of Affective Organizational Commitment," *Korean Journal of Business Administration*, 25(7), pp.3085-3105.
- Larson Jr, J. R.(1984), "The performance feedback process: A preliminary model," *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), pp.42-76.
- Leahy, K.(2000), "Multicollinearity: When the solution is the problem," *Data Mining Cookbook*, pp. 106-108.
- Lee, D., Y. Choi, S. Youn, and J. U. Chun(2017), "Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader - follower value congruence," *Journal of Business Ethics*, 141(1), pp.47-57.
- Lee, C. H., S. Y. Rhee, and I. Y. Shin(2015), "The Effect of Team Feedback Environment on Thriving at Work and Team Commitment through Feedback-Seeking Behavior," *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 16(5), pp.3220-3229.
- Lee, W. H., K. J. Cheong, and S. Y. Rhyu(2019), "The Effect of Authentic-Leadership on Organizational Effectiveness and Mediating Effect of Self-Leadership," *Korean Journal of Business Administration*, 32(1), pp.143-167.
- Leroy, H., F. Anseel, W. L. Gardner, and L. Sels (2015), "Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study," *Journal of Management*, 41(6), pp.1677-1697.
- Levy, P. E., R. T. Cober, and T. Miller(2002), "The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions," *Journal of Applied Social Psy-*

- chology, 32(8), pp.1703-1720.
- Liang, J., C. I. Farh, and J. L. Farh(2012), "Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination," *Academy of Management Journal*, 55(1), pp.71-92.
- Lim, G. H., H. Y. Lee, and J. H. Hahn(2012), "An Empirical Study on the Effect of Team-level Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Affective Commitment, and the Mediating Effect of Psychological Empowerment: An Application of Multi-level Approach," *Korean Journal of Business Administration*, 25(3), pp.1583-1606.
- Lin, C. P., N. M. Lyau, Y. H. Tsai, W. Y. Chen, and C. K. Chiu(2010), "Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors," *Journal of Business Ethics*, 95(3), pp.357-372.
- London, M.(1995), "Giving feedback: Source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback," *Human Resource Management Review*, 5(3), pp.159-188.
- London, M.(2003), *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*(2nd ed.), Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Luthans, F. and B. J. Avolio(2003), "Authentic leadership development," *Positive Organizational Scholarship*, pp.241-258.
- Luthans, F. and B. J. Avolio(2009), The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), pp.291-307.
- Luthans, F., K. W. Luthans, R. M. Hodgetts, and B. C. Luthans(2001), "Positive approach to leadership (PAL) implications for today's organizations," *Journal of Leadership Studies*, 8(2), pp.3-20.
- Lyubovnikova, J., A. Legood, N. Turner, and A. Mamakouka(2017), "How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity," *Journal of Business Ethics*, 141(1), pp.59-70.
- Masterson, S. S. and C. L. Stamper(2003), "Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee - organization relationship," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), pp.473-490.
- McKimm, J.(2009), "Giving effective feedback," *British Journal of Hospital Medicine*(2005), 70(3), pp.158-161.
- Mehmood, Q., M. R. Hamstra, S. Nawab, and T. Vriend(2016), "Authentic leadership and followers' in-role and extra-role performance: The mediating role of followers' learning goal orientation," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), pp. 877-883.
- Mersman, J. L. and S. I. Donaldson(2000), "Factors affecting the convergence of self-peer ratings on contextual and task performance," *Human Performance*, 13(3), pp.299-322.
- Mharapara, T. L. and N. A. Staniland(2020), "Radical candor: Creating a feedback culture based on learner care and empowerment," *Industrial and Organizational Psychology*, 13(4), pp. 536-539.
- Mo, S., C. D. Ling, and X. Y. Xie(2017), "The

- curvilinear relationship between ethical leadership and team creativity: The moderating role of team faultlines," *Journal of Business Ethics*, pp.1-14.
- Moeller, S. K. and M. D. Robinson(2010), "Cognitive sources of evidence for neuroticism's link to punishment-reactivity processes," *Cognition and Emotion*, 24(5), pp.741-759.
- Moorman, R. H. and P. M. Podsakoff(1992), "A meta-analytic review and empirical test of the potential confounding effects of social desirability response sets in organizational behaviour research," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), pp. 131-149.
- Mumford, M. D. and S. B. Gustafson(1988), "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation," *Psychological bulletin*, 103(1), pp.27-43.
- Newman, D. A. and H. P. Sin(2009), "How do missing data bias estimates of within-group agreement? Sensitivity of SD WG, CVWG, rWG (J), rWG (J)*, and ICC to systematic nonresponse," *Organizational Research Methods*, 12(1), pp.113-147.
- Nimon, K. and T. G. Reio Jr(2011), "Regression commonality analysis: A technique for quantitative theory building," *Human Resource Development Review*, 10, pp.329-340.
- Northcraft, G. B. and S. J. Ashford(1990), "The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), pp.42-64.
- Oldham, G. R. and A. Cummings(1996), "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal*, 39(3), pp.607-634.
- Opoku, M. A., S. B. Choi, and S. W. Kang(2019), "Servant leadership and innovative behaviour: An empirical analysis of Ghana's manufacturing sector," *Sustainability*, 11(22), pp. 6273-6290.
- Organ, D. W.(1994), "Personality and organizational citizenship behavior," *Journal of Management*, 20(2), pp.465-478.
- Organ, D. W.(1997), "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time," *Human Performance*, 10(2), pp.85-97.
- Organ, D. W. and K. Ryan(1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior," *Personnel psychology*, 48(4), pp.775-802.
- Park, D. H. and P. H. Yoon(2015), "Multi-Level Analysis of the Influence of Team & Individual Originality Identity on Individual Effectiveness: Focused on the Mediated Effects of Team & Individual Creativity," *Korean Journal of Business Administration*, 28(9), pp.2455-2472.
- Park, K. K., O. S. Do, and S. H. Park(1999), "A Study on the Determining Factors of Organizational Trust: The Case of Taegu Metropolitan City," *Korean Public Administration Quarterly*, 8(3), pp.121-144.
- Pelgrim, E. A., A. W. Kramer, H. G. Mokkink, and C. P. van der Vleuten(2014), Factors influencing trainers' feedback-giving behavior: a cross-sectional survey. *BMC Medical Education*, 14(1), pp.1-8.
- Philippakos, Z. A. and C. A. MacArthur(2016), "The effects of giving feedback on the persuasive writing of fourth-and fifth-grade students,"

- Reading Research Quarterly*, 51(4), pp. 419-433.
- Pirola-Merlo, A. and L. Mann(2004), "The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time," *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), pp.235-257.
- Plucker, J. A., R. A. Beghetto, and G. T. Dow(2004), "Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research," *Educational Psychologist*, 39(2), pp.83-96.
- Podsakoff, N. P.(2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 885(879), pp.10-1037.
- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ(1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," *Journal of Management*, 12(4), pp.531-544.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter(1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp.107-142.
- Preacher, K. J., D. D. Rucker, and A. F. Hayes (2007), "Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions," *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), pp.185-227.
- Puccio, G. J. and J. F. Cabra(2010), "Organizational creativity: A systems approach," In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *Cambridge Handbook of Creativity*, New York: Cambridge University Press, pp.145-173.
- Ramani, S. and S. K. Krackov(2012), "Twelve tips for giving feedback effectively in the clinical environment," *Medical Teacher*, 34(10), pp. 787-791.
- Regan, S., H. K. Laschinger, and C. A. Wong(2016), "The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration," *Journal of Nursing Management*, 24(1), pp.E54-E61.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & M. P. e Cunha (2012), "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity," *Journal of Business Research*, 65(3), pp. 429-437.
- Rezler, A. G. and A. S. Anderson(1971), "Focused and unfocused feedback and self-perception," *The Journal of Educational Research*, 65 (2), pp.61-64.
- Scott, K.(2015), "Radical Candor - The Surprising Secret to Being a Good Boss," Retrieved online from <https://www.youtube.com/watch?v=4yODalLQ2IM>.
- Scott, K.(2017), *Radical candor: Be a kick-ass boss without losing your humanity*. St. Martin's Press.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce(1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.580-607.
- Sendjaya, S., A. Pekerti, C. Härtel, G. Hirst, and I. Butarbutar(2016), "Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality," *Journal of Business Ethics*, 133(1), pp.125-139.
- Seo, K. H. and S. B. Lee(2011), "The Effect of

- Environmental Uncertainty, Intangible Resources, Continuities of Core Competence on the Differentiation Strategy and Business Performance: Focus on Food Service Corporation," *Korean Journal of Hospitality Administration*, 20(5), pp.147-164.
- Sherman, R. O.(2019). The art of giving feedback. *AJN The American Journal of Nursing*, 119 (9), 64-68.
- Shute, V. J.(2008), "Focus on formative feedback," *Review of Educational Research*, 78(1), pp. 153-189.
- Simonton, D. K.(1999), "Creativity as blind variation and selective retention: Is the creative process Darwinian?," *Psychological Inquiry*, pp.309-328.
- Stamper, C. L. and S. S. Masterson(2002), "Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), pp.875-894.
- Steelman, L. A. and L. Wolfeld(2018), "The manager as coach: The role of feedback orientation," *Journal of Business and Psychology*, 33(1), pp.41-53.
- Suchman, J. R.(1971), "Motivation inherent in the pursuit of meaning: Or the desire to inquire," *Intrinsic Motivation: A New Direction in Education*, pp.61-72.
- Sung, S. Y., Y. W. Rhee, J. E. Lee, J. N. Choi, and H. J. Yoon(2019), "Multilevel social predictors of employee feedback-seeking behavior: A cost - benefit perspective," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(2), pp.1-11.
- Tjosvold, D., M. M. Tang, and M. West(2004), "Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence," *Group and Organization Management*, 29 (5), pp.540-559.
- Tsui, A. S. and S. J. Ashford(1994), "Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness," *Journal of Management*, 20 (1), pp.93-121.
- Tuckey, M., N. Brewer, and P. Williamson(2002), "The influence of motives and goal orientation on feedback seeking," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (2), pp.195-216.
- Uhl-Bien, M.(2006), "Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing," *The Leadership Quarterly*, 17, pp.654-676.
- Umphress, E. E., J. B. Bingham, and M. S. Mitchell (2010), "Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior," *Journal of Applied Psychology*, 95(4), pp.769-780.
- VandeWalle, D., S. Ganesan, G. N. Challagalla, and S. P. Brown(2000), "An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition," *Journal of Applied Psychology*, 85(6), pp.996.
- van Heerden, M.(2020), "(How) do written comments feed-forward? A translation device for developing tutors' feedback-giving literacy," *Innovations in Education and Teaching International*, pp.1-10.
- Van Yperen, N. W., M. Blaga, and T. Postmes (2014), "A meta-analysis of self-reported

- achievement goals and nonself-report performance across three achievement domains (work, sports, and education)," *PloS one*, 9(4), e93594.
- Vich, M. and M. Y. Kim(2016), "Construction and Application of Radical Candor: Efficiency of Criticism at Work," *Central European Business Review*, 5(4), pp.11-22.
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, and S. J. Peterson(2008), "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure," *Journal of Management*, 34(1), pp.89-126.
- Wergin, J. F., E. J. Mason, and P. J. Munson(1976), "The practice of faculty development: An experience-derived model," *The Journal of Higher Education*, 47(3), pp.289-308.
- Whitener, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard, and J. M. Werner(1998), "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior," *Academy of Management Review*, 23(3), pp.513-530.
- Wilkie, D.(2016), "No More Mr. Nice Guy: Workplace 'Front Stabbing' Gains Steam," *Society for Human Resource Management*. Retrieved online from: <https://www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/pages/radical-candor-.aspx>.
- Williams, L. J. and S. E. Anderson(1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, 17(3), pp.601-617.
- Winne, P. H. and D. L. Butler(1994), "Student cognition in learning from teaching," *International Encyclopedia of Education*, 2, pp. 5738-5775.
- Woodman, R. W. and L. F. Schoenfeldt(1990), "An Interactionist Model of Creative Behavior," *Journal of Creative Behavior*, 24(4), pp. 279-290.
- Zhou, J. and J. M. George(2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice," *Academy of Management Journal*, 44(4), pp.682-696.

〈부 록〉 솔직한 직언(Radical candor)의 척도 개발

솔직한 직언의 척도 개발을 위한 사전 테스트(pretest)는 다양한 산업에 종사하는 종업원을 대상으로 하였으며 165명의 표본을 사용하였다. 우선 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 탐색적 요인 분석은 솔직한 직언의 하위요소인 개인적 관심과 직접적 대립이라는 2요인 구조를 확인하였다. 분석결과, 고유값(eigenvalue)이 1.0이상으로 나타난 요인의 수는 2개였고 전체 변량을 설명하는 비율은 71.29%였다. 또한, 각 문항의 요인부하량(factor loading)은 최소 .60이상으로 기준치인 .40을 상회함으로써 요인부하량은 적정 수준임을 확인하였다(Nimon & Reio JR, 2011). 요인 구조에 따른 각 문항의 요인부하량의 값은 〈Table 1〉에 나타내었다. 문항 간 내적 일관성 확인을 위한 신뢰계수(Cronbach alpha)

는 .890(개인적 관심 .896, 직접적 대립 .817)으로 나타났다.

확인적 요인 분석에서는 솔직한 직언의 하위요소가 개인적 관심과 직접적 대립이라는 2요인 모형과, 두 요인을 구분하지 않고 하나의 잠재변인으로 보는 1요인 모형을 설정하여 비교하였다. 분석결과는 〈Table 2〉에 나타내었다. 1요인 모형의 경우 대부분이 기준치를 벗어나 적절하지 않은 수준으로 나타났다으나, 2요인 모형의 경우에는 $\chi^2(19) = 23.70$, CFI = .98, TLI = .97, RMSEA = .07, SRMR = .05로 나타나 1요인 모형에 비해 모형의 적합도가 더 우수하게 나타났다. 카이제곱 차이검증 결과 또한 1요인과 2요인 간의 차이가 유의미하게 나타났다 ($\Delta\chi^2(1) = 35.61$, $p < .001$). 이는 2요인 모형이

〈Table 1〉 솔직한 직언의 척도 문항과 요인부하량

번호	문항	요인1	요인2
2	나는 인간적 관계를 위해 노력한다.	.902	.232
1	나는 상사, 동료, 부하직원과의 관계에서 개인적 관심을 갖고자 노력한다.	.862	.174
4	나는 겸손과 진정성을 잃지 않으려고 노력한다.	.791	.303
3	나는 업무관계 이상으로 나의 진정한 모습을 자주 보여준다.	.731	.433
7	나는 성장과 발전을 위해 잘못된 것은 솔직하게 직언한다.	.186	.846
8	나는 동료들이 나에게 이의가 있을 경우 직접 이의를 제기하도록 허용한다.	.236	.798
5	나는 나의 감정이나 생각을 솔직하게 이야기한다.	.240	.761
6	나는 동료의 성공과 실패에 대해 칭찬과 조언을 아끼지 않는다.	.421	.606

〈Table 2〉 솔직한 직언 척도의 적합도 지수

모형	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
1요인 모형	59.31	19	0.88	0.82	0.18	0.10
2요인 모형	23.70	18	0.98	0.97	0.07	0.05

1요인 모형보다 더욱 적합한 모형임을 입증한다. 2요인 모형에서 표준화된 요인부하량은 .94에서 .71로 기준치인 .50이상으로 나타났고, $p < .001$ 수준에서 유의미하게 나타났다. 따라서 솔직한 직언의 두 가지 요소가 적절하게 구성되었음을 확인하였다.

타당성 검증을 위해 발언행동과 피드백추구행동의 측정도구들과의 상관관계를 확인하였다(Table 3). 발언행동과 피드백추구행동은 자신의 생각이나 의견을 피력하는 행동으로 솔직한 직언과 유사한 개념을 가지고 있다. 따라서 이들 변수와의 상관관계 통해 솔직한 직언의 고유한 특성을 확인하고자 하였다.

발언행동은 Liang, Farh & Farh(2012)의 발언행동에 관한 3가지 척도(장려발언, 금지발언, 심리적 안전) 중 솔직한 직언의 개인적 관심과 직접적 대립이라는 특성과 유사한 금지발언 4개 항목과 심리적 안전에 관한 4개 항목을 사용하였다. 피드백추구행동 척도는 Ashford(1986)와 Callister, Kramer

& Turban(1999)가 사용했던 피드백추구행동의 두 가지 척도(모니터링, 수행행동)로 각각 3개의 항목을 사용하였다. 역할내행동은 Williams & Anderson(1991)이 개발한 6개 문항을 사용하였다.

상관분석 결과 솔직한 직언의 하위 요소인 개인적 관심과 직접적 대립은 정(+)의 상관관계($r=0.61, p < 0.01$)가 나타났고, 발언행동과 하위 요소인 개인적 관심 및 직접적 대립은 높은 정(+)의 상관관계가 나타났다($r=0.90, p < 0.01; r=0.89, p < 0.01$). 그리고 발언행동과 피드백추구행동은 솔직한 직언에 각각 정(+)의 상관관계가 나타났다($r=0.52, p < 0.01; r=0.45, p < 0.01$). 따라서 집중타당성은 확보되었다고 볼 수 있다. 다음은 솔직한 직언이 다른 측정도구(발언행동, 피드백행동)와 비교하여 고유한 특성을 가지고 있는지를 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다(Chen, Gully, & Aden, 2001). 솔직한 직언은 개인적 관심과 직접적 대립

〈Table 3〉 변인들의 기술 통계치 및 상관관계

	변수	평균(표준편차)	1	2	3	4	5
1	개인적 관심	3.73(.77)	(.896)				
2	직접적 대립	3.57(.73)	.61**	(.817)			
3	솔직한 직언	3.65(.67)	.90**	.89**	(.890)		
4	발언행동	3.80(.65)	.44**	.49**	.52**	(.841)	
5	피드백추구행동	3.68(.69)	.37**	.43**	.45**	.51**	(.860)

주) $N=165$; ** $p < .01$
대각선 괄호 안에 제시된 수치는 신뢰도(α)임

〈Table 4〉 각 모형에 대한 적합도 지수

모형	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
1요인 모형	505.73	159	0.82	0.78	0.11	0.07
2요인 모형	320.37	158	0.91	0.90	0.07	0.06
3요인 모형	280.59	157	0.93	0.92	0.06	0.05

주) $N=165$

이라는 두 가지 구성요소가 균형을 이루고, 수준 높은 상태(Scott, 2017)로 정의하고 있다. 따라서 본 연구는 개인적 관심과 직접적 대립이라는 두 요인을 통합하여 단일 요인으로 검증을 실시하였다.

〈Table 4〉은 확인적 요인분석 결과로 솔직한 직언의 판별타당성을 검증하기 위해 각 모형을 설정하여 적합도를 비교하였다. 1요인 모형은 하나의 요인(솔직한 직언, 발언행동, 피드백행동)으로 묶어 분석하였고, 2요인 모형은 솔직한 직언과 발언행동 및 피드백행동을 하나의 요인으로 묶어 분석하였다. 3요인 모형은 각각의 요인을 분리하여 분석하였으며 1요인과 2요인 모형에 비해 다양한 적합도 지수에서 우수한 결과를 보여주었다. 그리고 χ^2 모형간 차이검증에서도 1요인 모형 및 2요인 모형에 비해 3요인 모형이 통계적으로 높은 유의미한 차이($\Delta\chi^2(1) = 39.78, p < .001$)를 보여주었다. 이러한 결과는

솔직한 직언이 발언행동이나 피드백행동과 구별되는 판별타당성이 입증됨을 보여준다.

〈Table 5〉는 준거타당성을 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 솔직한 직언의 하위 요소인 개인적 관심과 직접적 대립은 역할내행동에 각각 유의미한 정(+)의 관계($\beta = .29, p < .001$; $\beta = .19, p < .01$)가 나타났고, 피드백추구행동에도 각각 유의미한 정(+)의 관계($\beta = .37, p < .001$; $\beta = .43, p < .001$)가 나타났다.

그리고 이 두 요인을 하나의 요인으로 통합한 솔직한 직언은 하위요소인 개인적 관심과 직접적 대립을 통제하였음에도 역할내행동과 피드백추구행동에 각각의 유의미한 정(+)의 영향관계($\beta = .12, p < .001$; $\beta = .21, p < .001$)가 나타났다. 위와 같이 서로 다른 개념들 간에 상당한 영향관계가 있음이 확인되어 준거타당성이 확보되었음을 뒷받침한다.

〈Table 5〉 솔직한 직언과 역할내행동, 피드백추구행동 간의 위계적 회귀분석 결과

	역할 내 행동		피드백추구행동	
	1단계	2단계	1단계	2단계
개인적 관심	.294***	.278**	.379***	.180*
직접적 대립		.196**	.435***	.325***
솔직한 직언		.274***		.453***
R^2	.086***	.038***	.144***	.190***
ΔR^2	.042	.090	.073	.027

주) N=165; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

- The author Jae-Geum Jeong is a research in Sejong Institute of Management. He received a master's degree from University of Ulsan and a Ph.D. in Corporate Management from Korea University. His research interests include innovative behavior, creativity, and leadership.
- The author Suk Bong Choi is a professor of management at the College of Global Business, Korea University. He received his MPA from University of Leuven (Belgium), and Ph.D. in Management from The University of London (U.K.). Before entering academia, he has worked at the Ministry of Information and Communications, Korea Information Society Development Institute and University of Ulsan. His research interests include organizational learning and behavior, creativity, leadership, and firm innovation strategy.