

변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명

정예지(제 1저자)

이화여자대학교 경영대학 경영학과 강사
(yjjeong0902@gmail.com)

이수정(제 2저자)

이화여자대학교 경영대학 경영학과 강사
(sjvaio@gmail.com)

김문주(교신저자)

이화여자대학교 경영대학 경영학과 강사
(kimmoonjoo@ewha.ac.kr)

본 연구는 최근 리더십 연구의 가장 큰 화두로 떠오르고 있는 진성 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향력을 분석하고 있다. 진성 리더십 관련 연구에서는 업무와 부하직원에게 권한을 행사함으로써 성과에 영향을 미치는 기존 리더십의 한계점을 비판하면서 타인이 아닌 리더 자신에게 솔직한 리더가 팀의 장, 단기 성과에 더 큰 공헌을 할 수 있다고 본다. 즉, 자아의 장단점을 파악함으로써 자신이 누구인지 스스로에 대한 이해를 바탕으로 자기를 인식하고 자기 규제를 통해 이상적 자아와 현재 자아 간의 극간(gap)을 줄이기 위해 노력하는 리더를 진성 리더라 칭하고 다른 리더십과는 분명히 구별되는 독립적인 개념임을 주장한다. 이에 본 연구에서는 기존 리더십을 대표할 수 있는 변혁적 리더십과 진성 리더십의 영향력을 동시에 분석해 봄으로써 과업과 관련된 효과성(팀 성과와 팀 창의성)과 조직 내 질서 유지에 관련된 효과성(조직몰입과 조직정치지각)에 미치는 상이한 영향력을 검증하고 비교하였다. 그 결과, 변혁적 리더십은 팀 성과와 팀 창의성에 긍정적인 영향을 미치지만 조직몰입과 조직정치지각에는 유의한 영향력이 없는 것으로 분석되었다. 반면, 진성 리더십은 팀 성과와 팀 창의성과 같은 성과 관련 효과성 뿐 아니라 질서 유지 관련 효과성에도 통계적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 변혁적 리더십과 진성 리더십이 조직 및 팀에게 주는 함의점과 관리자에게 주는 시사점에 대해 심도있게 논의하였다.

주제어: 진성 리더십, 변혁적 리더십, 팀 성과, 팀 창의성, 조직몰입, 조직정치지각

1. 연구의 배경 및 문제 제기

진성 리더십(authentic leadership)의 개념은 시장중심의 무한경쟁 패러다임에 한계점이 있다고 지각한 학자, 실무자, 운영자들에 의해 2004년 네브래스카 리더십 컨퍼런스에서 처음으로 소개되었다. 이는 2000년대에 들어 기존의 리더십 이론들이 리더의 화려한 언변이나 체스추어, 스킬 등을 지나치게 강조하는 방향으로 발전함에 따라 경영자의 사

리사욕을 채우는 수단으로 전락하였다는 인식이 커졌기 때문이다(윤정구, 김가진, 홍지혜, 이지예, 2011: Raelin, 2003).

이처럼 기존 리더십의 한계를 논함과 동시에 진성 리더십 및 리더들의 진정성(authenticity)과 윤리성(ethicality) 등에 대한 관심이 증폭된 결정적 사건은 미국의 거대 에너지 기업 엔론(Enron)의 파산이었다. 비윤리적 기업, 부패 리더십의 상징으로 여겨지는 '엔론 사태'는 리더들의 도덕적 해이, 탐욕과 오만, 비뚤어지고 진정성 없는 리더십이 글로벌 거

대 조직을 한 순간에 파산에 이르게 할 수 있음을 보여주었다(Brown & Trevino, 2006; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; McLean & Elkind, 2003). 한편 2012년 다보스 세계경제포럼(World Economic Forum)에서도 지금까지의 친기업적 주장과는 달리 위기에 빠진 자본주의를 구제하기 위한 해법이 시급함을 강조하였다. 개막 리셉션에서는 포럼의 창설자 클라우스 슈밥(Klaus Schwab) 회장이 지금까지 자유시장경제가 저지른 '죄'를 뉘우치는 진풍경이 벌어졌으며 최소한의 도덕성도 갖추지 못한 금융, 기업, 자본에 대한 비판이 가차없이 가해졌고 최고경영자들의 도덕성 회복을 강조하기도 하였다.

과거 언론의 파산에서부터 최근의 세계경제포럼에 이르는 일련의 사건과 사고들이 강조하는 바는 다른 아닌 리더의 도덕성과 진정성, 기업 경영에 있어서의 진정성 등 진성 리더십의 중요성이다. 최근 리더십을 비롯한 많은 분야에서의 화두는 단연 자유시장경제의 문제점을 극복할 수 있는 대안이 무엇인가이다(Breit & Hirsch, 2009). 시장에 기반을 둔 무한경쟁시대에서 자본가들, 즉 리더들은 설사 부정을 저질러도 이를 규제할 수 있는 장치가 없었던 것이 사실이다(장하준, 2010). 자유시장경제 하에서 기업들은 단기간에 최대의 경제적 성과를 만들어내기 위해 보여주기 식의 화려한 리더십 스킬만을 강조하였고, 리더로서의 성공 여부를 경제적 성공만으로 판단하는 우를 범하기도 하였다(윤정구, 2011a, 2011b; Bryman, 1996). 이처럼 전세계적으로 단기 이익 창출에만 급급한 자본가와 신자유주의의 문제점 등에 대한 이슈들이 급부상하면서 윤리 경영과 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility) 등에 대한 논의가 매우 활발하게 진행되고 있다. 한편 대한민국의 경우, 12월의 대선을 앞두고 경영 관

련 분야를 넘어 정치, 경제, 사회, 복지 분야에서도 국민을 진정으로 위하는 정치인, 즉 진성 리더에 대한 논의와 토론이 봇물처럼 쏟아지고 있다.

따라서 기존 리더십이 가지고 있는 한계점이 무엇인가를 연구하는 동시에(Bass & Steidlmeier, 1999; George, 2003; Luthans & Avolio, 2003; Seligman, 2002) 자기 자신에게 솔직하며 구성원들과의 진솔한 관계를 토대로 목적 달성을 위해 노력하는 진성 리더십이 주요 리더십 요소로 주목받고 있다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Gardner, Fischer, & Hunt, 2009; George, 2003; George, Sims, McLean, & Mayer, 2007). 본 연구에서의 진성 리더십이란 자기 인식과 자기 규제를 끊임없이 실천하여 리더 자신, 구성원, 나아가 조직에까지 긍정적인 영향력을 미치는 리더를 뜻한다(Gardner et al., 2005). 진성 리더의 자기 인식(self-awareness)이란 리더가 지닌 가치, 정체성, 목적 등을 깨닫고 명확히 인지하는 것을 뜻하며, 자기 규제(self-regulation)란 리더 스스로의 내재적 기준과 실제 상황에서의 불일치(gap)를 줄이기 위한 자기 통제적 행위를 의미한다(Gardner et al., 2005; Stajkovic & Luthans, 1998).

한편, 지금까지 가장 활발히 연구되는 기존 리더십 개념 중 대표적인 것은 변혁적 리더십(transformational leadership)이다. 조직이 직면하는 환경의 불안정성이 급증하고 변혁과 변화의 중요성이 커지면서 변화와 도전을 강조하는 변혁적 리더십의 필요성은 그 어느 때보다 강조되고 있으며 조직 상황에서 반드시 필요한 것이 사실이다(Avolio & Bass, 1995; Bass & Avolio, 1997; Burns, 1978; Jung, Chow, & Wu, 2003). 이는 변혁적 리더십이 빠르게 변화하는 경영 환경에 대처하기 위해 '변혁'과 '변화'를 강조한 리더십으로 여겨지기 때문이다(임준철, 윤정

구, 1999; Bass, 1985; Eisenbach, Watson, & Pillai, 1999; Judge & Bono, 2000). 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 지적 자극(intellectual stimulation), 영적 고무(inspirational motivation)와 구성원에 대한 개별적 배려(individualized consideration)의 네 가지 요소로 구성된다(Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1997). 이러한 요소를 기반으로 변혁적 리더는 보다 나은 미래의 모습을 제시하고 새로운 기회를 포착하며 변화에 맞서는 새로운 방안과 해결책을 찾는데 있어 시너지를 발생시킨다(서재현, 설현도, 송상호, 이호선, 2007).

그렇다면 변혁적 리더는 진정성(authenticity)이 있는 리더인가? 본 연구에서는 '아닐 수도 있다'라고 답하고 있다. 변혁적 리더는 리더의 변혁적 '스킬'이 구성원에게 영향을 미침으로써 조직성도가 높아진다고 주장한다(Bass, 1985; Bass & Steidlmeier, 1999; Brown & Trevino, 2006). 하지만 이처럼 리더가 변혁적인 결모습은 가졌으나 내면의 진정성과 진실함이 결여되어 있고 리더의 변혁적 스킬과 평소 리더의 언행 사이에 괴리가 존재하며 그가 제시했던 보다 나은 미래가 리더 자신의 이익만을 도모하기 위한 것이었다면 우리는 이 리더를 진정한 변혁적 리더라 칭할 수 없다(Bailey, 1988; Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1992; Martin & Sims, 1956). 단지 이러한 리더는 '유사' 변혁적 리더(pseudo transformational leader)일 뿐이다(Avolio & Gardner, 2005; Bass & Steidlmeier, 1999; Gardner et al., 2005; Gardner et al., 2009; George, 2003; George et al., 2007). 유사 리더란 리더가 리더 자신을 대하는 내면적 자아와 구성원을 대하는 외면적 자아가 일치하지 않는 리더로서 자신에 대한 도덕적·윤리적 성찰 없이 외면적 리더십 스킬만을 가

지고 자신이 리더임을 주장하는 사람이다(Bass & Steidlmeier, 1999; Zhu, Avolio, Riggio, & Sosik, 2011).

따라서 유사 리더는 대외적으로는 조직의 미래를 위한 비전을 제시하는 것처럼 보이지만 이 비전은 개인의 목적을 위한 비전일 가능성이 크다(윤정구, 2011a; Bass, 1985; Bass & Steidlmeier, 1999; Burns, 1978; Gardner et al., 2005; George et al., 2007; Howell & Avolio, 1992; O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner, & Connelly, 1995; Zhu et al., 2011). 또한 진정성 없이 변혁적 스킬만을 이용하는 경우, 구성원과의 관계를 수단적으로 활용해 개인의 사리사욕을 채울 수도 있다(Howell & Avolio, 1992; O'Connor et al., 1995; Zhu et al., 2011). 사실상 리더의 외면과 내면이 일치하는가, 혹은 리더가 주장하는 미래가 조직과 우리 모두에게 선한 미래(common good)인가를 단기적으로 판단하는 것은 매우 어려운 일이기 때문에 진정한 변혁적 리더와 유사 변혁적 리더를 구분하는 것 역시 쉽지 않다. 그럼에도 불구하고 지속적인 조직의 성장과 조직 내 구성원의 심리적 건강(the health of the organization)을 위해 '진정한' 변혁적 리더와 '유사' 변혁적 리더를 구분하는 작업이 반드시 행해져야 한다(Bass & Steidlmeier, 1999; Gardner et al., 2005).

그렇다면 변혁적 리더와 진성 리더가 팀 효과성에 미치는 영향에는 차이가 없는 것일까? 이를 검증하기 위해 본 연구에서는 팀의 효과성을 과업 관련 효과성과 질서 유지 관련 효과성으로 나누어 살펴보고자 한다. 기존의 조직 및 팀 성과 관련 연구들은 가시적인 객관적 성과 지표만을 중시하여 다룬 경향이 있다(Cobbold & Lawrie, 2002; Kaplan & Norton, 2000). 그러나 균형성과표(balanced score

card)를 비롯한 최근 연구에서는 객관적 성과 지표와 주관적 성과 지표 간의 균형이 중요함을 강조한다. 또한 진성 리더십 관련 연구에서도 진성 리더십이 영향을 미치는 성과를 조직 성과 등의 경성 성과(hard performance)와 종업원 웰빙, 만족, 몰입 등 주관적 연성 성과(soft performance)로 나누어 측정하여야 함을 강조하고 있다(Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau, 2008). 이러한 선행 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 조직몰입(organizational commitment)과 조직정치지각(perceived organizational politics)을 팀 질서 및 구성원의 심리적이고 주관적인 안정을 유지해주는 질서 유지 관련 효과성으로, 팀 리더가 측정할 팀 성과(team performance)와 팀 창의성(team creativity) 정도를 조직의 보다 객관적인 과업 관련 효과성으로 분리하여 측정한다. 그리고 이들에 대해 기존 리더십으로 대표되는 변혁적 리더십과 진성 리더십의 효과를 비교·검증해보고자 한다.

이에 본 연구에서는 지금까지의 문제제기를 바탕으로 다음과 같은 연구 목적을 달성할 것이다. 첫째, 리더십 선행 연구를 토대로 변혁적 리더십의 한계점과 함께 진성 리더십의 등장 배경을 조명한다. 둘째, 변혁적 리더십과 진성 리더십의 구성요소와 개념, 리더십의 효과성에 대해 고찰한다. 셋째, 팀 수준에서 업무를 수행하고 있는 조직의 구성원들을 대상으로 실증 연구를 진행함으로써 진정성이 결여된 채 변혁적 스킬이 뛰어난 리더십과 진성 리더십이 과업 관련 효과성(팀 성과와 팀 창의성)과 질서 유지 관련 효과성(조직몰입과 조직 정치 지각)에 미치는 차별적 영향력을 비교·검증한다. 마지막으로 검증 결과를 토대로 진성 리더십이 기존 리더십의 대안이 될 수 있는지를 규명함으로써 조직 실무자들에게 이론적이고 실천적인 함의점을 제시하고자 한다.

II. 이론 및 가설 설정

2.1 변혁적 리더십

2.1.1 변혁적 리더십의 개념과 구성요소

변혁적 리더는 미래를 예측하고 부하들을 미래의 리더로 육성하거나 더 나은 리더가 되도록 이끌며 이들로 하여금 조직의 비전을 이해하고 받아들이도록 고무시키는 리더이다(Anderson, 1998; Burns, 1978). 변혁적 리더는 새로운 기회를 포착하며 이 기회를 현실로 실현시키기 위해 부하들을 동기부여하고 지적으로 자극시키는 등(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1997) 비전을 제시할 뿐만 아니라 이 비전의 달성을 위한 구성원 개개인의 가치관 변화를 유도함으로써 보다 높은 성과 달성을 도모한다(Anderson, 1998; Bass, 1985). 결과적으로 변혁적 리더는 조직의 구성원들이 높은 가치체계에 몰입하고 의식을 고양시킬 수 있도록 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)의 과정을 통해 성과를 달성해 나간다(Bass, 1985; Thomas & Velthouse, 1990; Yukl, 1998).

이러한 변혁적 리더십은 카리스마, 지적 자극, 영적 고무와 구성원에 대한 개별적 배려의 네 가지 하위 요소로 구성된다(Avolio, 1999; Bass, 1985). 첫째, 카리스마는 변혁적 리더가 구성원에게 강한 감정과 동일시를 유발시켜 영향력을 행사하는 과정을 뜻한다(Bass, 1985; Conger, 1999). '개인의 천부적 능력으로 추종자에게 거대한 영향력을 행사하는 것'(House & Baetz, 1979)이라는 카리스마의 의미대로 리더 자신의 천부적 자질과 능력을 기반으로 목표와 이상을 확실히 표명하고 이를 통해

구성원들로 하여금 리더가 제시한 비전을 따르도록 만드는 것이다. 둘째, 지적 자극은 가치, 상상력, 문제해결 및 문제인식의 방식을 변화시키고 자극하는 행동을 뜻한다(Bass, 2000). 즉 리더는 구성원들로 하여금 기존의 방식에 의문을 제기하여 문제에 새로운 방식으로 접근하게끔 도와주며 이를 통해 부하의 창의성을 개발하고 새로운 도전을 격려한다(Bass, 1985, 2000). 셋째, 영적 고무는 변혁적 리더가 구성원으로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대해 제시한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 동기부여하고 격려하는 것을 뜻한다. 마지막 요소인 개별적 배려는 구성원에게 개인적이고 개별적인 조언을 아끼지 않으며 이 과정에서 자신감과 자기 효능감을 증진시켜 구성원 개인의 발전을 도모하는 행동이다(Anderson, 1998; Bass, 1985, 2000). 구성원을 개별적으로 배려한다는 것은 리더와 구성원의 인간적인 일대일 관계를 전제로 하여 구성원들을 한 개인으로서 존중하고 신뢰함을 뜻하기 때문에 이러한 신뢰를 바탕으로 구성원들의 성장과 발전을 가능하게 한다. 더불어 리더의 신뢰, 칭찬, 격려, 인정을 바탕으로 구성원의 동기부여 정도 역시 높아질 수 있다.

2.1.2 변혁적 리더십의 효과성

리더십 관련 선행 연구에서 변혁적 리더십은 조직 성과는 물론 조직몰입과 조직정치지각 등과 같은 구성원의 태도 관련 변수에 유의한 영향을 미친다(Bass, 1985; O'Reilly & Chatman, 1986; Ram & Prabhakar, 2010; Vigoda-Gadot, 2007). 조직몰입은 구성원들의 조직에 대한 정서적 애착을 의미하는데, 이는 쉽게 변화되지 않는 매우 안정된 개념이고 조직의 추후 성과를 결정하는 주요 태도 변수

중 하나이다(Angle & Perry, 1981). 변혁적 리더십이 구성원들의 조직몰입에 긍정적인 영향력을 행사한다는 연구결과는 매우 일관적으로 도출되고 있으며(Allen & Meyer, 1996; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Shamir, House, & Arthur, 1993; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998; Yukl, 1999) 이는 변혁적 리더가 변혁적 리더십의 네 가지 특성을 사용하여 조직의 미션, 목적 및 전략에 대한 구성원들의 몰입 정도를 변혁시킬 수 있기 때문이다(Yukl, 1999, 2002). 또한 이는 변혁적 리더십이 구성원을 심리적으로 임파워먼트시키기 때문이다. 심리적 임파워먼트란 단순한 권한 위임(delegation)을 넘어 구성원들이 자신의 직무를 성공적으로 수행할 수 있다는 강한 자신감과 신념을 갖는 심리적 경험이다(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996). 심리적으로 임파워된 구성원은 자발적으로 조직에 감정적 애착을 가지고 몰입하게 되는데(O'Reilly & Chatman, 1986), 이는 심리적으로 임파워된 구성원이 그렇지 않은 구성원들에 비해 업무에 높은 주도성을 보이며(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995, 1996; Thomas & Velthouse, 1990) 더 나아가 능동적으로 과업에 임하면서 업무와 조직에 대한 헌신과 몰입도를 높이기 때문이다(Bass, 1985; Vogt & Murrell, 1990).

한편, 조직정치지각이란 조직 전체의 이익보다는 특정 개인 및 특정 팀의 이익을 신장시키기 위해 올바른지 못한 방식으로 권력을 획득하거나 행사하는 활동에 대한 인식을 뜻한다(Ferris & Kacmar, 1992; Frost, 1987; Mayes & Allen, 1977; Mintzberg, 1983). 조직정치 행위는 일반적으로

비합법적이고 은밀하게 진행되거나, 표면적으로는 조직을 위한 행동같지만 실제로는 특정 개인이나 집단의 이익을 위해 계획된 행동인 경우가 많기 때문에(Mintzberg, 1983) 조직 전체의 효과성을 떨어뜨리는 결과를 초래한다. 조직정치지각과 변혁적 리더십 관련 선행연구를 살펴보면, 변혁적 리더십은 조직정치지각과 부적 상관관계를 가진다(Ram & Prabhakar, 2010; Vigoda-Gadot, 2007). 즉, 변혁적 리더는 조직 전체의 미션과 목적 달성에 대한 비전을 제시함으로써 장기적으로는 특정 개인의 이익만을 도모하는 조직정치지각을 낮출 수 있다(Vigoda-Gadot, 2007). 조직구성원 모두가 달성해야 하는 목표를 리더가 명확하게 인지하고 있는 경우, 조직의 목표와 비전에 근거하여 과업적 불확실성과 모호성을 줄일 수 있다. 이처럼 변혁적 리더는 리더 자신과 구성원들이 중시하고 함께 달성해야 하는 신념, 조직 목표 등의 가치를 강조함으로써 개개인의 이익만을 도모하는 정치적 행동을 줄일 수 있으며(Ferris, Frink, Bhawuk, & Zhou, 1996; Ferris & Kacmar, 1992; Ferris, Russ, & Fandt, 1989; Folger, Konovsky, & Cropanzano, 1992; Kacmar & Ferris, 1991; Parry, 2003; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Ram & Prabhakar, 2010; Vigoda-Gadot, 2007) 이러한 연구결과는 팀 수준에서의 정치지각에도 유사하게 적용될 수 있다.

변혁적 리더십은 이처럼 조직몰입이나 조직정치지각과 같은 구성원 태도와 관련된 효과성은 물론 성과, 창의성과 같은 변화 관련 효과성에도 긍정적인 영향을 미친다(임준철, 윤정구, 1999; Howell & Avolio, 1992; Northouse, 2001). 변혁적 리더십은 미래에 대한 비전을 제시하거나 부하들의 자신감을 증대시키는 리더십으로서 구성원들의 성장과

발전을 독려하고 창의적 사고와 창의성 발현 등을 높인다(임준철, 윤정구, 1999; Amabile, 1996; Bass & Avolio, 1997; Shin & Zhou, 2003). 이 과정에서 구성원들은 자신의 신념, 욕구, 가치를 변화시키고 새로운 기회를 창출하며 보다 진취적인 행태를 보이게 되는 것이다(Burns, 1978). 또한 변혁적 리더가 지적 자극을 제공할 때 구성원들은 기존의 문제 해결 방식을 바꾸기 위해 노력하게 되고 자신들의 지적인 호기심을 만족시키려 다양하고 발산적인 생각을 하는 경향을 보인다(Avolio, Bass, & Jung, 1999). 이처럼 변혁적 리더십은 변화 및 창의적 조직 운영과 관련된 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들이 일관적으로 도출되고 있다. 39개의 기업을 대상으로 진행된 Northouse (2001)의 실증연구에 의하면, 공기업이나 영리기업에 상관없이 변혁적 리더십은 우수한 경영성과를 가져오는 것으로 나타났다.

최근의 성과 관련 선행연구들은 균형성과표(BSC)를 통해 주관적 지표와 객관적 지표 사이의 균형을 이루는 것이 매우 중요함을 주장하고 있다(Cobbald & Lawrie, 2002; Kaplan & Norton, 2000; Olve, Roy, & Wetter, 1999; Rohm, 2004; Rohm & Halbach, 2004). 또한 리더십 관련 연구에서도 특정 리더십이 가시적 성과로서의 객관적 경성 성과(hard performance)와 심리적 만족, 몰입 등의 연성 성과(soft performance)에 미치는 영향력을 차별적으로 연구해야 함을 강조하고 있다(Yammarino et al., 2008). 따라서 본 연구에서는 팀 리더가 측정된 팀의 성과와 팀 창의성을 보다 객관적인 팀의 성과를 설명하는 과업 관련 효과성으로, 조직몰입과 조직정치지각은 조직 내의 심리적 질서를 유지해주는 질서 유지 관련 효과성으로 구분하여 측정하고자 한다. 지금까지 살펴본 선행 연구

를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1: 변혁적 리더십은 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-1: 변혁적 리더십은 과업 관련 효과성인 팀 성과와 팀 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1-2: 변혁적 리더십은 질서 유지 관련 효과성 중 조직몰입에는 긍정적 영향을 미치고 조직정치지각을 낮출 것이다.

2.2 진성 리더십

2.2.1 진성 리더십의 개념과 구성요소

진성 리더(authentic leader)란 리더가 자기 자신에 대해 잘 알고 이해하며(self-awareness) 부하직원들과 개방적으로 의사소통하면서 자신이 가치 있다고 생각하는 신념을 행동으로 나타내는(self-regulation) 리더를 의미한다(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004; Gardner et al., 2005; George, 2003; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010). 진성 리더 관련 이론에서는 리더십의 핵심이 리더의 스타일이나 스킬이 아니라 리더 개인의 참된 품성(character)이라 주장하며 진정성있는 품성을 갖춘 리더를 진성 리더라 명명한다(윤정구, 2011a; Gardner et al., 2005). 즉, 진성 리더십 연구에 의하면 진성 리더와 그렇지 않은 유사 리더를 구분하는 것은 리더 개인의 리더십 스타일에 의한 것이 아니기 때문에 진성 리더는 거래적일수도, 참여적일

수도, 변혁적일수도 있다(Bass & Steidlmeier, 1999). 중요한 것은 진성 리더가 타인이 아닌 자기 자신을 먼저 돌아봄으로써 즉, 진정성있는 품성과 솔선수범의 모습을 통해 부하 직원, 고객, 주주 및 다른 이해관계자들과 협력적이며 신뢰받는 관계를 구축하여 그 영향력을 드러낸다는 것이다(서재현 외, 2007; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Price, 2003).

진정성(authenticity)에 대한 개념은 '네 자신을 알라'라는 고대 그리스 철학에서부터 시작된다(Cashman, 1997). 현명하고 진정성있는 인간이 되기 위한 시금석이 바로 자아의 인식에서부터 시작되기 때문이다. 진정성의 개념이 리더십과 함께 결부되어 연구된 것은 앞서 언급한 2004년 네브래스카 리더십 컨퍼런스가 시초이다. 이 컨퍼런스는 자아에 대한 인식, 자신에 대한 앎은 무시한 채 가시적인 리더십 스타일만을 강조한 지금까지의 리더십 연구의 한계점을 인정하고 진정성을 기반으로 리더십을 행사하는 것이 매우 중요함을 일깨우는 계기가 되었다. 즉, 자기 자신에 대한 리더십도 행사하지 못하면서 리더라는 사회적 지위를 이용하여 리더십 스타일만 배우려는 유사 리더십의 문제점을 인식하고 자기 자신을 정확히 아는 것에서부터 리더십이 시작되어야 함을 강조한 것이다(윤정구, 2011a; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

진성 리더십 연구의 대표적 학자들인 Gardner와 그의 동료들은 진성 리더란 진정한 나(real me)의 모습을 볼 수 있는 리더라 정의하고 있다(Gardner et al., 2005). 진정한 나를 볼 수 있는 리더란 리더 자신의 신실한 행동을 통해 건강하고 윤리적인 조직 분위기를 조성하며 더 나아가 조직원들의 진정성 성취까지 돕는 리더를 뜻한다(Zhu et al., 2011). 즉, 리더가 자기 자신의 진정한 모습을 알고 있고 자신

내면의 감정, 생각, 가치관에 일치하도록 행동함으로써 자신은 물론 주위 사람들의 자아 성취, 더 나아가 조직의 변화를 도울 수 있을 때 이를 진성 리더라 칭할 수 있다. 결국 진성 리더는 자신에 대한 성찰을 통해 진정한 나를 명확히 인식함은 물론, 이상적 자아와 현재 내 모습간의 차이를 줄이는 노력을 하는 과정에서 조직원들로 하여금 '우리 리더는 충분히 믿을 만한 리더', '우리 리더는 끊임없이 나아지기 위해 부단히 노력하는 리더'라는 믿음을 심어주는 리더인 것이다.

이러한 진성 리더의 구성 요소에 대한 연구는 활발히 진행 중인데, 여러 연구들에서 공통적으로 나타나는 대표적 구성 요소는 바로 리더의 자기 인식과 자기 규제이다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). 자기 인식(self-awareness)이란 현재 자신의 진실한 자아를 인식하는 것으로 자신의 재능과 강점은 물론 자신의 약점과 부족한 점에 대해 명확히 인식하는 것부터 자신의 목표, 핵심 가치, 믿음과 욕망 등을 지속적으로 이해하는 과정이다. 자기 인식이란 궁극적으로 '나란 누구인가?'에 대해 꾸준히 묻고 그 답을 찾는 과정으로 볼 수 있다(Gardner et al., 2005). 따라서 진정한 자아를 발견하고 자아를 인식한다는 것은 일차적으로는 자기 자신을 속이지 않으며 더 나아가 외적 표준과 기대가 아닌 자신만의 내적 기준과 신념에 기초하여 삶을 살아감으로써 내적 충만감과 삶의 완전한 일치를 경험하는 것이다(Shamir & Eilam, 2005).

자기 규제(self-regulation)란 자기 인식을 통해 설정된 자신만의 내부적 기준과 실제 내가 창출하는 결과, 또는 기대되는 결과 간의 불일치 정도를 평가하고 이러한 불일치를 없애거나 최소화하기 위해 특정 행동들을 실행해 나가는 것을 의미한다(Avolio & Gardner, 2005). 참된 자아를 인식하고 발견하

는 것은 사실상 특정 결과물이 아니라 일련의 과정이라 할 수 있을 것이다. 이러한 과정에서 자기 인식을 통해 설정된 목표를 달성하도록 끊임없이 자신을 통제하고 규제하는 자기 정진이 바로 자기 규제인 것이다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). 궁극적으로 자기 규제는 자신의 가치관과 목표를 리더 자신의 행위와 일치시키는 과정으로 해석할 수 있으며(Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003), 자기 규제가 철저한 리더는 스스로의 가치와 일관되게 행동하는 과정에서 타인의 압력, 외부의 기대 등에 흔들리지 않는 일관된 모습을 보인다(Gardner et al., 2005). 이처럼 리더가 자신의 가치와 신념에 일치하는 행동을 보이는 경우, 구성원들은 이러한 리더를 '언행이 일치한다', '우리 리더는 진정성이 있다'라고 지각하게 되는 것이다.

2.2.2 진성 리더십의 효과성

Bennis(1999)에 의하면 리더는 조직이 달성해야 할 올바른 방향을 설정하는(doing the right things) 리더와 조직이 정한 일을 올바르게 처리하는(doing the thing right) 리더로 구분된다. 이처럼 올바른 비전과 방향을 제시하는 능력과 이를 처리하는 능력을 기반으로 리더의 유형을 분리하면 <그림 1>의 4가지 형태가 나타난다(윤정구, 2011b).

진성 리더십에 대한 사람들의 가장 큰 오해는 진성 리더가 비전을 제시하는 것에는 능하지만 그 비전을 달성하는 실행 능력과 처리 능력은 다소 부족할 뿐 아니라 우유부단하고 착하기만 할 것이라는 데 있다. 그러나 이는 잘못된 생각이다. 진성 리더의 자기 인식과 자기 규제는 진성 리더가 속한 팀, 나아가 조직의 발전 및 성장과 무관하지 않다. 또한 진성 리더는 조직의 미션과 비전에 대한 명확한 인식과 함

비 전 제 시	상	공상가 (dreamer)	진성 변혁적 리더 (authentic transformational leader)
	하	초심자 (beginner)	행동대장 (doer)
		하	상
		실행력	

〈그림 1〉 4가지 유형의 리더 매트릭스

계 이를 실천하기 위한 실행력을 겸비한 사람이다 (윤정구, 2011a; Bass & Steidlmeier, 1999; Price, 2003; White & Wooten, 1986). 만약 비전을 제시하기만 할 뿐 이러한 비전을 달성하거나 실행하지 못한다면 이는 공상가(dreamer)일 뿐이다. 반대로 조직이 가야할 방향성은 제시하지 못한 채 무조건적인 실행만을 강조한다면 마초적인 행동대장(doer)일 뿐이다. 결국, 진성 리더란 리더 자신과 조직이 나아가야 할 올바른 선한 목적과 방향을 제시함은 물론 자신이 제시한 목적을 달성하기 위해 자신을 먼저 돌아보고 자신을 규제하는 리더를 뜻한다(Bennis, 1999; Gardner et al., 2005). 즉, 진성 리더는 개인의 성찰과 인식, 규제를 강조하면서 자신이 속한 팀과 조직이 나아가야 할 방향성을 중시하며 리더와 조직의 지속가능한 성과를 추구한다(Avolio & Gardner, 2005). 결과적으로 진성 리더십은 자기 인식, 자기 규제의 요소를 기반으로 리더 개인, 구성원과 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Price, 2003; Yammarino et al., 2008; Zhu et al., 2011).

진성 리더십이 기존의 리더십과 가장 다른 부분은 리더의 진정성을 통해 구성원의 진정성까지 고취시키고 이를 통해 리더가 속한 집단의 성과를 도출한다는 점이다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Zhu et al., 2011).¹⁾ 즉, 진성 리더십은 리더 개인의 진정성있는 행동이 구성원들에게 긍정적인 역할 모델이 되어줌으로써 구성원의 성과에 영향을 미치게 된다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Zhu et al., 2011). 진정성이 묻어나는 말을 넘어서서 솔선수범하고 조직 맥락 하에서 제시하는 핵심 가치, 목표, 리더와 구성원, 조직 모두의 성장과 개발에 대한 고려를 통해 성과를 도모하는 리더가 바로 진성 리더이다(Gardner et al., 2005; Zhu et al., 2011).

이처럼 리더와 구성원 모두의 진정성을 고취시키는 경우, 리더와 구성원과의 관계 역시 진성 관계가 된다(Gardner et al., 2005). 진성 관계(authentic relations)란 진성 리더와 구성원 모두가 자신의 가치, 신념, 감정에 일치하는 행동을 보이고 높은 수준의 열린 마음과 신뢰를 가지고 서로를 대하는 관계

1) Avolio와 Gardner(2005)의 연구에 따르면, 변혁적 리더십은 물론 카리스마적 리더십과 영적 리더십 관련 연구들에서도 자기 인식과 자기 규제를 바탕으로 한 리더의 진정한 행동(authentic behavior)과 그에 대한 구성원의 반응에 대해서 살펴보지 않았다.

이다(Gardner et al., 2005). 진성 관계에서는 이러한 리더-구성원 간 신뢰를 바탕으로 정보 공유가 보다 효율적으로 이루어지며(Gardner et al., 2005) 이는 창의성 및 혁신적 조직 운영 등에도 영향을 미칠 것으로 유추할 수 있다. 특히 이상적 자아와 현실적 자아와의 극간을 줄여나가는 자기 규제를 위해서는 균형잡힌 정보처리 과정(balanced processing)이 필수적이다(Gardner, et al., 2009). 리더가 자기 규제를 잘 한다는 것은 리더 자신이 세운 이상적 목표와 현재의 괴리를 줄이기 위해 부단한 노력을 하고 있음을 뜻하며 이는 자기방어 기제(self-defense mechanisms)로부터 리더가 자유로울 뿐만 아니라(Gardner et al., 2009) 리더 자신에 대한 부정적, 긍정적 정보들을 모두 균형적으로 받아들임을 의미한다. 따라서 진성 리더들은 구성원들의 의견이나 피드백에 민감하게 반응하며 자신의 생각과 다른 의견을 받아들이는데 적극적이다(Avolio et al., 2004). 결과적으로 진성 리더들은 이상적 자아로 나아가는 과정에서의 불확실성, 새로운 경험에의 노출, 변화 경험 등을 두려워하지 않으며(Damanpour, 1991; Patterson, 1999) 타인의 건설적 비판, 보다 나은 발전을 위한 피드백, 정보 공유 등을 긍정적으로 받아들이기 때문에(Zhou & George, 2001) 이러한 진성 리더십의 특성은 리더 자신과 구성원들의 변화 관련 및 과업 관련 성과를 고취시키는 결과를 낳는다(Patterson, 1999; Peterson & Luthans, 2003).

한편, 진성 리더는 목표관리(management by objective)는 물론 지속적인 목적관리(management by purpose)를 위해서도 노력한다(윤정구, 2011a). 조직과 팀의 소명은 사라진 채 단기적 목표 달성에만 집중하는 것이 아니라 비전과 사명, 장기적 목적의 고찰을 통해 목표가 도출되었음을 깨닫고 외재적

목표와 내재적 가치를 균형있게 관리하기 때문에 조직의 목적을 고려한 지속적 성과관리가 가능하다. 또한 신뢰, 정직, 진실성, 조직에 대한 몰입 등의 요소가 리더 개인의 가치(self identity)를 넘어 조직 구성원에 의해 공유된 핵심 가치(social identity)가 될 경우, 이러한 거시적 가치를 가장 잘 보여주는 원형적 멤버(prototypical members)가 사회적으로나 조직적으로 매력적인 존재로 보이게 된다(Gardner et al., 2005). 이러한 원형적 멤버, 즉 진성 리더는 진정성있는 모습을 구성원에게 보이는 긍정적 역할 모델이 됨으로써(Avolio & Gardner, 2005; Bass & Riggio, 2006) 구성원의 조직과 팀에 대한 책임감 및 몰입 등에 영향을 미치게 된다.

마지막으로 진성 리더는 자신의 성장 뿐 아니라 진성 관계를 통한 구성원의 성장, 더 나아가 자신이 속한 조직의 성장과 지속적 발전에 대한 소명의식을 가진 리더이다(Collins, 2001; Maxwell, 2006). 따라서 진성 리더라면 조직 전체의 이익보다는 특정 개인의 이익을 신장시키기 위해 올바르게 할 수 없는 방식으로 권력을 행사하는 정치적 활동을 하지 않을 가능성이 매우 높다(21st century leader, 2012). 자신의 사욕, 개인의 성장에만 관심을 가지는 것이 아니라 보다 조직적인 큰 그림을 보는 리더이며 조직의 사명과 목적의식을 통해 지속가능한 성과 창출에 뜻을 두기 때문이다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2: 진성 리더십은 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2-1: 진성 리더십은 과업 관련 효과성인 팀 성과와 팀 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2-2: 진성 리더십은 질서 유지 관련 효과성 중

조직몰입에는 긍정적 영향을 미치고 조직 정치지각을 낮출 것이다.

2.2.3 유사 변혁적 리더십의 한계

조직과 팀이 직면하는 환경의 불안정성이 급증하고 변화의 중요성이 커지면서 변화와 도전을 강조하는 변혁적 리더십의 필요성은 그 어느 때보다 강조되고 있다(Avolio & Bass, 1995; Bass, 1985, 2000; Burns, 1978; Jung et al., 2003). 그렇다면 모든 변혁적 리더는 진정성을 갖춘 진성 변혁적 리더(authentic transformational leader)인가?

리더가 변혁적인 모습과 스킬을 지니고 있더라도 그에게 진정성이 결여되어 있다면 이 리더를 진정한 변혁적 리더라 칭할 수 없다(Bailey, 1988; Bass, 1985; Burns, 1978; Howell & Avolio, 1992; Martin & Sims, 1956). 변혁적 스킬을 가지고 있지만 조직의 미션이 아닌 리더 개인의 사익 달성을 위해 팀원들을 동기부여 시키고, 리더 자신의 행복을 목표로 하면서도 겉으로는 조직 전체의 비전달성을 위해 변화하라고 요구하는 리더는 진정한 변혁적 리더가 아닌, 유사 변혁적 리더(pseudo transformational leader)일 가능성이 높다(정명호, 2012; Bass & Steidlmeier, 1999; Fu, Tsui, Liu, & Li, 2010; Price, 2003).

지금까지의 변혁적 리더십 관련 연구에서 정의하는 변혁적 리더란 구성원들을 지적, 영적으로 독려하고 고무하여 보다 높은 수준의 조직 목표와 비전을 달성시키는 능력을 지닌 리더이다. 지난 수십 년간 변혁적 리더십이 고성과 창출에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과들이 나온 것은 변혁적 리더가 리더 개인의 사욕을 넘어 조직 전체의 이익 달성을 위해 노력하였음을 전제로 한다(정명호, 2012; Price,

2003). 문제는 변혁적 리더가 제시하는 비전과 미션이 조직의 이익과 가치를 위한 것이 아닌 경우에 발생한다. 즉, 높은 변혁적 리더십 스킬을 가지고 있음에도 불구하고 리더의 언행과 스킬에 진정성이 결여되어 있는 경우이다. 본 연구에서는 이처럼 사람들을 압도하는 카리스마, 유려한 말솜씨, 웅변술 및 동기부여의 기술 등 변혁적 리더로서의 요소를 갖추었다 하더라도 그 내면에 진정성이 결여되어 있는 리더를 유사 변혁적 리더라 칭한다(Bass & Steidlmeier, 1999; Price, 2003; Zhu et al., 2011).

변혁적 스킬을 지녔음에도 진정성은 없는 유사 변혁적 리더와 진성 리더의 가장 큰 차이점은 리더가 제시하는 미션과 비전에 존재한다(Bass & Steidlmeier, 1999; Fernando, Beale, & Geroy, 2009; Fu et al., 2010; Howell & Avolio, 1992). 그리고 변혁적 리더의 카리스마와 영적 고무는 이러한 미션과 비전을 효과적이고 효율적으로 전달하기 위한 변혁적 리더십의 핵심 요소이다(Fu et al., 2010; Kirkbride, 2006).

변혁적 리더의 주요 구성요소인 카리스마는 조직의 목적 달성을 위해 구성원들을 진심으로 독려하는 사회적 카리스마(socialized charisma)일 수도 있지만 비윤리적으로 리더 개인의 이익을 추구하는 개인적 카리스마(personalized charisma)일 가능성도 존재한다(Bass & Steidlmeier, 1999; Fu et al., 2010; House & Howell, 1992; Howell & Avolio, 1992; Popper, 2001; Raelin, 2003). 진성 리더는 자신의 이익을 넘어 조직의 미션 달성에 대한 목적의식을 가지고 있으며 이를 실천하기 위한 실행력을 겸비한 리더이다(윤정구, 2011a, 2012; Bass & Steidlmeier, 1999; Price, 2003; White & Wooten, 1986). 따라서 조직의 미션

을 내재화하고 보다 나은 조직의 미래상을 제시하며, 이를 달성하기 위해 구성원들을 진심으로 독려한다(윤정구, 2012; Barbuto, 1997; Bass & Steidlmeier, 1999; Conger, 1999; House, 1977).

반면 유사 변혁적 리더는 변혁적 리더처럼 보이지만 사실은 리더 개인의 이익을 추구하기 위해 구성원들의 열정과 동기부여를 수단으로 사용하는 진정성이 결여된 리더이다(House & Howell, 1992; Howell & Avolio, 1992). 이러한 유사 변혁적 리더가 주장하는 새롭고 변화된 세상은 조직 구성원들 및 타 이해관계자들을 배제한 채 리더 자신의 이익을 도모하는 리더 자신만의 세상일 수 있다(Howell & Avolio, 1992).

카리스마와 함께 변혁적 리더십의 또 다른 구성요소인 영적 고무를 살펴보자. 진성 리더가 조직 미션의 달성을 위해 영적으로 동기부여하고 고무시키는 과정에서 구성원들의 심리적 임파워먼트가 발생한다. 진성 리더는 구성원의 가능성과 잠재성을 믿기 때문에 비전 달성에 구성원의 참여를 극대화시키고(Conger & Kanungo, 1998; Kanungo & Mendonca, 1996; Sankowsky, 1995) 더 나아가 구성원의 능력을 확장시키고 발전시키고자 노력할 것이다.

하지만 유사 변혁적 리더는 겉으로는 임파워먼트를 외치지만 실제로는 여전히 구성원을 자신의 통제하에 두고 리더 자신의 권력 범위를 넓히거나 리더 개인의 이익만을 추구하기 위해 애쓰는 '사이비 영도자(false spiritual prophet)'에 불과하다(Conger & Kanungo, 1998). 이처럼 리더가 감동적인 연결과 비전 제시를 통해 구성원들을 고취시켰다 하

더라도 그 비전이 오로지 리더 개인의 향상(self-enhancement)을 위한 비전이라면 이는 조직과 구성원들에게 궁극적으로는 부정적 영향력을 미치게 된다(Fu et al., 2010).

결국 리더가 카리스마와 영적 고무 등 변혁적 리더십의 핵심적인 요소를 지니고 있더라도 진정성이 결여되어 있다면 이 리더는 개인주의적 카리스마를 통해 구성원들을 호도하고 감정에만 호소하는 유사 변혁적 리더일 가능성이 높다. 이러한 관점에서 볼 때 진성 리더십은 리더의 타고난 카리스마, 변혁적으로 보이는 스킬, 기술, 웅변 스타일보다 근본에 위치하는 매우 근원적인 리더십(root leadership)이다(윤정구, 2012; Avolio & Gardner, 2005; Bass & Steidlmeier, 1999; Gardner et al., 2005).²⁾ 리더가 뛰어난 변혁적 리더로 보이는 기능과 스타일을 지니고 있어도 그 스타일의 근본에 진정성이 결여되어 있다면 이는 유사 변혁적 리더십에 불과한 것이다(Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Barling, Christie, & Turner, 2008; Luthans & Avolio, 2003).

진솔하였듯이 진성 리더와 유사 리더를 구분하는 것은 리더 개인의 리더십 스타일에 의한 것이 아니다. 진성 리더십은 리더의 품성과 솔선수범의 진솔한 모습(walk the walk)이 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정을 중시한다(윤정구, 2012; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Price, 2003). 따라서 진성 리더는 거래적인 리더일수도, 변혁적인 리더일수도 있으며 카리스마를 지니지 않은 리더일 수도 있다. 진정성을 근간으로 하면서 리더십을 행사한다는 것은 리더가 자신에 대한 명확한

2) Luthans와 Avolio(2003)에 의하면, 진성 리더십은 변혁적 리더십을 이끄는 핵심 분야임과 동시에 리더의 윤리성 및 도덕성에 대한 연구가 합류되는 주요 지점으로서 궁극적으로는 변혁적 리더십을 넘어서고 있다. Kirkbride(2006) 또한 그의 연구에서 진성 리더십을 리더십의 최상위 요소의 핵심부라고 강조하였다.

인식과 규제를 바탕으로 타인에게 리더십을 발휘함을 의미한다.

따라서 리더가 강력한 변혁적 스킬을 가지고 있는 리더라도 그가 진정성이 결여된 변혁적 리더십을 행사한다면 장기적으로 조직과 팀의 효과성에 영향을 미치지 못할 것이다(Fu et al., 2010). 왜냐하면 리더의 진정성, 윤리성, 도덕성은 변혁적 리더십을 이끄는 핵심부(core part)가 될 수 있기 때문이다(Bass and Steidlmeier, 1999; Fu et al., 2010; Luthans & Avolio, 2003). 실제로 21세기의 많은 리더들은 다양한 리더십 스킬이 아닌 진정성을 가져야 한다는 요구와 도전을 받고 있으며 동시에 리더들이 가져야 하는 진정성에 대한 사회구성원들의 기준 역시 높아지고 있다(Avolio, Kahai, & Dodge, 2000; Luthans & Avolio, 2003). 이러한 선행 연구와 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3: 진성 리더십이 팀 효과성에 미치는 긍정적인 영향력은 유사 변혁적 리더십이 팀 효과성에 미치는 긍정적인 영향력보다 더 크게 나타날 것이다.

III. 연구방법 및 측정

3.1 연구대상 및 자료수집

본 연구에서는 변혁적 리더십과 진성 리더십이 과

업과 관련된 효과성(팀 성과, 팀 창의성)과 조직 질서 유지와 관련된 효과성(조직몰입, 조직정치지각)에 미치는 영향력을 비교·분석한다. 이를 위해 팀 제도를 도입하여 활발히 운영하고 있는 국내 대기업의 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 우선 각 기업의 담당자에게 본 연구의 취지를 충분히 설명하고 협조를 얻어 팀 구성원들과 팀 리더에게 각각 설문을 실시함으로써 분석에 필요한 팀 자료를 확보할 수 있었다. 또한 너무 많은 다양한 기업과 팀의 설문을 함께 분석함에 있어 발생할 수 있는 조직문화의 영향력을 최소화하기 위해 각 산업당 한 개 기업에서 설문을 실시하였으며, 최종 표본은 총 121개 팀의 693명으로 각각 제조기업 25개 팀의 142명, 금융기업 42개 팀의 234명, 건설기업 38개 팀의 222명, 장치기업 16개 팀의 95명으로 구성되어 있다.

한편 본 연구에서는 최근 큰 이슈가 되고 있는 공통방법편차(common method bias)³⁾의 문제를 최소화하기 위하여 연구설계 단계에서부터 많은 노력을 기울였다. 먼저 독립변수와 종속변수에 대한 응답을 각각 상이한 출처로부터 얻고자 하였다. 즉, 변혁적 리더십과 진성 리더십, 그리고 조직몰입과 조직정치지각은 팀 리더의 리더십을 실제로 인지하는 팀 구성원들에게 설문하였고 팀 성과와 팀 창의성은 팀을 실질적으로 평가할 수 있는 팀 리더의 응답으로 측정하였다. 또한 진성 리더십이 타인 뿐 아니라 자신에게도 솔직하고 관계적인 투명성을 가져야 한다는 점에서 리더십을 발휘하는 팀 리더에게도 설문하여 팀 구성원들이 인지한 진성 리더십과 함께 분석하였다. 그리고 이 때 리더가 평가하는 자신의 진

3) 공통방법편차는 독립변수와 종속변수를 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 응답원에게 측정할 때 생겨날 수 있는 오류이다. 이것은 측정의 타당도에 영향을 미침으로써 변수들 간 관계에 왜곡된 영향력을 발생시키고 연구결과를 오염시킬 수 있다. 이러한 오류를 최소화하는 가장 좋은 방법은 응답을 각각 상이한 대상으로부터 얻는 것이다.

정성과 팀 구성원이 실제 생각하는 진성 리더십 사이에 차이가 존재할 수 있음을 인정하고 연구결과를 훼손하지 않도록 이러한 차이를 통계적으로 통제한 후 분석을 실시하였다.

3.2 변수의 조작적 정의와 측정

3.2.1 독립변수

3.2.1.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 '부하 직원에게 카리스마를 행사하고 비전과 목적의식을 심어주며 새로운 관점으로 문제점을 해결하도록 도와줄 뿐 아니라 개인적으로도 잘 대우해주는 정도'로 조작적 정의하고 Bass와 Avolio(1995)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) 설문을 활용하여 12개 문항을 7점 척도로 측정하였다. 대표 문항으로는 "우리 팀 리더는 팀의 비전으로 우리를 고무시킨다", "우리 팀 리더는 팀원들을 개인적으로 잘 대우해준다", "우리 팀 리더는 내가 따르고자 하는 모델상이다", "우리 팀 리더는 팀의 문제점을 새로운 관점으로 해결하도록 도와준다" 등이 있다.

3.2.1.2 진성 리더십

진성 리더십은 '높은 도덕적 가치를 갖고 자기 자신에 대해 진솔하며 자신이 표명한 가치와 일관되게 윤리적으로 행동하는 정도'로 조작적 정의한다. 본 연구에서는 Walumbwa와 그의 동료들(Walumbwa et al., 2008), 그리고 Gardner와 그의 동료들(Gardner et al., 2005)의 연구를 바탕으로 본 연구의 문맥에 맞게 자기 인식 관련문항(4문항)과 자기 규제 관련문항(5문항)을 개발하여 7점 척도로 측정하였다. 대표문항으로는 "우리 팀 리더는 자신

의 장점과 단점을 정확하게 알고 있다", "우리 팀 리더는 행동과 신념이 일치한다", "우리 팀 리더는 사람들과의 소통을 개선하기 위해 자주 피드백을 찾고 구한다" "우리 팀 리더는 양면성을 보일 때도 있다" (역변환) 등이 있다.

3.2.2 종속변수

3.2.2.1 팀 성과

팀 성과란 '타 팀과 비교했을 때 우리 팀이 수행하는 업무의 결과 효율성의 정도'로 조작적 정의된다. Hinds와 Mortensen(2005)의 운영성과 측정치를 활용하여 본 연구에서는 5개 문항으로 측정하였다. 대표 문항으로는 "현재 우리 팀이 훨씬 효율적으로 일한다", "현재 우리 팀이 수행하는 업무의 질이 훨씬 높다", "현재 우리 팀이 스케줄에 더 잘 맞게 일한다" 등 전반적 효율성의 측면을 강조한다.

3.2.2.2 팀 창의성

팀 창의성이란 '목표달성과 성과향상을 위해 새롭고 창의적인 방법을 제안하고 창의적인 생각을 지지하고 장려하는 정도'로 조작적 정의하고 Zhou와 George(2001)가 제시한 문항을 활용하여 측정하였다. 대표 문항으로는 "우리 팀 구성원들은 목표달성과 관련된 창의적 작업방식을 제안해 온 편이다", "우리 팀 구성원들은 종종 새롭고 창의적인 아이디어를 팀에 제시해왔다", "우리 팀 구성원들은 성과향상을 위하여 새롭고 창의적인 방법들을 제안해 온 편이다" 등이 있다.

3.2.2.3 조직몰입

조직몰입은 '자신이 속한 조직을 자랑스럽게 생각하고 오래 머물고자 하는 정도'로 조작적 정의하고

Allen과 Meyer(1996)가 사용한 문항을 7점 척도로 측정하였다. 대표 문항으로는 “나는 우리 회사에 대해 자부심과 애정을 가지고 있는 편이다”, “나는 우리 회사에 충성심을 가지고 있다”, “나는 가능한 한 우리 회사에 오래 근무하고 싶다” 등이 있다.

3.2.2.4 조직정치지각

조직정치지각은 ‘조직 전체의 이익보다 특정 개인의 이익 신장을 위해 올바르게 못한 방식으로 권력을 획득하거나 행사하는 정도’로 조작적 정의된다. 이를 팀 수준에서 진행되는 본 연구의 취지에 맞게 팀 내 정치 지각으로 변환하여 사용하였으며 Ferris와 Kacmar (1992)가 사용한 설문을 토대로 5개 문항을 7점 척도로 측정하였다. 대표 문항은 “우리 팀 내에서는 몇몇 개인의 이익을 위해 규정이 종종 바뀐다”, “개인의 성과보다 누구의 라인인가가 승진과 고과에 도움이 된다”, “우리 팀에는 에스맨이 득세하고 있다” 등이다.

3.2.3 통제변수

본 연구의 목적은 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 효과성에 미치는 상이한 영향력을 비교·분석하는 것이다. 따라서 이러한 관계를 검증하는데 있어서 채택하지 않았던 외생요인으로부터 연구의 결과가 왜곡되지 않도록 통제변수를 고려해야 한다. 먼저 연구의 분석수준이 개인이 아닌 팀이라는 점을 감안할 때 팀 규모(team size)가 집단 내 역동적 상호작용과 연구결과에 영향을 줄 수 있다(Ancona

& Caldwell, 1992; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). 또한 본 연구가 선택한 대상이 다양한 산업 및 조직의 구성원들을 고려할 때 서로 다른 기업문화를 가지고 있음을 인정하여야 한다. 따라서 적절한 산업별 통제가 필요하다. 특히 본 연구에서는 진성 리더십이 타인 뿐 아니라 자신에게도 진솔해야 한다는 점에서 리더십을 직접 발휘하는 팀 리더의 응답과 팀원이 인지한 팀 리더의 진성 리더십 응답을 함께 분석하였다. 이에 팀 리더가 평가한 진성 리더십과 팀원이 평가한 진성 리더십 사이의 차이(gap)를 통제변수로 채택함으로써 연구결과에 미칠 수 있는 영향력을 통제하고자 하였다. 이와 더불어 결과변수에 영향을 줄 수 있는 팀 구성원들의 평균연령과 팀 구성원들의 평균근속년수, 그리고 연구결과의 일반화를 위하여 중요한 문화 변수가 되는 집단주의와 개인주의를 통제변수로 고려⁴⁾함으로써 가설검증을 하고자 한다.

IV. 연구결과

4.1 사전분석

4.1.1 타당도와 신뢰도 분석

본 연구에서는 우선 SPSS를 사용하여 연구표본의 특성을 알아보았으며(Brace, Kemp, & Snelgar, 2009) 기술통계량 분석과 빈도분석의 결과는 다음

4) 개인의 가치성향으로서의 집단주의와 개인주의가 조직시민행동, 조직에 대한 태도, 갈등 처리 방식 등 다양한 효과성에 영향을 미친다는 연구결과들이 존재하며(신제구, 백기복, 신창근, 1999; 윤찬성, 이덕로, 2009; 조윤희, 조영호, 2004; 조윤희, 최우재, 2010), 개인주의자 및 집단주의자는 조직 내에서 표출하는 태도 및 행위 양상에 차이가 있음이 지속적으로 입증되고 있다(양인덕, 2010). 따라서 집단주의나 개인주의와 같이 독특한 외생요인으로부터 연구결과가 왜곡되지 않도록 통제변수로 설정하였다.

과 같다. 분석대상의 팀원들은 모두 572명으로 남자가 467명(81.6%) 여자가 105명(18.4%)이었고, 연령대는 30대가 300명(52.5%)로 가장 많았으며 20대가 118명(20.6%), 40대 이상이 154명(26.9%)으로 나타났다. 학력은 대졸이 452명(79.0%)으로 가장 많았고 석사졸이 89명(15.6%), 고졸 20명(3.5%), 박사학위 소지자가 11명(1.9%)이었다. 또한 5년 미만 근무자는 218명(38.0%)으로 가장 많았고, 5년 이상-10년 미만 근무자는 185명(32.3%), 10년 이상 근무자는 169명(29.7%)으로 나타났다.

121개 팀 리더의 대부분이 남자 116명으로 95.9%를 차지하고 있었고 여성은 5명(4.1%)으로 나타났다. 연령대는 40대가 94명(77.7%)로 가장 많았으며 50대가 22명(18.2%), 30대가 5명(4.1%)이었다. 학력은 대졸이 82명(67.8%)으로 가장 많았고 고졸 3명(2.5%), 석사졸 30명(24.8%)이었으며 박사학위 소지자도 6명(4.9%) 있었다. 직위는 부장급이 98명(81.0%)으로 가장 많았고 차장급이 19명(15.7%), 과장급이 4명(3.3%) 순으로 나타났다.

또한 본 연구에서 설정한 변수들 중 상관관계가 비교적 높은 진성 리더십과 변혁적 리더십의 구성타당도를 알아보기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며⁵⁾ 그 이후, 다른 4개 변수에 대해서도 LISREL(Jöreskog & Sorbom, 1993)을 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 이 때 대표적으로 증분적합도지수(incremental fit index, IFI), 비교적합도지수(comparative fit index, CFI), 카이스퀘어(χ^2), 자유도(df) 등을

보여줌으로써 모형의 적합도를 평가할 수 있는데 (Hair, Rolph, Ronald, & William, 2006), 그 결과는 <표 1>에 설문문항과 함께 나타나 있다. 우선 팀 구성원들이 응답한 변혁적 리더십, 진성 리더십, 조직몰입, 조직정치지각에 대해서는 측정변수들이 원래 의도했던 변수에 모두 유의하게 적재되어 있어 변수의 구성타당도는 확보되었다고 볼 수 있다. 또한 팀 리더가 응답한 팀 성과와 팀 창의성에 대한 측정변수의 모형 적합도 지수도 모두 0.86을 상회하고 있다. 진성 리더십의 두 구성요소인 자기 인식과 자기 규제 개념이 아직 실증적으로 명확하게 구분되지 않았고 확인적 요인분석에서 두 요소의 수렴도가 높다는 점을 바탕으로(Walumbwa et al., 2008) 자기 인식과 자기 규제 설문을 합산하여 진성 리더십을 측정하였다.

변수에 대한 신뢰도 분석의 결과, 변혁적 리더십은 0.96, 진성 리더십은 0.88, 팀 성과는 0.93, 팀 창의성은 0.96, 조직몰입은 0.93, 조직정치지각은 0.85로 나타남으로써 Cronbach's alpha 값이 0.70 이상 되어야 한다(Nunnally & Bernstein, 1994)는 조건이 충족되어 신뢰도가 확보되었음을 알 수 있다.

4.1.2 상관관계 분석

본 연구에서는 본격적인 가설검증을 하기에 앞서 변수들 간의 관련성 정도를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 우선 통제변수들 간의 상관관계를 살펴보면 팀 규모 및 팀원 평균연령과 주요 변수

5) 주성분분석(principal component analysis)과 배리맥스(varimax)의 요인추출방법으로 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 진성 리더십은 0.574에서 0.788까지의 성분값을 보였고 변혁적 리더십은 0.593에서 0.833까지의 값을 보였다. 두 리더십 사이에 0.267부터 0.483까지 교차적재(crossloading)되는 부분이 있어 완벽한 구성타당도를 확보했다고 보기 어렵지만, 그럼에도 불구하고 두 변수의 요인값이 각각 두 개의 요인으로 분명하게 구별되어 있고 확인적 요인분석에서 보여준 높은 모형 적합도를 바탕으로 진성 리더십과 변혁적 리더십을 각각 상이한 개념(construct)으로 취급하였다.

<표 1> 팀 구성원과 팀 리더의 확인적 요인분석을 통한 요인적재값¹⁾

팀 구성원 설문문항		요인 적재값	팀 구성원 설문문항		요인 적재값
진성 리더십	소통개선 위해 피드백 구함	0.78	변혁적 리더십	리더는 내가 따르고자 하는 모델상	0.85
	일관되게 적용하는 가치 있음	0.87		리더는 나에게 성공과 성취의 상징	0.83
	자신에게 진솔함	0.86		자신의 능력과 판단을 믿고 따름	0.85
	행동과 신념이 일치함	0.90		비전으로 우리를 고무시킴	0.87
	의사결정시 신념에 기초	0.78		목적의식을 심어줌	0.87
	표명하는 가치와 일관된 행동	0.91		무엇이 중요함을 알려줌	0.86
	윤리에 어긋나는 행동 지양	0.81		새로운 방식의 문제접근법 제시	0.86
	진정성이 있음	0.86		구태의연한 업무수행 방식 조정	0.76
	양면성을 보일 때도 있음	0.33		새 방식으로 문제해결 하도록 격려	0.85
조직정치지각	소수개인의 이익위해 규정바뀜	0.64	모형 적합도	개별적인 것도 챙기고 도와줌	0.79
	누구의 라인인가가 인사사고파에 도움	0.80		개인적으로 잘 대우해줌	0.78
	팀 내 강력한 파워 행사자 존재	0.64		개인적 감정도 관심 쏟음	0.77
	팀 내 에스맨이 득세	0.77		$\chi^2=517.16 (df=399),$ CFI=0.99, IFI=0.99, GFI=0.76, RMR=0.087	
회사방침과 어긋난 방식으로 승진	0.81				
조직몰입	우리 조직이 자랑스러움	0.87			
	우리 조직에 충성심 가짐	0.92			
	우리 조직에 자부심과 애정을 가짐	0.95			
우리 조직에 오래 근무하고자 함	0.76				
팀 리더 설문문항		요인 적재값	팀 리더 설문문항		요인 적재값
팀 창의성	창의적 작업방식 제안	0.86	팀 성과	보다 효율적인 일처리	0.88
	성과위한 새로운 방법 제안	0.88		보다 높은 업무의 질	0.91
	창의적 생각을 지지하고 장려	0.83		개선과 학습이 더 많이 일어남	0.89
	창의성 발휘위해 노력	0.85		업무스케줄에 잘 맞게 과업수행	0.87
	새롭고 창의적인 아이디어 제시	0.86		과업수행의 우월성	0.86
모형적합도		$\chi^2=101.57 (df=34),$ CFI=0.97, IFI=0.97, GFI=0.85, RMR=0.026			

1) Completely Standardized Solution 값

간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 나타나지 않았지만 집단주의 성향과 팀 성과(0.504, $p<0.01$), 팀 창의성(0.612, $p<0.01$), 조직몰입(0.682, $p<0.01$) 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가, 집단주의와 조직정치지각(-0.199, $p<0.05$)

에는 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 개인주의 역시 팀 성과(0.412, $p<0.01$)와 팀 창의성(0.494, $p<0.01$), 그리고 조직몰입(0.446, $p<0.01$) 간에는 정(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났지만 집단주의에 비해 낮은 값을 보였으며

조직정치지각과는 통계적으로 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 산업별로는 금융업에 종사하는 구성원들의 응답이 장치업, 건설업, 제조업에 종사하는 구성원들에 비해 팀 성과(0.277, $p < 0.01$), 팀 창의성(0.393, $p < 0.01$)은 물론 조직몰입(0.398, $p < 0.01$)과 통계적으로 유의한 높은 상관관계를 나타내며 조직정치지각(-0.186, $p < 0.05$)과의 부적 상관관계 역시 크게 나타났다.

한편 본 연구에서는 팀 구성원이 인지한 진성 리더십과 팀 리더 자신이 인지한 진성 리더십을 함께 분석하였으며, 이를 위해 팀 구성원과 팀 리더 사이의 인지차이를 중요한 통제변수로 산정하였다. 그 결과, 둘 사이의 격차와 팀 성과(-0.306, $p < 0.01$), 팀 창의성(-0.292, $p < 0.01$), 조직몰입(-0.192, $p < 0.05$) 간에는 통계적으로 유의한 부적(-) 상관관계를, 조직정치지각(0.283, $p < 0.01$)과는 통계적으로 유의한 정적(+) 상관관계를 보이고 있다. 또한 본 연구의 주요 이론변수가 되는 변혁적 리더십과 진성 리더십 모두 각각 팀 성과(0.660, $p < 0.01$, 0.624, $p < 0.01$)와 팀 창의성(0.610, $p < 0.01$, 0.580, $p < 0.01$), 조직몰입(0.469, $p < 0.01$, 0.515, $p < 0.01$)과는 통계적으로 유의한 정적 상관관계를, 조직정치지각(-0.369, $p < 0.01$, -0.322, $p < 0.01$)과는 통계적으로 유의한 부적 상관관계를 보이는 것으로 나타나 가설의 채택가능성을 높여주고 있으며 자세한 결과는 <표 2>에 나타나 있다.

4.1.3 ICC 분석

본 연구의 분석단위는 개인이 아니라 팀이다. 따라서 개인의 응답을 팀으로 합산하여 분석하기 위해서는 ICC(intra-class correlation coefficient) 테스트를 통해 그 타당성을 확보하여야 한다. ICC(1)

값은 총 분산 중 집단 간 분산에 의해 설명되어지는 부분을 의미하는데, 순수하게 팀 수준에서의 차이로 인해 발생한 비율을 보여주기 때문에 각 팀 내 구성원들끼리 얼마나 유사한지를 보여줄 수 있다. 이 수치가 높을수록 집단 내 구성원들의 평균값을 집단의 대표적인 값으로 사용할 수 있으며 최소한 0.20을 넘어야 적합성을 인정받을 수 있다(Simons & Peterson, 2000). 이와 더불어 ICC(2) 값은 집단 평균의 신뢰성을 보여주기 때문에(Bartko, 1976), 개인의 응답이 팀 수준으로 합산하는 타당성을 확보하기 위해 계산할 필요가 있다.

이에 집단 간 분산이 집단 내 분산보다 더 큰지를 확인하기 위해 팀 구성원들에게 설문했던 변혁적 리더십, 진성 리더십, 조직몰입, 조직정치지각에 대한 값들을 모두 계산하였으며 그 결과, ICC(1) 값은 0.20을 상회하며(0.48($p < 0.001$), 0.50($p < 0.001$), 0.38($p < 0.001$), 0.38($p < 0.001$)), ICC(2) 값 역시 0.56을 상회하는 것으로 나타났다(0.71($p < 0.001$), 0.73($p < 0.001$), 0.56($p < 0.001$), 0.57($p < 0.001$)). 이로써 개인의 응답을 팀 수준의 값으로 대체하여 분석하는 것이 타당함을 알 수 있으며 ICC 값은 <표 3>에 나타나 있다.

4.2 구조방정식 모형의 실증분석 및 가설 검증

본 연구에서는 변혁적 리더십과 진성 리더십의 차별적 효과를 검증하기 위하여 먼저 변혁적 리더십과 진성 리더십이 각각 팀 효과성에 미치는 영향력을 먼저 분석한 후, 변혁적 리더십과 진성 리더십이 동시에 팀 효과성에 미치는 영향력을 분석하였다. 먼저, 독립변수가 되는 변혁적 리더십이 팀 효과성이 되는 팀 성과, 팀 창의성, 조직몰입, 조직정치지각에 영향을 미치는 것으로 구성하고 팀 규모, 팀 구성원

〈표 2〉 주요변수들의 기술통계 및 상관관계, 신뢰도¹⁾

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1) 팀 규모	1														
(2) 팀 평균연령	-.045	1													
(3) 집단주의	.008	.294**	1												
(4) 개인주의	-.077	.192*	.611**	1											
(5) 팀 근속년수	.075	.231*	-.101	-.008	1										
(6) 장치업 ²⁾	-.027	-.259**	.059	-.065	-.235**	1									
(7) 건설업 ³⁾	.088	.248**	.010	.064	.345**	-.345**	1								
(8) 금융업 ⁴⁾	.093	.079	.297**	.277**	-.253**	-.199*	-.264**	1							
(9) 팀원-팀 리더 진성 리더십 격차	.051	-.111	-.304**	-.203*	-.026	-.020	-.071	-.018	1						
(10) 진성 리더십	.068	.118	.526**	.356**	-.122	.143	.015	.150	-.326**	1(.880)					
(11) 변혁적 리더십	.065	.107	.529**	.354**	-.154	.070	.046	.141	-.549**	.665**	1(.963)				
(12) 팀 창의성	-.141	.143	.612**	.494**	-.330**	.117	-.025	.393**	-.292**	.580**	.610**	1(.957)			
(13) 팀 성과	-.089	.136	.504**	.412**	-.140	.121	.008	.277**	-.306**	.624**	.636**	.742**	1(.929)		
(14) 조직몰입	.070	.140	.682**	.446**	-.219*	.172	-.307**	.398**	-.192*	.515**	.469**	.466**	.473**	1(.929)	
(15) 조직정치지각	-.087	.023	-.199*	.046	.227*	.061	.045	-.186*	.283**	-.322**	-.369**	-.208*	-.257**	-.228*	1(.849)
평균	5.7273	37.2397	5.1598	4.6455	3.7987	.2066	.3140	.1322	.6334	5.3318	5.0787	5.0083	5.2182	5.4719	3.2459
표준편차	.88506	3.53586	.53576	.62821	2.32285	.40656	.46607	.34015	.52868	.45157	.74456	.66453	.69952	.65391	.73351

주1) †: $p < 0.1$, *: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$, ***: $p < 0.001$ 단측검정

주2) 장치업=1, 건설업=0, 금융업=0, 제조업=0 으로 더미처리

주3) 장치업=0, 건설업=1, 금융업=0, 제조업=0 으로 더미처리

주4) 장치업=0, 건설업=0, 금융업=1, 제조업=0 으로 더미처리

〈표 3〉 ICC(1)과 ICC(2) 값

		제공합	자유도	평균제공	F	유의확률	ICC(1)	ICC(2)
변혁적 리더십	집단 간	307.662	120	2.564	3.419	.000	0.48	0.71
	집단 내	335.918	448	.750				
진성 리더십	집단 간	221.785	120	1.848	3.686	.000	0.50	0.73
	집단 내	225.161	449	.501				
조직몰입	집단 간	233.403	120	1.945	2.288	.000	0.39	0.56
	집단 내	382.543	450	.850				
조직정치지각	집단 간	293.464	120	2.446	2.300	.000	0.38	0.57
	집단 내	479.441	451	1.063				

평균연령, 집단주의, 개인주의, 팀 평균 근속년수, 팀원과 팀 리더의 진성 리더십 격차, 산업을 통제변수로 삼입함으로써 그 영향력을 살펴보았다.

그 결과, 주요이론변수인 변혁적 리더십은 예측대로 팀 성과(0.55, $p < 0.001$), 팀 창의성(0.38, $p < 0.001$), 조직몰입(0.19, $p < 0.05$) 모두에 정적(+)인 영향을 줄 뿐 아니라 조직정치지각(-0.28, $p < 0.05$)을 낮추는 것으로 나타났다. 이로서 변혁적 리더십이 팀의 효과성에 긍정적인 영향력을 미칠 것이라는 가설 1은 지지되었다. 진성 리더십 또한 예측대로 팀 성과(0.46 $p < 0.001$), 팀 창의성(0.31, $p < 0.001$), 조직몰입(0.21, $p < 0.01$) 모두에 정적(+)인 영향을 줄 뿐 아니라 조직정치지각(-0.27, $p < 0.05$)을 낮추는 것으로 나타남으로써 가설 2가 지지되었다.

마지막으로 가설 3의 검증 과정에서는 변혁적 리더십과 진성 리더십을 동시에 독립변수로 투입하여 분석하였다. 진성 리더의 정신, 품성 및 진정성이 통제되고 상대적으로 스킬 및 기능적 요소들만 남은 상태의 변혁적 리더십, 즉 유사 변혁적 리더십이 조직의 효과성에 미치는 영향력은 달라짐을 알 수 있다(Fernando et al., 2009). 진성 리더십이 통제

된 상태에서 변혁적 리더십은 팀 성과(0.39, $p < 0.001$)와 팀 창의성(0.28, $p < 0.01$)에 정적(+)인 영향을 미치는 반면, 조직몰입과 조직정치지각에 미쳤던 유의미한 영향력이 사라지는 것으로 나타났다. 하지만 진성 리더십은 팀 성과(0.29, $p < 0.01$)와 팀 창의성(0.18, $p < 0.05$)을 높일 뿐 아니라 조직의 질서유지에 반드시 필요한 조직몰입(0.16, $p < 0.05$)을 높이고 정치적 행동(-0.19, $p < 0.10$)까지도 줄이는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십과 진성 리더십 모두 결과 관련 효과성을 높이지만 질서유지 관련 효과성에는 진성 리더십의 영향력만 남게 된다. 이는 리더 진정성이 통제된 상태에서의 변혁적 리더십, 즉 본 연구에서의 유사 변혁적 리더십이 조직의 질서 유지 관련 효과성에는 영향력을 미치지 못한다는 결과를 제시하고 있으며, 결과적으로 기존 연구에서 조직몰입을 높이고 정치적 행동을 줄인다고 보았던 변혁적 리더십의 영향력이 다소 부풀려진 거짓상관(spurious effect)이었음을 알 수 있다.

그러나 팀 성과와 팀 창의성에 대한 영향력의 경우, 진성 리더십이 통제된 상태임에도 불구하고 변혁적 리더십의 영향력이 진성 리더십의 영향력보다

〈표 4〉 구조방정식모형 분석결과¹⁾

변수	연구결과 1-1 ²⁾				연구결과 1-2 ²⁾				연구결과 2 ²⁾			
	팀 성과	팀 창의성	조직 몰입	조직정치 지각	팀 성과	팀 창의성	조직 몰입	조직정치 지각	팀 성과	팀 창의성	조직 몰입	조직정치 지각
통계변수												
팀 규모	-0.15*	-0.18**	0.07	-0.05	-0.13 [†]	-0.16**	0.07	-0.05	-0.15*	-0.18***	0.07	-0.04
팀원 평균연령	0.03	0.03	0.05	0.06	0.01	0.02	0.04	0.07	0.02	0.03	0.04	0.07
집단주의	0.09	0.21*	0.50***	-0.16	0.09	0.22*	0.49***	-0.15	0.03	0.18*	0.47***	-0.12
개인주의	0.10	0.14 [†]	0.07	0.30**	0.10	0.13 [†]	0.06	0.31**	0.09	0.13 [†]	0.06	0.31***
팀 평균 근속년수	0.03	-0.19**	0.00	0.18 [†]	-0.03	-0.23***	-0.02	0.20*	0.03	-0.19**	0.00	0.18 [†]
장치업 ³⁾	0.17*	0.15*	0.08	0.15	0.12	0.12 [†]	0.06	0.18 [†]	0.14 [†]	0.13 [†]	0.06	0.17 [†]
건설업 ⁴⁾	0.09	0.14*	-0.27***	0.00	0.10	0.15*	-0.27***	0.00	0.09	0.14*	-0.28***	0.01
금융업 ⁵⁾	0.22**	0.27***	0.14 [†]	-0.10	0.20*	0.26***	0.13 [†]	-0.09	0.21**	0.27***	0.13 [†]	-0.10
팀 원-팀 리더 진성 리더십 격차	0.07	0.01	0.06	0.16	-0.08	-0.09	0.02	0.23*	0.05	0.00	0.05	0.17 [†]
독립변수												
변혁적 리더십	0.55***	0.38***	0.19*	-0.28*					0.39***	0.28**	0.10	-0.17
진성 리더십					0.46***	0.31***	0.21**	-0.27*	0.29**	0.18*	0.16*	-0.19 [†]
R ²	0.64	0.51	0.61	0.26	0.62	0.49	0.62	0.27	0.66	0.56	0.63	0.28
모형적합도	$\chi^2=38.32$ ($df=6$), CFI=0.96, IFI=0.96, GFI=0.96, RMR=0.0100				$\chi^2=41.16$ ($df=6$), CFI=0.96, IFI=0.96, GFI=0.96, RMR=0.0110				$\chi^2=32.99$ ($df=6$), CFI=0.97, IFI=0.98, GFI=0.97, RMR=0.0081			

주1) [†]: p < 0.1, * : p < 0.05, ** : p < 0.01, *** : p < 0.001 단측검정

주2) standardized solution 값

주3) 장치업=1, 건설업=0, 금융업=0, 제조업=0 으로 더미처리

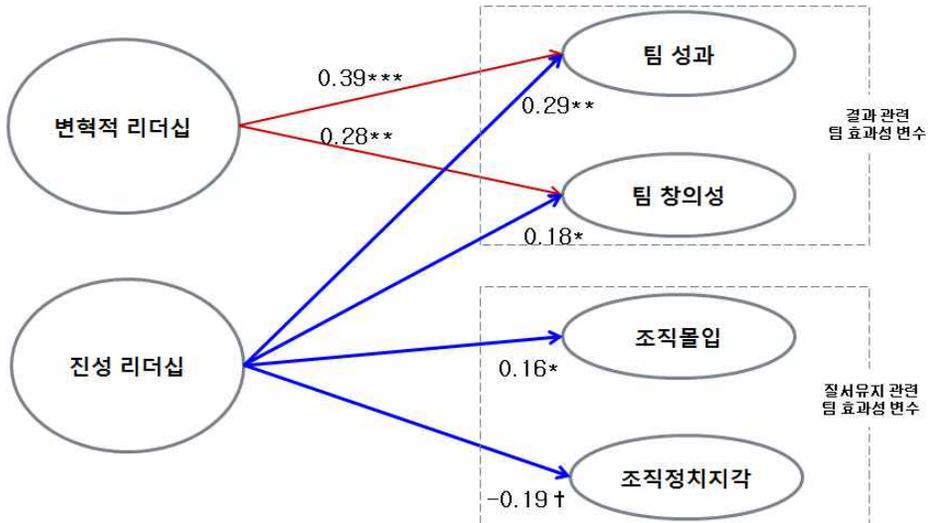
주4) 장치업=0, 건설업=1, 금융업=0, 제조업=0 으로 더미처리

주5) 장치업=0, 건설업=0, 금융업=1, 제조업=0 으로 더미처리

값이 높게 나타났다. 이러한 영향력의 차이가 과연 통계적으로 유의미한지 검증하기 위해 정련된 모형의 카이스퀘어 값(χ^2)을 이용한 균등검증(equality test)을 통해 분석해보았다. 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 성과와 팀 창의성에 미치는 영향력을 균등하다고 놓았을 경우와 그렇지 않았을 경우, 카이스퀘어 값의 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났

으며 결과적으로 팀 성과와 팀 창의성에 대한 변혁적 리더십의 영향력과 진성 리더십의 영향력이 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타났다.⁶⁾ 이로서 진성 리더십이 변혁적 리더십과 달리 모든 결과변수에 유의미한 영향을 미치는 것은 사실이지만 영향력의 크기 차이가 통계적으로 유의하지 않다는 점에서 가설 3은 부분 지지되었다. 〈표 4〉의 구조방정식 모형은

6) 팀 성과와 팀 창의성에 대한 두 리더십의 카이스퀘어 값(χ^2) 차이는 각각 0.16, 0.01로 나타남으로써 자유도 1을 사용하여 도달해야 하는 카이스퀘어 값 수준인 3.84를 초과하지 못하였다.



〈그림 1〉 정련된 모형

연구결과와 모형 적합도를 보여주며, 〈그림 1〉처럼 정련된 모형이 도출되었다.

V. 결론 및 토의

본 연구는 기존의 변혁적 리더십 연구에서 다루지 않았으나 리더십의 기저가 되는 주요 리더십인 진성 리더십의 등장 배경과 함께 실증연구를 통해 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향력을 비교·검증하였으며 다음과 같은 연구결과들이 도출되었다.

첫째, 조직의 변화와 변혁을 위해 도입되고 있는 기존의 변혁적 리더십은 팀 성과 및 팀 창의성으로 대표되는 과업 관련 효과성 뿐 아니라 조직몰입 및 조직정치지각과 같은 질서 유지 관련 효과성에도 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적

리더십은 1980년대 이후, 구성원과 조직의 변혁을 이끌어내는 리더십으로 가장 각광받아온 것이 사실이다. 이는 변혁적 리더가 창의성, 변혁, 혁신적 조직 운영 등에 긍정적인 영향력을 미칠 수 있는 환경을 조성할 뿐 아니라(Jehn, 1994) 지속적인 지적 자극을 통해 구성원들의 창의성과 혁신 성향을 이끌어내기 때문이다(Bass, 1985).

둘째, 이처럼 변혁적 리더십을 독립적으로 고려하였을 경우, 과업 관련 효과성 및 질서 유지 관련 효과성 모두에 통계적으로 유의하게 영향을 미친다. 하지만 변혁적 리더십이 진성 리더십과 함께 분석될 경우, 즉 리더십의 진정성 부분이 통제되는 경우에 조직몰입을 높이고 정치적 행동을 감소시킨던 변혁적 리더십의 유의미한 영향력이 사라짐으로써 이전의 효과가 거짓상관(spurious effect)이었음이 밝혀졌다. 반면 진성 리더십은 여전히 과업 관련 효과성과 질서 유지 관련 효과성 모두에 긍정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 변

혁적 리더십이 조직 내 질서 유지 관련 효과성에 미치는 영향력을 해석하는데 있어 각별한 주의를 요구한다.

진성 리더십을 통제하는 경우, 즉 변혁적 리더의 품성이 아닌 변혁적 스킬과 기능이 상대적으로 강조되는 유사 변혁적 리더가 미치는 영향력에 대한 고려가 필요하다. 기존의 많은 리더십 연구들이 리더십의 근간이자 토대(root)가 되는 진정성의 개념을 고려하지 않은 채 특정 리더십이 효과성에 미치는 영향력을 측정하여 왔다. 진성 리더십을 배제한 채 이렇게 측정된 여러 리더십의 효과는 거짓상관관계일 수 있다(Pearl, 2000; Yule, 1926). 즉, 지금까지 밝혀진 많은 리더십의 영향력은 모든 리더들이 반드시 갖추어야 하는 진정성에 대한 논의가 없이 이루어졌기 때문에 가상적으로 부풀려져 있거나 혼란 변수(confounding variables)였을 가능성이 존재한다.

본 연구에서 변혁적 리더십과 진성 리더십이 함께 투입되었을 때 질서 유지 관련 효과성에 대한 변혁적 리더십의 영향력이 사라졌다. 이러한 결과는 리더십의 핵심인 진정성이 부재한 상태의 변혁적 리더십은 단순한 변혁적 스킬이나 스타일일 가능성이 존재함을 의미한다(Bass & Steidlmeier, 1999). 따라서 이러한 결과는 진정성이 결여된 변혁적 리더십과 질서 유지 관련 효과성 간의 인과관계(causality)에 대한 재조명이 필요할 수 있음을 시사한다.

셋째, 두 리더십 모두 팀 성과 및 팀 창의성이라는 과업 관련 효과성에는 통계적으로 유의한 정적(+) 영향력을 미치고 있지만 변혁적 리더십은 질서 유지 관련 효과성에 영향을 미치지 못하고 있다. 이 때, 변혁적 리더십이 과업 관련 효과성에 미치는 영향력의 계수 값이 진성 리더십의 계수 값보다 다소 높지만 균등 검증 결과, 이 차이는 통계적으로 유의하지

않은 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 여전히 과업 관련 효과성에는 통계적으로 유의한 긍정적 영향력을 미치고 있으며 이는 변혁적 리더십을 발휘하는 리더들이 현재와 같이 경영 환경이 불확실한 상황에서 의욕적이고 고무적으로 달성해야 할 목표를 매우 효율적으로 표현하고(Bass, 2000) 구성원들로 하여금 이 목표를 수용하도록 격려하는 동기부여의 기술을 가지기 때문일 것이다(Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007).

넷째, 진성 리더십은 변혁적 리더십과 마찬가지로 과업 관련 효과성에 통계적으로 유의한 정적(+) 효과를 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 진정성있는 리더가 균형잡힌 정보처리 과정 및 자기방어 기제로부터의 탈피를 도모하기 때문이기도 하지만 진성 리더십이 긍정 심리적 자본을 지녔기 때문으로 해석된다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Gardner & Schermerhorn, 2004). 긍정 심리적 자본(positive psychological capital)이란 심리적 회복 탄력성(psychological resilience), 자신감, 낙관성 등의 심리적 자원을 뜻한다(Luthans & Avolio, 2003). 진성 리더들은 긍정적인 심리적 자본을 통해 구성원들의 부정적인 부분이나 취약점보다는 긍정적인 성취를 강조하고(Jensen & Luthans, 2006; Peterson & Luthans, 2003) 구성원들 간 신뢰를 조성한다. 결과적으로 심리적 안전지대(emotional safety zone)를 만들어주고 기존의 관습에 얽매이지 않는 아이디어들을 제안하는 데에 긍정적인 영향을 미침으로써(Avolio et al., 2004) 팀 성과 및 팀 창의성에도 긍정적인 영향을 준 것으로 판단된다.

다섯째, 진성 리더십은 조직 내 질서 유지 관련 효과성(조직몰입과 조직정치지각)에도 통계적으로 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 진정성있는

리더는 자신의 사적 이익이 아닌 조직의 사명과 목적에 가치를 두고 이에 진심으로 몰입한다. 조직에 대한 이러한 진성 리더의 몰입은 구성원들에게 긍정적인 역할 모델이 되어 그들의 조직몰입을 높일 수 있다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Zhu et al., 2011). 진정성있는 몰입 행위를 직접 보이고 조직 맥락 하에서 제시하는 핵심 가치와 목표에 대한 고려를 통해 구성원들의 조직몰입을 높인 것이다. 또한 조직의 목적과 비전 등 공동의 목적 달성을 위해 노력하는 진성 리더의 경우, 자신과 구성원들이 어떻게 협력할 수 있는가, 공동의 책임 의식을 느끼기 위해 어떠한 노력을 해야 하는가, 공동의 목적을 달성했을 때의 확장된 새로운 세상은 어떠한가 등에 대해 고심한다(Habermas, 1987; McGregor, 2006). 또한 진성 리더는 공동체에 대한 배려심이 높고 타인을 이해하려고 노력한다. 따라서 비합법적이고 은밀하게 진행되거나 겉으로는 조직을 위하는 척하면서 실제로는 리더 자신만의 이익을 위한 정치적인 행동을 멀리하게 된다(Mintzberg, 1983). 정치적 행동은 조직 전체의 효과성을 떨어뜨리는 결과를 초래하기 때문이다(Ferris & Kacmar, 1992; Mayes & Allen, 1977).

여섯째, 팀 규모가 클수록 즉, 팀 구성원 수가 많은 팀일수록 팀 성과(-0.15, $p < 0.05$)와 팀 창의성(-0.18, $p < 0.01$)이 떨어지는 것으로 나타남으로써 팀 규모의 영향력이 존재함을 검증하였다. 따라서 팀 구성시, 팀 규모를 적정하게 유지하는 것이 필요하다. 또한 팀원들의 평균 근속년수가 길수록 팀 창의성(-0.19, $p < 0.01$)은 감소하고 정치적인 행동(0.18, $p < 0.10$)을 많이 하는 것으로 나타났다. 영구적인 팀보다는 프로젝트 팀이나 임시적인 팀이 보다 높은 창의성을 보이고 정치적인 행동을 하지 않을 가능성이 높다는 것이다. 산업별 특징을 보면, 금

융업의 팀들이 다른 산업의 팀에 비해 높은 팀 성과(0.22, $p < 0.01$)와 팀 창의성(0.27, $p < 0.001$), 높은 조직몰입(0.14, $p < 0.10$)을 보이는 것으로 나타남으로써 산업에 대한 차이가 존재함을 검증하였다.

일곱째, 집단주의 성향이 높은 팀에서 높은 조직몰입(0.50, $p < 0.001$)을 보이고 개인주의가 높은 팀에서는 정치적인 행동(0.30, $p < 0.01$)을 많이 보이는 것으로 나타남으로써 문화적 차이가 성과에 미치는 영향력을 입증하였다. 특히, 본 연구에서는 개인주의와 집단주의의 상관관계(0.61, $p < 0.01$)가 높은 것으로 나타났다. 이는 그 동안 양극단의 상호 배타적인 개념으로 간주되어 왔던 개인주의와 집단주의의 두 개념을 별개의 축으로 보아야 한다는 주장들(Goncalo & Staw, 2006; Voronov & Singer, 2002)이 설득력 있음을 시사한다. 개인주의와 집단주의를 동시에 높게 가질 수 있다는 점에서, 자율성과 독립성이 강조되는 상황에서 보여지는 개인주의와 집단규범을 존중하고 조화를 이루고자 하는 집단주의 성향이 한 팀에서 모두 나타났다고 해석할 수 있다.

이와 같은 연구결과를 토대로 다음과 같은 연구의 이론적 의의와 시사점을 제시한다.

첫째, 본 연구는 최근 큰 관심과 필요성에도 불구하고 심도있게 다루어지지 않았던 진성 리더십의 등장 배경과 개념, 구성 요소 등을 상세히 살펴보고 실증연구를 통해 진성 리더십의 가능성을 확인하였다. 지금 전세계적인 화두는 탐욕스럽고 비도덕적인 리더로 인해 황폐해진 자본주의를 대체할 수 있는 패러다임을 찾는 것이다. 수단이 목적을 대체하면서까지 이윤만을 추구하는 행위, 탐욕과 부정을 저지르면서도 단기 이익만 달성하려는 자본가들의 문제점을 비판하고 이제는 구성원, 소비자, 조직과 산업 등 조직 생태계 모두가 상생(win-win)하는 공동운명

체의 부활에 힘써야 한다는 것이다(Kaletsky, 2010). 그리고 그 새로운 패러다임의 중심에 진성 리더가 있다. 리더가 '타인'에게 영향력을 행사할 때 나타내는 스킬, 스타일, 웅변술 등의 중요성을 넘어서서 리더 '자신'의 인식과 행위 규제를 통해 진정한 품성을 갖추고 리더가 속한 조직의 비전, 사명, 정체성에 대한 가정들을 행동으로 나타내는 진성 리더십이 중요함을 강조한다. 이는 기존의 리더십 스타일과 변혁적 리더의 스킬이나 구성 요소를 부정하거나 그 폐해만을 다루고자 하는 것이 아니다. 진정성이라는 기본(root) 없이 변혁적 리더의 스타일이나 스킬만이 강조된다면 변혁적 리더십 역시 리더 자신의 목적을 도모하기 위한 수단이나 특정 기술(-ship)에 지나지 않음을 주장하는 것이다.

둘째, 최근의 성과 관련 연구들은 주관적 지표와 객관적 지표, 경성 성과와 연성 성과, 가시적 성과와 구성원의 심리적 성과 사이에 균형을 이루는 것이 매우 중요함을 주장하고 있다(Cobbold & Lawrie, 2002; Kaplan & Norton, 2000; Rohm, 2004; Rohm & Halbach, 2004; Yammarino et al., 2008). 이에 본 연구에서는 리더십의 중요한 터전이 되는 팀을 대상으로 실증연구를 수행함으로써 리더십이 조직몰입 및 조직정치지각으로 대표되는 질서 유지 관련 효과성과 팀 성과 및 팀 창의성으로 대표되는 과업 관련 효과성에 미치는 영향력을 규명하였다.

셋째, 본 연구는 기존의 리더십으로 대표되는 변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향력을 동시에 비교·분석하는 과정에서 변혁적 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향력을 재조명하였다. 변혁적 리더십의 독립적인 영향력은 과업 관련 효과성 및 조직 내 질서 유지 관련 효과성 모두에 통계적으로 유의하게 나타났다. 하지만 진성 리더십이

통제된 상태에서는 질서 유지 관련 효과성에 대한 변혁적 리더십의 영향력이 사라졌다. 따라서 변혁적 리더가 모두 진성 리더는 아닐 수도 있다는 것이다. 그 중에는 상당히 많은 유사 리더가 존재할 수 있다. 기존의 변혁적 리더십 연구들은 진정성의 개념을 고려하지 않은 '유사 변혁적 리더십', 즉 변혁적 리더가 가지는 스킬이나 변혁적 스타일이 구성원의 만족, 몰입, 이직 의도 등 태도 및 질서 관련 효과성에 미치는 영향력을 측정하고 있다. 하지만 리더십의 근간으로서의 진정성을 배제한 채 측정된 변혁적 리더십의 효과는 거짓 효과일 수 있으며 변혁적 리더십이 조직몰입과 조직정치지각에 미치는 영향력에 대한 재조명이 필요하다고 본다.

넷째, 기업 내 진성 리더십 영향력에 대한 실증연구를 다른 사회영역으로 확장시킬 수 있는 가능성을 발견하였다. 지금 우리가 겪고 있는 진정성의 부재 문제는 비단 기업에서만 발생하는 것이 아닐 것이다. 따라서 본 연구는 공공조직, 정치조직, 종교조직, 군대조직 등 다양한 계층에서 진성 리더십을 테스트해 볼 수 있는 기반을 제공하고 있다.

이러한 연구결과를 바탕으로 조직의 실무자들은 리더십 교육에 대해 보다 심도있게 진정성 문제를 고려해야 할 것이다. 과거 조직의 리더십 교육은 단기 성과를 이루기 위한 스킬과 그 스킬을 통한 성과 창출 등 행동주의적 접근에 초점을 맞추어 온 것이 사실이다(McCall, 1998). 하지만 진정성이 결여된 변혁적 리더십은 조직통합과 질서에 도움이 되지 않을 가능성이 높다. 따라서 행위중심의 리더십 교육을 무작정 도입하는 것을 넘어 자기 인식을 통해 스스로 필요한 자질을 찾고 지속적으로 개발시킬 수 있는 존재론적 리더십 교육이 필요하다(McCall, 1998). 즉, 진성 리더십이 다른 리더십들의 근원문제를 다룬다는 점에서 행위중심의 리더십 교육을 개

인의 진정성을 키우는 훈련프로그램으로 전환해 나가는 것이 중요하다는 것이다.

본 연구는 실증연구를 진행함에 있어 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 분석수준을 팀으로 정하고 다양한 산업, 조직, 팀으로부터 설문조사를 수행하였지만 연구결과를 일반화하기에는 표본(121개 팀, 693명)의 수가 충분치 않다. 향후에는 다양한 산업에 속해 있는 다른 기업들과 보다 많은 수의 팀을 대상으로 연구가 이루어질 필요가 있다.

둘째, 공통방법편차를 극복하기 위해 팀 리더로부터 팀 창의성과 팀 성과를 별도로 측정하였으나 이 역시 완벽히 객관적 성과가 아닌 팀 리더가 지각한 상대적인 운영성과를 측정한 것이다. 팀 리더가 평가한 성과와 객관적 팀 성과 간에 어떠한 관계가 존재하는지, 본 연구에서 측정된 팀 리더가 지각한 성과가 효과성에 어떠한 영향을 미치는지 보다 자세히 검증해 볼 필요가 있다.

셋째, 횡단적 연구의 진행으로 인해 시간상의 문제를 고려하지 못하였다. 사실상 특정 조직이나 팀의 리더가 과연 '진성 리더인가', '리더가 자신의 이익이 아닌 팀과 조직 전체의 이익을 위해 진심으로 노력하고 있는가'를 판단하는 것은 구성원들에게 충분한 시간을 요구한다. 본 연구에서는 설문조사 연구의 특성상 이러한 시간적 간격을 고려하지 못하였으며 추후에는 종단적 연구를 통해 진성 리더십의 효과를 보다 명확하게 제시할 필요가 있다.

넷째, 유사 변혁적 리더십을 별도로 측정하지 않고 진성 리더십이 통제된 상태에서의 변혁적 리더십으로 측정하였다. 물론 리더의 품성과 진정성은 모든 리더십의 근본이자 핵심이다(Avolio & Gardner, 2005; Barling et al., 2008). 따라서 본 연구에서는 핵심으로서의 진정성을 통제된 이후, 변혁적

스킬과 기능만이 남은 상태의 변혁적 리더를 유사 변혁적 리더라고 보았다. 하지만 유사 변혁적 리더십과 진성 변혁적 리더십에 대한 개별적 문항 개발과 함께 그 조작적 정의를 보다 명확하게 제시하여야 할 것이다.

이러한 연구의 한계점을 극복하고 보다 발전적인 진성 리더십의 연구를 위해 다음과 같은 향후 연구를 제안하고자 한다.

첫째, 진성 리더십이 다른 리더십들의 근본이 될 수 있다는 연구자들의 주장을 증명하기 위해 변혁적 리더십 이외에도 다른 리더십들과의 실증연구가 필요하다. 진성 리더십을 통제된 이후에도 효과성에 변화가 없는지, 이전 효과가 거짓상관관계는 아니었는지 재검증해봄으로써 진성 리더십의 역할을 보다 명확하게 분석할 수 있을 것으로 기대한다.

둘째, 진성 리더십에 대한 연구가 아직 초보단계라는 점을 감안할 때, 조직에서의 진성 리더십에 대한 사례연구와 심층 인터뷰를 통한 진정성 측정문항의 개발 및 실험연구 등이 필요하다. 또한 진성 리더십의 주요 구성요소인 자기 인식과 자기 규제에 대한 타당도 검증을 통해 한국 실정에 맞는 측정문항을 개발하는 것도 시급해 보인다.

셋째, 진성 리더십은 타인 뿐 아니라 리더 자신에게도 진술하며 이러한 진정성을 리더와 부하직원 모두 인식해야 한다는 점에서 진성 리더십의 영향력은 보다 광범위하게 보여질 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 기존 리더십의 영향력과 더불어 심리적 웰빙, 활력관계, 회복탄력성 등의 새로운 결과변수를 검증함으로써 진성 리더십의 영향력을 확장해 볼 수 있을 것으로 기대한다.

참고문헌

- 서재현, 설현도, 송상호, 이호선 (2007), 조직행동론, 한경사, 323-335.
- 신재구, 백기복, 신창근 (1999), "조직구성원의 집단주의 성향이 성광에 미치는 영향: 집 단결과 기대감과 조직몰입의 매개효과를 중심으로," **인사관리연구**, 23, 139-155.
- 양인덕 (2010), "조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 개인주의-집단주의 성향의 조절효과," **인적자원관리연구**, 17, 305-324.
- 윤정구 (2011a), "리더십 이론의 동양적 회귀인가: 진성 리더십에 대하여," 리더십 에세이 제 29호.
- 윤정구 (2011b), "진성 리더십(Authentic Leadership)," 2011년도 대한리더십학회 추계학술 대회 발표자료집, 19-28.
- 윤정구 (2012), 진정성이란 무엇인가, 한언.
- 윤정구, 김가진, 홍지혜, 이지예 (2011), "한국에서 진정성 리더십 연구방향," **리더십연구** 2, 3-26.
- 윤찬성, 이덕로 (2009), "노동조합 지도부의 집단주의 가치관이 파업성향에 미치는 영향에 관한 연구," **인사관리연구**, 32, 23-53.
- 임준철, 윤정구 (1999), "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로," **인사조직연구**, 7, 1-42.
- 장하준 (2010), 그들이 말하지 않는 23가지, 부키.
- 정명호 (2012), 변혁적 리더십의 두 얼굴: 누구를 위한 변혁인가. *Dong-A Business Review*, 103, 17-19.
- 조윤희, 조영호 (2004), "조직구성원의 가치성향과 갈등상황에 따른 갈등처리방식의 차이에 관한 연구," **경영학연구**, 33, 423-448.
- 조윤희, 최우재 (2010), "조직구성원들의 가치성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과," **인적자원관리연구**, 17, 403-429.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1996), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity," *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Amabile, T. M. (1996), *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F. (1992), "Demography and design: Predictors of new product team performance." *Organization Science*, 3(3): 321-341.
- Anderson, T. D. (1998), *Transforming leadership: Equipping yourself and coaching others to build the leadership organization* (2nd ed.). Boca Raton, FL, St. Lucie Press.
- Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Avolio, B. J. (1999), *Full leadership development: Building the vital forces in organization*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Avolio, B. J. and Bass B. M. (1995), "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership," *The Leadership Quarterly*, 6, 188-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership," *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R. (2004), "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors," *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., Kahai, S., and Dodge, G. (2000), "E-leadership: Implications for theory, research and practice," *The Leadership Quarterly*, 11, 615-668.
- Avolio, B. J., Luthans, F., and Walumbwa, F. O. (2004), "Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance," Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Bailey, S. S. (1988), "The relationship between leadership styles of high school principals and school climate perceived by teachers," doctoral dissertation, West Virginia University.
- Barbuto, J. E. (1997), "Taking the charisma out of transformational leadership," *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 689-697.
- Barling, J., Christie, A., and Turner, N. (2008), "Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model," *Journal of Business Ethics*, 81, 851-861.
- Bartko, J. J. (1976), "On various intraclass correlation reliability coefficients," *Psychological Bulletin*, 83(5): 762-765.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance*, Newtork, Free Press.
- Bass, B. M. (2000), "The future of leadership in learning organizations," *Journal of Leadership Studies*, 7, 18-40.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1995), *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1997), *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006), *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior," *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Bennis, W. (1989), *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beyer, J. (1999), "Taming and promoting charisma to change organizations," *The Leadership Quarterly*, 10, 307-330.
- Breit, W. and Hirsch, B. T. (2009), *Lives of the laureates: Eighteen Nobel Economists* (4th ed.), MIT Press, 334-336.
- Brace, N, Kemp, R, and Snelgar, R. (2009), *SPSS for psychologists*(4th ed.), Basingstoke, England: Palgrave Macmillan.
- Brown, M. E. and Trevino, L. K. (2006), "Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups," *Journal of Applied Psychology*, 91, 954-962.
- Bryman, A. (1996), "Leadership in organizations," in Clegg, S. R., Hardy, C., and Nord, W. R. (Eds), *Handbook of organizational studies*, London, Sage, 276-292.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Newyork, Harper and Row.
- Cashman, K. (1997), "Authentic leadership," *Innovative Leader*, 6, 1-3.
- Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002), "The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool," Conference Pa-

- per, Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002.
- Collins, J. (2001), *Good to Great*. New York: Harper Collins Publishers.
- Conger, J. (1999), "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research," *The Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, 13, 471 - 82.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation - A meta analysis of effects of determinants and moderators," *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- De Vries, R., Roe, R. A., and Taillieu, D. C. B. (2002), "Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes," *The Leadership Quarterly*, 13, 121-138.
- Dionne, S., Yammarino, F., Atwater, L., and Spangler, W. (2004), "Transformational leadership and team performance," *Journal of Organizational Change Management*, 17, 177-193.
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, P. (1999), "Transformational leadership in the context of organizational change," *Journal of Organizational Change Management*, 12, 80-90.
- Fernando, M., Beale, F. and Geroy, G. (2009), "The spiritual dimension in leadership at Dilmah Tea," *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 522-539.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., and Zhou, J. (1996), "Reactions of diverse groups to politics in the workplace," *Journal of Management*, 22, 23-44.
- Ferris, G. R., and Kacmar, K. M. (1992), "Perceptions of organizational politics," *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Ferris, G. R., Russ, G. S. and Fandt, P. M. (1989), "Politics in organizations" in Giacalone, R.A. and Rosenfeld, P. (Eds), *Impression Management in the Organization*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 143-170.
- Folger, R., Konovsky, M. A. and Cropanzano, R. (1992), "A due process metaphor for performance appraisal" in Cummings, L. and Staw, B. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, 129-177.
- Frost, P. J. (1987), Power, politics, and influence. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, and L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 503-548.
- Fu, P. P., Tsui, S. A., Liu, J., and Li, L. (2010), "Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values," *Administrative Science Quarterly*, 55, 222-254.
- Gardner, W. L., Avolio, B., Luthans, F., May, D., and Walumbwa, F. (2005), "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development," *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Fischer, D., and Hunt, J. G. (2009), "Emotional labour and leadership: A threat to authenticity?," *The Leadership Quarterly*, 20, 466-482.
- Gardner, W. L., and Schermerhorn, Jr, J. R.,

- (2004), "Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership," *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.
- George, W. (2003), *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting Value*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., and Mayer, D. (2007), "Discovering your authentic leadership," *Harvard Business Review*, 85, 129-138.
- Goncalo, J. A. and Staw, B. M. (2006), "Individualism-collectivism and group creativity," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100: 96-109.
- Habermas, J. (1987), *The theory of communicative action, Volume 2: The critique of functionalist reasoning*. Oxford, Polity.
- Hair, J. F. Jr., Rolph, E. A., and Ronald, L. T., and William, C. B. (2006), *Multivariate Data Analysis*. 6th ed., New York: Pearson-Prentice Hall.
- Hinds, P. J., and Mortensen, M. (2005), "Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication." *Organization Science*, 16(3): 290-307.
- House, R. J. (1977), "A 1976 theory of charismatic leadership," In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale: Southern Illinois University, 189-207.
- House, R. J., and Baetz, M. (1979), *Leadership: Some empirical generalizations and new research directions*. In Staw, B. M. (ed.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, 341-423.
- House, R. J., and Howell, J. M. (1992), "Personality and charismatic leadership," *The Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1992), "The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?," *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- Jehn, K. A. (1994), "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict," *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jensen, S., and Luthans, F. (2006), "Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes," *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 646-666.
- Jöreskog, K. G., and Sorbom, D. (1993), *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International INC.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2000), "Five-factor model of personality and transformational leadership," *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Jung, D. I., Chow, C., and Wu, A. (2003), "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings," *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kacmar, K. M. and Ferris, G. R. (1991), "Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation" *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kaletsky, A. (2010), *Capitalism 4.0: The birth of a*

- new economy in the aftermath of crisis, New York: Public Affairs.
- Kanungo, R. N., and Mendonca, M. (1996), Ethical dimensions in leadership. Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000), The strategy focussed organisation, USA, HBS Press.
- Khurana, R. (2002), "The curse of the superstar CEO," *Harvard Business Review*, 80, 60-6.
- Kirkbride, P., (2006), "Developing transformational leaders: The Full-Range leadership model in action," *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature," *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Luthans, F. and Avolio, B. J. (2003), "Authentic leadership development," in K. S. Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler, 241-258.
- Martin, N. H. and Sims, J. H. (1956), "Thinking ahead: Power tactics," *Harvard Business Review*, 34, 25-36.
- Mayes, B. T., and Allen, R. W. (1977), "Toward a definition of organizational politics," *Academy of Management Review*, 2, 672-678.
- Maxwell, J. C. (2006), *The difference maker: Making your attitude your greatest asset*, Nashville, TN: Thomas Nelson Business.
- McCall, M. W., Jr. (1998), *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School.
- McGregor, D. (2006), *Developing thinking: Developing learning*. Columbus, OH: McGraw Hill, Open University Press.
- McLean, B. and Elkind, P. (2003), *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York, NY: Portfolio.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences," *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2001), *Leadership theory and practice*(2nd ed.), Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric theory*(3rd ed.), New York: McGraw Hill.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., and Connelly, M. (1995), "Charismatic leaders and destructiveness: An historicometric study," *The Leadership Quarterly*, 6, 529-555.
- Olve N., Roy J., and Wetter M. (1999), *Performance drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*, U.K. Wiley.
- O'Reilly, C., and Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Parry, K. W. (2003), "Leadership, culture and performance: the case of the New Zealand

- public sector," *Journal of Change Management*, 4, 376-99.
- Patterson, F. (1999), *Innovation potential predictor*, Oxford Psychologists Press, Oxford.
- Pearl, J. (2000), *Causality: Models, reasoning and inference*, Cambridge University Press.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., and Xin, K. R. (1999), "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance." *Administrative Science Quarterly*, 44: 1-28.
- Peterson, S., and Luthans, F. (2003), "The positive impact and development of hopeful leaders," *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 26-31.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. and Williams, E. S. (1999), "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study," *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Popper, M. (2001), *Hypnotic leadership: Leaders, followers and the loss of self*. Westport, CT: Praeger.
- Price M. E. (2003), "Pro-community altruism and social status in a Shuar village," *Human Nature*, 14, 191-208.
- Raelin, J. (2003), "The myth of charismatic leaders," *Training + Development*, 57, 46-54.
- Ram, P. and Prabhakar, G. (2010), "Leadership styles and perceived organizational politics as predictors of work related outcomes," *European Journal of Social Science*, 15, 40-55.
- Rohm, H. (2004), "A balancing act," *Perform Magazine*, 2, 1-8.
- Rohm, H. and Halbach, L. (2004), "Sustaining new directions" *Perform Magazine*, 3, 1-8.
- Sankowsky, D. (1995), "The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power," *Organizational Dynamics*, 23, 57-71.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., and Cha, S. A. (2007), "Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance." *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
- Seligman, M. E. P. (2002), *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, Free Press.
- Shamir, B. and Eilam, G. (2005), "What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development," *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Shamir, R. J., House, R. J., and Arthur, M. B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory," *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., and Popper, M. (1998), "Correlates of charismatic leader behaviour in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance," *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Shin, S. J., and Zhou, J. (2003), "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea," *Academy of Management Journal*, 46, 703 - 714.
- Simons, T., and Peterson, R. S. (2000), "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intra-group trust." *Journal of Applied Psychology*, 85(1): 102-111.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empower-

- ment in the work place: Construct definition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment," *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Stajkovic, A. D. and Luthans, F. (1998), "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches," *Organizational Dynamics*, Spring, 62-74.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic motivation," *Academy of Management review*, 15, 666-681.
- Vigoda-Gadot, E. (2007), "Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models," *Personnel Review*, 36, 661-683.
- Vogt, F. J., and Murrell L. K. (1990), Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance. USA, University Associates, Inc.
- Voronov, M, and Singer, J. A. (2002), "The myth of individualism-collectivism: A critical review," *The Journal of Social Psychology*, 142: 461-480.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., and Peterson, S. (2008), "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure," *Journal of Management*, 34, 89-126.
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., and Avolio, B. (2010), "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors," *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- White, L. P. and Wooten, K. C. (1986), Professional ethics and practice in organizational development: A systematic analysis of issues, alternatives, and approaches. New York: Praeger.
- Yammarino, F., Dionne, S., Schriesheim, C., and Dansereau, F. (2008), "Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective," *The Leadership Quarterly*, 19, 693-707.
- Yukl, G. A. (1998), Leadership in organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1999), "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories," *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. A. (2002), Leadership in organizations (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yule, G. U. (1926), "Why do we sometimes get nonsense correlations between time series? A study in sampling and the nature of time series," *Journal of the Royal Statistical Society*, 89, 1 - 64.
- Zhou, J. and George, J. M. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice," *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., and Sosik, J. J. (2011), "A theoretical consideration of the effect of transformational leadership on follower and group ethics," *The Leadership Quarterly*, 22, 801-817.
- 21st century leader (2012), http://21stcenturyleader.co.uk/authentic_leadership/

Transformational Leader vs. Authentic Leader: Transformational Leadership Revisited

Yejee Jeong* · Soojung Lee** · Moon-Joo Kim***

Abstract

In recent years, we are facing with a serious problem of the market-capitalist system caused by immorality and unethical practice of leaders who have led capitalism. This research analyzes the effectiveness of authentic leadership which has emerged recently as one of the most interesting fields in leadership studies. It selects South Korea as the empirical case study. Researchers on authentic leadership have pointed out the limitation of traditional leadership theories which only concentrating on the skill and style of leaders. They also insist that authentic leaders can make a greater contribution to both long-term and short-term performance than any other types of leaders.

In this research, we define authentic leadership as 'a very basic, genuine element and a root construct of positive leadership.' Authentic leaders are sincere to themselves and exhibit behavior positively and transform or develop associates into leaders themselves. An authentic leader mainly shows two kinds of character which are self-awareness and self-regulation. Self-awareness is the starting point of authentic leadership and it means that leaders know mission, visions, identity, emotions, motives, and values of leader themselves and their organizations. And authentic leaders also need to be fully aware of themselves. Self-regulation is a kind of self-control mechanism where authentic leaders try to reduce discrepancies between the actual-self and ideal-self. Self-regulation of authentic leadership helps the leader to endure the external influence and pressure.

To verify the effect of authentic leadership, authors compare the effects of transformational

* Part-time Lecturer, School of Business Administration, Ewha Womans University, 1st author

** Part-time Lecturer, School of Business Administration, Ewha Womans University, 2nd author

*** Part-time Lecturer, School of Business Administration, Ewha Womans University, correspondent

leadership on team effectiveness. Although the primary purpose of this study is to test persuasiveness of the authentic leadership theory, we also try to analyze the effect of transformational leadership at the same time as it is well known for its universality in leadership studies. The results show that both leaderships have a positive effect on change-related performance (team performance and team innovativeness) and order-related performance (organizational commitment) and have a negative effect on perceived organizational politics. However, if the authentic leadership is controlled, the effect of transformational leadership on order-related performance (organizational commitment and perceived organizational politics) disappears. The effects of authentic leadership on team performance, whereas, team innovativeness, organizational commitment, and perceived organizational politics are all still significant.

In conclusion, authors found the possibilities of authentic leadership in Korean firms and argue that various type of leaderships without authenticity could be just skills, gesture, and style of leaders. Even though transformational leadership has a strong effect on change-related performance, we suggest that it is necessary to distinguish 'pseudo' transformational leadership from 'authentic' transformational leadership and their effect on team effectiveness. We also discussed the managerial implications of our claims.

Key words: authentic leadership, transformational leadership, pseudo transformational leadership, team performance, team innovativeness, organizational commitment, perceived organizational politics