

# 자기희생적 리더십이 부하의 자기희생의무감 지각과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - 개인(리더)동일시 매개기능을 중심으로 -\*

김기흥(주저자)  
동국대학교 경영학과 박사과정  
(khk19613@naver.com)  
김승용  
동국대학교 경영대학 부교수  
(tosykim@dongguk.edu)  
이병철(교신저자)  
동국대학교 경영대학 교수  
(bcllee@dongguk.edu)

조직에서 리더가 조직과 부하를 위하여 자기희생적 행동을 보이는 모습은 리더에 대한 부하의 신뢰, 부하의 정체성과 행동, 조직유효성 측면에서 많은 영향을 미친다.

본 연구는 이러한 자기희생적 리더십 행동이 부하의 자기희생적 행동 의무감 지각과 조직몰입에 어떤 영향을 미칠 것인가 하는 내용을 밝히는 것을 목적으로 하였다. 실증분석을 위하여 국내 일반기업 11개 기업체를 대상으로 설문조사를 하였으며, 연구결과는 다음과 같다. 리더가 업무분장, 보상분배, 권한행사상으로 부여된 이득이나 특권의 혜택을 일부 또는 전부 포기하거나 유예하는 자기희생적 리더십 행동은 부하로 하여금 리더에 대한 강한 개인적인 동일시를 하는 것으로 나타났다. 또한 이러한 자기희생적 리더십은 부하의 자기희생적 행동 의무감 지각에 영향을 주는 것으로 나타났고, 부하의 조직몰입을 높인다는 연구결과를 보여 주었다. 뿐만 아니라, 리더의 자기희생적 행동은 부하로 하여금 개인적으로 리더와 동일감을 갖도록 하여 자기희생적 행동 의무감 지각과 조직몰입을 하도록 부분적으로 매개하는 것으로 분석되었다.

이와 같은 연구결과를 통하여 리더의 자기희생적 행동은 부하들의 자아개념 및 정체성 형성과 조직행동에 중요한 영향을 주고 있음을 밝혔다. 또한, 자기희생적 리더십의 영향력을 감안할 때 인적자원관리상에서 고려해 볼 수 있는 중요한 시사점을 제공하였다.

주제어: 자기희생적 리더십, 개인(리더)동일시, 부하의 자기희생 의무감 지각, 조직몰입

## 1. 서론

### 1.1 문제의 제기 및 연구목적

오늘날 기업환경은 예측하기 어려울 정도로 급속하게 변화하고 있으며, 치열한 경쟁으로 인하여 조직생존의 위협이 그 어느 때보다도 심화되고 있을

뿐만 아니라 일상화 되고 있다. 이와 같은 험난한 조직환경 변화 속에서 리더들은 조직의 생존과 발전을 위하여 많은 어려움을 극복하고 탁월한 리더십을 발휘해 줄 것을 요구 받고 있다. 뿐만 아니라 어려운 환경일수록 부하들은 리더가 숭선수법적인 행동을 해 줄 것으로 기대하며, 변화하는 환경에서 자신(부하)들이 잘 적응할 수 있도록 리드해 줄 것으로 믿고 있다고 볼 수 있다. 이는 조직에서 리더의 역할이

논문접수일: 2012. 4      게재확정일: 2012. 10

\* 본 논문의 질적 향상을 위하여 소중한 조언을 해 주신 익명의 두 분 심사위원님께 진심으로 감사드립니다.

그만큼 중요하며 미치는 영향력이 크기 때문일 것이다.

리더는 자신의 말과 행동을 통하여 부하에게 많은 영향력을 끼치는데 이 영향력은 리더에 대한 부하의 신뢰를 바탕으로 하고 있다(Phillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Martin, 1998; Joseph & Winston, 2004, Conger, Kanungo & Menon, 2000). Conger & Kanungo(1987)와 Shamir, House, & Arthur(1993)에 의하면 리더가 부하로부터 신뢰를 얻는 것은 리더십 발휘에 있어서 중요하고, 리더가 자기희생적 행동을 보일 때 그 신뢰는 더욱 커진다고 말하고 있다. Avolio & Bass(1995) 또한 리더는 개인의 이익보다 팀, 조직 전체를 위해 자기를 희생하는 사람으로 비춰질 때 보다 강력한 리더십 영향력을 발휘할 수 있다고 강조하고 있다.

리더의 자기희생적 행동은 조직이 어려운 환경일 때 조직구성원들의 단결과 조직에 대한 헌신을 고취하는데 큰 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Choi & Mai-Dalton, 1998; 최 연, 2001). 뿐만 아니라 이런 리더의 자기희생은 조직성과를 내는 것이 중요할 때 더욱 영감을 주고, 모범적인 행동으로 인식하도록 영향을 미치고 있다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 이처럼 리더의 자기희생적 행동은 특히 불확실성이 높은 조직환경 속에서 조직구성원들이 어려움을 극복할 수 있다는 신념을 심어 주는데 강력한 메시지로 작용할 수 있다고 주장되고 있다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 이와 같이 자기희생적 리더십이 조직구성원에 미치는 영향이 큼에도 불구하고, 이에 대한 국내연구는 매우 미흡한 실정으므로 보다 많은 연구가 필요하다고 하겠다.

특히, 리더의 자기희생적 행동은 리더에 대하여 카리스마를 지각하게 하고(Conger & Kanungo, 1987; Choi & Mai-Dalton, 1999; Cremer & Knippenberg, 2004; Halverson, Holladay,

Kazama, & Quinones, 2004), 신뢰를 구축하게 한다. 또한, 자기희생적 리더십은 정서적, 인지적으로 모방을 하도록 촉진하며(Choi & Mai-Dalton, 1998), 추종자들에게 행동모델이 된다고 밝혀지고 있다(Yukl, 1994; Choi & Mai-Dalton, 1998에서 재 인용). Shamir et al.(1993)도 리더의 희생적 행동은 부하로 하여금 리더의 행동과 자신의 자아개념을 일치 하도록 한다고 주장하고 있다. 이와 같이 자기희생적 리더십은 리더에 대한 부하의 내적 정체성 형성, 즉 개인(리더)동일시 형성에 큰 영향을 미치고 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 그러나 리더의 자기희생적 행동이 리더에 대한 개인(리더)동일시에 영향을 미치는 작용 매커니즘에 대한 연구는 아직 실증적으로 이루어지지 않은 것으로 파악되고 있다.

한편, 리더의 자기희생적 행동은 부하로 하여금 리더에 대한 정통성을 인지하게 하며(Choi & Mai-Dalton, 1999), 이러한 희생적 행동은 추종자에게 전염성이 있는 것으로 연구되고 있다(Conger & Kanungo, 1987). 또한 리더가 희생적일 때 부하들은 공정하게 인식하고 그 리더십에 대한 수용성이 높으며(Janson, Levy, Sitkin, & Lind, 2008), 조직을 위해 충성심을 보이도록 한다고 밝히고 있다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 이와 같은 연구결과는 리더의 자기희생적 행동이 부하가 취하게 될 행동을 지각하는데 있어서 커다란 영향을 미칠 수 있음을 시사 한다고 볼 수 있다. 그러나 이에 대한 연구는 미흡한 상황으로 파악되고 있다.

마지막으로, 리더십과 조직몰입 간의 관계에 대한 연구는 기존의 선행연구들에서 많은 관심을 받아 왔다(Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Becker, 1992; Jermier & Berkes, 1979). 그러나 리더십과 조직몰입에 대한 연구들은 주로 변혁적 리더십과의 관계가 많으나(Avolio et al., 2004), 여타 리

더십과의 관계에 대한 연구는 미흡한 실정임을 보여 주고 있다(Singh, Gupta, & Venugopal, 2008). 조직몰입이 전반적으로 조직 유효성에 유의한 영향을 미친다는 연구결과(Singh et al., 2008; Meyer & Allen, 1991; Randall, 1990; Shore & Martin, 1989)에도 불구하고 자기희생적 리더십과의 관계에 대한 연구는 미흡한 상황이다. 자기희생적 리더십과 조직몰입과의 관계에 대한 연구로는 Cremer, Dijke, & Bos(2004)의 연구가 있고, 최 연(2008)이 자기희생적 리더십이 정서적 몰입을 매개로 조직 성과(생산성)에 영향을 주고 있음을 보고하고 있는 정도에 그치고 있다.

지금까지 논의한 내용을 살펴볼 때, 리더의 자기희생적 행동은 불확실성이 높은 조직환경 속에서 조직구성원에게 리더에 대한 신뢰감을 제공하고, 강력한 리더십 영향력을 발휘할 수 있는 리더십으로 중요하다. 그럼에도 불구하고 자기희생적 리더십이 부하의 정체성과 여러 조직행동에 미치는 영향에 대한 국내의 연구는 매우 미흡한 상황이다.

이와 같은 관점에서 본 연구에서 밝히고자 하는 논점들은 다음과 같다.

첫째, 리더의 자기희생적 행동이 부하의 개인(리더) 동일시에 미치는 영향관계를 밝혀 보고자 한다. 즉, 리더의 자기희생적 행동이 어떤 인지, 정서적 매카니즘에 의하여 부하로 하여금 개인(리더) 동일시를 가져 오도록 하는지에 대하여 이론적인 논리를 보다 구체적으로 살펴보고, 조직맥락에서 자기희생적 리더십이 개인(리더) 동일시를 가져 오도록 하는지 실증적으로 밝혀 보고자 한다. 이와 같은 실증적 연구는 자기희생적 리더십이 여러 조직유효성에 미치는 영향에 대한 후속적인 연구를 위해 중요한 의미를 가질 수 있을 것으로 본다.

둘째, 자기희생적 리더십이 조직몰입에 미치는 영

향관계를 실증적으로 밝혀 보고자 한다. 조직몰입에 대한 실증연구 분석결과에 의하면, 조직몰입은 성과, 결근율, 이직율, 나태함, 역할내.역할 외 행동, 역할 외 친사회적 행동, 일의 질과 양, 자발적 참여 등에 영향을 주는 것으로 보고되고 있다(Randall, 1990). 이런 관점에서 볼 때 자기희생적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구는 조직에서 리더십 개발과 관련하여 중요한 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

셋째, 리더의 자기희생적 행동은 부하들이 모방하고자 하는 본보기(example)가 될 수 있고, 또한 그와 같은 행동에 대한 욕구(needs)를 지속시키며, 자기희생적 리더십의 준거(norm)로 진화될 수 있다고 연구되고 있다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 이런 연구를 바탕으로 리더의 자기희생적 행동이 부하에게도 전이 되어 부하로 하여금 자기희생적 행동을 하여야 할 것 같은 의무감을 지각하게 하는지 실증적으로 밝혀 보고자 한다.

넷째, 리더에 대한 부하의 개인(리더) 동일시가 자기희생적 리더십과 조직몰입, 그리고 부하의 자기희생적 행동 의무감 지각 사이에서 매개작용을 하는지 살펴보고자 한다. 이에 대한 연구를 통하여 자기희생적 리더십이 조직몰입과, 부하의 자기희생적 행동 의무감 지각에 미치는 영향관계를 실증적으로 밝혀내는 시사점을 찾을 수 있을 것으로 본다.

## II. 이론적 고찰

### 2.1 자기희생적 리더십

리더의 자기희생적 행동은 부하들이 리더에 대해

여 기대하는 리더의 중요한 덕목 중의 하나로 밝혀지고 있다(최 연, 2001). 리더십에 대한 여러 선행 연구에서(Conger & Kanungo, 1987; Shamir et al., 1993; Avolio & Bass, 1995) 리더의 자기희생 행동은 신뢰를 구축하고 리더십 영향력을 크게 하는 것으로 주장되고 있다. 이런 선행연구들을 근거로 Choi & Mai-Dalton(1998)은 자기희생적 리더십 이론을 정립하였고, 국내·외적으로 자기희생적 리더십의 효과성에 대한 연구가 이루어져 왔다(Choi & Mai-Dalton, 1998, 1999; Halverson et al., 2004; Cremer & Knippenberg, 2004, 2005; Cremer et al., 2004; Singh & Krishnan, 2007). 이와 같은 자기희생적 리더십은 연구자들이 밝히고 있는 개념과 그 리더십이 추구하는 특성, 그리고 리더십 효과성 측면 등을 중심으로 살펴볼 수 있다.

먼저, 자기희생적 리더십에 대한 개념적 정의를 살펴보면, Conger & Kanungo(1987)는 리더의 자기희생적 행동은 커다란 개인적인 위험, 비용 그리고 에너지를 감수하는 것으로 지각되는 모범적 행동이라고 밝히고 있다. 이러한 개인적인 위험을 감수하는 행위에는 재무적인 측면과 경력상의 손실 가능성은 물론이고, 조직자원의 철회, 해고, 강등의 잠재적 가능성까지 포함하고 있다. 또한 공식적·비공식적 지위, 파워, 권한 및 믿음의 상실도 내포한다고 말하고 있다. Yogers, Weiss, & Strickland(1999)는 개인의 믿음이나 가치를 지키기 위하여 자신이 가지고 있는 지위, 재무적, 개인적 이득 등 중요한 것의 손실을 기꺼이 감수하는 것이라고 정의하고 있다. 유사한 맥락에서 Cremer & Knippenberg(2004)와 Cremer et al.(2004) 등은 리더가 집단이나 조직의 목표와 사명을 다하기 위하여 개인적인 비용이나 비용 발생의 위험을 기꺼이 감수하는 행동이라고

밝히고 있다.

자기희생적 리더십 개념을 이론적으로 정립한 Choi & Mai-Dalton(1998, 1999)은 조직에서 공식적으로 부여된 자신의 업무분장(영역)을 넘는 자발적이고 희생적인 업무행동, 자신에게 부여된 각종 보상에 대한 수혜의 포기 또는 유예행동, 지위로부터 오는 특권이나 권한의 사용을 포기 또는 삼가는 행동 등을 자기희생적 리더십 행동으로 정의하고 있다.

업무분장상의 희생은 업무들 중에서 남들이 하기 싫어하거나, 위험이 뒤따르거나, 힘들어서 기피하는 업무를 자신의 희생을 감수 하면서까지 자발적으로 출선해서 하는 행동을 말한다. 이러한 일들은 공식적인 업무분장이 명확하지 못하고 구분이 모호하거나 불완전한 상황에서 발생한다. 보상분배상의 자기희생이란 자신에게 공식적으로 분배가 인정될 각종 비금전적 또는 금전적 보상을 일시적 혹은 영구적으로 포기하거나 수혜를 유예하는 행동으로서, 공로에 대한 포상, 승진, 휴가, 급여, 인센티브, 기타 보상 등의 혜택을 받지 않는 행동들을 말한다. 권한행사의 자기희생 행동은 조직으로부터 이미 자신에게 처분권이 부여된 공식적인 권한이나 자원의 사용을 행사하지 않거나 포기하는 희생적 행동이 이에 속한다(Choi & Mai-Dalton, 1998).

그들이 주장하고 있는 자기희생적 리더십은 두 차원으로 구분되고 있다. 거시적 차원의 리더십은 조직설계의 불완전성과 그에 따른 환경변화 적응을 위한 자기희생적 리더십의 필요성 측면이고, 미시적 차원의 리더십은 리더와 부하간의 상호작용적 과정으로서의 행동을 말한다. Choi & Mai-Dalton(1998)에 따르면, 조직은 제한된 합리성과 끊임없는 환경변화로 인하여 공식적인 구조, 제도, 규정만으로는 조직의 설계상태가 완전하지 못한 조직설계의 불완전성을 갖게 된다는 것이다. 이 불완전한 부

분을 리더십과 조직구성원들의 자발적인 흡수 행위로서 극복해 나가게 된다는 것이다. 그러므로 조직설계의 불완전성과 자기희생적 행동은 조직의 설계가 완벽하지 않는 한 불가피한 현상이라고 보고 있다. 이런 현상 속에서 조직상황이 어려울 때 조직구성원들이 위기의식과 불안감을 느끼거나, 또는 조직설계의 불완전성을 흡수하려는 행동을 기피하고자 할 때, 리더가 취하는 대안적 리더십 행동들 중의 하나가 자기희생적 행동이라는 것이다. 리더의 이런 희생적 행동은 구성원들에게 환경을 극복할 수 있다는 강한 메시지를 주게 된다고 밝히고 있다(Choi & Mai-Dalton, 1998).

리더가 보여주는 조직과 조직구성원을 위한 희생적 행동은 부하들의 상위가치에 대한 욕구(예, OCB 행동 중에 다른 사람을 돕고자 하는 기여의 욕구: Ehrhart, 2004)를 자극하게 되고, 궁극적으로 부하들은 리더에 대한 존경과 카리스마를 지각하게 된다고 볼 수 있다. 즉, 리더의 자기희생적 행동은 부하의 직업소명감과 같은 정신적 부분에 영향을 미쳐(최연, 2008) 부하들이 리더의 그런 행동을 바람직하고 가치 있는 역할모델로 받아들이도록 작용한다고 볼 수 있다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 이런 결과는 조직구성원들이 조직몰입, 직무몰입과 같은 행동에 영향을 미치게 된다는 것이다(최연, 2008). 이와 같은 자기희생적 리더십 개념은 강요되지 않은 자발성을 전제로 하고 있다. 또한 리더가 조직과 조직구성원의 발전을 위한 책임감과 진정한 관심이 수반되는 경우에 사용할 수 있는 개념으로 제시되고 있다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 따라서, 자기희생적 리더십은 어떤 특정한 개인 성격이나 특성을 가진 사람이 하는 행동이라고 전제하고 있지 않다(최연, 2001).

이상과 같은 자기희생적 리더십의 개념과 의미에

서 내포하고 있는 공통점들을 보면, 자기희생적 리더십은 개인의 이익을 위한 것이 아니라, 조직과 조직구성원의 발전을 위한 신념과 가치, 사명감의 실현 추구하고 관련이 깊다고 볼 수 있다. 그런 과정에서 여러 가지 많은 개인적 위험과 손실을 기꺼이 감수하는 자발적 희생행동이라는 특징을 갖는다고 할 수 있다. 또한 이와 같은 행동은 현재 뿐만 아니라 미래의 수혜에 대한 희생까지도 포괄하는 관점을 보이고 있다는 특성을 가지고 있다(Yogers et al., 1999).

조직에서 리더의 이와 같은 희생적 행동은 리더에 대한 정통성을 인지하게 하며(Choi & Mai-Dalton, 1999; Cremer & Knippenberg, 2004), 리더를 더욱 신뢰롭게 하고 비전과 사명감의 가치를 위한 역할모델로 작용하게 하는 리더십 효과성을 가져오게 한다(Shamir et al., 1993). 뿐만 아니라, 이러한 리더의 희생적 행동은 부하들에게 조직환경을 극복해 갈 수 있다는 신념을 심어준다. 그 결과 부하들이 걱정과 두려움을 효과적으로 극복할 수 있다는 의지를 공유하도록 돕는 효과가 있다고 보고되고 있다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 이와 같은 리더십 효과성은 리더가 개인의 이익을 위해서가 아니라, 조직을 위한 희생적 행동을 하는 것으로 인식되기 때문에 나타나는 것으로 이해될 수 있다.

## 2.2 부하의 자기희생 의무감 지각

부하의 자기희생 의무감 지각은 부하가 리더의 자기희생적 행동의 영향을 받아서 부하 스스로도 유사한 상황에서 자기희생적 행동을 해야 할 것 같은 의무감을 지각하는 정도를 의미한다. 이와 같은 부하의 자기희생적 행동 의무감 지각은 조직설계의 불완전성, 리더의 자기희생적 행동, 그리고 그 영향에 관한 상호작용 매카니즘 관계를 중심으로 살펴볼 수

있을 것이다. Choi & Mai-Dalton(1998)과 최연(2001)은 조직은 제한된 합리성으로 인하여 공식적인 구조, 제도 및 규정만으로는 구조적으로 완벽한 조직설계를 이루는 것이 불가능하다는 조직설계의 보편적 속성을 전제로 하고 있다. 조직설계의 불완전성은 거시적 차원에서는 리더의 희생적 행동의 필요성과 관련이 있고, 이런 리더의 희생적 행동은 미시적 차원에서 리더와 부하들의 상호작용적 과정을 통하여 조직구성원에게 인지되고 해석되어 영향을 미치는 것으로 보았다. 이런 상황에서 리더가 보여주는 자기희생적 행동은 조직구성원들에게 어떤 행위가 요구되는가에 대한 메시지 전달의 의미가 되고, 현 상황을 극복하고자 하는 믿음과 상징적 행위를 보여주는 역할을 하게 된다(최연, 2001). 이와 같은 리더의 희생적 행동은 리더에 대한 카리스마를 지각하게 하고(Choi & Mai-Dalton, 1999; Cremer & Knippenberg, 2004; Halverson et al., 2004), 리더십에 대한 정당성을 부여하도록 한다(Choi & Mai-Dalton, 1999). 부하들은 이러한 리더의 행동을 본받아 자신들도 그에 상응하는 희생적 행동을 하겠다는 의지를 지각하게 된다는 것이다(최연, 2001).

이와 같은 주장은 호혜적 행동과 관련된 이론을 바탕으로 하고 있다. 즉, 사람들은 자신에게 도움과 이득을 주거나, 친절함, 호의 등과 같은 유익함을 준 사람을 위해서 유사한 정도의 수준으로 되돌려 주고자 한다는 것이다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 이와 관련된 이론으로 Choi & Mai-Dalton(1998)은 사회교환이론(Blau, 1964), 분배공정성이론(Homans, 1961), 공정성이론(Adams, 1963, 1965), 호혜이론/reciprocity theory(Gouldner, 1960), 그리고 채무이론/indebtedness theory(Greenberg, 1980) 등을 들고 있다. Choi & Mai-Dalton(1998)

은 이 이론들이 공통적으로 주장하고 있는 내용을 살펴본 결과, 사람들은 자신이 받은 만큼 돌려주어야 한다는 사회적, 심리적 압박을 받고 있다고 주장한다는 것이다. 이런 맥락에서 앞서 언급한 이론과 연구들은 자기희생적 리더십이 부하들로 하여금 리더의 자기희생적 행동을 모방하고자 하는 정서적, 인지적 압박을 느끼게 할 것이라는 주장의 근거가 된다고 말하고 있다. 또한, 이와 같은 부하의 자기희생적 행동 의무감 지각은 리더의 행동에 대한 역할 모델 이론도 중요한 이론적 배경이 되고 있음을 밝히고 있다(Yukl, 1994; Choi & Mai-Dalton, 1998에서 재 인용). 이와 같은 주장에 근거해서 모델링 학습이론(Bandura, 1977)을 본 연구내용에 적용해 본다면, 부하들은 리더의 자기희생적 행동을 보고, 관찰한 학습에 의하여 유사한 상황에서 자신이 취해야 할 행동방식을 결정하게 된다고 할 수 있을 것이다.

### 2.3 조직몰입

조직몰입은 오래 동안 조직유효성의 중요한 지표로 간주되어 왔음에도 불구하고 그 개념에 대하여는 아직까지 합의된 개념이 없으며 연구자마다 다양하게 정의하고 있다. Steer(1977)는 조직몰입은 자신이 속한 특정한 조직에 대하여 개인적으로 동일시하고 관여(invovement)하는데 있어서 얼마나 강하게 밀착되어 있는지를 나타내는 상대적인 강도(strength)의 개념이라고 하였다.

한편, Buchanan(1974)은 조직몰입을 조직이 추구하는 목적과 가치에 대한 정서적 몰입, 그 목적과 가치와 관련된 개인의 역할에 대한 정서적 몰입, 그리고 그 목적을 추구하는 조직 자체에 대해서 가지는 정서적 몰입으로 분류하고 있다. 동시에 그는 방

법론적인 측면에서 측정될 수 있는 조직몰입은 세 가지로 구성된다고 하였다. 그것은 동일시(조직의 목적과 가치를 자신의 것으로 채택하는 것), 관여/involved(자신의 직무역할 활동에 심리적으로 몰두 혹은 흡수되는 것), 그리고 충성심(조직을 위한 정서적 느낌과 조직에 대한 밀착의 느낌) 등이다. 이렇게 볼 때 그가 주장하는 조직몰입은 정서적으로 완전하게 몰입되고 밀착되어 있는 개념이라고 할 수 있다.

좀 더 다차원적인 측면에서 접근하고 있는 대표적인 연구자로 Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 개념화 하였다. 정서적 몰입은 조직에 대하여 정서적으로 친밀감을 가지고 귀속하기를 원하며, 조직과의 관계에서 일체감을 유지하기 위하여 보다 많은 노력을 하고, 조직의 효과성을 위하여 기여하고자 하는 것을 말한다. 또한 긍정적인 직무경험을 제공하고, 그와 같은 경험을 가치 있게 여기는 조직에 남고자 하는 것을 말한다. 지속적 몰입은 조직을 떠날 경우 발생하는 잠재적 비용에 대한 인식 때문에 조직에 계속 남아있고자 하는 몰입상태를 말한다. 즉, 경제적 이유로 인하여 조직에 근무할 필요성 때문에 남아야 하는 것을 인식하는 경우이다. 규범적 몰입은 조직에 귀속해야 한다는 것을 의무감으로 느끼는 것으로 조직에 대한 도덕적 책임이나 의무감으로 인해 나타나는 의무적 몰입을 의미한다. 이런 조직몰입의 형태는 조직과 구성원과의 심리적 관계를 규정하며, 직무행동에 대하여 각기 다른 의미를 가지는 것으로 생각될 수 있다.

이상과 같은 조직몰입은 조직의 목적과 가치를 수용하고 믿으며, 조직을 위하여 기꺼이 상당한 노력을 투입할 의지가 있고, 조직의 일원으로 남고자 하

는 강한 열망(desire)을 갖는 특징들을 가지고 있다 (Steer, 1977). 일반적으로 조직에 몰입된 개인은 자신의 행동이 개인적 이익을 위한 계산에 기반해서가 아니라, 그렇게 하는 것이 옳고 도덕적이라고 믿기 때문에 행동을 한다(Wiener, 1982). 또한 그런 개인은 조직이 추구하고자 하는 목적과 가치에 부합하는 방법으로 행동하게 된다고 볼 수 있다.

이와 같은 조직몰입의 특징과 행동적 측면을 고려해 볼 때, 리더가 발휘하는 리더십 행동은 부하의 조직몰입 태도와 행동에 큰 영향을 미칠 수 있음을 시사해 주고 있다. 최 연(2008)은 리더가 자기희생적 행동을 보일 때 조직구성원들로 하여금 조직몰입, 직무몰입과 같은 직무태도를 강화 시킨다고 하였다. 즉, 자기희생적 리더십은 조직과 구성원의 이익을 위한 책임감으로 노력을 다 하기 때문에 조직구성원들은 리더를 신뢰하고, 자신들을 이용할 것이라는 두려움을 가지지 않는다는 것이다. 이런 리더의 행동은 부하들로 하여금 조직과 집단을 위해 행동을 하도록 동기부여 시키는 것으로 주장되고 있다(Cremer, May, Dijke, Schouten, & Bardes 2009).

이렇게 보면 리더의 자기희생적 행동은 개인의 이익과 혜택을 추구하는 것이 아니라, 조직이 추구하는 목적과 가치를 위해 기꺼이 희생하는 것으로서, 부하들로 하여금 그것이 바람직한 행동이라고 신뢰하게 한다고 할 수 있다. 그리고 이런 영향은 조직구성원으로 하여금 조직이 추구하는 가치를 위해 헌신하는 자세를 가지도록 하는 작용을 한다고 볼 수 있다.

#### 2.4 개인(리더)동일시

리더는 자신이 추구하는 가치와 신념, 그리고 목표를 부하들이 동일하게 인식하면서 리더와 함께 하도록 이끌며 자신이 지향하는 방향으로 나아가도록

영향력을 발휘한다. 조직에서 리더는 리더십을 발휘하는 과정에서 부하의 정체성 형성에 큰 영향을 미치고, 부하들의 자기규제적 과정에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Day, 2000; Lord & Brown, 2001; Lord & Emrich, 2000; Gardner & Avolio, 1998; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004 에서 재 인용).

이런 연구결과는 리더의 행동이 부하의 가치와 신념에 영향을 미치고 그 결과로서 태도와 행동에도 크게 영향을 미치고 있다는 것을 보여주는 중요한 의미를 갖는다. 한 개인의 정체성 형성과 태도 및 행동에 대한 영향은 개인에 대한 신뢰와 긍정적 정서를 통해서 가능하다고 할 수 있다(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Perterson, 2008). 이와 같은 부하의 리더에 대한 신뢰와 정서적 몰입은 곧 리더의 가치와 신념을 공유하는 것을 의미한다고 볼 수 있으며, 리더에 대한 개인 동일시를 추구하는 것으로 이해할 수 있을 것이다.

개인(리더) 동일시는 한 개인에 대한 믿음이 자기참조(self-referential)가 되거나 또는 자기정의(self-defining)가 되는 과정을 말한다(Kark, Shamir, & Chen, 2003; Avolio et al., 2004). 즉, 한 개인(리더)의 독특한 특성이나 속성에 기반해서 그것을 자기 범주화하는 등의 과정을 통해서 부하 개인적인 정체성을 형성해 나가는 것을 의미한다(Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Gardner et al.(2005)은 개인이 리더의 역할을 자신과 리더 간 정체성으로 통합하게 되는 과정을 리더동일시라고 정의하고 있다. 이처럼 개인(리더) 동일시는 한 사람이 다른 사람을 좋아하게 되거나 또는 실제로 그 사람과 같이 되고자 하는 것이다(Kelman, 1958; Shamir et al., 1993에서 재 인용). 그러므로 개인(리더) 동일시는 다른 사람의 좋은 점들을

모방하거나 대리로(vicariously) 얻고자 하는 열망에 기반하고 있다(Shamir et al., 1993). 즉, 그 사람과 같은 사람이 되고 싶은 마음으로 생각하고 행동하려 하는 것을 의미한다고 할 수 있다. 이런 리더와의 동일시는 리더가 행동으로 나타내는 바람직한 정체성, 가치, 속성들의 정도에 따라서 증가 또는 변화하게 된다고 밝혀지고 있다(Shamir et al., 1993).

개인(리더) 동일시에서 중요한 개념은 역할 모델링이다. 역할모델링은 추종자들이 리더의 신념, 느낌, 행동에 따라 자신도 동일하게 모방하는 과정을 의미한다(Kark et al., 2003). 이 역할모델링 과정에서 개인은 리더가 추구하는 가치와 유사한 자아개념을 보이거나, 혹은 부하 자신의 가치와 신념이 리더의 가치와 신념과 보다 더 유사하도록 자아개념을 변화시키려는 열망을 나타내게 된다고 한다(Kark et al., 2003). 여기에서 리더가 높은 수준의 투명성, 진정성, 도덕적 모범을 보인다면, 추종자들 사이에서 리더에 대한 신뢰와 희망, 그리고 낙관적 수준을 높이게 되며, 결과적으로 몰입과 만족, 그리고 다른 긍정적 직무성과를 높이는 결과를 가져오게 된다고 밝히고 있다(Walumbwa et al., 2008).

이와 같은 역할모델링을 통한 개인(리더) 동일시는 특히 카리스마적 리더가 부하에게 영향을 미치는 데서 많이 나타나고 있는 것으로 연구되고 있다(Conger & Kanungo, 1987; Shamir et al., 1993). 카리스마적 리더십에서 중요한 리더의 행동은 자기희생적 행동이다. 리더의 자기희생적 행동은 리더를 더욱 신뢰롭게 하고 비전과 사명의 가치를 위한 역할모델로 작용하게 한다는 것이다. 또한 이런 리더의 행동들은 부하로 하여금 리더의 행동과 자신의 자아개념을 일치하도록 한다고 주장되고 있다(Shamir et al., 1993). 이렇게 볼 때 리더의 자기희생적 행

동이 리더에 대한 부하의 정서적 몰입을 가져오고 부하의 가치와 신념에 영향을 미치게 한다고 볼 수 있다. 또한 부하는 리더의 행동을 바람직한 역할모델로 삼아 리더와 같은 사람처럼 되고자 하는 개인(리더) 동일시를 가져오도록 한다고 볼 수 있다.

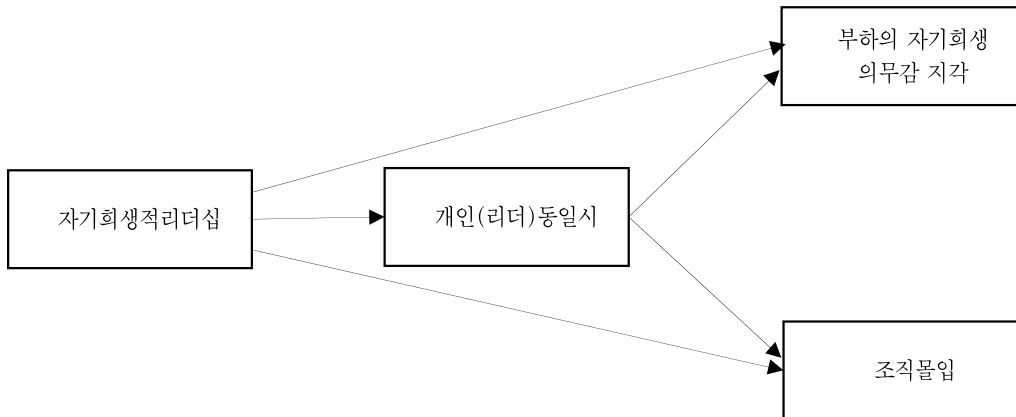
를 주어 (Conger & Kanungo, 1987; Shamir et al., 1993) 부하의 조직(팀) 몰입에 영향을 줄 것이라고 가정한다. 이때 부하의 개인(리더) 동일시는 자기희생적 리더십이 부하의 자기희생 의무감 지각과 조직몰입에 영향을 미치는데 있어서 중요한 매개기능을 할 것으로 기대 한다.

### III. 연구모형 및 가설설정

#### 3.1 자기희생적 리더십과 개인(리더) 동일시와의 관계

본 연구의 전제는 리더의 자기희생적 행동은 바람직한 역할모델로 인식되어 부하의 정체성 형성에 영향을 주고 바람직한 역할모델로 인식되어 개인(리더) 동일시를 가져 올 것이라고 가정한다(Shamir et al., 1993; Kark et al., 2003). 또한 리더의 자기희생적 행동은 카리스마 지각으로(Conger & Kanungo, 1987; Yegers et al., 1999; Choi & Mai-Dalton, 1998, 1999; Halverson et al., 2004) 부하의 인지, 정서에 영향을 미쳐서(Choi & Mai-Dalton, 1998) 부하의 자기희생 행동 의무감을 지각하도록 하고, 이러한 행동은 리더에 대한 신

조직에서 리더는 잠재적으로 부하의 정체성 형성에 영향을 미치는 중요한 요소이며(Cremer, Knippenberg, Dijke, & Bos, 2006), 주어진 조직환경에서 사람들을 조직하고 그들의 삶의 의미와 방향성을 제시해 주는데 있어서 집약된 이미지를 보여주는 대표적인 특성이 되기도 한다(Shamir et al., 1993). 또한 리더는 부하와의 상호작용 과정을 통하여 부하의 가치와 비전, 목표, 태도와 지각, 그리고 행동에 중요한 영향을 미치고 있다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 부하가 리더로부터 자신의 정체성과 태도, 행동에 변화를 가져올 수 있을 정도로 영향을 받는다는 것은 리더에 대한 강한 신뢰와 믿음, 그리고 개인(리



〈그림 1〉 연구모형

더)에 대한 정서적 몰입을 통해서 가능하다고 할 수 있을 것이다.

Conger & Kanungo(1987)는 리더의 자기희생적 행동은 부하들로 하여금 리더에 대한 신뢰감을 높이고, 리더의 사명감과 목표의 성취를 위해서 정서적으로 몰입을 하도록 한다고 하였다. 이와 같은 리더에 대한 신뢰와 정서적 몰입은 리더가 추구하는 가치를 자신의 가치와 동일시하는 데에서 비롯된다고 할 수 있다. 또, Cremer et al.(2006)은 특히 자기희생적 리더십 행동은 부하의 자아개념에 영향을 미친다고 주장하였는데, 그것은 리더의 자기희생적 행동이 리더가 그 조직과 조직구성원들을 존중하고 신뢰하고 있다는 의사소통 메세지로 인식되기 때문이라는 것이다. 여기에서 자아개념은 개인의 정체성 형성 및 동일시와 직접적으로 관련이 있는 요소로 연구되고 있다(Shamir et al., 1993).

Shamir et al.(1993)은 리더의 카리스마적 행동은 부하의 자아개념에 영향을 주어 리더에 대한 개인동일시, 사회동일시, 조직동일시를 강화 한다고 하였다. 리더의 이와 같은 행동은 부하의 자아개념과 관련이 있는 집단 정체성을 높이게 되는데, 그 결과로서 부하의 자기희생적 행동의 가능성을 높이게 한다는 것이다. 또한 리더의 자기희생적 행동은 리더에 대한 신뢰도를 높이고 비전과 사명의 가치를 위한 역할모델로 작용하게 된다고 하였다. 뿐만 아니라 부하로 하여금 리더의 행동과 자신의 자아개념을 일치하도록 작용한다고 주장하였다.

Kark et al.(2003)은 변혁적 리더십이 개인동일시, 사회동일시를 매개로 의존성에 영향을 미친다는 연구결과를 보고하였다. 변혁적 리더십의 요소 중 카리스마적 행동에는 자기희생적 개념이 내포하고 있음을 생각해 볼 때, 리더의 자기희생적 행동은 개인(리더)동일시에 영향을 주고 있음을 의미한다고

볼 수 있다.

한편, Choi & Mai-Dalton(1998)에 따르면, 스스로 어렵고 보다 위험한 임무를 자발적으로 선택하며, 여러 가지 손실을 기꺼이 감수하는 자기희생적 리더십은 리더가 조직을 위해 헌신한다는 신호를 주게 된다는 것이다. 이와 같은 행동들이 부하로 하여금 리더를 믿고 신뢰함으로써 내적으로 그의 리더십을 수용하고 인정하게 한다는 것이다. 그럼으로써 리더를 바람직한 역할모델로 삼고 정서적으로 밀착하게 된다는 것이다.

이상과 같은 선행연구들을 정리해 보면, 자기희생적 리더십은 이기적이지 않으며 조직과 구성원을 위해 헌신하는 모습으로 지각된다. 이런 리더의 자기희생적 행동은 부하로 하여금 리더의 진정성을 지각하게 하고, 리더에 대한 믿음과 신뢰감을 주게 하며, 바람직한 역할모델로 받아들여 정서적으로 몰입하게 한다. 그런 결과로서 리더를 개인적으로 존경하고 동일시하고 싶어지게 한다고 예측해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1: 자기희생적 리더십에 대한 부하의 지각 정도가 클수록 리더에 대한 부하의 개인(리더) 동일시 정도도 커질 것이다.

### 3.2 자기희생적 리더십과 부하의 자기희생 의무감 지각과의 관계

자기희생적 리더십의 필요성은 조직설계의 불완전성이 시스템적 요소로 완전히 해소되지 못한다는 것을 전제로 하고 있다. Choi & Mai-Dalton(1998)은 조직의 이러한 불완전성은 리더의 희생적 리더십과 조직구성원들의 조직시민행동과 같은 역할 외 행동으로 일정 정도 해소될 수 있다고 보았다. 조직이

직면하는 어려운 상황에서 구성원들이 위기의식이나 불안감을 느낄 때, 또는 조직설계의 불완전성을 흡수하려는 행동을 구성원들이 기피하고자 할 때, 자기희생적 리더십은 그 정당성을 강하게 부여 받을 수 있는 대안적 행동중의 하나라는 것이다. 리더의 이런 희생적 행동들은 구성원들에게 위기를 극복할 수 있다는 신뢰를 주고 바람직한 행동규범을 제시하는 역할을 하게 된다.

이러한 리더의 자기희생적 리더십에 대한 추종자의 반응을 연구한 Choi & Mai-Dalton(1999)은 추종자들이 리더의 카리스마를 강하게 인식하고, 리더의 권한에 대해 더 많은 정당성을 부여하며, 그에 상응하는 희생적 행동에 대한 호혜적 의지가 강해지는 것으로 보고하고 있다. 더욱이 이러한 추종자의 반응은 조직설계의 불완전성이나 리더의 개인적 능력과는 무관하게 나타나 리더의 자기희생적 리더십이 추종자에게 직접적으로 영향을 미치는 것으로 추정되고 있다.

Yogers et al.(1999)은 리더의 자기희생/이의 행동이 부하에게 미치는 리더십 영향력(예, 진지한 믿음 등)을 밝힘에 있어서, 리더의 행동에 대한 카리스마 지각과 리더행동에 대한 지각된 원인(attribution)이 매개 하는지를 연구하였다. 연구결과, 리더의 자기희생 행동은 카리스마가 있는 것으로 지각되고, 부하에게 미치는 리더십 영향력이 크게 나타났으며, 리더의 자기이의 행동은 리더십 영향력을 줄이는 것으로 나타났다. 결과적으로 리더의 자기희생 행동 혹은 자기이의 행동은 리더에 대한 추종자의 수용태도(리더십 영향력 정도)에 심각한 영향을 주었음을 확인하였다. 이처럼 자기희생적 리더십은 여러 가지 조직유효성에 영향을 미친다. 그 중 가장 큰 영향을 미치는 측면은 부하의 자기희생적 행동일 것이라고 생각해 볼 수 있다. 그 이유는 부하는 리더의 헌신적

이고 희생적인 행동을 통하여 리더의 그런 행동이 어떤 의미와 가치가 있는지를 보고 배울 것이기 때문이다.

Shamir et al.(1993)은 리더의 역할 모델링은 리더의 희생적 행동에 의해 확대되고, 부하들에게 동기부여 과정을 활성화 되도록 한다고 하였다. 이러한 리더의 희생적 행동에 대한 카리스마 지각은 (Conger & Kanungo, 1987; Choi & Mai-Dalton, 1999; Cremer & Knippenberg, 2004; Halverson et al., 2004) 상사에 대한 신뢰와 믿음을 갖게 하고, 부하의 인지, 정서에 영향을 미쳐서(Choi & Mai-Dalton, 1998), 전이되는 학습이 되도록 할 것이다(Conger & Kanungo, 1987).

Choi & Mai-Dalton(1998)은 호혜적 행동과 관련된 이론 분석을 통하여 자기희생적 리더십이 부하들로 하여금 리더의 희생적 행동에 상응하는 행동을 하여야 할 것 같은 정서적, 인지적 압박을 느끼게 할 것이라고 주장하였다. 즉, 자기희생적 반응행동을 하고자 하는 심리적 부담을 갖게 한다는 것이다.

이와 같은 맥락에서 볼 때, 리더의 자기희생적 리더십에 더 자주 노출된 부하들은 동일한 행동을 학습하는 기회를 더 많이 얻게 되는 것이고, 스스로도 자기희생적 행동을 해야 한다고 지각할 가능성이 높아질 것이다.

가설 2: 리더의 자기희생적 리더십 행동의 표출 정도가 클수록 부하가 자기희생적 행동 의무감을 지각하는 정도가 커질 것이다.

### 3.3 자기희생적 리더십과 조직몰입 관계

리더에게 있어서 자신의 조직몰입은 물론이고, 부하들이 조직에 몰입을 할 수 있도록 하는 것은 리더

의 중요한 역할과 책임중의 하나라고 볼 수 있다. 조직에서 리더의 행동은 부하의 자아개념 형성, 태도 및 행동에 영향을 주는 중요한 요소로 밝혀지고 있다. 또한 자기희생적 행동이 중요한 비중을 차지하고 있는 리더의 카리스마적 행동은 부하의 자아개념에 영향을 주어 리더에 대한 개인동일시, 사회동일시, 조직동일시를 강화하는 것으로 연구되고 있다 (Shamir et al., 1993).

조직에서 리더는 부하의 동기부여 수준에 영향을 주는 중요한 환경적 요소이다. 리더의 자기희생적 행동은 리더 자신의 이익이나 의도된 목적을 위한 것이 아니라, 조직과 조직구성원을 위한 책임감과 진정한 관심에서 비롯되기 때문에 바람직한 영향을 준다고 할 수 있다. 최 연(2001)은 조직과 조직구성원을 위한 책임감과 진정한 관심을 가지는 행동의 경우에 자기희생적 리더십 개념으로 사용되어야 한다고 주장하고 있다.

이런 맥락에서 볼 때 자기희생적 리더십은 리더 자신이나 특정한 조직구성원 한 개인을 위해서라기 보다 조직과 조직구성원 전체를 위해 희생적 행동을 하는 것이다(Cremer et al., 2009). 이와 같은 리더의 행동은 부하들의 동기부여에 영향을 주는 중요한 요소로 작용할 수 있다(Shamir et al., 1993). 즉, 부하는 타인을 돕는 OCB 행동과 같은 상위가치의 기여욕구를 리더가 보여주는 희생적 행동을 통하여 영향 받게 되고, 리더에 대한 존경과 카리스마를 지각하게 된다고 볼 수 있다. 리더의 이런 행동들이 부하들에게는 가치 있고 바람직한 리더십 행동으로 받아들여도록 긍정적인 영향을 주게 된다고 볼 수 있다. 또한 부하들도 그런 가치와 욕구의 실현을 위하여 리더처럼 조직을 위한 행동과 소명감(최 연, 2008)으로 몰입적 행동을 하도록 동기부여 된다고 볼 수 있다.

귀인이론(Kelly, 1971; Wiener, 1985)에 따르면 사람들은 현재의 결과를 초래한 원인을 규명하려는 경향을 가진다(Martinko & Thomson, 1998). 이러한 경향은 상사의 자기희생적 리더십을 접하는 부하직원들에게서 나타날 수 있는바, 상사의 자기희생적 리더십의 근거를 상사의 개인적 특성이나 야망에서 찾지 못할 경우 부하직원들은 그 근거를 조직의 가치 혹은 정당성에서 찾으려 할 것이다. 즉, 부하직원들은 상사의 그러한 행동이 현재의 조직이 그럴만한 가치가 있기 때문으로 인지할 가능성이 있다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 자기희생적 리더십은 조직을 위한 신념과 가치를 추구하는 정신으로 부하들에게 영향을 미쳐서 부하들도 리더가 지향하는 가치를 긍정적인 믿음으로 수용하도록 한다고 할 수 있다. 이런 결과로서 부하도 리더처럼 조직을 위해 상당한 정도의 노력을 투입할 의지가 높아질 것이라고 예측해 볼 수 있다. 뿐만 아니라, 이와 같은 리더의 희생적 행동은 바람직한 행동으로 인식하게 되고, 리더에 대한 정서적 몰입을 가져오며(Conger & Kanungo, 1987), 부하가 조직과 집단에 대해 동일시감으로 작용하도록 영향을 준다고 볼 수 있다(Cremer et al., 2004). 결과적으로 이런 영향이 부하의 조직 몰입적 태도에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 가정해 볼 수 있다. 따라서 자기희생적 리더십은 조직몰입에 영향을 준다고 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 리더의 자기희생적 리더십 행동에 대한 부하의 지각정도가 클수록 부하의 조직 몰입도가 커질 것이다.

### 3.4 개인(리더) 동일시와 부하의 자기희생 의무감 지각, 조직몰입 간의 관계

리더의 카리스마적 행동은 리더에 대한 신뢰와 정서적 몰입을 가져 온다고 하였다(Conger & Kanungo, 1987). 이 카리스마적 행동의 중요한 요소 중 하나는 자기희생적 행동으로 밝혀지고 있다. 리더에 대하여 정서적으로 몰입을 하는 것은 곧 리더의 행동이 자신에게 바람직한 역할모델이 될 수 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 역할모델에 의한 학습(Bandura, 1977, Yukl, 1994)은 부하로 하여금 리더의 자기희생적 리더십을 관찰하고 학습한 결과로 부하도 향후 동일하거나 또는 유사한 상황에서 자기희생적 행동을 가져올 수 있다는 의미로 해석해 볼 수 있다

또한, 자기희생적 행동을 내포하고 있는 카리스마적 리더의 행동은 리더에 대한 개인동일시 효과를 가져 오며, 이러한 효과는 부하의 자기희생적 행동을 가져오는데 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Shamir et al., 1993). 뿐만 아니라 개인동일시는 리더와 리더의 사명에 대하여 개인적인 몰입과, 조직 시민행동에도 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다(Shamir et al., 1993). 이런 연구결과는 리더의 행동이 부하의 자아개념 형성과 행동에 미치는 영향이 매우 크게 작용하고 있음을 나타낸다고 할 수 있다.

최 연(2001)은 리더가 보여주는 자기희생적 행동은 부하들에게 요구되는 행동적 메시지로 작용하게 되며, 리더에 대하여 강한 카리스마와 정통성을 지각하게 한다고 말하고 있다. 또한 이와 같은 영향은 부하로 하여금 이를 본받아 자신도 희생적 행동을 해야겠다는 의지를 지각하게 된다고 주장하였다. Yegers et al.(1999) 역시 자기희생적 리더는 자기이의를 추구하는 리더에 비하여 부하들에게 더 많

은 리더십 영향을 준다는 연구결과를 보고하고 있다. 이상의 연구결과들은 리더의 자기희생적 행동 그리고 이러한 리더에 대한 개인동일시가 부하들의 자기희생적 행동에 대한 의무감을 지각하도록 하는데 영향을 미치고 있음을 시사하고 있다.

한편, Avolio et al.(2004)은 진정성 리더십에 관한 연구에서 부하의 개인(리더) 동일시와 사회적 동일시는 신뢰, 희망, 긍정적 감정을 매개로 하여 몰입, 직무만족, 일의 의미성, 관여(engagement)를 촉진한다고 주장하였다. 이것은 자기희생적 리더십이 조직몰입에 영향을 미친다는 연구(Cremer, 2004; 최 연, 2008)와 맥을 같이하는 부분이며, 부하의 리더 동일시가 있을 때 조직몰입에 더욱 긍정적인 효과를 미칠 수 있음을 의미하는 부분이라고 할 수 있다. 이런 선행연구들로 미루어 볼 때, 자기희생적 리더십을 통한 부하의 리더 동일시가 조직몰입에 영향을 주는데 있어서 일정부분 역할을 하고 있다고 예측해 볼 수 있다.

가설 4: 부하의 개인(리더) 동일시는 자기희생적 리더십과 부하의 자기희생적 행동 의무감 지각간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5: 부하의 개인(리더) 동일시는 자기희생적 리더십과 부하의 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

## IV. 연구방법

### 4.1 자료조사 및 절차

본 연구에서 설정한 연구모형의 검증에 위해 자료

조사는 설문지법을 이용하였다. 본 설문에 앞서, 설문문에 사용하기 위해 선정된 항목의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위하여 파일럿 테스트를 실시하였다. 통계분석을 통하여 타당성과 신뢰성에서 문제가 없음을 확인한 후 본 설문조사를 실시하였다. 자료조사의 실시율을 높이고, 연구배경과 목적을 충분히 설명하기 위하여, 조사를 실시하기 전에 기업체 인사담당자를 방문 또는 전화로 접촉하였다. 설문지를 보낸 후 곧 바로 인사담당자에게 설문서 배부 및 회수방법에 대한 안내문을 다시 한 번 e-메일을 통하여 추가로 보냄으로써 진행상의 정확성을 기하도록 하였다. 배부된 설문지는 인사 담당자가 직접 배부 및 회수 하도록 하였다. 설문서를 작성한 각 개인은 밀봉을 하여 배부자에게 전달되도록 하였다. 설문서 표지에 설문서의 배부 및 회수자는 설문내용과 전혀 관련이 없음을 밝힘으로써 설문서 작성에 영향을 받지 않고 객관성을 유지 하도록 하였다. 설문조사기간은 2011년 11월 23부터 2011년 12월 20일까지 진행 되었다.

## 4.2 조사대상

우선, 파일럿 테스트를 위한 설문조사는 제조업으로 1개 기업 80명을 대상으로 하였다. 80명 중에서 78명의 설문지를 회수하여 통계분석 하였다. 본 연구를 위한 조사대상은 일반기업 11개 기업체를 대상으로 하였다. 업종으로는 제조업, 건설업, IT산업, 산업용품 무역업, 경영자문 및 컨설팅업, 금융서비스업, 호텔서비스 산업이다. 설문조사 대상은 특정 직군에 한정하지 않고 전 직무영역에 걸쳐 조사하였다. 구체적인 설문대상은 현재의 팀장과 함께 1년 이상 근무한 정규직 경력자로 하였다. 설문은 각 팀별로 팀원 2명에게 배부하여 실시하도록 하였으

며, 표본 대상은 인사담당자가 선정하였다. 설문서는 390부를 배부하였으며, 그 중 371부를 회수하였다. 회수된 자료 중에서 제출은 하였으나 미 실시한 자료, 미완성된 자료, 극단적인 응답으로 모두 표기되어 자료로 사용하기 부적절한 것을 제외하고 최종적으로 사용된 자료는 349부이다. 응답자 분포를 보면, 남자 229명(65.6%), 여자 120명(34.4%)이었다. 근속년수는 5년 이하 137명(39.2%), 6년 이상 10년 이하 144명(41.2%), 11년 이상 15년 이하 50명(14.3%), 16년 이상 20년 이하 17명(4.8%), 21년 이상 1명(0.2%)이었다. 평균근속년수는 7.3년 이었다. 직무영역별로는 관리.사무 62%, 영업.마케팅 22.5%, 생산.품질 4.9%, 연구개발 10.4%로 나타났다.

## 4.3 변수의 측정

### 4.3.1 자기희생적 리더십 행동

리더의 자기희생적 행동은 조직성과를 위해서 구성원의 몰입이 특히 중요할 때 구성원들에게 감동을 주고 모범적으로 받아들여져 영향을 주는 행동으로서, Choi & Mai-Dalton(1999)은 조직을 위해 업무분장, 보상분배, 권한행사상 부여된 이득, 특권, 혜택의 전부 또는 일부를 포기 하거나 연기하는 행동을 측정하였다. 또한 Cremer & Knippenberg (2004)는 Conger & Kanungo(1988)가 개발한 항목을 활용하여 자기희생적 행동을 측정 하였다. 본 연구에서는 Choi & Mai-Dalton(1999)이 리더의 자기희생적 리더십 행동에 대하여 부하가 측정 한 3개 항목(예컨대 “나의 상사는 내게 주어진 혜택이나 보상을 포기하곤 한다”, “나의 상사는 조직을 위해 자기희생을 하는 대표적인 사람이다”, “나의 상

사는 조직을 위해 정당한 특권을 자발적으로 포기하곤 한다”)과 Cremer & Knippenberg(2004)가 사용한 5항목 중에서 본 연구 성격에 적합하지 않은 1개 항목을 제외한 4개 항목(예컨대, “나의 상사는 팀의 이익을 위해서 개인적인 희생을 기꺼이 한다”, “나의 상사는 부하의 이익을 위해서는 자신의 비용이 발생 하여도 기꺼이 행 한다”, “나의 상사는 팀의 목표가 그 방법으로 이를 수 있다고 믿으면 자신의 포지션에 대해 기꺼이 위협을 감수한다”, “나의 상사는 팀의 미션에 중요한 것이라면 자유시간, 특권, 편안함에 대해 우선 희생한다”)을 리커트 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)로 설계·사용하였다. 이 자기희생적 리더십 행동은 리더의 희생적 행동에 대하여 팀원(부하)이 지각하는 정도를 부하가 측정한 것이다.

#### 4.3.2 부하의 자기희생 의무감 지각

본 연구에서 부하의 자기희생 의무감 지각은 리더가 보인 자기희생적 리더십 행동을 학습한 결과로서, 업무분장, 보상분배, 권한행사상 유사한 상황, 조직의 목표달성을 위해 필요한 상황에서 부하가 자기희생적 행동을 하여야 하는 의무감의 지각 정도로 정의 하였다.

측정상황의 명확성을 기하기 위하여 Choi & Mai-Dalton(1999)이 정의한 자기희생의 세 가지 개념(업무분장, 보상분배, 권한행사)을 부하의 입장을 측정하는데 적합하도록 구체적인 상황으로 명시했다. 따라서, 업무분장 상에서의 자기희생 의무감 지각의 측정은, “나는 남들이 하기 싫어하거나, 위협이 뒤따르거나, 힘들어서 그 업무를 기피하는 상황이 발생했을 때 팀/부서를 위해 내가 희생을 해야 할 것 같은 의무감을 느끼곤 한다”. 보상분배와 관련

해서는, “나는 내게 공식적으로 인정된 포상, 승진, 휴가, 급여, 인센티브 등의 혜택이나 보상을 취할 수 있는 기회가 있을 때에도 팀/부서를 위해 포기하거나 유예해야 할 것 같은 의무감을 느끼곤 한다”로 측정 하였다. 권한행사상의 자기희생 의무감 지각 상황과 측정에 대해서는, “나는 내게 부여된 정당한 권한이나 자원을 사용할 수 있는 권리라 하더라도 조직(팀) 상황을 감안할 때 사용하지 않거나 포기해야 할 것 같은 의무감을 느끼곤 한다”로 수정하였다.

또한 조직 목표 달성을 위한 부하의 자기희생 의무감 지각 정도를 측정하기 위해서 Cremer & Knippenberg(2004)가 사용한 3개 항목을 부하의 시각에서 측정했다. 예컨대(“나는 조직(팀)의 이익을 위해서 개인적인 희생을 기꺼이 하여야 할 것 같은 의무감을 느끼곤 한다”, “나는 조직(팀)의 목표가 그 방법으로 이를 수 있다고 믿으면 나의 포지션에 관계없이 기꺼이 위협을 감수해야 할 것 같은 의무감을 느끼곤 한다”, “나는 조직(팀)의 미션에 중요한 것이라면 자유시간, 특권, 편안함에 대하여 우선 희생을 하여야 할 것 같은 의무감을 느끼곤 한다”). 지각의 정도는 리커트 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)로 측정하였다. 이 부하의 자기희생 의무감 지각은 부하가 스스로 자신이 인식하는 정도를 측정하도록 하였다.

#### 4.3.3 조직몰입

Steer(1977)는 조직몰입을 특정한 조직에 대하여 개인적으로 동일시하고, 관여하는 상대적인 강도(strength)라고 정의하고 있다. 그는 조직몰입의 특징적 요소로서, 조직의 목적과 가치를 수용하고 믿으며, 조직을 위하여 기꺼이 상당한 노력을 투입할 의지가 있고, 조직의 일원으로 남고자 하는 강한

열망(desire)을 들고 있다. 본 연구에서 조직몰입은 부하의 조직몰입으로서, Steer(1977)의 조직몰입 개념을 원용하여 조작정의 하고 이를 위한 측정도구로 Ellemers, Gilder, & Heuvel(1998)이 개발하고 Cremer et al.(2004)이 사용한 3 항목 중 2 항목(예컨대, “나는 정서적으로 이 조직에 밀착되어 있음을 느낀다”, “나는 이 조직에서 가족의 한 부분인 것처럼 느낀다”)과 Williams & Anderson(1991)이 개발한 12 항목 중에서 4 항목(예컨대, “내가 이 조직을 선호하는 이유는 조직의 가치 때문이다”, “나는 내가 이 조직의 한 부분인 것을 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기 한다”) 으로 구성된 총 6 항목을 사용하였다.

#### 4.3.4 개인(리더) 동일시

조직에서 리더는 부하의 정체성에 영향을 미치고, 그들의 자기 규제적 과정에 중요한 영향을 미친다(Avolio et al., 2004). 개인(리더) 동일시는 한 개인(리더)에 대한 믿음이 자기참조(self-referential)가 되는 개념이라고 할 수 있고(Kark et al., 2003), 리더가 행동 속에서 나타내는 바람직한 정체성, 가치, 속성들 정도에 따라서 증가하게 된다(Shamir et al., 1993). 따라서 개인(리더) 동일

시의 개념은 부하가 리더의 가치와 신념, 그리고 정체성을 모델로 삼아 그와 같이 되고자 하는 행동을 하는 것이라고 정리해 볼 수 있다. 이러한 개인(리더) 동일시에 대한 측정은 Mael & Ashforth(1992)가 개발한 조직동일시 6 항목 중에서 4항목을, Shamir, Zakay, Breinin, & Popper(1998)가 개발한 리더 동일시와 리더 신뢰 7 항목 중에서 3 항목을 선별하여 본 연구의 목적에 맞도록 수정·사용하였다. 예컨대, “나의 상사의 성공은 곧 나의 성공이다”, “누군가 나의 상사를 칭찬할 때, 나는 그것을 나 개인적인 칭찬으로 느낀다” 등이다.

## V. 실증분석 결과

### 5.1 기초통계분석

본 연구에서 사용되는 변수들간의 상관관계를 분석하였다. <표 1>에서 보는 바와 같이 분석결과 자기희생적 리더십과 개인(리더)동일시, 개인(리더)동일시와 부하의 자기희생 의무감 지각, 개인(리더)동일시와 부하의 조직몰입 간에는 모두 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 자기희생적 리더

<표 1> 관련변수간 평균, 표준편차, 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 자기희생적 리더십	4.39	1.27	(.93)				
2. 개인(리더)동일시	4.59	1.29	.76**	(.92)			
3. 부하의 자기희생 의무감 지각	4.76	1.05	.42**	.42**	(.89)		
4. 조직몰입	5.01	1.13	.45**	.49**	.46**	(.87)	
5. 근속	7.35	4.10	-.03	-.04	.09	-.01	-

\*p < .05, \*\*p < .01  
 주) 근속 : 실제 근속년수

십과 부하의 자기희생 의무감 지각 간의 관계, 자기희생적 리더십과 부하의 조직몰입 간의 관계에 있어서도 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

## 5.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

### 5.2.1 신뢰성 검증

본 연구에 앞서 실시된 파일럿 테스트에 대한 분석결과를 보면 다음과 같다. 먼저, SPSS 17.0을 이용하여 요인구조와 신뢰성 검증하였다. 주축요인 분석(Principle Axis Factor Analysis)방법을 통하여 요인을 추출하였고, Varimax 방식으로 요인회전을 실시하였다. 탐색적 요인분석에서 요인구조를 파악하였으며, 확인적 요인분석에서 확인한 결과 각 변수별로 1요인으로 구성됨을 확인하였다. 신뢰도 분석을 위하여 Cronbach's alpha계수를 산출하였다. 분석결과 자기희생적 리더십은 .92, 개인(리더)동일시는 .93, 부하의 자기희생 의무감지각은 .90, 그리고 조직몰입은 .91로 나타나 설문항목의 선정에 있어서 통계적으로 적절함을 확인하였다.

본 연구에서는 구조방정식모형 AMOS 18.0으로 연구모형을 분석하였다. 연구모형에서 최종적으로 사용된 구성개념(변수) 및 측정항목은 자기희생적 리더십 5항목, 개인(리더)동일시 3항목, 부하의 자기희생 의무감지각 3항목, 조직몰입 3항목으로 구성되었다. 분석 전에 최종적으로 사용될 측정항목에

대한 신뢰성을 확인하기 위하여 SPSS 17.0을 이용 Cronbach's alpha 계수를 산출 하였다. 각 구성개념(변수)에 대한 신뢰도 분석결과는 다음 <표 2>와 같다.

이상과 같이 모든 구성개념들은 신뢰성이 0.7이상으로 측정항목들에 대한 내적 일관성을 확보하고 있으므로 측정변수에 대한 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 확인 되었다.

### 5.2.2 타당성 검증

타당성은 측정도구가 연구하고자 하는 구성개념(변수)을 얼마나 정확하게 측정하고 있는지를 검증하는 방법으로써 집중타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity), 법칙타당성으로 구성되어 있다(이하 우종필, 2012). 본 연구에서도 이와 같은 타당성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석을 검증하기 위해 AMOS 18.0이 사용되었으며, 최대우도추정법(Maximum Likelihood Estimation)에 의해 분석되었다.

먼저, 집중타당성(convergent validity)은 수렴타당성이라고도 하는데, 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성에 대한 내용이다. 집중타당성을 평가하는 방법으로 표준화 요인부하량(Standardized factor loading)과 유의성, 평균분산추출값(AVE: Average Variance Extracted), 개념신뢰도(Construct

<표 2> 신뢰성 분석결과

구성개념(변수)	측정항목 수	신뢰도
자기희생적 리더십	5	.93
개인(리더)동일시	3	.92
부하의 자기희생 의무감 지각	3	.89
조직몰입	3	.87

reliability) 등이 있다. 집중타당성이 있기 위해서는 표준화 요인부하량이 최소 0.5 이상이 되어야 하고, 0.7 이상이면 바람직하다고 할 수 있으며, C.R.(t) 값 역시  $\pm 1.965$  이상이어야 한다. 평균분산추출값(AVE)의 경우 0.5 이상이어야 하고, 개념신뢰도의 경우 0.7 이상이면 집중타당성이 있는 것으로 간주되고 있다. 본 연구에서 확인된 집중타당성 결과는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3>에서 보는 바와 같이 요인부하량에서 0.5 이상으로 나왔고, AVE 값 역시 0.5 이상의 결과를 보여 주고 있다. 또한 개념신뢰도 분석결과도 0.7 이상으로서 모두 양호한 결과를 보여주고 있다. 따라서 집중타당성에서 문제가 없는 것으로 판단되었다.

판별타당성(discriminant validity)은 서로 다른 잠재변수 간 차이를 나타내는 것으로서 판별타당성을 평가하는 방법에는 세 가지 방법이 있다. 첫 번째 방법은 두 개의 구성개념으로 짝 지워진 쌍에 대한 비 제약모형(자유모형)과 제약모형간의 카이스퀘어

( $\chi^2$ ) 차이를 비교하는 방법이다. 두 모델 간 카이스퀘어( $\chi^2$ ) 차이가 유의적( $\chi^2=3.84$  이상)으로 나타나면 두 개념들 간에 판별타당성이 있는 것으로 간주한다. 두 번째 방법으로는 두 구성개념 간 잠재변수의 AVE가 잠재변수간 상관계수의 제곱 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 간주한다. 마지막으로 두 구성개념 간 상관계수에  $\pm 2$  곱하기 표준오차를 계산한 결과가 1을 포함하지 않으면 판별타당성이 있는 것이다.

본 연구에서는 비 제약모형과 제약모형간의 카이스퀘어( $\chi^2$ ) 차이를 비교하는 방법으로 분석을 실시한 결과, 비 제약모형의 경우  $\chi^2=212.5$   $df=71$ 이고, 제약모형은  $\chi^2=218.8$   $df=72$ 로 나타났다. 이 결과는  $\Delta df=1$ 일 때  $\Delta \chi^2=6.3$ 으로서, 판단의 기준이 되는  $\Delta df=1$ 일 때  $\Delta \chi^2=3.84$ 보다 크므로 통계적으로 유의한 차이가 있다고 할 수 있다. 즉, 판별타당성이 있는 것으로 볼 수 있다. 참고로 확인적 요인분석을 통해 산출된 잠재변수 간 상관관계는 다음

<표 3> 집중타당성 분석결과

구성개념	측정지표	타당성 분석			
		요인부하량	C.R.(t)값	AVE	개념신뢰도
자기희생적 리더십	자기희생2	.84	Fix	.56	.86
	자기희생3	.81	18.33		
	자기희생4	.90	21.94		
	자기희생5	.86	20.16		
	자기희생6	.84	19.55		
개인(리더)동일시	리더동5	.93	26.43	.66	.86
	리더동6	.84	21.94		
	리더동7	.90	Fix		
부하의자기희생의무감지각	부하희생4	.89	19.96	.67	.86
	부하희생5	.82	18.18		
	부하희생6	.86	Fix		
조직몰입	몰입1	.94	Fix	.63	.83
	몰입2	.91	23.67		
	몰입4	.67	14.69		

〈표 4〉와 같다.

법칙타당성은 구성개념간 방향성에 대한 내용으로서 상관관계표에서 변수 간의 관계가 정(+ )인지 부(-)인지 확인을 함으로써 판명된다. 본 연구의 경우 가설에서 모든 구성개념간 관계가 정(+ )의 방향으로 영향을 미칠 것으로 가정하였는데, 실제 분석결과에서도 모든 변수간의 관계가 정(+ )의 방향으로 나타나 법칙타당성이 있는 것으로 확인 되었다.

### 5.3 가설검정

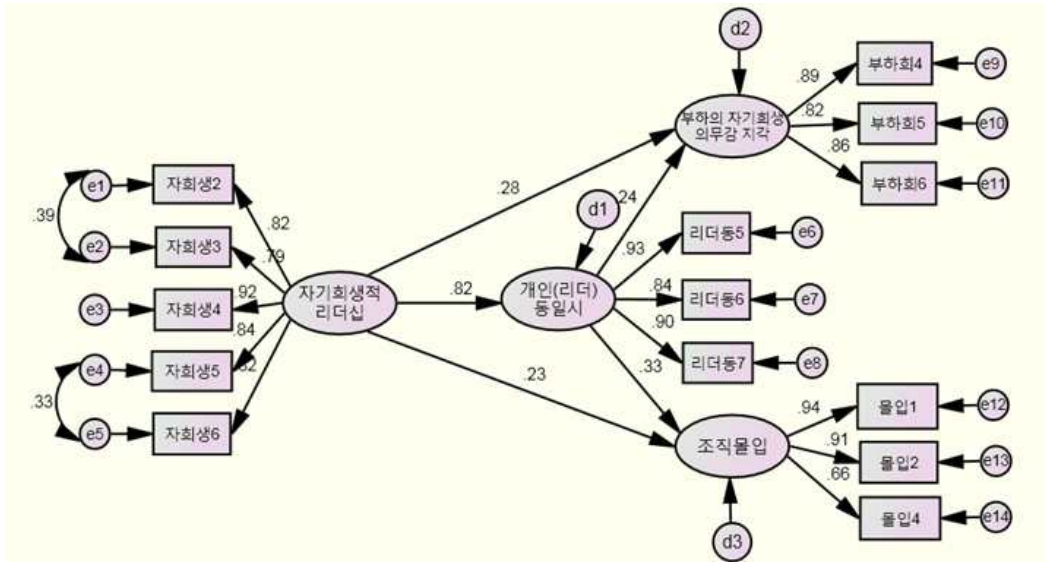
#### 5.3.1 연구모형

본 연구에서 설정한 가설을 검정하기 위하여 구조방정식 모형이 사용되었으며, AMOS 18.0으로 분석되었다. 본 연구모형을 구조방정식 모형으로 구성한 분석모형은 다음 〈그림 2〉와 같다.

〈표 4〉 구성개념간 상관관계표

	1	2	3	4
자기희생적리더십	1			
개인(리더)동일시	.82	1		
부하의자기희생의무감지각	.47	.46	1	
조직몰입	.48	.51	.48	1
Cronbach's α	.93	.92	.89	.87
개념신뢰도	.86	.86	.86	.83
AVE	.56	.66	.67	.63

요인간 상관계수는  $p < .01$  수준에서 유의함(양측검정)



〈그림 2〉 연구모형 - 구조방정식모형으로 구성

5.3.2 가설검정

연구모형의 적합성을 검토하기 위한 공분산구조분석에 앞서 본 연구에서는 회귀분석을 우선 실시하였다. 회귀분석의 주 목적은 통제변수로 사용된 인구통계적 변수들과 종속변수들 간의 관계를 살펴보기

위함이다. 통제변수로 사용된 인구통계적 변수는 성별, 직무군, 근속년수 등이다. 이들 변수들과 종속변수 간의 관계를 보면 전체적으로 유의한 결과가 적으나, 성별에서 남자가 종속변수와의 관계에서 유의하게 나타났다는 점이 두드러진다. 회귀분석 결과는 다음과 같다.

〈표 5〉 자기희생적 리더십과 개인(리더)동일시 관계에 대한 회귀분석 결과

	1 단계			2 단계		
	β	S.E.	t	β	S.E.	t
(상수)	4.38	.16	27.55**	1.20	.19	6.41**
(통제변수)						
성 별	.59	.15	4.04**	.15	.10	1.51
직무군	.00	.00	-.13	.00	.00	.81
근 속	-.02	.02	-1.43	-.01	.01	-.76
(독립변수)						
자기희생적 리더십				.76	.04	20.69**
R <sup>2</sup>	.05			.58		
ΔR <sup>2</sup>	.04			.57		
F 변화량	5.64			116.52		
유의확률	.00			.00		

\*p < .05, \*\*p < .01

주) β값은 비표준화계수 값 임.

〈표 6〉 자기희생적 리더십과 부하의 자기희생의무감지각 관계에 대한 회귀분석 결과

	1 단계			2 단계		
	β	S.E.	t	β	S.E.	t
(상수)	4.47	.13	34.85**	3.07	.21	14.87**
(통제변수)						
성 별	.40	.12	3.36**	.20	.11	1.84
직무군	-.00	.00	-2.85**	-.00	.00	-2.72**
근 속	.02	.01	1.15	.02	.01	1.80
(독립변수)						
자기희생적 리더십				.34	.04	8.26**
R <sup>2</sup>	.06			.21		
ΔR <sup>2</sup>	.05			.20		
F 변화량	6.91			23.26		
유의확률	.00			.00		

\*p < .05, \*\*p < .01

주) β값은 비표준화계수 값 임.

〈표 7〉 자기희생적 리더십과 조직몰입 관계에 대한 회귀분석 결과

	1 단계			2 단계		
	β	S.E.	t	β	S.E.	t
(상수)	4.88	.14	34.99**	3.28	.22	14.77**
(통제변수)						
성 별	.40	.13	3.10**	.18	.12	1.49
직무군	-.00	.00	-1.96	-.00	.00	-1.73
근 속	-.01	.02	-.68	-.00	.01	-.17
(독립변수)						
자기희생적 리더십				.38	.04	8.74**
R <sup>2</sup>	.03			.21		
ΔR <sup>2</sup>	.03			.20		
F 변화량	4.09			22.84		
유의확률	.01			.00		

\*p < .05, \*\*p < .01

주) β값은 비표준화계수 값 임.

연구모형의 인과관계 전체 모습과 설정된 가설을 검증하기 위하여 구조방정식 AMOS 18.0으로 분석을 실시하였다. 분석결과, 우선 연구모형의 적합도 지수는  $\chi^2=159.08(df=70, p=.000)$ , GFI .94, AGFI .91, NFI .96, IFI .98, CFI .98, RMR .10(.097), RMSEA .06 등으로 양호한 결과를 보여주고 있다. 따라서 표본자료에서 나타내고 있는 분산의 패턴이 본 연구에서 제시하고 있는 연구모형을 지지하고 있는 것으로 볼 수 있다. 연구모형에 대한 가설검정 결과는 다음 〈표 8〉과 같다.

본 연구는 가설1을 통해 리더의 자기희생적 리더십 행동에 대한 부하의 지각이 클수록 부하들은 리더 동일시를 크게 할 것으로, 즉, 리더를 닮고 싶은 정도가 클 것으로 예측하였다. 이에 대한 분석결과, 자기희생적 리더십이 리더에 대한 부하의 개인동일시에 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.82, C.R.(t) 16.08, p<.01$ ). 따라서 가설1은 지지되었다.

가설 2는 리더의 자기희생적 리더십 행동은 부하로 하여금 자기 자신도 자기희생적 행동을 해야 할 것 같은 의무감을 느끼도록 할 개연성을 설정하고

〈표 8〉 경로계수결과

	경로	표준화 계수	비표준화 계수	S..E.	C..R.(t)	p	가설 채택여부
H1	자기희생적 리더십 → 개인(리더)동일시	.82**	.87	.05	16.08	.00	채택
H2	자기희생적리더십 → 부하자기희생의무감지각	.28**	.24	.09	2.62	.01	채택
H3	자기희생적리더십 → 부하의 조직몰입	.23*	.24	.11	2.26	.02	채택

\* p < .05, \*\* p < .01

있다. 예상된 바와 같이 리더의 자기희생적 행동은 부하의 희생적 행동 의무감을 지각하도록 하는 것으로 나타났다( $\beta = .28$ , C.R.(t) 2.62  $p < .01$ ). 그러므로 가설 2는 지지되었다.

또한, 리더의 자기희생적 리더십 행동은 부하의 조직몰입에 영향을 줄 것이라고 가정한 가설3에 대한 분석결과 역시 통계적으로 유의한 결과를 보여주었다( $\beta = .23$ , C.R.(t) 2.26  $p < .05$ ).

한편, 가설 4와 5의 매개분석과 관련하여 구조방정식 모형에서는 간접효과 결과를 통하여 확인할 수 있다. 구조방정식 모형 AMOS18.0을 통하여 분석된 결과를 보면 다음 <표 9>와 같다.

가설 4의 경우 자기희생적 리더십은 개인(리더) 동일시를 통하여 부하의 자기희생 의무감 지각에 간접적으로 유의하게( $\beta = .20$ ,  $p < .05$ ) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 내용은 Baron & Kenny (1986)의 제안방법에 따라 분석하여 재 확인 하였다. 또한 이에 대한 통계적 검증을 위하여 Cohen & Cohen(1983)의 계산방식으로 확인한 결과 유의한 것으로 나타났다( $t = 13.82$ ,  $p < .05$ ). 이와 같

은 결과는 개인(리더)동일시가 자기희생적 리더십과 부하의 자기희생 의무감 지각 사이에서 부분적으로 매개하고 있음을 의미한다. 즉, 부하는 리더의 자기희생적 행동을 보고 개인적으로 리더와 같은 동질감을 인식하며, 그 결과 부하 자신도 자기희생적 행동을 하여야 할 것 같은 의무감을 갖도록 한다는 것으로 해석할 수 있다.

가설 5에서는 자기희생적 리더십 행동과 부하의 조직몰입 사이에서 개인동일시가 매개할 것으로 예측하였다. <표 9>에서 보는 바와 같이 자기희생적 리더십은 개인(리더) 동일시를 통하여 부하의 조직몰입에 간접적으로 유의하게( $\beta = .27$ ,  $p < .01$ ) 영향을 미치고 있다. 이 분석결과 역시 Baron & Kenny (1986)의 분석방법과, Cohen & Cohen(1983)의 계산방식에 의한 통계적 검증을 실시한 결과 부분적으로 매개하고 있음이 유의한 것으로 확인 되었다( $t = 10.65$ ,  $p < .05$ ). 이것은 리더동일시가 자기희생적 리더십과 부하의 조직몰입 사이에서 부분매개하고 있음을 의미한다. 따라서 가설 4와 5는 지지되었다.

<표 9> 직접효과, 간접효과 검증 결과

가설경로		직접효과		간접효과	
		계수값	$\rho$	계수값	$\rho$
H1	자기희생적 리더십 → 개인(리더)동일시	.82**	.00		
H2	자기희생적 리더십 → 부하의 자기희생 의무감 지각	.28**	.01		
H3	자기희생적 리더십 → 조직몰입	.23*	.02		
-	개인(리더)동일시 → 부하의 자기희생 의무감 지각	.24*	.02		
-	개인(리더)동일시 → 조직몰입	.33**	.00		
H4	자기희생적 리더십 → 부하의 자기희생 의무감 지각 (자기희생적리더십 → 개인(리더)동일시 → 부하의 자기희생의무감 지각)			.20*	.03
H5	자기희생적 리더십 → 조직몰입 (자기희생적 리더십 → 개인(리더)동일시 → 조직몰입)			.27**	.01

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

## VI. 토의 및 결론

본 연구의 1차적인 목적은 리더의 자기희생적 리더십이 어떤 매커니즘을 통하여 부하의 자기희생적 행동 의무감 지각과 몰입적 태도에 영향을 미치는지를 밝히고자 하는 것이었다. 더불어 이와 같은 자기희생적 리더십이 리더에 대한 부하의 개인동일시에 어떤 영향을 미치는지 밝히고자 하였다. 그리고 개인(리더) 동일시가 부하의 자기희생 의무감 지각과 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치는지, 또한 개인(리더) 동일시가 이들 변수간에 매개변수로서의 역할을 수행하는지 밝히고자 하였다. 이러한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 부하는 리더의 자기희생적 행동에서 리더와 강한 동질감을 지각하는 것으로 나타났다. 리더십에서 가장 중요한 요소는 신뢰일 것이다. 리더가 신뢰를 잃으면 리더의 주장은 설득력을 갖기 어려울 것이다. 부하는 리더의 자기희생적 행동을 통하여 리더를 더욱 신뢰하게 되고 정서적으로 몰입을 하게 된다고 밝혀지고 있다(Conger & Kanungo, 1987). 이와 같은 태도는 리더의 행동에 대하여 역할모델로 인식하게 되고 자신의 자아개념을 동일하게 인식하도록 한다고 연구되었다(Shamir et al., 1993). 즉, 개인(리더) 동일시에 영향을 준다는 의미라고 할 수 있다. 이렇게 볼 때 리더의 자기희생적 행동은 리더에 대하여 닮고 싶고 같은 행동을 하고 싶은 바람직한 모델로 작용하도록 한다고 해석할 수 있다. 이러한 결과로 인하여 부하들이 리더와 동질감을 인식하게 한다고 할 수 있다.

둘째, 조직에서 리더의 자기희생적 행동은 부하로 하여금 리더의 행동을 보고 자신도 자기희생적 행동을 해야 할 의무감을 지각하도록 영향을 준다. 실증

분석에서 두 변수 간에는 유의한 상관관계가 있고 ( $r=.49$ ) 많은 영향을 미치고 있음(리더동일시  $\beta = .77$ )을 보여 주고 있다. 이와 같은 결과는 Choi & Mai-Dalton(1999)의 연구에서 리더의 자기희생 행동은 부하들에게 더 카리스마가 있는 것으로 지각되며, 부하의 행동에 더 큰 리더십 영향을 준다는(Yogers et al., 1999) 실증결과와 맥을 같이 하는 내용이다. 또한 리더의 희생적 행동에 대한 카리스마 지각은(Conger & Kanungo, 1987; Cremer & Knippenberg, 2004; Halverson et al., 2004) 리더에 대한 신뢰와 믿음을 주고, 정서적으로 영향을 준다는 선행연구(Choi & Mai-Dalton, 1998)를 지지하는 결과라고 할 수 있다.

셋째, 리더는 자기희생적 리더십 행동을 통하여 부하의 조직몰입에 중요한 영향을 줄 수 있음이 밝혀졌다. Shamir et al.(1993)은 리더의 역할모델 행동은 부하들의 자아개념 형성과 조직행동에 중요한 영향을 준다고 하였다. 조직에서 리더의 자기희생적 행동은 개인의 사적인 이익을 위한 행동이 아니라, 조직이나 팀(부서) 그리고 조직원의 유익을 위한 행동으로 인식되는 것이 중요하다. 이런 행동은 리더에 대한 부하의 신뢰와 리더십 행동의 정당성을 부여해 줄 수 있는 중요한 요소가 된다. 따라서, 리더가 솔선수범하고 자기희생적 행동을 보임은 물론 조직에 몰입하는 행동은 부하에게 역할모델이 되고, 결과적으로 부하의 조직몰입에 영향을 주게 된다고 볼 수 있다.

넷째, 리더에 대한 개인(리더)동일시는 자기희생적 리더십과 부하의 자기희생 의무감 지각, 조직몰입 사이에서 매개역할을 하고 있는 것으로 밝혀졌다. Conger et al.(2000)은 관리자가 보여주는 위험의 감수와 희생적 행동은 부하에게 신뢰와 존경으로 작용하고, 자기 참조적 행동을 하는데 영향을 준

다고 하였다. 또한 Yegers et al.(1999)도 리더의 자기희생적 행동이 부하의 행동에 많은 리더십 영향을 준다고 하였다. 본 연구의 실증분석 결과는 리더의 희생적 행동에 대한 개인적인 신뢰는 부하들로 하여금 리더를 따르고 싶은 행동으로 작용하는 결과를 가져온다고 할 수 있고, 위에서 언급된 선행연구의 내용과 일치하는 결과를 보여주고 있다. 한편, 리더에 대한 개인 동일시가 부하의 조직몰입에 영향을 미치는데 있어서 매개작용을 한다는 결과는 Cremer (2004)와 Walumbwa et al.(2008)의 연구에서도 보여주고 있다. 이상과 같은 개인(리더)동일시 매개효과 검증결과는 자기희생적 리더십에서 역할모델의 영향력과 중요성이 비중 있게 다루어져야 함을 의미한다고 볼 수 있다. 또한 조직이 어려울 때나 강한 팀웍을 필요로 할 때 리더의 자기 희생적 행동과 솔선수범적 행동이 부하의 태도와 행동에 큰 영향을 미칠 수 있는 중요한 리더십 요소라는 것을 나타내 주고 있다고 할 수 있다.

이러한 연구결과는 다음과 같은 몇 가지 학술적, 경영 관리적 의미와 시사점을 가진다.

첫째, 그 동안 이루어진 자기희생적 리더십에 대한 선행연구는 주로 국외 연구자 중심으로 이루어졌고, 국내 연구의 경우는 일부 연구자들이 군대조직을 대상으로 연구하였을 뿐, 기업조직을 대상으로 한 연구는 찾기 어렵다. 본 연구는 기업조직을 대상으로 연구하였다. 오늘날 치열한 경쟁과 다양한 위협이 상존하는 어려운 상황 속에서 리더가 자기희생적 리더십 행동을 보인다면 부하들의 신뢰를 얻을 수 있을 것이고, 모범에 의한 리드(lead)가 될 수 있는 유용한 리더십 행동이 될 것이다. 특히, 리더의 희생적 행동이 부하들에게 환경을 극복하고 이겨낼 수 있다는 의지와 자신감을 고취시키게 된다는 점은 조직분위기에서도 중요한 의미를 갖는다 할 것이다.

이런 측면에서 오늘의 기업 환경에서 팀(부서)을 책임지는 리더의 자기희생적 리더십과 그 영향에 대한 연구는 의미 있는 시도라고 할 수 있을 것이다. 또한 리더의 자기희생적 행동은 다양한 기업조직에서 중요한 리더십 행동임을 밝혔다라는 점에서 경영자와 리더에게 의미 있는 시사점을 제공하고 있다고 볼 수 있다.

둘째, 자기희생적 리더십이 개인(리더) 동일시를 가져오고, 이를 통하여 부하들의 자기희생적 행동의무감을 지각하도록 하는 점과, 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과는 몇 가지 점에서 중요한 의미와 시사점을 주고 있다. 먼저, 리더의 희생적 행동이 부하로 하여금 개인동일시를 하도록 한다는 점은 부하의 자아정체성에 중요한 영향을 미치며, 리더의 자기희생적 행동을 바람직한 역할모델로 인식하도록 한다는 것을 의미한다. 이는 자기희생적 리더가 조직을 위해 추구하는 가치와 신념을 부하들에게 동일하게 인식하도록 한다는 점에서 자기희생적 리더십 영향력에 대한 가치를 실증적으로 보여 주었다고 할 수 있다. 이런 결과를 바탕으로 조직은 리더의 솔선수범하는 자기희생적 행동을 조직이 중요시 한다는 것을 가시적으로 인정함으로써(예, 포상) 자기희생적 리더십이 역할 모델의 준거가 되도록 할 필요가 있음을 시사해 준다고 볼 수 있다. 또한, 리더의 자기희생적 행동이 긍정적인 역할모델로 작용하고 있다는 점과, 그 영향력이 크다는 것을 리더들에게 지속적으로 인식시키는 것이 중요하다는 것을 의미한다.

셋째, 자기희생적 리더십에 대한 연구가 주로 최고 경영자의 리더십 행동을 중심으로 이루어진 반면(Choi & Mai-Dalton, 1999; Yegers et al., 1999; Halverson et al., 2004), 본 연구는 팀장을 대상으로 연구가 진행되었다. 조직에서 최고경영자의 리더십 행동이 직접적으로 지각되는 데에는 현

실적으로 한계가 있다고 보기 때문이다. 최고 경영자의 리더십 행동은 쉽게 드러나기도 하지만, 한편으로는 최고 경영자의 지시나 의도가 임원을 통하여 계획되고 실행되기 때문에 쉽게 드러나지도 않는다. 이에 반하여 본 연구는 일상의 업무현장에서 부하들이 부딪히는 리더십 상황에서 직속 상사의 자기희생적 행동과 그 반응이라는 점에서 직접적이고 현실적인 연구라고 할 수 있다. 연구결과가 조직 구성원들의 일상적인 현실을 반영하였기 때문에 구성원들에게 추상적인 것이 아니라 실질적인 의미를 줄 수 있다는 점에서 경영상의 의미를 찾을 수 있을 것이다.

넷째, 자기희생적 리더십에 대한 많은 선행연구들이 조직의 위기상황이나 중대한 사건을 처리해야 하는 상황을 가정하여 연구하고 있다(Choi & Mai-Dalton, 1999; Choi, 2003; Cremer & Knippenberg, 2004; Yogers et al., 1999; Knippenberg & Knippenberg, 2005; Cremer & Knippenberg, 2005; Halverson et al., 2004). 하지만 본 연구는 특정한 상황이 아닌 일상적인 업무활동 상황 속에서 이루어졌다. 기업조직의 현실이 반영되었기 때문에 보다 실질적인 경영상의 의미를 찾을 수 있다고 본다. 또한 그런 점에서 연구결과에 대한 일반화의 타당성을 제공하고 있다는 의미를 찾을 수 있을 것이다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 더불어 이와 관련한 향후 연구의 발전방향을 살펴보고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 자기희생적 리더십이 부하의 행동과 태도와 관련하여 여러 가지 효과가 있음을 밝혔다. 그러나 자기희생적 리더십이 부하의 자기희생적 행동 의무감 지각이나 조직몰입에 영향을 미친 결과로서 부하의 구체적인 성과에 영향을 미치고 있는지에 대해서는 밝히지 못하고 있다. 따라서 향후

에는 자기희생적 리더십이 부하의 직무성공에 어떻게 영향을 미치는지를 밝힌다면 더욱 의미 있는 연구가 될 것으로 본다.

둘째, 리더의 자기희생적 리더십 행동은 부하도 자기희생적 행동을 하여야 할 것 같은 의무감을 지각하도록 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 여기에서 한 단계 더 나아가 동일한 상황에서 부하가 자기희생적 행동을 실제로 보이고 있는지를 리더가 측정하도록 하고, 그 결과를 부하가 측정된 의무감 지각 결과와 매칭시켜 분석해 본다면 더욱 의미 있는 연구가 될 것으로 본다.

셋째, 자기희생적 리더십 측정이 설문서 내용에 의하여 측정되었지만, 개인마다 차이가 있으므로 개인적인 주관이나 신념에 의한 영향이 완전히 배제되는 데에는 한계가 있다. 또한 측정시점에서 상사와의 관계의 질적 수준이 측정에 영향을 미칠 수 있는 개연성도 완전히 배제하기는 어렵다는 한계점을 갖는다. 이러한 한계점을 보완하기 위해서 설문서 안내 부분에 개인적인 편견이나, 일시적으로 관계상에 영향을 준 사건에 영향을 받지 않을 것과, 가능한 객관적인 사실을 바탕으로 측정을 하도록 주지시키는 내용을 포함하는 방법도 고려해 볼 수 있을 것이다.

넷째, 설문에 응답한 사람들이 소속한 직군의 구성에 있어서 다소간의 편중성을 갖고 있다는 점을 들 수 있다. 즉, 설문서의 배부에 있어서 특별한 제한을 두지는 않았지만, 결과적으로는 관리/사무직군의 응답자가 상대적으로 많았고, 생산/품질 직군 근무자는 상대적으로 적었다. 자료의 고른 분포에서 아쉬움이 있는 부분이다. 자기희생적 리더십이 직군에 관계없이 유효하다는 객관적인 결과를 보다 확고하게 확보하기 위해 향후의 연구에서는 가능한 한 설문자가 골고루 분포되도록 하는 노력이 필요할 것으로 본다. 이를 위해서는 표본선정에 있어서 생산/

품질 부문이 포함된 조직을 선정하여 균형을 이루도록 하는 것이 필요하다고 본다.

마지막으로, 본 연구는 특정시점에서 실시된 횡단 연구로 진행되었다. 리더십 행동과 리더십 효과성에 대하여 보다 객관적인 결과를 얻기 위해서는 종단적인 연구가 필요하다. 물론, 리더나 조직구성원들이 지각하고 있는 느낌은 일정기간 동안에 걸쳐 인식되어져 온 경험에 기반을 두고 있는 것이기는 하지만 측정시점에서 심리적 영향을 받을 수 있는 개연성이 존재한다는 것을 부인하기 어려운 한계점을 가지고 있다.

## 참고문헌

- 우종필(2012), "구조방정식 모델개념과 이해," 서울, 한나 래출판사.
- 최 연(2001), "자기희생적 리더십: 연구현황과 과제," **인사관리연구(인사관리학회)**, 24(2), 219-238.
- 최 연(2008), "자기희생적 리더십의 형성: 의미/소명감과 조절몰입의 매개효과에 대한 실험적 검증," *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 10(3), 1717-1729.
- Avolio, B. J., and B. A. Bass(1995), "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multiple-level framework for examining the diffusion of transformational leadership," *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- 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, 801-823.
- Avolio, B. J., W. Zhu., W. Koh., and P. Bhata (2004), "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bandura, A.(1977), "*Social Learning Theory*," Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 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), 1173-1182.
- Becker, T. E.(1992), "Foci and Base of Commitment: Are they distinctions worth making?" *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cohen, J., and P. Cohen.(1983), "*Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Ed.)," Lawrence Erlbaum. Associates Hillsdale, NJ.
- Choi, Y., and R. R., Mai-Dalton(1998), "On the leadership function of self-sacrifice," *Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.
- Choi, Y., and R. R., Mai-Dalton(1999), "The model of followers' responses to self-sacrifice leadership: An empirical test," *Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Conger, J. A., and R. N. Kanungo(1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Journal*, 30(3), 279-295.

- Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., and R. N. Kanungo(1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conger, J. A., R. N. Kanungo., and S. T. Menon (2000), " Charismatic leadership and follower effects," *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Cremer, D. D., and D. v. Knippenberg(2004), "Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderation role of leader self-sacrifice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 140-155.
- Cremer, D. D., and D. v. Knippenberg(2005), "Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification," *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- Cremer, D. D., D. v. Knippenberg., M. v. Dijke., and A. E. R. Bos(2006), "Self-sacrificial leadership and follower self-esteem: When collective identification matters," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(3), 233-245.
- Cremer, D. D., M. v. Dijke., and A. Bos(2004), "Distributive justice moderating the effects of self-sacrificial leadership," *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 466-475.
- Cremer, D. D., D. M. Mayer., M. v. Dijke., B. C. Schouten., and M. Bardes(2009), "When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus," *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 887-899.
- Ehrhart, M. G.(2004), "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Ellemers, N., D. Gilder., and H. Heuvel(1998), "Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work," *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717-730.
- Gardner, W. L., B. J. Avolio., F. Luthans., D. R. May., and F. Walumbwa(2005), "Can you see real me? A self-based model of authentic leader and follower development," *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Halverson, S. K., C. L. Holladay., S. M. Kazama., and M. A. Quinones(2004), "Self-sacrifice behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors," *Leadership Quarterly*, 15, 263-275.
- Janson, A., L. Levy., S. B. Sitkin., and E. A. Lind (2008), "Fairness and other leadership heuristics: A four-nation study," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 251-272.
- Jermier, J. M., and L. J. Berkes(1979), "Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model," *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.
- Joseph, E. E., and B. E. Winston(2004), "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust," *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Kark, R., B. Shamir., and G. Chen(2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency," *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Knippenberg, B. v., and D. v. Knippenberg(2005), "Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: A Moderation Model," *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 1055-1068.

- tiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality," *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37.
- Mael, F., and B. E. Ashforth(1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Martin, M. E.(1998), "Trust Leadership," *The Journal of Leadership Studies*, 5(3), 41-49.
- Martinko, M. J., and N. F. Thomson(1998), "A Synthesis and Extension of the Weiner and Kelly Attribution Models," *Basic and Applied Social Psychology*, 20(4), 271-284.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen(1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Pillai, R., C. A. Schriesheim., and E. S. Williams (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study," *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Randall, D. M.(1990), "The consequences of organizational commitment: methodological investigation," *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Shamir, B., R. J. House., and M. B. Arthur(1993), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory," *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., E. Zakay., E. Breinin., and M. Popper (1998), "Correlates of charismatic leader behavior in Military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and supervisors' appraisals of Leader performance," *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Shore, L. M., and H. J. Martin(1989), "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions," *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Singh, B., P.K. Gupta., and S. Venugopal(2008), "Organizational Commitment: Revisited," *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 57-68.
- Singh, N., and V. R. Krishnan(2007), "Self-sacrifice and transformational leadership: mediating role of altruism," *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 261-274.
- Steer, R. M.(1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- 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), 89-126.
- Wiener, Y.(1982), "Commitment in Organizations: A Normative View," *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J., S. E. Anderson(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yogers, S. L., H. M. Weiss., and O. J. Strickhand (1999), "The Effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma," *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428-436.

## Research on influence of follower's self-sacrificial obligatory perception and organizational commitment of self-sacrificial leadership

Ki Heung Kim\* · Seung Yong Kim\*\* · Byeong Cheol Lee\*\*\*

### Abstract

Previous literature on self-sacrificial leadership has been identified that self-sacrificial behavior of leader affects on subordinates in various aspects. That is, self-sacrificial leadership affects on subordinate's trustful perception to leader, and has influence upon their organizational attitude and behavior in organizational settings. In that sense, so far self-sacrificial behavior of leader argued as important charismatic elements in leadership theories.

The purpose of this research aimed to investigate whether self-sacrificial leadership behavior of leader influences to follower's personal identification in leader. Because it has been known that followers perceive strong charisma and leadership justice from self-sacrificial behavior of leader. And also, this article intended to examine the relation between self-sacrificial leadership and subordinate's perception of obligation for self-sacrificial behavior, and organizational commitment. By extension, the purpose of this study was to investigate if personal(leader) identification by subordinate would play a mediating role between self-sacrificial leadership and outcome variables.

We developed a research model and hypotheses in order to explore the theoretical relationships on the research issues. To test the model proposed, we obtained the survey data from 11 companies in various industries such as manufacturing, Construction, IT, Trading of industrial products, Finance, Hotel services, Business and Management Consulting. We distributed questionnaire of 390 to team member. Final data which was used for analysis was a total of

---

\* Doctoral Student, School of Business, Dongguk University(khk19613@naver.com)

\*\* Associate Professor, School of Business, Dongguk University(tosykim@dongguk.edu)

\*\*\* Professor, School of Business, Dongguk University(bclee@dongguk.edu)

349 team members.

The empirical results of this research indicate as follows. At first, self-sacrificial leadership was influencing subordinate's personal identification in leader. This means that self-sacrificial leadership is importantly influencing in forming employee's self-concept and identity as a role model. And also self-sacrificial leadership was influence follower's perception of obligation for self-sacrificial behavior, and also affecting their organizational commitment. These results implies that self-sacrificial leadership is positively influencing to employee's attitude for organization. Finally, personal(leader) identification made partially mediated between self-sacrificial leadership and outcome variables. Findings of this research provides that self-sacrificial leadership is importantly influencing employee's organizational behavior.

This kind of various research findings provide useful insight that top management needs to in-depth consider in building desirable leadership model and behavior in organization in terms of it's influence. And it provides many cues in leadership and human resources management such as recruiting, selecting, and promoting to team leader position and so on.

Key words: Self-sacrificial leadership, Personal(leader) identification, Perception of obligation for self-sacrificial behavior by subordinate, Organizational commitment