

# 진성리더십과 상사에 대한 신뢰, 조직침묵, 이직의도, 반생산적 과업행동 간의 구조적 관계에 관한 연구

(A Study on the Structural Relationship between Authentic Leadership, Trust in Superiors, Organizational Silence, Turnover Intention, and Counterproductive Work Behaviors)

권혁기<sup>1)\*</sup>  
(Kwon Hyeok Gi)

**요약** 본 연구는 진성리더십이 상사에 대한 신뢰와 조직침묵을 매개로 이직의도와 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 통합적으로 분석하고자 하며 이를 통하여 진성리더십의 중요성과 필요성을 강조하고자 한다.

부산 소재 중규모 제조업체 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 실증분석 결과 첫째, 진성리더십의 구성요소를 상사의 투명성, 도덕성, 균형 잡힌 처리, 자아인식으로 구분되었으며 구성요소 모두 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 상사에 대한 신뢰는 구성원들의 조직침묵(체념적, 방어적)에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 셋째, 조직침묵은 조직 내 구성원들의 이직의도와 반생산적 과업행동에 모두 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

**핵심주제어** : 진성리더십, 상사에 대한 신뢰, 조직침묵, 이직의도, 반생산적 과업행동

**Abstract** This Study is to Comprehensively Analyze the Influence of Authentic Leadership on Turnover Intention, and Counterproductive work Behaviors through the Mediate of trust in Superiors, Organizational Silence, Placing Emphasis on the Importance and Necessity of Authentic Leadership.

An Empirical Analysis has been Conducted Targeting the Employees of Medium-sized Manufacturers in Busan. According to the Results of this Empirical Analysis, the Components of Authentic Leadership is Classified into the Transparency, Morality, Balanced Way of doing things, and

---

\* Corresponding Author : kwonhg1120@deu.ac.kr

이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임

(NRF-과제번호)(NRF-2016S1A5A8018582)

Manuscript received Aug 3, 2017 / revised Aug 26, 2017 /

accepted Aug 30, 2017

1) 동의대학교 경영학과

Self-Recognition of Superiors and all of the Above-mentioned ones are found to have a Positive(+) Significant Effect on Trust in Superiors. Secondly, Trust in the Superiors is Found to have a Negative(-) Significant Effect on the Organizational Silence(Acquiescent, Defensive) of Employees. Thirdly, Organizational Silence is to have a Positive(+) Significant Effect on the Turnover Intention and Counterproductive work Behaviors.

**Key Words** : Authentic Leadership, Trust in Superiors, Organizational Silence, Turnover Intention, Counterproductive Work Behaviors

## 1. 서론

최근 기업들은 급변하는 환경에 어떻게 대응하고 조직의 성과를 향상시킬 것인가에 대하여 끊임없이 고민하고 있다. 이에, 구성원들의 자율성과 창의성을 이끌어내며 본인이 속한 조직에 대하여 자발적이고 능동적인 노력을 유도하는데 초점을 두고 있다. 대다수의 연구에서는 구성원들의 주도성과 자발성을 이끌어 내기 위해서 리더 윤리성이 무엇보다 가장 중요하다고 제시하고 있다[1].

진성리더십은 긍정적인 자기개발과 조직구성원들과 더불어 업무를 수행하는 리더 행동패턴을 뜻한다. 진성리더는 조직성공을 위한 중요한 자원으로 구성원들의 가치를 중시하며, 리더의 가치 및 신념, 긍정적 역량을 바탕으로 긍정적 영향력을 중시한다[2]. 뿐만 아니라 자신의 강점, 약점을 구성원들에게 공유함으로써 구성원들의 존경과 신뢰, 자발적인 헌신을 이끌어 낼 수 있다[3]. 이는 진성리더십이 기존에 연구가 진행되어진 윤리적 리더십과 변혁적 리더십 등을 포함하는 모든 리더십의 근간이 되는 바탕 개념임을 뜻한다. 따라서 현 시점의 조직에서 반드시 필요한 리더십 유형으로 볼 수 있다.

또한 조직의 지속적인 성장과 경쟁우위를 확보하기 위해서는 다양한 의견과 아이디어가 공존해야 하고 상향식 피드백이 원활히 이루어져야 한다. 그러나 현실 속에서 불일치하는 의견들은 좋지 못한 것으로 간주되어 외면받기 쉽고 구성원들이 침묵하는 이유 역시 단순히 조용한 성격 때문이거나 혹은 의견이 없기 때문으로 치부되어 버리기 쉽다. 그러나 침묵현상을 단순한 발언행동의 부재로 간주하여서는 안 된다. 침묵은 명확

한 행동적인 단서, 관찰자의 귀인, 구성원들에게 미치는 영향 등을 고려한 행위자의 동기에 의하여 선택된 행동이기 때문이다[4]. 따라서 구성원들의 침묵이 내포하고 있는 의미에 조금 더 귀를 기울일 필요가 있다.

조직침묵은 개인차원과 조직차원에서 부정적인 결과를 형성하게 된다. 우선 개인차원에서는 구성원들이 오랜 시간 침묵을 함으로써 무기력함과 냉소주의적인 태도를 갖게 됨에 따라 이직률의 증가와 직무의 만족이 감소되는 등의 비관여적인 행동, 반생산적인 행동을 나타낼 수 있다[5]. 특히 조직구성원 개개인의 중요한 사항에 관하여 침묵하는 행동은 조직구성원들 간의 관계에 있어 부정적인 영향을 미치게 된다. 이는 결과적으로 조직과 구성원들에 대한 신뢰를 낮출 수 있고 개인적, 업무적 스트레스를 초래할 수 있다. 이뿐만 아니라 조직차원에서는 조직구성원들의 정직하며 자유로운 토론을 제한하여 조직혁신과 조직학습, 조직개선, 수행에 부정적 영향을 미친다[6][7][8]. 조직침묵은 경영자와 조직 내 구성원들과의 의사소통을 저해하여 정확한 정보전달을 약화시킬 수 있다. 결과적으로 경영자가 중대한 결정상황에 직면하였을 경우 왜곡되거나 은폐된 정보로 인하여 올바르게 못한 의사결정을 내릴 수 있게 된다.

따라서 본 연구에서는 조직 구성원들이 인식하는 리더의 윤리성인 진성리더십에 바탕을 두고, 이를 토대로 개인적 차원의 성과에 이어지는 변수 관계를 살펴보고자 한다. 기존연구에서는 국내외 진성리더십과 조직침묵에 관한 연구가 많이 부족할 뿐 아니라 진성리더십과 조직침묵, 반생산적 행동 등 부정적인 변수와의 관계에 관한 연구가 거의 없어 본 연구에서 이를 보다 심도 있

게 다루어 학문적이면서 동시에 실무적인 시사점을 도출하고자 한다.

본 연구의 목적은 조직 내에서 상사의 진성리더십이 부하의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 조사하고, 나아가서 진성리더십이 부하의 태도 및 행동에 영향을 미치는 구조를 이해하기 위해 '상사에 대한 신뢰'라는 변수를 투입하여, 실증적으로 조사하는 것이다.

구체적으로 기술하면, 조직 내에서 상사의 진성리더십과 상사에 대한 신뢰, 조직침묵, 이직의도, 반생산적 행동 간의 구조적 관계를 살펴보고자 한다.

이에 본 연구는 다음과 같은 연구 목적을 설정하였다.

첫째, 진성리더십이 부하의 태도 및 행동과 같은 조직성과와 관련이 있는지 검증하고자 한다.

둘째, 상사에 대한 신뢰가 부정적 행동 등 결과변수들에 미치는 영향력에 있어서 어떠한 상황에서 영향력이 더욱 감소하게 되는지를 검증하고자 한다.

셋째, 진성리더십에 관련된 실증연구가 아직까지 충분하지 못하기 때문에 본 연구의 실증분석에서 얻은 결과에 근거하여 진성리더십 개발에 학문적·실무적으로 기여하고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 진성리더십

진정성은 스스로의 사명인 미션을 가지며 그것에 진심을 다하여 몰입하고 그러한 헌신과 몰입을 통하여 타인에게 영향력을 미치는 것을 뜻한다.

이러한 진정성에 바탕을 두고 있는 진성리더십은 지난 몇 년간 조직이론과 리더십에서 떠오르는 개념으로 부각되고 있고 몇몇 학자들에 의하여 정의되어져 오고 있다.

George[9]는 진성리더십을 스스로에 대한 근원적이며 다차원적 성찰을 바탕으로 하는 리더십으로 '가면을 쓰거나 원하는 이미지를 만들어내는 리더십이 아니라 스스로 있는 그대로 행하는 리더십'으로 정의하였다. 즉 진성리더십은 특정 전

략이나 스킬이 아닌 리더 스스로의 진정성 있는 선행과 그와 상통하는 행동을 통하여 구성들을 깨우치며 동기를 부여하는 리더십이다.

Luthans와 Avolio[10]는 진성리더십을 '긍정심리학의 역량과 고도로 발전된 조직적인 맥락을 기반으로 하여 동료들과 리더의 자기인식 및 자기규제를 통하여 투명한 행동을 추구하고 긍정적인 자기의 발전을 강화시키는 과정'으로 보았다. 뿐만 아니라 진성리더십은 조직 내에서의 진정성을 갖춘 리더와 부하 모두 자기규제 행위와 자기인식을 지속적으로 함으로써 긍정적으로 자기개발을 하게 하는 조직상황을 이끌어낼 수 있다고 주장하였다.

Avolio 외 학자들[11]은 진성리더를 '자신의 사고와 행동을 깊게 의식하고 자신과 타인의 가치관, 지식, 도덕적 관점, 강점을 파악하고 있는 것으로 타인에게 인식되고 있으며 자신이 활동하고 있는 상황을 잘 파악하고 있으며 신뢰감, 융통성, 높은 도덕성 및 낙관적 태도를 지닌 사람'이라고 정의하였다. 진성리더십은 일종의 리더 행위로서 긍정적인 심리적 능력과 긍정적인 윤리적 분위기를 증진시켜 구성원들과 더불어 일하는 리더가 더욱 높은 자아의식, 내면화되어진 도덕관점, 균형 잡힌 처리, 투명한 관계를 형성하여 긍정적인 자기개발을 촉진하는 것이다[12][13][14]. Shamir와 Eilam[15]은 진성리더십을 발휘하는 리더는 자신에 대한 높은 이해를 바탕으로, 자신의 행동이 진정한 자기를 표현한다는 특징을 지니고 있다고 주장하면서 진성리더십을 '명확한 자아개념을 바탕으로 자아와 일치되는 목표를 가지고 있고 자기표현적 리더가 행사하는 리더십'이라 하였다.

진성리더십은 리더의 자아개념을 중심에 두기에 공식적으로 리더라는 역할에 있을 경우 뿐 아니라 홀로 있을 때에도 항상 리더로써 행동하게 되는 것이다. 자신을 찬양하는 구성원들을 추구하기보다는 리더 자신의 본인 개념을 확실하게 하여 본인의 진정성을 높여줄 부하들을 추구하게 된다[16]. 이렇듯 진성리더십은 부하들의 리더에 대한 태도에 긍정적 영향을 충분히 발휘하게 된다. 그러나 항상 리더와 부하간의 관계 내에서 발생하기 때문에 리더의 진정성이 부하들에게 인

지될 경우 비로소 진성리더십으로써 기능을 한다고 볼 수 있다[17][18].

즉, 진성리더십은 리더로서 성공하기 위해서 누구처럼 행동하고 누구의 리더십을 학습하는 것이 아닌, 참다운 자아를 발견하기 위해서 자신을 성찰하며 이를 바탕으로 진정한 본인의 모습을 솔직하게 보여주는 리더 진정성이 부하들로부터 더욱 큰 사랑과 존경을 받을 수 있다는 점을 강조한다[10]. 따라서 진성리더십은 도덕적인 소양을 갖추고 진정성을 통해서 조직구성원들에게 호의적으로 다가서게 된다면, 조직 내의 시너지를 충분히 발생시켜서 조직성과를 확대시킬 수 있으며[19], 진정성을 갖춘 리더는 자신의 약점과 실수, 나약함을 솔직하게 인정하여 이 같은 리더의 행동이 리더와 구성원 간의 상호작용을 증대시켜 조직 자체가 발전할 가능성이 높아진다[11]. 선행연구를 기반으로 하여 진성 리더십 하위의 개념으로 상사의 투명성(transparency), 상사의 도덕성(moral perspective), 균형 잡힌 처리(balanced processing), 자아인식(self-awareness)으로 구분하여 연구하고자 한다.

첫째, 투명성은 ‘자아에 대한 개방’을 의미하는데 이는 자신에 대한 긍정적이고 유리한 정보뿐 아니라 부정적이고 불리한 정보까지 타인들에게 모두 오픈하는 것을 뜻한다[20]. 이러한 투명성 및 자아개방은 다른 사람과의 관계에 있어 친밀감을 높이고 그로 인하여 관계를 더욱 견고히 하는 효과를 가진다[21].

둘째, 도덕성은 ‘스스로 인지하는 옳은 것에 대해서 그에 따라 행하는 일관적 행동으로 스스로에 관한 규제’를 뜻한다. 즉 진성리더가 자신의 자아인식에 위배되지 않으며 일치되고 투명하게 행하는 것을 뜻한다[10]. 내재화된 도덕성에 따른 행동양식을 뜻하며 먼저 스스로의 규칙을 만들며 실제의 결과와 규칙과의 차이를 이해한 이후 이를 좁혀 나가는 하나의 과정이다. 그러므로 내재화된 도덕적 관점 역시 자아인식과 마찬가지로 개인이 가지고 있는 목표나 가치를 반영할 수밖에 없다[22].

셋째, 균형 잡힌 처리는 ‘개인경험이나 외부의 평가에 대한 한쪽으로 편향되거나 과소, 과대평가, 부정, 무시, 왜곡되지 않은 상황이나 문제, 정

보에 관한 포괄적이며 총체적 인식 태도와 처리’를 뜻한다[23]. 인간의 본성은 원래 주관적이기 때문에 왜곡될 수밖에 없고 특히 자신에 관한 정보 및 상황에 대해서는 그러한 경향이 더욱 강하다. 이러한 측면을 고려할 경우 균형 잡힌 처리는 자기의 객관화 및 객관화된 자기 자신과 자신에 대한 평가에 대한 이해와 수용을 내포한다[21].

넷째, 자아인식은 진성 리더십의 핵심구성요소 중 하나로 연구되어 왔다. 진성리더의 자아인식은 ‘리더가 가지는 자신에 대한 인식으로 자신의 약점과 강점, 감정과 정서, 성격특성 등에 대한 이해와 인지’를 뜻한다[21]. 또한 자신의 능력, 지식, 역량, 경험에 대한 이해 역시 자아인식에 포함되고 자신 그 자체뿐 아니라 스스로가 속한 맥락이나 상황에 대한 이해도 포함한다[9][24]. 이에 더 나아가 자아인식은 자신에 대한 이해뿐 아니라 타인의 여러 측면에 대한 포괄적 이해도 포함한다[23].

## 2.2 진성리더십과 상사에 대한 신뢰의 관계

진성리더십은 지난 10여 년간 리더십, 조직발전, 도덕성 등의 연구에서 다양하게 다루어져 왔다. 진성리더십은 집단 내부 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 모두 높이며 조직시민행동, 성과 등 집단의 긍정적 행동을 높이는 것으로 나타났다.

상사에 대한 신뢰는 조직구성원들 간의 관계에서 형성되는 대인간 신뢰 중의 하나로, “상사와 부하의 관계에서 부하가 상사에 대하여 가지는 믿음 정도”를 뜻하며, 상사에 대한 믿음이 있기 위해서 상사는 말이나 약속을 잘 지키고 이행시켜야 한다[25]. 상사에 대한 신뢰는 경제적인 교환관계에 기초를 둔 거래적인 심리적 계약보다 비물질적·관계적인 심리적 계약을 통해 개인과 조직 간의 관계를 더욱 강하게 성립시키는 다리 역할을 하게 된다[26]. 또한 상사에 대한 신뢰는 조직구성원들이 자신의 상사로부터 공정하게 대우 받게 된다는 믿음과 상사와의 상호작용을 통해 형성되어진 상사에 대한 믿음을 의미한다. 즉 상대방이 배려적이며 개방적이고 일관성을 가지고 있고 능력이 높다고 인식될 경우 신뢰를 갖게 된다고 본다[27].

Mayer와 학자들[28]은 부하와 상사 간의 소통에서 신뢰의 역할을 매우 강조하고 있다. 신뢰는 팀워크, 목표설정, 리더십, 성과평가, 노사관계의 개발 및 협상과 같은 조직 활동분야에서 매우 유용하다는 사실에 일반적 합의가 이루어지고 있다. 즉 신뢰는 조직 내 구성원들 간의 태도와 행위에 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요한 매개체로 볼 수 있다[29].

선행연구에 의하면, 직속상사의 가치와 동일화할 경우 부하는 리더에 더욱 신뢰감을 보인다[30]. Walumbwa et al.,[31]은 기존 연구를 통하여 리더의 투명성 정도가 리더에 관한 부하 신뢰 수준을 증가시킨다고 주장하였다. 또한 스스로의 내면적 기준을 높이 설정하고 부하를 의사결정 프로세스에 참여시키는 진성리더는 부하로부터 두터운 신뢰의식을 구축시킬 수 있다고 하였다. 조지현[32], 조경주[33]의 연구에서도 진성리더십이 상사에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다.

즉 리더가 모든 이해관계 당사자들의 욕구를 고려하고 그의 행동과 의사결정이 공정하다고 여겨질 경우 구성원들은 종전의 조건부 신뢰의 관계에 기반을 둔 리더에 다가서는 것이다. 리더와 구성원들 간에 이러한 깊은 관계가 성숙이 되면 리더가 설사 구성원들의 기대에 다소 벗어나는 행위를 하더라도 리더를 신뢰하게 될 것으로 예측된다. 이상의 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 진성리더십은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 상사의 투명성은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 상사의 도덕성은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 균형 잡힌 처리는 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4: 자아인식은 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 상사에 대한 신뢰와 조직침묵의 관계

일반적인 조직문화 특성상 구성원들이 수직적 관계에서 상사의 비인격적 리더 행위에 대해 같은 방법으로 대응하기는 어렵다. 일반적으로 비인격적 리더들은 구성원들에게 위협적이고 공격적인 태도로 대하기에 구성원들은 대부분 리더에 대하여 낮은 신뢰감을 형성하고, 리더와의 대화를 꺼려하게 되며, 불편한 관계를 하나의 침묵으로 유지하려 한다[34].

Uhi-Bien과 Maslyn[35]의 연구에서는 리더의 부정적 행동을 목격한 구성원들은 침묵하거나 혹은 비도덕적인 행동을 보임으로써 수동적 반응을 보인다고 제시하였다. 뿐만 아니라 구성원은 리더의 비인격적 감독으로 인한 자신의 피해를 극복하기 위해서 직접적인 방법으로 대응하기보다 겉으로 드러나지 않는 긍정적인 행동을 줄여나가는 간접적인 방법을 통하여 저항적인 행동을 전개해 나간다고 제시하였다[36][37]. 즉 상사에 대한 신뢰가 낮아지게 되면 저항행동, 조직침묵 등 여러 가지 부정적인 행동을 취하게 됨을 알 수 있다.

조직 구성원들은 업무를 수행하는 과정에서 특정 사건 또는 사안 등이 발생하였을 경우 자신의 아이디어와 견해, 정보 전달 방식을 결정하는 상황에 자주 놓이게 되는데 이러한 상황 가운데 조직 구성원들은 조직을 위한 발전적인 의견 또는 사실을 발언 하는 대신 전략적·의도적으로 침묵을 선택하기도 하는데, 이를 조직침묵 현상이라고 할 수 있다. 조직침묵은 그 동안 학자들의 주목을 크게 받지 못하였다. 그 주된 이유는 침묵은 단순히 발언의 극단적인 개념으로 간주되었으며, 침묵 자체의 측정이 용이하지 않다는 점, 침묵에 대한 부정적 현상에 대한 인식 자체가 부족하였기 때문이다[38][4]. 하지만 최근 들어서 침묵현상은 단순한 발언의 부재가 아닌 구성원들 스스로에게 미칠 영향 등을 고려한 전략적·의도적 행동이라는 인식이 점차 확대됨에 따라서 연구의 중요성이 강조되기 시작하였다[4]. 이에 따라 2000년대에 들어 점차 학자들의 주목을 받고 있고, 대표적인 학자들로 Morrison과 Milliken, Van Dyne 등이 있다.

Morrison과 Milliken[7]은 조직침묵이라는 용어를 처음으로 제시했으며, 구성원들이 발언하지

않고 의도적으로 침묵하려는 이유를 조직적인 차원에서 역동적으로 제시하고자 하였다. 이들은 조직침묵을 직무의 수행과정에서 인지된 문제에 대한 의견의 개선이 필요함에도 불구하고 발언으로 인한 우려로 인하여 내면에 담아두려는 태도가 만연해 있는 집단적 현상으로 정의하였다. 이후 Morrison과 Milliken[7]의 연구 맥락을 바탕으로 조직적인 차원이 아닌 개인적인 차원에서 침묵을 바라볼 필요가 있다는 점을 강조하고, 종업원의 조직침묵을 제시하였다. 이들이 정의한 종업원의 조직침묵은 ‘조직 내의 상황에 대하여 개별 구성원들이 개선이 필요하다는 인식이 있음에도 불구하고 이에 관한 개인의 인지적, 행위적, 정서적 이유로 인하여 의도적으로 표현하지 않는 것’이라 정의하였다. Morrison과 Milliken[7]이 조직 내 침묵 현상을 조직적인 차원과 개인적인 차원으로 각각 제안한 이후, 침묵에 관한 연구들이 나름대로 진행되었다. 하지만 이들의 개념에 관한 정의는 침묵 대상에 대한 초점이 불분명하였으며, 측정이 상당히 어렵다는 점에서 다양한 상황에서의 적용은 어느 정도 제약이 있다고 볼 수 있다. 이러한 상황에서 Van Dyne, Ang과 Botero[4]는 조직침묵 현상은 발언할 의견이 없기에 침묵하는 경우와는 구별되는 개념이라는 점을 강조하며, 침묵 현상을 구체적으로 측정하기 위한 대안제로 다음과 같은 내용을 제안하였다. 첫째, 구성원들은 조직이나 직무수행과 관련된 의견 및 문제인식이 존재한다는 것, 둘째, 리더 혹은 구성원들과 직접 대화하는 과정에서 의도적으로 침묵을 하는 것이다.

이를 토대로 Van Dyne, Ang과 Botero[4]는 종업원 침묵은 ‘구성원들이 불합리한 상황에 체념하거나 혹은 본인에게 돌아올 불이익을 피하기 위해 의도적으로 침묵하려는 행동’이라고 정의하였다. 또한 Van Dyne, Ang과 Botero[4]는 Morrison과 Milliken[7]의 논의를 다소 확장하여 침묵과 발언에 대한 개념을 구조화하였다. 또한 침묵을 세 가지에 기반 한 유형, 방어적 기제에 기반, 체념에 기반, 협력을 기반으로 한 이타심으로 구분하였으며, 이를 구체적 설문문항으로 제시하였다. 즉, 조직침묵은 구성원들이 조직을 발전시킬 수 있는 생각, 의견, 아이디어, 정보가 있음에도 불

구하고 의도적으로 발언하지 않는 현상이다.

조직침묵은 태도와 목적에 따라 유형을 구분할 수 있다. Morrison과 Milliken[7]은 조직침묵을 구성원의 태도(능동적·수동적)에 따라 체념적 침묵(acquiescent silence)과 방어적 침묵(defensive silence)으로 분류하였다. Van Dyne, Ang 그리고 Botero[4]는 Morrison과 Milliken[7]의 분류를 바탕으로 조직침묵을 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵으로 구분하였으나 Morrison과 Milliken[7]의 구분이 연구에서 더욱 많이 사용되어져 오고 있다.

체념적 침묵은 수동적 태도의 구성원들이 불공정한 현재 조직적 상황에 단념하여 그 상황에 관여하고 그리고 발언할 마음과 의지가 없기에 발생하는 침묵이다[4][39]. 즉, 체념적 침묵을 선택하는 구성원들은 본인의 발언은 조직에 어떤 변화도 만들어 내지 못한다고 느낀다[4][7]. 이처럼 체념적 침묵은 ‘말을 하여도 소용없을 것’이라는 상황에 대한 ‘자포자기’식의 인지적 판단에 의해 기인하는 것으로 볼 수 있다[40].

방어적 침묵은 발언에 대한 두려움으로 인해서 혹은 본인을 보호하기 위해서, 직무 및 조직 관련 아이디어, 의견, 정보 등을 제시하지 않고 간직하는 침묵이다. 즉, 이는 능동적인 태도의 구성원이 스스로의 발언으로 인한 부정적인 결과(상사의 질타 등)를 걱정하는 경우 발생하는 침묵이다[4]. 방어적 침묵은 외부의 불이익, 피해 등으로부터 본인을 보호하기 위한 의도적 행동이며, 체념적 침묵과 마찬가지로 불공정한 조직상황이나 조직침묵을 유도하는 조직문화 혹은 상사의 부정적인 행동으로 인하여 발생하는 침묵행동으로 볼 수 있다[4]. 이처럼 방어적 침묵은 불안, 두려움과 같은 정서적 상태와 관련이 있고 감정적인 경험에 의하여 발생하는 것이라 볼 수 있다[40].

본 연구에서는 구성원의 태도(능동적·수동적)에 따라 ‘체념적 침묵’과 ‘방어적 침묵’으로 구분한 Morrison과 Milliken[7]은 조직침묵을 사용하고자 한다.

이상의 내용을 종합하면 상사에 대한 신뢰가 낮아지게 되면 직접적으로든 간접적으로든 저항행동을 취하게 되는데 이런 경우 대부분 건설적

저항보다는 역기능적 저항행동을 선택하게 되고 특히 상사와의 접촉을 피하거나 어떠한 발언도 하지 않고 포기하는 등의 조직침묵 행동을 보일 것으로 예상된다. 이상의 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 상사에 대한 신뢰는 조직침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

#### 2.4 조직침묵과 이직의도, 반생산적 과업행동의 관계

조직침묵은 조직뿐 아니라 조직 구성원의 태도, 인식 등에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 침묵을 하는 구성원들은 자신의 신념이나 생각을 표현하지 못하여 무력감을 느끼게 되고 냉소, 실망 등 부정적 감정을 가지게 된다.

이와 같이 조직 구성원 수준에서 발생할 수 있는 조직침묵의 부정적인 효과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직침묵은 구성원들의 자존감을 떨어뜨려 스스로를 가치가 없는 존재, 업무를 제대로 수행할 수 없는 존재로 간주하게 된다. 결과적으로 침묵으로 인한 구성원들의 자존감 저하는 조직에 관한 몰입 및 신뢰 저하, 냉소적인 태도를 증가시킬 뿐 아니라 동기유발 및 직무만족 저하, 스트레스 증가, 심리적 철회, 조직으로부터 이탈, 이직으로 이어질 수 있다[41].

선행연구에 따르면 김원규[42]의 연구에서는 병원 조직구성원들을 대상으로 조직침묵 현상이 이직의도에 미치는 영향에 대하여 살펴본 결과 조직침묵이 이직의도에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 제시하였으며 이에 대하여 병원 조직구성원들 간의 커뮤니케이션의 문제 및 이로 인한 개인주의 등이 침묵주의로 일관되게 나타나고 이와 같은 원인들이 결과적으로 구성원들의 이직에 강력한 심리적인 작용이 일어나는 것으로 설명하였다. 또한 호텔종업원을 대상으로 한 박종철[43]의 연구에서는 조직침묵이 조직몰입에 미치는 영향은 유의미하지 않은 것으로 나타났으나 조직침묵이 이직의도에 미치는 영향은 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 지속된 침묵 태도에서 일어나는 인내심 고갈은 결국 구성원들 스스로의 통제력을 저하시킬 수 있다. 이는 동기유발 및 직무만족을 저하시킬 뿐 아니라 극단적으로 업무수행에 태만하거나 조직에 피해를 주는 행동인 사보타주(sabotage)나 일탈행동과 같은 반생산적인 과업행동으로 이어질 가능성이 있다[7].

반생산적 과업행동(Counterproductive Work Behavior: CWB)은 종업원이 조직이나 조직 구성원들에게 해를 가하는 행동을 뜻한다. 반생산적 과업행동은 거짓말하기, 거짓소문 퍼트리기와 같이 가벼운 정도부터 동료에 대한 폭행, 절도 등 같이 심각한 정도까지 모두를 포함한다. CWB는 Sackett[44]의 경우 ‘조직의 입장에서 볼 경우 조직구성원들이 조직의 정당한 이익에 반하는 행동을 고의적으로 하는 것’이라고 정의하였으며 Fox와 Spector[45]의 경우 ‘조직 내 구성원, 소비자, 고객 과 조직에게 피해를 끼치거나 피해를 끼치도록 의도하는 조직 구성원들의 자발적이고 계획적인 행동’이라고 정의하였다.

선행연구에 따르면 Joinson[46]의 연구에서는 조직침묵은 조직의 금전적 손실, 직무태만과 같은 조직에 부정적인 영향을 미친다고 설명하였으며 Morrison과 Milliken[7]의 연구에서도 역시 조직침묵의 반복은 태업, 고의적 사유재산 파괴 등을 통한 구성원들의 쟁의행위를 의미하는 사보타주로 이어지거나 조직에 대한 일탈행동이 일어난다고 설명하였다. 그리고 많은 조직 구성원은 조직침묵으로 인한 스트레스로 신체적 문제를 겪기도 하며 우울증을 겪기도 하고 이를 탈피하기 위하여 술을 마시고 약을 복용하기도 한다. 또한 주변의 동료들에게 폭언을 하거나 혹은 의도적으로 해를 가하는 반생산적인 과업행동을 한다고 한다[47].

이상의 내용을 종합하면 조직침묵은 여러 변수에 부정적 영향을 미침을 알 수 있다. 조직침묵은 조직을 반전시킬 수 있는 의견, 정보 등을 의도적으로 표현하지 않거나 부정적인 정보 및 의견을 축소하여 전달하는 현상을 말한다. 이러한 조직침묵으로 인해 태만, 이직, 조직의 규정에 반하는 반생산적 과업행동 등이 충분히 나타날 수 있을 것으로 예상된다. 이상의 내용을 토대로 다

음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 조직침묵은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1: 체념적 침묵은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2: 방어적 침묵은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 조직침묵은 반생산적 과업행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-1: 체념적 침묵은 반생산적 과업행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-2: 방어적 침묵은 반생산적 과업행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 상사의 진성리더십(상사의 투명성, 상사의 도덕성, 상사의 균형 잡힌 처리, 상사의 자아인식)이 상사에 대한 신뢰, 조직침묵, 이직의도, 반생산적 과업행동에 미치는 영향을 앞서 고찰한 이론적 배경을 토대로 하여 실증적으로 살펴보고자 한다. 선행연구결과를 토대로 아래와 같은 연구모형을 설정하였다.

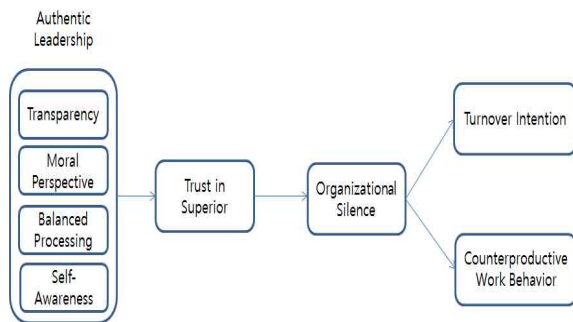


Fig. 1 Research Model

### 3. 실증분석

#### 3.1 표본자료의 특성

본 연구의 자료는 부산에 소재한 중규모 제조

업체 종업원들을 대상으로 수집하였다. 설문지는 총 330부가 배포되어 320부가 회수되었으나, 회수된 설문지 중에서 미응답 문항이 있거나 무성의하게 응답한 설문지 15부를 제외한 305부가 분석을 위한 최종 자료로 이용되었다.

유효설문 응답자의 개인 특성 변인의 분포는 Table 1과 같다. 성별은 남성이 60.6%, 여성이 38.4%이었으며, 30대가 43.6%, 40대가 31.8%로 가장 높았다. 근속년수는 3년-10년이 49.5%로 가장 높았으며 일반사원이 32.5%로 가장 높았다.

#### 3.2 변수의 측정 및 분석방법

본 연구에서는 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 변수를 본 연구에서 활용하였고, 각 요인은 Likert 5점 척도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성되었다.

진성리더십은 투명성, 도덕성, 균형 잡힌 처리, 자아인식으로 구분하여 측정하였으며 Avolio와 Gardner[3]가 사용한 문항을 수정 보완하여 측정하였다. 상사의 투명성은 ‘관계에 있어 관계를 맺는 대상인 타인에게 전달하는 자신에 대한 진정성이 보이는 모습과 존중, 정직’을 뜻하며 설문문항 내용을 구체적으로 살펴보면 ‘나의 상사는 실수를 하였을 경우 솔직히 인정한다’, ‘나의 상사는 말하기 어려운 진실을 터놓고 이야기할 수 있는 사람이다’ 등 3개 문항으로 구성되었다.

상사의 도덕성은 ‘진실하고 지속적인 도덕적 행동을 위하여 윤리적 역량, 효능감, 용기 등을 활용하여 투명한 의사결정을 내리는 것’을 뜻하며 설문문항 내용을 구체적으로 살펴보면 ‘나의 상사는 자신의 신념 및 가치에 따라서 행동한다’, ‘나의 상사는 중요한 신조와 가치에 입각하여 결정을 내린다’ 등 3개 문항으로 구성되었다.

상사의 균형 잡힌 처리는 ‘의사결정전에 상사 자신의 입장과 구성원들의 의견을 균형 있게 조율하는 것’을 뜻하며 설문문항 내용을 구체적으로 살펴보면 ‘나의 상사는 결정을 내리기 전에 우선 관련 자료들을 충분히 조사한다’, ‘나의 상사는 결론을 내리기 전에 보다 다양한 의견을 듣는다’ 등 3개 문항으로 구성되었다.

상사의 자아인식은 ‘자아의 이미지를 반영하며



Table 1 General Characteristics of Subjects(N=305)

Characteristics		%
Gender	Man	61.6
	Woman	38.4
Age	20s	19.7
	30s	43.6
	40s	31.8
	50s or more	4.9
Years of service	2 years or less	12.1
	3-10 years	49.5
	11-20 years	32.8
	More than 21 years	5.6
Position	Regular staff	32.5
	Assistant manager	27.9
	Manager	27.9
	Senior manager	11.7

표출하여 통찰력을 얻고 영향력을 미치는 것'을 뜻하며 설문문항 내용을 구체적으로 살펴보면 '나의 상사는 자신의 장점과 단점을 잘 파악하고 있다', '나의 상사는 타인에 대한 자신의 영향력을 분명히 인지한다' 등 3개 문항으로 구성되었다.

상사에 대한 신뢰는 송진구[48]가 사용한 문항을 수정 보완하여 측정하였다. 상사에 대한 신뢰는 '상사의 능력과 자질을 믿고 상사와 구성원간의 친밀한 관계를 인식하는 정도'를 뜻하며 설문문항 내용을 구체적으로 살펴보면 '나의 상사의 성실감을 굳게 믿고 있다', '나의 상사에 관한 충성심을 갖고 있다' 등 4개 문항으로 구성되었다. 조직침묵은 체념적 침묵, 방어적 침묵을 구분하여 측정하였으며 Van Dyne과 Botero[4]이 사용한 문항을 수정 보완하여 측정하였다. 조직침묵은 "일이나 조직을 향상시킬 수 있는 아이디어, 정보, 의견 등을 의도적으로 표현하지 않는 것"을 뜻하며 설문문항 내용을 구체적으로 살펴보면 '나는 회사에 관하여 별로 관여하고 싶지 않기에 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어나 생각을 상사에게 제시하지 않는다', '어떠한 정보를 발설한 후의 결과가 두려워 그 정보를 나만 알고 넘어갈 때도 있다' 등 체념적 침묵 5문항, 방어적 침묵 5문항으로 구성되었다.

이직의도는 안대희와 전정아[49]가 사용한 문항을 수정 보완하여 측정하였다. 이직의도는 '현 회사에서 회의감이 들어 타회사로 옮기고자 하는 심리적인 상태'를 뜻하며 설문문항 내용을 구체

적으로 살펴보면 '나는 언제든지 이직할 준비가 되어 있다', '나는 이직할 여건이 충분히 되면 현재 회사를 떠날 것이다' 등 4문항으로 구성되었다.

반생산적 과업행동은 Bennett과 Robinson[50]이 사용한 문항을 수정 보완하여 측정하였다. 반생산적 과업행동은 '조직이익에 반하는 종업원들의 의도되어진 행위'를 뜻하며 설문문항 내용을 구체적으로 살펴보면 '나는 회사에서 사원의 의견을 물어볼 때 나의 의견을 소극적으로 제시한다', '나는 회사의 물건을 낭비하는 경우가 있다' 등 8문항으로 구성되었다.

SPSS 22.0와 AMOS 22.0 프로그램을 이용해서 다음과 같이 실증분석을 수행하였다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성 파악을 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 본 연구에서 사용된 진성리더십, 상사에 대한 신뢰, 조직침묵, 이직의도, 반생산적 과업행동 각 변수들에 대한 타당성과 신뢰성 파악을 위해 요인분석(탐색적, 확인적)과 신뢰도 분석(Cronbach's  $\alpha$ )을 실시하였다.

셋째, 변수들의 기술통계 분석과 변수들 간의 상관관계분석을 실시하였다.

넷째, 가설검정을 위하여 최대우도법을 사용하여, 구조방정식모형(structure equation model; SEM) 검증을 실시하였다.

### 3.3 신뢰성과 타당성 검증

Table 2 Results of Confirmatory Factor Analysis and Reliability Analysis

변수	항목	B	S.E.	C.R.	p	Cronbach's α	CR	AVE
Transparency	X13	.783				.813	.980	.844
	X12	.793	.063	14.261	.000			
	X11	.732	.068	13.019	.000			
Moral Perspective	X23	.677				.787	.977	.835
	X22	.811	.111	11.485	.000			
	X21	.733	.112	10.746	.000			
Balanced Processing	X33	.783				.789	.980	.840
	X32	.697	.077	11.811	.000			
	X31	.761	.076	12.914	.000			
Self-Awareness	X43	.743				.789	.979	.839
	X42	.752	.084	12.199	.000			
	X41	.719	.083	11.687	.000			
Trust in Superior	X51	.810				.851	.985	.845
	X52	.800	.068	15.168	.000			
	X53	.731	.066	13.552	.000			
	X54	.725	.064	13.423	.000			
Acquiescent Silence	X61	.772				.869	.987	.842
	X62	.789	.059	18.007	.000			
	X63	.745	.068	13.506	.000			
	X64	.797	.071	14.618	.000			
Defensive Silence	X74	.824				.873	.980	.850
	X73	.807	.060	16.291	.000			
	X72	.770	.065	15.268	.000			
	X71	.777	.058	15.440	.000			
Turnover Intention	X81	.839				.899	.988	.843
	X82	.763	.056	15.241	.000			
	X83	.850	.058	17.841	.000			
	X84	.864	.059	18.340	.000			
CWB	X91	.754				.867	.978	.833
	X92	.777	.073	13.560	.000			
	X93	.766	.077	13.385	.000			
	X94	.792	.075	13.886	.000			
	X96	.654	.088	10.312	.000			
	X97	.541	.085	9.137	.000			
	X98	.490	.081	8.207	.000			

$\chi^2=724.156(d.f.=516, p=0.000)$ , GFI=0.877, AGFI=0.850, IFI=0.967, CFI=0.967, RMR=0.035

설문항목들의 신뢰성과 타당성에 대하여 분석한 결과는 Table 2와 같다.

우선 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's α값을 살펴보았다. Cronbach's α값은 .6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있는데, 본 연구에서 설정한 모든 변수들이 .7이상의 높은 값을 보이고 있어 신뢰도를 확보하고 있다고 볼 수 있다.

타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석방법은 주성분분석법에 의한 직교회전(varimax)방법을 통해 실시하였다. 그 결과 요인적재값은 .4 이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였다. 탐색적 요인분석 결과 다른 요인에

속하는 반생산적 과업행동 1문항을 제외한 총 9개의 요인이 추출되었다.

신뢰성검증과 탐색적 요인분석 후 Amos 22.0을 사용하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시하여 측정변수들에 의한 측정모형이 얼마나 타당한지를 분석하였다.

측정모형 적합도 지수를 구체적으로 살펴보면,  $\chi^2=724.156(d.f.=516, p=0.000)$ , GFI=0.877, AGFI=0.850, IFI=0.967, CFI=0.967, RMR=0.035로 적합도 평가기준을 모두 충족시키는 것으로 나타났으며, 측정문항의 요인적재량들이 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타났다.

Table 3 Results of Correlation Analysis

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Transparency(1)	3.296	.789	1								
Moral Perspective(2)	3.374	.740	.504**	1							
Balanced Processing(3)	3.355	.738	.544**	.461**	1						
Self-Awareness(4)	3.398	.728	.528**	.518**	.505**	1					
Trust in Superior(5)	3.340	.773	.566**	.481**	.511**	.533**	1				
Acquiescent Silence(6)	2.680	.762	-.315**	-.292**	-.267**	-.294**	-.321**	1			
Defensive Silence(7)	2.639	.738	-.313**	-.280**	-.312**	-.316**	-.308**	.505**	1		
Turnover Intention(8)	2.772	.908	-.247**	-.209**	-.288**	-.291**	-.231**	.477**	.473**	1	
CWB(9)	2.484	.690	-.234**	-.231**	-.209**	-.223**	-.237**	.508**	.496**	.421**	1

\*\* p&lt;0.01

또한 합성신뢰도(Composite Reliability)는 0.7 이상이면 합성신뢰가 확보되며, 평균추출분산(Average Variance Extracted)은 0.5를 초과해야 하는데 실증분석결과 기준을 모두 초과하는 것으로 나타났기에 집중타당성이 확인되었다고 볼 수 있다. 연구변수의 판별타당성은 AVE의 제곱근 값이 모든 연구변수의 상관관계 값보다 높게 나타나기 때문에 판별타당성이 충족되었다고 볼 수 있다[51].

각 변수들의 평균과 표준편차, 상관관계를 살펴보면 분석결과는 Table 3에 제시되어 있다. 먼저 변수들의 평균값을 살펴보면 진성리더십 구성요소인 투명성, 도덕성, 균형 잡힌 처리, 자아인식 모두 평균 이상 값으로 나타났다. 하지만 상대적으로 체념적 침묵, 방어적 침묵, 반생산적 과업행동은 다른 변수들에 비해 낮은 평균값으로 나타났다.

변수들 간의 상관관계를 살펴보면 투명성( $r=.566, p<.001$ ), 도덕성( $r=.481, p<.001$ ), 균형 잡힌 처리( $r=.511, p<.001$ ), 자아인식( $r=.533, p<.001$ )은 상사에 대한 신뢰와 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 체념적 침묵( $r=.477, p<.001$ )과 방어적 침묵( $r=.473, p<.001$ )은 이직의도와 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 체념적 침묵( $r=.508, p<.001$ )과 방어적 침묵

( $r=.496, p<.001$ )은 반생산적 과업행동과 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다.

### 3.4 가설검증

가설 검증 이전에 본 연구에서 제시한 모형이 적합한지 혹은 어떤 경로모형이 가장 이상적인지를 살펴보았다. 진성리더십, 상사에 대한 신뢰, 조직 침묵, 이직의도, 반생산적 과업행동의 관계를 제안모형과 대안모형으로 비교하였다. 대안모형은 제안모형에 상사에 대한 신뢰→이직의도, 상사에 대한 신뢰→반생산적 과업행동 경로를 추가한 모델이다. Table 4에서 알 수 있듯이 연구모형과 대안모형의 적합도를 비교한 결과  $\Delta\chi^2=3.179, \Delta d.f.=2(p<0.01)$ 로 유의한 차이가 없으며 모형 적합도 지수 또한 연구모형이 대안모형보다 우수한 것으로 나타나 연구모형이 더욱 적합한 것으로 확인되어 최종모형으로 선정하였다.

연구모형 적합도 지수를 확인한 결과,  $\chi^2=992.637(d.f.=524, p=0.000)$ , GFI=0.841, AGFI=0.812, IFI=0.924, CFI=0.923, RMSEA=0.050으로 대부분의 권장치를 넘고 있기 때문에 본 연구모형이 가설검증을 하기에 적합하다는 것을 판단할 수 있었다. 즉, 제안된 측정모형이 실제 데이터에 대체적으로 잘 부합하는 것으로 판단할 수 있다.

Table 4 Comparison of Model Results

	$\chi^2$	d.f.	p-value	GFI	AGFI	IFI	CFI	RMSEA
Research Model	992.637	524	<.01	0.841	0.812	0.924	0.923	0.050
Alternative Model	989.458	522	<.01	0.825	0.789	0.897	0.896	0.064

구조모형 검증을 통한 가설을 검증한 결과는 Table 5와 같다. 첫째, 진성리더십 중 상사의 투명성이 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향(B=.609, p=.000), 상사의 도덕성이 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향(B=.247, p=.013), 상사의 균형 잡힌 처리가 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향(B=.343, p=.000), 상사의 자아인식이 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 방향으로 유의미한 영향(B=.230, p=.037)을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1, 1-2, 1-3, 1-4는 모두 채택되는 것으로 나타났다.

둘째, 상사에 대한 신뢰가 체념적 침묵에 부(-)의 유의미한 영향(B=-.530, p=.000), 상사에 대한 신뢰가 방어적 침묵에 부(-)의 유의미한 영향(B=-.414, p=.000)을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1, 2-2는 모두 채택되는 것으로 나타났다.

셋째, 체념적 침묵이 이직의도에 정(+)의 유의

미한 영향(B=.390, p=.000), 체념적 침묵이 반생산적 과업행동에 정(+)의 유의미한 영향(B=.549, p=.000)을 미치는 것으로 나타나 가설 3-1, 3-2는 모두 채택되는 것으로 나타났다.

넷째, 방어적 침묵이 이직의도에 정(+)의 유의미한 영향(B=.558, p=.000), 방어적 침묵이 반생산적 과업행동에 정(+)의 유의미한 영향(B=.483, p=.000)을 미치는 것으로 나타나 가설 4-1, 4-2는 모두 채택되는 것으로 나타났다.

#### 4. 결론

본 연구의 목적은 부산에 소재한 중규모 제조업체 종업원들을 대상으로 조직에서 상사의 진성리더십이 구성원들의 태도 및 행위에 미치는 영향을 조사하고, 나아가서 진성리더십이 구성원들의 태도와 행위에 영향을 미치게 되는 구조를 이해하기 위한 것이다. 그리하여 본 연구에서는 자

Table 5 The Results of Hypothesis Testing

가설			B	S.E.	C.R.	p
H1-1	Transparency	Trust in Superior	.609	.062	9.871	***
H1-2	Moral Perspective	Trust in Superior	.247	.100	2.487	**
H1-3	Balanced Processing	Trust in Superior	.343	.054	6.373	***
H1-4	Self-Awareness	Trust in Superior	.230	.068	1.906	**
H2-1	Trust in Superior	Acquiescent Silence	-.530	.073	-7.226	***
H2-2	Trust in Superior	Defensive Silence	-.414	.060	-6.887	***
H3-1	Acquiescent Silence	Turnover Intention	.390	.067	5.785	***
H3-2	Defensive Silence	Turnover Intention	.558	.090	6.174	***
H4-1	Acquiescent Silence	CWB	.549	.057	9.550	***
H4-2	Defensive Silence	CWB	.483	.068	7.078	***

$\chi^2=992.637$ (d.f.=524, p=0.000), GFI=0.841, AGFI=0.812, IFI=0.924, CFI=0.923, RMSEA=0.050

\*\* p<0.01 \*\*\* p<0.001

신의 가치와 신념에 따라 행동하며 신뢰를 구축하는 조직적인 환경을 위해서 조직 내에서의 진성리더십의 필요성을 알아보고 구성원들이 인지하는 상사의 진성리더십이 상사에 대한 신뢰에 미치는 영향과 상사에 대한 신뢰가 조직침묵에 미치는 영향, 그리고 조직침묵이 이직의도와 반생산적 과업행동에 미치는 영향관계를 알아보고자 하였다. 본 연구의 결과를 요약하고 논의하면 다음과 같다.

첫째, 진성리더십의 구성요소가 상사의 투명성, 상사의 도덕성, 상사의 균형 잡힌 처리, 상사의 자아인식으로 구분되었으며 구성요소 모두 상사에 대한 신뢰에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 중에서도 투명성이 상사에 대한 신뢰에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 상사에 대한 신뢰는 구성원들의 조직침묵(체념적, 방어적)에 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고 셋째, 조직침묵은 조직 내 구성원들의 이직의도와 반생산적 과업행동에 모두 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 실증분석결과를 토대로 다음과 같은 학문적, 실무적 시사점을 도출하였다.

이론적 시사점은 첫째, 개인수준에서 구성원들의 상사에 대한 진성리더십 인식이 상사와 구성원들 간의 신뢰관계를 형성하고 이들 간의 신뢰가 구성원들의 조직침묵, 이직의도, 반생산적 과업행동 등 부정적인 태도와 행위에 영향을 미친다는 점을 실증적으로 조사한 연구는 거의 없기 때문에 이를 밝혔다는 점에서 이론적으로 의의가 있다고 볼 수 있다.

둘째, 리더십의 연구에 있어 어떤 리더십 유형이 구성원들의 태도 및 행위에 더욱 효과적인 영향력을 미치는지를 설명하려는 행위론적 리더십의 접근이 일관성 있는 설명논리를 제시하지 못하였다는 한계점이 있었다. 하지만 본 연구에서 매개요인인 상사에 대한 신뢰와 조직침묵의 설정으로 특정 리더십 유형이 구성원들의 태도와 행위에 영향을 미치는 하나의 메커니즘을 제시하여 행위론적 리더십 접근의 한계점을 극복하는데 있어 하나의 방향을 제시하였다고 볼 수 있다.

실무적 시사점은 첫째, 구성원들의 신뢰를 높이기 위해서는 상사의 의사결정시 보이는 투명성이나 도덕성, 타당하고 보편적인 의사결정과 자아에 대한 인식 등 여러 방면에서 나타나는 진성리더십이 중요함을 알 수 있다. 즉 상사는 실수를 했을 경우 솔직히 인정해야 하며 자신이 느끼는 감정을 진솔하게 표현하는 것이 효과적이다. 또한 자신의 신념에 따라 행동해야 하며 중요한 결정을 내리기 전에 관련 자료들을 충분히 검토 및 다양한 의견에 귀를 기울일 필요가 있다. 그리고 상사는 본인의 장점과 단점을 잘 파악해야 하며 타인에 대한 본인의 영향력도 분명히 알고 있어야 한다. 진성리더십을 발휘할수록 조직 내 구성원들도 상사의 행위나 사고방식에 공감할 수 있는 원칙이 많아지며, 합리적인 믿음을 심어줄 수 있기 때문에 상사에게 마음을 의지할 수 있는 것이다.

또한 구성원들로 하여금 조직침묵, 이직의도, 반생산적 과업행동 등 부정적인 태도 및 행위를 감소시키기 위해서는 상사와 구성원들 간의 대인적 신뢰를 함양시키는 것이 하나의 수단이 될 것이다.

둘째, 국내 기업에서 진행되고 있는 리더십 교육들은 상황별 리더십 교육, 전형적인 계층 리더십 교육 등 상황과 직급, 직무에 맞는 성과 도출형의 리더십 교육에 초점이 맞추어져 있다. 그러나 실제 조직 내 구성원들이 상사를 보다 신뢰하고 긍정적인 마인드를 형성하는데 가장 핵심이 되는 것은 리더의 진정성과 자기성찰에 있다. 상사에 대한 불신과 상사로부터 폭언으로 인해 회사를 떠나거나 이직하는 구성원들이 점차적으로 늘어나고 있는 만큼 본 연구는 슬기로운 조직적 관리를 위하여 상사가 구성원들을 바라보지 않고 먼저 자기 자신을 돌아봐야함을 시사하고 있다. 특히, 리더십 평가 및 기업 교육에 있어서도 진정성에 초점을 두는 방향으로 바뀌어야 조직 내 구성원들이 만족하고 서로 신뢰하는 조직적 분위기가 형성될 것이다.

본 연구의 한계점과 이에 따른 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 다양한 리더십 중에서도 진성리더십에만 연구를 국한하였기 때문에 향후에는 다른 리더십들과의 비교 연구가

필요하다.

둘째, 부산 소재의 중규모 중소기업체만을 대상으로 연구를 하였기 때문에 일반화에 문제가 있다. 향후에는 대기업 뿐 아닐 다양한 산업들까지도 포함하여 기업규모 및 산업특성에 따른 차이까지도 확인해 볼 필요가 있다.

셋째, 연구결과가 일정시점에서의 단 한 번의 조사, 즉 횡단적 자료를 이용한 것이기 때문에 향후에는 연구결과의 일반화를 위해서 시간에 걸친 종단적 연구를 할 필요가 있다.

넷째, 조직 내 구성원들의 부정적인 태도와 행위에 진성리더십의 중요성을 나타내고 있지만 어떻게 진성리더십이 형성될 수 있는지를 제시하지는 못하였다. 향후에는 보다 구체적인 전략을 제시하기 위해서 진성리더십의 선행요소들까지 포함하는 연구가 필요하다.

## References

- [1] Lee Y. T. and Joo, G. H. "A Study on the Effect of the Ethical Leadership on Proactivity, School Organizational Effectiveness and Stakeholder Satisfaction", *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 125-139, 2013.
- [2] Kim, Y. H., "The Effect of Authentic Leadership on Occupational Self-efficacy and Role-based Performance", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 11, No. 4, pp. 101-108, 2013.
- [3] Avolio B. J. and Gardner, W. J., "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 315-338, 2005.
- [4] Van Dyne, L., Ang S. and Botero, I. C., "Conceptualizing Employee Silence as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, pp. 1359-1390, 2003.
- [5] Milliken F. J. and Morrison, E. W., "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, pp. 1563-1568, 2003.
- [6] Beer M. and Eisenstat, R., "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 41, pp. 29-40, 2000.
- [7] Morrison E. W. and Milliken, F. J., "Organizational Silence a Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, Vol. 25, pp. 706-725, 2000.
- [8] Milliken, J. F., Morrison E. W. and Hewlin, P. F., "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees don't Communicate Upward and Why", *Journal of management Studies*, Vol. 40, No. 6, pp. 1453-1476, 2003.
- [9] George, B., "Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Values", San Francisco, Cal: Jossey-Bass, 2003.
- [10] Luthans F. and Avolio, B. J., "Authentic Leadership Development", In K. S. Cameron, Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler, pp. 241-261, 2003.
- [11] Avolio, B. J., Luthans F. and Walumba, F. O., "Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance", Working Paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln, 2004.
- [12] Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May D. R. and Walumba, F. O., "Can You See the Real Me? A Self-based Model of Authentic Leader and Follower Development", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 343-372, 2005.
- [13] Ilies, R., Morgeson F. P. and Narhgang, J.

- D., "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 373-394, 2005.
- [14] Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., W. Gardner, L., Wernsing T. S. and Peterson, S. J., "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure", *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 89-126, 2008.
- [15] Shamir B. and Eilam, G., "What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 395-417, 2005.
- [16] Bass B. M. and Steidmeier, P., "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, pp. 181-217, 1999.
- [17] Avolio B. J. and Gardner, W. L., "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 315-338, 2005.
- [18] Eagly, A. H., "Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 451-474, 2005.
- [19] Chan, A., Hannah S. T. and Gardner, W. L., "Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impact, Authentic Leadership Theory and Practice: Origin, Effects, and Development", In William L, Gardner, Bruce J. Avolio & Fred O. Walumbwa(Eds), *Monograph in Leadership and Management*, San Diego: Elsevier Inc., Vol. 3, pp. 3-41. 2005.
- [20] Collins N. L. and Miller, L. C., "Self-Disclosure and Liking: A Meta-analytic Review", *Psychological Bulletin*, Vol. 116, No. 3, pp. 457-475, 1994.
- [21] Gardner, W. L., Avolio, B., Luthans, F., May D. and Walumbwa, F., "Can You See the Real Me? A Self-based Model of Authentic Leader and Follower Development," *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 343-372, 2005.
- [22] Sparrowe, R. T., "Authentic leadership and the Narrative Self", *Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 419-439, 2005.
- [23] Kernis, M. H., "Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem", *Psychological Inquiry*, Vol. 14, pp. 1-26, 2003.
- [24] Silvia P. J. and Duval, T. S., "Objective Self-awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 5, pp. 230-241, 2001.
- [25] Park J. C. and Suh, J. B., An Extended View of Information System Employees Exchange Relationships(LMX, TMX) and ITs Effects on Trust in Supervisor, Coworker Trust, Job Satisfaction and Job Performance, *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, Vol. 13, No. 4, pp. 45-60, 2013.
- [26] Morris J. h. and Moberg, D. J., Work and Organizations as Contexts for Trust and Betrayal, in Sarbin, T., Carney, R. & Eoyang, C.(Eds.), *Citizen Espionage: Studies in Trust and Betrayal* West Port, CT: Praeger, pp. 163-187, 1994.
- [27] Kirkpatrick S. and Locke, E., "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 36-51, 1996.
- [28] Mayer, C. R., Davis H. J., and Schorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy Management of Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734, 1995.
- [29] Cook J. and Wall, T., "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need

- Nonfulfilment,” *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, No. 1, pp. 39-52, 1980.
- [30] Podsakoff, P. M., MacKeszic, S. B., Moorman R. H. and Felter, R., “Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142, 1990.
- [31] Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck J. and Avolio, B., “Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 901-914, 2011.
- [32] Joe, J. H., “Mediating Effects of Trust in Supervisor in the Relations between Authentic Leadership and Positive Psychological Capital”, Department of Business Administration, Graduate School of Ewha Womans University, 2016.
- [33] Joe, K. J., “A Study on the Influence of Authentic Leadership on the Trust on Senior Workers, Job Satisfaction, and Cooperative Behaviors: Based on Employees in the Tourism Industry”, Department of Business Administration, Graduate School of Donggeui University, 2016.
- [34] Aquino, K., “Structural & Individual Determinants of Workplace Victimization: the Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style”, *Journal of Management*, Vol. 2, No. 6, pp. 171-193, 2000.
- [35] Uhi-Bien M. and Maslyn, J., “Reciprocity in Manager-subordinat Relationship: Components, Configurations and Outcomes”, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 511-532, 2003.
- [36] Bies, R. J., Tripp T. M. and Ramer, K., “Beyond Distrust: Getting even and He Need for Revenge”, R. M. Kramer and T. R. Tyler ed. *Trust in organization*, pp. 246-260, 1997.
- [37] Duffy, M. K., Canster D. C., and Pagon, M., “Social Undermining and Social Support in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, pp. 331-351, 2002.
- [38] Vakola M. and Bouradas, D., “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation”, *Employee Relations*, Vol. 27, No. 5, pp. 441-458, 2005.
- [39] Pinder C. C. and Harlos, K. P., “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, pp. 331-369, 2001.
- [40] Jung, H. S., “Discrimination between Silence and Voice Behavior in Measurement and the Incremental Validity”, Vol. 19, No. 1, pp. 1-17, 2013.
- [41] Mojtaba, N. A., Reihaneh A. and Hasan, Z. M., “Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment”, *Journal of Social Issues & Humanities*, Vol. 2, No. 1, pp. 88-93, 2014.
- [42] Kim, Y. G. “The Effects of Organizational Silence on Turnover Intention of Hospital Employees”, Department of Business Administration, Graduate School of Kyungsung University, 2012.
- [43] Park, J. C. “The Effects on the Hotel Employees’ Silence Influence to Organizational Commitment and Turnover Intention based on Senior Leadership”, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 27, No. 2, pp. 235-255, 2013.
- [44] Sackett, P. R. “Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations between the



Two Domains", Human performance, Vol. 19, No. 4, pp. 441-464, 2006.

- [45] Fox S. and Spector, P. E. "The Many Roles of Control in a Stressor-Emotion Theory of Counterproductive Work Behavior", Research in Occupational Stress and Well-being, Vol. 5, pp. 171-201, 2005.
- [46] Joinson, C. "Recreating the Indifferent Employee", HRM Magazine Aug, pp. 31-33, 1996.
- [47] Clemmer, J. "Moose on the Table: Approach to Communications at work", Ecw Press, 2008.
- [48] Song, J. G. The Effects of Authentic Leadership on Organizational Effectiveness: Moderating Pelz Effect and Mediating Role of Trust, Department of Business Administration, Graduate School of Gachon University, 2015.
- [49] Ahn D. H. and Jun, J. A. "The Impact of Hotel F & B Employee' Perceived Organizational Support on Organization Trust and Job Satisfaction, Turnover Intention", Journal of Foodservice Management Society of Korea, Vol. 13, No. 2, pp. 277-298, 2010.
- [50] Bennett R. J. and Robinson, S. L. "Development of a Measure of Workplace Deviance", Journal of Applied Psychology, Vol. 85, pp. 349 - 60, 2000.
- [51] Choi S. J., "Utilitarian Value and its Effect on Continuance Intention in Smartphone-based Mobile Commerce", The Journal of Information Systems, Vol. 25, No. 3, pp. 31-60, 2016.



권혁기 (Kwon Hyeok Gi)

- 중신회원
- 동의대학교(경영학박사)
- 동의대학교 상경대학 경영학과  
조교수

• 관심분야 : 조직행동, 리더십