

권한위임의 리더십은 조직구성원의 리더십 열망을 높이는가?

- 참여적 리더십과 리더십 열망을 중심으로 -

**2023 한국경영학회 융합학술대회
한국인적자원관리학회**

탁제운, 김민경, 신제구

발표자 소개

1. 연구 분야 : 참여적 리더십, 참여적 의사결정

2. 연구 경과



(1) 독립변수로서 유효성 탐구 (결과 변수, 상황요인, 메커니즘)

(2) 경계조건으로서 유효성 탐구

(3) 선행요인 탐구

목 차

1. 연구 배경과 목적
2. 연구 모형과 가설
3. 연구 결과
4. 시사점
5. 향후 연구 제언

리더 포비아(Leader Phobia)



리더 포비아(Leader Phobia)는 자신이 속한 집단이나 조직 내에서 책임감과 희생을 필요로 하는 리더 자리를 맡는 것을 꺼리는 '지도자 기피 현상'

리더십 역할은 더 이상 주요 경력 목표가 아님

- 최근 젊은 직원들은 이전 세대에 비해 계층 내의 **수직적인 경력 이동에 관심이 적고** 조직 내 및 조직 간의 수평적 및 수평적 이동에 더 관심이 있음
(예: Chudzikowski, 2012)
- 리더가 되기 위해 노력하는 대신, **전문적인 진로**(싱가포르 대학생의 약 70%)나 직장에서의 **자기 계발**(핀란드 근로자 표본의 48%)이 더 매력적으로 여겨짐
(Chernysenko et al., 2017) (Sutela & Lehto, 2014)
- 개인이 리더 정체성을 수락할 지 여부를 결정할 때 **역할과 관련된 위험 수준**을 적극적으로 고려함
(DeRue & Ashford, 2010)
- 하버드 경영대학원이 다양한 조직의 정규직 직원 3,625명을 대상으로 실시한 설문조사에서 **지도자직(leadership position)을 희망하는 비율은 34%**에 불과하고 C-레벨을 희망하는 비율은 7%에 불과했음
(Torres, 2014).

‘Leadership is a choice, not a position.’ (Stephen Covey)
‘리더십은 선택이지, 지위가 아니다.’

**리더십이 정말 선택이라면,
그것은 누구의 선택이고 어떻게 결정이 내려지는가?**

**‘리더가 될 사람(leaders-to-be)’이 결정하게 된다는 연구의 시작
: ‘MTL (Motivation to lead)’**

MTL (Motivation to Lead)

‘리더가 되기 위한 결정’의 동기 영역을 다룸

✓
리더십 효능감
(leadership self-efficacy)

근위 선행요인
(proximal antecedents)

‘Affective MTL (정서적 동기)’

리드하는 것을 좋아하기 때문에,
리더의 역할을 수행하려는 동기를 갖게 됨

‘Social normative MTL (사회규범적 동기)’

의무감이나 책임감 때문에,
리더의 역할을 감당하려는 동기를 갖게 됨

‘Non calculative MTL (비계산적 동기)’

손해를 보더라도,
리더의 책무를 기꺼이 수행하려는 동기를 갖게 됨

리더십 열망 (Leadership aspiration)

'리더십을 발휘할 수 있는 지위에 대한 열망'

(참조: Gregor & O'Brien, 2016)

[개념]

- **경력 열망** : 리더십 열망, 성취 열망, 교육 열망(Gregor & O'Brien, 2016)
미래 고용 또는 경력 목표를 달성하고자 하는 개인적 열망(Powell & Butterfield, 2003)
- 리더십 열망 : 리더십 지위의 성취에 대한 개인적 관심과 **그 지위를 획득하는 데 있어 다른 사람들의 제안을 받아들이고자 하는 바람**(Singer, 1991)

'Leadership is a choice, not a position.'
(Stephen Covey)

[경력 열망의 선행요인에 관한 연구]

- 개인적 차원(효능감 등), 관계적 차원(멘토링 등), 조직적 차원(후원적 상사 등)
(박혜영, 박윤희, 2020)

참여적 리더십(Participative leadership)

'리더가 구성원들과 협의를 통해 의사결정을 하고
문제 해결 과정을 공유하는 리더십 스타일'

(Kahai, Sosik, & Avolio, 1997)

참여적 리더

- 구성원들에게 제안을 요구하고,
- 제안된 의견을 충분히 고려하며,
- 문제를 해결하기 위하여 사용

VUCA 경영 환경 대응

- ✓ 리더에 대한 의존 줄이고
- ✓ 구성원들의 주도적 판단
- ✓ 신속하고 유연한 대응

Chen & Tjosvold (2006)

리더십 자기효능감 (LSE: Leadership self-efficacy)

'리더 역할 수행 능력에 대한 전반적인 자신감'

(Natale, 2023)

[개념]

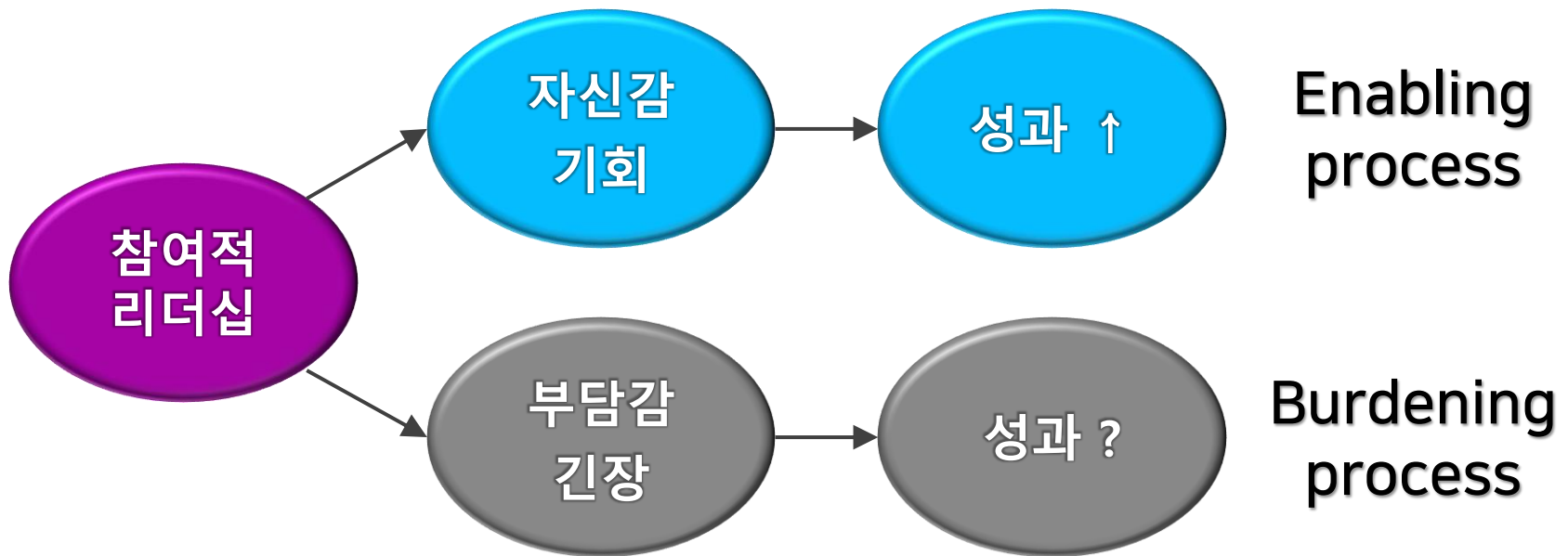
- 일반적인 자기효능감과 구분되고,
리더십 영역을 지향하는 특정 형태의 효능감 신념(Natale, 2023)
- 전반적인 리더십 자신감, 방향 설정, 동기 부여와 같은
매우 구체적인 리더십 행동의 관점에서 개념화 가능(Ng et al., 2008)

[리더십 자기효능감의 유효성에 관한 연구]

- 리더십 상황에서의 낮은 불안(Hoyt et al., 2003)
- 리더십 발휘 동기(Chan & Drasgow, 2001), 리더십 시도(Paglis & Green, 2002)

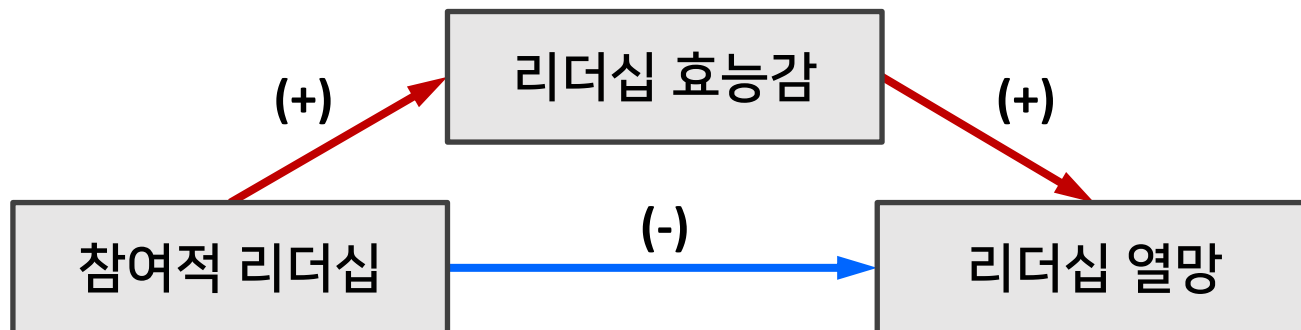
참여에 대한 의지와 선호도의 개인차

동일한 참여적 리더십 행동이라 할지라도 구성원별 특성에 따라 다르게 인식되거나 의도와 다른 영향을 미칠 수도 있다



직무요구-자원 모형

(Schaufeli & Bakker, 2004)



동기적 과정(motivational process): 내재적/외재적 동기 자극 ▶ 몰입 증대

직무 자원(job resources)의 증대 : 자율성, 상사의 지원, 성장가능성, 직무다양성, 긍정적 피드백
(Hockey, 1993, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004)

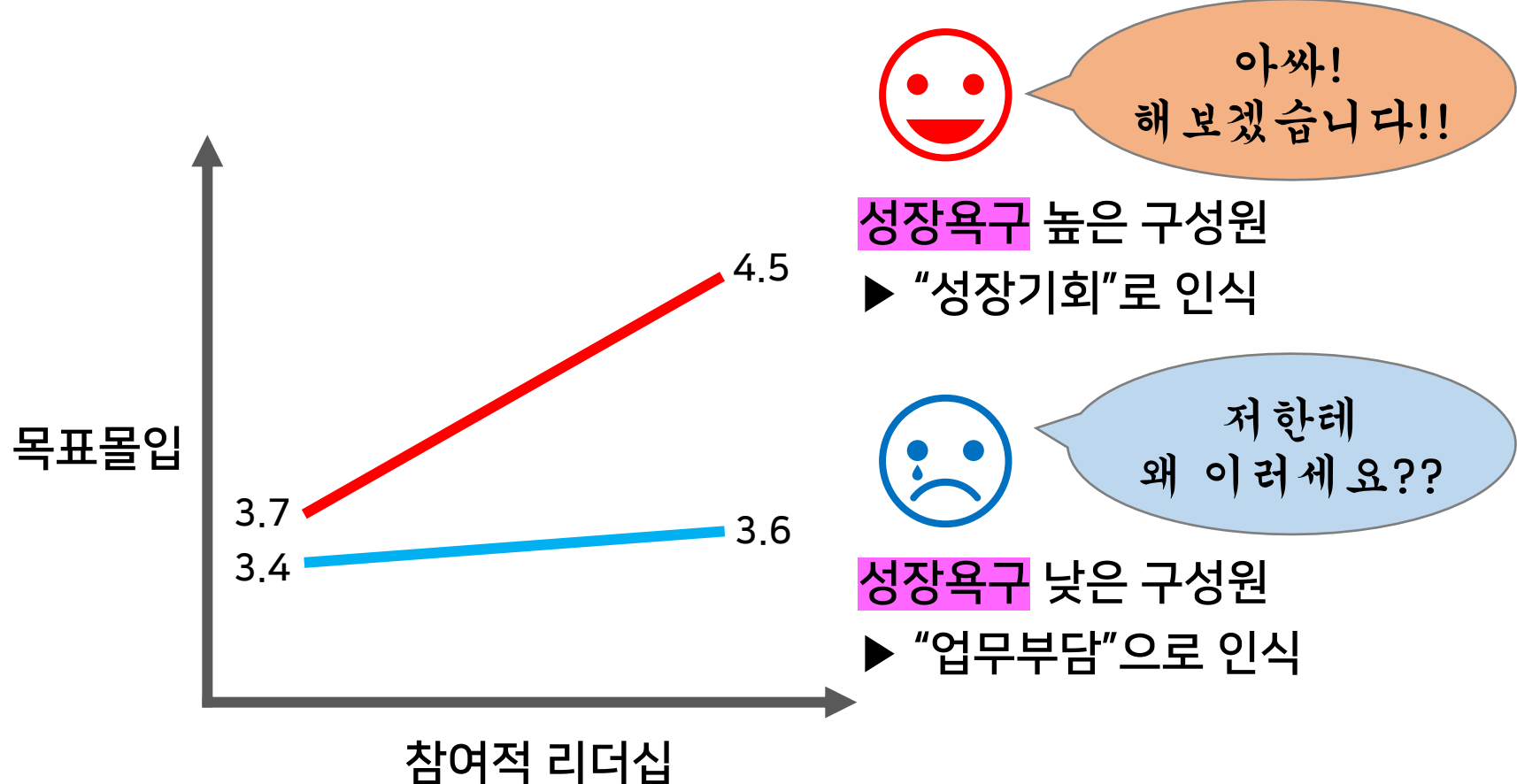


- 기본적으로 '직무요구'로 인식한다는 관점 <리더 포비아>
- '직무자원'으로 인식할 경우, 리더십 역량에 관한 긍정적 속성의 매개변인에 정(+)의 영향

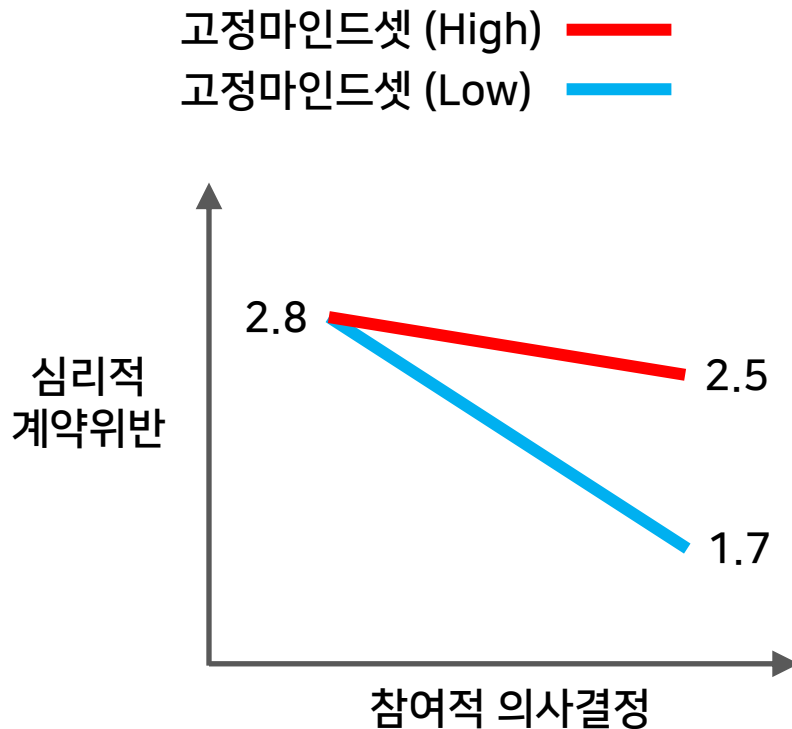
에너지 과정(energetic process): 긴장대처, 수동대처 ▶ 에너지 고갈

직무 요구(job demand)의 증대 : 힘든 일, 과도한 업무량, 시간적 압박, 위험, 위협 요인
(Hockey, 1993, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004)

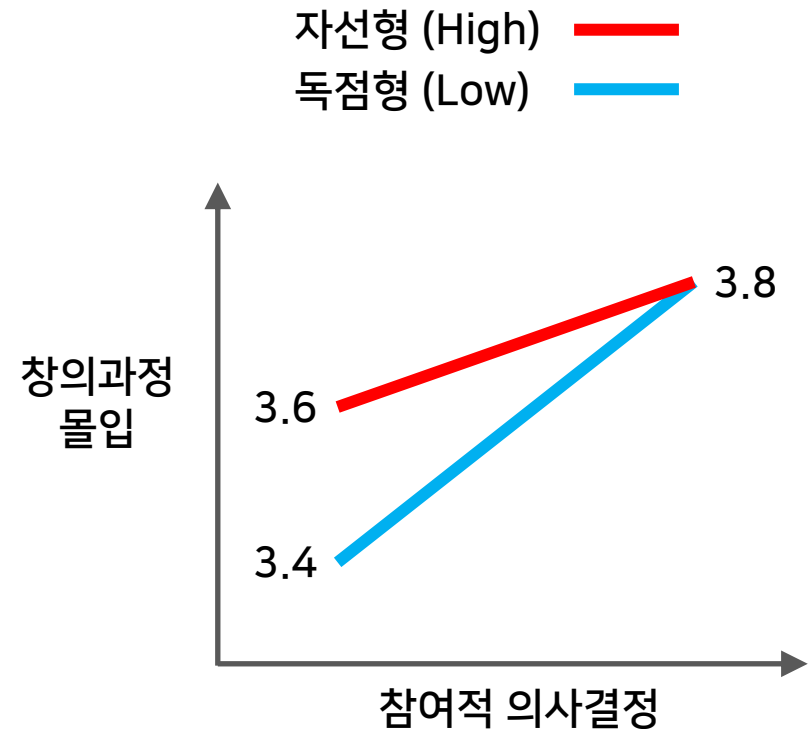
성장욕구강도에 의한 조절효과



고정마인드셋에 의한 조절효과



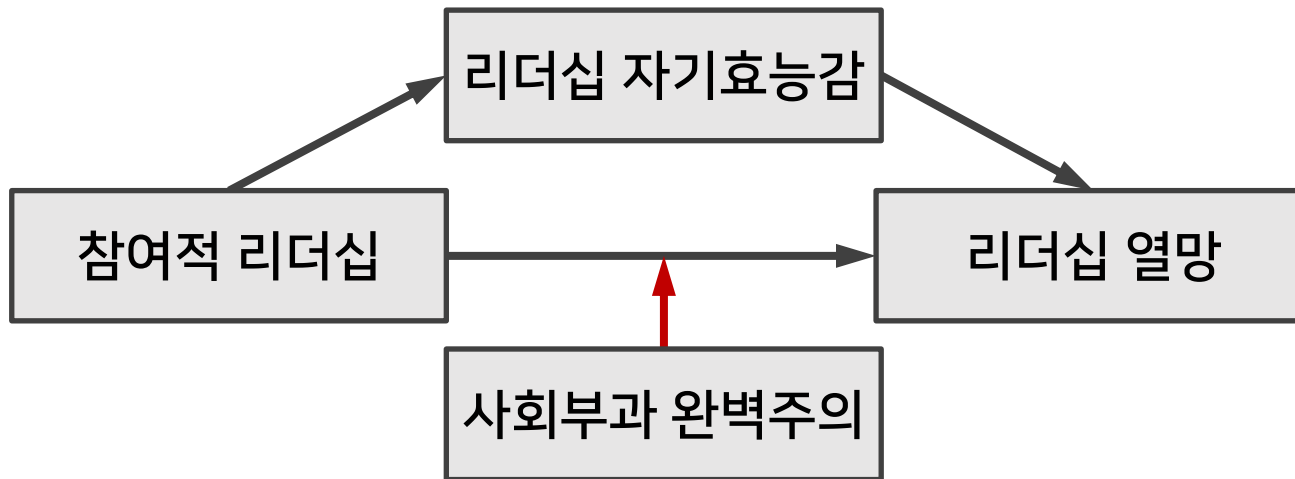
형평성민감도에 의한 조절효과



탁제운, 김종훈, & 신제구. (2019). 참여적 의사결정이 학습된 무기력에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과와 마인드셋의 조절효과. HRD 연구 (구 인력개발연구), 21(3), 77-112.

탁제운, & 신제구. (2020). 참여적 의사결정과 창의과정몰입의 관계: 심리적 안전감과 형평성 민감도의 역할. 인적자원개발연구, 23(1), 61-97.

개인차 요인으로서 사회부와 완벽주의



사회부와 완벽주의(Socially Prescribed Perfectionism)

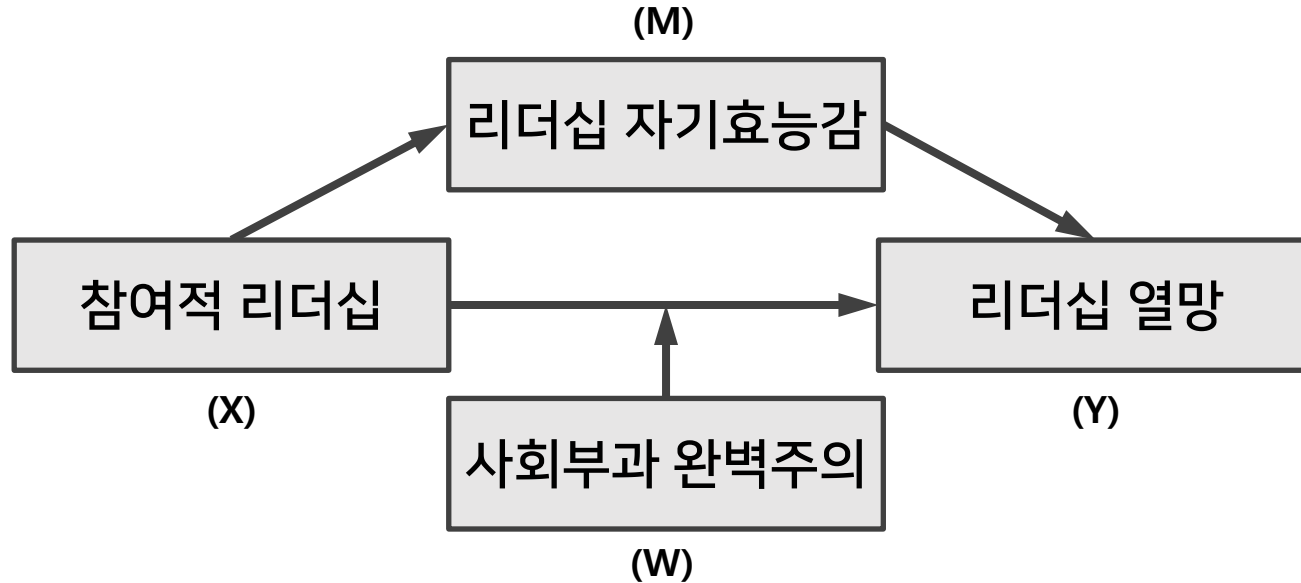
- ✓ 중요한 타인이 자신에게 부과한 비현실적인 기준을 그대로 수용하는 것으로, 타인이 자신에게 완벽한 수행을 요구한다고 믿는 성향(Hewitt & Flett, 1991)
- ✓ 부정적이고 부적응적인 측면과 높은 관련성이 있으며 부정적 요인(김민경, 신제구, 2017).
- ✓ 타인의 높은 기준을 스스로 충족시키지 못할 경우, 비판적으로 평가될 것으로 생각하는 사람들(Dunkley et al., 2000)

연구 문제

1. 참여적 리더십이 구성원의 리더십 열망에 미치는 영향은 어떠한가?
2. 경계조건으로서 구성원의 사회부과완벽주의가 리더십 열망에 미치는 영향은 어떠한가?

연구 목적

1. 리더십 열망의 선행요인으로서 참여적 리더십의 차별적 유효성 검증
 - 참여적 리더십과 리더십 실패 우려 간 **직접효과**
 - 리더십 자기효능감을 경유하는 **간접효과**
2. 사회부과 완벽주의에 의한 **조절효과** 규명
3. 이론적/실무적 시사점 제시 및 향후 연구 제언



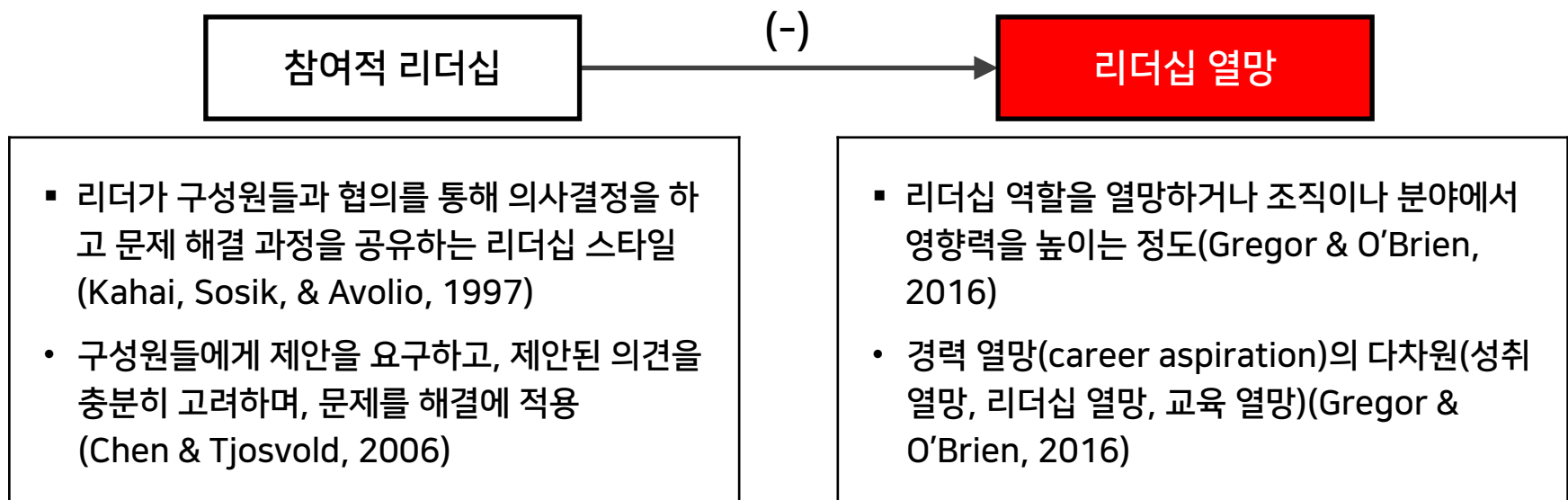
가설 1. 참여적 리더십 (X) → 리더십 열망 (Y) <직접효과>

가설 2. 참여적 리더십 (X) → 리더십 자기효능감 (M) → 리더십 열망 (Y) <간접효과>

가설 3. 참여적 리더십 (M) × 사회부과 완벽주의 (W) → 리더십 열망 (Y) <조절효과>

참여적 리더십과 리더십 열망

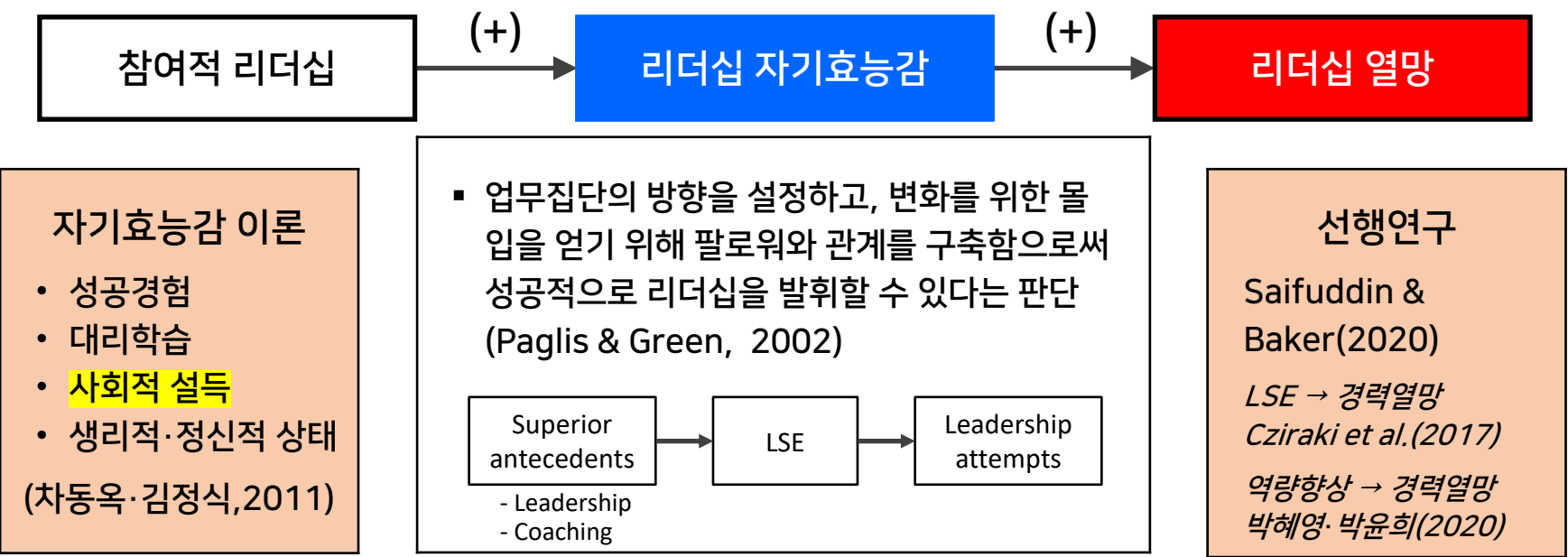
- 직무요구-자원 모형(Schaufeli & Bakker, 2004)의 에너지 과정(energetic process)
 - ✓ **직무 요구(job demand)**의 증대 : 힘든 일, 과도한 업무량, 시간적 압박, 위험, 위협 요인 (Hockey, 1993, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004)
- 참여적 리더십에 대한 구성원의 부정적 반응(burdening process)
 - ✓ **부담감, 긴장**(Kahnweiler & Thompson, 2000)



상사의 높은 기대감은 심리적 부담감으로 이어져 경력열망을 낮춤 (이지연, 2021)

리더십 자기효능감에 의한 간접효과

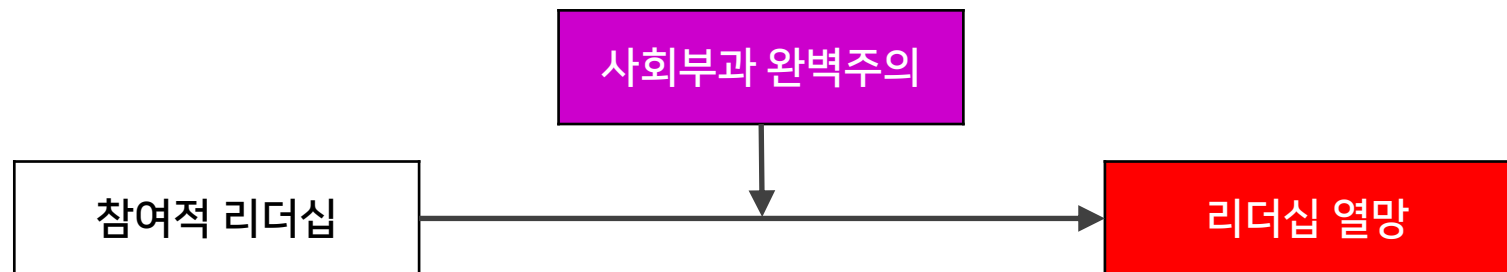
- 직무요구-자원 모형(Schaufeli & Bakker, 2004)의 동기적 과정(motivational process)
 - ✓ 직무 자원(job resources)의 증대 : 자율성, 상사의 지원, 성장가능성, 직무다양성, 긍정적 피드백 (Hockey, 1993, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004)
- 참여적 리더십에 대한 구성원의 긍정적 반응(Enabling process)
 - ✓ 자신감, 기회(Kahnweiler & Thompson, 2000)



차동욱, & 김정식. (2011). 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계. 조직과 인사관리연구, 35(1), 171-198.

사회부와 완벽주의의 조절효과

- 사회부와 완벽주의 (Socially Prescribed Perfectionism)
 - ✓ 정의 : 중요한 타인이 자신에게 부과한 비현실적인 기준을 그대로 수용하여, 타인이 자신에게 완벽한 수행을 요구한다고 믿는 성향 (Hewitt & Flett, 1991)
 - ✓ 특징 : 자율적 동기보다는 외부의 요인과 관련성을 가지므로 외적동기 (Stoeber et al., 2009)와 처벌을 피하기 위한 회피적 동기를 가짐 (Deci & Ryan, 2000)
외재적이고 부적응적인 경향성을 가지므로 성취동기와는 부적의 관계(이상택, 2017)
사회부와 완벽주의의 긍정적인 영향에 관한 연구(김고은 외, 2012)



- 사회부와 완벽주의 수준이 낮으면(회피동기 낮음), 참여적 리더십의 증가에 따라 리더십 열망이 증가
- 사회부와 완벽주의 수준이 높으면(회피동기 높음), 참여적 리더십의 증가에 따라 리더십 열망이 감소

연구 대상

- 표본 : **국내 기업 직장인 262명**
- 규모 : 종업원 300인 이상 기업
- 업종 : 제조업(40.1%), 서비스업(15.6%), 정보통신업(8.4%) 등
- 직종 : 관리사무(59.9%), 생산기술(13.7%), 연구개발(11.8%) 등

조사 방법

- 형식 : 자기보고식 설문지법
- 방법 : 온라인 설문

통제 변수

- 직급 : 윤선영, 권석균(2015)
- 상사와 근무기간 : 김정식, 방종근, 백승준(2013)
- 근속기간

통계 분석

- 기술 통계, 상관관계 분석, 요인 분석 등 : SPSS Statistics
- 가설 검증 : **SPSS PROCESS macro (Release 4.2)**

조작적 정의 및 측정도구

구분	주요 내용
참여적 리더십	- 리더가 구성원들과 협의를 통하여 문제해결 과정을 함께 공유하는 리더십 스타일 (Kahai, Sosik & Avolio, 1997) - Arnold et al.(2000)이 제시하고('Participative Decision Making'), Huang et al.(2010) 외 여러 연구에서 적용됨('Participative Leadership') - 국내 연구(김정식·차동옥, 2013)에서 검증된 6개의 문항 - 설문 문항($\alpha=.892$) '나의 상사는 모든 구성원에게 의견을 제시할 기회를 제공한다.' '나의 상사는 자신의 의견 외에도 다양한 의견을 고려하여 의사결정을 한다.'
리더십 자기효능감	- 업무집단의 방향을 설정하고, 변화를 위한 몰입을 얻기 위해 팔로워와 관계를 구축함으로써 성공적으로 리더십을 발휘할 수 있다는 자신감(Paglis & Green, 2002) - Chan & Drasgow(2001)가 제시하고, - Natale(2023) 외 여러 연구에서 검증된 5개의 문항 - 설문 문항($\alpha=.897$) '나는 다른 사람들을 효과적으로 이끌 자신이 있다.' '나는 내가 일하는 대부분의 부서에서 효과적인 리더가 될 수 있다고 자신한다.'

조작적 정의 및 측정도구

구분	주요 내용
리더십 열망	▪ 개인이 자신의 경력 내에서 리더십을 발휘할 수 있는 지위에 대한 열망 (참조: Gregor & O'Brien, 2016) ▪ Gray & O'Brien(2007)에 기초하여 Gregor & O'Brien(2016)이 제시하고, ▪ 국내 연구(임주영·백지연·조은선·조현정·이현민, 2021)에서 검증된 11개의 문항 ▪ 설문 문항($\alpha=.954$) '나는 내가 일하는 분야에서 리더가 되고 싶다.' '나의 경력에 있어서 리더가 되는 것은 나에게 매우 중요하다.'
사회부과 완벽주의	▪ 중요한 타인이 자신에게 부과한 비현실적인 기준을 그대로 수용하고, 타인이 자신에게 완벽한 수행을 요구한다고 믿는 성향 (Hewitt & Flett, 1991) ▪ Hewitt & Flett(1991)이 제시하고, ▪ 국내 연구(김민경·신제구, 2017)에서 검증된 5개의 문항 ▪ 설문 문항($\alpha=.782$) EFA(4번, 5번 문항 제외) '주변 사람들은 내가 완벽하기를 기대한다.' '주변 사람들은 내가 모든 일을 성공하기를 기대한다.'

회전된 성분함수^a

	성분			
	1	2	3	4
열망6	.858			
열망9	.853			
열망5	.851			
열망11	.829			
열망4	.816			
열망3	.798			
열망8	.797			
열망7	.746			
열망1	.724			
열망10	.696			
열망2	.647			
참여6		.819		
참여5		.816		
참여3		.805		
참여2		.802		
참여4		.781		
참여1		.767		
효능3			.798	
효능2			.796	
효능1			.786	
효능4			.752	
효능5			.658	
사원2				.823
사원3				.808
사원1				.781

추출 방법: 주성분 분석.

회전 방법: 카이저 정규화가 있는 베리맥스.

a. 6 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

EFA

주요 지표

- KMO (0.5 이상) : .933
- Bartlett ($p < .05$) : .000
- MSA (0.5 이상) : .843~.943
- 요인적재량 : 0.658~0.858

⇒ 2개 문항 제외(사회부와 완벽주의)

동일방법편의의 평가 (Harman 단일요인 검증)

- 설명된 총분산
 - 성분 1 : 40.3%
 - 성분 누적(1~4) : 69.235%

⇒ CFA 및 방법분산 적용 검토

CFA

- 측정모형의 위반추정치 없음

- 측정모형의 적합도

$\chi^2(p)$	DF	χ^2/DF (Q값)	RMR (SRMR)	GFI	AGFI	NFI	TLI NNFI	CFI	RMSEA
489.118 (0.000)	269	1.818	0.043 (0.045)	0.869	0.839	0.897	0.945	0.951	0.056

- 수렴 타당성

- CR (.7 이상) : .842~.948
- AVE (.5 이상) : .615~.640

- 판별 타당성

- 최소 AVE (.615) > 최대 결정계수 (.423)
- * 최대 결정계수 (가장 큰 상관계수의 제곱) = .399 (.650²)
- * 가장 큰 상관계수 = .650

- 상관관계

AVE	참여	효능	열망	사완
참여	.617			
효능	.253**	.615		
열망	.152*	.650**	.623	
사완	.185**	.261**	.359**	.640

방법분산의 효과 검증

(Williams, Edwards, & Vandenberg, 2003)

▪ 'Chi-square 차이'의 유의성

- 방법분산 : 정서 (긍정정서, 부정정서)

- 비교 : 제안 모델 (Chi-square = 489.118, DF=269)

정서 포함 모델 (Chi-square = 538.067, DF=311)

차이 (Chi-square = 48.949, DF=42) -> 유의하지 않음

=> CMB 발생 가능성 크지 않다고 판단할 수 있음

▪ PROCESS macro ('model 4') : 가설 1.(직접효과), 가설 2.(간접효과)

구분	→ 리더십 자기효능감				→ 리더십 열망			
	Coeff	se	t	p	Coeff	se	t	p
직급	.109	.050	2.162	.032	.037	.045	.809	.419
상사와 근무기간	.029	.035	.848	.397	.003	.031	.108	.914
근속기간	-.031	.042	-.752	.453	.031	.036	.859	.391
가설 1. 참여적 리더십	.254	.244	3.968	.000	-.028	.059	-.471	.638
가각 리더십 자기효능감					.733	.056	13.097	.000

매개변수	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
가설 2. 리더십 자기효능감	.186	.058	.077	.302

채택

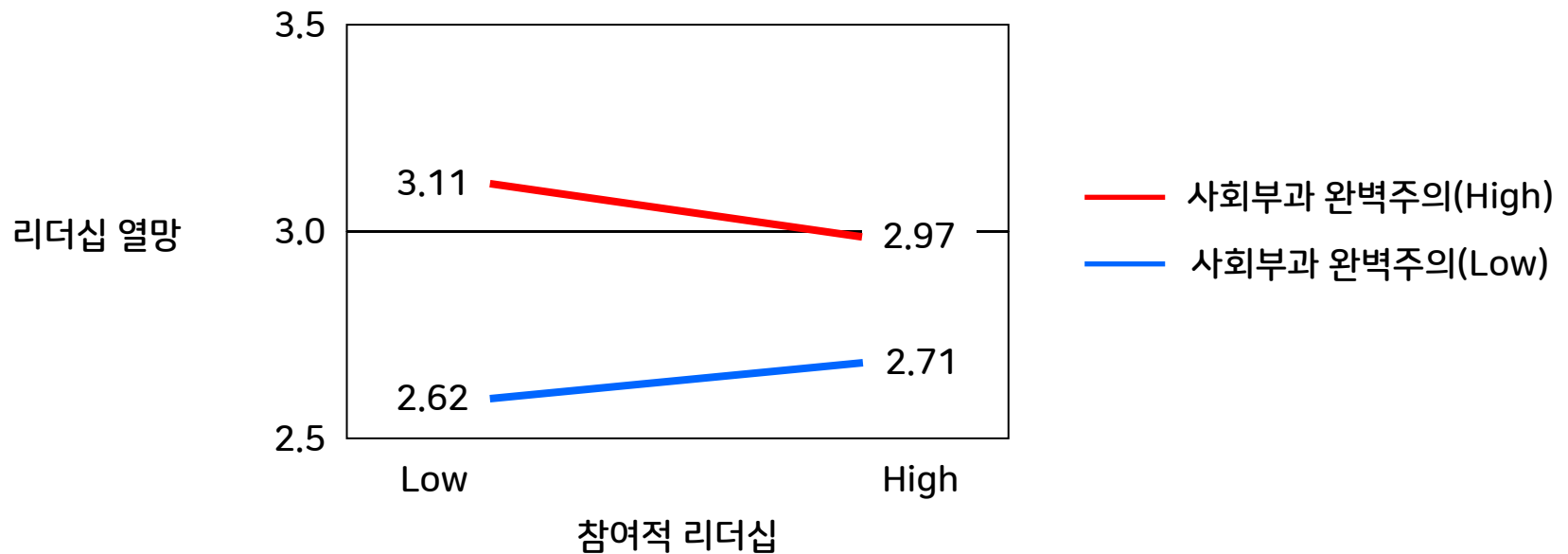
▪ PROCESS macro ('model 1') : 가설 3.(조절효과)

구분	리더십 실패 우려					
	Coeff	se	t	<i>p</i>	LLCI	ULCI
직급	.034	.043	.800	.424	-.050	.118
상사와 근무기간	.019	.029	.636	.525	-.039	.077
근속기간	.023	.034	.660	.510	-.045	.090
참여적 리더십 (A)	.432	.245	1.760	.080	-.051	.915
사회부와 완벽주의 (B)	-.020	.245	-.081	.935	-.503	.463
Int. (A*B)	-.135	.068	-1.983	.048	-.269	-.001

가설 3.

채택

사회부과 완벽주의에 의한 조절효과 대립효과 (interference effect)



사회부과 완벽주의의 조절효과 그래프

가설검증 결과 및 의미

가설 1. 직접효과 (참여적 리더십 → 리더십 열망)는 유의하지 않음 <기각>

- ▶ 직무 요구(job demand) 관점에서,
리더의 참여적 리더십 수준이 증가할수록 구성원의 리더십 열망이 증가한다는
것이 확인되지 않음

가설 2. 간접효과 (참여적 리더십 → 리더십 자기효능감 → 리더십 열망)는 유의함 <채택>

- ▶ 직무 자원(job resources) 관점에서,
리더의 참여적 리더십은 구성원의 리더십 자기효능감을 높임으로써
구성원의 리더십 열망을 강화한다는 것이 확인됨

가설 3. 참여적 리더십과 리더십 열망의 관계에서 사회부과 완벽주의에 의한 조절효과는 유의함 <채택>

- ▶ 사회부과 완벽주의에 의한 조절효과(대립효과)가 유의한 것으로 확인됨
※ 참여적 리더십과 리더십 열망의 인과관계(가설 1.)가 유의하지 않은 원인으로
해석할 수 있음

이론적 시사점

1. 리더십 관점에서 리더 포비아 현상에 대응할 수 있는 방안을 다룬 초기 연구이며, 조직구성원의 경력 개발에 관한 리더십 연구의 토대
 - 경력 열망의 다차원 중 하나인 리더십 열망의 개념 정의와 측정도구를 적용한 실증연구
 - 리더 포비아 현상을 설명할 수 있는 이론적 변인으로 리더십 열망을 적용하여, 국내 직장인을 대상으로 리더십에 의한 영향을 다룬 경험적 연구
2. 참여적 리더십의 효과와 적용에 관한 심층적 연구의 확대 필요성 제기
 - 직무요구-자원 이론의 관점에서 참여적 리더십이 조직구성원의 리더십 열망에 미치는 영향의 메커니즘을 밝힘
3. 구성원의 특성에 의한 참여적 리더십의 차별적 유효성을 연구의 확장에 기여
 - 구성원의 사회부과 완벽주의 수준에 따른 조절효과(대립효과)를 밝힘

실무적 시사점

1. 리더 포비아 현상에 대한 대안으로 참여적 리더십을 검토할 경우, 조직구성원에 따라 **상당한 효과**가 나타날 수 있음을 고려하여야 함
 - 참여적 리더십을 통해 조직구성원의 리더십 자기효능감을 높임으로써 리더십 열망을 향상시킬 수 있음. 그러나 조직구성원의 사회부과 완벽주의 수준에 따라 리더십 열망이 향상되거나 감소할 수 있음
2. 참여적 리더십을 통해 조직구성원의 리더십 열망을 향상시키기 위해서는 구성원의 **리더십 자기효능감을 높이는 방향으로 접근**하는 것이 효과적일 것임
 - 참여적 리더십을 발휘하는 과정에서 구성원들이 성공경험과 대리학습을 통해 리더십 발휘에 관한 역량 향상을 인식하도록 하고, 구성원들과 의사결정권한을 공유함으로써 리더십의 부담은 줄이고 효과성을 향상시킬 수 있음을 납득하도록 함
3. 조직구성원의 리더십 열망을 높이기 위한 **참여적 리더십의 효율성**을 높이려면 **사회부과 완벽주의** 수준이 높은 구성원들에 집중하는 것이 필요함

1. 연구의 한계

- 측정 및 대상: 자기보고식 설문, 단일 원천(single source), 대기업(종업원 300인 이상)
- 분석 수준: 개인 수준
- 인과 관계 분석 결과의 엄격성: 횡단연구

2. 향후 연구에 관한 제언

가. 리더 포비아의 속성을 대변할 수 있는 변수의 검토 확장

- ▶ 리더십 우려(Worries about leadership)의 다차원

나. 리더십과 리더십 열망 간 관계에 대한 메커니즘 검토

- ▶ 긍정적/부정적 속성의 매개변수를 확장적으로 탐색

다. 리더십과 리더십 열망 간 직접적/간접적 관계에 작용할 수 있는 조건 검토

- ▶ 조직 문화, 직무 특성, 개인 특성