

진성 리더십, 상사 신뢰, 심리적 웰빙, 지식공유 간의 구조적 관계 분석¹

The analysis of structural relationships among authentic leadership, trust for leaders, psychological well-being, and knowledge sharing

권상집 (Sang-Jib Kwon) 동국대학교 경영계열 경영학부

정지용 (Jee Yong Chung) 덕성여자대학교 경영학과²

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine relations among authentic leadership, trust for leaders, psychological well-being, and knowledge sharing. Authentic leadership proposes positive and interactional approach between leaders and subordinates. Authentic leaders are aware of their values and belief, and they keep their personal goals and support their followers. Such behaviors boost psychological well-being, knowledge sharing, and trust for leaders.

To analyze the framework proposed, survey data was collected from 164 employees of three companies. In particular, this study designed a robust research method by assessing model fit and avoiding common method bias issues.

The empirical results of this study are as follows. Authentic leadership positively influences trust for leaders and psychological well-being. Trust for leaders is shown to have positive impacts on psychological well-being and knowledge sharing. In addition, followers' psychological well-being positively influences knowledge sharing activities.

This study contributes to the comprehension of the structural relationships among authentic leadership, trust for leaders, psychological well-being, and knowledge sharing. The results suggest that authentic leadership and trust for leaders were key success factors of building positive mindset and capability of employees in the forms of psychological well-being and knowledge sharing activities.

Keywords: Authentic Leadership, Trust for Leaders, Psychological Well-being, Knowledge Sharing

¹ 논문접수일: 2016년 9월 12일; 1차 수정: 2016년 11월 23일; 2차 수정: 2016년 12월 23일; 게재확정일: 2016년 12월 26일

본 연구는 덕성여자대학교 2015년도 교내연구비 지원에 의해 수행되었음

² 교신저자

1. 서론

국내외에서 최근 리더에 대한 불신이 중요한 문제로 떠오르고 있다. 1980년대 이후 본격화된 리더십 관점 중 카리스마 리더십, 지시적 리더십 등의 성과추구 리더십이 조직 현장에서 구성원들의 정서적 측면을 해아리지 못했기 때문이다(정예지·김문주 2013). 그 결과, 최근 몇 년간 리더의 비윤리적 행위, 도덕적 해이 등이 문제가 되면서(Sorkin 2010) 이에 대한 반성으로 리더들의 성찰을 강조하는 진정성이 부각되기 시작했다(권정연·권상집 2015).

리더의 탈권위와 함께 진정성을 강조하는 진성 리더십이 떠오르며(Avolio and Gardner 2005; Gardner, Fischer, and Hunt 2009) 구성원들에게 성과 독려보다 신뢰와 희망을 주고 인간적인 내면을 중시하는 리더십이 시대적 요구에 부합된다는 주장이 꾸준히 학계와 기업 현장에서 현재 제기되고 있다(최우재·조윤희 2013). 본 연구는 이러한 연구의 배경 및 필요성을 감안하여 리더의 진성 리더십이 구성원들의 상사 신뢰, 심리적 웰빙 및 지식공유 등에 어떤 영향을 미치는지 논의하고자 한다.

조직 경쟁력 차원에서도 구성원들의 심리적인 건강함과 지식공유는 이미 필수 요소가 되어가고 있다. 심리적 건강함을 의미하는 심리적 웰빙은 일상적인 즐거움을 뛰어넘는 개념으로서 사회적 존재로서 사람들이 인지하는 행복의 정도를 뜻한다(Menard and Brunet 2010). 또한, 심리적 웰빙은 자신의 삶의 질을 평가하는 척도로서 구성원들은 받아들인데(Ryan and Deci 2001) 이는 리더의 언행에 의해 가장 밀접한 영향을 받는다. 특히, 개인의 행복감, 의미를 중시하는 심리적 웰빙은 개인적 성찰과 자기 규제를 강조하는 진성 리더십과도 깊은 관련이 존재할 수 있다(최우재·조윤희 2013).

구성원들이 심리적으로 서로 건강함을 느끼면 그 이

후 조직의 경쟁력을 강화하기 위해서는 구성원 간 활발한 지식공유를 통한 조직의 지식 내재화가 이루어져야 한다(Osterloh and Frey 2000). 조직 구성원이 심리적으로 즐겁고 행복해야 개인 수준의 지식이 지식공유 프로세스를 통해 조직의 지식으로 확대될 수 있다. 더욱이, 지식기반 경제인 창조경제 시대에 구성원들 간 지식공유 활성화를 통한 새로운 가치 창조는 기업 및 조직 역량을 극대화하는데 필수적 요소이다. 그러므로 이들 요인들을 보다 강화할 수 있는 방안을 조직은 구축해야 한다.

기존 연구에 의하면(Khazananchi and Masterson 2011; McEvily, Perrone, and Zaheer 2003) 조직 내에서 형성된 상사 신뢰는 지식공유를 활성화시키는 핵심 요인 중 하나이다. 상사에 대한 신뢰가 조직 내 상호 신뢰를 구축하고 심리적으로 안정된 환경을 조성하여 구성원들에게 건강한 즐거움을 제공할 수 있고 정서적 방어 태도를 벗어나 더 자유로운 논의와 구성원 간 지식공유를 창출할 수 있기 때문이다(김기홍 2015; Chowdhury 2005).

심리적 웰빙을 높일 수 있는 상사 신뢰는 리더가 구성원들에게 보여주는 관심과 배려, 호의적인 태도 등을 통해 형성할 수 있다. 상사에 대한 신뢰가 형성되면 구성원들은 심리적 안정감을 느끼고 정서적인 몰입을 촉진, 지식공유까지 활성화시킬 수 있다(김기홍 2015). 최근 상사 신뢰를 촉진할 수 있는 요소로 리더의 자기 성찰이 떠오른다는 점에서 진성 리더십은 구성원들에게 상사 신뢰를 유발할 수 있는 가장 적합한 리더십으로 손꼽히고 있다.

신뢰 형성, 윤리적 기준의 강화 등으로 인해 2000년대 이후 활발히 연구가 진행되고 있는 진성 리더십은 자기 인식(Self-awareness)과 자기 규제(Self-regulation)라는 두 축을 기반으로 리더 자신과 구성원 모두에게 진실성, 진정성을 강조한다. 선행 연구에서도 리더의 진성 리더십은 구성원들의 성과 창출과

심리적 안정감을 촉진한다고 언급하고 있기에(Illies, Morgeson, and Nahrgang 2005) 리더의 진실성이 내재된 진성 리더십은 상사 신뢰도 높게 유발할 수 있을 것으로 보인다. 결과적으로 리더의 진성 리더십이 구성원들에게 표출된다면 구성원들의 상사 신뢰, 심리적 웰빙, 지식공유는 더욱 활성화될 수 있으며 상사에 대한 신뢰와 심리적인 건강함이 지식공유를 증폭시키는 선순환 효과를 유발할 수 있다.

기존 연구에서는 진성 리더십이 심리적 웰빙을 유발하고(정예지·김문주 2013), 상사 신뢰는 지식공유를 활성화시킨다는 결과까지는 제시하고 있으나(김기홍 2015) 리더의 진성 리더십이 실제로 구성원들의 상사 신뢰에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 진성 리더십과 상사 신뢰, 심리적 웰빙과 지식공유는 상호 어떤 관계를 형성하고 있는지에 대한 연구는 전무한 편이다. 이에 본 연구는 개인의 진정성, 진실성을 강조하는 진성 리더십의 행위와 상사에 대한 신뢰, 구성원들의 심리적 웰빙, 지식공유 사이의 구조적 관계를 실증 분석을 통해 정밀하게 검증하여 연구 결과를 도출, 학문적인 관점과 실무적 관점 각각에 적합한 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설 도출

2.1 진성 리더십의 개념 및 영향

진성 리더십이 최근 부각되는 이유는 경제적 혼란, 도덕적 해이, 극심한 위기 등이 중첩되며 현 시대에 발생하고 있기 때문이다(Luthans and Avolio 2003). 그렇기 때문에 진정성(Authenticity)을 핵심적인 요소로 강조하는 진성 리더십은 언행일치와 자기 규제를 바탕으로 일관성 있는 모습을 제시하기에 더 많은 조직에서 현재 요구되는 리더십으로 인정받고 있다. 기존 사

회학 및 심리학에서 발전되기 시작한 진성 리더십 이론이 경영학에서 연구가 본격적으로 진행되고 있는 이유 역시 리더에 대한 구성원들의 불신이 날이 갈수록 심화되고 있기 때문이다(이경근·조용현 2010). 상사의 비인격적 감독과 통제(Tepper 2007), 전체적 횡포(Ashforth 1994) 등이 언론을 통해 조명되면서 리더 또는 상사의 원칙 없는 태도와 언행이 연일 도마 위에 오르고 있고 결과적으로 구성원들의 불만은 오늘날 급격히 증가하고 있다.

더욱이, 진성 리더십은 최근 국정 농단 사태로 인해 국민들의 리더에 대한 불신이 한층 더 강조되며 다양한 조직을 이끌고 있는 모든 리더에게 반드시 필요한 요소로 여겨지고 있다. IMF 이후 윤리경영, 기업의 사회공헌 더 나아가 공유가치 창출 등이 강조되며 조직의 투명성과 함께 리더에 대한 신뢰를 형성하기 위해 진성 리더십이 한층 더 부각되었다(권정연·권상집 2015). 이에 따라 국내외적으로 2000년대 이후 학계에서도 기업의 성장을 위해 그리고 리더에 대한 존경심 회복을 위해 진성 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되었다(Brown and Trevinno 2006).

진성 리더십을 연구하며 학자들이 관심을 가진 사항은 과연 어떤 요소가 진성 리더십의 핵심 요소로 간주되느냐에 있었다. 학자들마다 조금씩 의견은 달랐지만(윤정구 2012; Avolio and Gardner 2005) 많은 학자들은 기본적으로 자기 인식(Self-awareness)과 자기 규제(Self-regulation)를 진성 리더십의 핵심 요소로 꼽았다. 자기 인식이란, '내가 이 조직에서 어떤 모습과 역할을 해야 하며 내가 누구인가에 대해 초점을 둔 보다 자기 성찰적인 질문에 대한 인지의 수준을 의미한다(Luthans and Avolio 2003). 특히, 자기 인식은 내가 누구인가에 대한 생각과 함께 자기에 관한 명확한 인식을 토대로 '내가 향후 상대에게 어떤 행동을 해야 하는가' 까지 포괄하는 개념을 의미한다(Sparrowe 2005). 리더가 자기 인식을 잘할수록 상대에 대한 신

리를 높이고 조직 구성원들의 심리적 안녕감까지 높일 수 있다(홍성화·최은수 2011).

둘째, 자기 규제란 자기가 생각한 이상적 자아에 도달하기 위해 자신의 행동을 윤리적으로 규제하는 것을 의미한다(Avolio and Gardner 2005). 즉, 리더는 자신의 언행을 토대로 꾸준히 자기성찰을 통해 구성원들의 심리적 건강함과 긍정적인 역량을 향상시키기 위해 노력해야 한다는 점을 진성 리더십 이론은 강조하고 있다(권정연·권상집 2015; 정예지·김문주 2013). 그러므로 진성 리더십은 조직 성과 창출에 초점을 둔 변혁적 리더십 또는 구성원에게 전폭적인 권한 위임과 의사결정의 자율성을 강조하는 임파워링 리더십과 달리 구성원의 정서와 심리에 긍정적인 영향을 주기 위한 리더십을 의미한다(Gardner et al. 2009; Ilies et al. 2005).

본 연구에서 핵심적으로 살펴보고자 하는 진성 리더십은 그러므로 개인이 갖고 있는 목표를 넘어서 조직의 성장을 도모하며 이를 위해 자기를 규제하고 더 나아가 구성원들에게 솔선수범의 모습을 보임으로서 상사에 관한 신뢰, 구성원들의 심리적 웰빙 등에 모두 정(+)의 효과를 줄 수 있는 리더십이라고 할 수 있다(Bass and Steidlmeier 1999; Price 2003). 아울러, 진성 리더십은 구성원이 스스로 지닌 한계를 넘어서서 상호 발전을 바탕으로 조직의 목표를 달성하는 것을 강조한다(Lord and Brown 2004). 특히, 진성 리더는 자기 초월적 가치를 지니고 있기에 진성 리더십에 의해 긍정적인 영향을 받은 구성원들은 조직을 위해 상호 협력하고 적극적으로 조직 헌신 과정에 참여하는 경향이 강하다(Baker, Cross, and Wooten 2003; Northouse 2010). 이에 따라 진성 리더십의 영향을 받은 구성원들은 조직 성장을 위한 지식공유에도 열심히 기여할 가능성이 높다. 본 연구는 이와 같은 진성 리더십의 핵심 개념과 영향 요인들을 토대로 아직까지 기존 연구에서 증명되지 않은 진성 리더십과 상사 신뢰, 구성원의 심리적 웰빙과 지식공유 행위 간의 구조적 관계를 보다

정밀히 분석하고자 한다.

2.2 진성 리더십이 상사 신뢰에 미치는 영향

도덕적 위기의 시기에 진성 리더가 효과적으로 대응할 수 있는 이유는 특정 직무와 연관된 스킬이나 방법 추구가 아니라 타인과의 이해를 중시하고 리더 자신의 품성을 중시하는 리더십이 바로 진성 리더십이기 때문이다(윤정구 2012). 진성 리더십을 갖춘 리더는 자신의 사고와 감정을 올바르게 정립하고 일관되게 진정성을 보여주기 위한 리더의 행위를 표출하며 조직 구성원과 의 진실된 관계까지 강조한다. 리더 본연의 현재 모습을 인지하고 자신의 약점과 단점, 강점을 슬기롭게 이해하여 이상적 자아에 도달하기 위한 리더의 자기 인식과 자신의 행동을 일관성 있게 표출하고 스스로 최적인 리더상을 위해 단련하는 자기 규제는 상사로서 구성원에게 보여주어야 할 모범적인 면모이자 진성 리더십의 핵심 구성요소이다(Shamir and Eilam 2005).

그러므로 조직의 성장에만 치중하지 않고 자기 초월적인 가치를 통해 자신을 스스로 돌아보고 규제하는 진성 리더의 모습은 구성원들이 지각하는 상사 신뢰에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 진성 리더는 자신의 이익을 추구하는 리더의 모습이 아닌 절제와 규제를 통해 참된 일관성을 보여주기 위한 리더의 모습이다(Fu, Tsui, Liu, and Li 2010). 이를 본 구성원들은 리더의 가치와 인식과 행동이 다르지 않다는 언행일치를 리더를 통해 지각할 수 있고, 그 결과 상사 신뢰에 대해 긍정적인 인식을 형성할 수 있다.

조직에서 리더는 구성원들의 역할 모델의 중심에 서 있으며 조직 내 신뢰 형성의 중심적 위치에 서 있다(김기홍 2015). 그러므로 리더가 행하는 모든 공식적, 비 공식적 언행은 구성원들의 신뢰 형성에 절대적인 영향을 미친다(Shamir, House, and Arthur 1993). 기존 연구에서는 리더가 구성원과 신뢰를 통해 개방적인 관계를 구축하고 관심과 배려를 보여주면 심리적 안정감

을 구성원들이 느껴 상사 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다고 말하고 있다(Butler and Cantrell 1984). 상사에 대한 신뢰라는 개념 자체가 조직 내에서 리더와의 업무 과정을 통해 부하직원이 갖는 상사에 대한 믿음이기예(Robert and O'Reilly 1974) 리더가 조직 현장에서 자기 인식과 자기 규제를 토대로 일관성과 진정성을 보여준다면 구성원들은 상사에 대해 높은 신뢰를 표출할 것이다. 이상의 기존 논리를 바탕으로 본 연구가 세운 첫 번째 가설은 다음과 같다.

가설 1. 진성 리더십은 구성원의 상사 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 진성 리더십이 심리적 웰빙과 지식공유에 미치는 영향

심리적 웰빙(Psychological well-being)은 삶에서 얻을 수 있는 즐거움 외에 사회 구성원으로서 자신의 잠재 능력을 발견한 상태를 의미한다(Ryff and Keyes 1995). 그러므로 주관적인 행복이 아닌 심리적 웰빙은 개인이 직무와 관련된 과정 속에서 외부 구성원과의 인지 및 정서적 관계까지 아우르는 개념이라고 할 수 있다(최우재·조윤형 2013). 심리적 웰빙과 관련된 주요 구성요소는 학자마다 의견이 조금씩 상이하지만 대체적으로 자기수용(Self-acceptance), 개인적 성장(Personal development), 긍정적인 대인관계(Positive relationship), 자기결정 역량(Self-determination) 등이 심리적 웰빙의 핵심 요소로 거론되고 있다(Ryff and Keyes 1995).

심리적 웰빙의 구성요소를 통해 확인할 수 있듯이 결과적으로 개인이 꾸준히 성장하고 있다고 느끼고 삶의 목적에 대해 확신을 추구하는 것이 심리적 웰빙의 방향이라고 할 수 있다. 그러므로 구성원들의 심리적 웰빙을 향상시키려면 개개인의 성장과 발전, 내면적 가치에 보다 심혈을 기울일 리더십이 요구된다. 이

에 따라 자신에 대한 엄격한 기준을 통해 자기 인식과 자기 규제를 통해 이상적 자아와의 격차를 줄이기 위해 스스로 노력하는 진성 리더야말로 구성원들의 심리적 웰빙을 높이는데 핵심적인 리더십이라고 할 수 있다. 진성 리더는 일의 의미를 찾고 소명의식을 갖고 리더로서의 역할을 위해 최선을 다하는 리더를 의미한다(Cameron, Dutton, and Quinn 2003). 특히, 구성원의 심리적 웰빙을 높이는 데 있어 리더는 가장 중요한 역할을 하는데(Robertson and Flint-Taylor 2009) 심리적 웰빙 자체를 높이려면 리더의 커뮤니케이션보다 적극적인 행위 실행을 통해 언행 일치된 모습을 리더가 보이는 게 필수적이다(Rath and Harter 2010). 그러므로 구성원들의 심리적 웰빙을 증진시키기 위해서는 리더들은 진성 리더십을 더욱 슬기롭게 발휘해야 한다. 기존 연구에서도 진성 리더십은 리더의 웰빙뿐만 아니라 구성원들의 심리적 웰빙에도 긍정적인 영향을 미친다고 거론하고 있다(Ilies et al. 2005).

진성 리더는 조직 구성원의 성장을 위해 다양한 기회를 부여하고 솔선수범해서 조직에 긍정적인 변화상을 창출하기 위해 노력한다. 개인적 관심이나 이익을 넘어서 조직의 발전을 도모하고 올바른 가치관을 구성원과 함께 공유하기예(Bass and Steidlmeier 1999) 조직 구성원들은 긍정적인 에너지를 리더로부터 받게 되고(정예지 2012) 그 결과 자신들의 긍정적인 심리적 웰빙을 더 많이 경험할 수 있게 된다(Peterson, Walumbwa, Avolio, and Hannah 2012). 이상의 논리를 토대로 본 연구가 세운 두 번째 가설은 다음과 같다.

가설 2. 진성 리더십은 구성원의 심리적 웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편 지식공유는 조직의 경쟁력 향상을 위해 최근 들어 가장 중요하게 거론되는 요소 중 하나이다. 지식

기반 경제에서 새로운 가치를 창조하기 위해서는 구성원 한명 한명이 학습한 지식을 상대와 상호작용을 통해 공유, 새로운 지식을 만들어내야 하기 때문이다(김승용·이병철·김기홍 2013). 이미 기존 연구에서도 지식공유는 조직의 핵심 경쟁력으로 거론되고 있다(Foss, Minbaeva, Pedersen, and Reinholt 2009).

이에 따라 리더들 역시 구성원의 지식공유를 활성화시킬 수 있는 방안에 주력하고 있는데 기존 연구는 지식공유를 활성화시킬 수 있는 요소로 긍정적인 관계형성이 핵심 요소로 고려되고 있다(권상집 2016; 박문수·문형구 2001). 그러므로 지식공유를 활성화시킬 수 있는 리더십으로도 진성 리더십이 필요함을 추론할 수 있다. 진성 리더는 자신을 이끄는 궁극적 가치가 조직에 내재화되기 위해 일관된 모습을 보이며 구성원들에게 긍정적인 정서, 희망, 낙관성 등을 부여하기 위해 많은 노력을 기울인다(Gardner and Schermerhorn 2014; Peterson et al. 2012). 조직 구성원들이 가장 신경을 쓰는 부분이 리더의 감정을 파악하고 리더의 행동에 주의를 기울인다는 측면에서 진성 리더의 긍정적인 정서 형성은 구성원들의 팀 분위기 및 활력 형성에 지대한 영향력을 발휘한다(정예지·이수정·김문주 2012; Barsade 2002). 선행 연구에서는 구성원들의 지식공유를 활성화시키기 위해서는 리더의 체계적인 지원적 환경이 필요함을 언급하고 있다(Cabrera, Collins, and Salgado 2006). 리더가 지원과 함께 체계적인 배려를 해주면 구성원들 역시 지식공유를 더 적극적으로 추진할 가능성이 높다. 기존 연구에서도 진성 리더는 개인의 에너지보다 팀의 긍정적인 에너지 축적 및 활력을 형성하기 위해 더 많은 노력을 기울인다고 밝히고 있다(Avey, Luthans, Smith, and Palmer 2010; Ilies et al. 2005). 그러므로 본 연구는 선행연구의 논리를 토대로 다음과 같은 세 번째 가설을 도출하였다.

가설 3. 진성 리더십은 구성원의 지식공유에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

2.4 상사 신뢰가 심리적 웰빙과 지식공유에 미치는 영향

조직 내에서 가장 중요한 요소 중 하나는 상사 신뢰일 것이다. 구성원들의 언행에 있어 역할 모델의 중심에 서 있는 것이 리더이기 때문이다(Bandura 1977). 리더가 자신이 갖고 있는 전문성과 관심, 배려를 제공하면 구성원들은 심리적으로 안정감을 갖고 긍정적인 에너지를 형성할 수 있다(Cameron et al. 2003). 그러므로 구성원들이 상사에 대해 높은 신뢰를 형성하는 것 자체가 매우 긍정적인 여러 효과를 창출할 수 있다.

구성원들이 상사를 신뢰하면 위협을 감수하고 적극적인 도전을 추구하는 동기가 높아지며(Podsakoff, Mackenzie, Moorman, and Fetter 1990) 직무수행 이상의 열정을 추구하는 것으로 나타났다. 특히, 상사에 대한 신뢰 형성은 결과적으로 구성원과 리더의 호혜적인 상호작용의 질을 증진시켜 구성원들 간 이타적인 행위, 성과를 추진하는 내재적 동기 향상 등 많은 효과를 유도하는 것으로 알려져 있다(Huang, Iun, Liu, and Gong 2010). 그러므로 상사에 대한 신뢰는 구성원들의 심리적 웰빙에도 긍정적인 영향을 미친다고 추론할 수 있다.

상사에 대한 신뢰 형성은 곧바로 리더와의 동일시, 긍정적 행위 모델링, 사회적 교환 과정을 통해 구성원들의 심리적 만족감에 전이된다(Ilies et al. 2005). 상사를 믿고 상사의 언행을 존중하면 구성원들은 리더와 유사한 가치를 갖고 리더의 언행을 내재화시키기 위해 더 많은 노력을 기울인다. 이를 통해 열정, 긍정성 등의 감정을 느끼고 결과적으로 심리적 웰빙을 구성원들은 경험하게 된다. 그러므로 상사 신뢰는 구성원들의 심리적 웰빙에 긍정적인 영향을 미친다고 추론할 수 있다. 이를 바탕으로 도출한 본 연구의 네 번째 가설은 다음

과 같다.

가설 4. 상사 신뢰는 구성원의 심리적 웰빙에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

특히, 상사에 대한 신뢰가 높아진 구성원들은 심리적으로 안정되어 더 유연하고 개방적인 태도로 다른 이와 소통할 수 있다(이관웅 1999). 상사 신뢰가 높은 구성원은 자기 성장을 위해 지적인 학습활동에 주력하고 새로운 지식을 습득하고 공유하는데 적극적이기 때문에(Deci and Ryan 2000) 활발한 지식공유 활동을 추진할 것으로 추론할 수 있다. 상사에 대한 긍정적인 신뢰는 구성원에게 심리적 안정감을 지각하게 하고 더욱 일에 몰입을 유도한다. 그리고 조직 및 상사에 대한 신뢰 형성은 다른 구성원과 지식을 공유하는 데에도 중요한 촉매제가 되기에(Reinholt, Perderson, and Foss 2011) 상사 신뢰가 지식공유를 활성화한다는 가설을 수립할 수 있다. 상사에 대한 신뢰를 기반으로 한 분위기에서 구성원은 인지적 유연성을 더 편히 지각하고 풍부한 사고의 폭을 넓힐 수 있다(김기홍 2015). 특히, 구성원이 상사를 믿고 의지하면 리더는 호혜적인 행동을 바탕으로 의사결정 권한을 구성원에게 과감히 부여하고 그 결과 구성원들은 더 많은 지식공유 활동을 통해 새로운 실험과 도전을 촉진한다(Dayan, Bebedetto, and Colak 2009). 그러므로 이들 논리를 바탕으로 수립한 본 연구의 다섯 번째 가설은 다음과 같다.

가설 5. 상사 신뢰는 구성원의 지식공유에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

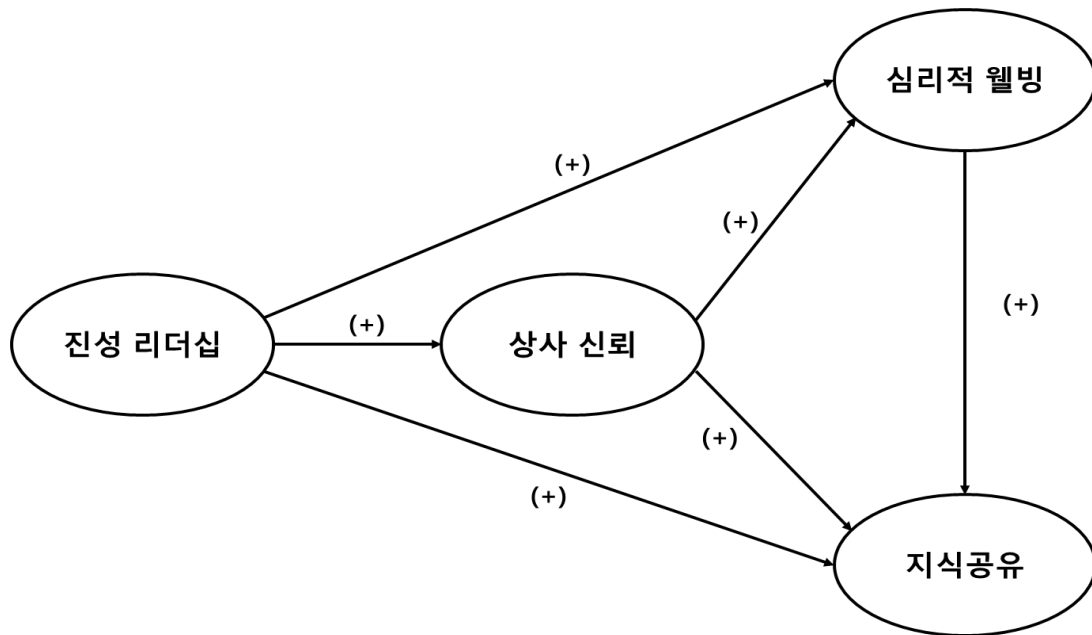
2.5 심리적 웰빙이 지식공유에 미치는 영향

대다수의 구성원들은 자신의 목표와 노력, 성취감 등이 존재할 때 높은 심리적 웰빙을 경험한다. 심리적

웰빙이 형성된 구성원들은 기본적으로 긍정적인 정서를 유지한다(Gardner et al. 2009). 긍정적인 정서가 형성된 구성원들은 상호 적극적으로 지식과 정보를 공유하여 조직을 위해 더 헌신할 가능성이 크다(Cabrera and Cabrera 2005). 더욱이, 심리적 웰빙이 높은 구성원은 자신의 성장뿐만 아니라 조직의 성장, 목표에도 관심을 갖는다(Illies et al. 2005). 자신이 속한 조직이 성장해야 결과적으로 자신의 자아실현 및 역량개발에도 도움이 되기 때문이다. 그러므로 심리적 웰빙이 형성된 구성원들은 조직 내에서 다른 이와 상호작용 과정 등과 같은 긍정적 프로세스를 더 많이 도입하고(Avey et al. 2010) 활발한 지식공유를 일으킬 것이라고 생각할 수 있다.

결과적으로 심리적 웰빙이 높은 구성원들은 서로 수평적인 관계를 유지하면서 상호 협력해서 당면한 문제를 해결해나가기 위해 노력한다. 개인 성장 외에 조직의 성장에 관심을 갖는 구성원들은 과업 완수를 위해서는 구성원 각자가 보유한 지식 및 전문성을 원활히 공유해야 문제를 더 쉽게 해결할 수 있다고 생각하기 때문이다(김문주·윤정구 2012). 특히, 급변하는 환경에서 발생하는 문제는 개인의 힘으로 해결할 수 없다. 기존 연구에서도 팀 에너지 형성은 개인의 심리적 웰빙과 팀 성과를 모두 유발하는 것으로 나타났다(정예지·김문주 2013). 상사에 대한 높은 신뢰를 바탕으로 심리적 웰빙이 형성되면 구성원은 리더에 대한 신뢰뿐만 아니라 정서적인 신뢰의 팀 분위기 형성에도 각별히 신경을 쓰기 때문에(Whitener, Brodt, Korsgaard, and Werner 1998) 다른 구성원과의 활발한 지식공유를 통해 조직의 가치창출에 헌신할 가능성이 높다. 기존 연구에서 도출된 논리를 통해 수립된 본 연구의 여섯 번째 가설과 본 연구의 전체적인 가설 흐름을 토대로 정립한 연구모형은 다음과 같다.

가설 6. 심리적 웰빙은 구성원의 지식공유에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}



<그림 1> 연구 모형

3. 연구방법

3.1 연구 대상 및 자료 수집

본 연구는 리더의 진성 리더십과 구성원이 지각하는 상사에 대한 신뢰와 심리적 웰빙, 지식공유와의 구조적 관계를 분석하기 위해 국내 중견기업을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 인사 담당자와의 인터뷰 및 협조를 토대로 제조업에 종사하는 중견기업 세 곳을 대상으로 210개의 설문지가 배포되었으며, 불성실한 응답으로 판단된 설문 응답을 제외하고 최종적으로 분석에 활용된 데이터는 164개 데이터였다(설문 수거율 = 78.1%). 또한 기존 설문연구가 갖는 자기보고식(Self-report)답변이 주는 동일방법편의(Common method bias)의 문제를 줄이고자 본 연구는 각각의 응답을 상이한 출처를 통해 확보하였다. 리더의 진성 리더십과 상사에 대한 신뢰 평가는 해당 조직 구성원들을 대상으로 설문을 진행하였고 구성원들의 심리적 웰빙과 지식공유는 구성원을 이끌고 있는 팀장을 대상으로 설문

을 각각 진행, 분석 결과의 객관성을 확보하였다.

본 연구의 주요 관심사항은 실제로 리더의 진성 리더십과 상사에 대한 신뢰가 구성원들의 심리적인 건강함과 지식공유 활동을 증진시키는가에 있다. 진성 리더십이 구성원의 심리적 요인과 솔선수범에 영향을 주는 리더십이고(Illies et al. 2005) 상사 신뢰 역시 상사에 대한 구성원의 심리적 기대감을 의미하기에 심리적 웰빙을 그대로 구성원이 측정하면 편향된 측정 또는 관대화된 경향이 발생할 수 있다(김홍길·성연옥 2010; 정예지 2012; 정예지·김문주 2013). 이에 따라 본 연구는 연구 결과의 객관성과 정확성을 담보하기 위해 종속변수에 영향을 주는 요소는 구성원이, 그리고 이에 따른 결과변수인 심리적 웰빙과 지식공유는 해당 팀을 이끌고 있는 팀장에게 측정을 의뢰했다. 기본적으로 본 연구의 종속변수를 측정하는데 참여한 팀장은 총 31명이었으며, 평균적으로 5.29명 팀원의 심리적 웰빙과 지식공유를 각 기업의 팀장들은 측정하였다.

최종적으로 분석에 활용된 설문 응답자의 인구통계적 특성은 <표 1>에 간략히 정리하였다.

<표 1> 설문 응답자의 인구통계적 특성

주요 기준	분류	인원(수)
성별	남성	101명
	여성	63명
연령	20대	34명
	30대	84명
	40대	29명
	50대	17명
직급	사원/대리	49명
	과장	57명
	차장	37명
	부장	21명
학력	고졸	3명
	초대졸	19명
	대졸	112명
	대학원졸	30명
근무경력	5년 미만	70명
	5년 이상 10년 미만	57명
	10년 이상 15년 미만	18명
	15년 이상 20년 미만	12명
	20년 이상	7명

3.2 측정 문항

본 연구는 국내 제조업 중견기업 임직원들을 대상으로 리더의 진성 리더십, 상사에 대한 신뢰, 구성원의 심리적 웰빙과 지식공유 간의 관계를 실증적으로 분석하기 위해 구조방정식 모형을 토대로 데이터를 분석하였다. 통계적 유의성을 확인하기 위해 SPSS 20.0과 AMOS 20.0을 적절히 활용하였으며 측정 문항은 기존 학술지에서 검증된 문항을 수정 및 보완하여 활용하였기에 탐색적 분석이 아닌 확인적 요인분석(CFA)을 진행하였다. 설문에 활용된 모든 문항은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다)를 토대로 측정하였다. 본 연구에 사용된 주요 문항은 다음과 같다.

3.2.1 진성 리더십 (Authentic Leadership)

리더의 진성 리더십은 ‘윤리적 가치관을 토대로 리더가 지향하는 가치관과 일관되게 행동하는 정도’로 정의를 내리고 해당 변수를 측정하였다(권정연·권상집 2015). 설문은 Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson(2008)의 연구에서 활용된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정/보완하여 적용하였다. 특히, 진성 리더십 연구자들이 모두 강조하는 자기 인식과 자기 규제를 고려하여(Avolio and Gardner 2005) 본 연구는 최종 6개 문항을 토대로 설문을 측정하였다. 측정 문항으로는 “우리 팀 리더는 자신이 표명하는 가치와 일관되게 행동한다.”, “우리 팀 리더는 높은 윤리적 기준을 바탕으로 의사결정을 진행한다.”, “우리 팀 리더는 자신이 생각하고 느낀 점을 명확히 언

급해준다.” 등으로 구성되었다.

3.2.2 상사 신뢰 (Trust for the Leader)

상사 신뢰 항목은 Podsakoff et al.(1990)의 연구를 바탕으로 ‘팀원(Follower)이 리더로부터 느끼는 정직성과 믿음, 지지의 정도’로 정의를 내렸으며 측정 항목 역시 Podsakoff et al.(1990) 및 Lewicki and Bunker(1996)가 개발한 문항 5개를 본 연구에 맞게 수정/보완하여 활용하였다. 상사 신뢰의 측정 항목으로는 “우리 팀 리더의 정직성을 믿는다.”, “나는 어떤 상황에서든 우리 팀 리더를 지지한다.”, “우리 팀 리더는 이익을 위해 상대방을 속일 사람이 아니다.” 등으로 구성되었다.

3.2.3 심리적 웰빙 (Psychological Well-being)

심리적 웰빙은 ‘자아실현을 위해 노력하는 과정에서 경험하고 깨닫게 되는 자기수용, 개인적 성장과 관련된 기대감의 수준’으로 정의를 내리고 해당 문항을 측정하였다. 본 연구는 기존 연구에서 검증된 Ryff and Keyes(1995) 및 김홍길·성연옥(2010)의 문항을 토대로 구성원 개인의 성장과 삶의 목적에 부합되는 5개 문항을 발췌하였다. 심리적 웰빙의 측정 문항으로는 “해당 구성원은 삶의 분명한 목적 및 방향 감각을 지니고 있다.”, “해당 구성원은 자아성찰 및 자아실현을 위해 지속적으로 노력하고 있다.”, “해당 구성원은 최고의 잠재력을 발휘하기 위해 노력하고 있다.” 등이다.

3.2.4 지식공유 (Knowledge Sharing)

지식공유는 ‘개인이 개발하거나 습득한 지식을 다른 이와 상호작용을 통해 공유하는 것’으로 정의를 내렸다(김승용 외 2013). 본 연구에서는 지식공유 측정을 위해 Hooff and Weenen(2004) 연구를 참고했으며 해당 연구에서 활용된 주요 문항을 수정 및 보완하여 6개 항목으로 구성, 측정하였다. 지식공유의 측정문

항으로는 “해당 구성원은 새로운 지식을 학습했을 때 부서 내 동료에게 이를 알려준다.”, “해당 구성원은 부서 내 동료에게 자신이 보유한 정보를 공유한다.”, “해당 구성원은 부서 내 동료가 질문하면 보유한 정보를 자세히 알려준다.” 등으로 구성되었다.

4. 연구결과

4.1 구성 개념의 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구의 변수들을 검증하기 위해 주요 변수의 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 진행, 측정모델의 적합도와 판별타당성을 차례로 검증하였다. 확인적 요인분석은 참고로 최대우도추정법을 활용하여 각각의 지수를 측정하고 해당 변수들의 신뢰도 및 타당도를 평가하였다. 본 연구는 이를 위해 요인 적재치, t 값, Cronbach Alpha(신뢰도), 복합신뢰도, 평균분산추출(AVE) 지수 총 다섯 가지를 주요 검증 기준으로 설정하였고 해당 기준은 각각 기존 선행 연구를 토대로 다음과 같이 설정하였다(Kwon, Park, and Kim 2014; Kwon, Park, Ohm, and Yoo 2015).

요인 적재치의 경우 .30 이상을 넘는 것을 기준으로 했으나(Tabachnick and Fidell 1996) 좀 더 보수적으로 .50 이상이 모두 초과하면 유의미하다고 판단하였다(권상집 2016). 또한, t 값은 2.0 이상을 초과하면, 변수의 집중타당성은 확보된다고 할 수 있다(Steenkamp and Van Trijp 1991). 아울러, Cronbach Alpha 값은 .70 이상(Hair, Black, Babin, and Anderson 2006), 변수의 신뢰도를 종합적으로 측정하는 복합신뢰도와 평균분산추출 값의 경우 각각 .70, .50 이상을 신뢰도의 기준선으로 고려하였다(Fornell and Larcker 1981). <표 2>를 통해 확인할 수 있듯이 본 연구에서 활용된 모든 변수의 확인적 요인분석 결과 요인 적재치, t 값, Cronbach Alpha, 복합 신뢰도, 평균분산추

출 모두 기존 선행연구가 강조한 기준을 통과하여 타당도와 신뢰도를 안정적으로 확보했다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

요인	변수	요인 적재치	t값	Cronbach Alpha	복합신뢰도 (C.R)	평균분산추출 (AVE)
진성 리더십	문항1	.724	10.370	.898	.922	.667
	문항2	.732	10.527			
	문항3	.639	8.799			
	문항4	.866	13.419			
	문항5	.818	12.335			
	문항6	.832	-			
상사 신뢰	문항1	.650	-	.799	.897	.637
	문항2	.684	7.090			
	문항3	.722	7.377			
	문항4	.727	7.411			
	문항5	.603	6.423			
심리적 웰빙	문항1	.594	-	.795	.844	.524
	문항2	.763	7.300			
	문항3	.769	7.331			
	문항4	.673	6.720			
	문항5	.553	5.810			
지식공유	문항1	.877	-	.907	.920	.659
	문항2	.792	12.825			
	문항3	.798	12.993			
	문항4	.902	16.347			
	문항5	.750	11.737			
	문항6	.606	8.620			

* $\chi^2/df=2.09$, $GFI=0.915$, $NFI=0.910$, $CFI=0.903$, $SRMR=0.04$

또한, 모형 적합도를 위해 검증한 값인 Goodness-of-Fit Index(GFI), Normed Fit Index(NFI), Comparative Fit Index(CFI) 모두 선행연구에서 수립한 기준치인 .90 이상을 초과했으며(Browne and Cudeck 1993; Hair et al. 2006), χ^2/df 값 역시 3.0 미만, SRMR 역시 .05 미만을 보여 본 연구모델이 적

합하다는 점을 최종적으로 판단할 수 있었다(Bagozzi and Yi 1988; Holbert and Stephenson 2002).

이후 진행된 판별타당성 분석은 <표 3>을 통해 제시하였다. 연구에 활용되는 변수가 판별타당성을 확보하기 위해서는 각 변수들의 상관계수의 제곱 값보다 각 변수의 AVE 값이 크거나 각 변수의 AVE 제곱근의 값

이 해당 변수들의 상관계수 값보다 커야 한다. <표 3>에서 볼 수 있듯이 각 변수의 AVE 제곱근의 값은 모두 .50 이상으로 나타났고 각각의 행 및 열에 있는 변수 간 상관관계 값보다 모두 큰 것으로 나타났다. 즉, 본

연구의 주요 변수들 모두 판별타당성을 안정적으로 확보했다고 판단할 수 있다(Fornell and Larcker 1981). 주요 변수들의 기술통계와 상관관계, 판별타당성 값은 <표 3>에 간략히 정리하였다.

<표 3> 주요 변수의 기술통계, 상관관계 및 판별타당성

주요 변수	평균	표준편차	진성 리더십	상사 신뢰	심리적 웰빙	지식공유
진성 리더십	2.983	.707	.817			
상사 신뢰	3.860	.516	.263	.798		
심리적 웰빙	3.030	.686	.687	.341	.724	
지식공유	3.378	.769	.472	.579	.602	.812

4.2 가설 검증 결과

본 연구는 가설을 검증하기 위해 두 단계의 분석 방식을 진행하였다. 첫째, 본 연구는 성별, 연령, 학력, 직급, 근무경력 등의 기초적인 인구통계적 특성을 설문 을 통해 확보하였다. 각 변수 간의 영향 관계에 있어 이와 같은 인구통계적 특성이 어떤 영향을 미치는지 기본 분석 방법인 다중 회귀분석을 통해 검증하였다. 둘째, 각 변수의 관계에 통제 변수가 미치는 영향을 살펴 본 후 곧바로 주요 변수들 간의 관계를 구조방정식을 통해 다시 한번 검증하였다.

구조방정식 분석의 정확한 결과를 위해서는 분석 샘플이 200개 이상이 좋다는 가이드라인이 있으나(Hair et al. 2006) 본 연구는 샘플 수는 200개에 이르지 못 했지만 확인적 요인분석 결과, 각 변수의 타당도 및 신뢰도를 안정적으로 확보했고 설문 응답도 각각 다른 출처를 통해 확보했기에 구조방정식을 활용, 주요 변수 간의 구조적 관계를 좀 더 정밀하게 분석하였다. 구조 방정식은 기본적으로 연구에서 살펴보고자 하는 주요 변수들 간의 직접 및 간접적 관계를 한번에 모두 살펴 볼 수 있는 실증 분석 방법이다. 그러므로 회귀분석을

통해서 주요 인구통계적 특성의 영향 정도를 분석하고 추가적으로 구조방정식을 진행, 본 연구에서 살펴보고자 하는 주요 변수들 간의 관계를 세밀히 검증하였다.

통제 변수와 함께 진성 리더십의 효과를 본 결과, 진성 리더십은 상사 신뢰($\beta=.168, p<.01$)와 심리적 웰빙($\beta=.637, p<.01$), 지식공유($\beta=.169, p<.01$)에 유의미한 영향을 미쳐 가설 1과 2, 3이 모두 타당함을 엿볼 수 있었다. 그러나 진성 리더십과 함께 분석한 통제 변수는 상사 신뢰, 심리적 웰빙, 지식공유에 미치는 영향에 있어 모두 유의확률을 초과하였다.

두 번째로 진행된 상사 신뢰, 심리적 웰빙, 지식공유 간의 관계에서는 상사 신뢰가 심리적 웰빙($\beta=.454, p<.01$)과 지식공유($\beta=.630, p<.01$)에 긍정적인 영향을 미쳐 가설 4와 5가 잠정적으로 타당함을 확인할 수 있었으며, 심리적 웰빙 역시 지식공유($\beta=.514, p<.01$)에 긍정적인 영향을 미쳐 가설 6 역시 유의미한 수준에서 가설이 채택될 수 있음을 확인할 수 있었다. 반면, 본 연구의 설문을 통해 수집된 성별, 연령, 학력, 직급, 근무경력 등은 본 연구의 주요 변수와 모두 무관함을 다중회귀분석 결과 파악할 수 있었다. 해당 결과는 <표

4>와 <표 5>를 통해 간략히 정리하였다.

<표 4> 본 연구의 가설 1~3 검증

통제 변수	상사 신뢰			심리적 웰빙			지식공유		
	β	T	p	β	T	p	β	T	p
성별	-.008	-.148	.883	-.107	-1.854	.066	-.107	-1.413	.160
연령	.073	1.079	.282	.177	.1543	.112	.284	1.106	.102
학력	.038	.044	.567	-.078	-1.139	.257	.013	.140	.889
직급	0.88	.171	.225	.054	.728	.468	.047	.480	.632
근무경력	.014	.271	.786	-.128	-1.863	.064	-.119	-1.611	.109
진성 리더십	.168	3.116	.002	.637	11.514	.000	.169	1.210	.005

<표 5> 본 연구의 가설 4~6 검증

통제 변수	심리적 웰빙			지식공유		
	β	T	p	β	T	p
성별	.077	.547	.585	-.096	-.630	.530
연령	.290	1.094	.122	.317	1.095	.113
학력	-.172	-1.910	.058	-.078	-.776	.439
직급	.140	1.393	.166	.110	1.008	.315
근무경력	-.128	-1.860	.063	.160	-1.897	.060
상사 신뢰	.454	4.623	.000	.630	7.284	.000
심리적 웰빙	-	-	-	.514	7.894	.000

회귀분석 결과를 통해 본 연구에서 설문을 통해 수집된 통제 변수가 주요 변수에 영향을 주지 못한다는 점을 감안, 구조방정식을 통해 주요 변수들 간의 직접적 관계를 좀 더 정밀하게 검증했다. 구조방정식을 바탕으로 가설을 분석한 결과 진성 리더십은 상사 신뢰($\beta=.263$, $CR=3.487$), 심리적 웰빙($\beta=.642$, $CR=11.171$)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1과 2는 채택되었음을 확인할 수 있다. 즉, 리더가 진성 리더

십을 자주 활용하고 구성원들이 이를 지각할수록 상사에 대한 신뢰가 더 높게 형성되고 심리적 웰빙도 긍정적인 방향으로 높게 인지된다고 판단할 수 있었다. 그러나 진성 리더십과 지식공유 간의 관계를 가정한 가설 3은 기각되어($\beta=.086$, $p>0.1$) 진성 리더십 행위가 구성원들의 지식공유에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났다. 이는 앞서 진행한 통제 변수를 포함한 회귀분석과는 조금 다른 결과이

다.

변수 간의 직접적 관계에서 가설 3이 기각된 이유는 진성 리더십 자체가 자기 인식과 자기 규제를 바탕으로 스스로의 정체성을 찾고 심리적인 요소에 보다 중점적인 포커스를 두고 있기에(Sparrowe 2005) 지식공유와 같은 가치 창출 행위와는 직접적인 연관성이 적을 수 있을 것으로 추론할 수 있다. 또한, 진성 리더십 자체가 리더의 언행이 구성원들에게 어떻게 비추어지는지에 대해 비중을 둔 리더십 행위이기(Gardner, Avolio, Luthans, May, and Walumbwa 2005) 구성원들의 심리적 웰빙이나 상사에 대한 신뢰에는 곧바로 긍정적인 영향을 줄 수 있지만 진성 리더가 아닌 조직 내 다른 구성원들 간의 적극적인 지식공유 활동에는 직접 효과를 주지 못했다고 판단할 수 있다. 그러나 회귀분석 결과를 통해 엿볼 수 있듯이 진성 리더십이 지식공유에 아무런 영향을 준다고 파악할 수는 없다. 상사 신뢰를 바탕으로 지식공유에 간접적인 영향을 줄

수도 있기 때문에 이에 대해서는 변수 간의 직접 및 간접적 영향 요인도 살펴봐야 한다.

상사 신뢰와 심리적 웰빙의 직접 효과를 고려한 가설 4~가설 6은 모두 연구 결과 일치한 것으로 드러났다. 상사 신뢰는 각각 심리적 웰빙($\beta=.172$, $CR=3.001$), 지식공유($\beta=.420$, $CR=7.304$)에 유의수준 내에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 구성원들의 심리적 웰빙 역시 지식공유에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.400$, $CR=5.239$). 즉, 구성원들이 상사를 믿고 따를수록 심리적 웰빙 역시 높아지고 동료들과 더 많은 지식공유를 나누는 것으로 분석 결과 드러났으며, 심리적으로 긍정적인 감정이 형성된다면 이 또한 구성원들의 지식공유에 매우 중요한 영향을 미칠 수 있음을 확인할 수 있었다. 가설 검증 결과는 <표 6>에 경로계수를 포함하여 간략히 제시하였다.

<표 6> 가설 검증 결과

가설	경로	경로계수	S.E	C.R	p
1	진성 리더십 → 상사 신뢰	.263	.055	3.487	.00
2	진성 리더십 → 심리적 웰빙	.642	.056	11.171	.00
3	진성 리더십 → 지식공유	.086	.081	1.160	.25
4	상사 신뢰 → 심리적 웰빙	.172	.076	3.001	.01
5	상사 신뢰 → 지식공유	.420	.086	7.304	.00
6	심리적 웰빙 → 지식공유	.400	.086	5.239	.00

한편, 각 변수 간 관계를 총효과(직접효과 + 간접효과)를 바탕으로 통계적 유의성을 정밀하게 살펴보기 위해 부트스트래핑(Bootstrapping) 방법을 사용하여 분석한 결과, <표 6>에서 도출된 가설 결과는 모두 타당한 것으로 나타났다. <표 7>을 통해 확인할 수 있듯이 진성 리더십이 구성원의 심리적 웰빙에 미치

는 직접효과는 .642, 간접효과는 .045($p=.02$)로서 총효과는 .687을 기록하였으며, 진성 리더십이 지식공유에 미치는 직접효과는 비록 유의확률을 초과하여 가설이 기각되었으나 상사 신뢰를 통해 지식공유에 .385($p=.004$) 정도의 영향력을 미칠 수 있다는 점을 잠정적으로 확인할 수 있었다.

아울러, 상사 신뢰 또한 지식공유에 미치는 직접효과는 .420, 간접효과는 .069(p=.004)로 나타나 상사 신뢰 역시 구성원들의 심리적 웰빙을 바탕으로 지식공유에 .489의 총효과를 미치는 것으로 나타났다. 본 연구 결과, 직접적인 가설 경로 외에 진성 리더십 → 상사

신뢰 → 심리적 웰빙, 상사 신뢰 → 심리적 웰빙 → 지식공유의 관계 역시 직접 및 간접 효과를 통해 상호 유의미한 관계를 형성하는 것으로 규명되었다. 변수 간 구조적 관계 분석을 위해 도출한 직접 효과와 간접 효과 결과는 <표 7>에 간략히 정리하였다.

<표 7> 변수 간 직접 및 간접효과 분해도

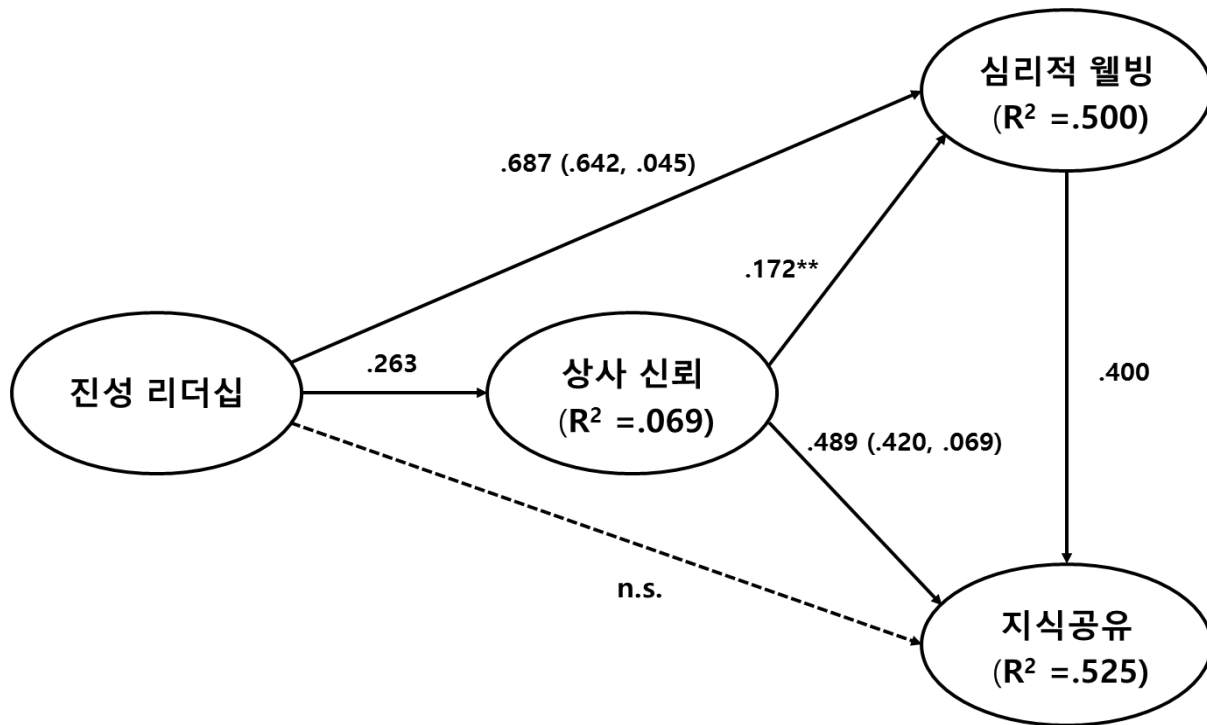
관계변수	표준화 계수		
	총 효과	직접 효과	간접 효과
진성 리더십 → 상사 신뢰	.263	.263	-
진성 리더십 → 심리적 웰빙	.687	.642	.045*
진성 리더십 → 지식공유	-	-	.385**
상사 신뢰 → 심리적 웰빙	.172	.172	-
상사 신뢰 → 지식공유	.489	.420	.069**
심리적 웰빙 → 지식공유	.400	.400	-

<표 6>과 <표 7>을 통해 분석한 결과, 각 변수 간의 구조적 관계를 살펴보기 위한 연구가설은 가설 3을 제외한 나머지 모든 가설이 채택되는 것으로 확인되었다.

본 연구결과를 바탕으로 각 변수들 간의 관계를 구체적으로 파악하기 위하여 경로계수 값을 고려한 연구 모형 결과는 <그림 2>와 같다.

<표 8> 연구가설 검증 결과

가설	연구가설 내용	채택 여부
1	진성 리더십은 구성원의 상사 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2	진성 리더십은 구성원의 심리적 웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3	진성 리더십은 구성원의 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
4	상사 신뢰는 구성원의 심리적 웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
5	상사 신뢰는 구성원의 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
6	심리적 웰빙은 구성원의 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택



<그림 2> 총(직접+간접)효과 기반 주요 변인들간의 구조적 관계

5. 결론

5.1 연구결과의 요약 및 학문/실무적 시사점

본 연구는 진성 리더십과 구성원의 상사 신뢰, 심리적 웰빙과 지식공유 간의 관계를 실증분석, 기업경영과 지식경영에 필요한 리더십과 구성원의 심리적 요인에 관한 다양한 연구 결과를 도출하였다. 본 연구결과를 다시 한번 요약하면 다음과 같다.

첫째, 리더의 진성 리더십은 상사 신뢰와 심리적 웰빙에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 리더가 자기 규제와 자기 인식을 바탕으로 겸허하고 일관된 행동을 보일수록 구성원들은 리더를 더 많이 신뢰하고 심리적 수준 역시 안정적이고 긍정적인 감정을 유지할 수 있다. 그러므로 눈에 보이지 않는 구성원들의 심리적 건강함과 리더에 대한 신뢰 형성을 위해 조

직 내 리더들은 진성 리더십을 더욱 슬기롭게 발휘해야 한다.

둘째, 상사 신뢰는 구성원들의 심리적 웰빙과 지식공유 증진에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구 결과 나타났다. 진성 리더십이 비록 구성원들의 지식공유 활성화에 직접적인 영향을 미치지 못했지만 상사에 대한 높은 신뢰가 형성되면 구성원들은 더 적극적인 지식공유 활동에 나선다는 점을 확인할 수 있었다. 리더에 대한 신뢰가 실제로 구성원들의 심리적 건강함과 함께 조직 경쟁력 강화를 위한 지식공유 활성화도 유발한다는 점에서 리더에 대한 신뢰 형성이 얼마나 조직 내에 중요한지 본 연구는 시사하고 있다.

셋째, 구성원들은 심리적 웰빙을 높게 느낄수록 지식공유 역시 활발히 하는 것으로 나타났다. 지식공유 활성화에 있어 가장 중요한 점이 대인관계에서 비롯된 긍정적 정서라는 점에서 본 연구는 기존 연구 결과에서 도출한 논리를 다시 한번 재확인할 수 있었다. 구성

원들의 지식공유를 위해 세심하게 리더가 구성원들의 심리적 만족감을 살펴보고 이를 충족시켜줘야 조직 역량이 강화될 수 있음을 본 연구결과는 제시하고 있다. 이상의 연구를 바탕으로 본 연구가 제공하는 학문적 공헌도는 다음과 같다.

첫째, 진성 리더십이 구성원들이 지각하는 상사 신뢰에 효과적인 리더십이라는 점을 입증하여 진성 리더십의 새로운 효과를 도출하였다. 기존 연구는 진성 리더가 자기결정력 및 동기부여 등을 통해 구성원의 심리적 웰빙 향상(Hofmann and Morgeson 1999)을 높이거나 자기 효능감 제고(Luthans and Avolio 2003), 정서적 몰입 향상(권정언·권상집 2015) 등에 긍정적인 영향을 제공하고 있다는 점을 제시했지만 실제로 구성원들이 느끼는 상사 신뢰에는 어떤 영향을 미치는지 분석하지 못했다. 리더의 커뮤니케이션, 리더의 언행이 상사 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다고 알려져 있지만 본 연구는 보다 정확히 리더의 진성 리더십이 상사 신뢰에 유의미한 효과를 주고 있다는 점을 밝혀 진성 리더십의 연구 영역을 넓히는데 기여했다.

둘째, 본 연구는 상사 신뢰가 구성원들의 심리적 웰빙과 지식공유 활동에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 새롭게 조명했다. 심리적 웰빙은 구성원들의 긍정적 심리 부분이며 지식공유는 조직 역량 강화와 가치 창출을 위한 핵심 경쟁력 요소라고 말할 수 있다. 본 연구 결과, 상사에 대한 높은 신뢰는 구성원들의 긍정적 심리 상태 유지와 지식공유 활성화 양면에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 특히, 본 연구에서는 상사 신뢰를 조직 구성원이 측정하였고 구성원들의 심리적 웰빙과 지식공유는 리더가 직접 측정하였기에 연구 결과의 정확성과 객관성이 보다 높다고 할 수 있다. 기존 연구에서는 지식공유와 심리적 웰빙을 설문 대상자가 직접 응답하여 언제나 응답 결과가 관대화되어 나타나는 경우가 많았다. 이러한 단점을 제거하기 위해 구성원의 심리와 지식공유라는 종속변수를 리더

에게 측정하게 하고 종속변수에 영향을 미치는 독립변수를 구성원에게 직접 측정한 결과 상사에 대한 신뢰 형성이 실제로 조직의 지식경영 역량을 제고하고 구성원들의 심리적 건강함을 증진시키는 필수 요소임을 본 연구는 입증하였다.

이와 함께 본 연구가 제공하는 조직관리 및 지식경영과 관련된 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 리더의 조직관리 측면에서 구성원들의 상사 신뢰를 높이고 심리적 건강함을 회복하려면 리더의 자기 규제와 자기 인식을 통한 성찰이 매우 중요하다. 국내 기업에서 진행되는 리더십 교육은 현재 전형적인 계층 리더십 교육, 상황별 리더십 교육 등 상황과 직급, 직무에 맞는 성과 도출형 리더십에 주로 치우쳐 있다. 그러나 실제로 구성원들이 상사를 신뢰할 수 있고 긍정적인 마인드를 형성하는데 가장 핵심적인 부분은 리더의 자기 성찰과 진정성에 있다. 리더에 대한 폭언과 상사에 대한 불신으로 회사를 이직하거나 떠나는 구성원이 점차적으로 늘어나는 만큼(탁진국·이동하·박지현·김현해·정병석 2008) 본 연구는 슬기로운 조직관리를 위해 리더가 구성원을 바라보지 않고 먼저 자신을 돌아보아야 함을 시사하고 있다. 특히, 기업 교육 및 리더십 평가에 있어서도 진정성을 중시하는 방향으로 전환되어야 구성원들이 만족하고 상호 신뢰할 수 있는 조직 분위기가 형성될 수 있을 것이다.

둘째, 지식경영 측면에서 현재 각 기업들은 지식공유를 높이기 위한 다양한 방안을 도입하고 있다. 첨단 기술을 기반으로 네트워크 활용, 조직학습 시스템 구축 등 인프라를 개발하고 있지만 본 연구결과에서 살펴볼 수 있듯이 상사에 대한 신뢰가 형성되거나 긍정적인 구성원의 심리가 충족되어 있으면 언제든지 구성원들은 조직 내 다른 구성원들과 활발하게 지식을 공유하여 조직이 더 나은 지식경영을 진행하는데 기여할 수 있다. 첨단 기법을 도입하기 보다 구성원들에 대한 정서적 심리 진단, 상사에 대한 구성원들의 신뢰도

를 지속적으로 평가하여 이들 요소에 대한 대응을 체계적으로 진행한다면 조직의 지식경영도 강화될 수 있을 것이다. 특히, 구성원들의 심리적 웰빙은 본 연구에서 지식공유에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행 연구에서 강조했듯이 심리적 웰빙은 구성원의 긍정적인 자기 수용, 개인적 성장과 삶의 목적 강조, 원만한 대인관계 등을 통해 형성될 수 있다. 다시 말하면 이들 요소가 충족되면 지식공유 활동 역시 더욱 증폭되어 기업의 원활한 지식경영에 공헌할 수 있음을 본 연구는 시사하고 있다. 지식경영을 위해 신규 프로세스를 도입하는 것도 필요하지만 먼저 구성원들의 세심한 마인드 관리에 조직이 보다 귀 기울여야 지식공유가 증진되어 조직의 역량이 강화될 수 있다.

5.2 연구의 한계와 후속연구 제언

본 연구는 위와 같이 다양한 학문적 공헌도, 지식경영 및 조직관리에 대한 시사점을 제안하고 있지만 다음과 같이 연구의 한계 역시 존재, 후속연구에서 이를 보완해서 더욱 발전된 진성 리더십과 상사 신뢰, 심리적 웰빙 등의 변수 간 관계를 도출해야 할 것이다.

첫째, 본 연구는 설문조사 특성상 횡단 연구로 진행되었다. 실제로 리더의 진정성이 구성원들에게 이전되어 진성 리더십의 효과를 충분히 느낀 상태에서 구성원들의 지식공유 정도나 심리적 웰빙을 측정했다라면 훨씬 더 정확한 연구결과가 도출될 수 있을 것이다. 종단적 연구를 통해 진성 리더십의 효과를 검증한다면 실제 지식공유와의 효과뿐만 아니라 다양한 변수, 다양한 구성원의 심리적 상황까지 추가적으로 분석할 수 있을 것이다. 후속 연구에서 진성 리더십의 종단적 연구가 필요한 이유이다.

둘째, 본 연구는 특정 기업에서 추출된 자료의 한계를 극복하기 위해 제조업에 있는 중견기업 세 곳을 선정하여 설문을 수집했지만 연구결과를 일반화하기 위해서는 데이터가 비교적 적은 편이다. 물론, 변수의 타

당도와 신뢰도가 확보되었고 각각의 데이터 역시 서로 다른 출처(구성원 답변, 리더 답변)를 통해 확보하여 문제는 없었지만 더 많은 자료를 토대로 실증 분석을 진행했다면 보다 엄정한 진성 리더십, 상사 신뢰 등의 구조적 관계를 살펴볼 수 있을 것이다. 후속연구에서 다양한 산업과 다양한 연구 설문을 더 많이 확보한다면 결과의 일반화가 가능할 것이다.

셋째, 본 연구는 진성 리더십을 중심으로 리더십의 효과를 살펴보았지만 사실 더 정확히 리더십의 효과를 분석하려면 다른 리더십 변수에 대한 통제를 바탕으로 결과 도출이 이루어져야 한다. 진성 리더십의 효과와 감성 리더십, 자기희생 리더십, 임파워링 리더십, 서번트 리더십의 효과가 거의 대동소이하여 각각의 리더십이 지닌 차별화된 효과를 현재 국내외 연구에서 입증하지 못하고 있다. 후속연구에서는 이러한 다양한 리더십 변수들의 효과를 총체적으로 살펴봄으로써 진성 리더십과 다른 리더십들이 개인 및 조직의 심리적 만족도와 성과 창출에 어느 정도의 차별화된 효과를 유발하는지 세밀히 검증할 필요가 있다. 리더십 효과를 통합적으로 비교 분석한다면 각각의 리더십에 적합한 상황과 요인을 보다 정확히 도출할 수 있기에 후속연구에서는 이를 감안하여 리더십과 관련 변수를 분석해야 한다.

참고문헌

[국내 문헌]

1. 권상집 2016. “서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과,” *지식경영연구* (17:1), pp. 91-111.
2. 권정연, 권상집 2015. “진성 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로,” *기업교육연구* (17:2), pp. 107-127.
3. 김기홍 2015. “상사신뢰가 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향에 관한 연구: 내재적 동기 부여의 매개효과,” *인적자원관리연구* (22:2), pp. 39-63.
4. 김문주, 윤정구 2012. “학습조직의 세 가지 메커니즘: 지식 공유, 생산적인 담론, 그리고 정체성 공유가 팀 효과성에 미치는 영향,” *조직과 인사관리연구* (36:1), pp. 31-65.
5. 김승용, 이병철, 김기홍 2013. “임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰 매개를 중심으로,” *지식경영연구* (14:2), pp. 89-116.
6. 김홍길, 성연옥 2010. “조직웰빙의 개념화와 척도 개발에 관한 연구,” *인적자원관리연구* (17:4), pp. 325-348.
7. 박문수, 문형구 2001. “지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제,” *지식경영연구* (2:1), pp. 1-23.
8. 윤정구 2012. *진정성이란 무엇인가*, 서울: 한언출판사.
9. 이경근, 조용현 2010. “상사의 비인격적 감독과 부하의 조직시민행동 차원 간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과,” *인적자원관리연구* (17:3), pp. 173-191.
10. 이관응 1999. *신뢰경영*, 서울: 엘테크.

11. 정예지 2012. “진성 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 팀 에너지와 팀 효능감의 매개효과를 중심으로,” *대한리더십학회 춘계학술대회 발표논문집*, pp. 71-104.
12. 정예지, 김문주 2013. “진성 리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 팀 에너지의 매개효과를 중심으로,” *조직과 인사관리연구* (37:2), pp. 181-216.
13. 정예지, 이수정, 김문주 2012. “변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명,” *경영학연구* (41:3), pp. 397-431.
14. 최우재, 조윤형 2013. “진성 리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과,” *인사조직연구* (21:1), pp. 185-228.
15. 탁진국, 이동하, 박지현, 김현해, 정병석 2008. “신입사원의 이직의도에 영향을 미치는 작업환경 변수에 관한 연구,” *응용통계연구* (21:3), pp. 469-484.
16. 홍성화, 최은수 2011. “중소기업 최고경영자의 오센틱 리더십이 조직유효성에 미치는 영향,” *기업교육연구* (13:2), pp. 1-29.

[국외 문헌]

17. Ashforth, B. E. 1994. “Petty tyranny in organizations,” *Human Relations* (47), pp. 755-778.
18. Avey, J. B., Luthan, F., Smith, R. M., and Palmer, N. F. 2010. “Impact of positive psychological capital on employee well-being over time,” *Journal of Occupational Health Psychology* (15), pp. 17-28.
19. Avolio, B. J., and Gardner, W. L. 2005.

- “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership,” *Leadership Quarterly* (16), pp. 315-338.
20. Bagozzi, R. P., and Yi, Y. 1988. “On the evaluation of structural equation models,” *Journal of Academy Marketing Science* (16), pp. 74-94.
 21. Baker, W., Cross, R., and Wooten, M. 2003. “Positive organizational network analysis and energizing relationships,” in *Positive organizational scholarship*, K. Cameron, J. Dutton, and R. Quinn (eds.), San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, pp. 328-342.
 22. Bandura, A. 1977. *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 23. Barsade, S. G. 2002. “The ripple effect: Emotional contagion and its influence in group behavior,” *Administrative Science Quarterly* (47), pp. 644-675.
 24. Bass, B. M., and Steidlmeier, P. 1999. “Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior,” *Leadership Quarterly* (10), pp. 181-207.
 25. Browne, M. W., and Cudeck, R. 1993. “Alternative ways of assessing model fit,” in *Testing structural equation models*, K. A. Bollen and J. S. Long (eds.), Newbury Park: Sage, pp. 136-162.
 26. Brown, M. E., and Treviño, L. K. 2006. “Ethical leadership: A review and future directions,” *Leadership Quarterly* (17), pp. 595-616.
 27. Butler, J. K., and Cantrell, R. S. 1984. “A behavioral decision theory approach to modeling dynamic trust in superiors and subordinates,” *Psychological Reports* (55), pp. 19-28.
 28. Cabrera, A., Collins, W. C., and Salgado, J. F. 2006. “Determinants of individual engagement in knowledge sharing,” *International Journal of Human Resource Management* (17), pp. 245-264.
 29. Cabrera, E. F., and Cabrera, A. 2005. “Fostering knowledge sharing through people management practices,” *International Journal of Human Resource Management* (16), pp. 720-735.
 30. Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. 2003. “Foundations of positive organizational scholarship,” in *Positive organizational scholarship*, K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (eds.), San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
 31. Chowdhury, S. 2005. “The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing,” *Journal of Managerial Issues* (17), pp. 310-326.
 32. Dayan, M., Bebedetto, C. A. D., and Colak, M. 2009. “Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences,” *R&D Management* (39), pp. 21-37.
 33. Deci, E. L., and Ryan, R. M. 2000. “Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions,” *Contemporary Educational Psychology* (25), pp. 54-67.

34. Fornell, C., and Larcker, D. F. 1981. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research* (18), pp. 39-50.
35. Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., and Reinholt, M. 2009. "Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters," *Human Resource Management* (48), pp. 871-893.
36. Fu, P., Tsui, A., Liu, J., and Li, L. 2010. "Pursuit of whose happiness? Executive leaders' transformational behaviors and personal values," *Administrative Science Quarterly* (55), pp. 222-254.
37. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D., and Walumbwa, F. 2005. "Can you see the real me: A self-based model of authentic and follower development," *Leadership Quarterly* (16), pp. 343-372.
38. Gardner, W. L., Fischer, D., and Hunt, J. G. 2009. "Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?," *Leadership Quarterly* (20), pp. 466-482.
39. Gardner, W. L., and Schermerhorn, J. R. 2004. "Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership," *Organizational Dynamics* (33), pp. 270-281.
40. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. 2006. *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
41. Hofmann, D. A., and Morgeson, F. P. 1999. "Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange," *Journal of Applied Psychology* (84), pp. 286-296.
42. Holbert, R. L., and Stephenson, M. T. 2002. "Structural equation modeling in the communication sciences 1995-2000," *Human Communications Research* (28), pp. 531-551.
43. Hooff, B., and Weenen, F. L. 2004. "Committed to share: Commitment and CMC (Computer mediated communication) use as antecedents of knowledge sharing," *Knowledge and Process Management* (11), pp. 13-24.
44. Huang, X., Iun, J., Liu, A., and Gong, Y. 2010. "Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates," *Journal of Organizational Behavior* (31), pp. 122-143.
45. Ilies, R., Morgeson, F. P., and Nahrgang, J. D. 2005. "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes," *Leadership Quarterly* (16), pp. 373-394.
46. Khazanchi, S., and Masterson, S. S. 2011. "Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity," *Journal of Organizational Behavior* (32), pp. 86-106.
47. Kwon, S., Park, E., and Kim, K. 2014. "What drives successful social networking services? A comparative analysis of user acceptance of Facebook and Twitter," *Social Science Journal*

- (51), pp. 534-544.
48. Kwon, S., Park, E., Ohm, J., and Yoo, K. 2015. "Innovation activities and the creation of new employment: An empirical assessment of South Korea's manufacturing industry," *Social Science Information* (54), pp. 354-368.
49. Lewicki, R. J., and Bunker, B. B. 1996. "Trust in relationships: A model of development and decline," in *Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch*, B. B. Bunker and J. Z. Rubin (eds.), San Francisco: Jossey-Bass.
50. Lord, R. G., and Brown, D. J. 2004. *Leadership process and follower identity*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
51. Luthans, F., and Avolio, B. J. 2003. "Authentic leadership development," in *Positive organizational scholarship*, K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (eds.), San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, pp. 241-259.
52. McEvily, B., Perrone, V., and Zaheer, A. 2003. "Trust as an organizing principle," *Organization Science* (14), pp. 91-103.
53. Menard, J., and Brunet, L. 2010. "Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model," *Journal of Managerial Psychology* (26), pp. 331-346.
54. Northouse, P. G. 2010. *Leadership: Theory and practice* (5th ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
55. Osterloh, M., and Frey, B. S. 2010. "Motivation, knowledge transfer, and organizational forms," *Organization Science* (11), pp. 538-550.
56. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., and Hannah, S. T. 2012. "The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme context," *Leadership Quarterly* (23), pp. 502-516.
57. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. 1990. "Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly* (1), pp. 107-142.
58. Price, M. E. 2003. "Pro-community altruism and social status in a Shuar village," *Human Nature* (14), pp. 191-208.
59. Rath, T., and Harter, J. 2010. *Well-being: The five essential elements*, New York: The Gall-Up Press.
60. Reinholt, M., Perderson, T., and Foss, N. J. 2011. "Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks," *Academy of Management Journal* (54), pp. 1277-1297.
61. Robert, K. H., and O'Reily, C. A. 1974. "Failures in upward communications in organizations: Three possible culprits," *Academy of Management Journal* (17), pp. 205-215.
62. Robertson, I. T., and Flint-Talyor, J. 2009. "Leadership, psychological well-being and organizational outcomes," in *The Oxford handbook on organizational well-being*, S. Cartwright and C. L. Cooper (eds.), Oxford,

- UK: Oxford University Press, pp.159-179.
63. Ryan, R. M., and Deci, E. L. 2001. "On happiness and human potential: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being," *Annual Review of Psychology* (52), pp. 141-166.
64. Ryff, C. D., and Keyes, C. L. 1995. "The structure of psychological well-being revisited," *Journal of Personality and Social Psychology* (69), pp. 719-727.
65. Shamir, B., and Eilam, G. 2005. "What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development," *Leadership Quarterly* (16), pp. 395-417.
66. Shamir, B., House, J., and Arthur, M. B. 1993. "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory," *Organization Science* (4), pp. 577-594.
67. Sorkin, A. R. 2010. *Too big to fail*, New York: Penguin Group.
68. Sparrowe, R. T. 2005. "Authentic leadership and the narrative self," *Leadership Quarterly* (16), pp. 419-439.
69. Steenkamp, J. E. M., and Van Trijp, H. C. M. 1991. "The use of LISREL in validating marketing constructs," *International Journal of Research in Marketing* (8), pp. 283-299.
70. Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. 1996. *Using multivariate statistics* (2nd ed.), New York: HarperCollins College Publishers.
71. Tepper, B. J. 2007. "Abusive supervision in organizations," *Journal of Management* (33), pp. 261-289.
72. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., and Peterson, S. 2008. "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure," *Journal of Management* (34), pp. 89-126.
73. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., and Werner, J. M. 1998. "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior," *Academy of Management Review* (23), pp. 513-530.

<Appendix> 설문 문항

변수		내용
진성 리더십	문항1	우리 팀 리더는 자신이 표명하는 가치와 일관되게 행동한다.
	문항2	우리 팀 리더는 진심 어린 조언을 해준다.
	문항3	우리 팀 리더는 높은 윤리적 기준을 토대로 의사결정을 진행한다.
	문항4	우리 팀 리더는 결론 도출 전에 구성원들의 다양한 의견을 적극 수렴한다.
	문항5	우리 팀 리더는 자신이 생각하고 느낀 점을 명확히 언급해준다.
	문항6	우리 팀 리더는 팀 구성원들의 역량을 세심하게 표현한다.
상사 신뢰	문항1	우리 팀 리더는 나의 업무에 되도록 많은 도움을 준다.
	문항2	우리 팀 리더의 정직성을 믿는다.
	문항3	우리 팀 리더는 내가 직장 생활을 하는데 있어 큰 힘이 된다.
	문항4	나는 어떤 상황에서도 우리 팀 리더를 지지한다.
	문항5	우리 팀 리더는 이익을 위해 상대방을 속일 사람이 아니다.
심리적 웰빙	문항1	해당 구성원은 삶의 분명한 목적 및 방향 감각을 지니고 있다.
	문항2	해당 구성원은 직장과 가정 생활 간에 있어 균형과 조화를 이루고 있다.
	문항3	해당 구성원은 자아성찰 및 자아실현을 위해 지속적으로 노력하고 있다.
	문항4	해당 구성원은 최고의 잠재력을 발휘하기 위해 노력하고 있다.
	문항5	해당 구성원은 주변의 환경 변화에 잘 적응하고 대처해 나가는 편이다.
지식공유	문항1	해당 구성원은 신 지식을 학습했을 때 부서 내 동료에게 이를 알려준다.
	문항2	해당 구성원은 부서 내 동료에게 자신이 보유한 정보를 공유한다.
	문항3	해당 구성원은 부서 내 동료에게 자신이 보유한 스킬을 공유한다.
	문항4	해당 구성원은 부서 내 동료가 질문하면 보유한 정보를 자세히 알려준다.
	문항5	해당 구성원은 자신이 갖고 있는 최신 정보를 내게 알려준다.
	문항6	해당 구성원은 내가 물어보면 자신이 보유한 최신 스킬을 알려준다.

● 저 자 소 개 ●



권상집 (Sang-Jib Kwon)

동국대학교 경영학부에서 조교수로 재직 중이며, 인사조직 및 전략을 가르치고 있다. 주요 관심 분야는 리더십과 지식경영, 창의성 및 혁신 등이며 Sustainable Development, Economic Research, Sustainability, 지식경영연구, 기업경영연구, 중소기업연구 등에 논문을 게재했다.



정지용 (Jee Yong Chung)

덕성여자대학교 경영학과에서 조교수로 재직 중이며, 국제경영을 가르치고 있다. 주요 관심 분야는 경영전략, 해외진출전략, 문화콘텐츠산업 등이며 인사조직연구, 전략경영연구, 기업경영연구, 무역연구 등에 논문을 게재했다.