

# 리더 조직시민행동의 사회적 학습 효과<sup>1</sup>

## Social Learning Effect of Leader's OCB on Follower's OCB

김보영 (Boyoung Kim) 국민대학교 경영대학 경영학과<sup>2</sup>

민은홍 (Eunhong Min) 국민대학교 경영대학<sup>3</sup>

### ABSTRACT

According to the social learning theory, leader' organizational citizenship behavior (OCB) is a predisposing factor for follower' OCB, because they acknowledge and imitate leader as a desirable example of behaviors for organizational and individual success. We investigate social learning effect of leader OCB on follower OCB and examine the moderating role of political skill in the mediated relationship between leaders OCB and follower OCB (with followers' affective organizational commitment as the mediator). We find that follower's affective organizational commitment may mediate the relationship between leader OCB and follower OCB. Furthermore, we find that follower with high political skill may focus on the instrumental value of OCB. Political skill moderates the relationship between follower' affective organizational commitment and follower OCB. Data from 325 leader-follower dyads support the hypothesis. Theoretical and practical implications of these findings are also discussed.

**Keywords:** *Social learning theory, Organizational citizenship behavior, Affective organizational commitment, Political skill, Moderated mediation effect*

---

1) 본 연구는 국민대학교 교내 연구비 지원으로 수행되었음.

논문접수일: 2020년 5월 27일; 1차 수정일: 2020년 6월 12일; 게재확정일: 2020년 6월 12일

2) 교신저자(bykim7@kookmin.ac.kr)

3) 제 2저자(ehmin@kookmin.ac.kr)

## 1. 서론

조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)이란 “자율적으로 행하는 개인의 행동으로, 공식적인 보상 시스템에 의해 직접적이고 명시적으로 인정받지는 않지만 전체적으로 효과적인 조직의 기능을 촉진시키는데 기여하는 행동”으로서 (Organ 1988, p. 44) 조직 성과에 긍정적 역할을 미치는 역할 외 행동(extra-role behavior)이다. 이러한 역할 외 행동은 조직 성과에 기여하는 긍정적 효과를 가지고 있지만, 조직 구성원 입장에서 제한된 시간과 노력 자원 하에서 이를 수행하기 위한 비용이 발생한다는 딜레마가 있다 (Bolino and Turnley 2005). 더불어 최근 연구들에서는 OCB의 도구적 동기(instrumental motives)에 초점을 맞추어 이제까지 이타적인 행동이라 간주되었던 OCB가 이미지 향상이나 추후 보상을 위한 자기 이익 추구(self-serving) 행동이 될 수 있음을 검증하였다 (e.g., 김보영 등 2009; Yun et al. 2007). 이와 같이 조직 내에서 구성원들이 OCB를 하는 이유를 설명하기 위하여 연구자들이 다양한 관점들을 도입하는 이유는 그만큼 OCB라는 행동이 지니고 있는 복합적인 특징들 때문이라 할 수 있다. 첫째, OCB는 조직의 공식적인 과업 지시나 보상, 평가 등의 인사관리 시스템을 통해 동기부여하기 쉽지 않은 역할 외 행동이다. 따라서 조직구성원들이 왜 OCB를 하는지를 설명하기 위해서는 조직 시스템에 의한 동기부여 이외의 다른 동기부여 과정을 고려할 필요가 있다. 둘째, 제한된 시간과 노력 자원 하에서 조직구성원들이 OCB를 수행할 경우, 과업 수행에 필요한 시간과 노력이 감소하는 비용과 위험이 발생한다. 따라서 조직구성원들이 OCB를 수행하기 위해서는 이러한 비용과 위험을 상쇄시킬 인센티브가 필요하다. 이러한 인센티브의 한 종류로서 Bolino (1999)와 Podsakoff et al. (1993) 등은 OCB의 도구적 가치를 제안하였다.

본 연구에서는 이러한 OCB의 특징을 고려하여 조

직에서 구성원들이 OCB를 수행하는 메커니즘으로 사회적 학습(social learning)을 제안하고자 한다. 조직 행동 분야에서 사회적 학습이론은 리더의 행동이 조직구성원들에게 전이되는 과정을 설명하기 위해 주로 이용되어 왔다(Detert and Treviño 2010; Kuenzi and Schminke 2009; Liao and Chuang 2004; Liu et al. 2012). 사회적 학습의 관점에 의하면 조직에서 리더는 조직구성원들에게 행동의 단서를 제공하는 중요한 역할 모델이다(문형구·김경석 2006; Brief and Motowidlo 1986). 리더의 행동은 부하의 느낌, 인지, 그리고 행동에 부지불식간에 영향을 주어 조직에서 바람직한 행동이 무엇인지를 학습하는데 중요한 단서를 제공한다. 이러한 리더의 기능을 고려했을 때 조직구성원들이 리더의 OCB를 학습할 것이라 예상할 수 있다. 사회적 학습은 타인의 행동에 대한 수동적 모방이 아니라 상황, 관찰자의 인지 특성, 그리고 행동이 상호 영향을 미치는 인지적 과정을 통해 일어난다(Grusec 1992). 따라서 사회적 학습의 관점에서 조직구성원의 OCB를 설명하기 위해서는 조직이라는 상황적 맥락에 대한 이해, 그리고 리더-부하라는 특수한 관계에서 영향을 미치는 인지적 프로세스, 그리고 역할 외 행동인 OCB의 특성 등에 대한 정교한 이해가 뒷받침되어야 할 것이다.

이에 연구 목적을 제시하면 다음과 같다. 첫째 본 연구에서는 사회적 학습이론에 근거하여 리더의 OCB가 조직구성원의 OCB에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 즉, 부하는 조직 내 역할 모델인 리더의 OCB를 주목하고 이를 학습하는 직접 효과가 있을 것이라 예상하고 이를 검증한다.

둘째, 사회적 학습은 학습자의 수동적 모방에 의해 일어나지 않는다. 사회적 학습의 효과는 관찰, 관찰로부터 정보를 획득, 그리고 학습한 행동을 수행할지를 결정하는 일련의 과정을 거쳐 나타난다(Grusec 1992). 리더 OCB에 대한 관찰은 부하로 하여금 긍정적인 조직 태도를 형성하여 자신도 이를 수행하려는 의사결정

을 하도록 동기부여 할 것이다. 리더의 OCB 관찰을 통해 부하가 긍정적인 태도를 형성하는 것은 OCB를 수행할 때 발생하는 비용이나 위협에 대한 인식을 상쇄시켜주는 인센티브의 역할을 할 것으로 예상할 수 있다. 이에 본 연구에서는 리더 OCB와 부하 OCB 간의 관계를 매개하는 요인으로 부하의 정서적 조직몰입(affective organizational commitment)의 매개 효과를 고찰한다.

마지막으로 사회적 학습이론에 의하면 학습자가 지니는 동기부여와 기대가 관찰한 행동을 수행할지를 결정하는데 영향을 미친다(Bandura 1972). 즉, 리더의 OCB를 관찰하고 이를 긍정적으로 평가하여 정서적 조직몰입이 높아졌음에도 이를 직접 수행할지를 결정하는데 있어 학습자의 동기부여가 영향을 미친다. 본 연구에서는 정서적 조직 몰입과 부하 OCB 간의 관계에 영향을 미치는 학습자의 동기부여와 관련 있는 개인 특징으로서 부하의 정치적 기술(political skill)을 제안한다. 정치적 기술은 “일에서 타인을 효과적으로 이해하고, 자신의 개인적, 사회적 목적을 향상시키기 위한 방향으로 타인에게 영향을 미치기 위해 이러한 지식을 활용할 수 있는 능력(Ferris et al. 2005, p. 127)”으로서 개인의 목표 성취에 영향을 미친다. 정치적 기술이 높은 구성원은 OCB의 도구적 가치에 주목하고 이를 적극적으로 활용하려 할 것이라 예상할 수 있다. 따라서 정치적 기술은 리더의 OCB를 관찰하여 형성된 정서적 조직몰입과 부하 OCB간의 관계를 조절할 가능성이 있다. 본 연구에서는 부하의 정치적 기술이 정서적 조직몰입과 부하 OCB 간의 긍정적 관계를 조절함으로써, 부하 OCB에 영향을 미치는 리더 OCB의 사회적 학습 매커니즘을 조절할 것이라 제안한다.

이론적인 측면에서 본 연구는 리더 OCB를 사회적으로 학습하는 과정을 통하여 구성원의 OCB가 촉진되는 통합적인 연구 모형을 제시한다는 점에서 의의가 있다. 특히 OCB 선행연구들에서 이론적으로 제안하였던 부하 OCB에 대한 리더 OCB의 학습효과를 검증

하고, 이 둘 간의 관계에 있어 매개 변인과 조절 변인을 제안하여 이들의 효과를 검증한다는 점에서 OCB 연구의 확장에 기여할 수 있을 것이다. 더불어 구성원의 OCB에서 리더의 중요성을 고찰하는 것은 조직에서의 리더십 계발과 훈련 등의 실무적 시사점을 제공할 수 있다는 점에서 의의가 있다.

## 2. 이론적 배경과 연구 가설

### 2.1 리더의 OCB와 부하의 OCB

Bandura (1977)의 사회학습이론에 따르면 인간의 행동은 행동에 대한 직접적인 보상이나 처벌을 받지 않고도 다른 사람의 행동을 관찰하는 것을 통해서 학습될 수 있다. 조직환경은 구성원들이 간접적으로 타 구성원들의 행동을 관찰하는 공간을 제공하기 때문에 사회학습 형성에 영향을 미친다(Robinson and Kelly 1988). 이러한 조직 맥락에서 사회적 학습이 이루어질 때 가장 영향력이 있는 관찰 대상 중 하나가 리더이다(Brief and Motowidlo 1986). 선행 연구에서는 변혁적 리더십과 카리스마 리더십이 구성원들에게 중요한 역할 모델이 됨으로써 영향을 미친다고 제안하였으며(Bass and Avolio 1994; Judge and Bono 2000), 리더의 OCB 역시 위와 같은 사회적 학습과정을 통해 조직구성원들에게 영향을 미칠 가능성이 있다고 제안한다(Podsakoff et al. 2000; Yaffe and Kark 2011).

사회적 학습의 모델링 프로세스는 주의(attention), 유지(retention), 재생산(reproduction), 그리고 동기부여(motivation)의 네 가지 요소를 포함한다(Bandura 1977). 사회적 학습은 우선 학습자가 역할 모델의 행동을 주목해야 시작된다. 주의는 지각 능력, 인지 능력 혹은 과거 경험과 같은 학습자의 개인 특징에 의해 영향을 받기도 하지만, 역할 모델의 명성이나 중요성에 의해 결정된다(Bandura 1972). 조직 구조에 의해 공식적으로 부여 받은 권력 및 지위를 가지고 있으면서 전

략기획과 관리의 대표자로서 사람들의 시선이 집중되어 있는 리더의 행동은 조직에서 중요한 역할 모델로 인식되어 구성원들의 주목을 받는다(Yaffe and Kark 2011). 부하에게 있어서 자신보다 상위의 지위에 있는 리더의 행동은 조직에서의 적응이나 성공을 위한 바람직하고 적절한 행동이 무엇인지를 알려주는 가장 직접적이고 구체적인 정보의 원천인 것이다. 따라서 구성원들은 조직 내에서 리더의 행동에 더욱 주목하게 되고 이들의 행동을 관찰할 가능성이 커지게 된다. 더욱이 OCB는 과업 수행 이외에 행하는 역할 외 행동이기 때문에 구성원들로 하여금 리더의 차별적인 행동으로 인식될 수 있다. 전략 수행이나 관리와 같이 과업과 관련된 업무를 수행하는 것은 조직에서 리더가 당연히 수행해야 할 역할이기 때문에 이러한 역할 행동이 구성원들의 차별적인 주의를 끄는 경우는 평균적 성과보다 매우 떨어지거나 혹은 매우 높은 성과를 내는 희박한 사례일 경우이다. 하지만 과업 이외에 자신의 시간과 노력을 희생하며 수행하는 리더의 OCB는 구성원들에게 대체로 차별적으로 인식되므로 조직구성원들이 이를 더욱 주목하고 사회적으로 학습할 가능성이 높아질 것이라 예상할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 가설로 제시하면 다음과 같다.

**가설 1: 리더의 OCB는 부하의 OCB에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

## 2.2 부하 정서적 조직몰입의 매개효과

사회적 학습은 조직 맥락속에서 발생하는 인지적 프로세스를 거쳐 일어난다. 즉, 사회적 학습은 관찰한 리더의 행동을 수동적으로 모방하는 것이 아니라 관찰자가 행동을 관찰하고, 이에 대한 정보를 수집한 후, 학습한 행동을 수행할지 의사결정을 내리는 인지적 프로세스라 할 수 있다(Grusec 1992). 따라서 리더의 OCB를 부하가 모방하는 사회적 학습의 메커니즘을 이해하기 위해서는 학습자인 부하의 정보처리 프

로세스와 의사결정 프로세스에 대한 설명이 필요하다. 조직에서 OCB는 사람을 향한 OCB인 OCBI(OCB-individuals)와 조직을 향한 OCB인 OCBO(OCB-organizational)로 구성된다(Williams and Anderson 1991). OCBI는 타인을 돕거나 직무관련 갈등을 예방하기 위해 타인을 존중하고 배려하는 행동을 의미하며, OCBO는 조직 활동에 몰입하고 책임감 있게 임하며, 조직의 규범을 준수하고, 문제가 발생해도 불평이나 비난을 하는 대신 이를 인내하려는 의지를 보이는 행동을 의미한다. 이러한 리더의 OCB는 리더가 조직이나 조직구성원들에 대해 긍정적인 인식과 태도를 가지고 있다는 정보를 제공한다.

사회정보처리모델(social information processing model)에 의하면 조직구성원들은 직무 또는 조직에 대한 태도나 정서를 형성하는데 있어 타 조직구성원과 상호작용과 의사소통을 통해 획득한 정보를 이용한다(권상집 2017; Lu et al. 2019; Salancik and Pfeffer 1978; Thomas and Griffin 1983). 즉, 조직에서 구성원들은 조직에서의 적응이나 성공을 위해 바람직하고 적절한 행동이 무엇인지에 대한 정보를 조직 환경으로부터 습득하게 된다. 조직의 구성원은 자신이 속한 조직 환경으로부터 여러 가지 정보를 수집하고 자신의 태도와 행동을 통제함으로써 개인과 조직환경(조직, 리더, 동료) 간의 관계에 적응할 수 있다. 이는 개인의 태도가 자기 자신의 욕구에 의하여만 발현되는 것이 아니라, 개인이 접하는 사회적 환경에서 다른 사람의 태도와 생각으로부터 영향을 받는다는 것을 의미한다. 리더와 상호 교류하고 의사소통하는 중에 이들이 OCB를 수행하는 것을 관찰한 조직구성원들은 조직에 대해 리더가 긍정적인 태도를 가지고 있음을 인지하게 되는데, 리더로부터 얻은 이러한 정보는 조직구성원들이 조직을 평가하고 조직에 대한 긍정적 태도를 형성하는데 영향을 미칠 것이다. 따라서 조직구성원들은 리더의 OCB로부터 얻은 사회적 정보를 바탕으로 조직에 대한 긍정적 태도를 형성할 것이라 예상할 수 있다. 본 연

구에서는 이러한 조직에 대한 긍정적 태도로서 조직행동 연구분야에서 관심을 갖는 대표적인 직무태도인 정서적 조직몰입을 살펴보았다.

조직몰입은 개인의 특징 뿐만 아니라 조직 내 다양한 과업 경험에 의해 형성되며, 과업 성과와 역할 외 행동, 이직이나 이탈 행동 등의 부정적 행동, 그리고 스트레스나 일-가정 갈등 등의 종업원 웰빙과 같은 전반적인 결과 요인에 영향을 미치는 중요한 태도 변수이다(Meyer et al. 2002). 정서적 조직몰입은 규범적 몰입(normative organizational commitment)과 지속적 몰입(continuance organizational commitment)과 함께 조직몰입(organizational commitment)의 세 가지 구성 요소 중 하나이다(Allen and Meyer 1990; Meyer et al. 1993). 조직몰입의 세 가지 구성요소는 조직에 대한 세 가지 유형의 태도를 반영하고 있는데, 정서적 조직몰입은 정서적 애착을, 규범적 조직몰입은 조직에 대한 의무감, 그리고 지속적 조직몰입은 이직 관련 비용에 대한 인식을 반영한다. 이 세 가지 구성 요소들의 관계를 검증한 Meyer et al.(2002)의 메타 연구에 의하면, 정서적 조직몰입과 규범적 조직몰입은 상관관계가 높은 것으로 나타났으며 주요 결과요인들, 즉 성과와 OCB, 이직의도, 웰빙 등에 유사한 패턴으로 영향을 미쳤다. 반면, 지속적 몰입은 성과나 OCB 그리고 웰빙과 같은 바람직한 결과 요인에 오히려 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Meyer et al. 2002). 이에 본 연구 모형에서는 OCB라는 바람직한 결과 변수와의 관계를 고려하여 지속적 조직몰입은 제외하였다.

규범적 조직몰입은 “조직의 목적이나 이익을 충족시키기 위하여 행동해야 한다는 내재화 된 규범적 압력의 총체(Wiener 1982, p. 421)”라 할 수 있는데, 예를 들어 “조직에 대해 충성해야 하며, 희생해야 하며, 비판해서는 안 된다”라고 믿는 정도이다(Wiener and Vardi, 1980). 이와 같은 태도는 조직에 대한 긍정적인 평가나 만족과는 관계없이 의무감이 높아져 조직에 남아 있으려는 태도를 반영하는 개념이다. 따라서

규범적 조직몰입이 높아지면 조직을 향한 바람직한 행동으로 이어질 가능성이 있다(Meyer et al. 2002). 하지만 이러한 의무감은 사회적 교환 관계의 상호성 원칙(reciprocity)에 의해 형성될 가능성이 높다(Meyer and Allen 1991). 리더의 OCB는 부하에 대한 직접적 후원을 반영하는 개념이 아니기 때문에, 리더-부하 간의 일대일 교환관계에 의한 의무감 형성을 통해 리더의 OCB가 부하 OCB에 영향을 미쳤다고 보기 힘들다. 따라서 사회적 교환이론에 근거하여 부하의 규범적 조직몰입의 형성을 통한 리더 OCB의 효과를 설명하기에는 무리가 있다.

정서적 조직몰입은 조직에 대한 정서적 애착 뿐만 아니라 조직과 자신을 얼마나 동일시 하는지, 그리고 조직에 몰입하는지를 포함하는데(Meyer et al. 1993), 이는 정서적 조직몰입이 규범적 조직몰입보다 구성원들의 조직에 대한 긍정적 평가를 직접적으로 반영하는 개념임을 의미한다. 따라서 정서적 조직몰입은 리더 OCB를 관찰하여 획득한 사회적 정보를 통해 부하도 조직에 대해 긍정적 인식을 가지게 될 것이라는 사회적 학습의 메커니즘을 설명하기에 적절한 변수이다. 또한 정서적 조직몰입은 조직후원인식, 변혁적 리더십, 역할 모호성과 역할 갈등, 그리고 공정성 지각과 같은 직무 경험에 가장 강한 영향을 받는 것으로 나타나(Meyer et al. 2002), 정서적 조직몰입이 규범적 조직몰입보다 직무경험에서의 긍정적 인식을 더욱 잘 반영하는 속성이 있음을 알 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 정서적 조직몰입이 리더 OCB에 직접적인 영향을 받을 것이라 예측하였다.

### **가설 2: 리더의 OCB는 부하의 정서적 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.**

조직구성원들은 어떤 행동이 상황적으로 바람직한지에 대한 판단을 기반으로 행동한다(Lu et al. 2019). 이러한 행동에 대한 통제는 Bandura(1977)가 제시한 자기 조절(self-regulation)의 과정을 통해 일어난

다. 즉, 사회적 학습에 있어 학습자가 역할 모델의 행동으로부터 정보를 수집하고 해석하여 자기 기준(standard)를 형성하고, 자기 기준에 근거한 자기 평가(self-evaluation)에 의해 학습한 행동을 자신이 수행 혹은 재생산할 것인지를 결정하는 것이다. 이 때 관찰한 행동의 가치는 자기 조절 과정에서의 자기 평가에 영향을 미치는 중요한 요인이다(Bandura 1991). 앞에서 논의한 바와 같이 리더의 OCB는 조직구성원의 정서적 조직몰입을 높이는데, 이러한 긍정적 인식은 OCB의 기능적 가치를 향상시켜 이 행동을 자신이 재생산하려는 동기부여가 될 것이다. 더불어 자기 조절 과정에서 이러한 OCB의 기능적 가치에 대한 평가는 OCB로 인해 발생하는 비용을 상쇄시켜 OCB를 수행하도록 동기부여 한다는 설명도 가능하다. OCB를 수행하기 위해서는 시간과 노력 등의 추가적인 자원을 투입해야 한다. 따라서 리더를 통해 OCB를 학습해도 이를 재생산하기 위해서는 OCB를 수행함으로써 발생하는 비용을 상쇄시킬 인센티브가 필요하다. 자기 조절의 과정에서 리더의 OCB로 인해 형성된 조직에 대한 긍정적 인식은 OCB 수행으로 인한 비용을 상쇄시킬 심리적 인센티브가 될 수 있다. 한편, Sears(1957)는 학습자가 재생산할지를 결정하는 과정에서 내재화(internalization) 혹은 동질화(identification)가 작용한다고 제안하였다. 이러한 Sears의 설명에 의하면 정서적 조직몰입이 높아질수록 조직구성원들이 조직의 가치를 내재화하여 리더로부터 학습한 조직과 조직구성원에 대한 바람직한 행동인 OCB를 재생산하고자 하는 의사결정에 이르게 되는 것이라는 해석도 가능하다. 이상의 논의를 종합하여 가설을 제시하면 다음과 같다.

**가설 3: 부하의 정서적 조직몰입은 부하의 OCB에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

가설 2와 3의 논의에 의하면 리더 OCB가 사회적 학

습 프로세스에 의해 부하 OCB에 영향을 미치는 매개 과정은 사회적 학습이론에서 제시한 인지적 프로세스로 설명할 수 있다. 즉, 역할 모델에 대한 주의, 관찰한 행동으로부터 정보를 추출하고 이를 평가하는 자기 조절(Bandura 1977) 혹은 내재화와 동질화(Sears 1957), 그리고 이를 기반으로 역할 모델의 행동을 재생산할지에 대한 의사결정이 그것이다. 앞에서 설명한 바와 같이 리더의 OCB 관찰을 통해 형성된 정서적 조직몰입은 자기 조절 혹은 내재화를 촉진시켜 역할 모델인 리더의 OCB를 재생산할지 판단하는데 있어 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이는 리더 OCB와 부하 OCB 간의 관계를 부하의 정서적 조직몰입이 매개할 것임을 의미한다. 이를 가설로 제시하면 다음과 같다.

**가설 4: 부하의 정서적 조직몰입이 리더의 OCB와 부하의 OCB의 관계를 매개할 것이다.**

### 2.3 부하 정치적 기술의 조절효과

사회적 학습이론에 의하면 학습한 행동을 재생산할지를 결정하는데 있어 학습자의 동기부여와 기대가 영향을 미친다(Bandura 1977). 이러한 학습자의 동기부여와 기대는 사회적 맥락에 기반하여 형성된 행동의 결과에 대한 기대나 개인의 내적 기준 등을 포함한다. 따라서 학습한 행동을 재생산할지에 대한 동기부여는 주어진 환경에서 차별적 행동의 기능적 가치에 의해 촉발된다(Bandura 1977). 본 연구에서는 조직구성원의 정치적 기술이 OCB와 관련된 동기부여에 영향을 미칠 것이라 제안한다.

앞서 논의한 바와 같이 조직 내에서 OCB는 이타적인 행동이지만 이를 통해 이미지 향상이나 긍정적 평가를 받을 수 있다는 도구적 가치를 지닌다(Bolino 1999; Podsakoff et al. 1993). 정치적 기술이 높은 구성원은 OCB의 이러한 도구적 가치를 더욱 잘 인식하고 활용할 수 있는 능력을 갖추고 있는 사람들이다. 정치적 기술은 “일에서 타인을 효과적으로 이해하고, 자

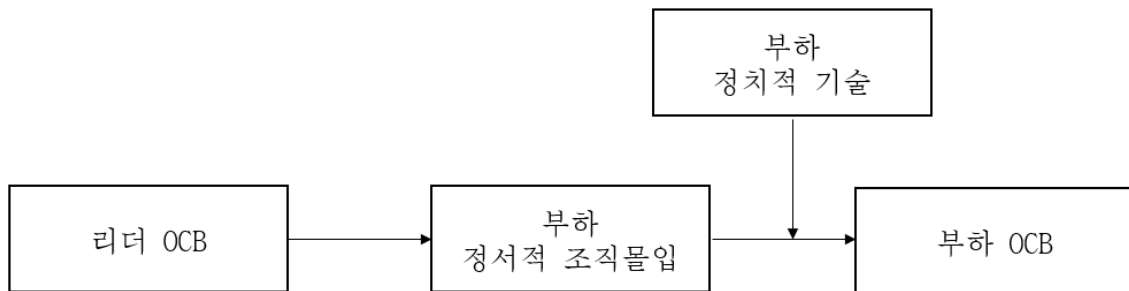
신의 개인적, 사회적 목적을 향상시키기 위한 방향으로 타인에게 영향을 미치기 위해 이러한 지식을 활용할 수 있는 능력(Ferris et al. 2005, p. 127)을 의미한다. 정치적 기술은 사회적 예민성(social astuteness), 대인관계 영향력(interpersonal influence), 네트워킹 능력(networking ability), 그리고 표면적 진실성(apparent sincerity)의 네 가지 하위 요소로 구성된다(Ferris et al. 2005). 이 중 사회적 예민성은 사회적 맥락의 관찰과 이해에 영향을 미치는 구성요소로서, 사회적 맥락에서 중요한 의미가 있는 행동을 예민하게 알아차릴 수 있는 능력이다. 정치적 기술이 높은 사람은 OCB를 행하는 것이 자신의 이미지 향상이나 조직에서 긍정적인 평판을 받는데 기여할 것이라는 사회적 정보를 예민하게 알아차리고 이를 활용할 것이라 예상할 수 있다. 따라서 정치적 기술이 높은 구성원들은 정서적 조직몰입이 낮을지라도 OCB를 수행하려는 동기부여를 가질 것이다. 이는 부하의 정치적 기술이 정서적 조직몰입과 부하 OCB 간의 긍정적 관계를 조절함을 의미한다. 이상의 논의를 가설로 제시하면 다음과 같다.

**가설 5: 부하의 정치적 기술이 정서적 조직몰입과 부하 OCB의 정(+의) 관계를 조절할 것이다. 구체적으로 부하의 정치적 기술이 높은 경우는 정치적 기술이 낮은 경우보다 부하의 정서적 조직몰입과 부하의 OCB간의 정(+의) 관계가 약해질 것이다.**

부하의 정치적 기술이 부하의 정서적 조직몰입과 부하의 OCB와의 관계를 조절한다면, 부하의 정치적 기술이 리더의 OCB와 부하의 OCB 간의 관계를 부하의 정서적 조직몰입이 매개하는 관계의 정도에 영향을 미치는 조건이 된다. 앞의 논의에 따르면 정치적 기술이 높은 부하는 정서적 조직몰입의 정도와는 관계없이 OCB를 할 가능성이 높은 반면, 정치적 기술이 낮은 부하의 경우 리더의 OCB에 영향을 받아 형성된 정서적 조직몰입에 영향을 받아 OCB에 영향을 미칠 가능성이 높아진다. 즉, 부하의 정치적 기술이 낮을수록 부하의 정서적 조직몰입의 매개에 의해 리더의 OCB가 부하의 OCB에 영향을 미치는 간접효과가 강화되는 것이다. 이를 가설로 제시하면 아래와 같다.

**가설 6: 부하의 정치적 기술은 리더 OCB와 부하 OCB간의 관계에서 정서적 조직몰입의 매개 효과를 조절할 것이다. 즉, 부하의 정치적 기술이 낮은 경우에 높은 경우보다 정서적 조직몰입의 매개효과가 강해질 것이다.**

이상의 가설들을 도식화 하여 연구모형을 제시하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구 모형

### 3. 연구 방법

#### 3.1 연구대상 및 절차

본 연구의 가설 검증을 위하여 중국에 위치한 기업에 종사하는 리더와 부하를 대상으로 설문조사를 진행하였다. 병원, 공립학교, 전력회사, 대기업에 종사하는 구성원들을 대상으로 하여 상사와 부하가 짝을 이룬 총 350쌍의 설문지가 배포되었고 그 중에서 95%인 332쌍의 설문지가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 불성실하게 작성되었거나 무응답 혹은 결측치가 있는 설문지, 그리고 리더용 또는 부하용 설문지가 각각 한 부씩만 회수된 설문지 쌍을 제외하고, 최종적으로 325쌍의 설문지를 통계분석에 사용하였다. 설문지는 미리 준비된 봉투와 함께 배포되었으며 응답 직후 밀봉된 상태로 회수하였다. 영어로 작성된 원 설문 문항을 Brislin (1980) 이 제시한 절차에 따라 중국어로 번역한 후, 이를 다시 영어로 번역하여 확인하는 이중 번역 과정을 거쳤다. 응답자들의 인구통계학적 특성을 보면, 리더의 경우 여성이 63.1% 로 남성 36.9% 보다 조금 많은 부분을 차지하는 것으로 나타났다. 연령은 30대가 45.8% 로 가장 많았으며, 40대가 28.0%, 20대가 22.6%, 그리고 50대 이상이 3.6% 순으로 나타났다. 부하의 성별은 여성이 65.5%, 남성이 34.5% 로 나타났다. 연령대는 20대가 59.9%로 가장 많고, 30대가 30.0%, 40대가 4.5%, 50대 이상이 2.2%를 차지하였다. 업종은 공기업이 37.1%로 가장 많고 학교가 25.5%, 병원이 22.1%, 대기업이 15.4% 순으로 확인되었다.

#### 3.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 가설을 검증하기 위하여 리더의 OCB, 부하의 정서적 조직몰입, 부하의 정치적 기술은 부하에게 측정하였으며, 부하의 OCB는 리더가 평가하였다. 모든 변수들은 7점 리커트 척도로 측정하였다. ‘전혀 그렇지 않다’는 1점, ‘매우 그렇다’는 7점으로 응답하게

하였다. 측정 변수들의 조작적 정의와 측정 방법은 다음과 같다.

#### *조직시민행동(Organizational citizenship behavior)*

OCB는 Williams and Anderson (1991)의 연구에서 사용한 14개 문항을 7점 척도로 측정하였다. 측정 항목의 예는 “동료가 결근하였을 때 돕는다(Helps others who have been absent).”, “규범을 넘어서서 조직에 참여한다(Attendance at work is above the norm).”, “질서를 유지하기 위해 마련된 비공식 규칙을 준수한다(Adheres to informal rules devised to maintain order).” 리더의 OCB는 부하가 측정하였으며, 부하의 OCB는 리더가 측정하였다. 리더 OCB의 신뢰계수는 .89, 부하 OCB의 신뢰계수는 .92이다.

#### *정서적 조직몰입(Affective organizational commitment)*

정서적 조직몰입은 Meyer et al. (1993) 개발한 6개 항목을 7점 척도로 측정하였다. 설문항목의 예는 다음과 같다. “나는 이 조직에서 내 경력이나 나머지를 보낸다면 행복할 것이다(I would be very happy to spend the rest of my career with this organization).”, “나는 이 조직의 문제가 나 자신의 문제인 것처럼 느껴진다(I really feel as if this organization’s problems are my own).” 신뢰계수의 값은 .91이다.

#### *정치적 기술(Political skill)*

정치적 기술은 Ferris et al.(2005)이 개발한 6개 항목을 7점 척도로 측정하였다. 설문항목의 예는 다음과 같다. “나는 다른 사람의 입장에서 자신을 바라보는 것이 쉽다는 것을 알게 되었다(I find it easy to envision myself in the position of others).”, “나는 사람들을 잘 이해한다(I understand people well).”, “나는 다



른 사람이 나에게 대해 호의적으로 반응하도록 하는데 능숙하다(I am good at getting others to respond positively to me).” 신뢰계수의 값은 .86이다.

**통제변수**

본 연구는 인구통계학적 변수로서 부하의 나이, 성별, 근속년수를 통제하였다. 또한 부하와 리더가 함께 일한 기간과 리더와 부하 간의 관계의 질인 LMX(quality of leader-member exchange)가 사회적 학습에 영향을 미칠 수 있다. 리더와 부하가 함께 일한 기간이 길수록 사회적 학습의 기회가 많아질 것이며, LMX가 높은 구성원은 리더와 더욱 빈번하게 상호교류와 의사소통을 하므로 리더의 OCB를 학습할 기회가 더 많아진다. 이에 본 연구에서는 LMX를 통제하였다. LMX는 Scandura and Graen(1984)이 사용한 6개 항목을 7점 척도로 사용하였다. 설문문항의 예는 다음과 같다. “나는 내가 하는 일에 대하여 상사가 얼마나 만족하고 있는지를 항상 알고 있다(I always know how satisfied my supervisor is with what I

do)”, “나의 상사는 내 문제와 욕구를 충분히 이해하고 있다(My supervisor understands my problems and needs well enough)”. LMX의 신뢰계수는 .88이다.

**4. 연구 결과**

**4.1 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계**

연구모델에 포함된 변수들의 기술통계량과 변수간 상관관계는 <표 1>에 제시되어 있다. 리더 OCB, 부하 OCB, 정서적 조직몰입 등 주요 변수들 간의 상관관계들이 가설과 동일한 방향으로 나타났음을 알 수 있다.

**4.2 주효과 및 매개효과 검증 결과**

<표 2>는 회귀식을 이용한 주효과와 Baron and Kenny(1986)가 제시한 방식에 의하여 매개효과를 검증한 결과이다(가설 1-가설 4). 먼저 주효과 검증 결과를 살펴보면, 부하의 OCB에 대하여( $\beta = .16, p < .01$ ) 리더 OCB가 미치는 주효과가 유의한 정(+의 영향을

<표 1> 변수의 평균, 표준편차 및 상관계수

		평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	부하 연령	29.19	7.05											
2	부하 성별)	1.66	.48	-.29**										
3	리더 연령	35.56	7.26	-.19**	-.18**									
4	리더 성별)	1.63	.48	-.09	-.34**	-.35**								
5	부하 조직근속년수	4.44	4.59	.71**	-.15**	.24**	.01							
6	부하-리더가 함께 일한 기간	2.96	2.81	.51**	-.02	.26**	-.01	.63**						
7	부하 LMX	5.01	1.06	-.06	.17**	-.07	.12*	.03	.04	(.88)				
8	리더 OCB	5.18	1.05	.04	.09	.01	.06	.11	.09	.61**	(.89)			
9	부하 AO	5.02	1.28	-.10	.05	.03	-.03	.15**	.13*	.37**	.42**	(.91)		
10	부하 PS	4.86	1.06	.05	.14*	-.07	.01	.07	.06	.48**	.28**	.54**	(.86)	
11	부하 OCB	5.18	.99	-.10	.08	.11	-.09	.15**	.19**	.29**	.29**	.52**	.52**	(.92)

주: N = 325. 괄호 안의 숫자는 각 변수의 신뢰계수임. 1)성별: 남성 = 1, 여성 = 2, AO = 정서적 조직몰입, PS = 정치적 기술, OCB= 조직시민행동, \* p < .05, \*\*p < .01(two-tailed).

<표 2> 부하 정서적 조직몰입의 매개효과와 부하 정치적 기술의 조절효과 검증

	조절효과 검증		매개효과 검증		
	ME, MO, ME*MO→DV		X→ DV	X→ ME	X, ME→DV
	부하OCB	부하OCB	부하OCB	부하AO	부하OCB
부하 연령	-.03	-.02	.01	.03	-.00
부하 성별1)	.05	.05	.11	.04	.09
리더 연령	.08	.08	.04	-.03	.54
리더 성별1)	-.08	-.06	-.14*	-.09	-.10
부하 조직근속년수	.02	.02	.05	.08	.01
부하-리더가 함께 일한 기간	.11	.11	.12	.04	.11
부하LMX	.01	-.02	.19**	.19**	.10
X: 리더OCB			.16**	.30**	.03
ME: 부하AO	.31**	.27**			.45**
MO: 부하PS	.34**	.33**			
ME*MO: 부하AO*부하PS		-.13**			
F	21.77**	20.83**	7.43**	11.07**	15.93**
R <sup>2</sup>	.38	.40	.16	.22	.31
Δ R <sup>2</sup>		.02*			.15**

주: N = 325. 회귀계수는 표준화된 계수임. 1)성별: 남성 = 1, 여성 = 2, AO = 정서적 조직몰입, PS = 정치적 기술, OCB= 조직시민행동, X = Independent Variable, DV=Dependent Variable, ME = Mediating Variable, MO = Moderating Variable, ME\*MO = ME와 MO의Interaction, \* p < .05, \*\* p < .01(two-tailed)

미침이 검증되어 가설 1이 채택되었다. 다음으로 정서적 조직몰입의 매개효과를 Baron and Kenny(1986)의 방법을 활용하여 검증하였다. 리더 OCB와 부하 OCB의 관계에서 매개효과 검증결과를 살펴보면, Step 1에서 리더 OCB가 부하 OCB에 미치는 직접효과가 유의하였으며, Step 2에서 리더 OCB가 정서적 조직몰입에

미치는 직접효과가 유의하였다( $\beta = .30, p < .01$ ). Step 3에서 정서적 조직몰입을 통제한 후에 리더 OCB가 부하 OCB( $\beta = .03, ns$ )에 미치는 영향력이 유의하지 않아, 정서적 조직몰입이 리더 OCB와 부하 OCB 간의 관계를 완전 매개함이 검증되었다. 이로써 가설 4가 채택되었다. <표 3>는 Preacher and Hayes(2004)가 제

<표 3> 부하 정서적 조직몰입의 매개효과 검증을 위한 부트스트랩 검증 결과

총효과와 직접효과	부하OCB			
	b	SE	t	p
X가 Y에 미치는 총효과	.16	.06	2.46	.01
X가 ME에 미치는 직접효과	.30	.08	4.69	.00
ME가 Y에 미치는 직접효과(X의 영향을 통제함)	.45	.04	8.42	.00
X가 Y에 미치는 직접효과(ME의 영향을 통제함)	.03	.06	.49	.63
간접효과에 대한 부트스트랩 검증 결과	<i>indirect effect</i>	<i>Boot SE</i>	<i>BCaL95</i>	<i>BCaU95</i>
	.12	.03	.07	.19

주: N = 325. X = Independent Variable(리더 OCB), ME = Mediating(부하 정서적 조직몰입) Y = Outcome Variable(부하 OCB)

시한 부트스트래핑 방식에 의한 매개효과 검증 결과이다. 95% 신뢰구간(bias corrected and accelerated confidence intervals)에서 부하 OCB( $b = .12$ )에 대하여 정서적 조직몰입에 의한 리더 OCB의 간접효과가 유의한 것으로 나타나 가설 4가 채택되었음을 뒷받침해주고 있다.

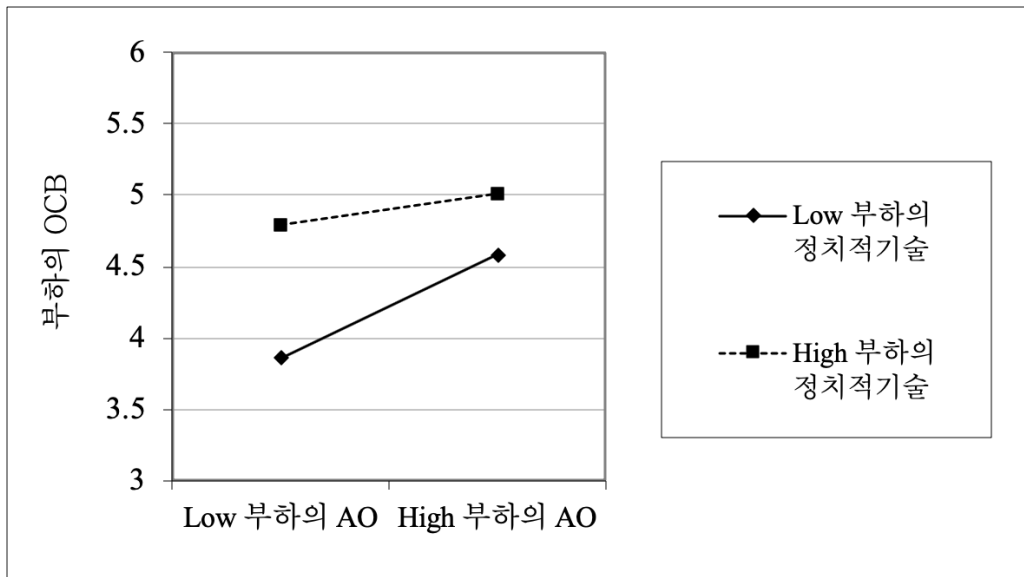
### 4.3 조절효과 검증 결과

정치적 기술의 조절효과에 대한 검증결과는 <표 2>에 제시되어 있다. 부하의 정서적 조직몰입과 부하 OCB 간의 관계에서 정치적 기술의 조절효과가 유의한 것으로 나타났다( $\beta = -.13, p < .01, F = 20.83, p < .01$ ). 상호작용 효과를 좀 더 구체적으로 알아보기 위하여 Aiken et al.(1991)의 방법을 이용하여 정치적 기술의 평균값에서 1 표준편차 큰 값과 작은 값을 적용하여 각 수준에서 회귀식을 추정하고, 각 회귀식의 회귀계수(simple slope: Aiken et al. 1991)가 유의미한지 알아보기 위한 t-test를 실시하였다. <그림 2>는 부하 OCB에 대한 정서적 조직몰입과 정치적 기술의 상호작용 그래프이다. 정치적 기술의 값이 높을 때(simple

slope = .09,  $t = .88, p = .38$ )에는 회귀식의 기울기가 유의미하지 않았다. 반면 정치적 기술의 값이 낮을 때에는(simple slope = .28,  $t = 3.65, p < .01$ ) 회귀식의 기울기가 유의미하였다. 이로써 가설 5에서와 같이 정치적 기술이 높을수록 부하의 정서적 조직몰입이 OCB에 미치는 긍정적 영향력이 약해짐을 알 수 있다.

### 4.4 조절된 매개효과 검증 결과

<표 4>는 Preacher et al.(2007)가 제안한 통계적 절차를 이용하여 조절변수인 정치적 기술의 값이 평균 값을 기준으로 1표준편차 큰 경우와 작은 경우에 리더 OCB와 부하 OCB간의 매개효과를 검증한 결과이다. 부트스트래핑 결과에 의하면 결과변수들 모두에 대하여 95% 신뢰구간(bias corrected and accelerated confidence intervals)에서 정치적 기술 값이 낮을 때의 간접효과( $b = .28, p < .01$ )가 유의한 것으로 나타났다. 이로써 가설 6에서와 같이 부하의 정치적 기술이 낮을수록 부하의 정서적 조직몰입의 매개에 의해 리더의 OCB가 부하의 OCB에 미치는 매개효과가 강화됨이 확인되었다.



<그림 2> 부하의 OCB에 대한 부하의 정서적 조직몰입과 정치적 기술의 상호작용 그래프

<표 4> 부하 정서적 기술 값에 따른 리더OCB의 간접효과 결과

조절변수 Level	부하OCB			
	<i>indirect effect</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Low	.28	.05	5.87	.00
Average	.19	.04	4.29	.00
High	.07	.07	.97	.34

주: N = 325, 비표준화계수임

## 5. 토의 및 결론

### 5.1 연구결론 및 시사점

본 연구에서는 사회적 학습이론에 기반하여 리더의 OCB에 영향을 받아 조직구성원들이 OCB를 하게 되는 메커니즘을 제시하고 이를 실증연구를 통해 검증하였다. 분석 결과 리더 OCB가 부하 OCB에 영향을 미치는 직접 효과 뿐만 아니라, 사회적 학습이론의 메커니즘에 기반하여 제시한 매개효과와 그 경계조건 가설이 모두 지지되었다.

본 연구에서는 조직구성원들이 리더의 OCB를 학습하여 수행하는 경로를 두 가지로 제시하였다. 첫째, 직접 경로로써 이는 부하 OCB에 대한 리더 OCB의 직접 효과를 의미한다. 이러한 직접 효과는 조직에서 중요한 역할 모델인 리더의 지위 특성과 역할 외 행동인 OCB의 특성이 조직구성원의 주의를 이끌어 관찰이 용이하게 하기 때문이라 해석할 수 있다. 이러한 직접 효과는 리더의 행동을 관찰함으로써 이에 대한 단순 모방이 일어났을 가능성을 포함한다. 하지만 과업 환경에서 조직구성원들은 과업 역할을 수행하고 있기 때문에 추가적인 시간과 노력을 들여야 하는 OCB 행동을 단순 모방했을 것이라는 설명은 OCB의 사회적 학습 효과를 이해하는데 충분하지 못하다. 이에 본 연구에서는 리더의 OCB가 부하의 OCB에 영향을 미치는 매개 경로를 추가적으로 제안하였다.

둘째, 간접 경로로써 부하의 인지적 과정을 거쳐 리더 OCB가 부하 OCB에 영향을 미치는 경로이다. 본

연구에서는 리더의 OCB를 관찰한 부하가, 리더가 조직에 긍정적인 태도를 가졌다는 정보를 획득하여 자신의 정서적 조직몰입이 높아지게 되고, 이를 매개로 하여 부하가 OCB를 수행하는 매개 경로를 제안하였다. 통계 분석 결과는 리더 OCB와 부하 OCB 간의 관계에서 부하 정서적 조직몰입의 완전 매개 효과를 지지하였다. 즉, 부하의 정서적 조직몰입을 통제하였을 때 리더 OCB가 부하 OCB에 영향을 미치는 직접 효과가 사라졌다. 더불어 본 연구에서는 정치적 기술이 정서적 조직몰입과 부하 OCB 간의 관계를 조절하여 “리더 OCB→부하 정서적 조직몰입→부하 OCB”의 매개효과를 조절하는 조절된 매개효과가 유의함을 검증하였다.

리더의 OCB라는 외부 정보를 자신의 내부로 수용하여 이를 행하는 과정에서 정서적 조직몰입의 매개 역할이 유의미한 것으로 나타났다. 리더 OCB가 부하의 OCB로 전환되는 과정에서 발생하는 인지적 평가 과정은 Bandura(1977)의 자기 조절 또는 Sears(1957)의 내재화와 동질화로 모두 설명이 가능하다. 자기 조절 과정에서 정서적 조직몰입은 이에 영향을 준 OCB의 가치를 평가하는데 긍정적인 영향을 미쳐 이 행동을 재생산하는 동기부여가 되는 것이다. 또한 조직에 대해 애착을 느끼고 동일시하는 정도를 의미하는 정서적 조직몰입이 높아지면 조직의 가치와 목표에 대한 내재화와 동질화가 일어나 학습한 행동, 즉 조직의 성공에 기여하는 OCB를 재생산하려는 동기부여가 될 수 있음을 확인하였다.

부하의 정치적 기술은 정서적 조직몰입과 부하 OCB 간의 관계를 조절함과 동시에 리더 OCB가 정서적 조직몰입을 거쳐 부하 OCB에 영향을 미치는 매개효과를 조절하였다. 특히, 부하의 정치적 기술이 높을수록 정서적 조직몰입과는 관계없이 부하 OCB가 높은 수준으로 나타남을 확인할 수 있었다. 이는 정치적 기술이 높은 부하는 리더의 OCB로 유발된 긍정적 인지평가와는 관계없이 OCB라는 행동 자체의 기능적 가치 즉, 조직 내에서 바람직한 행동으로 여겨져 긍정적 평가를 받을 수 있는 도구적 가치를 활용하려는 동기부여가 작용하기 때문이라 해석할 수 있다. 이는 부하의 정치적 기술이 OCB의 도구적 가치에 대한 직접적인 평가를 통해 OCB를 행하는 동기부여를 촉발할 가능성을 의미한다. 정서적 조직몰입의 형성을 통해 평가한 OCB의 가치가 규범적 가치(normative value)라면 정치적 기술이 높은 부하는 OCB의 도구적 가치(instrumental value)에 더욱 주목하고 OCB를 수행하는 것이다. 따라서 정치적 기술이 높은 직원들은 리더가 OCB를 보여주지 않더라도 좋은 인간관계를 형성하고 긍정적 평판을 획득하는 등 조직 생활을 하는 방편으로 OCB를 많이 할 것이라 예상할 수 있다. 향후 연구에서는 리더 OCB가 부하 OCB로 전환되는 인지적 경로를 추가적으로 확인할 필요가 있다. 특히, OCB와 같이 이타적인 특징과 도구적인 특징을 동전의 양면처럼 지니고 있는 행동의 경우 학습자의 동기나 개인 특징, 상황적 요인 등에 따라 다양한 인지적 과정을 거쳐 학습한 행동에 대한 재생산의 의사결정이 일어날 수 있다.

본 연구의 이론적 기여는 사회적 학습이론에 근거하여 과업 환경에서 조직구성원들이 OCB를 수행하고 이러한 행동이 조직으로 확산되는 메커니즘에 대한 설명을 제공하였다는 것이다. 특히 Bandura (1977)가 제시한 사회적 학습의 각 구성 요소 즉, 주의, 유지, 재생산, 그리고 동기부여의 각 구성 요소들을 적용하여 리

더 OCB의 사회적 학습 효과에 대한 구체적인 설명을 제공하였다. 더불어 조직구성원들이 리더의 행동을 판단하는 인지적 과정에 대한 설명으로 자기 조절과 내재화 · 동질화에 기반한 설명을 제시하여 OCB 수행에 대한 이해를 돕는데 기여하였다. 또한 경계 요건으로서 정치적 기술의 효과를 검증함으로써 사회적 학습의 동기부여가 개인 특징에 따라 차이가 있음을 제시하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 조직구성원들의 OCB를 증진시키기 위한 방안으로 리더의 사회적 학습 효과를 제시하였다는 점이다. OCB는 직무 기술서에 공식적으로 포함시키기 어려우며, 직무 기술서 상에 OCB 요건을 포함시킬 경우 오히려 구성원들의 내재적 동기를 감소시킬 수 있는 부작용이 존재한다(Yaffe and Kark 2011). 리더가 OCB를 행하는 모습을 보여주는 것은 조직구성원의 정서적 조직몰입을 높여 자율적으로 OCB를 행하도록 동기부여 한다는 점에서 구성원들의 내재적 동기부여와 관련이 깊다. 따라서 때로 리더들의 직접적 관리 행동보다 솔선수범을 통해 모범을 보여주는 것이 조직구성원들의 만족도나 성과를 높이는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 조직의 리더는 자신의 역할이 사회적 학습에 의해 구성원들의 행동에 영향을 미치는 광범위한 영향력이 있음을 인지하고 리더십 계발에 힘쓸 필요가 있다.

더불어 본 연구의 결과에 의하면 정치적 기술이 조직구성원들의 OCB 수행을 촉진시키는 긍정적 영향력이 있음을 알 수 있다. 이는 정치적 기술이 높은 구성원들이 사회적 맥락에서 제공하는 정보를 더욱 민감하게 알아채고 이를 활용하는 능력이 있기 때문이다. Ferris et al.(2005)는 정치적 기술에 직무 경험, 멘토링, 또는 다양한 개발 경험을 통한 맥락 특정적 지식(contextually specific knowledge)의 획득이 포함되어 있기 때문에 조직구성원의 학습에 도움을 준다고 제안하였다. 이러한 정치적 기술의 특성은 맥락 특

정적 성격이 강한 암묵지의 획득에 도움을 줄 수 있다. 따라서 경영자들은 조직구성원들의 정치적 기술을 개발시킬 수 있는 멘토링이나 개발 경험을 제공함으로써 조직 차원의 지식경영 노력의 효과성을 높일 수 있을 것이다. 지식 경영에 있어 개인이 가진 암묵지의 확산과 축적은 학습 조직을 구현하는데 있어 무엇보다도 중요하지만, 운영시스템 구축이나 실천 공동체 도입 등의 조직 차원의 관리 만으로는 지식 경영이 효과적으로 구현되기 어렵다(김보영 2016; Liebowitz and Megbolugbe 2003). 본 연구의 결과는 리더의 모범 행동을 통한 사회적 학습, 그리고 학습을 촉진시킬 수 있는 정치적 기술 개발 등의 리더십 차원과 개인 차원의 노력이 조직의 지식경영을 활성화 하는데 필요하다는 함의를 제공한다.

## 5. 2 연구의 한계점 및 추후연구과제

본 연구의 한계점 및 추후 연구 과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 부하의 정서적 조직몰입을 사회적 학습에서 학습자의 인지적 과정을 설명하는 변수로 그 효과를 검증하였다. 하지만 학습자의 인지적 과정을 설명하기 위해 좀 더 직접적인 설명 변수를 고려할 필요가 있다. 예를 들어 Yaffer and Kark (2011)의 연구에서는 리더 OCB가 집단구성원의 OCB에 영향을 미치는 매개 변수로서 “OCB에 대한 집단의 믿음” 즉, “OCB가 가치가 있는지에 대한 집단 구성원들의 믿음”을 측정하였으며, 조절 변수로서 “리더가 역할 모델로서 가치가 있는지에 대한 집단의 믿음”을 측정하였다. 이러한 변수는 리더 OCB의 사회적 학습이 발생하였는지에 대한 보다 직접적인 증거를 제공할 수 있다는 점에서 장점이 있다. 추후 연구에서는 사회적 학습에서 일어나는 다양한 인지적 경로를 보다 직접적으로 측정할 수 있는 변수에 대한 고민이 필요하다.

둘째, 리더 OCB와 부하의 정서적 몰입, 그리고 부하 OCB의 관련성은 본 연구의 가설에서 제시한 사회

적 학습이론 이외에도 사회적 교환이론의 메커니즘을 기반으로 해석이 가능하다는 점에서 추후 연구에서는 확장된 논의가 필요하다. 사회적 교환이론에 의하면 부하가 리더의 OCB를 조직 지원이나 리더 지원으로 인식하여 상호성 원칙(reciprocity)에 의해 조직에 대한 긍정적 태도인 정서적 조직몰입을 형성한 것이라는 설명이 가능하다. 하지만 본 연구에서 측정된 OCB에는 부하가 직접적 지원으로 인식할 수 있는 도움행동 뿐만 아니라 조직을 향한 OCB도 포함되어 있다는 점에서 사회적 교환의 메커니즘을 강력하게 주장하기 쉽지 않다. 예를 들어 리더가 조직의 규범을 지키고 몰입하는 조직을 향한 OCB가 부하의 조직지원인식 혹은 리더지원인식에 직접적인 영향을 미쳤다고 간주하기 쉽지 않다. 하지만, 리더와 부하 간의 관계를 설명함에 있어 사회적 교환의 메커니즘은 현실적인 시사점을 제공한다. 특히 사회적 교환은 리더와 부하 간의 상호교류를 설명한다는 점에서 사회적 학습과 관련이 깊다. 사회적 학습은 역할 모델과의 상호교류와 의사소통을 통해 더욱 촉진되기 때문이다. 따라서 추후 연구에서는 사회적 교환이론과 사회적 학습이론의 관점을 통합하여 조직구성원들의 OCB를 설명할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서 제시한 정치적 기술 이외에 리더 OCB와 부하 OCB 간의 사회적 학습 효과에 대한 다양한 경계 요건을 고려한 추후 연구의 필요성을 제안한다. 본 연구에서 제시한 정치적 기술은 OCB의 도구적 가치에 대한 평가를 촉진시키는 경계 요건이 될 수 있는데 이와 반대로 친사회적 성향과 같은 이타적 가치를 중요시 하는 개인 특징들은 리더 OCB의 규범적 가치에 대한 평가를 촉진시킬 것이라 예상할 수 있다. 추후 연구에서는 이러한 학습자의 도구적 혹은 이타적 동기가 OCB의 사회적 학습에 미치는 영향을 고찰해 볼 것을 제안한다.

## 참고문헌

### [국내 문헌]

1. 권상집 2017. “리더의 의사소통 유형이 직무성과와 조직시민행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로,” *지식경영연구* 18(1), pp. 25-47.
2. 김보영 2016. “동료 간 지식공유에 관한 연구: 동료관계의 질과 목표성향의 상호작용효과,” *지식경영연구* 17(4), pp. 147-162.
3. 김보영, 박오수, 윤석화 2009. “이미지 향상동기와 동료의 상사부하 교환관계가 도움제공행동에 미치는 영향에 관한 연구,” *인사조직연구* 17(3). pp. 161-197
4. 문형구, 김경석 2006. “조직시민행동 연구에 대한 비판적 고찰,” *경영학연구* 35(2), pp.609-643.

### [국외 문헌]

1. Aiken, L. S., West, S. G., and Reno, R. R. 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
2. Allen, N. J., and Meyer, J. p., 1990. “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientation,” *Academy of Management Journal* 33(4), pp. 847-858.
3. Bandura, A. 1972. “Modeling theory: Some traditions, trends, and disputes,” In Parke, R. D.(ed.) *Recent in Social Learning Theory*. New York: Academic Press.
4. Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
5. Bandura, A. 1977. “Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change,” *Psychological Review* 84(2), pp. 191-215.
6. Bandura, A. 1991. “Social cognitive theory of self-regulation,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50(2), pp. 248-287.
7. Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of Personality & Social Psychology* 51(6), pp. 1173-1182.
8. Bass, B. M., and Avolio, B. J. 1994. “Transformational leadership and organizational culture”, *The International Journal of Public Administration* 17(3-4), pp. 541-554.
9. Bolino, M. C. 1999. “Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?,” *Academy of Management Review* 24(1), pp. 82-98.
10. Bolino, M. C., and Turnley, W. H. 2005. “The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict,” *Journal of Applied Psychology* 90(4), pp. 740-748.
11. Brief, A. P., and Motowidlo, S. J. 1986. “Prosocial organizational behaviors,” *Academy of Management Review* 11(4), pp. 710-725.

12. Detert, J. R., and Treviño, L. K. 2010. "Speaking up to higher-ups: how supervisors and skip-level leaders influence employee voice," *Organization Science* 21(1), pp. 249-270.
13. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., and Frink, D. D. 2005. "Development and validation of the political skill inventory," *Journal of Management* 31(1), pp. 126-152.
14. Grusec, J. E. 1992. "Social learning theory and developmental psychology: The legacies of Robert R. Sears and Albert Bandura," *Development Psychology* 28(5), pp. 776-786.
15. Judge, T. A., and Bono, J. E. 2000. "Five-factor model of personality and transformational leadership," *Journal of Applied Psychology* 85(5), pp. 751-765.
16. Kuenzi, M., and Schminke, M., 2009. "Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature," *Journal of Management* 35(3), pp. 634-717.
17. Li, N., Liang, J., and Crant, J. M. 2010. "The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective," *Journal of Applied Psychology* 95(2), pp. 395-404.
18. Liao, H., and Chung, A. 2004. "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes," *Academy of Management Journal* 47(1), pp. 41-58.
19. Liebowitz, J., and Megbolugbe, I. 2003. "A set of Frameworks to Aid the Project Manager in Conceptualizing and Implementing Knowledge Management Initiatives," *International Journal of Project Management* 21(3), pp. 189-198.
20. Liu, D., Liao, H., and Loi, R. 2012. "The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity," *Academy of Management Journal* 55(5), pp. 1187-1212.
21. Lu, J., Zhang, Z., and Jia, M. 2019. "Does servant leadership affect employees' emotional labor? A social information-processing perspective," *Journal of Business Ethics* 159(2), pp. 507-518.
22. Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. 1993. "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of Applied Psychology* 78(4), pp. 538-551.
23. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. 2002. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences," *Journal of Vocational Behavior* 61(1), pp. 20-52.
24. Organ, D. W. 1988. *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
25. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Hui, C. 1993. "Organizational citizenship behaviors



- and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research,” *Research in Personnel and Human Resources Management*
26. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. 2000. “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research,” *Journal of Management* 26(3), pp. 513-563.
  27. Preacher, K. J., and Hayes, A. F. 2004. “SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models,” *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers* 36(4), pp. 717-731.
  28. Preacher, K. J., Rucker, D. D., and Hayes, A. F. 2007. “Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions,” *Multivariate Behavioral Research* 42(1), pp. 185-227.
  29. Robinson, S. L., and O’Leary-Kelly, A. M. 1998. “Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees,” *Academy of Management Journal* 41(6), pp. 658-672.
  30. Salancik, G. R., and Pfeffer, J. 1978. “A social information processing approach to job attitudes and task design,” *Administrative Science Quarterly*, pp. 224-253.
  31. Scandura, T., and Graen, G. B. 1984. “Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention,” *Journal of Applied Psychology* 69(3), pp. 428-436.
  32. Sears, R. R. 1957. *Identification as a form of behavioral development*. In D. B. Harris (Ed.), *The concept of development* (pp. 149-161). Minneapolis: University of Minnesota Press.
  33. Thomas, J., and Griffin, R. 1983. “The social information processing model of task design: A review of the literature,” *Academy of Management Review* 8(4), pp. 672-682.
  34. Wiener, Y. 1982. “Commitment in organizations: A normative view,” *Academy of Management Review* 7(3), pp. 418-428.
  35. Wiener, Y., and Vardi, Y. 1980. “Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach,” *Organizational Behavior and Human Performance* 26(1), pp. 81-96.
  36. Williams, L. J., and Anderson, S. E. 1991. “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors,” *Journal of Management* 17(3), pp. 601-617.
  37. Yaffe, T., and Kark, R. 2011. “Leading by example: the case of leader OCB,” *Journal of Applied Psychology* 96(4), pp. 806-826.
  38. Yun, S., Takeuchi, R., and Liu, W. 2007. “Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment,” *Journal of Applied Psychology* 92(3), pp. 745-756.

---

● 저 자 소 개 ●

---



**김보영 (Boyoung Kim)**

국민대학교 경영학과 부교수로 재직 중이며 리더십과코칭 MBA주임교수 역임 중이다. 서울대학교에서 조직행동론 분야의 석사와 박사 학위를 취득하였다. 도움행동과 지식공유 등을 포함하는 개인차원과 팀 차원의 주도적·변혁적 행동의 메커니즘, 일터에서의 감정, 소진, 일-가정 갈등 등의 구성원 웰빙과 관련된 연구 논문들을 발표하였다.



**민은홍 (Eunhong Min)**

현재 국민대학교 강사로 재직 중이다. 국제 인증 코치Professional Certified Coach, 미국 Gallup의 Clifton Strengths Finder 공식 인증 강점코치로서 국내외 대기업, 공공기관 등에서 리더십 강의와 비즈니스 코칭을 하고 있다. 성균관대학교 전자공학과를 졸업하고 국민대학교 경영대학원에서 리더십과코칭 전공으로 석사를, 대학원 경영학과에서 조직행동론 분야의 박사학위를 취득하였다. 주요 연구 관심분야는 팀 학습과 팀 코칭 등 팀 차원의 변혁적 행동 및 리더십 행동의 메커니즘과 조직문화혁신 등이다.