

겸손리더십이 구성원의 발언행동과 혁신행동에 미치는 영향: 감성활용의 매개효과를 중심으로

김종관
부산대학교 경영학과 교수

The Effect of Humble Leadership on Voice Behavior and Innovative Behavior: Focused on the Mediating Effect of Emotional Regulation

Jong-Kwan Kim
Professor, School of Business, Pusan National University

요약 경영진 일부의 오만함, 권력의식 등으로 인해 기업 이미지에 큰 타격을 받고 있다는 연구 결과(Boje et al. 2004)가 제시되고, ESG 경영에 관심이 고조됨으로써 최근 리더의 겸손이 부각되고 있다. 그리고 MZ세대의 등장으로 조직을 이끄는 리더의 겸손은 더욱 더 중요시된다(Morris et al. 2005; Vera, Rodriguez-Lopez, 2004; Owens et al. 2013). 본 논문은 겸손리더십과 발언행동, 혁신행동의 관계에서 감성활용의 매개효과를 실증 분석하고자 하였다. 이를 위해 부산·경남·경북지역의 기업 종업원을 대상으로 2021년 11월~12월 설문조사하여 총 145명의 설문결과를 통해 실증분석하였다. 그 결과 겸손리더십은 발언행동, 혁신행동에 정(+의 영향을 미치고, 겸손리더십이 발언행동 및 혁신행동의 관계에서 감성활용의 매개효과도 유의미한 결과가 검증되었다. 이를 통해 본 연구는 리더의 핵심역량인 겸손리더십과 감성활용의 관계를 새롭게 조명하고 인과관계를 밝히는 등 연구 범위를 확대하였다. 추후 연구에서는 겸손리더십과 다양한 변수와의 관계를 모색하고 다양한 연구방법으로 그 관계를 규명해보고자 한다.

키워드 : 겸손리더십, 발언행동, 혁신행동, 감성활용, 부산·경남·경북지역 기업

Abstract The results(Boje et al. 2004) suggest that corporate image is severely damaged due to arrogance and a sense of power among some of the executives. With the advent of the MZ generation, the humility of leaders who lead the organization becomes more and more important(Morris et al. 2005; Vera, Rodriguez-Lopez, 2004; Owens et al. 2013). This paper tried to empirically analyze the mediating effect of emotional regulation in the relationship between humble leadership, voice behavior, and innovative behavior. To this end, a survey was conducted from November to December 2021 for corporate employees in Busan, Gyeongnam, and Gyeongbuk, and was empirically analyzed through the results of a total of 145 surveys. As a result, it was verified that humble leadership had a positive(+) effect on voice behavior and innovative behavior, and the mediating effect of emotional regulation in the relationship between humble leadership and voice behavior and innovative behavior was also verified. Through this, this study expanded the scope of research by newly illuminating the relationship between humble leadership and emotional regulation, which are the core competencies of leaders, and revealing the causal relationship. In future research, we intend to explore the relationship between humble leadership and various variables and to investigate the relationship through various research methods.

Key Words : Humble Leadership, Voice Behavior, Innovative Behavior, Emotional Regulation, Busan·Gyeongnam·Gyeongbuk Companies

This study was supported by the Fund for Humanities & Social Studies at Pusan National University 2018.

*Corresponding Author : Jong-Kwan Kim(jkk@pusan.ac.kr)

Received February 7, 2022

Revised March 7, 2022

Accepted March 20, 2022

Published March 28, 2022

1. 서론

역동적인 경영환경에서 기업은 경쟁력을 확보해야 한다. 특히 4차 산업혁명 시대는 다양한 지식들을 융합하고 협업하여 새로운 창조를 이끌어내는 시대이다. 따라서 복잡한 경영환경 속에서는 조직성과 차원에서 구성원들의 판단이 신속하고 유연하게 대응되도록 해야 한다. 즉 이제는 리더에 대해 의존하는 것이 아닌 구성원들의 경영 의사 결정력을 확대할 필요가 있다[1].

학계에서도 수평적 리더십에 대해 지속적인 관심을 보이고 있다[2]. 이제는 구성원들의 능동적 참여 역할을 요구하게 되었다. 한편, 경영진들의 특권의식이 만연하는 가운데 기업 스캔들이 끊임없이 이어지는 요즘 리더의 윤리적 덕목(겸손 등)은 리더에게 꼭 필요한 성격으로 여겨지기 시작했다. 경영자의 성격특성이 조직성과의 선행요인으로 연구되고 있고, 최근 경영학자들은 어떤 유형의 경영자 성격특성이 윤리적 또는 비윤리적 행동을 유발하는지에 대한 연구를 시작하고 있다. 이러한 맥락에서 겸손은 경영자의 성격과 인지적 특성 중 하나로 다양한 연구가 이루어 지고 있다(Tangney, 2000; Rowatte et al., 2006; Owens, Johnson, & Mitchell, 2013; Ou et al., 2014; Beauchesne, 2014; Zhang, Ou, Tsui, & Wang, 2017). 하지만 겸손한 리더 행동이 구성원들의 창의성과 같은 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 부족한 실정이다(Ou et al., 2014; Owens et al., 2013)[3]. 아직까지 리더의 겸손에 관한 연구는 역사가 짧고 측정의 어려움도 있지만 조직의 전략 및 리더십과 관련된 중요한 변수로서 실증연구가 지속적으로 수행되고 있으며, 겸손한 리더는 기업에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[4].

또한 겸손한 리더십과 성공적인 경영성과 성취의 관계를 조명하기 위해서는 구성원들에게 어떻게 동기를 부여해야 하는지 아는 것이 중요하다. 이에 심리적인 요인이 중요한 역할을 한다. 심리적인 요인은 구성원들이 목표를 달성하기 위해 공헌을 촉진하고 자신의 업무 능력에 가치를 느끼고, 업무를 잘 수행해야겠다는 동기 부여가 될 수 있다.

한편, 제조기업의 문화는 조직 응집력을 통해 경쟁력을 유지하기에 조직과 구성원 간의 관계에 초점을 두는 연구가 필요하며, 집단을 강조하는 조직문화로 다양성에 폐쇄적인 성향이 많이 있을 것으로 판단되어 연구가 필요함을 인지하게 되었다.

이러한 맥락을 고려하여 본 연구는 겸손리더십이 발 언행동과 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고, 이에 감성활용이 매개역할을 하는지를 조명해보는데 목적이 있다.

2. 선행연구

2.1 겸손리더십

불확실한 경영환경은 리더의 역할이 중요하다. 변화의 주기가 짧아지고 있는 만큼 조직 관리 역시 수평적인 관리구조로 변화해나가고 있다. 이에 상사 중심의 리더십이 아닌 부하직원 중심으로 변화하고 있기에 지도자의 겸비 특질의 중요성에 주목하고 있다.

최근 대두되고 있는 비대면 상황에서는 신뢰, 커뮤니케이션 방식, 관계형성이 매우 중요하다. 비대면 환경에서는 협업과 신뢰 구축이 중요하기에 구성원에 대한 신뢰, 인정, 소통 원활화, 명확한 의사표현, 조직에 대한 소속감이 리더십을 촉진하는 중요한 요인으로 작용하고 있다. 또한 직무에 대한 리더의 전문성과 경험, 경청과 배려도 중요한 요인이다. 이러한 리더십 촉진 요인을 포괄하고 있는 리더십이 서번트리더십이다[5]. 서번트 리더십(servant leadership)과 더불어 영선적 리더십(spirit leadership), 진정성 리더십(authentic leadership) 등도 겸손과 밀접한 관련성이 있지만[6] 일부 학자들은 겸손을 서번트리더십의 차원으로 확인하고 서번트리더십을 겸손과 행동의 균형을 이루는 리더십으로 설명하고 있다(Sousa, Dierendonck, 2017)[7].

Owens, Hekman(2012)은 겸손리더십을 3가지 요소(행동, 과정 및 결과)로 개념화하였고, 서번트리더십과 공통점으로 겸손하고 섬기며 구성원들의 역할을 존중한다는 것을 밝혀냈다. 구성원들의 실수와 약점을 인정해 주고 심리적으로 안정감을 주며 계속적으로 소통한다는 것이다[8]. 두 리더십의 공통적 특성인 겸손함은 “자신의 강점, 약점을 정확히 파악하고 스스로 객관적으로 볼 수 있다”는 효율적인 리더십의 특성 중 하나이다[7].

겸손리더십은 행동기반의 리더십 스타일로 3가지 핵심 차원으로 구성된다(Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2013): (1) 겸손한 리더는 정확한 자아를 통합하는 경향이 있다. 이러한 리더는 자신을 정확하게 보고자 하는 의지가 있고 자신의 강점과 한계 및

약점을 모두를 정확히 인식하고 공개하고자 하는 의지가 있다. 따라서 리더와 구성원 들은 서로 간 만족스럽고 투명한 상호작용을 할 수 있게 된다. (2) 겸손한 리더는 이타적인 경향이 있다. 다른 이들의 장점과 기여에 대해 감사할 줄 알아서 다른 이들을 긍정적으로 바라보고, 그들의 장점과 기여를 존중할 수 있다. (3) 겸손한 리더는 교육의 가능성이 높다. 새로운 아이디어를 수용할 수 있는 리더로 다른 이들로부터 피드백과 학습을 받는 것에 개방적이다[9].

겸손의 중요성은 문화에 따라서도 다르게 보고 있다 (OC et al., 2015; Zhang et al., 2017). 서구적 맥락에서 겸손한 리더는 친절하고 배려가 깊고 상호 이익을 함께 추구한다고 본다(Oc et al., 2015). 반면 아시아 국가의 연구에서 겸손한 리더십은 긍정적인 결과를 보여준 적이 거의 없다(예: Mao et al., 2019; Ou et al., 2014; Rego et al., 2019; Diao et al., 2019; Rego et al., 2017; Zhong et al., 2020)[7].

다른 이들을 경청하고 관찰하고 그들로부터 배우다는 상향식 리더십 방식인 겸손리더십은 실증연구들을 통해 구성원들의 학습지향성, 직무만족도, 업무몰입도 향상(Owens et al., 2013)이라는 긍정적인 결과를 유도할 수 있다(Owens et al., 2015)[10].

2.2 발언행동

학자들은 변화를 위한 건설적인 제안이라는 의미의 “주도성”의 중요성을 인식하기 시작했다(LePine & Van Dyne, 1998; Nemeth & Staw, 1989; Scott & Bruce, 1994; Staw & Boettger, 1990; Van Dyne & LePine, 1998). 발언행동은 자발적인 의도에서 이루어지는 구성원의 재량적 행동으로 역할외 행동(extra-role behavior)과 유사한 개념(Van Dyne & LePine, 1998)이지만 조직시민행동(OCB)과는 다소 다른 점이 있다. 조직시민행동은 조직의 규범을 잘 지키고, 타 구성원을 자발적으로 돕는 친화적 행동의 특성을 지니기에 혁신과는 거리가 있다. 반면 발언행동은 조직의 혁신과 발전을 위해 잘못된 부분을 찾고, 조직의 긍정적인 변화를 도모하는 도전적(challenging) 행동이 요구되는 특성이 있다[11]. 따라서 발언행동은 부정적 상황에서 벗어나는 것뿐 아니라 변화에 대한 시도라고 할 수 있다. 구체적으로 업무와 관련된 아이디어, 정보 그리고 의견 등을 의도적으로 표현하는 행동으로

(Van Dyne, et al., 2003), 자신의 관점을 표현할 수 있는 가능성(Lind, Kanfer, & Earley, 1990)으로 정의된다[12].

이러한 발언행동에 영향을 미치는 요인은 개인요인과 외부요인이 있다(Morrison, 2011). 개인요인은 성격 특성, 심리적 안전감, 자기효능감, 업무능력에 대한 평가가 있고, 외부요인으로는 조직이나 리더의 특성이 있다[13]. 그중 외부요인에 의하면, 리더에게 자신의 의견이 수용될 수 있는지의 인식과 발언 결과 직무에 반영될 수 있는지를 확인한 후 발언행동의 여부가 결정된다는 것을 알 수 있다(Locke et al., 1986; Vroom, 1964).

2.3 혁신행동

불확실한 경영환경에서 기업은 구성원 스스로 변화에 앞장서고 자발적으로 직무를 수행할 필요가 있다 (Collins & Porras, 1994).

조직수준인 혁신행동은 절차, 관행 또는 제품을 개선하기 위해 아이디어를 실현하는 단계(Anderson et al., 2014)로, 구성원들에게 어떻게 동기부여를 할 것인가가 관건이다. 이는 행동과업을 통해 아이디어가 적극적으로 받아들여진다는 점에서 창의성보다 범위가 넓다 (Scott & Bruce, 1994)[14].

2.4 감성활용

2000년대 이후 리더십 연구는 감성지능이 조직에 유효한 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다(Humphery, 2002; Zhou & George, 2003; 정현우, 2015)[14]. D. Golemans(1998)에 의해 감성지능 연구는 대중화되었고, Wong & Law(2004)는 EI기반 자기보고 척도를 4가지 차원(자기감성 인식, 타인감성 인식, 감성조절, 감성활용)으로 개발하였다[15, 16].

기업 간 경쟁이 가속화 되고 있는 상황에서 경쟁력을 확보하기 위해 무형적인 속성이 중요해지고 있다 (Kim, 2008). 이에 기업과 학계에서는 감성의 중요성을 인지하고 강조하고 있다(Kim, 2008; Kwon & Hong, 2008; Jeong, 2012)[17]. 본인이 스스로 감성을 인식하고 이해 하고 통제하여 원하는 방식으로 표현하는 구성원은 선제적, 자발적 행동을 실천할 확률이 높다고 예측할 수 있다[18].

3. 연구가설 및 설계

3.1 연구모형 및 가설

본 연구는 겸손리더십과 발언행동 및 혁신행동의 관계를 살펴보고, 겸손리더십과 발언행동 및 혁신행동의 관계에서 감성활용의 매개효과가 있는지를 규명하기 위해 Fig. 1과 같은 연구모형을 설계하였다.

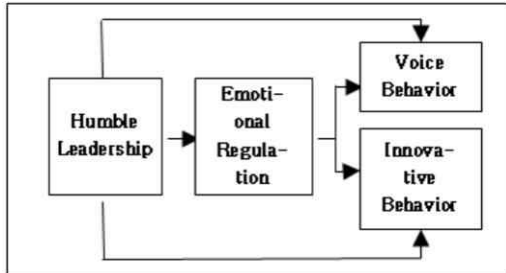


Fig. 1. Research Model

3.1.1 겸손리더십과 발언행동의 관계

리더의 행동은 구성원의 직무관련 행동(동기부여, 태도, 직무의 인식 및 책임, 행동)에 영향을 미치는 요인 중 하나로(Desert & Burris, 2007), 구성원의 발언행동에 정적인 영향을 미친다(e.g., Avey, Wernsing, & Palanski, 2012; Zhou & Long, 2012)[19].

연구에 따르면 겸손리더십은 업무 성과, 팀 혁신, 발언행동을 포함한 결과와 긍정적인 관계가 있음을 발견하였다(Lin et al., 2019; Liu et al., 2017; Rego et al., 2017; Wang et al., 2018a)[20]. 즉, 겸손한 리더는 구성원의 의견을 존중하기에 구성원들 스스로 자원을 보존할 수 있다는 인식이 확산되어 개방적으로 자신의 의사표현을 하며, 문제점 개선에 자신의 의견을 쉽게 공유할 수 있다[21]. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 겸손리더십과 발언행동 간의 영향관계에 대해 다음과 같이 가설을 설정한다.

H1: 겸손리더십은 발언행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 겸손리더십과 혁신행동의 관계

겸손을 갖춘 리더는 구성원들에게 권력거리를 좁히고 그들을 격려하는 우호적인 태도를 보이기에(Jeung, Yoon, 2018) 구성원들은 공개적으로 자신의 문제를

논의할 수 있는 편안함을 느낀다(Liu et al., 2017). 뿐만 아니라 겸손한 리더는 타인을 방어적으로 보지 않기 에(Exline, Geyer, 2004; Tangney, 2000) 구성원들은 새로운 아이디어, 조언 및 정보에 개방적이고 다른 사람을 잘 수용하는 태도를 보이고, 협력적이고 자신감과 창의성이 향상될 수 있다(Rego et al., 2019)[20].

이렇듯 겸손한 리더십은 구성원들의 태도와 행동과 관계가 있으며(Owens et al., 2013; Walters & Diab, 2016) 그중 특히 혁신적인 행동을 촉진할 수 있다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 겸손리더십과 혁신행동 간의 영향관계에 대해 다음과 같이 가설을 설정한다.

H2: 겸손리더십은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 겸손리더십과 발언행동, 혁신행동의 관계에서 감성활용의 매개효과

리더와 구성원이 긍정적인 정서나 심리상태에서 우호적인 교류를 한다면 리더에게 생각과 의견을 전달하는 것을 넘어 리더와 정서적 교감을 할 수 있다. 이를 잘 활용한다면 리더나 동료들의 상태를 면밀하게 인지함으로써 적극적 대화나 소통 및 도전을 시도할 수 있다[22]. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 겸손리더십과 감성활용 간의 영향관계, 그리고 겸손리더십과 발언행동, 혁신행동 간의 영향관계에서 감성활용의 매개효과에 대해 다음과 같이 가설을 설정한다.

H3: 겸손리더십은 감성활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 감성활용은 겸손리더십과 발언행동에 있어 매개역할을 할 것이다.

H5: 감성활용은 겸손리더십과 혁신행동에 있어 매개역할을 할 것이다.

3.2 연구대상과 표본

본 연구는 부산·경남·경북지역에 종사하는 종업원을 대상으로 임의표본 추출방법을 사용하여 자료 수집하였다. 조사방법은 2021년 11월 10일부터 12월 20일까지 서면작성방법으로 총 160부를 배포하였으며, 150부가 회수되었고, 타당하지 않은 설문지 5부를

제외한 총 145부를 최종분석에 사용하였다. 표본의 특성으로 남성 84명(56%), 연령은 30대 108명(72%), 학력은 대학교 졸업 111명(74%), 유형은 사기업 129명(86%), 업종은 제조업 104명(69.3%), 업무부서는 일반관리 기획 89명(59.3%), 직급은 중간관리자 51명(34%), 재직기간은 5~10년 70명(46.7%), 팀원 수는 10~15명 71명(47.3%)이 가장 많이 차지하는 것으로 나타났다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 겸손리더십이 발언행동 및 혁신행동에 미치는 영향, 그리고 감성활용의 매개효과를 검증하는데 목적이 있다.

겸손리더십은 “자신을 정확하게 바라보며 다른 이들의 장점과 헌신에 대해 긍정적으로 평가하며 항상 배우고자 하는 리더의 특성”으로 측정도구는 Owens & Hekman(2012)의 설문 문항을 사용하였다[23].

감성활용은 “본인의 감성을 인식 및 이해한 후 통제하여 원하는 감성을 표현하는 능력”으로 David 등(1998)이 제시한 감성지능 측정도구 WLEIS(설문문항 응답방식의 자기보고식 측정도구)를 개발한 Wong & Law(2002)

의 설문문항 20개 항목 중 4개 항목을 사용하였다[24].

발언행동은 “업무를 개선하기 위해 생각이나 의견을 자발적이고 건설적으로 표현하는 행위”로 정의하고, 측정도구는 Liang & Farh(2008)이 개발한 항목으로 측정하고자 한다[25].

혁신행동은 “업무와 관련된 문제해결 과정에서 성과향상을 위해 유용하고 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 개인의 행동”으로 정의하고자 한다. 측정도구는 Janssen(2000)이 개발한 항목을 활용하였다[26].

4. 실증분석

4.1 신뢰성과 타당성

본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰도 분석결과 변수별로 .918, .677, .760, .839와 같이 변수들의 신뢰도가 높고 내적일관성이 있는 것으로 판단된다. 그리고 변수의 타당성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 각 변수의 요인적재량이 0.5 이상으로 총 4개 요인으로 추출하였다. 확인적 요인분석 결과는 Table 1과 같다.

Table 1. Exploratory factor analysis

Variables	Factor loading			
Humble 7	.920			
Humble 5	.879			
Humble 6	.873			
Humble 9	.867			
Humble 8	.806			
Humble 4	.802			
Humble 1	.654			
Humble 3	.652			
Humble 2	.645			
Voice 3		.809		
Voice 4		.735		
Voice 5		.693		
Voice 7		.675		
Voice 6		.667		
Voice 2		.636		
Voice 1		.542		
Emotional 4			.874	
Emotional 2			.841	
Emotional 3			.686	
Emotional 1			.673	
Innovative 5				.713
Innovative 7				.705
Innovative 8				.655
Innovative 6				.617
Innovative 4				.513
Innovative 9				.376
Innovative 1				.371
Innovative 3				.362
Innovative 2				.305

4.2 상관관계분석

가설검정에 앞서 모든 변수들 간 어느 정도 밀접한 지 상관관계분석을 실시한 결과는 Table 2와 같다.

4.3 가설검증

연구의 가설 검정을 위해 SPSS 26.0을 사용하여 회귀분석을 실시하였다. 가설1을 분석한 결과 β 값은 $-.206$ 이고, $p < 0.05$ 의 수준에서 유의하게 나타나므로 채택되었다. 가설2에서는 β 값은 $-.328$ 이고, $p < 0.001$ 의 수준에서 유의하게 나타나므로 채택되었다. 가설3의 관계를 분석한 결과 β 값은 $-.035$ 이고, 유의확률은 $.676$ 으로 기각되었다. 가설4를 분석한 결과 유의하게 나타났다($\beta = .274$, $p < 0.001 \rightarrow \beta = .281$, $p < 0.001$, 설명력 $R^2 .638 \rightarrow .677$). 가설5를 분석한 결과 유의하게 나타났다(β

$= -.174$, $p < 0.001 \rightarrow \beta = -.164$, $p < 0.001$, 설명력 $R^2 .539 \rightarrow .606$). 가설 4~가설 5를 회귀분석한 결과는 Table 3, Table 4와 같다. 정확한 결과를 위해 Sobel(1982) test로 매개효과 유의성을 검정한 결과, 가설4는 $Z = 0.4218$, $p = 0.6731$ 로 가설5는 $Z = 0.4225$, $p = 0.6726$ 으로 매개효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

4.4 연구결과 논의

4.4.1 겸손리더십과 발언행동의 관계

상사가 종업원의 제안과 아이디어에 긍정적으로 반응할수록 구성원은 발언행동을 더 많이 수행한다는 연구결과가 있다[27]. 본 연구에서 겸손리더십과 발언행동의 관계를 분석한 결과 $p < 0.05$ 의 수준에서 유의한 결과가 나타났다.

Table 2. Correlation analysis result

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Sex	1												
2. Age	-.444**	1											
3. Education	-.074	-.019	1										
4. Job type	-.019	.101	-.003	1									
5. Indu Type	.284**	-.061	-.254**	.451**	1								
6. Department	.161	-.045	-.127	-.070	.247**	1							
7. Position	-.326**	.462**	.301**	.100	-.132	.213*	1						
8. Period	-.267**	.418**	.165*	-.255**	-.563**	-.119	.331**	1					
9. Team number	-.121	.239**	-.260**	-.131	-.201*	-.193*	-.044	.021	1				
10. H.L	.244**	-.395**	-.310**	-.145	.005	-.177*	-.376**	-.198*	.368**	1			
11. E.R	-.280**	.239**	.207*	-.044	-.242**	-.487**	.046	.127	.213**	-.035	1		
12. V.B	-.501**	.664**	.135	.219**	-.034	-.250**	.351**	.308**	-.021	-.206*	.421**	1	
13. I.B	-.456**	.420**	.263**	-.118	-.181*	-.374**	.094	.171*	-.023	-.328**	.555**	.564**	1

Table 3. Hypothesis 4 analysis result

	Step1		Step2		Step3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
Sex	-.237***	-3.620	-.259***	-4.132	-.232***	-3.875
Age	.559***	7.242	.691***	8.532	.642***	8.257
Education	.060	.931	.119	1.880	.076	1.255
Job type	.083	1.271	.105	1.686	.128*	2.142
Industry type	.092	1.106	.066	.824	.080	1.056
Department	-.233***	-3.645	-.183***	-2.956	-.079	-1.230
Position	.030	.407	.032	.461	.033	.510
Period	.040	.509	.022	.293	.053	.744
Team member number	-.183*	-2.849	-.295***	-4.362	-.320***	-4.969
Humble Leadership			.274***	3.876	.281***	4.193
Emotional Regulation					.243***	3.978
F	22.307***		23.664***		25.332***	
R ²	.598		.638		.677	
△R ²	.571		.611		.650	

Table 4. Hypothesis 5 analysis result

	Step1		Step2		Step3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
Sex	-.299***	-4.190	-.285***	-4.038	-.250***	-3.783
Age	.515***	6.121	.432***	4.723	.368***	4.281
Education	.236*	3.370	.199*	2.793	.143*	2.133
Job type	-.272***	-3.822	-.286***	-4.058	-.257***	-3.907
Industry type	.020	.221	.037	.411	.056	.668
Department	-.331***	-4.759	-.362***	-5.169	-.225*	-3.161
Position	-.154	-1.941	-.155*	-1.987	-.153*	-2.111
Period	-.205*	-2.392	-.194*	-2.285	-.152	-1.926
Team member number	-.219*	-3.128	-.148	-1.936	-.181*	-2.546
Humble Leadership			-.174*	-2.181	-.164*	-2.217
Emotional Regulation					.320***	4.740
F	16.443***		15.685***		18.587***	
R ²	.523		.539		.606	
ΔR ²	.491		.505		.573	

4.4.2 겸손리더십과 혁신행동의 관계

적동적인 경영환경에서 리더의 겸손은 팔로워의 창의성을 유발하는 요소로 식별되고 있다(Binyamin & Carmeli, 2010; Owens & Hekman, 2012; Mumford, 2011)[3]. 본 연구에서 겸손리더십과 혁신행동에 대해 분석한 결과 p<0.001의 수준에서 유의하게 나타났다.

4.4.3 겸손리더십과 감성활용의 관계

겸손은 성격의 주요 차원 중 하나로 자기 성찰 과정을 통해 부족한 부분에 대해서는 인식하고 역량을 개발하는 방법을 찾는 노력을 한다(Sturm, Vera, & Crossan, 2017). 그 결과 겸손은 리더와 구성원 간 정서적, 사회적 능력이 향상될 수 있다[28].

하지만 본 연구의 표본구성은 제조업 비중이 높은 편으로 업무의 표준성, 획일성을 강조하기 때문에 구성원 개인의 다양성이 무시되는 경향이 있다[29]. 이를 바탕으로 겸손리더십과 감성활용의 관계를 분석한 결과 유의확률 .676으로 유의하지 않게 나타났다.

4.4.4 겸손리더십과 발언행동 및 혁신행동의 관계에서 감성활용의 매개효과

작업 환경에서는 다양한 감정을 불러일으키기에 (Brown, 2014) 이를 효과적으로 다루는 리더가 가장 성공적이라고 할 수 있다(Goleman, 1998a)[30]. 리더의 감성지능이 높을수록 조직성도가 높게 나타났으며, 감성지능의 하위요인 중 감성활용 능력이 가장 큰 영향

력을 갖는 것으로 연구되었다[31]. 겸손한 리더의 경우도 타인의 역량을 향상시키는 행동을 하기에 조직 성과에 기여할 수 있다[32]. 열린 마음으로 그들과 피드백을 주고받기에 구성원들은 자신의 기회를 마음껏 펼칠 수 있다(Peterson & Seligman, 2004)[33]. 자율적인 분위기 속에서 보다 자율적인 의사결정 프로세스를 펼칠 수 있고(Ou et al., 2014), 심리적 안녕과 유익한 조직행동을 촉진할 수 있다(Brown et al., 2005)[34]. 본 연구에서 겸손리더십과 발언행동의 관계에서 감성활용의 매개효과를 분석한 결과 유의하게 나타났고($\beta = .274, p < 0.001 \rightarrow \beta = .281, p < 0.001$, 설명력 R²은 .638에서 .677로 증가), 겸손리더십과 혁신행동의 관계에서 감성활용의 매개효과를 분석한 결과도 유의하게 나타났($\beta = -.174, p < 0.001 \rightarrow \beta = -.164, p < 0.001$, 설명력 R²은 .539에서 .606으로 증가).

5. 결론

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 겸손리더십은 발언행동에 정(+)의 영향, 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 겸손한 리더는 구성원의 성장과 발전에 긍정적 영향을 미치는데 이는 자기 결점을 인정하여 구성원들의 능력 결여와 업무 실수를 일정 범위 내에서 허용하기에 구성원들은 아이디어 제안에 적극적이며 나아가 업무에 자신감과 창의력이 향상될 수 있다.

둘째, 겸손리더십과 발언행동 및 혁신행동의 관계에

있어서 감성활용이 매개역할을 하지만, 겸손리더십은 감성활용에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더가 겸손함을 보인다면 협조적인 분위기를 조성할 수 있고, 조직 전체의 관계 정립과 개인에게는 자기계발을 독려할 수 있다. 이를 통해 구성원들의 열정과 동력을 북돋아 주기에 근무 태도와 심리상태가 개선되고, 조직 발전에도 도움이 될 수 있다. 반면 제조업의 경우, 과업이 세분화되어 있기에 업무의 표준성, 획일성이 강조되고 있는데 조직구조, 시스템, 프로세스에 유연성을 높일 수 있는 새로운 조직문화 형성이 필요하다.

이러한 연구 결과에 의해 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제시한다. 겸손리더십에 관한 선행연구를 정리하고 겸손리더십 이론을 확장하여 변수 간 관계를 검증했다는 점에 의의가 있다. 그리고 기존 연구에서 겸손리더십의 매개변수인 심리적 안전, 심리자본, 심리적 임파워먼트를 토대로 하였지만 본 연구에서는 제조업 비중이 높아 감성활용이 긍정적인 역할은 못하고 있지만 새로운 관점을 제시하였다고 할 수 있다.

그리고 추후 연구에서 개선되어야 할 한계점에 대해 논의해보고자 한다.

첫째, 동일방법편의의 문제가 있다. 본 연구의 실증 연구는 자기응답식 설문으로 동일방법편의 문제가 발생될 수 있다. 이에 독립적인 응답이 이루어지도록 보완이 필요하다.

둘째, 연구 일반화의 한계가 있다. 본 연구의 설문대상은 부산·경남·경북지역으로, 제조업 비중이 높다는 한계가 있다. 따라서 연구결과를 일반화가 어려울 것으로 판단되며 이에 대한 심층적인 연구가 필요하다.

셋째, 연구방법의 한계가 있다. 본 연구에서 사용된 횡단적 연구방법은 일반화된 인식이 불가능하다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 변수들의 시계열적인 종단 연구방법 또는 질적 연구방법이 필요할 것이다.

REFERENCES

- [1] J. W. Tak & J. G. Shin. (2018). The Effect of the Participative Leadership and Psychological Safety on Voice Behavior: Focusing on the Moderated Mediating Effect of Growth Need Strength. *Journal of Organization and Management*, 42(1), 01-34. DOI : 10.36459/jom.2018.42.1.1
- [2] J. K. Kim. (2017). A Study on Characteristics of Emerging Leadership Researches and the Team Effectiveness of Shared Leadership. *Journal of Digital Convergence*, 15(6), 207-217. DOI : 10.14400/JDC.2017.15.6.207
- [3] Y. Wang, J. Liu & Y. Zhu. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 507-521. DOI : 10.1108/LODJ-03-2017-0069
- [4] S. M. Hong. (2020). CEO Humble Leadership and Corporate Social Responsibility: The Moderating Effect of Firm Slack. *Journal of Economics Marketing, and Management*, 8(2), 27-38. DOI : 10.20482/jemm.2020.8.2.27
- [5] H. B. Kim & S. E. Kim. (2021, August). An exploratory study on the facilitating and hindering factors for leadership in non-face-to-face situations. *Inspiring Insight in Business Society 2021 23rd Convergence Conference*. (pp. 1948-1956). Seoul : Korean Academic Society of Business Administration.
- [6] J. Y. Kim & Y. C. Jang. (2018). The Effect of Leader Humility Perceived by Employees on Organizational Effectiveness: Moderating Effects of Task Interdependence. *Journal of Creativity and Innovation*, 11(2), 63-99. DOI : 10.22834/PDS.2018.11.2.63
- [7] G. Afshan, M. Kashif, F. Khanum, M. A. Khuhro & U. Akram. (2021). High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership. *Journal of Management Development*, 40(6), 503-525. DOI : 10.1108/JMD-10-2020-0311
- [8] M. Ali, L. Zhang, S. J. Shah, S. Khan & A. M. Shah. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 349-367. DOI : 10.1108/LODJ-05-2019-0230
- [9] K. Yang, L. Zhou, Z. Wang, C. Lin & Z. Luo. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801-1808. DOI : 10.1111/jonm.12879
- [10] F. Zhou & Y. J. Wu. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387. DOI : 10.1108/LODJ-07-2017-0181
- [11] H. J. Oh & M. H. Chung. (2014). Employee Voice

- Behavior: Exploring Antecedents and Examining the Moderating Effects of Group Conflicts. *Korean Journal of Management*, 22(4), 35-70. UCI : G704-000359.2014.22.4.004
- [12] S. G. Choi & S. G. Ji. (2012). A Study on the Impact of Supervisor's Behavior on the Psychological Safety, Silence, and ProSocial Voice. *Journal of Organization and Management*, 36(4), 99-123. UCI : G704-000984.2012.36.4.003
- [13] D. Kim & S. Lee. (2020). How Paternalistic Leadership affects Employee Voice Behavior in Korean Hierarchical Organizations?. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 8(2), 48-57. DOI : 10.17703/IJACT.2020.8.2.48
- [14] J. K. Kim. (2017). The Effect of Emotional Intelligence on Organizational Citizenship Behavior and Innovative Behavior in Manufacture of Automobile industry. *Journal of Digital Convergence*, 15(2), 67-80. DOI : 10.14400/JDC.2017.15.2.67
- [15] J. K. Kim & K. H. Park. (2018). Relations between Intrapreneurship and Emotional Intelligence, Supportive Leadership and Adaptation Performance in Organization. *Journal of Digital Convergence*, 16(11), 289-301. DOI : 10.14400/JDC.2018.16.11.289
- [16] Y. H. Kang. (2019). *Cultural Influence on Change Organizational Citizenship Behavior and Mediating effect of Emotional Intelligence and Psychological Empowerment: International Study of Four Countries*. Doctoral dissertation. Pusan National University, Busan.
- [17] M. J. Song. (2016). Tracking on Attention to the Emotion and Sensibility and its Application at the Innovative Companies: Focused on Content Analysis of Annual Reports. *Sci. Emot. Sensib.*, 19(1), 39-48. DOI : 10.14695/KJSOS.2016.19.1.39
- [18] Y. H. Kang & J. K. Kim. (2018). Emotional Regulation's influence on Authentic Leadership and Change Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, 8(8), 1-9. DOI : 10.21742/AJMAHS.2018.08.02
- [19] M. J. Kang, S. W. Kang & S. Y. Son. (2019). Exploring the impact of abusive supervision on constructive voice behavior: Mediating role of psychological ownership and moderating effect of core self-evaluation. *Journal of Organization and Management*, 43(2), 39-65. DOI : 10.36459/jom.2019.43.2.39
- [20] M. Ali, Z. Li, S. Khan, S. J. Shah & R. Ullah. (2020). Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 545-562. DOI : 10.1108/IJMPB-01-2020-0032
- [21] G. H. Kang, S. Y. Son & W. Jeong. (2018). The Effects of Leader Humility on Follower's Voice Behavior: The Moderating Effects of Follower's Self-Efficacy and the Moderating Effects of Leader Voice Solicitation. *Korean Journal of Management*, 26(2), 113-141. DOI : 10.26856/kjom.2018.26.2.113
- [22] Y. Choi & Y. Cho. (2021). The Effects of Leader Perspective Taking and Emotional Intelligence on Voice Behavior: The Mediating Role of Self-Efficacy for Voice. *Korean Journal of Management*, 29(1), 1-23. DOI : 10.26856/kjom.2021.29.1.1
- [23] B. P. Owens & D. R. Hekman. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818. DOI : 10.5465/amj.2010.0441
- [24] C. S. Wong & K. S. Law. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. DOI : 10.1016/S1048-9843(02)00099-1
- [25] J. Liang & J. L. Farh. (2008, June). Promotive and prohibitive voice behavior in organizations: a two-wave longitudinal examination. *Third International Association of Chinese Management Research Conference*. Guangzhou : HKUST SPD.
- [26] O. Janssen. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302. DOI : 10.1348/096317900167038
- [27] J. H. Han. (2021). Effect of Leader Behavioral Integrity on the Voice Behavior and Change-oriented OCB of Members: The Mediating Effect of Relational Identification and Moderating Effect of Psychological Safety. *Korean Journal of Management*, 29(1), 87-111. DOI : 10.26856/kjom.2021.29.1.87
- [28] R. Hendijani & B. Sohrabi. (2019). The effect of humility on emotional and social competencies: The mediating role of judgement. *Hendijani & Sohrabi, Cogent Business & Management*, 6(1), 1-16. DOI : 10.1080/23311975.2019.1641257
- [29] M. H. Kim & Y. M. Lee. (2020). Analysis of Structural Relationships among the Group

Culture, Organizational Trust, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *Institute for Humanities and Social Sciences*, 21(2), 527-554.
DOI : 10.15818/ihss.2020.21.2.527

- [30] A. Lumpkin & R. M. Achen. (2018). Explicating the synergies of self-determination theory, ethical leadership, servant leadership, and emotional intelligence. *Journal of leadership studies*, 12(1), 6-20. DOI : 10.1002/jls.21554
- [31] Z. X. Qi & M. J. Kim. (2020). The Effects of Transformational Leadership on Job Performance in China Firms: Focused on the Mediating Effect of Emotional Intelligence and the Moderating Effect of Self-Efficacy. *International business review*, 24(1), 33-48.
DOI : 10.21739/IBR.2020.03.24.1.33
- [32] J. A. Morris, C. M. Brotheridge, & J. C. Urbanski. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.
DOI : 10.1177/0018726705059929
- [33] K. N. Walters & D. L. Diab. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of leadership studies*, 10(2), 7-18. DOI : 10.1002/jls.21434
- [34] L. Yuan, L. Zhang, & Y. Tu. (2018). When a leader is seen as too humble. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 468-481. DOI : 10.1108/LODJ-03-2017-0056

김 종 관(Jong-Kwan Kim)

[정회원]



- 1986년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학사)
- 1988년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학석사)
- 1994년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학박사)

- 1997년 9월~현재 : 부산대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 인사·조직
- E-Mail : jkk@pusan.ac.kr