한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2014. Vol. 27, No. 1, 21-54

진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향: 절차공정성과 상사신뢰의 매개효과*

최 준 원† 이 병 주

서울대학교 심리학과 서울대학교 심리과학연구소

본 연구에서는 진정성 리더십(Authentic Leadership)이 조직 구성원의 심리적 계약 인식에 미치는 영향을 살펴보았다. 팀제를 운영하는 기업에 종사하는 직장인들을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 불성실한 응답을 제외한 162부가 분석에 사용되었다. 연구 결과, 진정성 리더십은 절차공정성, 상사신뢰, 그리고 심리적 계약과 정적인 관계를 보였고, 절차공정성과 상사신뢰도 심리적 계약과 정적인 관계를 보였다. 매개효과 분석 결과 절차공정성은 진정성 리더십이 심리적 계약 지각에 미치는 영향을 부분매개 하는 것으로 나타났고, 상사신뢰는 진정성 리더십이 심리적 계약 지각에 미치는 영향을 완전매개 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 토대로 연구의 시사점 및 제한점, 그리고 추후 연구과제에 대하여 논하였다.

주요어 : 진정성 리더십, 심리적 계약, 절차공정성, 상사신뢰

* 본 연구는 서울대학교 심리과학연구소의 지원을 받아 수행된 연구임.
† 교신저자 : 최준원, 서울대학교 사회과학대학 심리학과, psychology@snu.ac.kr, 02-880-6447

www.kci.go.kr

최근의 조직구조는 전통적인 위계적, 기능적 구조에서 점차 수평적 관계와 구성원 간의 상호작용이 강조되는 형태로 전환되고 있고(Cummings & Worley, 2009), 조직의 작업 추진 단위인 팀 제도 역시 공유된 가치와 협조적, 적응적인 상호작용을 기반으로(Kanawattanachai & Yoo, 2002) 자율적, 수평적 관계를 강조하고 있다. 이러한 조직구조의 변화는 진정성을 담은 개방적 자세로 구성원의 아이디어와 피드백을 구하고, 리더의 관점에 도전하는 의견도 기꺼이 수용하는 진정성 리더십(Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)에 대한 관심을 증가시키고 있다. 진정성 리더십은 비윤리적 경영의 만연에 대한 각성과 21세기 초반부터 본격적으로 관심이 집중되고 있는 긍정심리학(Seligman, 1999; Seligman & Csikzentmihalyi, 2000)이 조직행동(Luthans, 2002) 및 주요 리더십 이론들(Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990)과 접목되면서 본격적으로 연구가 이루어지고 있는 리더십 개념이다. 국내에서는 Authentic Leadership을 '진정성 리더십'(유성모, 2012, 유제호, 김태규, 2013; 한봉주, 2013), '진성 리더십'(김소희, 2012; 이찬, 김혜진, 2013), '진실의 리더십'(정성묵, 2004), '오센틱 리더십'(최항석, 이지숙, 2010) 등으로 다양하게 번역하였다. 본 연구에서는 Authentic Leadership의 이론적 배경에 대한 검토와 명칭의 근간이 된 'authenticity'의 의미를 감안하여 '진정성 리더십'으로 명명하였다.

진정성 리더십에 대한 관심이 고조되고 있는 배경에는 조직구조의 변화와 비윤리적 경영에 대한 대안적 관점 외에도 리더와 구성원 간의 수평적 업무관계 및 경영참여에 대한 구성원의 요구가 증가하고 있고, 종업원 관여 증대에 따른 조직성과 향상 및 구성원의 몰입, 만족의 증대(Cummings & Worley, 2009) 등에 고무된 조직 리더들과 학자들이 이러한 긍정적 추세를 강화하고 지속시킬 수 있는 리더십 가운데 하나로 진정성 리더십을 주목하고 있기 때문이다. 진정성을 지닌 리더들은 자신의 행동적 맥락에 대한 자각을 바탕으로 한 명확한 자아 인식과 강하게 내면화된 윤리적 관점을 바탕으로 오늘날 산업계 전반에 만연한 비윤리적인 경영관행을 개선할 수 있을 것으로 기대된다. 오늘날 경제 환경의 글로벌화와 네크워크화로 인해 특정 조직의 비윤리적 경영이 해당 기업은 물론 국가적, 국제적 차원의 문제로 확산될 가능성이 증가하고 있기 때문에 이러한 특성이 더욱 주목받고 있다. 한편, 진정성 리더십은 낙관적이고 유연한 사고, 그리고 가치와 믿음에 근거하여 구성원과의 투명하고 개방적인 상호작용을 추구하는 특성(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004)을 지닌다. 이러한 특성은 구성원의 긍정적 정서를 강화하고(Caza, Bagozzi, Woolley, Levy, & Caza, 2010), 직무만족, 조직몰입 등의 구성원의 태도에 정적인 영향을 미침으로써(Jensen & Luthans, 2006) 기업의 성과창출에 기여할 수 있다(Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009).

한편 1990년대 후반의 IMF 금융위기와 2000년대 초반 IT버블 붕괴, 2000년대 후반 글로벌 금융위기 등을 겪으며 많은 기업에서 단행된 구조조정과 기업 간 인수합병, 종신고용 시스템의 붕괴 등은 구성원들의 조직몰입 약화, 직무만족 저하, 조직 내 신뢰저하, 이직의도 증가 등의 다양한 부정적 영향을 야기했다(박경규, 2005; 박종훈, 양효신, 2002; 우현우, 심

www.kci.go.kr

원술, 2005). 이러한 조직 내외부의 변화는 조직구성원과 조직 모두에게 고용관계의 새로운 틀을 설정하도록 요구하고 있다(Rousseau, 1997). 특히 최근의 환경변화가 갈수록 빠르고 예측하기 어려워지는 특성을 감안할 때 환경변화에 대응한 조직의 변화와 대응조치가 조직 입장에서는 생존을 위한 불가피한 선택으로 여겨지더라도 구성원에게는 고용계약의 위반으로 여겨질 수 있다(김명언, 민혜경, 1999). 따라서 구성원과 조직 간의 교환내용에 대한 믿음(Rousseau, 1995)으로서 상호의무에 대한 문서화되지 않은 기대를 의미하는 심리적 계약에 대한 관심과 재조명이 필요하다.

심리적 계약과 관련된 기존의 많은 연구들이 주로 심리적 계약의 '위반' 지각을 문제인식 및 연구모형의 출발점으로 상정하고, 위반의 지각이 유발하는 부정적 영향에 초점을 맞춰 진행되었는데, 본 연구는 계약의 '유지' 관점에서 진행되었다. 즉, 본 연구의 초점은 조직의 핵심적인 의사결정과 업무흐름을 주도하는 출발점으로서 리더(팀장)들의 진정성 리더십이 구성원의 심리적 계약 지각에 미치는 긍정적 영향을 검증하고자 했다. 이러한 연구모형의 설정은 기존의 연구들을 통해 검증된 심리적 계약의 위반 지각에 따른 구성원의 부정적 태도 증가, 수행 및 성과 저하 등 조직 전반에 미치는 부정적 영향을 감안할 때 심리적 계약의 사전적인 유지와 강화 관점의 연구가 필요하다는 인식에서 비롯되었다. 또한, 최근의 환경변화와 이에 대응한 조직의 다운사이징, 조직구조 변화 등의 다양한 대응조치들이 구성원의 심리적 계약 지각에 부정적 영향을 미칠 수 있고, 심리적 계약의 근간을 이루는 조직과 구성원 간의 상호성을 저해할 수 있다는 점에서 심리적 계약 유지에 기여하는 선행변인에 대한 연구는 시의적절하다고 판단된다. 진정성 리더십이 지닌 긍정성, 윤리성, 상호성, 투명성 등의 특성들이(Avolio et al.,, 2004; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; Walumbwa et al., 2008) 심리적 계약의 근간을 이루는 상호적, 호혜적 의무의 지각에 대한 긍정적인 영향이 예상된다는 점에서 진정성 리더십을 통한 심리적 계약의 유지 효과를 기대할 수 있다. 배성현과 정기준(2006)의 연구에서는 심리적 계약위반의 선행변수에 대한 분석을 통해 긍정성(긍정적 성향)과 리더십(상사부하교환관계) 등이 심리적 계약의 위반 지각과 유의한 부적 상관이 있음을 제시함으로써 심리적 계약의 유지에 기여하는 선행요인을 간접적으로 시사했다.

본 연구는 팀제를 운영하는 기업을 대상으로 연구를 시행함에 따라, 조직의 정책과 종업원 처우 변화 등에 대한 정보를 포함한 회사의 입장을 구성원들에게 전달하는 역할을 통해 구성원의 심리적 계약 지각에 빈번하고도 직접적인 영향을 미치는 팀장의 역할에 주목하여 팀장의 진정성 리더십이 구성원의 심리적 계약 지각에 미치는 영향을 중심으로 이러한 과정을 매개할 것으로 예상되는 상사신뢰와 절차공정성의 효과를 함께 살펴보고자 한다.

진정성 리더십

'윤리'와 '긍정성'은 진정성 리더십이 특히 강조하는 개념이다. 이러한 관점에서 진정성 리더십의 태동과 발전은 크게 두 가지의 결정적 사건이 계기가 되었다고 볼 수 있다. 먼저 엔론(Enron)의 대형 부정 사건을 통해 윤리가 동반되지 않는 리더십의 한계와 위험성에 대

www.kci.go.kr

한 인식이 있었다. 지금은 사라진 미국 기업 엔론은 1990년대에 급격한 성장을 통해 유명 경제 잡지인 포춘지로부터 수년간 “미국에서 가장 혁신적인 기업”으로 극찬받았고, 2000년에는 ‘미국에서 가장 일하기 좋은 100대 기업’에 꼽히기도 했다. 그러나 엔론은 장기간에 걸쳐 미국 역사상 최대규모의 회계부정을 저질러 왔음이 2001년 밝혀졌고, 이후 급격한 몰락에 이은 파산에 이르게 된다. 엔론 사태는 윤리적 가치를 저버린 기업은 생존할 수 없음을 보여주는 대표적인 사례로 남아있다(김승철, 2008; George, 2003; Petrick & Scherer, 2003). 또 다른 사건은 2000년대 초반 이후 본격화된 ‘긍정심리학(positive psychology)’ 연구이다. 긍정심리학에 대한 활발한 연구와 발전을 통해 심리학이 삶에 있어서 최악의 것을 개선하는 것은 물론 긍정적인 측면을 구축해 가는 데에도 기여하고자(Seligman & Csikzentmihalyi, 2000) 하는 관점에서 활발한 연구가 진행되어 왔다.

이후 리더십 이론, 윤리학, 긍정조직행동, 그리고 긍정조직학 간의 활발한 교류와 연구를 통해 부각된 개념이 진정성 리더십이다(Avolio et al., 2004; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Cooper & Nelson, 2006; Luthans, 2002; Luthans & Avolio, 2003). 진정성 리더십의 정의에 대해서는 다양한 논의가 있어 왔으며 Walumbwa 등(2008, p94)은 선행연구(Gardner, Avolio, Luthans et al., 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Luthans & Avolio, 2003)들을 기반으로 다음과 같이 정의를 내렸다. “리더의 입장에서 구성원과의 업무에 있어서 더 나은 자아 인식(self-awareness), 내면화된 도덕적 관점(internalized moral perspective), 균형적 정보처리(balanced processing), 관계적 투명성(relational transparency) 등의 조성을 통한 긍정적 자기계발을 촉진하기 위해 긍정적 심리 능력과 긍정적, 윤리적 풍토를 이용하는 동시에 촉진하는 리더의 행동양식이다.”

Walumbwa 등(2008)은 5개의 독립적인 샘플에 대한 검증을 통해 진정성 리더십이 변혁적 리더십, 윤리적 리더십과 유사한 이론적 특성들을 공유하나 변별타당성이 있는 개념임을 검증하였다. 진정성 리더십과 이들 리더십 이론들의 대표적 공통점으로는 윤리적 관점의 강조, 구성원들에 대한 역할 모델 강조 등이다. 하지만 이들은 다음과 같은 점에서 구분된다. 먼저, 리더와 구성원 간의 상호작용에 대한 관점에 있어서 변혁적 리더십이 상호작용을 중시함을 언급하면서도 리더의 ‘영웅적 리더십 편견’(Yukl, 1999)에 사로잡혀 리더십의 공유와 상호적 영향관계에 대해 소홀하다는 지적이 있는 반면 진정성 리더십은 리더와 구성원 간의 관계에 있어서 보다 수평적, 상호적, 개방적인 관계를 강조하고 있다(Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). 두 번째는, 진정성 리더십은 생애에 걸친 개발과 학습과정을 통한 역량개발을 강조하는 반면 변혁적 리더십은 훈련을 통한 행동의 강화 보다는 개인적 성격특성이나 성향을 강조하는 관점이 강하다(Bryman, 1992; George, Sims, McLean, & Mayer, 2007). 세 번째로 변혁적 리더십이 주로 개념적이고 규범적인 관점의 윤리적 수준을 지닌 반면, 진정성 리더십은 진정성을 획득하기 위한 필수요소로서의 윤리적 발달을 강조하면서 윤리적으로 올바른 행동과 책임이 리더로서의 역할에 내재되어야 함을 강조하고 있다(Brown et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). 한편 윤리적 리더십은 가장 광범위한 윤리적 측면과 활동들을 포함하고 있다.

www.kci.go.kr

진정성 리더십이 조직 구성원의 태도 및 행동, 조직성과에 미치는 영향은 다수의 연구들을 통해 검증되어 왔다(김명수, 장춘수, 2012; 김소희, 2012; 전기호, 박성훈, 박헌준, 김지연, 2010; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011). 조직성과에 대한 이러한 영향은 리더가 긍정적 심리, 도덕적 관점, 높은 수준의 조직 지원 풍토 등을 기반으로 높은 수준의 자기 인식과 자기 조절 행동을 이끌어내고, 이러한 자기 인식과 자기 조절을 기반으로 긍정적인 자기개발을 지속해 가는 가운데 나타나는 것이다(Avolio & Luthans, 2006). 따라서 진정성 리더십을 자기인식, 윤리, 긍정 등을 기반으로 한 '상호적이고 지속적인 과정'으로서 이해하는 것이 중요하다. 이때 리더의 진정성은 이러한 과정을 이끄는 리더십의 기반이 되는 역할은 물론 더 나아가 구성원들을 대상으로 자율성을 촉진하고, 비통제적인 긍정적 피드백을 제공하고, 타인의 관점들을 수용하는 기반으로 작용함으로써 구성원들로부터도 진정성을 유도해내는(Sheldon, Davidson, & Pollard, 2004) 상호적인 과정을 촉진한다. 이처럼 진정성 리더십은 리더의 일방적인 지시나 지원이 아닌 상호작용에 초점을 맞춤으로써, 구성원은 물론 리더 자신의 잠재적 역량이 지속적으로 개발되도록 촉진하여 조직의 성과와 구성원의 역량이 함께 성장하도록 이끄는 중요 기반이라고 할 수 있다.

심리적 계약

Levinson, Price, Munden 및 Solley(1962)은 심리적 계약을 문서화된 합의보다 조금 더 포괄적이며, 당사자들은 잘 인식하지 못함에도 불구하고 조직과 구성원 간의 관계를 지배하는 상호간의 기대로 정의했다. 오늘날 보다 일반적으로 사용되는 정의는 Rousseau(1990)가 내린 정의로서, 그는 심리적 계약을 조직 구성원 개인의 주관적인 판단과 믿음을 근거로 한 고용인과 구성원 사이의 호혜적(reciprocal) 책무에 대한 개인적 믿음으로 정의함으로써 구성원 개개인의 주관적 해석과 판단을 중요한 요인으로 부각시켰다. 주관적 측면으로 인해 구성원과 고용인은 고용조건에 대해 종종 상이한 지각과 해석을 하지만 상호의존적인 목표의 달성을 위해서는 어느 정도 수준의 상호성(mutuality)은 필수적이다(Dabos & Rousseau, 2004).

그렇다면 심리적 계약의 역할과 가치는 무엇인가? 심리적 계약은 고용인과 구성원 간의 미래의 교환에 있어서의 불확실성을 낮춤으로써 개인과 조직이 공히 자신의 요구를 충족하는데 기여할 수 있다는 점과, 계약조건에 대한 동의가 미래의 교환을 예측 가능하도록 함으로써 계획, 협조, 효과적 수행 등을 촉진할 수 있다는 것이다(Rousseau, 1995; Shore & Tetrick, 1994). 그런데 심리적 계약의 전반적인 동의하에서도 양 측의 관심은 동일하지 않을 수 있다. Herriot, Manning 및 Kidd(1997)에 의하면 조직의 의무 가운데 고용인은 복리후생(benefit), 인격적 대우(humanity)에 가장 많은 관심을 두는 반면, 구성원은 근무환경(environment), 임금(pay)에 가장 관심을 보였다. 한편 전반적인 고용관계의 본질에 동의한 상황에서도 고용관계 이행에 대한 인식은 고용인이 구성원보다 높다(Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). 심리적 계약의 위반이 구성원에 의해 인식되는 경우 직무몰입, 공정성, 신뢰, 직무만족 등에 부정적 영향을 야기할 수 있는 바

www.kci.go.kr

이러한 부정적 영향에 초점을 맞춘 연구들이 활발히 진행되어 왔다(박지은, 오원경, 김민수, 2012; 배성현, 정기준, 2006, 2007; 유민봉 & 심형인, 2012; Coyle-Shapiro & A-M, 2002; Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994).

한편, 최근의 급변하는 경영환경 하에서 조직의 생존을 위한 노동유연성 추구는 상시적인 고용조정과 연계되어 전통적인 고용관행과 인적자원정책의 변화를 야기하고 있으며, 이는 장기간 암묵적으로 조직과 구성원 간에 맺어온 것으로 여겨져 온 심리적 계약에 위협적인 요인으로 작용하고 있다(박종혁, 홍용기, 2006). 우리나라의 경우 IMF 경제위기 이후 경제계 전반에 걸쳐 확산된 구조조정은 많은 조직구성원들에게 생존자 증후군(survivor syndrome)을 유발하였다(김왕배, 2002; 유병남, 2007; 이경용, 2005). 즉 구조조정의 생존자들은 해고된 직원에 대한 미안함, 죄책감을 느끼는 동시에 조직에 대한 배신감과 잠재적 해고 가능성에 따른 불안감, 성과압박 등에 시달렸다. 이러한 부정적 정서는 조직과 리더에 대한 신뢰, 직무몰입, 공정성 지각, 조직시민행동 등의 저하(김명언, 민혜경, 1999; 박종혁, 홍용기, 2006; 박지은, 2012; Coyle-Shapiro & A-M, 2002)로 연결되어 조직 전반의 수행과 성과에 부정적 영향을 미침으로써 조직에게 부담으로 작용할 수 있다. 구성원 입장에서는 고용환경의 빠른 변화와 불확실성의 증가 속에서 장기적인 안목 하에 성장과 개발을 도모하기 어려운 것은 물론이고, 조직 내에서 현 상유지를 하는 것 조차도 도전적인 상황에 직면하고 있다(Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). 반면 이러한 환경변화가 구성원에게 기회로 인식될 수도 있다. 즉, 구성원이 현 조직과의 계약 수준과 유사하거나 더 나은 계약을 외부 시장에서 획득할 수 있다면 이는 개인의 조직에 대한 영향력과 교섭력을 강화할 수 있을 것이다. 이러한 외부 노동시장에서의 계약 재연성(contract replicability)은 평생직장 개념이 희박해진 오늘날 구성원이 조직의 심리적 계약 위반을 지각하고 대응하는 행동에 영향을 미칠 수 있다(Ng & Feldman, 2009).

이러한 환경 변화로 인해 심리적 계약의 본질이 변화하고 있고, 이에 따라 관리자와 구성원간의 조직몰입과 상호 신뢰도 감소하고 있다. 따라서 조직으로서는 구성원들이 과거보다 심리적 계약의 위반에 보다 민감하게 반응할 수 있음을 인식하고, 적절한 대응을 통해 구성원과 성과에 대한 부정적 영향을 통제하는 것이 중요하다. 그런데 구성원들에게 있어서 심리적 계약을 지각할 수 있는 실질적인 대상은 조직이라는 모호한 실체보다는 수시로 상호작용이 이루어지는 상사이다(배성현, 정기준, 2006). 따라서 상사의 리더십은 구성원들이 이러한 환경변화로 인한 도전을 어떻게 지각하느냐에 큰 영향을 미칠 수 있다는 점에서 구성원의 심리적 계약 인식과 관련하여 중요한 요인이다. 즉, 효과적인 리더십을 통해 구성원들이 환경의 위협을 발전을 위한 기회로 보고, 자신들이 성공을 위한 책임의 주역임을 믿도록 유도함으로써 구성원들의 적극적, 긍정적 태도를 유도할 수 있다(Bass, 1998; Burns, 1978). 진정성 리더십은 낙관주의, 희망, 자기효능감, 복원력 등과 같은 구성원의 긍정적인 태도를 촉진함으로써(Caza et al., 2010; Woolley et al., 2011) 구성원의 심리적 계약 인식에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 심리적 계약이 본질적으로 양 측의 공유된 목표를 기반으로 하고, 문서화되지 않은 암묵적 계약이라는 특

www.kci.go.kr

성을 지닌다는 점에서 리더와 구성원 상호간에 질 높은 의사소통을 기반으로 한 상호작용이 중요하다. 진정성 리더는 개방적 자세로 구성원의 이야기에 귀 기울이고 자신의 이야기도 구성원과 기꺼이 나눔으로써 상호 간의 신뢰를 촉진하고 충성과 헌신을 유도함으로써(George, 2003) 심리적 계약에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 한편, 진정성 리더십이 상명하복의 관계가 아닌 수평적, 상호적인 관계 하에서 타인의 관점과 부정적 피드백을 수용함으로써 균형적인 정보처리를 하는 점과 리더 자신은 물론 구성원의 학습과 역량개발을 강조하는 점 등은 구성원이 심리적 계약상 조직에게 기대하는 항목(민혜경, 1997)에 포함되는 특성이다. 이러한 특성의 부합을 통해 진정성 리더십이 심리적 계약 유지에 미치는 긍정적 영향을 예상할 수 있다.

가설 1. 진정성 리더십은 구성원의 심리적 계약 유지에 정적인 영향을 미칠 것이다.

절차공정성

조직 내 공정성에 관해서는 다양한 접근법들이 논의되어 왔으나 오늘날 가장 대표적인 것은 분배(distributive), 절차(procedural), 상호작용(interactional)의 세 가지 측면으로 구분하는 접근법이다(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Greenberg, 1993). 분배 공정성은 자신이 투입한 노력에 대한 분배 결과물의 비율을 타인의 경우와 비교하여 공정성을 지각하는 것으로서(Adams, 1965), 투입-산출 비율의 비교라는 개념 자체는 객관적이지만 그 과정은 완전히 주관적인 것이다(Colquitt et al., 2001). 절차공정성은 Thibaut와 Walker (1975)에 의해 본격적으로 제시되었으나, 이들의 이론은 법적인 절차에 한정된 한계가 있으며, 이후 Leventhal과 동료들이 조직 환경과 같은 법적인 영역 밖으로 확장시켰다. 이들은 절차공정성의 결정요인으로 일관된 원칙, 특혜 배제, 정확한 정보 적용, 잘못된 의사결정 정정 체계, 윤리(도덕)의 개인적 혹은 보편적 기준에 대한 순응, 다양한 집단 의견의 고려 등을 제시했다(Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza, & Fry, 1980). 상호작용 공정성에 대한 논의는 상대적으로 늦은 1990년대 후반부터 시작되었다. 상호작용 공정성은 절차실행 과정에서 나타나는 상호작용의 질(Bies & Moag, 1986)에 초점을 둔 개념이다.

이와 같은 세 가지 공정성 하위유형에 대한 정의로부터 공정성의 인식에 있어서 객관적 측면들과 이에 대한 주관적 지각이 연계되어 있음을 알 수 있다. 즉, 구성원의 자아관(self-view), 자존감(self-esteem), 긍정적 혹은 부정적 정서 상태 등이 공정성에 대한 판단에 있어서 개인별로 중요하게 여기는 단서의 차이를 유발할 수 있다. 예를 들어 자아관 측면에서 스스로를 독립적으로 평가하는 구성원은 객관적인 결과와 분배절차에 대한 공정성에 초점을 맞추는 반면, 상호의존적인 정체성을 지닌 구성원은 상사와의 상호작용에서 느끼는 처우에 보다 민감할 수 있다(Johnson, Selenta, & Lord, 2006; Lord, Brown, & Freiberg, 1999). 또한 구성원의 자존감 수준이 공정성에 대한 지각과 반응의 차이를 유발할 수 있고(Wiesenfeld, Swann, Brockner, & Bartel, 2007), 구성원의 긍정정서 수준이 공정성 인식에 영향을 미칠 수 있다(Barsky & Kaplan, 2007). 본 연구가 초점을 두고 있는 절차공정성에 대한 구성원들의 지각도 리더의 지시와 행동, 의사결정 등을 통

www.kci.go.kr

해 나타난 일관성, 피드백 수용성, 윤리성, 정보의 정확성 등에 대한 주관적 판단을 통해 이루어진다(Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980).

진정성 리더십이 구성원들의 관점을 개방적으로 수용하고, 리더 자신은 물론 구성원들의 긍정적 심리 능력을 촉진하고, 윤리적 풍토를 조성하고, 투명한 관계를 통해 상호작용을 촉진한다는(Gardner, Avolio, Luthans, et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008) 점에서 진정성 리더십과 절차공정성 간의 밀접한 관계를 추정할 수 있다.

상호작용 공정성도 상호작용의 질을 기반으로 한다는 점에서 진정성 리더십과의 상관을 추정할 수 있으나, 이러한 상호작용이 절차공정성 개념에 포함된 것으로 볼 수 있다는 주장과 구분되는 개념이라는 주장 간의 논쟁이 있고(Colquitt et al., 2001), 상호작용 공정성의 하위 요인인 정보공정성과 대인공정성을 별도의 요인으로 보는 것이 보다 적합한 것으로 나타나는 등(Colquitt, 2001) 상호작용 공정성에 대한 다양한 논란이 진행되어 왔다. 따라서 본 연구는 보다 안정적인 이론적 기반을 갖춘 절차공정성에 초점을 맞추어 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 2. 진정성 리더십은 구성원의 절차공정성 지각에 정적인 영향을 미칠 것이다.

구성원의 공정성 지각은 심리적 계약과도 밀접한 관련이 있으며(Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992: 민혜경, 1997에서 재인용), 특히 최근의 환경변화 추세와 이에 대한 조직들의 대응방향은 심리적 계약에 미치는 공정성의 영향을 더욱 부각시키고 있다. 조직구성원들은 불확실한 미래가 자신들의 역량, 가치, 대처 능력 등에 부정적인 영향을 줄 수 있다고 생각하며(Cummings & Worley, 2009), 조직의 변화대처가 고용조정의 상시화 등 구성원에게 위협적인 조치를 동반할 경우 심리적 계약의 일방적 파기로 받아들일 수 있다(박종혁, 홍용기, 2006). 이러한 조직구성원들의 부정적 인식과 잠재적 저항을 극복하고 변화와 혁신을 원활히 추진하기 위해서는 구성원들의 공정성 제고가 중요하다(조국행, 2000). 즉, 공정성을 제고함으로써 심리적 계약의 유지에 기여할 수 있고(Turnley & Feldman, 1998), 심리적 계약의 유지에 기여할 수 있는 구성원들의 몰입(서인덕, 정시영, 2007; McFarlin & Sweeney, 1992), 직무만족(조국행, 2000) 등에도 정적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 이론적 배경을 근거로 가설 3을 도출하였다.

가설 3. 구성원의 절차공정성은 심리적 계약 유지에 정적인 영향을 미칠 것이다.

한편 최근의 조직형태는 전통적인 위계적, 기능적 구조에서 불확실한 환경에 대한 대응이 더 용이하고, 수평적 관계와 조정 매커니즘, 구성원 간의 커뮤니케이션이 강조되는 다양한 형태의 구조(예: 매트릭스 구조, 프로세스 구조, 네트워크 구조)로의 전환이 이루어지고 있다(Cummings & Worley, 2009). 하지만 이러한 조직형태의 다양화와 구성원들의 경영 및 의사결정에 대한 참여 확대에도 불구하고 여전히 조직의 목표 및 전략 수립, 업무 할당, 성과 평가 등 기업의 전형적인 의사결정은 리더들에 의해 착수 및 주도되고 있다. 구성원의 절차공정성 지각은 이처럼 리더가 주도하는 업무흐름과 의사결정 등을 통해 나타난 절

www.kci.go.kr

차상의 단서들을 주관적으로 해석하는 과정을 통해 형성된다는(Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980) 점을 고려할 때 진정성 리더십이 절차공정성 지각을 조성하는 관계를 설정할 수 있다. 한편 심리적 계약은 구성원과 고용인 간에 합의된 교환적 조건에 대한 믿음의 체계(Rousseau, 1995)로서, 구성원의 심리적 계약 지각은 고용인과의 관계에서 형성되는 상호성과 호혜성에 대한 주관적 판단과 개인적 믿음을 기반으로 한다. 따라서 심리적 계약 지각이 형성되기 위해서는 고용인(리더)과 피고용인(구성원) 간의 상호작용이 선행되어야 하며, 이러한 상호작용을 주도하는 것이 리더의 행동과 태도, 의사결정 등을 통해 표출되는 리더십이라는 점에서 진정성 리더십이 심리적 계약을 조성하는 관계의 설정을 유도할 수 있다. 한편 구성원이 절차공정성을 높게 지각할수록 심리적 계약 위반 지각이 유발하는 부정적 반응이 완화되는데(Turnley & Feldman, 1998), 이러한 점은 최근 경영환경 변화의 가속화와 상시적 구조조정 등으로 구성원들이 심리적 계약에 위협을 느끼는 상황(박종혁, 홍용기, 2006)에서 선제적인 공정성 지각 제고의 의미와 중요성을 부각시키고 있다. 절차공정성이 리더의 의사결정에 따른 최종적인 결과보다는 결정과정에서의 통제가능성과 절차를 주요 기반으로 한다는(Leventhal, 1980) 점과, 구성원의 조직에 대한 긍정적 반응을 높이고 부정적인 반응을 감소시키는(유민봉, 심형인, 2012) 역할을 한다는 측면에서 절차공정성이 고용인과의 상호성에 입각한 암묵적 기대의 충족결과로서의 심리적 계약 지각을 조성하는 것으로 판단하여 다음과 같이 가설 4를 도출하였다.

가설 4. 절차공정성은 진정성 리더십과 구성원의 심리적 계약 유지 간의 관계를 매개할 것이다.

상사신뢰

신뢰에 대한 정의는 다양하지만 대체로 취약성, 불확실성, 믿음(기대) 등을 기반으로 하고 있다. Heimer(2001)는 신뢰문제가 피 신뢰자에 대한 신뢰자의 취약성, 피 신뢰자의 의도와 능력에 대한 불확실성 등으로부터 비롯된다고 제안함으로써 신뢰와 관련된 요인으로서 취약성과 불확실성을 강조했다. 취약성과 불확실성은 조직 맥락에서의 신뢰에서도 중요한 기반이다. 조직은 합리적 의사결정이 이루어지는 객관적 체계인 동시에 구성원들 간의 상호작용에 있어서 심리적, 사회적 맥락이 중요시되는 사회심리적 산물이기도 하다는(Scott, 2003) 관점에서 볼 때 신뢰의 기반이 되는 이해관계, 취약성, 불확실성 등이 존재하기 때문이다.

최근의 빠르고 예측하기 어려운 환경변화에 따라 많은 조직들이 유연한 조직으로의 변화를 꾀하고 있다(DiMaggio, 2001). 조직의 유연화, 분산화로 인해 구성원들에게 많은 권한과 정보의 위임이 이루어짐에 따라 조직의 질서를 보장해줄 조직과 구성원 간의 신뢰, 그리고 업무 협조 등의 수평적 협력을 가능케 해줄 구성원 상호간의 신뢰에 대한 요구가 높아지고 있다(Cohen & Prusak, 2001). 그런데 유연한 조직이 지니는 단기적, 수평적, 분산적, 계약적 특징은 조직 내 신뢰의 형성과 유지를 더욱 어렵게 하는 측면이 있으며(Grabowski & Roberts, 1999), 이러한 상황은 조직 내 신뢰형성을 위한 리더십의 중요성을 부각시키고 있

www.kci.go.kr

다. 즉, 상사와 구성원 간의 양질의 관계가 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는(Bauer & Green, 1996) 점과 리더가 구성원들에게 권한을 부여하고, 공정하고 투명하게 대하면 리더에 대한 존중과 신뢰가 형성된다는(Laschinger & Finegan, 2005) 점, 그리고 상사신뢰가 다양한 조직성과에 정적인 영향을 미친다는 점(Dirks & Ferrin, 2002)에서 상사신뢰에 대한 관심이 증가하고 있다.

구성원의 상사에 대한 신뢰는 효과적인 리더십의 필수 구성요소이다(Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1998; Dirks & Ferrin, 2002). 리더가 신뢰를 조성하는 행동의 기반에 대해 Reina와 Reina(2001)는 약속이행에 대한 믿음을 확신하게 하는 행동, 개방적이고 투명한 의사소통 행동, 능력을 보여주는 행동 등이 충족될 때 상호 관계 상에서 신뢰가 형성된다고 제안했다. 한편 Whitener, Brodt, KorsGaard 및 Werner(1998)는 리더가 조직 구성원들로부터 신뢰받기 위한 자발적인 행동과 상호작용을 '신뢰로운 관리 행동(managerial trustworthy behavior)'으로 명명하고 행동의 일관성, 행동의 정직함, 통제권한의 공유와 위임, 투명한 커뮤니케이션, 관심과 배려의 표현 등의 다섯 가지 행동차원을 제안함으로써 리더가 구성원의 신뢰를 유발하기 위해 필요한 행동을 보다 구체화했다. Mayer, Davis 및 Schoorman(1995)은 기존에 단일 요인(Strickland, 1958)부터 10요인(Butler, 1991)까지 다양하게 제안된 상사신뢰의 구성요인을 배려(benevolence), 정직(integrity), 능력(ability)의 세 가지 요인으로 요약했는데 오늘날 많은 신뢰 관련 연구에서 적용되고 있다. 국내에서는 이주일(2001)이 Whitener 등(1998)의 분류 차원을 보완하여 신뢰와 불신을 유발하는 행동을 5가지 범주로 구분한 후, 리더의 신뢰유발 행동과 불신유발 행동을 조사했다. 이 연구에서 불신 유발 행동으로 가장 많이 꼽힌 '정도를 벗어난 행동'은 신뢰 유발 요인(항목명은 '정도를 지키는 행동')에서도 두 번째로 높은 지지를 받았다.

진정성 리더십과 상사신뢰의 관계를 살펴보면 먼저, 진정성 리더십의 근간이 되는 '진정성'이 자기 자신에 대한 진실함(Harter, 2002)에서 비롯된 윤리성과 투명함을 기반으로 한다는 점과, 리더가 진실되고 진정한 모습을 보일 때 신뢰가 조성된다는(George et al., 2007) 점으로부터 진정성 리더십의 상사신뢰에 대한 긍정적 영향을 예상할 수 있다. 진정성 리더십이 신뢰에 영향을 미치는 관계에 대한 직접적인 연구로는 먼저 Avolio 등(2004)이 진정성 리더십이 신뢰를 구축하는 관계를 제안했다. 이들은 진정성 리더가 완전히 개방적인 의사소통과 중요 정보의 공유, 구성원들에 대한 관점과 감정의 공유 등을 통해 구성원들의 개인적, 사회적 정체성을 고양시킴으로써 리더와 구성원 간에 진정한 사회적 관계를 형성하고 신뢰를 구축할 수 있다고 제안했다. 의료기관에 대한 연구(Wong & Cummings, 2009)에서는 지원부문 집단에서 진정성 리더십의 하위 요소인 관계적 투명성이 경영진에 대한 신뢰에 의해 매개되어 구성원들의 의견개진 행동을 유의하게 촉진하는 것으로 나타났다. 이는 리더의 관계적 투명성이 높게 지각될수록 높은 신뢰를 유발한다는 선행 연구(Hughes, 2005; Norman, 2006)들과 일치하는 결과이다. Clapp-Smith, Vogelgesang 및 Avey(2009)는 소매상점 체인에 대한 연구를 통해 리더에 대한 신뢰가 진정성 리더십이 재무성과에 미치는 영향을 부분매개 하는 효과를 검증했다. 이러

www.kci.go.kr

한 이론적, 실증적 연구들을 기반으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5. 진정성 리더십은 구성원의 상사신뢰에 정적인 영향을 미칠 것이다.

많은 연구들이 리더십으로부터 비롯된 상사신뢰가 팀 성과, 직무태도, 의사소통, 갈등관리 등 다양한 구성원의 직무 태도, 수행 및 성과 등에 미치는 영향을 검증해 왔다(Dirks & Ferrin, 2002). 특히, 신뢰와 심리적 계약의 관계에 대해서 권상순과 이진규(1997)는 심리적 계약이 상호의무에 대한 신뢰라는 정의를 통해 신뢰와 심리적 계약 간의 밀접한 관계를 강조했고, Rousseau(1995)는 심리적 계약이 구성원과 고용인 양자의 교환조건에 대한 믿음의 체계에 기반을 두고 있다는 제안을 통해 심리적 계약의 형성과 유지를 위한 조건으로서 신뢰의 중요성을 강조했다. 본 연구는 이러한 선행 연구들을 기반으로 진정성 리더십을 통해 형성된 상사신뢰가 심리적 계약 지각에 미치는 영향에 대해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6. 구성원의 상사신뢰는 심리적 계약 유지에 정적인 영향을 미칠 것이다.

리더십에 대한 구성원의 평가와 상호작용을 통해 형성된 상사신뢰는 다음과 같은 배경 하에 진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향을 매개할 것으로 예상된다. 신뢰에 대한 주요 정의를 살펴보면 확실하고 긍정적인 '기대'(Lewicki, McAllister, & Bies, 1998), 타인이 신뢰자에게 중요한 행동을 취할 것이라는 '믿음'에 기반하여 타인의 행동에 대하여 기꺼이 취약해지려는 의도(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), 상대방의 행동이나 의도에 대한 긍정적 '기대'를 바탕으로 한 취약성의 수용 의도(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998), 신뢰의 대상이 신뢰자에게 호의적이거나 적어도 해를 끼치지 않을 것이라는 '믿음'(Gambetta, 1988) 등으로 다양한데, 신뢰에 대한 많은 정의들이 현재의 불확실성과 미래에 대한 기대를 주요 특성으로 언급하고 있음을 알 수 있다. 이러한 신뢰의 공통적 특성으로부터 구성원의 상사에 대한 신뢰도 현재 시점에 지각된 '결과'인 동시에, 상사에 대한 미래의 잠재적 기대가 반영된 '과정'적 특성도 함의한다고 볼 수 있다. 즉, 신뢰는 신뢰대상에 대한 해석과 판단이 기대로 전환되는(Mollering, 2001) 과정이라고 볼 수 있다는 점에서, 조직에서 구성원이 상사의 리더십을 지각하고 해석함으로써 형성된 상사신뢰가 구체적인 심리적 계약에 대한 '기대'를 형성하게 한다고 볼 수 있다. 한편 신뢰는 사회적 교환관계의 핵심으로서 상호간의 신뢰가 강해질수록 교환의 범위가 확대된다(Blau, 1964). 따라서 구성원의 상사(고용주)에 대한 신뢰의 증가는 호혜적인 관점에서 심리적 계약에 대한 자신의 책무수준 증가를 동기부여 함으로써 상호간 교환의 폭이 확대되는 결과로 이어진다. 신뢰의 형성은 공통의 목표를 추진하는 상사와 구성원 간, 팀원 간에 있어서 중요한데, 이는 신뢰가 형성됨으로써 양측의 욕구와 이해관계가 동화되고, 공동의 목표 달성을 위한 협력의 중요성을 지각하도록 유도하기 때문이다(Khodyakov, 2007). 이러한 신뢰의 특성은 심리적 계약이 상호간의 호혜적 책무에 대한 주관적 판단과 믿음을 근간으로 한다는 점에서 심리적 계약의 유지를 위해 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

www.kci.go.kr

그런데 상사신뢰와 심리적 계약 간의 영향관계에 대해서는 본 연구의 가설과 상이한 제안들도 상존하고 있다. 먼저 신뢰와 심리적 계약 간의 순환적인 영향관계를 제시한 연구들이 있다. 즉, 구성원이 현재 혹은 과거의 고용관계를 통해 심리적 계약의 위반을 경험한 경우 조직을 덜 신뢰하게 되고, 저하된 신뢰는 향후 조직의 잠재적인 심리적 계약 위반 가능성을 더 높게 예상하도록 유도함으로써 조직의 위반여부를 더 철저히 관찰하고 이에 대응하기 위한 노력을 기울이게 한다는 것이다(Morrison & Robinson, 1997). 한편, 심리적 계약이 신뢰에 선행하는 관계에 대한 연구들도 다수 있다(곽선화, 김미희, 2010; Morrison & Robinson, 1997). 이러한 연구들의 기본 가정은 심리적 계약 위반이 조직과 구성원 간의 상호적 이익, 관계의 구축 및 유지라는 조직의 동기가 변질 혹은 상실되었다는 신호로 작용함으로써 구성원의 상사와 조직에 대한 신뢰를 감소시킨다는 것이다.

상사신뢰와 심리적 계약 간의 관계에 대한 다양한 논의와 제안들을 종합적으로 고려해볼 때 상사신뢰와 심리적 계약 간의 영향관계에 있어서 어느 한 방향이 절대적으로 더 유의하다고 보는 것은 무리가 있으며, 연구의 초점과 선정된 변수, 기타 맥락적 요인들을 고려하여 설정하는 것이 타당하다고 볼 수 있다. 전형적인 심리적 계약 연구에 있어서 위반의 지각이 문제인식 및 연구논의의 출발점이었다는 점에서 심리적 계약 위반 지각의 결과로서 신뢰를 비롯한 다양한 정서적, 인지적 측면과 수행에 미치는 영향이 주로 검증되었다. 반면, 본 연구는 기업조직의 핵심적인 의사결정과 업무수행의 근간이 되는 구성원 간 상호작용을 주도하는 출발점으로서 상사의 리더십이 고려되었고, 사회적 교환관계의 관점에서 심리적 계약에 미치는 신뢰의 선행적 역할을 감안하여 다음과 같이 가설 7을 도출하였다.

가설 7. 상사신뢰는 진정성 리더십과 구성원의 심리적 계약 유지 간의 관계를 매개할 것이다.

방 법

조사 대상 및 자료 수집

본 연구의 자료수집을 위하여 국내 제조업, 통신서비스, 금융업, IT컨설팅 등의 기업 구성원들을 대상으로 온라인 기반 설문을 실시했다. 약 300명에게 이메일을 통해 설문이 의뢰되었고 180명이 응답을 하였는데(응답률 60%), 불성실 응답을 제외하고 최종적으로 162부가 분석에 사용되었다. 분석에 사용된 표본을 업종별로 보면 제조업이 63.6%로 가장 높은 비율을 보였고 그 외에 유통업 14.3%, 통신서비스업 13.6%, 기타(금융/컨설팅 등) 8.4%의 구성을 보였다. 이외에 본 연구의 주요 표본 특성을 살펴보면 다음과 같다(무응답은 비율 산정에서 제외). 먼저 성별을 보면 남성과 여성이 각각 78.2%와 21.8%를 차지했다. 연령은 평균 36.81세이며, 20대 8.0%, 30대 56.8%, 40대 34.6%, 50대 0.6%로 30~40대가 90% 이상의 비율을 보여주었다. 50대가 거의 없었던 것은 연구의 주요 대상에서 임원급을 제외했기 때문이다. 최종 학력은 고졸 2.6%, 대졸 73.7%, 대학원졸 이상 23.7%로 나타났고, 직급은 사원/대리 32.7%, 과장 27.6%, 차장 19.9%, 부장 19.9%의 분포를 보였다. 현 직장의 근속연수

www.kci.go.kr

는 평균 9.35년, 전 직장을 포함한 총 근속연수는 평균 11.24년이었다. 현재의 상사(1차고과자)와 함께 근무한 기간은 평균 2.35년이고 2년 이하가 71.0%로 높은 비중을 보였다.

측정도구

본 연구에서 사용된 모든 문항은 리커트 5점 척도(1. 전혀 그렇지 않다 2. 그렇지 않다 3. 보통이다 4. 그렇다 5. 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

진정성 리더십

진정성 리더십을 측정하는 문항은 Avolio, Gardner 및 Walumbwa(2007)가 개발한 척도(Authentic Leadership Questionnaire: ALQ)의 한글판을 본 척도의 소유권을 지닌 Mind Garden, Inc을 통해 입수하여 사용하였다. 본 척도는 Walumbwa 등(2008)이 미국, 중국, 케냐 등의 다양한 권역에서 수집한 5개의 표본자료에 대한 분석을 통해 타당성을 확보하였고 국내에서는 최항석과 이지숙 (2010)이 수렴 및 변별 타당도를 검증하였다. 이 외에 국내에서는 다양한 기업 및 스포츠분야 등의 조직 리더들을 대상으로 한 연구들(김명수, 장춘수, 2012; 김소희, 2012; 전기호 등, 2010)에서 사용되었다. 척도는 총 16문항으로 구성되어 있으며, 주요 문항으로는 “나의 상사는 자신이 의도하는 바를 명확하게 말한다”, “나의 상사는 자신의 실수를 인정한다”, “나의 상사는 자신의 핵심 가치관에 근거하여 의사결정 한다” 등이다. 16개 항목의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .940 이었다.

심리적 계약

심리적 계약의 측정은 Dabos와 Rousseau (2004)의 척도를 선별하여 사용하였다. 기존의 많은 심리적 계약 연구(김명언, 민혜경, 1999; 배성현, 정기준, 2006; 유민봉, 심형인, 2012; Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994)들이 계약의 ‘위반’ 지각에 따른 부정적 영향에 초점을 맞춘 반면, Dabos와 Rousseau (2004)의 연구는 심리적 계약의 상호성(mutuality)과 호혜성(reciprocity)이 고용관계의 주요 성과 변인에 미치는 정적인 영향에 초점을 맞춘 ‘유지’ 관점의 연구였다. 본 연구 역시 심리적 계약의 유지에 기여하는 선행요인으로서 상사의 리더십과 효과적인 리더십으로부터 비롯된 절차공정성과 상사신뢰의 정적인 매개효과를 살펴보고자 하므로 Dabos와 Rousseau (2004)의 척도는 이러한 취지에 적절히 부합한다고 볼 수 있다.

Dabos와 Rousseau(2004)는 ‘director’를 심리적 계약상 고용주의 특성을 적절히 보유한 것으로 보고 조직의 대리인으로 상정한 반면, 본 연구는 일반 기업을 대상으로 하는 가운데 팀장의 진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향을 살펴보고자 하는 취지에 적합하도록 다음과 같은 선행연구들을 기반으로 직속상사인 팀장을 대리인으로 보아 설문문항을 작성했다. 즉, 심리적 계약에는 ‘다양한 계약 체결자’가 관여하는 가운데 상사는 구성원의 심리적 계약 지각에 중요한 영향을 미칠 수 있는 존재이다(Rousseau, 2004). 한편, 구성원들이 심리적 계약상의 책무를 수행하는데 있어서 많은 부분을 상사에게 의존해야 한다는 점에서 상사는 심리적 계약의 설정 및 유지에 있어서 가장 중요한 조직의 대리인으로 간주되기도 한다(Shore & Tetrick, 1994). 이처럼 기업에 있

www.kci.go.kr

어서 상사(관리자)는 조직과 구성원들을 공식적으로 연결시키는 역할을 하며(Strutton, Toma, & Pelton, 1993), 부하들에게 조직의 정책과 목표를 전달하고 실행시키는 책임(황정희, 2009)을 수행함으로써 심리적 계약 상 조직의 대리인으로서 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

Dabos와 Rousseau(2004)는 기존에 개발된 심리적 계약 척도(Psychological Contract Inventory: PCI)(Rousseau, 2000)를 수정하여 연구소 조직의 구성원들을 대상으로 적용한 후 구성 타당도를 검증하였다. 본 연구에서는 조직심리를 전공하는 박사과정 3명이 협의를 통해 일반적인 기업 조직에 적용하기에 적절한 8개 문항(관계적 4문항, 균형적 4문항)을 선정한 후, 상황에 적합하도록 수정 및 번역하여 사용했다. 거래적 문항들은 일반 기업 구성원을 대상으로 측정할 경우 계약의 한 측면으로 인식하기보다는 구성원의 관여를 제한하고 중요도가 낮은 단순 업무를 시키는 등 리더가 구성원의 능력과 잠재력을 낮게 보는 것으로 받아들일 수 있는 내용들로 판단되어 포함하지 않았다. Dabos와 Rousseau(2004)의 연구는 심리적 계약의 3가지 하위 유형에 대해 고용주와 구성원 모두의 응답을 받아 동일 유형간 대응과 상이한 유형 간 대응을 기반으로 한 상호성과 호혜성의 검증에 초점을 둔 관계로 3가지 유형 모두에 대한 측정이 연구의 핵심적인 부분이었다. 본 연구는 계약내용의 규명(content-oriented)이나 계약 항목의 속성 규명(feature-oriented)이 아닌 구성원이 지각하는 심리적 계약의 충족(evaluation-oriented) 수준에 초점을 맞추었고, 따라서 구성원의 지각만이 분석대상인 점에서 방법론상의 차이가 있다. 기존에도 다수의 연구들(김명언, 민혜경, 1999; 박지은, 오원경, 김민수, 2012; 유민봉, 심형인, 2012; Robinson & Morrison, 2000)이 분석의 초점에 따라 거래적, 관계적 측면 이외에 다양한 내용, 속성, 충족 지향의 관점에서(Rousseau & Tijoriwala, 1998) 심리적 계약을 측정하였다는 점도 고려되었다. 주요 문항으로는 “나의 상사는 내가 더 큰 목표에 도전할 수 있도록 격려한다”, “나의 상사는 나의 안녕(welfare)과 복지에 대해 단기는 물론 장기적인 관심을 갖고 있다”, “나의 상사는 내가 업무를 잘 수행할 수 있도록 안정적인 보상과 필요한 자원의 지원을 위해 노력한다” 등이다. 8개 항목의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .950이었다.

절차공정성

절차공정성은 임미하(2006)가 Price와 Mueller (1986)와 Moorman(1991)의 척도를 번역하여 적용한 조직 공정성 문항 가운데 절차공정성에 해당하는 7문항을 사용했다. 주요 문항으로는 보상시스템(임금, 승진, 고과)과 관련된 의사결정을 내릴 때 “결정된 사항은 누구에게나 동일하게 적용된다”, “내려진 의사결정 사항에 대해 이의를 제기할 수 있다”, “의사결정과 실행과정에 대해 적절한 피드백이 제공되지 않는다(역문항)” 등이다. 7개 항목의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .840 이었다.

상사신뢰

Lapidot, Kark 및 Shamir(2007)는 리더에 대한 신뢰의 형성과 감소에 대한 연구를 위해 Mayer 등(1995)의 상사신뢰에 대한 정의를 기반으로 리더의 행동유형에 대해 조작적 정의를 내렸다. 본 연구에서는 이들의 조작적 정의에 포함된 행동유형들을 근거로 하여 14개의 문항을 도출하였다. 주요 문항으로는 “말과 행동에 있어서 정직함이 느껴진다”, “전문적인

www.kci.go.kr

능력을 보유하고 있다", "부서원들의 고충을 이해하고 배려하는 모습을 보인다" 등이다. 내적 신뢰도를 감안하여 최종 확정된 12개 항목의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .918이었다.

분석방법

연구에서 사용된 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 SPSS 20.0과 AMOS 20.0 프로그램을 사용하였다. 먼저 변인들 간의 상호연관성을 확인하기 위해 상관분석을 실시했다. 이어서 진정성 리더십과 심리적 계약 간의 관계에서 상사신뢰와 조직공정성의 매개 효과를 분석했다. 모형의 부합도를 높이기 위해 각 변인별로 항목합산(data parceling)을 통해 3~4개의 indicator로 줄인 후 분석을 실시했다. 항목합산 시 잠재변인의 이론적 구조를 감안하여 동일 차원 내에서 합산이 이루어지도록(배병렬, 2011) 유의했다.

결 과

측정 변인들의 기술 통계치 및 상관 분석

표 1은 연구에 포함된 변인들 간의 평균, 표준편차, 상관관계를 나타내고 있다. 먼저 인구통계변인 가운데 연령(r=.169, p<.05)과 총 근속연수(r=.186, p<.05)가 절차공정성과 정적 상관이 나타났다. 진정성 리더십은 심리적 계약(r=.676, p<.01), 절차공정성(r=.385, p<.01), 상사신뢰(r=.762, p<.01)와 정적인 상관이 나타났다. 절차공정성(r=.468, p<.01)과 상사신뢰(r=.724, p<.01)는 각각 심리적 계약과 유의한

표 1. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상관계수, 신뢰도계수

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 연령									
2. 직급	.884**								
3. 근속연수(현 직장)	.748**	.670**							
4. 총 근속연수	.900**	.826**	.779**						
5. 상사와 근무연수	.133	.194*	.128	.062					
6. 진정성 리더십	.085	.097	.065	.074	.046	(.940)			
7. 절차공정성	.169*	.150	.145	.186*	.124	.385**	(8.40)		
8. 상사신뢰	.072	.057	.092	.072	.022	.762**	.387**	(.918)	
9. 심리적 계약	.049	.028	.056	.004	.069	.676**	.468**	.724**	(.950)
평균	36.81	3.16	9.35	11.24	2.35	3.63	3.09	3.71	3.44
표준편차(*SD*)	5.90	1.28	6.32	5.80	2.02	0.60	0.63	0.66	0.75

* p<.05, ** p<.01, N=162

주1. 직급: 사원=1, 대리=2, 과장=3, 차장=4, 부장=5.

주2. ( ) 값은 변인의 내적 신뢰도 계수

www.kci.go.kr

정적 상관이 나타났다.

참고로 상사와 근무연수가 2.35년으로 짧은 배경은 본 연구의 조사내용 상으로는 명확히 파악할 수 없으나, 설문이 의뢰된 기업들 가운데 상당수가 IT 제조 분야, 통신서비스 분야, 금융 분야 등의 대기업이라는 점에서 최근 산업 간 경계가 모호해지고 지식 간, 기술 간의 융·복합화가 활발히 이루어지면서 최근 대기업을 중심으로 여러 부문의 지식과 기술을 두루 겸비한 인재를 육성하려는 움직임(김병우, 2013)에 따라 활발한 보직 순환을 추진하고 있는 것과 무관하지 않은 것으로 보인다.

확인적 요인분석

상관계수에서 나타나듯이 상사신뢰는 진정성 리더십(r=.762, p<.01) 및 심리적 계약(r=.724, p<.01)과 높은 상관을 보였고 진정성 리더십과 심리적 계약의 상관도 .676(p<.01)으로 높게 나타났다. 따라서 세 변인들의 독립성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시했다. 표 2의 3요인 분석에 나타났듯이 주요 부합도 지수가 .90 이상으로 나타났고, RMSEA도 .077로 수용 가능한 것으로 나타났다. 반면 이들 세 변인들을 하나의 요인으로 본 1요인 모형은 주요 부합도 지수가 .90 미만으로 나타났고, RMSEA도 .171로 모형적합도가 매우 안 좋게 나타났다.

상관이 높게 나타난 상사신뢰, 진정성 리더십, 심리적 계약 간의 변별도를 추가적으로 검증하기 위해 두 잠재변인 간의 공분산을 1로 고정한 제약모형과 자유로운 상관을 갖는 비제약모형의 자유도를 고려한 χ^2값의 유의성을 검증하는 공분산 제약 모형 분석을(배병렬, 2011) 시행했다. 3요인분석 결과 상사신뢰-진정성 리더십, 상사신뢰-심리적 계약, 진정성 리더십-심리적 계약 각각의 비교에 있어서 비제약모형의 간명성(Δd.f.=1)을 감안한 설명량의 증가($\Delta\chi^2$)가 각각 52.424, 42.678, 56.130으로 유의하게(유의수준 .05에서 3.84 이상) 나타났다. 상기의 확인적 요인분석과 공분산 제약 모형 분석 결과 세 변인 간의 변별타당도는 수용 가능한 수준으로 판단되었다.

매개모형 분석

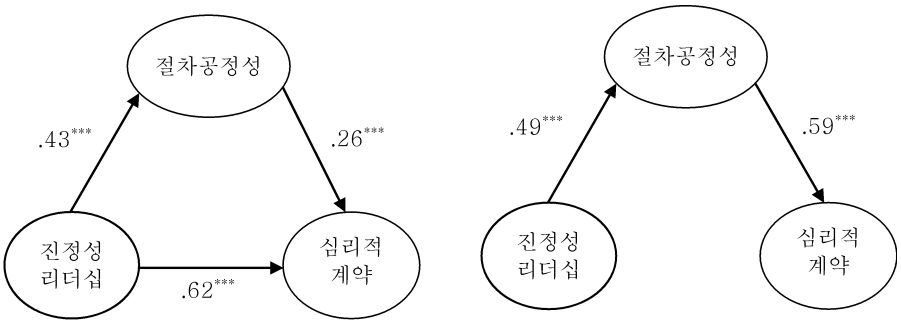
가설의 검증을 위해 절차공정성과 상사신뢰의 매개효과를 분석하였다. 매개효과의 유의성 검증은 AMOS에서 지원하는 부트스트랩 분석을 통해 실시했다.

그림 1과 표 3은 진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향에 있어서 절차공정성의 매개효과를 검증한 결과이다. 진정성 리더십과 절차공정성 간의 비표준화 회귀계수가 부분매개모형은 .41(S.E= .082, C.R= 5.006, β=.43, p<.001), 완전매개모형은 .47(S.E= .081, C.R= 5.739, β=.49, p<.001)로 모두 유의하게 나타났다. 절차공정성과 심리적 계약간의 비

표 2. 주요 변인에 대한 확인적 요인분석 결과

모형	χ^2	d.f.	RMSEA	CFI	NFI	TLI
3요인	60.790	31	.077	.977	.954	.966
1요인	194.326	34	.171	.876	.854	.835

www.kci.go.kr



주 1. 경로계수는 표준화 계수

주 2. *** p<.001

그림 1. 절차공정성의 부분매개모형(좌)과 완전매개모형(우)

표 3. 절차공정성 매개모형 적합도

구분	χ^2	d.f.	CFI	NFI	RMSEA	ECVI
부분매개모형	43.729	31	.988	.962	.051	.570
완전매개모형	103.258	32	.936	.910	.118	.927

표준화 회귀계수는 부분매개모형이 .32(S.E= .092, C.R= 3.499, β=.26, p<.001), 완전매개모형이 .82(S.E= .113, C.R= 7.254, β=.59, p<.001)로 역시 모두 유의하게 나타났다. 부분매개모형에서 진정성 리더십과 심리적 계약간의 비표준화 회귀계수는 .74 (S.E= .092, C.R= 8.040, β=.62, p<.001)로 유의하게 나타났다. 따라서 가설 1, 2, 3이 지지되었다.

두 모형이 내포(nested) 관계이므로, 모형적합도의 비교를 위해 χ^2차이에 대한 검증을 실시하였고 그 결과는 표 3과 같다. 부분매개모형이 완전매개모형 대비 간명성(Δd.f.=1)을 감안한 설명량의 증가($\Delta\chi^2$=59.529)가 통계적으로 유의한 수준(유의수준 .05에서 3.84 이상)으로 나타나 진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향을 매개하는 절차공정성의 효과는 부분매개모형이 더 적합한 것으로 나타났다. 부분매개모형의 주요 적합도 지수들은 RMSEA가 .08 이하로 수용할 수 있는 수준이고(배병렬, 2011), CFI, NFI도 .90 이상으로 수용할 수

표 4. 절차공정성 부분매개모형의 효과 검증

	추정치	표준오차	95% 신뢰구간	p
전체효과	.872	.089	(.704, 1.045)	.002
직접효과	.740	.091	(.553, .913)	.002
간접효과	.132	.052	(.046, .256)	.002

* 추정치는 비표준화 계수

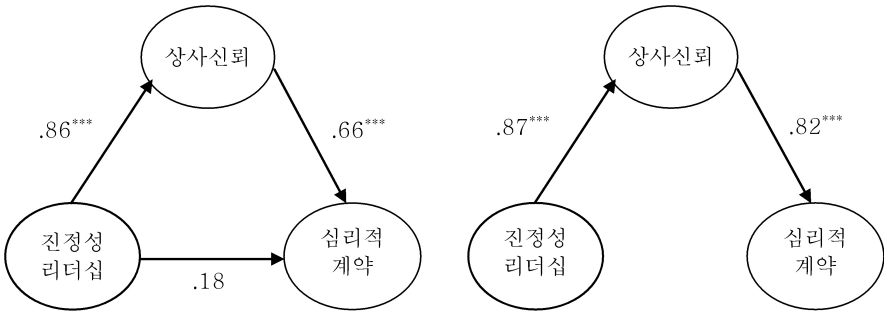
www.kci.go.kr

있는 수준이다(배병렬, 2011; 이학식, 임지훈, 2011). 이상의 분석을 통해 가설 4가 지지되었다.

표 4는 절차공정성 부분매개모형의 매개효과가 유의한 수준인지를 확인하기 위해 부트스트랩 검증을 실시한 결과이다. 간접효과의 신뢰구간이 95% 신뢰수준에서 0을 포함하지 않아 매개효과가 유의한 것으로 나타났다.

그림 2와 표 5는 진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향에 있어서 상사신뢰의 매개효과를 검증한 결과이다. 진정성 리더십과 상사신뢰 간의 비표준화 회귀계수가 부분매개모형은 .92(S.E= .075, C.R= 12.213, β=.86, p<.001), 완전매개모형은 .92(S.E= .074, C.R= 12.407, β=.87, p<.001)로 모두 유의하게 나타났다. 상사신뢰와 심리적 계약간의 비표준화 회귀계수는 부분매개모형이 .73(S.E= .164, C.R= 4.468, β=.66, p<.001), 완전매개모형이 .92(S.E= .085, C.R= 10.905, β=.82, p<.001)로 역시 모두 유의하게 나타났다. 부분매개모형에서 진정성 리더십과 심리적 계약간의 비표준화 회귀계수는 .21(S.E= .167, C.R= 1.251, β=.18, p=.211)로 유의하지 않게 나타났다. 따라서 가설 5, 6이 지지되었다.

두 모형이 내포(nested) 관계이므로, 모형적합도의 비교를 위해 χ^2차이에 대한 검증을 실시하였고 그 결과는 표 5와 같다. 부분매개모형이 완전매개모형 대비 간명성(Δd.f.=1)을 감안한 설명량의 증가($\Delta\chi^2$=1.380)가 통계적으로 유의한 수준(유의수준 .05에서 3.84 이상)에 미치지 못해 진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향을 매개하는 상사신뢰의 효과는 완전매개모형이 더 적합한 것으로 나타났다. 완전매개모형의 주요 적합도 지수들은 RMSEA가 .08 이하로 수용할 수 있는 수준이고, CFI, NFI도 .90 이상으로 수용할 수 있는 수준이다. 이



주 1. 경로계수는 표준화 계수
주 2. *** p<.001

그림 2. 상사신뢰의 부분매개모형(좌)과 완전매개모형(우)

표 5. 상사신뢰 매개모형 적합도

구분	χ^2	d.f.	CFI	NFI	RMSEA	ECVI
부분매개모형	60.790	31	.977	.954	.077	.676
완전매개모형	62.170	32	.977	.953	.077	.672

www.kci.go.kr

표 6. 상사신뢰 완전매개모형의 효과 검증

	추정치	표준오차	95% 신뢰구간	*p*
전체효과	.852	.086	(.677, 1.021)	.003
간접효과	.852	.086	(.677, 1.021)	.003

* 추정치는 비표준화 계수

상의 분석을 통해 가설 7이 지지되었다.

표 6은 상사신뢰 완전매개모형의 매개효과가 유의한 수준인지를 확인하기 위해 부트스트랩 검증을 실시한 결과이다. 간접효과의 신뢰구간이 95% 신뢰수준에서 0을 포함하지 않아 매개효과가 유의한 것으로 나타났다.

논 의

본 연구의 목적은 상사의 진정성 리더십이 절차공정성, 상사신뢰, 그리고 심리적 계약에 미치는 영향을 밝히고, 절차공정성과 상사신뢰의 매개효과를 검증하는 것이었다.

분석 결과 예측 변인인 진정성 리더십이 높아질수록 절차공정성과 상사신뢰, 그리고 심리적 계약에 대한 긍정적 지각이 유의하게 증가했으며, 매개변인인 절차공정성과 상사신뢰도 심리적 계약에 대한 유의한 정적 영향이 나타났다. 매개분석 결과 진정성 리더십과 심리적 계약간의 관계에서 절차공정성이 부분매개효과를 갖는 것으로 나타났고, 상사신뢰는 완전매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 본 분석 결과의 의미는 다음과 같다.

첫째, 진정성 리더십은 구성원의 심리적 계약 유지에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상사와 구성원이 양질의 교환관계를 보일 때 리더와 부하 간의 영향과 통제관계가 보다 대등하고 균형 잡힌 양상을 나타낸다는 (Schriesheim, Castro, Zhou, & Yammarino, 2001) 점에서 진정성 리더십의 특성인 개방적이고 투명한 상호작용과 균형적인 정보처리가 리더와 구성원 간의 양질의 관계 형성을 촉진함으로써 심리적 계약의 유지에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 일반적인 업무 맥락에서 나타나는 상사와 구성원 간의 위계적 관계 대비 심리적 계약 지각에 있어서의 구성원은 조직의 의무이행에 대해 주도적이고 독립적인 판단을 내리는 계약주체로서의 정체성을 형성한다고 볼 수 있다. 이러한 상황에서 진정성 리더십의 소통과 동등한 관계를 중시하는 개방적 태도는 구성원의 긍정정서를 강화함으로써(Caza et al., 2010) 심리적 계약 상조직의 의무이행에 대한 지각에 정적인 영향을 미치는(배성현, 정기준, 2006) 것으로 볼 수 있다.

둘째, 진정성 리더십은 구성원의 절차공정성에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 두 변인간의 관계를 직접적으로 검증한 선행연구는 없지만 진정성 리더십이 변혁적 리더십, 상사부하 교환관계와 공유하는 특성을 감안할 때 변혁적 리더십과 상사부하 교환관계가 절차공정성에 미치는 영향에 관한 연구들 (Cho & Dansereau, 2010; Pillai, Scandura, & Williams, 1999)과 동일 선상의 결과로 볼 수 있다. 즉, 변혁적 리더십도 진정성 리더십의

www.kci.go.kr

이론적 구성요소인 도덕적 관점, 균형적 정보처리, 관계적 투명성, 자이인식 등의 특성을 명시적 혹은 암묵적으로 보유하고 있는 점과(Walumbwa et al., 2008), 진정성 리더십과 상사부하 교환관계가 상사와 구성원의 균형적 교환관계를 통한 양질의 상호작용을 공통의 기반으로 한다는 점이 절차공정성에 대해 공통적으로 정적인 상관이 나타난 기반으로 볼 수 있다. 한편 절차공정성 지각의 주관적 측면으로 인해 구성원의 자존감, 긍정성 등이 공정성 지각에 영향을 미친다는 점과 진정성 리더십이 자기효능감, 낙관주의, 희망 등과 정적인 상관을 지닌 점도(Caza et al., 2010) 진정성 리더십이 절차공정성에 정적인 영향을 미친 기반으로 볼 수 있다.

셋째, 진정성 리더십은 구성원의 상사신뢰에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 진정성 리더십과 신뢰의 정적인 상관이 보고된 연구(Clapp-Smith et al., 2009; Wong & Cummings, 2009)와 일치하는 결과로서, 진정성 리더십이 지니는 윤리적, 균형적, 긍정적 특성들이 상사신뢰를 유도하는 것으로 볼 수 있다.

넷째, 절차공정성이 진정성 리더십의 심리적 계약에 대한 영향을 유의하게 부분매개하는 것으로 나타났다. 심리적 계약은 일종의 사회적 교환관계로 형평성이 중요하다는(Turney & Feldman, 2000) 점과 최근 조직행동 연구에서 구성원의 공정성 지각이 구성원의 태도에 미치는 영향에 있어서 리더의 역할이 강조되고 있는 경향(오원경, 김민수, 손건강, 신경식, 2013)을 지지하는 결과로 볼 수 있다. 구성원들이 현재의 절차공정성을 근거로 미래의 절차공정성을 예측한다는(Brockner & Siegel, 1996) 점과 심리적 계약이 강화됨으로써 고용인과 구성원 간의 미래의 교환에 있어서의 불확실성을 낮출 수 있다는(Rousseau, 1995) 점을 고려할 때, 절차공정성의 리더십 매개효과는 단기적 관점은 물론 장기적 관점에서도 중요하다고 볼 수 있다. 특히 최근 환경변화의 속도와 불확실성이 확대됨에 따라 생존과 적응을 위한 조직변화의 가속화가 구성원들의 심리적 계약 지각에 위협적인 요인으로 작용하고 있다는 점에서 절차공정성의 매개효과는 중요한 의미를 지닌다. 즉, 절차공정성 지각은 업무진행 절차상의 단서들을 해석하는 과정을 통해 형성되므로 리더의 의사결정에 따른 최종적인 결과보다는 결정과정에서의 통제가능성과 절차를 주요 기반으로 하며(Leventhal, 1980), 따라서 환경의 불확실성과 조직구조의 역동성이 확대되고 있는 추세에서 리더십에 대한 과정적 판단을 근거로 심리적 계약 지각에 미치는 영향이 확대될 것으로 예상된다. 조직변화의 가속화로 인해 심리적 계약의 안정성이 저하되고, 필요 업무역량의 변화에 따라 구성원들의 조직 내 존재가치 변화에 대한 우려가 확산되고 있는 가운데, 특히 장기적, 관계적 측면의 심리적 계약은 특정 시점 혹은 단기적인 관점에서 준수여부를 파악하기 힘들다. 따라서 리더십이 표출되는 절차와 과정에 대한 해석을 통해 형성되는 절차공정성 지각이 심리적 계약의 준수 여부를 사전에 가늠할 수 있는 중요한 단서가 될 수 있다는 점에서 현재의 환경변화는 절차공정성의 매개효과를 더욱 중요하게 부각시킬 것으로 예상된다.

다섯째, 상사신뢰가 진정성 리더십의 심리적 계약에 대한 효과를 유의하게 완전매개 하는 것으로 나타났다. 신뢰가 조직의 주요 성과변인, 구성원의 수행과 태도 등에 대한 진정성 리더십의 영향을 매개한다는(Clapp-Smith et al., 2009; Wong & Cummings, 2009) 점과, 신

www.kci.go.kr

뢰가 심리적 계약의 형성과 유지를 위한 기반이라는 점을(Rousseau, 1995) 지지하는 결과로 볼 수 있다. 또한 리더에 대한 신뢰가 리더의 리더십과 행동, 실행 등이 구성원의 태도 및 의도, 행동과 수행 등에 미치는 영향을 매개한다는 관점(Dirks & Ferrin, 2002)을 지지하는 결과로 볼 수 있다. 한편, 리더의 참여적 의사결정은 리더가 구성원에게 관심을 갖고 존중한다는 의미를 전달함으로써 구성원의 리더에 대한 지각형성에 영향을 미칠 수 있다(Dirks & Ferrin, 2002). 따라서 진정성 리더십의 개방적 의사소통과 부정적 피드백도 기꺼이 수용하는 자세는 종업원 관여와 수평적 조직구조가 확산되고 있는 상황 하에서 구성원의 리더에 대한 신뢰형성에 긍정적인 영향을 미침으로써 상사신뢰의 심리적 계약에 대한 매개효과를 촉진할 수 있을 것으로 예상된다.

한편, 절차공정성은 부분매개가 나타나고 상사신뢰는 완전매개가 나타난 가운데 두 모형의 매개경로 상의 회귀계수를 살펴보면 상사신뢰의 매개효과가 더 크게 나타났다. 이러한 차이가 통계적으로도 유의한 것인지를 살펴보기 위해 절차공정성과 상사신뢰를 동시에 투입한 매개모형을 대상으로 두 매개효과 간의 등가성 검증(배병렬, 2011)을 시행한 결과 상사신뢰의 매개효과와 절차공정성의 매개효과 간에는 유의한 차이가 있는(z=15.47) 것으로 나타났다.[1] 이러한 결과를 통해 진정성 리더십이 심리적 계약에 영향을 미치는 관계에 있어서 효과적인 리더십의 핵심 요인(Conger & Kanungo, 1998)이자 심리적 계약 유지의 선행요인으로서 상사신뢰의 매개효과가 상대적으로 더 중요하게 부각된 것으로 볼 수 있다. 심리적 계약은 명시화되지 않은 조직의 책무에 대한 구성원의 주관적인 기대와 믿음을 근간으로 한다는 점에서 근본적인 취약성을 지니는데, 신뢰문제 역시 피 신뢰자의 의도와 능력에 대한 불확실성을 기반으로 한 신뢰자의 취약성으로부터 비롯된다는(Heimer, 2001) 점에서 두 변인의 근간이 밀접하게 관련되어 있음을 추정할 수 있다. 진정성 리더십의 특성도 상사신뢰의 강한 매개효과와 관련된 것으로 추정된다. 즉, 진정성 리더십이 지니는 균형적, 수평적 특성을 기반으로 한 개방적 의사소통을 통해 구성원들은 리더의 의도와 행동을 보다 명확하게 인지하고 예측함으로써 리더에 대한 믿음과 긍정적 기대가 강화될 수 있다. 진정성 리더십의 핵심 특성인 진실된 모습이 강한 상사신뢰를 형성하는 요인(George et al., 2007)이라는 점과, 진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향에 있어서 상사신뢰의 완전매개 효과가 나타난 결과를 통해 최근 환경 변화로 인해 취약해지고 있는 심리적 계약의 유지를 위해 필요한 리더의 진정성과 상사신뢰의 중요성이 부각된 결과로 평가된다.

이러한 분석 결과에 의거한 본 연구의 주요 시사점은 다음과 같다.

먼저 최근의 환경 변화 추세에 효과적으로 대응하기 위한 진정성 리더십의 중요성이 부각되었다. 환경변화의 속도와 가변성의 증가

1) 검토된 모형에서 두 매개변인의 간접효과는 모두 유의했으며, 완전매개모형이 더 적합한 것으로 나타났다. 따라서 두 매개효과 간의 등가성 검증은 완전매개모형을 기준으로 시행되었다. 참고로 본 모형의 주요 적합도(RMSEA=.073, NFI=.932, CFI=.967)는 수용 가능 수준이나 개념들의 수가 다른 비내포모형 간의 간명도 비교지수(배병렬, 2011)인 AIC가 172. 83으로 나타나, 채택된 두 연구모형(절차공정성 부분매개모형 91.73, 상사신뢰 완전매개모형 108.17) 대비 간명도가 크게 떨어지는 것으로 나타났다.

www.kci.go.kr

는 조직을 이끄는 리더와 구성원 모두에게 매우 도전적인 상황으로 인식되고 있다. 리더들은 장기적 성과창출이 불투명한 상황에서 단기적으로 인정받기에 용이한 유형의 성과에 집착하는 경향이 나타나고 있다. 이러한 경향은 구성원과의 관계에 있어서 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 즉, 구성원에 대한 장기적, 개발적, 상호적 관점보다는 단기 성과와 직결되는 거래적 관점에 집중함으로써 구성원들의 내재적 동기와 자아 추구를 위한 여건을 약화시키고(George et al., 2007), 결국 조직의 중장기적 성장을 위한 잠재력을 취약하게 만들 수 있다. 한편 구성원의 입장에서 조직구조의 잦은 변화는 조직 내 존재가치에 대한 불안감을 유발할 수 있고, 변화에 대한 반복적, 장기적인 적응 과정상에서 조직에 대한 부정적 인식이 형성될 수 있다. 이러한 상황들은 구성원의 조직 몰입을 저해하고 리더와 구성원 간의 상호 신뢰를 감소시킴으로써 심리적 계약의 유지에 위협적인 요인으로 작용할 수 있다(Luthans et al., 2007). 즉, 조직이 장기적 관점에 기반한 성과추구와 구성원 개발을 소홀히 할 경우 관계적, 장기적 측면의 심리적 계약 준수에 대한 불신을 유발함으로써 구성원들의 내재적 동기와 자아 추구 의지가 약화된 자리에 탐욕적 사익 추구, 태업, 횡령 등의 부정적 행위가 자리잡을 수 있다. 이러한 상황은 진정성 리더십의 중요성을 부각시키고 있다. 즉, 진정성을 보유한 리더는 구성원과의 원활한 의사소통을 기반으로 한 높은 수준의 관계를 형성함으로써 구성원의 자존감과 자기효능감 향상을 통한 강한 몰입과 노력을 유도할 수 있다. 또한 부정적인 의견도 기꺼이 수용하는 균형적 정보처리와 개방적인 상호작용을 통해 신뢰를 구축함으로써 잦은 조직변화에 따른 불안감과 부정적 인식을 사전에 파악하여 대응할 수 있다. 한편, 리더들의 단기 성과에 대한 집착이 비윤리적인 의사결정과 행동을 유발하기 쉬운 환경에서 업무효율화를 위해 도입된 이메일, 업무용 메신저, 모바일 메신저 등이 리더십을 감시, 평가, 공유하는 수단으로 활용되면서 리더의 비윤리적 발언, 태도, 행동 등이 구성원 간에 신속히 공유됨으로써 상사신뢰의 급격한 저하를 유발할 수 있다. 상사신뢰가 리더십을 매개하여 구성원들의 태도, 행동, 수행 전반에 미치는 영향력(Dirks & Ferrin, 2002)을 감안할 때 리더의 윤리성은 상사신뢰를 매개한 심리적 계약의 유지에 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 진정성 리더십은 내면화된 도덕적 관점에 근거한 분별력(Gardner, Avolio, Luthans, et al., 2005)을 통해 개인의 이익을 초월하여 공동목표를 지향한 의사결정을 추진함으로써 구성원의 리더에 대한 신뢰와 공정성에 대한 인식을 제고시킬 수 있다. 이처럼 진정성 리더십이 최근의 환경변화가 구성원의 심리적 계약 지각에 미칠 수 있는 부정적 영향을 극복하고 심리적 계약을 유지 및 강화할 수 있는 다양한 특성을 보유하고 있다는 점에서 금번 연구는 향후 리더십 연구의 방향성 제고는 물론 실무 영역에서 환경변화에 대응한 리더십 육성방향 수립에 대해 시사하는 바가 있다고 할 수 있다.

두 번째는 심리적 계약의 유지 및 선행요인 관점 접근의 의미를 들 수 있다. 기존의 전형적인 심리적 계약 연구들은 심리적 계약의 위반에 초점을 맞추어 진행되었다. 또한 선행요인보다는 위반에 따른 영향과 결과에 초점을 맞춘 연구가 주류를 이루어왔다. 국내의 경우도 심리적 계약에 영향을 미치는 선행요인에 대한 연구가 매우 미흡한 가운데 배성현과 정

www.kci.go.kr

기준(2006)이 금융기관 구성원을 대상으로 심리적 계약위반의 결과변수와 함께 선행변수를 연구했다. 위반에 따른 결과에 초점을 맞춘 이러한 연구경향은 조직연구의 전통적인 접근방식인 결핍보완 관점(deficit-correcting perspective)(Caza & Caza, 2008) 접근에서 비롯된 측면이 있다고 볼 수 있다. 즉, 전통적인 조직연구는 강점 발굴 및 강화보다는 문제점의 파악과 약점의 보완에 초점을 맞추어 왔다. 최근 활발한 연구가 이루어지고 있는 강점 기반 긍정조직연구의 기저에는 긍정과 부정을 보다 균형있게 고려하는 것이 필요하다는 인식의 확산이 자리잡고 있다. 즉, 기존에 약점, 문제점, 결핍 등 주로 부정적인 요인들에 집중하여 연구되었던 조직 관련 연구들에 대비하여 상대적으로 연구에서 소외되어 왔던 긍정적 요인들에 대한 연구를 강조함으로써 보다 균형적인 시야를 확보하자는 것이다. 진정성 리더십 이론 형성의 기반 가운데 하나가 긍정심리학(Seligman, 1999; Seligman & Csikzentmihalyi, 2000)이라는 점에서 본 연구가 심리적 계약에 대한 연구에 대한 균형적 접근과 관점의 확대를 위한 계기가 될 수 있을 것이다. 리더의 긍정성이 정서전이(Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993)를 통해 구성원들의 정서에 정적인 영향을 미침으로써 리더십을 더 효과적으로 평가하도록(Bono & Ilies, 2006) 이끈다는 점에서 심리적 계약의 위반 지각으로 인한 부정적 영향을 사전에 차단하고 안정적으로 유지하기 위한 관점에서 긍정 기반의 진정성 리더십에 대한 조명이 필요하다. 한편, 매개변수로 고려된 상사신뢰(Clapp-Smith et al., 2009)와 절차공정성(Barsky & Kaplan, 2007) 역시 긍정 심리와 유의한 상관이 있음을 감안할 때 본 연구의 모형은 전체적으로 긍정성을 기반으로 심리적 계약의 유지에 기여할 수 있는 선행요인 검증의 일환이라는 측면의 의의를 지닌다.

세 번째는 심리적 계약 상 고용주의 대리인으로서 리더(팀장, 상사)를 대상으로 하였다는 점이다. 팀제가 운영되는 조직에서 팀장은 흔히 조직을 대변하여 구성원들과 상호작용한다. 따라서 명시적인 고용주와의 상호작용 기회가 제한적인 대부분의 구성원들에게 팀장은 심리적 계약의 지각에 핵심적인 영향을 준다고 볼 수 있다. 즉, 조직과 구성원들을 연결하는 공식적 역할(Strutton, Toma, & Pelton, 1993)을 수행함으로써 심리적 계약 상 실질적으로 조직을 대변하는 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 리더와 구성원 간의 상호작용에 초점을 맞춘 연구(김명언, 민혜경, 1999; Dabos & Rousseau, 2004)는 기존에도 있었으나, 많은 연구들이(유민봉, 심형인, 2012; Raja, Johns, & Ntalianis, 2004; Robinson & Morrison, 2000; Suazo, 2009) 주로 조직 차원에서의 심리적 계약 위반에 대한 구성원의 인지와 정서를 측정함에 따라 실제적으로 리더와 구성원 간의 상호관계에 있어서 반영할 수 있는 구체적인 함의를 도출하거나 리더십을 보완할 수 있는 지침으로서의 역할을 하기에는 한계가 있었다. 본 연구에서 사용된 척도는 조직의 대리인으로서 팀 리더가 구성원과 상호작용을 하는 가운데 표출되는 태도와 역할에 초점을 맞춤으로써 이러한 점을 보완하였다. 이러한 척도의 특성은 심리적 계약의 선행변인으로 고려된 진정성 리더십, 절차공정성, 그리고 상사신뢰가 상사와 구성원 간의 상호작용을 주요 근간으로 하고 있다는 점에서 연구 변인들의 특성에도 적절히 부합되는 것으로 볼 수 있다.

본 연구의 주요 제한점 및 향후 연구를 위한 제안은 다음과 같다.

www.kci.go.kr

주요 제한점으로는 먼저 본 연구가 횡단적으로 설계되어 모든 변수가 동일 시점에 측정되었다는 점에서 분석결과에 대한 인과적 해석에는 한계가 있다. 변인 간의 관계에 대한 이론적 근거와 리더십을 출발점으로 하는 조직의 실제적 업무흐름을 고려한 모형 설정에도 불구하고, 횡단적 자료를 근거로 한 한계는 상존한다. 특히 전형적인 심리적 계약 연구들이 심리적 계약을 독립변인으로 설정하여 구성원에게 미치는 영향을 규명하고자 했던 경향을 고려할 때 향후 보다 포괄적인 관점의 종단연구가 검토되어야 하겠다.

또 다른 제한점은 동일방법편의에 따른 한계이다. 모든 변수들이 설문지를 통해 구성원들의 자기보고식으로 측정됐는데, 향후에는 리더십에 대한 평가는 리더로부터 별도로 입수하는 방법이 검토될 수 있을 것이다. 한편, 주요 변인들 간에 높은 상관관계가 나타났는데, 모든 변수들이 동일한 방식에 의해 측정됨으로써 상관관계가 실제의 상관보다 더 크게 나타났을 가능성(박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, 2007) 역시 방법론 상의 제한점으로 볼 수 있다.

향후 연구를 위한 제안으로는 먼저 후속 연구를 통해 진정성 리더십과 유사한 이론적 특성을 기반으로 하는 변혁적 리더십, 윤리적 리더십 등의 효과를 통제하고도 진정성 리더십이 본 연구모형에서 고려된 변인들에 대한 유의한 영향이 나타나는지를 살펴봐야 하겠다. 절차공정성과 상사신뢰가 진정성 리더십의 심리적 계약에 대한 영향을 매개하는데 있어서 진정성 리더십이 지니는 윤리성, 투명성, 개방성, 상호성, 긍정성 등의 특성이 신뢰와 공정성의 형성에 기여한 것으로 추정할 수 있다. 따라서 유사한 특성들을 지닌 타 리더십들의 효과를 통제하고도 유의한 수준의 영향력이 검증된다면 진정성 리더십이 기존 리더십 이론들의 설명력을 넘어서는 차별적인 효과를 지니고 있음을 검증할 수 있을 것이다.

두 번째는 본 연구의 독립변인인 진정성 리더십이 긍정심리를 근간으로 하고 있지만, 리더 및 구성원의 긍정성을 측정하는 변인이 모형에 포함되지 않아 본 연구에서 나타난 효과에 긍정성이 미치는 영향을 검증할 수 없었다. 최근 진정성 리더십과 밀접한 관계를 지닌 것으로 알려진 긍정심리자본(psychological capital: PsyCap)(Luthans et al., 2007)을 리더십과 연계한 연구들이 점차 증가하고 있는 바(이동섭, 최용득, 2010; 이철희, 신강현, 허창구 2012; Clapp-Smith et al., 2009), 긍정심리자본을 포함한 긍정성 변인들의 추가를 고려함으로써 진정성 리더십의 긍정성 기반 영향력을 탐색하는 후속 연구가 검토되어야 하겠다. 리더의 긍정적 정서가 구성원의 긍정적 정서 유발을 통해 리더십 효과성에 영향을 미칠 수 있다는 (Bono & Ilies, 2006) 점에서 이러한 후속연구는 의미가 있다고 하겠다.

마지막으로 향후 절차공정성과 상사신뢰 간의 순차적 매개관계에 대한 검증이 필요하다. Dirks와 Ferrin(2002)은 상사신뢰에 대한 메타연구에서 절차공정성을 상사신뢰의 선행변인들 가운데 하나임을 실증적으로 제시했고, 구자숙(2005)은 리더가 공정한 의사결정을 일관되게 실행함으로써 구성원의 신뢰를 증진시킬 수 있음을 제안함으로써 신뢰의 선행요인으로서 공정성을 제시했다. 반면, 신뢰를 공정성 지각의 기반으로 보는 제안도(Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992) 있으며, 신뢰와 공정성의 밀접한 관계에 주목하여 이들 변인에 공통으로 영향을 미치는 선행변인에 대한 광범

www.kci.go.kr

위한 탐색이 이루어지기도 했다(Brockner & Siegel, 1996). 따라서 이론적 타당성에 근거한 이들 간의 순차적 매개관계 분석을 통해 진정성 리더십이 심리적 계약에 영향을 미치는 기제에 대한 보다 깊이 있는 분석이 이루어져야 하겠다.

참고문헌

곽선화, 김미희 (2010). 심리적 계약위반이 반생산적 과업행동에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회지, 23(4), 2219-2249.

권상순, 이진규 (1997). 심리적 계약의 위반지각에 대한 반응과 조절변수의 영향. 인사조직연구, 5(2), 135-166.

김명수, 장춘수 (2012). Authentic Leadership이 조직구성원의 긍정심리자본과 정서적 몰입에 미치는 영향. 인적자원개발연구, 15(1), 101-125.

김명언, 민혜경 (1999). 심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 12(1), 155-180.

김소희 (2012). 진성리더십이 스포츠팀 리더에 대한 태도 및 팀 효과성에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 박사학위논문.

김승철 (2008). 진실리더십의 고찰. 전남대학교 경영대학원 석사학위논문.

김왕배 (2002). 기업구조조정에 대한 생존자의 인식과 조직 신뢰-공기업과 사기업의 비교연구. 경제와사회, 54, 139-161.

민혜경 (1997). 심리적 계약의 내용과 위반이 조직구성원의 조직몰입과 공정성 지각에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

박경규 (2005). 직무불안정 지각이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향-상사의 사회적 지원의 조절효과 검증. 대한경영학회지, 18(5), 2365-2397.

박원우, 김미숙, 정상명, 허규만 (2007). 동일방법편의 (Common Method Bias)의 원인과 해결방안. 인사 · 조직연구, 15(1), 89-188.

박종혁, 홍용기 (2006). 심리적 계약 인식과 직무몰입에 관한 실증연구 - 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. 경영컨설팅연구, 6(1), 113-136.

박종훈, 양효신 (2002). 고용불안의 선행요인과 결과: 구조조정기업의 종업원 대상. 인사관리연구, 26(2), 25-60.

박지은, 오원경, 김민수 (2012). 조직시민행동에 대한 심리적 계약 위반의 효과: 기질적 정서 의 조절효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(3), 589-606.

배병렬 (2011). 구조방정식 모델링 -원리와 실제-. 도서출판 청람.

배성현, 정기준 (2006). 심리적 계약위반의 선행변수와 결과변수에 관한 연구 - 우리나라 금융기관 구성원을 대상으로. 한국산업경영학회 동계학술대회 발표논문집, 61-84.

배성현, 정기준 (2007). 인적특성변수 및 상사부하 교환관계(LMX)와 조직구성원 태도와의 관계에서 심리적 계약 위반의 매개효과. 조직과 인사관리연구, 31, 95-124.

서인덕, 정시영 (2007). 공정성지각이 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 신뢰의 매개효과. 경영연구, 22, 393-424.

우현우, 심원술 (2005). 종업원의 직무 불안정성이 조직몰입에 미치는 영향. 인력개발연구, 7(2), 96-126.

www.kci.go.kr

유민봉, 심형인 (2012). 심리적 계약위반이 조직구성원의 행태에 미치는 영향: 개인의 문화적·정서적 성향 및 조직상황변수의 조절효과. 한국행정학보, 46(2), 421-449.

유병남 (2007). 경영혁신을 지향하는 다운사이징의 통합모형에 관한 실증적 연구. 상업교육연구, 17, 349-370.

유성모 (2012). 셀프리더십, 자기효능감, 진정성리더십의 관계. 뇌교육연구, 10(단일호), 75-104.

유제호, 김태규 (2013). 진정성 리더십과 자기효능감이 조직 유효성에 미치는 영향. 노동연구, 25, 219-256.

윤우제, 서인석, 권기헌 (2011). 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해. 지방행정연구, 25(3), 155-191.

이경용 (2005). 기업구조조정과 생존자들의 사회심리적 건강. 한국사회학, 39(4), 70-100.

이동섭, 최용득 (2010). 긍정심리자본의 선행요인과 결과에 관한 연구. 경영학연구, 제39권 (제1호), 1-28.

이주일 (2001). 조직에서의 정서: 리더와 구성원간의 신뢰와 불신을 중심으로. 한국심리학회지: 일반, 20(1), 91-128.

이 찬, & 김혜진 (2013). 대기업 근로자의 긍정심리자본과 진성 리더십, 개인-조직 적합성 및 개인-직무 적합성의 관계. 한국농·산업교육학회 학술대회 발표자료집, 270-270.

이철희, 신강현, 허창구 (2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 심리적 자본의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(1), 147-169.

이학식, 임지훈 (2011). 구조방정식 모형분석과 AMOS 18.0/19.0. 서울: 집현재.

임미하 (2006). 상사의 권한위임과 직무태도와의 관계에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

전기호, 박성훈, 박헌준, 김지연 (2010). Authentic Leadership 이 조직 행동에 미치는 영향. 한국인사조직학회 춘계학술연구발표회 발표논문집, 1-33.

정성묵 (2004). 진실의 리더십. 원윈북스.

조국행. (2000). 공정성이 조직몰입, 직무만족, 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구. 호서대학교 대학원 박사학위논문.

최항석, 이지숙 (2010). 오센틱 리더십 척도의 한국기업 현장에의 타당화 연구. 평생교육·HRD연구, 6(3), 89-114.

한봉주. (2013). 변혁적 리더십, 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 연구. 한국조직학회보, 10(1), 157-201.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology Vol. 2* (pp.267-299). New York: Academic Press.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). Authentic leadership questionnaire. *Retrieved February, 2*, 2009.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15,* 801-823.

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader*. New York: McGraw-Hill.

Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel

www.kci.go.kr

bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 286-295.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, *39*(6), 1538-1567.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge.* New York: Harper & Row.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, *1*(1), 43-55.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.

Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly, 17*(4), 317-334.

Brockner, J., & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributed justice: The role of trust. In R. Kramer & T. Tyler (Ed.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 390-413). Thousand Oaks, CA: Sage.

Brockner, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 241-261.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Free Press.

Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, *17*(3), 643-663.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 2*(1), 53-70.

Caza, B. B., & Caza, A. (2008). Positive Organizational Scholarship A Critical Theory Perspective. *Journal of Management Inquiry, 17*(1), 21-33.

Chen, Y. J., Lin, C. C., Tung, Y. C., & Ko, Y. T. (2008). Associations of organizational justice and ingratiation with organizational citizenship behavior: The beneficiary perspective. *Social Behavior and Personality: an International Journal, 36*(3), 289-302.

Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 21(3),* 409-421.

www.kci.go.kr

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(3), 227-240.

Cohen, D., & Prusak, I. (2001). *In Good Company: How social Capital Makes Organizations Work.* Boston: Harvard Business Press.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*: Sage.

Cooper, C., & Nelson, D. E. (2006). *Positive organizational behavior.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Coyle-Shapiro, & A-M, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(8), 927-946.

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, *37*, 903-930.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change, 9th Ed.* OH: South-Western, a part of Cengage Learning.

Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, *89*(1), 52-72.

DiMaggio, P. (2001). *The Twenty-first-century Firm: Changing Econimic Organization in International Perspective*. New Jersey: Princeton University Press.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, *87,* 611-628.

Gambetta, D. G. (1988). Can we trust trust? In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* (pp.213-237). New York: Basil Blackwell.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 343-372.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. UK: Elsevier

George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value.* San Francisco: Jossey-Bass.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review, 85*(2), 129-138.

www.kci.go.kr

Grabowski, M., & Roberts, K. H. (1999). Risk Mitigation in Virtual Organization. *Organization Science*, *10*, 704-721.

Greenberg, J. A. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (pp.382-394). London: Oxford University Press.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science, 2*, 96-99.

Heimer, C. A. (2001). Solving the problem of trust. *Trust in society*, *2*, 40-88.

Herriot, P., Manning, W. E., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, *8*, 151-162.

Hughes, L. W. (2005). *Transparency, translucence or opacity? An experimental study of the impact of a leader's relational transparency and style of humor delivery on follower creative performance.* Unpublished doctoral dissertation. University of Nebraska.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 16,* 373-394.

Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(8), 646-666.

Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *99*, 175-201.

Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems, 11*(3-4), 187-213.

Khodyakov, D. (2007). Trust as a Process A Three-Dimensional Approach. *Sociology, 41*(1), 115-132.

Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly, 18*(1), 16-34.

Laschinger, H., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, *23*(1), 221-234.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Ed.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp.27-55). New York: Plenum.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp.167-218). New York: Springer-Verlag.

www.kci.go.kr

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review, 23*(3), 438-458.

Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *78*(3), 167-203.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.

Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695-706.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn(Ed.), *Positive organizational scholarship* (pp.241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge.* New York: Oxford University Press.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*, 709-734.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, *35*, 626-637.

Möllering, G. (2001). 'The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension', *Sociology 35*, 403-420.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, *76*(6), 845.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees Feel Betrayed: A Model of How psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, *22*(1), 226-256.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 30*(8), 1053-1075.

Norman, S. M. (2006). *The role of trust: Implications for psychological capital and authentic leadership.* Unpublished doctoral dissertation. University of Nebraska.

Petrick, J. A., & Scherer, R. F. (2003). The Enron scandal and the neglect of management integrity capacity. *American Journal of Business*, *18*(1), 37-50.

Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*, *30*(4), 763-779.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly,*

www.kci.go.kr

1(2), 107-142.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 350-367.

Reina, D. S., & Reina, M. I. (2001). 신뢰와 배신의 심리학 (이주일 역). 서울: 시그마프레스 (원전은 2000에 출판)

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(5), 525-546.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*(3), 245-259.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(5), 389-400.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology, 48,* 515-546.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review, 23*(3), 393-404.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior, 19*(7), 679-695.

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*(1), 925-946.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member exchange ilustration. *The Leadership Quarterly, 12,* 515-551.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in organizational behavior, 1*(91), 107.

Scott, R. (2003). *Making Democracy Work*. New Jersey: Princeton University Press.

Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist, 54*, 559-562.

Seligman, M. E. P., & Csikzentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist*, *55,* 5-14.

Sheldon, K., Davidson, L., & Pollard, E. (2004). Integrity (authenticity, honesty). In C. Peterson & M. Selgman (Ed), *Character strengths and virtues: A handbook and classfication* (pp.249-271). Oxford, UK: Oxford University Press.

Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). *Organizational justice; The search for fairness in the workplace.* New York: Lexington Books.

www.kci.go.kr

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D.M. Rousseau (Ed.), *Trends in organizational behavior* (pp.91-109). Chichester, United Kingdom: Wiley

Strickland, L. H. (1958). Surveillance and trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, *26,* 200-215.

Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(2), 136-160.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*: L. Erlbaum Associates Hillsdale.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human resource management, 37*(1), 71-83.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 4-24.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., KorsGaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework or understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, *23*(3), 523-530.

Wiesenfeld, B. M., Swann, W. B., Brockner, J., & Bartel, C. A. (2007). Is more fairness always preferred? Self-esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal*, *50*(5), 1235-1253.

Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, *3*(2), 6-23.

Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(4), 438-448.

Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 285-305.

1차 원고접수 : 2013. 09. 13
2차 원고접수 : 2014. 02. 10
최종게재결정 : 2014. 02. 24

www.kci.go.kr

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2014. Vol. 27, No. 1, 21-54

A Study on the Influence of Authentic Leadership on Psychological Contract: Mediating Roles of Procedural Justice and Leader Trust

Joonwon Choi **Byungjoo Lee**

Seoul National University

This study investigated the influence of authentic leadership on psychological contract. In addition, through mediation analysis, mediating roles of procedural justice and leader trust were examined. The data was collected from 180 employees working with several companies based in Korea. Furthermore, 162 responses were put into analysis after filtering out inappropriate responses. The results showed that authentic leadership has positive relationship with psychological contract, procedural justice, and leader trust. Additionally, both procedural justice and leader trust have positive relationship with psychological contract. Mediation analysis suggested significant mediating effects for both procedural justice and leader trust. Finally, based on the result of the analysis, implications, limitations and suggestions for future research were discussed.

Key words : authentic leadership, psychological contract, procedural justice, leader trust

www.kci.go.kr

부록 1. 상사신뢰 측정항목

1. 그 상사의 말과 행동에 있어서 정직함이 느껴진다.
2. 그 상사는 전문적인 능력을 지니고 있다.
3. 그 상사는 직장경력에 비해서 업무처리 능력은 높지 않은 편이다(역문항).
4. 그 상사는 업무를 처리하는데 있어서 원칙을 준수하려고 노력한다.
5. 그 상사는 부서원들을 개인적인 호, 불호에 따라 차별적으로 대하지 않는다.
6. 그 상사는 업무상의 의견 교환에 있어서 부서원들의 의견을 존중하고 믿어준다.
7. 그 상사는 부서원들이 경력을 성공적으로 쌓아갈 것으로 진심으로 바란다.
8. 그 상사는 부서원들에게 친근하게 다가가고 격려하는 언행을 보인다.
9. 그 상사는 부서원들의 고충을 이해하고 배려하는 모습을 보인다.
10. 그 상사는 긴급한 업무 발생 시에 당황해서 업무 대응능력이 의심된다(역문항).
11. 그 상사는 풍부한 경험을 보유하고 있어 업무의 파악과 대응이 능숙하다.
12. 그 상사는 진실되게 이야기하고 본인이 한 약속은 지키려고 노력한다.

www.kci.go.kr