한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 2, 153-187
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i2.153-187

지혜리더십 척도 타당화*

연 우 석　　정 은 경†
기업심리연구소 연　강원대학교 심리학과

본 연구는 Hassi와 Storti(2023)가 개발한 지혜리더십 척도(WLQ)를 번안하여 한국판 지혜리더십 척도(K-WLQ)를 타당화 하였다. 이를 위해 만 30세 ~ 50세 국내 직장인 500명을 대상으로 자료 수집 후 249명 자료로 탐색적 요인분석을, 248명의 자료로 확인적 요인분석과 타당화 분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석 결과, Hassi와 Storti(2023)의 원척도가 16문항 4요인 구조를 가진 것과는 달리 본 연구에서는 2요인(판단력에 근거한 동기부여, 지적 겸손)으로 분석되었다. 교차부하를 지닌 3개 문항은 삭제하여 총 13문항으로 구성되었다. 확인적 요인분석 결과, 모든 문항이 각 요인에 강한 요인부하량을 나타냈다. 신뢰도 분석 결과, 내적합치도(Cronbach' α)와 요인 ρ계수(factor rho coefficient) 모두 적절한 신뢰도를 나타냈으며 수렴타당도가 확보되었음을 확인하였다. 변혁적 리더십, 진정성 리더십, 거래적 리더십, 그리고 지혜 척도를 준거 변인으로 하여 상관분석을 실시한 결과 매우 강한 상관관계를 보여 공인타당도가 확보되었다. 전체 집단 뿐 아니라 차장급 이상을 대상으로 했을 때, 지혜리더십은 LMX에 대해 변혁적 리더십, 거래적 리더십 보다 유의미한 추가 설명량을 보여 증분타당도를 확인하였다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 함의점과 한계점이 논의되었다.

주제어 : 지혜, 지혜리더십, 변혁적리더십, 거래적리더십, LMX, 척도 타당화

---

* 본 논문은 연우석(2025)의 박사학위 논문의 일부를 수정, 보완한 것임.

† 교신저자 : 정은경, 강원대학교 심리학과 교수, 강원도 춘천시 강원대학길 1 강원대학교
E-mail : ekchung@kangwon.ac.kr

Copyright ⓒ 2025, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

오늘날 조직은 빠르게 변화하는 기술 환경, 불확실한 시장 상황, 윤리적 요구의 증가라는 복합적인 도전과제에 직면해 있다(Bostanli & Habisch, 2023). 이러한 맥락에서 전통적인 리더십 스타일, 즉 단순히 직위와 권위에 의한 통제를 기반으로 한 리더십은 점점 그 한계를 드러내고 있다(Fairholm, 2003; Mineo, 2014; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). 또한 20세기 후반 등장한 지식 경제 및 지식 경영(Nonaka & Takeuchi, 1995)은 조직의 성과 향상에 많은 기여를 하였으나, 지식과 정보가 풍부하다고 해서 반드시 효과적인 판단과 의사결정이 이루어지는 것은 아니다(Ackoff, 1989). 따라서 조직이 경쟁에서 우위를 확보하기 위해서는 데이터와 지식 자체보다는 이를 지혜롭게 활용하여 실천 가능한 통찰과 결정을 내리는 리더의 역량이 더욱 중요하다(Bierly, Kessler, & Christensen, 2000). 즉, 지혜는 현대 리더가 갖춰야 할 핵심적인 역량으로 급부상하고 있다(Bostanli & Habisch, 2023).

이와 더불어 현대 사회는 단지 이성적이고 객관적인 리더십을 넘어 도덕적이며 윤리적인 리더의 필요성을 강조하고 있다(Dvir et al., 2004; Küpers & Statler, 2008; Rowley & Gibbs, 2008). 그러나 많은 기업이 리더의 무분별한 판단과 도덕적 실패로 인해 위기에 처하고 있으며, 회계 부정, 불법 승계, 탈세, 주가조작 등 도덕적 실패로 인해 사회적 신뢰를 잃고 중요한 사회적 자본을 훼손하고 있다(Jordan & Sternberg, 2007; Rooney & McKenna, 2007; Sennett, 1998). 따라서 Rooney와 McKenna(2022)는 아리스토텔레스의 실천적 지혜(phronesis)와 같이 도덕성과 실천적 판단력을 통합한 개념으로서 지혜리더십을 제안하였다.

이처럼 지혜리더십은 불확실성이 높아지고 기술 발전, 인구 변화, 소비 트렌드의 급격한 변화와 같은 현대 사회의 복잡성을 다루는 데 필수적인 역량으로 부각되고 있다(Nonaka & Takeuchi, 2011). 지혜로운 리더는 조직이 직면한 복합적 문제에 효과적으로 대응하고 조직의 지속 가능한 성장을 촉진하는 데 중추적 역할을 수행하며(Elbaz & Haddoud, 2017), 이는 결과적으로 조직의 탁월성으로 이어진다(Vasconcelos, 2022). 이러한 중요성에도 불구하고 지혜라는 개념 자체에 대한 오랜 논란으로 지혜리더십에 대한 실증적 연구와 이를 측정할 수 있는 신뢰할 만한 척도의 개발 및 타당화 작업은 아직 충분히 이루어지지 않은 상황이다.

고대로부터 수많은 철학자들과 현대의 연구자들에 이르기까지 '지혜'에 대한 다양한 정의가 존재한다(예: Baltes & Smith, 1990; Ardelt, 2003; Sternberg, 1998; Webster, 2003; Levenson et al., 2005; Karami et al., 2020). 하지만 심리학적 관점에서 지혜에 대한 통합적인 정의가 시도된 것은 비교적 최근의 일이다. 이 중에서도 대표적인 접근은 '공통지혜이론(Common Model of Wisdom)'으로, 이 이론에서는 지혜를 '사회-인지적 과정에서의 도덕성에 근거한 우수성(morally-grounded excellence in social-cognitive processing)'이라고 정의한다(Grossmann et al., 2020). 이 정의에 따르면, '도덕성에 근거한(morally-grounded)' 지혜란 '자기 이익과 타인의 이익 사이의 균형(balance of self and other-oriented interests)'을 고려하고, '진리 추구(pursuit of truth)'에 헌신하며, '인류 공통의 인간성 지향(orientation toward shared humanity)'을 내포한다는 것이다. 즉, 지혜란 자신의 이익만이 아닌 타인의 복지에도 주의를 기울이며, 정직과 진실을 우선시하고, 보편적 인간가치

를 존중하는 태도와 연결된다(Sternberg et al., 2022). 한편, '사회적 인지 과정에서의 우수성(excellence in social-cognitive processing)'은 특히 타인에게 영향을 줄 수 있는 상황에서 복잡한 판단이나 문제 해결에 있어 특정한 형태의 메타인지 전략을 활용하는 능력을 의미한다(Grossmann et al., 2020). 본 연구에서는 이러한 사회적 인지와 도덕성에 근거한 우수성이라는 Grossmann 등(2020)의 정의를 채택하여, 지혜는 사회적 문제 상황에서의 추론 및 해결능력과 깊은 관련이 있으며, 단순한 지적 능력과는 달리 그 과정 자체에 도덕성이 필수적으로 수반되는 것으로 간주한다.

지혜는 동서양을 막론하고 오랜 시간 동안 인간 삶의 중요한 미덕으로 간주되어 왔으며, 지도자상과도 밀접하게 연결되어 왔다(Ardelt, 2004; Takahashi, 2000). 한국의 경우에도 다양한 설화와 고전 문학 속에서 지혜로운 인물은 존경의 대상이자 이상적인 리더로 묘사되어 왔다. 그러나 동양과 서양에서 통용되는 지혜는 다소 다를 수 있다. 일반적으로 동양의 지혜 개념은 서양보다 통합적이고 전인적인 성격을 지닌다(Takahashi & Bordia, 2000; Le, 2004). Takahashi(2000)는 서양이 지혜를 주로 인지 능력과 추론 중심으로 이해하는 반면, 동양은 정서와 의식의 통찰까지 포함한다고 보았다. Le(2004) 역시 서양은 실용적 지혜, 동양은 초월적 지혜에 초점을 둔다고 하였으며, 대만인들을 대상으로 한 Yang(2000)의 연구에서는 인지뿐 아니라 성격과 정서를 포함한 다양한 특성이 나타난다고 보고하였다. 한국인을 대상으로 한 이수림, 조성호(2012) 연구도 이와 유사한 결과를 얻었으며, 뿐만 아니라 한국에서는 지혜가 타인과의 관계를 중심으로 정의되는 경향이 있는 것을 확인하였다. 이러한 연구결과들은 지혜리더십 역시 서양권의 연구결과와 동양권의 결과가 다소 다를 수 있음을 시사한다. 아직 국내에서는 '지혜리더십'을 정량적으로 측정하거나 구조화된 방식으로 검증한 연구는 찾아보기 힘들다. 지혜와 관련하여 국내 연구 중 일부는 경영 환경에서의 지혜 개념을 다룬 바 있으나(김주원, 박용승, 2018), 그 초점은 주로 일반 구성원의 지혜 역량에 머물러 있으며, 리더십 차원에서의 지혜를 다룬 척도와는 이론적 범위에서 차이가 존재한다. 본 연구는 2023년 Hassi와 Storti가 개발한 '지혜리더십 척도(Wise Leadership Questionnaire: WLQ)'를 한국판으로 타당화하여 지혜리더십 연구에 기여하고자 한다.

지혜

지혜는 심리학적으로 정의하기 매우 어려운 개념 중 하나이다. 지혜에 대한 현대 심리학적 연구는 Baltes를 중심으로 한 베를린 학파를 그 시작으로 본다(Baltes & Staudinger, 2000). 그들은 지혜를 인생의 중요하고 복잡한 문제에 대한 전문지식체계로 간주했으며, 풍부한 사실적· 절차적 지식, 생애 맥락주의, 가치 상대주의, 불확실성 인식 관리를 핵심 요소로 제시하였다(Baltes & Staudinger, 2000). 이는 다양한 문제상황에 대한 폭넓은 지식과 삶 전반에 걸친 통합적 시야, 그리고 윤리적·도덕적 판단력이 결합된 형태를 의미한다(Kunzmann & Baltes, 2003; Sternberg et al., 2022).

이후 Ardelt(2003, 2019)는 베를린 지혜 모델이 인지적 측면에 치우쳤다고 지적하며, 지혜는 인지적, 성찰적, 정서적 차원으로 구성된다고 주장하였다(Ardelt, 2003). 특히 성찰적 차원은 개인이 스스로의 신념이나 가치관을 거리

를 두고 살피며 편향을 줄일 수 있게 하는 핵심 요소로 간주된다(Sternberg et al., 2022).

지능과 창의성 이론으로 유명한 Sternberg (1998, 2003)는 삼원적 지능 이론을 토대로, 지혜를 '암묵적 지식을 활용해 자기, 타인, 환경의 이익 간 균형을 맞추는 문제 해결'로 정의하였다. 그는 지혜가 특정 시점의 지식 축적만이 아니라, 개인이 상황에 따라 환경에 적응, 변화, 이탈을 결정하면서 장단기적 결과를 두루 고려하는 과정이라고 보았다(Glück & Baltes, 2006; Sternberg, 1998).

Webster(2003, 2007)는 유머, 경험, 회상과 성찰, 개방성, 감정 조절 등 다섯 가지 구성요소가 지혜 형성에 중요하다고 주장하였다. 특히 '유머' 역시 풍자나 조롱이 아닌 긍정적이고 친사회적 유머일 때 지혜에 기여한다는 점을 강조하였다(Sternberg et al., 2022).

그 밖에 Levenson과 Aldwin은 불교 사상을 접목하여, 지혜로운 개인은 자기중심적 욕구에서 벗어나 인류 전체 및 자연과도 연결되는 '자기 초월적' 관점을 갖는다고 하였다(Levenson et al., 2005). 이는 자신의 약점을 수용 및 조정하고, 타인을 있는 그대로 보듬는 태도를 가능하게 함으로써 지혜의 정서적, 도덕적 측면을 부각시킨 관점이라고 할 수 있다(Sternberg et al., 2022).

Karami 등(2020)은 심리학, 경영, 교육 분야 지혜 연구를 종합적으로 검토하여, 지식 관리, 자기 조절, 이타주의와 도덕적 성숙, 개방성과 관용, 건전한 판단 및 의사결정, 지능과 창의적 사고, 동적 균형 등으로 지혜를 설명하였다. 특히 동적 균형(dynamic balance)이 지혜 발현의 핵심이며, 각 구성 요소를 상황에 맞게 종합하는 점이 지혜의 특징이라고 보았다(Karami et al., 2020).

이처럼 다양한 학자들이 조금씩 다른 정의를 내놓으면서 다소 혼란스럽던 지혜에 대한 개념적 정의는 2019년에 이르러 지혜 연구자들의 합의에 의해 앞서 설명한 "도덕성 기반의 사회-인지적 처리의 우수성(morally-grounded excellence in social-cognitive processing)"으로 정의되었다(Grossmann et al., 2020). 이는 자신, 타인, 인류 전체 이익을 균형있게 고려하고, 다양한 관점과 맥락을 반영하여 문제 해결과 의사결정을 내리는 능력을 의미한다(Grossmann et al., 2020). 본 연구에서는 이 지혜공통이론의 지혜 정의를 기반으로 한다.

지혜리더십

지혜 연구자들은 지혜가 다차원적이고 다면적인 구성요인으로 이루어져 있으며(Ardelt, 2003), 그 다차원적이고 다면적인 측면들이 독립적으로 존재하는 것이 아니라 각 차원을 서로 강화하며(Baltes & Staudinger, 2000), 이러한 다차원 간 상호작용은 지혜가 발현되는 데 필수적이라는 것이 학자들 사이의 일반적인 합의이다(Glück, 2016). 연구자들은 리더십을 이해하는 데 있어서 지혜의 중요성에 동의하며(Bennis, 2007), 여러 지혜 연구자들이 지혜와 리더십의 개념을 연결하였다. 조직 내 지혜에 대해서는 아직 경영 및 리더십 학자들로부터 큰 관심을 받지 못한 것이 사실이나 근래 지혜리더십에 대한 주목할 만한 연구들이 수행되고 있다(예: McKenna et al., 2009; Nonaka & Takeuchi, 2011; Sternberg, 2005; Yang, 2011). Hassi와 Storti(2023)는 지혜리더십 척도를 개발하기에 앞서 네 가지 핵심적 지혜 연구(McKenna et al., 2009; Nonaka & Takeuchi, 2011; Sternberg, 2005; Yang, 2011) 결과를 바탕

으로 지혜리더십의 개념적 정의를 정립하였다. 먼저 Sternberg(2005)가 제시한 '지혜롭지 못한 리더의 오류'이다. 여기에는 비현실적 낙관주의, 자기중심성, 전지 오류, 전능 오류, 도덕적 분리가 해당한다. 두 번째는 Yang(2011)의 연구이다. Yang(2011)은 지혜로운 리더의 행동 특성으로 성격 특성, 전문성, 대인관계 역동성, 긍정적 행동을 제시하였다. 세 번째는 Nonaka와 Takeuchi(2011)의 여섯 가지 능력이다. 여기에는 선에 대한 판단, 본질 파악, 공유 맥락 조성, 효과적인 지식 전달, 정치적 권력 행사, 실용적 지혜 전수가 포함되며, Yang(2011)은 이 여섯 가지 능력이 조직 현실에서 구체적으로 활용 가능한 지혜의 모습이라 주장하였다. 마지막으로 McKenna 등(2009)은 지혜리더십에 대한 다섯 가지 프레임워크를 제시하였다. 지혜로운 리더는 (1) 이성의 규칙뿐만 아니라 지적, 정서적, 동기 및 직관적 영역 간의 상호작용과 같은 소프트 데이터(soft data)에도 의지한다. (2) 결정을 내릴 때 비합리적이고 주관적인 요소의 존재까지도 "허용한다". (3) 인도적이고 미덕있는 결과를 중시하여 사회적으로 가치있는 행동을 한다. (4) 기본적으로 실용적이다. (5) 의사결정이 명료하고, 그 과정에서 심미적(aesthetic) 능력을 발휘한다.

이와 같은 선행 지혜리더십 연구들을 활용하여 Hassi와 Storti (2023)는 지혜리더십 척도(Wise Leadership Questionnaire: WLQ)를 네 가지

표 1. 지혜리더십 원척도(WLQ) 문항

요인	문항
Intellectual Shrewdness	1. He/she anticipates what will happen.
	5. He/she takes the appropriate action in the right moment.
	9. He/she quickly senses what lies behind a situation.
	13. He/she exhibits sound judgment.
Spurring Action	2. He/she guides towards the action needed to achieve a desired outcome.
	6. He/she motivates subordinates to act.
	10. He/she voluntarily shares knowledge with others.
	14. He/she rallies others around his/her vision.
Moral Conduct	3. He/she constantly considers the morality of what he/she does.
	7. He/she balances his/her own interests & other people's interests.
	11. He/she puts the greater good of the organization first.
	15. He/she consistently links saying & doing.
Cultivating Humility	4. He/she regularly questions what he/she knows.
	8. He/she recognizes that he/she does not know everything.
	12. He/she admits errors & mistakes that he/she makes.
	16. He/she willingly learns from everyone.

차원으로 구성하였다. 첫째, 지적 기민성(intellectual shrewdness)이다. 이는 일반적인 상황뿐 아니라 모호하거나 불확실한 상황에서도 통찰력을 갖고 예측할 수 있는 것을 말한다. 둘째, 동기부여(spurring action)이다. 이는 지식을 공유하고, 원하는 결과를 달성하는 데 필요한 행동으로 부하 직원을 이끌고, 올바른 방향으로 행동하도록 동기부여함으로써 비전을 중심으로 직원을 고무하고 결집하는 행동을 말한다. 셋째, 도덕적 행동(moral conduct)이다. 이는 모든 이해관계자와의 관계에서 일관되고 성실하며 도덕적 방식으로 행동하는 것을 뜻한다. 넷째, 겸손(cultivating humility)이다. 이는 안정된 자존감을 포함하며, 두 극단, 즉 결핍과 과잉 사이의 중간을 나타내는데, 리더가 자신의 지식, 기술 및 능력에 대해 높이 평가하면서도 동시에 자신이 아는 것에 습관적으로 의문을 던지는 것을 의미한다. WLQ의 문항은 표 1과 같다.

기존 리더십 이론과 지혜리더십

카리스마 리더십은 리더의 강력한 자기 확신과 통솔력이 팔로워들에게 강한 동력을 제공하는 장점이 있으나, 자기중심적, 권위주의적 성향이 강화될 경우 부정적 결과를 초래하기 쉽다(Conger, 1998; Howell & Avolio, 1992). 이와 달리 지혜리더십은 다양한 이해관계를 고려하고 자기 편향을 최소화하여 집단의 공동선을 도모하는 관점을 포함한다(Ardelt, 2011; Kunzmann & Baltes, 2003).

거래적 리더십은 보상과 처벌이라는 교환관계에 초점을 맞추지만, 구성원의 스트레스와 동기 저하를 유발할 수 있고, 창의적, 적극적 행동을 장려하기 어렵다는 단점이 지적된다(Rooney & McKenna, 2022; Thomson, 2007). 반면 지혜로운 리더는 이를 보완하기 위해 풍부한 대인관계 기술과 암묵적 지식을 활용해 조직 내 학습과 상호작용을 촉진함으로써, 거래적 리더가 놓치기 쉬운 성장 기회를 살린다(Nonaka & Takeuchi, 2011).

변혁적 리더십은 이상화된 영향력(카리스마), 영감적 동기부여, 개인적 배려, 지적 자극 등으로 구성되어 팔로워들의 자발적 변화를 이끌어낸다(Bass & Riggio, 2006). 하지만 리더의 자기 이해 관계와 진정한 도덕성을 구분하기 어렵고, 여전히 영웅적 리더상을 추구한다는 비판도 존재한다(Yukl, 1999; Bass & Steidlmeier, 1999). 지혜리더십은 도덕적 판단과 불확실성 관리, 상충된 이익에 대한 균형 감각을 통해 다소 모호하게 반영된 도덕성이라는 변혁적 리더십의 약점을 보완할 수 있을 것으로 본다(Nonaka & Takeuchi. 2011; Sternberg, 1998).

진정성 리더십은 자기 인식, 내면화된 도덕적 관점, 균형 있는 정보처리, 관계의 투명성을 통해 '진정한 자아'에 기반한 리더십을 표방한다(Walumbwa et al., 2008). 그러나 '도덕성'을 어떤 수준까지 요구할 것인가에 대한 합의가 부족하고(Shamir & Eilam, 2005), 지나치게 이상적인 리더 이미지를 강조한다는 우려도 있다(Alvesson & Einola, 2019). 또한 리더십의 핵심기능인 동기부여와 판단력 요소에 대한 강조가 약한 것도 약점이다. 이에 비해 지혜리더십은 정서적이고 직관적 통찰과 암묵적 지식 활용을 통해 도덕적 난제나 불확실한 상황에서도 현실적인 대안을 찾는 점을 강조한다(McKenna, Rooney & Boal, 2009; Sternberg, 1998)는 측면에서 실제적인 도덕적 판단과 행동을 제안한다.

지혜리더십의 측정

지혜 측정은 크게 자기 보고식 척도와 결과 평가 방식으로 나눌 수 있다(Glück, 2022). 자기 보고식 척도는 대표적으로 자기평가 지혜 척도(Webster, 2003, 2007), 3차원 지혜 척도(Ardelt, 2003), 성인 자기초월 질문지(Levenson et al., 2005), 간이 지혜 선별 척도(Glück et al., 2013) 등이 있다. 이런 척도들은 적용이 간편하나, 응답자의 자기성찰 역설과 자기기만, 인상관리 편향, 실제 어려운 상황에서의 구체적 행동 평가 부족이라는 한계를 지닌다(Glück, 2018; Maercker & Zoellner, 2004). 결과 측정 방식은 베를린 지혜 패러다임(Baltes & Smith, 1990; Baltes & Staudinger, 2000)이 대표적인 예이며, 가상 시나리오와 인터뷰를 통해 지혜 관련 지식을 평가한다. 사회적 바람직성 편향을 줄이는 데는 효과적이지만, 시간이 많이 들고 실제 상황에서의 정서와 대인관계 요소를 완전히 반영하기 어려운 문제가 있다(Staudinger, 2019; Glück, 2022).

실제로 Redzanowski와 Glück(2013)는 교수들을 대상으로 지혜에 대한 자기평가, 동료평가, 자기보고식 척도를 비교한 결과, 각 측정 간 상관이 유의미하게 낮음을 확인했다. 이는 자기보고식 평가의 일반적인 문제와 함께 스스로를 매우 현명하다고 말하는 대부분의 개인이 지혜가 의미하는 자기 성찰적 능력을 가지고 있을 가능성이 낮기 때문일 수 있다(Aldwin, 2009; Assmann, 1994). 또한 지혜에 대한 자기보고 측정치 간의 상관관계는 일반적으로 낮은 것으로 나타나는데(Redzanowski & Glück, 2013), 이에 대하여 Redzanowski와 Glück(2013)는 동료와 같은 타인 평가가 적어도 지혜의 추가적 지표로서, 그리고 지혜의 보다 직접적인 측정에 대한 가능한 대안이라고 제안하였다. 사실, 구성 요소로서의 지혜는 일반적으로 당사자보다 '보는 사람의 눈'에 더 잘 들어맞을 수 있다(Assmann, 1994; Staudinger & Glück, 2011).

지혜리더십을 측정하는 도구는 그리 많지 않다. Govindji(2015)가 개발한 시나리오형 지혜리더십 평가도구가 존재하기는 하나 지혜리더십을 측정할 정량적 척도는 제대로 개발되지 못하였다. 국내에서 경영인의 지혜 척도(김주원, 박용승, 2018)가 개발되었으나 리더십 관점이 아닌 경영인의 일반 지혜에 초점이 맞춰져 있다. 지혜리더십을 정량적으로 측정한 최초의 척도는 앞서 기술한 Hassi와 Storti의 지혜리더십 척도(WLQ)로, 지적 기민성, 동기부여, 도덕적 행동, 겸손, 4개 요인으로 구성되어 있다. 지혜리더십 척도는 본인이 평가하는 것이 아닌 동료 혹은 부하가 평가하는 것으로 자기보고의 주관성을 줄였다는 장점을 가지고 있다. 이에 본 연구는 지혜리더십이 한국에서도 재현되는지를 알아보기 위해 타당도 연구를 실시하였다.

타당도 평가 변인

본 연구는 LMX, 심리적 안전감, 직무열의를 증분타당도 추정을 위한 종속변인으로 선정하였다. 먼저, LMX는 리더와 구성원 간의 관계를 나타내는 대표적인 변인으로, 상호적인 양방향 관계의 질이 조직 성과 및 구성원의 태도와 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 보고된다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 지혜리더십은 리더의 겸손, 도덕적 행동, 균형 잡힌 판단력을 통해 구성원과의 신뢰와 존중을 촉진하며, 이를 통해 리더-구성원 간의 상호적이고 긍정

적인 관계의 수준을 높일 것으로 기대되므로 이는 LMX에 반영될 것으로 보았다. 다음으로 생산적인 조직의 대표적인 특징 중 하나인 심리적 안전감(Edmondson, 1999) 역시 리더십이 영향을 미칠 수 있는 중요한 요소이다(Carmeli et al., 2010; Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006). 지혜리더십의 핵심 덕목 중 하나인 겸손은 리더가 자신의 한계를 인정하고 구성원의 의견과 피드백에 개방적인 것을 의미하므로 지혜리더십은 구성원의 심리적 안전감을 촉진할 것으로 기대하였다. 지혜리더십이 포함하는 도덕성 역시 구성원들이 리더의 진정성을 신뢰하도록 하여 조직 내 심리적 안전감 형성에 기여할 것으로 예측하였다. 마지막으로 직무열의는 구성원의 자발적이고 적극적인 참여와 관련된 것으로, 조직의 경쟁력과 직결된다(Schaufeli et al., 2006). 지혜리더십이 포함하는 상황에 맞는 판단력과 도덕성, 겸손 등을 지닌 리더는 구성원들에게 조직내 역할모델로 작용할 수 있으며 겸손하고 합리적 개방성을 지닌 리더는 구성원으로 하여금 수동적이고 반응적인 태도가 아니라 자신의 직무에 대해 자발적으로 참여하고 몰입하는 태도와 긍정적인 관계가 있으므로(Ansong et al., 2024; Breevaart & Pletzer, 2023; Liu et al., 2024) 직무열의에도 지혜리더십이 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다.

아울러 본 연구는 상기 기술한 리더십들 중 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 진정성 리더십을 비교 대상으로 삼았다. 먼저 진정성 리더십은 도덕적이고 가치 기반의 접근 방식(Avolio & Gardner, 2005; Bass & Riggio, 2006)을 지혜리더십과 공유하고 있으므로 지혜리더십이 실제로 도덕성을 반영하는지를 진정성 리더십과의 공인 타당도를 통해 확인해보고자 하였다. 또한 변혁적 리더십은 수많은 선행연구를 통해 긍정적인 결과변수들과의 관계성이 반복 검증되고 있으며, 현재 가장 이상적인 리더십으로 평가받고 있다. 따라서 변혁적 리더십은 지혜리더십과 높은 상관을 보일 것으로 예상되나 변혁적 리더십이 설명하지 못하는 도덕성이라는 요인이 지혜리더십에는 반영되어 있으므로 추가적인 설명량이 존재할 것으로 예상하였다. 거래적 리더십 역시 변혁적 리더십과는 다소 다른 관점을 반영하면서도 성공적인 리더십을 위해서는 반드시 필요한 것으로 제시되고 있다(Bass, 1990; Judge & Piccolo, 2004; Yukl & Van Feet, 1982). 따라서 지혜리더십이 거래적 리더십이 설명하지 못하는 추가 설명량을 보이는지도 확인하고자 하였다.

타당화 과정은 5단계에 거쳐 진행되었다. 1단계에서는 지혜리더십 척도(WLQ) 원저자의 승인 및 번역과정을 거쳤으며, 2단계에서는 탐색적 요인분석을 통한 요인 수 및 요인구조 확인하여 문항을 선별하였다. 3단계에서는 탐색적 요인분석에서 얻어진 요인구조에 대해 확인적 요인분석을 통한 교차 검증을 실시하였고, 수렴타당도를 분석하였다. 4단계에서는 각 요인과 전체 문항에 대한 신뢰도, 즉 내적 합치도(Cronbach α) 및 요인계수를 이용한 신뢰도 ρ를 분석하였다. 마지막으로 5단계에서는 법칙타당도와 구인타당도 검증을 위해 타 리더십 및 지혜와 상관관계를 분석하였다. 그리고 위계적 회귀분석을 통해 증분타당도를 분석하였다.

방 법

본 연구를 위해 온라인 리서치 전문업체에

의뢰하여 만 30세 이상, 50세 이하 국내 직장인 500명을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 본 연구에서는 원척도와 마찬가지로 자신의 직속상사에 대한 지혜리더십을 평정하게 하였다. 따라서 직장 근무기간이 너무 적거나 은퇴를 앞두고 있는 직원들은 적절치 않다는 판단하에 참여자 나이를 30세 ~ 50세로 제한하였다. 지나친 한 줄 긋기, 중심 반응화, 극단 반응 유형을 보인 불성실 응답(van Vaerenbergh & Thomas, 2013) 사례를 제외한 497명의 자료가 분석에 사용되었다. 조사 응답자의 성별은 남성이 247명(49.7%), 여성이 250명(50.3%)으로 구성되었다. 연령은 평균 39.5세(SD = 5.60)이었으며, 현직장 근무기간은 5년 미만이 198명(39.8%), 5년 이상 10년 미만이 143명(28.8%), 10년 이상 15년 미만이 79명(15.9%), 15년 이상 20년 미만이 59명(11.9%), 20년 이상이 18명(3.6%)이었다. 직급은 사원급은 104명(20.9%), 대리급은 151명(30.4%), 과장급은 132명(26.6%), 차장급은 61명(12.3%), 부장급은 41명(8.2%), 임원급은 8명(8.2%)이었다.

측정도구

지혜리더십 척도

Hassi와 Storti(2023)가 개발한 지혜리더십 척도를 사용하였다. WLQ는 자기 평정 척도가 아닌 부하직원이 리더를 평정하는 문항으로 이루어져 있다. 본 연구에서도 "나의 직속상사는" 이라는 문항으로 시작하여 자신이 아닌 상사를 평정하게 하였다. WLQ는 5점 리커트 방식으로 응답하게 되어 있으며 지적 기민성(intellectual shrewdness), 동기부여(spurring action), 도덕적 행동(moral conduct), 겸손(cultivating humility)의 4요인, 16문항으로 구성되어 있다(표 1 참고). WLQ의 원저자 연구의 내적합치도(Cronbach's α)는 지적 기민성 .76, 동기부여 .77, 도덕적 행동 .80, 겸손 .84이었으며, 본 연구에서는 지적 기민성 .84, 동기부여 .83, 도덕적 행동 .78, 겸손 .75, 전체 .94로 나타났다.

거래적 리더십 척도

Bass와 Avolio(1995)가 개발한 다요인 리더십 설문지(Multi-factor Leadership Questionnaire: MLQ) 중 거래적 리더십 문항을 김동기(2019)가 수정, 번역한 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도로 구성되어 있으며 2개 요인(상황적 보상 4문항, 예외관리 4문항), 8문항으로 이루어져 있다. 문항의 예시는 다음과 같다. '나의 직속상사는 부하직원이 노력한 것을 봐서 그만큼 도와준다.', '나의 직속상사는 실수가 발생할 수 있는 모든 과정을 놓치지 않으려 예의주시한다.' 등이 있다. 본 연구에서의 내적합치도는 상황적 보상 .81, 예외관리 .76, 전체 .85로 나타났다.

변혁적 리더십 척도

Bass & Avolio(1995)가 개발한 다요인 리더십 설문지(Multi-factor Leadership Questionnaire: MLQ) 중 변혁적 리더십 문항을 이화용과 장영철(2004) 및 김헌수(2013)가 번역 타당화하고 윤경주(2023)가 사용한 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도로 구성되어 있으며 4개 요인(카리스마, 동기부여, 지적 자극, 개인적 배려), 20문항으로 이루어져 있다. 문항의 예시는 다음과 같다. '나의 직속상사는 자신의 가장 중요한 가치관이나 신념을 나에게 자주 이야기한다.', '나의 직속상사는 능력과 자신감을 보여준다.', '나의 직속상사는 미래에 대하여 매우 낙관적으로 이야기하는 편이다.' 등이 있다.

본 연구에서의 내적합치도는 카리스마 .88, 동기부여 .79, 지적 자극 .89, 개인적 배려 .88, 전체 .95로 나타났다.

진정성 리더십 척도

Walumbwa 등(2008)이 개발한 진정성 리더십 척도(Authentic Leadership Questionnaire: ALQ)를 최항석과 이지숙(2010)이 타당화하고, 박종예(2022)가 사용한 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도로 구성되어 있으며, 4개 요인(자아 인식, 내재화된 도덕적 관점, 균형 있는 정보처리, 관계의 투명성), 16문항으로 이루어져 있다. 문항의 예시는 다음과 같다. '나의 직속상사는 부하직원들이 그들의 생각을 솔직히 드러내도록 격려한다.', '나의 직속상사는 감정을 느끼는 대로 정확히 표현한다.', '나의 직속상사는 자신이 강하게 믿고 있는 생각에 반대하는 의견도 들을 준비가 되어있다.' 등이 있다. 본 연구에서의 내적합치도는 자아인식 .80, 내재화된 도덕적 관점 .77, 균형있는 정보처리 .81, 관계의 투명성 .88, 전체 .94로 나타났다.

한국판 지혜 척도

이수림과 조성호(2012)가 개발한 한국판 지혜 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도로 구성되어 있으며, 5개 요인(안목과 통찰, 정서조절, 조망수용, 경험과 통합, 관심과 포용) 중 리더십과 관련있는 안목과 통찰 10문항과 조망수용 5문항을 본 연구 목적에 맞게 수정 사용하였다. 문항의 예시는 다음과 같다. '나의 직속상사는 결정을 내리기 전에 신중히 생각한다.', '나의 직속상사는 항상 문제의 모든 측면들을 보려고 애쓴다.' 등이 있다. 본 연구에서의 내적합치도는 안목과 통찰 .91, 조망 수용 .89, 전체 .94로 나타났다.

리더-구성원 교환관계(LMX)

Graen과 Uhl-Bien(1995)의 LMX-7 척도를 하연희(2015)가 번역한 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도로 구성되어 있으며, 단일요인 7문항으로 구성되어 있다. 문항의 예시는 다음과 같다. '나의 직속상사는 내가 하는 일에 대체로 충족해하고 있다.', '나의 직속상사는 내가 업무 도중 문제가 생겼을 때 적극 나서서 도와주는 편이다.' 등이 있다. 본 연구에서의 내적합치도는 .92로 나타났다.

직무 열의

Schaufeli 등(2006)이 개발한 UWES-9 (Utrecht Work Engagement Scale-9, 본래 척도 UWES는 17개 문항)을 이인호(2021)의 연구에서 사용한 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도로 구성되어 있으며, 3개 요인(활력, 헌신, 몰두), 9문항으로 구성되어 있다. 문항의 예시는 다음과 같다. '나는 일을 할 때 에너지가 넘치는 것을 느낀다.', '나는 나의 일에 열정적이다.', '나는 일을 할 때 매우 몰입해서 일을 한다.' 등이 있다. 본 연구에서의 내적합치도는 활력 .86, 헌신 .89, 몰두 .77, 전체 .93으로 나타났다.

심리적 안전감

심리적 안점감은 작업 환경 안에서 대인관계적 위험을 감수하는 것에 대해 피해를 입지 않는다고 여기는 공유된 신념으로, Edmondson(1999)의 심리적 안전감 척도가 대표적이다. 하지만 이는 팀 수준의 심리적 안전감 측정하기 때문에, Edmondson(1999)의 문항을 개인 수준의 측정 항목으로 수정한 뒤 타당도, 신뢰도 검사를 마친 Carmeli 등(2010)의 문항을 이재경(2020)이 번역한 것을 사용하였다. 5점 리커트 척도로 구성되어 있으며, 단일

요인, 7문항으로 구성되어 있다. 문항의 예시는 '나는 팀에서 실수를 저지르더라도 비난을 받지 않을 것이다.' 등이 있다. 본 연구에서의 내적합치도는 .84로 나타났다.

연구절차 및 분석방법

지혜리더십 척도(Wise Leadership Questionnaire: WLQ)의 타당화에 앞서 원저자 중 교신저자인 Abderrahman Hassi에게 본 연구의 목적을 설명하고 한국어판 타당화 승인을 얻었다(2023. 11. 23). 이후 WLQ의 번역절차는 다음과 같았다. 우선 전체 WLQ의 16개 문항을 연구자가 일차적으로 번역한 후 이중언어를 구사하는 영어강사를 통해 어색하거나 매끄럽지 못한 표현을 수정하였다. 이후 이중언어자이며 외국계 기업 재직자가 역번역을 실시하였으며 번역본과 역번역본을 대조 검토하여 원문항의 의도에 맞게 수정하였다. 497명의 자료는 무작위로 두 개의 표본(표본1, 표본2)으로 나누어졌다. 먼저 표본1(N_1=249)을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하여 요인수 및 요인구조를 확인하였다. 이후 표본2(N_2=248)를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였으며 탐색적 요인분석에서 얻어진 요인구조에 대한 교차 검증과 수렴타당도 분석을 실시하였다. 또한 각 요인과 전체 문항에 대한 내적합치도(Cronbach α) 및 요인계수를 이용한 신뢰도 ρ를 분석하였다. 마지막으로 법칙타당도와 구인타당도 분석을 위해 유사한 리더십 척도인 변혁적 리더십, 진정성 리더십, 거래적 리더십, 그리고 유사한 개념인 지혜와 상관관계를 분석하였다. 그리고 LMX, 직무열의, 심리적 안전감을 종속변수로 하여 전체 참여자 및 차장급 이상 고위직 직원을 대상으로 지혜리더십의 증분타당도를 분석하였다. 전체 표본에 대한 기술통계와 회귀분석은 SPSS 25를 활용하였으며, 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석은 Mplus 8.10으로 분석하였다.

결 과

기술 통계

탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석 전에 자료가 정규성 가정을 충족하는지 평가하기 위해 WLQ의 16문항에 대한 왜도와 첨도의 통계량을 확인하였다. 표본1의 경우, 각 문항의 평균점수는 3.05 ~ 3.47, 표준편차는 .88 ~ 1.06, 왜도와 첨도의 절대값 최대치는 .67과 .62이었다. 표본2의 경우, 탐색적 요인분석 결과 3개의 문항이 삭제된 13문항에 대한 각 문항의 평균점수는 3.01 ~ 3.45, 표준편차는 .70 ~ 1.07, 왜도와 첨도의 절대값 최대치는 .65와 .61로 나타났다. 왜도는 절대값이 2, 첨도의 절대값이 7을 넘지 않으면 정규성이 만족되는 것으로 볼 수 있다(Kline, 2011; West et al., 1995, 홍세희 등, 2019)는 기준을 고려해 볼 때 본 자료는 정규성 조건을 충족한 것으로 판단되었다.

탐색적 요인분석

표본1(N_1=249)로 요인분석이 가능한지 KMO 검증과 Bartlett 구형성 검증을 실시하였다. 그 결과, KMO는 .94로 나타나 양호한 수준(Kaiser, 1974)이었다. Bartlett 구형성 검증 결과 $\chi^2 = 2386.33(df = 120, p < .001)$으로 기

각되어 측정변수 내 상관이 존재하는 것을 확인하였다. 따라서 표본1의 자료가 탐색적 요인분석 실시에 적합하다는 것을 확인하였다.

탐색적 요인분석(EFA)을 이용하여 요인 수를 결정할 때, 최대우도 추출법을 사용하는 경우에는 모형 적합도 지수와 함께 스크리 검사 등의 다른 기준을 함께 고려하는 것이 바람직하다는 기준(Fabrigar et al., 1999; Horn, 1965; Zwick & Velicer, 1986)에 따라 본 연구에서도 다음 세 가지 기준을 함께 고려하여 결정하였다. 각 모형의 적합도 지수, 스크리 검사 결과, 그리고 해석 가능성 및 이론적 정당성이다.

모수 추정 방법으로는 ML(Maximum Likelyhood)을, 요인 구조의 회전은 사각회전의 일종인 GEOMIN을 사용하였다. 탐색적 요인분석에서 GEOMIN 회전 방식을 선택한 이유는 GEOMIN이 사각(oblique) 회전 방식 중에서도 요인의 구조적 단순성(structural simplicity)을 최적화하는 데 효과적이기 때문이다. 특히 GEOMIN 회전은 다차원적이고 상호 연관된 구조를 가진 척도 분석에서 교차부하(cross-loading)를 최소화하고 요인의 해석 가능성을 높이는 데 가장 적합한 것으로 알려져 있다(Browne, 2001; Asparouhov & Muthén, 2009). 지혜리더십 척도 역시 하위 요인 간 상호 연관성을 가정하고 있으므로, 이러한 특성을 명확하게 반영하기 위해 GEOMIN 회전 방식을 적용하였다. 모형 적합도 기준으로는 CFI(Comparative Fit Index)와 TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation), SRMR(Standardized Root Mean Square Residual)을 이용하였다. 모형 적합도의 판단기준은 통상적으로 CFI와 TLI는 .90보다 크면 좋은 적합도로 간주(Bentler, 1990), SRMR과 RMSEA는 .05보다 작으면 좋은 적합도(close fit), .80보다 작으면 양호한 적합도(reasonable fit), .10보다 작으면 보통 적합도(mediocre fit), 반면에 .10보다 크면 나쁜 적합도(unacceptable fit)으로 간주한다(Browne & Cudeck, 1993). Hu와 Bentler(1999)의 기준에 따르면 CFI와 TLI는 .95보다 크면, RMSEA는 .06보다 작으면, SRMR은 .08보다 작으면 좋은 적합도로 판단한다. 본 연구에서 탐색적 요인분석 시 요인을 1개 ~ 4개까지 추출해보았으나 4요인 이상으로는 추출이 불가하였고 1요인 ~ 3요인까지만 추출되었다. 탐색적 요인분석 결과 1요인 ~ 3요인 모형에 따른 적합도 지수는 표 2와 같다. 모형별 적합도 지수는 3요인 모형에서 가장 좋은 적합도를 나타냈다.

원척도 WLQ에 대한 요인구조와 본 연구에서 탐색적 요인분석으로 얻어진 요인구조를 비교하여 표 3에 제시하였다. 원척도의 4요인 구조가 본 연구에서는 드러나지 않았다.

표 2. 탐색적 요인분석의 요인수에 따른 적합도 지수

모형	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
1요인 모형	384.16***	104	.880	.862	.104	.060
2요인 모형	219.22***	89	.948	.930	.074	.036
3요인 모형	134.46***	75	.975	.959	.056	.029

주. $^{***}p < .001$

표 3. 탐색적 요인분석 모형별 요인 구조

문항	WLQ(Hassi & Storti, 2023) (N=207)				2요인 모형 (N=249)		3요인 모형 (N=249)		
	F1	F2	F3	F4	F1	F2	F1	F2	F3
WL-1	.86	.26	.24	.19	.85*	-.25*	.66*	.01	-.14
WL-5	.80	.24	.20	.15	.81*	-.00	.68*	.16	-.01
WL-9	.73	.12	.21	.17	.70*	.05	.63*	.13	.03
WL-13	.64	.26	.24	.27	.67*	.18*	.84*	.00	.25*
WL-2	.26	.84	.23	.20	.93*	-.18	.81*	-.00	-.03
WL-6	.19	.81	.17	.12	.72*	.10	.19	.64*	-.23*
WL-10	.27	.76	.25	.22	.46*	.31*	.23	.50*	.06
WL-14	.15	.67	.23	.16	.55*	.27*	.25*	.54*	-.01
WL-3	.23	.27	.89	.23	.46*	.27*	.17	.53*	.02
WL-7	.28	.23	.85	.29	.57*	.26*	.03	.79*	-.17*
WL-11	.26	.22	.79	.17	.50*	.07	.30*	.27	-.01
WL-15	.14	.17	.62	.01	.25*	.64*	-.03	.81*	.15*
WL-4	.19	.16	.21	.84	.25*	.19	-.17	.58*	-.14
WL-8	.16	.21	.17	.84	.05	.63*	.01	.56*	.29*
WL-12	.27	.17	.23	.82	-.01	.84*	.00	.69*	.56*
WL-16	.19	.17	.10	.77	.13	.71*	-.52*	.25*	.00

주. $^{*}p < .05$, WLQ의 모든 요인부하량은 $p < .001$.

선행연구(Cheung & Rensvold, 2002; Hu & Bentler, 1999)가 제시한 기준에 따르면, 모형 적합도의 상대적 비교 시, ⊿CFI 또는 ⊿TLI가 .01 이상인 경우 의미 있는 개선이라고 할 수 있다. 표 2를 살펴보면, 요인수 증가에 따라 CFI, TLI, RMSEA 등 주요 적합도 지표에서 수치적으로 의미있는 개선을 보였으며 3요인 모형에서 가장 좋은 적합도를 나타냈다. 그러나 3요인 모형에서는 세 번째 요인으로 분류될 수 있는 적합한 요인부하량을 보이는 문항이 없었다. 이는 모형의 적합도 수치만으로 실제적인 요인 구조의 타당성을 보장할 수 없는 경우(Kline, 2015)에 해당함을 의미한다. 이와 더불어 스크리 검사 결과, 고유값이 급격히 감소하다가 2요인 이후부터 완만해지는 양상을 보였다. 이는 Cattell의 스크리 기준(scree criterion)에 따라 2개 요인까지가 적절하다는 해석을 가능하게 하며, 이후 요인은 설명력이 미미한 것으로 판단하였다(Cattell, 1966). 따라서 본 연구에서는 적합도 지수의 차이, 스크리 검사 결과, 그리고 요인구조의 개념적 명료성과 해석 가능성을 함께 고려하여 2요인

표 4. 문항 삭제 후 2요인 모형 구조

번호	문항	F1	F2
1	나의 직속상사는 일어날 일을 예측하고 있다.	.85*	-.25*
5	나의 직속상사는 적절한 순간에 적절한 조치를 취한다.	.81*	.00
9	나의 직속상사는 어떤 상황의 이면에 있는 것을 빠르게 알아차린다.	.70*	.05*
13	나의 직속상사는 적절한 판단력을 발휘한다.	.66*	.19*
2	나의 직속상사는 원하는 결과를 얻기 위해 필요한 행동에 대해 안내해준다.	.92*	-.18*
6	나의 직속상사는 부하직원이 행동하도록 동기부여한다.	.72*	.10
14	나의 직속상사는 자신의 비전을 중심으로 다른 사람들을 결집시킨다.	.56*	.27*
7	나의 직속상사는 자신의 이익과 다른 사람들의 이익 간에 균형을 잘 맞춘다.	.56*	.26*
11	나의 직속상사는 조직의 더 큰 이익에 우선순위를 둔다.	.50*	.07*
15	나의 직속상사는 말과 행동이 일관되게 연결되어 있다.	.24*	.65*
8	나의 직속상사는 자신이 모든 것을 알지 못한다는 것을 인지하고 있다.	.04	.64*
12	나의 직속상사는 자신이 저지른 오류와 실수를 인정한다.	-.01	.84*
16	나의 직속상사는 모든 사람에게서 기꺼이 배우려 한다.	.13	.71*
	평균	3.29	3.15
	분산	.54	.73
	총 공통분산 중 요인설명량 (%)	55.0%	9.3%
		64.3%	

주. $^{*}p < .05$

모형이 가장 적합한 것으로 판단하였다.

2요인 모형에서 요인부하량이 어느 요인으로도 명확히 분류되지 않은 3번, 4번, 10번 문항을 삭제한 후 13개 문항으로 다시 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법은 이전과 동일하게 ML을 이용하고, 요인 구조의 회전은 사각회전의 일종인 GEOMIN을 사용하였다. 3개 문항을 삭제한 후의 적합도 지수는 CFI = .955, TLI = .934, RMSEA = .81(90% CI. .065 ~ .098), SRMR = .034로 양호한 적합도를 보여주었다. 분석결과를 표 4에 제시하였다. 모든 문항은 요인1과 요인2에 .50 이상의 요인부하량으로 큰 교차부하 없이 분류되었다.

원척도에서 '도덕적 행동' 요인이었던 15번 문항 '나의 직속상사는 말과 행동이 일관되게 연결되어 있다.'를 제외하고, '지적 기민성', '동기부여', '도덕적 행동'이라는 세 요인이 본 연구에서는 하나의 요인으로 추출되었고, 15번 문항과 '겸손'이 하나의 요인으로 분리되었다.

원척도에서 '지적 기민성', '동기부여', '도덕적 행동'에 해당하는 문항들이 본 연구에서는 하나의 요인으로 결합되었으므로 한국판 지혜 리더십 척도(K-WLQ)에서는 문항들이 내포하

는 의미를 고려하여 '판단력에 근거한 동기부여' 라고 명명하였으며, 나머지 요인은 '지적 겸손'으로 명명하였다. 요인 간 상관계수는 r = .64로 나타났다.

요인설명량을 계산하는데 있어서 SPSS는 상관행렬을 이용한 고유값은 주성분의 설명량을 나타낸다는 문제가 있고, SAS는 축소상관행렬을 이용한 고유값은 음수가 나타난다는 문제가 있다. 그 대안으로 축소상관행렬 계산시 대각 값을 SMC 대신 신뢰도를 추정하여 사용함으로써 음수 고유값 문제를 해결하는 'Minimum Rank Factor Analysis(MRFA)'(ten Berge & Kiers, 1991)를 이용하여 설명량을 계산할 것이 권유된다(Lorenzo-Seva, 2013). 따라서 본 연구에도 MRFA를 이용하여 요인설명량을 계산하였고, 그 결과 요인1은 .550, 요인2는 .093으로, 즉 요인 2개로 총 공통분산 중 64.3%를 설명하는 것으로 나타났다. 이렇게 구해진 요인설명량은 표 4에 함께 제시하였다.

확인적 요인분석

탐색적 요인분석을 통해 도출한 2요인 한국판 지혜리더십 척도에 대한 요인구조 적합성 및 수렴타당도 분석을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석에는 표본 2(N_2=248)가 사용되었다. 모수 추정 방법으로는 ML을 이용하고 모형 적합도 기준으로는 CFI와 TLI, RMSEA, SRMR을 이용하였다. 연구모형은 13문항인 2요인 모형, 경쟁모형은 13문항 1요인 모형으로 설정하여 분석하였다. 그 결과 표 5와 같이 연구모형은 양호한 적합도(CFI = .941, TLI = .928, RMSEA = .083(90% CI = .068 ~ .098), SRMR = .040)를 보였다. 경쟁모형과의 χ^2차이검증 결과에서도 p < .001 수준에서 유의하여 보다 복잡한 모형인 연구모형의 선택이 보다 합리적임을 확인하였다.

수렴타당도

수렴 타당도는 각 지표변수들이 각 요인에 높은 부하량으로 수렴하는지 여부이다. 수렴타당도 평가를 위해 다음의 기준에 합당하는지를 파악하였다. 첫째, 각 잠재변수에 대한 지표변수의 요인부하량이 .30이상이며 유의하거나(홍세희 등, 2019), 또는 .40 이상이어야 한다(De Vellis, 2012). 둘째, 개념 신뢰도(Composite Reliablity: C.R.) 값이 최소 .70 이상이어야 한다(Hair et al., 2014). 셋째, 평균 분산 추출값(AVE)이 .50 이상이어야한다(Fornell & Larcker, 1981). 이 기준에 따라 수렴 타당도가

표 5. 확인적 요인분석 결과 (N=248)

모형	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA (90% C.I.)	SRMR	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
연구모형 (13 문항 2요인)	172.72***	64	.941	.928	.083 (.068~.098)	.040	30.93	1	.000
경쟁모형 (13 문항 1요인)	203.65***	65	.925	.910	.093 (.079~.107)	.044			

주. *** p < .001

확보되는지 분석하였다. 그 결과 각 잠재변수에 대한 지표변수의 요인부하량은 모든 문항에서 .484 ~ .843 사이의 값을 보였으므로 요인부하량 .30이상이라는 기준을 충족하였다. C.R. = .93, AVE = .59 로 산출되어 개념 신뢰도 .70 이상이라는 기준과 평균 분산 추출값 .50이라는 기준을 충족하였다. 따라서 수렴타당도 기준에 모두 충족하는 것으로 나타나 수렴 타당도가 확보되었다고 판단하였다.

신뢰도 분석

K-WLQ의 신뢰도를 확인하기 위해 두 가지 방식을 적용하였다. 첫째, 내적합치도(Cronbach' α), 둘째, 요인 ρ계수(factor rho coefficient)이다. 일반적으로 많이 사용되고 있는 Cronbach' α는 모든 문항의 요인부하량이 모두 같다는 가정(tau-equivalent)을 가지고 있다. 즉 지표변수들의 진점수 분산(요인으로부터 설명되는 분산)이 동일하다는 가정이다. 달리 표현하자면, 각 변수의 비표준화 요인계수가 동일하다는 가정이다. 따라서 이러한 가정은 현실적이지 못하다. 이러한 tau-equivalent 가정이 만족되지 않을 경우에 신뢰도를 과소 또는 과대 추정하게 된다. 따라서 요인 ρ계수를 구할 필요가 있다(홍세희 등, 2011). 한국판 지혜리더십 척도에 대한 내적합치도(Cronbach' α)와 함께 요인 ρ계수(factor rho coefficient)를 표 6에 모두 나타냈다.

표 6. K-WLQ 요인 별 평균 및 신뢰도 (N=248)

요인	문항	평균	표준편차	Cronbach' α	ρ
판단력에 근거한 동기부여	WL-1	3.24	.88	.87	.90
	WL-5	3.35	.92		
	WL-9	3.30	.95		
	WL-13	3.34	.95		
	WL-2	3.45	.90		
	WL-6	3.01	.95		
	WL-14	3.02	1.00		
	WL-7	3.08	.99		
	WL-11	3.37	1.01		
	요인 1	3.24	.70		
지적 겸손	WL-15	3.04	1.07	.85	.86
	WL-8	3.32	.98		
	WL-12	3.15	1.06		
	WL-16	3.13	1.05		
	요인 2	3.16	.86		
Total Items		3.22	.72	.93	.98

요인 ρ계수를 구하는 식은 아래와 같다. K-WLQ의 내적합치도는 '판단력에 근거한 동기부여'는 .87, '지적 겸손'은 .85, 전체 문항 .93으로 나탔으며, 요인 ρ계수는 '판단력에 근거한 동기부여'는 .90, '지적 겸손'은 .86, 전체 문항 .98으로 나타나 적절한 신뢰도로 확인되었다.

$$\rho = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \phi}{(\sum \lambda_i)^2 \phi + \sum \theta_{ii}}$$

(λ : 비표준화 요인계수, ϕ : 요인분석, θ_{ii} : 오차분산)

공인 타당도

공인 타당도 분석을 위해 지혜리더십과 관련이 있다고 선행연구에서 보고된 변인들과의 상관관계 분석을 실시하였다. 지혜리더십은 특히 변혁적 리더십과 밀접한 관련이 있으며 (Boal & Hooijberg, 2000; Hassi & Storti, 2023; Parco-Tropicales & de Guzman, 2014), 진정성 리더십과도 많은 부분을 공유하는 개념으로 선행연구에서는 밝히고 있다. 거래적 리더십의 경우는 제한적인 관련성이 있을 것으로 보였다(Hassi & Storti, 2023). 또한 지혜리더십과 '지혜'와의 관련성을 확인하고자 하였다. 따라서 K-WLQ, 변혁적 리더십, 진정성 리더십, 거래적 리더십 그리고 지혜와의 상관관계를 분석하였고 그 결과는 표 7과 같았다. K-WLQ은 변혁적 리더십(r = .847, p < .01), 진정성 리더십(r = .860, p < .01), 거래적 리더십(r = .801, p < .01), 지혜(r = .844, p < .01)와 매우 강한 상관관계를 보였다. 따라서 K-WLQ에 대한 공인 타당도가 확보되었다고 판단하였다.

증분 타당도

한국판 지혜리더십 척도의 증분타당도 평가를 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 리더-부하 교환관계(LMX), 직무열의, 심리적 안전감을 종속변인으로 설정하였다. 우선, 첫 번째 단계에서는 성별과 나이의 인구학적 변인을 투입하였다. 두 번째 단계에서는 통제변수로 (1) 변혁적 리더십, (2) 거래적 리더십, (3) 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 함께 투입하였다. 세 번째 단계에서는 지혜리더십을 투입하여 지혜리더십이 변혁적 리더십이나 거래적

표 7. K-WLQ 관련 변인들 간 상관관계 (N=248)

	1	1a	1b	2	3	4	5
1. 지혜리더십	-						
1a. 판단력에 근거한 동기부여	.974	-					
1b. 지적 겸손	.912	.797	-				
2. 변혁적 리더십	.847	.838	.748	-			
3. 진정성 리더십	.860	.825	.806	.843	-		
4. 거래적 리더십	.801	.796	.701	.797	.791	-	
5. 지혜	.844	.805	.802	.859	.874	.727	-

주. 모든 상관계수는 p < .01 수준에서 유의함.

리더십을 넘어 LMX, 직무열의, 심리적 안전감에 대한 추가적 설명력을 갖는지 분석하였다.

본 연구에서는 전체 참여자를 대상으로 한 증분타당도 분석과 더불어 부하직원(참여자)이 차장급 이상인 직원들(N=56)을 대상으로 증분타당도를 별도 분석하였다. 그 이유는 다음과 같다. DeChurch 등(2010)의 연구에 따르면, 리더십은 직급에 따라 요구되는 리더십에 차이가 있다. 하위 직급 대상의 리더십은 팀을 직접 관리하면서 단기적인 목표와 운영 조정에 초점을 맞추고, 중간 직급 대상 리더십은 상위 계층의 전략을 실행 계획으로 변환하고 상향 의사소통과 하향 의사소통을 조정한다. 반면에 고위 직급 대상 리더십은 조직의 비전 및 장기적 전략과 목표를 수립하고, 외부 이해관계자와의 경계를 관리한다(DeChurch et al., 2010). 2017년 OECD 정부부문 교육훈련 보고서(Senior Civil Service Leadership Training)에서도 고위 공무원 리더십 훈련(Senior Civil Service Leadership Training)을 하나의 전략적 인적자원 관리(Strategic HRM)를 위한 도구로 발전시켜야 한다고 권고하였다(임성근 등, 2020).

본 연구는 직급의 상하를 고려한 리더십을 별도로 측정하기 위해 차장급 이상의 참여자를 분리하여 추가 분석하였다. 전체 참여자 대상의 분석결과는 표 8, 차장급 이상의 분석결과는 표 9와 같다. 분석 결과, 인구학적 변인과 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 통제하고도 지혜리더십이 LMX에 대해 일관되게 유의미한 증분 설명량을 갖는 것을 확인하였다. 특히 차장급 이상의 고위직 리더의 경우 지혜리더십의 추가 설명량의 크기가 컸다.

표 8. 전체 참여자 대상 위계적 회귀분석 결과 (N=248)

통제변인	단계	입력	LMX			직무열의			심리적 안전감		
			β	R^2	$\triangle R^2$	β	R^2	$\triangle R^2$	β	R^2	$\triangle R^2$
변혁적 리더십	1	성별	.057	053	053*	-.087	.010	.010	.005	.035	.035
		나이	-.223***			.053			-.188**		
	2	변혁적 리더십	.780***	.629	.576***	.341***	.120	.110***	.386***	.176	.141***
	3	지혜 리더십	.487***	.696	.066***	-.195	.131	.011	-.054	.177	.001
거래적 리더십	1	성별	.057	.053	.053**	-.087	.010	.010	.005**	.035	.035*
		나이	-.223***			.053			.188**		
	2	거래적 리더십	.670***	.489	.435***	.255***	.073	.063***	.282***	.112	.077***
	3	지혜 리더십	.702***	.663	.174***	.066	.075	.002	.220*	.130	.017*
변혁적 리더십 및 거래적 리더십	1	성별	.057	.053	.053**	-.087	.010	.010	.005	.035	.035*
		나이	-.223***			.053			-.188**		
	2	변혁적 리더십	.651***	.639	.586***	.366***	.121	.110***	.427***	.177	.142***
		거래적 리더십	.161*			-.031			-.052		
	3	지혜 리더십	.489***	.696	.057***	-.214	.132	.011	-.036	.177	.000

주. $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$

표 9. 차장급 이상 참여자 대상 위계적 회귀분석 결과 (N=56)

통제변인	단계	입력	LMX			직무열의			심리적 안전감		
			β	R^2	$\triangle R^2$	β	R^2	$\triangle R^2$	β	R^2	$\triangle R^2$
변혁적 리더십	1	성별	-.035	.010	.010	.166	.065	.065	.021	.004	.004
		나이	-.091			.183			-.058		
	2	변혁적 리더십	.659***	.420	.410***	.363**	.190	.125**	.237	.057	.053
	3	지혜 리더십	.789***	.639	.219***	-.323	.226	.037	-.292	.087	.030
거래적 리더십	1	성별	-.035	.010	.010	.166	.065	.065	.021	.004	.004
		나이	.091			.183			-.058		
	2	거래적 리더십	.619***	.388	.378***	.300*	.154	.089*	.079	.010	.006
	3	지혜 리더십	.746***	.642	.254***	-.109	.159	.005	.051	.011	.001
변혁적 리더십 및 거래적 리더십	1	성별	-.035	.010	.010	.166	.065	.065	.021	.004	.004
		나이	-.091			.183			-.058		
	2	변혁적 리더십	.422**	.469	.459***	.296	.194	.129*	.374	.073	.070
		거래적 리더십	.321*			.092			-.185		
	3	지혜 리더십	.754***	.642	.173***	-.419	.247	.053	-.246	.092	.018

주. $^{*}p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$

구체적으로 종속변인 별 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. LMX를 종속변인으로 설정하고 전체 참여자를 대상으로 했을 때는 다음과 같은 결과를 나타냈다. 변혁적 리더십을 통제한 경우, 지혜리더십(β = .487, p < .001)이 유의미한 영향을 보였으며, 추가적인 증분 설명량($\triangle R^2$ = .066, p < .001)을 나타냈다. 거래적 리더십을 통제한 경우, 지혜리더십(β = .702, p < .001)이 유의미한 영향을 보였으며, 추가적인 증분 설명량($\triangle R^2$ = .174, p < .001)을 나타냈다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 함께 투입하여 통제한 경우에도 지혜리더십(β = .489, p < .001)이 유의미한 영향을 보였으며, 추가적인 증분 설명량($\triangle R^2$ = .057, p < .001)을 나타냈다.

LMX를 종속변인으로 설정하고 차장급 이상 고위직을 대상으로 했을 때는 다음과 같은 결과를 나타냈다. 변혁적 리더십을 통제한 경우 지혜리더십(β = .789, p < .001)이 유의미한 영향을 보였으며, 추가적인 증분 설명량($\triangle R^2$ = .219, p < .001)을 나타냈다. 거래적 리더십을 통제한 경우, 지혜리더십(β = .746, p < .001)이 유의미한 영향을 보였으며, 추가적인 증분 설명량($\triangle R^2$ = .254, p < .001)을 나타냈다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 함께 투입하여 통제한 경우에도 지혜리더십(β = .754, p < .001)이 유의미한 영향을 보였으며, 추가적인 증분 설명량($\triangle R^2$ = .173, p < .001)을 나타냈다.

직무열의를 종속변인으로 설정한 경우 전체 참여자 또는 고위직 참여자 대상 모두에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 이상의 유의미

한 추가 설명량을 나타내지 못했다. 심리적 안전감을 종속변인으로 설정하고 전체 참여자를 대상으로 했을 때, 거래적 리더십을 통제한 경우에만 지혜리더십(β = .220, p < .05)이 유의미한 영향을 보였으며, 추가적인 증분 설명량($\triangle R^2$ = .017, p < .05)을 나타냈다. 종합하면, K-WLQ는 LMX에 미치는 영향에 대하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 넘어 추가 설명량을 갖는 것을 확인하였으며, 특히 고위직 리더의 경우 추가 설명량의 크기가 컸다. 심리적 안전감의 경우 거래적 리더십 대비 추가 설명량을 확인하였으나 직무열의에 대해서는 변혁적 리더십이나 거래적 리더십을 넘어 추가 설명량을 나타내지 못하였다.

논 의

본 연구는 Hassi와 Storti(2023)가 개발한 지혜리더십 척도(WLQ)를 한국판으로 타당화하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 국내 직장인을 대상으로 자료를 수집하였으며, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 타당화 분석 등을 진행하였다.

본 연구 결과에 대한 구체적 논의는 다음과 같다. 첫째, 탐색적 요인분석 결과, 원척도의 4요인 16문항 구조와는 달리 국내에서는 2요인 13문항이 적합한 것으로 나타났다. 원척도의 4요인 구조는 지적 기민성, 동기부여, 도덕적 행동, 겸손이었으나, K-WLQ의 2요인은 '판단력에 근거한 동기부여'와 '지적 겸손'으로 명명하였다. 본 연구에서 원척도의 요인 수가 한국판에서 감소한 이유는 지혜의 문화적 속성에 그 원인을 추측해 볼 수 있다.

지혜의 개념은 강한 문화적 속성을 갖는다. 지혜는 해당 문화 속에서 그 가치를 갖고, 그 구성원들에 의해 평가되는 산물이라고 보는 견해가 강하다(김민희, 민경환, 2011; Holiday & Chandler, 1986; Meacham, 1990; Robinson, 1990). Takahashi와 Bordia(2000)의 서양과 동양 문화권을 대상으로 한 연구에서 지혜에 대한 인식의 차이를 확인하였다. 서양 집단에서는 지혜가 '경험'과 '지식'의 클러스터에 속하는 한편, 동양 집단에서는 지혜가 '신중함'의 클러스터에 속하였다. 서양은 지혜를 경험 및 지식과 유사한 개념으로 이해했으며, 이는 지혜를 인생 경험을 통해 축적된 광범위한 지식 데이터베이스로 보는 서양의 지혜에 대한 전통적 이해를 반영한다(Achenbaum & Orwoll, 1991; Clayton & Birren, 1980; Csikszentmihalyi & Rathunde, 1990; Takahashi & Bordia, 2000). 반면에 동양은 정서적, 직관적, 인지적 요소의 통합을 강조하고 이를 지혜의 속성으로 이해하는 것으로 나타났다(Takahashi & Bordia, 2000). 따라서 한국인들은 원척도의 요인인 지적 기민성, 동기부여, 도덕적 행동의 문항들을 구분하여 인지하는 것이 아니라 통합적으로 인식하는 것일 가능성이 있다. 한국인들의 경우 원척도의 도덕적 행동에 해당하는 '조직의 더 큰 이익에 우선순위를 둔다.'거나 '자신의 이익과 다른 사람의 이익 간에 균형을 잘 맞춘다.'와 같은 문항들을 도덕적인 것으로 본다기보다는 리더로서의 역할과 올바른 판단력으로 인식할 수 있다. 아울러 한국 직장인들은 원척도 도덕성의 문항인 '말과 행동이 일관되게 연결되어 있다.'는 것을 겸손의 행동으로 인지하기도 하였다. 실제로 Haidt와 Joseph(2004)의 5개 요인으로 구성된 도덕적 기반 척도를 국내 타당화한 연구(정은경 등, 2016)에서도 도덕적 판단 척도는 유의미한 요인구조가 전혀 도출되지 않았고

도덕적 관련성 척도도 5요인이 아닌 3요인만 도출되어 서구권과 다른 결과를 보이기도 하였다. 도덕성과 유사하게 지혜 역시 문화에 따라 다르게 지각할 수 있는 문화의존적 요소가 강한만큼 추후 한국인들을 대상으로 지혜와 지혜리더십의 구성요인과 문항을 개발하여 K-WLQ와 비교해 볼 필요가 있겠다.

둘째, 지혜리더십은 LMX에 대해 변혁적 리더십을 넘어 추가적 설명량을 보였다. 가장 이상적인 리더십으로 평가되는 리더십 중 하나는 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더십은 하위요인으로 이상화된 영향력, 영감을 주는 동기부여, 개별화된 배려, 지적 자극 4요인으로 이루어져 있으며 총 20문항으로 측정한다. 변혁적 리더십과 지혜리더십은 무관한 개념이 아니다. Zacher 등(2014)의 연구에서 변혁적 리더십이 리더의 지혜와 LMX 와의 관계를 매개한다는 결과를 나타냈다. 이러한 관계 속에서 지혜리더십이, 특히 높은 직급의 리더십에 있어서 변혁적 리더십의 설명량을 넘어 LMX에 상당한 추가적 설명량을 나타냈다는 것은 매우 의미가 있다.

1970년대 초 Graen과 동료들이 제안한 '수직적 쌍 연결 이론(Vertical Dyad Linkage, VDL)'에서 발전한 LMX는 리더와 각각의 부하직원이 맺는 개별적인 관계의 중요성을 강조한다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 높은 수준의 LMX 관계는 신뢰와 존중, 그리고 상호적인 협상의 기회를 포함하여 계약 이상의 관계로 발전한다. 반대로 낮은 수준의 LMX 관계는 경제적 교환에 머무르며, 단순히 업무를 완수하는 거래적 관계로 정의된다(Dulebohn et al., 2012). 높은 수준의 LMX는 다양한 긍정적 결과와 연관이 있는 것으로 보고되고 있다(양설, 2018; 허창구, 신강현, 2015; Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997). 이처럼 LMX는 리더십 연구에서 관계 중심적 관점을 제공하며, 리더와 부하직원의 상호작용의 중요성을 잘 보여준다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 따라서 LMX에 대한 설명력에 있어 변혁적 리더십, 거래적 리더십 이상의 독립적인 설명량이 지혜리더십에서 확인되었다는 점은 앞으로 지혜리더십에 대한 추가적 연구가 필요함을 의미한다. 메타분석 연구에 의하면, 리더의 공정성, 지원, 의사소통 빈도가 LMX의 선행요인(Dulebohn et al., 2015)으로 나타났는데, 여기서 리더의 공정성은 도덕적 역량에 해당하고 의사소통의 빈도는 리더의 겸손한 행동이나 지혜로운 판단력과 상관이 있을 수 있다(강구한 등, 2018; Hu et al., 2018; Lin et al., 2019; Rego et al., 2024). 이처럼 변혁적 리더십에는 포함되지 않은 도덕성과 겸손이 지혜리더십에는 포함되어 있는 만큼 추후 연구에서는 본 연구에서 발견한 추가 설명량이 어떤 요인에 기인한 것인지를 밝히는 작업이 필요할 것으로 보인다.

특히 차장급 이상의 참가자들의 LMX에 미치는 리더의 지혜리더십 추가 설명량은 전체 집단보다 더 큰 것으로 나타났는데, 이는 고위 리더일수록 도덕성과 겸손을 강조하는 '지혜'의 중요성이 크다는 것을 의미한다. 고위직 리더는 하위직 리더보다 더 큰 권력을 가지게 되는데, 높은 권력은 인간에게 많은 영향을 미친다는 것은 이미 많은 연구들에서 지지되고 있다(예, 정은경, 2014; Galinsky et al., 2006; Keltner et al., 2003; Schmid et al., 2009; Willis & Rodríguez-Bailón, 2010). 권력의 중요한 영향 중 하나가 오만(hubris)과 이에 따른 비윤리적 행동(Asad & Sadler-Smith, 2020; Lammers et al., 2010; McManus, 2018)인 점을 고려해 볼 때, 본 연구에서 나타난 고위 리더 집단에서의 높

은 설명량은 이와 관련되었을 가능성이 있다. 따라서 지혜리더십이 권력감이 주는 영향을 상쇄 혹은 약화시키는지에 대한 추가 연구도 흥미로운 주제가 될 수 있을 것으로 보인다.

본 연구의 기여점은 다음과 같다. 먼저 국내 최초로 지혜리더십의 측정을 시도하였다는 점이다. 지혜에 대한 심리학적 연구는 1980년대 '베를린 막스 플랑크 교육연구소' 내에 '생애발달심리연구센터'가 문을 열면서 시작되었다. 그 후로 지혜를 정의하고 측정하기 위한 다양한 노력과 시도들이 있었다. 자연스레 지혜는 의사결정 과정에 초점이 맞춰지고 지혜를 조직 심리학 분야 연구자들이 연구하면서 지혜리더십이라는 개념이 도출되었다. 2010년대 초 국내에서도 지혜에 대한 연구가 다소 이루어졌으며 척도 개발에도 관심을 기울였으나(예, 김민희, 민경환, 2011; 성기월 등, 2010; 이수림, 조성호, 2012; 조서목, 주용국, 2010). 지혜리더십을 정량적으로 측정한 도구 개발은 이루어지지 못했다. 본 연구를 통해 지혜리더십에 대한 연구가 본격적으로 촉진될 것으로 기대된다. 아울러 본 연구는 비교적 낮은 직급의 리더십과 높은 직급의 리더십이 다소 다를 수 있음을 실증적으로 보여주었다. 수많은 리더십 연구들 중 직급의 고저에 따른 리더십의 차이를 고려한 연구는 그리 많지 않다. 차장급 이상의 LMX에서 지혜리더십의 설명량이 전체 대상인 경우보다 더 높은 것으로 나타난 본 연구 결과는 앞으로 리더십을 발휘하는 리더의 특성을 좀 더 구체적으로 세분화하여 연구할 필요성을 제기한다.

실무적으로는 지혜가 훈련을 통해 배양이 가능하다는 선행연구들(예, Grossmann et al., 2021; King et al., 2022; Rooney & Mckenna, 2022; Sharma & Dewangan, 2017)을 고려해 볼 때, 리더가 더욱 효과적인 수행을 할 수 있도록 지혜리더십을 훈련시킬 수 있을 것으로 보인다. 특히 권력이 증가하면서 자기확신이 강해지고 이에 따라 위험을 제대로 지각하지 못하는 권력의 효과를 약화시키는 방법으로 지혜리더십 훈련이 유용할 수 있다.

본 연구가 가진 제한점 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 본 연구에서 지혜리더십 원척도와 다른 요인구조가 도출된 만큼, 이에 대한 재검증과 그 이유에 대한 추가적 연구, 그리고 가능하다면 한국형 지혜리더십의 구성요인 및 문항 개발에 대한 포괄적인 연구가 필요하다. 또한 본 연구에서는 LMX, 직무열의, 심리적 안전감에 대해 타당도를 살펴보았는데, 본 연구에서는 지혜리더십이 LMX나 심리적 안전감에는 관련변인 이상의 증분타당도를 확인할 수 있었으나 직무열의에서는 관련변인 이상의 영향력을 보이지 않았다. 이와 같은 결과는 지혜리더십이 구성원 개인의 심리적 몰입이나 활력 수준보다는, 리더-구성원 간의 상호작용 질(LMX)이나 관계 속에서의 심리적 안정성(심리적 안전감) 같은 '관계'와 관련된 결과변인에 더 밀접한 관련성이 있을 수 있음을 시사한다. 직무열의는 구성원의 개인적 동기, 직무 특성, 조직 환경 등 다양한 요소의 상호작용에 의해 형성되며(Bakker & Demerouti, 2007), 특히 직무 자율성, 도전감, 성장 기회 등이 핵심적인 선행 요인으로 밝혀져 왔다(Schaufeli et al., 2006). 반면 지혜리더십은 도덕성, 겸손, 신중한 판단 등 윤리적, 관계적 특성과 더불어 리더의 판단력이 중심을 이루는 리더십이기 때문에, 구성원의 주관적인 활력 상태나 몰입 수준보다는 심리적 안정, 신뢰, 대인관계의 질 등에 더 큰 영향을 미치는 특성을 가지는 것으로 보인다.

한편 지혜리더십이 직무열의에 직접적 영향을 주기보다는 두 변인간에 제3의 변인이 영향을 주고 있을 수도 있으므로 매개변인이나 조절변인을 고려한 연구도 필요할 것으로 보인다.

본 연구에서 지혜리더십이 2개 요인으로 도출되었으나 증분타당도 분석에서는 요인 별로 분리하여 분석하지 않은 이유는 여러 연구자들이 하위요인을 분리하여 투입하는 것의 주의점에 대해 언급하였기 때문이다. 즉 분석 모델이 지나치게 세분화되고 해석이 분산되어 연구의 일관성과 명료성이 저해되거나(Schwab, 2005), 리더십 개념에 대한 다차원적 접근이 지나치게 분절적일 경우에 실무적 유용성과 이론적 일관성을 약화시킬 수 있고(Van Knippenberg & Sitkin, 2013), 요인 구조가 확인되었더라도, 분석 목적이 '전체 구성개념의 효과'에 초점이 맞춰져 있을 경우, 하위 요인은 해석의 보조적 정보로 활용하는 것이 바람직하다고(Nunnally & Bernstein, 1994) 제시한 것들을 고려하여 전체 구성개념인 지혜리더십의 영향을 확인하는 것에 초점을 맞추었다. 이 부분은 향후 후속 연구에서 추가 분석이 이루어질 수 있는 것으로 기대된다.

이와 더불어, 본 연구에서는 수행변인을 측정하지 못한 한계가 존재한다. 지혜리더십이 실제 수행에도 긍정적인 영향을 주는지, 아니면 구성원의 웰빙 차원에 영향을 주는지 등에 대한 검증이 필요하다.

마지막으로, 본 연구의 모든 척도는 동시 측정으로 진행되었다는 한계가 존재한다. 본 연구는 모든 변인을 동일한 응답자(부하직원)가 직속상사에 대한 평가 및 자신에 대한 자기보고식 자료를 이용하여 분석하였다. 이로 인해 동일방법편향(common method bias)의 가능성이 존재한다는 제한점이 있다(Podsakoff et al., 2003). 특히 본 연구의 주요 변수들이 모두 주관적 인식에 기반한 평가 척도로 구성되었고, 이들 간 상관관계가 비교적 높게 나타난 점은 이러한 응답자 편향의 영향을 배제할 수 없다. 후속 연구에서는 다양한 자료(예: 상사 본인 평가, 동료 평가, 객관적 성과자료 등)의 활용, 종단연구 등 동일방법편향을 통제할 수 있는 설계를 통해 지혜리더십의 효과를 검증할 필요가 있다(MacKenzie & Podsakoff, 2012).

따라서 추후에는 종단 설계를 통해 지혜리더십이 구성원에게 미치는 영향을 인과적으로 설명할 수 있는 연구가 필요하다. 본 연구와 상기한 추후 연구들을 통해 지혜리더십에 대한 연구들이 촉진되고 이를 실무적으로도 적용할 수 있는 토대가 구축될 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

강구한, 손승연, 정원호 (2018). 리더 겸손이 부하의 발언행동에 미치는 영향. 인사조직연구, 26(2), 113-141. https://doi.org/10.24230/kjhrdq.2018.26.2.113

김동기.(2019). 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성과의 관계연구 (국내박사학위논문). 한국교통대학교 일반대학원, 충청북도.

김민희, 민경환 (2011). 한국판 지혜 척도의 개발 및 타당화. 한국심리학회지 일반, 30(4), 1231-1253. https://doi.org/10.22257/kjp.2011.30.4.1231

김주원, 박용승 (2018). '경영인의 지혜(Managerial Wisdom)' 개념화 및 측정도구 개발연구. 경영교육연구, 33(6), 1-29. https://doi.org/10.24757/jkme.33.6.1

김헌수 (2013). 전략적 인적자원관리와 기업의 재무적 성과에 관한 실증적 연구 (국내박사학위논문). 인하대학교 대학원, 인천.

박종예 (2022). 간호리더의 진정성리더십이 간호사의 조직몰입과 업무성과에 미치는 영향 (국내박사학위논문). 대전대학교 일반대학원, 대전.

성기월, 이신영, 박종한 (2010). 한국노인의 지혜척도 개발에 관한 연구. 한국노년학, 30(1), 65-80. https://doi.org/10.31888/jksg.2010.30.1.65

양 설 (2018). 직장 내 따돌림과 조직몰입: LMX의 매개효과를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 42(1), 57-78. https://doi.org/10.23894/kjhrm.2018.42.1.57

윤경주 (2023). 조직문화가 기업의 지속가능경영에 미치는 영향 - 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로 -. (국내박사학위논문). 평택대학교, 경기도.

이수림, 조성호 (2012). 한국판 지혜 척도의 개발 및 타당화 연구. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 18(1), 1-26. https://doi.org/10.22257/kjcs.2012.18.1.1

이인호 (2021). 국가공무원 직무열의의 선행요인과 결과변수에 관한 연구 (국내박사학위논문). 연세대학교 대학원, 서울.

이재경 (2020). 팀리더의 코칭행동이 밀레니얼 세대 구성원의 직무열의에 미치는 영향 (국내석사학위논문). 한양대학교 상담심리대학원, 서울.

이화용, 장 영 (2004). 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 28(4), 215-247. https://doi.org/10.23894/kjhrm.2004.28.4.215

임성근, 안영훈, 소가영, 안권욱, 이인자, 박부성 (2020). 주요국 국가공무원 리더십 교육훈련체계 연구: 영국, 프랑스, 일본, 미국, 독일, 중국, 싱가포르. 한국행정연구원.

정은경, 박상혁, 이수란, 손영우 (2016). 한국인을 대상으로 한 도덕적 기반 질문지 적용에 대한 연구. 한국심리학회지 사회 및 성격, 30(3), 47-61. https://doi.org/10.22257/kjssp.2016.30.3.47

정은경 (2014). 도덕적 판단에서 권력의 효과: 접근/억제인가, 향상/예방인가. 한국심리학회지 사회 및 성격, 28(1), 69-81. https://doi.org/10.22257/kjssp.2014.28.1.69

조서목, 주용국 (2017). 한국노인의 지혜 척도 개발과 타당화. 교육혁신연구, 27(4), 281-308. https://doi.org/10.21024/pnuedi.27.4.281

최항석, 이지숙 (2010). 오센틱 리더십 척도의 한국기업 현장에의 타당화 연구. 평생교육・HRD연구, 6(3), 89-114. https://doi.org/10.35637/klehrd.2010.6.3.005

하연희 (2015). LMX, LMX 차별화, 개인-집합주의 성향이 직무수행과 조직시민행동에 미치는 영향 (국내석사학위논문). 성균관대학교, 서울.

허창구, 신강현 (2015). 개인-직무 부합과 직무열의 간의 관계에서 LMX의 조절효과. 산업경영시스템학회지, 38(4), 127-137. https://doi.org/10.23055/kiees.2015.38.4.127

홍세희, 노언경, 정 송 (2011). 부정문항이 포함된 검사의 요인구조. 교육평가연구, 24(2), 713-732. https://doi.org/10.21024/pnuedi.24.2.713

홍세희, 조기현, 이현정, 김효진, 윤미리, 강윤경, 손수경 (2019). 청소년 회복탄력성 검

사개발 및 타당화. 미래청소년학회지, 16(1), 57-86.
https://doi.org/10.21509/kjys.2019.16.1.57

Achenbaum, W. A., & Orwoll, L. (1991). Becoming wise: A psycho-gerontological interpretation of the Book of Job. The International Journal of Aging and Human Development, 32(1), 21-39.
https://doi.org/10.2190/419R-X8FC-Q6NE-0M85

Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. Journal of Applied Systems Analysis, 16(1), 3-9.

Aldwin, C. M. (2009). Gender and wisdom: A brief overview. Research in Human Development, 6, 1-8.
https://doi.org/10.1080/15427600902779347

Alharbi, I. (2021). Innovative leadership: a literature review paper. Open Journal of Leadership 10 (3): 214-229.
https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014

Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. The Leadership Quarterly, 30(4), 383-395.
https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001

Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2358166.
https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358166

Ardelt, M. (2003). Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale. Research on Aging, 25(3), 275-324.
https://doi.org/10.1177/0164027503025003004

Ardelt, M. (2004). Wisdom as expert knowledge system: A critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept. *Human Development, 47*(5), 257-285.
https://doi.org/10.1159/000079154

Ardelt, M. (2011). Wisdom, age and well-being, In K. Warner Schaie & S. L. Willis, (Eds.), Handbook of the Psychology of Aging. London: Academic Press, Elsevier.

Ardelt, M. (2019). Wisdom and well-being. In R. J. Sternberg & J. Glück (Eds.), The Cambridge handbook of wisdom(pp. 602-625). Cambridge University Press.

Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. Leadership, 16(1), 39-61.
https://doi.org/10.1177/1742715019885763

Asparouhov, T., & Muthén, B. O. (2009). Exploratory structural equation modeling. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 16(3), 397-438.
https://doi.org/10.1080/10705510903008204

Assmann, A. (1994). Wholesome knowledge: Concepts of wisdom in a historical and cross-cultural perspective. In D. L. Featherman, R. M. Lerner, & M. Perlmutter (Eds.), Life-span development and behavior (Vol. 12, pp. 187-224). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Baltes, P. B., & Smith, J. (1990). Toward a psychology of wisdom and its ontogenesis. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 87-120). Cambridge University Press.

Baltes, P. B., & Smith, J. (2008). The fascination of wisdom: Its nature, ontogeny, and function. Perspectives on Psychological Science, 3(1), 56-64. https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00062.x

Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: a metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence, American Psychologist, 55, 122-136.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ. Menlo Park: Mind Garden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The leadership quarterly, 10(2), 181-217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. American psychologist, 62(1), 2. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2

Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Learning, knowledge and wisdom. Journal of Organizational Change Management, 13, 595-618. https://doi.org/10.1108/09534810010378605

Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. The Leadership Quarterly, 11(4), 515-549. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6

Bostanli, L., & Habisch, A. (2023). Narratives as a Tool for Practically Wise Leadership: A Comprehensive Model. Humanistic Management Journal, 8(1), 113-142.

Breevaart, K., & Pletzer, J. L. (2023). Follower-leader HEXACO personality fit and follower work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 32*(5), 720-730. https://doi.org/10.1080/1359432x.2023.2250085

Browne, M. W. (2001). An overview of analytic rotation in exploratory factor analysis. Multivariate Behavioral Research, 36(1), 111-150. https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3601_05

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.

Caligiuri, P. (2013). Developing culturally agile global business leaders. Organizational Dynamics 42(3), 175-182.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250-260. https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654

Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. Multivariate Behavioral Research, 1(2), 245-276. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10

Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. Structural Equation Modeling, 9(2), 233-255.

Clayton, V. P. and Birren, J. E. (1980). The development of wisdom across the life span: a re-examination of an ancient topic. In P. B. Baltes and O. G. Brim, eds., Life-Span Development and Behavior. Vol. 3. Academic Press, pp. 103-35.

Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. The Leadership Quarterly, 9(1), 107-121.

Csikszentmihalyi M., & Rathunde K. (1990). The psychology of wisdom: An evolutionary interpretation. In R. J. Sternberg (Ed.), Wisdom: Its Nature, Origins, and Development. NY: Cambridge University Press.

DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. The Leadership Quarterly, 21(6), 1069-1085. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.009

DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). Scale development: Theory and applications. Sage publications.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. Journal of Management, 38(6), 1715-1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2015). Leader-member exchange and its antecedents: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 97(6), 1130-1149.

Dvir, T., N. Kass, and B. Shamir. (2004). The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees. Journal of Organizational Change Management 17 (2): 126-143. https://doi.org/10.1108/09534810410530575

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. Tourism management, 63, 66-76. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.008

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. Psychological Methods, 4(3), 272-299. https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272

Fairholm, G. W. (2003). The techniques of inner leadership: making inner leadership work. 1st ed. Westport, CT: Praeger.

Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. Psychological Assessment, 7(3), 286-299.

https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.286

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. Psychological science, 17(12), 1068-1074. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01824.x

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology, 82(6), 827-844.

Glück, J. (2016). 지혜를 읽는 시간[Weisheit -: Die 5 Prinzipien des gelingenden Lebens]. (이은미 역). 서울: 책세상. (원전은 2016에 출판)

Glück, J. (2018). Measuring wisdom: Existing approaches, continuing challenges, and new developments. The Journals of Gerontology: Series B, 73(8), 1393-1403. https://doi.org/10.1093/geronb/gbx140

Glück, J. (2022). Measurement of wisdom. The Psychology of Wisdom: An Introduction, 89-103.

Glück, J., & Baltes, P. B. (2006). Using the concept of wisdom to enhance the expression of wisdom knowledge: Not the philosopher's dream but differential effects of developmental preparedness. Psychology and Aging, 21, 679-690. https://doi.org/10.1037/0882-7974.21.4.679

Glück, J., K_nig, S., Naschenweng, K. et al. (2013). How to measure wisdom: content, reliability, and validity of five measures. Frontiers in Psychology, 4, 405. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00405

Glück, J., K_nig, S., Naschenweng, K., Redzanowski, U., Dorner, L., & Straßer, I. (submitted). How to measure wisdom: Content, reli-ability, validity, and structural relationships of four measures and a brief wisdom screening scale. Manuscript submitted for publication.

Govindji, R. (2015). The role of wisdom in organisational leadership(Doctoral dissertation, Aston University).

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Grossmann, I., Dorfman, A., Oakes, H., Santos, H. C., Vohs, K. D., & Scholer, A. A. (2021). Training for wisdom: The distanced-self-reflection diary method. Psychological Science, 32(3), 381-394. https://doi.org/10.1177/0956797620969170

Grossmann, I., Weststrate, N. M., Ardelt, M., Brienza, J. P., Dong, M., Ferrari, M., et al. (2020). The Science of Wisdom in a Polarized World: Knowns and Unknowns. Psychol. Inq. 31, 103-133. https://doi.org/10.1080/1047840X.2020.1750917

Haidt, J., & Joseph, C. (2004). Intuitive ethics: How innately prepared intuitions generate culturally variable virtues. Daedalus, 133(4), 55-66. https://www.jstor.org/stable/20027945

Haidt, J., & Joseph, C. (2011). How moral foundations theory succeeded in building on sand: A response to Suhler and Churchland. Journal of Cognitive Neuroscience, 23(9), 2117-2122.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.

Hassi, A., & Storti, G. (2023). Wise Leadership: Construction and Validation of a Scale. Modern Management Review, 28(1), 47-69. https://doi.org/10.7862/rz.2023.mmr.03

Holliday, S. G., & Chandler, M. J. (1986). Wisdom: Explorations in adult competence. Contributions to human development.

Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. Psychometrika, 30(2), 179-185. https://doi.org/10.1007/BF02289447

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. Academy of Management Perspectives, 6(2), 43-54. https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. Journal of Applied Psychology, 103(3), 313-323. https://doi.org/10.1037/apl0000277

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Jordan, J., Sternberg, R.J. (2007). Individual logic-wisdom in organizations: A balance theory analysis {In} Kessler, E. H., Bailey, J.R., eds., Handbook of organizational and managerial wisdom, Thousand Oaks, CA: SAGE.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. psychometrika, 39(1), 31-36.

Karami, S., Ghahremani, M., Parra-Martinez, F. A., & Gentry, M. (2020). A polyhedron model of wisdom: A systematic review of the wisdom studies in psychology, management and leadership, and education. Roeper Review, 42(4), 241-257. https://doi.org/10.1080/02783193.2020.1815263

Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. Psychological review, 110(2), 265.

King, E., Norbury, K., & Rooney, D. (2022). Coaching for leadership wisdom. Organizational Dynamics, 51(2), 100815. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100815

Kline, R.B. (2011). Methodology in the Social

Sciences: Principles and practice of structural equation modeling. Guilford Press.

Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford publications.

Kunzmann, U., & Baltes, P. B. (2003). Beyond the traditional scope of intelligence: Wisdom in action. American Psychological Association.

Kunzmann, U., & Baltes, P. B. (2003). Wisdom-related knowledge: Affective and motivational facets. _Personality and Social Psychology Bulletin, 29(9), 1104-1116. https://doi.org/10.1177/0146167203254506

Küpers, W., & M. Statler. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. Culture and Organization 14(4), 379-400. https://doi.org/10.1080/14759550802489771

Lammers, J., Stapel, D. A., & Galinsky, A. D. (2010). Power increases hypocrisy: Moralizing in reasoning, immorality in behavior. Psychological science, 21(5), 737-744. https://doi.org/10.1177/0956797610368810

Le, T. N. (2004). *Spirituality and leadership in Asia: Theoretical explorations and practical implications*. In D. Tjosvold & K. Leung (Eds.), Leading in high growth Asia: Managing relationship for teamwork and change (pp. 269-292). Singapore: World Scientific. https://doi.org/10.1142/9789812566330_0011

Levenson, M. R., Jennings, P. A., Aldwin, C. M., & Shiraishi, R. W. (2005). Self-transcendence: Conceptualization and measurement.The International Journal of Aging and Human Development, 60(2), 127-143. https://doi.org/10.2190/XRXM-FYRA-7U0X-GRC0

Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance. Journal of Business Ethics, 158, 937-950.

Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1278755. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755

Lorenzo-Seva, U. (2013). How to report the percentage of explained common variance in exploratory factor analysis. Tarragona, Italy: Department of Psychology.

Lundby, K., & P. Caligiuri. (2013). Leveraging organizational climate to understand cultural agility and foster effective global leadership. People & Strategy 36(3), 26-30.

MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. Journal of Retailing, 88(4), 542-555. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001

Maercker, A., & Zoellner, T. (2004). The Janus face of self-perceived growth: Toward a two-component model of posttraumatic growth. *Psychological Inquiry, 15*(1), 41-48. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_03

McKenna, B., & Rooney, D. (2019). Wise leadership. In Sternberg, R. J., & Glück, J. (Eds.), The Cambridge handbook of wisdom.

Cambridge(pp. 649-675): Cambridge University Press.

McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. The Leadership Quarterly, 20, 177-190. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.013

McManus, J. (2018). Hubris and unethical decision making: The tragedy of the uncommon. Journal of Business Ethics, 149(1), 169-185.

Meacham, R. I. (1990). Sorption-effect chromatography (Doctoral dissertation, Loughborough University).

Mineo, D. L. (2014). The importance of trust in leadership. Research Management Review, 20(1), 1-6.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941-966. https://doi.org/10.1002/job.413

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The big idea: The wise leader. Harvard Business Review, 89, 58-67.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Parco-Tropicales, M., & de Guzman, A. B. (2014). A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals. Asia Pacific Education Review, 15, 547-559.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Redzanowski, U., & Glück, J. (2013). Who knows who is wise? Self and peer ratings of wisdom. Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences,68(3), 391-394. https://doi.org/10.1093/geronb/gbs079

Rego, A., Meyer, M., Júnior, D. R., & Cunha, M. P. E. (2024). Wise leaders fostering employees' speaking up behaviors: developing and validating a measure of leader-expressed practical wisdom. Review of Managerial Science, 1-39.

Robinson, D. N. (1990). Wisdom through the ages. In R. J. Sternberg(Ed.), Wisdom: Its nature, origins, and development(pp. 13-24). New York: Cambridge University Press.

Rooney, D., & McKenna, B. (2022). Wisdom and Leadership. The Psychology of Wisdom: An Introduction. Cambridge(pp. 230-244): Cambridge University Press.

Rowley, J., & P. Gibbs. (2008). From learning organization to practically wise organization. The Learning Organzation 15(5), 356-372. https://doi.org/10.1108/09696470810898357

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M.

(2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schmid Mast, M., Jonas, K., & Hall, J. A. (2009). Give a person power and he or she will show interpersonal sensitivity: the phenomenon and its why and when. Journal of personality and social psychology, 97(5), 835. https://doi.org/10.1037/a0016234

Schwab, D. P. (2005). *Research methods for organizational studies* (2nd ed.). Psychology Press.

Sennett, R. (1998). The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism. New York, NY: W.W. Norton & Company.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. The leadership quarterly, 16(3), 395-417. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005

Sharma, A., & Dewangan, R. L. (2017). Can wisdom be fostered: Time to test the model of wisdom. Cogent Psychology, 4(1), 1. https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1381456

Staudinger, U. M. (2019). Can Wisdom Be Helpful?.Applying wisdom to contemporary world problems, 237-253.

Staudinger, U. M., & Glück, J. (2011). Psychological wisdom research: Commonalities and differences in a growing field. Annual Review of Psychology, 62, 215-241. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.121208.131659

Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. Review of General Psychology, 2(4), 347-365.

Sternberg, R. J. (2003). Wisdom, intelligence, and creativity synthesized. Cambridge University Press.

Sternberg, R. J., Glück, J., & Karami, S. (2022). Psychological theories of wisdom. Wisdom: A psychological introduction, 53-69.

Sternberg, R. J., Glück, J., & Karami, S. (2022). Psychological theories of wisdom. Wisdom: A psychological introduction, 53-69.

Sternberg, R. J. (2005). Foolishness [In:] Sternberg, R. J., Jordan, J., eds., Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives. Cambridge University Press, New York, NY, USA.

Takahashi, M., & Bordia, P. (2000). The concept of wisdom: A cross-cultural comparison. International Journal of Psychology, 35(1), 1-9. https://doi.org/10.1080/002075900399475

ten Berge, J. M. F., & Kiers, H. A. L. (1991). A numerical approach to the approximate and the exact minimum rank of a covariance matrix. *Psychometrika, 56*(2), 309-315. https://doi.org/10.1007/BF02294464

Thompson, G. S. (2007). A review of transformational leadership models and its linkage to the scholarship/practice/leadership model. *Selected Works*, 1-18.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly, 18*(4), 298-318.

https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals, 7*(1), 1-60. https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433

van Vaerenbergh, Y., & Thomas, T. D. (2013). Response Styles in Survey Research: A Literature Review of Antecedents, Consequences, and Remedies. International Journal of Public Opinion Research 25(5), 195-217.

Vasconcelos, A. F. (2022). Wisdom capital: Definitions, meaning and a two-level model. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(2), 365-388. https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2716

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., 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. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Webster, J. D. (2003). An exploratory analysis of a self-assessed wisdom scale. Journal of Adult Development, 10(1), 13-22.

Webster, J. D. (2007). Measuring the character strength of wisdom. The International Journal of Aging and Human Development, 65(2), 163-83. https://doi.org/10.2190/AG.65.2.d

West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies.

Widaman, K. F. (1993). Common factor analysis versus principal component analysis: Differential bias in representing model parameters. Multivariate Behavioral Research, 28(3), 263-311. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2803_1

Willis, G. B., & Rodríguez-Bailón, R. (2010). When subordinates think of their ideals: Power, legitimacy and regulatory focus.The Spanish journal of psychology, 13(2), 777-787. https://doi.org/10.1017/S1138741600002432

Yang, S. Y. (2011). Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom. "The Leadership Quarterly", 22(4). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.004

Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*(1), 87-108. https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90235-5

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. The leadership quarterly, 10(2), 285-305. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Zacher, H., McKenna, B., Rooney, D., & Gold, S. (2015). Wisdom in the military context. Military Psychology, 7(3), 142-154. https://doi.org/10.1037/mil0000070

Zwick, W. R., & Velicer, W. F. (1986).

Comparison of five rules for determining the number of components to retain. Psychological Bulletin, 99(3), 432-442.
https://doi.org/10.1037/0033-2909.99.3.432

투고일자 : 2025-02-27
수정일자 : 2025-05-05
게재일자 : 2025-05-22

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 2, 153-187
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i2.153-187

Wise Leadership Questionnaire Validation

Yeon Woo Seok[1)] **Chung Eun Kyoung**[2)]

[1)]Institute of Organizational Psychology, Yeon
[2)]Department of Psychology, Kangwon University

This study validated the Korean version of the Wise Leadership Questionnaire (K-WLQ) by adapting the Wise Leadership Questionnaire (WLQ) developed by Hassi and Storti (2023). Data were collected from 500 Korean employees aged 30 to 49, with exploratory factor analysis (EFA) conducted on data from 249 participants and confirmatory factor analysis (CFA) and validation analyses conducted on data from 248 participants. Unlike the original scale by Hassi and Storti (2023), which consisted of 16 items across 4 factors, the EFA in this study identified a 2-factor structure: "Judgment-Based Motivation" and "Intellectual Humility." Three items with cross-loadings were removed, resulting in a final scale of 13 items. The CFA results demonstrated strong factor loadings for all items. Reliability analysis indicated acceptable internal consistency (Cronbach's α) and factor rho coefficients, confirming the scale's reliability and convergent validity. Correlation analyses with transformational leadership, authentic leadership, transactional leadership, and wisdom scales as criterion variables revealed strong correlations, establishing concurrent validity. Additionally, when applied to mid-level managers and above, the scale explained unique variance in Leader-Member Exchange (LMX) beyond transformational and transactional leadership, confirming incremental validity. Based on these findings, the implications and limitations of the study are discussed.

Key words : wisdom, wise leadership, transformational leadership, transactional leadership, authentic leadership, LMX, questionnaire validation