한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 4, 555-573
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i4.555-573

포용적 리더십이 개인과 팀 효능감에 미치는 영향과정

이 성 은　　허 창 구†

대구가톨릭대학교

오늘날 조직은 인구학적 변화로 구성원의 배경이 다양해지고 있으며, 단순히 다양한 인력을 확보하는 것만으로는 충분하지 않다. 이러한 맥락에서 구성원의 차이를 존중하고 의견을 적극적으로 수용하는 포용적 리더십이 주목 받고 있다. 본 연구는 포용적 리더십이 태도와 행동의 지속성을 예측하는 효능감에 미치는 영향을 개인과 팀 관점에서 통합적으로 검증하였으며, 개인 경로에서는 환경에 대한 인식인 심리적 안전감과 팀 경로에서는 집단 역동으로 구분되는 팀 커뮤니케이션을 매개 요인으로 설정하였다. 연구 결과, 개인 경로에서는 포용적 리더십이 심리적 안전감을 높여 자기효능감을 높였으며, 팀 경로에서는 포용적 리더십은 심리적 안전감을 기반으로 팀 커뮤니케이션을 가능하게 함으로써 팀 효능감이 증가되는 것으로 나타났다. 본 연구는 포용적 리더십이 개인과 팀의 효능감에 영향을 미치는 동기적 메커니즘을 개인과 팀 수준에서 실증적으로 규명하였으며, 포용적 리더십이 개인의 동기 향상뿐 아니라 팀의 협력적 역량 형성에도 주요 역할을 한다는 점을 확인하였다. 이는 포용적 리더십이 구성원의 효능감을 증진함으로써, 일시적 태도 변화가 아닌 지속적 참여와 성과를 유발하는 핵심적 리더십임을 시사한다.

주요어 : 포용적 리더십, 심리적 안전감, 팀 커뮤니케이션, 자기효능감, 팀 효능감

† 교신저자 : 허창구, 대구가톨릭대학교 심리학과 교수, E-mail: ckhur@cu.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.

서 론

오늘날 조직은 세계화와 인구학적 변화로 인해 구성원의 배경이 점차 다양해지고 있다. 국내에서도 여성의 경제활동 참가율 증가(김연주, 2025), 경력직 및 해외 인재 채용 확대 등으로 조직 내 다양성에 대한 관심이 높아지고 있다(강효주, 조인철, 2023; 김태희, 2021). 이에 따라 단순한 인적 구성의 다양성을 넘어, 구성원들이 실제로 포용적인 조직 분위기(inclusive climate)를 경험하고 조직의 일원으로 인정받도록 하는 것이 중요하다(박혜형 등, 2021; Roberson & Perry, 2022; Shore et al., 2018). 선행연구 역시 다양한 인력의 확보만으로는 충분하지 않으며, 구성원의 고유성을 존중하고 소속감을 보장받을 때 다양성의 긍정적 효과가 실현된다고 지적한다(Leuhery et al., 2024; Shore et al., 2011; Vedres & Vásárhelyi, 2023).

다양성의 긍정적인 면을 극대화시키기 위해서는 조직 차원의 제도나 정책도 중요하지만, 구성원이 실제로 포용을 경험하는 과정은 주로 일상적인 대인관계 속에서 형성되기 때문에 리더의 역할이 무엇보다 중요하다(Nishii & Leroy, 2022). 이러한 맥락에서 '포용적 리더십'은 조직 내 다양성과 포용을 구체적으로 실현하는 핵심적인 리더십으로 주목받고 있다(Johnson & Hekman, 2012). 포용적인 리더는 구성원의 다양성을 존중하고 그들의 기여를 인정하며, 문제 해결과 새로운 기회 모색을 위한 제안에 지지적으로 반응한다(Hollander, 2012; Javed et al., 2019). 포용적 리더십은 조직 동일시 및 조직시민행동(Shore et al., 2018), 팀 학습행동 및 의견 제시(Nembhard & Edmondson, 2006), 발언행동(Younas et al., 2023), 혁신행동(김경환 등, 2023; Bannay et al., 2020) 등 긍정적인 태도와 행동을 이끄는 효과적인 리더십으로 알려져 있다.

이렇듯, 포용적 리더십은 구성원의 행동 및 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 다수의 연구에서 확인되었으나, 이러한 외현적 반응을 이끌어내는 내적 동기 과정에 대한 탐색은 부족한 실정이다(Lee & Raschke, 2016). 그러나 이러한 내적 메커니즘은 단편적인 태도나 행동 반응뿐만 아니라, 구성원이 지속적으로 참여하게 만드는 심리적 기반이 되므로(Fishbach & Woolley, 2022), 포용적 리더십의 효과를 보다 정밀하게 이해하기 위해 반드시 고려되어야 한다. 이에 본 연구에서는 포용적 리더십이 구성원의 내적 동기 자원인 효능감에 영향을 미치는 과정을 살펴보고자 한다.

본 연구는 자기효능감과 팀 효능감의 형성 단위가 상이하다는 점에 따라 매개 경로를 구분하였다. 개인 수준에서는 포용적 리더의 개방적이고 구성원을 존중하는 행동이 불이익에 대한 두려움을 낮추어 심리적 안전감을 형성하고(Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006; Carmeli et al., 2010), 이러한 환경에서 자기효능감이 증진된다고 본다(Bandura, 1977, 1982, 1997; Gist & Mitchell, 1992). 팀 수준에서는 리더의 행동이 구성원의 심리적 안전감을 높이고(Edmondson, 1999), 이에 기반한 개방적 정보교환, 상호 피드백, 의견 조율 등 커뮤니케이션의 질이 향상되며, 이러한 집단 역동이 팀의 집합적 역량에 대한 확신, 즉 팀 효능감으로 이어진다고 가정하였다(Cannon-Bowers et al., 1993; Salas et al., 2015; Bandura, 2000; Guzzo et al., 1993; Gully et al., 2002).

본 연구는 포용적 리더십이 개인의 자기효능감과 팀의 팀 효능감에 어떠한 심리적 과정

을 통해 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하고자 한다. 구체적으로는, 개인 경로에서는 심리적 안전감을 매개로 자기효능감에, 팀 경로에서는 팀 커뮤니케이션을 매개로 팀 효능감에 영향을 미치는 경로를 분석한다. 이를 통해 포용적 리더십이 개인과 팀의 효능감 형성에 미치는 영향을 설명하고, 리더십 연구에서 수준 간 통합적 이해를 확장하고자 한다.

이론적 배경

포용적 리더십과 효능감의 관계

포용적 리더십(Inclusive Leadership)은 조직 내 다양성 관리에서 발생하는 부정적 효과를 완화하기 위한 리더십으로, 2000년대 초반부터 본격적으로 연구되기 시작하였다(이서진, 2023; Nembhard & Edmondson, 2006; Nishii & Mayer, 2009). 포용적 리더십은 구성원의 다양한 차이를 인정하고, 모든 구성원에게 의견 제시의 기회를 제공함으로써 조직의 포용성을 증진하는 리더십이다(이서진, 2023; Shore et al., 2018). Carmeli 등(2010)은 포용적 리더십을 관계적 리더십의 한 유형으로 구분하며, 리더가 상호작용 속에서 개방성(openness), 가용성(availability), 접근 가능성(accessibility)을 보여주는 행동으로 설명하였다. 구체적으로, 첫째, 개방성은 리더가 구성원의 새로운 아이디어를 적극적으로 경청하고, 업무 방식과 목표에 대해 구성원과 함께 논의하며 개선 기회를 모색하는 태도를 의미한다. 둘째, 가용성은 구성원이 필요할 때 리더가 존재감을 드러내고, 지속적인 상담과 피드백을 제공하는 행동을 의미한다. 셋째, 접근 가능성은 구성원이 자유롭게 문제를 제기하거나 요청할 수 있도록 심리적 장벽을 낮추고, 이를 리더가 적극 장려하는 태도를 말한다.

한편, 효능감은 개인 또는 집단이 특정한 목표를 달성하기 위해 필요한 행동을 조직하고 실행할 수 있다는 신념으로 정의된다(Bandura, 1977). 효능감은 수준에 따라 개인의 자기효능감(self-efficacy)과 팀 수준의 팀 효능감(team efficacy)으로 구분된다(박영신, 김의철, 2001; Bandura, 1982). 자기효능감은 개인이 특정 과제를 수행할 수 있다는 자기 신념을 의미하며, 팀 효능감은 일정한 수준의 목표를 달성하기 위해 필요한 행동과정을 구조화하고 실행할 수 있다는 팀의 공유된 신념으로, 개인의 효능감 개념을 팀 관점으로 확장한 것이다(Bandura, 1982; Guzzo et al., 1993). 이는 단순히 구성원 개개인의 자기효능감을 합산한 결과가 아니라, 팀 구성원들이 상호작용을 통해 공유하는 집단적 속성으로 이해된다(Bandura, 1986; Guzzo et al., 1993).

Bandura(1997)의 사회인지이론에 따르면, 효능감은 사회인지적 학습을 통해 형성되며, 구체적으로 성취경험(performance accomplishment), 대리경험(vicarious experience), 사회적 설득(social persuasion), 정서적 안정(physiological and affective states)의 네 가지 요인에 의해 강화된다. 이러한 형성 요인은 개인 수준의 자기효능감뿐만 아니라 팀 수준의 효능감에도 동일하게 작용한다(박영신, 김의철, 2001).

포용적 리더십은 이러한 효능감의 형성 요건을 충족시키는 리더십 행동으로 기능한다. 첫째, 포용적인 리더는 구성원의 의견을 개방적으로 수용하고 시도를 할 수 있도록 유용한 도움을 주어 성취 경험을 쌓게 하고(Edmondson, 1999), 리더의 격려와 인정은 구성

원에게 언어적 설득의 형태로 전달되어 자신이 능력을 갖추었다는 신념을 강화한다(Gist, 1987). 또한 부정적 피드백을 비난이 아닌 학습 기회로 제시함으로써 구성원의 정서적 안정을 높인다(Edmondson, 2002). 이러한 지지적 환경은 구성원이 스스로의 역량을 신뢰하고 도전적 과제에 지속적으로 참여하도록 장려한다(Carmeli et al., 2010). 나아가 포용적인 리더는 구성원의 기여를 인정하고 팀 전체의 성과로 환원함으로써 성취경험을 집단 차원에서 공유하도록 만들며(Nembhard & Edmondson, 2006), 개방적인 소통을 장려하여 구성원들이 서로의 행동을 관찰하고 팀의 역량을 학습할 수 있는 환경을 조성한다(Carmeli et al., 2010). 즉, 포용적 리더십은 성취경험, 언어적 설득, 정서적 안정, 대리경험이라는 사회인지적 요인을 충족시킴으로써 구성원의 자기효능감과 팀 효능감을 동시에 증가시킬 수 있다.

가설 1: 포용적 리더십은 자기효능감과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

가설 2: 포용적 리더십은 팀 효능감과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

포용적 리더십과 심리적 안전감

심리적 안전감(Psychological Safety)은 개인이 자신의 생각이나 감정을 표현할 때, 이미지, 경력, 지위 등에 부정적인 결과가 초래되지 않을 것이라고 믿는 인식으로 정의된다(김미경, 2020; Cannon & Edmondson, 2001; Edmondson, 1999, 2004; Kahn, 1990). 이는 구성원이 새로운 제안이나 문제를 제기할 때, 동료나 상사의 부정적인 반응에 대한 두려움 없이 의견을 자유롭게 표현할 수 있는 환경을 의미한다. 심리적 안전감은 리더의 일상적인 태도와 상호작용을 통해 형성되며, 포용적 리더십은 그 핵심적인 조성 요인으로 작용한다(Carmeli et al., 2010). 구체적으로, 리더의 개방적 태도는 구성원의 의견 제시와 실수에 대한 두려움을 줄이고, 접근 가능한 태도는 리더와의 심리적 거리감을 줄여 신뢰감을 높이며, 유용한 태도는 구성원에게 보호와 지원의 신호를 제공한다(Javed et al., 2019). 이러한 리더의 언행은 구성원이 대인관계적 위험을 낮게 인식하도록 하여, 자유롭게 의견을 제시하고 참여할 수 있는 심리적 안전감을 형성한다(Nembhard & Edmondson, 2006; Carmeli et al., 2010; Edmondson, 1999). 실제로 선행연구에 따르면, 포용적 리더의 행동은 구성원으로 하여금 조직을 안전한 공간으로 인식하게 하며(김미경, 문재승, 2019; 서우형 등, 2019; Carmeli et al., 2010; Zeng et al., 2020), 이러한 인식은 심리적 안전감의 증진으로 이어진다. 요컨대, 포용적 리더십은 구성원에게 조직이 자신을 존중하고 보호하는 안전한 환경이라고 느끼게 하여, 결과적으로 심리적 안전감을 높이는 데 주요한 역할을 한다(김상범, 2021; Nembhard & Edmondson, 2006; Schaubroeck et al., 2011).

심리적 안전감과 자기효능감

사회인지이론(Bandura, 1986)의 관점에서 볼 때, 개인이 조직을 심리적으로 안전한 환경으로 인식하는 것은 자기효능감 형성에 기여하는 핵심적인 환경적 요인으로 작용할 수 있다. 구체적으로, Bandura(1982)는 개인이 자신의 행동 결과를 관찰하고 평가할 때, 해당 환경이 위협적이지 않다는 신호를 받으면 자신의 능력에 대한 부정적 예측이 줄어들고, 자기효능

감에 대한 긍정적 판단이 형성된다고 보았다. 구체적으로, 심리적 안전감은 사회인지이론(Bandura, 1986)에서 제시한 효능감의 형성 요건을 충족시킬 수 있다. 첫째, 심리적으로 안전한 환경에서는 구성원이 실패에 대한 두려움 없이 새로운 과제나 도전을 시도할 수 있어 성취경험을 축적할 수 있다(Bandura, 1982; Edmondson, 1999). 둘째, 상호 신뢰와 존중이 확보된 공간에서는 리더와 동료 간의 긍정적인 피드백이 활발히 이루어져, 언어적 설득의 기회를 제공한다(Edmondson, 2002). 셋째, 실수하더라도 비난이나 불이익이 따르지 않는다는 인식은 구성원의 불안과 스트레스를 줄이고, 긍정적인 정서를 유지하도록 하여 정서적 안정을 높인다(Edmondson, 2002; Schein, 1985).

결과적으로, 심리적 안전감은 성취경험, 언어적 설득, 정서적 안정이라는 자기효능감의 핵심 형성 요인을 가능하게 하는 사회적 환경을 조성함으로써(Bandura, 1982), 구성원의 자기효능감을 증진하는 데 중요한 심리적 기반으로 기능할 것이다.

가설 3: 포용적 리더십과 자기효능감의 관계를 심리적 안전감이 매개할 것이다.

심리적 안전감과 팀 커뮤니케이션

팀 커뮤니케이션(Team Communication)은 팀 구성원들이 개방적이고 정직하게 의사소통하며, 숨은 의도 없이 의견을 주고받고, 건설적인 비판을 공유하고 수용하며, 업무 수행에 필요한 정보를 지속적으로 교환하고 전달하는 과정으로 정의된다(Hyatt & Ruddy, 1997). 즉, 팀 구성원이 상호작용하며 정보를 처리하고, 행동을 조정하며, 갈등과 합의를 관리하고, 정서적 지지와 관계를 형성하는 집단의 역동을 구성하고 드러내는 과정적 요소로 볼 수 있다(Keyton, 2017). 이러한 커뮤니케이션은 조직 구성원 간의 원활한 정보 교류를 가능하게 하며, 효과적인 조직 운영과 유지에 필수적인 요소이다(고현종, 배범수, 2020; 신호창, 유선욱, 2004). 즉, 심리적 안전감은 팀 커뮤니케이션을 향상시키는 핵심 조건으로, 그 심리적 기제를 이해하기 위해 사회적 교환이론의 관점을 적용할 수 있다.

사회적 교환이론(Blau, 1964)에 따르면, 개인은 상호작용에서 발생하는 비용과 이익을 비교하여 행동을 결정한다. 이 관점에서 볼 때, 심리적 안전감이 확보된 구성원은 커뮤니케이션 과정에서 발생할 수 있는 사회적 비용보다 더 큰 심리적 보상을 기대할 수 있다고 판단하게 되며, 결과적으로 팀 내에서 자유롭고 적극적으로 의견을 제시할 가능성이 높아진다(Zhang et al., 2011). 실제로 심리적으로 안전한 환경에서는 구성원들이 사실을 말하거나 상호작용을 하는 과정에서 타인의 부정적 판단에 대한 두려움이 줄어들게 된다(Koopmann et al., 2016). 또한 심리적 안전감은 의견 제시나 제안이 위험하다는 인식을 완화함으로써 팀 내 커뮤니케이션을 유발하는 긍정적 요인으로 작용한다(Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999; Liang et al., 2012).

가설 4: 심리적 안전감은 팀 커뮤니케이션과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

팀 커뮤니케이션과 팀 효능감

여러 선행연구에 따르면, 팀 효능감은 팀이 공유된 성취경험을 축적하고, 구성원 간의 관

찰학습과 긍정적 피드백이 이루어지며, 정서적으로 안정된 환경 속에서 상호 신뢰와 공통된 과업 인식이 형성될 때 증진되는 것으로 나타났다(Bandura, 1997; Edmondson, 1999; Guzzo et al., 1993; Salas et al., 2015). 팀 커뮤니케이션은 단순한 정보 전달 수단을 넘어, 정보에 대한 의미와 감정을 주고받고 행동을 조정하는 등 팀의 정체성과 기능을 구성하는 핵심 과정이다(Keyton, 2017). 이러한 과정 속에서 구성원들은 서로의 역량을 인식하고 조정하며 집단적 신념을 강화하고(Keyton, 2017; Salas et al., 2015), 실수를 보고하고 피드백을 교환하며 아이디어를 자유롭게 제시할 수 있는 환경을 통해 학습을 증진한다(Edmondson, 1999). 즉, 활발한 팀 커뮤니케이션은 공동의 성취 경험을 축적하게 하고, 구성원 간의 모범적 행동을 관찰하며 학습할 수 있는 기회를 제공하며, 긍정적 피드백과 언어적 지지를 통해 팀의 능력에 대한 확신을 강화하고, 정서적으로 안정된 분위기 속에서 신뢰와 자신감을 형성하게 한다.

따라서 팀 커뮤니케이션은 사회인지이론(Bandura, 1997)에서 제시한 성취 경험, 대리 경험, 언어적 설득, 정서적 안정이라는 네 가지 효능감 형성 요인을 실현하는 핵심 사회적 메커니즘으로 작용하며, 팀 효능감 향상의 중요한 기반이 된다.

가설 5: 팀 커뮤니케이션은 팀 효능감과 정(+)적인 관계가 있을 것이다.

가설 6: 포용적 리더십과 팀 효능감의 관계에서 심리적 안전감과 팀 커뮤니케이션이 순차적으로 매개할 것이다.

연구 방법

연구대상

본 연구는 국내 기업에 재직 중인 직장인을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하여 데이터를 수집하였으며, 불성실 응답을 제외한 총 386부를 최종 분석에 활용하였다. 조사 대상자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 성별은 남성 190명(49%), 여성 196명(51%)이었으며, 연령대는 20대 84명(22%), 30대 79명(20%), 40대 75명(19%), 50대 74명(19%), 60대 이상 74명(19%)이었다. 직군은 일반사무/관리직 274명(71%), 연구/개발직 36명(9%), 생산/기술직 35명(9%), 전문직 28명(7%), 서비스직 13명(3%)으로, 대부분이 일반사무/관리직 종사자였다.

분석방법

자료 분석은 jamovi 2.6.44 프로그램을 활용하여 기술통계, 신뢰도 분석, 상관분석 및 확인적 요인분석(CFA)을 수행하였다. 매개모형 검증에는 R 기반의 구조방정식 패키지인 lavaan을 활용한 jamovi의 SEMLj 모듈을 사용하였으며, 매개효과의 통계적 유의성 검증은 부트스트래핑(bootstrapping) 기법을 통해 95% 신뢰구간에서 이루어졌다. CFI와 TLI는 Bentler와 Bonett(1980)이 .90 이상일 때 자료와 모형의 적합도가 양호하다고 제시하였으며, SRMR은 Hu와 Bentler(1999)가 .08 이하일 때 적합도가 좋은 것으로 제안하였다. 또한 Steiger(1990)는 RMSEA 값이 .10 이하이면 수용 가능한 적합도, .05 이하이면 양호한 적합도, .01 이하이면 매우 우수한 적합도로 판단할 수 있다고 제시하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 기준치

를 참고하여 모형의 적합도를 평가하였다.

측정도구

포용적 리더십

포용적 리더십은 Carmeli 등(2010)에 의해 조직 내 다양성과 아이디어를 존중하고 포용하며 구성원과의 상호작용을 중요시하는 관계적 리더십 스타일로 정의되었다. 본 연구에서는 이 개념을 측정하기 위해 Carmeli 등(2010)이 개발한 문항을 김지윤(2024)이 번안한 척도를 사용하였다. 개방성 3문항(예: 나의 상사는 새로운 아이디어에 대해 열린마음으로 들어준다.), 가용성 3문항(예: 문제가 생겼을 때 상사를 찾아가서 조언을 듣는 것은 도움이 된다.), 접근가능성 3문항(예: 나의 상사는 문제가 있거나 도움이 필요할 때, 와서 편하게 이야기하라고 말해준다.)으로 구성된 척도이며, 각 문항은 5점 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰도는 .89로 나타났다.

심리적 안전감

심리적 안전감은 업무환경에서 조직이 수행하는 방법에 관한 질문을 제기하고 오류를 보고하는 행동을 할 때 위협이 없으며, 다른 동료들의 부정적인 반응을 두려워하지 않고 표현할 수 있는 믿음으로 정의된다(Edmondson, 2004). 본 연구에서는 이 개념을 측정하기 위해 Edmondson(1999), Carmeli와 Gittell(2009)이 개발하고 수정한 문항을 신은정(2021)이 번안한 척도를 사용하였다. 총 7문항(예: 나의 팀(부서)에서는 실수를 저지르더라도 비난받지 않을 것이다.)으로 구성되었으며, 각 문항은 5점 Likert 척도로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰도는 .88로 나타났다.

팀 커뮤니케이션

팀 커뮤니케이션은 단순한 정보교환을 넘어 구성원 간에 숨김없이 정직하게 이야기하고, 건설적인 피드백을 주고받는 등 열린 태도와 투명성을 유지하는 상호작용으로 정의된다(Hyatt & Ruddy, 1997). 본 연구에서는 이 개념을 측정하기 위해 Hyatt와 Ruddy(1997)가 개발한 척도를 번안하여 사용하였다. 총 6문항(예: 우리 팀은 항상 지속적으로 서로에게 필요한 정보를 공유한다.)으로 구성되었으며, 각 문항은 5점 Likert 척도로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰도는 .91로 나타났다.

자기효능감

자기효능감은 직무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음을 의미한다(Bandura, 1997). 본 연구에서는 이 개념을 측정하기 위해 Chen(2001)가 개발한 자기효능감 척도(NGSE; New General Self -Efficacy Scale)를 최은진(2024)이 번안한 척도를 사용하였다. 총 8문항(예: 나는 어려움이 닥쳐와도 그것을 성공적으로 극복할 수 있다.)으로 구성되었으며, 각 문항은 5점 Likert 척도로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰도는 .91로 나타났다.

팀 효능감

팀 효능감은 과업을 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 집단의 공유된 믿음으로 정의된다(Bandura, 1997). 본 연구에서는 이 개념을 측정하기 위해 Chen 등(2001)이 개발한 척도를 김민정과 신유형(2013)이 수정 및 번안한 척도를 사용하였다. 총 6문항(예: 우리 팀원들은 우리 팀이 주어진 미션을 잘 해낼 수 있다

는 믿음을 갖고 있다.)으로 구성되었으며, 각 문항은 5점 Likert 척도로 측정하였다. 본 연구에서의 신뢰도는 .91로 나타났다.

결 과

측정타당성 검증

본 연구에서 사용한 측정 변인들의 타당성과 신뢰성을 검토하기 위하여 확인적 요인분석(CFA)을 수행하였다. 분석 결과, 측정 모형을 적합도 지수는 CFI = .98, TLI = .98, SRMR = .04, RMSEA = .05(95% CI[.03, .06])으로 나타나 수용 가능한 수준의 적합도를 보였다. 각 잠재변인을 구성하는 문항들의 수렴타당도를 검증하기 위해 요인 계수를 검증한 결과, 모든 문항의 표준화 요인 계수는 .70 ~ .94로 .50 이상의 값을 보였으며, 모든 계수가 통계적으로 유의했다($p < .001$). 또한 평균 분산 추출값(AVE)은 .68 ~ .79로 .50 이상의 기준을 충족하였으며, 개념 신뢰도(CR)는 .86 ~ .92로 모두 .70 이상의 값을 보여(Fornell & Larcker, 1981), 본 연구의 측정 모형의 수렴타당도가 적절한 것으로 확인되었다. 변별타당도 검증을 위해 각 잠재변인 간 상관관계를 분석한 결과, .11 ~ .50으로 나타나 Kline(2011)이 제시한 기준인 .90 미만을 충족하였으며, 본 연구의 측정 모형의 변별타당도가 확보된 것으로 확인하였다.

연구변수의 기술 통계 및 상관관계

측정 변인의 기술 통계치는 표 1에 제시한 것과 같다. 모든 변인의 왜도와 첨도가 각각 절댓값 2와 7을 넘기지 않아 정규성 가정을 충족하는 것으로 확인되었다. 상관관계 분석 결과, 포용적 리더십은 자기효능감($r = .36$, $p < .001$) 및 팀 효능감($r = .62$, $p < .001$)과 유의미한 정적 상관이 있는 것으로 나타나, 가설 1과 2는 지지되었다. 또한, 심리적 안전감은 팀 커뮤니케이션과 유의미한 정적 상관을

표 1. 연구변수에 대한 상관분석 분석 결과

		1	2	3	4	5
1	포용적 리더십	(.89)				
2	심리적 안전감	.64***	(.88)			
3	팀 커뮤니케이션	.66***	.77***	(.91)		
4	자기효능감	.36***	.41***	.42***	(.91)	
5	팀 효능감	.62***	.65***	.80***	.50***	(.91)
	M	3.40	3.41	3.40	3.71	3.48
	SD	0.75	0.68	0.76	0.61	0.72
	Skewness	-.68	-.58	-.63	-.57	-.63
	Kurtosis	.54	.59	.53	.95	.69

주. $N = 386$. *$p < .05$, **$p < .01$, ***$p < .001$. 대각선은 (신뢰도)

보여(r = .77, p < .001) 가설 4는 지지되었다. 팀 커뮤니케션은 팀 효능감과 높은 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났는데(r = .80, p < .001), 다중공선성 여부 확인 결과, 분산팽창정도(VIF) 값은 1.77, 독립성(Tolerance)은 .57로 Marcoulides와 Raykov(2019)가 제시한 분산팽창정도 5 이하, 독립성 .20 이상 기준을 충족하여 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타나, 가설 5 또한 지지되었다.

연구모형 검증

가설 검증을 위한 최적의 모형을 확인하기 위해, 본 연구에서는 설정한 연구모형과 교차경로를 추가한 포화모형을 경쟁모형으로 설정하여 모형 비교를 실시하였다. 연구모형 및 경쟁모형은 그림 1, 분석 결과는 표 2에 제시하였으며, 두 모형의 적합도는 TLI, CFI, RMSEA, SRMR 값 및 카이스퀘어 차이검증을 통해 평가하였다. 그 결과 두 모형 모두 수용 가능한 수준의 적합도를 보였으며, 카이제곱 차이 검증 결과 두 모형 간의 설명력 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 이에 따라, 본 연구에서는 간명성과 이론적 타당성이 높은 기본 연구모형을 최종 분석모형으로 채택하였다.

연구 가설 검증

본 연구는 포용적 리더십이 자기효능감에 미치는 영향에서 심리적 안전감의 매개 역할

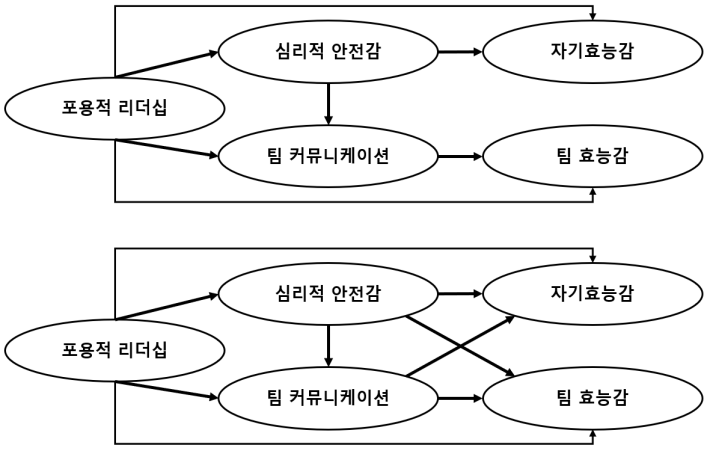


그림 1. 기본 연구모형 및 포화모형

표 2. 연구모형 타당도 검증 결과

모형	X^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
연구모형	160.04	82	.98	.98	.05	.04
경쟁모형	156.68	80	.99	.98	.05	.03
$\triangle df$ = 2, $\triangle X^2$ = 3.36, p = ns						

을 검증하고, 포용적 리더십이 팀 효능감에 미치는 영향에서 심리적 안전감과 팀 커뮤니케이션의 순차적 매개 효과를 확인하고자 하였다. 분석 결과, 포용적 리더십이 자기효능감에 미치는 영향에 대한 심리적 안전감의 매개효과는 유의하게 나타나(Effect = .28, 95% CI [.14, .46]) 가설 3이 지지되었다. 이는 포용적인 리더의 행동이 구성원으로 하여금 조직에서 의견을 제시하고 참여하는 과정에서 불이익을 받지 않는다고 인식하게 하여, 자신의 역량과 능력에 대한 자신감을 높이는 것으로 해석할 수 있다. 또한 포용적 리더십과 팀 효능감 간의 관계에서 심리적 안전감과 팀 커뮤니케이션의 순차적 매개효과가 유의하게 확인되어(Effect = .47, 95% CI [.34, .63]) 가설 6은 지지되었다. 이러한 결과는 포용적인 리더의 행동이 구성원들에게 심리적 안전감을 인식하게 함으로써 팀 내 정보 교류와 의사소통의 질을 높이고, 나아가 팀 구성원 간 공유된 역량에 대한 인식을 높이는 것으로 해석할 수 있다.

추가적으로, 포용적 리더십이 개인과 팀 효능감에 미치는 효과 차이를 분석하기 위해, 개인 경로와 팀 경로의 동일화 검증을 실시하였다. 분석 결과, 포용적 리더십이 효능감에 미치는 효과는 개인 경로(Estimate = .28)보다 팀 경로(Estimate = .47)에서 더 크게 나타났으며, 동일화 제약 검정 결과 두 경로간의 차이는 통계적으로 유의하였다($\Delta\chi^2(1)=6.70$, $p < .01$). 이는, 포용적 리더십이 개인의 효능감보다 팀 효능감을 더 효과적으로 증진시키는 것으로 확인되었다.

표 3. 포용적 리더십이 효능감에 미치는 영향에서 심리적 안전감과 팀 커뮤니케이션의 매개효과

구분	경로	Estimate	SE	Bootstrap 95% CI	
				Low	*Upper*
IE1	포용적 리더십 → 심리적 안전감 → 자기효능감	.28	.08	.14	.46
IE2	포용적 리더십 → 심리적 안전감 → 팀 커뮤니케이션 → 팀 효능감	.47	.07	.34	.63
IE3	포용적 리더십 → 팀 커뮤니케이션 → 팀 효능감	.23	.07	.10	.39

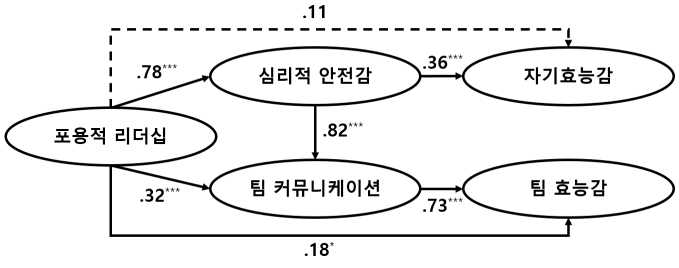


그림 2. 최종연구모형 및 경로계수

논 의

포용적 리더십은 리더가 구성원에게 개방성, 가용성, 접근 가능성의 태도와 행동을 보이며, 구성원의 다양성을 포용하고 효과적으로 관리할 수 있는 전략으로 각광받고 있다(Carmeli et al., 2010, Johnson & Hekman, 2012). 실제로, 많은 선행연구에서도 포용적 리더십은 구성원의 조직 및 팀 몰입, 성과, 친 조직적 행동 등 효과적인 리더십으로 보고되고 있지만, 구체적으로 어떤 메커니즘에 의해 형성되는지에 대한 연구는 부족한 실정이다. 본 연구에서는, 행동과 태도의 지속성을 결정짓는 주요한 요인인 효능감에 초점을 맞추어(Bandura, 1977; Bandura, 1982), 포용적 리더십이 구성원의 효능감에 미치는 영향을 팀과 개인 관점에서 통합하여 실증적으로 분석하였다.

첫째, 개인 경로에서 포용적 리더의 행동은 구성원의 심리적 안전감을 높여 자기효능감을 증진시키는 것으로 나타났다. 구체적으로 리더가 구성원의 의견을 개방적으로 수용하고, 문제 해결에 유용한 행동을 보이며, 의견 제시를 적극적으로 독려하는 태도는 구성원에게 의견을 제시하거나 도움을 요청해도 괜찮다는 안전감을 형성한다. 이러한 심리적 안전감은 Bandura(1977, 1982)가 제시한 자기효능감 형성의 핵심 요건 가운데 성취경험과 정서, 생리적 안정 상태를 충족시키는 환경적 조건으로 작용한다. 즉, 구성원은 심리적으로 안전한 환경에서 도전적인 과제를 반복적으로 직면하고 수행하며 성취 경험을 축적하게 되고, 동시에 정서적 안정 속에서 자신의 역량을 긍정적으로 인식함으로써 자기효능감을 형성하게 된다.

둘째, 팀 경로에서는 포용적 리더의 행동이 팀을 심리적으로 안전한 공간으로 인식하게 하여, 구성원들이 자유롭게 의견을 주고받고 상호 피드백을 나누는 의사소통을 형성하였으며, 이는 결과적으로 팀 효능감을 증진시키는 것으로 나타났다. 즉, 리더가 차이를 존중하고 참여를 장려하는 포용적 행동을 보일 때, 구성원들은 의견 개진이나 타인의 아이디어 수용 과정에서 불이익을 걱정하지 않게 되고, 이러한 경험이 팀 수준의 개방적 의사소통으로 이어진다. 나아가 팀 내에서 지속적으로 이루어지는 개방적 의사소통은 구성원들로 하여금 집단적 과제를 수행할 수 있다는 확신을 공유하도록 만들며, 이는 곧 팀 효능감을 형성하는 기반이 된다. 따라서 본 연구는 포용적 리더십이 개인의 자기효능감을 증진시킬 뿐 아니라, 팀에서도 의사소통을 통한 협력적 신념 형성으로 이어진다는 점을 실증적으로 보여준다.

위의 연구 결과를 바탕으로 본 연구에서 가지는 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 기존 연구들이 포용적 리더십의 태도적 결과(만족, 몰입 등)나 행동적 결과(혁신행동, 발언행동 등)에 주로 초점을 두어 왔다면, 본 연구는 포용적 리더십이 구성원의 내적 동기적 자원인 효능감에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 확인하였다. 이는 포용적 리더십이 단기적인 태도와 행동 변화에만 작용하는 것이 아니라, 구성원의 자기 확신과 역량 인식이라는 심리적 기반을 강화함으로써 장기적으로 태도와 행동의 지속성에 기여할 수 있음을 보여준다.

둘째, 기존 연구들이 개인에게 미치는 영향 또는 팀에 미치는 영향 중 한 관점에 국한하여 경로를 확인한 것과 달리, 본 연구는 포용적 리더십이 개인과 팀이라는 두 수준에서 어떻게 작용하고 영향을 미치는지를 통합적으로

분석하였다. 특히 조직은 개인과 팀이 동시에 작동하는 다층적 구조를 지니고 있음을 고려할 때, 본 연구는 두 관점을 연결하여 설명함으로써 포용적 리더십의 효과를 보다 총체적으로 이해할 수 있는 이론적 함의를 제시하였다.

셋째, 본 연구는 효능감이 단순히 순간적인 동기 요인이 아니라, 도전적 과제에 대한 시도, 노력의 지속, 역경 극복 등 행동의 지속성을 예측하는 핵심 요인임을 고려하였다(Bandura, 1977, 1982). 이를 포용적 리더십과 연결하여 검증함으로써, 포용적 리더십이 단기적 태도와 행동 변화에 그치지 않고, 장기적으로 구성원의 안정적 성과와 지속 가능한 행동을 설명할 수 있는 이론적 기반을 제공하였다는 점에서 학문적 의의가 있다.

추가분석을 통해, 본 연구는 포용적 리더십이 개인과 팀 모두의 효능감을 향상시키지만, 그 효과 크기가 팀 경로에서 유의미하게 더 크다는 점을 실증적으로 확인하였다. 이는 기존 연구들이 주로 개인에게 미치는 영향에 국한하여 포용적 리더십의 효과를 설명해 온 것과 달리, 포용적 리더십의 영향력이 오히려 팀 에서 더욱 강하게 발휘된다는 사실을 보여줌으로써 학문적 논의를 개인에서 팀으로 확장하였다. 이러한 결과는 포용적 리더십이 개인의 심리적 자원 형성을 넘어 집단적 신념과 협력적 역량 강화에 핵심적으로 작용하는 리더십임을 입증한다는 점에서 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 포용적 리더십이 단순히 다양성 관리의 도구를 넘어 구성원의 자기효능감과 팀 효능감을 높이는 데에도 효과적임을 보여주었다. 이는 조직이 포용적 리더십을 도입할 경우, 구성원들이 자신의 역량을 긍정적으로 인식하고 장기적으로 안정적인 성과를 창출할 수 있다는 점에서 실질적 이익을 제공한다. 따라서 포용적 리더십은 다양성 관리 차원과 더불어 구성원의 내적 동기를 증진시키는 전략적 리더십으로 자리매김할 수 있다. 이에 조직에서는 리더가 경청, 공감, 차이 수용 등 포용적 리더십 실행에 필요한 역량을 중심으로 리더십 평가 및 개발 체계를 정비하고, 이를 리더 선발, 교육, 성과관리 등 인사제도 전반에 반영함으로써 조직 내 포용적 리더십을 제도화해 나갈 필요가 있다.

둘째, 포용적 리더십은 심리적 안전감을 통해 팀 내 커뮤니케이션을 증진하고, 이는 팀 효능감의 강화로 연결된다. 따라서 조직은 팀 차원에서 자유로운 의견 교환과 피드백이 가능하도록 지원할 필요가 있다. 예를 들어, 정기적이고 개방적인 회의 구조, 협업 툴의 적극적 도입, 팀 단위의 피드백 훈련 등은 팀 커뮤니케이션을 활성화하고 협력적 분위기를 조성한다. 이는 팀이 공동의 목표 달성 능력에 확신을 가질 수 있도록 하며, 결과적으로 팀 차원의 성과와 지속 가능성을 높인다.

셋째, 효능감은 개인이나 팀이 단기적인 성과를 내는 데에 그치지 않고, 장기적으로 과제 수행을 지속하고 어려움을 극복할 수 있도록 하는 중요한 심리적 자원이다(Bandura, 1977, 1982). 본 연구 결과를 토대로 볼 때, 포용적 리더십은 구성원의 심리적 안전감을 높이고 이를 통해 효능감을 증진함으로써, 조직 내에서 행동의 지속성을 이끌어낼 수 있다. 이는 단기적 동기 향상을 넘어, 변화하는 환경 속에서도 구성원들이 도전을 회피하지 않고 꾸준히 과제에 몰입할 수 있는 기반을 제공한다는 점에서 실무적 의의가 있다. 즉, 포용적 리더십은 조직의 지속 가능한 성과 창출

과 안정적인 성장을 증진 할 수 있는 전략적 리더십으로 평가될 수 있다.

본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 횡단적 설계를 기반으로 자료를 수집하였기 때문에 변수들 간의 인과관계를 단정적으로 해석하기에는 한계가 있다. 분석 결과에서 확인된 포용적 리더십, 심리적 안전감, 효능감 간의 관계가 실제로 시간의 흐름 속에서 어떻게 변화하고 강화되는지는 파악하기 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 설계나 실험적 접근을 통해 명확히 검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 표본은 특정 산업과 조직 맥락에 국한되어 있어 결과의 일반화에 제약이 따른다. 산업 특성, 직무 유형에 따라 반응이 달라질 수 있기에, 차후 연구에서는 다양한 산업과 조직 규모를 포괄적으로 포함시켜 분석을 해야 할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 자기효능감과 팀 효능감을 주요 결과변인으로 설정하여 리더십과 심리적 요인 간의 관계를 검증하였으나, 이러한 효능감의 형성이 실제로 어떤 긍정적인 태도나 행동으로 이어지는지에 대해서는 직접적으로 다루지 못하였다. 따라서 추후 연구에서는 효능감이 직무열의, 조직몰입, 혁신행동, 건설적 발언 등과 같은 구체적이고 가시적인 태도 및 행동 변인으로 연결되는 과정을 검증할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 효능감을 개인(자기효능감)과 팀(팀 효능감)으로 나누어 살펴보았으나, 실제 조직 현장에서는 이 두 수준이 각각 작용하기보다는 복합적 양상을 보일 수 있다. 예컨대 개인의 자기효능감이 낮더라도 팀 효능감이 높으면 협력적 행동이 발생 될 수 있고, 반대로 개인의 자기효능감은 높지만 팀 효능감이 낮으면 팀 차원의 성과가 저해될 수 있다. 본 연구에서는 이러한 효과를 충분히 다루지 못했으므로, 향후 연구에서는 다층적 분석(multilevel analysis)을 통해 개인과 팀 수준의 효능감이 어떻게 함께 작용하는지 검증할 필요가 있다.

참고문헌

강효주, 조인철 (2023). 국내 대기업 조직의 포용적 리더십이 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향: 개인 다양성 가치의 조절효과. 인문사회과학연구, 24(3), 473-499. https://doi.org/10.15818/ihss.2023.24.3.473

고현종, 배범수 (2020). 윤리적 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향: 팀 커뮤니케이션의 매개효과. 인적자원개발연구, 23(2), 113-137. https://doi.org/10.24991/KJHRD.2020.06.23.2.113

김경환, 김남규, 김경석 (2023). 포용적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 LMX, 심리적 안전감의 매개효과: 과학기술분야 공공 연구개발조직을 중심으로. 대한경영학회지, 36(7), 1119-1149. https://doi.org/10.18032/kaaba.2023.36.7.1119

김미경 (2020). 포용적 리더십과 직무성과 및 창의적 성과. 박사학위논문. 대전대학교.

김미경, 문재승 (2019). 포용적리더십이 직무성과에 미치는 영향 - 심리적안전감의 매개효과와 권력거리의 조절효과. 인적자원관리연구, 26(4), 83-103. http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2019.26.4.83

김민정, 신유형 (2013). 팀 목표 지향성과 팀

조직시민행동 간 관계에 대한 팀 효능감의 매개 효과. 기업경영연구, 20(5), 175-193.

김상범 (2021). 포용적 리더십이 건설적 발언 행동에 미치는 영향. 박사학위논문. 숭실대학교.

김연주 (2025, 5월 27일). 워킹맘 늘고 비혼도 늘고…30대 여성 고용률 10%P 올랐다. 중앙일보

김지윤 (2024). 포용적 리더십이 혁신행동과 발언행동에 미치는 영향. 박사학위논문. 숭실대학교.

김태희 (2021). 조직의 다양성과 성과의 관계: 포용적 리더십의 조절효과. 한국조직학회보, 18(3), 1-34. http://dx.doi.org/10.21484/kros.2021.18.3.1

박영신, 김의철 (2001). 자기 효능감과 삶의 질: 교육・건강・운동・조직에서의 성취. 교육과학사.

박혜형, 김민영, 박윤희 (2021). 상호작용 모델을 활용한 기업체 관리자 대상의 한국형 다양성 & 포용성 (D&I) 프로그램 개발. Andragogy Today, 24(3), 29-63.

서우형, 노명화, 이지영 (2019). 포용적 리더십이 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안전의 매개효과와 동료 체념적 침묵 인지의 조절효과. 리더십연구, 10(4), 3-28. https://doi.org/10.22243/tklq.2019.10.4.3

신은정 (2021). 리더의 성과코칭이 직원의 혁신행동에 미치는 영향. 석사학위논문. 광운대학교.

신호창, 유선욱 (2004). 국내 대기업의 사내 커뮤니케이션 진단: 가치관 공유, 명확한 업무 커뮤니케이션 그리고 커뮤니케이션 캠페인. PR 연구(구, 홍보학연구), 8(2), 125-161. https://www.earticle.net/Article/A231500

이서진 (2023). 포용적 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향. 박사학위논문. 숭실대학교.

최은진 (2024). 자기효능감이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 경희대학교.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review, 84*(2), 191. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. A*merican psychologist, 37*(2), 122. https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ, 1986*(23-28), 2.

Bandura, A. (1997). Bandura (Vol. 2). *FrancoAngeli.*

Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science, 9* (3), 75-78. https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064

Bannay, D. F., Hadi, M. J., & Amanah, A. A. (2020). The impact of inclusive leadership behaviors on innovative workplace behavior with an emphasis on the mediating role of work engagement. Problems and Perspectives in Management, 18(3), 479. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.39

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin, 88*(3), 588. https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry, 34*(2). https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. Individual and group decision making: *Current issues, 221*, 221-46.

Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 22*(2), 161-177. https://doi.org/10.1002/job.85

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

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(6), 709-729. https://doi.org/10.1002/job.565

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods, 4*(1), 62-83. https://doi.org/10.1177/109442810141004

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal, 50*(4), 869-884. https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183

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

Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science, 13*(2), 128-146. https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530

Edmondson, A. C. (2004). Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers. *BMJ Quality & Safety, 13*(suppl 2), ii3-ii9. https://doi.org/10.1136/qshc.2003.009597

Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9(1), 339-363. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122

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

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review, 17*(2), 183-211. https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530

Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of

team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of applied psychology, 87*(5), 819. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.819

Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British journal of social psychology, 32* (1), 87-106. https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1993.tb00987.x

Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship.* Routledge.

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

Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breech. *Personnel psychology, 50*(3), 553-585. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00703.x

Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization, 25*(1), 117-136. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3

Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1142-1167. https://doi.org/10.1002/job.1787

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 501-526. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press

Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of applied psychology, 101*(7), 940. http://dx.doi.org/10.1037/apl0000097

Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knouledge, 1*(3), 162-169. https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004

Leuhery, F., Padang, N. S., Puspitasari, D., & Judijanto, L. (2024). Workplace Diversity and Inclusion: Strategies for Effective Implementation and Benefits to Organizational Culture. *Dinasti International Journal of*

Economics, Finance & Accounting (DIJEFA), 5(4). https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4.3373

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal, 55*(1), 71-92. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176

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: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(7), 941-966. https://doi.org/10.1002/job.413

Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & organization management, 47*(4), 683-722. https://doi.org/10.1177/10596011221111505

Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of applied psychology, 94*(6), 1412. https://doi.org/10.1037/a0017190

Marcoulides, K. M., & Raykov, T. (2019). Evaluation of variance inflation factors in regression models using latent variable modeling methods. *Educational and psychological measurement, 79*(5), 874-882. https://doi.org/10.1177/0013164418817803

Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management, 47*(4), 755-778. https://doi.org/10.1177/10596011211013161

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253. https://doi.org/10.2307/2392563

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human resource management, 54*(4), 599-622. https://doi.org/10.1002/hrm.21628

Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of applied psychology, 96*(4), 863. https://doi.org/10.1037/a0022625

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory, 3*(1), 490-502.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management, 37*(4), 1262-1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review, 28*(2), 176-189. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003

Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate behavioral research, 25*(2), 173-180. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4

Vedres, B., & Vásárhelyi, O. (2023). Inclusion unlocks the creative potential of gender diversity in teams. *Scientific Reports, 13*(1), 13757. https://doi.org/10.1038/s41598-023-39922-9

Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology, 163*(2), 174-190. https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2026283

Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in psychology, 11*, 62. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062

Zhang, X. A., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of management studies, 48*(7), 1586-1611. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x

투고일자 : 2025-10-13
수정일자 : 2025-11-01
게재일자 : 2025-11-12

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 4, 555-573
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i4.555-573

The Influence Process of Inclusive Leadership on Individual and Team Level Efficacy

Lee Seong Eun **Heo Chang Goo**

Daegu Catholic University

In today's organizations, demographic changes have led to increasingly diverse member backgrounds. Simply securing a diverse workforce is no longer sufficient. In this context, inclusive leadership, which respects differences and actively embraces diverse perspectives, has gained significant attention. This study investigates the impact of inclusive leadership on efficacy in predicting the continuity of attitudes and behaviors, using an integrated approach across the individual and team pathways. In the individual pathway, psychological safety-an individual's perception of the environment-was examined as a mediating factor, while team communication, reflecting group dynamics, was considered in the team pathway. The results show that, in the individual pathway, inclusive leadership fosters psychological safety, which in turn leads to greater self-efficacy. In the team pathway, inclusive leadership builds psychological safety that supports team communication, resulting in increased team efficacy. This study empirically demonstrates the motivational mechanisms through which inclusive leadership influences efficacy through both individual and team pathways. It confirms that inclusive leadership plays a critical role not only in supporting individual motivation but also in developing collaborative team capabilities. These findings suggest that inclusive leadership is a key leadership approach that contributes to sustained engagement and performance by strengthening members' sense of efficacy.

Key words : Inclusive Leadership, Psychological Safety, Team Communication, Self-Efficacy, Team- efficacy