



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

리더 나르시시즘과 리더십 유효성의
관계에서 부하 나르시시즘과 조직
공정성의 조절효과

제주대학교 대학원

경영학과

하 순 복

2019년 2월



리더 나르시시즘과 리더십 유효성의 관계에서 부하 나르시시즘과 조직 공정성의 조절효과

지도교수 방 호 진

하 순 복

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 12월

하순복의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

제주대학교 대학원

2018년 12월

The moderating effects of subordinate's narcissism and organizational justice on the relationships between leader's narcissism and leadership effectiveness

Sun-Bok Ha

(Supervised by Professor Hojin Bang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration

December. 2018.

This thesis has been examined and approved.

.....
Thesis director, Hee-Cheol Kim, Prof. of International Trade

.....
Young Soon Kang

Jung Hee Kim

Jung Hoon Kim

Hojin Bang

December. 2018.

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

<국문초록>

리더 나르시시즘과 리더십 유효성의 관계에서 부하 나르시시즘과 조직 공정성의 조절효과

제주대학교 일반대학원

경영학과 박사과정

하 순 복

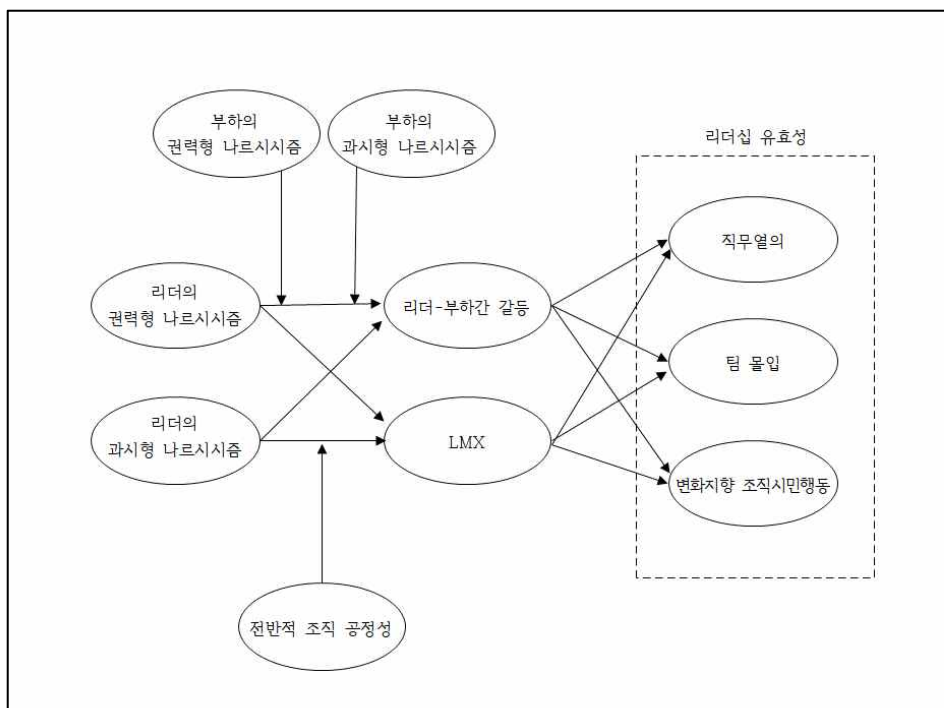
사람에게는 누구나 인정받고, 존중받고 싶은 욕구가 있다. 하지만 이러한 인정에 대한 욕구가 과도하여 대인관계 및 조직에 문제를 야기할 수 있는 사람이 있다. 그 대표적인 예가 바로 ‘나르시시스트(narcissist)’이다. 나르시시스트는 자기에(自己愛)가 강하며, 타인의 인정과 관심을 통한 자존감(self-esteem) 고양을 가장 중요하게 생각하기 때문에 이를 위해서라면 타인을 이용하거나 자신에 대한 부정적인 피드백에 대해서는 공격적인 반응을 보이기도 한다.

그런데 문제가 되는 것은 우리 사회가 점차 나르시시즘이 발현되기 쉬운 사회로 변화하고 있다는 것이다. 타임지(2013)에서 밀레니엄 세대를 ‘나나나 세대(Me Me Me Generation)’로 정의한 것이나 우리 사회의 ‘YOLO’ 및 ‘소확행(小確幸)’ 열풍을 볼 때 나의 행복과 자존감이 가장 중요한 사회가 되었다. 그리고 실증연구에서도 과거에 비해 나르시시즘이 증가하였다는 것을 보여주고 있다. 이렇게 사회 전반에 걸쳐 나르시시즘 성향이 증가하게 되면 우리는 결국 나르시시스트를 대면할 가능성이 높아지게 된다. 그 결과 우리가 일하고 있는 직장에서도 나르시시스트 리더를 만날 가능성도 증가하게 되는 것이다. 또한 이러한 나르시시스트 리더는 자신과 유사한 나르시시스트 부하를 만날 가능성도 있을 것이다. 이렇게 나르시시스트 리더와 부하가 만났을 때 이들이 과연 서로 갈등할 것인가? 아니면 협력할 것인가? 하는 것이 이 연구의 문제 제기가 되겠다.

기존연구에서는 리더의 나르시시즘이 조직 및 구성원에게 미치는 영향과 결과

에 초점을 맞춘 반면, 리더의 나르시시즘으로부터 직접적인 영향을 받을 수 있는 부하의 특성, 특히 부하의 나르시시즘을 고려한 연구는 거의 없었다. 따라서 본 연구의 목적은 첫째, 집단(팀) 내 리더의 나르시시즘과 부하의 나르시시즘의 상호작용이 이들의 관계(갈등, LMX)에 어떠한 영향을 미칠 것인가를 확인하고, 둘째, 리더의 나르시시즘이 부하의 관계에 미치는 부정적 영향을 조직 차원에서 완화할 수 있는 방안으로써 전반적 조직 공정성을 제시하여 이를 검증하며, 셋째, 선행연구에서 의견이 상이한 나르시시스트 리더의 리더십 유효성(leadership effectiveness) 문제를 확인하기 위해 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동(직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동)과의 직·간접적 관계를 살펴보고자 하였다.

본 연구의 자료는 대대급 규모의 4개 육군부대의 병사 380명을 대상으로 한 설문조사를 통해 수집되었으며, 자료의 분석은 SPSS를 이용한 위계적 다중 회귀분석을 위주로 실시하였다. 자료의 수집 이후 실시한 탐색적 요인분석에서 단일 차원의 성격특성으로 나르시시즘을 분석한 선행연구와는 달리 나르시시즘이 두 요인(권력형 나르시시즘, 과시형 나르시시즘)으로 분리됨에 따라 연구가설을 일부 수정하여 다음과 같은 연구모형을 설계하였다.



자료를 검증한 결과 먼저, 나르시시스트 리더의 리더십 유효성을 확인할 수 있었는데 권력형 나르시시즘은 유효성 변수로 설정한 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동에 대해 정(+)¹의 영향을, 과시형 나르시시즘은 직무열의 등에 대해 부(-)²의 영향을 미쳤다. 그리고 갈등과 LMX가 매개변수로 작용하였으며, 부하의 나르시시즘(권력형, 과시형)은 리더의 권력형 나르시시즘이 리더와 부하간의 관계(갈등, LMX)에 미치는 긍정적인 영향을 더 강화하였다. 또한 전반적 조직 공정성은 리더의 과시형 나르시시즘이 그들의 관계에 미치는 부정적 영향을 완화시켜주는 역할을 하였다.

이러한 연구결과를 통해 나르시시즘의 양면성을 규명할 수 있었으며, 이로 인해 리더십의 유효성 또한 긍정적 효과와 부정적 효과로 나타날 수 있음을 확인하였다. 그리고 리더의 나르시시즘으로부터 부하의 직무태도 및 행동으로 이어지는 메커니즘의 일부를 관계(갈등, LMX)의 매개역할을 통해 규명할 수 있었으며, 나르시시즘의 영향에 대한 조절변수를 확인함으로써 상황에 따라 나르시시즘의 영향이 달라질 수 있다는 것을 알 수 있었다.

또한 나르시시스트 리더가 모두 조직에 부정적인 것은 아니며, 나르시시스트 리더와 부하는 서로 협력이 가능하다는 시사점을 얻을 수 있었다. 하지만 서구문화에서 만들어진 나르시시즘의 척도가 우리나라의 문화와 정서에도 동일하게 적용될 수 있는가에 대해서는 비교문화적 관점에서 번역 타당성에 대한 추가적인 연구가 필요할 것이다.

주제어 : 나르시시스트, 권력형 나르시시즘, 과시형 나르시시즘, 갈등, LMX, 전반적 조직 공정성, 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동

<목 차>

I. 서론.....	1
1.1 연구배경.....	1
1.2 연구목적.....	3
1.3 논문의 구성.....	6
II. 이론적 배경.....	7
2.1 나르시시즘.....	7
2.1.1 나르시시즘의 개념.....	7
2.1.2 나르시시즘의 형태 및 측정.....	10
2.1.3 나르시시즘 관련 선행연구.....	11
2.1.3.1 나르시시즘과 리더십.....	11
2.1.3.2 나르시시즘과 성과.....	15
2.2 갈등.....	18
2.2.1 갈등의 개념 및 모형.....	18
2.2.2 상사와 부하간의 갈등.....	21
2.2.3 갈등 관련 선행연구.....	23
2.2.3.1 갈등의 선행요인.....	23
2.2.3.2 갈등의 결과요인.....	25
2.3 LMX.....	27
2.3.1 LMX의 개념.....	27
2.3.2 LMX 관련 선행연구.....	28
2.3.2.1 LMX의 선행요인.....	28
2.3.2.2 LMX의 결과요인.....	35
2.4 전반적 조직 공정성.....	39
2.4.1 전반적 조직 공정성의 개념.....	39
2.4.2 전반적 조직 공정성 관련 선행연구.....	40

2.5 직무태도 및 행동.....	42
2.5.1 직무열의.....	42
2.5.2 팀 몰입.....	44
2.5.3 변화지향 조직시민 행동.....	45
III. 연구의 설계.....	47
3.1 연구모형의 설계와 가설설정.....	47
3.1.1 연구모형의 설계.....	47
3.1.2 가설 설정.....	48
3.1.2.1 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동과의 관계.....	48
3.1.2.2 갈등과 LMX의 매개효과.....	50
3.1.2.3 부하의 나르시시즘 및 전반적 조직 공정성의 조절효과.....	54
3.2 변수의 조작적 정의 및 측정도구.....	56
3.2.1 상사와 부하의 나르시시즘.....	56
3.2.2 갈등.....	58
3.2.3 LMX.....	59
3.2.4 전반적 조직 공정성.....	60
3.2.5 직무열의.....	61
3.2.6 팀 몰입.....	62
3.2.7 변화지향 조직시민 행동.....	63
3.3 연구 방법.....	64
3.3.1 자료수집 방법.....	64
3.3.2 설문지의 구성.....	64
3.3.3 분석 수준 및 방법.....	65
IV. 연구 결과.....	66
4.1 표본의 구성.....	66
4.2 탐색적 요인분석.....	67
4.3 연구모형 수정 및 최종가설 수립.....	70

4.3.1 연구모형의 수정.....	70
4.3.2 최종가설 수립.....	71
4.3.2.1 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동과의 관계.....	71
4.3.2.2 갈등과 LMX의 매개효과.....	76
4.3.2.3 부하의 나르시시즘 및 전반적 조직 공정성의 조절효과.....	79
4.4 신뢰도 및 상관관계, 동일방법편의 분석.....	83
4.5 확인적 요인분석.....	86
4.6 연구가설의 검증.....	90
V. 결 론.....	100
5.1 연구결과의 요약.....	100
5.1.1 가설 검증결과.....	100
5.1.2 주요 연구결과 논의.....	102
5.1.2.1 나르시시즘의 효과.....	102
5.1.2.2 갈등과 LMX의 매개효과.....	103
5.1.2.3 부하의 나르시시즘 및 전반적 조직 공정성의 조절효과.....	104
5.1.2.4 나르시시즘 측정에 관한 논의.....	108
5.2 연구의 시사점.....	110
5.2.1 이론적 시사점.....	110
5.2.2 실무적 시사점.....	112
5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향.....	113
5.3.1 연구의 한계.....	113
5.3.2 향후 연구방향.....	114
<참고문헌>.....	117
<abstract>.....	152
<부록: 설문지>.....	155

〈표 목차〉

<표 3-1> 나르시시즘 측정 문항.....	57
<표 3-2> 갈등 측정 문항.....	59
<표 3-3> LMX 측정 문항.....	60
<표 3-4> 전반적 조직 공정성 인식 측정 문항.....	61
<표 3-5> 직무열의 측정 문항.....	62
<표 3-6> 팀 몰입 측정 문항.....	63
<표 3-7> 변화지향 조직시민행동 측정 문항.....	63
<표 3-8> 설문지의 구성.....	65
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 분포.....	66
<표 4-2> 탐색적 요인분석 결과.....	68
<표 4-3> 상관관계 분석결과.....	85
<표 4-4> 확인적 요인분석 결과.....	88
<표 4-5> 개념신뢰도 분석결과.....	89
<표 4-6> 평균분산추출 분석결과.....	90
<표 4-7> 회귀분석 결과(매개변수: 갈등).....	91
<표 4-8> 회귀분석 결과(매개변수: LMX).....	94
<표 4-9> Sobel-test 결과.....	95
<표 5-1> 가설 검증결과 요약.....	101
<표 5-2> 선행연구의 나르시시즘 측정방법.....	109
<표 5-3> 나르시시즘 측정도구별 요인분석 비교.....	116

<그림 목차>

<그림 3-1> 연구모형.....	48
<그림 3-2> 수정된 연구모형.....	71
<그림 4-1> 측정모형(measurement model).....	87
<그림 4-2> 부하의 권력형 나르시시즘의 조절효과(가설 6-1).....	96
<그림 4-3> 부하의 권력형 나르시시즘의 조절효과(가설 6-3).....	96
<그림 4-4> 부하의 과시형 나르시시즘의 조절효과(가설 7-1).....	97
<그림 4-5> 부하의 과시형 나르시시즘의 조절효과(가설 7-3).....	98
<그림 4-6> 전반적 조직 공정성의 조절효과(가설 8-2).....	99
<그림 4-7> 전반적 조직 공정성의 조절효과(가설 8-4).....	99
<그림 5-1> 기각된 가설의 경향성(가설 6-2).....	105
<그림 5-2> 기각된 가설의 경향성(가설 6-4).....	106
<그림 5-3> 기각된 가설의 경향성(가설 7-2).....	107
<그림 5-4> 기각된 가설의 경향성(가설 7-4).....	107

1. 서론

1.1 연구배경

사람은 누구나 다른 사람에게 인정받고 존중받고 싶은 욕구가 있다. 굳이 Maslow(1943)가 말한 존중의 욕구(The esteem needs)를 언급하지 않아도 말이다. 다른 사람으로부터 인정을 받게 되면 자신을 가치 있는 존재로 느끼고, 더불어 자존감(self-esteem) 또한 높아질 수 있다. 하지만 ‘과유불급(過猶不及)’이라는 말처럼 타인으로부터의 인정에 대한 욕구가 지나치게 과도하여 대인관계나 조직에 있어 문제가 될 수 있는 사람들이 있다. 이러한 사람들 중 하나가 바로 ‘나르시시스트(narcissist)’다. 나르시시스트는 자기애(自己愛)가 강하며(Campbell, Hoffman, Campbell, and Marchisio, 2011), 다른 사람으로부터의 인정과 관심을 통한 자존감(self-esteem) 고양을 가장 중요하게 생각하기 때문에(Campbell and Foster, 2007) 이를 위해서라면 다른 사람을 이용(기만)하거나 자신에게 부정적인 피드백을 주는 사람들을 공격하는 등의 부정적 행동도 서슴치 않는다(Campbell et al., 2011).

나르시시즘(Narcissism)이라는 단어가 널리 알려진 것은 프로이트가 정신분석학에서 도입하면서부터지만 오늘날 여러 학자들은 나르시시즘을 의학적 관점과 성격적 관점이라는 두 가지 측면에서 바라보고 있다(Brunell, Gentry, Campbell, Hoffman, Kuhnert, and DeMarree, 2008). 먼저 임상심리학이나 정신의학 분야에서서의 나르시시즘은 일종의 성격장애(personality disorder)이지만 성격심리학이나 조직행위론 분야에서서의 나르시시즘은 보통의 사람에게서도 측정이 가능한 개인의 성격특성 중 하나이다(Campbell, Brunell, and Finkel, 2006; Morf and Rhodewalt, 2001). 본 연구에서는 조직 구성원들의 관계와 행동들을 살펴보고자 하는 연구목적에 따라 나르시시즘을 성격장애가 아닌 개인마다 정도의 차이는 있지만 누구나 가지고 있을 수 있는 성격으로 바라보는 후자의 관점에서 접근하고자 한다.

그런데 문제가 되는 것은 점차 사회가 나르시시즘이 발현되기 쉬운 환경으로

변화하고 있다는 것이다. 이미 지난 2013년 타임지는 1980년 초반부터 2000년 초반에 출생한 밀레니엄 세대를 ‘나나나 세대(Me Me Me Generation)’로 정의했으며, 이러한 밀레니엄 세대는 이전 세대보다 본인 중심으로 생각하며 사회적 기준을 따르던 기성세대와는 달리 ‘나’를 중심으로 행복과 성공의 기준을 잡고 있다고 설명했다(Stein, 2013). 이는 작년 우리 사회를 강타했던 ‘올로(YOLO)’ 열풍이나 올해 많이 회자된 작지만 확실한 행복의 준말인 ‘소확행(小確幸)’과도 연결되는데 이러한 개념은 모두 다른 사람이 아닌 나 자신의 행복과 자존감을 무엇보다도 중요하게 고려하고 있다. 이선경·허용희·박선웅(2014)은 1999년부터 2014년까지 이루어진 나르시시즘 관련 국내 연구들을 시교차적 메타분석(cross-temporal meta-analysis)한 결과 우리나라 대학생들의 나르시시즘이 지난 15년간 지속적으로 증가해왔음을 확인하였다. 그리고 미국 대학생들을 대상으로 한 선행 연구에서도 1982년부터 2006년까지 약 25년간 나르시시즘이 끊임없이 증가해 왔다(Twenge, Konrath, Foster, Campbell, and Bushman, 2008). 이러한 연구들은 동일대상에 대한 통시적(通時的) 분석을 위해 그 대상이 대학생에 국한되었다는 한계점이 있지만 이를 볼 때 사회의 다른 영역에서도 나르시시즘이 과거에 비해 증가했을 가능성을 유추해 볼 수 있다.

사회 전반에 걸쳐 나르시시즘 성향이 증가하게 되면 우리는 나르시시즘이 높은 사람과도 만날 가능성이 높아질 수 있다. 나르시시즘이 높은 사람과 만나게 되면 어떠한 일들이 벌어질까? 특히, 직장과 같이 하루 중 상당 시간을 보내는 조직 생활에서 나르시시즘이 높은 리더를 만나면 어떻게 될 것인가? 그리고 나르시시즘이 높은 리더가 나르시시즘이 높은 부하를 만난다면 어떠한 일들이 벌어질까? 이들은 서로 반목하고 갈등할 것인가? 아니면 협력을 통해 조직을 발전시킬 수 있는 시너지 효과를 일으킬 것인가? 이러한 물음이 바로 본 연구의 출발점이라 할 수 있다.

또한 나르시시즘에 대한 관심이 제고된 배경에는 실제 유명 정치인이나 CEO들에게서 나르시시스트의 모습들이 많이 나타났기 때문이다(Deluga, 1997; Maccoby, 2000; Rosenthal and Pittinsky, 2006). 그래서 CEO의 나르시시즘적인 성향이 조직이나 구성원에게 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대한 많은 연구들이 있었다(Chatterjee and Hambrick, 2007; Petrenko, Aime., Ridge, and Hill, 2016;

Reina, Zhang, and Peterson, 2014). 그리고 리더의 나르시시즘과 관련된 선행연구들을 보면 주로 ‘나르시시즘은 좋은 것인가? 아니면 나쁜 것인가?’ 하는 이슈로부터 나르시시즘과 리더 출현(leader emergence)간의 관계, 효과성(effectiveness)의 여부, 다른 리더십(예: 윤리적, 카리스마, 변혁적 리더십)과의 관련성 등을 살펴보는 경우가 많았다(Brunell et al., 2008; Campbell et al., 2011; Grijalva, Harms, Newman, Gaddis, and Fraley, 2015).

이러한 연구들의 대부분은 리더의 나르시시즘이 조직이나 구성원에 대해 미치는 영향과 결과에 주로 초점을 맞추고 있지만, 정작 리더의 나르시시즘으로부터 직접적인 영향을 받을 수 있는 부하의 성격특성, 특히 부하의 나르시시즘을 고려한 연구는 거의 없었다. 나르시시즘이 강한 사람은 자신이 제일 소중한기 때문에 타인에 대한 공감능력과 정서적 친밀감이 부족하고, 대인관계를 맺음에 있어서도 자신의 자존감을 고양시키기 위해 다른 사람들을 이용하고 조종할 수 있는 아주 얇은 관계만을 가진다(Campbell et al., 2011). 그리고 자신이 다른 사람보다 더 현명하고 매력적이라고 생각하며(Gabriel, Critelli, and Ee, 1994), 자신의 자존감을 유지하기 위해 다른 사람을 이용하기도 하며(John and Robins, 1994; Morf and Rhodewalt, 1993), 자신에게 부정적인 피드백을 주는 사람에 대해서는 공격적인 모습을 보이기도 한다(Bushman and Baumeister, 2002). 이와 같은 특성을 지닌 리더가 자신과 비슷하게 다른 사람을 대하고 인간관계를 유지하는 나르시시즘이 강한 부하를 만난다면 이들의 관계에 어떠한 일들이 발생할 수 있을 것인가?

1.2 연구목적

위와 같은 문제제기에 따라 본 연구는 다음과 같은 목적으로 실시되었다.

첫째, 집단(팀) 내 리더의 나르시시즘과 부하의 나르시시즘의 상호작용이 이들의 관계에 어떠한 영향을 미칠 것인가를 확인하는 것이다. 즉, 나르시시스트 리더와 나르시시스트 부하는 서로 보완적 관계인가? 아니면 경쟁적 관계인가? 를 검증하는 것이다. 그리고 이들의 상호작용 결과 관계에 어떠한 변화가 발생하는지 확인하기 위해 부하가 지각한 리더와의 갈등과 리더-부하 교환관계

(Leader-Member Exchange; LMX)를 결과변수로 선정하였다. 나르시시즘이 정신적 건강에 대해 잠재적으로 도움이 되는지, 해가 되는지에 대해서는 연구자들 간에 많은 논란이 있지만(Cain, Pincus, and Ansell, 2008; Campbell, 2001), 일반적으로 대부분의 연구자들은 나르시시스트들이 대인관계에 문제가 있다는 사실에는 동의하는 편이다(Campbell and Foster, 2002).

취업포털(사람인, 2014. 7. 2; 파인드잡 & 잡서치, 2015. 5. 18)에서 실시한 설문조사에 따르면 직장인 스트레스 원인 1위가 ‘직장내 인간관계(48.2%)’, 퇴사결심 원인 1위가 ‘대인관계 갈등(36.1%)’ 였다. 직장내에서 대인관계는 아주 중요한 요소인 동시에 대인관계로 인한 갈등은 극심한 스트레스로 작용하여 결국 회사를 이탈하게 만드는 원인이 되기도 한다. 이러한 측면에서 리더의 나르시시즘으로부터 비롯되는 대인관계(리더와 부하간)의 갈등을 확인하는 것은 부하의 스트레스와 이직을 방지할 수 있는 하나의 요인을 찾는 것이기에 의미가 있을 것이다. 다음으로 LMX 이론은 리더와 부하의 관계의 질(quality)에 따라 서로의 행동에 차이가 있다고 보는 것으로(Dansereau, Graen, and Haga, 1975) 리더의 나르시시즘적 성격은 부하와의 관계의 질에도 영향을 미칠 수 있다. 부하의 LMX에 대한 인식은 그들의 태도나 행동, 직무성과와 유의미한 관계를 가지고 있으며(Gerstner and Day, 1997), 나아가 역할 외 행동인 조직시민행동과도 관련이 있기 때문에(Ilies, Nahrgang, and Morgeson, 2007) 리더의 나르시시즘으로 인한 LMX의 변화를 살펴보는 것은 중요한 의미를 가질 수 있다.

둘째, 리더의 나르시시즘과 부하의 나르시시즘의 상호작용은 개인의 성격특성간의 관계로서 성격을 변화시키거나 조정하는 것은 사실상 힘들다. 따라서 집단(팀)내에서 리더의 나르시시즘이 부하와의 갈등이나 LMX에 미치는 부정적인 영향을 조직 차원에서 완화시킬 수 있도록 하는 방안이 필요하다. 이를 위해 본 연구에서는 조직 공정성을 또 하나의 조절변수로 제시하여 그 효과를 검증하고자 한다. 왜냐하면 조직 공정성에 대한 지각은 선행연구에서 과업 성과뿐만 아니라 직무 및 상사에 대한 만족과 조직몰입, 신뢰, 조직시민행동 등의 선행요인이 될 수 있다는 것을 제시하고 있기 때문에(Cohen-Charash and Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, and Ng, 2001), 리더의 나르시시즘과 이로 인한 리더와 부하간의 갈등 및 LMX의 관계에서 조직 공정성이 미치는 영향이 있

을 것이다.

마지막으로, 리더의 나르시시즘과 리더십 유효성(leadership effectiveness)간의 직·간접적 관계를 살펴보고자 한다. 많은 선행연구에서 나르시시즘과 리더 출현(leader emergence)간의 관계는 대체적으로 유의한 것으로 보고 있으나(Brunell et al., 2008; Grijalva et al., 2015; Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas, and Nissinen, 2006), 나르시시스트 리더의 리더십이 유효한 것인가에 대해서는 상이한 주장의 연구들이 있다. 먼저 Resick, Whitman, Weingarden, and Hiller(2009)는 메이저리그 야구팀 구단주의 나르시시즘을 분석한 결과 팀 성과(팀 승률 및 관람객 수의 변화)와는 관련이 없다는 것을 확인하였다. 이와는 대조적으로 Deluga(1997)는 미국의 역대 대통령들의 나르시시즘을 분석한 결과 나르시시즘이 높을수록 대통령의 성과에 대한 인식이 높았음을 알 수 있었다. 그리고 Chatterjee and Hambrick(2007)은 컴퓨터 산업 분야의 CEO를 대상으로 연구를 진행한 결과 그들의 나르시시즘이 기업의 평균적인 실적보다는 극단적 수준의 큰 성공이나 실패와 관련이 있었다. 즉, 기존 연구들은 리더십 유효성에 대한 나르시시즘의 영향이 긍정적일 수도 있고, 관계가 없을 수도 있으며, 직접적인 관계는 없으나 성과의 변동에 영향을 미칠 수 있다는 등의 복잡하고 일관적이지 않은 결과들을 제시하고 있다. 이러한 상이한 결과들로 인해 본 연구에서는 리더의 나르시시즘이 과연 유효한가에 대한 실증을 통해 이들의 관계를 검증하고자 한다. 이를 위해 조직 구성원의 직무열의(job engagement)와 팀에 대한 몰입(commitment to team)과 같은 직무태도와 변화지향적 조직시민행동(change-oriented organizational citizenship behavior; OCB-CH)이라는 구성원의 행동을 통해 리더십 유효성을 측정하고자 한다. 이처럼 리더의 나르시시즘이 유효성 변수(부하의 직무열의, 팀몰입, 변화지향 조직시민행동)에 직접적인 영향을 미칠 수도 있지만 간접적인 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 최근 리더십 연구의 주된 관심 중 하나는 리더십이 어떠한 메커니즘을 거쳐 영향력을 나타내는가를 밝히는 것이다(박병준·손승연, 2017; 백기복, 2014). 이러한 측면에서 본 연구는 리더의 나르시시즘에서 리더십 유효성으로 이어지는 메커니즘을 밝히고자 앞서 언급한 갈등 및 LMX의 매개효과를 확인하고자 한다. 나르시시스트는 자존감을 고양하기 위해 타인의 인정을 받는 것이 무엇보다도 중요한데, 이를 위해 나르시

시스트는 대인관계를 자신에게 유리한 방향으로 이끌어가고자 대인관계 전략 (interpersonal strategies)을 구사한다(Campbell and Foster, 2007; Raskin, Novacek, and Hogan, 1991). 이러한 대인관계 전략으로 인해 리더의 나르시시즘으로 인한 부하의 직무태도 및 행동의 변화에 앞서 상호간의 관계가 하나의 과정(process)으로서 먼저 변화가 발생할 수 있기 때문에 본 연구에서는 긍정적 측면에서의 LMX와 부정적 측면에서의 갈등을 동시에 매개변수로 고려하였다.

1.3 논문의 구성

앞 절에서 제기된 연구목적을 달성하기 위해 본 연구는 아래와 같은 구성으로 진행되었다.

제 1장에서는 연구의 배경과 목적을 제시하고, 이에 따른 논문의 구성을 제시하였다.

제 2장에서는 본 연구의 이론적 기초를 다루고 있다. 여기서는 나르시시즘의 개념과 측정에 대한 사항을 이해한 다음 나르시시즘이 리더와 부하의 관계에 있어 미치는 영향을 살펴보기 위해 선정한 개인 간 갈등과 LMX에 대해 살펴보았다. 그리고 리더의 나르시시즘과 구성원의 갈등 및 LMX의 관계에 있어 조절효과를 살펴보고자 전반적 조직 공정성의 개념을 제시하였으며, 리더십 유효성에 대한 결과변수로 사용한 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동에 대해 간략히 정리하였다.

제 3장에서는 주 연구를 위한 연구모형을 설정하고, 변수들간의 관계를 통한 가설을 제시하였다. 그리고 각 변수들의 조작적 정의와 더불어 측정도구, 연구방법을 언급하였다.

제 4장에서는 획득한 표본의 구성에 대해 설명하고, 이후 연구가설에 대한 구체적인 실증 분석결과를 제시하였다.

마지막으로 제 5장에서는 연구결과의 요약과 더불어 연구결과를 통해 나타난 논의점들에 대해 언급하였다. 또한 본 연구를 통한 이론적, 실무적 시사점, 그리고 연구가 가지고 있는 한계점과 향후 연구의 방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 나르시시즘

2.1.1 나르시시즘의 개념

나르시시즘(narcissism)은 그리스신화에서 호수에 비친 자기 자신을 너무 사랑한 나머지 물에 빠져 죽어 수선화가 되었다는 미소년, 나르키소스(narcissus)에서 유래되었다(Brunell et al., 2008).

나르시시즘은 웅대함(grandiosity)과 자기애(self-love), 과장된 자기관(inflated self-views)으로 구성된 비교적 안정된 개인적인 차이로 정의될 수 있다(Campbell et al, 2006; Morf and Rhodewalt, 2001). 그리고 나르시시즘은 크게 세 가지 요소로 구성되어 있다. 첫째, 나르시시즘적 자아(narcissistic self)는 자기 긍정, 특별함과 유일함, 자만심, 특권의식, 권력과 존중에 대한 욕구 등을 특징으로 하며, 둘째, 나르시시즘적 관계(narcissistic relationship)는 다른 사람에 대한 공감과 정서적 친밀감이 부족하고, 다른 사람을 조종하고 이용할 수 있는 얕은 대인관계를 유지하는 것을 말하며, 셋째, 과장된 자기관을 유지하기 위한 나르시시스트의 전략(narcissistic strategy)은 다른 사람으로부터 관심과 존경을 받을 기회를 추구하고, 자신을 지나치게 과시하거나 타인의 성과를 가로채는 등의 행동을 말한다(Campbell et al., 2011). 이러한 전략들이 성공했을 때 나르시시스트는 기분이 좋아지고, 자존감이 높아지며, 삶에 만족하는 긍정적인 모습을 보인다(Sedikides, Rudich, Gregg, Kumashiro, and Rusbult, 2004). 반면 성공하지 못했을 때는 공격성과 더불어 때때로 불안과 우울함을 보인다(Bushman and Baumeister, 1998; Miller, Campbell, and Pilkonis, 2007).

나르시시즘은 성격심리학 및 조직행동 분야와 임상심리학 및 정신의학 분야, 두 곳 모두에서 널리 사용되고 있는 개념이다. 성격심리학 연구에서 나르시시즘은 보통의 사람들에게도 일반적으로 분포되어있는 특성(trait)으로 개념화하며(Foster and Campbell, 2007), 반면 임상 및 정신의학 분야에서는 나르시시즘을

성격장애(narcissistic personality disorder; NPD)로 규정한다(Brunell et al., 2008). 정신장애의 진단과 통계 편람 제5판(Diagnostic and Statistically Manual of Mental Disorder-V; DSM-V)에서는 9개의 특별한 나르시시즘 증상을 제시하고 있다(American Psychiatric Association, 2013). 예를 들어 과장된 자기관, 공감능력의 부족, 자신이 특별한 권리를 가지고 있다는 생각, 관심과 존경을 받고 싶어함 등이 있다. 성격장애로 진단받기 위해서는 이러한 9개의 특성들 중 5개 이상은 나타내고 있어야 한다. 그런데 보통 사람들도 거만하고 공감능력이 부족하고, 다른 사람을 이용하며, 과도한 특권의식을 가질 수 있는데 만약 이들이 자신에 대해 괜찮게 느끼며, 합리적인 대인관계를 가지고 있고, 직장에서도 일을 잘 하고 있다면 이러한 상태는 성격장애로 간주되지는 않는다(Campbell et al., 2011). 결과적으로 성격장애의 실제 발병률은 상대적으로 낮고, 성격장애 수준의 심각한 정도는 아닌 나르시시즘적 증상을 가진 사람들은 더 많다고 할 수 있으며, 이러한 성격패턴은 잠재적(subclinical) 나르시시즘으로 알려져 있다(Stinson, Dawson, Goldstein, Chou, Huang, Smith, Ruan, Pulay, Saha, Pickering, and Grant, 2008).

성격특성으로서의 나르시시즘과 성격장애로서의 나르시시즘의 관계에 대해서는 많은 논의가 있어 왔지만, 최근 일반(normal) 및 임상(clinical)의 두 가지 표본들에 대해 성격특성과 성격장애를 동시에 조사한 연구에 의하면 정도의 차이가 있을 뿐 적어도 성격의 구조적 측면에서는 매우 유사하였다(Campbell et al., 2011).

본 연구에서는 리더와 부하의 관계, 직무관련 태도와 행동 등을 살펴보고자 하는 연구목적에 따라 나르시시즘을 성격장애라기 보다는 조직 구성원의 성격특성 중 하나로 고려하기로 한다.

나르시시즘의 개념을 이해하는데 있어 도움이 될 수 있는 몇 가지 접근법이나 모형이 있다. 본 연구에서는 대표적인 성격특성 모형(personality trait model)과 자기규제 모형(self-regulation model)을 위주로 살펴보고자 한다.

첫째, 성격특성 모형이다. 나르시시즘을 특성(trait) 차원에서 접근하는 것은 나르시시즘을 Big-5 성격모형과 같이 보다 광범위한 특성모형으로 설명될 수 있는 성격특성으로 간주한다(Campbell et al., 2011). Big-5 성격모형 측면에서 나르시시즘에 대한 가장 일반적인 설명은 과장성(grandiose) 나르시시스트가 친화적이

지 못한 외향적인 사람(disagreeable extraverts)이라는 것이다(Paulhus, 2001). 즉, 나르시시즘은 주로 외향성(extraversion)이 높고, 친화성(agreeableness)이 낮은 것이 특징이 될 수 있다. 그러나 예를 들어, 나르시시스트의 친화성(agreeableness) 측면을 측정할 때 Big-5 성격모형이 아닌 다른 척도를 사용한다면 이러한 설명에는 일부 차이가 있을 수 있다(Miller, Gaughan, Maples, and Price, 2011). 나르시시즘을 성격측면에서 접근하는 것은 나르시시즘의 다른 형태들을 같은 척도를 사용하여 비교할 수 있게 만들어 주는 이점이 있다. 예를 들어 취약성(vulnerable) 나르시시스트의 경우 Big-5 성격모형 측면에서 본다면 비친화성(disagreeableness)과 신경질적 성질(neuroticism)의 특성으로 설명할 수 있고, 이들을 친화적이지 못한 신경질적인 사람(disagreeable neurotics)으로 쉽게 생각하게 만들어준다(Miller, Dir, Gentile, Wilson, Pryor, and Campbell, 2010).

둘째, 자기규제 모델(Self-regulation model)은 나르시시즘적 자아(the narcissistic self)와 동기(motivation), 대인관계(relationship), 자기규제 전략(self-regulatory strategy)들과 같은 다양한 요소들이 어떻게 역동적으로 작용하여 나르시시스트적인 행동들을 유도하는가에 초점을 맞추고 있다(Campbell et al., 2011). 나르시시즘적 자아는 전형적으로 과장되어 있다. 즉 나르시시스트는 실제보다 자신이 더 낫다고 생각한다. 그리고 이러한 과장은 다른 사람을 배려하거나 공감하고 관심을 가지는 등의 공동의(communal) 영역이 아닌 자신의 권력과 지위, 신체적 매력과 창의성 등의 개인적(agentive) 영역에서 이루어진다(Campbell, Bosson, Goheen, Lakey, and Kernis, 2007; Campbell, Rudich, and Sedikides, 2002). 나르시시스트의 행동들을 일으키는 동기는 과장된 자아를 유지하거나 과장을 증가시키려는 욕구와 같이 자기고양(self-enhancement; Campbell et al., 2011) 및 특권의식(sense of entitlement; Campbell, Bonacci, Shelton, Exline, and Bushman, 2004), 권력에 대한 욕구(need for power; Carroll, 1987), 접근 지향성(approach orientation; Foster and Trimm, 2008)에서 비롯된다. 이러한 동기들은 나르시시스트들이 실패를 회피하거나 걱정을 최소화하기 보다는 성공을 갈망하거나 새롭고 강력한 자극의 추구(sensation seeking)에 더 초점을 맞추고 있다는 것을 제시한다(Campbell et al., 2011). 그리고 자기규제 전략은 나르시시스트들이 자기 고양, 특권의식 유지, 권력과 사회적 지위 유지 등을 위해 사

용되는데 이러한 전략에는 다른 사람으로부터의 관심을 추구하고 자신을 자랑하는 것(Buss and Chiodo, 1991)과 명성 추구(Young and Pinsky, 2006), 자신보다 젊고 매력적인 파트너 구하기(Campbell, 1999), 자기 위주 편향(Campbell, Reeder, Sedikides, and Elliot, 2000) 등이 포함된다.

2.1.2 나르시시즘의 형태 및 측정

나르시시즘 연구에 있어 발생하는 혼란의 일부는 나르시시즘의 다양한 형태에서 기인한다. 최근 연구들에서는 나르시시즘을 과장성(grandiose) 나르시시즘과 취약성(vulnerable) 나르시시즘이라는 두 가지 주요 형태로 구분하여 설명하고 있다(Dickinson and Pincus, 2003; Fossati et al., 2005; Miller and Campbell, 2008; Miller, Hoffman, Gaughan, Gentile, Maples, and Campbell, 2011; Russ, Shedler, Bradley, and Westen, 2008). 이러한 선행연구들에 따르면 먼저 과장성 나르시시스트들은 자신감이 넘치고, 외향적이며, 자존감이 높고, 주도적이며, 관심을 추구하면서 대인관계의 기술이 뛰어나고, 매력적인 모습을 보인다. 또한 다른 사람의 비판을 쉽게 받아들이지 않고, 때론 공격적으로 행동하기도 하며, 자신은 특별한 권리를 가지고 있다고 생각하면서 타인에 대한 공감능력이 부족하고 대인관계에 있어서 타인을 조종하고 이용하는 모습 등을 보인다. 반면에 취약성 나르시시스트들은 적대적이며, 세상은 자신들에게 불공평하게 조작되었다고 생각한다. 그리고 자신들은 특별한 권리를 가지고 있다고 생각하지만 자존감이 낮고 쉽게 우울해하며 불안해한다. 이러한 두 가지 나르시시즘은 서로 다른 원인에서 기인하게 되는데 먼저 자식을 떠받드는 부모는 자녀의 과장성 나르시시즘을 조장할 수 있으며, 차갑고 통제적인 부모는 자녀를 취약성 나르시시스트로 만들 수 있다(Otway and Vignoles, 2006).

위에서 언급한 두 가지 형태의 나르시시즘 중 본 연구에서는 과장성 나르시시즘에 보다 초점을 맞추고자 한다. 왜냐하면 과장성 나르시시즘은 리더십이나 의사결정과 같은 조직 연구에서 많이 다루어지고 있기 때문에 본 연구의 목적과도 연결된다고 볼 수 있다.

성격심리학 차원에서 나르시시즘 연구의 대다수는 주로 NPI(Narcissistic

Personality Inventory)를 측정도구로 사용한다(Raskin and Terry, 1988). NPI는 자기보고식 설문으로 40개 문항을 양자택일하는 형태로 되어 있다. 예를 들어 “나는 거울 속 내 모습을 바라보는 것을 좋아한다”와 “나는 거울 속 내 모습을 바라보는 것에 특별히 관심이 없다.” 의 두 가지 물음 중에서 하나를 선택하는 것이다(Jeffrey, 2015). NPI는 주로 과장성 나르시시즘을 측정하는데 사용되며, 이는 심리학적으로 믿을만한 측정도구이지만 그것을 구성하는 요인들이 2개에서 부터 3개, 4개, 7개라는 논쟁이 있는 불안정한 요인 구조를 갖는다(Campbell et al., 2011). 그리고 NPI는 상대적으로 문항수가 많기 때문에 관리에 있어 비효율적인 측면이 있다. 그 결과 NPI의 축소형태인 NPI-16이 개발되었으며, 이는 시간이 부족할 때 사용할 수 있는 장점이 있다(Ames, Rose, and Anderson, 2006). 과장성 나르시시즘을 측정하기 위한 또 다른 자기 보고식 설문으로는 CPI(California Psychological Inventory)가 있는데 이는 권위의식과 과장된 자기 관, 타인으로부터의 관심 추구 등을 측정하기 위한 49개의 진실 혹은 거짓의 문항으로 구성되어 있다(Wink and Gough, 1990). 그리고 성격 장애를 평가하기 위해 개발된 대규모 평가 패키지인 HDS(Hogan Development Survey)의 일부로써 주로 나르시시스트의 개인중심적이고 외향적인 특성을 측정한 “Bold” 척도도 있다(Hogan and Hogan, 2009). 취약성 나르시시즘 또한 자기 보고식 설문으로 측정할 수 있는데 이러한 척도로는 HSNS(HyperSensitive Narcissism Scale; Wink and Gough, 1990)와 PNI(pathological narcissism inventory; Pincus, Ansell, Pimentel, Cain, Wright, and Levy, 2009)등이 있다.

2.1.3 나르시시즘 관련 선행연구

2.1.3.1 나르시시즘과 리더십

나르시시즘과 같은 부정적 성격특성이 조직행동 분야에서 관심이 제고된 배경에는 2000년대 초반 미국 기업에서 발생한 대규모 부정회계 사건이 있었다(동아일보, 2001. 12. 4.). 이전까지 연구자들은 조직에 도움이 될 수 있는 효과적인 리더십 발휘와 관련된 리더의 특성이나 행동을 찾는데 초점을 맞추었다면(Bono

and Judge, 2004; Hoffman, Woehr, Maldegan-Youngjohn, and Lyons, 2011), 이 사건 이후에는 조직에 해를 끼칠 수 있는 리더십의 부정적 측면을 이해하기 위하여 리더의 부정적 특성이나 윤리적 행동으로 관심을 전환하였으며, 이러한 리더의 부정적 특성들 중에서 나르시시즘은 특히 리더십과 밀접한 관련이 있었다 (Judge, Piccolo, and Kosalka, 2009).

프로이트의 연구들을 거슬러 올라가 보면 리더십에서 나르시시즘의 역할을 이해하는 데 관심이 있었다는 사실을 알 수 있다(Brunell et al., 2008). 실제로 나르시시스트들은 자신감과 외향성을 가진 것으로 다른 사람들에게 인식되기 쉽고, 이러한 두 가지 특성은 다른 사람들이 그들을 리더로 인식하게 만드는 데 중요한 역할을 한다(Lord, Foti, and DeVader, 1984). 그리고 Kets de Vries and Miller(1984)는 사실상 권력, 명성, 매력에 대한 욕구를 가진 많은 나르시시스트들이 결국 리더의 자리를 찾게 되기 때문에 나르시시즘 성격은 주로 최상위 관리자 위치에서 나타난다고 주장하고 있다. 이때도 그들의 연기력, 남을 조종하는 능력, 외형적인 관계를 신속하게 구축하는 재주 등이 도움을 준다고 한다.

이와 같이 나르시시즘과 리더십의 관계를 생각해 볼 때 나르시시즘이 과연 좋은 것인가? 아니면 나쁜 것인가? 하는 이슈에 대한 논의가 오랫동안 지속되었다 (Campbell et al., 2011). 앞서 말한 바와 같이 조직의 최상층에서 나르시시즘을 식별하는 것은 어려운 일이 아니며, 비즈니스 관련 유명 언론에서도 잭 웰치(GE), 마이클 아이스너(월트 디즈니), 래리 앨리슨(오라클), 밥 나델리(홈데포) 등과 같이 능력 있는 CEO들에게서 나르시시스트의 특성이 나타났음을 제시하고 있다(Maccoby, 2000; Gladwell, 2002; Taylor, 2008). 이러한 유명 CEO들은 그들의 열정과 비전, 혁신 때문에 많은 칭송을 받지만 다른 한편으로는 다른 사람에 대한 공감의 부족과 비판에 대해 지나치게 민감한 측면으로 인해 비난을 받기도 했는데 바로 이 두 부분이 나르시시즘 리더십의 밝은 측면(bright side)과 어두운 측면(dark side)을 말해준다고 볼 수 있다(Hogan and Kaiser, 2005).

이러한 두 가지 측면으로 인해 나르시시즘에 대한 하나의 접근법은 나르시시즘의 구조 자체를 긍정적 측면과 부정적 측면으로 나누는 것이다. 이러한 접근은 임상심리학에 뿌리를 두고 있으며, 예를 들어 긍정적 자존감(positive self-esteem)과 연결되는 나르시시즘의 구성요소들은 건강하고(healthy) 밝은 면

으로 볼 수 있으며, 특권의식(entitlement)과 연결되는 요소들은 건강하지 못하고 (unhealthy) 어두운 면으로 여겨질 수 있다(Paunonen et al., 2006). 그러나 이러한 접근의 문제는 하나의 성격에 밝은 면과 어두운 면이 동시에 있을 수 있다는 중요한 이슈를 놓치고 있다는 것이다(Campbell et al., 2011). 예를 들어 나르시시즘이 높은 사람이 처음에는 자신감이 넘치고 카리스마를 가지고 있는 것으로 보여질 수 있지만 시간이 지남에 따라 이러한 특성이 권력에 대한 욕구와 실수로부터 배우려하지 않는 자세로 변할 수 있다(Hogan and Kaiser, 2005). 이는 처음에는 위험을 감수하고 부하들을 능가하는 매력으로 성공한 생산적 나르시시스트들이 나중에 자신의 거창함과 편집증적인 감정을 극복했을 때는 비생산적으로 쉽게 변하는 것과도 연결된다고 볼 수 있다(Maccoby and Conrad, 2003). 이러한 측면이 나르시시즘과 리더십의 문제를 다루기 어렵게 만든다. 왜냐하면 나르시시즘의 밝은 측면은 초기 대인관계에서 쉽게 발견되고 나타나지만 결국 나중에는 어두운 측면이 전형적으로 나타나기 때문이다.

이에 반해 나르시시즘을 혼합된 축복(mixed blessing)이나 교환관계(trade-off)로 접근하는 방식이 있다(Campbell and Campbell, 2009; Paulhus, 1998). 즉, 나르시시즘은 긍정적인 동시에 부정적일 수 있는 자아와 사회적 환경의 상호작용 결과들이 연결되어 있다는 것이다(Campbell et al., 2011). 일반적으로 나르시시즘은 자신의 자아를 좋게 인식한다는 측면에서 나르시시스트들에게는 좋은 결과를 제공하지만 나르시시스트와 가까운 사람들에게는 부정적 결과를 제공한다(Miller et al., 2007). 그리고 나르시시즘은 결국 나르시시스트 본인들에게도 대인관계가 단절되고, 실수를 인정하지 않음으로써 실패가 계속 발생되며, 장기적인 성공을 위해서는 반드시 필요한 자원들을 잃어버리는 등의 부정적인 결과를 야기한다(Campbell, Bush, Brunell, and Shelton, 2005). Campbell and Campbell(2009)은 상황별 강화 모형(The contextual reinforcement model)에서 나르시시즘이 효과적이거나 비효과적일 수 있는 영역과 나르시시스트와 관련된 다른 사람들(부하)에게 미치는 결과를 기술함으로써 나르시시즘이 긍정적인 면과 부정적인 면을 동시에 가질 수 있다는 사실을 주장하고 있다. 이 모형에 따르면 나르시시즘이 새로운 리더가 필요하거나 혼란스러운 조직 상황과 같이 최근에 만들어진 영역(emerging zone)에서는 도움이 될 수 있지만, 장기간 유지되어 온 리더의 자리나

안정된 상황에서의 리더십을 포함하는 지속적 영역(enduring zone)에서는 해가 된다고 한다. 예를 들어 새로운 조직에 리더로 부임한 나르시시스트는 초기에는 자신감이 넘치고 열심히 일할 수 있지만, 시간이 지남에 따라 장기적으로는 그들의 독단적 성격과 모험적인 경영방식으로 회사를 곤경에 빠뜨리는 등의 부정적 결과를 초래할 수 있다(Campbell et al., 2011).

리더의 자리는 자기 고양과 권위에 대한 나르시시스트의 욕구를 충족할 수 있는 자연스러운 위치이다(Campbell and Campbell, 2009). 이러한 측면에서 나르시시스트가 현대 조직에서 리더의 역할을 주로 하는 것으로 보인다. Brunell et al.(2008)에 따르면 나르시시스트가 리더가 없는 집단토론에서 리더로 출현하는 경향이 있었고, 나르시시즘이 Big-5 성격모형의 척도들 이상으로 리더출현을 더 잘 설명했다. 그리고 이들의 연구에서 중요한 것은 서로 다른 과업을 선정하여 세 가지 다른 표본을 사용하였고, 리더출현까지도 서로 다른 척도를 사용했음에도 불구하고 연구결과는 위와 같이 동일하게 도출되었다는 사실이다. 또한 Paunonen et al.(2006)은 군사교육의 생도들을 대상으로 한 연구에서 나르시시즘의 밝은 측면으로 사용되는 자기중심주의(egotism)는 동료에 의한 리더십 평가와 관련이 있었으며, 어두운 측면으로 사용되는 조종(manipulativeness)은 동료에 의한 리더십 평가와 관련이 없었다는 것을 실증하였다. 이와 같은 연구들은 단기적이고, 동시에 친숙한 동료들 사이에서 나르시시스트는 더 쉽게 리더로 인식될 수 있다는 것을 보여주고 있다. 또한 Schnure(2010)은 관리직 선발과 관련된 인터뷰에서 경험 있는 면접관들이 실제로 나르시시스트들의 지원서를 더 호의적으로 평가했다는 것을 보여주었다. 이와 일관되게 Brunell et al.(2008)의 연구에서도 관리자 평가에 있어 훈련된 전문가들이 리더가 없는 집단토론에서 나르시시스트들을 더 좋게 평가했다. 그리고 Sautter, Brown, Littvay, Sautter, and Bearnese(2008)는 서로 다른 대학전공에서 나르시시즘의 수준을 비교했고, 그 결과 조직 및 리더십 연구 등과 관련된 경영학 전공에서 높은 수준의 나르시시즘이 도출되었다. 이처럼 나르시시스트들은 실험실(연구), 군대, 기업, 교육 등 다양한 분야에서 리더로 나타날 수 있다는 것이 확인되었다.

2.1.3.2 나르시시즘과 성과

성과는 그 범위가 다소 광범위할 수 있기 때문에 본 연구에서는 나르시시즘 관련 기존 연구에서 주로 언급된 과업성과(task performance), 조직시민행동(organizational citizenship behaviors), 반생산적 과업활동(counterproductive work behaviors)에 초점을 맞추고자 한다.

먼저 나르시시즘과 과업성과의 관계를 살펴보기로 한다. 나르시시즘은 과장된 자기관으로 인해 자기평가에 의해 측정된 능숙함(proficiency)에 대해서는 정(+)의 관계를 보이거나, 타인평가와 같이 보다 더 객관적인 도구에 의한 측정결과에서는 관계가 없는 것으로 나타났다(Campbell et al., 2011). 예를 들어, Gabriel et al.(1994)는 대학생들을 대상으로 나르시시즘과 자신의 지능, 신체적 매력에 대한 자기평가를 실시한 결과 나르시시즘이 긍정적인 환상(illusions)을 일으킨다는 것을 확인하였다. 이들의 연구결과에 따르면 나르시시스트들은 자신의 학점이 다른 사람들에 비해 높다고 자기 보고(self-report)를 했지만 그들의 실제 학점은 다른 사람들과 크게 다르지 않았다. 즉 자신의 나르시시즘이 높은 학생들은 자신의 지능을 과대평가하는 경향이 높았던 것이다. 반대로 Judge, LePine, and Rich(2006)은 해변 순찰대원들을 대상으로 하여 연구를 진행한 결과 나르시시즘이 과업 성과에 대한 자신이나 상사의 평가와는 관련이 없다는 것을 제시하였다.

이러한 결과들의 불일치는 나르시시즘과 성과의 관계에서 상황을 고려한 조절요인의 가능성을 암시할 수 있다. 예를 들어 나르시시즘의 주요 특성으로 성공에 대해서는 내 탓이기 때문에 타인의 성과를 가로채고, 실패에 대해서는 남 탓이기 때문에 타인을 비판하는 자기고양 편향(self-serving bias)이 있다(Campbell and Sedikides, 1999). 이러한 자기고양 편향은 원래 가까운 관계에서는 잘 나타나지 않는다. 예를 들어 우리가 아무리 타인의 공적을 가로채더라도 친구나 가까운 사람에게는 그렇게 행동하지 않는다(Sedikides, Campbell, Reeder, and Elliot, 1998). 그러나 나르시시스트는 가까운 사람으로부터도 공적을 가로챌 수 있다(Campbell et al., 2000). 이것은 대인관계를 유지하기 어렵게 만든다. 즉, 긴밀한 대인관계를 유지해야 하거나 상호의존적 관계가 필요한 직업들에서 나르시시스트의 부당한 이용과 특권의식은 대인관계에 문제를 일으키고 결과적으로 직무성

과를 감소시킨다(Campbell et al., 2011). 이러한 연구들과 유사한 맥락에서 Blair, Hoffman, and Helland(2008)와 Judge et al.(2006)는 나르시시즘이 기술적 측면에서의 직무성과에 대한 상사평가와는 관련이 없었지만 나르시시즘과 대인관계 측면의 성과는 부(-)의 관계가 있음을 밝혀냈다. 나르시시즘과 성과의 관계에서 제시될 수 있는 또 다른 조절요인으로 과업의 공적(public) 또는 사적(private) 특성을 들 수 있다. 예를 들어 Wallace and Baumeister(2002)는 실험실 연구에서 나르시시즘이 공적 과업에서는 높은 성과와 관련이 있었지만 사적 과업에서는 낮은 성과를 나타낸다는 것을 발견했다. 이들은 나르시시스트가 결국 사적 과업이 아닌 공적 과업과 같이 영광(glory)을 얻을 수 있는 기회가 많을 때 최선을 다할 것이라는 점을 결론으로 제시하였다. 그리고 나르시시스트들이 잘 하지 못할 수 있는 상황도 있다. 예를 들어 나르시시스트는 복잡하고 도전적인 과업에 직면하면 이를 포기하거나 자신의 결점을 드러내는 경우가 있다(Rhodewalt, Tragakis, and Finnerty, 2006). 즉, 그들은 실패를 설명할 수 있도록 의도적으로 그들의 성과를 스스로 방해하며, 목표달성에 대한 이러한 자기 방해행위는 매우 복잡한 과업에서 성과를 더 낮게 만든다.

위와 같은 측면들을 고려했을 때 나르시시즘이 과업성과에 대해 직접적인 효과가 있는지가 명확하지가 않다. 또한 이들의 관계에 대한 잠재적인 조절요인으로 동료와 긴밀한 개인 관계를 유지해야 하는 정도, 성과가 발생하는 과업이 공적이냐 사적이냐 하는 부분, 과업의 복잡성 등을 살펴보았다. 향후에는 직무성과에 대한 나르시시즘의 영향과 이들 간의 관계에 있어서 조절변수들에 대해 보다 명확하고 세부적인 추가연구가 필요할 것이다.

다음으로 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior; OCB)은 조직의 공식적인 보상시스템에 의한 직접적인 보상이 없음에도 불구하고, 전반적인 조직기능의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적 행위를 말한다(Hoffman, Blair, Meriac, and Woehr, 2007). 나르시시즘이 타인과의 친화성(agreeableness)이나 몰입(commitment), 긴밀한 관계에서는 자기강화 행동(self-enhancing behaviors)을 하지 않으려는 의지(willingness)와는 부(-)적 관계를 가지며, 대인관계의 부당한 이용(exploitativeness)과는 정(+)의 관계를 가진다는(Campbell et al., 2006) 사회 및 성격심리학의 연구를 볼 때 나르시시즘은 조직시민행동과 부

(-)적 관계를 가질 것으로 보인다(Campbell et al., 2011). Judge et al.(2006)은 나르시시즘이 상사평가에 의한 조직시민행동과는 부(-)적 관계를, 자기평가에 의한 조직시민행동과는 정(+)의 관계를 갖는다는 사실을 찾아냈다. 그리고 Blair et al.(2008)는 관계지향적 행동이 종종 조직시민행동 차원으로 포함된다는 점을 감안할 때 나르시시즘과 관계지향적 행동 사이의 부(-)적 관계가 이들(나르시시즘과 조직시민행동)의 부(-)적 관계를 간접적으로 설명한다고 주장하였다.

또 다른 연구에서는 조직시민행동의 평가와 지속 수행여부에 대한 주요 결정요인으로서 조직시민행동을 하고자 하는 동기(예: 인상관리 또는 이타주의)를 고려하는 것이 중요하다고 강조하고 있다(Bolino, 1999). 이러한 맥락에서 Judge et al.(2006)의 연구결과와는 대조적으로 Bourdage, Lee, Lee, and Shin(2009)는 나르시시즘이 높은 것과 같이 겸손한 성격특성이 낮은 구성원들이 인상관리의 형태로서 조직시민행동에 참여하도록 동기부여된다는 사실을 발견하였다. 다시 말해 나르시시스트는 조직시민행동을 나타내는 행동을 보일 수 있지만, 그들은 타인들로부터의 자신의 인상을 관리하기 위한 수단으로서 그렇게 한다는 것이다. 결과적으로 조직시민행동에 참여하는 나르시시스트들은 조직시민행동에 지속적으로 참여하지 않거나 그들이 필요할때만 참여할 가능성이 높다.

과업성과나 조직시민행동과는 달리 반생산적 과업활동(Counterproductive Work Behaviors; CWBs)은 절도, 근무시간 초과청구, 다른 구성원에 대한 공격적인 행동 등과 같이 조직이나 조직 구성원에게 해를 끼칠 수 있는 행동들을 포함한다(Penney and Spector, 2002). 성과의 주요 영역 중에서 나르시시즘은 반생산적 과업활동과 가장 명확한 연관성을 가지고 있으며, 나르시시즘은 조직의 다양한 맥락에서의 갈등(conflict), 공격(aggression), 괴롭힘(bullying)을 예측하는 것으로 나타났다(Campbell et al., 2011). 나르시시즘이 높은 구성원들은 파트너의 부정적인 행동에 대해 대인관계 유지를 위해 건설적이기 보다는 파괴적인 방법으로 반응할 가능성이 높다(Campbell and Foster, 2002). 나르시시스트의 폭력성은 자아에 대한 위협(ego threat)과 사회적 거부(social rejection)와 같은 자극에 대한 반응으로써 나타난다(Bushman and Baumeister, 1998; Twenge and Campbell, 2003). 또한 Penney and Spector(2002)는 나르시시즘과 반생산적 과업활동이 정(+)의 상관관계를 가지며, 이들의 관계는 조직구성원의 분노가 매개하는 것을 발

견하였으며, Judge et al.(2006)은 나르시시즘과 상사평가에 의한 반생산적 과업 활동이 정(+)의 상관관계를 가지며, 나르시시즘은 Big-5 성격모형의 5가지 요인들 이상으로 반생산적 과업활동의 변량을 잘 설명했다는 것을 제시하였다.

2.2 갈등

2.2.1 갈등의 개념 및 모형

갈등의 개념에 대한 일부 수렴이 있었지만 여전히 상당한 정도의 불일치가 존재한다(Barki and Hartwick, 2004; Tjosvold, 2008). 이러한 불일치는 갈등의 특별한 형태나 상태에 초점을 맞추었기 때문에 발생한 것으로 다양한 차원(multi level)의 현상과 같이 갈등을 이해하기 위해서는 다양한 수준이나 형태에서 나타나는 일반적인 과정으로서 갈등을 바라보는 것이 필요하다(Korsgaard., Soyoung Jeong, S., Mahony, and Pitariu, 2008). 이와 같은 관점에서 갈등에 대한 현대적 정의들을 바탕으로 갈등은 목표나 이익이 양립될 수 없거나 반대되는 당사자 상호 간이나 그들 사이의 경험으로 광범위하게 정의될 수 있다(Barki and Hartwick, 2004; Korsgaard et al., 2008; Wall and Callister, 1995). 이러한 개념은 이전 정의들의 합성으로 볼 수도 있지만 갈등에 대한 다양한 관점을 반영하거나 허락한다는 점에서 다음 세 가지 중요한 측면은 주목할 만한 가치가 있다.

첫째, 이러한 정의는 갈등의 인지적(cognitive), 행동적(behavioral), 정서적(affective) 구성요소들을 광범위하게 언급하는데 사용되는 불양립성의 경험에 초점을 맞춘다(Barki and Hartwick, 2004). 그러므로 이러한 정의는 양립할 수 없는 목표에 대한 인지와 같은 갈등에 관련된 믿음과 인식(Wall and Callister, 1995), 당사자 간의 적대적인 상호작용과 같은 갈등의 행동적 결과(Fink, 1968), 분노와 적대감, 좌절감의 경험과 같은 갈등에 대한 정서적 반응(Pelled, Eisenhardt, and Xin, 1999)을 포함한다. 갈등에 대한 이러한 다면적인 관점은 과정으로서의 다양한 갈등의 정의와 일관성을 가진다(Hocker and Wilmot, 1991).

둘째, 갈등에 대한 이러한 정의는 갈등의 기초로서 양립불가능한 목표(goals)나

이해관계(interests)를 강조한다(Korsgaard et al., 2008). 목표나 이해관계라는 단어는 원하는 목표나 행동, 가치, 믿음에 대한 차이를 광범위하게 언급하는데 사용된다(DeDreu and Gelfand, 2007). Deutsch(1962)는 갈등을 한 당사자의 결과가 다른 당사자의 결과와 부(-)적으로 관련된 부정적인 독립성(negative independence)으로 개념화하였다. 이와 유사하게 Pruitt and Rubin(1986)은 갈등을 한 당사자가 자신의 목표나 포부를 다른 당사자의 그것과 양립불가능한 것으로 바라볼 때 발생하는 것이라고 제시하였다. 그리고 Alper, Tjosvold, and Law (2000)은 갈등이 한 당사자가 다른 당사자의 행동을 막거나 방해할 때 발생한다고 하였다. 또한 일부 연구자들은 양쪽 모두에게 즉각적이거나 중요한 결과를 가져올 필요가 없는 가치나 관점의 불일치에 초점을 맞추었는데 예를 들어, Jehn(1995)는 사회적 또는 관계에 기반한 갈등의 정의를 개인적인 불양립성으로 제시하기도 했다.

셋째, 갈등에 대한 다차원의 관점과 일관되게 “당사자 상호 간과 그들 사이”라는 구절은 갈등을 개인이나 집단 상호 간 또는 두 당사자 이상의 사이에서 존재할 수 있다는 것을 말한다(Korsgaard et al., 2008). 즉 갈등은 개인 상호 간이나 집단 내 개인들 간 또는 집단 간 발생할 수 있다(DeDreu and Gelfand, 2007). 그래서 Smith-Crowe, Brief, and Umphress(2007)은 불양립성에 대한 인지적 또는 정서적 반응이라는 갈등의 경험은 개인 간의 현상이라는 측면에서 갈등을 개인 수준의 현상으로 인식하였다. 그리고 집단 내 갈등은 보다 상위의 분석수준에서 나타나는 사회적 현상으로 제시되었다(Fink, 1968; Jehn and Bendersky, 2003). 이러한 정의의 중요한 시사점은 집단 내 갈등을 이해하려면 낮은 수준의 분석에서 발생하는 과정과 이 과정들의 상호작용에 대한 인식이 동시에 필요하다는 것이다(Korsgaard et al., 2008).

다음에서는 갈등의 개념을 제대로 이해하기 위하여 과거에 제시되었던 갈등 관련 모형들을 제시하고자 한다. 초기 갈등모형은 구조와 과정 중 무엇을 더 강조하느냐의 측면에서 구분될 수 있다(Kilmann and Thomas, 1977). 갈등에 대한 구조 이론들은 갈등을 만드는 데 있어 당사자 사이의 상호의존성의 역할을 강조했으며(Deutsch, 1949), 반면 과정 이론들은 갈등을 사건들의 시간적 연속으로 개념화하였다(Pondy, 1967; Thomas, 1992).

먼저, 갈등의 구조적 모형은 갈등이 과업의 특성이나 사회적 배경과 같은 맥락적 요소들에 의해 야기된다는 사실을 받아들였으며, 이 요소들은 당사자 간의 상호의존성과 불양립성의 특성에 초점을 맞추고 있다(Korsgaard et al., 2008). 예를 들어 Deutsch(1949)은 협력과 갈등의 원천으로서 상호의존성에 초점을 맞추고 있는데, 협력은 당사자들이 목표를 긍정적인 측면에서 상호의존적으로 인식할 때 발생하며, 경쟁이나 갈등은 서로의 목표가 부정적인 측면에서 상호의존적으로 인식될 때 발생한다는 것이다. 후자의 측면에서 한 사람이 목표를 달성하기 위해서는 어쩔 수 없이 다른 사람의 목표달성을 희생시켜야 한다. 또한 이러한 관점에서 갈등은 당사자들간의 상호의존성 정도가 높거나 목표 양립가능성의 수준이 감소될 때 더 나타나기 쉬울 것이다(Korsgaard et al., 2008). 마찬가지로 Emerson(1962)의 권력의존성 이론은 갈등을 각 당사자들이 그들의 관계 밖에서는 쉽게 이용할 수 없는 어떤 것을 서로에게 원하는 정도의 함수라고 주장했다. 그는 사회적 관계에서의 권력은 한 사람이 가치 있는 목표를 달성하고자 하는데 대해 다른 사람의 통제나 영향의 함수이며, 의존성은 한 당사자가 목표의 결과에 대해 가지는 가치와 대안적 결과의 유용성에 의해 결정된다고 했다. 이러한 교환관계에는 당사자들의 내부 또는 외부에 존재하는 갈등의 구조적 원인이 있다(Kilmann and Thomas, 1977). 내부 요인은 개인적 인식, 협상 스타일, 동기 등의 차이를 포함하며(Brett, 1984), 외부 요인은 목표나 과업의 양립성, 과업의 명확성과 복잡성, 조직 및 집단의 규범 등을 포함한다(Blake and Mouton, 1984).

다음은 갈등에 대한 과정적 모형으로서 이러한 관점은 갈등을 역동적인 과정이나 사건들의 연속으로 보는 것을 말한다(Habib, 1987; Pondy, 1967; Thomas, 1992). 이러한 갈등의 사건들은 광범위한 조직 시스템 내에서 발생하며, 관계의 구조적 상태나 관계의 더 넓은 맥락에 의해 영향을 받으며, 갈등의 구조적 이론과 달리 이러한 모형은 갈등이 유발되어 해결되기까지를 연결하는 개인 내부적 또는 개인 간의 과정을 강조하는 역동적인 관점을 적용했다(Korsgaard et al., 2008). 예를 들어 Pondy(1967)의 모형은 갈등을 Deutsch(1949)와 Emerson(1962)과 같은 연구자들에 의해 서술된 구조적 요인들과 일치하는 부족한 자원, 권력, 상호의존성의 3가지 잠재적 상태에서 출발했다. 과정 모형에 따르면 갈등은 갈등의 잠재적 상태의 맥락에서 발생하는 당사자들 사이의 만남이나 상호작용에서

시작된다(Korsgaard et al., 2008). 이것은 당사자들이 사건의 중요성을 이해하려고 노력하는 감각형성 과정(sense-making process)을 촉발시킨다(Neuman and Baron, 1998). 다시 말해서 이 감각형성 과정은 상대방으로부터 비롯되는 호의적이지 않은 어떠한 측면에 대한 상호작용의 평가이다. 이러한 인지적 평가는 갈등에 대한 인식으로 이어지며, 갈등의 인식은 갈등에 대한 감정(feelings), 인지(cognitions), 행동(actions)으로 이어진다(Pondy, 1967; Thomas, 1992). 그리고 과정 모형은 특정한 갈등 사건은 미래의 사회적 상호작용과 차후의 갈등 사건에 대한 결과를 가져오는 반복적인 관계를 암시한다(Pondy, 1967). 또한 갈등에 대한 과정적 관점은 갈등에서의 지각적 과정과 정서의 역할을 강조하기 때문에 구조적 모형에 비해 중요한 확장을 제공한다(Kumar, 1989). 따라서 객관적인 사건과 갈등의 해석이나 인식 사이에 필요한 대응은 없으며, 갈등에 대한 한 당사자의 행동적 반응은 구조적 갈등 조건에 대한 이성적 대응으로 간주 될 수 있는 것과는 상당히 차이가 있을 수 있다(Korsgaard et al., 2008).

이와 같은 구조 이론과 과정 이론을 종합해보면 갈등은 상호의존성, 목표의 양립가능성, 역할 차이 등의 잠재적 조건으로부터 비롯된다. 이러한 잠재적 조건이 각 당사자에게 입력되면 감각형성 과정을 촉발하는 행동들을 유발한다. 이러한 행동에는 갈등을 유발하는 행동이나 상호간의 교환 및 집단 상호작용 등이 포함된다. 이 추론 과정은 최종적으로 갈등에 대한 정서적, 인지적, 행동적 표현으로 이어진다. 이러한 징후에는 좌절(frustration)과 분노(anger), 반추(ruminations), 교정(rectify) 또는 보복(retaliate) 의도와 같은 부정적 감정과 다양한 갈등관리 대응이 포함된다(Aquino, Tripp, and Bies, 2006).

2.2.2 상사와 부하 간의 갈등

앞서 언급한 갈등의 개념에 의하면 갈등은 개인에서 집단, 조직 수준에 이르기까지 다차원적인 관점을 포괄할 수 있지만 본 연구에서는 연구 목적상 개인 수준에 중점을 두고, 상사와 부하 간의 갈등에 대해 살펴보기로 한다.

상사와 부하간의 갈등에 대한 과거 연구는 대인관계의 갈등보다는 주로 역할 갈등(O'Driscoll and Beehr, 1994)이나 일과 가정 갈등(Allen, 2001; Van Daalen,

Willemsen, and Sanders, 2006)에 초점을 맞추었다. 일부 연구에서 상사와 부하 간의 갈등을 다루기는 했지만, 이들의 초점은 갈등 그 자체라기보다는 상사와 부하가 갈등을 다루는 스타일이었다(Howat and London, 1980; Rahim and Buntzman, 1989). 그러나 Xin and Pelled(2003)은 리더십 행동에 대한 부하들의 평가를 예측하기 위해 이들의 갈등에 대한 인식을 살펴보았으며, 그 결과 갈등은 상사의 리더십 행동에 대한 인식들과 부정적인 연관이 있었다.

이전 연구자들은 일반적으로 갈등을 두 가지 형태로 구분하였다(Jehn, 1995; Afzalur Rahim, 2002; Simons and Peterson, 2000). 첫째, 정서적, 사회정서적 또는 감정적 갈등이라고도 불리는 관계갈등(relationship conflicts)은 갈등에 연루된 개인들 간의 긴장과 짜증, 적대감 등을 포함하는 대인관계의 불일치(interpersonal incompatibilities)를 말한다(Jehn, 1995). 관계갈등의 예는 대인관계 스타일, 가치 또는 개인적 기호에 관한 갈등이다(De Dreu, Van Dierendonck, and Dijkstra, 2004). 둘째, 이슈 또는 과업갈등이라고 불리는 실질적 갈등(substantive conflicts)은 수행되는 과업에 관한 아이디어나 의견, 관점의 차이를 말한다(Jehn, 1995; Rahim, 2002). 자원의 분배, 사실이나 절차에 대한 해석상의 갈등이 실질적 갈등의 좋은 예들이 될 수 있다(De Dreu et al., 2004). 팀 수준의 과거 연구들은 관계갈등과 실질적 갈등 간에 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다(Rahim, 2002; Simons and Peterson, 2000), 상사와 부하의 관계에서 이러한 두 가지 유형의 갈등의 확산에 대해 Evan(1965)은 실질적 갈등의 범주에 속하는 기술적, 행정적 문제가 부하와 상사간의 의견불일치의 주요 원인이라는 것을 발견하였으며, 반면에 성격 충돌이나 상호 의사소통 장애와 같은 관계갈등으로부터 발생하는 갈등의 경우는 거의 없었다. Renwick(1975)도 유사한 결과를 제시하였는데 그는 상호간 갈등의 가장 빈번한 주제는 작업상황에서의 조직정치와 절차, 서로 다른 관점이며, 개인적 이슈나 문제를 다루는 경우는 거의 없었다고 주장하였다.

직장의 대인관계에서 비롯되는 갈등의 결과는 다양하다. 특히 관계갈등의 경우 만약 제대로 관리하지 못할 경우 소진(burnout)이나 정신질환까지 일으켜 건강과 행복에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(De Dreu et al., 2004). 또한 관계갈등은 집단의 성과달성을 지연시키고, 만족을 저해하는 것으로 나타났다(Amason,

1996; Jehn, 1995). 그러나 연구결과에 따르면 적당한 수준의 실질적 갈등은 일반적으로 더 나은 의사결정과 더불어 더 높은 성과와도 관련이 있었다(Jehn, 1995; Rahim, 2002; Simons and Peterson, 2000). 하지만 두 가지 유형의 갈등에 정(+)의 상관관계가 존재할 때, 잠재적으로 유익한 실질적 갈등을 자극하는 노력은 좋지 않은 관계갈등을 유발할 수 있는 위험을 무릅쓰게 된다(Rahim, 2002; Simons and Peterson, 2000).

2.2.3 갈등 관련 선행연구

2.2.3.1 갈등의 선행요인

앞서 언급한 대로 갈등은 개인에서부터 집단, 조직에 이르기까지 다양한 수준에서 발생할 수 있는데 본 연구에서는 당사자들(리더와 부하) 사이의 갈등에 대한 선행요인을 중점적으로 확인하고자 한다.

첫째, 과업 차원은 당사자들 사이에서 잠재적으로 갈등을 일으키는 대인관계의 구조적 측면을 말한다. 갈등의 구조모형에서 언급한 대로 과업의 상호의존성은 개인간 갈등의 전제조건이 된다(Deutsch, 1962; Emerson, 1962). 갈등은 각 당사자의 목표가 양립불가능할 때 상호의존성의 조건하에서 더 커질 수 있다(Komorita and Parks, 1995; Pinkley, Griffith, and Northcraft, 1995). 목표의 양립불가능은 완전히 객관적인 개념이 아니라 실제 양립불가능이 존재하지 않는 곳에서도 개인들은 이를 인식할 수 있으며, 이러한 인식이 갈등과 차후의 비협조적 행동으로 이어진다(Thompson and Hrebec, 1996). 과업을 협력에 반대되는 경쟁이나 고정된 파이 문제로 인식하는 개인들은 더 많은 갈등을 인식하고, 덜 협조적으로 행동하는 경향이 있다(Harinck, De Dreu, and Van Vianen, 2000; Ohbuchi and Suzuki, 2003). 권력 의존 이론은 권력의 불균형이 상호의존적인 당사자들 사이에서 갈등을 악화시킨다고 주장하고 있다(Korsgaard et al., 2008). 예를 들어 상호관계에 있어서 권력을 적게 가진 당사자는 위협을 인식하기 쉽기 때문에(Rousseau and Garcia-Retamero, 2007) 이로 인해 갈등이 심화될 수 있다는 것이다. 이와 유사하게 지위의 차이가 상호의존적인 관계에서 갈등의 경험 및

반응을 형성할 수 있는데 Baron(1989)은 부하의 경우 상사와의 갈등에서 회피 기술을 사용하기 더 쉽고, 상사는 부하에 대해 압박 기술을 사용하기 더 쉽다는 것을 제시하고 있다. 또 다른 연구에서는 그 효과가 절차적 공정성에 따라 달라졌지만 개인들은 낮은 지위에 비해 높은 지위에 있는 부정 행위자를 용서하거나 이들과 화해할 가능성이 높다는 것을 발견했다(Aquino et al., 2006). 그리고 역할의 모호성이 갈등을 악화시킬 수 있으며, 개인들의 직무에 있어서도 역할 모호성이 높을 때 개인들 간의 과업갈등이 관계갈등과 더 강한 연관성을 가질 수 있었다(Tidd, McIntyre, and Friedman, 2004).

둘째, 사회적 측면의 선행요인을 살펴보면 이 범주는 개인 간의 상호작용에 영향을 미치고, 그러한 상호작용의 해석을 형성하는 사회적 설정(setting)의 속성을 포함한다(Korsgaard et al., 2008). 사회적 측면에서는 다양성(diversity)과 관계의 질(relationship quality)이라는 두 가지 주요 선행요인에 초점을 맞추고자 한다. 먼저 갈등에 대한 다양성의 영향에 관한 연구들은 주로 인구통계학적 다양성과 가치 다양성에 주로 초점을 맞추어왔으며, 그 결과들은 일반적으로 다양성은 더 큰 갈등과 연관이 있다는 것이었다(Van Knippenberg and Schippers, 2007). 이러한 연구의 대부분은 집단 내에서의 종합적인 다양성을 조사하였으며, 다른 연구에서는 한 개인과 동료 사이의 차이점을 살펴보았다(Jehn, Chadwick, and Thatcher, 1997; Lankau et al., 2007). 그러나 성별, 근속년수, 연령, 출생국가의 효과에 대한 연구에서는 갈등의 증감이 혼합된 결과가 도출되었으며, 이러한 일관적이지 않은 결과는 갈등 및 다양성의 개념과 측정에서의 무수한 차이를 고려했을 때 놀라운 일이 아니다(Korsgaard et al., 2008). 일부 연구에서는 집단 내에서의 쌍(dyadic)의 다양성에 대해 초점을 맞추었다면(Xin and Pelled, 2003), 다른 연구에서는 한 개인과 집단 내의 다른 구성원들 간의 차이점을 연구하였다(Jehn et al., 1997). 또한 상호간의 관계의 질도 갈등과 관련이 있다. 선행연구에서는 당사자들간의 이전의 긍정적인 관계는 갈등이 발생하는 상황에서 대립하는 경향을 감소시켰다는 것을 발견했다(Tjosvold and Sun, 2002). 그리고 Shah and Jehn(1993)은 우정이 갈등과 부(-)적인 관련이 있다는 것을 제시하였다.

셋째, 두 당사자 간의 상호작용과 관련된 갈등의 선행요인을 살펴보도록 하겠다. 갈등의 과정모형은 당사자들 사이의 교환관계의 질(quality)과 정도(degree)가

갈등의 중요한 결정요소라는 것을 제시하였다(Pondy, 1967). 이러한 사회적 상호작용의 질(quality)의 몇 가지 측면은 의사소통, 공정한 대우, 간접 그리고 전반적인 관계의 질을 포함하는 갈등의 선행요인으로 밝혀졌다(Korsgaard et al., 2008). 상호간의 갈등에서 가장 중요한 선행요인 중 하나는 의사소통의 스타일과 내용이다(Olekalns, Putnam, Weingart, and Metcalf, 2008). 이러한 측면에서 Wall and Callister(1995)는 의사소통의 빈도가 일반적으로 갈등과 부(-)적인 관련성이 있다고 제안하였다. 후속 연구들도 이러한 관계를 확인하였고, 직접 대면으로 갈등을 완화시킬 수 있다고 제시하였다(Dawes and Massey, 2005; Gajendran and Harrison, 2007). 덧붙여서 의사소통의 질도 갈등의 인식과 연결되어 있으며, 의사소통 질의 두 가지 중요한 특성인 의사소통이 파괴적이고 무례하게 이루어지는 정도와 의사소통이 당사자 중 한 사람의 행동을 정당화하는 정도는 특히 갈등과 관련성이 높았다(Berry, Ones, and Sackett, 2007; Colquitt, 2001). 그리고 설명의 적절성과 진실성도 중요한 갈등 완화요인이다(Baron, 1988; Shapiro, 1991). 모욕이나 불공정한 할당과 같은 갈등을 유발하는 사건 이후 적절하고 진실한 설명은 상대방의 의도나 성격에 대한 비호의적인 귀인을 하려는 경향을 감소시킨다(Korsgaard et al., 2008). 하지만 부정적인 반응을 완화시키는데 있어서 설명보다는 양해를 구하는 것이 더 나올 수 있다(Shaw, Wild, and Colquitt, 2003). 또한 당사자 간 교환관계의 질에 있어 공격적 표현과 같은 다른 지표는 갈등을 증가시키는 것으로 나타났다(Glomb and Liao, 2003). 또 다른 연구에서는 한 당사자의 혁신적 업무 행동이 동료들과의 갈등과는 정(+)의 상관관계가 있다는 것을 제시하고 있다(Janssen, 2003). 즉, 구성원의 혁신적 업무 행동은 이러한 변화를 막고자 저항하는 동료들과는 만족스러운 관계를 맺지 못한다는 것이다.

2.2.3.2 갈등의 결과요인

갈등의 당사자로서의 개인에게 가장 빈번하게 나타나는 결과는 아마도 속상함일 것이다(Bergman and Volkema, 1989). 이러한 당사자들은 분노와 적대감, 사회-정서적 분리, 긴장, 불안과 스트레스와 같은 다양한 모습을 나타내고, 이러한 부정적인 감정은 개인적 좌절, 직무만족 저하, 동기부여 및 성과 감소로 이어질

수 있다(Wall and Callister, 1995).

그리고 대인관계에 있어서의 갈등의 결과를 살펴보면 첫째, 갈등이 발생하면 상대방은 자신의 목표를 막는 것으로 간주될 수 있고, 이것이 분노와 스트레스 등의 부정적인 감정을 일으킬 수 있다(Korsgaard et al., 2008). 또한 이러한 인식은 상대방에 대한 오해로 인한 불신을 생기게 하고(Pruitt and Rubin, 1986), 상대방의 행동들을 해로운 것으로 인식하게 만들며, 상대방의 관점에서 바라볼 수 없도록 하는 동시에 상대방의 의도를 항상 의심하게 한다(Blake and Mouton, 1984). 즉, 갈등이 발생하는 동안이나 이후에 상대방에 대한 태도는 더 부정적으로 변하게 된다(Bergman and Volkema, 1989). 둘째, 의사소통의 질과 양 모두가 갈등으로 인해 변경될 수 있다. 의사소통의 질에 관해서라면 의사소통에 모욕, 왜곡, 오해 등이 포함되면 더 적대적으로 되는 경향이 있다(Wall and Callister, 1995). 그리고 갈등으로 인해 의사소통의 양이 증가할 수도 있고, 감소할 수도 있다. 갈등은 논쟁자들에게 문제를 환기시켜 입을 다물게 할 수 있으며, 상대방을 회피하게도 만들 수 있지만 반대로 갈등 당사자들이 동료나 외부인들과 상황을 논의함에 따라 갈등에 직접적으로 연루되지 않은 다른 사람들과의 의사소통이 증가할 수 있다(Bergman and Volkema, 1989). 셋째, 갈등 당사자 사이의 외적인 상호작용(행동)이 가장 가시적인 갈등의 결과이다(Wall and Callister, 1995). 이러한 상호작용은 상대방을 피하는 수동적인 행동(Van de Vliert, 1990)으로부터 체면을 세우기 위한 전술, 감정의 분출, 대립 등과 같은 방어적인 대응까지 될 수 있다(Morrill and Thomas, 1992). 또한 보다 적대적인 행동으로는 위협과 물리력 행사, 다른 사람에게 해를 끼치는 것, 강요와 난동 및 시위 등을 포함한다(Sternberg and Dobson, 1987). 장기간에 걸친 갈등은 결정사항의 이행에 대한 약속을 어렵게 만들고, 적절한 이유 없는 결근과 불만사항이 증가하며, 생산성을 저하시킨다(Wall and Callister, 1995). 넷째, 갈등이 집단이나 조직 간에서 발생했을 때 좀 더 독재적이거나 권위주의적인 방식으로 리더십을 전환하는 것과 같이 그들의 구조내에서 변화가 발생한다(Pruitt and Rubin, 1986). 갈등이 발생했을 때 집단은 개인에 대한 만족보다는 집단의 활동에 더 초점을 맞추으로써 내부적으로 더 응집력을 높일 수 있다(Wall and Callister, 1995). 또한 갈등으로 개인이나 집단 간의 상호의존성이나 조정이 감소하는 것과 같이 구조적 관계가 변

화될 수 있으며, 집단은 논란이 되는 목표를 발전시킬 수 있을 뿐만 아니라 그룹 간의 차별과 그룹 내 편애를 높일 수 있다(Bettencourt, Brewer, Croak and Miller, 1992). 또한 상호의존성 감소는 다른 사람, 집단 또는 조직에 관한 인식을 왜곡시킨다(Cosier, Dalton and Taylor, 1991).

2.3 LMX

2.3.1 LMX의 개념

리더십 연구의 넓은 영역 내에서 리더-부하 교환(Leader-Member Exchange; LMX) 이론은 리더십의 과정과 결과를 연결하는 가설들에 대한 연구를 보다 더 흥미롭고 유용하게 접근하는 방식 중 하나로 발전하였다(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, and Ferris, 2012). Dansereau, Graen, and Haga(1975)에 의해 처음으로 제안된 LMX 이론은 리더와 구성원간의 쌍(雙) 관계에 초점을 맞추으로써 다른 리더십 이론과 구별된다. LMX 이론은 리더가 일부 부하들과는 업무적 관계처럼 낮은 수준의 인간관계를 맺는 반면, 다른 부하들과는 사회정서적 교감을 나누는 등의 높은 수준의 인간관계를 가지는 것을 전제로 한다(Dansereau et al., 1975). 즉 리더는 부하에 따라 차별적인 인간관계를 맺고, 외집단(Out group) 보다는 내집단(In group)에 대해 더 좋은 형태의 리더십을 발휘한다는 것이다.

LMX 이론은 원래 역할 이론에 뿌리를 두었지만(Graen, 1976; Graen and Scandura, 1987) 사회적 교환 이론에 크게 의존하면서 진화했다(Erdogan and Liden, 2002; Kamdar and Van Dyne, 2007). 낮은 LMX 관계는 성과급에 초점을 맞춘 고용계약과 같이 유형자산에 대한 공식적인 합의나 즉각적이고 균형적인 상호 보상에 기초한 경제적 교환을 특징으로 하는 반면, 높은 LMX 관계는 상호 의무와 호혜(互惠)에 대한 감정을 점점 더 불러일으키고, 이러한 감정은 리더와 부하의 관계를 본질적으로 더 사회적 관계로 만든다(Dulebohn et al., 2012). 경제적 교환이 아닌 사회적 교환에 기반한 업무관계는 충성과 헌신, 지원과 신뢰로 특징지어지며(Cropanzano and Mitchell, 2005; Uhl-Bien and Maslyn, 2003), 높은 LMX 관계를 구현하는 상호 호혜는 리더와 부하간의 정서적 애착을 증가시

킨다(Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik, and Buckley, 2009).

리더가 LMX의 질을 결정하는데 지배적일지라도 부하도 또한 그 과정에 영향을 미친다(Dienesch and Liden, 1986; Lapierre, Hackett, and Taggar, 2006). 이러한 관점은 리더의 특성이나 행동이 부하의 태도나 행동에 직접적인 영향을 미친다는 전통적인 리더십과는 차별화되었다(Dulebohn et al., 2012). 즉, 쌍(雙)의 두 구성원(리더-부하)이 상호관계의 상대방에 대한 인식을 형성하고, 그것이 차례로 관계에 대한 리더와 부하의 반응에 영향을 미친다는 것이다(Engle and Lord, 1997; Lord and Maher, 1991).

실제로 업무 관계는 파트너들 간의 지속적인 상호작용을 특징으로 하며(Ferris et al., 2009), 그리고 이러한 사회적 교환관계의 상호 의존성은 호혜적 상호 의존성(reciprocal interdependence)으로 언급되어 왔다(Cropanzano and Mitchell, 2005). 이러한 상호관계에도 불구하고 갖고있는 권력에 차이가 있기 때문에 리더 보다는 부하들의 의존성이 더 큰 경향이 있다(Snodgrass, Hecht, and Ploutz-Snyder, 1998) 그리고 구성원들이 다른 사람에게 결과를 의존할 때, 그것은 구성원들이 그들과 쌍 관계에 있는 파트너의 특성에 강하게 동조하고, 그들의 파트너를 면밀히 평가하도록 동기부여한다(Dépret and Fiske, 1992; Dulebohn et al., 2012). 또한 리더는 목표를 달성하기 위해 부하들에게 의존하는데 이러한 점이 리더가 각각의 부하를 반드시 평가하게 만든다. 이러한 평가에 있어 중요한 부분은 리더들이 자신에 대해 부하는 어떻게 생각하는지를 알아내는 것이다(Snodgrass et al., 1998). 따라서 LMX 관계의 질을 통해 알 수 있는 것은 리더가 부하를 평가하고, 부하가 리더를 평가하는 이중 프로세스이다(Masllyn and Uhl-Bien, 2001; Sin, Nahrgang, and Morgeson, 2009).

2.3.2 LMX 관련 선행연구

2.3.2.1 LMX의 선행요인

LMX의 선행요인은 크게 부하와 리더 각각의 특성과 이들의 관계 측면에 초점을 맞추어 살펴보고자 한다.

먼저, 부하의 특성 측면에서 보면 초기에는 신체적 특징과 성격이, 이후에는 행동이 관계의 점진적인 발전에 영향을 미쳤다(Dulebohn et al., 2012). 초기 LMX 이론은 리더들이 부하들과 높은 LMX 관계를 유지하기 위해 부하들의 기술과 능력, 동기부여 정도를 고려하여 선택했다는 것을 보여주고 있다(Liden and Graen, 1980). 이 중 LMX 연구에서 전형적으로 사용되어진 능력(Competence)에 대한 척도는 부하의 일반적인 능력이나 경험에 대한 리더의 평가를 포함한다(Dulebohn et al., 2012). 리더들은 각각의 부하들에게 부여할 과업을 결정하기 위해 부하의 능력을 평가했는데, 그 결과 할당된 역할을 수행할 수 있다고 판단된 부하는 그들의 리더와 높은 질의 관계를 쉽게 형성할 수 있으며, 역할을 달성하지 못할 것으로 보이는 부하는 리더와 낮은 질의 관계를 형성하는 경향이 있었다(Graen and Scandura, 1987).

LMX에 영향을 미치는 부하의 특성에는 Big-5 성격요인, 통제 위치, 긍정적 및 부정적 정서 등의 성격적 요소가 포함되어 있으며, 여러 문헌에서 주목을 받으며 논의가 된 데 비해 Big-5 성격요인과 LMX의 연관성에 대한 실증 연구는 놀라울 정도로 제한적이었다(Dulebohn et al., 2012). Big-5 성격요인 중 첫째, 성실성(conscientiousness)은 직무성과에 대해 가장 신뢰할 만한 예측요인으로서 지속적으로 입증되어 왔다(Barrick and Mount, 1991). 게다가 연구자들은 LMX는 구성원의 능력에 대한 상사의 인식 뿐만 아니라 성실성의 두 가지 영역인 구성원의 업적과 신뢰성에도 의존하고 있다고 주장해왔다(Graen and Scandura, 1987; Mount and Barrick, 1995). 둘째, 외향성(extraversion)에 대해서는 내성적인 사람과는 대조적으로 외향적인 사람은 다른 사람들과의 상호작용과 대인 관계를 추구할 가능성이 더 높다고 제시되었다(Phillips and Bedeian, 1994). 그리고 다른 선행연구에서는 외향성이 사교성(sociability)과 야망(ambition)이라는 두 가지 요소로 구성되어 있다고 기술되었다(Hogan, 1986). 이러한 측면에서 외향적인 부하는 리더와 더 높은 수준의 상호작용을 추구할 가능성이 높으며, 이로 인해 더 높은 수준의 LMX에도 기여할 수 있게 된다(Dulebohn et al., 2012). 셋째, 친화성(agreeableness)은 협력, 도움행동, 적응적 사회행동 등에 정(+)적인 관련이 있는 것으로 밝혀졌다(Graziano, Habashi, Sheese, 2007). 또한 친화성은 사회적 교환관계와 LMX에 중심이 되는 호혜적 행동과도 정(+)적인 연관이 있는 것을 알게

되었다(Perugini, Gallucci, Presaghi, and Ercolani, 2003). 넷째, 경험에 대한 개방성(openness to experience)은 상상력이 풍부하고, 창의적이고, 지적이며, 관대한 특성을 그 특징으로 한다(Barrick and Mount, 1991). 그러므로 편협한 구성원과는 대조적으로 개방적인 부하들은 공식적인 고용계약과 같이 경제적 교환으로 제한되는 관계를 초월하여 높은 LMX 관계에서 중요한 사회적 교환에 기반한 확장된 역할을 추구하고 이를 수용할 가능성이 크다(Bernerth, Armenakis, Field, Giles, and Walker, 2007). 다섯째, 신경질적 성격(neuroticism)은 분노, 불안, 우울, 당황, 걱정, 불안전성과 같은 특성 측면에서 설명되어진다(Barrick and Mount, 1991). 신경질적인 구성원은 사회적 역량과 관련하여 제한적이고, 헌신과 신뢰, 사교적 기술들이 필요한 장기적인 관계를 구축하는 경향이 덜한 것으로 밝혀졌다(Bernerth et al., 2007).

Big-5 성격요인 이외에도 다른 성격 특성들이 논의되어 왔는데 다음에서는 통제 위치(locus of control)에 대해 살펴보고자 한다. 내부적 통제 위치는 행동이나 결과에 대한 통제가 주로 자기 자신 안에 있다는 신념을 포함하며, 반면에 외부적 통제 위치는 통제가 자기 자신 밖에 있다는 신념을 가리킨다(Rotter, 1966). 통제 위치가 내적인 구성원들은 외적인 사람들보다 자신의 업무 환경을 스스로 통제할 수 있고, 자신이 다른 사람과의 상호작용에 영향을 미칠 수 있다고 믿는다(Martin, Thomas, Charles, Epitropaki, and McNamara, 2005). 이러한 내재적 통제감은 구성원들이 환경에 적극적으로 참여하도록 장려할 수 있다. 그러므로 통제 위치가 내부적인 구성원들은 수동적인 순응보다는 주도적인 행동으로 그들의 환경을 통제할 가능성이 크다(Phillips and Bedeian, 1994). 그리고 주도적인 행동에는 피드백 추구, 협상, 의사소통의 증가 등이 포함하며, 여기서 주도성은 내부적 통제 위치를 가진 구성원들이 협상을 통해 상사들과의 관계를 형성하기 위한 시도를 하게 만들 수 있다(Dulebohn et al., 2012). 또 다른 선행연구에서는 더 높은 질의 LMX 관계를 이끌어내는 과정인 역할 형성은 구성원의 직무 역할과 의무를 그들의 상사와 적극적으로 협상하는 것을 포함하였다(Graen and Scandura, 1987). 그러므로 통제 위치가 내부적인 구성원들은 주도성에 기반한 행동을 할 가능성이 크기 때문에 그들은 조직에서의 자신의 역할을 적극적으로 협상할 가능성이 높고, 이를 통해 그들의 상사들과도 높은 수준의 관계를 발전시

킬 수 있다(Dulebohn et al., 2012).

긍정적 정서(positive affectivity)는 개인이 긍정적이고, 열정적이며, 낙관적으로 느끼는 정도로 의미한다(Watson, Clark, and Carey, 1988). 따라서 높은 긍정적 정서는 다른 사람들이 일반적으로 호의적으로 생각하는 높은 수준의 활력, 낙관성, 열정, 관심, 투지 등의 특징을 반영하는 용어들로 설명된다(Dulebohn et al., 2012). 여기서 리더들은 높은 수준의 긍정적 정서를 참여나 동기부여와 동일시하기 때문에 유리한 과업을 긍정적 정서가 높은 부하들에게 위임하고, 그 후에 이러한 부하들과 높은 수준의 LMX 관계를 형성할 수 있다(Kinicki and Vecchio, 1994; Phillips and Bedeian, 1994). 반대로 부정적 정서(negative affectivity)는 공포, 불안, 성급함, 적대감, 피로, 무기력 등의 기분 상태를 포함하는 주관적인 괴로움의 일반적 요소들로 설명된다(Watson et al., 1988). 부정적 정서가 높은 사람은 사건이나 사람, 상황이나 그들 자신까지도 부정적인 관점에서 바라보는 경향이 있다(Bernerth et al., 2007; Watson et al., 1988). 그러므로 작업환경에서 부정적 정서가 높은 부하는 그들의 상사와 상사와의 관계를 부정적으로 인식할 가능성이 높다. 이로 인해 부정적 정서가 높은 구성원들은 효과적인 업무 관계를 형성하는데 어려움이 있다(Bernerth et al., 2007; Hui, Law, and Chen, 1999). 결국 이들은 상호간의 신뢰와 유대감을 형성하는 높은 수준의 관계를 형성할 가능성이 낮고(Dulebohn et al., 2012), 사람들은 부정적 정서가 높은 구성원을 덜 호의적으로 인식하기 때문에 이들은 상사와도 낮은 수준의 LMX 관계를 가질 가능성이 클 것이다(Hochwarter and Byrne, 2005; Hui et al., 1999).

다음으로 리더의 측면에서 LMX에 대한 영향요인들을 살펴보면 먼저, 대부분의 리더-부하의 관계에서 이들 간의 권력에 차이가 있기 때문에 리더가 부하보다 LMX 관계발전에 더 많은 통제력을 행사할 수 있고, 리더의 행동이 LMX의 질에 대한 선행요인의 역할을 한다고 주장할 수 있다(Dienesch and Liden, 1986). LMX와 관련된 리더의 행동에 대한 많은 연구에서 가장 많은 관심을 받아온 부분이 조건부 보상행동(contingent reward behavior)과 변혁적 리더십(transformational leadership)과 관련된 내용이다(Dulebohn et al., 2012).

먼저, LMX는 피드백, 보상, 성과에 대한 인식을 포함하는 리더의 조건부 보상 행동에 의해 영향을 받을 수 있으며, 이러한 행동들은 부하들이 무엇을 기대하는

지, 만약 부하가 리더의 기대에 부응한다면 어떻게 보상할 것인가를 명확하게 한다(Avolio, Bass, and Jung, 1999). 높은 수준의 관계는 전적으로 거래적 교환이 아닌 사회적 교환에 기반한다고 주장되어 왔지만(Graen and Uhl-Bien, 1995), 다른 연구에서는 효과적인 리더는 변혁적, 거래적 행동 모두에 관여한다는 실증연구들도 있다(Avolio et al., 1999). 조건부 보상행동이 LMX의 질을 낮추는 거래적 행동의 특성을 가질지라도 높은 수준의 관계에서 조건부 보상행동이 전혀 없는 것은 아니다(Dulebohn et al., 2012). 더욱이 행동과 그에 상응하는 보상 사이의 연관성을 분명하게 말하는 리더의 부하들은 직무요건에 대한 인식을 명확하게 하고, 이는 부하의 노력과 성과에 대한 기대에도 기여한다(Waldman, Bass, and Yammarino, 1990). 또한 양질의 LMX 관계는 신뢰와 존중 및 상호 의무를 기반으로 구축되는데(Brower, Lester, Korsgaard, and Dineen, 2009), 이 중 어느 것도 리더가 좋은 성과를 인정하고 보상하며, 기대를 명확하게 하지 않는다면 존재하지 않을 것이다. 그러므로 조건부 보상행동과 같이 피드백과 설명, 인정, 그리고 업무에 대한 칭찬을 받는 부하는 그들의 리더들에 대해 의무감을 느끼고, 또한 리더들과 양질의 관계를 경험할 가능성이 높다(Wayne, Shore, Bommer, and Tetrick, 2002).

조건부 보상행동에 이어 LMX와 관련이 있는 리더의 행동은 바로 변혁적 리더십이다. 변혁적 리더십은 매력적인 비전을 제시하고, 그 비전에 부합하는 방식으로 행동하며, 집단의 목표에 대한 수용을 장려하는 리더의 행동들을 포함하며(Kuhnert and Lewis, 1987), 이는 양질의 LMX 관계를 발전시키기 위해 도움이 되는 환경을 만들 수도 있다(Anand, Hu, Liden, and Vidyardhi, 2011). 부하들은 자신들을 고무시키고 동기부여하는 리더들에 대해 더 호의적으로 반응하는 경향이 있으며, 이러한 긍정적인 반응은 리더들과 양질의 관계를 형성하는데 노력을 기울이려는 부하들의 욕구를 이끌어 낼 수 있다(Maslyn and Uhl-Bien, 2001).

또한 LMX의 질을 결정하는데 특히 두드러진 것은 바로 부하의 성공에 대한 리더의 기대로써, 만약 리더들이 자신의 부하들이 성공할 가능성이 높은 것으로 평가한다면 그들은 부하들과 사회적 교환관계를 쉽게 형성할 가능성이 크다(Dulebohn et al., 2012). 그러한 관계는 리더가 부하들에게 중요한 과업에 대한 책임을 할당하고, 지원을 제공하는 등의 행동을 포함한다. 그러한 부하들에 대한

리더의 기대는 실험과 현장연구에서 LMX와 부하들의 과업행동이 정(+)적인 관련성이 있음을 보여주는 자기 충족적 예언(self-fulfilling prophecies)의 역할을 한다(McNatt, 2000).

일부 성격적 특성과 리더십의 연관성에 대한 접근이 지지를 받았음에도 불구하고, LMX 관련 연구자들은 리더의 성격에 대해서는 많은 관심을 기울이지 않았다(Dulebohn et al., 2012). 몇몇 연구에 포함되었던 성격의 두 가지 측면은 외향성과 친화성이다. 외향적인 사람은 사교적이고, 조리 있으며, 확신에 차 있고, 지위를 추구하는 경향이 있다. 관련 선행연구에서는 Big-5 성격 요인과 리더십에 대한 메타분석을 진행한 결과 외향성이 리더십과 가장 일관적인 상관관계를 나타냈으며, 외향적인 리더가 부하들에 의해 더 효과적인 것으로 인식될 가능성이 높았다(Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt, 2002). 마찬가지로 외향성이 변혁적 리더십의 가장 좋은 성격 예측변수라는 것을 발견했으며, 또한 리더의 외향성은 리더의 출현, 리더의 효과성에 대한 인식, 사교성과 같이 관계의 질에 기여하는 행동들과 정(+)적인 관계가 있었다(Bono and Judge, 2004). 이와는 대조적으로 내향성은 더 자기성찰적이고, 자기중심적이며, 내성적이고, 분리 및 독립적인 경향과 관련이 있다(Nahrgang, Morgeson, and Ilies, 2009). 따라서 리더의 외향성과 LMX는 정(+)적인 관련이 있을 가능성이 크다. 또한 친화성은 우호성, 사교성, 따뜻함, 연민, 상냥함과 같은 특성을 특징으로 하며, 친화성이 높은 리더는 부하들에게 더 접근하기 쉬운 것으로 보일 가능성이 있다(Dulebohn et al., 2012). 친화성은 협력이나 도움행동 등의 타인과의 긍정적인 상호작용에 관련된 성향들과 정(+)적인 관련이 있다(Hogan and Holland, 2003). 또한 따뜻함을 보이는 리더의 부하들은 리더들이 더욱 도움이 된다고 했기 때문에 이러한 부하들은 차가운 리더 보다는 따뜻한 리더와 함께 일하고 사회적인 상호작용을 지속할 가능성도 높다고 할 수 있다(Tjosvold, 1984). 이처럼 친화성은 사회적 교환관계나 LMX의 중심이 되는 호혜적 행동과 정(+)적인 관련이 있는 것으로 나타났기 때문에 리더의 친화성은 부하와의 LMX 관계의 발전을 더욱 촉진시킨다고 볼 수 있다(Dulebohn et al., 2012).

다음은 리더와 부하의 상호작용과 관련된 LMX의 선행요인을 살펴보겠다. 사회심리학에서 중요한 사실은 개인들 사이의 유사성(similarity)이 매력과 상호간의

선호를 조장한다는 것이다(Byrne, 1971). 개인들은 유사한 관심사, 가치관, 태도를 공유하는 상대방과의 상호작용을 더 편하게 생각하는 경향이 있다. 과업 달성에 대한 최선의 방법과 같은 업무 문제들 뿐만 아니라 업무와 관련 없는 주제에 있어서 인지된 유사성은 견고한 관계를 발전시키는데 중요한 의사소통을 강화시킨다(Fairhurst, 2001). 대조적으로 리더와 부하들간의 차이(difference)는 장벽과 무심함, 거리, 상호 간의 갈등을 만들 수 있고, 그 결과 양질의 상호관계를 위해서는 호의적이지 않은 상태로까지 이어질 수 있다(Uhl-Bien, 2006). 비록 실제적 유사성이 매력 및 관계의 질과 정(+)적인 관계를 가지고 있지만, 유사성에 대한 인식도 매력과 양질의 LMX 관계의 측면에서 상대적으로 더 중요할 수 있다(Liden, Wayne, and Stilwell, 1993).

사람들은 그들이 좋아하는 사람에게 자연스럽게 끌리기 때문에 선호(liking)나 정서(affect)도 리더와 부하의 관계의 질에서 중요한 역할을 할 수 있다(Chi and Lo, 2003; Murphy and Ensher, 1999). 사실상 정서적인 판단은 다른 사람의 평가에 대해서 많은 영향을 미칠 수 있다(Zajonc, 1980). 그리고 인간은 전형적으로 그들이 좋아하는 사람과 호의적인 관계를 형성하기를 원하기 때문에 LMX에서도 예외는 아니다(Dulebohn et al., 2012). 한 실험연구에서는 리더의 선호가 LMX 관계의 질에 긍정적인 영향을 미쳤다는 사실을 발견하였으며(Wayne and Ferris, 1990), 이러한 효과는 이후 시계열현장연구에서도 지지되었다(Liden et al., 1993).

부하들은 자신에 대한 리더의 인식을 긍정적으로 변화시키는 것을 목표로 하는 행동들을 함으로써 리더와의 LMX 관계의 질이 결정되는데 영향을 미칠 수 있다. 이러한 영향요인들로는 아부(예: 친근감을 통해 호감을 얻으려는 노력), 자기 고양(예: 자신의 업적을 강조함으로써 능력이 있는 것으로 보이려는 노력), 자기 주장(예: 권리를 제기하는 공격적이고 지속적인 노력) 등이 있다(Dulebohn et al., 2012). 리더의 평가는 LMX의 질이나 정서적 반응에 긍정적인 것으로 입증된 이러한 영향요인을 부하들이 이용함으로써 영향을 받는다(Lord, 1985).

먼저 아부와 자기 고양은 각각 호감을 얻고, 능력 있는 것으로 보이게 하려는 욕구에 초점을 맞추는 기술로서 이를 성공적으로 잘 수행하면 부하에 대한 리더의 평가를 긍정적으로 만들 수 있다(Jones, 1990). 그리고 이러한 긍정적 평가는 전통적으로 삶과 직장에서의 대인관계를 위한 견고한 기반을 형성해준다(Wayne

and Liden, 1995). 그러므로 아부와 자기 고양은 LMX와 정(+)적인 연관성을 가지게 된다(Colella and Varma, 2001). 반대로 리더는 부하에 의해 사용되는 강한 자기주장과 같이 지나치게 공격적인 영향력에 대해서는 부정적인 인식을 가지는 경향이 있다(Kipnis, Schmidt, and Wilkinson, 1980). 예를 들어 강압이나 자기주장을 통해 자신의 이익을 추구하는 부하들은 리더들이 불신하기 쉬운데 이러한 이유는 리더가 부하들의 이와 같은 행동에는 이면에 숨은 동기가 있는 것으로 해석하기 때문이다(Lam et al., 2007). 결국 이러한 상황은 낮은 수준의 LMX 관계 형성으로 변화된다(Krishnan, 2004).

다음으로 언급될 신뢰는 리더와 부하의 관계의 질을 형성하는데 중요한 역할을 한다(Brower et al., 2009). 초기 LMX 이론에서는 내집단의 구성원들이 그들의 기술과 역량, 신뢰할 수 있는 정도, 더 큰 책임을 맡으려는 동기 등에 기반하여 리더에 의해 선택된다고 주장하였다(Liden and Graen, 1980). 또 다른 연구에서는 리더가 관계 초기에 부하들의 신뢰도, 역량, 성과를 평가하는 수단으로서 부하들에게 위임을 해보는 것이 제시되었다(Dienesch and Liden, 1986). 이후 많은 연구들에서 부하에 대한 리더의 신뢰와 LMX 사이의 정(+)적인 관계를 증명되었으며(Van Dam, Oreg, and Schyns, 2008; Wat and Shaffer, 2005), LMX의 다차원적인 측정 도구를 개발하는 과정에서 신뢰가 LMX의 한 차원으로 나타나기도 했다(Liden and Maslyn, 1998). 신뢰 이론가들은 개인이 처음에 누군가를 믿을 것인지 아닌지를 판단하기 위해 인지적이고 합리적인 접근을 사용한다고 주장했는데, 이것은 그 사람이 믿을 수 있고, 능력 있는 사람인지 여부에 기반을 두고 있다(Lewicki, Tomlinson, and Gillespie, 2006). 이러한 관계가 성숙되었을 때 신뢰는 정서와 상호 배려 및 염려를 기반으로 하게 되며(McAllister, 1995), 이는 LMX에서 리더의 신뢰로 이어지는 역 인과관계를 나타낸다. 그러나 높은 수준의 관계를 발전시키기 전에, 리더들은 처음에 부하들이 유능하고, 그들의 일을 수행할 수 있다는 것을 믿을 수 있어야 한다(Dulebohn et al., 2012).

2.3.2.2 LMX의 결과요인

관계지향적 리더십 이론(Relational leadership theory)은 리더와 부하의 관계가

구성원의 근무경력을 결정하는데 중요한 역할을 한다고 주장한다(Brower, Schoorman, and Tan, 2000). 또 다른 선행연구에서는 과업의 결과를 결정하는데 있어 리더와 부하의 상호작용의 영향이 개인의 성격특성이나 리더와 부하의 인식을 넘어선다는 것을 강조하면서 관계지향적 리더십을 설명하는 데 있어 LMX가 중요한 역할을 한다는 것을 제시하고 있다(Uhl-Bien, 2006). 리더와 부하 모두가 서로의 관계를 위해 노력할 때 그들은 긍정적 관계에 대한 인식을 공유하고, 이후에 과업 결과 측면에서도 서로가 이익을 얻을 수 있다. 그러므로 조직에서 중요한 결과를 결정하는 것은 리더와 부하의 특성과 인식이 결합되어 나타나는 상호 관계의 특성(nature)이나 질(quality)이다(Dulebohn et al., 2012).

이러한 LMX의 결과들은 행동, 태도, 역할, 인식적 측면에서 나타날 수 있다. 먼저, LMX는 이직의도 뿐만 아니라 실제적 이직이나 직무성과, 조직시민행동과 같은 행동적 결과와 유의한 관계를 가지고 있으며, 상사에 대한 만족이나 조직몰입의 태도적 결과에 대해서는 유의한 정(+)적 관계를 보이고, 역할 갈등(부(-)적 관계)이나 역할 명료성(정(+)적 관계)과 같은 역할상태와도 관련이 있다(Gerstner and Day, 1997; Ilies et al., 2007).

이 중 태도적 측면에서 LMX의 결과를 더 살펴보면 정서적, 규범적 몰입과 보수에 대한 만족감을 들 수 있다. 정서적 몰입(Affective commitment)은 조직에 대한 소속과 동일시를 즐기는 구성원의 조직에 대한 감정적 애착을 의미하며, 규범적 몰입(normative commitment)은 조직에 대한 구성원의 책임에 관한 신념인 동시에 조직의 목표를 달성하기 위해서는 그 일을 하는 것이 옳기 때문에 그렇게 해야만 하는 조직에 대한 의무감을 말한다(Allen and Meyer, 1990).

LMX가 이와 같은 몰입과 정(+)적 관계를 가질 수 있는 이유는 첫째, 리더와 부하가 양질의 상호관계를 형성해가는 과정에서 리더가 부하에게 조직에 대한 몰입을 권장하며, 조직에 대해 헌신할 가치가 있다는 것을 확신시키기 때문이다(Graen, 1976; Wayne et al., 2002). 또한 리더와 좋은 관계에 있는 부하는 리더에 대한 애착과 더불어 충성심을 가지고 있기 때문에 조직에 몰입할 것으로 기대될 수 있다. 동시에 리더들은 조직의 중요한 대리인이기 때문에(Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, 1986) 부하들의 리더에 대한 애착과 충성심은 조직에 대한 애착(정서적 몰입)과 책임감(규범적 몰입) 증대로 이어질 수 있

다(Kinicki and Vecchio, 1994). 둘째, 조직몰입은 직무의 도전성, 사회적 상호작용 기회, 피드백에 의해 영향을 받는다(Dulebohn et al., 2012). 일반적으로 리더는 과업을 할당하고 피드백을 제공할 책임이 있다. 리더와 양질의 관계를 가지고 있는 조직 구성원들은 리더로부터 보통 업무계약 이상의 과업을 부여받고, 그 결과 더 많은 노력을 기울이게 된다(Brouer and Harris, 2007). 전형적으로 이러한 부하들은 그들의 리더와 더 가까운 관계를 가지게 되고, 피드백을 받을 기회도 많아진다. 또한 양질의 관계에서 비롯되는 친밀감은 리더와 부하간의 상호작용 빈도를 증가시킨다(Cogliser and Schriesheim, 2000).

다음으로 보수에 대한 만족 또한 LMX를 통한 태도적 측면에서의 결과로 볼 수 있다. 보수에 대한 만족은 조직구성원이 그들의 보수에 대해 가지는 전반적인 긍정적 또는 부정적 정서(느낌)의 총량으로 정의할 수 있다(Miceli and Lane, 1991). 보수의 만족에 대한 중요한 결정요인은 조직 구성원이 받아야 한다고 느끼는 보수와 그들이 실제로 받는 보수의 차이이다(Williams, McDaniel, and Nguyen, 2006). 리더와 양질의 관계에 있는 부하는 다른 사람들은 받지 않는 많은 지원과 상호작용, 보상 등을 포함한 다양한 혜택과 특권을 부여받는다(Cogliser and Schriesheim, 2000). 이러한 이유로 부하들은 더 긍정적인 태도를 가지게 되며, 리더와의 관계가 좋지 않은 구성원들에 비해 그들의 실제 보수와 인식한 보수와의 차이를 적게 느끼고, 보수에 대한 만족 또한 높다(Cropanzano and Mitchell, 2005).

또한 LMX의 결과요인을 인식 측면에서 살펴보면 먼저 분배적, 절차적 공정성을 들 수 있다. 공정한 절차로부터 공정한 보상을 받게 되면 그 결과로 자신의 상사와의 관계를 더 강화시킬 수도 있겠지만 LMX가 상대적으로 빨리 형성된다는 점에 근거하면 분배 및 절차 공정성의 평가가 상호관계 이후에 발생한다고 가정하는 것이 타당하다(Bauer and Green, 1996; Liden et al., 1993). 그리고 실제로 분배 및 절차 공정성을 포함한 많은 LMX 연구들에서도 이들을 결과요인으로서 설명하고 있다(Dulebohn et al., 2012). 이러한 공정성에 대한 차별적인 인식은 공정성 이론(equity theory)과 준거인지이론(referent cognitions theory)에 의해 뒷받침된다. 공정성 이론은 조직구성원이 결과의 공정성을 평가할 때는 자신의 투입 대비 산출의 비율을 준거점이나 비슷한 다른 사람과 비교하는 공정성

규칙을 사용한다는 것으로 구성원이 그들의 노력(투입) 대비 결과의 균형이나 비율이 비교 대상과 동등하다면 공정성을 인식하는 반면 그렇지 않을 경우는 불공정성을 인식하게 된다(Adams, 1963). 그리고 공정성의 평가는 보는 사람의 눈에 달려있기 때문에 투입과 결과에 대한 인식은 주관적일 수 있다. 준거인지이론은 구성원이 자신의 결과에 대한 준거점을 만들 때 더 공정한 절차와 같이 다른 상황에서 있었어야 할 결과에 기반하여 실제 결과들을 평가하는 것을 말한다(Cropanzano and Folger, 1989). 그리고 조직구성원들이 만약 의사결정자가 더 공정한 절차를 사용했다라면 더 나은 결과를 얻을 수 있었을 것이라고 생각할 때 분배 및 절차 불공정성의 인식은 극대화된다(Leventhal, 1980). 높은 LMX 관계 또는 낮은 LMX 관계를 가진 구성원에 대한 리더의 차별적인 대우를 예측해 볼 때 높은 LMX 관계가 분배 및 절차 공정성 인식으로, 반대로 낮은 LMX 관계는 결과와 절차에 대한 불공정성 인식으로 이어질 가능성이 크다(Erdogan and Bauer, 2010).

위에서 언급한 분배적, 절차적 공정성과 더불어 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)도 LMX의 인지적 측면의 결과요인이 될 수 있다(Dulebohn et al., 2012). 여기서 심리적 임파워먼트는 개인이 일의 의미(meaning of work), 능력(competence), 자기결정(self-determination), 영향(impact)을 포함하여 자신의 업무 역할에 대해 가지는 인식으로 구성된다(Spreitzer, 1995). 특히, 리더와 높은 수준의 관계에 있는 부하는 리더가 그들에게 지원과 도전과제, 증가된 책임, 의사결정 능력, 정보에 대한 접근 등을 제공해주기 때문에 이를 통해 부하들은 자신의 일의 의미, 능력, 자기결정, 영향력에 대한 인식을 증가시킬 수 있다(Andrews and Kacmar, 2001; Gomez and Rosen, 2001). 그리고 높은 수준의 LMX 관계에 있는 부하들은 더 큰 직무 책임감을 가지고, 그들의 작업집단에 대해 더 많은 기여를 하고 있다고 느끼며, 이는 영향력과 자기결정에 대한 인식을 높여줄 수 있다(Gomez and Rosen, 2001). 그러므로 자신의 리더와 높은 수준의 LMX 관계에 있는 부하는 더 높은 수준으로 지각된 심리적 임파워먼트를 경험할 수 있다.

마지막으로 조직 정치(organizational politics)는 개인 또는 집단의 이기주의를 보호하기 위한 일련의 고의적인 행위라고 할 수 있는데 이러한 조직 정치의 인

식은 종종 부정적이고, 자기 이익과 내부 경쟁, 그리고 합법적인 성과 이외의 다른 요소들에 기초한 결과들을 특징으로 하는 행동들을 반영한다(Ferris, Perrewé, and Douglas, 2002). 낮은 수준의 관계에 있는 부하들은 높은 수준의 관계에 있는 사람들이 더 선호되어진다고 인식하며, 그들의 높은 성과평가와 보상, 리더와의 상호작용 빈도가 객관적 요소가 아닌 정치적 요인에 근거해서 결정되는 것으로 판단한다(Davis and Gardner, 2004). 그러므로 낮은 수준의 LMX는 더 높은 조직정치의 인식에 영향을 미치는 것이다. 반면에 더 높은 수준의 관계에 있는 부하들은 리더로부터 제공되는 지원과 좀 더 자유로운 의사결정으로 인해 그들의 상황을 보다 더 통제할 수 있게 된다(Andrews and Kacmar, 2001). 즉, 높은 수준의 LMX 관계는 조직 정치의 인식 수준이 낮을 것이다(Ferris et al., 2002).

2.4 전반적 조직 공정성

2.4.1 전반적 조직 공정성의 개념

조직 공정성에 대한 연구들은 구성원의 행동과 결과들에 영향을 미치는 분배(distributive), 절차(procedural), 대인(interpersonal) 공정성의 다른 측면에 초점을 맞추고 진행되어 왔다(Colquitt et al., 2001). 하지만 조직 공정성에 대한 최근 연구들은 구체화된 공정성의 차원 대신에 전반적 조직 공정성의 인식(overall organizational justice perception)을 평가함으로써 구성원의 행동과 태도가 더 잘 검토될 수 있다는 것을 시사하고 있다(Ambrose and Schminke, 2009). 여기서 전반적 조직 공정성 인식은 조직이 구성원들을 전반적으로 공정하게 대하는 것에 대한 인식의 정도를 의미한다(Ambrose and Schminke, 2009; Colquitt and Shaw, 2005). 연구자들은 전반적 공정성을 사용하는 것이 더 적절할 수 있는 이유에 대해 몇 가지를 제시하고 있다. 예를 들어 연구자들은 구체화된 공정성 차원에 대한 단순한 연구는 연구자들에게 한계점을 줄 수 있고, 단편적인 연구로 이어질 수 있다고 주장해왔다(Holtz and Harold, 2009). 왜냐하면 조직의 결과를 설명하기 위한 공정성 인식의 설명력은 공정성의 형태에 따라 달라질 수 있고(Priesemuth1, Arnaud, and Schminke, 2013), 구성원의 태도에 대한 공정성의 서

로 다른 형태의 영향은 사람이나 상황, 시간에 따라 다르게 나타날 수 있으며 (Cojuharenco, Patient, and Bashshur, 2011), 서로 다른 관점의 공정성들은 구성원들이 직장에서 어떻게 실제로 공정성을 인식하는지를 설명하지 못하기 때문이다(Ambrose and Schminke, 2009; Colquitt and Shaw, 2005). 후자의 이유는 이론적으로 사람이 정보를 처리하고, 공정성을 판단할 때 인지적 지름길을 사용한다고 주장하는 공정성 휴리스틱 이론(fairness heuristics theory)에 기반을 두고 있다(Lind, 2001). 즉, 조직 구성원들은 조직활동에서 일어나는 여러 가지 일들의 공정성을 판단할 때 이를 분배, 절차, 대인 공정성으로 쉽게 구분하기 어려운 동시에 세분화해서 판단하는 것이 아니라 공정성의 전반적인 상태를 인식하고 판단한다는 것으로, 이 이론은 구성원이 업무현장과 상황에 대한 불확실성을 줄이고, 이해를 증진시키기 위해 공정성에 관한 구체화된 판단을 하기보다는 그들의 작업환경에 관한 전반적인 공정성을 인식한다는 것이다(Priesemuth et al., 2013).

2.4.2 전반적 조직 공정성 관련 선행연구

조직 공정성에 대한 선행연구들은 앞서 언급한 바와 같이 결과요인에 대한 서로 다른 공정성의 형태(분배, 절차, 대인 공정성)들의 독특한 예측가능성과 이들의 상대적 중요성에 중점을 두고 진행되었기 때문에 상대적으로 전반적 조직 공정성에 대한 선행연구들은 부족한 편이다.

이러한 전반적 조직 공정성 관련 연구 중 먼저 살펴볼 것은 전반적 공정성이라는 개념적 특징으로 인해 구체화된 공정성의 다른 형태와 연관된 연구들이다. 예를 들어, Ambrose and Schminke(2009)는 전반적 공정성 인식이 분배, 절차, 대인 공정성과 구성원의 행동의 관계를 매개하는 것을 실증하기 위해 두 가지 연구를 진행하였다. 첫 번째 연구에서는 전반적 공정성이 분배, 절차, 대인 공정성과 조직구성원의 직무만족, 몰입, 이직의도간의 관계를 완전매개하는 것을 제시하였으며, 두 번째 연구에서는 공통방법편의의 문제점을 극복하기 위해 부하에 대한 결과변수(직무성과, 조직시민행동, 조직일탈)를 상사가 평가한 결과 전반적 공정성이 분배 공정성을 제외한 나머지 공정성과 결과변수 간의 관계를 매개하는 사실이 도출되었다.

전반적 공정성을 독립변수로 하여 조직구성원의 행동이나 성과와의 관계를 살펴본 연구들에는 먼저, 전반적 공정성은 긍정적, 부정적 감정(emotion)을 통해 결과변수에 영향을 미친다는 연구가 있었다(Barclay, and Kiefer, 2014). 이 연구에서는 부하의 전반적 공정성에 대한 인식이 긍정적 감정을 매개로 하여 상사가 측정한 성과(performance)와 동료가 평가한 도움행동(helping behavior)에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 반면에 부정적 감정을 매개로 해서는 심리적 이탈감(psychological withdrawal)에 대해서는 부(-)의 영향을 미친다는 결과가 제시되었다. 또 다른 연구에서는 조직구성원의 전반적 공정성이 욕구만족(need satisfaction)과 조직신뢰(trust in organization)를 매개로 하여 자신의 내재적 동기(intrinsic motivation)와 상사가 평가한 직무성과(job performance)에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보았다(Aryee, Walumbwa, Mondejar, and Chu, 2015). 그 결과 전반적 공정성 인식은 두 매개변수를 경유하여 결과변수들에 대해 모두 정(+)의 유의미한 영향을 미쳤다. 그리고 전반적 공정성에 대한 인식이 높을수록 조직 내 이슈들에 대한 구성원의 침묵(silence)이 낮아지며, 이를 통해 구성원의 감정소진(emotional exhaustion), 심리 및 육체적 이탈(psychological, physical withdrawal), 성과(performance) 등의 결과요인에도 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 연구결과가 있다(Whiteside and Barclay, 2013).

그리고 집단 수준에서의 전반적 공정성에 대한 연구도 있었는데 즉, 집단 내의 전반적 공정성의 분위기(overall justice climate)가 반생산적 과업행동(counterproductive work behavior)에 어떠한 영향을 미치는가를 확인하였다(Priesemuth et al., 2013). 연구결과 집단 내 전반적 불공정성 분위기가 팽배하면 일탈행동과 정치적 행동이라는 반생산적 과업행동이 증가한다는 것이 제시되었다. 그리고 집단 내에서 자신이 수행하고 있는 과업의 기능적 의존성(functional dependence)이 낮을수록 반생산적 과업행동에 대한 전반적 불공정성 분위기의 영향은 더 강화될 것이라는 것을 실증하고 있다.

또한 전반적 공정성을 매개변수로 하여 선행 및 결과요인과의 관계를 살펴본 연구도 있었다. De Roeck, Marique, Stinglhamber, and Swaen(2014)은 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility; CSR)에 대한 조직 구성원의 인식이 전반적 공정성과 조직 정체성을 통하여 직무만족으로 이어질 수 있음을 제시하

였다. 국내의 경우에는 전반적 공정성을 조절변수로 사용하여 구성원의 이직의도에 대한 영향을 살펴본 연구들이 있었다. 먼저 조직에서 고성과자와 저성과자의 이직의도에 있어 전반적 조직공정성이 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구가 있었는데, 연구결과 고성과자 및 저성과자 모두에게 있어 전반적 공정성은 이직의도를 감소시켜 주었으며, 저성과자에 비해 고성과자의 경우 전반적 공정성으로 인한 이직의도의 감소 영향이 크게 나타났다(권기욱, 2015). 또 다른 연구에서는 조직 구성원의 개별적 근무조건에 대한 차별적 인식이 이직의도에 영향을 미침에 있어 전반적 공정성 지각의 조절효과를 확인하였는데, 전반적 공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 이직의도에 대한 개별적 근무조건에 대한 차별적 인식의 영향을 더 많이 받는 것으로 나타났다(오혜, 2017).

2.5 직무태도 및 행동

본 연구에서는 앞서 서론에서 언급한 바와 같이 선행연구에서 비교적 일관적이지 않은 나르시시스트 리더의 리더십 유효성(leadership effectiveness)을 평가하기 위하여 구성원의 직무태도 및 행동을 측정하고자 한다. 리더의 특성이나 리더십과 관련된 요인들은 조직 구성원의 직무관련 태도와 행동에 직접적인 영향을 줄 수 있고, 이러한 부분이 향후 조직의 성과와도 밀접한 관련이 있기 때문에 본 연구에서는 직무열의, 팀몰입, 변화지향 조직시민행동에 대한 리더의 나르시시즘의 영향을 살펴보고자 한다.

2.5.1 직무열의(Job engagement)

직무열의는 인간의 마음에서 밝은 면을 규명해서 그것을 복돋우려는 심리학의 한 분야인 긍정심리학의 등장을 시작으로 주목받고 있는 개념으로써, 직무열의는 직무에 대해 긍정적이고 성취적으로 헌신하는 업무관련 상태라고 정의한다(Schaufeli and Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker, 2002). 직무열의는 크게 세 가지 구성개념을 갖는다고 제안되는데 첫째, 활력(vigor)은 직무를 수행하면서 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력을 유지하고

업무를 위해 지속적으로 노력하려는 의지를 나타내며, 둘째, 헌신(dedication)은 직무에 대해 의미를 부여하고 열정, 감동, 자긍심, 도전의식을 갖고 일에 임하는 자세를 뜻하며, 몰두(absorption)는 직무수행시간이 어떻게 지나갔는지 모르고 자신과 일을 분리해서 생각할 수 없을 정도로 직무수행에 완전히 집중하고 행복하게 마음을 뺏긴 상태를 의미한다(Schaufeli et al., 2002; Salanova, Agut, and Peiro, 2005). 이러한 개념들을 볼 때 직무열의는 특정 사건이나 사물 또는 사람에 순간적이고 구체적으로 초점을 맞추어진 것이 아니라 전반적인 마음상태라는 특징을 가지고 있다(Schaufeli et al., 2002).

또 다른 연구에서는 일터에서의 열의를 “조직 구성원들이 자신의 직무에 자신의 모든 것을 바치는 것”으로 정의한 Khan(1990)의 연구에 기반하여 육체적(physical), 정서적(emotional), 인지적(cognitive) 구성요소로 구분하여 제시하였는데, 육체적 요소는 직무수행에 많은 에너지를 투입하는 것을, 정서적 요소는 자신의 마음과 열정을 직무수행에 바치는 것을, 그리고 인지적 요소는 다른 것들을 모두 잊을 정도로 자신의 일에 푹 빠져드는 상태를 강조하였다(May, Gilson, and Harter, 2004). 이러한 연구들을 보면 직무열의의 구성요소에 대해서는 서로 다른 명칭을 사용하였지만 내용면에서는 매우 유사한 것으로 평가된다(Bakker, Hakanen, Demerouti, and Xanthopoulou, 2007).

직무열의의 선행요인으로는 확인하기 위한 이론적 근거로 직무요구-자원(Job Demands-Resources: JD-R) 모형이 활용되고 있는데, 이 모형의 핵심은 직무요구(job demands)가 증대하면 소진(burnout)이 높아지지만 직무자원(job resources)이 충분히 공급된다면 소진을 낮출 수 있으며, 직무자원의 증대가 종업원의 열의(engagement)를 증진시킬 수 있다는 것이다(Schaufeli and Bakker, 2004). 이러한 측면에서 볼 때 직무자원과 직무요구가 직무열의에 영향을 미칠 수 있는데 먼저, 직무자원과 관련된 선행요인으로는 직무구조, 직무나 조직과의 관계, 자신의 능력에 대한 믿음, 사회적 지원, 리더십, 보상 등이 있으며, 직무요구와 관련된 요인으로는 업무과부하, 시간 압박, 일-가정 갈등, 고용불안정성, 고객의 무례한 행동, 정서표현규칙, 내면행위 등이 있다(이지우, 2010). 또 다른 선행요인으로는 성격 5요인(Kim, Shin, and Swanger, 2009; Langelaan, Bakker, Van Doornen, and Schaufeli, 2006), A유형 성격(Hallberg, Johansson, and

Schaufeli, 2007; Richardsen, Burke, and Martinussen, 2006), 낙관주의(Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, and Schaufeli, 2007) 등의 개인적 특성을 고려하여 직무열의와의 관계를 살펴본 연구들이 있다.

직무열의에 대한 선행요인에 대한 많은 연구들이 있는 반면 결과요인에 대한 연구들은 상대적으로 수가 적은 편이다. 직무열의의 주요 결과변수로는 구성원의 성과(Harter, Schmidt, and Hayes, 2002)나 조직몰입(Llorens, Bakker, Schaufeli, and Salanova, 2006), 직무만족 및 이직의도(koyuncu et al., 2006)가 있으며, 한 사람의 직무열의가 다른 동료의 직무열의와 성과에 영향을 줄 수 있다는 구성원 간 옹김(crossover)현상에 대한 검증도 있었다(Bakker and Xanthopoulou, 2009).

2.5.2 팀 몰입(commitment to team)

팀 몰입은 팀 구성원이 팀에 대해 인식하고 있는 일체감과 소속감의 상대적 강도라고 정의할 수 있으며, 팀 연구에서 종속변수로 활용하는 대표적인 변수 중 하나이다(Bishop and Scott, 2000; Cohen and Bailey, 1997). 이러한 팀 몰입은 전통적인 조직몰입의 연구에서 비롯되었는데(방호진, 2013), 여기서 조직몰입은 조직 구성원의 자발적 이직 가능성을 낮추는 구성원과 조직간 심리적 연계로 정의된다(Allen and Meyer, 1990; Mathieu and Zajac, 1990). 일반적으로 조직몰입은 3개의 하위 구성개념으로 설명하는데 첫째, 정서적 몰입(Affective commitment)이 있다. 이는 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선의 노력을 다하며 조직에 대한 정서적 애착감을 느끼는 것을 의미한다(Allen and Meyer, 1990). 조직에 대해 정서적으로 몰입한 구성원은 조직의 이익을 위해 일하려는 경향을 나타내며, 이러한 정서적 몰입은 대체적으로 내재적 동기부여 요인에 의해 활성화된다(Becker, Billings, Eveleth, and Gilbert, 1996). 둘째, 소속 조직을 떠나는 경우 발생하는 비용을 고려함으로써 발생하는 유지적 몰입(Continuance commitment)이 있는데 예를 들어, 조직을 떠나는 경우 새로운 대안이 부족하거나 그 동안 조직에 대한 개인적 투자를 고려할 때 회사를 나가는 것이 손실이라고 판단되는 경우 조직에 계속 남게 되고, 조직에서 현재 제공받고 있는 혜택이 다른 조직에서는 못 받을 것으로 추측하는 직원의 경우 이러한 유

지적 몰입상태에 이르게 된다(Allen and Meyer, 1990). 이러한 관점은 앞서 언급한 정서적 몰입과는 반대로 외생적 동기부여 요인에 의해 촉발된다고 볼 수 있다(Becker et al., 1996). 셋째, 조직에 대한 의무감에서 기인하는 규범적 몰입(Normative commitment)이 있는데 이는 조직 구성원이라면 누구나 조직에 충성하고 몰입해야 한다는 조직 분위기와 규범이 형성된 경우 발현된다(Allen and Meyer, 1990).

2.5.3 변화지향 조직시민행동

변화지향 조직시민행동(change-oriented organizational citizenship behavior; OCB-CH)은 오늘날 비즈니스 환경에서 심화되고 있는 경쟁과 불확실성의 증가와 격동적인 변화를 더 잘 설명할 수 있도록 조직시민행동의 영역을 확장하면서 성과의 중요한 차원으로 나타났다(Chiaburu, Oh, Wang, and Stoverink, 2017). 그 개념은 업무 프로세스, 서비스 또는 산출물에 대한 변화의 필요성을 인지하고, 이를 이행하기 위한 적극적인 행동이라고 할 수 있다(Bettencourt, 2004; Choi, 2007; Van Dyne, Cummings, and McLean Parks, 1995). 이러한 개념은 기존 조직시민행동 연구에 비해 상대적으로 새로운 것이지만 조직의 지속적인 성공에 대한 요건으로 혁신적이고 자발적인 행동의 중요성은 이전부터 강조되어 왔다(Katz, 1964).

조직시민행동은 도움행동(helping), 스포츠맨 정신(sportsmanship), 조직충성(organizational loyalty), 규정준수(compliance), 시민정신(civic virtue), 자기개발(self development), 그리고 개인적 주도(individual initiative)의 7가지 하위 요인으로 분류되는데(Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach, 2000), 이 중 개인적 주도를 제외한 6개 요인은 기존의 업무 프로세스를 부드럽고 효율적으로 진행하기 위해 수행하는 촉진적이며 동시에 친화적인 행동(promotive but affiliative behavior)이라고 할 수 있고, 개인적 주도는 기존의 업무 프로세스를 개선하고 더 나은 방식으로 수행하기 위해 수행하는 촉진적이면서도 도전적인 행동(promotive but challenging behavior)으로 구분하고 있다(Choi, 2007). 또 다른 연구에서는 조직시민행동을 친화적/도전적, 촉진적/차단적 여부에 따라 네 가

지 형태로 범주화하고 있는데 여기서 촉진적이며 친화적인 행동으로 도움(helping)을, 촉진적이며 도전적인 행동으로는 발언행동(voice)을 구체적인 예로서 제시하고 있다(Van Dyne et al., 1995). 최근에는 이러한 촉진적 시민행동 중 도전적 시민행동보다는 변화지향 시민행동의 개념이 더 널리 쓰이고 있는데, 이는 변화지향 시민행동의 개념이 Van Dyne et al.(1995)의 기본개념에 부합하면서 좀 더 개념적으로 폭이 넓기 때문이다(Choi, 2007). 이와 같이 다소 넓은 개념의 변화지향 조직시민행동의 가장 원형적인 형태에는 일과 관련된 문제를 사전적이고 진보적인 방식으로 해결하고자 하는 개인적 주도성(personal initiative; Frese and Fay, 2001), 변화의 필요를 주장하는 발언행동(voice; Van Dyne and LePine, 1998), 조직의 기능적 변화를 위한 건설적인 노력인 주도행위(taking charge; Morrison and Phelps, 1999) 등이 포함되는 포괄적 개념이라고 할 수 있다(Chiaburu et al., 2017).

변화지향 조직시민행동의 선행연구들을 살펴보면 기존연구에서 조직시민행동이 주로 결과변수로 사용된 것과 같이 변화지향 조직시민행동도 어떠한 선행요인들에 대한 결과변수로 대부분 이용되었다.

먼저, 조직차원에서의 강한 비전(strong vision)과 혁신적인 분위기(innovative climate)가 변화지향 조직시민행동에 긍정적 영향을 줄 수 있음이 실증되었으며(Choi, 2007), 변화 지원적 집단 규범(group norms that support change)이 변화지향 조직시민행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있음도 제시되었다(Morrison and Phelps, 1999). 그리고 상사의 특성과 관련해서는 리더와 부하의 교환관계(LMX)의 질(quality)과 역할기대(role expectation)가 높을수록 조직 구성원의 혁신적 행동이 증가하는 것을 확인하였으며(Scott and Bruce, 1994), 최고 경영진의 개방성(openness) 및 상사의 상황적 보상 리더십과 변혁적 리더십이 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Bettencourt, 2004; Morrison and Phelps, 1999). 또 다른 요인으로는 자아효능감(self-efficacy)과 같은 개인적 특성이 변화지향 조직시민행동과 관련성이 있었고(Morrison and Phelps, 1999), 목표 명확성(goal clarity)과 역할 인식(role perception)이 주요 영향변수로 제시되고 있다(Staw and Boettger, 1990).

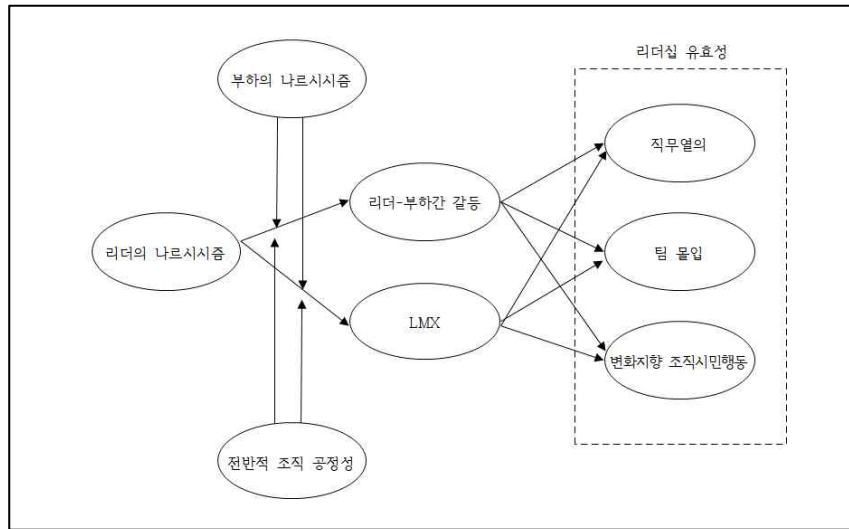
III. 연구의 설계

3.1 연구모형의 설계와 가설설정

3.1.1 연구모형의 설계

본 연구에서는 리더의 나르시시즘과 리더십 유효성의 관계를 확인하기 위해 부하의 태도 및 행동에 관련된 요인 중 직무열의, 팀몰입, 변화지향 조직시민행동을 결과변수로 설정하였다. 그리고 리더의 나르시시즘이 직접적으로 부하의 태도 및 행동에 영향을 미칠 수도 있지만 리더의 나르시시즘이 과정(process)으로서의 부하와의 관계에 변화를 일으키고, 이러한 변화가 다시 간접적으로 부하의 태도 및 행동에 영향을 줄 수 있기 때문에 리더의 나르시시즘과 부하의 태도 및 행동 간의 관계에서 갈등과 LMX의 매개효과를 검증하고자 한다.

또한 리더의 나르시시즘이 부하와의 관계에 영향을 미침에 있어 부하의 특성에 따라 그 영향에 변화가 있을 수 있기 때문에 연구목적에서 밝힌 바와 같이 부하의 나르시시즘을 조절변수로 설정하여 리더의 나르시시즘이 높을 때 부하의 나르시시즘까지 높다면 관계에 어떠한 변화가 있을 것인가를 확인하고 한다. 그리고 리더의 나르시시즘의 영향이 조직 차원의 공정성에 따라서는 어떠한 차이가 있을 것인가를 검증하기 위해 부하의 전반적 조직 공정성에 대한 인식을 추가로 조절변수로 설정하였다. <그림 3-1>이 본 연구의 연구모형이 되겠다.



<그림 3-1> 연구모형

3.1.2 가설 설정

3.1.2.1 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동과의 관계

성격 측면에서 나르시시스트에 대한 가장 일반적인 설명은 외향적(extrovert)이지만 친화적이지 못한(disagreeable) 사람이라는 것이다(Paulhus, 2001). 나르시시스트는 자신의 자존감을 고양시키는 일이 무엇보다도 중요하며, 자존감 고양을 위해서는 타인의 인정이 필요하다(Brunell et al., 2008; Campbell and Foster, 2007). 타인의 인정을 받기 위해 외향적인 모습을 보이기도 하지만 이것은 자신의 자존감을 높이기 위한 인상관리에 가깝다고 볼 수 있다(Bourdage, Wiltshire, and Lee, 2015). 그리고 나르시시스트가 맺는 대인관계는 자신의 자존감을 고양시키기 위한 일환으로써 이루어지는 행동으로 실제 타인을 배려하거나 공감하는 등의 모습으로 이어지지 않는다(Campbell et al., 2011). 이러한 측면에서 나르시시스트는 자신의 능력과 업적에 대한 인정을 받기 위해 타인의 공적을 가로채고, 실패에 대해서는 자신이 아닌 타인을 비판하는 등의 자기고양 편향(self-serving bias)의 모습을 보이기도 한다(Campbell and Sedikides, 1999). 이러한 모습은 부하에게도 마찬가지로 나타난다. 어떠한 목표나 성과달성을 위해 부하들과 의견을 나누고

공감하기 보다는 자신만의 방법을 고집하고 이것이 성공하면 자신 탓, 실패할 경우에는 오히려 부하 탓으로 돌리는 것이다.

사회적 교환이론(Social Exchange Theory)은 사람이 상대방으로부터 도움과 호의를 받았다면 호혜성의 규범에 따라 이에 대한 반응으로 도움과 호의를 돌려주는 것을 설명하고 있으며, 사회적 교환의 과정에서 양측이 서로 이익을 공유한다면 긍정적인 호혜성을 통해 관계가 지속적으로 유지되지만, 양측이 서로 손해를 공유한다면 이후에는 부정적인 보복과 관계의 중단만이 존재할 것임을 언급하였다(Gouldner, 1960; Homans, 1958). 이러한 이론을 볼 때 만약 나르시시즘이 강한 리더가 자신의 자존감을 충족시키기 위해 부하의 공적을 가로채고 실패한 결과에 대해서는 부하에게 책임을 전가하는 모습들을 계속 보이게 되면 부하도 당연히 근무태만이나 일탈행동 등의 부정적인 반응과 더불어 리더와 긍정적 관계를 유지하기 힘들게 될 것이다. 그리고 결국 자신의 직무에 대해 성심성의껏 전념하지 못할 것이며, 자신이 몸 담고 있는 조직에 대한 소속감과 일체감을 느낄 수 없을 것이다. 즉 조직을 위해 자신의 모든 것을 다 받쳐 일하고자 하는 직무열의(Job engagement)와 더불어 자신의 속해 있는 집단(팀)에 대한 진정한 몰입(commitment to team)도 이루어질 수 없는 것이다.

과거 조직의 경쟁력은 생산성에 중점을 두었다면 최근 조직의 경쟁력은 창조성에 기반을 둔 변화와 혁신에 있다. 이러한 차원에서 직무기술서에 나와 있지 않은 역할 외 행동인 조직시민행동의 경우에도 조직의 변화와 혁신에 기여할 수 있는 변화지향적 조직시민행동으로까지 그 범위가 확장되고 있는 것이다. 나르시시즘과 변화지향적 조직시민행동과의 직접적인 관계에 대한 선행연구들은 없지만 일반적인 조직시민행동과 관련된 기존 연구들을 볼 때(Blair et al., 2008; Campbell et al., 2006), 조직시민행동의 확장된 형태인 변화지향 조직시민행동과도 부(-)적인 관계를 가질 것이라는 사실을 유추해 볼 수 있다. 그리고 기본적으로 나르시시스트는 자신이 다른 사람보다 더 뛰어나다고 생각하기 때문에(Gabriel et al., 1994) 부하가 조직의 변화와 관련하여 진보적이고 건설적인 측면에서 개인적 주도성을 발휘하고, 발언행동 및 주도행위를 하는 모습을 묵과하지 않을 것이다. 차라리 리더 본인이 직접 이러한 행동을 할 지언정 부하가 변화지향 조직시민행동을 하면서 다른 사람들에게 주목을 받고, 이로 인해 긍정적인 결

과가 발생했을 때 자신이 아닌 부하들이 받게 되는 인정을 참을 수가 없는 것이다. 그래서 부하들의 변화지향 조직시민행동을 폄하하거나 부정적인 피드백을 제공함으로써 이를 감소시킬 가능성이 크다.

이러한 내용을 바탕으로 다음의 가설을 수립하였다.

가설 1. 리더의 나르시시즘은 부하의 직무태도 및 행동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 리더의 나르시시즘이 높을수록 부하의 직무열의는 감소할 것이다.

가설 1-2. 리더의 나르시시즘이 높을수록 부하의 팀 몰입은 감소할 것이다.

가설 1-3. 리더의 나르시시즘이 높을수록 부하의 변화지향 조직시민행동이 감소할 것이다.

3.1.2.2 갈등과 LMX의 매개효과

최근 리더십 연구의 주된 관심 중 하나는 리더십이 어떠한 메커니즘을 거쳐 영향력을 행사하는가를 밝히는 것이다(박병준·손승연, 2017; 이상훈·정원호, 2015). 개인의 내적 심리가 모두 다르기 때문에 상사의 같은 리더십 행위도 부하들 개인에 따라 각기 다른 매개효과를 발생시킬 수 있다(백기복, 2014). 따라서 리더십과 이를 통한 결과요인의 관계에 있어 매개의 실체를 파악하는 것은 매우 중요한 일이다.

리더의 나르시시즘은 가설 1에서 설명한 바와 같이 부하의 직무태도 및 행동에 직접적인 영향을 미칠 수 있지만 그 속에 내재되어 있는 밝혀지지 않은 매개의 과정이 존재할 수도 있다. 나르시시스트는 자존감을 고양하기 위해 타인의 인정을 받는 것이 무엇보다도 중요한데, 이를 위해 나르시시스트는 대인관계를 자신에게 유리한 방향으로 이끌어갈 수 있는 대인관계 전략(interpersonal strategies)을 구사한다(Campbell and Foster, 2007; Raskin et al., 1991). 이러한 대인관계 전략에는 자신의 우월함과 긍정적 이미지를 표현하고, 상대방을 이용 및 조종하기 위한 다양한 방법이 포함되는데 예를 들어, 자신보다 젊고 매력적인 파트너(Trophy partners)로 자신을 부각시키거나, 대인관계를 실제 관계가 아닌 마치게임(Game-playing)과 같이 여기고 행동하며, 나는 항상 평균이상이라고 나에게

대해 관대하게 생각(Better-than-average effect)하는 등이 있다(Campbell and Foster, 2007). 따라서 리더의 나르시시즘이 높을 경우 부하의 직무태도 및 행동의 직접적 변화에 앞서 리더의 대인관계 전략에서 비롯되는 관계에서의 변화가 먼저 발생할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 관계와 관련된 변수 중 부정적 측면의 갈등과 긍정적 측면의 LMX를 매개요인으로 고려하였다.

갈등의 경우 앞서 과업 차원, 사회적 측면, 당사자 간의 상호작용의 세 가지 측면의 선행요인으로부터 영향을 받았는데, 이 중 상호작용 측면에서 초점을 맞추고 나르시시즘이 높은 리더를 바라보면 부하와의 관계에서 갈등의 변화를 추정해볼 수 있을 것이다. 상호작용 측면에서 갈등의 가장 중요한 요인은 의사소통의 스타일과 내용이다(Olekals et al., 2008). 즉 의사소통의 빈도(Wall and Callister, 1995)나 질(Baron, 1988; Berry et al., 2007; Colquitt, 2001) 그리고 설명의 적절성과 진실성(Baron, 1988; Korsgaard et al., 2008; Shapiro, 1991) 등이 갈등에 부(-)적인 영향을 미칠 수 있다. 나르시시스트의 경우에는 자신의 자존감을 높이기 위한 필요성이 존재하지 않을 경우에는 다른 사람과의 의사소통 빈도가 낮을 수 있다. 자신이 가장 뛰어나고 자기주장만 옳다고 생각하기 때문에 부하와 서로 토의하거나 의견을 공유할 필요성을 인식하지 못하는 것이다. 그리고 의사소통의 질도 갈등의 인식과 관련이 있는데 나르시시스트는 대인관계에서 온정과 친밀감이 부족하기 때문에(Brunell et al., 2008) 의사소통에 있어서도 부하를 배려하고 경청하는 자세를 갖추기 힘들다. 설명의 적절성과 진실성도 갈등의 중요한 완화요인이 되는데 나르시시즘이 높은 리더의 경우 자기고양 편향이 심하기 때문에 어떠한 사건이후 시의적절한 해명이나 솔직한 답변을 기대하기 어려울 것이며, 결과에 대해 오히려 부하에게 책임을 전가하거나 모습까지도 보일 수 있다. 이러한 측면들을 종합했을 때 나르시시즘이 높은 리더는 부하와의 관계에서 갈등이 증가할 가능성이 높다.

그리고 갈등이 증가하게 되면 갈등의 결과요인에서 언급한 바와 같이 가장 먼저 속상함을 느낄 것이고(Bergman and Volkema, 1989), 이러한 부하는 긴장과 불안, 스트레스로부터 분노와 적대감까지 다양한 모습을 보이게 되고, 이러한 부정적인 감정은 개인적 좌절과 직무만족 저하, 동기부여 및 성과감소로 이어질 수 있다(Wall and Callister, 1995). 이와 같이 갈등으로 인해 발생하는 부정적인 결

과들을 볼 때 본 연구에서 결과변수로 제시한 부하의 직무태도인 직무열의와 팀 몰입과 조직행동 측면의 변화지향 조직시민행동도 감소할 개연성이 크다. 따라서 리더의 나르시시즘-갈등, 갈등-직무태도(행동)의 상호 관련성은 갈등이 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동의 관계를 매개할 수 있음을 시사한다. 다시 말해 리더의 나르시시즘이 높을수록 부하의 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동이 감소되는 중요한 이유는 리더의 대인관계 전략에서 비롯되는 부하와의 갈등이 증가하기 때문이라는 것이다. 따라서 이러한 내용을 바탕으로 아래와 같은 매개효과 가설을 설정하였다.

가설 2. 갈등은 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동을 매개할 것이다.

가설 2-1. 갈등은 리더의 나르시시즘과 부하의 직무열의를 매개할 것이다.

가설 2-2. 갈등은 리더의 나르시시즘과 부하의 팀 몰입을 매개할 것이다.

가설 2-3. 갈등은 리더의 나르시시즘과 부하의 변화지향 조직시민행동을 매개할 것이다.

리더와 부하의 관계에는 서로 권력의 차이가 있기 때문에 리더가 부하보다 더 LMX 관계에 많은 영향력을 행사할 수 있고, 리더의 행동이 LMX 발전에 선행요인이 된다는 주장이 있다(Dienesch and Liden, 1986; Liden et al., 1993). LMX 이론은 리더가 내집단(In group)과 외집단(Out group)을 구분하여 만드는 것을 지지하는 이론으로써 내집단의 지위를 가진 부하들은 높은 직무성과 평가를 받으며, 이직이 낮고 직무만족이 더 높다는 것을 제시하고 있다(Robbins and Judge, 2011).

앞서 언급한 바와 같이 나르시시스트가 맺는 대인관계는 자신의 자존감을 고양시키고, 자신의 목적을 달성하기 위한 수단으로써 이루어진다. 따라서 나르시시즘이 높은 리더와 그의 부하는 높은 LMX 관계를 구현하는 상호 호혜의 감정(Ferris et al., 2009; Gerstner and Day, 1997)을 가지기 힘들뿐더러 정서적 애착을 감소시켜 사회적인 관계를 힘들게 만든다. 그리고 신뢰는 리더와 부하의 관계의 질을 형성하는데 중요한 역할을 하는데(Brower et al., 2009; Gomez and Rosen, 2001), 나르시시즘이 높은 리더는 부하를 이용하고 조종하려고만 생각하

고, 이러한 리더의 말과 행동에 대해 부하는 사회적 교환이론에 따라 마찬가지로 긍정적 반응을 보일 가능성이 낮을 것이다. 즉, 나르시시스트와 조직 구성원들간의 관계 속에는 이러한 신뢰관계가 구축되기 힘들 것이다. 그러므로 리더의 나르시시즘이 높을수록 부하와의 LMX의 수준은 낮을 것이다.

그리고 LMX의 결과요인으로는 행동, 태도, 인식 등 여러 측면에서 나타날 수 있는데 LMX는 이직의도 뿐만 아니라 실제적 이직이나 직무성공, 조직시민행동과 같은 행동적 결과와 유의한 관계를 가지며, 상사에 대한 만족이나 조직몰입(정서적, 규범적)의 태도적 결과에 대해서도 유의한 정(+의) 관계를 보인다(Gerstner and Day, 1997; Ilies et al., 2007). 또한 인식적 측면에서의 공정성 인식과 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)와도 긍정적 관련성을 갖는다. 여기서 특히, 심리적 임파워먼트는 개인이 일의 의미(meaning of work), 능력(competence), 자기결정(self-determination), 영향(impact)을 포함하여 자신의 업무 역할에 대해 가지는 인식으로 구성된다(Spreitzer, 1995). 따라서 리더와 높은 수준의 LMX 관계에 있는 부하는 높은 수준의 심리적 임파워먼트를 경험함으로써 일의 의미를 더 지각하고 자신의 능력과 자기결정력을 제고할 수 있는 여건을 마련하게 된다. 이러한 점들을 볼 때 리더의 나르시시즘으로 인한 LMX의 질이 낮을수록 부하가 자신의 모든 것을 바쳐 직무에 대해 헌신하고자 하는 직무열의가 낮게 나타날 것이다. 또한 LMX는 선행연구에서 조직몰입과도 정(+의) 관계를 보인다고 했기 때문에 자신이 직접 몸 담고 있는 집단(팀)에 대한 일체감과 소속감의 정도인 팀 몰입과도 동일한 정(+의)적인 관계를 가질 것이다. 그러므로 LMX의 질이 낮아지게 되면 팀 몰입도 줄어들 가능성이 있다. 그리고 LMX와 조직시민행동이 유의한 관계를 가진다는 선행연구와 더불어(Ilies et al., 2007) LMX가 높을수록 조직 구성원의 혁신적 행동이 증가한다는 연구결과(Scott and Bruce, 1994)는 LMX와 변화지향 조직시민행동과의 관련성도 유추해 볼 수 있는 개연성을 제고시키고 있다. 즉, LMX가 저하되면 변화지향 조직시민행동 또한 줄어들 것이다.

이처럼 리더의 나르시시즘-LMX, LMX-결과변수들의 상호관련성은 LMX가 리더의 나르시시즘과 부하의 직무열의, 팀 몰입과 같은 직무태도와 변화지향적 조직시민행동의 관계에 대해 매개변인으로써의 역할을 수행할 수 있음을 제시한다.

따라서 이러한 점들을 종합하여 아래와 같은 LMX의 매개효과에 관련된 가설을 제시하였다.

가설 3. LMX는 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동을 매개할 것이다.

가설 3-1. LMX는 리더의 나르시시즘과 부하의 직무열의를 매개할 것이다.

가설 3-2. LMX는 리더의 나르시시즘과 부하의 팀 몰입을 매개할 것이다.

가설 3-3. LMX는 리더의 나르시시즘과 부하의 변화지향 조직시민행동을 매개할 것이다.

3.1.2.3 부하의 나르시시즘 및 전반적 조직 공정성의 조절효과

나르시시즘과 직무성과의 관계에 대한 선행연구들을 보면 일부 잠재적인 조절 요인들에 따라(긴밀한 개인 관계를 유지해야 하는 정도, 성과가 발생하는 과업이 공적이냐 사적이냐 하는 부분, 과업의 복잡성 등) 결과가 달라진다는 것을 알 수 있다(Campbell et al., 2011; Rhodewalt et al., 2006; Wallace and Baumeister, 2002). 이러한 측면에서 리더가 나르시시즘을 발휘할 때 그 대상이 될 수 있는 부하의 특성 또한 중요한 고려요소가 될 수 있다. 즉, 리더의 나르시시즘이 부하와의 관계에 영향을 미침에 있어 부하의 여러 성격 중에서 특히, 부하의 나르시시즘이 결과에 영향을 줄 수 있는 것이다.

나르시시스트에게 가장 중요한 것은 자신의 자존감이다. 이것을 고양시키고, 외부로부터 훼손 받지 않도록 지키는 것이 나르시시스트의 가장 큰 행동원리라고 할 수 있다. 이러한 사실은 나르시시즘이 높은 부하에게도 동일하게 적용된다. 즉, 나르시시즘이 높은 부하는 불필요하게 상사와 부딪치면서 자신의 자존감이 상처받는 것을 원하지 않기 때문에 리더의 나르시시스트적인 모습들을 용인할 가능성이 크다. 그리고 나아가 나르시시즘이 높은 자신의 리더가 승승장구하도록 자신이 오히려 이를 뒷받침하여 자신의 의미와 중요성을 드높이려 할 것이다. 이것은 마치 나르시시스트가 취하는 대인관계 전략에서 Trophy partner를 내세워 자신의 위상을 고양시키는 방법(Campbell, 1999)과 같이 자신의 리더를 Trophy partner로 만드는 것이다. 즉, 부하도 나르시시스트적인 리더를 자신에게 유리한

방향으로 이용하는 것이다. 나르시시스트인 리더와 부하 사이에 이른바 서로의 정신적 부담을 줄여주는 ‘성공적 동맹’이 이루어지고 있는 셈이다(배르벨 바르데츠키, 2017).

그리고 사회심리학에서 중요한 사실은 개인간의 유사성(similarity)이 매력과 상호간의 선호를 조장한다는 것이다(Byrne, 1971). 업무와 관련된 문제뿐만 아니라 업무와 관련이 없는 주제에 있어서도 인지된 유사성은 견고한 관계를 발전시키는 데 중요한 의사소통을 강화시킨다(Fairhurst, 2001). 반대로 리더와 부하의 차이(difference)는 장벽과 무심함, 거리, 상호 간의 갈등을 만들 수 있고, 그 결과 양질의 상호관계를 위해서는 호의적이지 않은 상태로까지 이어질 수 있다(Uhl-Bien, 2006). 이러한 사실들을 볼 때 나르시시즘이 높은 부하는 자신과 같이 나르시시즘이 높은 리더에 대해 유사성을 인지하면서 자연스럽게 호감을 가지고 선호할 수 있다.

위와 같이 나르시시즘이 높은 부하가 취하는 대인관계 전략과 그들이 갖는 유사성에 대한 선호는 나르시시즘이 높은 리더가 부하와의 관계에 있어 발생하는 갈등의 증가와 교환관계 질의 저하를 완화시켜 줄 수 있을 것이다. 이상의 내용을 토대로 부하의 나르시시즘의 조절효과에 대한 가설을 설정하였다.

가설 4. 부하의 나르시시즘은 리더의 나르시시즘과 부하의 갈등 및 LMX의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-1. 부하의 나르시시즘이 높을수록 리더의 나르시시즘이 부하와의 갈등에 미치는 정(+)의 영향은 완화될 것이다.

가설 4-2. 부하의 나르시시즘이 높을수록 리더의 나르시시즘이 부하와의 LMX에 미치는 부(-)의 영향은 완화될 것이다.

또 다른 조절변수인 전반적 조직 공정성 인식은 문헌연구에서 살펴본 바와 같이 조직이 구성원들을 전반적으로 공정하게 대하는가에 대한 인식의 정도를 의미한다(Ambrose and Schminke, 2009; Colquitt and Shaw, 2005). 전반적 조직 공정성에 대한 선행연구들을 보면 전반적 공정성에 대한 인식이 높을수록 조직 내 이슈들에 대한 구성원의 침묵(Silence)이 낮아지며, 이를 통해 구성원의 감정

소진(emotional exhaustion), 심리 및 육체적 이탈(psychological, physical withdrawal), 성과(performance) 등의 결과요인에도 긍정적 영향을 미쳤다(Whiteside and Barclay, 2013). 나르시시즘이 높은 리더는 다른 사람으로부터 부정적인 피드백을 잘 받아들이지 못하며, 심지어 공격적인 반응을 보이기도 한다(Bushman and Baumeister, 2012). 왜냐하면 부정적인 피드백이 자신의 열등감을 자극하는 동시에 불안정한 자존감을 위협한다고 생각하기 때문이다. 이런 이유로 리더의 나르시시즘이 높은 부하의 경우 리더에게 직언을 하거나 리더와 다른 의견을 냈을 때는 오히려 리더로부터 모욕감이나 무시하는 발언 등의 부정적인 피드백을 받을 수 있다고 생각하기 때문에 침묵하기 쉬운 것이다. 하지만 조직의 공정성이 보장된다면 침묵하기보다는 오히려 갈등을 일으키는 상황에 대해 발언행동(voice behavior) 등을 통해 자신의 의견을 제시함으로써 리더와의 갈등도 상당부분 줄일 수 있을 것이다. 그리고 전반적 공정성 인식을 통해 감정소진이나 심리 및 육체적 이탈감도 감소될 수 있기 때문에 리더의 나르시시즘에서 비롯되는 LMX 질의 저하가 완화될 수 있을 것이다. 이러한 내용을 토대로 다음과 같은 전반적 조직 공정성 인식의 조절효과에 관련된 가설을 수립하였다.

가설 5. 전반적 조직 공정성 인식은 리더의 나르시시즘과 부하의 갈등 및 LMX의 관계를 조절할 것이다.

가설 5-1. 전반적 조직 공정성에 대한 부하의 인식이 높을수록 리더의 나르시시즘이 부하와의 갈등에 미치는 정(+)의 영향은 완화될 것이다.

가설 5-2. 전반적 조직 공정성에 대한 부하의 인식이 높을수록 리더의 나르시시즘이 부하와의 LMX에 미치는 부(-)의 영향은 완화될 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 측정도구

3.2.1 상사와 부하의 나르시시즘

나르시시즘은 앞서 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 웅대함(grandiosity)과 자

기에(self-love), 과장된 자기관(inflated self-views)으로 구성된 비교적 안정된 개인적인 차이로 정의될 수 있다(Campbell et al., 2006, Morf and Rhodewalt, 2001). 리더의 나르시시즘을 통한 부하와의 관계, 부하의 직무태도 등의 변화를 살펴보기 위한 본 연구의 목적상 나르시시즘을 정신의학이나 임상심리학에서 다루는 성격적 장애가 아니라 정도의 차이는 있으나 누구에게나 나타날 수 있는 성격특성으로 접근하고자 한다. 성격 심리학 차원에서 나르시시즘 연구의 대다수는 주로 NPI(Narcissistic Personality Inventory; Raskin and Terry, 1988)를 측정도구로 사용한다(Campbell et al., 2011). 하지만 NPI는 문항수가 40개로 응답자의 피로도를 가중시켜 불성실한 응답을 유도할 개연성이 있으며, 그 구성요인에 있어서도 2개에서부터 7개까지라는 논쟁이 있는 불안정한 요인구조를 갖는다(Campbell et al., 2011).

따라서 본 연구에서는 NPI의 응답 소요시간 문제를 극복하여 설문지의 효율성을 제고하기 위해 축소형태로 개발된 단일 차원의 척도(unidimensional measure)인 NPI-16(Ames et al., 2006)을 활용하였으며, 현재까지 가장 보편적인 나르시시즘 설문지로 인정받고 있다(이승윤·김광현·박성훈·박현준, 2015). 하지만 국내 연구에서는 NPI-16을 척도로써 직접적으로 번역하여 활용한 연구가 제한되어 원문을 번역하였으며, NPI를 번역한 선행연구(정남운, 2001)와의 비교를 통해 최대한 오역을 방지하였다. 부하의 나르시시즘은 본인이 직접 측정하였으며, 상사의 나르시시즘은 연구목적상 부하의 인식에 중점을 두고 있기 때문에 부하가 인식한 상사의 나르시시즘을 물어보는 형태로 원문의 주체를 변경하여 부하가 동일하게 측정하였다. 문항수는 총 16개 문항으로 7점 리커트 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 4점=보통이다, 7점=매우 그렇다)에 의한 방식으로 설문하였다.

<표 3-1> 나르시시즘 측정 문항

	설문	원문
1	모든 사람의 끊임없는 칭찬 덕분에 나는 스스로가 뛰어난다는 사실을 알고 있다.	I know that I am good because everybody keeps telling me so.
2	나는 관심이 집중되는 것을 좋아한다.	I like to be the center of attention.
3	나는 내가 특별하다고 생각한다.	I think I am a special person.

	설문	원문
4	나는 다른 사람을 지휘하는 것이 좋다.	I like having authority over people.
5	다른 사람들을 조종하기는 쉽다.	I find it easy to manipulate people.
6	나는 마땅히 받아야 할 존중을 요구하는 편이다.	I insist upon getting the respect that is due to me.
7	나는 기회가 있으면 과시하려는 경향이 있다.	I am apt to show off if I get the chance.
8	나는 항상 내가 무엇을 하고 있는지 알고 있다.	I always know what I am doing.
9	누구나 내 이야기를 듣는 것을 좋아한다.	Everybody likes to hear my stories.
10	나는 다른 사람들에게 많은 것을 기대한다.	I expect a great deal from other people.
11	나는 관심이 나에게 쏠리는 것을 진심으로 좋아한다.	I really like to be the center of attention.
12	사람들은 항상 나의 권위를 인정하는 것처럼 보인다.	People always seem to recognize my authority.
13	나는 위대한 사람이 될 것이다.	I am going to be a great person.
14	나는 누구에게나 내가 원하는 것을 믿게 만들 수 있다.	I can make anybody believe anything I want them to.
15	나는 다른 사람들보다 능력이 뛰어나다.	I am more capable than other people.
16	나는 비범한(대단한) 사람이다.	I am an extraordinary person.

3.2.2 갈등

갈등은 목표나 이익이 양립될 수 없거나 반대되는 당사자 상호 간이나 그들 사이의 경험으로 광범위하게 정의될 수 있는데(Barki and Hartwick, 2004; DeDreu and Gelfand, 2007; Korsgaard et al., 2008; Wall and Callister, 1995), 본 연구에서는 개인 수준에 보다 초점을 맞추고, 상사와 부하 간의 갈등을 측정하고자 하였다. 하지만 대부분의 갈등연구가 집단(팀)수준에서 구성원들 간의 관계를 대상으로 진행되었으며, 그 결과 측정도구 또한 집단(팀)수준에서의 과업갈등과 관계갈등을 평가한 내용이 대부분이었다. 따라서 개인수준에서의 갈등을 평가한 연구는 확인이 제한되어, 결국 Xin and Pelled(2003)의 연구에서 상사에게 부하와의

갈등을 물어보는 문항을 부하에게 상사와의 갈등을 물어보는 문항으로 변경하여 사용하였다. 문항수는 총 7개 문항으로 7점 리커트 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 4점=보통이다, 7점=매우 그렇다)에 의한 방식으로 설문하였다.

<표 3-2> 갈등 측정 문항

	설 문	원 문
1	나는 상사와 성격적인 면에서 갈등이 많이 나타난다.	How much are personality conflicts evident between you and the subordinate?
2	나는 상사와 감정적 갈등이 많이 있다.	How much emotional conflict is there between you and the subordinate?
3	나의 상사는 수행된 일에 대해 나의 의견에 자주 동의하지 않는다.	How often does this subordinate disagree with you about opinions regarding the work being done?
4	업무와 관련된 아이디어에 대해 나는 상사와 충돌이 자주 있다.	How frequently are there conflicts between you and the subordinate about ideas related to work?
5	나와 상사는 과업 관련 갈등이 많이 있다.	How much conflict about work/projects is there between you and the subordinate?
6	나와 상사 사이에 마찰이 많이 있다.	How much friction is there between you and the subordinate?
7	나와 상사 사이에 긴장이 많이 존재한다.	How much tension is there between you and the subordinate?

3.2.3 LMX

리더-부하 교환(Leader-Member Exchange; LMX)은 리더와 부하가 서로 영향을 주고받는 것을 말하며(Dansereau et al., 1975), LMX가 낮을 경우 리더는 부하들과 업무적 관계처럼 낮은 수준의 인간관계를 맺는 반면, LMX가 높을 경우에는 부하들과 사회정서적 교감을 나누는 등의 높은 수준의 인간관계를 갖는다. 부하의 경우에도 마찬가지로 LMX가 높을 때 더 높은 직무만족과 성과를 보이게 된다. 따라서 본 연구에서는 Liden and Maslyn(1998)의 연구에서 그 신뢰성과 타당성이 검증된 11개 문항을 통해 부하가 인식한 상사와의 LMX를 7점 리커트 척도에 의해 측정하였다.

<표 3-3> LMX 측정 문항

	설 문	원 문
1	나는 상사를 인간적으로 좋아한다.	I like my supervisor very much as a person.
2	나의 상사는 친구로 두고 싶은 사람이다.	My supervisor is the kind of person one would like to have as a friend.
3	상사와 함께 일하는 것이 아주 즐겁다.	My supervisor is a lot of fun to work with.
4	상사는 문제의 쟁점에 대한 정확한 지식이 없을지라도 나의 과업활동을 옹호해 줄 것이다.	My supervisor defends my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in question.
5	나의 상사는 내가 다른 사람들에게 비판을 받을 때 나를 옹호해줄 것이다.	My supervisor would come to my defense if I were "attacked" by others.
6	나의 상사는 내가 실수를 하더라도 나를 옹호해줄 것이다.	My supervisor would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.
7	나는 상사를 위해 내가 공식적으로 해야 할 일 이상을 일할 수 있다.	I do work for my supervisor that goes beyond what is specified in my job description.
8	나는 내가 속한 조직(분대, 분과)의 이익을 위해서라면 필요한 것 이상의 노력을 기꺼이 할 것이다.	I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to further the interests of my work group.
9	나는 상사의 직무지식에 감명을 받는다.	I am impressed with my supervisor's knowledge of his/her job.
10	나는 상사의 직무에 대한 지식과 능력을 존중한다.	I respect my supervisor's knowledge of and competence on the job.
11	나는 상사의 전문적 (직무) 기술에 감탄한다.	I admire my supervisor's professional skills.

3.2.4 전반적 조직 공정성

전반적 조직 공정성 인식은 조직이 구성원들을 전반적으로 공정하게 대하는가에 대한 인식의 정도를 의미한다(Ambrose and Schminke, 2009; Colquitt and Shaw, 2005). 이에 대한 측정도구로는 Ambrose and Schminke(2009)의 연구에서 사용된 인지된 전반적 공정성(Perceived Overall Justice; POJ) 척도를 사용하였다. 여기서 4번과 6번 문항은 원문에서부터 역문항으로 처리되어 있다. 그리고 지시문에서 설문 응답자인 병사들을 고려하여 조직을 대대(大隊)로 지정하였다.

왜냐하면 기업 구성원의 경우 조직이라고 하면 바로 자신의 회사를 떠올리겠지만 병사들의 경우에는 자신이 속해 있는 조직에 대해 다소 혼란을 일으킬 수 있기 때문에 중령급 지휘관이 실제 병사들에 대해 진급, 휴가, 징계 등의 인사권을 행사하는 대대를 조직으로 설정하여 이 조직에 대한 공정성을 답하도록 하였다.

<표 3-4> 전반적 조직 공정성 인식 측정 문항

	설 문	원 문
1	전반적으로 볼 때, 나는 우리 조직에서 공정하게 대우받고 있다.	Overall, I'm treated fairly by my organization.
2	일반적으로, 나는 이 조직이 공정하다고 믿는다.	In general, I can count on this organization to be fair.
3	일반적으로, 내가 여기서 받는 대우는 공정하다.	In general, the treatment I receive around here is fair.
4	보통 우리 조직에서 일하는 방식은 공정하지 않다.	Usually, the way things work in this organization are not fair.(reverse scored)
5	대부분의 경우 우리 조직은 구성원들을 공정하게 대한다.	For the most part, this organization treats its employees fairly.
6	여기서 일하는 대부분의 사람들은 종종 부당하게 대우받는다고 말한다.	Most of the people who work here would say they are often treated unfairly.(reverse scored)

3.2.5 직무열의

직무열의는 직무에 대해 긍정적이고 성취적으로 헌신하는 업무 관련 상태라고 정의한다(Schaufeli and Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002). 이러한 직무열의를 측정하기 위해 본 연구에서는 17개 문항의 UWES(Utrecht Work Engagement Scale; Schaufeli and Bakker, 2003)의 축소 형태인 UWES-9(Schaufeli, Bakker, and Salanova, 2006) 9개 문항을 사용하였다. 이 척도는 10개 국가를 대상으로 하는 국가 횡단적 연구(cross-national study)를 통해 그 신뢰성과 타당성이 입증되었다.

<표 3-5> 직무열의 측정 문항

	설 문	원 문
1	나는 일을 할 때 에너지가 넘친다.	At my work, I feel bursting with energy.
2	내 직무에서, 나는 강하고 활기차다.	At my job, I feel strong and vigorous.
3	나는 내 일에 열정적이다.	I am enthusiastic about my job.
4	내 일은 나를 고무시킨다.	My job inspires me.
5	아침에 일어나면 일과를 빨리 시작하고 싶다.	When I get up in the morning, I feel like going to work.
6	나는 열심히 일할 때 행복하다.	I feel happy when I am working intensely.
7	나는 내가 하는 일이 자랑스럽다.	I am proud of the work that I do.
8	나는 내 일에 몰두한다.	I am immersed in my work.
9	나는 일할 때 들뜬다.	I get carried away when I am working.

3.2.6 팀 몰입(commitment to team)

팀 몰입은 팀 구성원이 팀에 대해 인식하고 있는 일체감과 소속감의 정도라고 정의할 수 있으며(Bishop and Scott, 2000; Cohen and Bailey, 1997), 본 연구에서는 Schippers, Den Hartog, Koopman, and Wienk(2003)의 연구에서 검증된 7점 척도 4문항을 사용하였다. 팀 몰입은 팀 수준 연구에서 많이 사용되는 변수지만 그 개념에서 알 수 있듯이 팀에 대한 개인의 몰입이기 때문에 여기서는 개인 수준에서 사용하였다. 그리고 설문 응답자의 특성을 고려하여 육군부대의 최소단 위이며, 보통 10여명 정도의 인원으로 구성되어 있는 분대(分隊)나 분과(分科)를 팀으로 인식할 수 있도록 설문 문항에 함께 표기했다.

<표 3-6> 팀 몰입 측정 문항

	설 문	원 문
1	나는 우리 팀(분대, 분과)에 속하게 된 것을 자랑스럽게 생각한다.	I feel proud to belong to this team.
2	나는 다른 팀(분대, 분과)이 아니라 우리 팀의 일원인 것이 기쁘다.	I am glad I belong to this team and not to another team.
3	나는 우리 팀(분대, 분과)에 몰입되어 있음을 느낀다.	I feel very committed to this team.
4	나는 우리 팀(분대, 분과)의 성공을 위해서라면 주어진 업무 이외에도 최선을 다할 것이다.	I am willing to exert extra effort for the success of this team.

3.2.7 변화지향 조직시민행동

변화지향 조직시민행동은 업무 프로세스, 서비스 또는 산출물에 대한 변화의 필요성을 인지하고 이를 이행하기 위한 적극적인 행동을 말한다(Bettencourt, 2004; Choi, 2007; Van Dyne et al., 1995). 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Choi(2007)의 연구에서 검증된 7점 척도 4개 문항을 사용하였다.

<표 3-7> 변화지향 조직시민행동 측정 문항

	설 문	원 문
1	나는 업무를 완수하기 위하여 새로운 아이디어나 방법을 발굴하곤 한다.	I frequently come up with new ideas or new work methods to perform my task.
2	나는 다른 구성원들에게 업무개선 아이디어를 종종 제안한다.	I often suggest work improvement ideas to others
3	나는 비생산적인 규칙이나 정책에 대한 개선 아이디어를 종종 제시한다.	I often suggest changes to unproductive rules or policies.
4	나는 업무 효율성을 높이기 위해 일하는 방식을 종종 개선한다.	I often change the way I work to improve efficiency.

3.3 연구 방법

3.3.1 자료수집 방법

본 연구는 총 4개 대대급 규모의 육군 부대를 대상으로 방문 및 우편을 이용하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 8월 24일부터 9월 7일까지 약 2주간 진행되었으며, 총 450부가 배포되어 395부(87.8%)가 회수되었다. 그 중 응답이 누락되었거나, 불성실한 답변(예: 전체문항을 동일번호로 기입)으로 판단되는 설문을 제거하고 총 380부(84.4%)를 대상으로 분석하였다.

설문내용 중에는 부하가 상사나 부대를 평가하고, 자신의 직무태도 및 행동을 묻는 내용들이 포함되어 있었기 때문에 익명성을 보장하기 위해 설문지를 밀봉할 수 있는 봉투를 추가로 배포하였고, 설문 후에는 밀봉하여 제출하도록 강조하였다.

3.3.2 설문지의 구성

본 연구의 설문지는 리커트식 7점 척도(인구통계변수 제외)에 의한 자기 보고식(self-reporting) 문항으로 구성되어 있으며, 응답 소요시간은 약 15분 정도이다. 설문지는 병사 자신(부하)의 나르시시즘을 측정하는 항목과 자신이 인식한 상사의 나르시시즘을 평가하는 항목, 리더와 부하의 관계에서 비롯되는 갈등과 LMX를 측정하는 항목, 조직 차원에서의 조절효과를 확인하기 위한 전반적 조직 공정성을 측정하는 항목, 연구의 결과변수인 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동 등의 직무태도 및 행동을 측정하는 항목, 마지막으로 인구통계변수를 측정하는 문항으로 구성되었다. 이를 종합하면 총 80개의 문항으로 세부적인 문항 수는 <표 3-8>에서 제시하였다.

<표 3-8> 설문지의 구성

변수명		문항번호	문항수(개)
부하의 나르시시즘		I - 1~16	16
상사의 나르시시즘		II - 1~16	16
갈등		III - 1~7	7
LMX		IV - 1~11	11
전반적 조직 공정성		V - 1~6	6
직무태도 및 행동	직무열의	VI - 1~9	9
	팀 몰입	VI - 10~13	4
	변화지향 조직시민행동	VI - 14~17	4
인구통계변수		VII - 1~7	7
계			80

3.3.3 분석 수준 및 방법

본 연구는 리더와 부하의 관계를 쌍(dyad)으로 바라보고 진행한 개인수준의 연구로써 레벨이슈는 발생되지 않는 것을 전제로 하였다. 예를 들어, 같은 팀의 구성원일지라도 팀 리더의 나르시시즘을 각자가 다르게 인식할 수 있기 때문에 개인수준의 측정과 분석이 연구의 결과를 왜곡시키지 않는다고 판단하였다.

연구의 실증분석을 위하여 본 연구에서는 통계처리 도구로써 SPSS 22, AMOS 25를 사용하였다. 먼저 측정도구의 타당성을 확인하기 위해 SPSS를 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 이후 AMOS를 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 가설검증을 위해서는 SPSS를 활용한 위계적 다중회귀분석을 주로 이용하였다.

IV. 연구 결과

4.1 표본의 구성

본 연구의 대상은 중령급 지휘관이 인사권을 가지고 있는 대대급 규모의 부대에서 근무하고 있는 현역 병사들이다. 육군부대의 최소단위인 분대(팀)급에서의 리더(분대장)와 부하(분대원)와의 관계를 연구하기 위해서 부대편성이 유사한 전투병과(보병, 포병, 공병, 통신) 부대를 중심으로 하였으며, 그리고 동일한 부대 내에서도 일반조직 구성원의 직군이나 직렬이라고 할 수 있는 주특기가 다르기 때문에 이러한 부분도 고려하여 분류하였다. 이러한 표본의 구성에 대해서는 <표 4-1>에서 인구통계학적 분포로 제시하였다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 분포

기준	분포범위	표본수(명)	백분율(%)
연령	20세 이하	15	3.9
	21세	119	31.3
	22세	154	40.5
	23세 이상	92	24.3
학력	고졸 이하	68	17.9
	대학휴학	301	79.2
	전문대졸	6	1.6
	대졸 이상	5	1.3
계급	이병	39	10.3
	일병	169	44.4
	상병	125	32.9
	병장	47	12.4
근무부대	보병부대	58	15.3
	포병부대	122	32.1
	공병부대	114	30.0
	통신부대	86	22.6
주특기	전투병	264	69.5
	전투지원병	61	16.0
	행정병	55	14.5

4.2 탐색적 요인분석

요인분석은 크게 두 가지로 나누어질 수 있는데 이론상으로 아직 체계화되거나 정립되어 있지 않은 연구에서 향후 연구의 방향을 파악하기 위해 탐색적 목적으로 실행하는 것을 탐색적 요인분석이라고 하며, 선행 이론에 근거한 잠재변수와 그것을 측정하는 측정변수들 사이의 관계에 초점을 두고, 선행 이론을 다시 한번 검증하는 것을 확인적 요인분석이라고 한다(송지준, 2016).

본 연구의 경우에는 기존 선행연구에서 개발되어 검증된 척도를 이용하여 연구 모형을 검증하고자 하기 때문에 탐색적 요인분석의 중요성이 낮을 수 있지만 사회과학 연구의 특성상 본 연구에서 기존 연구와는 다른 맥락적 차이(언어, 조직 환경 등)가 발생했을 수도 있기 때문에 이를 고려하여 측정도구의 타당성을 탐색적 요인분석에 의해 사전에 검증함으로써 필요시 측정모형 수정에 반영하기로 하였다.

탐색적 요인분석을 위해 SPSS 22를 활용하였고, 요인추출방법으로는 분석 대상 변수의 총분산 중 가능한 많은 부분을 설명하는 성분을 추출하는 주성분분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인회전에 있어서는 직교회전의 대표적 형태인 Varimax 회전을 활용하였다. 그리고 변수의 타당성은 고유값(eigenvalue) 1이상이며, 측정변수의 타당성은 공통성(communality) 0.4이상, 요인적재량(factor loading) 0.5이상을 기준으로 하였다. 분석결과는 <표 4-2>의 탐색적 요인분석 결과를 통해 제시하였다.

최초 측정문항의 요인수를 8개로 예상하였으나 분석결과 예상과 달리 10개의 요인으로 분류되었다. 그리고 척도 순화과정에서 공통성이 0.4미만인 리더 나르시시즘 4번 문항과 요인 적재량이 0.5미만의 값을 갖는 리더 나르시시즘 1, 3, 5번, 부하 나르시시즘 3, 5, 8번, LMX 7, 8번 문항이 제외되었다. 추가적으로 다른 요인에 적재된 리더 나르시시즘 6번, 부하 나르시시즘 6번, LMX 9, 10, 11번 문항이 제거되었다. 또한 초기 고유값은 1번 요인인 갈등이 6.826로 가장 높았으며, 나머지 변인들도 모두 기준인 1을 초과하였다. 모든 변인들의 총 분산은 71.809%로 나타났다.

<표 4-2> 탐색적 요인분석 결과

	구성요소										공통성
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
갈등_5	.875										.874
갈등_2	.869										.854
갈등_4	.868										.851
갈등_6	.867										.850
갈등_1	.842										.808
갈등_3	.837										.821
갈등_7	.763										.698
직무열의_9		.800									.742
직무열의_6		.786									.725
직무열의_7		.733									.765
직무열의_5		.721									.609
직무열의_8		.639									.696
직무열의_1		.636									.730
직무열의_3		.626									.730
직무열의_2		.618									.746
직무열의_4		.577									.436
부하나르시시즘_16			.828								.754
부하나르시시즘_15			.824								.780
부하나르시시즘_14			.801								.742
부하나르시시즘_13			.733								.628
부하나르시시즘_1			.600								.557
부하나르시시즘_9			.599								.538
부하나르시시즘_12			.552								.531
부하나르시시즘_4			.549								.548
리더나르시시즘_15				.842							.825
리더나르시시즘_16				.791							.774
리더나르시시즘_8				.739							.631
리더나르시시즘_13				.726							.697
리더나르시시즘_14				.698							.614
리더나르시시즘_12				.671							.527
리더나르시시즘_9				.648							.662
공정성_2					.869						.846
공정성_3					.854						.833
공정성_5					.824						.784
공정성_1					.816						.765
공정성_6					.707						.584
공정성_4					.695						.568
OCB-CH_2						.802					.839
OCB-CH_4						.755					.796
OCB-CH_1						.748					.783
OCB-CH_3						.719					.706
LMX_2							.697				.787
LMX_3							.690				.818
LMX_4							.684				.741
LMX_1							.627				.790

LMX_5							.622				.763
LMX_6							.615				.734
리더나르시시즘_11								.833			.780
리더나르시시즘_2								.804			.740
리더나르시시즘_7								.720			.681
리더나르시시즘_10								.559			.614
부하나르시시즘_11									.734		.724
부하나르시시즘_7									.695		.549
부하나르시시즘_2									.596		.644
부하나르시시즘_10									.582		.440
팀몰입_2										.721	.866
팀몰입_1										.720	.859
팀몰입_3										.608	.798
팀몰입_4										.536	.762
고유값(EigenValue)	6.826	5.612	5.180	5.171	4.903	3.886	3.537	2.638	2.377	2.239	
분산(%)	11.569	9.512	8.779	8.764	8.310	6.587	5.994	4.471	4.028	3.795	
누적분산(%)	11.569	21.081	29.860	38.624	46.933	53.520	59.514	63.985	68.013	71.809	

앞서 언급한 바와 같이 예상과 다른 요인수가 나타났는데 이는 모두 리더와 부하의 나르시시즘을 측정 한 문항들이 하나의 요인으로 묶이지 못하고, 각각 2개의 요인으로 분리되었기 때문이다. 본 연구에서는 나르시시즘을 측정하기 위해 문항수가 40개로 응답에 많은 시간이 소요되고, 응답자의 피로도가 가중되는 기존 NPI(Raskin and Terry, 1988) 척도의 단점을 보완하고자 축소된 단일차원의 (unidimensional) 형태로 개발된 NPI-16(Ames et al., 2006)을 이용하였다. Ames et al.(2006)은 많은 연구에서 나르시시즘의 요인 구조를 분석하기도 했지만 나르시시즘의 영향을 검증하고자 하는 최근의 거의 모든 실증연구에서는 NPI를 총점으로 활용해왔다는 것을 제시하면서 하나의 구조(single construct)를 가진 축소된 NPI 척도를 만들고자 실증연구를 통해 이를 검증하였다.

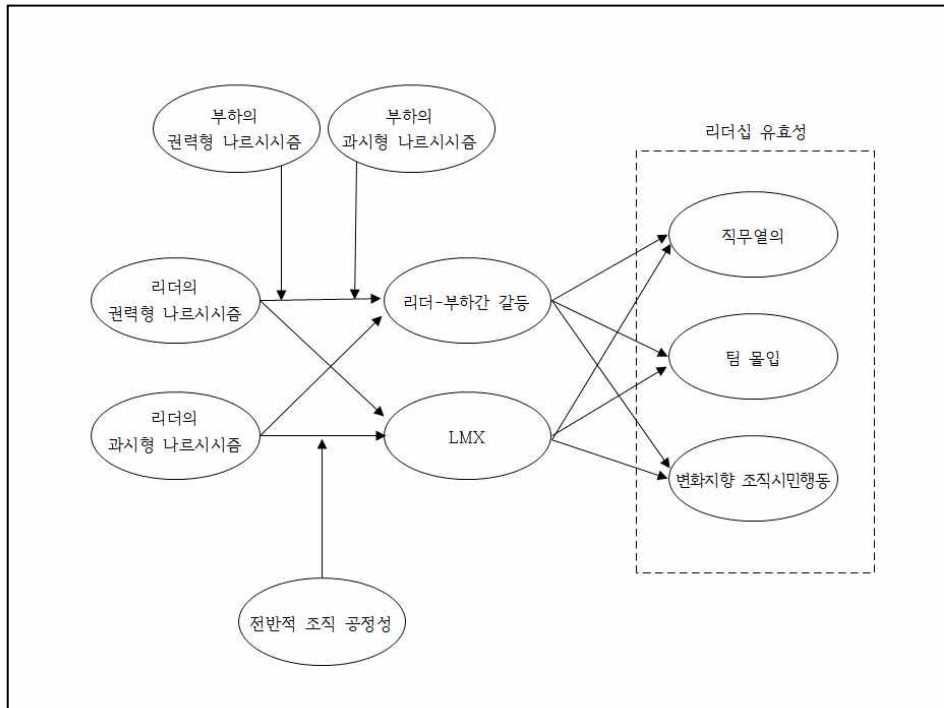
하지만 본 연구에서는 이들의 연구와는 달리 NPI-16의 문항들이 하나의 요인으로 나타나지 못했으며, 오히려 Kubarych, Deary, and Austin(2004)의 연구에서 탐색적 및 확인적 요인분석을 거쳐 나르시시즘(NPI)을 2개의 요인, 즉 권력(power)과 과시(exhibitionism)로 분류한 것과 유사한 결과가 도출되었다. 예를 들어 나르시시즘을 측정하는 2, 7, 11번 문항은 Kubarych et al.(2004) 연구에서의 과시 요인과 관련된 항목들으로써 일부 문항이 혼재되어 있지만 크게 2, 7, 11번 문항을 주축으로 하는 하나의 요인으로 볼 수 있으며, 나머지 문항들은 권력 요인과 관련된 항목들이 되겠다. 그런데 여기서 수립된 가설을 검증하기 위해 2

개의 요인으로 분리된 나르시시즘을 1개의 요인으로 보고 이를 통합시키거나, 하나의 요인을 완전히 제거해버린다면 두 요인 각각의 고유한 영향력이 서로 상쇄되거나 특정 방향으로 연구가 변형되어 그 결과가 왜곡될 가능성이 있다. 그리고 탐색적 확인분석을 실시하고자 했던 목적대로 NPI-16이 사전에 타당성과 신뢰성을 검증받은 척도임에도 불구하고, 본 연구에서는 척도개발 당시와는 다른 맥락적 차이(언어, 조직 환경 등)가 실제로 발생하여 영향을 미쳤을 수도 있기 때문에 2개의 요인으로 분리된 결과를 수용하기로 하였다. 그리고 척도에 관련된 사항은 향후 연구결과 논의에서 추가적으로 더 언급하기로 한다. 따라서 이후부터는 나르시시즘을 탐색적 요인분석에서 분리된 두 요인(권력과 과시)의 이름을 이용하여 권력형 나르시시즘과 과시형 나르시시즘으로 구분하여 연구를 진행하고, 이후 확인적 요인분석을 통해 측정도구의 타당성을 재검정하고자 한다.

4.3 연구모형 수정 및 최종가설 수립

4.3.1 연구모형의 수정

앞서 설명한 바와 같이 리더와 부하의 나르시시즘이 2개의 요인으로 분리됨에 따라 새로운 가설의 수립이 필요하였다. 독립변수인 리더의 나르시시즘이 권력형 나르시시즘과 과시형 나르시시즘의 2개 변수로 구분되었으며, 마찬가지로 조절변수 중 하나였던 부하의 나르시시즘도 2개 변수로 구분되었다. 이로 인해 <그림 3-2>와 같이 최초 연구모형이 일부 수정되었다.



<그림 3-2> 수정된 연구모형

4.3.2 최종가설 수립

4.3.2.1 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동과의 관계

Ames et al.(2006)이 하나의 구조(single construct)를 가진 NPI의 축소 버전인 NPI-16을 개발하는 과정에서 지적한 바와 같이 많은 연구에서 나르시시즘의 요인 구조를 분석하기도 했지만 나르시시즘의 영향을 검증하고자 하는 거의 모든 실증연구에서는 NPI를 총점으로만 활용해왔다. 따라서 나르시시즘의 각 요인들이 구성원의 직무태도나 행동, 또는 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증연구는 소수에 불과하다.

예를 들어, 김광현 등(2014)의 연구에서는 CEO의 나르시시즘을 Kubarych et al.(2004)의 요인분석을 토대로 권력형 나르시시즘과 과시형 나르시시즘으로 구분하여 기업성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 하지만 이들은 CEO에 대한 직접적

인 나르시시즘 측정이 제한되는 점을 극복하기 위해 비간접 측정방법(Chatterjee and Hambrick, 2007)을 적용하여 기업의 연차보고서 상에 나타나는 CEO의 사진 크기와 언론사 보도 자료건수를 확인하여 각각 권력형 나르시시즘과 과시형 나르시시즘을 측정하였다. 그 결과 과시형 나르시시즘의 경우 재임기간에 관계없이 기업의 성과에 부정적 영향을 미쳤으며, 권력형 나르시시즘의 경우에는 재임기간이 짧을 때는 기업성과에 부정적 효과가 잘 나타나지 않았지만 재임기간이 긴 경우에는 부정적 효과가 크게 나타났다.

이들의 연구에서는 나르시시즘을 권력형과 과시형의 두 가지 형태로 나누었지만 나르시시즘은 부정적이라는 일반적인 생각을 전제로 두 형태 모두를 부정적으로 바라보았다. 하지만 Paunonen et al.(2006)은 나르시시즘을 긍정적인 측면(bright side)과 부정적인 측면(dark side)으로 구분하였다. 그들에 따르면 NPI의 구성요소(Raskin & Terry, 1988) 중 권위(authority), 우월감(superiority), 자부심(self-sufficiency)은 긍정적인 자존감과 연결되는 개념으로 나르시시즘의 긍정적 측면으로 고려될 수 있으며, 이러한 부분은 나르시시스트의 인정(recognition)과 권력(power)에 대한 욕구로 이어진다고 제시하였다. 반면 NPI의 다른 구성요소인 부당한 이용(exploitativeness) 및 특권의식(entitlement)은 나르시시스트가 취하는 조작(manipulativeness)과 인상관리(impression management) 전술과도 연결되는 다소 부정적인 개념으로 제시되었다. 이러한 논리를 전제로 나르시시즘의 긍정적 측면에서는 자기중심주의(egotism)와 자존감(self-esteem)을, 부정적 측면에서는 조작(manipulativeness)과 인상관리(impression management)를 측정하여 리더 출현(leader emergence)과의 관계를 살펴보았으며, 그 결과 긍정적 측면은 리더출현과 정(+)의 유의한 관계를 가졌지만 부정적 측면은 거의 관련이 없었다.

이와 같은 연구들을 볼 때 본 연구의 탐색적 요인분석에서 비롯된 서로 다른 두 형태의 나르시시즘(권력형, 과시형)이 각각 부하의 직무태도 및 행동에 미치는 영향을 확인하는 것은 나르시시즘의 형태와 결과요인의 관계에 대한 외적 타당성(external validity)을 증대시켜 줄 수 있다고 생각한다.

먼저, 권력형 나르시시즘은 Kubarych et al.(2004)의 연구에서 나타난 나르시시즘의 구성요소 중 하나인 권력(power)이 나르시시스트의 자존감 고양의 과정에서 주도적으로 나타나는 성격특성을 말한다(김광현 등, 2014). 김광현 등(2014)의

연구에서는 CEO의 권력형 나르시시즘이 조직성과를 위해 필요수준 이상으로 남용됨에 따라 기업성과에 부정적인 영향을 줄 것이라 주장하였다. 하지만 Paunonen et al.(2006)의 연구에 따르면 NPI의 긍정적 측면인 권위(authority), 우월감(superiority), 자부심(self-sufficiency)과 같은 구성요소들이 권력에 대한 욕구로 연결될 수 있음을 제시하였다. 그리고 NPI의 이러한 긍정적 측면이 높을수록 다른 사람에게 리더십이 더 높은 것으로 인식되었다. 권력형 나르시시즘이 높은 리더가 권력을 추구하는 모습은 내면적으로는 나르시시스트 자신의 자존감을 고양시키기 위한 개인적인 행동이지만 외부로 부하에게 비춰질 때는 상당히 자신감이 넘치고 매력적이며, 카리스마적인 모습으로까지 보여질 수 있다(Brunell et al., 2008; Campbell and Foster, 2007). 그리고 미국 대통령들의 나르시시즘을 분석한 결과 나르시시즘이 높을수록 카리스마적 리더십과 성과가 높게 나타났다는 것이 제시되었다(Deluga, 1997).

사회학습이론(social learning theory)에 따르면 사람의 행동은 다른 사람의 행동이나 상황을 관찰하여 모방한 결과로 이루어진다(Bandura, 1977). 이 이론에 따르면, 관찰자가 다른 사람이 특정 행동을 한 후에 보상을 받는 것을 관찰했다면 그 이후에 유사한 상황에서 다른 사람이 했던 것처럼 행동하게 될 가능성이 증가되고, 반대로 다른 사람이 특정 행동을 한 후에 처벌을 받는 것을 관찰했다면 그 이후에 유사한 상황에서 그 사람이 했던 행동을 하지 않거나 그 행동과는 다르게 행동하게 될 가능성이 증가하게 된다(양돈규, 2013). 앞서 언급한 대로 권력 욕구가 강한 나르시시스트는 리더로 출현할 개연성이 높으며(Paunonen et al., 2006), 훈련된 전문 면접관들에 의한 인터뷰와 평가에서도 나르시시스트가 더 좋은 평가를 받았다는 연구결과(Brunell et al., 2008; Schnure, 2010)들을 볼 때 권력형 나르시시스트가 자신의 상사나 평가자에 의해 긍정적으로 평가될 가능성이 높기 때문에 사회학습이론에 따라 부하들도 리더와 같은 보상을 받을 수 있도록 리더와 동일하게 높은 자신감과 매력, 외향성과 카리스마 등의 모습을 보일 수 있다.

또한 권력형 나르시시스트는 자존감을 고양시키는데 다른 사람들을 이용할 수 있도록 대인관계 기술(interpersonal skills)을 적절히 활용한다(Campbell and foster, 2007). 여기에는 앞서 언급한, 자신감이 넘치며, 매력적이며, 외향적인 동

시에 카리스마적인 모습까지 포함된다. 즉, 권력형 나르시시스트의 이러한 행동들은 리더십 귀인이론(attribution theory of leadership)에 따라 부하에게 카리스마적인 리더의 모습으로도 인식될 수 있다. 여기서 리더십 귀인이론은 리더십이 특성이기는 그것이 추종자에게 어떻게 지각되는가가 더 중요하다는 주장을 말한다(Meindl, 1995).

선행연구에서 리더의 카리스마 리더십은 조직구성원의 직무태도 및 행동, 성과에 대해 긍정적인 영향을 미치고 있다. 먼저, 카리스마 리더십은 부하의 직무만족에 대해 정(+의 영향을 미쳤으며(Howell and Frost, 1989), 조직몰입과도 밀접한 관련이 있다는 연구들이 있었다(House, Woyke, and Fordor, 1988; Shamir, Zakay, Breinin, and Popper, 1998). 그리고 부하의 성과에 대해서도 긍정적인 영향을 미쳤으며(Howell and Frost, 1989; Kirkpatrick and Locke, 1996), 나아가 카리스마적 리더의 행동으로 인해 부하들이 더 많은 조직시민행동까지 보여준다는 연구도 있었다(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990).

이러한 연구결과들을 볼 때 권력형 나르시시스트의 목적은 지극히 개인적인 것이며, 그것을 달성하는 과정에서 나타나는 적극적인 모습들은 인상관리에 지나지 않을지라도 그것을 받아들이는 부하는 리더십 귀인이론에 따라 이를 카리스마 리더십과 유사하게 인식하고, 사회학습이론에 따라 카리스마 리더의 긍정적 행동 특성들을 모방할 수 있기 때문에 구성원들의 직무태도 및 행동에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 즉, 자신의 직무에 대하여 카리스마 리더와 같이 열정적이며 진취적인 자세로 임하게 됨으로써 직무열의가 높아질 수 있고, 카리스마적인 팀 리더에 대한 감정적 유대나 동일시로 자신이 몸담고 있는 팀에 대한 몰입도 증대될 수 있을 것이다. 그리고 카리스마 리더는 미래지향적 비전을 제시하고, 변화를 주도하고자 하기 때문에 부하도 조직의 변화와 혁신을 위한 변화지향 조직시민행동을 할 가능성이 높다.

과시형 나르시시즘은 성격 특성 중에서 나르시시즘의 하위 구성요인인 과시(Exhibitionism)요인이 자신의 우월함을 드러내거나, 열등감을 감추고 방어하는 과정에서 주도적으로 나타나는 특성이다(김광현 등, 2014). 나르시시스트에게 가장 중요한 것은 자신의 자존감을 높이는 일로써 이를 위해서는 타인의 인정이 필요하며, 타인의 인정을 받기 위해 자기 자신을 과시하게 된다. 예를 들어, 이들

은 자신이 항상 평균이상이라고 생각(Better-than-average effect)하면서 자신을 과시하기 위해 저명한 다른 사람과의 인맥을 강조하기도 한다(Campbell and Foster, 2007). 과시형 나르시시즘이 높은 리더의 이러한 모습들은 실체가 아닌 부풀려진 모습이기 때문에 부하들과 신뢰를 쌓기 힘들 수 있으며, 만약 부풀려진 것이 아니라 실제일 경우에는 부하들에게 위화감을 조성하는 등 근무의욕을 저하시킬 가능성이 있다.

과시형 나르시시즘이 높은 리더는 자신의 능력과 성취에 대한 믿음을 과장하며(John and Robins, 1994), 전체 성과영역에서 그들 자신의 성과를 부풀리기도 한다(Farwell and Wohlwend-Lloyd, 1998). 그리고 다른 사람과 일할 때, 이들은 다른 사람들의 긍정적 노력의 투입은 인정하지 않으면서 자신들의 노력의 투입에 대해서는 과도하게 부풀리는 경향이 있다(Campbell, Reeder, Sedikides, and Elliot, 2000). 과시형 나르시시스트들은 자신의 이러한 모습들에 대해 부정적인 피드백을 주는 사람들에 대해서는 자신의 자존감을 유지하기 위해 그들을 폄하하거나 공격적인 언행을 보이기까지 한다(Bushman and Baumeister, 2002; Morf and Rhodewalt, 1993). 과시형 나르시시스트의 이러한 모습들은 부하와 긍정적인 관계를 유지하기 어렵게 만들고 이로 인해 부하들은 자신의 직무에 대해 활력을 느끼거나 헌신하고 몰두하지 못하기 때문에 직무열의가 감소될 수 밖에 없고, 팀 내에서 리더의 과시행동은 부하의 신뢰감 상실과 더불어 팀 구성원의 소속감과 일체감 저하에도 부정적 영향을 미칠 것이다. 그리고 과시형 나르시시스트는 부하가 조직의 변화와 혁신을 위해 개인적 주도성을 발휘하고 발언행동 등의 모습을 보이는 것을 쉽게 인정하지 않을 수 있다. 왜냐하면 자신이 조직에서 주목을 받아야 하기 때문에 부하가 더 주목받고 긍정적인 성과가 발생하는 것을 묵과하지 않고 부하를 폄하하거나 부정적인 피드백을 제공함으로써 결국 부하의 이러한 변화지향 조직시민행동도 감소될 개연성이 크다.

이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1. 리더의 나르시시즘은 부하의 직무열의에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 리더의 권력형 나르시시즘은 부하의 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 리더의 과시형 나르시시즘은 부하의 직무열의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 리더의 나르시시즘은 부하의 팀 몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 리더의 권력형 나르시시즘은 부하의 팀 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 리더의 과시형 나르시시즘은 부하의 팀 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 리더의 나르시시즘은 부하의 변화지향 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 리더의 권력형 나르시시즘은 부하의 변화지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 리더의 과시형 나르시시즘은 부하의 변화지향 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4.3.2.2 갈등과 LMX의 매개효과

수정 전 가설에서 갈등과 LMX의 매개효과를 설명하면서 먼저, 매개효과 확인의 필요성을 언급하였고, 다음으로 리더의 나르시시즘으로 인한 부하의 직무태도와 행동의 변화에 앞서 나르시시스트의 대인관계 전략에 따른 상호간의 관계변화가 선행될 수 있다는 것을 제시하였다. 여기서는 리더의 나르시시즘이 권력형과 과시형으로 그 형태가 분리됨에 따라 각각의 경우에서 발생할 수 있는 매개효과를 구분하여 살펴보기로 한다.

먼저, 갈등의 경우 권력형 나르시시즘은 앞서 가설 1에서 언급한 바와 같이 나르시시스트 리더의 모습을 카리스마 리더의 행동으로 귀인하여 그들의 행동에 일부 부정적인 측면이 있을지라도 이를 매력적인 것으로 여길 수 있다. 어느 조직에서나 나타날 수 있는 ‘스트롱맨’에 대한 갈망은 누군가가 자신을 이끌어 주기를 바라는 인간의 존재적 특성을 보여준다(배르벨 바르데츠키, 2017). 사람들은

자신이 좋아하는 사람에게 자연스럽게 끌리기 때문에 선호(liking)나 정서(affect)가 리더와 부하의 관계에서 중요한 역할을 할 수 있다(Chi and Lo, 2003; Murphy and Ensher, 1999). 사실상 정서적인 판단은 다른 사람의 평가에 대해서 유의한 영향을 미치고(Zajonc, 1980), 인간은 전형적으로 자신이 좋아하는 사람과 호의적인 관계를 형성하기를 원하기 때문에(Dulebohn et al., 2012), 결과적으로 권력형 나르시시스트와 부하는 갈등이 적을 수 있다. 갈등의 감소는 부하의 분노와 적대감, 긴장과 불안, 스트레스와 같은 부정적 감정의 감소로 이어지며, 결국 부하는 자신의 직무에 대해 더 만족하고 전념하는 동시에 자신의 집단(팀)에 대해서도 소속감이나 일체감을 인식할 개연성이 커진다. 그리고 리더와의 갈등이 줄어들면 조직의 변화를 위한 발언행동 등을 더 쉽게 할 수 있기 때문에 직무기술서상에 기재되어 있는 역할 내 행동을 넘어서, 조직의 혁신을 위한 변화지향적인 조직시민행동까지 할 수 있을 것이다.

이에 반해 리더의 과시형 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동간의 관계에 대한 매개효과는 수정 전 가설에서 주장한 바와 흐름을 같이 한다. 즉, 과시형 나르시시스트가 자신의 성과는 부풀리면서 다른 사람의 성과는 인정하지 않으려는 모습(Campbell et al., 2000)은 부하와의 원만한 관계를 유지하기 힘들게 만들며, 팀 전체가 이런 성과에 대해 자신의 성과를 더 크게 부풀리는 것(Farwell and Wohlwend-Lloyd, 1998)은 부하의 신뢰 및 소속감 저하와 더불어 리더와의 갈등을 불러일으킬 수 있다. 이러한 갈등은 결국 부하의 직무열의나 팀 몰입을 감소시키고, 나아가 조직의 변화와 혁신을 위한 변화지향 조직시민행동도 일으키지 않을 것이다.

따라서 리더의 나르시시즘(권력형, 과시형)-갈등, 갈등-직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동의 상호 관련성은 갈등이 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동의 관계를 매개할 수 있음을 시사한다. 다시 말해 리더의 권력형 나르시시즘이 높을수록 부하의 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동이 증가되는 중요한 이유는 권력형 나르시시즘이 높은 리더의 모습을 리더십 귀인이론에 따라 카리스마 리더의 긍정적 행동으로 인식하고, 사회학습이론에 의한 모방으로 까지 이어져 결국 갈등이 줄어들기 때문이라는 것이다. 반대로 리더의 과시형 나르시시즘이 높을수록 부하의 직무태도 및 행동에 부정적인 영향을 미치는 이유

는 리더의 과장과 성과 부풀림에 따른 신뢰저하에서 오는 부하와의 갈등이 증가하기 때문이라는 것이다. 이상의 내용을 토대로 아래와 같은 갈등의 매개효과에 대한 가설을 수립하였다.

가설 4. 갈등은 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동을 매개할 것이다.

가설 4-1/4-2. 갈등은 리더의 권력형/과시형 나르시시즘과 부하의 직무열의의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-3/4-4. 갈등은 리더의 권력형/과시형 나르시시즘과 부하의 팀 몰입의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-5/4-6. 갈등은 리더의 권력형/과시형 나르시시즘과 부하의 OCB-CH의 관계를 매개할 것이다.

갈등과 함께 LMX의 경우에도 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도와 행동을 매개할 수 있음을 최초(수정 전) 가설의 도출과정에서 설명하였다. 먼저, 리더의 권력형 나르시시즘이 높을 경우 부하는 리더십 귀인이론에 따라 나르시시스트인 리더의 행동을 카리스마 리더의 긍정적 행동으로 귀인하고, 이를 사회학습이론에 따라 모방까지 함으로써 갈등은 줄어들고 부하가 인식하는 리더와의 LMX의 질이 높아지 수 있다. 그리고 LMX의 질이 높아지게 되면 최초가설에서 설명한 바와 같이 LMX는 부하의 행동, 태도, 인식면에서 유의한 정(+)의 관계를 가지기 때문에 직무열의나 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동이 증가할 수 있다. 반대로 과시형 나르시시즘의 경우 가설 2에서 설명한 바와 같이 리더의 과시행위가 리더에 대한 불신으로 이어져 갈등이 발생하고, 원만한 관계를 유지하게 힘들게 만들기 때문에 LMX도 저하되고 이로 인해 부하의 직무태도 및 행동은 부정적인 결과가 발생할 수 있다.

이처럼 리더의 나르시시즘(권력형, 과시형)-LMX, LMX-직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동과의 상호관련성을 볼 때 LMX는 리더의 나르시시즘과 부하의 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동의 관계에 있어 매개역할을 할 수 있음을 제시한다. 이러한 점을 토대로 다음과 같은 LMX의 매개효과에 대한 가설을 수립하였다.

가설 5. LMX는 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동을 매개할 것이다.

가설 5-1/5-2. LMX는 리더의 권력형/과시형 나르시시즘과 부하의 직무열의의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-3/5-4. LMX는 리더의 권력형/과시형 나르시시즘과 부하의 팀 몰입의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-5/5-6. LMX는 리더의 권력형/과시형 나르시시즘과 부하의 OCB-CH의 관계를 매개할 것이다.

4.3.2.3 부하의 나르시시즘 및 전반적 조직 공정성의 조절효과

앞서 수정 전 가설 4에서 언급한 바와 같이 부하의 나르시시즘은 리더의 나르시시즘과 리더와 부하간의 갈등과 LMX 관계에서 조절변수가 될 가능성이 있다. 그런데 탐색적 요인분석 결과에 의해 나르시시즘이 권력형과 과시형의 두 요인으로 구분되었기 때문에 리더의 나르시시즘과 마찬가지로 부하의 나르시시즘도 두 가지 형태로 구분하여 이들의 조절효과를 각각 검증하고자 한다. 즉, 리더의 권력형 또는 과시형 나르시시즘이 리더와 부하간의 관계(갈등, LMX)에 미치는 영향이 부하의 성격특성인 권력형 또는 과시형 나르시시즘에 따라 어떠한 변화가 발생하는가를 확인하는 것이다.

선행연구에서는 개인과 환경의 적합성(person-environment fit)의 개념을 개인과 환경간의 일치 또는 유사성에 중점을 둔 상호일치 적합성(Supplementary fit)과 상호간의 보완과 조화에 중점을 둔 상호보완 적합성(Complementary fit)으로 구분하고 있다(Muchinsky and Monahan, 1987). 그리고 그 대상에 따라 개인-조직 적합성(person-organization fit; POF), 개인-직무 적합성(person-job fit; PJF), 개인-상사 적합성(person-supervisor fit; PSF) 등으로 세분화하고 있다(Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson, 2005). 본 연구에서는 리더와 부하의 관계를 주로 다루고 있기 때문에 개인-상사 적합성에 초점을 맞추고자 하며, 개인-상사 적합성은 갈등 및 LMX 등의 상호관계 뿐만 아니라 직무만족, 조직몰입과 같은 태도변수와 조직시민행동과 혁신행동과 같은 행동변수에도 정(+)의 영향을 미치고 있다(Ashkanasy and O'connor, 1997; Meglino, Ravlin, and Adkins,

1989; Van Vianen, Shen, and Chunag, 2011; 강영순, 2012; 성지영·박원우·윤석화, 2008)

먼저, 리더의 권력형 나르시시즘이 높을 때 부하의 권력형 나르시시즘까지 높을 경우 상호일치 적합성 관점에서의 개인과 상사와의 적합성이 높아져 리더와 부하간의 관계에도 정(+)²의 영향을 미칠 가능성이 크다. 그리고 자신과 가치, 목표, 특성, 욕구, 성격 등이 유사한 상대방에게 호의적 태도와 행동이 발현된다는 유사성-매력 이론(similarity attraction theory; Byrne, 1971)의 측면에서 볼 때도 자신의 자존감을 고양시키기 위한 방안으로 권력(power)을 주도적으로 활용하는 공통점을 가진, 권력형 나르시시즘이 강한 리더와 부하는 긍정적 관계를 유지할 가능성이 높다. 따라서 부하의 권력형 나르시시즘이 높을수록 리더의 권력형 나르시시즘으로 인한 리더와 부하와의 갈등은 더 감소하고, LMX의 증가는 더 강화될 것이다. 이에 반해 리더와 부하의 특성이 서로 다를 경우(리더는 과시형 나르시시즘이 높는데 부하는 권력형 나르시시즘이 높은 경우, 리더는 권력형 나르시시즘이 높는데 부하는 과시형 나르시시즘이 높은 경우)는 상호일치가 아닌 상호보완의 관점에서 리더와 부하간에 적합성이 좋으려면 어느 한쪽이 다른 한쪽이 필요한 것을 제공할 수 있어야 하는데 자신의 자존감을 고양시키고 열등감을 방어하는 과정에서 서로 다른 성격특성(권력과 과시)이 나타나는 리더와 부하는 서로 보완해 줄 수 있는 부분이 거의 없기 때문에 긍정적인 관계가 발생하기 힘들다. 예를 들어, 과시형 나르시시즘이 높은 리더는 자신의 성과는 과장하거나 부풀리고, 부하의 노력이나 성과에 대해서는 인정하지 않거나 폄하하기 쉬운데 이렇게 되면 권력형 나르시시즘이 높은 부하는 자신의 자존감을 고양시키고 열등감을 방어하는 과정에서 주도적으로 나타나는 성격특성인 권력(power)에 부정적 영향을 받을 가능성이 크다. 왜냐하면 리더가 부하의 성과를 인정하지 않거나 폄하하는 평가를 가한다면 다른 사람으로부터도 부하는 권위나 우월성을 인정받기 힘들고, 이로 인해 결국 부하의 권력도 인정받기 힘들기 때문이다. 반대로 리더의 권력형 나르시시즘이 높을 때 부하의 과시형 나르시시즘이 높다면 리더의 카리스마로 인해 부하의 존재와 성과가 부각되지 않을 수 있기 때문에 부정적인 상호작용이 발생할 가능성이 있다.

마지막으로 과시형 나르시시스트인 리더와 부하가 서로 만난다면 이들은 서로

를 자신의 우월함을 과시할 수 있는 trophy partner로 인식할 가능성이 높기 때문에 비록 내면적으로는 아니더라도 외부적으로는 서로 협력하거나 조화를 이룰 가능성이 높다. 이상의 논의를 바탕으로 아래와 같은 부하의 권력형, 과시형 나르시시즘의 조절효과에 대한 가설을 도출하였다.

가설 6. 부하의 권력형 나르시시즘은 리더의 나르시시즘과 갈등 및 LMX의 관계를 조절할 것이다.

가설 6-1. 부하의 권력형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 권력형 나르시시즘이 리더와 부하간의 갈등에 미치는 부(-)의 효과가 강화될 것이다.

가설 6-2. 부하의 권력형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 과시형 나르시시즘이 리더와 부하간의 갈등에 미치는 정(+)의 효과가 강화될 것이다.

가설 6-3. 부하의 권력형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 권력형 나르시시즘이 리더와 부하간의 LMX에 미치는 정(+)의 효과가 강화될 것이다.

가설 6-4. 부하의 권력형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 과시형 나르시시즘이 리더와 부하간의 LMX에 미치는 부(-)의 효과가 강화될 것이다.

가설 7. 부하의 과시형 나르시시즘은 리더의 나르시시즘과 갈등 및 LMX의 관계를 조절할 것이다.

가설 7-1. 부하의 과시형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 권력형 나르시시즘이 리더와 부하간의 갈등에 미치는 부(-)의 효과가 완화될 것이다.

가설 7-2. 부하의 과시형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 과시형 나르시시즘이 리더와 부하간의 갈등에 미치는 정(+)의 효과가 완화될 것이다.

가설 7-3. 부하의 과시형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 권력형 나르시시즘이 리더와 부하간의 LMX에 미치는 정(+)의 효과가 완화될 것이다.

가설 7-4. 부하의 과시형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 과시형 나르시시즘이 리더와 부하간의 LMX에 미치는 부(-)의 효과가 완화될 것이다.

리더의 권력형 나르시시즘이 높을 경우 부하는 이러한 리더의 자신감이 넘치고 매력적이며, 외향적인 모습 등을 카리스마적인 리더의 행동으로 귀인하고 사회학

습이론과 따라 이러한 행동을 모방까지 함으로써 결과적으로 리더와 긍정적인 관계가 유지됨을 앞에서 제시하였다. 이러한 리더와 부하의 관계 속에서 조직의 전반적인 공정성이 높다면 부하는 리더의 행동에 대한 정당성을 더 높게 인식할 가능성이 있다. 나르시시스트는 훈련된 전문가에 의한 평가에서도 긍정적인 결과를 받았는데(Brunell et al., 2008; Schnure, 2010), 조직이 공정하다면 이러한 평가결과에 대해서도 더 신뢰하기 때문에 리더의 능력을 더 신봉하고 리더와의 관계를 더욱 긍정적으로 만들고자 노력할 것이다. 이로 인해 리더와의 갈등은 더욱 감소하고 LMX의 수준은 더욱 높아질 것이다.

반대로 리더의 과시형 나르시시즘이 높을 경우 자신의 공적은 과장하고 다른 사람의 노력은 인정하지 않거나 폄하할 수 있다. 그런데 전반적 조직 공정성에 대한 인식이 높을수록 조직 내 이슈들에 대한 구성원의 침묵(Silence)이 낮아진다는 연구결과(Whiteside and Barclay, 2013)를 볼 때 부하는 자신의 성과가 제대로 인정받지 못하는 부분을 정정하도록 요구할 수 있을 것이다. 리더의 입장에서든 마찬가지로 조직의 공정성이 높다면 여러 제약조건으로 인해 실제와 달리 자신의 성과를 부풀리는 행위 등은 쉽게 하지 못할 수 있다. 이러한 과정을 통해 부하는 과시형 나르시시즘이 높은 리더와의 갈등이 증가하고, LMX가 감소되는 관계를 완화시킬 수 있을 것이다. 이상의 논의를 토대로 전반적 조직 공정성의 조절효과에 대한 가설을 아래와 같이 수립하였다.

가설 8. 전반적 조직 공정성은 리더의 나르시시즘과 갈등 및 LMX의 관계를 조절할 것이다.

가설 8-1. 전반적 조직 공정성이 높을수록, 리더의 권력형 나르시시즘이 부하와의 갈등에 미치는 부(-)의 효과를 강화시킬 것이다.

가설 8-2. 전반적 조직 공정성이 높을수록, 리더의 과시형 나르시시즘이 부하와의 갈등에 미치는 정(+)의 효과를 완화시킬 것이다.

가설 8-3. 전반적 조직 공정성이 높을수록, 리더의 권력형 나르시시즘이 부하와의 LMX에 미치는 정(+)의 효과를 강화시킬 것이다.

가설 8-4. 전반적 조직 공정성이 높을수록, 리더의 과시형 나르시시즘이 부하와의 LMX에 미치는 부(-)의 효과를 완화시킬 것이다.

4.4 신뢰도 및 상관관계, 동일방법편의 분석

신뢰성(reliability)이란 안정성(stability), 일관성(consistency), 예측가능성(predictability) 등과 관련된 개념으로 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 나타나야 하는 것을 의미한다(채서일, 1996).

신뢰성을 구체적으로 평가하는 방법으로는 재조사법(test-retest method), 반분법(split-halves method), 내적 일관성법(internal consistency method) 등이 주로 쓰이는 데 이 중에서도 내적 일관성법은 재조사법과 같이 여러 번에 걸친 측정을 요구하지도 않으며, 반분법과 같이 전체 문항을 나눔으로써 일어나는 불확실성 문제도 발생시키지 않으므로 연구자들이 자주 사용하는 신뢰성 측정방법이다(이군희, 2004). 따라서 본 연구에서도 내적 일관성을 평가하는 Cronbach's α 를 신뢰성 측정도구로 이용하였다.

일반적으로 신뢰도 계수인 Cronbach's α 값이 0.7이상일 때 신뢰성이 있다고 볼 수 있으나(Nunnally, 1978), 이러한 기준값은 이론적 근거를 바탕으로 제시된 값이라기보다는 경험적으로 제시된 기준이기 때문에 엄격하게 적용될 필요는 없다(이군희, 2004). 그리고 실제로도 Cronbach's α 값이 0.6보다 작을 경우에만 그 신뢰성을 받아들일 수 없다는 연구들도 있다(Murphy and Davidshofer, 1988; Robinson, Shaver, and Wrightsman, 1991). 신뢰도 분석결과는 <표 4-3>에서 Cronbach's α 값으로 제시하였다. 일부를 제외하고는 대다수의 값이 0.9 이상으로 신뢰도 수준이 높은 것을 확인할 수 있다.

상관관계는 변수들 간의 관계를 말하는 것으로 이를 통해 변수간의 관련성의 정도와 방향을 알 수 있다. 여기서 주목할 부분은 리더의 나르시시즘의 한 요인인 권력형 나르시시즘의 경우 갈등이나 LMX와의 관련성이 최초 가설에서 주장한 바와는 상이한 방향을 보이고 있다는 사실이다. 즉, 권력형 나르시시즘이 갈등과는 부(-)의 유의미한 상관관계를, LMX와는 정(+)의 유의미한 상관관계를 갖는다는 것이다. 물론 이것은 가설이 나타내는 인과관계가 아닌 두 변수간의 관련성을 의미하는 상관관계이지만 향후 최종(수정) 가설에 대한 검증에서 더욱 관심을 기울여야 할 부분으로 생각된다. 이에 반해 매개변수로 설정한 갈등과 LMX는 결과변수인 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동에 대해 예상한 바와

같이 각각 부(-)와 정(+)의 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다.

본 연구는 부하라는 단일 원천(source)에 의해 자료를 확보하였으며, 또한 이들의 자기평가(self-report)식 설문을 통해 이용하여 연구를 진행하였기 때문에 공통방법편의(common method bias) 문제가 발생할 수 있다. 따라서 Harman(1976)의 단일요인 검증(single factor's test)에 기초하여 공통방법편의가 발생하였는가를 확인하고자 한다. 이 방법은 연구에 사용된 변수들에 대한 탐색적 요인분석을 실시하여, 첫 번째 요인의 분산이 전체분산의 50% 이상을 차지할 경우 공통방법편의 문제의 가능성이 있다고 판단하는 것이다. 하지만 앞서 실시한 탐색적 요인분석 결과 1요인의 분산은 42.8%로서 총분산의 50%에는 미치지 못하는 것으로 나타났기 때문에 공통방법편의가 연구결과를 심각하게 왜곡할 정도는 아니라는 것을 확인할 수 있었다.

<표 4-3> 상관관계 분석결과

	평균	표준 편차	Cronbac h's α	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) 학력	2.86	0.49		1											
(2) 계급	2.47	0.84		-.135**	1										
(3) 리더 나르시시즘 (권력형)	4.71	0.99	0.906	-.027	-.143**	1									
(4) 리더 나르시시즘 (과시형)	3.91	0.99	0.866	.065	.077	.157**	1								
(5) 갈등	2.07	1.10	0.959	-.014	.098	-.414**	.295**	1							
(6) LMX	5.08	1.15	0.935	.039	-.007	.574**	-.149**	-.662**	1						
(7) 부하 나르시시즘 (권력형)	4.14	1.03	0.908	.026	.067	.314**	.288**	-.143**	.297**	1					
(8) 부하 나르시시즘 (과시형)	3.71	1.00	0.744	.009	.010	.140**	.331**	.041	.104*	.607**	1				
(9) 전반적 조직 공정성	4.74	1.27	0.917	.106*	-.209**	.327**	.012	-.330**	.339**	.202**	.148**	1			
(10) 직무열의	4.27	1.13	0.926	-.008	-.114*	.411**	-.013	-.300**	.415**	.454**	.261**	.459**	1		
(11) 팀 몰입	5.06	1.27	0.928	.022	-.154**	.536**	.009	-.415**	.564**	.388**	.207**	.468**	.647**	1	
(12) 변화지향 조직 시민행동	4.50	1.22	0.926	.028	.136**	.328**	.022	-.288**	.480**	.423**	.174**	.232**	.618**	.599**	1

주) N=380, +: $p < .10$, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

4.5 확인적 요인분석

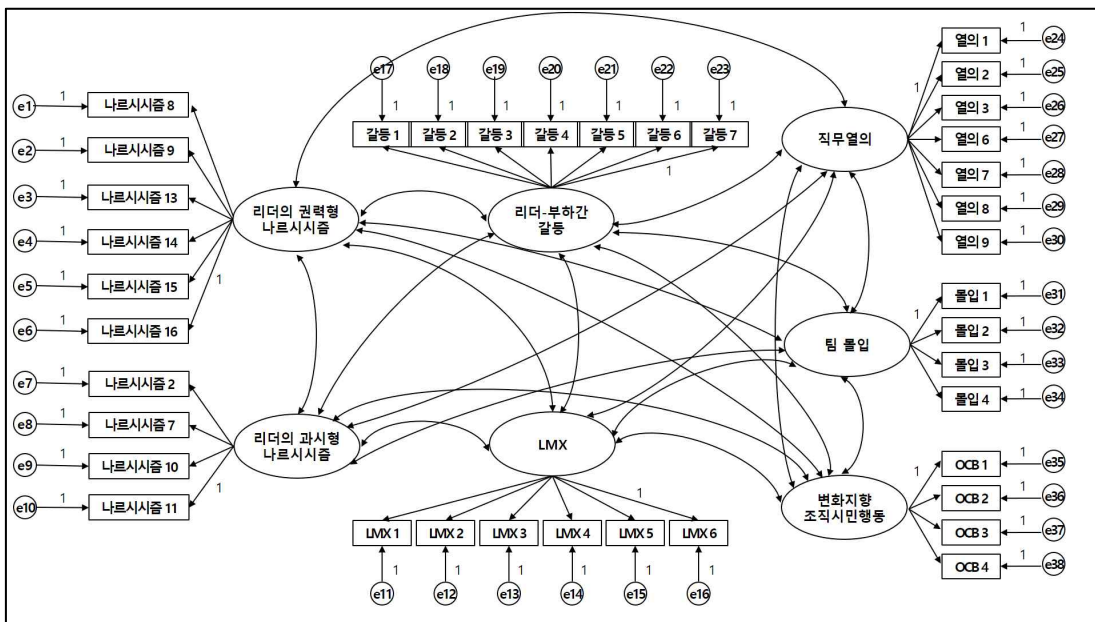
앞서 실시한 탐색적 요인분석의 결과는 여기서 실시할 확인적 요인분석에 의해 검증됨으로써 보다 신뢰할 수 있는 결론에 도달할 수 있다. 확인적 요인분석은 직접적으로 관찰되지 않는 이론적 개념인 잠재변수(latent variable, unobserved variable)와 그것을 측정하는 측정변수(observed variable)들 사이의 관계에 초점을 두고 있으며, 하나의 개념에 대한 잠재변수와 그것을 구성하는 측정변수는 선행이론에 근거하고 있는데, 확인적 요인분석은 선행 이론을 다시 한번 검증하는데 이용된다(송지준, 2016).

구조방정식 모형은 측정변수를 이용하여 잠재변수를 정의하는 영역인 측정모형(measurement model)과 잠재변수들 간의 관계를 나타내는 부분인 구조모형(structural model)으로 구성되는데, 여기서 전자에 해당하는 측정모형을 검증하는 것이 바로 확인적 요인분석이 되겠다. 본 연구에서는 이러한 확인적 요인분석을 실시하기 위해 AMOS 25를 통계 프로그램으로 이용하였다. 아래 <그림 4-1>이 본 연구를 위해 작성된 구조방정식의 측정모형이다. 본 측정모형에는 앞서 실시한 탐색적 요인분석에서 제외된 문항들이 반영되었으며, 잠재변수에 대한 측정변수의 설명력을 보여주는 SMC(Squared Multiple Correlations)가 0.4이하의 낮은 값을 갖는 권력형 나르시시즘 12번(0.349) 문항과 직무열의의 4번(0.291), 5번(0.263) 총 3개 문항을 추가로 제외하였다.

확인적 요인분석의 결과는 <표 4-4>에서 제시하였다. 측정모형의 모든 측정변수의 표준화 회귀계수는 검정통계량(C.R.)의 절대값이 2.58을 넘기 때문에 $p < 0.01$ 수준에서 모두 유의한 수준이라고 판단할 수 있으며, SMC의 경우 일부 문항이 상대적으로 낮게 나왔지만 대부분의 문항이 모두 판단기준인 0.4 이상의 값을 보이기 때문에 적합하다고 볼 수 있다.

그리고 확인적 요인분석을 실시할 때는 측정모형의 모형 적합도(model fit)를 확인해야 한다. 일반적으로 구조방정식 모형의 적합도를 판단하는 기준은 있지만 반드시 따라야 하는 특별한 절대적 기준치는 없으며, 일부는 모형의 적합성 기준에 부합하기도 하고, 일부는 부합하지 않기도 하기 때문에 최종적으로 모형의 수용가능 여부는 연구자가 연구의 맥락을 종합적으로 검토하여 결정해야 한다(송

지준, 2016). 본 연구에서는 χ^2 검정결과 $\chi^2 = 2386.694$, $df = 1022$, $p < 0.01$ 로써 측정모형이 적합하지 않은 것으로 결과가 도출되었으나 χ^2/df (Q score; normed χ^2) = 2.335으로서 3이하이기 때문에 모형이 수용가능하다고 볼 수 있다(Kline, 2005). 그리고 RMR의 판정기준은 0.05이하이면서 0에 가까울수록 모형의 적합도가 좋다고 해석하는데 여기서는 0.05 이상의 값(0.099)이 도출되었으며, GFI의 경우에도 판단기준인 0.9(이상)에 다소 미치지 못하는 값(0.787)이 도출되어 적합도 기준에는 다소 부족한 면도 있다. 하지만 IFI = 0.914, TLI(NNFI) = 0.904, CFI = 0.913로서 판정기준값인 0.9를 모두 초과하고 있으며, RMSEA는 작을수록 좋은데 여기서는 0.059의 값으로 판정기준(0.05~0.08: 적합, 0.10 이하: 수용가능)에 부합하고 있다(배병렬, 2017). 이상의 모형 적합도 지수를 종합적으로 판단했을 때 본 측정모형은 전반적으로 수용가능하다고 볼 수 있다. 즉, 탐색적 요인분석에 의해 두 요인으로 구분되었던 나르시시즘이 본 확인적 요인분석을 통해 그 타당성이 재검증되었다.



<그림 4-1> 측정모형(measurement model)

<표 4-4> 확인적 요인분석 결과

잠재변수	측정변수	회귀계수	표준화 회귀계수	표준편차	검정통계량 (C.R.)	SMC
권력형 나르시시즘	나르시시즘_16	1	0.87	-	-	0.757
	나르시시즘_15	0.956	0.873	0.033	28.866	0.762
	나르시시즘_14	0.742	0.72	0.046	16.078	0.518
	나르시시즘_13	0.924	0.841	0.046	20.251	0.706
	나르시시즘_8	0.76	0.648	0.055	13.868	0.420
	나르시시즘_9	0.814	0.711	0.052	15.773	0.506
과시형 나르시시즘	나르시시즘_11	1	0.871	-	-	0.759
	나르시시즘_10	0.758	0.694	0.06	12.68	0.482
	나르시시즘_2	0.9	0.76	0.064	13.999	0.578
	나르시시즘_7	0.882	0.678	0.069	12.868	0.460
갈등	갈등_1	1	0.851	-	-	0.724
	갈등_2	0.928	0.893	0.03	31.302	0.798
	갈등_3	0.92	0.864	0.041	22.298	0.746
	갈등_4	0.885	0.899	0.037	24.044	0.808
	갈등_5	1.009	0.95	0.038	26.863	0.902
	갈등_6	0.957	0.916	0.038	25	0.840
	갈등_7	0.818	0.724	0.049	16.707	0.525
LMX	LMX_6	1	0.752	-	-	0.566
	LMX_5	0.991	0.773	0.041	23.974	0.598
	LMX_4	0.962	0.769	0.062	15.524	0.592
	LMX_3	1.237	0.921	0.065	19.053	0.847
	LMX_2	1.235	0.864	0.07	17.646	0.746
	LMX_1	1.158	0.878	0.064	18.006	0.771
직무열의	직무열의_1	1	0.859	-	-	0.738
	직무열의_2	1.046	0.894	0.033	31.295	0.799
	직무열의_3	1.085	0.93	0.043	25.156	0.865
	직무열의_6	0.792	0.671	0.053	14.912	0.451
	직무열의_7	0.926	0.782	0.05	18.687	0.612
	직무열의_8	0.86	0.783	0.046	18.725	0.614
	직무열의_9	0.827	0.699	0.052	15.777	0.488
팀 몰입	팀 몰입_1	1	0.905	-	-	0.818
	팀 몰입_2	0.99	0.915	0.036	27.637	0.837
	팀 몰입_3	0.945	0.846	0.041	23.19	0.716
	팀 몰입_4	0.879	0.82	0.04	21.754	0.673
변화지향 조직시민 행동	OCB-CH_1	1	0.9	-	-	0.810
	OCB-CH_2	1.027	0.937	0.036	28.682	0.877
	OCB-CH_3	0.847	0.782	0.043	19.833	0.611
	OCB-CH_4	0.898	0.841	0.039	22.897	0.707
모형 적합도	$\chi^2 = 2386.694$, $df=1022$, $p<0.01$ $\chi^2/df=2.335$, $RMR=0.099$, $TLI(NNFI)=0.904$, $CFI=0.913$, $RMSEA=0.059$					

확인적 요인분석을 통해 각 측정변수(문항)들의 개별적인 개념적 타당성을 검증하였다면 여기에서는 이론변수를 측정하기 위해 사용된 각 문항들의 전반적인 타당성 분석을 위해 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 실시하였다.

수렴타당성이란 동일한 개념을 측정하기 위하여 서로 다른 방법으로 측정한 값 사이에 높은 상관관계가 있어야 한다는 것으로써 즉, 동일개념을 측정하는 복수의 문항들이 어느 정도 일치하는 가를 검정하는 것이며, 판별타당성이란 서로 다른 변수들 간에는 그 측정치에도 분명한 차이가 나와야 한다는 것을 의미한다(송지준, 2016). 먼저 수렴타당성 유무는 개념신뢰도(construct reliability)를 기준으로 판단하였으며, 그 값은 아래 공식에 의해 구할 수 있다. 그리고 개념신뢰도가 0.7이상이면 수렴타당성이 있다고 판단한다(Hair, 1997).

$$\text{개념신뢰도} = \frac{(\Sigma \text{표준화적재량})^2}{(\Sigma \text{표준화적재량})^2 + \Sigma \text{측정오차}}$$

위 공식에 따라 개념신뢰도를 구한 결과 아래 <표 4-5>의 결과를 도출하였으며, 모든 값들이 기준값인 0.7을 초과하여 수렴타당성을 갖는다고 볼 수 있다.

<표 4-5> 개념신뢰도 분석결과

구분	권력형 나르시시즘	과시형 나르시시즘	갈등	LMX	직무 열의	팀 몰입	변화지향 조직시민 행동
개념신뢰도	0.857	0.762	0.935	0.882	0.864	0.868	0.870

다음으로 판별타당성 검증기준으로는 평균분산추출(average variance extracted; AVE)을 사용하는데 변수간의 상관관계의 제곱값이 평균분산추출 값보다 낮으면 판별타당성은 확보되었다고 한다.

$$\text{평균분산추출} = \frac{(\sum \text{표준화적재량}^2)}{(\sum \text{표준화적재량}^2) + \sum \text{측정오차}}$$

위 공식에 따라 각 변수들의 평균분산추출을 계산하면 <표 4-6>의 결과가 도출되며, 이 값들과의 비교를 위해 <표 4-4>의 모든 상관관계수의 제공값을 구해야 하는데 이 중 가장 큰 값인 갈등과 LMX간의 상관관계수가 0.662에 해당하며 이를 제공한 값이 0.438이다. 이 값이 평균분산추출 중 가장 작은 과시형 나르시시즘의 0.447를 상회하지 않기 때문에 이러한 결과로 모든 상관관계수의 제공값이 평균분산추출 값을 상회하지 않는다고 할 수 있으므로 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

<표 4-6> 평균분산추출 분석결과

구분	권력형 나르시시즘	과시형 나르시시즘	갈등	LMX	직무 열의	팀몰입	변화지향 조직시민 행동
개념신뢰도	0.503	0.447	0.674	0.558	0.479	0.622	0.627

4.6 연구가설의 검증

4.6.1 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동과의 관계

본 연구의 가설검증을 위해 위계적 다중회귀분석을 주로 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-7>에서 제시되어 있다. 먼저, 리더 나르시시즘의 두 가지 특성과 결과 변수로서의 직무열의의 관계에 대한 가설 1의 검증결과는 모형 7에서 제시되어 있다. 학력과 계급이라는 통제변수를 통제한 후에 리더의 나르시시즘을 추가한 결과, 모형의 설명력이 유의하게 증가하였으며($\Delta R^2 = .162, p < .001$), 권력형 나르시시즘($\beta = .421, p < .001$)과 과시형 나르시시즘($\beta = -.082, p < .10$)이 각각 직무열의를 정(+), 부(-)적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 리더의 나르시

<표 4-7> 회귀분석 결과(매개변수: 갈등)

변수명	갈등					직무열의			팀몰입			OCB-CH		
	모형 1	모형 2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8	모형9	모형10	모형11	모형12	모형13	모형14
학력	-.001	-.050	-.044	-.049	-.019	-.023	-.004	-.012	.002	.025	.014	.047	.063	.053
계급	.098+	.001	.020	.006	-.021	-.117*	-.052	-.052	-.154**	-.070	.070	.142**	.200***	.200***
리더나르시시즘P		-.513***	-.456***	-.492***	-.454***		.421***	.345***		.553***	.433***		.374***	.271***
리더나르시시즘E		.410***	.452***	.370***	.411***		-.082+	-.021		-.091*	.004		-.065	.018
부하나르시시즘P			-.123**											
부하나르시시즘E				.054										
조직공정성					-.215***									
리더나르시시즘P × 부하나르시시즘P			-.129**											
리더나르시시즘E × 부하나르시시즘P			-.008											
리더나르시시즘P × 부하나르시시즘E				-.168**										
리더나르시시즘E × 부하나르시시즘E				.059										
리더나르시시즘P × 조직공정성					.070									
리더나르시시즘E × 조직공정성					-.125**									
갈등								-.149**			-.233***			-.202***
R ²	.010	.321***	.346***	.345***	.368***	.014+	.175***	.191***	.024*	.304***	.341***	.021*	.149***	.177***
Δ R ²		.311***	.024**	.025**	.047***		.162***	.015**		.280***	.037***		.128***	.028***

주) 각 회귀계수는 표준화 계수인 β 값임, N=380, +: p<.10, *: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001, P=power(권력형) / E=exhibitionism(과시형)

시즘과 팀 몰입에 대한 가설 2의 검증결과는 모형 10에서 제시되어 있으며, 권력형 나르시시즘($\beta = .553, p < .001$)과 과시형 나르시시즘($\beta = -.091, p < .05$)이 각각 조직구성원의 부하의 팀 몰입을 유의하게 예측하는 것으로 나타났으며, 모형의 설명력 또한 유의하게 증가하였다($\Delta R^2 = .280, p < .001$). 그리고 리더의 나르시시즘과 구성원의 변화지향 조직시민행동과의 관계에 대한 가설 3의 대한 검증결과는 모형 13에서 제시되어 있으며, 리더의 나르시시즘의 두 가지 특성을 추가한 결과, 모형의 설명력은 유의하게 증가하였다($\Delta R^2 = .128, p < .001$). 하지만 리더의 권력형 나르시시즘의 경우 변화지향 조직시민행동을 유의하게 예측($\beta = .374, p < .001$)한데 반해, 리더의 과시형 나르시시즘은 변화지향 조직시민행동을 유의하게 예측하지 못했다($\beta = -.065, ns$). 따라서 가설 1과 가설 2는 지지되었지만 가설 3은 부분적으로 지지되었다.

4.6.2 갈등과 LMX의 매개효과

리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도(행동)와의 관계에서 갈등과 LMX의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron and Kenny(1986)가 제안한 3단계 매개 회귀분석(Three-step mediated regression analysis) 기법과 Sobel-test를 실시하였다.

먼저 갈등의 매개효과를 Baron and Kenny(1986)의 3단계 분석절차에 따라 검증한 결과, 1단계인 독립변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향관계는 앞서 지지되지 못한 가설 3-2(과시형 나르시시즘 → 변화지향 조직시민행동)를 제외한 가설 1(모형 7), 가설 2(모형 10), 가설 3-1(모형 13)의 지지로 입증되었으며, 2단계인 독립변수와 매개변수의 관계는 <표 4-7>의 모형 2와 같이 인구통계학적 변수를 통제한 후에도 리더의 권력형 나르시시즘($\beta = -.513, p < .001$)과 과시형 나르시시즘($\beta = .410, p < .001$)은 갈등을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 마지막 3단계는 독립변수와 매개변수를 회귀식에 함께 투입하여 유의한 영향관계를 살펴보는 것으로써 모형 8, 모형 11, 모형 14에서 알 수 있듯이 매개변수인 갈등이 투입되었을 때 갈등의 효과는 유의했으며(직무열의: $\beta = -.149, p < .01$, 팀 몰입: $\beta = -.233, p < .001$, 변화지향 조직시민행동: $\beta = -.202, p < .001$), 두 독립변수 중 리더의 권력형 나르시시즘의 효과는 유의하지만 1단계 효과에 비해 감소하는 것

으로 나타났다(직무열의: $\beta = .345, p < .001$, 팀 몰입: $\beta = .433, p < .001$, 변화지향 조직시민행동: $\beta = .271, p < .001$). 이에 반해 리더의 과시형 나르시시즘은 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다(직무열의: $\beta = -.021, ns$, 팀 몰입: $\beta = .004, ns$, 변화지향 조직시민행동: $\beta = .018, ns$). 따라서 갈등은 권력형 나르시시즘과 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동과의 관계를 부분매개하며, 과시형 나르시시즘과 결과변수들의 관계에 대해서는 1단계에서부터 지지되지 못한 변화지향 조직시민행동을 제외하고, 직무열의 및 팀 몰입에 대해서는 완전매개하는 것으로 나타났다. 이로써 갈등의 매개효과인 가설 4는 부분적으로 지지되었다.

갈등의 매개효과에 이어 LMX의 매개효과는 <표 4-8>에서 제시되어 있다. Baron and Kenny(1986)의 3단계 분석절차에 따른 검증결과 1단계인 독립변수와 종속변수와의 관계에 대해서는 앞서 설명한 바와 같이 가설 1, 가설 2, 가설 3-1을 통해 입증되었으며, 2단계인 독립변수와 매개변수와의 관계에 대해서는 모형 2와 같이 인구통계학적 변수를 통제 한 후에도 리더의 권력형 나르시시즘($\beta = .657, p < .001$)과 과시형 나르시시즘($\beta = -.283, p < .001$)은 LMX를 유의하게 예측하는 것으로 입증되었다. 그리고 독립변수와 매개변수를 동시에 회귀식에 투입하여 종속변수와의 관계를 검증하는 3단계에서는 모형 8, 모형 11, 모형 14에서 알 수 있듯이 매개변수인 LMX가 투입되었을 때 LMX의 효과는 유의했으며(직무열의: $\beta = .281, p < .001$, 팀 몰입: $\beta = .403, p < .001$, 변화지향 조직시민행동: $\beta = .437, p < .001$), 두 독립변수 중 리더의 권력형 나르시시즘의 경우 종속변수 중 직무열의와 팀 몰입에 대해서는 그 효과는 유의하지만 1단계에 비해 감소하는 것으로 나타났으며(직무열의: $\beta = .236, p < .001$, 팀 몰입: $\beta = .288, p < .001$), 변화지향 조직시민행동에 대해서는 그 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다($\beta = .087, ns$). 그리고 리더의 과시형 나르시시즘은 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다(직무열의: $\beta = -.002, ns$, 팀 몰입: $\beta = .023, ns$, 변화지향 조직시민행동: $\beta = .059, ns$). 따라서 LMX는 권력형 나르시시즘과 직무열의 및 팀 몰입에 대해서는 부분매개를, 변화지향 조직시민행동과의 관계는 완전매개하였다. 그리고 과시형 나르시시즘과 결과변수들의 관계에서는 직무열의 및 팀 몰입에 대해서만 완전매개하는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 볼 때 LMX의 매개효과를 살펴보고자 한 가설 5는 부분적으로 지지되었다.

<표 4-8> 회귀분석 결과(매개변수: LMX)

변수명	LMX					직무열의			팀몰입			OCB-CH		
	모형 1	모형 2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8	모형9	모형10	모형11	모형12	모형13	모형14
학력	.039	.081*	.075+	.077+	.061	-.023	-.004	-.027	.002	.025	-.008	.047	.063	.028
계급	-.002	.109**	.086*	.106**	.131	-.117**	-.052	-.083+	-.154**	-.070	-.113**	.142**	.200***	.152**
리더나르시시즘P		.657***	.596***	.635***	.579		.421***	.236***		.553***	.288***		.374***	.087
리더나르시시즘E		-.283***	-.330***	-.140	-.219		-.082+	-.002		-.091*	.023		-.065	.059
부하나르시시즘P			.188***											
부하나르시시즘E				-.164+										
조직공정성					.187									
리더나르시시즘P × 부하나르시시즘P			.075+											
리더나르시시즘E × 부하나르시시즘P			-.037											
리더나르시시즘P × 부하나르시시즘E				.150**										
리더나르시시즘E × 부하나르시시즘E				-.079										
리더나르시시즘P × 공정성					-.013									
리더나르시시즘E × 공정성					.087**									
LMX							.281***			.403***				.437***
R ²	.002	.404***	.434***	.428***	.432***	.014	.175***	.223***	.024*	.304***	.401***	.021*	.149***	.263***
△ R ²		.403***	.030***	.024**	.028***		.162***	.047***		.280***	.097***		.128***	.114***

주) 각 회귀계수는 표준화 계수인 β 값임, N=380, +: $p < .10$, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$, P=power(권력형) / E=exhibitionism(과시형)

추가적으로 Sobel-test를 실시하여 간접효과의 유의성을 검증한 결과 <표 4-9>과 같이 모든 Z값이 1.96보다 크거나 -1.96보다 작기 때문에 매개효과가 있다고 볼 수 있으며, 이러한 매개효과는 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의했다.

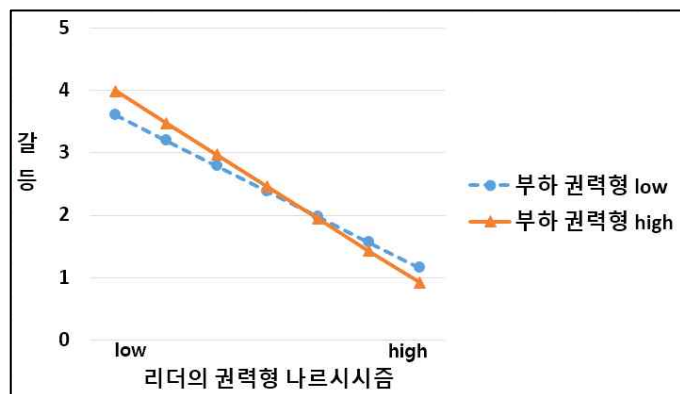
<표 4-9> Sobel-test 결과

가설	독립 → 매개		매개 → 종속		Sobel-test 결과	
	B	표준오차	B	표준오차	Z값	p-value
4-1. 권력형 →갈등→직무열의	-.590	.051	-.152	.058	2.55	$p < .05$
4-2. 과시형 →갈등→직무열의	.468	.051	-.152	.058	-2.52	$p < .05$
4-3. 권력형 →갈등→팀 몰입	-.590	.051	-.267	.058	4.28	$p < .001$
4-4. 과시형 →갈등→팀 몰입	.468	.051	-.267	.058	-4.11	$p < .001$
4-5. 권력형 →갈등→OCB-CH	-.590	.051	-.223	.063	3.38	$p < .001$
5-1. 권력형 →LMX→직무열의	.790	.050	.275	.058	4.54	$p < .001$
5-2. 과시형 →LMX→직무열의	.338	.050	.275	.058	-3.88	$p < .001$
5-3. 권력형 →LMX→팀 몰입	.790	.050	.442	.057	6.96	$p < .001$
5-4. 과시형 →LMX→팀 몰입	.338	.050	.442	.057	-5.10	$p < .001$
5-5. 권력형 →LMX→OCB-CH	.790	.050	.461	.061	6.82	$p < .001$

4.6.3 부하의 나르시시즘 및 전반적 조직 공정성의 조절효과

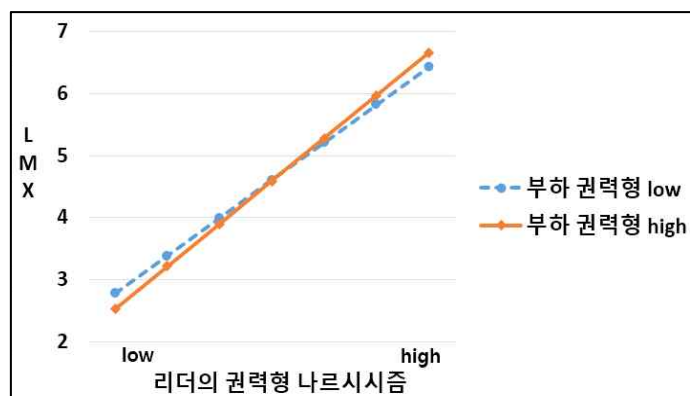
다음으로 본 연구의 조절효과를 살펴보면 먼저, 가설 6은 리더의 나르시시즘과 부하와의 갈등 및 LMX의 관계에서 부하의 권력형 나르시시즘의 조절효과에 대한 예측이다. 검증결과는 <표 4-7>과 <표 4-8>의 모형 3과 같이 리더의 나르시시즘과 부하의 권력형 나르시시즘의 상호작용항이 투입된 후 모형의 설명력이 유의하게 증가되었으나(갈등: $\Delta R^2 = .025$, $p < .001$, LMX: $\Delta R^2 = .030$, $p < .001$), 회귀계수의 경우 리더의 권력형 나르시시즘과 부하의 권력형 나르시시즘의 상호작용항이 통계적으로 유의한 것으로 도출되었다(갈등: $\beta = -.129$, $p < .01$, LMX: $\beta = .075$, $p < .10$). 추가적으로 상호작용의 해석을 위해 <그림 4-2>, <그림 4-3>과 같이 조절변수인 부하의 권력형 나르시시즘의 평균값을 기준으로 하여 상위

와 하위 수준으로 구분하여 리더의 권력형 나르시시즘과 갈등 및 LMX 간의 기울기를 도식화하여 유의성을 분석하였다. 그 결과, 먼저 <그림 4-2>를 보면 부하의 권력형 나르시시즘이 높은 집단이 낮은 집단보다 리더의 권력형 나르시시즘에 따른 갈등의 감소세가 더 강화되는 것으로 나타났다. 즉, 권력형 나르시시스트 리더와 부하의 상호작용이 이들의 관계(갈등)에 긍정적 영향을 미쳤기 때문에 가설 6-1이 지지되었다.



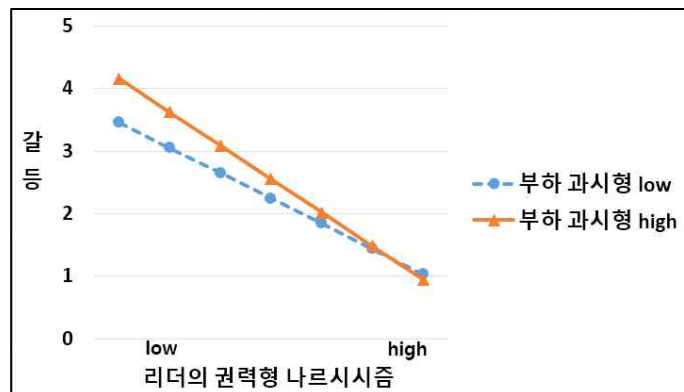
<그림 4-2> 부하의 권력형 나르시시즘의 조절효과(가설 6-1)

다음으로 <그림 4-3>에서는 부하의 권력형 나르시시즘이 높은 집단이 낮은 집단보다 리더의 권력형 나르시시즘에 따른 LMX의 증가세가 더 강화되는 것으로 나타났다. 즉, 권력형 나르시시스트 리더와 부하의 상호작용이 이들의 관계(LMX)에 긍정적 영향을 미쳤기 때문에 가설 6-3이 지지되었다.



<그림 4-3> 부하의 권력형 나르시시즘의 조절효과(가설 6-3)

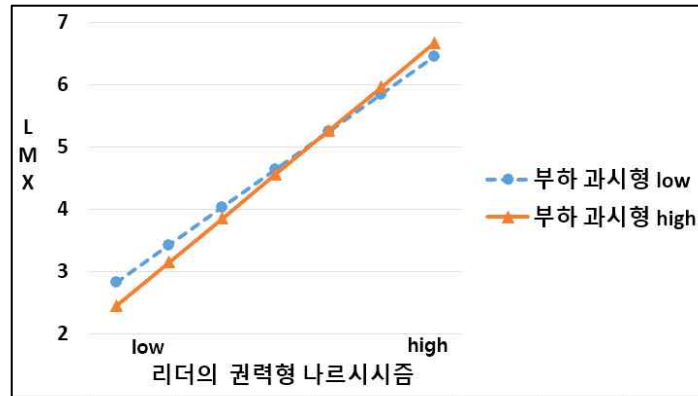
이어서 가설 7은 리더의 나르시시즘과 갈등 및 LMX의 관계에 있어서의 부하의 과시형 나르시시즘의 조절효과에 대한 부분이다. 검증결과는 <표 4-7>과 <표 4-8>의 모형 4와 같이 리더의 나르시시즘과 부하의 과시형 나르시시즘의 상호작용항이 투입된 후 모형의 설명력이 유의하게 증가되었으나(갈등: $\Delta R^2 = .024$, $p < .01$, LMX: $\Delta R^2 = .024$, $p < .01$), 회귀계수의 경우 리더의 권력형 나르시시즘과 부하의 과시형 나르시시즘의 상호작용만이 통계적으로 유의한 것으로 도출되었다(갈등: $\beta = -.168$, $p < .001$, LMX: $\beta = .150$, $p < .01$). 추가적으로 가설 7-1, 가설 7-3의 상호작용 해석을 위해 <그림 4-4>, <그림 4-5>와 같이 조절변수인 부하의 과시형 나르시시즘의 평균값을 기준으로 하여 상위와 하위 수준으로 구분하여 리더의 권력형 나르시시즘과 갈등 및 LMX 간의 기울기를 도식화하여 유의성 여부를 확인하였다. 그 결과, 먼저 <그림 4-4>를 보면 부하의 과시형 나르시시즘의 높은 집단이 낮은 집단보다 리더의 권력형 나르시시즘에 따른 갈등의 감소세가 더 강화되는 것으로 나타났다. 즉, 권력형 나르시시스트 리더와 과시형 나르시시스트 부하의 상호작용이 이들의 관계(갈등)에 긍정적 영향을 미친 것이다. 하지만 이와 같이 통계적으로 유의미한 결과에도 불구하고 이 결과는 최초 가설 7-1(부정적 영향)과는 반대되는 결과로써 사실상 가설 7-1은 기각되었다.



<그림 4-4> 부하의 과시형 나르시시즘의 조절효과(가설 7-1)

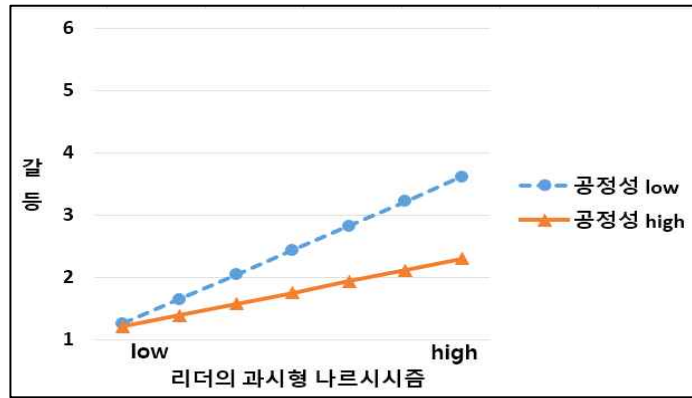
그리고 <그림 4-5>를 보면 부하의 과시형 나르시시즘의 높은 집단이 낮은 집단보다 리더의 권력형 나르시시즘에 따른 LMX의 증가세가 더 강화되는 것으로 나타났다. 즉, 권력형 나르시시스트 리더와 과시형 나르시시스트 부하의 상호작용

용이 이들의 관계(LMX)에 긍정적 영향을 미친 것이다. 하지만 이러한 결과는 부하의 과시형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 권력형 나르시시즘이 LMX에 미치는 긍정적 영향이 완화될 것이라는 가설 7-3과는 반대되는 내용으로써 가설 7-3은 지지되지 못했다.



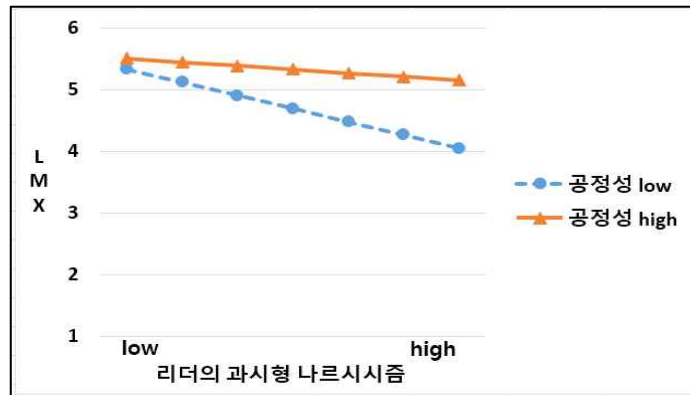
<그림 4-5> 부하의 과시형 나르시시즘의 조절효과(가설 7-3)

가설 8은 리더의 나르시시즘(권력형, 과시형)과 부하와의 갈등 및 LMX에 대한 전반적 조직 공정성의 조절효과에 대한 예측이다. 검증결과는 <표 4-7>과 <표 4-8>의 모형 5와 같이 리더의 나르시시즘과 전반적 조직 공정성의 상호작용항이 투입된 후 설명력이 유의하게 증가하였으나(갈등: $\Delta R^2 = .047, p < .001$, LMX: $\Delta R^2 = .028, p < .001$), 회귀계수의 경우 과시형 나르시시즘과 전반적 조직 공정성의 상호작용만이 통계적으로 유의한 것으로 도출되었다(갈등: $\beta = -.125, p < .01$, LMX: $\beta = .087, p < .01$). 추가적으로 상호작용의 해석을 위해 <그림 4-6>, <그림 4-7>과 같이 조절변수인 전반적 조직 공정성의 평균값을 기준으로 하여 상위와 하위 수준으로 구분하여 과시형 나르시시즘과 갈등 및 LMX간의 단순 기울기를 도식화하여 그 유의성을 분석하였다. 그 결과, 먼저 <그림 4-6>을 보면 전반적 조직 공정성을 높게 인식한 집단이 낮게 인식한 집단보다 리더의 과시형 나르시시즘에 따른 갈등의 증가세가 더 완화되는 것으로 나타났다. 즉, 전반적 조직 공정성이 높을수록, 리더의 과시형 나르시시즘이 갈등에 미치는 부정적 효과를 완화시킨다는 가설 8-2가 지지되었다.



<그림 4-6> 전반적 조직 공정성의 조절효과(가설 8-2)

또한, <그림 4-7>에서는 전반적 조직 공정성을 높게 인식한 집단이 낮게 인식한 집단보다 리더의 과시형 나르시시즘에 따른 LMX의 감소세가 완화되는 것으로 나타났다. 즉, 전반적 조직 공정성이 높을수록, 리더의 과시형 나르시시즘이 LMX에 미치는 부정적 효과를 완화시킨다는 가설 8-4가 지지되었다.



<그림 4-7> 전반적 조직 공정성의 조절효과(가설 8-4)

이와 같이 제 4장에서는 표본에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 선행연구와는 다른 결과가 도출됨에 따라 연구모형 및 가설에 있어 일부 수정이 이루어졌으며, 이러한 결과는 확인적 요인분석을 통해 그 타당성이 재검증되었다. 그리고 신뢰도 및 상관관계, 동일방법편의 분석을 실시하였으며, 수정된 가설에 대한 검증이 위계적 다중회귀분석을 통해 이루어졌다. 다음 장에서는 연구결과의 요약과 더불어 본 연구의 시사점과 연구의 한계 및 향후 연구방향이 제시되겠다.

V. 결 론

5.1 연구결과의 요약

5.1.1 가설 검증결과

본 연구의 실증연구 결과는 <표 5-1>에 제시되어 있다. 먼저, 리더의 나르시시즘은 부하의 직무태도 및 행동인 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동에 대하여 일부(가설 3-2)를 제외하고 대부분 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 권력형 나르시시즘은 구성원에게 긍정적인 측면으로 인식이 되어 결과변수들에 대해 정(+)의 유의한 영향을 미쳤으며, 반대로 과시형 나르시시즘은 구성원에게 부정적인 부분으로 인식되어 부(-)의 영향을 미쳤다.

그리고 갈등 및 LMX의 매개효과는 리더의 권력형 및 과시형 나르시시즘과 직무열의, 팀몰입, 변화지향 조직시민행동간의 관계에 대해 부분 및 완전 매개효과가 있는 것으로 결과가 도출되었으며, 리더의 과시형 나르시시즘과 변화지향 조직시민행동간의 관계에서는 갈등 및 LMX의 매개효과가 유의하지 않았다.

마지막으로 부하의 특성으로서의 나르시시즘과 조직의 특성으로서의 전반적 조직 공정성에 대한 조절효과를 검증하였다. 먼저, 부하의 권력형 나르시시즘은 리더의 권력형 나르시시즘과 갈등 및 LMX와의 관계에 대해 조절효과가 있는 것으로 도출되었으며, 부하의 과시형 나르시시즘의 경우에도 조절효과가 발생하였으나 이는 가설과 다른 방향으로, 즉 리더의 권력형 나르시시즘이 높을수록, 갈등이 감소하고 LMX가 증가되는 경향을 부하의 권력형 나르시시즘과 같이 강화시켜주는 긍정적 결과가 나타났다. 다음으로 전반적 조직 공정성의 경우에는 리더의 과시형 나르시시즘과 갈등 및 LMX의 관계만을 조절하는 것으로 나타났다.

<표 5-1> 가설 검증결과 요약

가설	검증결과
가설 1. 리더의 나르시시즘은 부하의 직무열의에 영향을 미칠 것이다. 가설 1-1. 권력형 나르시시즘 → 직무열의 : 정(+) 가설 1-2. 과시형 나르시시즘 → 직무열의 : 부(-)	지지 지지
가설 2. 리더의 나르시시즘은 부하의 팀 몰입에 영향을 미칠 것이다. 가설 2-1. 권력형 나르시시즘 → 팀 몰입 : 정(+) 가설 2-2. 과시형 나르시시즘 → 팀 몰입 : 부(-)	지지 지지
가설 3. 리더의 나르시시즘은 부하의 OCB-CH에 영향을 미칠 것이다. 가설 3-1. 권력형 나르시시즘 → OCB-CH : 정(+) 가설 3-2. 과시형 나르시시즘 → OCB-CH	지지 기각
가설 4. 갈등은 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동을 매개할 것이다. 가설 4-1. 권력형 나르시시즘 → 갈등 → 직무열의 : 부분매개 가설 4-2. 과시형 나르시시즘 → 갈등 → 직무열의 : 완전매개 가설 4-3. 권력형 나르시시즘 → 갈등 → 팀 몰입 : 부분매개 가설 4-4. 과시형 나르시시즘 → 갈등 → 팀 몰입 : 완전매개 가설 4-5. 권력형 나르시시즘 → 갈등 → OCB-CH : 부분매개 가설 4-6. 과시형 나르시시즘 → 갈등 → OCB-CH	지지 지지 지지 지지 지지 기각
가설 5. LMX는 리더의 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동을 매개할 것이다. 가설 5-1. 권력형 나르시시즘 → LMX → 직무열의 : 부분매개 가설 5-2. 과시형 나르시시즘 → LMX → 직무열의 : 완전매개 가설 5-3. 권력형 나르시시즘 → LMX → 팀 몰입 : 부분매개 가설 5-4. 과시형 나르시시즘 → LMX → 팀 몰입 : 완전매개 가설 5-5. 권력형 나르시시즘 → LMX → OCB-CH : 완전매개 가설 5-6. 과시형 나르시시즘 → LMX → OCB-CH	지지 지지 지지 지지 지지 기각
가설 6. 부하의 권력형 나르시시즘은 리더의 나르시시즘과 갈등 및 LMX의 관계를 조절할 것이다. 가설 6-1. 리더의 권력형 나르시시즘과 갈등의 관계를 강화할 것이다. 가설 6-2. 리더의 과시형 나르시시즘과 갈등의 관계를 강화할 것이다. 가설 6-3. 리더의 권력형 나르시시즘과 LMX 관계를 강화할 것이다. 가설 6-4. 리더의 과시형 나르시시즘과 LMX 관계를 강화할 것이다.	지지 기각 지지 기각
가설 7. 부하의 과시형 나르시시즘은 리더의 나르시시즘과 갈등 및 LMX의 관계를 조절할 것이다. 가설 7-1. 리더의 권력형 나르시시즘과 갈등 관계를 완화할 것이다.(강화) 가설 7-2. 리더의 과시형 나르시시즘과 갈등의 관계를 완화할 것이다. 가설 7-3. 리더의 권력형 나르시시즘과 LMX 관계를 완화할 것이다.(강화) 가설 7-4. 리더의 과시형 나르시시즘과 LMX 관계를 완화할 것이다.	기각 기각 기각 기각
가설 8. 전반적 조직 공정성은 리더의 나르시시즘과 갈등 및 LMX의 관계를 조절할 것이다. 가설 8-1. 권력형 나르시시즘과 갈등의 관계를 강화할 것이다. 가설 8-2. 과시형 나르시시즘과 갈등의 관계를 완화할 것이다. 가설 8-3. 권력형 나르시시즘과 LMX의 관계를 강화할 것이다. 가설 8-4. 과시형 나르시시즘과 LMX의 관계를 완화할 것이다.	기각 지지 기각 지지

5.1.2 주요 연구결과 논의

5.1.2.1 나르시시즘의 효과

본 연구에서 리더의 나르시시즘은 리더십 유효성 변수로 설정한 부하의 직무태도 및 행동인 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동에 대해 일부를 제외하고 대부분에 유의한 영향을 미쳤다. 권력형 나르시시스트인 리더의 자신감, 매력, 카리스마 등은 부하로 하여금 이를 카리스마 리더십으로 귀인하게 만들며, 사회학습이론에 따라 이를 모방까지 함으로써 부하의 직무태도 및 행동에 긍정적인 영향을 미쳤다. 즉, 자신의 직무에 대해 카리스마 리더와 같이 열정적이며 진취적인 자세로 일하면서 직무열의가 높아졌고, 카리스마적인 팀 리더에 대한 감정적 유대나 동일시로 자신이 몸담고 있는 팀에 대한 몰입도 증대되었다. 그리고 권력형 나르시시즘이 높은 리더는 카리스마 리더와 같이 비전을 제시하고, 변화를 주도하고자 하기 때문에 부하도 조직의 변화와 혁신을 위한 변화지향 조직시민행동이 높게 나타날 수 있었다.

이와 반대로 과시형 나르시시즘이 높은 리더의 경우는 자신의 성과만을 과장하고 부하를 비롯한 다른 사람의 노력이나 성과는 인정하지 않음으로써 신뢰감 저하 및 의욕상실 등의 부정적 반응이 나타나 결국 부하의 직무열의, 팀 몰입을 저하시켰다. 하지만 과시형 나르시시즘이 높은 리더가 부하의 변화지향 조직시민행동에 대해서는 부(-)의 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 가설과 달리 부정적 측면의 과시형 나르시시즘은 부하의 직무태도인 직무열의와 팀 몰입에 대해서는 영향을 미칠 수 있지만 행동인 변화지향 조직시민행동에까지는 직접적 영향을 미치지 못함을 나타내고 있다.

결과적으로 나르시시스트 리더의 리더십 유효성에 대한 여러 상이한 연구결과들(Chatterjee and Hambrick, 2007; Deluga, 1997; Resick et al., 2009)이 있지만 본 연구를 통해 나르시시스트 리더의 리더십에 효과가 있으며, 그 효과 또한 긍정적 측면과 부정적 측면이 있다는 사실이 입증되었다.

5.1.2.2 갈등과 LMX의 매개효과

리더의 나르시시즘이 부하의 직무태도 및 행동에 직접적인 영향을 미치기에 앞서 나르시시스트들이 자신의 자존감을 고양시키기 위해 취하는 대인관계 전략으로 인해 상호간의 관계에 먼저 변화가 발생할 수 있기 때문에 대인관계의 부정적 측면의 갈등과 긍정적 측면의 LMX를 동시에 매개변수로서 고려하였다. 그 결과 갈등과 LMX는 리더의 권력형 나르시시즘과 부하의 직무열의, 팀 몰입, 변화지향 조직시민행동의 관계를 각각 부분매개하였으며, 리더의 과시형 나르시시즘과 부하의 직무열의, 팀 몰입에 대해서는 완전매개하였다. 그러나 Baron and Kenny(1986)의 3단계 분석에 의한 매개효과 검증시 1단계인 과시형 나르시시즘(독립변수)과 변화지향 조직시민행동(종속변수)의 검증이 가설 3-2(직접효과 검증)에서부터 기각되었기 때문에 갈등과 LMX는 리더의 과시형 나르시시즘과 부하의 변화지향 조직시민행동 간의 관계는 매개하지 않았다.

여기서 과시형 나르시시즘의 경우 완전매개가 발생한 것은 부정적 측면의 과시형 나르시시즘은 관계적 측면에 대해 먼저 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 반면, 긍정적 형태의 권력형 나르시시즘은 부분매개 효과가 발생하였는데 이는 관계를 통한 간접효과와 더불어 부하의 태도 및 행동에 대한 직접효과도 동시에 발생한 것이다. 즉, 권력형 나르시시즘의 경우에는 부하와의 관계를 통해 간접적인 영향을 미칠 수도 있지만 직접효과가 발생한 것은 관계 이외에 본 연구에서 다루지 못한 어떠한 다른 경로나 과정(process)이 존재할 수 있다. 예를 들어, 권력형 나르시시스트 리더의 권력, 자신감, 정치적 파워 등으로 인해 그 집단 내에 '우리 팀은 잘 할 수 있다'는 집단효능감이 상승하여 이를 통해 구성원 개인에게 긍정적인 영향을 미칠 수도 있으며, 정치적 파워를 지닌 리더로 인해 타 부서와의 협조시 보다 수월한 지원이 이루어질 경우 나르시시스트 리더로 인한 일종의 네트워크 효과가 발생되면서 직무태도 및 행동에 영향을 줄 수도 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 관계 이외의 다양한 경로에 대한 추가연구가 필요할 것이다.

5.1.2.3 부하의 나르시시즘 및 전반적 조직 공정성의 조절효과

본 연구에서는 조절변수로서 부하의 성격특성 측면의 나르시시즘(권력형, 과시형)과 조직 차원의 전반적 조직 공정성을 리더의 나르시시즘(권력형, 과시형)과 리더와 부하의 갈등 및 LMX에 대한 조절변수로 선정하였다.

먼저, 부하의 나르시시즘의 경우 개인-상사 적합성(person-supervisor fit; PSF)에 초점을 맞추고, 리더와 부하의 특성이 상호일치와 상호보완의 적합성에 따라 상호관계에 긍정적 또는 부정적 영향을 줄 것이라 가정하였다. 예를 들어, 권력형 나르시시즘이 높은 리더와 부하는 상호일치 적합성의 관점에서 적합관계를 이루어 상호간의 갈등이 줄어들고, LMX는 증가할 수 있다는 가설을 수립하였다.

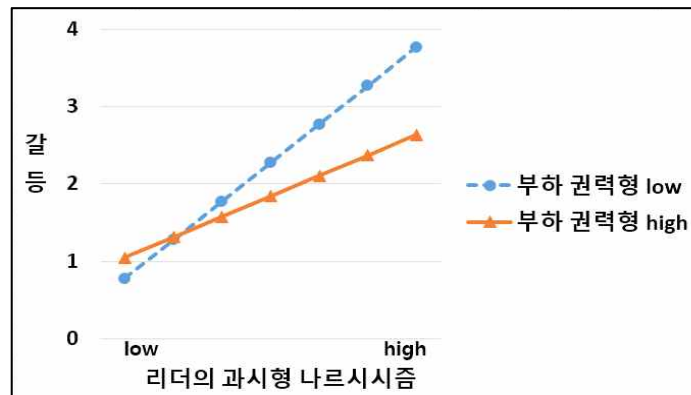
그러나 검증결과 부하의 나르시시즘(권력형, 과시형)과 리더의 권력형 나르시시즘만이 상호작용이 발생하였다. 즉, 부하의 권력형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 권력형 나르시시즘의 증가에 따른 갈등의 감소세와 LMX의 증가세는 강화되었 으며, 부하의 과시형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 권력형 나르시시즘의 증가에 따른 갈등의 감소세와 LMX의 증가세는 가설과 달리 강화되었다. 이에 반해 리더의 과시형 나르시시즘과 리더와 부하의 갈등 및 LMX의 관계에서 부하의 나르시시즘(권력형, 과시형)은 조절변수로서의 역할이 유의하지 않은 것으로 도출되었다.

먼저, 리더의 권력형 나르시시즘과 갈등 및 LMX간의 관계에서 부하의 과시형 나르시시즘의 조절효과가 권력형 나르시시즘의 효과와 동일하게 나타나는 것은 첫째, 가설에서는 권력형 나르시시스트(리더)와 과시형 나르시시스트(부하)의 관계에서는 상호일치 뿐만 아니라 상호보완 적합성의 관점에서도 긍정적 상호작용이 일어나기 힘들다고 했지만 실제 검증결과를 볼 때 이들간에 상호보완 측면에서의 협력이 일부 일어났을 가능성이 있다. 둘째, 부하가 리더의 나르시시즘을 인식함에 있어서는 긍정적 측면의 권력형과 부정적 측면의 과시형으로 구분해서 받아들이는 반면, 자신의 나르시시즘을 판단함에 있어서는 긍정과 부정으로 구분해서 받아들이지 않기 때문이다. 즉, 리더의 나르시시즘과는 달리 자신의 나르시시즘에 대해서는 나르시시스트의 특성인 ‘자기 고양 편향(self-serving bias)’에 의해 부정적 측면이 거의 없이 두 측면을 모두 긍정적으로 인식하는 것이다. 따

라서 가설과는 반대로 부하의 과시형 나르시시즘이 높을수록, 리더의 권력형 나르시시즘이 리더와 부하의 갈등에 미치는 부(-)의 효과와 LMX에 미치는 정(+)의 효과를 강화시키는 긍정적 결과가 발생되었다.

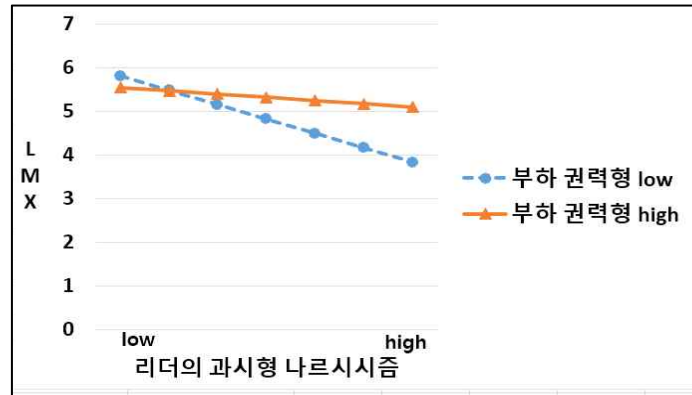
다음으로 가설과 달리 리더의 과시형 나르시시즘이 갈등 및 LMX에 미치는 영향에 대해 부하의 나르시시즘(권력형, 과시형)의 조절효과가 발생하지 않은 것에 대해서는 <그림 5-1>에서부터 <그림 5-4>를 통해 다른 가능성을 고려해볼 수 있다. 이 그래프들은 각각된 가설의 interaction plot으로 가설은 각각되어 두 그래프의 기울기 차는 유의미하다고 볼 수 없지만 이러한 그래프의 패턴을 통해 경향성(tendency)은 간접적으로 유추해 볼 수 있다.

예를 들어, <그림 5-1>은 가설 6-2의 interaction plot으로 가설에서는 부하의 권력형 나르시시즘이 높을수록 리더의 과시형 나르시시즘이 부하와의 갈등에 미치는 정(+)의 효과가 강화되는 부정적 결과가 도출된다고 하였으나 아래 그래프의 경향성을 보면 부정적 효과가 완화될 수도 있다는 것을 유추해 볼 수 있다.



<그림 5-1> 각각된 가설의 경향성(가설 6-2)

또한 <그림 5-2>는 가설 6-4의 interaction plot으로 가설에서는 부하의 권력형 나르시시즘이 높을수록 리더의 과시형 나르시시즘이 부하가 인식한 리더와의 LMX에 미치는 부(-)의 효과가 강화되는 부정적 결과가 도출된다고 하였으나, 아래 그래프의 경향성을 보면 LMX의 감소세가 완화되는 긍정적 효과가 나타날 수도 있다는 것을 유추해 볼 수 있다.

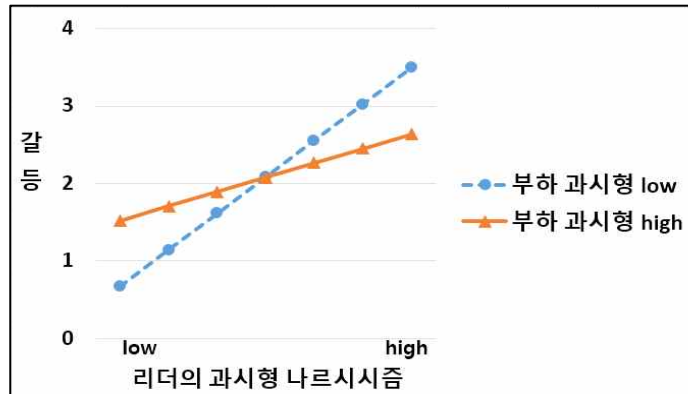


<그림 5-2> 기각된 가설의 경향성(가설 6-4)

이러한 이유로 첫째, 가설에서는 권력형 나르시시스트(리더)와 과시형 나르시시스트(부하)가 상호보완적 관점에서 긍정적인 작용이 일어나기 힘들다고 봤지만 검증결과를 볼 때 상호보완적 적합성에 의한 긍정적인 효과가 발생할 가능성도 고려해 볼 수 있다. 둘째, 본 연구에서의 권력형 나르시시즘은 나르시시즘의 긍정적 측면을 고려한 것으로써 높은 자존감(self-esteem)이 권력에 대한 욕구로까지 이어진 것이다. 여기서 자존감은 성격특성 중 하나인 핵심자기평가(core self-evaluation: CSE)와 관련성이 높다(Judge, Erez, Bono, and Thoresen, 2002). 핵심자기평가는 자신의 가치(worthy), 역량(capability), 자기통제(self-control) 등에 대한 내재적인 평가로써 핵심자기평가가 높을수록 자신의 이러한 측면들을 긍정적으로 평가하는 성향을 보인다(Judge, Locke, Durham, and Kluger, 1998). 따라서 자존감이 높은 나르시시스트는 핵심자기평가가 높을 수 있다. 핵심자기평가는 외부환경의 긍정적 속성들의 혜택은 극대화시키고, 부정적 속성들의 악영향은 완충시키는 기능을 할 수 있다(Judge and Hurst, 2007; Karatepe, Haktanir, and Yorganci, 2010). 즉, 핵심자기평가가 높은 나르시시스트는 환경을 스스로 통제할 수 있다고 생각하기 때문에 리더의 과시형 나르시시즘에서 비롯되는 부정적인 영향에 대해서도 덜 민감하고, 이를 잘 견뎌낼 수 있을 것이다. 따라서 리더와의 갈등도 더 완화될 가능성이 있다.

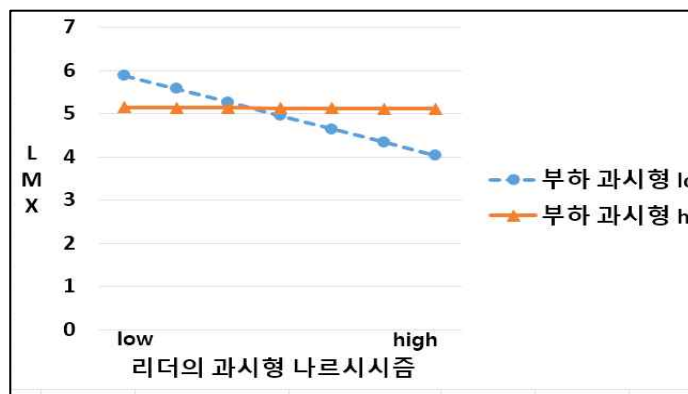
이에 반해 <그림 5-3>은 가설 7-2의 interaction plot으로써 그래프의 경향성을 보면 최초 가설과 같이 부하의 과시형 나르시시즘이 높을수록 리더의 과시형 나

르시시즘이 리더와 부하의 갈등에 미치는 정(+)의 효과를 완화하는 모습이 나타나고 있다.



<그림 5-3> 기각된 가설의 경향성(가설 7-2)

다음 <그림 5-4>는 가설 7-4의 interaction plot으로써 그래프의 경향성을 보면 최초 가설과 같이 부하의 과시형 나르시시즘이 높을수록 리더의 과시형 나르시시즘이 부하가 인식한 리더와의 LMX에 미치는 부(-)의 효과를 완화하는 모습이 나타나고 있다. 즉, 본 연구의 표본으로는 가설이 기각되어 <그림 5-3>과 <그림 5-4>와 같이 과시형 나르시시스트 리더와 부하가 상호일치 적합성 측면에서의 긍정적 효과가 발생되었다고 단정할 수 없지만 추가적인 연구에서는 유의수준에 영향을 줄 수 있는 표본 수의 증가 등 다른 방법을 강구한다면 또 다른 결과도 도출될 수 있기 때문에 재검증을 위한 후속연구가 수반될 필요가 있을 것이다.



<그림 5-4> 기각된 가설의 경향성(가설 7-4)

그리고 전반적 조직 공정성의 조절효과를 검증한 결과 리더의 과시형 나르시시즘과 리더와 부하의 갈등 및 LMX에 대해서 조절효과가 나타났다. 그러나 리더의 권력형 나르시시즘과 이들의 관계에서 조직 공정성의 조절효과는 발생하지 않았다. 이러한 이유는 조직의 공정성은 조직 구성원들에게 있어 최소한의 안전장치로써 리더의 과시형 나르시시즘의 부정적 영향을 완화시키는 기능을 할 수 있지만 이로 인해 어떠한 혜택이 직접적으로 주어지거나 동기부여가 되는 것은 아니기 때문에 리더의 권력형 나르시시즘으로 인한 긍정적 영향이 더 강화될 수는 없다는 의미가 될 수 있다.

5.1.2.4 나르시시즘 측정에 관한 논의

본 연구에서는 나르시시즘에 대한 측정도구로써 가장 일반적이고 보편적인 척도인 NPI(Raskin and Terry, 1988)의 축소형태로 개발된 NPI-16(Ames et al., 2006)을 사용하였다. Ames et al.(2006)은 많은 연구에서 나르시시즘의 요인 구조를 분석하기도 했지만 나르시시즘의 영향을 검증하고자 하는 거의 모든 실증 연구에서는 NPI를 총점으로 활용해왔다는 것을 제시하면서 하나의 구조(single construct)를 가진 축소된 NPI 척도를 만들려고 하였다. 이와 같이 NPI-16은 단일차원의(unidimensional) 척도로써 NPI를 구성하는 요인수에 대한 논쟁을 피할 수 있으며, 총 40문항인 NPI를 16문항으로 축소함으로써 응답 소요시간이 과중되는 문제를 극복하고, 응답자 피로도 가중에 따른 불성실 응답을 방지할 수 있는 장점이 있다. NPI-16이 신뢰성과 타당성이 검증된 척도이지만 본 연구에서는 기존 연구와 다른 맥락적 차이(언어, 조직 환경 등)가 발생했을 가능성을 고려하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 예상과는 달리 단일차원의 나르시시즘이 두 요인으로 분리되면서 Ames et al.(2006)의 연구결과와는 상이한 모습을 보였다. 오히려 탐색적 및 확인적 요인분석을 거쳐 나르시시즘을 2개의 요인으로 분리한 Kubarych et al.(2004)의 연구와 같이 권력(power)과 과시(exhibitionism)의 문항들로 구분되었다. 이러한 결과는 확인적 요인분석을 통해 그 타당성이 재검증되었으며, 이후 이루어진 연구에서도 권력형 나르시시즘과 과시형 나르시시즘은 결과변수에 대해 다른 양상을 보였다. 만약 두 요인을 하나의 요인으로 통

합시켰다면 상관관계표를 통해 확인된 두 요인의 고유한 영향력이 상쇄되었을 것이며, 하나의 요인을 완전히 제거했다면 최초 가설을 유지하여 보다 자연스러운 결과를 이끌어냈겠지만 이러한 방법은 오히려 연구의 결과를 왜곡시켰을 것이다.

이러한 결과들을 볼 때 NPI-16이 본 연구에 사용되면서 실제로 맥락적 차이에 의해 기존 연구와는 다른 결과가 발생했을 가능성을 유추해볼 수 있다. 무엇보다도 언어적인 차이로 인한 영향이 클 수 있다. 국내 연구에서는 기존 NPI-16(또는 NPI)을 번역하여 측정문항으로 이용하면서, 탐색적 요인분석을 실시하여 각 문항들이 외국 사례와 동일한 요인으로 분류되는지, 그 외적 타당성을 검증한 연구는 거의 없었다. 아래 <표 5-2>는 한국학술정보(KISS) 및 학술연구정보서비스(RISS)를 이용하여 사회과학분야에서 검색어를 ‘나르시시즘’으로 하여 검색한 총 77편의 논문 중 실증연구의 나르시시즘은 어떻게 측정되었는가를 제시하였다.

이 중 대부분이 선행연구의 척도를 그대로 이용하였다. NPI-16을 활용한 연구에서도 Ames et al.(2006)의 주장대로 나르시시즘을 단일차원으로 보고 바로 확인적 요인분석을 실시하였다. 따라서 NPI-16에 대한 탐색적 요인분석 결과 정말로 하나의 요인으로 나타나는지에 대한 추가적인 연구가 필요할 것이다.

<표 5-2> 선행연구의 나르시시즘 측정방법

저자	제목	나르시시즘 측정
최자영 · 이수원 · 장은영(2013)	공적자기의식과 나르시시즘이 페이스북 브랜드 페이지의 공유의도에 미치는 영향: 브랜드 컨셉의 조절효과 분석	NPI 중 4개 문항 추출
김광현 · 이승윤 · 박성훈 · 박현준(2014)	CEO 나르시시즘이 기업성과에 미치는 영향: 재임 기간의 조절 효과 분석	비간접측정(2차 자료)
이선경 · 팔로마베나비데스 · 허용희 · 박선웅(2014)	한국 대학생들의 나르시시즘 증가: 시교차적 메타분석(1999-2014)	메타분석
강구한 · 정원호(2015)	리더-구성원 교환관계가 조직몰입에 미치는 영향: 리더의 발언요청의 매개 효과와 리더의 나르시시즘의 조절효과	NPI-16 (탐색적 요인분석 미실시)
이승윤 · 김광현 · 박성훈 · 박현준(2015)	CEO 나르시시즘의 비간접 측정 방법 연구	비간접측정(2차 자료) NPI-16 (탐색적 요인분석 미실시)

저자	제목	나르시시즘 측정
김삼영 · 박희태(2017)	구성원의 나르시시즘이 상사의 갈등과 비인격적인 행동에 미치는 영향 : 상사의 나르시시즘 조절효과	Resick et al. (2009) 8개 항목
이길석 · 정원호(2017)	환심사기 행동이 성과평가에 미치는 영향: 대인적 호감의 매개효과와 나르시시즘의 조절효과	NPI (탐색적 요인분석 미 실시)
김봉환(2018)	공공기관장의 나르시시즘이 공공기관 경영 성과에 미치는 영향	NPI (탐색적 요인분석 미 실시)
김선혁 · 이호배(2018)	외로움이 구매의도에 미치는 영향: 선망과 조절초점의 조절효과와 나르시시즘의 매개효과를 중심으로	NPI (탐색적 요인분석 미 실시)
빈창현 · 전병준(2018)	리더 나르시시즘과 직장 내 구성원의 일탈 행동의 관계: 구성원 나르시시즘의 조절효과	NPI-16 (탐색적 요인분석 미 실시)
이현재 · 정예지(2018)	팀 리더의 긍정적 나르시시즘이 팀 혁신 성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 에너지의 매개효과를 중심으로	긍정적 나르시시즘 측정, Korean-ISP (윤정혜, 2008; 2009)

5.2 연구의 시사점

5.2.1 이론적 시사점

본 연구에서는 첫째, 나르시시즘의 양면성이 규명되었다. 최초 수립한 가설이 탐색적 요인분석간 나르시시즘의 두 요인으로 분리되면서 가설이 수정되었지만 각각의 나르시시즘은 구성원의 직무태도 및 행동에 서로 다른 영향을 미쳤다.

나르시시즘과 리더십의 관계를 생각해 볼 때 나르시시즘이 과연 좋은 것인가? 아니면 나쁜 것인가? 에 대한 많은 논의가 있었다. 왜냐하면 실제 나르시시스트적인 특성을 많이 보이는 유명 CEO(Maccoby, 2000; Gladwell, 2002; Taylor, 2008)들은 그들의 열정과 비전, 혁신 때문에 많은 칭송을 받기도 했지만 다른 한편으로는 타인에 대해 공감의 부족하고 비판에 대해 지나치게 민감하여 비난을 받기도 했기 때문이다(Campbell et al., 2011). 이러한 부분이 나르시시즘에는 긍정적 측면(bright side)과 부정적 측면(dark side)이 동시에 존재할 수 있다는 것을 말해 준다(Hogan and Kaiser, 2005). 이러한 두 가지 측면으로 인해 나르시시

즘을 바라보는 관점 중 하나는 나르시시즘이라는 구조 자체가 긍정적 측면과 부정적 측면으로 나뉘어져 있다고 보는 것이며(Paunonen et al., 2006), 또 다른 하나는 나르시시즘의 구조가 구분되어 있는 것은 아니며 긍정적 측면과 부정적 측면이 혼합되어 있어 시간의 흐름이나 조직의 여건과 같은 상황(context)에 따라 긍정적 또는 부정적 모습으로 나타난다는 것이다(Campbell and Campbell, 2009; Paulhus, 1998). 본 연구에서는 횡단적 연구가 이루어져 후자의 관점을 제대로 검증하지 못했지만 리더의 권력형 나르시시즘이 높은 경우에는 부하의 직무태도 및 행동에 긍정적 영향을 미치고, 과시형 나르시시즘이 높은 경우에는 결과변수에 부정적 영향을 미쳤다는 사실은 나르시시즘의 구조가 구분되어 있을 수 있다는 전자의 관점을 실증을 통해 지지하고 있다.

둘째, 리더의 나르시시즘으로부터 부하의 직무태도 및 행동으로 이어지는 메커니즘의 일부로써 관계의 매개 역할을 밝혔다고 볼 수 있다. 리더의 권력형 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동의 관계에 있어서는 갈등과 LMX가 이들을 부분매개하였다. 즉, 리더의 권력형 나르시시즘은 부하의 직무태도 및 행동에 대해 직접적인 영향을 미치기도 했지만 갈등과 LMX를 경유하여 간접적인 영향까지 미쳤다. 이에 반해 리더의 과시형 나르시시즘과 부하의 직무태도 및 행동(변화지향 조직시민행동 제외)의 관계에서는 갈등과 LMX가 이들을 완전매개하였다. 즉, 리더의 과시형 나르시시즘은 갈등과 LMX를 경유하여 직무태도 및 행동에 대해 간접적인 영향만이 있었다.

셋째, 리더의 나르시시즘과 리더와 부하간의 갈등 및 LMX의 관계에서 부하의 나르시시즘과 전반적 조직 공정성의 조절효과가 일부 확인되었다. 먼저, 부하의 나르시시즘(권력형, 과시형)이 높을수록 리더의 권력형 나르시시즘의 리더와 부하간의 갈등과 LMX에 미치는 긍정적 영향이 더 강화되었다. 그리고 조직차원의 전반적 조직 공정성의 경우에는 리더의 과시형 나르시시즘이 리더와 부하간의 갈등과 LMX에 대해 미치는 부정적인 영향을 완화시켰다. 이러한 결과들을 볼 때 리더의 나르시시즘이 상황에 따라 조직 구성원에게 다른 영향을 미칠 수도 있기 때문에 다양한 조절변수에 대한 추가적인 연구가 필요할 것이다.

5.2.2 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 첫째, 나르시시스트 리더라고 해서 모두 조직에 부정적인 영향을 미치는 것은 아니라는 것이다. 즉, 권력형 나르시시스트인 경우에는 카리스마적인 모습을 통해 구성원들의 모방과 감정적 유대를 이끌어냄으로써 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 조직을 위한 희생이나 대의(大義) 보다는 나의 행복과 자존감이 더 중요해진 우리 사회의 풍조나 이러한 가치를 기반으로 하는 밀레니엄 세대의 등장은 더 이상 조직에서도 리더들에게 조직을 위한 희생과 무조건적인 봉사만을 강요할 수 없다. 따라서 자신의 자존감 고양을 최고의 목적으로 하는 나르시시스트 리더의 존재를 인정하면서 이들이 조직에 순기능을 할 수 있도록 많은 관심과 노력을 경주해야 할 것이다.

둘째, 나르시시스트 리더와 부하는 서로 협력할 수 있다는 것이다. 부하의 나르시시즘이 높을수록 리더의 권력형 나르시시즘이 리더와 부하간의 관계에 미치는 긍정적인 영향을 더 강화시켰다. 이러한 부분은 조직 구성원을 선발 및 배치함에 있어 고려사항이 될 수 있다. 즉, 권력형 나르시시스트가 리더인 팀이나 집단이 있다면 이 곳에는 나르시시즘적 성향이 높은 부하를 배치하는 것이 리더와의 갈등을 방지하고, LMX를 고양시켜 이들의 이탈을 방지할 수 있을 것이다. 하지만 집단 내 나르시시스트간의 협력과 결속이 타집단에 대해서는 강한 거부감이나 배척으로 이어질수도 있기 때문에 조직 차원에서는 이러한 부분을 잘 염두하여 집단(부서)간 원활한 협조관계가 이루어지도록 많은 노력이 필요할 것이다.

셋째, 조직 공정성은 리더와 부하간의 관계에 대한 조직차원에서의 최소한의 안전장치가 될 수 있다는 것이다. 즉, 리더와 부하의 관계에 대한 리더의 권력형 나르시시즘의 긍정적 영향을 조직 공정성이 더 강화시켜주는지는 확인하지 못했지만 과시형 나르시시즘의 부정적 영향은 완화시켜 줄 수 있었다. 따라서 조직차원에서는 구성원들이 조직의 공정성을 인식할 수 있도록 평가나 보상 등에 있어서 제반노력이 강구되어야 할 것이다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

5.3.1 연구의 한계

본 연구는 앞서 언급한 이론적·실무적 시사점에도 불구하고 향후 개선이 필요한 한계점들이 있다. 첫째, 본 연구의 대상은 군대에서 복무중인 현역병사들로써 생활의 대부분을 리더와 함께 하기 때문에 리더의 특성(나르시시즘)의 직접적인 영향을 보다 확실히 검증할 수 있는 장점이 있지만 군에서의 훌륭한 리더의 특성이나 자질은 일반 조직에서 생각하는 좋은 리더의 그것과 다소 상이할 수 있다(Lord and Maher, 1990; Paunonen et al., 2006). 예를 들어 본 연구에서는 리더의 권력형 나르시시즘이 카리스마와 관련이 있으며, 이로 인해 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 제시하였는데, 여기서 ‘카리스마’라는 것은 다른 조직에 비해 군 조직에서 더 중요시 되는 리더의 자질이기에 때문에(Lord, Foti and De Vader, 1984), 본 연구의 결과를 일반 기업의 상황에 바로 적용하거나 확대 해석하는 것에는 주의를 기울여야 할 것이며, 향후 연구에서는 다양한 산업과 기업조직의 표본을 통해 이를 재검증하는 노력이 후속되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 살펴본 갈등 및 LMX 이외에 리더의 나르시시즘이 부하의 직무태도 및 행동에 영향을 미치는 다양한 프로세스를 검토해야 할 것이다. 즉, 다양한 매개변수에 대한 추가 연구를 통해 리더의 나르시시즘이 어떻게 부하의 직무태도 및 행동에 영향을 미치는가에 대한 메커니즘을 보다 명확히 밝힐 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 부하가 인식한 리더의 나르시시즘 등을 측정하면서 단일 원천(source)에 의한 자료수집이 이루어졌다. 물론 Harman(1976)의 단일요인 검증(single factor's test) 결과 공통방법편의 문제가 연구결과를 왜곡할 정도는 아니었으나 향후에는 다양한 원천(multi-source)에 의한 자료수집과 더불어 측정시기나 측정환경을 분리하는 등의 공통방법편의를 해결할 수 있는 다양한 방안을 고려해야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 횡단적(cross-sectional) 연구의 한계점을 가지고 있다. 본 연구에서는 나르시시즘의 양면성에 대해 나르시시즘 구조자체가 둘(긍정, 부정)로 나

뒤편이 될 수 있다는 관점을 전제하였지만 또 다른 관점에서는 나르시시즘의 긍정적 측면과 부정적 측면이 혼재되어 시간이나 조직의 여건 등의 상황(context)에 따라 긍정적이거나 부정적인 모습을 보일 수 있다는 주장이 있다. 예를 들어 나르시시스트는 상대방과의 관계 초기에는 긍정적인 모습을 보이지만 시간에 지남에 따라 긍정적인 모습이 사라지고 부정적인 모습들이 날 수 있다(Oltmanns, Friedman, Fiedler, and Turkheimer, 2004; Paulhus, 1998). 이러한 후자의 관점을 검증하기 위해 일정시간이 경과한 다음 리더의 나르시시즘과 리더와 부하의 갈등 및 LMX의 관계를 재측정해보는 종단적(longitudinal) 연구가 추가적으로 필요할 것이다.

5.3.2 향후 연구방향

향후 연구에서는 무엇보다도 나르시시즘을 측정하는 기존 척도의 타당성에 대한 재검증이 필요하다. 본 연구에서는 단일차원의 NPI-16(Ames et al., 2006)을 이용했음에도 불구하고, 탐색적 요인분석에서 <표 5-3>의 Kubarych et al.(2004) 연구의 권력(power)와 과시(Exhibitionism)의 두 요인으로 분리되었다. 이러한 결과에 대해 앞서 언급한 바와 같이 척도개발 연구의 당시와는 다른 맥락적 차이(언어, 조직환경)가 발생했을 수 있다. 국내연구의 경우 현재까지 탐색적 요인분석을 통해 NPI-16의 타당성을 검증한 연구는 거의 없으며, NPI-16의 모태가 되는 NPI의 경우에는 상담 및 심리치료 분야에서 1,200명의 한국인 대학생을 대상으로 탐색적 요인분석을 통해 그 타당성을 검증한 연구(정남운, 2001)가 있으나, 이 연구에서도 각 요인들이 선행연구(Emmons, 1984; Raskin and Terry 1988)들의 요인들이 혼재된 형태로 나타났다. 따라서 NPI 척도와 관련된 기존연구의 결과들이 우리나라 표본에도 제대로 적용될 수 있도록 요인구조와 더불어 그 타당성에 대한 검증 연구가 추가되어야 할 것이다.

둘째, 위에서 언급한 내용과 같은 맥락에서 NPI를 국내연구에 제대로 적용하기 위해서는 번역타당성에 추가적인 연구가 필요할 것이다. 비교문화적 관점에서 타문화권에서 개발된 설문지를 우리 문화에 그대로 도입한다는 것은 많은 문제가 있을 수 있다. 특히, 나르시시즘이라고 하는 복잡한 개인의 성격특성의 경우 그

척도가 개발된 국가의 사람들이 원문(설문)을 받아들이고 이해하는 것과 그것을 번역하여 문화가 다른 우리나라 사람들이 인식하는 것에는 큰 차이가 있을 수 있다.

셋째, 나르시시즘은 측정주체에 따라 많은 차이가 있을 수 있다. 나르시시즘이 본래 자신의 특성을 직접 측정하는 자기보고식(self-report) 척도이지만 나르시시즘에 대한 다소 부정적인 인식으로 인해 응답자가 실제와 달리 긍정적인 내용으로 작성할 수 있다. 그리고 다른 사람이 인식한 나르시시즘으로 측정될 수도 있겠지만 이 경우 타인이 인식한 성격(나르시시즘)이 과연 본인의 성격과 일치하는가에 대한 문제가 남는다. 따라서 자신이 직접 측정한 본인의 나르시시즘과 서로가 인식한 상대방의 나르시시즘을 동시에 측정하여 이들간에는 어떠한 관계가 있으며, 구성원의 직무태도 및 행동, 그리고 보다 객관적 데이터를 통한 조직성과에는 어떠한 상이한 영향을 미치는가에 대한 비교연구가 필요할 것이다.

넷째, 척도 검증과 더불어 <표 5-3>에 제시된 바와 같이 NPI 관련 선행연구에서 분석한 각 요인들이 실제로 구성원의 직무태도 및 행동, 그리고 성과에 각각 어떠한 다른 영향을 미치는가에 대한 추가적인 연구도 필요할 것이다.

<표 5-3> 나르시시즘 측정도구별 요인분석 비교

원문		번역	NPI		
원문		번역	Emmons (1987)	Raskin and Terry(1988)	Kubarych et al.(2004)
1	I know that I am good because everybody keeps telling me so	모든 사람의 끊임없는 칭찬 덕분에 나는 스스로가 뛰어난다는 사실을 알고 있다.	Self-absorption /Self-admiration	Superiority	Exhibitionism
2	I like to be the center of attention	나는 관심이 집중되는 것을 좋아한다.	Leadership /Authority	Exhibitionism	Exhibitionism
3	I think I am a special person	나는 내가 특별하다고 생각한다.	Self-absorption /Self-admiration	Superiority	Power
4	I like having authority over people	나는 다른 사람을 지휘하는 것이 좋다.	Leadership /Authority	Authority	Power
5	I find it easy to manipulate people	다른 사람들을 조종하기는 쉽다.	Exploitativeness /Entitlement	Exploitativeness	Power
6	I insist upon getting the respect that is due to me	나는 마땅히 받아야 할 존중을 요구하는 편이다.	Exploitativeness /Entitlement	Entitlement	Power
7	I am apt to show off if I get the chance	나는 기회가 있으면 과시하려는 경향이 있다.	Superiority /Arrogance	Exhibitionism	Exhibitionism
8	I always know what I am doing	나는 항상 내가 무엇을 하고 있는지 알고 있다.	Superiority /Arrogance	Self-sufficiency	Power
9	Everybody likes to hear my stories	누구나 내 이야기를 듣는 것을 좋아한다.	Superiority /Arrogance	Exploitativeness	Power
10	I expect a great deal from other people	나는 다른 사람들에게 많은 것을 기대한다.	Exploitativeness /Entitlement	Entitlement	Power
11	I really like to be the center of attention	나는 관심이 나에게 쏠리는 것을 진심으로 좋아한다.	Leadership /Authority	Exhibitionism	Exhibitionism
12	People always seem to recognize my authority	사람들은 항상 나의 권위를 인정하는 것처럼 보인다.	Leadership /Authority	Authority	Power
13	I am going to be a great person	나는 위대한 사람이 될 것이다.	Self-absorption /Self-admiration	Self-sufficiency	Power
14	I can make anybody believe anything I want them to.	나는 누구에게나 내가 원하는 것을 믿게 만들 수 있다.	Superiority /Arrogance	Exploitativeness	Power
15	I am more capable than other people	나는 다른 사람들보다 능력이 뛰어나다.	Exploitativeness /Entitlement	Self-sufficiency	Power
16	I am an extraordinary person	나는 비범한(대단한) 사람이다.	Self-absorption /Self-admiration	Superiority	Power

주) Ames et al.(2006): unidimensional, Emmons(1987): 4 factor(Leadership/Authority, Self-absorption/Self-admiration, Superiority/Arrogance, Exploitativeness/Entitlement)
 Raskin and Terry(1988): 7 factor(Authority, Self-sufficiency, Superiority, Exhibitionism, Exploitativeness, Vanity, Entitlement), Kubarych et al.(2004): 2 factor(Power, Exhibitionism)

<참고문헌>

- 강구한·정원호(2015), “리더-구성원 교환관계가 조직몰입에 미치는 영향: 리더의 발언요청의 매개 효과와 리더의 나르시시즘의 조절효과,” 한국인사조직학회 발표논문집, 35-53.
- 강영순(2012), “개인-환경적합성과 직무수행간의 차별적 영향관계와 일가치감의 매개효과,” 인적자원관리연구, 19(4), 75-98.
- 권기욱(2015), “고성과자와 저성과자의 이직의도: 전반적 조직공정성 지각의 역할,” 기업경영연구, 60, 109-129.
- 김봉환(2018), “공공기관장의 나르시시즘이 공공기관 경영성과에 미치는 영향,” 한국인사행정학회보, 17(1), 85-102.
- 김삼영·박희태(2017), “구성원의 나르시시즘이 상사의 갈등과 비인격적인 행동에 미치는 영향: 상사의 나르시시즘 조절효과,” 인적자원관리연구, 24(2), 87-101.
- 김선혁·이호배(2018), “외로움이 구매의도에 미치는 영향: 선망과 조절초점의 조절효과와 나르시시즘의 매개효과를 중심으로,” 상품학연구, 36(1), 87-99.
- 박병준·손승연(2017), “CEO의 한국형 리더십과 조직성과,” 리더십연구, 8(3), 5-31.
- 방호진(2013), 공유리더십과 심리적 안전 분위기가팀성과, 팀몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로, 박사학위논문, 성균관대학교대학원.
- 베르벨 바르데츠키(2017), 나르시시스트 리더, 서울: 와이즈베리
- 배병렬(2017), AMOS 24 구조방정식 모델, 서울, 청람.
- 백기복(2006), 조직행동연구, 제4판, 서울, 창민사.
- 백기복(2014), “이슈리더십의 매개변인 탐색,” 리더십연구, 5(2), 133-153.
- 빈창현·전병준(2018), “리더 나르시시즘과 직장 내 구성원의 일탈행동의 관계,” 한국경영학회 통합학술발표논문집, 981-999.
- 성지영·박원우·윤석화(2008), “개인-환경 (조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민 행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증,” 인사·조직 연구, 16(2), 1-62.

- 송지준(2016), 논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법, 과주, 21세기사.
- 양돈규(2013), 심리학사전, 서울, 박학사.
- 오혜(2017), “개별적 근무조건에 따른 차별인식과 전반적 조직공정성 지각의 상호작용 효과에 관한 연구,” *인적자원관리연구*, 24(3), 61-78.
- 윤정혜(2008), 자기에 측정도구 ISP 타당화 연구: Heinz Kohut의 자기심리학적 접근, 서울, 한국학술정보.
- 윤정혜(2009), “자기에 측정도구(KISP) 구조모형 검증: Heinz Kohut의 자기심리학적 접근,” *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 21(1), 151-172.
- 이군희(2004), *사회과학연구방법론*, 서울, 범문사
- 이길석·정원호(2017), “환심사기 행동이 성과 평가에 미치는 영향: 대인적 호감의 매개효과와 나르시시즘의 조절효과,” *한국인사관리학회 학술대회 발표논문집*, 1-27.
- 이상훈·정원호(2015), “팀장의 임파워링 리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 몰입의 매개효과를 중심으로,” *리더십연구*, 6(3), 125-150.
- 이선경·팔로마 베나비데스·허용희·박선웅(2014), “한국 대학생들의 나르시시즘 증가,” *한국심리학회지: 일반*, 33(3), 609-628.
- 이승윤·김광현·박성훈·박현준(2015), “CEO 나르시시즘의 비간접 측정 방법 연구,” *대한경영학회지*, 28(2), 491-503.
- 이지우(2010), “직무열의 (Job engagement) 의 연구 동향과 과제,” *경영경제*, 43(1), 167-191.
- 이현재·정예지(2018), “팀 리더의 긍정적 나르시시즘이 팀 혁신성과에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 에너지의 매개효과를 중심으로,” *리더십연구*, 9(4), 3-34
- 정남운(2001), “자기에적 성격검사의 요인구조와 아이젠크 성격차원 및 자존감과 의 관계,” *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 13(2), 221-237.
- 정미경(2001. 12. 4.), “미 최대 에너지기업 엔론 파산신청”, *동아일보*.
- 채서일(1996), *사회과학 조사방법론*, 제2판, 서울, 학현사.
- 최자영·이수원·장은영(2013), “공적자기의식과 나르시시즘이 페이스북 브랜드 팬페이지의 공유의도에 미치는 영향,” *마케팅연구*, 28(2), 65-86.

- Adams, J. S.(1963), "Towards an understanding of inequity," *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Afzalur Rahim, M.(2002), "Toward a theory of managing organizational conflict," *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, T. D.(2001), "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions," *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
- Alper, S., Tjosvold, D., and Law, K. S.(2000), "Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams," *Personnel psychology*, 53(3), 625-642.
- Amason, A. C.(1996), "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams," *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Ambrose, M. L., and Schminke, M.(2009), "The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation," *Journal of applied psychology*, 94(2), 491-500.
- American Psychiatric Association(2013), *Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-5*, Washington, DC: Author.
- Ames, D. R., Rose, P., and Anderson, C. P.(2006), "The NPI-16 as a short measure of narcissism," *Journal of research in personality*, 40(4), 440-450.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., and Vidyarthi, P. R.(2011), "Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future," In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, and M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage., 311-325.

- Andrews, M. C., and Kacmar, K. M.(2001), “Discriminating among organizational politics, justice, and support,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(4), 347-366.
- Aquino, K., Tripp, T. M., and Bies, R. J.(2006), “Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations,” *Journal of applied psychology*, 91(3), 653-668.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., and Chu, C. W.(2015), “Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self determination and social exchange theories,” *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252.
- Ashkanasy, N. M., and O’connor, C.(1997), “Value congruence in leader-member exchange,” *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 647-662.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999), “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership,” *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bakker, A. B., and Xanthopoulou, D.(2009), “The crossover of daily work engagement: Test of an actor - partner interdependence model,” *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562-1571.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., and Xanthopoulou, D.(2007), “Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high,” *Journal of educational psychology*, 99(2), 274-284.
- Bandura, A.(1977), *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barclay, L. J., and Kiefer, T.(2014), “Approach or avoid? Exploring overall justice and the differential effects of positive and negative emotions,” *Journal of Management*, 40(7), 1857-1898.

- Barki, H., and Hartwick, J.(2004), “Conceptualizing the construct of interpersonal conflict,” *International journal of conflict management*, 15(3), 216-244.
- Baron, R. A.(1988), “Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance,” *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199-207.
- Baron, R. A.(1989), “Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(2), 281-296.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A.(1986), “The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., and Mount, M. K.(1991), “The big five personality dimensions and job performance: a meta analysis,” *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Bauer, T. N., and Green, S. G.(1996), “Development of leader-member exchange: A longitudinal test,” *Academy of management journal*, 39(6), 1538-1567.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., and Gilbert, N. L.(1996), “Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance,” *Academy of management journal*, 39(2), 464-482.
- Bergmann, T. J., and Volkema, R. J.(1989), “Understanding and managing interpersonal conflict at work: Its issues, interactive processes, and consequences,” In M. A. Rahim (Ed.), *Managing conflict: An interdisciplinary approach*, New York: Praeger, 7-19.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., and Walker, H. J. (2007), “Leader - member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale,” *Journal of Organizational Behavior: The*

- International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 979-1003.
- Berry, C. M., Ones, D. S., and Sackett, P. R.(2007), "Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis," *Journal of applied psychology*, 92(2), 410-424.
- Bettencourt, B. A., Brewer, M. B., Croak, M. R., and Miller, N.(1992), "Cooperation and the reduction of intergroup bias: The role of reward structure and social orientation," *Journal of experimental social psychology*, 28(4), 301-319.
- Bettencourt, L. A.(2004), "Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation," *Journal of Retailing*, 80(3), 165-180.
- Bishop, J. W., and Scott, K. D.(2000), "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment," *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Blair, C. A., Hoffman, B. J., and Helland, K. R.(2008), "Narcissism in organizations: A multisource appraisal reflects different perspectives," *Human Performance*, 21(3), 254-276.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S.(1984), "Overcoming group warfare," *Harvard Business Review*, 62(6): 98-108.
- Bolino, M. C.(1999), "Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?" *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bono, J. E., and Judge, T. A.(2004), "Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis," *Journal of applied psychology*, 89(5), 901-910.
- Bourdage, J. S., Wiltshire, J., and Lee, K.(2015), "Personality and workplace impression management: Correlates and implications," *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 537-546.
- Brett, J. M.(1984), "Managing organizational conflict," *Professional*

- Psychology: Research and Practice*, 15(5), 664-678.
- Brouer, R., and Harris, K.(2007), "Dispositional and situational moderators of the relationship between leader - member exchange and work tension," *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1418-1441.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., and Dineen, B. R.(2009), "A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes," *Journal of Management*, 35(2), 327-347.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., and Tan, H. H.(2000), "A model of relational leadership: The integration of trust and leader - member exchange," *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., and DeMarree, K. G.(2008), "Leader emergence: The case of the narcissistic leader," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.
- Bushman, B. J., and Baumeister, R. F.(1998), "Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence?" *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 219.
- Bushman, B. J., and Baumeister, R. F.(2002), "Does self-love or self-hate lead to violence?" *Journal of Research in Personality*, 36(6), 543-545.
- Buss, D. M., and Chiodo, L. M.(1991), "Narcissistic acts in everyday life," *Journal of personality*, 59(2), 179-215.
- Byrne, D.(1971), *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cain, N. M., Pincus, A. L., and Ansell, E. B.(2008), "Narcissism at the crossroads: Phenotypic description of pathological narcissism across clinical theory, social/personality psychology, and psychiatric diagnosis," *Clinical Psychology Review*, 28(4), 638-656.
- Campbell, W. K.(1999), "Narcissism and romantic attraction," *Journal of*

- personality and social psychology*, 77(6), 1254-1270.
- Campbell, W. K.(2001), "Is narcissism really so bad?", *Psychological Inquiry*, 12(4), 214 - 216.
- Campbell, W. K., and Campbell, S. M.(2009), "On the self-regulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership," *Self and Identity*, 8(2-3), 214-232.
- Campbell, W. K., and Foster, J. D.(2007), "The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies," In C. Sedikides and S. J. Spencer (Eds.), *The self*, New York: Psychology Press, 115-138.
- Campbell, W. K., and Sedikides, C.(1999), "Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration," *Review of general Psychology*, 3(1), 23-43.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., and Bushman, B. J. (2004), "Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure," *Journal of personality assessment*, 83(1), 29-45.
- Campbell, W. K., Brunell, A. B., and Finkel, E. J.(2006), "Narcissism, Interpersonal Self-Regulation, and Romantic Relationships: An Agency Model Approach," In K. D. Vohs and E. J. Finkel (Eds.), *Self and relationships: Connecting intrapersonal and interpersonal processes*, New York: Guilford Press, 57-83.
- Campbell, W. K., Bush, C. P., Brunell, A. B., and Shelton, J.(2005), "Understanding the social costs of narcissism: The case of the tragedy of the commons," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(10), 1358-1368.
- Campbell, W. K., Foster, C. A., and Finkel, E. J.(2002), "Does self-love lead to love for others? A story of narcissistic game playing," *Journal of*

- personality and social psychology*, 83(2), 340-354.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., and Marchisio, G.(2011), “Narcissism in organizational contexts,” *Human resource management review*, 21(4), 268-284.
- Campbell, W. K., Reeder, G. D., Sedikides, C., and Elliot, A. J.(2000), “Narcissism and comparative self-enhancement strategies,” *Journal of Research in Personality*, 34(3), 329-347.
- Campbell, W. K., Rudich, E. A., and Sedikides, C.(2002), ‘Narcissism, self-esteem, and the positivity of self-views: Two portraits of self-love,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 358-368.
- Carroll, L. (1987), “A study of narcissism, affiliation, intimacy, and power motives among students in business administration,” *Psychological Reports*, 61(2), 355-358.
- Chatterjee, A., and Hambrick, D. C.(2007), “It’s all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance,” *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386.
- Chi, S. C., and Lo, H. H.(2003), “Taiwanese employees’ justice perceptions of co-workers’ punitive events,” *The Journal of Social Psychology*, 143(1), 27-42.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Wang, J., and Stoverink, A. C.(2017), “A bigger piece of the pie: The relative importance of affiliative and change-oriented citizenship and task performance in predicting overall job performance,” *Human Resource Management Review*, 27(1), 97-107.
- Choi, J. N.(2007), “Change oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(4), 467-484.
- Cogliser, C. C., and Schriesheim, C. A.(2000), “Exploring work unit context

- and leader - member exchange: A multi level perspective,” *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 487-511.
- Cohen, S. G., and Bailey, D. E.(1997), “What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite,” *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E.(2001), “The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational behavior and human decision processes,” 86(2), 278-321.
- Cojuharenco, I., Patient, D., and Bashshur, M. R.(2011), “Seeing the “forest” or the “trees” of organizational justice: Effects of temporal perspective on employee concerns about unfair treatment at work,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 17-31.
- Colella, A., and Varma, A.(2001), “The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships,” *Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315.
- Colquitt, J. A.(2001), “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure,” *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., and Shaw, J. C.(2005), “How should organizational justice be measured?” In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 589-619.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and Ng, K. Y.(2001), “Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research,” *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445.
- Cosier, R. A., Dalton, D. R., and Taylor, L. A.(1991), “Positive effects of cognitive conflict and employee voice,” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 7-11.
- Cropanzano, R., and Folger, R.(1989), “Referent cognitions and task decision

- autonomy: Beyond equity theory,” *Journal of applied psychology*, 74(2), 293-299.
- Cropanzano, R., and Mitchell, M. S.(2005), “Social exchange theory: An interdisciplinary review,” *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., and Haga, W. J.(1975), “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process,” *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Davis, W. D., and Gardner, W. L.(2004), “Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader - member exchange perspective,” *The leadership quarterly*, 15(4), 439-465.
- Dawes, P. L., and Massey, G. R.(2005), “Antecedents of conflict in marketing’s cross-functional relationship with sales,” *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1327-1344.
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., and Dijkstra, M. T.(2004), “Conflict at work and individual well-being,” *International journal of conflict management*, 15(1), 6-26.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., and Swaen, V.(2014), “Understanding employees’ responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification,” *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112.
- DeDreu, C. K. W., and Gelfand, M. J.(2007), “Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis,” In C. K. W. DeDreu and M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organization*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 3-54.
- Deluga, R. J.(1997), “Relationship among American presidential charismatic leadership, narcissism, and rated performance,” *The Leadership Quarterly*, 8(1), 49-65.

- Deutsch, M.(1949), “A theory of co-operation and competition,” *Human relations*, 2(2), 129-152.
- Deutsch, M.(1962), “Cooperation and trust: Some theoretical notes”. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, Oxford, UK: University of Nebraska Press, 275-320
- Dickinson, K. A., and Pincus, A. L.(2003), “Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism,” *Journal of personality disorders*, 17(3), 188-207.
- Dienesch, R. M., and Liden, R. C.(1986), “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development,” *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., and 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D.(1986), “Perceived organizational support,” *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Emerson, R. M.(1962), “Power-dependence relations,” *American sociological review*, 27(1), 31-41.
- Engle, E. M., and Lord, R. G.(1997), “Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange,” *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- Erdogan, B., and Bauer, T. N.(2010), “Differentiated leader - member exchanges: The buffering role of justice climate,” *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104-1120.
- Erdogan, B., and Liden, R. C.(2002), “Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory,” In L. L. Neider and C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership*, Greenwich, CT: Information Age., 65-114.

- Evan, W. M. (1965), "Superior-subordinate conflict in research organizations," *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 52-64.
- Fairhurst, G. T.(2001), "Dualisms in leadership research. In L. L. Putnam and F. M. Jablin (Eds.), *The new handbook of organizational communication*, Thousand Oaks, CA: Sage, 379-439.
- Farwell, L., and Wohlwend-Lloyd, R.(1998), "Narcissistic processes: Optimistic expectations, favorable self evaluations, and self enhancing attributions," *Journal of personality*, 66(1), 65-83.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., and Buckley, M. R.(2009), "Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships," *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L., and Douglas, C.(2002), "Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49-63.
- Fink, C. F.(1968), "Some conceptual difficulties in the theory of social conflict," *Journal of conflict resolution*, 12(4), 412-460.
- Fiske, S. T., and Dépret, E.(1996), "Control, interdependence and power: Understanding social cognition in its social context," *European review of social psychology*, 7(1), 31-61.
- Fossati, A., Beauchaine, T. P., Grazioli, F., Carretta, I., Cortinovis, F., and Maffei, C.(2005), "A latent structure analysis of Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, narcissistic personality disorder criteria," *Comprehensive Employment and Training Act Psychiatry*, 46(5), 361-367.
- Foster, J. D., and Campbell, W. K.(2007), "Are there such things as "narcissists" in social psychology? A taxometric analysis of the Narcissistic Personality Inventory," *Personality and Individual Differences*, 43(6), 1321-1332.

- Foster, J. D., and Trimm IV, R. F.(2008), “On being eager and uninhibited: Narcissism and approach - avoidance motivation,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(7), 1004-1017.
- Frese, M., and Fay, D.(2001), “4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century,” *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Gabriel, M. T., Critelli, J. W., and Ee, J. S.(1994), “Narcissistic illusions in self evaluations of intelligence and attractiveness,” *Journal of Personality*, 62(1), 143-155.
- Gajendran, R. S., and Harrison, D. A.(2007), “The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences,” *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gerstner, C. R., and Day, D. V.(1997), “Meta-Analytic review of leader - member exchange theory: Correlates and construct issues,” *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Gladwell, M.(2002, July 22), “The Talent Myth,” *New Yorker*, 28-33.
- Glomb, T. M., and Liao, H.(2003), “Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects,” *Academy of Management journal*, 46(4), 486-496.
- Gómez, C., and Rosen, B.(2001), “The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment,” *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Gouldner, A. W.(1960), “The norm of reciprocity: A preliminary statement,” *American sociological review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G. B.(1976), “Role making process within complex organizations,” In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial organizational psychology*, Chicago: Rand-McNally, 1201-1245.
- Graen, G. B., and Scandura, T. A. (1987). “Toward a psychology of dyadic

- organizing,” *Research in organizational behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., and 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.
- Graziano, W. G., Habashi, M. M., Sheese, B. E., and Tobin, R. M.(2007), “Agreeableness, empathy, and helping: A person× situation perspective,” *Journal of personality and social psychology*, 93(4), 583-599.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., and Fraley, R. C. (2015), “Narcissism and leadership: A meta analytic review of linear and nonlinear relationships,” *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47.
- Habib, G. M.(1987), “Measures of manifest conflict in international joint ventures,” *Academy of Management Journal*, 30(4), 808-816.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L.(1997), *Multivariate data analysis*, 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hallberg, U. E., Johansson, G., and Schaufeli, W. B.(2007), “Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement,” *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 135-142.
- Harinck, F., De Dreu, C. K., and Van Vianen, A. E. (2000), “The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation,” *Organizational behavior and human decision processes*, 81(2), 329-358.
- Harman, H. H.(1976), *Modern factor analysis*, 3rd ed., Chicago: University of Chicago Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Hayes, T. L.(2002), “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis,” *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.

- Hochwarter, W., and Byrne, Z.(2005), “LMX and job tension: Linear and non-linear effects and affectivity,” *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 505-520.
- Hocker, J. L., and Wilmot, W. W.(1991), *Interpersonal conflict*. Dubuque, IA, William C. Brown.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., and Woehr, D. J.(2007), “Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature,” *Journal of Applied psychology*, 92(2), 555-566.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldegan, R., and Lyons, B.(2011), “Great man or great myth? A meta-analysis of the relationship between individual difference and effective leadership,” *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 84(2), 347-381.
- Hogan, J., and Holland, B.(2003), “Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective,” *Journal of applied psychology*, 88(1), 100-112.
- Hogan, R.(1986), *Manual for the Hogan Personality Inventory*. Minneapolis, MN: National Computer Systems.
- Hogan, R., and Hogan, J.(2009), *Hogan development survey manual* (2nd Ed), Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., and Kaiser, R. B.(2005), “What we know about leadership,” *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
- Holtz, B. C., and Harold, C. M.(2009), “Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions,” *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1185-1199.
- Homans, G. C.(1958), “Social behavior as exchange,” *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- House, R. J., Woycke, J., and Fodor, E. M.(1988), “Charismatic and non-charismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness,” In Conger, J .A. and Kanungo, R. N. (Eds.), *Charismatic leadership: The*

- elusive factor in organizational effectiveness.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Howat, G., and London, M.(1980), “Attributions of conflict management strategies in supervisor - subordinate dyads,” *Journal of Applied Psychology*, 65(2), 172-175.
- Howell, J. M., and Frost, P. J.(1989), “A laboratory study of charismatic leadership,” *Organizational behavior and human decision processes*, 43(2), 243-269.
- Hui, C., Law, K. S., and Chen, Z. X.(1999), “A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case,” *Organizational behavior and human decision processes*, 77(1), 3-21.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F. P.(2007), “Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis,” *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.
- Janssen, O.(2003), “Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers,” *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(3), 347-364.
- Jeffrey, K.(2015), *The Narcissist Next Door: Understanding the Monster in Your Family, in Your Office, in Your Bed, in Your World*, USA: Penguin Group USA.
- Jehn, K. A.(1995), “A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict,” *Administrative science quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A., and Bendersky, C.(2003), “Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship,” *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., and Thatcher, S. M.(1997), “To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic

- dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes,” *International journal of conflict management*, 8(4), 287-305.
- John, O. P., and Robins, R. W.(1994), “Accuracy and bias in self-perception: individual differences in self-enhancement and the role of narcissism,” *Journal of personality and social psychology*, 66(1), 206.
- Jones, E. E.(1990), *Interpersonal perception*. New York: Freeman.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., and Gerhardt, M. W.(2002), “Personality and leadership: a qualitative and quantitative review,” *Journal of applied psychology*, 87(4), 765-780.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., and Thoresen, C. J.(2002), “Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct?” *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 693-710.
- Judge, T. A., and Hurst, C.(2007), “Capitalizing on one’s advantages: Role of core self-evaluations,” *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1212-1227.
- Judge, T. A., LePine, J. A., and Rich, B. L.(2006), “Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance,” *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., and Kluger, A. N.(1998), “Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations,” *Journal of applied psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., and Kosalka, T.(2009), “The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm,” *The leadership quarterly*, 20(6), 855-875.
- Kahn, W. A.(1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work,” *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kamdar, D., and Van Dyne, L.(2007), “The joint effects of personality and

- workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance,” *Journal of applied psychology*, 92(5), 1286.
- Karatepe, O. M., Haktanir, M., and Yorganci, I.(2010), “The impacts of core self-evaluations on customer-related social stressors and emotional exhaustion,” *The Service Industries Journal*, 30(9), 1565-1579.
- Katz, D.(1964), “The motivational basis of organizational behavior,” *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Keith Campbell, W., Bosson, J. K., Goheen, T. W., Lakey, C. E., and Kernis, M. H.(2007), “Do narcissists dislike themselves “deep down inside”?” *Psychological Science*, 18(3), 227-229.
- Kets de Vries, M. F., and Miller, D.(1984), “Neurotic style and organizational pathology,” *Strategic management journal*, 5(1), 35-55.
- Kilmann, R. H., and Thomas, K. W.(1977), “Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The “MODE” instrument,” *Educational and psychological measurement*, 37(2), 309-325.
- Kim, H. J., Shin, K. H., and Swanger, N.(2009), “Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions,” *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.
- Kinicki, A. J., and Vecchio, R. P.(1994), “Influences on the quality of supervisor - subordinate relations: The role of time pressure, organizational commitment, and locus of control,” *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., and Wilkinson, I.(1980), “Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way,” *Journal of applied psychology*, 65(4), 440-452.
- Kirkpatrick, S. A., and Locke, E. A.(1996), “Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes,” *Journal of applied psychology*, 81(1), 36-51.
- Kline, R. B. (2005), *Principles and practice of structural equation modeling*,

- 2nd ed., New York: Guilford Press.
- Komorita, S. S., and Parks, C. D.(1995), “Interpersonal relations: Mixed-motive interaction,” *Annual review of psychology*, 46(1), 183-207.
- Korsgaard, M. A., Soyoung Jeong, S., Mahony, D. M., and Pitariu, A. H.(2008), “A multilevel view of intragroup conflict,” *Journal of Management*, 34(6), 1222-1252.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., and Fiksenbaum, L.(2006), “Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences,” *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Krishnan, V. R.(2004), “Impact of transformational leadership on followers’ influence strategies,” *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58-72.
- Kristof Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E. C.(2005), “CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS’FIT AT WORK: A META ANALYSIS OF PERSON - JOB, PERSON - ORGANIZATION, PERSON - GROUP, AND PERSON - SUPERVISOR FIT,” *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kubarych, T. S., Deary, I. J., and Austin, E. J.(2004), “The Narcissistic Personality Inventory: Factor structure in a non-clinical sample,” *Personality and individual differences*, 36(4), 857-872.
- Kuhnert, K. W., and Lewis, P.(1987), “Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis,” *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Lam, W., Huang, X., and Snape, E. D.(2007), “Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter?” *Academy of Management Journal*, 50(2), 348-363.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J., and Schaufeli, W. B.(2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a

- difference?" *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532.
- Lankau, R. A., and Strauss, S. Y.(2007), "Mutual feedbacks maintain both genetic and species diversity in a plant community," *science*, 317(5844), 1561-1563.
- Lapierre, L. M., Hackett, R. D., and Taggar, S.(2006), "A test of the links between family interference with work, job enrichment and leader - member exchange," *Applied Psychology*, 55(4), 489-511.
- Lee, K., Ashton, M. C., Ogunfowora, B., Bourdage, J. S., and Shin, K. H.(2010), "The personality bases of socio-political attitudes: The role of Honesty - Humility and Openness to Experience," *Journal of Research in Personality*, 44(1), 115-119.
- Leventhal, G. S.(1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships," In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, New York: Plenum, 27-55.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., and Gillespie, N.(2006), "Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions," *Journal of management*, 32(6), 991-1022.
- Liden, R. C., and Graen, G.(1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership," *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., and Maslyn, J. M.(1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development," *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., and Stilwell, D.(1993), "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges," *Journal of applied psychology*, 78(4), 662-674.
- Lind, E. A.(2001), "Thinking critically about justice judgments," *Journal of*

- Vocational Behavior*, 58(2), 220-226.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., and Salanova, M.(2006), “Testing the robustness of the job demands-resources model,” *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- Lord, R. G.(1985), “An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations,” In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 7, Greenwich, CT: JAI, 87-128.
- Lord, R. G., and Maher, K. J.(1991), *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*, New York: Routledge.
- Lord, R. G., Foti, R. J., and De Vader, C. L.(1984), “A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions,” *Organizational behavior and human performance*, 34(3), 343-378.
- Maccoby, M.(2000), “Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons,” *Harvard business review*, 78(1), 68-78.
- Maccoby, M., and Conrad, C. (2003), *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*. New York: Broadway Books.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., and McNamara, R.(2005), “The role of leader member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147.
- Maslow, A. H.(1943), “A theory of human motivation,” *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maslyn, J. M., and Uhl-Bien, M.(2001), “Leader - member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other’s effort on relationship quality,” *Journal of applied psychology*, 86(4), 697-708.
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M.(1990), “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment,”

- Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.
- May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M.(2004), “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work,” *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- McAllister, D. J.(1995), “Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations,” *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McNatt, D. B.(2000), “Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result,” *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314-322.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., and Adkins, C. L.(1989), “A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes,” *Journal of applied psychology*, 74(3), 424-432.
- Meindl, J. R.(1995), “The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach,” *The leadership quarterly*, 6(3), 329-341.
- Miceli, M. P., and Lane, M. C.(1991), “Antecedents of pay satisfaction: A review and extension,” In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 9, Greenwich, CT: JAI. 235-309.
- Miller, J. D., and Campbell, W. K.(2008), “Comparing clinical and social personality conceptualizations of narcissism,” *Journal of personality*, 76(3), 449-476.
- Miller, J. D., Campbell, W. K., and Pilkonis, P. A.(2007), “Narcissistic personality disorder: Relations with distress and functional impairment,” *Comprehensive psychiatry*, 48(2), 170-177.
- Miller, J. D., Dir, A., Gentile, B., Wilson, L., Pryor, L. R., and Campbell, W.

- K. (2010), "Searching for a vulnerable dark triad: Comparing factor 2 psychopathy, vulnerable narcissism, and borderline personality disorder," *Journal of personality*, 78(5), 1529-1564.
- Miller, J. D., Gaughan, E. T., Maples, J., and Price, J.(2011), "A comparison of agreeableness scores from the Big Five Inventory and the NEO PI-R: Consequences for the study of narcissism and psychopathy," *Assessment*, 18(3), 335-339.
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., and Keith Campbell, W.(2011), "Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis," *Journal of personality*, 79(5), 1013-1042.
- Morf, C. C., and Rhodewalt, F.(1993), "Narcissism and self-evaluation maintenance: Explorations in object relations," *Personality and social psychology bulletin*, 19(6), 668-676.
- Morf, C. C., and Rhodewalt, F.(2001), "Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model," *Psychological inquiry*, 12(4), 177-196.
- Morrill, C., and Thomas, C. K.(1992), "Organizational conflict management as disputing process: The problem of social escalation," *Human Communication Research*, 18(3), 400-428.
- Morrison, E. W., and Phelps, C. C.(1999), "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change," *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mount, M. K., and Barrick, M. R.(1995), "The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13(3), 152-200.
- Muchinsky, P. M., and Monahan, C. J.(1987), "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit," *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277.

- Murphy, K. R., and Davidshofer, C. O.(1988), *Psychological testin: Principles and Applications*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Murphy, S. E., and Ensher, E. A.(1999), “The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader - member exchange quality,” *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., and Ilies, R.(2009), “The development of leader - member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time,” *Organizational behavior and human decision processes*, 108(2), 256-266.
- Neuman, J. H., and Baron, R. A. (1998), “Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets,” *Journal of management*, 24(3), 391-419.
- Nunnally, J.(1978), *Psychometric methods*, 2nd ed., NY: McGraw-Hill.
- O’Driscoll, M. P., and Beehr, T. A.(1994), “Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates,” *Journal of organizational Behavior*, 15(2), 141-155.
- Ohbuchi, K. I., and Suzuki, M.(2003), “Three dimensions of conflict issues and their effects on resolution strategies in organizational settings,” *International Journal of Conflict Management*, 14(1), 61-73.
- Olekalns, M., Putnam, L. L.,Weingart, L. R., and Metcalf, L.(2008), “Communication processes and conflict management,” In C. K. W. DeDreu and M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organization*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 80-114.
- Oltmanns, T. F., Friedman, J. N., Fiedler, E. R., and Turkheimer, E.(2004), “Perceptions of people with personality disorders based on thin slices of behavior,” *Journal of Research in Personality*, 38(3), 216-229.
- Otway, L. J., and Vignoles, V. L.(2006), “Narcissism and childhood recollections: A quantitative test of psychoanalytic predictions,”

- Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(1), 104-116.
- Paulhus, D. L.(2001), "Normal narcissism: Two minimalist accounts," *Psychological Inquiry*, 12(4), 228-230.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S., and Nissinen, V. (2006), "Narcissism and emergent leadership in military cadets," *The Leadership Quarterly*, 17(5), 475-486.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., and Xin, K. R.(1999), "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance," *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.
- Penney, L. M., and Spector, P. E.(2002), "Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?" *International Journal of selection and Assessment*, 10(1-2), 126-134.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., and Ercolani, A. P.(2003), "The personal norm of reciprocity," *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., and Hill, A.(2016), "Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance," *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Phillips, A. S., and Bedeian, A. G.(1994), "Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes," *Academy of management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G., and Levy, K. N.(2009), "Initial construction and validation of the Pathological Narcissism Inventory," *Psychological assessment*, 21(3), 365-379.
- Pinkley, R. L., Griffith, T. L., and Northcraft, G. B.(1995), "'Fixed Pie' a la Mode: Information Availability, Information Processing, and the Negotiation of Suboptimal Agreements," *Organizational Behavior and Human decision processes*, 62(1), 101-112.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R.(1990),

- “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors,” *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G.(2000), “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research,” *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Pondy, L. R.(1967), “Organizational conflict: Concepts and models,” *Administrative science quarterly*, 12(2), 296-320.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., and Schminke, M.(2013), “Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units,” *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.
- Pruitt, D. G., and Rubin, J. Z.(1986), *Social conflict: Escalation, impasse, and resolution*, Reding, MA: Addison-Wesley.
- Rahim, M. A., and Buntzman, G. F.(1989), “Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction,” *The Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.
- Raskin, R., and Terry, H.(1988), “A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity,” *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 890.
- Raskin, R., Novacek, J., and Hogan, R.(1991), “Narcissistic self-esteem management,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 911.
- Reina, C. S., Zhang, Z., and Peterson, S. J.(2014), “CEO grandiose narcissism and firm performance: The role of organizational identification,” *The leadership quarterly*, 25(5), 958-971.
- Renwick, P. A.(1975), “Perception and management of superior-subordinate conflict,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 444-456.

- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., and Hiller, N. J.(2009), “The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence,” *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365.
- Rhodewalt, F., Tragakis, M. W., and Finnerty, J.(2006), “Narcissism and self-handicapping: Linking self-aggrandizement to behavior,” *Journal of Research in Personality*, 40(5), 573-597.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., and Martinussen, M.(2006), “Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement,” *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555-574.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2011), *Organizational Behavior*, Vol. 14, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., and Wrightsman, L. S.(1991), “Criteria for scale selection and evaluation,” *Measures of personality and social psychological attitudes*, 1(3), 1-16.
- Rosenthal, S. A., and Pittinsky, T. L.(2006), “Narcissistic leadership,” *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Rotter, J. B.(1966), “Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement,” *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1-28.
- Rousseau, D. L., and Garcia-Retamero, R.(2007), “Identity, power, and threat perception: A cross-national experimental study,” *Journal of Conflict Resolution*, 51(5), 744-771.
- Russ, E., Shedler, J., Bradley, R., and Westen, D.(2008), “Refining the construct of narcissistic personality disorder: Diagnostic criteria and subtypes,” *American Journal of Psychiatry*, 165(11), 1473-1481.
- Salanova, M., Agut, S., and Peiró, J. M.(2005), “Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer

- loyalty: the mediation of service climate,” *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Sautter, J. A., Brown, T. A., Littvay, L., Sautter, A. C., and Bearnes, B.(2008), “Attitude and divergence in business students: An examination of personality differences in business and non-business students,” *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 13(2), 70-78.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B.(2003), *Utrecht work engagement scale (UWES) preliminary manual*, Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B.(2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Salanova, M.(2006), “The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study,” *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. (2002), “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach,” *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., and Wienk, J. A.(2003), “Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 779-802.
- Schnure, K.(2010), “Narcissism levels and ratings of executive leadership

- potential,” *In Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A.(1994), “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace,” *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sedikides, C., Campbell, W. K., Reeder, G. D., and Elliot, A. J.(1998), “The self-serving bias in relational context,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 378-386.
- Sedikides, C., Rudich, E. A., Gregg, A. P., Kumashiro, M., and Rusbult, C.(2004), “Are normal narcissists psychologically healthy?: Self-esteem matters,” *Journal of personality and social psychology*, 87(3), 400.
- Shah, P. P., and Jehn, K. A.(1993), “Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task,” *Group decision and negotiation*, 2(2), 149-165.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., and Popper, M.(1998), “Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates’ attitudes, unit characteristics, and superiors’ appraisals of leader performance,” *Academy of management journal*, 41(4), 387-409.
- Shapiro, D. L.(1991), “The effects of explanations on negative reactions to deceit,” *Administrative science quarterly*, 36(4), 614-630.
- Shaw, J. C., Wild, E., and Colquitt, J. A.(2003), “To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations,” *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 444-458.
- Simons, T. L., and Peterson, R. S.(2000), “Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust,” *Journal of applied psychology*, 85(1), 102-111.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F. P.(2009), “Understanding why they don’t see eye to eye: An examination of leader - member exchange(LMX) agreement,” *Journal of Applied Psychology*, 94(4),

1048-1057.

- Smith-Crowe, K., Brief, A. P., and Umphress, E. E.(2007), “On the outside looking in: Window shopping for insights into diversity-driven conflict,” In C. K. W. DeDreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organization*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 415-423.
- Snodgrass, S. E., Hecht, M. A., and Ploutz-Snyder, R.(1998), “Interpersonal sensitivity: Expressivity or perceptivity?” *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 238-249.
- Spreitzer, G. M.(1995), “Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation,” *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Staw, B. M., and Boettger, R. D.(1990), “Task revision: A neglected form of work performance,” *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Stein, J.(2013, May 21), “Millennials: The Me Me Me Generation,” *Times*.
- Sternberg, R. J., and Dobson, D. M.(1987), “Resolving interpersonal conflicts: An analysis of stylistic consistency,” *Journal of Personality and social Psychology*, 52(4), 794.
- Stinson, F. S., Dawson, D. A., Goldstein, R. B., Chou, S. P., Huang, B., Smith, S. M., Ruan, W. J., Pulay, A. J., Saha, T. D., Pickering, R. P., and Grant, B. F.(2008), “Prevalence, correlates, disability, and comorbidity of DSM-IV narcissistic personality disorder: results from the wave 2 national epidemiologic survey on alcohol and related conditions,” *The Journal of clinical psychiatry*, 69(7), 1033.
- Taylor, A.(2008, July 2), “Narcissism, nepotism and greed at American Axle,” *Fortune*.
- Thomas, K. W.(1992), “Conflict and conflict management: Reflections and update,” *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265-274.
- Thompson, L., and Hrebec, D.(1996), “Lose - lose agreements in interdependent

- decision making,” *Psychological bulletin*, 120(3), 396-409.
- Tidd, S. T., McIntyre, H. H., and Friedman, R. A.(2004), “The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage,” *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364-380.
- Tjosvold, D.(1984), “Cooperation theory and organizations,” *Human relations*, 37(9), 743-767.
- Tjosvold, D.(2008), “The conflict positive organization: It depends upon us,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 19-28.
- Tjosvold, D., and Sun, H. F.(2002), “Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions, and consequences,” *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 142-164.
- Twenge, J. M., and Campbell, W. K.(2003), ““Isn’t it fun to get the respect that we’re going to deserve?” Narcissism, social rejection, and aggression,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 261-272.
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Keith Campbell, W., and Bushman, B. J.(2008), “Egos inflating over time: A cross temporal meta analysis of the Narcissistic Personality Inventory,” *Journal of personality*, 76(4), 875-902.
- Uhl-Bien, M.(2006), “Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing,” *Leadership Quarterly*, 17(1), 654-676.
- Uhl-Bien, M., and Maslyn, J. M.(2003), “Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes,” *Journal of Management*, 29(4), 511-532.
- Van Daalen, G., Willemsen, T. M., and Sanders, K.(2006), “Reducing work - family conflict through different sources of social support,” *Journal of*

- Vocational Behavior*, 69(3), 462-476.
- Van Dam, K., Oreg, S., and Schyns, B.(2008), "Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader - member exchange, development climate, and change process characteristics," *Applied psychology*, 57(2), 313-334.
- Van de Vliert, E.(1990), "Sternberg's styles of handling interpersonal conflict: A theory-based reanalysis," *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 69-80.
- Van Dyne, L., and LePine, J. A.(1998), "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity," *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., and McLean Parks, J.(1995), "Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity," In L. L. Cummings, and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 17, Greenwich, CT: JAI, 215 - 285.
- Van Knippenberg, D., and Schippers, M. C.(2007), "Work group diversity", *Annual Review of Psychology*, 58: 515-541.
- Van Vianen, A. E., Shen, C. T., and Chuang, A.(2011), "Person - organization and person - supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context," *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., and Yammarino, F. J.(1990), "Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership," *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.
- Wall Jr, J. A., and Callister, R. R.(1995), "Conflict and its management," *Journal of management*, 21(3), 515-558.
- Wallace, H. M., and Baumeister, R. F.(2002), "The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory," *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 819-834.
- Wat, D., and Shaffer, M. A.(2005), "Equity and relationship quality influences

- on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment,” *Personnel review*, 34(4), 406-422.
- Watson, D., Clark, L. A., and Carey, G.(1988), “Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders,” *Journal of abnormal psychology*, 97(3), 346-353.
- Wayne, S. J., and Ferris, G. R. (1990), “Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study,” *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Wayne, S. J., and Liden, R. C.(1995), “Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study,” *Academy of Management journal*, 38(1), 232-260.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., and Tetrick, L. E.(2002), “The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange,” *Journal of applied psychology*, 87(3), 590-598.
- Whiteside, D. B., and Barclay, L. J.(2013), “Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes,” *Journal of business ethics*, 116(2), 251-266.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., and Nguyen, N. T.(2006), “A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.
- Wink, P., and Gough, H. G.(1990), “New narcissism scales for the California Psychological Inventory and MMPI,” *Journal of Personality Assessment*, 54(3-4), 446-462.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B.(2007), “The role of personal resources in the job demands-resources model,” *International journal of stress management*, 14(2), 121-141.
- Xin, K. R., and Pelled, L. H.(2003), “Supervisor - subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: A field study,” *The Leadership*

Quarterly, 14(1), 25-40.

Young, S. M., and Pinsky, D.(2006), “Narcissism and celebrity,” *Journal of Research in Personality*, 40(5), 463-471.

Zajonc, R. B.(1980), “Feeling and thinking: Preferences need no inferences,” *American psychologist*, 35(2), 151-175.

<abstract>

The moderating effects of subordinate's narcissism and organizational justice on the relationships between leader's narcissism and leadership effectiveness

Sun-Bok Ha

Department of Business Administration
Graduate School, Jeju National University

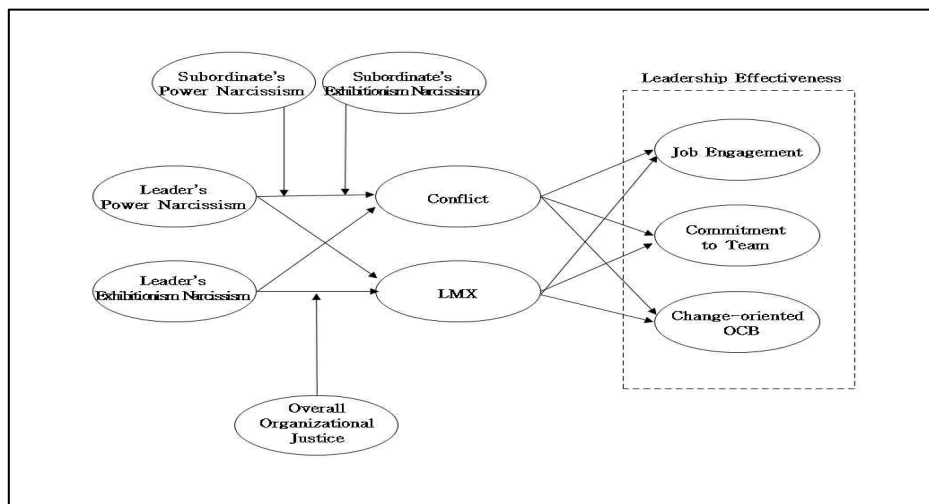
Everyone has a desire to be recognized and respected. However, there are those who have too much desire for such recognition that it can cause problems for relationships and organizations. A case in point is the narcissist. Narcissists use others or react aggressively to negative feedback on themselves because self-love is strong and self-esteem through recognition and attention is the most important thing.

But the problem is that our society is gradually changing into a society where narcissism is easy to manifest. My happiness and self-esteem have become the most important thing in terms of the "Me Me Me Generation" of the Times(2013) and the "YOLO" and "Small but certain happiness" of our society. And empirical studies show that narcissism has increased compared to the past. This increase in narcissism across society increases our chances of facing narcissists. As a result, the possibility of meeting the narcissist leader increases even in the workplace where we work. There is also the possibility that these narcissist leader will meet their similar narcissist subordinate. Will they conflict with each other when the narcissist leader and the narcissist subordinate meet? Or will we work together? It would be a

question of this study to do.

While traditional studies focused on the effect and outcome of leader narcissism on organizations and members, few studies considered the characteristics of subordinate that could be directly affected by leader narcissism, particularly subordinate's narcissism. Therefore, the purpose of this study is First, we see how the interaction of the leader's narcissism with the subordinate's narcissism in the group(team) will affect their relationship(conflict, LMX). Second, the organizational justice is demonstrated and verified as a way to mitigate the negative effects of leader narcissism on the relationship with subordinate. Third, to check the leadership effectiveness of the narcissist leader that opinions differed in the preceding study, we examined the direct and indirect relationship between leader's narcissism and the subordinate's attitude and behavior(job engagement, commitment to team, change-oriented organizational citizenship behavior).

Data from this study was collected through a survey of 380 soldiers from four Army units, and analysis of the data was conducted using SPSS based on hierarchical multiple regression analysis. Unlike the preceding study, which analyzed narcissism as a single-dimensional personality trait, narcissism is divided into two factors(power narcissism and exhibitionism narcissism) in the confirmatory factor analysis. So some hypotheses were modified and the following study models were designed.



After hierarchical multiple regression analysis, First, the leadership effectiveness of the narcissist leader has been validated. In other words, power narcissism has had a positive effect on the job engagement, commitment to team, change-oriented organizational citizenship behavior set as effectiveness variables, and exhibitionism narcissism has had a negative effect on effectiveness variables. And conflict and LMX acted as mediation variables, and the subordinate's narcissism(power, exhibitionism) further strengthened the positive effect of leader's power narcissism on the relationship(conflict, LMX) between leader and subordinates. Overall organizational justice also played a role in reducing the negative impact of a leader's exhibitionism narcissism on their relationship.

These findings have helped to identify the two sides of narcissism, which also confirmed the effectiveness of leadership as a positive and negative effect. We were able to identify some of the mechanisms that led to the attitude and actions of the subordinate from the leader's narcissism through the mediation of relationships(conflict, LMX). By identifying the moderated variables for the effects of narcissism, it was shown that the effects of narcissism could vary depending on the context.

In addition, the narcissist leader was not all negative to the organization, and the narcissist leader and his followers were able to cooperate. However, further research on the validity of the translation from a comparative cultural standpoint will be needed as to whether the measurement of narcissism created in Western culture can equally apply to our culture and emotions.

Key words: Narcissist, Power Narcissism, Exhibitionism Narcissism, Conflict, LMX, Overall Organizational Justice, Job Engagement, Commitment to Team, Change-oriented Organizational Citizenship Behavior

설문지

(秘) 본 조사의 내용은 통계법에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까? 여러 어려운 환경에서도 자신의 위치에서 소임을 다하고 계시는 귀하의 노고에 깊은 존경을 표하며, 바쁘신 가운데서도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신 데 대해 감사의 말씀을 전합니다.

본 설문지는 조직 구성원들의 성격특성이 조직 유효성에 미치는 영향을 주제로 다루고 있으며, 귀하의 귀중한 의견을 연구자료로 반영하고자 작성된 것입니다. 귀하의 응답내용은 오직 본인의 연구목적으로만 사용되며, 익명으로 처리되므로 특정 개인 및 집단이나 조직의 특성은 절대로 노출되지 않습니다. 따라서 귀하나 귀하가 속한 조직에 대하여 어떠한 불이익도 없음을 약속드립니다.

귀하의 성의 있고 솔직한 응답을 부탁드립니다. 귀하의 응답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로써, 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다. 귀하의 도움에 다시 한번 깊이 감사드립니다.

2018년 8월

제주대학교 대학원 경영학과
하 순 복 드림
e-mail: firebird12@hanmail.net

지도교수: 제주대학교 경영대학
방 호 진 교수

<설문지 작성요령>

1. 본 설문지는 정답이 없으니 한 질문에 **너무 오래 생각하지 마시고**, 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 **솔직하게 대답**하여 주시기 바랍니다.
2. 일반적으로 **바람직하다고 생각되는 것을 대답하려 하지 마시고**, 귀하의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해 주십시오.
3. 본 설문에는 **유사하거나 반복되는 문항**이 있을 수 있으나, 그에 관계없이 모든 문항에 **빠짐없이 응답**해 주시면 감사하겠습니다.
4. 혹시 설문지에 응답하시던 중 의문사항이 있을 경우 위 메일주소로 문의 바랍니다.

I. 다음의 항목은 귀하의 행동이나 사고에 관한 내용입니다. 자신의 경우를 잘 떠올려 가장 유사한 곳에 표시(V)해 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 모든 사람의 끊임없는 칭찬 덕분에 나는 스스로가 뛰어나다는 사실을 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 관심이 집중되는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 내가 특별하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 다른 사람을 지휘하는 것이 좋다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 다른 사람들을 조종하기는 쉽다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 마땅히 받아야 할 존중을 요구하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 기회가 있으면 과시하려는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 항상 내가 무엇을 하고 있는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 누구나 내 이야기를 듣는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나는 다른 사람들에게 많은 것을 기대한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나는 관심이 나에게 쏠리는 것을 진심으로 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 사람들은 항상 나의 권위를 인정하는 것처럼 보인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 나는 위대한 사람이 될 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 나는 누구에게나 내가 원하는 것을 믿게 만들 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 나는 다른 사람들보다 능력이 뛰어나다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. 나는 비범한(대단한) 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 다음의 항목은 귀하의 상사(분대장, 분과장)의 행동이나 사고에 관한 내용입니다.
가장 유사한 곳에 표시(V)해 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 모든 사람의 끊임없는 칭찬 덕에 상사는 스스로 가 뛰어나다는 사실을 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 상사는 관심이 집중되는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 상사는 자신이 특별하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 상사는 다른 사람을 지휘하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 상사는 다른 사람들을 조종하는 것을 쉽게 생각 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 상사는 마땅히 받아야 할 존중을 요구하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 상사는 보통 기회만 있으면 과시하려는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 상사는 항상 자신이 무엇을 하고 있는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 누구나 상사의 이야기를 듣는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 상사는 다른 사람들에게 많은 것을 기대한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 상사는 관심이 자신에게 쏠리는 것을 진심으로 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 사람들은 항상 상사의 권위를 인정하는 것처럼 보인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 상사는 자신이 위대한 사람이 될 것이라고 생각 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 상사는 누구에게나 자신이 원하는 것을 믿게 만들 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 상사는 자신이 다른 사람들보다 능력이 뛰어나 다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. 상사는 자신이 비범한(대단한) 사람이라고 생각 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅲ. 다음의 항목은 귀하의 상사(분대장, 분과장)와의 관계에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 유사한 곳에 표시(V)해 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 상사와 성격적인 면에서 갈등이 많이 나타난다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 상사와 감정적 갈등이 많이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나의 상사는 수행된 일에 대해 나의 의견에 자주 동의하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 업무와 관련된 아이디어에 대해 나는 상사와 충돌이 자주 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나와 상사는 과업 관련 갈등이 많이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나와 상사 사이에 마찰이 많이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나와 상사 사이에 긴장이 많이 존재한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅳ. 다음의 항목은 귀하의 상사(분대장, 분과장)에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 가장 유사한 곳에 표시(V)해 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 상사를 인간적으로 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나의 상사는 친구로 두고 싶은 사람이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 상사와 함께 일하는 것이 아주 즐겁다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 상사는 문제의 쟁점에 대한 정확한 지식이 없을지라도 나의 과업 활동을 옹호해 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나의 상사는 내가 다른 사람들에게 비판을 받을 때 나를 옹호해줄 것이다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나의 상사는 내가 실수를 하더라도 나를 옹호해줄 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 상사를 위해 내가 공식적으로 해야 할 일 이상을 일할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
8. 나는 내가 속한 조직(분대, 분과)의 이익을 위해서 라면 필요한 것 이상의 노력을 기꺼이 할 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나는 상사의 직무지식에 감명을 받는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나는 상사의 직무에 대한 지식과 능력을 존중한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나는 상사의 전문적 (직무) 기술에 감탄한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

V. 다음 항목은 귀하가 몸 담고 있는 **조직(대대)**의 공정성에 관한 문항입니다. 귀하의
생각과 가장 유사한 곳에 표시(V)해 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 전반적으로 볼 때, 나는 우리 조직에서 공정하게 대우받고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 일반적으로, 나는 이 조직이 공정하다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 일반적으로, 내가 여기서 받는 대우는 공정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 보통 우리 조직에서 일하는 방식은 공정하지 않다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 대부분의 경우 우리 조직은 구성원들을 공정하게 대한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 여기서 일하는 대부분의 사람들은 종종 부당하게 대우받는다고 말한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

VI. 다음 항목은 평소 귀하께서 인식하셨던 **바에** 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 가장
유사한 곳에 표시(V)해 주십시오.

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 일을 할 때 에너지가 넘친다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
2. 내 직무에서, 나는 강하고 활기차다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 내 일에 열정적이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 내 일은 나를 고무시킨다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 아침에 일어나면 일과를 빨리 시작하고 싶다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 열심히 일할 때 행복하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 내가 하는 일이 자랑스럽다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 나는 내 일에 몰두한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나는 일할 때 들뜬다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 나는 우리 팀(분대, 분과)에 속하게 된 것을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나는 다른 팀(분대, 분과)이 아니라 우리 팀의 일원인 것이 기쁘다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나는 우리 팀(분대, 분과)에 몰입되어 있음을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 나는 우리 팀(분대, 분과)의 성공을 위해서라면 주어진 업무 이외에도 최선을 다할 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 나는 업무를 완수하기 위하여 새로운 아이디어나 방법을 발굴하곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 나는 다른 구성원들에게 업무개선 아이디어를 종종 제안한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. 나는 비생산적인 규칙이나 정책에 대한 개선 아이디어를 종종 제시한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. 나는 업무 효율성을 높이기 위해 일하는 방식을 종종 개선한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅶ. 다음은 응답자를 분석목적에 따라 분류하기 위한 항목들입니다. 귀하가 해당되는 곳에 표시(V) 혹은 공란에 기입해 주시기 바랍니다.

1. 연령: (____)세
2. 학력: ① 고졸 미만 () ② 고졸 () ③ 대학 휴학 중 () ④ 전문대졸 ()
⑤ 대졸 이상 ()
3. 계급: ① 이병 () ② 일병 () ③ 상병 () ④ 병장 () ⑤ 하사 이상 ()
4. 직책: ① 분대장(분과장) () ② 부분대장(부분과장) () ③ 분대원(분과원) ()
5. 현재 분대(분과)의 규모 : 총 (____) 명 ※ 분대(분과)장 포함
6. 근무부대: ① 보병부대 () ② 포병부대 () ③ 공병부대 () ④ 통신부대 ()
7. 주특기: ① 전투병 - 소총, 장갑차(전차) 승무, 통신 등 ()
② 전투지원병 - 운전, 정비, 취사, 의무 등 ()
③ 행정병 - 인사, 작전, 정보, 군수 등 ()
④ 기타(간부포함) - 주특기번호 기입 : (_____)

-----대단히 감사합니다-----