

진정성리더십의 개념과 효과요인에 관한 문헌고찰

김용석* · 윤천성**

초 록

조직 구성원들이 자발적으로 역량을 개발하면서 조직의 목표를 달성하고 업무 성과를 창출하는데 중요한 역할을 수행하며 조직의 효과성을 극대화하도록 영향력을 발휘하는 진정성 리더십에 대한 연구가 증가하고 있다. 이에 본 연구는 진정성리더십과 그 하위요인에 대한 고찰과 함께 진정성리더십 연구에 나타난 효과 요인을 분석하여 진정성리더십에 대한 개괄적 연구 동향을 알아보고자 과거 10년간의 진정성리더십과 관련된 논문 218편을 분석하였다.

진정성, 진정성리더, 진정성리더십에 대해 국내·외적으로 다양한 비판과 논의가 진행되고 있으며, 연구의 양은 매년 상당한 증가 추세를 보이고 있었다,

연구 대상 논문에 나타난 효과 요인을 선행연구자의 개념적 모형에 따라 분석한 결과, 진정성리더십에 대한 연구의 대부분은 조직몰입, 조직 시민행동, 이직의도 등과 같은 개인차원의 효과 요인이 전체 연구의 75%를 차지하고 있었으며, 조직문화, 조직신뢰 등 조직차원의 효과에 대한 연구는 전체의 25%로 개인 차원의 효과 연구에 비해 상대적으로 적었다.

향후에는 통합적 문헌고찰로 발전시켜 새로운 개념적 모형이나 관점을 통합적으로 제시할 필요가 있으며, 진정성리더십에 대한 연구동향을 심층적으로 분석하여 향후 진정성리더십의 새로운 연구방향을 제시하는 연구가 필요하다.

주제어 : 진정성, 진정성리더십, 문헌고찰

* 서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공 박사과정(주저자) (E-mail: dain3892@naver.com)

** 서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공 교수(교신저자) (E-mail: staryoun@hanmail.net)

투고일: 2021년 11월 18일, 수정일: 2021년 11월 30일, 게재확정일: 2021년 12월 1일

I. 서론

고도로 발달된 정보통신기술로 인하여 대부분의 정보가 투명하게 공개되는 시대가 도래하였고, 기업은 무한경쟁 체제에 돌입한지 오래되었다. 이제는 재무적 성과와 함께 ESG (Environment, Social, Governance)와 같은 비재무적 건전성을 기반으로 하는 기업 문화를 조성하여 기업의 지속가능성과 경쟁력을 담보할 수 있는 책임 있는 리더십이 절실히 요구되고 있다. 이러한 기업경영 및 사회적 변화의 국면에서 진정성리더십은 여러 리더십 이론 중에 주목해야할 리더십 이론이다.

진정성리더십은 2003년 미국 Meditronic사의 전 CEO인 Bill George가 그의 책 「진정성 리더십」에서 기업 및 정부의 부정에 대한 반성으로 진정성을 가지고 사람들을 이끄는 새로운 리더의 등장을 요구했고(George & Sim, 2007), 2004년 네브라스카 갤럽 리더십 연구소의 설립과 함께 Avolio, Gardner 등의 리더십 학자들에 의해 시작하였다. 2005년에는 The Leadership Quarterly에서 진정성리더십을 특별 이슈로 다루며 많은 관심을 끌었고, 긍정조직 심리학의 태동과 더불어 기업과 리더의 탐욕적 행동에 대한 성찰과 (Avolio & Gardner, 2005), 사회와 조직 구성원으로부터 존경과 신뢰를 받을 수 있는 리더십의 개발을 위한 연구로 본격화 되었다(Avolio et al., 2004).

리더십은 리더가 지닌 어떤 능력이나 구성원과의 관계성을 다루는 것이며, 사람들이 함께 무엇을 하고 있는지에 대한 의미를 파악함으로써 사람들로 하여금 그것을 이해하고 그것에 몰입하게 하는 과정이다(Barker, 1997). 진정성리더십은 리더의 자아인식, 관계의 투명성, 내면화된 도덕적 시각, 균형된 정보처리를 기반으로 조직 구성원들이 자발적으로 역량을 개발하면서 조직의 목표를 달성하고 업무 성과를 창출하는데 중요한 역할을 수행하며 조직의 효과성을 극대화하도록 한다(김지현·이정인, 2019)는 측면에서 의미가 크다.

본 연구는 2011년부터 2020년까지 연구된 진정성리더십에 대한 선행연구를 고찰하였다. 국내 학술지 게재논문 170편과 박사학위 논문 48편을 대상으로 연구에 나타난 진정성리더십과 하위요인에 대한 이론적 고찰과 함께 진정성리더십의 효과성을 분석하여 진정성리더십에 대한 개괄적 연구 동향을 파악하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 진정성 (Authenticity)

진정성에 대한 개념을 파악하고 그 정의를 공고히 하고자 하는 것은 진정성이 진정성리

더십의 핵심 개념이기 때문이다.

개인의 진정성에 대한 개념의 역사는 “너 자신을 알라(Know thyself)”와 “너 자신에게 진실하라(To thine own self be true)”와 같은 명령에 드러난 고대 그리스 철학으로 거슬러 올라간다(Harter 2002). 이 진정성에 대한 정의는 여러 학문분야에서 많은 학자들에 의해 이루어졌다. 철학과 심리학 분야에서 진정성의 기원과 역사에 대한 훌륭한 리뷰는 Harter(2002)와 Erickson(1995)에 의해 제공되었다(Avolio & Gardner, 2005). 국내에서는 김예실 · 이희경(2010) 등 많은 연구자들이 철학, 심리학 등 각 학문분야별 관점에서의 학설과 주장들을 잘 정리하였다.

이 가운데 특히 진정성리더십과 관련된 것은 인본주의 심리학자인 Rogers(1959, 1963)와 Maslow(1968, 1971)의 연구에 있다. Rogers와 Maslow는 완전히 기능하는 사람 또는 자아 실현된 사람, 즉 기본 본성과 “조화되어” 자신과 자신의 삶을 명확하고 정확하게 보는 개인의 발달에 집중했다(Avolio & Gardner, 2005). 이 연구는 긍정심리학으로 이어져 진정성을 개인의 특성으로 간주하고, 개인의 심리적 상태와 정체성을 강조하면서(최우재 · 조윤희, 2013 ; Kernis & Goldman, 2006) 진정성리더십 있어서의 진정성에 대한 이론적 틀을 제공하고 있다.

다양한 학자들이 제시한 진정성의 개념에서 공통되는 부분은 자신의 감정이나 생각을 숨기지 않으며, 자신이 속한 환경에서 자신의 진정한 자아를 인식하고 이해하며, 자신이 진정으로 생각하고 믿는 바를 행동으로 일치시키는 심리적 과정이다(Luthans & Avolio, 2003).

진정성은 “생각, 감정, 필요, 욕구, 선호, 신념 등 개인의 경험을 함양하는 것”과 “자신을 아는 것”에 대한 명령으로 포착된 과정, 그리고 “자신을 내면의 생각과 느낌과 일치하는 방식으로 자신을 표현하는 것”을 의미한다(Harter, 2002).

그러나 진정성의 개념에 대한 반론도 꾸준히 제기되고 있다. 진정성(authenticity)이란 용어와 정직(honesty), 성실(sincerity)을 동의어로 취급하는 경향이 있다(Alvesson & Einola, 2019)는 주장이다. 이에 대해 Gardner와 Karam은 “진정성리더십의 자체 기반 모델을 발전시킬 때 Avolio & Gardner(2005)가 이러한 구성 요소를 구별하기 위해 Trilling(1972)의 저서 Sincerity and Authenticity를 명시적으로 활용했고, Trilling과 Alvesson & Einola가 지적했듯이 진실성(sincerity)은 자신을 정확하게 그리고 다른 사람에게 정직하게 묘사하는 정도에 의해 평가되는 반면, 진정성(authenticity)은 자신에게 진실한 정도를 포함한다. 따라서 진실성은 자신의 외적 행동이 공개적 자기표현과 일치하는 정도를 확인함으로써 객관적으로 평가될 수 있다(Gardner et al., 2021).”고 반박한다.

완전한 진정성에 이르는 것은 이상적인 것이며, 이와 관련하여 Erickson은 어느 개인이 완전하게 진정성을 갖거나 또는 완전하게 진정성을 갖지 않거나 할 수 있는 것이 아니기 때문에, 진정성이란 양자택일의 조건으로 간주될 수 없다(Erickson, 1995). 진정성이란 하나의

연속체로서 존재하며, 자신의 핵심 가치나 정체성, 선호, 감정 등에 진실할수록 더욱 진정성을 갖게 되는 것으로 이해할 필요가 있다(Erickson, 1995).

2. 진정성리더십 (Authentic Leadership)

진정성리더십은 리더의 진정성을 핵심으로 성립되는 리더십 이론이다. 기업조직의 비윤리성이 사회적으로 문제가 되자 이에 대한 반성과 함께 리더의 기능적인 면을 강조하는 기존 리더십과 달리 리더의 진정성을 강조하면서 연구가 시작되었다. 진정성리더십은 리더가 자기 자신의 진정한 모습을 알고 있고, 자신의 내면, 감정, 생각, 가치관에 일치하도록 행동함으로써 자신은 물론 주위 사람들의 자아성취, 더 나아가 조직의 변화를 유도하도록 도와주는 것(Gardner et al., 2005)으로, 본인이 어떻게 생각하고 행동해야 하는지를 깊이 자각하고, 자신과 타인의 가치, 도덕적 견해, 지식, 강점을 의식하며 자신의 행동에 높은 도덕성을 가진 리더의 행동으로 정의된다(Avolio et al., 2004).

진정성 있는 리더는 높은 수준의 자아인식과 자기규제를 통해 조직 구성원과 진실한 관계를 형성하여 신뢰를 촉진하고, 도덕성을 기반으로 투명한 의사결정을 실천하며, 긍정적 모델링으로 구성원들이 자발적으로 발전할 수 있도록 한다(Walumbwa et al., 2008). 조직 구성원들은 리더가 지지하는 가치와 신념을 내면화하고 자기개발이라는 혜택을 주는 리더와 더욱 투명한 관계를 형성하면서(Gardner et al., 2005) 조직에 몰입하게 된다.

진정성리더는 목적을 향한 열정을 보여주며 자신의 가치관을 지속해서 실행하고 머리뿐 아니라 가슴으로 사람을 이끈다. 또한 장기적이고 의미있는 인간관계를 맺으며 원하는 결과를 갖기 위해 자신을 관리한다. 진정성리더는 자신이 어떤 사람인지를 알고 있다(George & Sim, 2007)

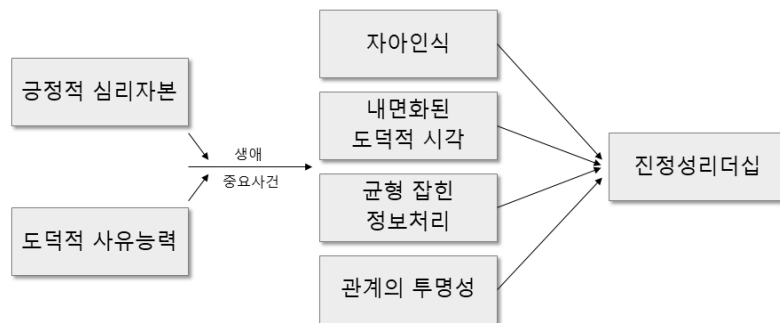
진정성리더십은 긍정적 심리역량과 긍정적, 도덕적 분위기를 만들어내고 증진시키는 리더의 행동양식이다. (Walumbwa et al., 2008). 진정성리더와 진정성리더십의 정의는 표 1과 같다.

Northous(2013)는 Luthans & Avolio(2003)의 진정성리더십 개발모형과 Walumbwa et al.(2008)이 제시한 진정성리더십의 4가지 구성 요소를 바탕으로 그림 1과 같은 진정성리더십 기본모형을 제시하였다(윤방섭, 2020).

<표 1> 진정성리더, 진정성리더십의 정의

연구자	정의
George (2003)	진정성리더는 타고난 능력을 발휘하며, 자신의 단점을 인정하고, 이를 극복하기 위해 노력한다. 그들은 목적, 의미, 가치를 가지고 구성원들을 이끌며 사람들과의 지속적인 관계를 구축한다. [중략] 그들은 일관되고 자기 훈련이 되어있으며, 그들의 원칙이 시험을 당하더라도 타협하기를 거부한다.
Luthans & Avolio (2003)	진정성리더십은 긍정적인 심리적 역량들과 고도로 발달한 조직 맥락에서 유도된 과정으로, 리더와 구성원들이 더 큰 자아 인식과 자기 규제적인 행동을 만들어 내며, 긍정적인 자기 계발을 촉진하는 과정으로 정의한다.
Avolio, et al. (2004)	진정성리더는 자신과 타인의 가치관/도덕적 관점, 지식, 강점을 인식하고 자신이 운영하는 상황적 맥락을 알며 자신감, 희망, 낙관주의, 적응 유연성 및 높은 도덕적 특성을 가진 리더를 의미한다.
Gardner et al. (2005)	진정성리더는 높은 수준의 자아 인식, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성, 진정성있는 행동을 통해 능동적이고 지속적으로 부하들에게 표본이 된다.
Ilies et al. (2005)	진정성리더는 일상생활에서 진정한 자아를 표출함으로써 좋은 삶을 영위한다. 이러한 과정은 결과적으로 리더의 유데모니아적 행동을 이루고, 부하 직원들의 유데모니아적 행동에도 긍정적인 영향을 미친다.
Walumbwa et al. (2008)	진정성리더십은 긍정적 심리자본과 긍정적인 윤리적 분위기를 함께 이용하고 촉진하여 구성원들과 함께 일하는 리더들이 더 높은 수준의 자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성을 통해 긍정적인 자기 계발을 촉진하도록 하는 행동 유형으로 정의된다.
Gardner et al. (2014)	진정성리더십은 개인, 심지어 반대하는 사람들까지도 포괄하는 민주적이고 참여적인 형태의 리더십이다.

출처: 민동화(2019), 진정성리더십의 구성개념 탐색 및 척도 개발 연구, 박사학위 논문, 연세대학교 대학원. 연구자 발췌



출처: Northous, 2013, 「리더십, 6th (Ed.) (김남현역), 경문사. 연구자 정리

<그림 1> 진정성리더십의 기본 모형

3. 진정성리더십의 구성요소

Gardner 등(2005)은 진정성리더십의 핵심은 개발에 있다고 강조하고 진정성리더십 개발에 영향을 미치는 요인에 그림 1에 제시된 긍정적 심리자본, 도덕적 사유능력, 주요 인생사건 등을 제시하고 있다(Northous, 2013).

긍정적 심리자본은 개인의 심리적 강점을 바탕으로 목표를 달성하고 성과를 향상시킬 수 있는 긍정적 상태를 의미하고, 도덕적 사유능력은 옳고 그른 윤리적 결정을 내릴 수 있는 능력이다. 또한 리더가 인생에서 겪어온 주요 사건에서도 영향을 받는다(Luthans & Avolio, 2003).

진정성리더십을 구성하는 하위요소에 대해서는 학자마다 조금씩 다르게 주장하나 대부분 Walumbwa 등(2008)이 주장한 아래 4가지 구성요소를 택하고 있다.

1) 자아인식 (Self-awareness)

자아인식은 진정성리더십의 구조에서 가장 핵심적인 요소이며, 진정성리더십 개발을 위한 첫걸음이며, 필수 자질(Avolio & Gardner, 2005; May et al., 2003)로, 자신이 세상을 어떻게 바라보고 의미를 부여하는지, 그리고 이러한 의미가 자신 자신을 바라보는 방법에 어떠한 영향을 미치는지 이해하고 있음을 입증하는 것을 의미한다. 또한 타인에게 자신을 노출 시킴으로써 얻게 되는 인식을 포함하여 자신의 다양한 본성과 강점, 약점에 대해 이해하고 있음을 보여주는 것, 그리고 타인에 대한 자신의 영향력을 인식하고 있는 것을 의미한다(Kernis, 2003). 자아인식은 리더가 자신을 둘러싸고 있는 상황 속에서 자신의 존재를 인식할 때 발생하며, 최종적인 목표가 아닌 리더 자신의 독특한 재능, 강점, 목적의식, 핵심, 가치, 신념 및 욕구 등을 지속적으로 이해하고자 하는 일련의 과정(Silvia & Duval, 2001)으로, 자신을 바라보는 방식이 어떻게 형성되고 그것이 어떻게 타인에게 영향을 미치며 자신이 세상의 의미를 어떻게 만들고 도출하는지에 대한 이해를 증명하는 것이다(지인현, 2019).

2) 관계의 투명성(Relational transparency)

관계의 투명성은 공개적으로 정보를 공유하고, 리더의 진정한 생각과 감정을 표현하는 것을 포함한 자기 노출을 통해 신뢰를 증진시키는 것을 목표로 하는 리더의 행동(Walumbwa et al., 2008)으로, 가까운 인간관계의 개방성과 진정성을 소중히 여겨 그들이 자신의 장단점을 동시에 볼 수 있도록 돕는 것으로서 선택적인 자기개방과 대비되는 개념이다(Kernis, 2003). 이러한 행동은 숨김없이 정보를 공유하고, 부적절한 감정 표현을 최소화하기 위한 노력과 함께 자신의 진실한 생각과 감정을 표현하는 등 자신을 드러냄으로써 타인과의 신뢰를 촉진하게 한다(Kernis, 2003).

진정성리더는 자신의 목표, 동기, 가치관, 정체성, 그리고 감정을 자각하고 스스로 균형적으로 되는 것 외에도 이러한 표현을 추종자들에게 공개하는 데 투명하다. 관계의 투명성은 조사와 피드백을 위해 스스로를 개방적인 상태로 유지하려는 의지가 필요하고, 자기 개발을 위한 학습 과정에서 필수적인 구성요소가 된다(Mazutis & Slawinski, 2008).

3) 균형된 정보처리(Balanced processing of information)

균형된 정보처리는 리더가 의사결정을 내리기 전에 모든 데이터와 관련 정보를 객관적으로 분석하는 것을 의미한다. 이러한 리더는 자신의 확고한 생각에 반할 수 있는 다양한 견해를 요청하기도 한다(Gardner et al., 2005).

Kernis는 편향적인 정보처리의 원인이 낮은 자긍심이나 확신적이지 않은 높은 자긍심에 있다고 보고, 확신적인 높은 자긍심을 가진 사람들이 정보를 보다 객관적으로 처리할 수 있다고 했다. 이것은 자신과 관련된 정보를 처리하면서 개인적인 지식이나 내재된 경험, 외부에 근거한 평가 정보를 왜곡 또는 과장하지 않고 자신의 긍정적인 측면뿐만 아니라 부정적인 측면, 특성, 성격을 객관적으로 수용하는 것을 의미한다(Kernis, 2003)

4) 내재화된 도덕관념(Internalized moral perspective)

내재화된 도덕 관점은 동료, 조직 및 사회적 압력과 같은 외부압력의 통제 대신에 자신의 내적의 도덕 기준과 가치에 의해 행동하는 자기 규제 과정으로 진정성리더십의 핵심은 바로 내면적인 윤리와 긍정적인 도덕관점이다(Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003).

도덕 기준과 가치관은 리더가 도덕적 이슈들에 대해서 고심하고 진실하고 지속적인 도덕적 행동을 취하기 위하여 윤리적 역량, 효능감, 용기, 복원력 등을 개발하고 이들을 활용하는 투명한 의사결정 과정이며(May et al., 2003; Avolio & Gardner, 2005), 진정성리더의 행동과 의사결정은 이러한 높은 수준의 도덕적 기준에 의해 유도된다(Avoilo & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003).

4. 진정성리더십 측정도구

Kernis & Goldman(2006)의 4요인 45문항의 진정성 측정 척도(AI)를 바탕으로 Avolio, Gardner & Walumbwa(2007)는 4요인 16문항의 진정성리더십 척도(ALQ)를 개발하였고, Walumbwa et. al.(2008)은 ALQ의 요인분석을 통해 타당도와 신뢰도를 검증하였다(김지현 · 고장완 · 이정언, 2018).

국내에서는 ALQ를 한국 기업에 적용하기 위하여 타당성을 탐색한 연구(최향석 · 이지

숙, 2010; 홍성화, 2013)가 있다. 민동화(2019)는 국내 기업 구성원을 대상으로 진정성리더십 구성 개념에 관한 질적 연구를 수행하였고, 이를 활용해서 4요인 15문항의 진정성리더십 척도(ALS)를 개발하였다(김지현, 2020).

Ⅲ. 연구 방법

1. 자료수집 및 분석대상 선정

본 연구는 진정성리더십과 관련한 많은 연구 결과를 객관적으로 분석하기 위하여 실시하였다. 연구 목적에 부합하는 국내 문헌을 수집하고자 2011년부터 2020년까지 최근 10년간의 국내 박사학위 논문과 국내 학술지에 게재된 진정성리더십 관련 문헌을 한국학술정보원(KISS)와 한국교육학술정보원(RISS)의 원문 정보 서비스에서 검색하였다. 논문의 주제어로 ‘진정리더십’, ‘진성리더십’, ‘진실리더십’, ‘진정성리더십’ 및 ‘오센틱리더십’이 포함된 논문을 검색한 결과(2021년 10월 17일 기준) 학술지 논문 291편, 학위논문 71편으로 모두 362편의 논문이 검색되었다.

이후 개별 논문에 대하여 제목, 초록, 주제어, 본문 등에 대한 상세 분석을 통하여 외국어로 작성된 논문 8편, 진정성리더십이 독립변인 이외의 역할을 한 논문 57편, 양적 실증연구가 아닌 탐색적 연구나 질적연구 논문 23편, 연구대상이 직장인이 아닌 논문 21, 기타 연구자가 연구 목적에 적합하지 않다고 판단한 논문 35편 등 모두 144편을 제외하고 표 2와 같이 총 218편의 논문을 분석 대상으로 선정하였다, 효과요인의 사례 수는 317개, 효과요인은 60개이다.

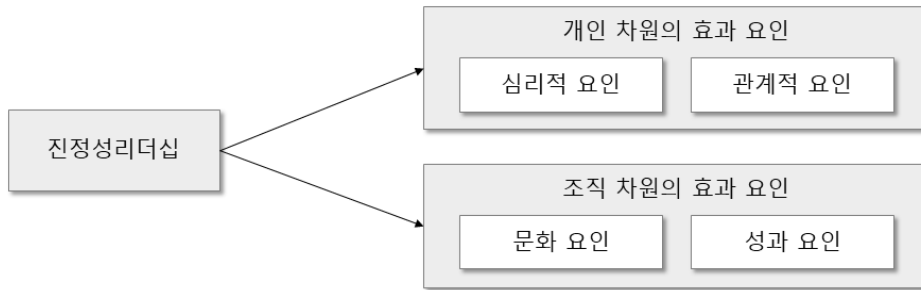
<표 2> 연도별 진정성리더십의 효과 분석 대상 논문 수 및 효과요인 연구사례 수

발행연도	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	계
논문수	1	4	11	10	30	31	33	20	37	41	218
효과요인 사례 수	1	7	15	11	50	43	51	25	58	56	317

2. 연구의 개념적 모형

본 연구의 개념적 모형은 이정환·박한규(2013)가 제시한 연구의 개념적 모형을 따랐다. 이는 Gardner et. al.(2011)이 문헌연구에서 제시된 효과 요인을 기반으로 하되 국내의 연구 상황을 반영하여 설계한 것이다. Gardner et. al.(2011)은 진정성리더십의 실증연구 문헌을

분석하여 종속변인을 관점에 따라 리더효과(Leader outcomes) 팔로워효과(Follower outcomes) 조직효과(Organizational outcomes)의 세 개의 카테고리로 구분하여 제시하였다. 이를 바탕으로 이정환 · 박한규(2013)는 국내 선행연구에서 리더의 입장에서 진정성 리더십을 구명한 연구가 없음을 이유로 리더효과는 제외하고 국내 연구분석 논문에 나타난 진정성리더십의 효과 요인을 그림 2와 같이 개인적 차원과 조직 차원의 요인으로 분류하고, 개인적 차원의 요인은 다시 심리적 요인과 관계적 요인으로, 조직 차원의 요인은 문화요인과 성과 요인으로 분류하여 그 빈도를 분석했다. 진정성리더십의 효과 요인 중 조직몰입, 조직시민행동, 심리적 웰빙, 심리적 자본, 적응적수행성과, 희망, 이직의도, 초월적 리더십, 심리적 주인의식, 과업 도전감, 신뢰감지각, 자기 조절감, 자신감, 정당성 인식, 직무열의, 창의적 행동을



출처: 이정환 · 박한규(2013). 진정성리더십 효과요인에 관한 총합적 문헌고찰. 대한경영 학회지, 26(11), 2791-2814.

<그림 2> 연구의 개념적 모형

<표 3> 연구의 개념적 모형에 따른 진정성리더십 효과요인 및 인용사례 수

개인 차원	심리적 요인	조직유효성(38), 조직몰입(31), 조직시민행동(27), 이직의도(22), 직무만족(18), 혁신행동(14), 직무열의(12), 심리적웰빙(8), 직무개선(8), 창의적 행동(7), 긍정심리자본(5), 자기효능감(5), 직무스트레스(4), 직무수행(3), 직무태도(3), 반성적 사고(2), 심리적 주인의식(2), 자아일치성(2), 직무몰입(2), 행복(1), 개인환경 적합성(1), 과업수행(1), 선제적행동(1), 애착(1), 윤리적행동(1), 직무착근도(1), 직무효능감(1),
	관계적 요인	직무성과(23), 리더신뢰(7), 변화지향행동(4), 행동(4), 고객지향성(3), 맥락수행(3), 심리적계약(3), 조직헌신(3), 조직변화몰입(3), 리더동일시(2), 사회적대만(2), 동기부여(2), 임파워먼트(1), 변화저항행동(1), 직장괴롭힘(1), 반생산적 과업행동(1), 부하의 감정(1), 개인성과(1)
조직 차원	문화 요인	발언행동(3), 조직문화(2), 조직침묵(2), 직무자율성(2), 조직신뢰(2), 감성노동행위(1), 건설적 발언행동(1), 조직공정성(1), 조직열의(1), 학습조직(1), 조직역량(1),
	성과 요인	조직성과(9), 전문성(2), 팀워크(1), BSC이용(1)

개인차원의 심리적 요인으로, 변화지향행동, 커뮤니케이션 만족, 리더 존경, 동일시, 동일화 몰입, 리더 만족, 리더 신뢰, 임파워먼트, 인상관리를 개인차원의 관계적 요인으로 분류하였으며, 학습조직, 조직지원인식, 조직신뢰, 조직정치지각, 조직학습문화를 조직차원의 문화 요인으로, 팀 성과, 팀 효능감, 팀 창의성, 팀 에너지를 조직차원의 성과요인으로 각각 분류하였다. 본 연구에서 분석한 진정성리더십의 효과요인 및 인용사례 수는 표 3과 같다.

IV. 연구결과

본 연구에서는 국내외 학술지와 박사학위 논문 중 진정성리더십에 관한 실증 연구 논문을 대상으로 진정성리더십의 효과 요인을 분석하였다. 이를 위하여 2011년부터 10년간 국내 학술지 및 박사학위논문 218편을 분석하였다.

진정성리더십에 대한 연구는 2011년 이후 점차 증가하는 추세이다. 2011년 1건이던 연구가 해마다 증가하여 2020년에는 41건에 이른다. 연구 논문이 증가하면서 연구 분석에 인용된 효과 사례 또한 표 2에서 보는 바와 같이 점차 증가하는 경향을 보였다.

분석 대상논문 218편에 인용된 효과 요인은 60개로, 효과 사례수는 317개 였다. 진정성리더십 연구의 효과 사례 분석결과는 표 4와 같다.

<표 4> 진정성리더십의 효과요인 사례 분석결과

단위:건(비율)

구분	개인차원의 효과요인		조직차원의 효과요인		계
	심리적요인	관계적요인	문화요인	성과요인	
효과요인수	27 (45.0)	18 (30.0)	11 (18.3)	4 (6.7)	60 (100)
효과사례수	222 (70.0)	65 (20.5)	17 (5.4)	13 (4.1)	317 (100)

개인차원 효과 요인에 대한 연구는 45개 요인에 대해 연구가 이루어져 전체 60개의 효과요인 중 75.0%를 차지했으며, 효과요인 연구 사례수는 모두 287건으로 전체 317건 중 90.53%로 진정성리더십 연구의 대부분을 차지하였다. 개인차원의 효과 요인 중 심리적 요인의 주요 변인으로는 조직유효성(38회), 조직몰입(31회), 조직시민행동(27회), 이직의도(22회), 직무만족(18회), 혁신행동(14회) 등에 관한 연구가 많았으며, 관계적 요인의 주요 변인으로는 직무성과(23), 리더 신뢰(7회), 변화지향 행동(4회), 심리적 계약(3회), 조직헌신(3회) 등에 대한 연구가 있었다.

조직차원의 효과 요인에 대한 연구는 15개 요인에 대해 연구가 이루어져 전체 60개의

효과 요인 중 25.0%를 차지했으며, 효과 요인 연구 사례수는 모두 30건으로 전체 317건 중 9.5%로 개인차원의 연구에 비하여 아직 미약한 수준으로 나타났다. 조직차원의 효과 요인 중 문화요인의 주요 변인으로는 발언행동(3회), 조직문화(2회) 조직침묵(2회), 조직신뢰(2회) 등에 관한 연구가 있었으며, 성과요인의 주요 변인으로는 조직성과(9회), 전문성(2회) 등에 대한 연구가 있었다.

V. 결론

본 연구는 진정성리더십에 대한 이론적 고찰과 함께 진정성리더십에 대한 개괄적 연구 동향을 알아보고자 2011년부터 2020년까지 10년간 진정성리더십과 관련된 학술지 게재 논문 170편과 박사학위 논문 48편을 고찰하였다. 그 결과에 따른 결론과 이에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 우리 나라에서의 진정성리더십에 대한 연구는 2011년 이후 지속 증가 추세다. 이는 진정성리더십이 가지는 특성 때문인 것으로 보인다. IT의 발달과 함께 법과 제도 및 사회적 합의로 이루어지는 다양하고 중요한 정보의 공개, 지배구조 등 비재무적 건전성을 중요하게 여기는 사회적, 시대적 요구에 리더십이 가진 투명성과 윤리성이 부합하기 때문인 것으로 보인다.

둘째, 진정성리더십 연구에 인용된 효과 요인 분석 결과 조직차원의 효과 요인보다 개인차원의 효과 요인에 대한 연구가 월등히 많았다. 선행연구자들이 진정성리더십이 조직 문화나 조직 성과 등 조직차원에 직접적 효과를 발휘하기 보다는 개인의 심리적 요인과 상사와의 관계 등 관계적 요인에 미치는 영향이 더 크다고 판단한 것으로 보인다. 진정성리더십 행동은 리더의 진정성에는 영향을 미칠 수 있어도 이 자체로 조직의 효과성이나 사회의 효과성에는 영향을 미치지 못한다(윤정구 등, 2011)는 관점과 같다.

본 연구의 제한점과 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 고찰에 활용한 논문들은 자료수집의 한계로 진정성리더십이 독립변수로 사용된 논문에 분석된 종속변인에 국한하여, 매개변수나 조절변수로 사용된 경우의 효과성에 대해서는 확인하지 못하였다. 따라서 향후 좀 더 심도 있고 다양한 분석이 요구된다.

둘째, 그간 국내에서 발표된 연구논문이나 학위 논문에서는 진정성리더십의 연구 동향에 대하여 분석한 논문을 발견하지 못하였다. 따라서 진정성리더십에 대한 국내의 연구동향을 분석하여 향후 진정성리더십의 새로운 연구방향을 제시하는 연구가 요구된다.

본 연구는 여러 한계에도 불구하고 지난 10년간의 진정성리더십의 연구 추이를 파악하여 향후 심도 있는 연구를 위한 기초자료를 제공하고 있다는 점에 의의가 있다.

참고문헌

- 김문주·정예지(2013). 정서적 리더십과 진성리더십에 대한 이론적 비교. 리더십연구. 4(2). 대한리더십학회. 27-49.
- 김영규·윤천성(2017). 산업교육 강사의 진정성리더십과 변화행동의 관계에서 자아개념의 매개효과연구. 리더십연구. 8(2). 대한리더십학회. 79-109.
- 김예실·이희경(2010). 진정성에 대한 고찰. 인간이해. 31(2). 서강대학교 학생생활상담연구소. 1-21.
- 김지현(2020). 학교장의 진정성리더십 영향 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. 교육행정학 연구. 38(3). 한국교육행정학회. 101-133.
- 김지현·고장완·이정언(2018). 진정성리더십 척도 타당화 연구. 한국교원교육 연구. 35(4). 한국교원교육학회. 143-164.
- 김지현·이정언(2019). 진정성리더십과 조직효과성에 관한 메타연구. 리더십 연구. 11(1). 대한리더십학회. 195-220.
- 민동화(2019). 진정성리더십의 구성개념 탐색 및 척도 개발 연구, 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 박시남(2011). 총장의 오센틱리더십, 조직학습문화, 행정직원의 심리자본과 자기 주도학습 및 오센틱리더십간의 구조적 관계: 사립대학교를 중심으로, 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.
- 오승희(2018). 진정성리더십의 허와 실: 분석 수준을 중심으로, 박사학위논문, 전남대학교 대학원.
- 윤방섭(2020). 리더십의 이해. 경기: 학현사.
- 윤정구·김가진·홍지혜·이지예(2011). 한국에서의 진정성리더십 연구 방향. 리더십연구. 2(2). 대한리더십학회. 3-26.
- 이정환(2015). 진정성리더십이 조직몰입, 업무성과 및 창의적 행동에 미치는 영향: 학습지향성과 심리적 안정감의 매개효과를 중심으로, 박사학위논문, 성균관대학교 경영전문대학원.
- 이정환·박한규(2013). 진성리더십 효과요인에 관한 통합적 문헌고찰. 대한경영학회지. 26(11). 대한경영학회. 2791-2814.
- 정예지·김문주·이수정(2012). 윤리적 리더십과 진성리더십에 대한 이론적 고찰. 리더십연구. 3(3). 대한리더십학회. 85-110.
- 지인현(2019). 진정성리더십이 조직구성원의 정서적 몰입 및 변화지행동에 미치는 영향에 관한 연구: 긍정심리자본의 매개효과, 박사학위논문, 강원대학교 대학원.
- 최우재·조운형(2013). 진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과. 인사조직연구. 21(1). 한국인사조직학회. 185-228.
- 최항석·이지숙(2010). 오센틱리더십 척도의 한국기업 현장에의 타당화 연구. 평생교육·HRD 연구. 6(3). 숭실대학교 한국평생교육·HRD연구소. 89-114.
- 홍성화(2013). 오센틱리더십 척도의 타당화를 위한 연구. 한국비교정부학보. 17(3). 한국비교정

- 부학회. 221-241.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30, 383-395.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O.(2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. *Working paper*, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L.(2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O.(2007). *Authentic leadership questionnaire for research*. Redwood City. CA: Mind Garden.
- Baker, R. A.(1997) How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*, 50(4), 343-362.
- Day, D.(2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Ehlers, A., Maercker, A., & Boos, A.(2000). Posttraumatic stress disorder following political imprisonment: The role of mental defeat, alienation, and perceived permanent change. *Journal of Abnormal Psychology*, 109, 45-55.
- Erickson, R. L.(1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K.(2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F, O.(2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Coglister, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P.(2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- George, W.(2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- George, W., & Sim, P.(2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harter, S.(2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). London: Oxford University Press.
- Kernis, M. H.(2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman. B. M.(2005). Authenticity, social motivation, and psychological

- adjustment. In J. P. Forgas, K. D. Williams, & S. M. Laham (Eds.), *Social motivation: conscious and unconscious processes* (pp. 210-227). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Luthans, F., & Avolio, B. J.(2003). Authentic leadership: A positive develop-mental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- May, D. R., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. J.(2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.
- Mazutis, D., Slawinski, N.(2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437-459.
- Northous, P. G.(2013). *리더십* (6판). 김남현 역. 서울: 경문사. (원저는 2013년에 발행)
- Rogers, C. R.(1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Silvia, P. J., & Duval, T. S.(2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 230-241.
- Trilling, L.(1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Perterson, S. J.(2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

ABSTRACT

A Literature Review on the Concept of Authentic Leadership

Kim, Yongsuk* · Youn, Chun-Sung**

*Doctoral Student, Major in HRD Leadership, Seoul Venture University(Lead author)

(E-mail: dain3892@naver.com)

**Professor, Major in HRD Leadership, Seoul Venture University(Corresponding)

(E-mail: staryoun@hanmail.net)

Authentic leadership exerts influence in achieving organizational goals, creating job performance, and maximizing organizational effectiveness while members voluntarily develop their competencies.

This study analyzed 218 papers related to authentic leadership over the past 10 years in order to understand the general research trends on authentic leadership by identifying the effective factors that appeared in the authentic leadership research along with the consideration of authentic leadership.

Various criticisms and studies are being conducted domestically and internationally on authenticity, authentic leaders, and authentic leadership, and the amount of research is showing a significant increase every year.

As a result of analyzing the effect factors shown in the research papers, most of the research on authentic leadership was conducted on the effect factors at the individual level, such as organizational commitment, organizational citizenship behavior, and turnover intention. There were relatively few studies on the effect at the organizational level compared to the study on the effect at the individual level.

In the future, it is necessary to develop into an integrated literature review and present a new conceptual model or perspective in an integrated way, and it is necessary to analyze domestic research trends on authentic leadership to suggest a new research direction for authentic leadership in the future.

Keywords : authenticity, authentic leadership, literature review