

상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향 : LMX의 매개효과를 중심으로

서민정¹⁾, 심지현²⁾

요약

본 연구는 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향과 임파워링 리더십과 변화지향 조직시민행동의 관계에서 LMX의 매개 효과를 검증하는 것을 목적으로 하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는가? 둘째, 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 LMX의 매개 효과가 있는가? 이다.

연구대상은 지역과 상관없이 다양한 조직 및 직종에서 근무하는 직장인으로 설정하였으며, 총 265부를 본 연구의 분석자료로 사용하였다. 최종 데이터는 SPSS 25.0 프로그램을 사용하여 빈도분석, 기술통계분석, 신뢰도 검증을 하였고, Barron&Kenny의 방법으로 매개효과를 검증한 후 이를 재확인 하기 위한 sobel test를 진행하였다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상사의 임파워링 리더십은 부하의 변화지향 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 상사의 임파워링 리더십이 LMX에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 상사의 임파워링 리더십과 조직구성원의 변화지향 조직시민행동 간의 관계에서 임파워링 리더십 하위요인 중 솔선수범, 참여적의사결정, 코칭, 관심표출이 발휘될 경우 LMX가 완전 매개역할, 정보공유는 LMX가 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이 연구결과를 통해 LMX가 상사의 임파워링 리더십 발휘 효과에 미치는 역할의 중요성을 확인하였으며, 조직 내에서 리더십에 대한 교육훈련 및 관심과 함께 LMX를 높이기 위한 방법이 필요함을 확인하였다.

핵심 되는 말 : 임파워링 리더십, 변화지향 조직시민행동, LMX

1) 숙명여자대학교 인적자원개발정책학과 박사과정. E-mail: seomj0434@sookmyung.ac.kr

2) 숙명여자대학교 인적자원개발학과 교수. E-mail: shimx013@sookmyung.ac.kr

1. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

오늘날 급변하는 사회 속에서 모든 기업 내 조직은 항상 급변하는 환경과 상호작용할 수 있어야 유지될 수 있으며 환경변화에 맞춰 변화하지 못할 경우 쇠퇴할 수 밖에 없다 (Ancona & Caldwell, 1987). 그러므로 조직이 직면한 문제를 해결하기 위해 조직 내에서 사용하는 기술과 지식을 직접 활용하는 주체로서 조직 구성원의 변화와 개선은 끊임없이 일어나야 한다(송영수, 2009). 이러한 측면에서, 조직이 직면한 문제를 개선시키고자 조직 구성원들의 태도나 행동의 변화에 초점을 맞추는 ‘변화지향 조직시민행동 (Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior)’이 많은 기업의 주목을 받고 있다. 조직의 변화와 개선을 위해 새로운 방법과 제도를 실행하고 적극적으로 발언하고자 하는 조직구성원의 자발적인 행동이야말로 조직이 직면한 문제를 빠르게 개선시키고 더 나아가 조직의 자생력과 성과를 높이는 혁신 행동이라 할 수 있기 때문이다(김호균, 2007). 구성원의 긍정적인 행동을 촉진시키기 위해서는 이들이 업무를 수행하는 데 있어 동기적 측면에 유의한 영향을 미치는 상사의 특정한 리더십이 더욱 중요시 되고 있다 (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000). 다양한 리더십 중에서 임파워링 리더십은 상사가 조직구성원에게 자율성과 책임을 바탕으로 권한을 위임하고, 그들이 자기 결정권을 가지고 업무를 수행할 수 있도록 지원함으로써 조직구성원들이 내재적으로 갖고 있는 동기부여 수준을 보다 향상시키는 리더의 행동으로 알려져 있다(Zhang & Bartol, 2010).

조직구성원이 조직 내에서 권한을 부여받고 ‘주인의식’을 갖고 일할 때 자신들이 조직에서 무력한 존재가 아니라 조직에 도움이 되는 능력이 있는 존재로 인식하게 되면서 조직이 직면한 문제에 보다 적극적으로 대응하고 긍정적인 변화지향 조직시민행동을 하게 된다고 한다(Piercet et al., 2003). 즉, 상사가 권력을 독차지하는 것이 아니라 적절한 권한 부여를 제공하는 임파워링 리더십 함양이 곧 조직구성원의 변화지향 조직시민행동을 이끌어내는 중요한 요인이라 할 수 있다. 그러나, 우리나라에서 리더십 연구의 동향을 살펴보면 ‘임파워링 리더십’의 연구는 아직 미비한 상황이다. 그 이유는 우리나라의 수직적인 조직문화에서 찾을 수 있다. 해외에서 임파워링 리더십을 발휘하는 것을 상사의 중요한 역량으로 보는 반면에, 국내 조직문화의 경우 아직 수직적인 조직문화 속에서 계급 문화가 존재하고, 위계질서 속에서 업무의 권한 또한 이에 기반한다.

그러나, 조직은 점차 수평적으로 분권화하고자 조직문화를 개선하고 그에 맞는 상사의 새로운 리더십 함양에 대해 주목하고 있는 실정으로(Arnold et al., 2000), 조직 내 상사는 임파워링 리더십을 발휘하여 이러한 한계를 뛰어넘을 시, 조직구성원들은 업무의 권한과 책임감을 갖고 조직에 지속적으로 머무르고자 하며 ‘변화지향 조직시민행동’으로 그 모습이 표출된다. 또한, 최근 리더십 연구의 동향을 살펴보면 특정한 상사의 리더십 유형이 조직 내 구성원들 모두에게 동일하게 영향을 미치고, 조직구성원들도 상사의 행동에 대해 동일하게 인지한다는 평균적 리더십(Average Leadership Style; ALS)은 조직 내에서 상사와 조직구성원 간의 관계적 특성을 배제하여 실제 조직 내 현실과 괴리가 있다는

비판을 받고 있는 실상이다(Dansereau Jr et al., 1975). 그러므로, 상사와 조직구성원의 교환관계(LMX)를 파악하는 것이 우선적으로 필요하다(Coyle-Shapiro & Shore, 2007). 실제 상사와 조직구성원이 어떤 관계를 맺고 있는지에 따라 상사와 조직구성원 각각 서로를 대하는 태도와 행동이 달라지게 된다(Robinson & Rousseau, 1994).

즉, 상사로부터 신뢰와 인정을 받은 조직구성원은 그렇지 않은 조직구성원들에 비해 더 많은 사회적 지원을 받게 되며 업무에 대해 더 많은 권한 부여를 제공 받게 된다. 즉, 상사와 조직구성원이 호혜적인 관계의 질(LMX)을 형성할 때 변화지향 조직시민행동이 극대화된다(Bettencourt, 2004). 앞선 선행연구를 바탕으로, 본 연구에서는 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 규명하고, LMX가 매개 효과를 갖는지를 분석함으로써 조직이 직면한 문제 해결 관점에서의 시사점을 제공하고자 한다. 이러한 목적을 바탕으로 본 연구에서는 상사의 '임파워링 리더십'이 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하고 상사의 '임파워링 리더십'과 '변화지향 조직시민행동' 관계에서 'LMX'의 매개 효과를 검증하고자 하였다. 이에 다음과 같은 연구문제를 설정하고 연구를 수행하였다. 첫째, 상사의 임파워링 리더십은 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가? 둘째, 상사의 임파워링 리더십은 LMX에 어떠한 영향을 미치는가? 셋째, 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 LMX는 매개역할을 하는가?

II. 이론적 배경

1. 임파워링 리더십

임파워링 리더십은 리더가 조직구성원에게 권한을 공유해줌으로써 조직구성원들의 내적 동기부여를 향상시켜주는 리더의 행위를 말한다(Srivastava et al., 2006). 임파워먼트라는 개념의 최초 사용은 1940년대 정치 및 사회학 분야에서 시작되었으며 1950~60년대 경우 시민 권리 운동, 노조 활동 등 주로 참여 행동의 변화 속에서 시작되었으며 더 나아가 민주적 경영, 참여적 경으로부터 발생한 것으로 보았다(윤방섭, 2001). 1970년 이후에는 기술이 급격히 발전하면서 기업은 더 이상 전통적인 계층 구조를 바탕으로 한 경영방식은 효과성이 없으므로, 조직구성원들이 업무를 수행하는 데 있어 더 많은 권한과 자율성을 제공하는 임파워먼트가 가장 알맞은 경영방법으로 주목받기 시작했다(윤방섭, 2001).

임파워링 리더십은 리더가 조직구성원의 좋은 행동을 유발하기 위해서 유리한 결과를 만들어주고자 하고 더 나아가 조직 구성원으로 하여금 그 결과를 얻기 위해 조직 지향적인 행동을 하도록 상황 조건을 만들어주는 것에 초점을 맞춘 리더십이다. Spreitzer(1995)는 조직구성원이 업무를 수행하는 과정에서 동기를 부여시키고 증진시키기 위해 권한을 확대하고 강화시키는 심리적 과정이라 정의하였으며, Bass(1990)은 조직구성원들의 인식과 기대를 구조화시키기 위해, 조직구성원들간 교류하는 과정이라 정의하였다. 이러한 임파워링 리더십은 보통 5가지 하위요소로 구성되는 것으로 알려져 있다. 코칭, 정보공유, 솔선수범, 관심표출, 참여적 의사결정으로 구분된다(Arnold et al., 2000). 솔선수범(leading by example)은 상사

가 자신의 업무뿐만 아니라 조직구성원의 업무에도 몰입하고 있음을 보여주는 일련의 행동들을 의미하며 상사가 최선을 다해 업무를 수행하는 행위들로 정의된다. 참여적 의사결정(participative decision-making)은 상사가 의사결정을 내릴 때 조직구성원들의 의사결정 내용을 반영하는 것을 의미한다. 또한, 조직구성원들의 업무 관련 아이디어나 의견들을 제시하고 표현할 수 있도록 장려하는 행위들을 의미한다. 코칭(coaching)은 상사가 조직구성원들을 교육시키고, 조직구성원들 스스로 자신의 업무를 효율적으로 처리할 수 있도록 돕는 일련의 행위들로, 조직구성원들이 본인의 성과를 향상시킬 수 있도록 조직구성원이 갖고 있는 개인의 능력을 최대한 발휘하고 활용할 수 있게끔 도와주는 행위 등을 말한다. 정보공유(informing)는 조직구성원들에게 중요한 정보뿐만 아니라 조직의 철학, 미션과 같은 포괄적인 정보 및 핵심 정보를 전달해주는 역할을 의미한다. 마지막으로 관심표출(showing concerning)은 상사가 조직구성원들과 관련된 사항들에 대하여 관심을 갖고 배려해주는 것을 의미한다.

임파워링 리더십의 다수의 선행연구에서 임파워링 리더십이 조직구성원들의 자기효능감을 향상시켜 본인의 직무를 만족하고 업무 스트레스를 감소시키는 등 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 확인할 수 있었다(김대영 등, 2016). 또한, 김정식과 차동욱(2011)의 연구에서도 임파워링 리더십이 조직구성원의 조직몰입, 조직시민행동, 직무몰입을 직접적으로 증가시키기도 하지만 자기효능감을 통해 간접적으로 증가시키기도 하는 것으로 나타났으며, 최석봉(2013)은 리더가 조직구성원에게 조직의 목표를 공유하고 업무 결정 관련하여 조직구성원들에게 정보를 공유하고 업무 권한을 제공함으로써 조직구성원들의 동기부여를 향상시키고 더불어 혁신 행동에 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인할 수 있었다.

2. 변화지향 조직시민행동

변화지향 조직시민행동(COCB; change-oriented organizational citizenship behavior)이란 조직구성원들에게 주어진 상황과 성과를 개선하기 위해 기존의 조직 내 작업방식, 과정, 정책들을 존중하면서도 앞선 개선을 위한 변화를 규명하고 수행하는 것을 말한다(Choi, 2007). 급변하는 기업 환경 속에서 조직구성원들의 자발적인 의지와 행동이 매우 중요하며 이러한 태도와 행동은 곧 기업의 존속 및 발전을 위해 필요한 혁신 행동이다(Scott & Bruce, 1994). 조직시민행동의 선행연구를 살펴보면 긍정적인 영향과 효과에 대한 많은 연구들이 있음에도 급변하는 기업 환경에 따른 문제에 직면한 조직들이 존속하는 데 한계가 있음을 지적했다(Vigoda-Gadot & Beeri, 2011). 즉 변화 속에서 조직구성원들의 과업을 성공적으로 수행하기 위해 보다 더 주도적으로 변화 지향적이길 요구받게 된다.

변화지향 조직시민행동의 연구 동향을 살펴보면, 변화지향 조직시민행동의 선행변수로 리더십 또는 리더의 지원이 주로 활용되었음을 파악할 수 있다(Bettencourt, 2004). Morrison과 Phelps(1999)는 조직의 최고 경영진의 개방성을 변화지향 조직시민행동의 선행요인으로 설정하였고, Bettencourt(2004)의 연구에서는 상사의 리더십 유형 중 변혁적 리더십, 보상 리더십이 변화지향 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것 또한, LMX가 조직구성원의 발언 행동에 유의미한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다(Van Dyne et al., 2008). 즉 조직 내에서 상대방과 호의적인 대인관계를 유지하고자 하는 조직구성원들에게 LMX가 변화지향 조직시민행동을 촉진하는 데 있어서 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다(Han et al., 2018). Choi(2007)는 조직 내 혁신적 분위기 형성이 변화지향 조직시민행동에 긍정적인 영향

을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이 밖에 직무특성(Staw & Boettger, 1990)과 개인적 특성(Morrison & Phelps, 1999) 등이 또 다른 영향 요인으로 강조되기도 하였다.

한 연구에 따르면, 조직구성원들이 동료 직원들을 지원하는 자신의 행동이 조직내 역할 행동으로 인식할 시 LMX와 발언 행동 간의 관계에 있어 긍정적인 조절 작용이 발생하며, 반대로 자신의 행동이 조직 내 역할 외 행동으로 인식되는 경우에는 부정적인 조절 작용을 할 것으로 주장함으로써 조직구성원의 역할 인식에 있어 복합적인 특성에 대한 실증적인 연구를 하였다(Van Dyne, Kamdar & Joireman, 2008).

3. LMX(Leader Member Exchange: 리더-구성원 교환관계)

LMX(Leader Member Exchange 리더-구성원 교환관계)의 개념은 Graen, Dansereau & Minami(1972)의 연구에서 처음 소개되었다. LMX는 기존의 리더십이 일방적이고 조직 내 리더와 모든 조직구성원들의 관계가 동일하게 형성된다는 가정에 대한 비판에서 시작되었다. 리더가 조직구성원을 모두에게 동일하게 반응하고 조직구성원들도 리더가 행하는 리더십을 모두 동일하게 인식하고 반응하는 것에 초점을 맞춘 리더십 유형을 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style: ALS)이라 하며, 이는 실제 조직 내 상황과는 상당 부분 모순될 수 있다(Danseareau Graen & Haga, 1975).

LMX는 리더와 조직구성원 사이에 형성된 ‘상호 교환관계의 질(quality of exchange relationship)’을 뜻하며 리더의 단독적인 행동이나 특성에 초점을 맞추는 것이 아닌 리더와 조직구성원 양자 관계에서 각각의 개별적인 상호작용에 초점을 둔 개념으로 해석한다(Dulebohn et al., 2012). 각각의 ‘개별 관계’에 초점을 맞춘 것으로 각 조직의 특성들이 다르고 상사와 조직구성원들 개별 간의 관계 정도에 따라 상사의 리더십의 결과도 다르게 나타나는 현상에 대해 상사와 조직구성원의 개별적 반응을 분석하는 데 초점을 두고 있다. LMX 개념의 기초가 되는 수직쌍연계(Vertical Dynamic Linkage, VDL)이론에 대해 살펴보면, 조직 내 상사가 각각의 조직구성원에 대해 상대적으로 비교한 후 서로 간의 동질성이 높은 조직구성원들을 내집단(in-group)으로 그 외 조직구성원들을 외집단(out-group)으로 이분화하여 각각의 집단에 따라 각기 다른 영향력을 행사한다고 본다. 내집단(in-group)의 경우 조직에서 역량이 뛰어나거나, 공헌도가 높거나, 상사와의 관계에서 요구사항이 서로 잘 맞는 등 서로 간의 동질성이 높은 구성원을 의미한다.

결과적으로 내집단 조직구성원들은 자신이 속한 조직과 상사에게 보다 더 높은 몰입과 큰 충성을 보이게 되고 그 과정에서 외집단 조직구성원 보다 더 높은 업무 만족도를 갖게 된다. 더불어 조직 내 상사 또한 내집단 조직구성원들과 더 많은 소통을 하게 되어 조직구성원들에게 더 많은 권한 부여가 가능해지게 된다. 결과적으로 조직 내 리더와 조직구성원 간의 교환관계의 질이 높은 경우 그 조직에 속한 조직구성원이 더 높은 성과를 내는 것으로 밝혀졌다(장현아, 최애경, 2007).

LMX의 선행연구 결과에 대한 내용을 살펴보면, Basu(1991)는 LMX의 질이 보다 높게 형성된 경우 조직구성원의 혁신 행동이 더 높게 나타난다고 밝혔다. Kinicki & Vecchio(1994)는 조직구성원이 상사와의 LMX를 높게 지각할수록 높은 수준의 조직몰입을 보인다고 밝혔다. Erdogan & Enders(2007)의 연구에 따르면 조직구성원들이 상사와 수준 높은 LMX를 형성할 시 상사의 리더십이 보다 더 효과적으로 발휘될 수 있으며 더 나아가 조직성과에도 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 밝혔다.

더불어, Deluga(1994)의 연구에 따르면 조직구성원이 상사와의 LMX 질이 높다고 인식할 시, 조직시민행동의 하위 요인 중 스포츠맨십, 성실성, 공손함, 이타주의, 시민적 덕성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 결론적으로 LMX의 질에 따라 조직구성원의 조직몰입, 직무 만족이 높아지고 조직성파에 정(+)의 영향을 미치는 것을 파악할 수 있으며 반대로 조직구성원의 이직 의도는 감소시키는 것으로 나타났다.

4. 변수들간의 관계

상사의 임파워링 리더십과 조직구성원의 행동 성과인 변화지향 조직시민행동과의 관계를 탐색한 국내연구는 매우 부족한 실정이다. 하지만 두 변수간의 관계는 사회적 교환이론으로 이해할 수 있다(Blau, 1964). 조직 내 상사가 조직구성원에게 관심을 갖고 적극적으로 정보를 공유하고 피드백을 주면, 상사와 조직구성원 간의 사회적 호혜 규범을 바탕으로 관계의 질이 향상되어 조직구성원이 조직 및 상사에게 역할 외 행동을 하게 될 것이라고 예상할 수 있다(Walumbwa, Luthans, Avey & Oke., 2011). 임파워링 리더십과 조직시민행동에 대한 국내선행연구는 다수 존재하는데, 차동욱, 김정식(2011)은 임파워링 리더십은 조직구성원의 조직시민행동, 직무몰입, 조직몰입과 정적인 영향을 미친다고 밝혔으며 인성호, 이상진(2017)은 임파워링 리더십과 조직구성원의 심리적 주인의식 및 조직시민행동의 영향 관계를 검증하여 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 밝혔다. 이러한 선행연구의 결과를 바탕으로 상사의 임파워링 리더십은 조직구성원 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것을 알 수 있으며, 사회적 교환이론과 선행연구를 바탕으로 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에도 임파워링 리더십이 유의한 영향을 미칠 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 설정하고자 하며, 임파워링 리더십의 효과를 보다 자세히 검증하기 위해 그 하위구성요소인 솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 정보공유, 관심표출로 구분하여 하위가설을 설정하고자 한다.

가설1. 임파워링 리더십은 변화지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1.1-1.5. 임파워링 리더십의 하위변인 (솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 정보공유, 관심표출)은 변화지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

이규용과 송정수(2018)의 연구에 따르면 상사의 임파워링 리더십은 조직구성원에게 자율성을 부여하는 리더십으로써 조직구성원들은 이 과정에서 임파워먼트를 지각하게 되어 상사를 신뢰하고 존경하는 등 LMX가 생겨난다고 말하며, 실제 중소기업의 조직구성원을 대상으로 한 연구 결과, 상사의 임파워링 리더십이 LMX에 유의한 영향을 미치는 것을 검증하였다. 또 다른 선행연구 결과로는 김수진 등(2021)이 다양한 산업군에 속하는 기업체 조직구성원들을 대상으로 연구한 내용으로 상사의 임파워링 리더십이 LMX에 긍정적인 영향을 미치며 추후 조직관리 측면에서도 임파워링 리더십을 발휘하여 상사와 조직구성원들이 질 높은 LMX를 형성해야 한다고 주장하였다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2. 임파워링 리더십은 LMX에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설2.1-2.5. 임파워링 리더십의 하위변인 (솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 정보공유, 관심표출)은 LMX에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

LMX의 질이 높아지게 되면 조직구성원은 자신의 상사와 조직에 신뢰를 갖고 충성하게 되며 이는 곧 긍정적인 조직시민행동으로 표출된다(Smith et al., 1983). 이와 관련된 선행연구

구들을 살펴보면 Farh 등(1990)은 상사의 지원 행동과 조직구성원의 조직시민행동의 하위 요인 중 이타주의 간의 관계에 있어 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔으며 해외 연구 결과, Anderson & Williams(1996)는 병원 조직구성원을 대상으로 LMX와 조직시민행동에 관한 연구를 진행한 결과 LMX의 질이 높을수록 조직구성원들이 서로 돕는 행위를 증가시킨다고 밝혔다. 또한, 고선희와 오선미(2016)의 연구 결과로 항공사 승무원의 감성 지능이 LMX, TMX 및 조직구성원의 혁신 행동에 미치는 영향을 검증하였으며 그 결과 LMX가 혁신 행동에 유의미한 영향 관계가 있음이 나타났다. 이러한 내용을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. LMX는 변화지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

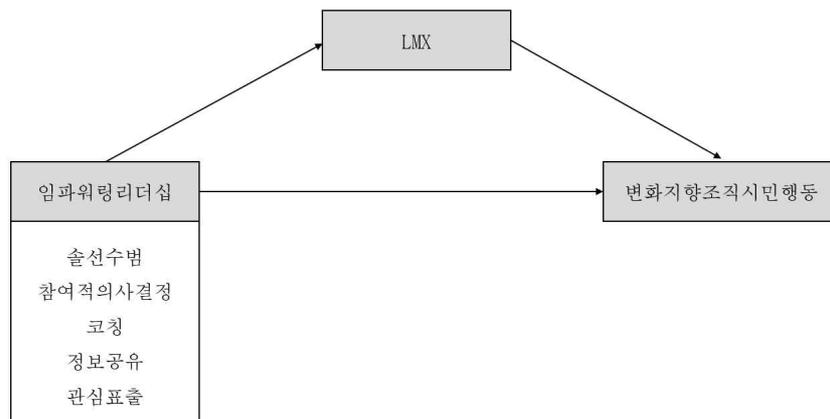
가설 4. 임파워링 리더십과 변화지향 조직시민행동 사이의 관계를 LMX가 매개할 것이다.

가설4.1-4.5. 임파워링 리더십의 하위변인 (솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 정보공유, 관심표출)과 변화지향 조직시민행동 사이의 관계를 LMX가 매개할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 상사의 임파워링 리더십과 조직구성원의 변화지향 조직시민행동의 관계와 그 속에서 LMX의 매개 효과를 분석하는 것을 목적으로 수행되었다. 위 연구 문제를 바탕으로 [그림 III-1]과 같은 모형을 설정하였다.



[그림 III-1] 연구모형

2. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 상사의 ‘임파워링 리더십’이 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하고, 상사의 ‘임파워링 리더십’과 ‘변화지향 조직시민행동’ 관계에서 ‘LMX’의 매개 효과를 검증하는 목적으로 수행되었다. 본 연구의 목적을 위해서 연구대상 설정은 지역과 상관없이 다양한 조직 및 직종에서 근무하는 직장인으로 설정하였다. 자료수집은 2022년 9

월 20일부터 10월 3일까지 온라인 설문 조사를 진행하였고 회수된 265명의 설문 답변을 본 연구의 분석자료로 사용하였다. 응답자의 인구통계학적 특성은 다음의 표와 같다.

<표 III-1> 응답자의 인구통계학적 특성

구분	빈도(N)	비율(%)
성별	남성	118 44.5
	여성	147 55.5
연령	20~29세	49 18.5
	30~39세	134 50.6
	40세 이상	82 30.9
학력	고졸 이하	36 13.6
	전문대졸	37 14.0
	대졸	169 63.8
	대학원 졸(석사, 박사)	23 8.7
직종	제조, 생산관리	22 8.3
	사무관리	67 25.3
	영업, 마케팅	50 18.9
	서비스	37 14.0
	연구개발	24 9.1
	기타	65 24.5
직급	사원	92 34.7
	주임, 대리	81 30.6
	과장, 차장	50 18.9
	부장	16 6.0
	임원 이상	9 3.4
회사규모	기타	17 6.4
	10인 미만	37 14.0
	10인 이상~50인 미만	70 26.4
	50인 이상~100인 미만	38 14.3
	100인 이상~300인 미만	42 15.8
	300인 이상~500인 미만	23 8.7
현 직장 근속연수	500인 이상	55 20.8
	1년 미만	49 18.5
	1년 이상~3년 미만	88 33.2
	3년 이상~5년 미만	40 15.1
	5년 이상~8년 미만	35 13.2
	8년 이상~10년 미만	20 7.5
10년 이상	33 12.5	
전체	265	100.0

3. 조사도구 및 연구방법

본 연구는 설문지 응답 방법을 이용하여 실증 분석을 하고자 한다. 변수들의 각 문항은 설문응답자의 성별, 연령, 학력, 직종, 근속연수 등의 통계 변수를 제외하고는 기존의 선행연구에서 이미 신뢰도와 타당도가 검증된 측정 도구를 활용하였으며 각 변수들의 설문 문항은 Likert 5점 척도를 사용하였다.

<표 III-1> 응답자의 인구통계학적 특성

척도	문항	Cronbach's α	출처및기준
독립	솔선수범	4	.945 Arnold et al.,(2000)

변인	임파워링 리더십	참여적의사결정	4	.907	정국현(2010)
		코칭	4	.922	
		정보공유	4	.894	
		관심표출	4	.887	
종속 변인	변화지향 조직시민 행동	-	10	.906	Morrison & Phelps(1999)
매개 변인	LMX	-	12	.957	Liden & Maslyn(1988)
계			42		

설문을 통해 설문지를 통해 수집된 표본을 기반으로 본 연구에서는 통계 프로그램 SPSS 25.0을 사용하여 분석하였으며 구체적인 분석방법은 아래와 같다. 첫째, 수집된 조사대상자의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 본 연구에서 사용된 측정 도구의 신뢰도를 파악 및 검증하기 위해서 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 더불어, 탐색적 요인 분석을 실시하여 타당도 검증을 하였다. 셋째, 주요 변인들의 평균과 표준편차를 알아보기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 넷째, 임파워링 리더십, 변화지향 조직시민 행동, LMX 간의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 다섯째, 임파워링 리더십이 변화지향 조직시민행동, LMX에 미치는 영향, LMX가 임파워링 리더십과 변화지향 조직시민행동 미치는 영향을 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 여섯째, 임파워링 리더십과 변화지향 조직시민행동과의 관계에서 LMX의 매개 효과를 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 회귀분석을 실시하고, 추가로 Sobel test를 통해 매개 효과의 유의성을 검증하였다.

<표 III-3 > 변수 간 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7
1. 솔선수범	1						
2. 참여적 의사결정	.729**	1					
3. 코칭	.772**	.765**	1				
4. 정보공유	.629**	.584**	.712**	1			
5. 관심표출	.701**	.686**	.747**	.693**	1		
6. 변화지향 조직시민행동	.313**	.307**	.350**	.401**	.368**	1	
7. LMX	.727**	.691**	.781**	.600**	.763**	.459**	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

4. 가설의 검증

<표 III-4 > 솔선수범과 변화지향 조직시민행동의 관계에서 LMX의 매개효과

단계	종속 변수	독립 변수	B	β	t(ρ)	F(ρ)	R ² (Adj, R ²)	Sobel test
1단계	LMX	솔선	0.67	0.73	17.620	49.00	.572	Z=5.2

독립→매개		수범	7	4	***	0***	(.560)	100 p=0.000
2단계 독립→종속	변화지향 조직시민행동	술선 수범	0.17 8	0.27 8	4.775* **	6.998* **	.160 (.137)	
3단계 독립/매개→종속	변화지향 조직시민행동	술선 수범	-0.0 35	-0.0 55	-0.672	10.59 0***	.249 (.225)	
		LMX	0.31 6	0.45 5	5.493* **			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

술선수범과 변화지향 조직시민행동의 관계에서 LMX의 매개효과를 검증한 것은 <표 III-4>와 같다. 3단계에서 독립변인인 술선수범은 변화지향 조직시민행동을 유의하게 설명하지 못하는 것으로 나타났고, 매개변인인 LMX는 변화지향 조직시민행동을 유의하게 설명하는 것으로 나타났다. 2단계에서 표준화 회귀계수가 3단계로 넘어갈 때 .278에서 -.055로 작아졌는데, 이렇게 작아진 회귀계수가 유의미하지 않은 것으로 나타났으므로 LMX는 술선수범과 변화지향 조직시민행동의 관계를 완전 매개하는 것을 알 수 있다. 또한, Sobel test를 통해 매개 효과를 검증한 결과, Z 검정통계량이 5.2100(p<.001)로 기각역인 1.96보다 크게 나타나 매개 효과가 유의한 것으로 재확인하였다.

<표 III-5> 참여적 의사결정과 변화지향 조직시민행동의 관계에서 LMX의 매개효과

단계	종속 변수	독립변 수	B	β	t(p)	F(p)	R ² (Adj,R ²)	Sobel test
1단계 독립→매개	LMX	참여적 의사결 정	0.696	0.68 8	15.331 ***	37.61 0***	.506 (.493)	Z=5.15 10 p=0.000
2단계 독립→종속	변화지향 조직시민행동	참여적 의사결 정	0.194	0.27 6	4.715* **	6.909* **	.158 (.135)	
3단계 독립/매개→종속	변화지향 조직시민행동	참여적 의사결 정	-0.01 1	-0.0 16	-0.208	10.52 2***	.247 (.224)	
		LMX	0.295	0.42 5	5.504* **			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

1단계에서는 독립변인 참여적 의사 결정($\beta = .688, p < .001$)이 매개 변인인 LMX에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 2단계에서 독립변인인 참여적 의사 결정($\beta = .276, p < .001$)은 종속 변인인 변화지향 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 3단계에서는 독립변인인 참여적 의사 결정($\beta = -.016, p > .05$)은 변화지향 조직시민행동을 유의하게 설명하지 못하는 것으로 나타났고, 매개 변인인 LMX($\beta = .425, p < .001$)는 변화지향 조직시민행동을 유의하게 설명하는 것으로 나타났다. 2단계에서 표준화 회귀계수가 3단계에서 .276에서 -.016으로 작아졌는데, 이렇게 작아진 회귀계수가 유의미하지 않은 것으로 나타났으므로 LMX는 참여적 의사 결정과 변화지향 조직시민행동의 관계를 완전 매개하는 것을 알 수 있다. 또한, Sobel test를 통해 매개 효과를 검증한 결과, Z 검정통계량이 5.1510(p<.001)로 그 유의성이 재확인되었다.

<표 III-6> 코칭과 변화지향 조직시민행동의 관계에서 LMX의 매개효과

단계	종속	독립변	B	β	t(p)	F(p)	R ²	Sobel
----	----	-----	---	---------	------	------	----------------	-------

	변수	수					(Adj,R ²)	test
1단계 독립→매개	LMX	코칭	0.76 2	0.785	20.27 2***	64.18 0***	.636 (.626)	Z=4.33 08 p=0.00 0
2단계 독립→중속	변화지향 조직시민행동	코칭	0.22 5	0.333	5.768* **	8.633* **	.190 (.168)	
3단계 독립/매개→중속	변화지향 조직시민행동	코칭	0.01 5	0.022	0.246	10.52 5***	.247 (.224)	
		LMX	0.27 5	0.396	4.408* **			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

1단계에서는 독립변인 코칭($\beta = .785, p < .001$)이 매개 변인인 LMX에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 2단계에서 독립변인인 코칭($\beta = .333, p < .001$)은 중속 변인인 변화지향 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 3단계에서는 독립변인인 코칭($\beta = .022, p > .05$)은 변화지향 조직시민행동을 유의하게 설명하지 못하는 것으로 나타났고, 매개 변인인 LMX($\beta = .396, p < .001$)는 변화지향 조직시민행동을 유의하게 설명하는 것으로 나타났다. 2단계에서 표준화 회귀계수가 3단계로 넘어갈 때 .333에서 .022로 작아졌는데, 이렇게 작아진 회귀계수가 유의미하지 않은 것으로 나타났으므로 LMX는 코칭과 변화지향 조직시민행동의 관계를 완전 매개하는 것을 알 수 있다. 또한, Sobel test를 통해 매개 효과를 검증한 결과, Z 검정통계량이 4.3308($p < .001$)로 기각역인 1.96보다 크게 나타나 매개 효과가 유의한 것으로 재확인하였다.

<표 III-7> 정보공유와 변화지향 조직시민행동의 관계에서 LMX의 매개효과

단계	중속 변수	독립 변수	B	β	t(p)	F(p)	R ² (Adj,R ²)	Sobel test
1단계 독립→매개	LMX	정보 공유	0.60 0	0.59 6	12.06 7***	24.102 ***	.396 (.380)	Z=3.84 79 p=0.00 0
2단계 독립→중속	변화지향 조직시민행동	정보 공유	0.27 0	0.38 6	6.916* **	10.909 ***	.229 (.208)	
3단계 독립/매개→중속	변화지향 조직시민행동	정보 공유	0.15 3	0.21 9	3.225* *	12.241 ***	.277 (.254)	
		LMX	0.19 5	0.28 1	4.106* **			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

정보공유와 변화지향 조직시민행동의 관계에서 LMX의 매개효과를 검증한 결과는 <표 III-7>와 같다. 1단계에서는 독립변인 관심표출($\beta = .747, p < .001$)이 매개 변인인 LMX에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 2단계에서 독립변인인 관심표출($\beta = .338, p < .001$)은 중속 변인인 변화지향 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 3단계에서는 독립변인인 관심 표출($\beta = .068, p > .05$)은 변화지향 조직시민행동을 유의하게 설명하지 못하는 것으로 나타났고, 매개 변인인 LMX($\beta = .361, p < .001$)는 변화지향 조직시민행동을 유의하게 설명하는 것으로 나타났다. 이에 따라, 2단계에서 표준화 회귀계수가 3단계로 넘어갈 때 .338에서 .068로 작아졌는데, 이렇게 작아진 회귀계수가 유의미하지 않은 것으로 나타났으므로 LMX는 관심표출과 변화지향 조직시민행동의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. Sobel test를 통해 매개 효과를 검증한 결과, Z 검정통계량이

4.1460(p<.001)로 나타나 매개 효과가 유의한 것으로 재확인하였다.

<표 III-8> 관심표출과 변화지향 조직시민행동의 관계에서 LMX의 매개효과

단계	종속 변수	독립 변수	B	β	t(p)	F(p)	R ² (Adj,R ²)	Sobel test
1단계 독립→매개	LMX	관심 표출	0.70 3	0.747	18.47 2***	53.647 ***	.594 (.583)	Z=4.14 60 p=0.00 0
2단계 독립→종속	변화지향 조직시민행동	관심 표출	0.22 1	0.338	5.948* **	8.962* **	.196 (.174)	
3단계 독립/매개→종속	변화지향 조직시민행동	관심 표출	0.04 5	0.068	0.814	10.625 ***	.249 (.226)	
		LMX	0.25 1	0.361	4.253* **			

*p<.05,**p<.01,***p<.001

관심표출과 변화지향 조직시민행동의 관계에서 LMX의 매개효과를 검증한 결과는 <표 III-8 >와 같다. 1단계에서는 독립변인 관심표출($\beta = .747, p < .001$)이 매개 변인인 LMX에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 2단계에서 독립변인인 관심표출($\beta = .338, p < .001$)은 종속 변인인 변화지향 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 3단계에서는 독립변인인 관심 표출($\beta = .068, p > .05$)은 변화지향 조직시민행동을 유의하게 설명하지 못하는 것으로 나타났고, 매개 변인인 LMX($\beta = .361, p < .001$)는 변화지향 조직시민행동을 유의하게 설명하는 것으로 나타났다. 2단계에서 표준화 회귀계수가 3단계에서 .338에서 .068로 작아졌는데, 이렇게 작아진 회귀계수가 유의미하지 않은 것으로 나타났으므로 LMX는 관심표출과 변화지향 조직시민행동의 관계를 완전 매개하는 것을 알 수 있다. 또한, Sobel test를 통한 매개 효과 검증도 유의한 것으로 재확인하였다.

IV. 연구결과의 논의 및 시사점

본 연구는 상사의 임파워링 리더십이 부하의 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향과 LMX의 매개효과를 검증하고자 하였다. 특히 임파워링 리더십의 하위변인인 솔선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 정보공유, 관심표출이 각각 LMX를 매개로 변화지향 조직시민행동에 어떤 영향을 주는지를 탐구하였다. 265개의 설문 응답을 분석하여 수행한 연구 문제에 대한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상사의 임파워링 리더십이 조직구성원의 변화지향 조직 시민행동에 미치는 영향에서 임파워링 리더십의 하위 요인인 솔선수범, 참여적의사 결정, 코칭, 정보공유, 관심표출 중 정보공유 요인이 변화지향 조직시민행동에 유의미한 정적 영향을 미쳤다. 상사의 임파워링 리더십 중 정보공유는 조직구성원에게 조직의 철학, 미션과 같은 포괄적인 정보 및 핵심 정보를 전달하는 것으로, 조직의 향후 방향성 확립 및 제고의 핵심은 곧 조직구성원으로부터 시작됨을 인지시키는 과정이라고 할 수 있다. 둘째, 상사의 임파워링 리더십이 LMX에 미치는 영향을 검증한 결과 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 임파워링 리더십의 하위 요인인 솔선수범, 참여적 의사 결정, 코칭, 정보공유, 관심표출 중 솔선수범, 코칭, 관심이 LMX에 유의미한 영향을 미쳤다. 본 연구 결과는 선행연구 중 높은 LMX의 질적 관계에 있는 조직구성원은 상사와 존중, 상호신뢰, 의무감 수준이 높은

특징이 있으며, 상사의 임파워링 리더십 스타일이 조직과 LMX에 동시에 유의한 영향을 미치며 조직구성원들의 조직몰입 수준을 향상시킨다고 한 연구 결과를 뒷받침한다(Salter, 1997; Sinclair, 1992; Zaccaro, Rittman & Mark, 2001). 셋째, LMX가 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향을 검증한 결과, LMX는 변화지향 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는, 선행연구 중 정성희 (2021)의 연구에서 LMX가 변화지향 조직시민행동에 정적(+)으로 유의한 영향을 미친다는 연구 결과와 일치한다. 넷째, LMX는 상사의 임파워링 리더십과 조직구성원의 변화지향 조직시민행동의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 즉 상사의 임파워링 리더십은 LMX를 거쳐 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사가 임파워링 리더십을 발휘하고 LMX의 질이 높다면 조직구성원의 변화지향 조직시민행동이 높아진다는 것을 의미한다. 특히 임파워링 리더십의 하위변인 중 솔선수범, 참여적의사결정, 코칭과 관심표출은 완전매개, 정보공유는 부분매개가 있는 것으로 나타나 LMX가 임파워링 리더십과 변화지향 조직시민행동사이에서 핵심적인 역할을 함을 확인할 수 있었다.

본 연구의 결과들은 다음과 같이 조직 내에서 실무적인 시사점을 제공한다. 첫째, 조직구성원에게 적절한 권한을 부여하는 상사의 임파워링 리더십이 발휘될 시, 조직구성원은 부여된 업무뿐만 아니라 자발적으로 자신이 조직의 발전을 위해 할 수 있는 것들을 깊이 있게 고민하고 이 과정에서 사명감과 주인의식을 갖게 되어(정성희, 2021), 결과적으로 변화지향 조직시민행동이라는 행동의 변화로 순차적으로 이어지는 동기부여 측면의 메커니즘으로 작용할 수 있다는 점이다. 즉 기업은 조직 내 상사의 임파워링 리더십 역량 배양에 더 관심을 기울이고 이를 위한 상사 직급 대상 교육 프로그램을 진행할 시 조직구성원의 변화지향 조직시민행동은 높아질 것이다. 또한, 상사 및 조직구성원의 인사 평가 시 평가항목에 임파워링 리더십, 변화지향 조직시민행동의 구성요소를 반영하여 인사 전반에 걸쳐 활용이 가능할 것이다.

둘째, 상사의 임파워링 리더십과 조직구성원의 변화지향 조직시민행동 관계에서 LMX가 매개역할을 하고 있다는 것을 밝힘으로써 LMX가 조직구성원의 변화지향 조직시민행동에 중요한 변수임을 증명하였다는 데 의의가 있다. 이는 상사가 임파워링 리더십을 발휘하여도 조직구성원이 상사와의 LMX 질이 낮다고 느낄 시 조직구성원의 변화지향 시민 행동이 촉진되지 않을 수 있음을 시사한다. 즉, LMX의 질을 높이는 것이 필요함을 인지하고, 그에 따른 보다 질적으로 우수한 조직 내 관계 형성 및 발전을 위한 자체적인 노력이 필요함을 시사한다. 조직 내에서는 리더십에 대한 교육훈련 뿐 아니라 LMX의 질을 향상시키기 위한 상사의 역할을 인지하고 이러한 특성을 함양시키기 위한 별도의 상사 및 조직구성원 대상 교육 프로그램을 제공하는 것이 필요하다. 특히나 리더를 대상으로 수행하는 리더십 교육훈련을 넘어서서, 리더와 구성원이 함께 교류할 수 있는 공식적, 비공식적 제도나 프로그램을 다양하게 마련하고 이를 시행하는 과정에서 리더와 구성원의 수준 높은 관계가 형성될 수 있는 기회가 마련될 필요가 있다.

마지막으로 본 연구의 한계점 및 향후 연구를 위한 제언을 아래와 같이 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 전국의 직장인들을 대상으로 설문을 진행함으로써 표집과정에서 연령, 학력 등 인구비례확률이 충분히 고려되지 않았으므로 일반화하기에는 다소 제한적일 수 있다.

둘째, 본 연구에서 사용한 설문지 경우 자기 보고식 검사지를 이용함으로써 다양한 상황 및 의견을 반영하기에는 한계가 있다. 즉, 후속 연구에서는 질적 연구를 함께 진행할 시 보다 구체적인 문제 해결 관점에서의 연구가 될 것이다.

Abstract

Effect of superior's empowering leadership on change-oriented organizational citizenship behavior of organizational members: The mediating effect of LMX.

Min-Jeong Seo ,Ji-Hyun Shim

The purpose of this study is to verify the effect that the superior's empowering leadership has on the change-oriented organizational citizenship behavior of organizational members and the mediating effect of the leader-member exchange theory (LMX) in the relationship between empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior.

The results can be summarized as follows, First, in terms of demographic characteristics, empowering leadership showed a significant difference in gender and age, LMX in gender and age, and change-oriented organizational citizenship behavior in gender and rank. Second, the superior's empowering leadership had a significant positive effect on LMX. Third, among the subfactors of the superior's empowering leadership, sharing information had a significant positive effect on the change-oriented organizational citizenship behavior of organizational members. Fourth, LMX showed a full mediation effect when subfactors of empowering leadership such as taking the initiative, participative decision-making, coaching, and expressing interest were displayed in the relationship between the superior's empowering leadership and organizational members' change-oriented organizational citizenship behavior, and LMX showed a partial mediation effect when sharing information was displayed. These results proved the importance of the role LMX plays in the effect of the superior's empowering leadership

Key words : *empowering leadership, change-oriented organizational citizenship behavior, LMX*

참 고 문 헌

- 김호균. (2007), 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동 간 영향 관계 분석, **한국행정학보**, 41(2), 69-94
- 김대영, 이길석, 정원호. (2016), 임파워링 리더십이 조직구성원의 직무 태도에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개 효과를 중심으로, **리더십 연구**, 7(2), 33-60
- 박은정·이찬. (2023). ICT 대기업 근로자의 직속상사 변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트, 사내기업가정신 및 혁신적 업무행동의 관계. **산업교육연구**, 43(2), 31-61.
- 송영수. (2009), 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제출. **기업교육연구**, 11(2), 75-98.
- 윤방섭. (2001), 임파워먼트: 개념, 이론 및 실천. **연세경영연구**, 38(1), 71-111.
- 장현아, 최애경. (2007), 상사-비서 교환관계 (LMX) 의 질이 직무태도에 미치는 영향, **비서·사무경영연구**, 16(2), 49-71.
- 정성희. (2021), 셀프리더십이 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향 : LMX의 매개 효과, **한국미래교육연구**, 1(1), 141-170
- 차동욱, 김정식. (2011), 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계, **조직과 인사관리연구**, 35(1), 171-198
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80(3), 165-180.
- Basu, R. (1991). An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovative behavior. Purdue University.
- 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.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee - organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179. Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975a). 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.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999a). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Olsson, L., Hemlin, S., & Pousette, A. (2012). A multi-level analysis of leader-member exchange and creative performance in research groups. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 604-619.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington books/DC heath and com.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & 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.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994a). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990b). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210-226.
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). Change-oriented organization al citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.