

## 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동\*

손승연(주저자)  
 국방대학교 국방관리대학원 부교수  
 (faithnet153@kndu.ac.kr)  
 윤석화(교신저자)  
 서울대학교 경영대학 교수  
 (syun@snu.ac.kr)  
 최연(공저자)  
 홍익대학교 상경대학 교수  
 (yeonchoi@hongik.ac.kr)

경영환경이 급변하는 오늘날, 조직은 그 어느 때보다도 구성원들의 자발적 참여 및 헌신을 필요로 하고 있다. 이를 반영하듯 지난 수십 년간 구성원들로 하여금 개인의 이익을 넘어 조직의 목표에 몰입함으로써 기대 이상의 성과를 도모하는 효과적인 리더행동에 많은 관심을 가져왔는데, 이런 다양한 리더행동 중 다수의 리더십 이론들에서 모범적 행동으로 제시되어 온 것이 바로 자기희생적 리더십이다. 선행연구들에 의하면 자기희생적 리더십은 리더에 대한 긍정적인 인식 형성, 구성원들의 헌신 및 몰입 증진, 조직의 적응력 향상 등 다양한 성과준거에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

하지만 이런 노력에도 불구하고 자기희생적 리더십의 선행연구들은 몇 가지 한계를 가지고 있다. 본 연구는 이런 미비점을 일부 보완하기 위해 다음의 세 가지 연구목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 자기희생적 리더십과 구성원의 상사지향 조직시민행동 간의 관계를 실증적으로 살펴보는 것이다. 이를 통해 구성원의 태도·인식에 초점을 둔 선행연구를 확장하고자 하였다. 둘째, 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동 간의 관계에 있어 상사호감의 매개역할을 검증하는 것이다. 이를 통해 자기희생적 리더십 영향력 과정에 대한 이해의 폭을 넓히고자 하였다. 셋째, 자기희생적 리더십이 상사호감을 경유하여 상사지향 조직시민행동에 미치는 영향을 구성원의 학습목표성향이 어떻게 조절하는지 검증하였다. 이를 통해 자기희생적 리더십 효과에 대한 경계조건을 제시하고자 하였다.

자기희생적 리더십의 경우에는 선행연구의 이론적 기반이 되었던 Choi and Mai-Dalton(1998)의 개념적 정의를 반영한 측정도구(12항목)를 본 연구에서 개발하였으며, 기타 변수들은 기존 연구에서 신뢰성 및 타당성이 인정된 설문도구를 사용하여 측정하였다. 회귀분석 결과, 자기희생적 리더십은 상사지향 조직시민행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 상사호감이 이 관계를 완전 매개하는 것으로 확인되었다. 또한 구성원의 학습목표성향이 낮을수록 상사호감과 상사지향 조직시민행동 간의 정적 관계가 더 강하였으며, SPSS macro를 이용하여 조절된 매개효과를 확인한 결과, 자기희생적 리더십이 상사호감을 경유하여 상사지향 조직시민행동에 미치는 간접효과는 학습목표성향이 낮은 경우에만 유의하였다. 연구의 말미에 시사점, 한계 및 향후 연구방향에 대해 논하였다.

주제어: 자기희생적 리더십, 상사호감, 학습목표성향, 상사지향 조직시민행동

### 1. 서론

급변하는 환경적 불확실성으로 인해 조직은 그 어느 때보다도 구성원들의 자발적 참여와 헌신에 의존

하고 있다. 그에 따라 구성원들이 조직을 위해 자신을 아끼지 않도록 이끄는 효과적인 리더십의 중요성은 점점 더해 가고 있는 실정이다(Yukl, 2012). 지난 30여 년간, 사익(私益)을 넘어 보다 거시적인 목표를 지향하게 하고 조직에 헌신 및 몰입할 수 있도

최초투고일: 2015. 2. 3      수정일: (1차: 2015. 4. 9)      게재확정일: 2015. 6. 18

\* 이 논문은 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구입니다(NRF-2014S1A5A8012221).

본 논문에 대해 건설적인 비판과 조언 그리고 격려를 아끼지 않으신 익명의 심사위원님과 편집위원장님께 깊은 감사를 드립니다.

록 하는 리더 행동에 대한 연구가 지속되어 온 것도 그런 이유일 것이다. 그런데 다수의 리더십 이론들에서 모범적이고 효과적인 리더 행동 중 하나로 제시한 것이 바로 자기희생적 리더십이다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 즉, 조직의 효과적인 기능을 위해서는 무엇보다도 대의를 위한 구성원들의 희생이 요구되는데, 자기희생적 리더십이 바로 그런 구성원들의 참여와 헌신을 이끌어 내는 촉매가 된다는 것이다(Bass, 1985; Conger, 1989; House and Shamir, 1993). 그에 따라 다수의 학자들이 자기희생적 리더십의 가치에 대한 이런 개념적인 주장들의 타당성을 실증적으로 확인하였는데, 선행연구에 의하면 자기희생적 리더십은 리더에 대한 구성원들의 긍정적인 인식을 형성하고, 그들의 헌신·몰입에 영향을 미치며, 조직의 환경 적응력을 증진시키는 등 다양한 성과 지표에 유의한 것으로 나타났다(e.g., De Cremer, 2006; De Cremer and Van Knippenberg, 2004; van Knippenberg and van Knippenberg, 2005). 이로 보건대 자기희생적 리더십은 이론뿐 아니라 실증적으로도 의의가 있는 리더십 개념으로 여겨지며, 이의 중요성 및 효용성을 공고히 해 온 선행연구들의 기여는 결코 적지 않다 할 것이다.

하지만 이런 학문적인 기여에도 불구하고, 자기희생적 리더십 선행연구에는 몇 가지 한계가 존재한다. 첫째, 대부분의 연구들이 자기희생적 리더십의 효과로서 구성원들의 행동보다 인식이나 태도 등에 관심을 두었다. 비록 구성원의 인식 및 태도 또한 중요하지만, 구성원의 행동이 조직의 성과에 보다 직접적이라는 점을 고려할 때, 자기희생적 리더십과 구성원의 행동 간의 관계에 대한 연구가 증대될 필요가 있다. 특히 역할 외 행동은 산업-조직 심리학 및 경영학에서 지속적인 관심을 받아온 성과준거의

하나로(Dalal, 2005), 조직의 효과적 기능에 핵심 요소가 된다(Borman and Motowidlo, 1993). 따라서 자기희생적 리더십이 구성원의 역할 외 행동에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보는 것은 자기희생적 리더십의 실질적인 가치를 높인다는 점에서 의미가 있다 할 것이다. 그럼에도 불구하고 이와 관련된 연구는 상대적으로 제한적이다.

둘째, 다수의 리더십 연구들은 리더십과 구성원의 행동 간에 내재된 과정을 밝힘으로써 리더십 역학관계에 대한 지식의 축적은 물론 실무적인 함의를 제공하여 왔다(Yukl, 2012). 하지만 자기희생적 리더십 선행연구들의 경우에는, 왜 그리고 어떻게 리더의 자기희생이 구성원의 행동, 특히 역할 외 행동에 영향을 미치는지를 심층적으로 고찰하려는 노력이 미흡하였다. 이로 인해 자기희생적 리더십의 영향력 과정에 대한 우리의 이해는 제한적이다. 셋째, 자기희생적 리더십의 효과는 다양한 상황요인에 의해 달라질 수 있다. 이런 상호작용주의적 관점은 자기희생적 리더십의 역동성에 대한 이해의 증진뿐 아니라 리더십의 효과를 증진 또는 억제하는 요인에 대한 실질적인 정보를 조직에 제공할 수 있다는 점에서 실무적인 시사점이 적지 않다(Howell, Dorfman, and Kerr, 1986). 비록 자기희생적 리더십의 효과에 영향을 미치는 조절변수들에 관심을 기울인 선행 연구들이 존재하지만, 실증연구의 상대적 부족과 더불어 아직까지 이론 및 실무적으로 의의가 있는 잠재적인 조절변수들이 다수 존재한다.

그에 따라 본 연구는 세 가지 목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 자기희생적 리더십과 구성원의 역할 외 행동 간의 관계를 살펴보는 것이다. 역할 외 행동은 핵심 과업 수행을 위한 사회적 및 심리적 맥락을 구성하는 행동으로(Katz and Kahn, 1978), 조직의 효과적 기능을 위해 필수불가결한 요소로 인식되

어 왔다(Motowidlo and Van Scotter, 1994). 특히 본 연구에서는 다양한 역할 외 행동 중에서도 상사지향 조직시민행동에 초점을 두고자 한다. 일반적으로 상사가 수행하는 업무의 비중 및 양은 적지 않으며, 그로 인해 상사의 직무수행은 조직의 성과에 지대한 영향을 미친다. 따라서 상사가 성공적으로 자신의 업무 및 관리역할을 수행할 수 있도록 돕는 상사지향 조직시민행동에 대한 연구는 중요한 주제이다(Rupp and Cropanzano, 2002). 본 연구에서는 사회교환이론(Blau, 1964) 및 사회학습이론(Bandura, 1977)에 따라, 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동 간의 관계를 예상하고 이를 검증하고자 한다. 둘째, 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동 간의 관계에 내재된 메커니즘 중 일부를 밝히는 것이다. 특히 본 연구에서는, 문헌연구를 토대로 상사의 자기희생 행동이 주는 감동 및 리더다운 본이 무엇보다도 리더에 대한 구성원의 정서적 반응인 상사호감을 유발할 가능성이 높다고 본다(Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen, 2005). 그리고 그렇게 형성된 리더에 대한 정서적 반응 및 태도는, 양립성 원리에 따라(Ajzen, 1988) 리더에 대한 행동인 상사지향 조직시민행동으로 나타날 것으로 예상된다.

마지막으로, 자기희생적 리더십과 결과변수 간의 역관계에 영향을 미치는 조절변수를 살펴보는 것이다. 특히 본 연구는 구성원의 학습목표성향에 주목하고자 한다. 학습목표성향이란 자신의 능력 계발에 초점을 두는 성향으로(VandeWalle, 1997), 다양한 상황 속에서 주어진 기회를 포착하여 학습과 발전을 추구하는 경향이 강하다(Janssen and Van Yperen, 2004). 이런 특성으로 인해 학습목표성향이 높은 사람은 자기희생적 리더십으로 인한 상사호감의 증진과 다소 무관하게 본질적으로 상사를 돕고

자 하는 내적 동기가 강할 것으로 여겨진다. 왜냐하면 상사를 돕는 과정에서 새로운 학습이 가능하며 능력 계발의 기회도 보다 자주 얻을 수 있기 때문이다. 반면, 학습목표성향이 낮은 사람은 그런 내적 동기가 부족하다. 그에 따라 상사호감을 통한 자기희생적 리더십에 보다 강한 영향을 받을 것으로 예상된다. 본 연구에서는 이런 가능성을 실증적으로 확인할 예정이다.

경영환경의 급변 및 불확실성으로 인해, 오늘날 조직활동에 대한 구성원들의 참여와 자발적 헌신의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 하지만 아이러니하게도 이런 환경적 불확실성은 구성원들로 하여금 오히려 자기보호 차원에서 이기적 행동에 더욱 많은 관심을 기울이게 한다(Choi and Mai-Dalton, 1998). 그에 따라 자신의 사익을 초월하여 대의를 지향하도록 동기부여하는 리더십이 강하게 요구되고 있는데, 자기희생적 리더십은 이런 시대적 요청에 부응하는 것으로 여겨진다. 이런 맥락에서 자기희생적 리더십과 구성원의 역할 외 행동 간의 관계를 검증하고, 이 관계에 내재된 매개 및 조절 메커니즘을 살펴 보는 연구는 매우 시의적절하다고 여겨진다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 자기희생적 리더십에 대한 이해

종교적인 영역에서 절대자에 대한 충성, 헌신의 표현 수단으로 사용되던 자기희생이(Money-Kyrle, 1930 참조), 정치학, 사회학, 경영학 등의 영역으로 넘어오면서 각 학문 분야의 특성과 결합되어 내용 및 목적이 보다 구체화되었는데, 본 연구에서는 목적을 고려하여 경영 및 조직행동 분야에서 그 동

안 자기희생, 특히 리더의 자기희생이 어떻게 이해되어 왔으며, 어떤 연구가 진행되어 왔는지를 살펴보고자 한다. 조직행동 분야에서 리더의 자기희생 또는 자기희생적 리더십에 대한 정의를 직접적으로 제시한 연구는 두 개로 확인된다. 먼저 Choi and Mai-Dalton(1998)은 조직상황에서의 자기희생에 초점을 두고, “업무분장, 보상분배, 권한행사에 있어서 개인의 이익, 특권 혹은 복지의 전부/일부를 포기하거나 영구적/일시적으로 연기하는 것”을 자기희생으로 정의하고(최연, 2001, p. 221), 리더가 행하는 자기희생이 구성원들의 인지, 정서, 행동에 영향을 미치는 것을 자기희생적 리더십이라고 하였다. 한편 Yorges, Weiss, and Strickland(1999)는 자기희생을 영향력 있는 사람들(또는 리더들)의 공통점이라고 보면서, “이미 보유 했거나 또는 장차 보유할 가치 있는 어떤 것의 포기(p. 428)”를 자기희생으로 정의하였다. 이 두 가지 정의는 이후 자기희생적 리더십 실증연구의 토대가 되어 왔는데, 특히 Choi and Mai-Dalton(1998)의 정의는 Yorges et al.(1999)의 그것보다 자기희생의 발생 맥락을 조직에 한정하였다는 점, 그리고 생산, 분배, 소비로 구분되는 인간의 경제 활동과도 일치한다는 점에서 보다 호소력이 강하다.

위의 정의를 토대로 실시된 자기희생적 리더십 선행연구들을 살펴보면,<sup>1)</sup> 구성원의 희생을 당연시하는 전통적인 방식과는 다른 리더의 자기희생은 리더가 사익을 넘어 집단 및 조직의 이익을 우선한다는 신호를 전달함으로써(De Cremer, van Knippenberg, van Dijke, and Bos, 2006; van Knippenberg and van Knippenberg, 2005), 구성원의 인식,

태도 등 내부적인 영역뿐만 아니라 행동 및 성과 등 외부적인 지표에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예를 들어, 자기희생적 리더십은 리더에 대한 카리스마 및 정통성 지각을 높였으며(김진호 · 손승연 · 최병순, 2005; Choi and Mai-Dalton, 1999; De Cremer and van Knippenberg, 2004; Yorges et al., 1999), 신뢰를 증진시키고(De Cremer and van Knippenberg, 2005), 조직몰입 및 호혜적 행동의지를 고양시키며(김기홍 · 김승용 · 이병철, 2012; 손승연 · 정승찬 · 김진호, 2013; 최병순 · 김진호, 2006; Halverson, Holladay, Kazama, and Quiñones, 2004), 자신의 리더를 매우 효과적이라고 평가하는 것으로 나타났다(De Cremer and van Knippenberg, 2004; Janson, Levy, Sitkin, and Lind, 2008). 또한, 조직의 성패는 집단 · 조직목표를 향한 구성원들의 자발적 참여 및 헌신이라는 구체적인 행동에 달려 있는데(Katz, 1964), 선행연구들은 자기희생적 리더십이 그런 구성원의 참여와 헌신을 이끌어 내는데 효과적이라는 증거를 제시하였다. 예를 들어, 자기희생적 리더십은 개인의 성과뿐만 아니라(van Knippenberg and van Knippenberg, 2005), 대인적 도움이나 협조 등 다양한 역할 외 행동에도 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(강영순 · 백기복 · 김정훈, 2001; De Cremer and van Knippenberg, 2002; De Cremer, Mayer, van Dijke, and Schouten, 2009).

지금까지 살펴본 바와 같이 자기희생적 리더십은 리더에 대한 구성원의 인식, 태도 등 내면적인 부분뿐 아니라 조직의 효과성에 보다 직접적인 행동 및 성과에도 유의한 영향을 미치는 예측변수였다. 즉,

1) 국외문헌은 학술저널 검색용 database인 Business Source Complete 및 Web of Science를 이용하였으며, 국내문헌의 경우에는 경영학 연구, 인사조직 연구, 조직과 인사관리 연구를 중심으로 살펴보았다. 검색결과, 현재까지 모두 17편의 실증연구가 확인되었는데, 이 중 국외 연구가 12편, 국내 연구가 5편이었다.

기존연구들은 자기희생적 리더십이 개인 및 조직 차원에서 긍정적인 결과물을 가져오는 효과적인 리더십의 한 유형이라는 것을 알려준다. 그럼에도 불구하고 아직까지 자기희생적 리더십 실증연구는 상대적으로 미흡하다. 즉 이런 자기희생적 리더십의 유용성에 대한 비교적 일관된 증거에도 불구하고 이를 충분히 뒷받침해주지 못하는 선행연구 수의 상대적 제한은 연구자들에게 자기희생적 리더십의 전반적인 역학관계에 대한 이해의 폭을 넓히기 위해 추가적인 노력을 요구하고 있다. 특히 대부분의 선행연구들에서 초점을 맞추어온 구성원의 인식 및 태도보다는 구성원의 행동, 특히 상사에게 이로운 재량적 행동을 중심으로 자기희생적 리더십의 효과를 검증하는 것과 이 관계에 존재하는 메커니즘의 일부를 살펴보는 것은 선행연구에서 다루지 못한 영역이라는 점에서 기존연구의 공백을 메우는 의의가 있다 할 것이다.

## 2.2 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동

맥락성과 또는 역할 외 행동이란 구체적인 책임으로 규정되어 있지는 않지만 타인을 돕는다든지, 조직이 피해를 보지 않도록 조치를 취한다든지, 발전을 위한 아이디어를 제공한다든지, 자기계발에 주력한다든지, 외부에 조직에 대해 긍정적으로 언급한다든지 등의 자발적이고 재량적인 구성원의 행동을 의미한다(Katz and Kahn, 1978). 그런데 이런 재량적 및 참여적 행동은 핵심과업의 수행을 위해 필요한 사회적 및 심리적 맥락을 형성하는 것으로서 과업성과 못지 않게 조직의 효과성에 매우 중요하다(Kamdar and van Dyne, 2007). 그에 따라 다양한 역할 외 행동이 연구관심을 받아왔다. 그 중에서도 조직시민행동은 대표적인 역할 외 행동으로(Bergeron, 2007; Deckop, Magel, and Cirka,

1999), 비록 공식적인 보상 시스템에 의해 인정되지는 않지만 전반적으로 조직의 효과적 기능을 증진시키는 개인의 재량적 행동을 말한다(Organ, 1988). 선행연구들에 의하면 리더십은 구성원의 조직시민행동과 유의한 관련성을 갖는 변수의 하나였는데(Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach, 2000), 이는 사회교환이론으로 설명이 가능하다. 사회교환이론에 의하면(Blau, 1964), 상사의 우호적 혹은 비우호적 행동은 구성원들의 의무감에 직접적이며 이로 인해 조직에 유익한 조직시민행동이 영향을 받을 수 있다. 이런 관점을 택한 실증연구들을 살펴보면 변혁적 리더십(Cho and Dansereau, 2010), 상호작용 공정성(Aryee, Chen, Sun, and Debrah, 2007), 지원적 리더십(Euwema, Wendt, and van Emmerik, 2007), 서번트 리더십(Walumbwa, Hartnell, and Oke, 2010), 상사의 비인격적 행동(Zellars, Tepper, and Duffy, 2002) 등 다양한 리더행동이 구성원의 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마찬가지로 자기희생적 리더십 또한 구성원들에게 우호적으로 인식될 수 있는 상사의 행동으로 사회교환이론의 관점에서 구성원들의 조직시민행동, 특히 상사지향 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 수 있다고 여겨진다(최연, 2001). 즉 업무분장, 보상분배, 권한행사에 있어서 자신을 희생하는 상사의 행동은 구성원들에게 보답 의무감, 특히 상사에 대한 보답 의무감을 느끼게 할 것이다. 이로 인해 구성원들은 상사에게 도움이 되는 행동에 관여하게 되는데, 그 중에서도 상사지향 조직시민행동은 상사에게 직접적으로 보답할 수 있다는 점에서 호소력이 적지 않다(Malatesta and Byrne, 1997). 또한 어느 조직이나 존재하는 조직설계의 불완전성은 불가피하게 구성원들의 희생을 요구하는데, 사회학습이론의

관점에서 보면(Bandura, 1977), 상사의 자기희생 행동은 구성원들에게 역할모델이 되어 어떤 행동에 관여하면 되는지를 알려주는 행동 규범이 된다 하겠다(Bandura, 1986). 그에 따라 본질적으로 역할 외 행동적 성격을 갖는 자기희생적 리더십은(Choi and Mai-Dalton, 1998), 역할 외 행동인 상사지향 조직시민행동과 무관하지 않을 것으로 여겨진다.

자기희생적 리더십 선행연구들에서도 자기희생적 리더십과 다른 유형의 조직시민행동 간의 관계가 나타나 있다. 예를 들어, De Cremer and van Knippenberg(2004, 2005)는 리더의 자기희생이 협조 및 대인적 도움과 정적관계를 가진다는 것을 확인하였으며, De Cremer and van Knippenberg(2002)와 De Cremer et al.(2009)도 실험 및 설문조사를 통해 리더의 자기희생 행동이 협조 및 조직시민행동에 정적인 영향을 미친다는 것을 알아냈다. 비록 De Cremer and van Knippenberg(2002, 2004, 2005)의 연구의 경우에는 변수의 측정 방식이 자기보고식이라는 점에서, De Cremer et al.(2009)의 연구 또한 발언(voice) 중심의 조직시민행동이라는 점에서 한계는 존재하지만, 이런 선행연구들은 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동 간의 정적 관계에 대한 추론이 타당하다는 증거가 된다. 그에 따라 아래와 같이 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동 간의 관계에 대한 가설을 설정하였다.

가설 1: 자기희생적 리더십은 상사지향 조직시민 행동과 정적(+) 관계를 가질 것이다.

## 2.3 상사호감의 매개역할

만약 자기희생적 리더십이 구성원의 상사지향 조

직시민행동을 높인다면, 왜 자기희생적 리더십이 그런 정적인 영향력을 갖는지 의문이 제기될 수 있다. 이런 의문을 반영하듯 다수의 학자들이 리더십과 결과변수 간의 관계를 심층적으로 살펴보려는 노력들을 해 왔다(Yukl, 2012). 같은 맥락에서 본 연구에서도 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동에 내재된 메커니즘의 일부를 밝힘으로써 자기희생적 리더십의 영향력 과정에 대한 이해의 증진은 물론, 실무적으로도 유용한 지식의 축적에 기여하고자 한다.

사회정보처리 관점에 의하면(e.g., DeNisi, Cafferty, and Meglino, 1984; Feldman, 1981), 인간의 제한된 정보처리 능력으로 인해, 타인 평가 시 가용한 정보의 일부를 활용하는 인지적 단순성(shortcuts)을 토대로 주의, 범주화, 회상, 정보통합의 정보처리 단계를 거친다. 먼저 구성원은 평가 대상이 제공하는 현저한 정보에 많은 주의를 기울이게 되는데(DeNisi et al., 1984), 이 때 자기희생적 리더십은 조직에서 공식적으로 요구하는 행동이 아니라는 점에서 또한 균림하려는 상사의 일반적인 모습과는 다르다는 점에서 구성원들의 주의를 끄는 현저한 정보적 단서가 될 수 있다. 그리고 그런 상사의 모습은 모범적이고 바람직한 상사와 관련된 원형적 특성과 일치할 가능성이 높기 때문에(e.g., Bass, 1985; Choi and Mai-Dalton, 1998), 구성원들이 가진 좋은 상사, 효과적인 상사라는 인식의 범주에 포함된다. 일단 그렇게 범주화되면 연이은 정보의 회상, 그리고 새롭게 제공된 정보도 해당 범주를 중심으로 통합됨으로써 자기희생적인 상사를 더욱 모범적인 리더로 인식하게 만든다(Srull and Wyer, 1989). 그런데 도식-유발(schema-triggered) 정서 이론에 의하면(Fiske, 1981, 1982), 도식의 상층부에 정서가 존재함에 따라 현존 도식 또는 범주와 관련된 자극이 주어질 때 무엇보다도 호감 또는 비호감

이라는 정서적 반응이 즉각적으로 일어날 수 있다는 것이다. 그에 따라 리더의 자기희생 행동은 좋은 상사, 모범적인 상사라는 범주와 관련된 정서적 반응인 호감을 높일 것으로 여겨진다.

선행연구들을 살펴보면, 자기희생적 리더십과 상사에 대한 호감을 예측할 수 있는 연구들이 존재하는데, 예를 들어 구성원의 희생적인 시민행동은 구성원에 대한 상사의 호감을 불러 일으키는 것으로 나타났으며(Allen and Rush, 1998), LMX를 다차원적 구성개념(호감, 충성, 공헌, 전문성 존중)으로 본 연구들에서도 상사의 우호적인 행동이 상사호감을 포함한 전반적인 LMX를 높인다는 것을 발견했다(Wang et al., 2005). 이런 선행연구들은 모두 상사의 자기희생이라는 우호적, 바람직한 행동이 무엇보다도 구성원들의 상사호감에 직접적일 것이라는 증거들이 된다.

그런데 선행연구들은 상사에 대한 이런 호감이 다양한 결과물 중 구성원의 행동 또는 성과와 관련이 있다고 하였다. 왜냐하면, 사람들은 자신이 호감을 가진 대상에게 도움이 되는 것에 관심을 가지고 거기에 보다 많은 자원을 투자하는데, 직무와 관련된 다양한 행동들은 상사가 가치 있게 여기는 것들이기 때문이다(Bettencourt, 2004; Yukl, 2012). 아울러 사회교환이론(Blau, 1964) 및 상호성 규범(Gouldner, 1960) 또한 상사호감의 매개역할에 대한 이론적 토대를 제공한다. 즉 자기희생적 리더십에 의해 유발된 상사호감은 구성원들에게 좋은 감정 또는 정서를 느끼게 하는데, 구성원들은 자신에게 이런 긍정적인 정서를 갖게 한 상사에게 보답하는 차원에서 직무에 보다 많은 노력을 기울일 수 있기 때문이다. 실제로 몇몇 연구들은 상사호감이 구성원들의 직무성적을 높인다고 주장하거나 그에 대한 실증적 증거를 제시하였다(Bauer, Erdogan,

Liden, and Wayne, 2006). 예를 들어, Wang, Law, and Chen(2008)은 LMX의 각 하위차원을 구성원의 직무성과와 연결시킨 결과 상사에 대한 호감은 상사가 평가한 구성원의 과업성과 및 맥락성과(대인적 촉진 및 직무헌신)와 유의한 정적 관계를 가진다는 것을 발견했다. 또한 House and Shamir(1993)의 경우에는 카리스마적 리더십이 그 리더에 대한 구성원들의 감정 또는 호감을 높임으로써 성과를 증진할 수 있다고 제안하였고, Wang et al.(2005)의 연구에서도 변혁적 리더십은 호감을 포함한 다차원적 LMX를 거쳐 구성원의 과업성과 및 조직시민행동을 증진시키는 것으로 나타났다. 이런 맥락에서 본 연구는 상사호감이 상사지향 조직시민행동과도 무관하지 않을 것으로 본다. 특히 양립성 원리는(Ajzen, 1988), 상사호감이 유발하는 다양한 유형의 조직시민행동 중에서도 상사라는 대상의 동일성으로 인해 무엇보다도 상사지향 조직시민행동이 나타날 수 있다는 본 연구의 예측을 지지한다. 따라서 상사호감에 대한 아래의 가설을 설정하였다.

가설 2: 상사호감은 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

#### 2.4 구성원의 학습목표성향의 조절효과

목표성향이란 성취 상황에서 개인이 가지는 목표 선호도에 대한 기질적 차이를 의미하는데(Dweck, 1989; Heyman and Dweck, 1992), 이런 차이는 상황에 대한 해석, 반응을 결정하는 지각적-인지적 틀의 형성에 영향을 미친다(Dweck, 1999; Pintrich, 2000). 그 중에서도 학습목표성향이란 “새로운 기술의 습득, 새로운 상황에 숙달, 경험으로부터 학습

을 통해 자신의 능력을 개발시키는 것에 초점을 두는 기질적 특성”을 말한다(VandeWalle, 1997, p. 1000). 이런 성향을 가진 사람은 지능과 성과관 노력만 하면 향상될 수 있다고 보는 증진 이론(incremental theory)을 잠재적으로 가지고 있다(Elliott and Dweck, 1988). 따라서 어려운 과제나 새로운 도전적 상황에 직면하면 그런 외부적 자극을 학습과 발전의 기회로 보고 최선을 다하는 경향이 강하다(Janssen and Van Yperen, 2004). 본 연구에서는 학습목표성향의 이런 동기적 특성이(Dweck, 1975, 1986; Dweck and Elliott, 1983; Dweck and Leggett, 1988), 상사를 돕는 일에 대해서도 근본적인 관점의 차이를 만든다고 본다.

일반적으로 상사가 수행하는 업무는 구성원의 역량 수준을 넘는 일이 많으며, 보다 장기적이고 거시적인 안목을 필요로 한다. 게다가 상사는 구성원들의 다양한 과업을 조정하고 종합하는 관리역할까지 수행해야 하는 사람이다(Mintzberg, 1973). 따라서 구성원이 자신의 고유 업무를 수행하면서 동시에 상사의 만만치 않은 업무를 자발적으로 돕는다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 하지만 학습목표성향이 높은 사람은 상사를 돕는 일을 자신의 능력 및 지식 개발의 기회로 여길 수 있다. 즉 상사의 고차원적인 업무를 보좌하면서 새로운 기술 및 지식을 습득할 수 있으며, 보다 거시적인 안목도 기를 수 있고, 장차 자신이 리더가 되었을 때 어떻게 구성원을 관리해야 할지에 대한 노하우도 근거리에서 배울 수 있다고 생각할 가능성이 높다. 이런 학습 및 성장에 대한 열망은 상사를 돕는 일에 대해 상사호감 못지 않은 강한 내적 동기가 된다(VandeWalle, Brown, Cron, and Slocumet, 1999). 이를 보다 구체적으로 설명하면, 사람은 자신의 성격, 기질 등에 뿌리를 둔 동기에 걸 맞는 행동을 하고자 하는 경향이 강

하다(Snyder, 1993). 왜냐하면 그렇게 하는 것이 욕구 충족에 도움이 되기 때문이다. 그런데 학습목표성향은 무엇보다도 성장 및 발전을 위한 학습동기가 강한 개인차 변수이다(VandeWalle, 1997). 그에 따라 그런 동기를 반영할 수 있는 다양한 행동에 관여할 수 있는데, 그 중에서도 상사지향 조직시민 행동은 보다 고차원적이고 종합적이며 넓은 식견을 배울 수 있다는 점에서 학습목표성향의 동기충족에 매우 적합한 행동이다. 이런 동기적 속성으로 인해, 학습목표성향이 높은 사람은 상사호감의 정도와 다소 무관하게 상사를 돕는 행동에 적극적으로 나설 가능성이 높다는 것이다. 따라서 상사호감과 상사지향 조직시민행동 간의 정적 관계는 약화될 것이다.

반면, 학습목표성향이 낮은 사람은 그런 자기 개발과 발전에 대한 내재적 동기가 부족하다(Bettencourt, 2004). 그에 따라 상사를 돕는 행동을 학습의 기회로 보고 스스로 나설 가능성이 적다. 이때 상사에 대한 호감은 그런 결핍된 동기를 채워주는 역할을 할 것으로 여겨진다. 즉 학습목표성향이 낮은 사람은 스스로의 내적 동기가 아닌 상사에 대한 호감에 의해 상사를 돕고자 하는 동기가 형성된다는 것이다. 따라서 학습목표성향이 낮은 경우에는 상사호감과 상사지향 조직시민행동 간의 정적 관계가 두드러지게 나타날 것으로 여겨진다.

비록 수가 많지 않지만, 몇몇 선행연구들을 살펴보면 학습목표성향의 동기적 역할로 인한 부적 조절 효과를 직·간접적으로 지지하는 증거들을 확인할 수 있다. 예를 들어 혁신적 인지능력이 낮을수록 LMX와 개인 창의성 간의 관계가 더 강하게 나타난 연구(Tierney, Farmer, and Graen, 1999), 상사의 배려와 관리적 피드백 추구에 대한 가치 인식 간의 정적 관계가 학습목표성향이 낮을수록 더 강하다는 것을 밝힌 연구(VandeWalle, Ganesan,



Challagalla, and Brown, 2000) 등도 동기적 요소로서 개인특성의 조절효과를 입증한 것들이다. 특히 Bettencourt(2004)의 연구를 살펴보면, 높은 학습목표성향을 가진 사람들의 경우에는 조직몰입의 정도와 관계없이 변화지향 조직시민행동이 비교적 높게 나타난 반면, 낮은 학습목표성향을 가진 사람들에게는 조직몰입이 높아질 경우에만 변화지향 조직시민행동이 높아지는 것으로 나타났다. 따라서 지금까지의 논의를 토대로 상사지향 조직시민행동에 대한 상사호감과 학습목표성향의 상호작용효과 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 3: 학습목표성향이 낮을수록 상사호감과 상사지향 조직시민행동 간의 정적(+) 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

학습목표성향이 상사호감과 상사지향 조직시민행동 간의 관계를 조절한다고 가정한다면, 이는 상사호감을 통한 자기희생적 리더십의 간접효과가 학습목표성향의 정도에 따라 달라질 수 있다는 것을 의미한다. 즉 자기희생적 리더십이 상사지향 조직시민행동에 미치는 영향은 조절된 매개과정을 통해 나타난다는 것이다. 다시 말해 가설 2와 3을 종합하면, 자기희생적 리더십이 상사호감을 경유하여 상사지향 조직시민행동에 미치는 효과는 학습목표성향이 낮을

수록 더 강하게 나타날 수 있다. 그에 따라 아래와 같은 가설을 설정하였다.

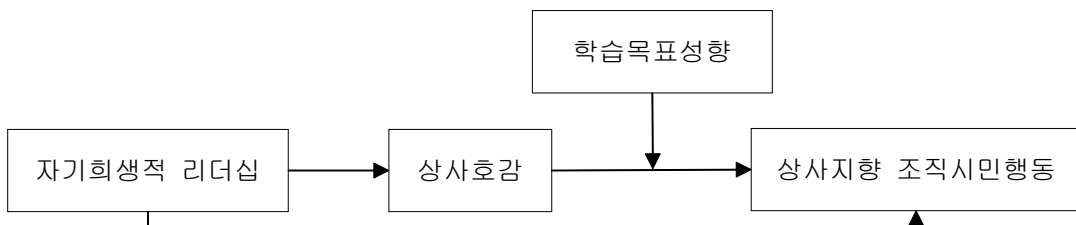
가설 4: 학습목표성향은 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동 간의 상사호감을 통한 간접관계를 조절할 것이다. 즉, 학습목표성향이 낮을수록 간접효과는 더 강하게 나타날 것이다.

지금까지의 이론적 논의와 가설을 종합한 본 연구의 모형은 <그림 1>과 같다.

### III. 연구 방법

#### 3.1 자료수집 및 연구표본의 특성

자료의 수집은 제조업에 종사하는 국내 기업들의 직원들을 대상으로 이루어졌다. 설문은 구성원 및 그들의 직속상사로 구성된 총 360쌍에게 배포되었는데, 이 중 300쌍이 설문에 응했으며, 설문에 응답한 즉시 동봉한 봉투에 밀봉하여 연구자에게 인편 또는 우편으로 전달하였다. 불성실 및 결측치를 제외한 총 255쌍의 자료가 최종 분석에 사용되었다.



<그림 1> 연구모형

구성원의 인구통계학적 특성은 남자가 74%(188명)로 대다수를 차지하였으며, 나이는 30대가 60%(153명)로 가장 많았다. 또한 학력은 대졸이 51%(130명)로 과반수를 차지하였으며, 직급은 61%(156명)가 사원 및 대리급이었다. 평균 근속기간은 6.5년으로 나타났고, 상사와의 근속기간은 평균 3.2년이었다. 구성원의 상사지향 조직시민행동을 측정 한 상사의 경우에는, 남자가 93%(236명)였으며, 나이는 40대가 61%(156명)로 가장 많았다. 또한 학력은 대졸이 53%(134명)로 과반수를 차지하였으며, 직급은 부장이 가장 많은 41%(104명)로 나타났다. 마지막으로 평균근속 기간은 12.4년이었다.

### 3.2 변수의 측정

연구에 사용된 변수는 독립변수, 매개변수, 조절변수, 종속변수, 그리고 통제변수로 구분된다. 통제변수를 제외한 모든 변수는 Likert식 7점 척도를 사용하였으며(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통이다, 7=매우 그렇다), 연구의 목적을 고려하여 각 변수 별로 가장 적합한 대상을 선정하여 자료를 수집하였다. 즉, 독립·매개·조절변수는 구성원에게, 종속변수는 상사에게 측정하였다. 각 변수의 측정은 다음과 같다.

#### 3.2.1 자기희생적 리더십

자기희생적 리더십 선행연구들을 살펴보면, 대부분이 업무분장, 보상분배, 권한행사상의 자기희생을 하위차원으로 하는 Choi and Mai-Dalton(1998)의 정의를 기초로 하였음에도 불구하고 이를 적절히 반영한 설문도구의 부재로 연구수행 과정 및 결과 해석에 있어 적지 않은 의문이 제기되어 왔다. 예를

들어 많은 선행 연구들은 가상의 조직 상황을 가정한 시나리오 및 실험실 연구를 실시하였는데, 이런 방법을 사용한 연구들은 나름대로의 공헌에도 불구하고 일반화와 관련된 외적 타당성의 문제에서 자유로울 수 없다(Kerlinger and Lee, 2000). 또한 일부 연구들은 시나리오 및 실험실 연구의 단점을 극복하기 위해 카리스마적 리더십 측정도구에서 특정항목들을 발췌하여 자기희생적 리더십을 측정하였는데, 이 또한 설문도구가 자기희생적 리더십을 정확히 측정했는지, 즉 측정도구의 타당성에 대한 의구심을 지울 수 없다(Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham, 2006).

그에 따라 본 연구에서는 먼저 문헌 분석 및 인터뷰를 토대로 업무분장, 보상분배, 권한행사의 영역에 있어 자기희생적인 리더의 사례들을 수집 및 정리하여 전문가의 검토과정을 거쳐 최종 45문항을 선정하였다. 그런 다음 일반기업의 구성원 293명의 자료를 토대로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 부하량 .50 이상 및 교차 부하량 차이 .20 이상을 기준으로 한 결과 총 5개의 요인 및 총 35문항이 조건에 충족되었다. 항목 검토 결과, 요인 1은 보상분배, 요인 2는 업무분장, 요인 3은 권한행사상의 자기희생을 기술하는 항목들로 구성된 반면, 요인 4, 5는 적재된 항목간 내용의 일관성이 부족하였다. 그에 따라 요인 1, 2, 3으로 묶인 항목 중 요인 부하량 상위 6문항씩 선정한 후, 155명의 일반기업 구성원 응답자료로 2차 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 3개의 요인이 도출되었는데 이 때 2개의 항목이 1차 탐색적 요인분석 시의 기준에 미달되었다. 이를 토대로 연구 활용 용이성을 고려하여 각 요인별로 상위 적재값을 갖는 4개의 항목들을 선정하였다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 자기희생적 리더십 측정도구

구 분	문 항
업무분장 상 자기희생	1. 나의 상사는 직원들이 감당하기 힘든 업무가 있으면 자신이 맡는다. 2. 나의 상사는 팀(혹은 부서) 내 업무에 대해 자신이 책임을 지려 한다. 3. 나의 상사는 직원들이 어렵게 느끼거나 기피하는 일이 있으면 자신이 나선다. 4. 나의 상사는 팀(혹은 부서)이 책임져야 할 일이 발생하면 자신이 나선다.
보상분배 상 자기희생	1. 나의 상사는 팀(혹은 부서)의 성과에 대한 공로를 직원들에게 돌린다. 2. 나의 상사는 직원들이 있었기 때문에 성공적인 업무수행이 가능했다고 한다. 3. 나의 상사는 팀(혹은 부서)의 성과에 대한 상부의 칭찬, 인정, 보상 등이 있을 때 자신보다 직원들을 앞세운다. 4. 나의 상사는 자신보다 직원들의 공로를 드러내주기 위해 노력하는 사람이다.
권한행사 상 자기희생	1. 나의 상사는 직원들에게 상급자로서의 대접을 요구하지 않는다. 2. 나의 상사는 직원들을 대할 때 자신의 직급(또는 계급)이나 직위를 내세우지 않는다. 3. 나의 상사는 직원들을 위해 필요할 경우, 자신을 위한 권한의 사용을 자제 또는 억제한다. 4. 나의 상사는 직원들을 대함에 있어 상사로서의 체면을 중요하게 생각 하지 않는다.

최종 선정된 12항목의 요인구조가 가정된 요인구조와 얼마나 일치하는지를 확인하기 위해 일반기업 구성원 207명의 자료를 토대로 확증적 요인분석을 실시하였다. AMOS 19.0을 이용하여 최대 우도법(maximum likelihood)으로 분석된 확증적 요인 분석 및 모형비교 결과는 〈표 2〉에 제시되어 있다.

표에서 알 수 있듯이, 본 연구에서 가정한 3요인 모형의 적합도는 대체로 우수한 것으로 나타난 반면, 대안모형들은 그렇지 못한 결과를 보였다. 모형

비교 결과에서도, 전반적으로 3요인 모형이 대안모형 1 및 2에 비해 타당성이 더 높다는 증거가 제시되었다. 또한 각 요인에 적재된 항목의 요인 부하량, 분산추출 지수, 신뢰도를 확인한 결과(Hair et al., 2006), 각 요인 별로 항목의 표준 부하량이 모두 이상치인 .70을 넘는 것으로 나타났으며, 분산추출 지수 또한 모두 기준치인 .50 이상이였다. 또한 각 구성개념 별 신뢰도도 모두 기준점인 .70 이상으로 확인되었다. 따라서 본 연구에서 제시한 3요인 모형

〈표 2〉 확증적 요인분석 및 모형비교 결과

구 분	$\chi^2$	df	GFI	CFI	RMSEA	가정된 모형과의 차이- $\Delta\chi^2(\Delta df)$
가정된 모형(3요인 모형)	82.01**	51	.94	.99	.05	
대안모형 1(2요인 모형) <sup>a</sup>	324.04***	53	.74	.89	.16	260.67 (2)***
대안모형 2(1요인 모형) <sup>b</sup>	584.71***	54	.61	.78	.22	502.70 (3)***

주. N=207. GFI = goodness of fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square error of approximation.

<sup>a</sup> 업무분장 및 보상분배를 하나의 요인으로 적재.

<sup>b</sup> 단일 요인 모형. \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

은 수렴 타당도가 있다고 판단된다. 한편 판별 타당도의 경우에는 각 구성개념들이 실제로 구분되는지의 여부를 의미하는데, 이는 분산추출 지수와 요인간 상관관계의 제곱(즉, 결정계수)을 비교함으로써 알 수 있다(Hair et al., 2006). 분석결과, 각 요인 별 분산추출 지수(.73 ~ .84)는 대응되는 요인간 상관관계 제곱(.46 ~ .58)보다 큰 것으로 나타났다. 이는 각 구성개념이 다른 구성개념을 설명하는 것보다 각 구성개념을 측정하는 항목들을 더 잘 설명한다는, 즉 측정모형의 판별 타당성을 지지해주는 증거이다. 이상을 종합하면 본 연구에서 제시한 자기희생적 리더십 측정도구는 업무분장, 보상분배, 권한행사 상의 자기희생으로 구분되는 개념적 정의를 적절히 반영한 것으로 여겨진다. 그에 따라 이하에서는 12항목을 가지고 관심변수와의 관계를 살펴 보았다.<sup>2)</sup>

### 3.2.2 상사호감

상사호감은 Wayne and Ferris(1990)이 개발한 구성원 호감 설문항목을 수정하여 측정하였다. 구체적으로 “나는 나의 상사를 좋아한다” 등 4항목으로 구성되어 있다.

### 3.2.3 학습목표성향

학습목표성향은 VandeWalle(1997)이 개발한 5항목을 사용하여 측정하였다. 구체적으로 “나는 많은 것을 배울 수 있는 도전적인 일을 기꺼이 선택할 것이다” 등으로 구성되어 있다.

### 3.2.4 상사지향 조직시민행동

상사지향 조직시민행동은 Malatesta(1995)가 개발한 것으로, Williams and Anderson(1991)의 대인지향 조직시민행동을 토대로 특별히 상사에게 도움이 되는 행동들을 반영한 것이다(Cropanzano and Rupp, 2003). 구체적으로 “이 구성원은 나의 부재로 인해 추가적으로 부과되는 책임 또는 역할을 맡는다” 등 5개의 문항으로 구성되었다.

### 3.2.5 통제변수

본 연구에서는 선행연구를 참고하여 구성원의 나이, 성별, 학력, 직급, 직종, 조직 근속기간, 상사와의 근무기간을 통제변수로 사용하였다.

## 3.3 분석방법

측정도구의 신뢰도 검사를 위해 변수 별 Cronbach's 값을 점검하였으며, 타당도 검사는 요인분석을 통해 확인하였다. 또한, 각 변수 별 다 항목 측정값들의 평균값을 구하여 변수간 상관관계분석과 위계적 다중회귀분석을 실행하였다. 매개효과에 대한 가설검증은 Baron and Kenny(1986)의 절차를 따랐으며, 조절된 매개효과 분석은 Preacher, Rucker, and Hayes(2007)가 개발한 SPSS macro를 이용하였다.

2) 자기희생적 리더십 측정과 관련하여 보다 자세한 내용이 궁금할 경우 주저자에게 연락바람.

## IV. 결과

### 4.1 변수의 기술 통계량 및 상관관계

변수들의 기술통계량 및 상관관계는 <표 3>에 있다. 상관관계를 살펴보면, 자기희생적 리더십은 상사호감과 상사지향 조직시민행동과 유의한 정적 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 상사호감 또한 상사지향 조직시민행동과 정적 상관관계를 보였다. 이는 본 연구에서 가정한 변수 간 관계를 일차적으로 지지하는 결과이다. 또한 신뢰도 계수의 경우에도 모두 .70이상으로 양호하게 나타났다(Nunnally, 1978).

그런데 자기희생적 리더십과 상사호감 간의 상관관계가 매우 높게 나타났다. 이로 인해 구성개념의 수렴 및 판별 타당성에 의문이 제기된다. 그에 따라 요인구조에 대한 구성개념 타당도 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4>에 제시되어 있다.

표에서 알 수 있듯이 본 연구에서 가정한 모형(4요인 모형)은 제반 적합도 지수에서 대안모형들보다 우수한 것으로 나타났으며(Hu and Bentler, 1999), 특히 자기희생적 리더십과 상사호감을 하나의 요인으로 묶은 대안모형1과의  $\chi^2$ 차이도 유의한 것으로 확인되었다( $\Delta\chi^2(\Delta df) = 51.73(3)$ ,  $p < .001$ ). 또한 분산확대지수를 확인한 결과, 최대값이 3.5를 넘지

<표 3> 변수의 기술통계량 및 상관관계

구 분	평균	표준 편차	1	2	3	4
1. 자기희생적 리더십	5.02	1.20	(.96)			
2. 상사호감	5.15	1.21	.83***	(.93)		
3. 학습목표성향	4.96	.92	.11	.06	(.90)	
4. 상사지향 조직시민행동	4.77	1.07	.16**	.19**	.15*	(.88)

주.  $N=255$ . 간명한 표현을 위해 통계변수는 생략하였음. 괄호 안의 수치는 신뢰도 계수임.  
\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

<표 4> 확인적 요인분석 결과

구 분	$\chi^2$	$df$	GFI	CFI	RMSEA	연구 모형과의 차이- $\Delta\chi^2(\Delta df)$
연구 모형(4요인 모형)	236.72***	113	.90	.96	.07	
대안모형1(3요인 모형) <sup>a</sup>	288.45***	116	.88	.95	.08	51.73(3)***
대안모형 2(2요인 모형) <sup>b</sup>	999.42***	118	.63	.72	.17	762.70(5)***
대안모형 3(1요인 모형) <sup>c</sup>	1655.46***	119	.50	.52	.23	1418.74(6)***

주.  $N=255$ . GFI = goodness of fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square error of approximation.

<sup>a</sup> 자기희생적 리더십과 상사호감을 하나의 요인으로 적재.

<sup>b</sup> 자기희생적 리더십, 상사호감, 학습목표성향을 하나의 요인에 적재.

<sup>c</sup> 단일 요인 모형. \*\*\* $p < .001$ .

않는 것으로 나타났다(Neter, Wasserman, and Kutner, 1990). 따라서 비교적 높은 상관관계에도 불구하고 자기희생적 리더십과 상사호감은 구분되는 개념으로 이해되는 것이 타당해 보이며 다중공선성의 문제도 크지 않다고 판단된다. 그에 따라 이하에서는 본 연구에서 가정한 4요인 모형을 토대로 연구를 진행하였다.

#### 4.2 가설의 검증

먼저 가설 1은 상사가 평가한 상사지향 조직시민 행동에 대한 자기희생적 리더십의 효과에 대한 것인데, 그 결과는 <표 5>의 모형 4에 나타나 있다. 표에서 알 수 있듯이 자기희생적 리더십은 상사지향 조직시민행동과 유의한 정적 관계를 가지는 것으로 나타났다( $\beta=.18, p<.01$ ). 따라서 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 상사호감의 매개역할에 대한 것인데, 이를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 절차를 따랐다. 1단계는 독립변수와 종속변수 간 관계의 유의성이 확인되어야 하는데, 이는 가설 1의 검증결과에 의해 입증되었다. 2단계는 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 하는데, <표 5>의 모형 2를 보면 자기희생적 리더십은 상사호감과 유의한 정적 관계를 가진다는 것을 알 수 있다( $\beta=.83, p<.001$ ). 3단계는 독립변수를 통제한 상태에서 종속변수에 대한 매개변수의 효과가 유의해야 한다. 그런데 <표 5>의 모형 5를 보면 자기희생적 리더십을 통제한 상태에서 상사호감은 상사지향 조직시민 행동에 유의한 정적 효과를 가지는 것으로 나타났으며( $\beta=.24, p<.05$ ), 이 때 자기희생적 리더십의 주효과는 사라졌다. 이는 상사호감이 상사지향 조직 시민행동에 대한 자기희생적 리더십의 효과를 완전 매개한다는 증거이다. Preacher et al.(2007)의

<표 5> 연구 가설에 대한 검증 결과

구 분	상사호감		상사지향 조직시민행동				
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7
나 이	-.02	.06	.05	.06	.05	.03	-.01
성 별	.06	.08*	.06	.06	.04	.06	.02
학 력	.01	-.03	.13*	.13*	.13*	.09	.12
직 급	.00	-.07	.11	.09	.11	.13	.14
직 종	-.01	.05	-.17**	-.16*	-.17**	-.16*	-.19**
조직 근무기간	-.10	-.01	.14	.16	.16	.18*	.16
상사와 근무기간	-.07	-.04	-.02	-.02	-.01	-.02	.01
자기희생적 리더십		.83***		.18**	-.02	-.04	-.04
상사호감(A)					.24*	.24*	.28**
학습목표성향(B)						.14*	.13*
A × B							-.19**
R <sup>2</sup> 변화량	.03	.68	.10	.03	.02	.02	.03
F 값	1.15	74.46***	4.10***	4.81***	4.87***	5.00***	5.56***
F값 변화량	1.15	569.01	4.10	8.86	4.74	5.42	9.38

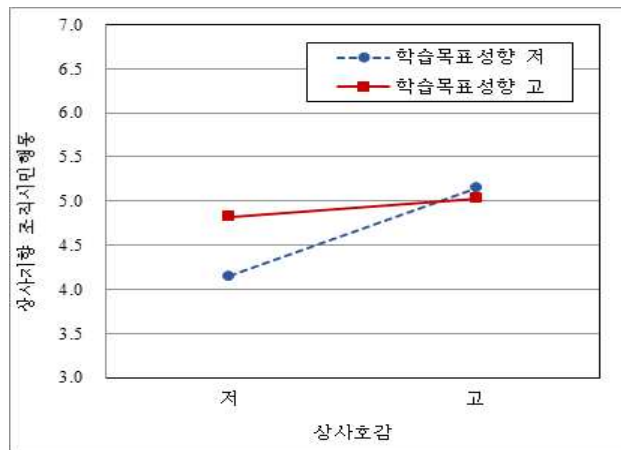
주. N=255, 수치는 표준화 계수임. \* $p<.05$ . \*\* $p<.01$ . \*\*\* $p<.001$ .

SPSS macro를 이용한 분석 결과에서도 상사호감을 경유한 자기희생적 리더십의 간접효과가 .18( $p < .05$ )로 나타났으며, 95%신뢰수준에서 신뢰구간이 영(zero)을 포함하지 않았다(부트스트랩 표본크기 = 5,000; 신뢰구간 = .01, .34). 따라서 상사호감의 매개효과를 가정한 가설 2는 지지되었다.

가설 3은 상사호감과 학습목표성향의 상호작용에 관한 것으로 그 결과는 <표 5>의 모형 7에 제시되어 있다. 표에서 알 수 있듯이, 상사지향 조직시민행동에 대한 상사호감 및 학습목표성향의 상호작용효과는 유의한 것으로 나타났다( $\beta = -.19, p < .01$ ). 상호작용효과의 패턴을 알아보기 위해 학습목표성향을  $\pm 1$  표준편차 집단으로 나눈 후 상사호감과 상사지향

조직시민행동 간의 관계를 도식화하였다(Aiken and West, 1991). <그림 2>에서 알 수 있듯이, 구성원의 학습목표성향이 높은 경우에는 상사호감과 상사지향 조직시민행동 간의 정적 관계가 완만한 반면( $\beta = .10, ns$ ), 학습목표성향이 낮을 때는 유의한 정적 관계를 보였다( $\beta = .46, p < .001$ ). 따라서 학습목표성향이 낮을수록 상사호감과 상사지향 조직시민행동 간의 정적 관계가 강하게 나타날 것이라는 가설 3은 지지되었다.

가설 4는 자기희생적 리더십의 조절된 매개효과에 대한 것으로, Preacher et al.(2007)의 SPSS macro에 의한 검증결과는 <표 6>에 제시되어 있다. 예상처럼 자기희생적 리더십이 상사호감을 경유하여



<그림 2> 상사호감 및 학습목표성향의 상호작용효과

<표 6> 조절된 매개효과 분석 결과

구 분	조건적 간접효과	상사지향 조직시민행동		
		표준오차	하위신뢰구간	상위신뢰구간
학습목표성향 - 1표준편차	.35***	.10	.15	.55
학습목표성향 + 1표준편차	.07	.10	-.11	.26

주. 부트스트랩 표본크기 = 5,000. \*\*\*  $p < .001$ .

상사지향 조직시민행동에 미치는 조건적 간접효과는 학습목표성향이 평균보다 1 표준편차 낮을 때에만 유의한 것으로 나타났으며, 신뢰구간 또한 영(zero)을 포함하지 않았다. 따라서 학습목표성향이 낮을수록 상사호감을 통해 상사지향 조직시민행동에 나타나는 자기희생적 리더십의 간접효과가 더 강하게 나타날 것이라는 가설 4는 지지되었다.

## V. 토의 및 결론

### 5.1 결과 요약 및 시사점

본 연구는 크게 세 가지 목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 자기희생적 리더십과 구성원의 상사지향 조직시민행동 간의 관계를 확인하는 것이다. 위계적 회귀분석 결과, 자기희생적 리더십은 상사에게 이로운 조직시민행동에 정적인 효과를 가지는 것으로 나타났다. 둘째, 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동 간의 관계에서 상사호감의 매개역할을 살펴보는 것이다. 연구 결과, 상사호감은 상사지향 조직시민행동에 미치는 자기희생적 리더십의 효과를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 마지막으로, 자기희생적 리더십의 영향력 과정에 대한 구성원의 학습목표성향의 조절효과를 검증하였다. 분석결과 학습목표성향은 상사지향 조직시민행동에 대한 상사호감의 효과를 부적으로 조절하는 것으로 나타났으며, 조절된 매개효과 검증결과, 상사호감을 경유한 자기희생적 리더십의 간접효과는 학습목표성향이 낮을 경우에만 유의한 것으로 확인되었다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 자기희생적 리더십은 효과적이고 바람직한 리더십의 하나로

오랜 기간 동안 학자 및 일반인들의 동의를 얻어온 개념이다(Choi and Mai-Dalton, 1998). 그럼에도 불구하고 조직상황에서 자기희생적 리더십이 어떤 순기능을 하는지에 대한 연구는 상대적으로 제한되었으며, 제한적인 선행연구들조차 구성원의 행동보다는 태도나 인식을 자기희생적 리더십의 종속변수들로 고려하였다는 한계를 가지고 있다. 본 연구는 자기희생적 리더십과 역할 외 행동 간의 정적 관계를 밝힘으로써 조직상황에서 자기희생적 리더십의 유용성에 대한 증거를 공고히 하였다는 시사점이 있다. 또한 본 연구는 다양한 역할 외 행동 중에서도 상사에게 이로운 조직시민행동에 초점을 두었는데, 조직에서 상사의 비중 및 업무량을 고려할 때 구성원이 상사를 자발적으로 돕는 행동의 중요성은 간과할 수 없다(Rupp and Cropanzano, 2002). 그에 따라 무엇이 이런 상사지향 조직시민행동을 독려하는지를 밝히는 연구의 가치는 결코 적지 않다. 본 연구는 자기희생적 리더십이 바로 그런 상사지향 조직시민행동의 선행요인이 될 수 있다는 것을 실증적으로 밝힘으로써 기존연구를 확장하는 이론적 기여뿐 아니라 조직의 관리자들에게 어떤 리더십 행동을 강조 및 교육해야 하는지에 대한 실질적인 조언을 제공하는 실무적 시사점도 가지고 있다. 아울러 본 연구는 이 과정에서 신뢰성과 타당성을 갖춘 자기희생적 리더십 측정도구를 개발하였다. 비록 추가적인 연구를 통해 측정도구의 정교화가 요구되지만, 본 연구에서 제시한 설문도구는 향후 보다 많은 연구자들이 자기희생적 리더십에 관심을 가지도록 독려하는데 있어 중요한 역할을 할 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구는 상사호감의 매개역할을 밝힘으로써 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동 간의 매커니즘으로 구성원의 정서적 반응이 매우 중요하다는 것을 시사한다. 리더십의 효과를 무엇으로



설명할 수 있는가에 대한 의문은 오랜 연구질문 중 하나이다. 본 연구는 이에 대한 대답의 일환으로 자기희생적 리더십 영향력 과정에 대한 이해를 증진시키고 있다. 특히 다양한 메커니즘 중에서도 사회정보 처리 관점(e.g., DeNisi, Cafferty, and Meglino, 1984; Feldman, 1981) 및 도식-유발 정서 이론(Fiske, 1981, 1982)을 토대로 자기희생적 리더십과 상사호감을 연결시켰으며, 사회교환이론(Blau, 1964) 및 상호성 규범(Gouldner, 1960), 그리고 양립성 원리(Ajzen, 1988)를 이용하여 상사호감과 상사지향 조직시민행동 간의 관계를 가정하고 이를 실증하였다. 이는 자기희생적 리더십 영향력 과정을 추론하면서 선행연구에서 함께 고려되지 못한 다양한 이론들을 통합하였다는 점에서 이론적인 기여가 있으며, 이를 통해 선행연구에서 고려되지 못한 상사호감의 역할을 입증함으로써 내재된 영향력 과정을 보다 체계적으로 밝혀냈다는 의의가 있다. 아울러 자기희생적 리더십과 상사지향 조직시민행동 간에 존재하는 영향력 과정에 대한 지식의 축적을 통해 상사호감을 높이기 위해 어떤 리더십의 발휘가 필요한지, 그리고 그렇게 높아진 상사호감이 어떤 결과를 가져오는지에 대한 현장의 의문에 적절한 답을 제공하고 있다.

마지막으로, 본 연구는 자기희생적 리더십의 효과가 구성원의 학습목표성향에 따라 달라질 수 있다는 점을 밝힘으로써 리더십 효과에 대한 경계조건의 중요성을 부각시켰다. 목표성향, 특히 학습목표성향은 학습 및 계발을 중시하는 개인의 기질이자 특성이다(VandeWalle, 1997). 따라서 학습목표성향이 높은 사람은 늘 배움과 발전에 대한 동기가 내재되어 있는데(Dweck and Elliott, 1983), 이로 인해 자신의 업무에 부가하여 상사를 돕는 것을 성장의 좋은 기회로 삼을 가능성이 높다. 본 연구는 그런 가능

성을 실증적으로 확인함으로써 자기희생적 리더십에 의한 상사호감 이상으로 구성원의 학습목표성향이 상사지향 조직시민행동의 동기가 될 수 있음을 부각시켰다. 이는 잠재적 조절변수 중 일부를 발굴하였다는 점에서 자기희생적 리더십 선행연구의 공백을 메우는 기여가 있다 할 것이다. 아울러 본 연구는 낮은 학습목표성향을 가진 구성원들도 상사의 바람직한 리더십과 이로 인한 호감의 증대가 이루어질 때, 적어도 상사지향 조직시민행동에 대해서는 높은 학습목표성향을 지닌 구성원 못지 않은 모습을 보일 수 있다는 실무적인 시사점을 제시한다.

## 5.2 한계 및 향후 연구방향

시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 선행연구 및 이론을 토대로 변수 간 영향력의 방향을 가정하였지만 현장조사 방식에 의한 횡단연구로 인과관계의 모호성이 존재한다. 예를 들어, 자기희생적 리더십이 구성원의 상사지향 조직시민행동을 결정하기도 하지만 자신에게 도움을 자주 주는 구성원에게 상사는 더욱 우호적이고 희생적인 행동을 보일 수도 있다. 또한 자기희생적 리더십이 상사에 대한 호감을 높이지만, 자신이 좋아하는 상사를 더 우호적으로 평가할 수도 있는 것이다. 향후에는 실험 또는 종단연구를 통해 명확한 인과관계를 확인할 필요가 있다. 둘째, 자기희생에 대한 통념으로 인해 무엇보다도 상사에 대한 호감이 우선적으로 발생할 수 있다(Fiske, 1981, 1982). 그에 따라 상사호감을 매개변수로 선택한 본 연구의 논리는 비교적 타당하다고 여겨진다. 그럼에도 불구하고 자기희생적 리더십과 상사호감 간의 높은 상관관계는 본 연구의 한계 중 하나이다. 비록 본 연구에서는 개념적 및 실증적으로 구분되었지만, 이 둘 간의 관

계가 어떠한지 반복연구를 통해 확인해 볼 필요가 있다. 아울러 향후에는 측정시기를 분리한다든지, 아니면 설문항목의 배치순서를 바꾼다든지 등의 시도를 통해 항목맥락 효과를 줄이려는 노력도 요구된다. 관련하여 직무만족, LMX 등 본 연구에서 고려되지 못한 다수의 잠재적 매개변수들이 존재한다. 향후에는 이런 다양한 변수들을 활용한 실증연구가 기대된다.

셋째, 본 연구에서는 보다 다양한 조절변수들을 고려하지 못했다. 예를 들어 개인차원의 변수들의 경우, 받은 만큼 돌려주려는 성향이 강한 높은 교환이데올로기는(Witt, 1991) 자기희생적 리더십과 결과변수 간의 관계를 보다 명확하게 만들 수 있다. 구성원의 성격특성, 정서 등도 자기희생적 리더십의 효과에 영향을 미칠 것으로 여겨지는 변수들이다. 조직차원의 잠재적 조절변수로는 조직정치, 조직지원, 조직 공정성, 위기 정도 등도 자기희생적 리더십의 효과를 변화시키는 역할을 할 것으로 여겨진다. 이런 다양한 조절변수 또한 향후 연구에서 다루어질 필요가 있을 것이다. 아울러 본 연구에서는 다양한 개인차 변수 중에서도 학습목표성향을 조절변수로 고려하였는데, 이는 상사지향 조직시민행동이 학습목표성향의 동기를 충족시켜주는 데 있어 매우 적합한 행동이라고 판단하였기 때문이다. 하지만 위에서 언급한 다양한 잠재적 조절변수들을 함께 고려해도 여전히 학습목표성향의 조절효과가 유사하게 나타날 것인가에 대해서는 확신할 수 없다. 향후에는 이론을 토대로 다양한 조절변수들을 복합적으로 고려함으로써 본 연구에서 확인된 변수간 관계를 보다 엄밀하게 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다. 한편 실제 현장에서 상사는 자기희생적 리더십 이외에도 다양한 행동을 보일 수 있다(최연, 2001). 따라서 이런 다수의 리더십 행동들의 상호작용을 고려한 연구는

이론적·실무적으로 많은 시사점을 줄 수 있을 것이다(De Cremer and van Knippenberg, 2004).

넷째, 본 연구에서는 개인수준에서 자기희생적 리더십의 효과에 초점을 두면서, 조직의 유효성에 보다 직결되는 구성원의 역할 외 행동인 상사지향 조직시민행동을 종속변수로 선정하였다. 하지만 이외에도 조직의 성과에 영향을 미치는 개인수준의 변수들은 무수히 많다. 예를 들어 전통적인 성과 준거인 과업성과, 그리고 지식정보화 시대에 들어 중요성이 더해진 지식공유, 창의성 등은 좋은 예이다. 또한 본 연구는 이론적 수준을 고려하여 개인수준에서 측정을 실시하는 과정에서 응답원천의 적절성 및 동일방법편의를 이유로 독립변수는 구성원에게, 종속변수는 상사에게 수집하였다. 비록 이런 응답원천의 분리가 개인수준인 다수의 선행연구에서 사용되는 방법이기도 하지만, 이렇게 수집된 자료에는 본질적으로 상사-구성원 짝에 내재된 다양한 특성들이 존재한다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서는 연구설계 단계에서 이를 고려하지 못했다. 향후에는 이런 짝관계와 관련된 고유한 특성들을 통제할 필요가 있을 것이다. 아울러 개인수준에 집중한 본 연구의 목적으로 인해, 그 가능성에도 불구하고 집단 또는 조직수준에서 자기희생적 리더십이 어떤 결과를 가져오는지를 살펴보지 않았다. 따라서 향후에는 자기희생적 리더십의 효과가 다 수준에서 어떻게 나타나는지를 보다 심층적으로 살펴보는 것이 필요할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 다수의 리더십 연구 관점에 따라 자기희생적 리더십의 결과에 초점을 두었다. 하지만 무엇이 이런 리더십을 유발하는지, 즉 자기희생적 리더십의 결정요인이 무엇인지를 알아보는 것도 매우 중요한 연구 영역이다. 향후에는 선행적 관점에서 자기희생적 리더십의 선행요인을 살펴볼 필요가 있는데, 리더십 및 조직행동 문헌을 살펴보

면 고려될만한 변수들이 적지 않다. 예를 들어, 상사의 성격특성, 정서, 동기 등은 상사의 행동을 결정하는 중요한 요인으로 제시되어 왔다. 아울러, 조직정치, 조직지원, 조직 공정성, 차 상위 상사와의 관계 등도 조직에서 개인의 행동에 영향을 미치는 유의한 변수들이다. 향후에는 이런 다양한 변수들과 자기희생적 리더십과의 관계를 밝힘으로써 자기희생적 리더십 이후뿐 아니라 이전에 대한 이해의 폭도 넓히고, 리더 선발 및 교육·훈련 등을 위한 실무적인 시사점도 도출할 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강영순·백기복·김정훈(2001), "LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간의 리더행동의 조절효과," **인사관리연구**, 25, 349-374.
- 김기홍·김승용·이병철(2012), "자기희생적 리더십이 부하의 자기희생의무감 지각과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 개인(리더) 동일시 매개기능을 중심으로," **경영학연구**, 41, 1471-1500.
- 김진호·손승연·최병순(2005), "자기희생적 리더십 효과에 대한 현장실험 연구," **인사관리연구**, 29, 59-80.
- 손승연·정승찬·김진호(2013), "자기희생적 리더십: 리더의 자기희생 시점차이가 구성원의 반응에 미치는 영향에 관한 연구," **조직과 인사관리연구**, 37, 101-124.
- 최연(2001), "자기희생적 리더십: 연구현황과 과제," **인사관리연구**, 24, 219-238.
- 최병순·김진호(2006), "리더의 자기희생이 미치는 효과에 관한 연구," **인사관리연구**, 30, 117-133.
- Aiken, L. S., and S. G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA, Sage.
- Ajzen, I.(1988), *Attitude, Personality, and Behavior*, Chicago, IL, Dorsey Press.
- Allen, T. D., and M. C. Rush(1998), "The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment," *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Aryee, S., Z. X. Chen, L.-Y. Sun, and Y. A. Debrah (2007), "Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-down Model," *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Bandura, A.(1977), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Bandura, A.(1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.
- Bauer, T. N., B. Erdogan, R. C. Liden, and S. J. Wayne(2006), "A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-member Exchange, Performance, and Turnover During New Executive Development," *Journal of Applied Psychology*, 91, 298-310.
- Bergeron, D. M.(2007), "The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behaviors: Good Citizens at what Cost?," *Academy of Management Review*, 32, 1079-1095.
- Bettencourt, L. A.(2004), "Change-oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating Influence of Goal Orien-

- tation," *Journal of Retailing*, 80, 165-180.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Borman, W. C., and S. J. Motowidlo(1993), "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance," in N. Schmitt, W. C. Borman and Associates (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 71-98.
- Cho, J., and F. Dansereau(2010), "Are Transformational Leaders Fair? A Multi-level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 21, 409-421.
- Choi, Y., and R. R. Mai-Dalton(1998), "On the Leadership Function of Self-sacrifice," *Leadership Quarterly*, 9, 475-501.
- Choi, Y., and R. R. Mai-Dalton(1999), "The Model of Followers Responses to Self-sacrificial Leadership: An Empirical Test," *Leadership Quarterly*, 10, 397-421.
- Conger, J. A.(1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Cropanzano, R., and D. E. Rupp(2003), "An Overview of Organizational Justice: Implications for Work Motivation," *Motivation and Work Behavior*, 7, 82-95.
- Dalal, R. S.(2005), "A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- Deckop, J. R., R. Magel, and C. C. Cirka(1999), "Getting More than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans," *Academy of Management Journal*, 42, 420-428.
- De Cremer, D.(2006), "Affective and Motivational Consequences of Leader Self-sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership," *Leadership Quarterly*, 17, 79-93.
- De Cremer, D., D. M. Mayer, M. van Dijke, and B. C. Schouten(2009), "When does Self-sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus," *Journal of Applied Psychology*, 94, 887-899.
- De Cremer, D., and D. van Knippenberg(2002), "How do Leaders Promote Cooperation? The Effects of Charisma and Procedural Fairness," *Journal of Applied Psychology*, 87, 858-866.
- De Cremer, D. and D. Van Knippenberg(2004), "Leader Self-sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Self-confidence," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 140-155.
- De Cremer, D., and D. van Knippenberg(2005), "Cooperation as a Function of Leader Self-sacrifice, Trust, and Identification," *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 355-369.
- De Cremer, D., D. van Knippenberg, M. van Dijke, and A. Bos(2006), "Self-sacrificial Leadership and Follower Self-esteem: When Collective Identification Matters," *Group Dynamics*, 10, 233-245.
- DeNisi, A. S., T. P. Cafferty, and B. M. Meglino (1984), "A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions," *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 360-396.
- Dweck, C. S.(1975), "The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Learned

- Helplessness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 674-685.
- Dweck, C. S.(1986), "Motivational Processes Affecting Learning," *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C. S.(1989), "Motivation," in A. Lesgold and R. Glaser (Eds.), *Foundations for Psychology of Education*, Mahwah, NJ, Erlbaum, 87-136.
- Dweck, C. S.(1999), *Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*, Ann Arbor, MI, Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Dweck, C. S., and E. S. Elliott(1983), "Achievement Motivation," in P. Mussen and E. M. Hetherington (Eds.), *Handbook of Child Psychology*, New York, Wiley, 643-692.
- Dweck, C. S., and E. L. Leggett(1988), "A Social-cognitive Approach to Motivation and Personality," *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Euwema, M., H. Wendt, and H. van Emmerik(2007), "Leadership Styles and Group Organizational Citizenship Behavior Across Cultures," *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1035-1057.
- Feldman, J. M.(1981), "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal," *Journal of Applied Psychology*, 66, 127-148.
- Fiske, S. T.(1981), "Social Cognition and Affect," in J. Harvey (Ed.), *Cognition, Social Behavior, and the Environment Hillsdale*, NJ, Erlbaum, 227-264.
- Fiske, S. T.(1982), "Schema-triggered Affect: Applications to Social Perception," in M. S. Clark and S. T. Fiske (Eds.), *Affect and Cognition: The 17th Annual Carnegie Symposium on Cognition*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, 55-78.
- Gouldner, A. W.(1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hair, J. R., Jr., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham(2006), *Multivariate Data Analysis* (6th ed.), Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
- Halverson, S. K., C. L. Holladay, S. M. Kazama, and M. A. Quiñones(2004), "Self-sacrificial Behavior in Crisis Situations: The Competing Roles of Behavioral and Situational Factors," *Leadership Quarterly*, 15, 263-275.
- Heyman, G. D., and C. S. Dweck(1992), "Achievement Goals and Intrinsic Motivation: Their Relation and their Role in Adaptive Motivation," *Motivation and Emotion*, 16, 231-247.
- House, R. J., and B. Shamir(1993), "Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories," in M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, San Diego, CA, Academic Press, 81-107.
- Howell, J. P., P. W. Dorfman, and S. Kerr(1986), "Moderator Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review*, 11, 88-102.
- Hu, L., and P. M. Bentler(1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Janson, A., L. Levy, S. B. Sitkin, and E. A. Lind (2008), "Fairness and Other Leadership Heuristics: A Four-nation Study," *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 251-272.
- Janssen, O., and N. W. Van Yperen(2004), "Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Kamdar, D., and L. Van Dyne(2007), "The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance," *Journal of Applied Psychology*, 92, 1286-1298.
- Katz, D.(1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior," *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, D., and R. L. Kahn(1978), *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.), New York, John Wiley.
- Kerlinger, F. N., and H. B. Lee(2000), *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.), Singapore, Thomson Learning, Inc.
- Malatesta, R. M.(1995), Understanding the Dynamics of Organizational and Supervisory Commitment Using a Social Exchange Framework, UMI Dissertation Services.
- Malatesta, R. M., and Z. S. Byrne(1997), "The Impact of Formal and Interactional Justice on Organizational Outcomes," Paper Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Mintzberg, H.(1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Low.
- Money-Kyrle, R.(1930), *The Meaning of Sacrifice*, London, Hogarth Press.
- Neter, J., W., Wasserman, and M. H. Kutner (1990), *Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance, and Experimental Designs* (3rd ed.), Boston, MA, Irwin.
- Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Pintrich, P. R.(2000), "Multiple Goals, Multiple Pathways: The Role of Goal Orientation in Learning and Achievement," *Journal of Educational Psychology*, 92, 544-555.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach(2000), "Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Preacher, K. J., D. D. Rucker, and A. F. Hayes (2007), "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions," *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.
- Rupp, D. E., and R. Cropanzano(2002), "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Snyder, M.(1993), "Basic Research and Practice Problems: The Promise of a "Functional" Personality and Social Psychology," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 251-264.
- Srull, T. K., and R. S. Wyer(1989), "Person Memory

- and Judgment," *Psychological Review*, 96, 58-83.
- Tierney, P., S. M. Farmer, and G. B. Graen(1999), "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships," *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- VandeWalle, D.(1997), "Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument," *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- VandeWalle, D., S. P. Brown, W. L. Cron, and J. W. Slocum, Jr.,(1999), "The Influence of Goal Orientation and Self-regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test," *Journal of Applied Psychology*, 84, 249-259.
- VandeWalle, D., S. Ganesan, G. N. Challagalla, and S. P. Brown(2000), "An Integrated Model of Feedback-seeking Behavior: Disposition, Context, and Cognition," *Journal of Applied Psychology*, 85, 996-1003.
- Van Knippenberg, B., and D. van Knippenberg(2005), "Leader Self-sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality," *Journal of Applied Psychology*, 90, 25-37.
- Walumbwa, F. O., C. A. Hartnell, and A. Oke (2010), "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-level Investigation," *Journal of Applied Psychology*, 95, 517-529.
- Wang, H., K. S. Law, and Z. X. Chen(2008), "Leader-member Exchange, Employee Performance, and Work Outcomes: An Empirical Study in the Chinese Dontext," *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1809-1824.
- Wang, H., K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang, and Z. X. Chen(2005), "Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Wayne, S. J. and G. R. Ferris(1990), "Influence Tactics, Affects, and Exchange Quality in Supervisor-subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study," *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Williams, L. J., and S. E. Anderson(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors," *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Witt, L. A.(1991), "Equal Opportunity Perceptions and Job Attitudes," *Journal of Social Psychology*, 131, 431-433.
- Yorges, S. L., H. M. Weiss, and O. J. Strickland (1999), "The Effects of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma," *Journal of Applied Psychology*, 84, 428-436.
- Yukl, G.(2012), *Leadership in Organizations* (8th ed.), Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, Inc.
- Zellars, K. L., B. J. Tepper, and M. K. Duffy(2002), "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068-1076.

## Self-Sacrificial Leadership and Organizational Citizenship Behaviors Beneficial to the Supervisor

Seung Yeon Son\* · Seokhwa Yun\*\* · Yeon Choi\*\*\*

### Abstract

In today's fast-paced business environment, organizations rely more on employees' voluntary participations and dedications. Following this trend, researchers have been investigated effective leaderships to transcend subordinates' own interest for organization's goal and achieve their performance beyond expectations for the past 30 years. Among these leadership behaviors, self-sacrificial leadership (SSL) is regarded as an inspirational and exemplary behavior. According to previous studies, SSL is linked to subordinates' charisma perception of leader, organizational commitment, and leadership effectiveness.

Although much is known about the SSL, there is still uncharted territory. Accordingly, this study had three objectives to explore this area: First, I sought to ascertain a relationship between SSL and organizational citizenship behaviors beneficial to the supervisor (OCBS). Second, I investigated whether the impact of SSL on OCBS is mediated by supervisor liking (SL). Third, I tested the negative moderating effect of subordinate's learning goal orientation (LGO). Thus, we developed and empirically tested the following hypotheses:

H 1: SSL is positively related to OCBS.

H 2: SL mediates the relationship between SSL and OCBS.

H 3: LGO moderates the relationship between SL and OCBS.

H 4: LGO moderates the positive indirect effect of SSL on OCBS (through SL). Specifically, higher level of subordinate's LGO attenuates the extent to which SL mediates the indirect effect of SSL on OCBS.

---

\* Associate Professor, Graduate School of Defense Management, Korea National Defense University, 1st Author

\*\* Professor, College of Business Administration, Seoul National University, Corresponding Author

\*\*\* Professor, College of Business Management, Hongik University



I used established, validated scales for all variables except SSL. I developed a 12-item scale of SSL reflecting Choi & Mai-Dalton (1998)'s conceptual definition of SSL. This 12-item measure has multi-item subscales corresponding to 3 dimensions: (1) division of labor, (2) distribution of rewards, and (3) exercise of power. Confirmatory factor analysis verified that 3-factor structure and 3 first-order factors plus one second-order factor had acceptable fit. This analysis represents that the dimensions are distinct, but also collectively reflective of the overall construct, SSL. Questionnaires were distributed to supervisor-subordinate dyads in Korean firms by postal mails or direct visits. All of the items except demography were measured on a seven-point Likert scale (ranging from 1 = strongly disagree to 7 = strongly agree). A total of 255 matched dyadic data was used for analysis. In the employee sample, 74% were men and the average age was 34.7 years (SD = 5.9). Around 51% of the respondents had at least a bachelor's degree and their average tenure was 6.5 years (SD = 5.3). In the supervisor sample, 93% were men and the average age was 44.3 years (SD = 5.5). Approximately 53% of the respondents had at least a bachelor's degree and their average tenure was 12.4 years (SD = 7.3).

Hierarchical regression analysis was used for testing hypotheses. Specifically, we adopted the three tests suggested by Baron and Kenny (1986) to explore the mediating roles of SL. We also used SPSS macro (MODMED) to verify the moderated mediation model. The result of analysis showed the positive relationship between SSL and OCBS, and exhibited that the effect of SSL on OCBS was completely mediated by SL. We also found that LGO moderated the relationship between SSL and OCBS. Finally, study results supported the hypothesized moderated mediation model, demonstrating that the magnitude of the indirect effect was contingent upon the level of subordinate's LGO.

This study has several implications. First of all, this is the first study to examine the relationship between SSL and OCBS, to my knowledge. This finding confirmed the effectiveness of SSL in organizational setting empirically. Second, I proved that subordinate's affective reaction act as an important bridge between SSL and OCBS. That is, followers of leader who engaged in self-sacrifice like more his or her leader, resulting in higher OCBS. In other words, I proved one of the underlying mechanisms for explaining the effects of SSL on OCBS. Third, this study underlined the importance of LGO by showing the moderating role and moderated mediation effect. Of course, the present study also has its weakness. First, the results of this study are limited by its cross-sectional design. Second, various moderators and mediators are not considered in this paper. Third, I didn't include group or organizational level constructs in research model. Finally, there is still a paucity of research on SSL's antecedents which have

potential influence on SSL. I hope that future researches are conducted to remedy these shortcomings and enlarge our understanding of dynamics associated with SSL.

Key words: Self-Sacrificial Leadership, Supervisor Liking, Learning Goal Orientation, Organizational Citizenship Behaviors Beneficial to the Supervisor