

# 리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로

김정식(교신저자)  
성균관대학교 경영대학 초빙교수  
(nadana1004@skku.edu)  
박종근  
성균관대학교 경영대학 박사과정  
(pjg0@nate.com)  
백승준  
성균관대학교 경영대학 박사과정  
(seungjunwhite@gmail.com)

본 연구에서는 리더-구성원간 교환관계의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향에 있어서 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로 살펴보았다. 선행연구들에 대한 검토를 통하여 리더-구성원간 교환관계의 질과 구성원들의 주도적 행동 및 발언행동 그리고 심리적 안정감간의 관계를 살펴보았으며 이러한 이론적 논의들을 기초로 하여 연구모형과 가설들을 설정하였다.

팀제를 도입하고 있는 32개 기업들을 대상으로 하여 수집한 총 213쌍(426명)에 대한 데이터를 최종적으로 실증분석에 사용하였다. 연구결과를 살펴보면 리더-구성원간 교환관계의 질은 구성원들의 심리적 안정감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 구성원들의 심리적 안정감은 그들의 조직내 주도적 행동과 발언행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 리더-구성원간 교환관계의 질은 심리적 안정감을 통해 주도적 행동과 발언행동에 유의한 간접적인 영향을 미침을 확인할 수 있었다. 반면, 리더-구성원간 교환관계의 질은 구성원들의 주도적 행동에 대해서는 유의한 직접적인 영향을 미치지 않았지만 발언행동에 대해서는 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 통해 본 연구에서는 리더-구성원간 교환관계의 질이 구성원들의 심리적 안정감을 영향을 미치고 순차적으로 주도적 행동과 발언행동 제고에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

주제어: 리더-구성원간 교환관계(LMX), 심리적 안정감, 주도적 행동, 발언행동, 선제적 행동

## 1. 서론

불확실성이 높아지고 변화의 속도가 더욱 빨라지고 있는 환경에서 적응과 새로운 변화의 시도는 지속적으로 당면해야 하는 일상의 모습이 되어가고 있다. 이러한 환경적 변화의 요구에 따라 조직들은 생존을 위해서 더 많은 노력을 기울여야 하며, 경쟁력 제고를 위해 다양한 노력을 해야 하는 상황에 놓여

있다(Lounsbury & Ventresca, 2003; Scott, 2000).

기존의 학자들은 조직변화는 조직권력의 결과로서 인식해왔다(Barnard, 1983; Chandler, 1962). 이들에 따르면 조직변화는 조직 내에서 권력을 쥐고 있는 이들이 자신들의 이익추구를 위해 조직을 재구성하기 위한 수단으로서 주로 활용하고 있다. 따라서 조직구성원들은 조직변화를 위하여 활용되는 수동적인 조직 내 자원으로서 인식되어져 왔다. 하지

만 이러한 주장과는 다른 시각들이 여러 학자들을 중심으로 제기되어 왔는데, 이들에 따르면, 조직구성원들은 단지 조직의 변화에 수동적으로 반응하는 것이 아니라 조직변화를 형성하고 변화프로세스를 향상시키는 능동적인 역할을 수행하는 주체이다(Ashford et al., 1998; Dutton et al., 2002; Edmondson, 1999; Feldman & Pentland, 2003). 또한 조직구성원들의 선제적 행동(proactive behavior)과 참여는 조직의 장기적인 생존과 환경적응에 있어서 매우 중요하며 많은 잠재적 가치를 가지고 있다고 제시함으로써(Bunce & West, 1995; Burgelman, 1994; Ghoshal & Bartlett, 1994, Scott & Bruce, 1994), 조직변화와 조직적응성 제고에 있어서 조직구성원들의 선제적 행동이나 참여의 중요성을 강조하고 있다.

선제적 행동이란 조직 변화에 영향을 미칠 수 있는 구성원들의 미래지향적이고 선행적인 행동으로 정의된다(Bateman & Crant, 1993; Frese et al., 1996). 기존 연구들에서는 선제적 행동이 조직시민행동과 같이 역할 외 행동의 한 유형으로 분류되어 다루어져 왔지만, 조직시민행동이 조직의 현상을 유지하는 범위에서 다소 일상적인 역할 외 행동에 초점을 두고 있는 것과 달리, 선제적 행동은 변화지향적인 행동이라는 점에서 차이를 갖는다(Belschak & Den Hartog, 2010). 이러한 선제적 행동의 범주안에 드는 행동으로는 조직구성원들이 조직에 의해 규정된 자기 업무 역할을 넘어 조직유효성의 향상을 위해 자신의 역할을 새롭게 정의하려는 자발적이고 구조적인 노력으로서 주도적 행동(taking charge behavior)과 조직구성원들이 더 나은 조직을 만들기 위한 목적으로 조직의 안녕에 중요한 정보에 대해 자기 목소리를 내는 의도된 행동으로서의 발언행동(voice behavior)이 포함된다(Morrison & Phelps,

1999; Van Dyne & LePine, 1998).

선제적 행동에 대한 기존의 연구들은 주로 선제적 행동에 영향을 미치는 선행요인을 다루고 있다(Staw & Boettger, 1990; Parker, Williams, & Turner, 2006). 이러한 연구들에서는 조직구성원들의 직무와 과업 그리고 목표 등과 같은 과업환경의 영향에 주된 초점을 맞추고 있다. 하지만 과업환경 이외에도 리더와의 관계(Nystrom, 1990), 리더십(Pierce et al., 1989; Chan, Taylor, & Markham, 2008), 심리적 상태(Ashford et al., 1998; Edmondson, 1999) 역시 조직구성원들의 주도적인 행동에 영향을 미칠 수 있음을 기존 연구에서 살펴볼 수 있다.

한편, 리더와 조직구성원간의 상호신뢰와 존중 그리고 상호영향력의 관계적 특성으로 대변되는 리더-구성원간 교환이론에서는 리더와 구성원간의 상호교환의 프로세스가 구성원들의 역할 정의 프로세스와 역할 외 행동에 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다. 그러나 이러한 연구들의 대부분은 리더-구성원간 교환관계와 역할 외 행동과의 관계에 있어 조직시민행동을 주요 변수로 다루고 있으며, 앞서 언급한 것과 같이 변화지향적 행동으로서의 선제적 행동을 다루고 있는 연구는 부족한 실정이다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 리더-구성원간 교환관계와 조직구성원들의 선제적 행동, 특히 구성원들의 주도적 행동과 발언행동과의 관계를 규명하고자 하는 것을 첫 번째 연구목적으로 설정하였다.

선제적 행동에 포함되는 조직구성원들의 주도적 행동과 발언행동은 잠재적 위험을 내포하고 있는 것으로 인식되어 왔다. 이러한 행동은 조직의 현상에 도전하거나 주어진 역할 정의를 벗어나는 행동을 포함하는 것이기 때문에, 개인의 존재적 손실과 함께 사회적 관계 손실의 가능성을 포함하는 것으로 인식된다(LePine & Van Dyne, 1998). 또한 극단적

인 경우 선제적 행동은 조직에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점에서도 잠재된 위험을 확인할 수 있다(Belschak & Den Hartog, 2010). 따라서 구성원들이 잠재된 위험을 내포하는 행동을 취할지에 대한 의사결정에 앞서 심리적 안정감에 대한 인식이 중요한 것으로 언급되어 왔다(Edmondson, 1999). 기존연구에서는 심리적 안정감이 구성원들의 혁신행동과 학습행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다(Edmondson, 1999). 일반적으로 이러한 구성원들의 심리적 안정감은 관계적 차원에서 팀 구성원간, 또는 리더와 구성원 상호간의 신뢰와 존중을 기반으로 촉진될 수 있으며, 후원적인 리더십 행동과 리더의 개방적 성향 등이 구성원들의 심리적 안정감에 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다(Kahn, 1990). 이러한 맥락에서 구성원들의 심리적 안정감은 잠재적 위험을 내포한 행동에 대한 의사결정에 있어 중요한 지체가 될 것으로 인식되지만, 선행연구들에서는 구성원들의 심리적 안정감과 같은 심리적 상태 또는 조건에 대한 탐색적, 실증적 연구가 부족한 실정이다. 따라서 선제적 행동에 있어서 심리적 안정감이 어떠한 역할을 하는지를 규명하는 것은 선제적 행동의 연구에 있어서 중요한 시사점을 제시해 줄 것으로 기대되어진다.

이상에서 논의된 사항들을 바탕으로 본 연구에서는 선제적 행동인 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 영향을 미칠 수 있는 선행요인으로서 리더-구성원간 교환관계의 질에 대한 고찰과 함께 이들 관계에 있어 구성원들의 심리적 안정감의 매개역할을 이론적, 실증적으로 규명하고자 하였다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 2.1 리더-구성원간 교환관계(LMX)

리더-구성원간 교환관계 이론은 역할 정의, 사회적 교환, 상호관계, 그리고 공정성의 개념에 기반한다(Wang et al., 2005). 리더는 구성원들에게 역할에 대한 기대감을 전달하고, 이러한 역할을 충족시키는 구성원들에게 유·무형의 보상을 제공한다. 마찬가지로 구성원들 또한 리더가 자신들을 어떻게 대하고 있는지를 파악하고 리더가 자신에게 갖는 기대를 충족시켰을 때 이후 자신이 받게 될 보상에 대한 기대와 함께 리더의 역할 기대를 갖게 된다. 그러나 구성원들은 단지 수동적인 역할 수용자가 아니라 리더가 기대하는 역할을 받아들이거나 거부할 수 있으며 혹은 재협상을 요구할 수 있다. 이러한 과정이 리더와 구성원들간의 상호교환의 프로세스이다. 일반적으로 리더-구성원간 교환이론에서 리더는 서로 다른 구성원들과 서로 다른 형태의 사회적 교환관계를 형성하는 것으로 밝히고 있다.

리더-구성원간 교환관계의 질이 높은 경우는 상호간의 신뢰와 존중 그리고 상호영향력과 의무감으로 특징지어진다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 반면 리더-구성원간 교환관계의 질이 낮은 경우 리더와 구성원의 관계는 일방적이고 하향식의 영향력과 실리적 교환행동, 공식적 역할에 규정된 관계, 느슨하게 연결된 목표로 특징지어진다. 낮은 수준의 리더-구성원간 교환관계에 있는 리더는 구성원들과의 교환에 있어 공식적인 고용계약에 전적으로 의존하며, 구성원들과 거리를 유지한다(Dunegan, Duchon, & Uhl-Bien, 1992). 반면, 높은 수준의 리더-구성원간 교환관계에 있는 리더는 구성원들의 행동에

더 많이 의존하며(Dunegan et al., 1992), 구성원들이 보다 책임감 있는 행동을 하도록 촉진한다(Graen & Uhl-Bien, 1995).

Graen과 Uhl-Bien(1995)의 연구에서는 리더-구성원간 교환이론은 리더십에 관계중심의 접근법을 통합한 것으로 평가하고 있다. 또한 이들은 리더-구성원간 교환이론의 중심개념으로 리더와 구성원들이 성숙한 리더십관계(파트너십)를 개발할 수 있을 때, 효율적인 리더십 프로세스가 발현될 수 있음을 강조하고 있다. 리더-구성원간 교환관계와 관련한 많은 선행연구들은 크게 리더-구성원간 교환관계의 관계적 특성을 평가하는 연구와 리더-구성원간 교환관계와 기타 조직 변수와의 관계를 분석하는 연구로 구분될 수 있다. 먼저, 리더-구성원간 교환관계의 관계적 특성에 대한 연구들에는 리더와 구성원들간에 상호역할 정의프로세스에 관련한 연구(Graen, Orris, & Johnson, 1973; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; Seers & Graen, 1984), 커뮤니케이션 빈도에 관한 연구(Baker & Ganster, 1985), 리더-구성원간 교환관계의 질에 따른 상호작용적 커뮤니케이션 패턴에 대한 연구(Fairhurst & Chandler, 1989; Fairhurst, 1993) 등이 있다. 다음으로, 리더-구성원간 교환관계와 기타 조직변수와의 관계를 분석하는 연구들은 리더-구성원간 교환관계의 질이 조직 구성원들의 긍정적인 태도와 행동에 영향을 미치는 것으로 밝히고 있는데, 구체적으로 구성원들의 직무만족(Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; Turban, Jones, & Rozelle, 1990)과 조직몰입(Nystrom, 1990; Seers & Graen, 1984), 조직시민행동(Scandura, Graen, & Novak, 1986; Manogran & Conlon, 1993; Podsakoff, MacKenzie, & Hui, 1993; Yammarino & Dubinsky, 1992) 등에 긍정적인 영향을 미치

는 것으로 밝히고 있다.

## 2.2 심리적 안정감

심리적 안정감은 자신의 제안이나 관심사를 제시하는 것과 같은 위험을 감수하는 행동을 할 때 처벌받거나 오해받지 않을 것이라고 믿는 정도를 의미한다(Detert & Burris, 2007). 따라서 심리적 안정감은 개인적 특성이라기 보다는 자신이 속해있는 그룹이나 조직의 분위기가 자신에게 위협적이지 않다고 확신하는 심리적 상태에 가깝다(Zhang et al., 2010).

심리적 안정감이 어떻게 조직구성원들의 행동에 영향을 미치는지에 대해서는 계획된 행동이론(theory of planned behavior)을 살펴보면 좀 더 명확해진다. 이 이론에 따르면 행동적 통제에 대한 판단 혹은 행동수행의 용이성 인식은 필요한 자원에 대한 접근 가능성과 행동을 성공적으로 수행할 수 있는 기회여부에 따라 달라진다(Ajzen, 1991). 사람들은 필요한 자원에 대해서 자신이 접근성을 가지고 있다고 생각하거나 행동을 할 수 있는 기회가 주어졌다고 인식할 때 자신의 행동에 대한 높은 통제권을 가지게 되고 더욱 더 동기부여된다(Liang, Farh, & Farh, 2012). 이와 관련하여 심리적 안정감은 자신이 옳다고 생각하는 바에 대해서 주도적인 역할을 하도록 유도해주며, 위험을 감수하는 행동을 함에 있어서도 편안한 마음상태를 유지하도록 해주어 행동수행을 용이하게 해주며, 그러한 행동을 기꺼이 할 수 있게 하는 기회를 제공해주는 역할을 하게 된다. 그러므로 심리적 안정감이 확보되면 자신의 의견이나 아이디어를 제시함으로써 얻게 되는 이익이 자신이 감수해야 할 비용보다 크다고 느끼게 되며 자신이 하고자 하는 행동을 적극적으로 수행하게 될 가능성이

높아진다(Zhang et al., 2010). 반면, 심리적 안정감이 부족할 때에는 자기 자신을 자유롭게 표현할 수 없다고 느끼고 이러한 제약 때문에 자신의 생각과 관심사를 공개적으로 제시하는 행동의 수행을 꺼리게 된다(Zhao & Olivera, 2006).

기존 연구에 따르면 심리적 안정감은 조직의 성과를 제고시키는데 있어서 중요한 변수로 기술되고 있는데(Kessel, Kratzer, & Schultz, 2012), 심리적 안정감을 가지고 있는 경우 자신의 의견들을 제시할 때 두려움이나 걱정으로 부터 벗어날 수 있게 되고 그 결과 자신의 의사를 피력하는 것에 대한 위험부담을 덜 느끼게 된다(Liang, Farh, & Farh, 2012). 심리적 안정감이 유지되고 있는 조직에서는 구성원들간의 상호지원과 구성원들간의 신뢰가 구축되며 구성원들간의 지식공유가 적극적으로 이루어지게 된다(Kessel, Kratzer, & Schultz, 2012, Zhang et al., 2010). 또한 심리적 안정감은 새로운 아이디어를 제시할 때 편안하게 해주고 위험하다고 느끼는 정도를 낮추어주기 때문에 발언행동을 촉진한다고 인식되어지고 있다(Ashford et al., 1988; Edmonson, 1999, Kahn, 1990, Liang et al., 2012).

### 2.3 선제적 행동으로서 주도적 행동과 발언행동

조직행동과 관련하여 많은 선행연구에서는 구성원들의 역할 외 행동 또는 역할기대를 넘어서는 행동의 중요성을 강조해왔다. 이러한 연구들에서는 구성원들의 역할 외 행동이 조직의 유효성을 증대시키는 것으로 밝히고 있는데, 상사들이 조직 내 모든 상황을 예견하거나 구성원들의 바람직한 업무행동 또는 필요한 행동을 모두 예측할 수 없기 때문에, 구성원들의 역할 외 행동은 특히 중요한 것으로 인식되어

왔다(Katz & Kahn, 1996; Organ, 1988). 그러나 많은 연구들은 역할 외 행동을 좁은 범위에서 개념화하였고, 이러한 행동의 유형을 주로 조직시민행동으로 다루어 왔다(Morrison & Phelps, 1999).

일반적으로 조직시민행동이란 조직에 이익이 되는 행동이나 태도로 정의되며, 이러한 행동은 공식적인 업무 역할 책임이나 계약에 의한 보상이나 보증에 의해서 강요되는 것이 아닌 것을 의미한다(Organ, 1990). 그러나 Organ(1990)의 연구에서 정의하는 조직시민행동은 비교적 광범위한 개념임에도, 많은 연구들에서는 주로 조직시민행동을 조직의 현상을 유지하는 범위에서 다소 일상적인 역할 외 행동에 주로 초점을 두고 언급하고 있다(Morrison & Phelps, 1999). 이와 관련하여 Belschak과 Den Hartog(2010)의 연구에서는 조직구성원들의 역할 외 행동으로 조직시민행동과 선제적 행동 간의 차이에 대해서 언급하고 있는데, 조직시민행동은 규칙을 따르거나 충성심을 갖는 것과 같이 환경에 반응하는 것에 더 가까운 것으로 밝히고 있다. 반면, 선제적 행동은 조직구성원들이 자기 자신들 또는 주변 환경에 영향을 미칠 수 있는 선행적 행동을 취하는 것을 의미한다(Grant & Ashford, 2008). Bateman과 Crant(1993)는 선제적 행동을 조직변화에 영향을 미칠 수 있는 행동으로 포괄적으로 기술하고 있는 것에 더해, Frese 외(1996)의 연구에서는 선제적 행동에 있어 중요한 기준으로 미래 지향적이고 선행적인 행동으로 정의를 더하고 있다. 많은 선행 연구들에서는 조직 내에서 구성원들의 다양한 선제적 행동에 대해 논의해 왔는데, 이러한 선제적 행동은 개인과 조직의 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다(Grant & Ashford, 2008). 조직은 단순히 환경에 적응하기 보다는 환경을 통제하고자 하는 열망을 가지는데 이러한 열망은 혁신적

인 시도를 더욱 높여준다(Victor et al., 2006). Miles와 Snow(1978)에 따르면 선제적 행동은 이러한 성격을 지닌 대표적인 열망으로서 조직 내 혁신을 유도하는 중요한 요소가 된다. 또한 선제적 행동은 단순히 환경에 적응하도록 하기 보다는 환경을 변화시키려는 방향으로 작용되기 때문에 지속적인 조직학습에도 영향을 미치며(Bahlmann, 1990; McGill et al., 1992; Swieringa & Wierdsma, 1992), 이를 통해 조직이 더욱 발전하고 성장하는데 있어서 중요한 역할을 하게 된다(Senge, 1990).

이러한 구성원들의 선제적 행동 중의 하나로 업무 구조와 관련한 선행연구에서는 구성원들의 직무, 과업, 역할, 목표 등과 관련하여 어떻게 구성원들이 능동적으로 자신들이 수행하는 업무를 형성하고 구체화하며 변형하는지에 대해 논의를 시작해 왔다. 연구를 통해 구성원들은 주어진 과업을 완수하는 것에만 관심이 있는 것이 아니라, 새로운 아이디어를 실행하고 문제해결을 통해 자신들의 과업을 개선하거나 향상시키는 것으로 밝혀졌다(Staw & Boettger, 1990; Parker, Williams, & Turner, 2006). 이러한 선제적 행동의 일환으로 Morrison과 Phelps(1999)의 연구에서는 구성원들의 주도적 행동을 중요하게 다루고 있다. 이들의 연구에서 주도적 행동이란 조직구성원들이 자신들의 직무와 업무 단위 또는 조직환경 내에서 업무가 어떻게 수행되어야 하는지와 관련하여 조직의 기능적 변화에 영향을 미칠 수 있는 구성원 개개인들의 자발적이고 구조적인 노력을 수반하는 것으로 정의하고 있다. 또한 주도적 행동이란 조직시민행동과 같은 여타의 역할 외 행동과 달리, 본질적으로 변화 지향적이고 조직의 기능적 향상을 목적으로 하는 것으로 밝히고 있다. Morrison과 Phelps(1999)의 연구에서는 주도적 행동을 여타의 역할 외 행동들과 구분하여 설명하고

있는데, 주도적 행동은 조직의 원칙에 따라 규정하는 이의제기 또는 내부고발(whistle-blowing)과 같은 행동과는 구별되는 것으로 제시하고 있다. 이들 행동이 일반적으로 초조직적 이해에 의해 동기부여가 되는 것이라면, 주도적 행동은 조직의 향상 목적으로 동기부여 되는 것이며, 이의제기와 내부고발 행동이 잘못된 무엇인가를 폭로하거나 비판하거나 소거하려는 것이 주목적이라면, 주도적 행동은 보다 긍정적인 것들을 실행하는 것을 주목적으로 한다.

Van Maanen과 Schein(1979)은 조직은 장기적으로 혁신과 변화를 필요로 하기 때문에, 구성원들이 업무역할의 측면에서 자신들의 역할을 새롭게 정의하거나 이전의 구태의연한 역할을 거부하는 것이 가치가 있을 수 있다고 기술하고 있다. 또한 Staw와 Boettger(1990)의 연구에서도 구성원들의 주도적 행동이 잘못된 업무 또는 잘못 지시된 업무 역할을 바로잡는데 중요한 것으로 밝히고 있다. 구성원들이 현재의 역할정이나 업무절차, 또는 정책이 부적절하거나 비효율적이라면 현상을 유지하는 것보다는 변화를 시도하려는 역할 외 행동이 더욱 적합한 것일 수 있다.

한편, 선제적 행동의 또 다른 유형으로 구성원들의 발언행동 역시 선행연구를 통해 중요하게 다뤄져 오고 있다(Van Dyne & LePine, 1998). 발언행동과 관련한 초기연구인 Hirschman(1970)에 따르면 직무에 불만족하는 구성원들은 조직을 떠나거나 발언행동을 하는 두 가지 반응을 선택한다. Hirschman(1970)의 연구에서는 발언행동을 못마땅한 업무로 부터 벗어나기 보다는 변화에 대한 어떠한 시도로 선택하는 대안으로 정의하고 있다. Detert와 Burris(2007)의 연구에서는 발언행동을 자신의 행동에 대한 인지된 자율성을 바탕으로 조직 내부의 누군가에게 조직의 기능을 향상시키려는 목

적의 정보를 자유재량에 따라 제공하는 것으로 정의하고 있다. 이때 조직의 기능을 향상시키려는 목적의 정보란 조직이나 권력자들의 현상유지(status quo)에 도전하거나 이를 뒤집는 것일 수도 있지만, 조직의 안녕에 중요한 정보를 일컫는다. 또한 잠재적으로 조직에 중요한 정보를 누가 말할 것인지, 그리고 이러한 행동을 촉진 또는 억제하는 조직특성은 무엇인지를 이해하는 것 역시 중요하다고 밝히고 있다.

구성원들의 발언행동과 관련한 선행연구들을 살펴보면, 먼저 개인의 성격적 특성과 인구통계학적 특성에 초점을 두고 이러한 요인들과 발언행동 간의 상관관계를 다루고 있는 연구가 있다(Crant, 2003; Lepine & Van Dyne, 2001). 또 다른 연구들에서는 조직구성원들의 발언행동을 결정짓는 중요요인으로 구성원들의 태도에 초점을 두고 있다(Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988; Withey & Cooper, 1989). 또한 조직구성원들의 자발적 발언행동에 영향을 미치는 요인으로 조직 특성에 초점을 두는 연구들도 있다(Edmondson, 2003; Miliken, Morrison, & Hewlin, 2003). 한편, Detert와 Burris(2007)의 연구에서는 구체적인 리더십 행동이 구성원들의 발언행동에 대한 기대효용과 기대손실의 인식에 영향을 미칠 수 있는 것으로 밝히고 있는데, 이들은 자원의존이론의 관점에서 조직의 위계적 구조에서 구성원들의 상사에 대한 의존관계가 발언행동에 대한 인식을 제한하는 것으로 밝히고 있다(Emerson, 1962; Pfeffer & Salancik, 1978). 이들의 연구에 따르면 발언행동이란 조직의 관심과 자원을 제기된 이슈에 집중할 수 있도록 할 수 있는 권한을 가진 누군가와 아이디어를 공유하는 것으로 전해한다(French & Raven, 1959). 또한 리더는 본질적으로 구성원들의 발언행동에 있어 중요한 대상이 된다. 그리고 리더는 보상과 처벌에 대

한 관리 권한을 갖고 있으며, 구성원들의 급여, 승진, 직무 배정 등에 대한 권한은 리더의 영향력을 더욱 현저하게 높여주며, 이는 곧 구성원들 행동의 단초를 제공하게 된다(Depret & Fiske, 1993). 더욱이 리더가 자신들이 구성원들의 발언에 관심을 갖고 있으며 그에 따라 기꺼이 행동할 것이라는 신호를 보내게 되면 구성원들은 이를 바탕으로 발언행동에 대한 동기부여를 갖게 된다. 반대로 리더가 구성원들의 발언에 관심을 갖지 않고 있으며 발언에 반응을 보이지 않을 때, 구성원들은 잠재된 위험이 인지된 효용에 비해 크다고 인식하게 됨으로써 발언행동을 자제하게 된다.

#### 2.4 리더-구성원간 교환관계의 질과 주도적 행동 그리고 발언행동

Liden과 Maslyn(1998)의 연구에서는 구성원들을 우호적으로 대하는 리더는 구성원들로 하여금 리더에 대한 긍정적인 감정과 존경, 충성심, 그리고 의무감을 느끼게 함으로써 구성원들이 상호관계에 있어 기대감을 충족시키기 위해 높은 수준의 업무성과를 달성함을 보여주고 있다. 또한 높은 수준의 교환관계에서 리더는 구성원들에게 단기적이고 개인적인 이익을 넘어 공동의 이익에 더 많은 가치를 두게 함으로써 구성원들의 보다 높은 수준의 사회적 욕구에 호소한다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 리더-구성원간 교환관계의 질이 높은 경우 구성원들은 리더와의 빈번한 상호작용과 함께 리더에 대한 지지와 확신 그리고 격려와 배려를 갖고 있으며, 그룹의 성과 목표를 충족시키기 위해 더 많은 책임과 역할을 맡아 수행하고 기대 이상의 성과를 달성한다(Dunegan, Duchon, & Uhl-Bien, 1992; Sparrowe & Liden, 1997; Wayne, Shore, & Liden, 1997).

뿐만 아니라 리더-구성원간 교환관계의 질이 높을 때 구성원들은 더 많은 발언의 기회를 통해 상사와 함께 정보와 아이디어를 교환하고, 관계의 질이 낮은 구성원과 비교해 더 많은 의사소통 채널을 사용하며(Fairhurst, 1993; Krone, 1991, 1992), 상사로부터 더 많은 의사소통의 기회와 후원을 얻게 되는 것으로 나타나고 있다(Fix & Sias, 2006).

리더-구성원간 교환관계의 질과 구성원들의 선제적 행동 간의 관계에 관한 연구는 현재까지 많이 다뤄지지 않고 있다. 다만, 일부 선행연구를 통해 리더-구성원간 교환관계의 질과 구성원들의 선제적 행동, 특히 주도적 행동과 발언행동과의 관계를 예측해 볼 수 있다. 먼저, Ashford 외(1998)의 연구에서는 구성원들은 리더들이 자신들을 신뢰하고 지원해 줄 수 있는 높은 수준의 관계가 형성되고 있다고 인식하면 변화지향적인 선제적 행동들을 하게 됨을 보여주고 있다. 또한 Van Dyne과 Kamdar 그리고 Joireman(2008)의 연구에서는 리더-구성원간 교환관계의 질이 구성원들의 발언행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. Detert와 Burris(2007)의 연구는 리더십은 구성원들이 자발적으로 자신의 조직을 더 나은 조직을 만들려고 하는 의도를 갖고 자신들의 의견이나 제안들을 자발적으로 제시할지 여부를 결정하는데 영향을 미치는 요인임을 보여주고 있다. 이들의 연구에서는 구성원들의 성격과 인구통계학적 특성, 그리고 직무특성과 함께 구성원들의 직무태도를 통제한 상태에서 변혁적 리더십이 구성원들의 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다. 한편, Graen과 Uhl-Bien(1995)에 따르면 낮은 수준의 리더-구성원간 교환관계의 질은 거래적 리더십과 유사한 것으로 리더는 구성원들의 조직 내 직위에 근거하여 지시를 하게 되고, 구성원들은 공식적으로 규정된 리더와의 관계

와 보상에 대한 리더의 통제권 여부에 따라 그러한 지시에 따르게 된다. 이런 거래적 리더십 하에서 구성원들은 자신들의 이익을 충족시키는 것에 의해 동기부여 된다. 반대로, 높은 수준의 리더-구성원간 교환관계의 질은 변혁적 리더십과 일치하는 것으로 리더는 구성원들에게 자신들의 이익을 넘어 공통의 목적을 위해 행동하도록 구성원들을 동기부여시킨다(Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). 따라서 높은 수준의 교환관계가 형성되어 있을 때 선제적 행동이 이루어질 가능성은 더욱 높아진다고 볼 수 있다. 이러한 선행연구들의 이론적 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1: 리더-구성원간 교환관계의 질은 조직구성원들의 선제적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 리더-구성원간 교환관계의 질은 구성원들의 주도적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 리더-구성원간 교환관계의 질은 구성원들의 발언행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.5 리더-구성원간 교환관계의 질과 조직구성원들의 심리적 안정감

리더-구성원간 교환관계 이론에서는 리더와 구성원간에는 수직적인 일대일 쌍대관계가 형성이 되어 일련의 상호작용이 이루어진다고 보고 있다(Gerstner & Day, 1997). 교환관계의 질이 높은 경우 리더와 구성원간에는 긴밀한 유대관계가 형성이 되고 상호지원과 신뢰가 이루어지며 서로간의 관심이 높아진다. 또한 리더와 구성원 상호간에 반응을 베풀게



되고 서로에게 인간관계적인 측면에서 높은 충성도를 보이게 된다(Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999).

리더와 구성원간의 지속적인 관계유지를 통해 리더와 구성원은 업무간의 관계에서도 편안한 관계를 유지하게 된다. 특히, 구성원의 입장에서는 리더로부터 특별한 관심을 받게 되고 업무에 필요한 중요한 정보를 제공을 받을 수 있고 다양한 혜택과 지원을 받을 수 있게 되며 이러한 과정을 통해 구성원들은 조직 내에서 심리적 안정감을 경험하게 된다. 반면, 낮은 수준의 리더-구성원간 교환관계가 형성된 경우 구성원은 상사로부터 받는 관심이 적어지며 형식적인 업무관계 차원에서의 제한된 지원만을 받게 되어 조직 내 만족은 낮아질 가능성이 높아진다(Duluga, 1998).

리더-구성원간 교환관계의 질이 높은 경우 리더는 구성원에 대하여 정기적으로 개인적 관심을 표명하고 구성원의 목소리에 귀를 기울이며 구성원과의 진솔한 의사소통을 함으로써 구성원들로 하여금 개인적 위협에 대한 인식을 줄여주고 심리적 안정감을 줄 수 있게 된다(Bass & Riggio, 2006; Edmondson, 2003). 따라서 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2: 리더-구성원간 교환관계는 조직구성원들의 심리적 안정감에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2.6 조직구성원들의 심리적 안정감과 주도적 행동 및 발언행동

조직변화와 관련한 기존 연구에서는 조직구성원들이 위협을 감수하는 주도적 행동과 발언행동을 취할

것인지에 대한 의사결정은 이러한 행동이 개개인에게 해가 되지 않을 것이라는 믿음, 즉 심리적 안정감이 뒷받침되느냐 여부에 따라 달라진다고 보고 있다. 구성원들은 주도적 행동이나 발언행동과 같은 선제적 행동을 하기에 앞서 행동에 따른 잠재적 손실 또는 위협을 추정하게 되는데, 심리적 안정감이 형성되어 있는 경우에는 선제적 행동을 할 가능성이 높아진다(Ashford et al., 1998; Edmondson, 1999). 선제적 행동과 관련하여 구성원들은 위협을 인지할 수 있는데, 조직의 정책이나 시스템에 대한 개선의 필요성을 지적하는 것이 그러한 정책이나 제도를 처음으로 입안한 사람이나 그 일에 책임을 지고 있는 사람, 또는 개인적으로 현상유지에 애착을 갖고 있는 사람들과 대치될 수 있기 때문에 심리적 안정감을 갖는다는 것은 선제적 행동을 하는데 있어서 중요한 요소가 될 수 있다.

조직구성원들은 선제적 행동을 행함에 있어서 선제적 행동에 따른 중대한 개인적 손실을 인지하는 구성원들은 방어적 침묵(defensive silence)을 선택하는 경향이 높으며(Van dyne, Ang, & Botero, 2003), 선제적 행동을 통해 구성원들이 인지한 손익이 잠재적인 비용보다 가치가 클 때 비로소 선제적 행동을 발현하게 된다. 이러한 잠재적인 이익에는 문제가 해결되는 것 뿐만 아니라, 자신들의 아이디어가 조직에 의해 받아들여지고 실행가능하게 될 때 발생하게 되는 공식적, 비공식적 보상까지 포함하게 된다. 한편, 잠재적 비용이란 좌천 또는 해고와 같은 '존재의 손실(existence losses)'이나 인격적 모욕 그리고 사회적 지위의 손실과 같은 '관계 손실(relatedness losses)'을 포함한다(Maslow, 1943). 즉, 선제적 행동에 대한 의사결정은 계산기와 같이 감정이 적재된 기대(affect-laden expectancy)에 따른 결과에서 비롯한다. 또한 Vroom(1964)의 기

대이론과 같이 주관적 기대 효용 프레임워크에서는 구성원들은 선제적 행동을 실행할지에 대한 의사결정을 할 때, 기대되는 효용보다는 예상되는 비용에 더 많은 무게를 두는 것으로 제시하고 있다. 즉, 의사결정에 있어 단지 예상되는 위험만이 고려되는 것이 아니라, 상대적 효용과 비용을 함께 고려하여 의사결정을 하게 된다. 이러한 위험을 감수하면서까지 조직구성원들이 선제적 행동을 수행하기 위해서는 심리적 안정감을 갖는 것은 매우 중요한 선행조건이 될 수 있다. 따라서 이러한 이론적 논의들을 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 조직구성원들의 심리적 안정감은 조직구성원들의 선제적 행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 조직구성원들의 심리적 안정감은 조직구성원들의 주도적 행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 조직구성원들의 심리적 안정감은 조직구성원들의 발언행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2.7 심리적 안정감의 매개역할

리더-구성원간 교환관계의 질은 구성원들의 심리적 안정감 형성에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 높은 수준의 리더-구성원간 교환관계를 유지하고 있는 경우, 구성원들은 리더와의 긴밀한 상호작용을 통해 지속적인 지지와 격려를 이끌어 낼 수 있으며 리더로부터 배려와 정보제공 그리고 지속적인 코칭을 받음으로써 조직 내에서 심리적 안정감을 가질 수 있게 된다(Dunegan, Duchon, & Uhl-Bien, 1992; Sparrowe & Liden, 1997; Wayne, Shore, &

Liden, 1997). 이러한 심리적 안정감은 조직구성원들이 적극적인 선제적 행동을 하는데 있어서 중요한 역할을 할 수 있다. 기존 연구에 따르면 조직 내 선제적 행동에는 감수해야 할 위험이 따를 수 있으므로 조직구성원들은 일반적으로 주저하게 될 가능성이 높아진다(Van dyne, Ang, & Botero, 2003). 따라서 선제적 행동이 이루어지기 위해서는 동인(driver)이 필요하게 되는데 선제적 행동을 하기에 앞서 행동에 따른 잠재적 손실 또는 위험을 추정할 때 심리적 안정감은 긍정적으로 의사결정을 하도록 도움을 제공함으로써 중요한 동인의 역할을 하게 된다. 특히, 조직 내 중요한 의사결정권한을 갖고 있는 리더의 지지와 지원을 통해 형성된 심리적 안정감은 더욱 더 적극적으로 주도적 행동과 발언행동을 할 수 있도록 해주는 중요한 영향요인이 될 수 있다. 이러한 논의들을 통합적으로 연계해 보면, 조직구성원들의 심리적 안정성은 리더-구성원간 교환관계의 질과 선제적 행동간의 관계에서 중요한 매개역할을 할 것으로 기대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 심리적 안정감은 리더-구성원간 교환관계의 질과 구성원들의 선제적 행동간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-1: 심리적 안정감은 리더-구성원간 교환관계의 질과 구성원들의 주도적 행동간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2: 심리적 안정감은 리더-구성원간 교환관계의 질과 구성원들의 발언행동간의 관계를 매개할 것이다.

### III. 연구방법

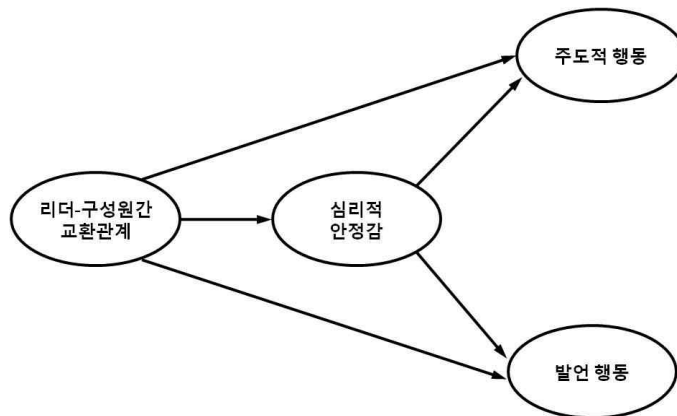
#### 3.1 연구모형

본 연구는 리더-구성원간 교환관계와 조직구성원들의 선제적 행동간의 관계를 파악하는 것을 연구목적으로 설정하였다. 선제적 행동은 구성원들의 주도적 행동과 발언행동으로 구분하였다. <그림 1>은 앞서 기술한 이론적 논의를 근거로 하여 본 연구에서 가설화된 변수들간의 관계를 도식화한 것이다. 리더-구성원간 교환관계의 질이 조직구성원들의 심리적 안정감을 매개로 하여 조직구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 영향을 미치는 과정을 연구모형으로 제시하고 있다.

#### 3.2 연구표본

본 연구에서는 팀제를 도입하여 운영하고 있는 국내 기업들에 종사하는 회사원들을 연구 대상으로 선정하였다. 연구에 필요한 자료는 특정 업종에 치우

치지 않도록 금융, 서비스, IT·통신, 전기·전자, 건설, 유통·운송, 섬유·의류, 석유·화학 등 다양한 업종을 포함하도록 하였다. 설문지는 해당 기업 관계자를 통해 배포하고 회수하였으며 설문대상자들에게 설문 응답 방식에 대해 충분한 설명과 함께, 성실한 응답이 이루어 질 수 있도록 충분한 시간적 여유를 주도록 하였다. 또한 본 설문응답과 관련하여 설문 자료는 연구목적으로만 사용되며 철저히 익명으로 처리될 것이며, 설문응답자가 속한 회사에 관한 어떠한 정보도 일체 노출되지 않을 것임을 공지하였다. 총 32개 기업들을 대상으로 팀원 1명과 동료팀원 1명을 한 쌍으로 하여 설문조사를 실시하였다. 246쌍을 회수하였고, 회수된 설문지 중에서 중시화 경향이 심하고 부실한 응답을 한 설문지를 제외하고 총 213쌍(426부)(86.59%)을 연구를 위한 분석에 사용하였다. 분석에 포함된 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 282명(66.2%), 여성이 144명(33.8%)이었으며, 평균 연령은 37.69세(표준편차 9.02세)로 나타났다. 구체적인 연령분포를 보면, 20대가 60명(14.1%), 30대가 238명(55.9%), 40대가 82명(19.2%), 50대 이상이 46



<그림 1> 연구모형

명(10.8%)로 나타났다. 평균 팀구성원수는 12.51명(표준편차 11.99명)이었으며, 평균 근속기간은 70.3개월(표준편차 65.8개월)이었다. 응답자의 팀장(부서장)과의 평균 근무기간은 27.6개월(표준편차 32.88개월)로 나타났다. 응답자들의 직급별 분포를 살펴보면, 사원급이 136명(31.9%), 대리급이 108명(25.4%), 과장급이 86명(20.2%), 차장급이 62명(14.6%), 부장급이 20명(4.7%), 무응답이 14명(3.2%)으로 나타났다. 응답자들의 학력은 고졸이 30명(7.0%), 전문대졸이 44명(10.3%), 대졸이 250명(58.7%), 대학원 이상이 102명(23.9%)로 나타났다. 응답자들의 업종별 분포는 금융업이 24명(5.6%), 서비스업이 126명(29.6%), IT·통신업이 108명(25.4%), 전기·전자업이 50명(11.7%), 건설업이 8명(1.9%), 유통·운송업이 18명(4.2%), 섬유·의류업이 18명(4.2%), 석유·화학업종이 4명(0.9%), 기타가 70명(16.4%)로 업종별로 고르게 분포되는 것으로 나타났다.

### 3.3 변수의 측정

본 연구에서는 리더-구성원간 교환관계의 질과 심리적 안정감, 주도적 행동, 발언행동에 관한 자료를 얻기 위하여 설문지 방식을 사용하였다. 리더-구성원간 교환관계의 질과 심리적 안정감은 구성원들이 응답한 자기보고식 설문의 방식으로 측정되었으며, 종속변수로 사용된 주도적 행동과 발언행동은 동일 방법오류(common method bias) 문제와 자존적 편견의 오류(self-serving bias)를 해결하기 위해 팀원 1명에 대해서 다른 동료팀원 1명이 한 쌍을 이루어 평가하는 방식으로 측정하였다. 주도적 행동과 발언행동은 업무활동을 통해 지속적으로 나타나는 특성이기 때문에 상사에 의한 평가방식 보다는 업무

활동을 함께하며 행동에 대한 관찰이 가능한 동료들에 의한 평가가 더욱 바람직할 것으로 보았다. 모든 개념들은 선행연구들에서 사용되었던 다차원척도를 활용하여 측정하였으며, 설문응답자들은 각각의 설문 문항에 대해 '전혀 그렇지 않다'= 1점에서 '매우 그렇다'= 5점까지 개인의 견해를 바탕으로 모든 설문에 5점 척도로 표시하도록 하였다.

#### 3.3.1 리더-구성원간 교환관계

리더-구성원간 교환관계는 Liden과 Maslyn(1998)이 개발한 측정도구를 활용하여 7개의 설문문항으로 측정하였다. 본 연구에서는 구성원들의 리더-구성원간 교환관계에 대한 인지를 통해 측정이 이루어졌다. 설문문항의 예로는 "나는 개인적으로 우리 팀장님을 무척 좋아한다", "우리 팀장님은 친구처럼 지내고 싶은 사람이다", "나는 우리 팀장님을 위해 최선을 다해 일한다" 등이 있다.

#### 3.3.2 심리적 안정감

심리적 안정감은 Edmondson(2004)의 연구에서 사용되었던 측정도구 중 5개의 설문문항을 활용하여 측정하였다. 설문문항으로는 "우리 팀에서는 간혹 실수를 저질러도 비난을 받는 일은 없다", "우리 팀 내에서는 위험을 감수하는 행동도 할 수 있다", "다른 팀원들에게 도움을 요청하는 것은 어렵지 않다" 등이 포함되었다.

#### 3.3.3 주도적 행동

본 연구에서는 구성원들의 주도적 행동을 측정하기 위해, Morrison과 Phelps(1999)의 연구에서

개발된 측정도구를 활용하여 10개의 설문문항으로 측정하였다. 주도적 행동을 측정하기 위한 설문문항의 예로는 “나의 팀 동료 ○○○은(는) 비생산적인 회사의 규정 또는 정책을 변화시키려 노력한다”, “나의 팀 동료 ○○○은(는) 잘못된 절차나 관행을 고치기 위해 노력한다”, “나의 팀 동료 ○○○은(는) 긴급한 조직의 문제에 대한 해답을 제공하기 위해 노력한다”, “나의 팀 동료 ○○○은(는) 보다 효율적으로 업무를 수행하기 위해 변화를 시도한다” 등이 있다.

### 3.3.4 발언행동

본 연구에서는 발언행동을 측정하기 위해 Detert와 Burris(2007), Grant, Gino, & Hofmann(2011)의 연구 등에서 활용되었던 Van Dyne과 Lepine(1998)이 개발한 6개 설문문항을 사용하였다. 앞서 언급한 것과 같이 동일방법오류와 자존적 편견의 오류 문제를 해결하기 위해 팀 동료에 의한 평가 방식을 활용하였으며, 설문문항의 예로는 “나의 팀 동료 ○○○은(는) 우리 팀 전체에 영향을 미칠 수 있는 이슈를 개발하고 이를 제기한다”, “나의 팀 동료 ○○○은(는) 비록 자신의 의견이 팀원들의 의견과 같지 않더라도, 팀원들에게 업무와 관련한 이슈에 대해 자신의 의견을 말한다”, “나의 팀 동료 ○○○은(는) 새로운 프로젝트에 대한 아이디어 또는 업무 절차의 변화와 관련한 아이디어를 제시한다” 등이 있다.

### 3.3.5 통제변수

본 연구에서는 선행연구를 통해 일반적으로 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 영향을 미칠 수

있는 인구통계학적 변수로 응답자의 성별, 연령, 학력, 직급, 조직 근속년수, 현재 리더와의 근무기간을 통제변수에 포함하였다.

## IV. 분석 결과

### 4.1 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서는 구성개념의 타당성을 확인하기 위하여 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 우선, 탐색적 요인분석을 실시한 결과를 살펴보면 리더-구성원간 교환관계는 요인적재치가 .76~.88, 심리적 안정감은 .66~.74, 주도적 행동은 .62~.81까지, 발언행동은 .61~.80의 범위로 나타나 모두 .60이상으로 제시되었다. 탐색적 요인분석을 통해 타당성이 검증된 문항들에 대하여 추가적으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과, 모형의 적합도는 비교적 양호한 것으로 제시되고 있다( $\chi^2=442.11$ ,  $df=333$ ,  $\chi^2/df=1.33$ ,  $p < 0.001$ ; CFI=.97, IFI=.97, SRMR, .043, RMSEA=.04). 또한 <표 2>의 확인적 요인분석 결과로 나타난 각 변수별 요인적재치를 보면, 리더-구성원간 교환관계, 심리적 안정감, 주도적 행동, 발언행동의 모든 설문문항들의 요인적재치가 모두 .60 이상으로 나타났다. 따라서 본 연구에 사용된 변수들은 수렴타당도를 확보한 것으로 평가할 수 있다. 한편, 확인적 요인분석 결과를 바탕으로 개별 관측 변수의 집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위해 개념신뢰도와 평균분산추출값(AVE)을 확인하였다. Fornell과 Larcker(1981), Fornell, Tellis, & Zinkhan(1982)의 연구에 따르면 개념신뢰도는

〈표 1〉 탐색적 요인분석 결과

변수	1	2	3	4
주도적행동1	.66	.09	.35	.15
주도적행동2	.68	.11	.32	.17
주도적행동3	.79	.11	.25	.16
주도적행동4	.77	.10	.27	.14
주도적행동5	.80	-.02	.14	.17
주도적행동6	.79	.06	.17	.13
주도적행동7	.81	-.03	.17	.07
주도적행동8	.75	.11	.24	-.11
주도적행동9	.67	.12	.27	-.15
주도적행동10	.75	.03	.19	.10
리더-구성원간 교환관계1	.08	.86	.02	.28
리더-구성원간 교환관계2	.07	.82	.03	.19
리더-구성원간 교환관계3	.09	.76	.08	.34
리더-구성원간 교환관계4	-.03	.81	.13	.20
리더-구성원간 교환관계5	.10	.88	.04	.20
리더-구성원간 교환관계6	.08	.85	-.03	.12
리더-구성원간 교환관계7	.07	.83	-.07	.21
발언행동1	.27	.04	.80	.15
발언행동2	.32	.02	.78	.05
발언행동3	.32	.00	.74	.04
발언행동4	.43	.00	.70	.12
발언행동5	.42	.10	.68	.00
발언행동6	.54	.00	.61	.19
심리적안정감1	.12	.25	.01	.72
심리적안정감2	.20	.37	.14	.70
심리적안정감3	.03	.30	.19	.67
심리적안정감4	.08	.24	.05	.74
심리적안정감5	.13	.35	.06	.66
아이겐값	6.66	5.36	3.80	3.07
분산율	23.80%	19.15%	13.58%	10.95%
총분산율	67.48%			

요인추출방법: 주성분분석, 회전방법: 베리맥스(직교회전)

.70이상, 평균분산추출값은 .50이상이어야 하며, 변수들간의 상관관계의 제곱인 SMC(squared multiple correlation)가 각각 요인의 평균분산추출값보다 작으면 타당성이 인정되는 것으로 볼 수 있다(Hair et al., 2006).

분석 결과를 보면, 리더-구성원간 교환관계의 개념신뢰도는 .84, 심리적 안정감은 .90, 발언행동은 .93, 그리고 주도적 행동은 .94로 기준인 .70보다

높은 것으로 확인되었다. 평균분산추출값 또한 리더-구성원간 교환관계는 .69, 심리적 안정감은 .51, 발언행동은 .60, 주도적행동은 .57로 모두 .50이상을 만족하는 것으로 나타났다. 또한 평균분산추출값을 변수들간 상관관계제곱값과 비교한 결과, <표 3>에서 제시된 것과 같이 변수간 상관관계제곱값이 가장 큰 발언행동과 주도적 행동 간의 값 .50보다 평균분산추출값이 모두 높은 것으로 확인되었다. 이러

<표 2> 확인적 요인분석 결과와 신뢰성분석 결과

잠재변수	관측변수	요인적재치	개념신뢰도	평균분산추출(AVE)	크론바흐알파
리더-구성원간 교환관계 (LMX)	x1	.91	.84	.69	.94
	x2	.80			
	x3	.81			
	x4	.81			
	x5	.90			
	x6	.78			
	x7	.80			
심리적 안정감	x1	.69	.90	.51	.83
	x2	.82			
	x3	.67			
	x4	.66			
	x5	.71			
주도적 행동	x1	.76	.94	.57	.93
	x2	.76			
	x3	.84			
	x4	.81			
	x5	.74			
	x6	.75			
	x7	.75			
	x8	.73			
	x9	.67			
	x10	.75			
발언 행동	x1	.73	.93	.60	.90
	x2	.72			
	x3	.72			
	x4	.83			
	x5	.76			
	x6	.87			

한 결과를 통해 본 연구에서 사용된 변수들은 모두 충분히 타당성을 확보한 것으로 평가할 수 있다.

본 연구의 연구모형에 사용된 변수들의 신뢰성은 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)값을 통하여 확인하였다(Hair et al., 2006). 신뢰성분석 결과를 보면, 리더-구성원간 교환관계의 크론바흐 알파는 .94, 심리적 안정감은 .83, 주도적 행동은 .93, 발언행동은 .90으로 모두 .70이상의 값을 보여서 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다(Hair et al., 2006).

한편, 상관관계분석에서 통제변수들과 독립변수들간의 상관관계값들이 높은 것으로 나타나 추가적으로 다중공선성진단을 실시하였다. 이를 위하여 본 연구에 사용되었던 통제변수들(성별, 연령, 학력,

직급, 조직근속기간, 리더와 함께 근무한 기간)과 리더-구성원간 교환관계와 심리적 안정감을 독립변수로 설정하고 본 연구에서 종속변수로 사용되었던 주도적 행동과 발언행동을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 주도적 행동과 발언행동을 종속변수로 설정한 회귀분석결과에서 제시된 다중공선성진단결과를 종합적으로 살펴보면, 분산팽창지수(variance inflation factor; VIF)는 1.22~1.72, 상태지수(condition index)는 1.00~30.02, 공차(tolerance)는 0.61~0.82, 고유값(eigenvalue)은 7.60~0.01의 범위로 나타나 독립변수들간의 다중공선성에 따른 문제는 없는 것으로 분석되었다.

〈표 3〉 변수들의 상관관계분석 결과

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
성별	-	-	-									
연령	37.69	9.02	-.09	-								
학력	-	-	-.20**	-.34**	-							
직급	-	-	-.35**	.30**	.17*	-						
조직근속기간	70.31	65.87	-.07	.43**	-.11	.50**	-					
리더와 함께 근무한 기간	27.60	32.89	-.02	.35**	-.18*	.18**	.42**	-				
리더-구성원간 교환관계	3.59	.91	-.09	.05	.00	.02	.00	-.07	.69			
심리적 안정감	3.43	.71	.02	.05	.00	.01	.04	-.10	.61**	.51		
주도적행동	3.48	.65	.08	.13	-.02	-.01	-.03	-.14*	.19**	.30**	.57	
발언행동	3.64	.66	-.01	.07	.14*	.08	.05	-.12	.13	.28**	.71**	.60

주) 조직근속기간과 리더와 함께 근무한 기간은 개월수를 단위로 하여 산정하였음.  
리더-구성원간 교환관계, 심리적 안정감, 주도적 행동, 발언행동의 대각항 값은 평균분산추출(AVE)값임.

†  $p < .10$  \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$



#### 4.2 연구모형의 적합도 평가

본 연구에서는 가설화된 모형 검증을 위해 AMOS 18.0을 이용한 구조방정식모형을 활용하였다. 가설화된 모형의 적합도는 비교적 양호한 것으로 나타났다 ( $\chi^2=644.76$ ,  $df=493$ ,  $\chi^2/df=1.31$ ,  $p < 0.001$ ; CFI=.97, IFI=.97, SRMR, .05, RMSEA=.04). 모형의 전반적 적합도를 나타내는  $\chi^2/df$ 는 2.0이하(Byrne, 1989), RMSEA는 .80이하(Browne & Cudeck, 1993), SRMR은 .10이하(Kline, 1998)이면 적당한 모형으로 평가된다. 증분적합지수로 CFI는 .90이상(Bentler, 1990), IFI는 .90이상(Bollen, 1989)이 권장된다. 다음으로 가설화된 모형이 최적의 모형인지를 검토하기 위해 경쟁모형을 설정하였고, 내포모형의 모형비교를 위해 카이제곱 차이검증( $\chi^2_d$ )을 활용하였다(Bentler and Bonett, 1980; Bentler and Chou, 1986, 1987). 가설화된 모형을 바탕으로 리더-구성원간 교환관계에서 주도적 행동으로의 경로를 제거한 경쟁모형1과, 경쟁모형1에서 리더-구성원간 교환관계에서 발언행동으로의 경로를 제거한 경쟁모형2를 설정하고 카이제곱 차이검증을 실시하였다.

〈표 4〉에서 제시하고 있는 것과 같이 가설화된 모형과 경쟁 모형의 비교 결과, 먼저 가설화된 모형과

경쟁모형1의 경우, 유의확률 .05에서 자유도의 변화량( $\Delta df$ )이 1일 때, 카이제곱의 변화량( $\Delta \chi^2$ )이 .30으로 유의한 변화량을 보이지 않는 것으로 나타났다. 반면, 가설화된 모형과 경쟁모형2의 경우에는 유의확률 .05에서 자유도의 변화량( $\Delta df$ )이 1일 때, 카이제곱의 변화량( $\Delta \chi^2$ )이 5.18로 유의한 변화를 나타내고 있다. 이러한 결과를 종합하면 가설화된 모형이 경쟁모형 2에 비해 우수한 모형임을 알 수 있으며, 경쟁모형1과는 유의한 차이를 갖지 않은 것으로 나타났다. 하지만 본 연구에서는 독립변수인 리더-구성원 간의 관계와 종속변수인 발언행동과 주도적 행동 간의 관계를 검증하고자 하였으므로 가설화된 모형을 최적모형으로 채택하였다.

최적모형으로 채택한 연구모형의 분석결과는 〈그림 2〉에 나타나 있다. 리더-구성원간 교환관계와 구성원들의 심리적 안정감간의 관계, 심리적 안정감과 주도적 행동간의 관계, 심리적 안정감과 발언행동간의 관계에 있어서 경로계수는 모두 유의한 결과값을 갖는 것으로 나타났다. 반면, 리더-구성원간 교환관계의 질과 주도적 행동 간의 직접적인 관계는 유의하지 않은 것으로 나타났으며 리더-구성원간 교환관계의 질과 발언행동 간의 직접적인 관계는 부(-)의 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

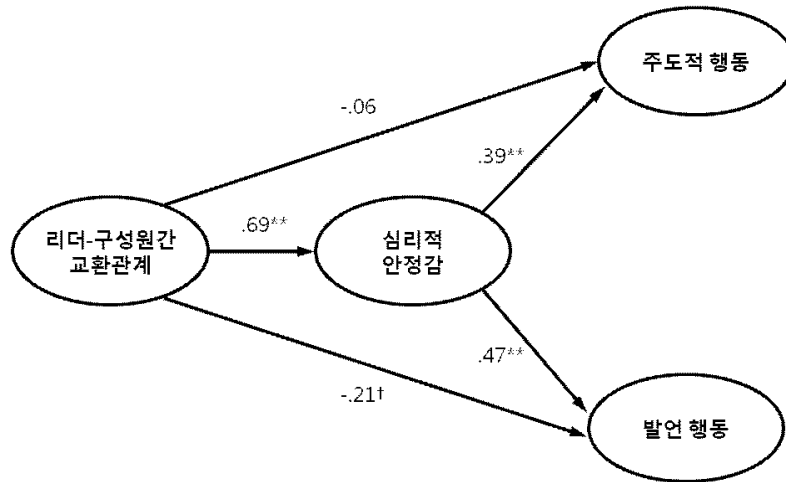
〈표 4〉 가설화된 모형과 경쟁 모형의 비교 결과

모델	$\chi^2$	$df$	$\Delta \chi^2$	$\Delta df$	$\chi^2/df$	CFI	IFI	SRMR	RMSEA
가설화된 모형	644.76**	493	-	-	1.31	.97	.97	.05	.04
경쟁모형1	645.06**	494	.30	1	1.31	.97	.97	.05	.04
경쟁모형2	649.94**	495	5.18	2	1.31	.97	.97	.05	.04

주) 경쟁모형 1 : 가설화된 모형에서 리더-구성원간 교환관계 → 주도적 행동 경로 제거

경쟁모형 2 : 경쟁모형1에서 리더-구성원간 교환관계 → 발언행동 경로 제거

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$



주) 주도적 행동과 발언행동에 대한 통제변수들의 표준화된 경로계수는 다음과 같음. 우선, 주도적 행동에 대한 통제변수들의 경로계수 값은 성별(.09), 나이(.22\*\*), 학력(.06), 직급(-.02), 조직근속기간(-.07), 리더와 함께 근무한 기간(-.14<sup>†</sup>)이었으며, 발언행동에 대한 통제변수들의 경로계수값은 성별(.04), 나이(.14<sup>†</sup>), 학력(.02), 직급(.02), 조직근속기간(-.07), 리더와 함께 근무한 기간(-.13<sup>†</sup>)이었음

<sup>†</sup>  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

〈그림 2〉 연구모형 경로계수

### 4.3 가설 검증

본 연구에서 설정하였던 가설들에 대한 검증결과를 살펴보면 다음과 같다. 우선, 가설 1-1과 가설 1-2는 리더-구성원간 교환관계의 질과 구성원들의 주도적 행동 및 발언행동에 대한 가설이다. 〈표 5〉의 총효과를 살펴보면, 리더-구성원간 교환관계의 질은 구성원들의 주도적 행동(.21,  $p < .01$ )에는 유의한 영향을 미쳤지만 발언행동(.12,  $p > .10$ )에 대하여 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1은 채택되었지만 가설 1-2는 기각되었다. 가설 2는 리더-구성원간 교환관계의 질과 심리적 안정감의 관계에 대한 가설로, 분석결과 리더-구성원간 교환관계의 질은 구성원들의 심리적 안정감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 (.69,  $p < .01$ ) 가설 2는 채택되었다. 가설 3은 구

성원들의 심리적 안정감의 주도적 행동과 발언행동에 대한 관계에 관한 가설로서 경로계수가 각각 .39( $p < .01$ ), .47( $p < .01$ )로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1과 3-2는 모두 채택되었다. 가설 4는 리더-구성원간 교환관계의 질의 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 대한 관계에 있어 심리적 안정감의 매개효과에 관한 가설이다. 우선, 리더-구성원간 교환관계의 질과 주도적 행동 간의 직접효과는 경로계수가  $-.06(p > .10)$ 으로 유의한 상관관계를 갖지 못한 것으로 나타났다. 다음으로 리더-구성원간 교환관계의 질과 발언행동과의 직접효과를 살펴보면, 두 변수간 경로계수는  $-.21(p < .10)$ 로 유의한 부(-)의 직접효과를 보였다. 반면, 앞서 가설 2와 가설 3의 결과에서 확인된 것과 같이 리더-구성원간 교환관계의 질과 심리적 안정감의 관계, 그리고 심리적 안정감의 주도적 행

동과 발언행동에 대한 관계는 유의한 정(+ )의 관계를 갖는 것을 알 수 있다. 이를 바탕으로 리더-구성원간 교환관계의 질과 주도적 행동 간의 관계와 리더-구성원간 교환관계의 질과 발언행동과의 관계에 있어 구성원들의 심리적 안정감의 간접효과가 있는지를 추가적으로 분석하였다. <표 6>은 간접효과의 유의성 검증 결과를 나타낸 것이다. 분석결과 리더-구성원간 교환관계의 질은 심리적 안정감을 통해 주도적 행동과 발언행동에 유의한 간접효과를 갖는 것으로 확인되었다. 이를 통해 심리적 안정감이 리더-구성원간 교환관계의 질과 주도적 행동 간의 관계에서 그리고 리더-구성원간 교환관계의 질과 발언행동 간의 관계에서 모두 유의한 매개역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 가설4-1과 가설4-2는 모두 채택되었다.

## V. 결론 및 제언

### 5.1 연구결과 및 논의

본 연구는 리더-구성원간 교환관계의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향과 이들 간의 관계에 있어 구성원들의 심리적 안정감의 매개역할을 실증적으로 규명하는 것을 연구목적으로 설정하였다. 이를 위해 먼저, 리더-구성원간 교환관계의 질의 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 대한 관계를 살펴보고 다음으로 앞서 제안된 관계들에 있어 구성원들의 심리적 안정감의 매개역할을 실증 분석하였다. 가설검증을 통해 확인된 연구결과와 이에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 리더-구성원간 교환관계의 질은 구성원들의 주도적 행동에 대해서는 유의한 영향을 미쳤지만 발언행동에 대하여 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 리더-구성원간 교환관계의 질과 주도적 행동 간의 관계는 기존의 연구결과들과 비슷한

<표 5> 리더-구성원간 교환관계의 질과 발언행동 및 주도적행동과의 관계

경로	직접효과	간접효과	총효과
리더-구성원간 교환관계의 질 → 주도적 행동	-.06	.27**	.21**
리더-구성원간 교환관계의 질 → 발언행동	-.21 <sup>†</sup>	.32**	.12

주) 경로계수는 표준화된 경로계수임

<sup>†</sup>  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

<표 6> 간접효과의 유의성 검증

	직접효과			간접효과 A → B → C	간접효과 A → B → D
	A → B	B → C	B → D		
표준경로계수	.69**	.47**	.39**	.27**	.32**

주) A=리더-구성원간 교환관계, B=심리적 안정감, C=주도적 행동, D=발언행동

<sup>†</sup>  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

결과를 보여주고 있다. 기존의 선행연구들에서는 리더-구성원간 교환관계의 질이 높은 경우 리더와의 빈번한 상호작용을 통해 리더-구성원 간에는 서로 간의 지지와 확신이 이루어지고 구성원들은 리더와 자신이 속해있는 그룹 및 조직을 위해 더욱 더 많은 책임과 역할을 하게 되며(Dunegan, Duchon, & Uhl-Bien, 1992; Sparrowe & Liden, 1997; Wayne, Shore, & Liden, 1997), 주도적 행동과 같은 변화지향적인 선제적 행동을 하게 됨을 보여주고 있다(Ashford et al., 1998). 하지만 리더-구성원간 교환관계의 질은 발언행동에 대해서는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 리더-구성원간 교환관계의 질이 높을 때 구성원들은 더 많은 발언의 기회를 통해 리더와 함께 정보와 아이디어를 교환하고 리더로부터 더욱 더 많은 의사소통의 기회를 얻게 될 것이라는 기존의 연구들(Fairhurst, 1993; Krone, 1991, 1992; Fix & Sias, 2006)과는 다르게 나타났다. 주도적 행동과 발언행동은 두 개념 모두 선제적 행동이라는 측면에서 비슷한 성격을 가지지만 주도적 행동은 조직의 변화에 영향을 줄 수 있는 자발적인 노력에 초점을 둔 개념으로서 리더-구성원간의 관계의 질에 따라 긍정적인 영향을 주고 받을 가능성이 높지만, 발언행동은 겉으로 자기 목소리를 내는 의도된 행동이기 때문에 리더-구성원간 관계의 질에 따라 긍정적인 영향을 받을 수도 있지만 오히려 리더-구성원간 관계의 질이 좋기 때문에 자신이 해야 할 이야기를 제대로 말하지 못하는 경우도 발생할 수 있으며 발언행동을 저해할 수도 있어서 결과적으로 긍정적인 영향도 부정적인 영향도 나오지 않은 것으로 여겨진다.

둘째, 리더-구성원간 교환관계의 질은 구성원들의 심리적 안정감에 유의한 영향을 미쳤다. 기존연구들

에서 처럼 리더-구성원간 교환관계의 질이 높을수록 리더-구성원간에는 긴밀한 유대관계가 형성되어 상호지원과 신뢰가 이루어져 구성원들은 리더와 함께 하는 업무관계에서도 심리적으로 편안함을 느끼게 됨을 보여주고 있다. 이는 리더-구성원간 교환관계의 질이 구성원들의 심리적 상태에 중요한 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 것으로서 리더가 자신의 내그룹(in-group)에 대해서 심리적인 측면에서 추가적인 보상과 기여를 하고 있음을 시사해준다. 이러한 결과는 기존의 연구에서 리더-구성원간 교환관계의 질이 구성원들의 직무만족에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 주장하는 것(Duluga, 1998)과 맥락을 함께 하는 것으로서 리더는 구성원들의 심리적 안정감을 높여줌으로써 결과적으로 자신의 직무에 대한 전반적인 만족도 역시 높아질 수 있음을 추론해 볼 수 있다. 특히, 업무환경에서의 불확실성이 높고 정신적 스트레스 요소가 많은 경우에 있어서 리더-구성원간 교환관계의 질의 긍정적인 영향은 더욱 크게 작용할 수 있는 것으로 보여진다. 그리고 이러한 결과는 구성원들이 왜 내그룹에 포함되고 싶어하는지에 대한 구체적인 이유를 보여주고 있다.

셋째, 구성원들의 심리적 안정감은 주도적 행동과 발언행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 주도적 행동과 발언행동과 같은 선제적 행동은 본질적으로 행동에 따른 잠재적 손실과 위험을 내포하고 있으므로 심리적 안정감이 형성되어 있는 경우에 이러한 행동들이 더욱 더 발현될 가능성이 높아진다는 기존연구들의 결과를 뒷받침해주는 결과로서(Ashford et al., 1998; Edmondson, 1999), 조직 내에서 변화지향적인 주도적 행동과 발언행동이 활발하게 이루어지기 위해서는 조직구성원들에게 심리적 안정감의 상태가 유지될 수 있도록 하는 노력이 필요함을 보여준다.

넷째, 심리적 안정감은 리더-구성원간 교환관계의 질과 구성원들의 주도적 행동 그리고 리더-구성원간 교환관계의 질과 구성원들의 발언행동 간의 관계에 있어서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 리더-구성원간 교환관계의 질은 직접적으로는 구성원들의 주도적 행동에 유의한 영향을 미치지 않고 발언행동에 대해서는 오히려 부(-)의 영향을 미쳤지만, 구성원들의 심리적 안정감을 매개로 해서 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 조직 구성원들이 조직의 잠재적 변화와 조직 기능의 향상을 위한 자발적이고 구조적인 노력의 일환으로서 주도적 행동과 발언행동을 취할 것인지에 대한 의사결정과 관련하여, 리더-구성원간 교환관계의 질이 직접적으로는 주도적 행동과 발언행동에 긍정적인 영향을 미치지 못하지만, 간접적으로는 구성원이 심리적 안정감을 느끼게 해서, 선제적 행동인 주도적 행동과 발언행동을 하게 됨을 보여준다. 특히, 리더-구성원간 교환관계의 질은 구성원들의 발언행동에 대해서는 직접적으로는 부(-)의 영향을 미쳤는데 이는 구성원들 입장에서 발언행동은 조직의 현상에도 전하거나 주어진 역할 정의를 벗어나는 행동을 포함하는 것이기 때문에, 리더와의 사회적 관계 손실의 가능성을 포함하는 것으로 인식될 수 있다(LePine & Van Dyne, 1998). 따라서 리더-구성원간의 교환관계의 질이 높은 경우 구성원들은 리더와의 관계 손실의 위험까지 감수하면서 발언행동을 하지 않을 것이라고 추론해볼 수 있다. 이와 관련하여 일부 선행연구에서는 구성원들의 선제적 행동이 오히려 리더와의 관계에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 밝혀으로써(Allen & Rush, 1998; Johnson et al., 2002), 본 연구의 결과와 일치된 것으로 제시되고 있다. 즉, 구성원들의 선제적 행동은 자기 존

재의 손실뿐만 아니라 사회적 관계 손실이라는 잠재적 위험을 내포한 것으로 볼 수 있으며, 리더와의 관계의 질이 높은 구성원들은 주도적 행동과 발언행동이 리더와의 관계적 손실이라는 위험성을 갖는 것으로 인지할 수 있기 때문에, 이러한 선제적 행동을 회피하거나 주저할 수 있는 것으로 판단할 수 있다.

이러한 리더-구성원간의 교환관계의 질과 심리적 안정감이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 대해서 다른 영향을 미치는 것은 Carmeli와 Gittell (2009)의 연구에서 심리적 안정감은 신뢰나 조직후원인식과 같은 단순 관계적 구성개념과는 구별되는 것으로 봐야 한다는 주장과 일맥상통한다. 이들에 따르면 리더-구성원간의 교환관계의 질이 높은 경우에 일반적으로 나타나는 서로간의 신뢰는 타인을 초점의 대상으로 하는 반면, 심리적 안정감은 자기 자신을 초점의 대상으로 한다. 즉, 신뢰는 상대방에 대한 인식인데 반하여 심리적 안정감은 자기 자신에 대한 인식이 된다. 따라서 심리적 안정감을 느낀다는 것은 내 자신의 인지적 과정이 진행된 결과로서 향후 내가 조직 내에서 보여줄 태도와 행동에 직접적인 영향을 미치게 된다. 또한, 신뢰는 비교적 광범위한 시간의 범위에 걸쳐 예상되는 결과에 관계하지만 심리적 안정감은 자신의 실수를 상사에게 보고하는 것과 같이 구체적 행동으로부터 개인이 예상할 수 있는 대인간 결과에 관심을 갖는다(Edmondson, 2004). 이러한 맥락에서 상사와 구성원간에 상호 신뢰와 존중으로 특징지어지는 리더-구성원간 교환관계의 질과 심리적 안정감은 명확히 구별되는 개념으로 볼 수 있다. 따라서 구성원들이 변화지향적 행동과 같이 잠재적 위험이 내포된 행동들을 취할 것인지에 대한 의사결정에는 관계적 차원에서의 신뢰가 형성된 것으로는 부족하며 더 나아가 조직을 위해 유효한 행동들을 행했을 때 그 결과에 대해서 내

가 모든 것을 감수하지 않아도 된다는 심리적 안정감이 확보가 되어야만 주도적 행동과 발언행동과 같은 조직의 변화와 혁신에 유효한 선제적 행동이 이루어질 수 있음을 보여준다.

## 5.2 연구의 시사점

본 연구를 통해 얻을 수 있는 이론적, 경영 실무적 시사점은 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 본 연구에서는 선행연구의 이론적 논의들을 바탕으로 구성원들의 선제적 행동, 즉 주도적 행동과 발언행동에 영향을 미칠 수 있는 선행 요인들을 구조방정식모형을 통해 검증해냄으로써, 리더-구성원간 교환관계가 구성원들의 심리적 안정감을 매개로 주도적 행동과 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 일련의 메커니즘을 확인하였다. 선행연구들에서는 구성원들의 선제적 행동에 영향을 미치는 선행 요인들을 회귀분석을 통해 직접적인 관계를 검증하는 것에 주로 초점이 맞춰져 있는 반면, 구체적인 메커니즘에 대한 연구가 부족했다. 이런 관점에서 본 연구는 리더-구성원간 교환관계로 부터 촉진된 구성원들의 심리적 안정감이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 경로를 검증하고 구체적인 메커니즘을 밝혀냄으로써 기존의 연구를 확장했다는 점에서 의의를 갖는 것으로 평가할 수 있다.

둘째, 경영환경이 불확실해지고 경쟁이 치열해질수록 현재의 상태에서 더욱 더 바람직한 방향으로의 혁신과 변화는 더욱 요구되어진다. 이에 따라 조직구성원들의 혁신과 변화에 있어서의 적극적인 역할 역시 강조되고 있는데, 본 연구의 결과에서는 구성원들이 심리적 안정감을 유지할 수 있도록 하는 것이 매우 중요함을 보여주고 있다. 이러한 연구결과는 구성원들의 선제적 행동과 관련한 기존의 연구를

확장하였다는 점에서 의의를 가질 수 있다. 즉, 구성원들이 조직 내에서 선제적 행동을 취할지에 대한 의사결정에 있어 구성원들의 심리적 안정성이 중요하게 고려되어야 한다는 것을 보여준다. 경영실무적 차원에서 리더는 구성원과의 신뢰관계와 함께 구성원들이 조직기능의 향상을 위해 긍정적인 변화 이니셔티브(initiative)를 갖고 선제적 행동을 취할 수 있도록 하기 위해 구성원들로 하여금 심리적 안정감을 갖도록 하는 것이 중요할 것이다. 특히, 리더는 구성원들과의 관계의 질을 높임으로써 구성원들의 심리적 안정감의 형성에 기여하게 되며, 결과적으로 조직변화에 긍정적인 행동을 하도록 유도하는 중요한 역할을 하게 된다. 따라서 본 연구결과는 경영실무에서의 혁신과 변화에 있어서 기존 연구들에서 다루었던 비전제시와 학습분위기 조성 및 솔루션부담 등과는 다른 측면인 심리적 안정감 제고의 중요성을 강조하였다는 점에서 의미를 찾을 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 Botero와 Van Dyne(2009)의 연구와 비교하여, 구성원들의 선제적 행동을 측정하는데 있어 관찰자에 의한 평가방식을 사용하였다. 일반적으로 변화지향적인 행동이 조직 또는 리더에 의해 장려되고 조직구성원 스스로도 가치있는 행동으로 인식한다는 점에서, 선제적 행동에 대한 자기보고식 평가는 자기고양(self-enhancement)의 오류를 내포할 여지가 있다. 선행연구의 제안에 따라 조직구성원들의 선제적 행동과 관련하여 업무활동 중에 상호작용의 빈도가 높은 동료들을 관찰자로 활용하였고, 이러한 연구방법을 통해 동일방법오류(common method bias) 문제와 자존적 편견의 오류(self-serving bias)를 해결하고 보다 객관적인 분석이 가능하도록 하였다. 또한 이러한 연구방법을 통해 분석된 결과는 선행연구와는 다른 결과를 나타내고 있는데, 기존의 연구와 더불어 새로운 시

사점을 제시한다는 점에서 의의를 갖는 것으로 평가할 수 있다.

### 5.3 연구의 한계 및 제언

본 연구의 한계와 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 종속변수로 다루고 있는 구성원들의 주도적 행동과 발언행동과 관련하여 선행연구들에서는 다양한 요인들이 이들 변수에 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다. 본 연구에서는 구성원들의 인구통계학적 특성만을 통제하고 있는데, 선행연구들에서 그 유효성이 이미 검증된 선행요인, 예를 들어 구성원들의 직무에 대한 태도와 리더의 성향 등이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 유의미한 영향을 미칠 것으로 판단된다. 따라서 후속 연구에서는 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들을 함께 고려한 연구가 시도되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 구성원들의 주도적 행동과 발언행동을 측정하기 위해 관찰자로서 동료에 의한 평가방식을 사용하였는데, 다수의 관찰자를 활용하지 못하고 동료 1인으로부터 측정된 자료를 활용하였다. 후속 연구에서는 다수의 관찰자를 통해 확보된 평가를 통해 응답의 신뢰성을 높일 필요가 있겠다. 또한 상사평가, 동료평가, 자기평가 등 다양한 평가자들을 통해 확보된 자료를 통해 평가자간에 인식의 차이가 있는지를 검토해 볼 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- Ajzen, I. (1991), "The theory of planned behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179 - 211.
- 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.
- Ashford, S. J., N. P. Rothbard, S. K. Piderit and J. E. Dutton (1998), "Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues," *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Bahlmann, T. (1990), "The learning organization in a turbulent environment," *European Journal of Management Research*, 9(4), 167-182.
- Baker, D. D. and D. C. Ganster (1985), "Leader communication style: A test of average versus vertical dyad linkage models," *Group & Organization Studies*, 10, 242-259.
- Barnard, C. (1983), *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. and R. E. Riggio (2006), *Transformational leadership(2nd ed.)*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bateman, T. S. and J. M. Crant (1993), "The proactive component of organizational behaviour," *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 103-118.
- Belschak, F. D. and D. N. Den Hartog (2010), "Pro-self, pro-social, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences," *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology*, 86, 475-498.
- Bentler, P. M. and D. G. Bonett (1980), "Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures," *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bentler, P. M. and C. P. Chou (1986), "Statistics for parameter expansion and contraction in structural models," *Presented at the meeting of the American Educational Research Association*, San Francisco.
- Bentler, P. M. and C. P. Chou (1987), "Practical issues in structural modeling," *Sociological Methods and Research*, 16(1), 78-117.
- Botero, I. C. and L. Van Dyne (2009), "Employee voice behavior interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia," *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Browne, M. W. and R. Cudeck (1993), "Alternative ways of assessing model fit," In Bollen, K. A. and J. S. Long(eds.), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, California: Sage, 136-162.
- Bunce, D. and M. West (1995), "Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work," *Applied Psychology: An international Review*, 44, 199-215.
- Burgelman, R. (1994), "Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic business environments," *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-56.
- Byrne, B. M. (1989), *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*, NY: Springer-Verlag.
- Carmeli, A. and J. H. Gittell (2009), "High quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations," *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709-729.
- Chan, Y. H., R. R. Taylor and S. Markham (2008), "The role of subordinates' trust in a social exchange-driven psychological empowerment process," *Journal of Managerial Issues*, 20 (4), 444-467.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Crant, M. J. (2003), "Speaking up when encouraged: Predicting voice behavior in a naturally-occurring setting," *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Seattle.
- Deluga, R. J. (1998), "Leader-member exchange quality and effectiveness ratings," *Group and Organization Management*, 23(2), 189-216.
- Depret, E. F. and S. T. Fiske (1993), "Social cognition and power: Some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation," In G. Weary, F. Gleicher, & R. Marsh (Eds.), *Control motivation and social cognition*, 176-202. New York: Springer Verlag.
- Detert, J. R. and E. R. Burris (2007), "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?," *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Dunegan, K. J., D. Duchon and M. Uhl-Bien (1992), "Examining the link between leader-member exchange and the subordinate per-



- formance: The role of task analyzability and variety as moderators," *Journal of Management*, 18, 59-76.
- Dutton, J. E., S. J. Ashford, K. A. Lawrence and K. Miner-Rubino (2002), "Red light, green light: Making sense of the organizational context for issue selling," *Organization Science*, 13(4), 355-369.
- Dutton, J. E., S. J. Ashford, R. M. O'Neill, E. Hayes and E. E. Wierba (1997), "Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers," *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425.
- Edmondson, A. C. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams," *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003), "Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams," *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.
- Edmondson, A. C. (2004), "Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens," In *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Kramer, R. M, Cook, K. S.(eds), Russell Sage Foundation: New York: 239-272.
- Emerson, R. M. (1962), "Power-dependence relations," *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Fairhurst, G. T. (1993), "The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis," *Communication Monograph*, 60, 321-351.
- Fairhurst, G. T. and T. A. Chandler (1989), "Social structure in leader-member exchange interaction," *Communication Monograph*, 56, 215-239.
- Feldman, M. S. and B. T. Pentland (2003), "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change," *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Fix, B. and P. M. Sias (2006), "Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction," *Communication Research Reports*, 23(1), 35-44.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C., G. J. Tellis and G. Zinkhan (1982), "Validity assessment: A structural equations approach using partial least squares," In B. J. Walker et al. (eds.), *AMA educators' proceedings*, 405-409, Chicago: American Marketing Association.
- French, J. R. P. and B. Raven (1959), "The bases of social power," In D. P. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, 150-167, Ann Arbor: University of Michigan.
- Frese, M., W. Kring, A. Soose and J. Zempel (1996), "Personal initiative at work: Differences between East and West Germany," *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Gerstner, C. R. and D. V. Day (1997), "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues," *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett (1994), "Linking organizational context and managerial action:

- The dimensions of quality of management," *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bien (1995), "Relationship based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G. B., M. Novak and P. Sommerkamp (1982), "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model," *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., D. Orris, D and T. Johnson (1973), "Role assimilation processes in a complex organization," *Journal of Vocational Behavior*, 3, 395-420.
- Grant, A. M. and S. J. Ashford (2008), "The dynamics of proactivity at work," In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., F. Gino and D. A. Hofmann (2011), "Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity," *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550.
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson and R. L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis(6th ed.)*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty, Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge: MA
- Johnson, D. E., A. Erez, D. S. Kiker, D. S and S. J. Motowidlo (2002), "Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors and raters' reward decisions," *Journal of Applied Psychology*, 87, 808-815.
- Kahn, W. A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Katz, D. and R. L. Kahn (1966), *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
- Kessel, M., J. Kratzer and C. Schultz (2012), "Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams," *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157.
- Kline, R. B. (1998), *Principals and practice of structural equation modeling*, New York: Guilford.
- Krone, K. J. (1991), "Effects of leader member exchange on subordinates' upward influence attempts," *Communication Research Reports*, 8, 9-18.
- Krone, K. J. (1992), "Achieving communication goals in superior subordinate relationships: Upward influence maintenance tactics," *Communication Quarterly*, 40(1), 1-15.
- LePine, J. A. and L. Van Dyne (1998), "Predicting voice behavior in work groups," *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J. A. and L. Van Dyne (2001), "Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability," *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Liang, J., C. I. C. Farh and J. L. Farh (2012),

- "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice Behavior: A Two-Wave Longitudinal Examination," *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liden, R. C. and J. M. Maslyn (1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development," *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Lounsbury, M. and M. Ventresca (2003), "The new structuralism in organizational theory," *Organization*, 10, 457-480.
- Manogran, P. and E. J. Conlon (1993), "A leader-member exchange approach to explaining organizational citizenship behavior," *Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta, GA. (pp. 249-253).
- Maslow, A. H. (1943), "A theory of human motivation," *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McGill, M. E., J. W. Slocum and D. Lei (1992), "Management practices in learning organizations," *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison and P. F. Hewlin (2003), "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why," *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Morrison, E. W. and C. C. Phelps (1999), "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change," *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Nystrom, P. C. (1990), "Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers," *Group and Organizational Studies*, 15, 296-312.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990), "The motivational basis of organizational citizenship behavior," In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational behavior*, vol 12, 43-27, Greenwich, CT: JAI
- Parker, S. K., H. M. Williams and N. Turner (2006), "Modeling the antecedents of proactive behavior at work," *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.
- Pierce, J. L., D. G. Gardner, L. L. Cummings and R. B. Dunham (1989), "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie and C. Hui (1993), "Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research," In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 11, pp. 1-40, Greenwich, CT: JAI Press.
- Rusbult, C. E., D. Farrell, G. Rogers and A. G. Mainous (1988), "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction," *Academy of Ma-*

- nagement Journal*, 31, 599-627.
- Scandura, T. A., G. B. Graen and M. A. Novak (1986), "When managers decide not to decide autocratically," *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schriesheim, C. A., S. L. Castro and C. C. Cogliser (1999), "Leader-member exchange(LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and dataanalytic practices," *Leadership Quarterly*, 10(1), 66-113.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce (1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Scott, W. R. (2000), *Organizations and institutions*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seers, A. and G. B. Graen (1984), "The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange," *Organizational Behavior & Human Performance*, 33, 283-306.
- Senge, P. (1990), *The fifth discipline*, Doubleday, New York, NY.
- Sparrowe, R. T. and R. C. Liden (1997), "Process and structure in leader-member exchange," *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Staw, B. M. and R. D. Boettger (1990), "Task revision: A neglected form of work performance," *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.
- Swieringa, J. and A. Wierdsma (1992), *Becoming a Learning Organization*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Turban, D. B., A. P. Jones and R. M. Rozelle (1990), "Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate," *Motivation and Emotion*, 14, 215-233.
- Van Dyne, L. and J. A. LePine (1998), "Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity," *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., S. Ang and I. C. Botero (2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs," *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., D. Kamdar and J. Joireman (2008), "In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice," *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195-1207.
- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979), "Toward a theory of organizational socialization," In B. Staw(ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 209-269, Greenwich, CT: JAI Press.
- Victor, J. G., J. L. Francisco, J. L. and J. V. Antonio (2006), "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship," *Industrial Management & Data Systems*, 1, 21-42.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley.
- Walumbwa, F. O. and J. Schaubroeck (2009), "Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety," *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- 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(3), 420-432.
- Wayne, S. J., L. M. Shore and R. C. Liden (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Withey, M. J. and W. H. Cooper (1989), "Predicting exit, voice, loyalty, and neglect," *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Yammarino, F. J. and A. J. Dubinsky (1992), "Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach," *Human Relations*, 45, 575-600.
- Zhang, Y., Y. Fang, K. Wei and H. Chen (2010), "Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities," *International Journal of Information Management*, 30, 425-436.
- Zhao, B. and F. Olivera (2006), "Error reporting in organizations," *Academy of Management Review*, 31, 1012-1030.

## The Impact of Leader-member Exchange(LMX) on Employees' Taking Charge Behavior and Voice Behavior: Focusing on the Mediating Role of Psychological safety

Jeong Sik Kim\* · Jong Geun Park\*\* · Seung Jun Baek\*\*\*

### Abstract

Globalization, advances in information technology and many other factors demanded that organizations should adapt to the changing business environment, by making practices more efficiently, and more focusing on meeting customers' new needs. On the way of transforming organizations towards this direction, employees' proactive behavior such as taking charge behavior and voice behavior are more required for organizational change and innovation. Employees' role in the process of organizational transformation is very important. In spite of its practical importance, there is little empirical research on the employees' taking charge behavior and voice behavior.

In this view point, the antecedents of employees' taking charge behavior and voice charge behavior are explored in this study. In order to conduct a focused investigation, we begin with the influence of leader-member exchange on the aforementioned two behaviors, since both theoretical and empirical support has been established on that. And then we also investigate the influence of psychological safety. In particular, employees' psychological safety is explored as a mediating variable in the relationship between leader-member exchange and taking charge behavior and voice behavior.

On the basis of theoretical linkages among these constructs, a conceptual model with several hypotheses are proposed. Empirical data were collected by using a set of questionnaires. This survey was administered to employees who are currently working in 32 major firms with various

---

\* Visiting Professor, School of Business Administration, SungKyunKwan University, Corresponding Author

\*\* Ph. D. Candidate, School of Business Administration, SungKyunKwan University

\*\*\* Ph. D. Candidate, School of Business Administration, SungKyunKwan University

industries including electronics, IT, machinery, finances, service, distribution and transportation. Survey participants were randomly selected. Respondents were briefed with the purpose of the study beforehand. Sufficient time was given to them so that accurate responses could be collected. Completed surveys were returned directly to us in sealed envelope by mail. Due to missing data, 213 dyads(426 respondents) were used for the analysis.

Confirmatory factor analysis for the validity test and Cronbach's alpha test for the reliability test were conducted. Moreover, structural equation modeling(SEM) was employed to test the hypothesized relationships in the conceptual model. Results show that the proposed model has a reasonable fit to the data.

From these analyses, we can find some significant findings and implications. First, the quality of leader-member exchange has a positive impact on employees' psychological safety. Second, employees' psychological safety has positively impact on their taking charge behavior and voice behavior. Third, employees' psychological safety has mediating effects on the relationship between the quality of leader-member exchange and employees' taking charge behavior, as well as employees' voice behavior. Implications, future research directions, and limitations of this study are also discussed.

Key words: Leader-member Exchange(LMX), Psychological Safety, Taking Change Behavior, Voice Behavior, Proactive Behavior