

# 임파워링 리더십이 구성원의 과업 수행에 미치는 영향과 메커니즘에 대한 연구: 자기 효능감의 매개효과 및 LMX, 상호작용 공정성의 조절효과를 중심으로

권 서 현\*

이 지 혜\*\*

## 〈 목 차 〉

I. 서론

II. 이론적 배경 및 연구 가설

III. 연구 방법

IV. 결과

V. 종합 논의

본 연구는 상사가 구사하는 임파워링 리더십이 조직 구성원들의 과업 수행에 미치는 영향과 그 기제를 알아보는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 임파워링 리더십과 구성원의 과업 수행의 관계에서 자기 효능감의 매개 효과와 리더-구성원 교환관계(LMX), 전반적 공정성 및 상호작용 공정성의 조절 효과를 검증하고자 하였다. 한국 기업에서 수집된 83쌍의 상사-구성원 설문 데이터를 분석한 결과 임파워링 리더십은 과업 수행에 정적 영향을 미치며, 이 관계는 자기 효능감을 통해 매개되었다. 또한 임파워링 리더십과 자기 효능감의 관계에서 LMX, 상호작용 공정성의 조절 효과를 확인하였다. LMX가 높은 상황에서 임파워링 리더십과 자기 효능감의 관계가 강화되었다. 조직 내 상호작용 공정성이 높은 상황에서 임파워링 리더십의 자기 효능감 증진 효과가 강화되었다. 하지만 임파워링 리더십과 자기 효능감 관계에서 전반적 공정성의 조절 효과는 기각되었다.

\*서울대학교 대학원 경영학과 석사과정(hyun1501@snu.ac.kr)

\*\*서울대학교 대학원 경영학과 박사과정(wisdom0405@snu.ac.kr)

## I. 서론

예측하기 어려운 방향으로 빠르게 변화하는 세계에서 기업들은 새로운 변화와 시도를 계속하고 있다. 급변하는 경영 환경에 신속하고 효과적으로 적응하기 위해서 조직 구성원들은 자율적이고 변화하는 환경에 유연하게 대처할 수 있어야 한다. 이러한 관점에서 수평적이고 유연한 조직 구조에 기여할 수 있는 임파워링 리더십이 주목받고 있다. 임파워링 리더십은 상사가 자신의 권한을 조직 구성원들과 나눔으로써 구성원들이 자신의 업무에 있어 책임감과 자율성을 갖고, 내재적으로 동기 부여될 수 있게끔 하는 것이다(Pearce & Sims, 2002; Srivastava, Bartol & Locke, 2006; Sims, Faraj & Yun, 2009). 임파워링 개념이 도입된 이후, 여러 실증 연구를 통해 임파워링 리더십이 직무 만족, 팀 수행, 창의성 등 조직 맥락에서의 결과물에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 증명되었다(Sparrowe, 1994; Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall & Wood, 2008; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen & Rosen, 2007; Zhang & Bartol, 2010).

대다수의 연구가 임파워링 리더십의 긍정적인 효과에 집중하였으나, 임파워링 리더십의 잠재적으로 과업 수행 및 결과 변수에 부정적인 효과를 미칠 수 있다는 연구가 일부 제안되었다(Boatwright & Forrest, 2000; Wilkinson, 1998). 같은 맥락에서 Cheong, Spain, Yammarino & Yun(2016)은 임파워링 리더십이 긍정적인 측면의 *enabling process*와 부정적인 측면의 *burdening process*로 작용할 수 있음을 제시하였다. 이후 Lee, Cheong, Kim & Yun(2017)은 'Too-Much-of-a-Good-Thing' 효과(Pierce & Aguinis, 2013)와 임파워링 리더십의 'Dual task processing(Cheong et al., 2016)'을 이론적 기반으로 하여 임파워링 리더십과 구성원 과업 수행 간의 이차함수 곡선 관계를 보였다. 임파워링 리더십이 중간 수준일 때 구성원의 과업 수행이 가장 높았으며, 이를 중심으로 임파워링 리더십이 낮거나 높은 경우 구성원의 과업 수행은 감소되었다.

임파워링 리더십의 효과에 대한 일관되지 않은 연구 결과를 종합적으로 이해하고 임파워링 리더십의 연구를 확장하기 위하여 본 연구는 임파워링 리더십이 구성원의 과업 수행에 미치는 영향과 그 기제를 알아보는 것을 목적으로 한다. 임파워링 리더십이 구성원의 과업 수행에 영향을 미치는 과정에 있어 Bandura(1997)의 자기 효능감 이론을 적용하여 매개 변인으로 자기 효능감을 제시하였다. 선행 연구에서 임파워링 리더십이 일관되게 정적인 효과를 나타내지 않았음에 착안하여 임파워링 리더십의 효과를 변화시키는 조절 변인을 설정하였다. 사회교환이론(Social Exchange Theory)을 기반으

로 하여 임파워링 리더십과 자기 효능감의 관계를 조절하는 변인으로 리더-구성원 교환관계(LMX)를 제시하였다. 또한 리더십의 효과성을 판단하기 위해서는 리더, 구성원, 상황의 요인을 고려해야 한다는 리더십의 상호작용 체계 분석 관점(Interactional framework of analyzing leadership)에 기반하여, 상황 요인으로 조직 공정성과 상호작용 공정성을 조절 변인으로 설정해 검증하였다.

## II. 이론적 배경 및 연구 가설

### 1. 임파워링 리더십(Empowering Leadership)과 과업 수행(Task Performance)

리더십은 다른 사람에게 영향력, 혹은 영향을 끼칠 수 있는 능력과 영향력을 행사하기 위한 다양한 행동을 포함한다(Sims et al., 2009). 리더십은 다양한 방식으로 유형화되었는데, 주로 리더의 행동을 묶어 하나의 리더십 유형을 규정하였다(Yukl, Kennedy, Srinivas, Cheosakul, Peng & Tata, 2001). 그 중에서 Pearce & Sims Jr.(2002)은 리더십을 다섯 가지로 분류하였다. (1) 회피적(aversive) 리더십은 대표적인 행동으로 협박, 징계가 있으며, (2) 지시적(directive) 리더십은 명령 및 목표 분배, (3) 거래적(transaction) 리더십은 개인적인 보상 제공과 주도적 예외 관리를 대표 행동으로 한다. 그리고 (4) 변혁적(transformational) 리더십과 (5) 임파워링(empowering) 리더십이 있다.

전통적인 위계적인 조직 구조를 넘어 수평적 구조가 각광받기 시작하면서 임파워링 리더십에 대한 논의가 활발히 이루어지고 있다. 임파워링 리더십은 상사가 자신의 권한을 조직 구성원들과 나눔으로써 구성원들이 자신의 업무에 있어 책임감과 자율성을 갖고, 내재적으로 동기 부여될 수 있게끔 하는 것이다(Strauss, 1964; Srivastava et al., 2006). 대표적인 행동으로는 구성원들의 독립적인 생각과 행동을 장려하고, 팀워크를 강조하며, 구성원들이 스스로 발전할 수 있도록 돕고, 의사 결정 과정에 구성원을 참여시키거나 구성원들의 의견을 충분히 들어주는 것이 있다(Pearce & Sims Jr. 2002).

임파워링 리더십은 리더의 임파워링 행동 관점과 구성원의 심리적 임파워먼트 관점에서 분석되었다. 첫 번째, Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow(2000)은 리더의 행동 관점에서 임파워링 리더십을 분석했다. Arnold et al.(2000)은 임파워링 리더십은 구성원들이 자기 효능감과 통제할 수 있는 믿음을 증진시키며, 업무에 있어서 구성원들이 갖

는 무력감을 일으키는 환경을 제거하는 것이라고 정의하였다. 임파워링 리더십을 구사하는 행동으로는 솔선수범, 의사 결정 과정에 참여할 기회 제공, 혁신적 성과를 위한 코칭, 정보제공 및 인간적인 관심 표명 등이 제시되었다(Arnold et al., 2000). 이러한 상사의 임파워링 행동의 궁극적인 목표는 구성원들이 스스로 주도적으로 자신의 업무를 수행하도록 하는 것이다. 두 번째로, Thomas & Velthouse(1990)는 임파워먼트를 구성원의 입장에서 '내재적 과업 동기부여'라고 정의하였다. 조직 구성원들이 자신에게 주어진 일에 대하여 영향력, 능력, 의미감과 결정권을 가졌다고 인식할 수 있어야 비로소 임파워링 리더십의 효과가 발생한다고 보았다. 네 가지 요소는 후속 연구를 통해 심리적 임파워먼트 개념으로 정의되었다(Spreitzer, 1995).

임파워링 리더십의 개념에 있어 아직 연구자들 사이에서 명확한 합의가 이루어지지 않았기 때문에(Conger & Kanungo, 1988) 임파워링 리더십은 다른 리더십 개념과 혼동되곤 한다. 특히 임파워링 리더십은 변혁적 리더십과 비교되는데, 둘은 일부 중첩되는 부분이 있으나 분명히 별개의 개념임이 밝혀진 바 있다(Tekleab, Sims Jr, Yun, Tesluk & Cox, 2008). 변혁적 리더십은 구성원들이 자기 개인의 목표를 넘어서 조직 전체의 목표를 추구하도록 격려하는 리더십을 일컬으며, 이를 촉진하기 위한 행동으로는 비전을 제시하고, 구성원을 고무시키는 의사소통 방식을 사용하고, 구성원들에게 높은 성과를 기대하는 것 등이 있다(Bass, 1985). 변혁적 리더십은 리더가 구성원을 고무시킬 것을 강조하며 하향식 접근을 기반으로 하기 때문에 구성원들은 스스로 의사 결정하기보다는 리더에게 의존해 리더의 지시를 따르는 것을 선호하게 될 수 있다(Fong & Snape, 2015; Kark, Shamir & Chen, 2003). 반면 임파워링 리더십은 상향식 접근법을 취하고 있으며, 구성원들에게 권한을 나눠주어 구성원들이 업무를 수행함에 있어 자율성을 부여하는 것이 핵심이다(Arnold et al., 2000). 그 결과 구성원들은 책임감을 갖고 스스로 의사 결정 내릴 수 있다. Amundsen & Martinsen(2014)의 연구에서 임파워링 리더십과 변혁적 리더십 척도 사이의 변별 타당성이 입증되었으며, 구성원의 심리적 임파워먼트를 예측함에 있어 임파워링 리더십이 변혁적 리더십보다 타당도가 높았다.

여러 실증 연구를 통해 임파워링 리더십이 조직 맥락에서의 결과물에 영향을 미친다는 것이 증명되었다. 임파워링 리더십은 직무 만족과 관련이 높으며(Sparrowe, 1994), 조직 생산성(Birdi et al., 2008), 팀 수행(Chen et al., 2007), 창의성(Zhang & Bartol, 2010)과도 정적인 상관관계를 보였다. 반면 긴장(Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997), 이직 의도(Sparrowe, 1994)와는 부적 상관관계에 있음이 밝혀진 바 있다.

조직에서 산출되는 결과물 중 수행(performance)은 조직의 성패를 좌우하는 주요 변인으로 알려져 있다. 수행은 조직, 팀, 개인 등 다양한 차원으로 나누어 분석 가능하다. 이 중 조직 내 구성원 개인의 직무 수행(job performance)은 대표적으로 과업 수행(task performance)과 조직시민행동(organizational citizenship behaviors)으로 나눌 수 있다(Williams & Anderson, 1991). 과업 수행은 직무 기술서에 공식적으로 언급된 업무를 수행하는 것을 말하고, 조직시민행동은 직무 기술서를 뛰어 넘어 조직의 효과를 높이기 위한 조직 구성원들의 자발적인 행동을 의미한다(Organ, 1988). 이중 과업 수행은 조직이 성공적으로 작동하기 위해 구성원이 성취해야 할 일차적 의무이다. 임파워링 리더십이 조직 내 팀의 수행과 정적인 관계에 있다(Srivastava et al., 2006)는 연구와 교육 장면에서 자기리더십(self-leadership)이 학생들의 수행에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가 보고되었다(Prussia, Anderson & Manz, 1998). 하지만 임파워링 리더십은 수행 결과와 직접적으로 정적 상관관계에 있지 않다는 연구 결과 또한 제시되었다(Ahearn, Mathieu & Rapp, 2005; Srivastava et al., 2006). 이러한 결과는 임파워링 리더십이 구성원 개인의 과업 수행에 미치는 영향과 그 기제를, 연구해볼 필요성을 제공한다. 이에 본 연구에서는 한국 기업에서 실증 연구를 통해 임파워링 리더십과 구성원의 과업 수행과의 관계를 재검증하고자 하였다.

〈가설 1〉 상사의 임파워링 리더십은 구성원의 과업 수행과 정적인 관계를 가질 것이다. 즉, 상사가 임파워링 리더십을 구사하는 정도가 높을수록 구성원의 과업 수행은 증가할 것이다.

## 2. 자기 효능감(Self-efficacy)의 매개 효과

자기 효능감은 Bandura(1997)의 자기 효능감 이론에서 제시된 개념으로, 주어진 과제를 성공적으로 수행할 수 있을 것이라는 자기 스스로에 대한 신념과 기대감을 말한다. 자기 효능감은 영역 특정적인데, 자기 효능감이 높은 영역에서 사람은 더 적은 실패와 공포 경험, 불행감을 느낀다. 또한 자기 효능감은 실제 자신의 능력보다 미래 과제 수행과 더 높은 상관을 가짐이 보고되었다(Bandura, 1997). 이를 조직 상황에 적용하면 구성원이 업무에 대해 갖고 있는 자기 효능감은 해당 업무의 성공적인 수행을 이끌어낼 가능성이 높다고 볼 수 있다. 임파워링 리더십 연구에서 구성원의 동기부여 관점을 강조하는

Conger & Kanungo(1988)는 구성원들이 자기 효능감의 증진을 느끼게끔 하는 것을 임파워링 리더십의 핵심으로 제시하였다.

Bandura(1986)에 따르면 자기 효능감은 (1) 관련된 과제에 대한 성공 경험, (2) 간접 경험을 통한 모델링, (3) 영향력 있는 타인의 설득, 자신에 대한 지지와 신념 확인, (4) 과거 해당 과제를 할 때 지각된 자신의 신체적, 정서적 상태에 기인한다. 임파워링 리더십은 위의 네 가지 방식 모두를 통해 구성원들의 자기 효능감을 높일 수 있다. (1)을 통한 방식은 다음과 같다. 상사는 임파워링 리더십을 통해 구성원들에게 의사결정 권한과 자율성을 나누어 주고, 이를 바탕으로 구성원들이 스스로 과제를 해결할 수 있도록 도와 구성원의 성공 경험을 촉진한다. 구성원은 자율성을 갖고 수행한 과업이 성공적으로 마무리되었을 때, 이 성공 경험을 자신에게 귀인하고 이를 바탕으로 더 높은 자기 효능감을 가질 수 있다. (3)에서 영향력 있는 타인은 해당 과제의 전문가, 혹은 자신과 과제와 동시에 밀접한 관계가 있는 사람을 의미하므로 상사는 영향력 있는 타인에 해당된다. 따라서 상사가 임파워링 리더십을 구사하며 구성원들을 독려하고, 긍정적으로 설득하고, 구성원들의 수행에 대한 지지와 믿음을 보내면 구성원들의 업무와 관련된 자기 효능감을 높일 수 있다.

자기 효능감과 관련된 임파워링 리더십의 연구 개념으로 심리적 임파워먼트가 있다. 심리적 임파워먼트는 리더십 연구에서 자기 효능감의 동기적 개념으로(Conger & Kanungo, 1988), 앞서 언급한 임파워링 리더십을 설명하는 두 가지 접근법 - 리더 행동 중심 접근법(Burke, 1986), 구성원 동기부여 중심 접근법(Thomas & Velthouse, 1990) - 중에서 구성원 동기부여 중심 접근법에 관련해 논의되는 개념이다. Thomas & Velthouse(1990)은 심리적 임파워먼트를 구성원이 과업을 수행하는데 있어서 내재적 동기 부여로 정의하고 네 가지 요소를 제시하였다. (1) 의미부여(meaning): 구성원들에게 과업의 목적이나 최종 목표의 가치를 구성원의 개인적인 목표와 연관 지어 설명해주는 것 (2) 경쟁력(competence): 구성원들이 자신의 능력으로 일을 해낼 수 있을 것이라 믿는 신념. 일종의 자기 효능감(Gist, 1987) (3) 자기결정권(self-determination): 업무 수행과 의사 결정에 있어 구성원에게 부여된 자율성(Deci, Connell & Ryan, 1989) (4) 영향력(impact): 일의 전략, 관리, 수행에 있어서 구성원이 영향을 미칠 수 있는 정도(Ashforth, 1989)가 그것이다. 임파워링 리더십을 독립변인으로 하고 심리적 임파워먼트를 매개변인으로 하는 연구가 다수 수행되었다(Fong & Shape, 2015; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh, 2011; Dewettinck & Ameijde, 2011; Wallace, Johnson, Mathe & Paul,

2011; Raub & Robert, 2010; Zhang & Bartol, 2010; Konczak, Stelly & Trusty, 2000). Zhang & Bartol(2010) 연구에 따르면 심리적 임파워먼트는 상사의 임파워링 리더십과 구성원의 창의성 사이의 관계를 매개하였다.

임파워먼트의 핵심 개념이 구성원의 자기 효능감 증진이라는 점에 기반하여, 자기 효능감과 직무 관련 수행 사이의 관계에 대한 연구도 이루어졌다. Stajkovic & Luthans(1998)은 메타분석 방법을 사용한 연구에서 자기 효능감이 구성원의 과업 수행과 정적 상관이 있다는 것을 밝혔다. 또한 구성원들의 자기 효능감은 조직시민행동과도 관련이 있음이 확인되었으며(Beauregard, 2012), 낮은 자기 효능감은 낙담, 불안, 무기력, 업무 스트레스 등 부정 심리 상태와 관련 있음이 드러났다(Schwarzer & Hallum, 2008). 하지만 낮은 자기 효능감은 저조한 수행과 관련이 없다는 연구 결과도 있었다(Scholz, Doña, Sud & Schwarzer, 2002). 리더십 연구에서 자기 효능감은 변혁적 리더십과 직무 성과와의 관계(Salanova, Llorens & Schaufeli, 2011), 윤리적 리더십과 직무 성과와의 관계(Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011)를 매개하는 것으로 검증되었는데, 이는 다른 종류의 리더십과 직무 성과 관계에 있어서도 자기 효능감이 매개요인으로 작용할 가능성을 시사한다. 따라서 본 연구에서는 임파워링 리더십이 자기 효능감을 매개 요인으로 하여 과업 수행에 정적 영향을 미친다는 가설을 제시한다.

〈가설 2〉 자기 효능감은 임파워링 리더십과 과업 수행의 관계를 매개한다.

### 3. 리더-구성원 교환관계(LMX: Leader-member exchange)의 조절 효과

과거 리더십 연구는 효과적인 리더의 특성 혹은 특정 유형의 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있는 상황을 연구해왔다(Yukl, 1989). 하지만 연구가 축적됨에 따라, 동일한 리더일지라도 모든 구성원들과 동등한 관계를 맺지 않으며, 동일한 리더십 행동에 대해서도 구성원들이 모두 동일하게 받아들이지 않는다는 점이 지적되었다(Dansereau, Graen & Haga, 1975). 이에 상사가 구성원들 개개인과 차별화된 교환 관계를 맺으며, 이러한 관계의 차이는 구성원의 과업 태도와 수행에 주요한 영향을 미친다는 리더-구성원 교환관계 이론이 등장하였다(Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997).

LMX 이론은 사회 교환 이론(Social Exchange Theory)를 기반으로 리더와 구성원이 양질의 LMX를 맺고 있을수록 리더는 해당 구성원에게 더 높은 기대감을 전달하고, 구성원은 이에 상응하는 결과를 제공해야 한다는 의무감을 갖는다(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). 구성원들의 의무감은 높은 과업 수행 및 공식적인 업무 외에 더 많은 조직시민행동으로 나타날 수 있다. 이는 지각된 의무감(Felt-obligation) 이론으로 설명 가능하다. 지각된 의무감 이론에 따르면 사람은 호의적으로 대접 받았을 때, 나에게 호의적으로 대한 사람에게 호혜적으로 대해야 한다는 의무감을 느낀다(Gouldner, 1960). 이것은 조직 장면에서 조직과 구성원 사이의 관계, 구성원과 구성원 사이의 관계, 상사와 구성원 사이의 관계에도 적용될 수 있다. 높은 LMX 상황에서 리더와 구성원은 상호 간의 신뢰가 높고, 서로를 존중하며, 강한 상호 영향력을 갖는다(Graen & Uhl-Bien, 1995). 반면, 낮은 LMX 상황에서 상사의 기대감과 구성원의 의무감은 전적으로 공식적인 고용 계약 관계, 업무 기술서에 의존하며 상사는 해당 구성원들에게 상호 교환적이 아닌 일방적인 하향식 소통을 구사하는 경향이 있다(Dunegan, Duchon & Uhl-Bien, 1992).

높은 LMX가 구성원에게 공식적으로 부과된 업무 및 조직 효과성을 높일 수 있는 비공식적인 행동을 촉진한다는 것은 LMX와 조직 맥락에서의 결과물 간의 실증연구를 통해 검증된 바 있다. LMX는 구성원들의 직무 만족(Turban & Greening, 1990), 조직몰입(Seers & Graen, 1984), 조직시민행동(Scandura, Graen & Novak, 1986; Manogran & Conlon, 1993)에 긍정적인 영향을 미친다. Chen, Kirkman, Kanfer & Rosen(2007)은 LMX가 개인의 임파워먼트(individual empowerment)를 통하여 개인 수행(individual performance)에 정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

구성원이 평정한 LMX는 구성원이 지각한 상사와의 교환 관계이다. 구성원 관점의 LMX는 상사와의 상호 작용이 밀접한 정도를 포함하여 상사가 자신에게 어느 정도 신뢰와 기대감, 긍정적인 신념을 갖고 있는지에 대한 평정을 의미한다. 따라서 양질의 LMX 상황에서 구성원은 상사가 자신에게 제공하는 인지적, 정서적 지지를 확인할 수 있다. 활발한 의사소통을 통한 상사의 긍정적인 설득, 높은 수행에 대한 기대와 믿음 전달, 정서적인 지지 제공은 구성원의 업무에 대한 자기 효능감을 높이는 요인이다. 반면 낮은 LMX 관계에서는 상사가 해당 구성원에 대해 높은 기대감과 신념을 가지고 있지 않거나, 가지고 있다 하더라도 구성원이 지각한 LMX가 낮다는 것은 상사가 자신의 태도를 구성원에게 충분히 전달하지 못한 것이기 때문에 구성원은 상사가 자신에게 인지적, 정서적

지지를 제공하고 있다는 것을 인식하지 못한다. 이는 상사의 임파워링 리더십 행동이 구성원에게 미치는 영향력에도 적용될 수 있다. 구성원이 상사와 어떤 관계를 맺고 있는지에 따라 상사의 동일한 임파워링 행동이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

〈가설 3〉 리더-구성원 교환관계(LMX)는 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 구성원이 인식한 리더-구성원 교환 관계(LMX) 정도가 낮으면, 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향이 약화될 것이다.

#### 4. 전반적 공정성(Overall Justice)과 상호작용 공정성(Interactional Justice)의 조절효과

조직 상황에서 전반적 공정성은 조직 구성원들이 업무, 자원 할당 및 보상, 조직 내 의사 결정 과정 및 의사소통, 정보 공유에 있어서 지각하는 공정성을 모두 포괄한다(Greenberg, 1987). 전반적 공정성은 크게 네 가지 요소로 나누어진다. (1) 분배적(distributive) 공정성: 구성원에게 제공되는 결과물 배분에 있어서의 공정성을 말한다. Adams(1965)의 공정성 이론(Equity Theory)에 따르면 사람들은 자신의 투입량 분의 산출량 값을 비교 대상의 값과 비교하여 분배적 공정성을 평가한다. (2) 절차적(procedural) 공정성: 의사 결정 과정에서 지각된 공정성(Leventhal, 1980)을 말한다. 절차적 공정성은 의사 결정 과정이 편파 없이 윤리적으로, 정확하게 이루어졌으며 구성원의 의견을 반영했는지에 따라 평가된다(Leventhal, 1980). (3) 상호작용(interactional) 공정성: 대인관계(interpersonal) 공정성을 의미한다. 조직 내 수행 과정에서 구성원이 존중 받고, 인격적으로 대우 받았는지를 나타낸다(Colquitt, 2001). (4) 정보적(informational) 공정성: 구성원에게 제공된 정보가 사실이며 구체적이고 시의적절한지를 의미한다(Greenberg, 1993). 업무를 수행하거나 의사소통 과정에서 상사나 다른 구성원들로부터 정중하고 인격적인 대우를 받는 정도가 대인관계 공정성이라면, 정보 공정성은 업무 수행 과정이나 분배, 의사소통 구조에 대해서 구성원들에게 충분한 정보를 시의 적절하게 제공했는가를 나타낸다. 상호작용 공정성과 정보적 공정성을 하나의 개념으로 묶어 연구를 진행하는 경우도 있지만, 일반적으로 조직 공정성은 분배, 절차, 상호작용, 정보적 공정성 네 요소로 나누어 분석하는 것이 타당하다고 제안되었다(Colquitt & Rodell, 2011; Judge & Colquitt, 2004).

상호작용 공정성은 각 구성원이 조직에서 경험하는 과정과 절차에서 다른 구성원, 혹은 상사 및 부하 직원에게 받는 대우가 정당한지에 대한 평가이다. 중요한 점은 절차적 공정성이 조직 내 과정의 공식적인 측면-자원 할당, 공식적인 의사 결정 과정-에 초점을 두고 있는 반면, 상호작용 공정성은 공식적인 과정을 넘어 조직에서 매일 일어나고 있는 상호작용을 포괄함으로써 사회적인 측면을 강조한다(Skarlicki & Folger, 1997; Mikula, Petri & Tanzer, 1990). 구성원의 입장에서 상사는 조직의 대리인이기 때문에, Bies(2005)는 상사와의 상호작용 공정성은 조직 공정성에 대한 구성원의 실질적인 경험이라고 개념화 하였다. Tyler & Lind(1992)는 상호작용 공정성은 리더가 구성원들의 믿음과 지지를 얻게 함으로써 리더십의 성공 여부에 있어 핵심이 된다고 주장하였다.

사회교환이론(Social Exchange Theory)에 따르면 사람은 자신에게 호혜를 베푸는 대상에게 보답하고자 하는 경향이 있다(Blau, 1964; Adams, 1965). 구성원들은 가시적인 경제적 교환 관계를 포함해 눈에 보이지 않는 다양한 교환 관계에 참여하고 있으며, 관계는 호혜 규범(norm of reciprocity)에 따라 형성되고 발전한다(Gouldner, 1960). 상사와 구성원은 경제적 관계를 포함한 사회적 교환 관계에 놓여 있다. 공정성의 종속변수로 수행(Cohen-Charash & Spector, 2001; Karriker & Williams, 2009), 직무 만족 및 조직 몰입(McFarlin & Sweeney, 1992; Ang, Van Dyne & Begley, 2003; Bakhashi, Kumar & Rani, 2009), 조직시민행동(Moorman, 1991; Tepper & Tylor, 2003; Ang et al., 2003), 반생산적 과업 행동(counterproductive work behavior)(Fox, Spector & Miles, 2001; Bechtoldt, Welk, Zapf & Hartig, 2007)을 측정된 다양한 연구가 수행되었다. Boudrias, Brunet, Morin, Savoie, Plunier & Cacciato(2010)은 구성원의 조직 공정성 지각이 상사의 임파워링 행동과 구성원의 행동적 임파워먼트(behavioral empowerment) 사이의 관계를 조절한다는 것을 발견했다. 구성원들이 지각한 조직 공정성이 높을수록 임파워링과 임파워먼트 관계가 정적으로 강하게 나타났으며, 지각한 조직 공정성이 낮을 때( $s.d = -1$ ) 둘 사이의 관계는 역전되어 부적으로 나타났다. 하지만 이 연구에서 측정된 조직 공정성에는 분배적 공정성과 절차적 공정성만이 포함되었다.

임파워링 리더십의 효과에 대하여 상반된 연구 결과가 존재한다. 다수의 연구는 임파워링 리더십이 조직원의 성과와 관련한 결과물과 정적인 상관을 갖는다고 보고하였으나, 임파워링 리더십의 효과가 늘 긍정적인 것은 아니라는 결과가 관찰되었다(Boatwright & Forrest, 2000; Wilkinson, 1998). Cheong et al.(2016)에 제시된 바에 따르면, 구성원의 입장에서 리더가 무분별하게 임파워링 행동을 한다고 느끼면 구성원들은 리더를 부정적인

의미에서 자유방임적이며 리더의 의무와 책임을 유기한다고 인식한다. 즉, 구성원이 리더가 부여한 자율성이 추가적인 지원이나 합당한 이유, 임금 상승 없이 이루어진다면 구성원은 임파워링 리더십을 업무강도만 높이는 무책임한 시도로 받아들여 자율성의 비용(the cost of autonomy)이 증가할 수 있다(Langfred & Moye, 2004). 이를 조직 공정성 지각에 적용하면, 구성원이 조직의 공정성을 높게 지각한 경우, 구성원은 리더의 임파워링 행동이 진정으로 임파워먼트를 목적으로 하고 있다고 받아들이며 상사가 보여준 신뢰와 구성원에게 부여한 자율성과 책임에 호혜적으로 보답하기 위해 노력한다. 반면 구성원이 공정성을 지각하지 못한 상황에서는 리더의 임파워링 행동의 목적이 구성원의 내적 동기 부여가 아닌 단지 리더의 책임과 직무를 구성원들에게 배분하고 떠넘기는 것으로 인식할 수 있다. 이를 기반으로 공정성이 임파워링 리더십과 자기 효능감의 관계를 조절한다는 가설을 설정하였다.

〈가설 4〉 전반적 공정성은 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 구성원이 인식한 전반적 공정성이 낮으면, 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향이 약화될 것이다.

〈가설 5〉 상호작용 공정성은 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 구성원이 인식한 상호작용 공정성이 낮으면, 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향이 약화될 것이다.

### III. 연구 방법

#### 1. 자료 수집 및 연구 표본의 특성

설문을 수행하기 위하여 대한민국 기업의 구성원과 상사에게 설문을 실시하였다. 조직 구성원과 상사는 다른 설문지를 제공받았다. 상사는 구성원의 과업 수행을 평가하였으며, 구성원은 상사의 임파워링 리더십과 리더-구성원 교환관계(LMX), 조직의 전반적 공정성 및 상호작용 공정성, 그리고 스스로에 대한 자기 효능감을 평정하도록 하였다.

연구자는 현재 회사에서 근무하고 있는 구성원과 상사들에게 직접, 혹은 간접적인 방

법으로 설문을 요청하였다. 결측값이 많아 분석하기 어려운 데이터를 제외하여 최종적으로 분석에는 83쌍의 상사-구성원 데이터가 사용되었다.

먼저 연령 분포를 살펴보면 평균 연령은 약 36세이고 표준편차는 5.7로 나타났다. 또한 응답자 83명 중 남성이 61명(73.5%), 여성인 22명(26.5%)으로 남성의 비율이 높게 나타났다. 최종학력의 경우, 4년제 대학 졸업이 62명(72.7%)으로 가장 많았으며, 뒤이어 대학원 졸업이 16명(19.3%)이었다. 전문대 졸업은 3명(3.6%)이었다.

## 2. 측정 변수

본 연구에서 사용한 문항은 모두 영어로 개발된 것이며, Brislin(1980)이 추천한 방법에 따라 한글 문항으로 번안되었다. 모든 항목은 7점 리커트 척도로 측정되었다(1: 매우 그렇지 않다 ~ 7: 매우 그렇다). Woods(2006)는 역문항의 경우 응답자의 부주의로 인하여, 본래 측정하고자 하는 구성 개념을 제대로 측정하지 못할 수 있다는 점을 지적하였다. 하지만 본 연구에 사용된 여섯 개의 척도에 대해 각각 요인 분석을 실시한 결과, 역문항이 다른 요인으로 확인되지 않았으며, 모든 문항의 요인부하량이 0.5 이상으로 유의했기 때문에 설문지에 제시한 모든 문항을 분석에 투입하였다(Tabachnick, Fidell & Osterlind, 2001). 척도의 신뢰도(내적일치도)는 Cronbach'  $\alpha$ 로 평가하였는데, 사용된 척도가 모두 0.9 이상의 값을 보임에 따라 신뢰도 수준이 높음을 확인하였다.

### 1) 임파워링 리더십(Empowering Leadership)

Ahearne et al. (2005)이 개발한 12문항을 사용하였다. 역문항은 없으며 Cronbach'  $\alpha = .960$ 로 신뢰도는 높았다. 임파워링 리더십 척도는 다음에서 제시하는 네 가지의 하위 척도로 구성되어 있다. (1) 직무에 대한 의미를 부여해주는 것; “나의 상사는 나의 목표와 회사의 목표가 어떻게 연관되어 있는지 이해할 수 있도록 도와준다”(EPL1) (2) 의사 결정에 있어서 구성원의 참여를 촉진시키는 것; “나의 상사는 다양한 의사결정에 나를 참여시킨다”(EPL4) (3) 구성원의 높은 수행에 대한 상사의 자신감; “나의 상사는 내가 어려운 과업을 잘 수행할 수 있다고 믿는다”(EPL7) (4) 구성원들에게 자율성을 제공하는 것; “나의 상사는 나의 직무를 내 방식대로 수행할 수 있도록 해준다”(EPL10). Ahearne et al. (2005)에서 요인 분석을 실시한 결과, 네 가지 하위 척도의 평균값은 임파워링 리더십이라는 하나의 구성 개념을 나타낸다는 점을 확인된 바 있다(부록 1).

## 2) 자기 효능감(Self-efficacy)

자기 효능감은 Chen, Gully & Eden(2001)이 개발한 8문항으로 측정하였다. 역문항은 없으며, Cronbach'  $\alpha = .938$ 로 신뢰도는 높았다. 본 연구에서 사용한 자기 효능감 측정 도구는 구성원들이 자신의 직무 기술이나 능력에 대해서 갖는 자신감에 초점을 맞추고 있다. 예시 문항으로는 “나는 내가 세운 목표를 대부분 달성할 수 있다”(SEFF1), “나는 내가 결정한 어떤 시도에서도 성공할 것이라고 믿는다”(SEFF4), “나는 많은 어려운 업무를 효과적으로 수행할 수 있다고 자신한다”(SEFF6) 등이 있다(부록 2).

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

LMX는 Graen & Uhl-Bien(1995)이 사용한 7문항 질문지로 측정하였다. 역문항은 없으며, Cronbach'  $\alpha = .929$ 로 신뢰도는 높았다. 예시 문항으로는 “나의 상사는 내가 가지고 있는 문제와 욕구에 대해 잘 이해하고 있다”(LMX2), “내가 업무를 수행하는 도중에 문제가 생기면, 나의 상사는 자신이 가진 권한을 활용하여 개인적으로 나를 도와준다”(LMX4), “업무에 있어서 나는 상사와 매우 효율적인 관계를 갖고 있다”(LMX7) 등이 있다(부록 3).

## 4) 전반적 공정성(Perceived Overall Justice)

구성원들이 인지한 조직 내 전반적 공정성은 Ambrose & Schminke(2009)의 6문항으로 측정하였다. 역문항은 2개 존재하며 Cronbach'  $\alpha = .912$ 로 신뢰도는 높게 측정되었다. Ambrose & Schminke(2009)의 전반적 공정성 척도는 다음 두 가지 내용을 측정하는 문항들로 구성되어 있다. (1) 구성원들 개인의 공정성 경험을 평가하는 문항; “전반적으로 나의 조직은 나를 공정하게 대한다”(OvJ1), “일반적으로 나는 내 조직이 공정하다는 것을 믿을 수 있다”(OvJ2), “일반적으로 내가 조직에서 받는 처우는 공정하다”(OvJ3) (2) 조직 전체의 공정성을 평가하는 문항; “이 조직은 대체적으로 종업원들을 공정하게 대한다”(OvJ4), “보통 이 조직에서 일이 해결되는 방식은 공정하지 않다”(OvJ5, 역문항), “이 조직에서 일하는 대부분의 사람들은 자신이 불공정하게 대우 받는다고 말한다”(OvJ6, 역문항).

## 5) 상호작용 공정성(Interactional Justice)

상호작용공정성은 Colquitt & Rodell(2011)이 제시한 대인관계 공정성 문항과 정보적

공정성 문항 중 대인관계 공정성 4문항을 추출해 사용하였다. 역문항은 없으며, 신뢰도는 Cronbach'  $\alpha = .935$ 로 높게 나타났다. 상호작용 공정성은 의사 결정 과정에서 처우의 공정성에 대한 인식이며, 본 연구에서는 상사와의 상호작용에 초점을 맞추었다. 문항은 “나의 상사는 예의 바른 태도로 나를 대한다”(INTJ1), “나의 상사는 나를 품위 있게 대한다”(INTJ2), “나의 상사는 나를 존중한다”(INTJ3), “나의 상사는 부적절한 언급이나 지적을 자제한다”(INTJ4)다.

#### 6) 과업 수행(Task Performance)

Williams & Anderson(1991)이 제시한 7문항을 사용하였다. 역문항은 6번과 7번 2개 존재하며, 신뢰도는 Cronbach'  $\alpha = .925$ 로 높게 나타났다. 예시 문항으로는 “이 직원은 주어진 업무를 적절하게 완성한다”(TP1), “이 직원은 공식적으로 요구되는 업무성과를 충족시킨다”(TP4), “이 직원은 요구되는 필수적인 책임과 의무를 수행하지 못한다”(TP7, 역문항) 등이 있다(부록 4).

#### 7) 통제변수

본 연구에서는 인구 통계학적 변수로 구성원의 연령과 성별, 학력을 통제변수로 사용하였다. 연령은 나이를 직접 숫자로 기입하도록 하였다. 성별은 남성은 1, 여성은 2에 응답하도록 하였다. 학력의 경우 고등학교 졸업자는 1, 전문대 졸업자는 2, 4년제 대학교 졸업자는 3, 대학원 이상 졸업자는 4, 기타의 경우 5에 응답하도록 하였다.

### 3. 분석 방법

자기 효능감의 매개 효과를 확인하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 매개 효과 검증법을 사용하였다. 1단계에서 독립변수와 매개변수, 2단계에서 매개변수와 종속변수, 3단계에서 독립변수와 종속변수의 관계가 통계적으로 유의함을 확인한다. 4단계에서 매개변수가 회귀식에 투입된 상태에서 3단계에서 밝혀진 독립변수의 영향력이 유의미하게 감소해야 한다. SPSS 23 통계 패키지를 사용하였으며, 위계적 회귀분석 방법을 실시했다.

LMX와 전반적 공정성, 상호작용 공정성의 조절 효과를 알아보기 위하여 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 단, 다중 공선성의 영향을 고려하여 변수의 표준화를 실시했다(Aiken, West & Reno, 1991). 표준화된 변수는 원 변수에서 원 변수의 평균을 뺀 뒤, 원

변수의 표준편차로 나누어 산출되었다. 위계적 회귀 분석 1단계에 통제변수를 입력하고, 2단계에서는 임파워링 리더십을 독립변수로 추가 입력하였다. 3단계에서는 조절변수인 LMX을 입력했으며, 4단계에서 LMX와 임파워링 리더십의 상호작용 변수를 추가했다. 조절변수를 전반적 공정성, 그리고 상호작용 공정성으로 하여 동일한 절차의 위계적 회귀 분석을 두 번 추가 실시하였다.

## IV. 결 과

### 1. 변수의 기술 통계량 및 상관 관계

〈표 1〉에 본 연구에서 분석에 활용한 변수들의 기술통계량과 변수들 간의 상관 계수를 정리하였다. 기술통계량은 평균과 표준편차를 제시하였다. 이를 통해 임파워링 리더십은 자기 효능감, LMX, 전반적 공정성 및 상호작용 공정성, 그리고 과업 수행과 긍정적인 상관관계에 있음을 확인할 수 있다. 또한 자기 효능감은 LMX, 전반적 공정성 및 상호작용 공정성과 정적인 상관관계를 보였다.

〈표 1〉 변수 기술 통계표

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 연령	36.1	5.73	(1)								
2. 성별	1.27	.44	-.227*	(1)							
3. 학력	3.17	.60	.097	-.124	(1)						
4. EPL	5.20	1.07	.332**	-.242*	.090	(1)					
5. SEFF	5.39	.79	.310**	-.186	.179	.545**	(1)				
6. LMX	5.24	.98	.263**	-.214	.114	.837**	.542**	(1)			
7. OvJ	4.62	1.13	.128	-.189	-.176	.498**	.428**	.397**	(1)		
8. INTJ	4.77	1.19	.116	-.245*	-.038	.506**	.390**	.433**	.701**	(1)	
9. TP	5.88	.76	.256*	-.057	-.087	.281*	.334**	.401**	.130	.044	(1)

Note. N = 83, Diagonal = 1 (결측값 제외함)성별 (1=남성, 2=여성), EPL = Empowering Leadership, SEFF = Self-efficacy, LMX = Leader-memberexchange, OvJ = Overall Justice, INTJ = Interactional Justice, TP = Taskperformance

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ . (양측검정)

## 2. 가설의 검증

〈표 6〉에서 본 연구에서 수행한 가설 검증 결과를 요약 제시하였다.

〈가설 1〉은 상사의 임파워링 리더십이 구성원의 과업 수행과 정적인 관계를 가질 것으로 예상하였는데, 분석 결과(표 2) 통계적으로 유의미한 결과가 도출되어 〈가설 1〉이 지지됨을 확인하였다(표 2, 모델3;  $\beta = .236, p < .05$ ).

〈가설 2〉에서는 임파워링 리더십과 과업 수행 간의 관계를 자기 효능감이 매개할 것이라 기대하였다. 매개 효과의 검증은 Baron & Kenny(1986)의 매개 효과 검증법 4단계를 통해 이루어졌다. 1단계; 임파워링 리더십과 자기 효능감의 정적 관계가 확인되었다(표 2, 모델1;  $\beta = .358, p < .001$ ). 2단계; 자기 효능감과 과업 수행 간의 정적 관계가 확인되었다(표 2 모델4;  $\beta = .258, p < .05$ ). 3단계; 〈가설 1〉에서 검증했듯이, 임파워링 리더십과 과업 수행 간의 정적 관계가 통계적으로 유의하게 도출되었다(표 2, 모델3;  $\beta = .236, p < .05$ ). 4단계; 자기 효능감 변수가 투입된 상태에서 3단계에서 밝혀진 임파워링 리더십의 영향력이 줄어들었음을 확인할 수 있었다(표 2, 모델4;  $\beta = .110, n.s$ ).

〈표 2〉 Multiple Regression Results for Task Performance

변수	자기 효능감		과업 수행	
	모델1	모델2	모델3	모델4
1단계: 통제변수				
연령	.019	.264*	.199	.163
성별	-.041	-.011	.030	.036
학력	.157	-.114	-.124	-.155
2단계: 주효과				
임파워링 리더십	.358***		.236*	.110
자기 효능감				.258*
Overall F	9.722	2.231	2.814*	3.167*
$\Delta F$		2.231	4.283	4.127
$R^2$	.333	.078	.126	.171
$\Delta R^2$		.078	.048	.044
수정된 $R^2$	.298	.043	.081	.117

N = 83 표준화된 베타 계수 사용

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  (양측 검정)

〈가설 3〉은 자기 효능감에 대한 임파워링 리더십의 영향을 LMX가 조절한다는 것이다. 구성원이 지각한 LMX가 높으면 임파워링 리더십과 자기 효능감의 정적 관계가 강화되는 반면, 구성원이 지각한 LMX가 낮으면 임파워링 리더십과 자기 효능감의 관계는 약화되거나 유의하지 않을 것이라 예상하였다. 위계적 회귀 분석 결과(표 3) 〈가설 3〉이 지지되었다(모델4;  $\beta = .288, p < .01$ ).

〈가설 4〉에서는 전반적 공정성이 임파워링 리더십과 자기 효능감 관계를 조절하는지 확인하고자 하였다. 구성원이 지각한 전반적 공정성이 낮으면, 임파워링 리더십과 자기 효능감의 정적 관계가 약화되거나 유의하지 않게 나타날 것이라고 예상하였다. 하지만 분석 결과(표 4) 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않아 가설은 기각되었다(모델4;  $\beta = .132, n.s$ ).

〈가설 5〉는 상호작용 공정성이 가지는 조절효과를 검증하는 가설로, 구성원이 평정한 상사와의 상호작용 공정성이 낮으면, 임파워링 리더십에 의한 자기 효능감 증진 효과가

〈표 3〉 Multiple Regression Results for Self-efficacy:LMX의 조절효과

변수	자기 효능감			
	모델1	모델2	모델3	모델4
1단계: 통제변수				
연령	.272*	.137	.140	.124
성별	-.107	-.023	-.021	-.037
학력	.140	.120	.109	.081
2단계: 주효과				
EPL		.485***	.256	.217
LMX			.274	.346*
3단계: 조절효과				
EPL*LMX				.288**
Overall F	3.913*	9.722***	8.487***	9.766***
$\Delta F$	3.913	23.767	2.670	10.804
$R^2$	.129	.333	.355	.435
$\Delta R^2$	.129	.204	.022	.080
수정된 $R^2$	.096	.298	.313	.391

N = 83 표준화된 베타 계수 사용

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  (양측 검정)

〈표 4〉 Multiple Regression Results for Self-efficacy: 전반적 공정성의 조절효과

변수	자기 효능감			
	모델1	모델2	모델3	모델4
1단계: 통제변수				
연령	.272*	.137	.147	.138
성별	-.107	-.023	.005	-.005
학력	.140	.120	.182	.150
2단계: 주효과				
EPL		.485***	.349**	.358**
OvJ			.268*	.245*
3단계: 조절효과				
EPL*OvJ				.132
Overall F	3.913*	9.722***	9.545	8.409
$\Delta F$	3.913	23.767	6.227	2.070
$R^2$	.129	.333	.383	.399
$\Delta R^2$	.129	.204	.050	.016
수정된 $R^2$	.096	.298	.343	.352

N = 83 표준화된 베타 계수 사용

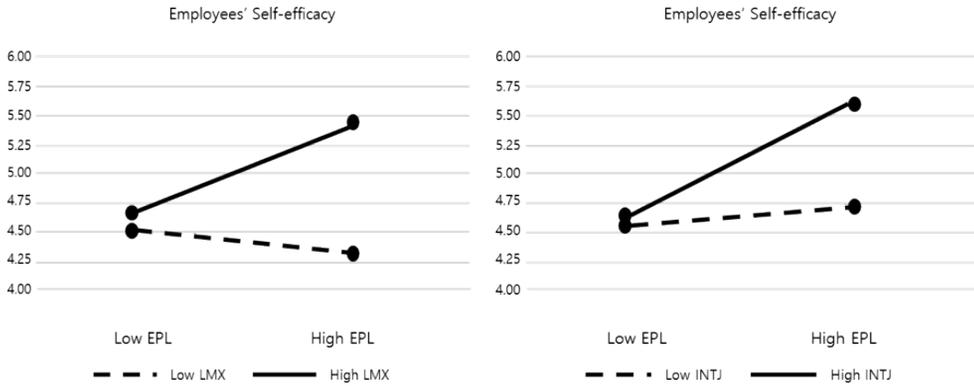
\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$  (양측 검정)

〈표 5〉 Multiple Regression Results for Self-efficacy: 상호작용 공정성의 조절효과

변수	자기 효능감			
	모델1	모델2	모델3	모델4
1단계: 통제변수				
연령	.272*	.137	.150	.109
성별	-.107	-.023	.004	-.030
학력	.140	.120	.137	.121
2단계: 주효과				
EPL		.485***	.395***	.373***
INTJ			.179	.204
3단계: 조절효과				
EPL*INTJ				.228*
Overall F	3.913*	9.722***	8.496	8.593
$\Delta F$	3.913	23.767	2.728	6.208
$R^2$	.129	.333	.356	.404
$\Delta R^2$	.129	.204	.023	.049
수정된 $R^2$	.096	.298	.314	.357

N = 83 표준화된 베타 계수 사용

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$  (양측 검정)



〈그림 1〉 LMX와 INTJ의 상호작용그래프

약화되거나 사라질 것이라고 예측하였다. 위계적 회귀 분석 결과(표 5) 〈가설 5〉가 지지되었다(모델 4;  $\beta = .228, p < .05$ ).

LMX와 상호작용 공정성의 조절 효과가 유의하게 도출되었으므로, 해당 효과의 방향이 예측한 것과 일치하는지 확인하기 위해 Aiken et al.(1991) 방법에 따라 상호작용 그래프를 제시하였다(그림 1). 그림에서 확인할 수 있듯이, 구성원이 지각한 LMX가 낮은 상황에서는 리더가 임파워링 리더십을 구사하더라도 구성원의 자기 효능감이 높아지지 않았다. 상호작용 공정성의 조절 효과도 같은 방향으로 나타났다. 구성원이 지각한 상호작용 공정성이 낮은 경우, 리더의 임파워링 리더십에 따른 구성원의 자기 효능감 증진 효과가 약화되는 모습을 보였다.

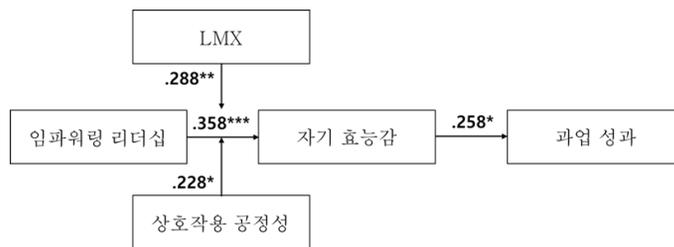
## V. 종합 논의

### 1. 연구 결과 요약

본 연구는 상사의 임파워링 리더십이 구성원의 과업 수행에 미치는 영향과 그 기제를 규명하는 것을 목적으로 하였다. 연구 결과 임파워링 리더십은 자기 효능감을 매개로 과업 수행에 정적인 영향을 미쳤으며, 임파워링 리더십과 자기 효능감의 관계는 LMX와 상호작용 공정성에 의하여 조절됨이 확인되었다(그림 2). 연구에서 검증한 가설은 〈표 6〉에 정리되어 있다.

〈표 6〉 가설 검증 결과 요약

가설	결과
가설 1 임파워링 리더십은 구성원의 과업 수행에 정적인 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 2 구성원의 자기 효능감은 임파워링 리더십과 구성원의 과업 수행을 매개한다.	지지
가설 3 리더-구성원 교환 관계(LMX)는 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 구성원이 인식한 LMX 수준이 낮으면, 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향이 약화될 것이다.	지지
가설 4 전반적 공정성은 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 구성원이 인식한 전반적 공정성 수준이 낮으면, 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향이 약화될 것이다.	기각
가설 5 상호작용 공정성은 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 구성원이 인식한 상호작용 공정성 수준이 낮으면, 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감에 미치는 영향이 약화될 것이다.	지지



\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ (양측 검정)

〈그림 2〉 연구 결과 모형

## 2. 추가 분석

본 연구에서 상호작용 공정성이 임파워링 리더십과 구성원의 자기 효능감 사이의 관계 조절한다는 것이 검증되었으나 전반적 공정성의 조절효과는 기각되었다. 전반적 공정성이 임파워링 리더십의 영향력의 조절 효과를 나타내지 못한 이유를 알아보기 위해 다른 하위 공정성 개념을 도입하여 추가 분석을 실시하였다. 절차적 공정성과 정보적 공정성 개념이 추가 분석에 사용되었다.

분배적 공정성은 Ambrose & Schminke(2009)이 제시한 4문항 척도를 사용했으며 역

문항은 없었다. 신뢰도는 Cronbach'  $\alpha = .926$ 로 높았다( $M = 4.47, s.d = 1.18$ ). 절차적 공정성은 Ambrose & Schminke(2009)이 제시한 4문항 척도를 사용하였으며 역문항은 없었다. 신뢰도는 Cronbach'  $\alpha = .932$ 로 높았다( $M = 3.72, s.d = 1.24$ ). 정보적 공정성 또한 Ambrose & Schminke(2009)이 사용한 5문항 척도를 사용하였으며 역문항은 없었다. 신뢰도는 Cronbach'  $\alpha = .958$ 로 높았다( $M = 4.26, s.d = 1.25$ ). 절차적 공정성과 정보 교환 공정성을 각각 조절 변수, 임파워링 리더십을 독립 변수, 자기 효능감을 종속 변수로 하여 위계적 회귀 분석을 진행하였다. 분석한 방법은 가설4, 5를 검증하기 위해 사용한 방법과 동일하다.

분석 결과 분배적 공정성(DJ\*EPL;  $\beta = .099, p = .325$  n.s), 절차적 공정성(PJ\*EPL;  $\beta = .061, p = .539$  n.s)과 정보 교환 공정성(INFJ\*EPL;  $\beta = .062, p = .499$  n.s) 모두 통계적으로 유의한 조절 효과를 보이지 않았다. 임파워링 리더십이 자기 효능감을 높이는 데 있어 조절 효과를 보이는 공정성 개념은 상호작용 공정성이 유일했다.

본문 II.2에서 제시한 자기 효능감을 형성하는 네 가지 요소를 살펴보면 그 이유를 찾을 수 있다. Bandura(1986)에 따르면 자기 효능감은 (1) 관련된 과제에 대한 성공 경험 (2) 간접 경험을 통한 모델링 (3) 영향력 있는 타인의 설득, 자신에 대한 지지와 신념 확인 (4) 과거 해당 과제를 할 때 지각된 자신의 신체적, 정서적 상태에 기인한다. 임파워링 리더십은 (1)과 (3)의 방식으로 자기 효능감에 정적 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 제시하였다. 이 중에서 공정성이 조절효과를 발휘할 수 있는 지점은 (3)방식이다. 영향력 있는 타인의 설득, 자신에 대한 지지와 신념은 타인과의 관계에서 발생한다. 따라서 이 지점에서 조절 효과를 나타내는 공정성 변인은 상사가 구성원과 상호작용할 때, 구성원을 존중하며 예의 있게 대하는지를 평정한 상호작용 공정성뿐이었을 가능성이 있다.

### 3. 의의 및 한계점

본 연구는 상사의 임파워링 리더십과 구성원 과업 수행 간의 관계 및 그 기제를 알아보았다는 점에서 이론적 함의를 갖는다. 임파워링 리더십 연구에서 다수 이루어진 팀 단위의 과업 수행과는 다른 개인 차원에서, 조직시민행동이나 포괄적인 수행이 아닌 업무 특정한 과업 수행과의 관계를 연구하였다. 더불어 임파워링 리더십이 자기 효능감을 매개로 과업 수행을 증진시키는데, 그 과정에서 LMX와 상호작용 공정성이 조절 변인으로

작용한다는 것을 밝혔다. LMX와 상호 작용 공정성은 대인 관계적 변인으로써 실무적으로도 시사점을 제공한다.

4차 산업 혁명을 맞아, 국내 기업들은 기존의 하향식, 위계적 조직에서 벗어나 상향식, 수평적, 창의적인 조직 구조로 재편하기 위해 다방면으로 노력하고 있다. 그 과정에서 주목 받는 리더십도 변화를 겪고 있는데, 기존에는 권위적인 카리스마 리더십이 선호되었던 것에 비하여 현재는 구성원의 자율성을 보장하고 권한을 나누어 주어 구성원들의 역량과 동기를 향상시키는 임파워링 리더십이 강조되고 있다.

본 연구에서 상호작용 공정성이나 LMX가 낮은 수준인 경우, 상사의 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감을 높이는 효과가 유의하게 도출되지 않았다. 이는 임파워링 리더십이 긍정적인 효과를 거두기 위해서는 조직 내 상사와 구성원 간의 의사소통과 상호 작용이 활발하며, 소통 과정에서 공정성이 확보되어야 함을 의미한다. 구성원의 LMX와 상호작용 공정성 지각을 통해 임파워링 리더십의 효과성에 대한 기존의 상반된 연구 결과를 설명할 수 있다. 임파워링 리더십의 상반된 효과에 대하여 Cheong et al.(2016)은 임파워링 리더십이 구성원의 자기 효능감을 증진시켜 긍정적인 효과를 거두는 enabling process와 직무에서 유발된 긴장(Job induced tension)을 증가시켜 부정적인 영향을 미치는 burdening process 두 가지로 작용한다는 Dual-process model을 제시하였다. 모델을 LMX, 공정성의 조절 효과와 접목하여 구성원이 상사와의 관계에서 양질의 LMX와 높은 상호작용 공정성을 느끼면, 임파워링 리더십의 enabling process가 효과성을 갖는다고 해석할 수 있다. 반면, 상사와 낮은 수준의 LMX를 형성하고 지각한 상호작용 공정성이 낮으면 구성원은 상사의 임파워링 행동은 리더로서의 책임과 의무를 전가하는 행위로 판단하여 burdening process가 작동한다고 볼 수 있다. 이처럼 본 연구는 임파워링 리더십과 구성원의 자기 효능감 관계에서 조직의 상호작용 공정성과 LMX를 조절 변인으로 설정하여 임파워링의 양면적 특성의 기제를 밝히고자 하였다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 횡단 연구(cross-sectional design)를 통해 동일 시점에 수집된 데이터를 사용했기 때문에 변수 간의 인과 관계를 파악하는 것이 어렵다. 연구 모형이 이론적으로는 뒷받침되었더라도 인과 관계가 역전되거나 제 3의 요인이 존재할 가능성이 있다. 예를 들어 자기 효능감이 높은 구성원일수록 더 적극적으로 자신의 의견을 표출하고, 그 결과 상사로부터 더 큰 자율성과 권한을 이끌어냈을 수 있다. 사람은 자신의 성향에 맞는 환경을 선택하는 것 이상으로 자신에게 맞는 환경을 조성해 나가는 존재이기 때문에 구성원의 높은 자기 효능감이 상사의 임파워링 리더십에

선행되었을 가능성이 있다.

둘째, 본 연구의 설문은 대한민국 하나의 국가에 속한 기업을 대상으로 이루어졌기 때문에 이 결과를 모든 문화권에 보편적으로 적용하긴 어렵다. 상사와 구성원, 그리고 조직 자체가 속한 문화에 따라서 임파워링 리더십이 과업 수행에 미치는 영향과 기제가 달라질 수 있다.

셋째, 본 연구에서 구성원이 상사에 대해 평정한 임파워링 리더십 점수를 사용한 것이 문제가 될 수 있다. Tekleab et al.(2008) 은 상사가 평정한 임파워링 리더십과 구성원이 평정한 리더의 효과성이 부적 상관관계를 나타냈다고 밝혔다. 이를 통해 상사가 임파워링 리더십을 구사하는 것과 구성원 입장에서 상사가 임파워링 리더십을 구사하고 있다고 지각하는 것 간에는 차이가 있을 수 있음을 알 수 있다. 본 연구에서 측정된 임파워링 리더십은 구성원이 평정한 것이기 때문에 '상사의 임파워링 리더십 전술'이라기보다는 상사의 임파워링 리더십 효과성을 평정한 '구성원의 임파워먼트'였을 가능성이 있다. 구성원이 지각한 임파워먼트는 본문 II.2에서 언급한 바와 같이 자기 효능감 개념과 일부 중첩되는 부분이 있다. 후속 연구에서는 상사가 스스로 평정한 리더십과 구성원이 평정한 리더십 간에 간극이 있음을 유념해서 진행해야 할 것이다.

## 참고문헌

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90 (5), 945.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 491.

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 487-511.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 561-583.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 249-269.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 43 (2), 207-242.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management*, 4 (9), 145.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4 (3), 359-373.
- Bandura, A. (1997). Editorial. *American Journal of Health Promotion*, 12 (1), 8-10.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51 (6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13 (3), 26-40.
- Beauregard, T. A. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB: the moderating role of gender. *Personnel Review*, 41 (5), 590-608.
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Zapf, D., & Hartig, J. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 479-500.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct?

- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61 (3), 467-501.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Boatwright, K. J., & Forrest, L. (2000). Leadership preferences: The influence of gender and needs for connection on workers' ideal preferences for leadership behaviors. *Journal of Leadership Studies*, 7 (2), 18-34.
- Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, A. J., Savoie, A., Plunier, P., & Cacciato, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organizational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 42 (4), 201.
- Brislin, R. W. (1980). Cross-cultural research methods. In *Environment and culture* (pp. 47-82). Springer US.
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. *Executive power*, 51-77.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92 (2), 331.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4 (1), 62-83.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92 (2), 331.
- Chen, G., P. N. Sharma, S. K. Edinger, D. L. Shapiro, & J.-L. Farh (2011). 'Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict', *Journal of Applied Psychology*, 96, pp.541 – 557.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27 (4), 602-616.

- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2018). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86 (2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86 (3), 386.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54 (6), 1183-1206.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13 (3), 471-482.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31 (6), 874-900.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13 (1), 46-78.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74 (4), 580.
- Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40 (3), 284-305.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18 (1), 59-76.
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management*, 26 (1), 126-138.

- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59: 291-309.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54 (1), 81-103.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12 (3), 472-485.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89 (3), 395.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88 (2), 246.
- Karriker, J. H., & Williams, M.L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multi-foci model. *Journal of management*, 35 (1), 112-135.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 301-313.
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of applied psychology*, 89 (6), 934.

- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management*, 42 (1), 11-38.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer US.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-120.
- Manogran, P. & 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).
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35 (3), 626-637.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European journal of social psychology*, 20 (2), 133-149.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76 (6), 845.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books / DC Heath and Com.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6 (2), 172.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39 (2), 313-338.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of organizational*

- behavior*, 523-538.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63: 1743 – 1770.
- Salanova, M., S. Llorens & W. B. Schaufeli (2011), “Yes, I can, I feel good, and I just do it! on gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement” *Applied Psychology*, 60 (2), 255-285 Ma et al., 2013.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader – member exchange and decision influence. *Journal of applied psychology*, 71 (4), 579.
- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European journal of psychological assessment*, 18 (3), 242.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied psychology*, 57 (s1), 152-171.
- Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader—member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33 (3), 283-306.
- Sims, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52 (2), 149-158.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82 (3), 434.
- Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17 (3), 51-73.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of management*, 23 (5), 679-704.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49 (6), 1239-1251.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124 (2), 240.
- Strauss, G. (1964). *Some notes on power equalization*. Berkeley: University of California, Berkeley.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tekleab, A. G., Sims Jr, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (3), 185-201.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 97-105.
- Thomas, K. B., & Velthouse, B. A. (1990). Cognition elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40 (3), 658-672.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: a managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 840-850.

- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader – member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2), 204-213.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*, 27 (1), 40-56.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17 (3), 601-617.
- Woods, C. M. (2006). “Careless responding to reverse-worded items: Implications for confirmatory factor analysis.” *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment* 28 (3), 186-191.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15 (2), 251-289.
- Yukl, G., Kennedy, J., Srinivas, E.S., Cheosakul, A., Peng, T. K., & Tata, J. (2001). Cross-cultural comparison of influence behavior: A preliminary report. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2001, No. 1, pp. D1-D6).
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53 (1), 107-128.

# A Study on the Mechanism of Empowering Leadership on Follower's Task Performance: Investigating the Mediating Role of Self-Efficacy and Moderating Effects of LMX and Interactional Justice

Seohyun Kwon\*

Jihye Lee\*\*

## Abstract

This study examines the mechanism of empowering leadership on follower's task performance. For this purpose, the study investigated the mediating role of self-efficacy, the moderating effects of LMX and interactional justice in the relationship between empowering leadership and follower's task performance. Field survey data from 83 leader-member dyads revealed that empowering leadership was positively related to follower's task performance and the relationship is mediated by follower's self-efficacy. In addition, LMX and interactional justice were found to moderate the relationship between empowering leadership and follower's self-efficacy. Empowering leadership was more likely to increase follower's self-efficacy when LMX was rated high rather than low level of LMX. Also, the effect of empowering leadership on follower's self-efficacy was strengthened when interactional justice was high rather than low. Unfortunately, moderating effect of overall justice within the relationship between empowering leadership and follower's self-efficacy was not statistically significant.

---

\*Master's Student, College of Business Administration, Seoul National University (hyun1501@snu.ac.kr)

\*\*Doctoral Student, College of Business Administration, Seoul National University (wisdom0405@snu.ac.kr)