

## 정치적 기술이 임파워링 리더십을 통해 업무혁신행동에 미치는 영향: 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입을 중심으로

이 현 주 정 민 섭 신 지 선<sup>†</sup>

성균관대학교 경영학과

조직이 경쟁력을 유지하고 성장하기 위해 조직 구성원들의 혁신적인 행동은 중요하다. 조직 구성원들에게 권한과 책임을 부여하고 자율성을 존중하는 임파워링 리더십의 코칭 스타일은 조직 구성원들이 문제를 해결하고 혁신적인 아이디어를 제시할 수 있는 기회를 촉진한다. 본 연구는 신호 이론을 바탕으로 정치적 기술의 영향력이 리더의 임파워링 코칭 스타일을 통해 조직 구성원들의 혁신행동으로 발현되는 과정을 설명하고자 한다. 또한 조직 구성원들의 정치적 기술과 임파워링 리더십 간의 관계에 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입이 조절 효과를 보여주는지 검증하고자 한다. 실증분석을 위해 설문조사 데이터는 국내 조직에 근무하는 리더 29명과 조직 구성원 180명을 대상으로 2주 간격을 두고 두 번에 걸쳐 수집되었다. 분석 결과 임파워링 리더십이 조직 구성원들의 정치적 기술과 혁신행동 사이를 매개하는 것을 확인할 수 있었다. 또한 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입이 정치적 기술과 임파워링 리더십 간의 관계를 조절하는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 임파워링 리더십의 중요성을 강조하고 조직 구성원들이 정치적 기술의 영향력을 활용하여 혁신행동을 높일 수 있다는 제언을 통해 실무적인 시사점을 제공한다.

주제어 : 임파워링 리더십, 정치적 기술, 혁신행동, 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입

<sup>†</sup>교신저자 : 신지선, 성균관대학교 경영대학 부교수, 서울특별시 종로구 성균관로 25-2, [jishin@skku.edu](mailto:jishin@skku.edu)



Copyright ©2023, Korean Association of Coaching Psychology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

조직이 지속적으로 성장하고 경쟁력을 유지하기 위해서는 조직 구성원들의 끊임없는 변화에 대한 노력과 혁신이 필요하며(Amabile, 1998), 조직 구성원들의 업무 수행 방식에 직접적인 영향을 미치는 중요한 요소 중 하나는 리더십이다. 그 중에서도 임파워링 리더십은 조직 구성원들의 창의성을 촉진하는 중요한 선행 요인으로 알려져 있다(Zhang & Zhou, 2014). 임파워링 리더십은 조직 구성원들에게 리더 자신의 권력을 공유하거나 더 많은 책임감과 자율성을 부여하는 리더십으로, 조직 구성원에게 업무의 의미를 고양시키고 관료적 제약으로부터 자율성을 제공하며 높은 성과에 대한 자신감을 표현하고 의사결정 참여를 촉진시키는 것으로 알려져 있다(Ahearne et al., 2005; Chen et al., 2001; Zhang & Bartol, 2010).

임파워링 리더십 관련 선행 연구들을 살펴보면 주로 임파워링 리더십이 업무 관련 결과에 미치는 효과성에 중점을 두고 연구가 진행되어 왔다. 임파워링 리더십이 조직 구성원들에게 권한과 책임을 위임하고 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 제공함으로써 조직 구성원들은 자신의 업무에 대한 의미와 책임감을 느끼고 창의적인 아이디어와 해결책을 제시할 수 있는 환경을 경험하게 되고, 이는 조직 구성원들의 창의성, 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Amundsen & Martinsen, 2014.). 또한, 리더와 조직 구성원 간의 상호작용과 권한 공유를 통해 조직 내부의 협력과 혁신이 촉진되며 직무성과가 향상되는 것으로 밝혀졌다(Chen et al., 2011; Cheong et al., 2019).

그러나, 임파워링 리더십에 대한 관심과 중요성이 높아짐에도 불구하고(Lee et al., 2018; Chen et al., 2011), 임파워링 리더십의 선행요

인에 관한 연구는 여전히 부족한 편이다(Cheong et al., 2019; Lee et al., 2018). 이전 연구들은 임파워링 리더십을 유발할 수 있는 요인을 리더 관련, 조직 구성원 관련, 상황적 요인으로 분류하고 있다(Sharma & Kirkman, 2015). 리더 관련 선행요인에 관한 연구에서는 리더의 직무만족도가 높고 리더가 겸손할수록 임파워링 리더십에 더 많이 참여한다는 연구 결과가 있다(Margolis & Ziegert, 2016; Ou et al., 2014). 또한 다른 연구에서는 리더의 권력거리가 낮을수록 리더가 조직 구성원들에게 더 많은 권한과 책임을 위임한다는 것을 보여주었다(Tang et al., 2020). 상황적 선행요인에 관한 연구에서는 팀원들 간 도움행동이 많을수록 리더는 팀원들에게 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 더 많이 제공한다는 결과가 보고된 바 있다(Smallfield et al., 2020). 이와 같이 임파워링 리더십의 선행 요인에 관한 연구가 일부 있지만 조직 구성원 관련 선행 요인에 관한 연구는 아직 미흡한 상태이다. 따라서 조직 내 리더와 조직 구성원 간의 상호작용을 통해 리더의 임파워링 행동이 증대되는 환경에 대한 연구의 필요성이 대두되고 있다.

따라서, 본 연구는 조직 내에서 리더의 임파워링 행동을 촉진할 가능성이 있는 조직 구성원 특성과 관련된 선행 요인을 검증함으로써 임파워링 리더십 연구를 확장시키고자 한다. 대부분의 이전 연구에서는 주로 리더의 특성이나 상황적 요인에 중점을 두고 임파워링 리더십의 선행 요인이 연구되어 왔으나(Ou et al., 2014; Smallfield et al., 2020; Tang et al., 2020), 본 연구는 조직 내 리더와 상호 작용을 활발히 하는 조직 구성원의 특성-특히 조직 구성원의 정치적 기술이 리더의 임파워링 코칭 스타일을 촉진시킬 수 있는 중요한 선행

요인임을 검증하고자 한다. 정치적 기술은 조직 내에서 원하는 자원을 얻고자 자신의 권력이나 타인에 대한 통제를 효과적으로 사용하여 타인에게 영향력을 행사하는 능력으로 정의된다(Mintzberg, 1983). 정치적 기술의 선행 연구를 살펴보면, 조직에 미치는 정치적 기술의 긍정적인 영향뿐만 아니라 부정적인 영향에 관한 연구도 많은 관심을 받고 있다(Ferris et al., 2017; Sun & van Emmerik, 2015). 예를 들면, 조직 구성원의 정치적 기술과 행동은 종종 개인적인 이익을 추구하는 것을 주목표로 한다. 이로 인해 조직 구성원들 간의 신뢰가 손상될 수 있고 결국 팀의 협력과 효율성이 저해되어 업무 목표를 달성하는 데 어려움을 겪을 수 있다(Ferris et al., 2016). 또한, 업무 성과나 능력 보다 조직내 인간 관계가 지나치게 강조되기도 함에 따라 정치적 기술이나 행동은 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 밝혀졌다(Li et al., 2017). 그러나, 본 연구에서는 조직 구성원의 정치적 기술의 긍정적인 영향에 중점을 두어 정치적 기술을 가진 조직 구성원은 조직 내에서 권력과 영향력을 효과적으로 사용함으로써 리더가 그들에게 책임과 권한을 부여하고 의사결정에 참여시키도록 유도할 것이라고 가정한다.

본 연구는 신호이론에 근거하여 조직 구성원들의 정치적 기술이 조직 구성원들의 혁신행동에 미치는 긍정적인 영향을 검증하고자 한다. 신호이론은 경제학에서 주로 사용되었으며, 신호의 역할과 효과를 강조하고 신호를 보내는 자와 신호를 받는 자 간의 상호작용과 정보 전달 과정을 설명하는 이론이다(Spence, 1973, 2002). 정보가 비대칭적인 상황에서 한 개인이 독점하고 있는 정보는 행동으로 표출되고 다른 사람은 표출된 행동을 신호로 인식

하고 그 신호를 토대로 맥락을 추론한다는 것을 핵심으로 한다. 정보의 불균형으로 인해 그만큼 정보를 많이 가지고 있는 쪽이 어떤 정보를 신호로 보내느냐에 따라 정보를 받는 쪽의 행동은 매우 달라진다고 할 수 있다(Spence, 1973, 2002). 다양한 연구 분야에서 정보 비대칭의 영향을 설명하는 데에 신호이론이 유용하게 적용되고 있다고 주장한다. 예를 들어, 조직 다양성 연구에서는 기업이 이질적인 이사회를 구성하여 다양한 이해관계자들에게 사회적 가치를 전달하는 방법을 신호이론을 통해 설명하였다(Miller & Triana, 2009; Zhang & Wiersema, 2009). 또한, 인적자원관리 연구에서도 채용과정에서 발생하는 신호를 통해 효과적인 채용이 이루어질 수 있다는 것을 밝혀냈다(Suazo et al., 2009) 이처럼 최근 몇 년간 신호이론을 활용한 연구가 증가하고 있으며 잠재적인 신호의 범위와 발생 맥락을 보다 넓게 적용할 수 있다는 것을 알 수 있다. 따라서, 신호이론에 근거하여, 첫째, 본 연구는 임파워링 리더십의 선행요인으로 정치적 기술을 조사한다. 정치적 기술이 능숙한 조직 구성원들은 의도적으로 자신의 긍정적인 속성을 전달하는 신호를 보다 적극적으로 보내는 것에 유능하고 이는 리더의 임파워링 행동에 영향을 줄 것이라 가정한다. 두 번째 목표는 정치적 기술이 궁극적으로 어떻게 조직 구성원들의 혁신행동에 영향을 미치는지 임파워링 리더십의 매개효과를 검증하는 것이다. 마지막으로 정치적 기술과 임파워링 리더십 간의 관계에 영향을 미치는 리더의 특성으로 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입을 조절효과로 제안하고자 한다. 신호의 효과는 수신원의 특성에 의해 결정된다는 점을 고려할 때 리더가 조직 구성원들을 주의 깊게 살펴보는 정도가

신호의 효과에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입은 리더와 조직 구성원들 간의 상호작용을 개선하는 중요한 내적 동기로 작용한다. 직무를 대상으로 하는 직무몰입이나 직무열의와는 다르게, 내재적 팔로워십 프로토타입은 리더가 조직 구성원들에게 기대하는 긍정적인 특성과 행동을 의미한다. 따라서 두 당사자 간의 상호작용을 개선할 수 있다는 점에서 큰 의미가 있다. 근면성, 열정, 시민의식 등과 같은 리더가 조직 구성원에게 기대하는 특성들을 가지고 있을 때, 그 조직 구성원은 기대에 부응하며 높은 성과와 혁신을 보일 가능성이 높고 리더와 조직 구성원 간의 관계를 원활하게 구축하고 유지하는 데에도 중요한 역할을 한다고 알려져 있다(Hunt et al., 1990; Shu, 2018; Wofford & Goodwin, 1994). 따라서, 정치적 기술이 임파워링 리더십에 미치는 영향을 강화하는 요인으로 리더가 인식하는 조직 구성원의 내재적 팔로워십 프로토타입의 조절효과를 검증할 필요가 있다. 본 연구는 세 가지 측면에서 문헌에 기여하고자 한다. 첫째로 임파워링 리더십에 대한 관심과 중요성이 높아지고 있음에도 불구하고 최근 임파워링 리더십의 메타 연구에 따르면 여전히 임파워링 리더십의 선행요인에 대한 연구는 부족하고, 특히 조직 구성원 관련 선행 요인에 대한 연구는 이루어지지 않고

있다(Cheong et al., 2019). 따라서 본 연구는 조직 구성원들의 정치적 기술이 리더가 임파워링 행동을 적극적으로 보여줄 수 있게 이끌어내는 요인임을 밝힘으로써 리더십 문헌에 기여하고 코칭 관점에서 실무적 가이드라인을 제시하고자 한다. 두 번째 기여점으로는, 정치적 기술 관련 최근 연구에서 정치적 기술이 조직 성과에 미치는 긍정적인 영향을 강조하고 있 바(Clarke & Higgs, 2020; Ferris et al., 2012), 임파워링 리더십의 매개효과를 통해 정치적 기술이 조직 구성원들의 혁신행동으로 이어지는 과정을 검증하여 정치적 기술 문헌 확장에 기여한다. 마지막으로 본 연구는 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입과 조직 구성원의 정치적 기술의 조절효과를 검증함으로써 내재적 팔로워십 프로토타입은 신호로서의 정치적 기술이 리더의 임파워링 행동에 미치는 영향을 증대할 것이라는 점을 밝힌다. 이를 통해 궁극적으로 조직 구성원의 업무 혁신 행동을 고양시킬 수 있는 방안에 대해 제안하고자 한다. 본 연구의 모형은 그림 1과 같이 요약된다.

### 정치적 기술과 임파워링 리더십

최근 다양한 연구에서 조직 내 리더 뿐만 아니라 조직 구성원의 정치적 기술은 효과적

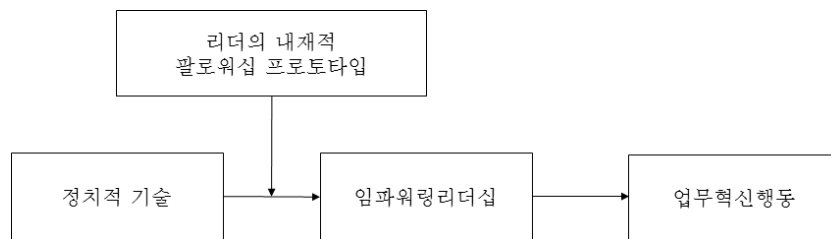


그림 1. 연구모형

인 리더십과 조직 구성원들의 참여와 성과를 향상시키는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 밝혀냈다(Spreitzer & Doneson, 2005). 정치적 기술은 조직에서 타인을 효과적으로 이해하고 이러한 이해를 바탕으로 습득한 지식을 사용하여 개인이나 조직의 목표를 강화시키는 방식으로 타인에게 영향력을 행사하는 능력을 의미한다(Ahearn et al., 2004). 정치적 기술은 타인과 사회적 상황을 정확하게 이해하는 능력인 사회적 예리함(social astuteness), 타인에게 영향력을 행사하기 위하여 상황에 따라 자신의 행동을 적절하게 조정하는 능력인 대인관계 영향력(interpersonal influence), 정보와 지지를 얻을 수 있는 인맥을 형성하는 능력인 네트워킹 능력(networking ability), 그리고 타인에게 진실하고 신뢰할 만한 사람이라고 지각되게 하는 능력인 외형적 진정성(apparent sincerity)의 네 가지 하위차원으로 구성된다(Ferris et al., 2007). 정치적 기술 관련 선행 연구에 따르면, 정치적 기술은 업무혁신행동과 긍정적인 연관이 있는 것으로 밝혀졌다(Janssen, 2005; Kalra et al., 2017; Thomson & Ferris, 2015). 정치적 기술을 갖춘 조직 구성원들은 조직 내 다른 구성원들과의 관계 형성에 능숙하며(Li et al., 2017; Munyon et al., 2015), 이를 통해 다양한 네트워크를 구축하고 효과적으로 협력할 수 있다. 또한, 업무수행에 필요한 정보를 신속하게 확보하고 조직 구성원들과 의견을 공유하며 이를 통해 조직 내 혁신행동이 촉진된다(Janssen, 2005; Prieto & Pérez-Santana, 2014). 또한, 대부분의 선행 연구에서는 정치적 기술이 조직 내 조직 구성원들의 참여와 업무 성과 향상에 어떤 영향을 미치는지 밝혀냈다. 예를 들어 정치적 기술이 조직 구성원들의 업무 만족과 성과 향상에 긍

정적인 결과를 가져올 수 있으며(Spreitzer & Doneson, 2005), 특히, 리더가 조직 구성원들에게 책임과 권한을 부여할 때 조직 구성원들은 리더를 더욱 신뢰하게 되면서 리더와 조직 구성원 간의 상호작용이 촉진되고 이는 조직 내 참여와 협력을 증진시키는데 중요한 역할을 한다는 것을 보여주었다(Laschinger et al., 2006).

책임감과 권한 공유를 통해 조직 구성원에게 긍정적인 영향을 끼치는 임파워링 리더십에 대한 관심이 지속적으로 높아지고 있는 상황에서, 본 연구에서는 신호이론을 기반으로 리더의 임파워링 행동을 촉진하는 요인으로 조직 구성원의 정치적 기술을 검증한다. 정보 비대칭성을 가진 두 당사자간에 정보가 상대적으로 부족한 개인은 상대가 보내는 신호를 통해 정보를 해석하고 처리하게 된다(Connelly et al., 2011; Gomulya & Mishina, 2017). 따라서 신호의 질과 신호 전달자와 수신자의 서로에 대한 인식 수준은 신호 전달 효과에 영향을 미칠 수 밖에 없다. 마찬가지로 신호 전달자인 조직 구성원이 수신자인 리더에게 보내는 신호의 효과성은 조직 구성원의 정치적 기술이라는 능력과 리더가 조직 구성원에 대해 갖는 인식에 따라 달라질 것이다. 리더는 유능하고 신뢰할 수 있는 조직 구성원들에게 더 많은 권한을 위임하고 책임과 자율성을 부여하며 그들과 함께 공동의 업무 목표를 추구하며 활발한 상호작용을 한다고 알려져 왔다(Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2019; Yukl & Fu, 1999). 따라서 신호이론에 따라 리더는 조직 구성원들이 리더의 의사결정에 필요한 정보를 제공하기 위해 보내는 신호를 통해서 그들의 능력을 확인할 수 있으며 의사결정에 필요한 정보를 획득할 수 있다(Connelly et al., 2011; Davila et al., 2003).

신호이론에 따라 정치적 기술이 능숙한 조직 구성원들은 그들의 사회적 예리함이나 대인관계 능력을 통해 동료 또는 리더에게 영향력 있는 모습을 보여줄 수 있고 이를 통해 리더에게 다양한 신호를 보내게 된다(Janney & Folta, 2003; Munyon et al., 2015; Yukl & Fu, 1999; Zhang & Bartol, 2010). 선행 연구에 따르면 정치적 기술이 뛰어난 조직 구성원들은 겉으로 보기에 진심 어린 태도와 행동을 보여주며, 이를 통해 동료들과 리더에게 긍정적인 사회적 평가를 얻을 수 있는 것으로 나타났다. 또한 이들은 동료들 이해하고 상황을 잘 파악하는 능력을 갖추어 어려운 작업 환경에서도 적극적으로 대처할 수 있다. 이러한 상황 적응 능력을 갖춘 우수한 조직 구성원들은 조직 내에서 긍정적인 업무 성과와 성공적인 커리어를 보여주는 것으로 알려졌다(Ferris et al., 2007; Khalid & Dastgeer, 2019; Maher et al., 2021; Reinholt et al., 2011). 이런 조직 구성원들의 신호를 받은 리더는 '유능함'을 보여주는 이 신호를 통해 정치적 기술이 뛰어난 조직 구성원들에게 보다 많은 권한과 책임을 부여하고자 할 것이다. 정치적 기술이 뛰어난 조직 구성원들은 리더가 인식하지 못할 수도 있었던 자신의 유능함을 드러내는 정보들을 전달함으로써 리더로부터 그들의 능력에 대한 믿음을 얻을 수 있을 것이기 때문이다. 따라서 리더는 의사결정 결과에 대한 우려를 낮추기 위해 정치적 기술이 낮은 조직 구성원보다는 높은 조직 구성원에게 더 많은 권한과 책임을 이양하게 될 것이다. 이를 통해 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 1:** 조직 구성원의 정치적 기술은 리더의 임파워링 리더십에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠

것이다.

### 임파워링 리더십을 통한 정치적 기술과 업무 혁신행동의 관계

리더십과 조직 구성원들의 업무혁신행동 간의 연관성에 관한 연구는 지속적으로 확장하고 있다(Bagheri, 2017; Choi et al., 2016). 업무 혁신행동이란 새롭고 유용한 아이디어의 창출, 개발 및 구현을 의미한다(Baer, 2012). 참신한 아이디어 창출을 위해 수평적 조직 구조와 책임감과 권한의 공유가 결정적이라는 것에 많은 연구자들이 동의하고 있으며(Chen & Aryee, 2007), 특히 임파워링 리더십은 조직구성원들에게 권력과 권위를 공유하고 자율성과 책임 수준을 높인다는 점에서 최근 혁신을 연구하는 학자들 사이에서 폭넓은 관심을 불러일으켰다(Biemann et al., 2015; Carmeli et al., 2011; Lee et al., 2018). 선행연구에 따르면 권한을 부여하는 리더는 조직 구성원들이 더 높은 조직 목표를 달성하기 위해 업무에 몰입하고 책임감을 느끼고 스스로의 업무 활동을 조정할 수 있는 자기주도적인 행동을 할 수 있도록 동기 부여 한다(Lorinkova et al., 2013; Srivastava et al., 2006).

임파워링 리더십은 조직 구성원이 느끼는 스스로의 업무 목적과 의미를 고양시키고, 그들의 능력에 대한 믿음과 자신감을 촉진시키며(Ahearne et al., 2005; Amundsen & Martinsen, 2014), 그 결과 권한이 부여되어 스스로 자신의 업무 활용에 주도적으로 행동하는 직원들은 높은 수준의 심리적 권한 부여를 경험하고 이는 직장 내 업무혁신행동에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Amundsen & Martinsen, 2005; Dierendonck & Dijkstra, 2012; Lorinkova et al.,

2013). 신호 이론에 따르면, 리더의 권한 부여 행동은 조직 구성원들로 하여금 자신들의 가치에 대해 긍정적으로 인식할 수 있게 해주는 긍정적 신호의 역할을 하게 된다. 리더가 자신들의 업무 역량 가치를 높이 평가하고 있으며 자신의 능력에 대해 신뢰가 있다는 시그널로 받아들인다는 것이다. 이는 조직 구성원들이 느끼는 자기 자신에 대한 리더의 지원과 믿음을 높여주게 되고, 이러한 인식은 스스로에 대한 자신감과 긍정적 자아개념을 고취시킬 것이며 궁극적으로 조직 구성원의 자기 주도성과 창의성을 성장시켜 업무혁신행동을 촉진시킬 것이라 예상할 수 있다.

더욱이 정치적 기술이 능숙한 조직 구성원들은 그들이 속한 조직과 업무에 대해 혁신적인 역할을 수행할 능력을 갖추고 있을 가능성이 높다(Hochwarter, 2012; Lee et al, 2018). 그들은 리더와의 긍정적인 상호작용을 통해 조직 내에서 정보를 적극적으로 수집하고 분석하여 다양한 관점에서 참신한 아이디어를 도출할 수 있다. 이 과정에서 통찰력을 발휘하며 문제를 창의적으로 해결하고 혁신적인 업무 역할을 수행하게 된다(Hochwarter, 2012; Miao & Wang, 2016). 신호이론에 따르면 신호를 주고 받는 과정은 본질적으로 의도적이며 특히 리더는 전략적으로 긍정적 신호를 전달 받은 조직 구성원에게 더 많은 지원과 자원을 제공하게 된다(Ho & Astakhova, 2020). 리더의 권한 이양을 통해 조직 구성원이 명확한 지시나 감독 없이 업무를 수행할 때 창의성과 유연성을 더욱 잘 발휘될 수 있다(Luksyte et al., 2018; Zhang & Bartol, 2010). 종합하면, 높은 정치적 기술을 가진 조직 구성원은 리더로부터 더 많은 권한과 책임을 이양받을 가능성이 크고 이는 나아가 혁신 행동을 촉진하는 밑거름으로

작용할 것이다. 즉, 조직 구성원의 정치적 기술이 궁극적으로 혁신행동으로 이어질 수 있으며 그 핵심 매커니즘은 조직 구성원 리더가 보여주는 임파워링 리더십이라 가정한다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 2:** 리더의 임파워링 리더십은 조직 구성원의 정치적 기술과 업무혁신행동 간의 관계를 매개할 것이다.

#### 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입의 조절효과

리더의 내재적 팔로워십 프로토타입은 조직 구성원의 업무수행 방식에 대해 리더가 긍정적으로 인식하고 기대하는 정도를 의미한다(Ostir et al., 2000; Shu, 2018; Wofford & Goodwin, 1994). 내재적 팔로워십 프로토타입이란 리더가 조직 구성원에게 가지는 인식수준으로 특정 조직 구성원이 리더의 관점에서 근면성, 열정, 시민의식과 같은 긍정적이고 이상적인 조직 구성원상(像)에 얼마나 부합하고 있는지를 의미한다. 근면성은 업무 성과를 높일 수 있는 조직 구성원의 업무수행 태도로 볼 수 있다. 주어진 바에 최선을 다하고 그 이상을 해낼 수 있다는 것을 의미한다. 열정은 업무를 즐기고 적극적으로 수행하는 업무에 대한 긍정적인 태도이다. 시민의식은 조직 구성원들이 자신의 업무를 바라보는 마음가짐으로 조직에 대한 충성심, 신뢰, 사교성 등을 의미한다. 조직 구성원이 내재적 팔로워십 프로토타입에 부합하는 정도에 따라 리더가 조직 구성원을 대하는 행동방식은 달라지게 된다(Hunt et al., 1990). 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입에 일치하는 긍정적 특성을 보이는

조직 구성원일수록 리더의 기대에 부합하게 되며 리더로부터 더 긍정적인 평가를 받게 되는 것이다(Sy, 2010). 선행연구에 따르면, 내재적 팔로워십 프로토타입은 리더와 조직 구성원 간의 상호작용을 향상 시키는 중요한 역할을 한다. 또한, 내재적 팔로워십 프로토타입은 조직의 목표와 가치에 대한 공감을 높이고 성과와 혁신을 향상 시킬 수 있다(Coyle & Foti, 2015). 마찬가지로 조직 구성원들이 이상적인 팔로워십 프로토타입에 부합하려고 노력할 때 리더와의 관계가 더 원활하게 구축되고 유지될 가능성이 높다(Junker & Van Dick, 2014; Yang et al., 2020).

본 연구는 조직 구성원의 정치적 기술과 리더의 임파워링 리더십 간의 관계는 조직 구성원의 특성이 리더의 기대에 부응하는 정도에 따라 달라질 것이라고 제시한다. 신호 이론에 따르면, 신호의 효과는 신호를 보내는 대상의 특성에 따라 결정될 수 있다(Connelly et al., 2011). 신호를 보내는 대상이 신뢰가 높은 특성을 보인다면 신호에 따른 결과는 더욱 증대될 수 있다. 따라서, 리더가 정치적 기술이 능숙한 조직 구성원들로부터 받은 신호에 대응하여 권한을 이양하는 정도는 리더가 조직 구성원이 긍정적인 특성을 가졌다고 믿을수록 높아질 것이다.

조직 구성원들이 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입에 부합한다고 인식하는 리더는 그들이 열정적이고 근면하게 회사 생활을 할 것이라고 기대하게 된다(Whiteley et al., 2012). 조직의 목표를 위해 노력하고 열정적으로 업무에 몰입할 것이라는 기대는 리더로 하여금 정치적 기술을 가진 조직 구성원들에게 더 많은 권한을 이양하도록 동기부여 할 것이다. 정치

적 기술이 능숙한 조직 구성원들은 진정성을 보이며 리더와 상호작용할 가능성이 높으며, 평판과 성과가 좋은 경향이 있으므로 리더에게 역량이 우수한 직원이라는 신호를 보내게 되고(Ferris et al., 2007; Khalid & Dastgeer, 2019; Maher et al., 2021; Reinholt et al., 2011), 이러한 신호는 해당 조직 구성원이 리더가 생각하는 바람직한 팔로워십에 부합하는 특성을 가질수록 강하게 작용할 것이다. 예를 들어, 조직 구성원이 열정과 근면과 같은 바람직한 팔로워십 보여준다면, 리더는 정치적 기술이 능숙한 조직 구성원들이 보내는 이러한 신호에 보다 적극적으로 주목하고 그들의 역량을 더욱 높여줄 가치가 있다고 믿을 것이다. 따라서, 리더가 조직 구성원들에게 기대하는 행동이나 태도를 보이는 조직 구성원은 정치적 기술을 통해 보내는 신호가 더 효과적으로 리더에게 전달될 수 있고, 결국 리더는 그들의 참여와 의사결정을 기꺼이 허락하게 될 것이다. 따라서 리더가 조직 구성원에 대해 인지하는 내재적 팔로워십 프로토타입은 정치적 기술과 임파워링 리더십 간의 관계를 정적으로 강화할 것이라는 가설을 제시할 수 있다.

**가설 3:** 리더가 인식하는 내재적 팔로워십 프로토타입이 높을수록 조직 구성원의 정치적 기술과 리더의 임파워링 리더십 간의 관계는 강화될 것이다.

## 연구 방법

### 연구대상 및 자료수집

본 연구는 총 29명의 리더와 210명의 조직



구성원들을 대상으로 오프라인 설문조사를 통해 진행되었으며, 동일방법편의(Common Method Bias)를 줄이기 위해 2주 간격을 두고 2회에 걸쳐 데이터가 수집되었다(Podsakoff et al., 2003). 구체적으로, 경북지역 학교에 근무하고 있는 12명의 리더와 90명의 교사(조직 구성원) 및 제조업에 근무하고 있는 17명의 리더와 120명의 조직 구성원이 최초 설문 대상에 포함되었다. 설문조사에 앞서 본 연구의 목적을 알리고 참가자들의 익명을 보장한 후 진행되었다. 1차 설문조사는 정치적 기술, 내재적 팔로워십 프로토타입, 임파워링 리더십을 측정하고 2차 설문은 업무혁신행동을 측정하였다. 조직 구성원은 스스로의 정치적 기술과 리더의 임파워링 리더십을 측정하였고, 리더는 조직 구성원 개인에 따른 내재적 팔로워십 프로토타입과 업무혁신행동을 측정하였다. 1차 설문조사 응답자는 학교의 경우, 리더 12명, 조직 구성원 85명이 포함되었고(응답률은 94.5%), 제조업의 경우 17명의 리더와 115명의 조직 구성원이 포함되었다(응답률은 95.9%). 2차 설문조사는 1차 설문조사를 완료한 200명을 대상으로 진행하였고 학교의 경우 리더 12명, 조직 구성원 78명(응답률 91.4%), 제조업의 경우 리더 17명, 조직 구성원 112명이 응답 완료하였다(97.4%). 불성실한 응답 10명을 제외하고 리더 29명과 조직 구성원 180명의 응답을 최종 분석에 사용하였다. 최종적으로 선정된 연구대상자의 인구통계학적 특성은 표 2과 같다. 학교의 경우, 리더의 성별은 남성 5명(74.7%), 여성 7명(58.3%)이었고, 직급은 부장 9명(75.0%), 교감 2명(16.7%), 교장 1명(8.3%)로 부장이 가장 많았다. 근속 연수는 20년~30년 미만 7명(58.3%), 10년~20년 미만 2명(16.7%)이었다. 조직 구성원의 성별은 남성 28명

(37.8%), 여성 46명(62.2%)이었다. 직급은 교사가 69명(93.2%)로 가장 많았다. 근속 연수는 2년~10년 미만 25명(33.8%)로 가장 많았다. 제조업의 경우, 리더의 성별은 남성 16명(94.1%), 여성 1명(5.9%)이었고, 직급은 임원 3명(17.6%), 부장 7명(41.2%), 차장 3명(17.6%), 과장 4명(23.5%)이었다. 근속 연수는 10년~20년 미만 4명(23.5%), 20년~30년 미만 12명(70.6%), 30년 이상 1명(5.9%)이었다. 조직 구성원의 성별은 남성 87명(82.1%), 여성 19명(17.9%)이었다. 직급은 사원이 45명(42.5%)로 가장 많았다. 근속 연수는 10년~20년 미만 47명(44.38%)로 가장 많았다.

#### 측정도구

##### 정치적 기술

정치적 기술은 Ferris 외(1999)가 개발한 6문항을 사용하였다. 문항 예시로는 “다른 사람 입장에서 나 자신을 상상해 보는 것은 쉽다,” “대부분의 사람들과 좋은 관계를 발전시키는 것은 쉽다” 등이 있다. 모든 문항은 5점 척도로 측정되었다(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .83으로 나타났다.

##### 임파워링 리더십

임파워링 리더십은 Ahearn 외(2005)가 개발하고, Zhang & Bartol(2010)이 활용한 12문항 측정 도구를 한국어로 번역하여 사용하였다. 임파워링 리더십 측정을 위해 팀원(조직 구성원)이 각 팀의 리더(직속 상사)를 평가하였다. 문항 예시로는 “나의 상사는 내가 팀의 목적

과 목표가 회사의 목적과 목표와 어떻게 연계되어 있는지에 대해 이해하도록 도와준다,” “나의 상사는 나와 함께 많은 의사결정을 하려한다,” “나의 상사는 내가 어려운 과업을 수행해낼 수 있다고 믿는다,” “나의 상사는 나의 방식대로 업무를 수행하도록 허용한다” 등이 있다. 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었다(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .96으로 나타났다.

#### 내재적 팔로워십 프로토타입

리더가 인식하는 조직 구성원의 내재적 팔로워십 프로토타입은 Sy(2010)가 개발한 3가지 하위요소-근면성, 열정, 시민의식의 9문항 측정도구를 번역하여 사용하였다. 문항 예시로는 “직원000은 업무를 열심히 수행한다(근면성),” “직원000은 업무를 즐긴다(열정),” “직원000은 충성심이 높다(시민의식)” 등이 있다. 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었다(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .85로 나타났다.

#### 업무혁신행동

업무혁신행동은 Welbourne 외(1998)가 개발한 4문항을 사용하였다. 문항 예시로는 “직원000은 새로운 아이디어를 고안해 낸다,” “직원000은 개선된 작업 방법을 탐색한다” 등이 있다. 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었다(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .86으로 나타났다.

#### 통제변수

본 연구는 연구 모형 검증 결과에 영향을 줄 수 있는 변수들을 통제변수로 측정하였다. 선행연구에 따르면 LMX는 리더의 의사결정에 영향을 끼치는 중요한 선행요인이다(Scandura et al., 1986). 따라서 본 연구는 LMX가 권한이양 의사결정에 영향을 끼칠 수 있기 때문에 LMX를 통제변수로 사용하였다. LMX의 경우 Graen & Uhl-Bien(1995)이 개발한 5문항을 사용하였다. 문항 예시로는 “나의 상사는 나의 업무상 문제점과 필요사항을 잘 이해하고 있다,” “나의 상사는 내가 어려움에 처했을 때 자신의 불이익을 감수해서라도 나를 도와주려고 할 것이다” 등이 있다. 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었다(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .91로 나타났다.

#### 분석방법

본 연구의 가설 검증에 앞서 두 조직에서 수집한 표본 간의 응답 차이 여부를 확인하기 위해 독립표본 t검증을 시행한 후, 두 조직의 표본을 통합하여 가설 검증을 실시하였다. 가설 검증을 위해 SPSS 25.0와 PROCESS Macro를 활용하였다(Hayes, 2017). 먼저 기술통계와 측정변수들 간의 상관관계를 확인하였다. 그리고 본 연구의 가설 1을 알아보기 위해 선형회귀분석을 실시하였다. 가설 2를 확인하기 위해 PROCESS Macro Model 4를 이용하여 매개효과를 검증하였다. 또한 통계적 유의성 검증을 위해 부트스트래핑(bootstrapping)을 5000회 실시하였으며 신뢰 구간은 95%로 설정하였다. 이어서 가설 3을 검증하기 위해 PROCESS

Macro Model 1을 이용하여 단순 기울기 검증 (simple slope test)을 하였다(Aiken & West, 1991).

결과를 표 3에 제시하였다.

정치적 기술과 임파워링 리더십 간의 관계

결 과

본 연구에 사용된 연구 변수들에 대한 응답 평균값에 있어서 설문을 수집한 두 조직 간에 차이가 존재하는지 파악하기 위해 독립표본 t 검증을 실시하였다. 그 결과는 표 1과 같다. 정치적 기술, 임파워링 리더십, 내재적 팔로워십 프로토타입, 업무혁신행동, 그리고 리더-구성원 교환관계 모두 조직 간 평균의 차이가 존재하지 않는다는 것을 확인하였다. 다음으로, 본 연구에 사용된 연구 변수들 간의 관계성을 알아보기 위해 Pearson의 상관계수를 살펴보았다. 상관관계 분석 결과, 정치적 기술은 임파워링 리더십( $r = .52, p < .001$ )과 업무혁신행동( $r = .35, p < .001$ )과 정적인 상관을 보였다. 내재적 팔로워십 프로토타입은 정치적 기술( $r = .19, p < .01$ )과 업무혁신행동( $r = .32, p < .001$ )과 유의미한 정적 상관을 보였으나 임파워링 리더십( $r = .15, p > .01$ )과는 상관이 유의하지 않았다. 기술통계 및 상관관계

정치적 기술과 임파워링 리더십이 정적인 관계에 있는지 확인하기 위해 선형회귀분석을 실시하였다. 표 4에서 제시한 바와 같이 LMX를 통제한 상태에서, 정치적 기술은 임파워링 리더십에 정적인 영향( $b = .36, p < .001$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 정치적 기술이 임파워링 리더십에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 설정한 가설 1은 지지되었다.

정치적 기술과 업무혁신행동 간의 관계와 임파워링 리더십의 매개효과

가설 2에 제시한 정치적 기술과 업무혁신행동 관계에 대한 임파워링 리더십의 매개효과 검증을 하기 위해 PROCESS Macro의 Model 4를 이용하여 분석을 실시하였다. 간접효과의 유의미성은 Hayes(2017)의 Bootstrapping(부트스트래핑) 방식으로 샘플을 5000회 반복 추출하여 검증하였다. Bootstrapping(부트스트래핑) 방식은 매개효과의 추정치가 95% 신뢰구간에서 상한

표 1. 산업 간 독립표본 t-검증 분석 결과

연구변수	학교		제조업		t 값	p 값
	평균	표준편차	평균	표준편차		
리더-구성원 교환관계(LMX)	3.77	0.98	3.65	0.71	-0.835	0.405
정치적 기술	3.64	0.56	3.50	0.63	-1.611	0.109
임파워링 리더십	3.86	0.92	3.84	0.73	-0.201	0.841
내재적 팔로워십 프로토타입	3.99	0.61	3.98	0.42	-0.165	0.869
업무혁신행동	3.43	0.62	3.40	0.67	-0.350	0.727

주. 학교 N= 74. 제조업 N = 106.

표 2. 연구대상자의 인구통계학적 특성

변인	항목	빈도(명)	백분율(%)	항목	빈도(명)	백분율(%)
		리더		조직 구성원		
성별	남성	5	41.7	남성	28	37.8
	여성	7	58.3	여성	46	62.2
나이	20대	0	0.0	20대	21	28.4
	30대	1	8.3	30대	19	25.7
	40대	4	33.3	40대	22	29.7
	50대 이상	7	58.3	50대 이상	12	16.2
직급	교사	0	0.0	교사	69	93.2
	부장	9	75.0	부장	5	6.8
	교감	2	16.7	교감	0	0.0
	교장	1	8.3	교장	0	0.0
학교	교무부	2	16.7	교무부	20	27
	연구부	3	25.0	연구부	15	20.3
	학생부	1	8.3	학생부	26	35.1
	정보부	0	0.0	정보부	0	0.0
	기타	6	50	기타	13	17.6
근속 연수	1년 미만	0	0.0	1년 미만	0	0.0
	1년-5년미만	0	0.0	1년-5년미만	4	5.4
	5년-10년 미만	2	16.7	5년-10년 미만	25	33.8
	10년-20년 미만	2	16.7	10년-20년 미만	20	27.0
	20년-30년 미만	7	58.3	20년-30년 미만	23	31.1
	30년 이상	1	8.3	30년 이상	2	2.7
	합계	12	100		74	100
성별	남성	16	94.1	남성	87	82.1
	여성	1	5.9	여성	19	17.9
제조업 나이	20대	0	0.0	20대	17	13.2
	30대	0	0.0	30대	47	44.3
	40대	7	41.2	40대	40	37.7
	50대 이상	10	58.4	50대 이상	2	1.9

표 2. 연구대상자의 인구통계학적 특성 (계속)

변인	항목	빈도(명)	백분율(%)	항목	빈도(명)	백분율(%)	
직급	사원	0	0.0	사원	45	42.5	
	대리	0	0.0	대리	23	21.7	
	과장	4	23.5	과장	26	24.5	
	차장	3	17.6	차장	6	5.7	
	부장	7	41.2	부장	6	5.7	
	임원	3	17.6	임원	0	0.0	
제조업	기획	0	0.0	기획	1	0.9	
	관리	16	94.1	관리	49	46.2	
	영업/마케팅	1	5.9	영업/마케팅	6	5.7	
	연구개발	0	0.0	연구개발	6	5.7	
	생산	0	0.0	생산	31	29.2	
	서비스	0	0.0	서비스	4	3.8	
	기타	0	0.0	기타	9	8.5	
	근속 연수	1년 미만	0	0.0	1년 미만	6	5.7
		1년-5년미만	0	0.0	1년-5년미만	16	15.1
		5년-10년 미만	0	0.0	5년-10년 미만	32	30.2
10년-20년 미만		4	23.5	10년-20년 미만	47	44.3	
20년-30년 미만		12	70.6	20년-30년 미만	5	4.7	
	30년 이상	1	5.9	30년 이상	0	0.0	
	합계	17	100		106	100	

표 3. 측정변인들의 기술통계 및 상관 분석 결과

변수	1	2	3	4	5	6
1. 리더의 직급						
2. 조직 구성원의 직급	.86***					
3. 리더-구성원 교환관계(LMX)	.02	.02				
4. 정치적 기술	.13	.08	.44***			
5. 임파워링 리더십	-.03	-.02	.70***	.52***		
6. 업무혁신행동	.06	.04	.32***	.64***	.35***	
7. 내재적 팔로워십 프로토타입	-.04	.02	.08	.19	.15	.32***

주. N=180. \*\*\*p < .001.

표 4. 임파워링 리더십에 대한 정치적 기술의 직접 효과

변수	임파워링 리더십	
	$\beta$	SE
리더-구성원 교환관계(LMX)	.19***	.05
정치적 기술	.36***	.06
$R^2$	.22	

주.  $N = 180$ . \*\*\* $p < .001$ .

값과 하한값이 0을 포함하지 않는 경우 간접 효과가 통계적으로 유의하다고 해석할 수 있다(Hayes, 2017). LMX를 통제하고 분석한 결과, 정치적 기술은 임파워링 리더십( $b = .37, p < .001$ )과 업무혁신행동( $b = .31, p < .001$ )에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 임파워링 리더십은 업무혁신행동에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $b = .44, p < .001$ ). 따라서 정치적 기술과 업무혁신행동의 관계에서 임파워링 리더십의 부분 매개 효과가 검증되었다. 또한 정치적 기술이 임파워링 리더십을 거쳐 업무혁신행동에 미치는 간접효과에 대해서는, Bootstrapping(부트스

트랩핑)의 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않았기 때문에 임파워링 리더십의 간접효과( $b = .16, 95\% CI = .07, .29$ )는 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 임파워링 리더십이 정치적 기술과 업무혁신행동을 매개할 것이라고 설정한 가설 2는 지지되었다.

정치적 기술과 임파워링 리더십 간의 관계와 내재적 팔로워십 프로토타입의 조절효과

정치적 기술과 임파워링 리더십 간의 관계를 내재적 팔로워십 프로토타입이 유의미하게 조절하는지 검증하기 위해 PROCESS Macro Model 1을 적용하였으며 Bootstrapping 방식을 통해 표본을 5000회 반복 추출하고 95% 신뢰구간을 산출하여 조절효과 검증을 실시하였다. 이때 조직 구성원의 정치적 기술과 리더가 측정된 내재적 팔로워십 프로토타입은 다중공선성의 문제를 줄이기 위해 평균중심화(mean centering) 하였다. 또한 정치적 기술과 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입의 구체적인 상호작용을 살펴보기 위해 평균  $\pm 1$  표준편차를 기준으로 내재적 팔로워십 프로토타입을 구분하

표 5. 정치적 기술과 임파워링 리더십, 업무혁신행동 경로계수

변수	$b$	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
정치적 기술 → 임파워링 리더십	.37***	.06	.23	.48
정치적 기술 → 업무혁신행동	.31***	.09	.13	.50
임파워링 리더십 → 업무혁신행동	.44***	.12	.21	.68

매개(간접)효과	Effect	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
	.16	.06	.07	.29

주.  $N = 180$ . . \*\*\* $p < .001$ .

표 6. 정치적 기술과 임파워링리더십 간의 관계에서 내재적 팔로워십 프로토타입의 조절효과

변수	임파워링 리더십			
	b	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI
리더-구성원 교환관계(LMX)	.00	.02	-.05	.04
정치적 기술	.09	.09	-.15	.07
내재적 팔로워십 프로토타입	.07**	.03	.01	.12
정치적 기술 × 내재적 팔로워십 프로토타입	.26***	.01	.25	.28
$R^2$		.26		
상호작용항에따른 $R^2$ 증가		.04		

주. N=180. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

였다(Aiken & West, 1991). 직접효과 및 간접효과 분석과 동일하게 LMX를 통제한 후, 조절효과 분석 결과 표 5와 같이 상호작용항이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $b = .26, p < .001$ ). 따라서 정치적 기술과 임파워링 리더십 간의 관계는 리더가 인식하는 내재적 팔로워십 프로토타입 정도에 따라 달라짐을 알 수 있다. 내재적 팔로워십 프로토타입이 정치적 기술과 임파워링 리더십 관계에 영향을 주는 조건부 효과(conditional effect)가 있는지 분석한 결과, 내재적 팔로워십 프로토타입이 낮은 경

우( $b = .05, p = .06$ )는 정치적 기술과 임파워링 리더십이 유의미한 관련이 없는 것으로 나타났다. 반면, 내재적 팔로워십 프로토타입이 높을 때( $b = .07, p < .001$ )는 정치적 기술과 임파워링 리더십의 관계가 유의미한 것으로 나타났다. 또한 그림 2에서와 같이 단순 기울기 검증을 통해 내재적 팔로워십 프로토타입의 유의미한 상호작용 패턴을 확인할 수 있었다. 정치적 기술이 증가할수록 임파워링 리더십이 증가하며 그 기울기는 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입이 높은 수준에서 더 가파

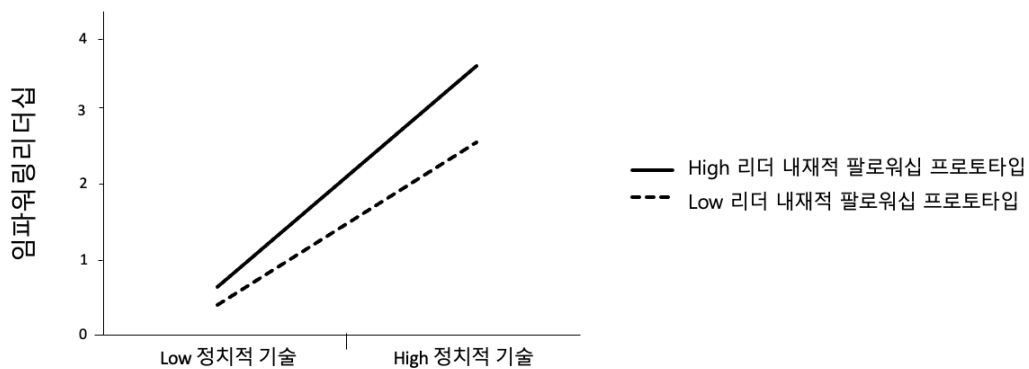


그림 2. 리더가 인식하는 내재적 팔로워십 프로토타입의 조절효과

른 것을 볼 수 있다. 따라서 내재적 팔로워십 프로토타입이 높을수록 정치적 기술이 임파워링 리더십에 미치는 영향은 더 강해진다는 가설 3은 지지되었다. 추가적으로, 본 연구에서는 정치적 기술이 임파워링 리더십을 거쳐 업무혁신행동으로 가는 간접효과가 내재적 팔로워십 프로토타입의 수준에 따라 달라지는 조절된 매개효과 가설을 설정하지 않았으나, 이를 분석해 보았다. PROCESS Macro Model 7을 적용하여 Bootstrapping 방식을 통해 검증한 결과 내재적 팔로워십 프로토타입의 조절된 매개효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다( $b = .01, 95\% CI = -.04, .08$ ).

## 논 의

본 연구는 신호이론을 기반으로 임파워링 리더십의 선행요인으로 조직 구성원의 정치적 기술을 제시하고, 정치적 기술이 업무혁신행동에 영향을 미치는지를 임파워링 리더십의 매개효과를 통해 검증하였다. 뿐만 아니라, 정치적 기술이 임파워링 리더십에 미치는 영향이 리더가 인식한 내재적 팔로워십 프로토타입에 따라 어떻게 달라지는지를 확인하고자 하였다. 이를 통해 조직 내에서 리더와 조직 구성원들 간의 상호작용과 업무 혁신에 대한 이해를 확장하고 중요한 통찰력을 제시했다. 임파워링 리더십의 선행 연구들은 대부분 리더의 권한부여가 조직성과 향상에 미치는 효과와 관련하여 주로 다루어졌다(Lee et al., 2018; Luksyte et al., 2018; Tang et al., 2020). 그러나 본 연구에서는 임파워링 리더십의 선행요인으로 조직 구성원의 정치적 기술의 중요성을 강조하고 이를 확인하는데 중점을 두었다. 이러

한 연구 결과는 리더가 조직 구성원들에게 영향력을 행사하고 조직 구성원들의 참여와 혁신을 촉진하기 위해 다양한 요인을 고려해야 한다는 것을 보여주었다고 할 수 있다(Zhang & Bartol, 2010). 또한 본 연구결과는 조직 내에서 리더의 특성과 행동이 나아가 조직 구성원들의 반응과 성과에 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인함으로써(Amundsen & Martinsen, 2014, 2015; Tian & Zhang, 2020), 임파워링 리더십의 역할에 대한 시사점을 전달해 준다.

이론적 시사점으로는 첫째로, 본 실증 연구는 신호이론을 기반으로 하여, 임파워링 리더십을 예측하는 조직 구성원 관련 선행요인으로 정치적 기술을 새롭게 제안하며, 이를 통해 임파워링 리더십과 정치적 기술 분야의 문헌을 확장시킨다. 본 연구는 정치적 기술이 뛰어난 조직 구성원들의 행동이 리더에게 긍정적인 정보를 전달하는 신호로 작용함으로써 리더들은 이런 신호를 통해 임파워링 리더십에 참여한다는 것을 주장하였다. 본 연구는 신호 이론을 활용하여 조직 내 리더와 구성원 간의 상호작용에서 정치적 기술은 리더에게 유능함을 보여주는 신호로 작용하며 이 신호는 이러한 정치적 기술을 가진 구성원들에게 리더가 보다 적극적으로 임파워링 리더십을 보여 주도록 하는 중요한 역할을 한다는 것을 강조한다. 따라서 조직 내에서 효율적인 리더와 구성원 간의 긍정적 상호작용의 중요성을 강조하고 신호 이론을 통해 조직 내 리더와 조직 구성원의 상호작용의 양상을 보여주었다는 의의가 있다. 둘째, 본 연구는 그동안의 연구에서 검증되지 않았던 임파워링 리더십에 대한 선행요인으로써의 조직 구성원의 정치적 기술을 의미있게 다루었다는 점에서 기여점이 있다. 특히 정치적 기술이 임파워링 리더십을



통해 궁극적으로 조직 구성원들의 혁신행동으로 이어지는 과정을 밝혀냄으로써 정치적 기술에 대한 부족한 이해를 해소하고 이론적 부분에 기여를 하였다(Ferris et al., 2007). 정치적 기술이 업무 성과와 커리어 성공을 예측한다는 기존 연구들과는 달리, 시그널로 작용하는 정치적 기술의 역할에 주목하여, 이 신호를 인식한 리더가 권한 이양을 통해 반응하게 됨을 보여주었다. 나아가 리더가 권한 이양이라는 행동을 할 때 조직 구성원은 이를 다시 시그널로 받아들여 스스로 자신의 가치를 드높이게 되고 증대된 긍정적 자아개념과 책임감 및 융통성으로 인해 혁신 행동을 더 잘 보여준다는 시사점을 얻을 수 있다. 이를 통해 상호 신호를 주고 받는 관계로서의 리더와 조직 구성원의 관계를 검증했다는 점에서 의미 있는 이론적 기여점이 있다.

본 연구는 정치적 기술과 업무혁신행동 간의 관계에 대한 임파워링 리더십의 매개효과를 명확하게 밝혔는 점에서 실무적 시사점을 제공한다. 첫 번째 실무적 시사점으로는, 정치적 기술이 임파워링 리더십을 통해 조직 구성원들의 창의적인 업무행동을 향상시키는 데 중요한 역할을 하는 것을 밝혔다는 점에 있다. 코칭으로서의 임파워링 행동은 조직 구성원의 창의성과 혁신을 도모할 수 있다. 리더의 임파워링 코칭 활동은 조직 구성원의 역량 강화, 동기부여, 목표 달성 지원 등을 통해 조직 내에서 긍정적인 영향을 미친다. 리더의 임파워링 행동은 특히 코칭의 핵심 부분 중의 하나로, 조직 구성원들에게 책임감, 자기 효능감, 참여감을 부여하여 능동적이고 창의적으로 업무에 몰입하게끔 하는데 중요한 역할을 한다. 리더의 임파워링 행동을 통해 조직 구성원들의 자유로운 의견 공유를 장려하고 존중한다

면, 조직 구성원들은 업무에 더욱 적극적으로 참여하게 된다. 이는 조직 내의 문제 해결 능력을 향상시키며 효율적인 의사 결정을 촉진하여 팀 전체의 통찰력을 높일 수 있다. 카리스마를 강조하는 다른 리더십 스타일과는 달리 임파워링 리더십은 조직 구성원을 미래의 의사결정자로 육성시키고 훈련을 시킨다는 목적을 가지고 있다. 이러한 육성과 훈련은 조직 구성원으로 하여금 리더로부터 신뢰를 받고 조직내에서 인정받는 직원이라는 개념을 심어주게 된다. 따라서 조직은 리더가 조직 구성원의 혁신 행동을 높이는 방향으로 적절한 코칭에 가담할 수 있도록 임파워링 행동에 대한 교육 기회를 제공하고 리더십 코칭을 통해 더 나은 임파워링 코칭을 제공 할 수 있도록 투자를 해야할 필요성이 있다. 예를 들어 임파워링 코칭 훈련 프로그램은 리더들이 책임과 권한을 조직 구성원들에게 시기적절하게 위임하고 필요한 자원과 정보를 제공하며 동시에 독립성과 자율성을 부여하는 방법 및 효과적인 피드백을 제공하는 방법을 포함할 수 있다. 이러한 코칭으로서의 임파워링 리더십의 핵심 원칙과 기술을 효과적으로 교육시켜 이를 통해 조직은 조직 구성원들의 혁신역량 향상을 기대할 수 있다. 둘째, 본 연구에서는 리더가 인식하는 내재적 팔로워십 프로토타입이 정치적 기술과 임파워링 리더십 간의 관계를 강화하는 것을 밝힘으로써 또 다른 의미있는 실무적 시사점을 제공한다. 내재적 팔로워십 프로토타입의 조절효과 분석 결과에 따르면, 내재적 팔로워십이 높은 경우에는 정치적 기술과 임파워링 리더십이 유의미한 관계가 있는 것으로 나타난 반면, 내재적 팔로워십이 낮은 경우, 통계적으로는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 조절효과 그래프(그림 2)

에서 보여지는 바와 같이 내재적 팔로워십 프로토타입 수준이 낮더라도 정치적 기술이 임파워링에 미치는 잠재적인 긍정적인 효과가 어느 정도 있는 것으로 보여진다는 점에서 내재적 팔로워십 프로토타입은 정치적 기술의 긍정효과 유무를 결정하기 보다는 긍정효과를 세기를 강화하는 역할을 하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 조직은 리더가 바람직한 내재적 팔로워십 프로토타입을 이해하고 인식하는데 도움을 주는 자기 인식 프로그램을 개발하고 이에 부합하는 코칭 훈련을 제공할 필요가 있다. 또한 나아가 조직 구성원에게 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입에 대한 커뮤니케이션 기회를 제공하여 조직 구성원이 전달하는 여러 가지 신호가 리더에게 보다 긍정적으로 작용할 수 있도록 코칭해 줄 필요가 있다. 이는 궁극적으로 혁신성과 증대라는 긍정적 결과로 연결될 것이다.

본 연구의 의미있는 이론적 및 실무적 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다른 연구들과 마찬가지로 몇 가지 한계점을 내포하고 있다. 첫째 본 연구는 특정지역(경북지역) 학교에 근무하는 리더와 교사(조직 구성원)들 및 제조업에 근무하는 리더와 조직 구성원들을 대상으로 데이터를 수집하였기 때문에 연구 결과 해석 시 발생할 수 있는 표본에 의한 편향(Bias)의 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 후속 연구에서는 다양한 지역 및 국가를 대상으로 데이터를 수집하고 분석하여 결과의 일반화에 대한 타당성을 높일 필요가 있다. 또한, 서로 다른 속성을 지닌 학교와 제조업체에 근무하는 구성원들을 연구 대상으로 선정한 바, 연구 결과와 해석에 주의가 필요하다. 두 조직은 성별의 비율, 직무 구조, 그리고 리더십의 역할 등의 여러 측면에서 차이가 있을 수 있

다. 학교의 경우 여성 비율이 높은 반면, 제조업은 남성의 비율이 높았다. 직무 구조의 경우, 학교는 교사, 교감, 교장 등 교육과 관련된 직무가 존재하는 반면, 제조업은 생산, 관리, 기획, 연구개발 등에 중점을 둔 직무 구조가 특징이다. 따라서 이러한 속성 차이는 조직의 혁신 가치와 문화에 다양한 영향을 줄 수 있다. 예를 들면, 학교의 경우 교육방법에 대한 새로운 아이디어 및 업무처리과정에 중점을 둔 반면, 제조업의 경우 효율적인 생산 방법 도입이 중요한 혁신행동으로 강조될 수 있다. 두 번째로, 본 연구는 횡단적 설계를 통해 가설을 검증하였기 때문에 인과관계를 명확히 확인하기 어렵다는 한계가 있다. 본 연구에서는 동일 방법편의를 줄이기 위해 2주간격을 두고 2회에 걸쳐 설문조사를 진행하였으며 리더와 조직 구성원이라는 두 가지 다른 데이터 소스를 활용하였으나, 횡단적 설계의 한계점에서 자유롭지는 못하다. 따라서 후속 연구에서는 실험과 경험표집법 형식의 설문조사 등 보다 명확히 변수와의 관계를 검증하여 더욱 신뢰할 수 있는 연구 결과를 도출할 필요가 있다. 세 번째로 본 연구는 일부 변수만을 조절변수로 검증하였다. 신호의 효과가 부분적으로 수신원의 특성에 의해서 결정된다는 선행연구의 결과와 같이(Connolly et al., 2011), 정치적 기술과 임파워링 리더십 간의 관계에 대한 리더의 내재적 팔로워십 프로토타입의 조절효과를 밝혀냈다. 하지만 그 외에 여러 가지 다양한 리더 및 조직 구성원 특성에 의해 본 연구 결과의 내용이 달라질 수 있을 것이다. 따라서 후속연구에서는 신호의 효과에 영향을 미치는 다양한 수신원의 특성이 무엇인지 더 포괄적으로 확인할 필요가 있고 동시에 어떤 상황에서 유의한 영향을 미치는 지

확인할 필요도 있다. 마지막으로 본 연구는 임파워링 리더십을 받아들이는 개인들의 특성 및 성향을 배제하였다는 한계점이 있다. 임파워링 리더십의 긍정적 효과에 대해서는 학자 및 실무자들의 동의가 어느 정도 있어 왔으나 (Lee et al., 2018) 일부 연구에서는 리더가 그들의 권한과 권위를 부여하게 되면 조직 구성원들에게 업무를 가중시키기 때문에 구성원들의 성과와 동기부여에 부정적인 영향을 줄 수도 있다고 언급하고 있다(Cheong et al., 2016). 따라서 후속연구에서는 리더가 조직 구성원들에게 권한과 위임을 부여할 때, 그 효과가 배가될 수 있도록 다양한 조직 구성원 특성을 연구하여 임파워링에 최적화된 조직 구성원 그룹을 밝혀낼 필요가 있다. 이를 통해 임파워링 코칭 스타일이 효과적으로 작용하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

### 참고문헌

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- 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), 945-955.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø.L. (2014). "Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale", *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual

- performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563-577.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14, 1-14.
- Clarke, N., & Higgs, M. (2020). Political skill and role overload as antecedents of innovative work behavior in the public sector. *Public Personnel Management*, 49(3), 444-469.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Coyle, P. T., & Foti, R. (2015). If you're not with me you're...? Examining prototypes and cooperation in leader-follower relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 161-174.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Cullen, K. L., Gerbasi, A., & Chrobot-Mason, D. (2018). Thriving in central network positions: The role of political skill. *Journal of Management*, 44(2), 682-706.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689-708.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., Hochwarter, W. A., & Witt, L. A. (1999). Development and initial validation of the political skill inventory. In *Academy of Management, 59th Annual National Meeting, Chicago* (pp. 6-11).
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2002). "Social influence processes in organizations and human resources systems", *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 21)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 65-127.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2016). Political skill at work. In *Organizational influence processes* (pp. 395-406). Routledge.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). Politics

- in organizations: History, construct specification, and research directions Politics in Organizations: *Theory and Research Consideration*, 3-26.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- 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. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gomulya, D., & Mishina, Y. (2017). Signaler credibility, signal susceptibility, and relative reliance on signals: How stakeholders change their evaluative processes after violation of expectations and rehabilitative efforts. *Academy of Management Journal*, 60(2), 554-583.
- Gulati, R., & Higgins, M. C. (2003). Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, 24(2), 127-144.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour research and therapy*, 98, 39-57.
- Ho, V. T., & Astakhova, M. N. (2020). The passion bug: How and when do leaders inspire work passion?. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 424-444.
- Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of political skills. *Politics in organizations: Theory and Research Considerations*, 27-65.
- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Sorenson, R. L. (1990). Top management leadership: Inside the black box. *Leadership Quarterly*, 1(1), 41-65.
- Janney, J. J., & Folta, T. B. (2003). Signaling through private equity placements and its impact on the valuation of biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 361-380.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157.
- Junker, N. M., & Van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154-1173.
- Kalra, a., Agnihotri, R., Chaker, N. N., Singh, R. K., & Das, B. K. (2017). Connect within to connect outside: effect of salespeople's political

- skill on relationship performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 332-348.
- Khalid, A., & Dastgeer, G. (2019). Impact of political skill on helping behavior and knowledge sharing behavior: an evidence from banking sector of Islamabad and Rawalpindi. *Business & Economic Review*, 11(2), 107-130.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Greco, P. (2006). The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout. *Nursing Administration Quarterly*, 30(4), 358-367.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.
- Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of management*, 43(4), 1076-1102.
- Li, J., Sun G., & Cheng, Z. (2017). The influence of political skill on salespersons work outcomes: A resource perspective. *Journal of Business Ethics*, 141, 551-562.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J. and Sims, H.P. (2013), "Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams", *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
- Luksyte, A., Unsworth, K. L., & Avery, D. R. (2018). Innovative work behavior and sex based stereotypes: Examining sex differences in perceptions and evaluations of innovative work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 292-305.
- Maher, L. P., Ejaz, A., Nguyen, C. L., & Ferris, G. R. (2021). Forty years of political skill and will in organizations: a review, meta-theoretical framework and directions for future research. *Career Development International*, 27(1) 5-35.
- Margolis, J. A., & Ziegert, J. C. (2016). Vertical flow of collectivistic leadership: An examination of the cascade of visionary leadership across levels. *Leadership Quarterly*, 27(2), 334-348.
- Miao, C. F., & Wang, G. (2016). The differential effects of functional vis-à-vis relational customer orientation on salesperson creativity. *Journal of Business Research*, 69, 6021-6030.
- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity - firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755-786.
- Mintzberg, H. (1983), *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68, 143-184.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A metaanalytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Ostir, G. V., Markides, K. S., Black, S. A., &

- Goodwin, J. S. (2000). Emotional well-being predicts subsequent functional independence and survival. *Journal of the American Geriatrics Society, 48*(5), 473-478.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly, 59*(1), 34-72.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Prieto, I. M., & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovation work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review, 43*(2), 184-208.
- Raghuram, S., Gajendran, R. S., Liu, X., & Somaya, D. (2017). Boundaryless LMX: Examining LMX's impact on external career outcomes and alumni goodwill. *Personnel Psychology, 70*(2), 399-428.
- Reinholt, M. I. A., Pedersen, T., & Foss, N. J. (2011). Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal, 54*(6), 1277-1297.
- Routledge. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management, 31*(1), 126-152.
- 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), 579-584.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management, 40*(2), 193-237.
- Sims Jr, 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.
- Shu Qing. (2018). Examining How Implicit Followership Prototype Influence Follower Outcomes Through Empowering Leadership and Leader-Member Exchange. A Master Thesis, Graduate School of Sungkyunkwan University, Seoul.
- Smallfield, J., Hoobler, J. M., & Kluemper, D. H. (2020). How team helping influences abusive and empowering leadership: The roles of team affective tone and performance. *Journal of Organizational Behavior, 41*(8), 757-781.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. *Handbook of organizational development, 4*, 5-10.
- Spence, M. (1973). Time and communication in economic and social interaction. *The Quarterly Journal of Economics, 87*(4), 651-660.
- Spence, M. (2002) Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American*

- Economic Review*, 92(3), 434-459.
- Srivastava, A., Bartol, K.M. and Locke, E.A. (2006), "Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 6, pp. 1239-1251. *Organization Management*, 40(2), 193-237.
- Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154-166.
- Sun, S., & van Emmerik, H. I. (2015). Are proactive personalities always beneficial? Political skill as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 966-975.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73-84.
- Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551-566.
- Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. (2012). The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 1-20.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *Leadership Quarterly*, 23(5), 822-834.
- Withers, C., Barnagaud, C., Mehring, P., Ferris, S., & Thomson, D. M. (2016). Adapting and enhancing sequential profiling to understand the effects of successive ingestion, using the sensory characteristics of high intensity sweeteners as a case study. *Food Quality and Preference*, 47, 139-147.
- Wofford, J. C., & Goodwin, V. L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5(2), 161-186.
- Xiong Chen, Z., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
- Yang, Y., Shi, W., Zhang, B., Song, Y., & Xu, D. (2020). Implicit followership theories from the perspective of followers. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 581-596.
- Yue, C., Zhao, S., & Kuzma, J. (2015). Heterogeneous consumer preferences for nanotechnology and genetic-modification technology in food products. *Journal of Agricultural Economics*, 66(2), 308-328.
- Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior: The*



- International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 219-232.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- 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.
- Zhang, Y., & Wiersema, M. R. (2009). Stock market reaction to CEO certification: The signaling role of CEO background. *Strategic Management Journal*, 30(7), 693-710.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.
- 1차 원고접수 : 2023. 11. 14.  
2차 원고접수 : 2023. 12. 19.  
최종 게재결정 : 2023. 12. 28.

The effects of political skills on work innovative behavior  
through empowering leadership:  
Focusing on the leader's implicit followership prototype

Hyunjoo Lee      Minseop Joung      Jiseon Shin

Department of Business Administration, Sungkyunkwan University

Employees' innovative behavior is crucial for organizations to maintain competitiveness and foster growth. Empowering leadership coaching styles, which delegate authority and responsibility to organizational members while respecting their autonomy, create opportunities for members to solve problems and present innovative ideas. Drawing on signal theory, this study aims to clarify the process through which political skill influences employees' work innovative behavior, mediated by empowering leadership. Additionally, we examine whether the leader's implicit followership prototype moderates the relationship between employees' political skills and empowering leadership. Survey data were collected in two rounds with a two-week lag from 180 employees in a manufacturing company in South Korea. The results revealed that political skill was related to empowering leadership and subsequent work innovative behavior. Furthermore, the leaders' implicit followership prototype strengthened the relationship between political skill and empowering leadership. This study provides meaningful theoretical and practical insights into empowering coaching styles.

*Key words* : *political skill, empowering leadership, work innovative behavior, leaders' implicit followership prototype*