

<특별기고>

## 진성리더십(Authentic Leadership) 연구의 과거, 현재, 미래

윤정구\*, 김문주\*\*, 정예지\*\*\*

<초 록>

본 논문에서는 신자유주의 리더십의 폐해가 드러나면서 리더의 진정성을 강조하는 진성리더십의 역사성과 연구가 시작된 이래 지금까지의 국내·외 연구동향을 검토했다. 진성리더십은 알려진 바와는 달리 기존에 존재하는 다양한 리더십 스타일의 또 다른 대안이 아니다. 기존의 리더십 스타일이 리더십의 필요조건이라면 진성리더십은 리더십의 충분조건에 대해서 연구한다. 진성리더십에서 리더의 충분조건으로 구현하는 진정성은 목적과 구성원에 대한 공허감의 진실성이다. 한국에서 진행되어온 진성리더십 이론과 앞으로의 연구전망도 소개하여 진성리더십을 통해 대한민국의 만연한 리더포비아 현상을 극복하는데 일조하고자 한다.

**키워드:** 진성리더십, 진정성, 정신모형, 근원적 변화, 공허감, 유사리더십

논문투고일: 2025년 1월 14일, 논문수정완료일: 2025년 2월 11일, 논문게재확정일: 2025년 2월 15일

\* 제1저자 & 교신저자, 이화여자대학교 경영대학 교수, E-mail: jkymoon@ewha.ac.kr

\*\* 공동저자, 이화여자대학교 경영대학 겸임교수, E-mail: kimmoonjoo@ewha.ac.kr

\*\*\* 공동저자, 유한대학교 자유전공학과 교수, E-mail: yjjeong0902@yuhan.ac.kr

## I. 진성리더십의 시작

진성리더십(authentic leadership)은 2004년 네브래스카 대학 겔럽 리더십 연구소의 Luthans와 Avolio 교수의 주도로 학자, 컨설턴트, 연구자들이 모여 2000년 초반 신자유주의 리더십에 대해 문제를 제기하면서 시작된 리더십 정풍운동(rectification movement)이다.<sup>1)</sup> 진성리더십 운동은 외견상 보이기에 학자의 머리 숫자만큼 많은 리더십 모형들이 존재하지만, 지금 사용되고 있는 리더십 프로그램들은 신자유주의의 무기로 전용되어 리더를 키우기보다는 리더의 존재근거를 무너트리는 방향으로 전개되고 있음에 대한 반성에서 시작되었다.

2000년대에는 신자유주의가 미국 MBA와 대학을 지배하면서 단기성장에 집중하는 경영자들을 이름만 리더인, 사실상 경영전략으로 무장한 돈 버는 기계로 길러냈다. 이들은 탐욕을 숨겨가며 조직 내 회계부정을 저질렀다. 이런 결과가 누적되어 2000년대 초반 자본주의의 거품이 꺼지기 시작했다. 2008년 리먼 브러더스의 파산으로 금융위기로 이어졌다. 리더십이란 더 나은 변화를 위한 수단임에도 어느 순간 리더십의 존재이유를 잃어버리고 마치 리더십 자체가 목적인 것처럼 치부되어 돈벌이 수단으로 전용되는 과정에서 리더십은 이상화와 비윤리적 일탈의 도구가 되었다. 금융위기 이후 세계는 L자 불경기에서 벗어나지 못하고 있으며, 진성리더십은 이런 맥락에서 신자유주의의 단기성과 지향적 리더십 문제를 해결하기 위해 제안된 운동이다. 연구자들은 진성리더십 연구를 통해 신자유주의를 대체할 지속 가능한 리더십 엔진을 소생시키기 위해 노력하고 있다.

2000년대 초반부터 지금까지 진성리더십이라는 같은 우산을 쓰고 리더십 정풍운동에 동참한 연구자, 실무진, 학자들은 어떤 리더십 모형을 사용하든지 리더십다운 리더십으로 이름이 붙여지기 위해서는 리더의 내면(속)과 외면(겉)이 같음(true to oneself)을 의미하는 진정성(authenticity)을 전제로 리더십이 다시 세워져야 함을 제안했다.<sup>2)</sup> 지금까지 문제를 일으킨 리더는 겉과 속이 같지 않음에도 마치 같은 것처럼 연기해가며 구성원을 자신의 욕망을 실현하는 도구로 이용해왔다고 보았다. 이런 리더를 유사리더(pseudo leader)라고 규정하고 리더다운 리더를 진성리더(authentic leader)라고 정의했다. 이때부터 진성리더를 유사리더로부터 분리

1) 학문적 진성리더십을 이끈 Luthans와 Avolio 교수는 2000년 초부터 진성리더십을 구상한 것으로 보인다. 최초의 논문이 2003년에 발간된다. 2004년 겔럽리더십센터 포럼에서 발표되었던 논문은 2005년 Leadership Quarterly에서 Luthans와 Gardner 교수에 의해 특집호로 발간된다; Luthans, F. and Avolio, B.J. (2003) Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., Positive Organizational Scholarship, Barlett-Koehler, San Francisco, 241-261; Avolio B.J. & Gardner W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. Leadership Quarterly Volume 16, Issue 3, Pages 315-494 (June 2005).

2) Trilling, L. (1972). Sincerity and Authenticity, Harvard University Press; 스탠포드 대학교 철학백과사전 참조(<https://plato.stanford.edu/entries/authenticity>).

해내는 진성리더십에 관련된 다양한 모형이 연구되기 시작했다.

학문적으로는 자신에 대해서 진실한 상태를 의미하는 진정성을 가장 잘 구현하는 차원으로 자기이해(self-awareness), 자기규제(self-regulation), 균형된 정보처리(balanced information processing), 관계적 투명성(relational transparency)의 네 가지 차원이 제시되었다(Gardner, Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). 자기이해는 리더로서의 내가 어디에서 왔고, 현재 어디에 서 있으며, 미래에는 어디로 나아가고자 하는가에 대한 정체성에 대한 메타인지 능력을 의미한다. 자기규제는 자신의 존재목적과 가치에 일관된 삶을 살 수 있도록 근력을 만들어내는 과정이다. 균형된 정보처리는 의사결정과정에서 자기 확신 편향에 사로잡히지 않도록 생각과 데이터의 균형을 도모하는 능력이다. 마지막으로 관계적 투명성은 구성원을 어떤 순간에도 자신의 이득을 위한 도구로 생각하지 않으려는 능력이다.

신자유주의의 선봉에 서서 문제를 일으킨 것도 하버드 경영대학원이었지만 진성리더십이 제안되자 실무적 차원에서 가장 발 빠르게 도입한 곳도 하버드 경영대학원이다. 하버드는 지금까지 자신들이 배출한 인재가 리더십의 진실성을 파괴하는 리더였음을 반성하고 리더십 교육의 변화를 도모했다. 하버드 경영대학원은 실제로 2003년 발간된 「진성리더십(Authentic Leadership)」, 2007년에 발간된 「진북(True North)」의 저자이자 진성리더십으로 회사를 변혁시켰던 의료기기 회사 대표 Bill George를 경영대학 실무교수로 영입해 리더십 훈련의 전권을 맡겼다.<sup>3)</sup> 그는 2004년부터 2016년까지 봉직하는 동안 진성리더십을 하버드 경영대학의 정규 리더십 과정으로 정착시켰다.

George가 실무적으로 주창하는 진성리더십은 학자들이 주창하는 자신 삶의 가치에 대한 자기이해, 관계적 투명성, 자기규제의 근력도 강조하지만 리더로서 진정성은 삶의 목적(purpose)과 공허감(compassion)을 통해서 발현된다고 가정한다. 존재 목적은 어떤 목표를 달성하는데 왜 자신이 주인으로 나서서 그 일을 해야 하는지에 대한 이유(true north)이고 공허감은 문제를 단순하게 해결하는 것을 넘어 구성원이 공유한 아픔을 자신의 아픔으로 받아들여 원인의 수준에서 가슴을 열고 같이 협업으로 해결하려는 근원적 문제해결 성향이다.

3) George B. (2003). Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. John Wiley & Sons; George B. & Sims P. (2007). True North: Discover Your Authentic Leadership. John Wiley & Sons.

## Ⅱ. 진성리더십의 현재 연구 동향

### 1. 한국에서의 진성리더십 연구

한국에서 authentic leadership을 진정성 리더십으로 번역하는 경우도 있으나 마음 심 변(卍)이 들어 있는 진‘정’성(眞情性)이라는 우리말이 영어 authenticity의 뜻인 true to oneself, 즉 진‘정’성(眞正性)의 의미를 함축하고 있지 못해 부르는 말과 의미 사이의 불일치가 존재한다. 이러한 격차를 해결하고자 본 연구의 제1 저자는 진성리더십 연구 초기부터 authentic leadership을 진성(眞性) 리더십으로 쓰고 진성의 의미를 리더로서의 진실한 성품과 정서로 정의하도록 제안한 바 있다(윤정구, 2011, 2012, 2015). 리더의 성품은 내면과 외면이 일치하는 정도를 판단하는 가장 중요한 척도다. 지금은 진실의 리더십, 진정성 리더십, 오센틱 리더십 등으로 혼재되었던 용어가 대부분 진성리더십으로 통일되었다.

국내연구들은 진성리더십의 효과 요인을 통합적으로 고찰한 문헌 연구(이정환·박한규, 2013)와 진성리더십 개념에 대한 비판적 고찰에 대한 연구(민동화·정동일, 2022) 등을 제외하면 대부분 실증연구이며 진성리더십의 효과성에 대한 메타분석 또한 광범위하게 이루어지고 있다(김상민·차민석, 2018; 김지현·이정언, 2019; 박동필, 2022; 변주영, 2024). 연구대상도 중소기업, 대기업의 종업원들을 비롯하여 항공사 승무원, 군인, 공무원, 경찰서장, 경찰관, 기초자치단체장, 초중교의 교장, 보육교사와 원장, 대학의 중간관리자, 호텔종사원, 조리사, 수간호사, 요양보호사, 병원의 중간관리자, 산업교육 강사, 건설현장소장, 골프클럽의 최고경영자까지 다양하다.

진성리더십을 측정을 위해서는 국외의 다양한 산업에서 검증된 ALQ(authentic leadership questionnaire)(Walumbwa et al., 2008)를 기반으로 하고 있다. 진성리더십의 구성요소를 자기인식, 자기규제, 균형잡힌 정보처리, 관계적 투명성으로 구분함으로써 진성리더십의 개념이 2차(high-order) 요인모형으로 되어있음을 밝히고 있다. 대부분의 국내연구자들 또한 16개 문항을 2차 요인 구조모형으로 측정하였다. 하지만 몇몇 연구는 Kernis & Goldman(2006)의 진정성(authenticity) 정의에 따라 진성리더십을 측정하기도 하였다(조윤희·조성용·홍계훈, 2017).

한국에서의 진성리더십 연구는 리더가 진성리더로서 자기인식과 자기규제를 끊임없이 실천함으로써 부하직원들의 태도와 행동, 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 규명해 왔다. 가장 최근에 발표된 진성리더십과 결과변인에 대한 메타분석에 의하면 공공조직에서의 진성리더십이 조직시민행동, 이타주의, 긍정심리자본, 혁신행동, 직무열의, 직무몰입, 조직몰입, 심리적 임파워먼트와 정적(+)인 상관관계를 보이며 그중에서도 상사신뢰와 팔로워

십의 효과가 가장 크게 나타났다고 보고하였다(변주영, 2024). 진성리더십을 4가지 요인(자기 인식, 자기규제, 균형잡힌 정보처리, 관계적 투명성)으로 개별 분석한 경우에도 각각 조직몰입과 직무만족에 정적(+)인 상관관계를 보일 뿐 아니라 조직차원에서의 조직문화에도 모두 정적(+)인 상관관계가 있음이 밝혀졌다.

2009년부터 2018년까지 국내 학술지에 게재된 137편의 논문을 대상으로 진행된 또 다른 메타분석 연구(김지현 · 이정언, 2019)에서도 진성리더십이 신뢰, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동, 직무성과와 높은 정적(+)인 상관관계를 보이며 진성리더십이 직무성과보다도 신뢰와 더 관계가 높다는 연구결과를 제시함으로써 성과 창출을 위해서는 리더로서 자신에 대한 진정성을 기반으로 한 신뢰가 중요한 변인이 될 수 있음을 증명하였다. 조직 유형과 조직의 업무특성에 따른 진성리더십의 영향력을 분석한 결과, 공익조직, 사업조직, 서비스조직 순으로 효과가 컸으며 군 · 경찰조직의 효과가 교육기관, 민간기업, 환대기업, 의료복지기관, 공공기관보다 더 높게 나타났다.

리더십 분야에서 활발하게 연구되고 있는 진성리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십, 감성 리더십, 윤리적 리더십과 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간 관계를 보여주는 메타분석에서는 조직시민행동에 대한 진성리더십의 긍정적 효과가 가장 높게 나타났다(박동필, 2022). 진성리더십과 긍정심리자본, 심리적 웰빙, 조직몰입의 관계를 다룬 국내 논문들을 대상으로 메타분석을 진행한 연구에서는 진성리더십과 조직몰입 간 관계의 효과가 가장 큰 것으로 나타남으로써 진성리더십을 통해 종업원들이 회사에 더 많이 헌신할 수 있을 것으로 보았다(김상민 · 차민석, 2018).

상술한 바와 같이 많은 수의 실증 연구와 메타 연구가 진행되었으나 국내에서 진행된 메타분석은 개인 수준의 연구와 팀 수준의 연구를 구별하지 않고 진행했다는 한계가 있다. Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens(2011)은 국외에서 진행된 진성리더십의 효과성을 팔로워 수준, 리더 수준, 조직 수준으로 구별하여 분석한 결과를 통합하여 발표했는데 그에 비해 우리나라에서 진행된 실증 연구들은 몇몇 팀 수준의 연구(정예지 · 이수정 · 김문주, 2012; 정예지 · 김문주, 2013; 정예지, 2014, 조윤희 등, 2017)를 제외하고는 대부분 팔로워(부하직원)의 수준에서 진성리더십의 효과성을 측정하고 있다.

진성리더십이 결과변수에 미치는 긍정적인 영향에 있어 심리적 임파워먼트(김성재 · 장제욱 · 윤동열, 2024; 이병욱 · 윤동열 · 장제욱, 2023), 피드백 추구행동과 잡크래프팅(윤여현 · 김재명, 2024), 심리적 주인의식(박상일 · 조준 · 윤동열, 2023; 임지현 · 이규만, 2023), 셀프리더십과 감성지능(윤선화 · 김해룡, 2023), 조직지원인지(김성재 등, 2024; 임재강 · 권용섭, 2015), 조직몰입(리자오치 · 조성준, 2023; 이성훈 · 김상수, 2023), 자기효능감과 조직애착(양효숙 · 조동혁, 2023), 심리적 욕구만족(양세욱 · 장은미, 2022), 상사신뢰(윤선화 · 시투표 · 김해룡, 2022),

긍정심리자본(김명수 · 장춘수, 2012; 이성호 · 최석봉, 2018; 정지아, 2022; 지인현 · 김동철 · 김정원, 2021), 무형식학습(김태은 · 조윤희, 2021), 조직냉소주의(최우재, 2017), 절차공정성(최영주 · 탁진국, 2017), 자기효능감(최우재 · 조윤희, 2013)이 검증되었다.

조직차원에서 진성리더십은 학습조직, 조직지원인지, 조직정치인지, 조직신뢰, 조직학습 문화, 팀성과, 팀창의성 등에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라 팀에너지와 팀효능감(정예지, 2014), 코칭(조윤희 등, 2017), 긍정심리자본(한봉주, 2013)을 매개로 다양한 결과변수에 영향을 미치는 것으로 규명되었다.

진성리더십의 매개효과를 검증한 연구도 있다. 중간지원조직의 거버넌스가 진성리더십을 매개로 역할 내 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 규명되었으며(조정화 · 조상미, 2023) 또 다른 연구에서는 합리적인 조직문화가 진성리더십을 매개로 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(남현정, 2021). 진성리더십의 조절효과를 검증한 연구도 진행되었는데 진성리더십이 높게 인지될수록 인사고과의 공정성에 대한 정서적 안녕의 긍정적인 영향력이 강화되고(신승인 · 김찬중, 2018) 진성리더십이 요양보호사의 감정노동이 직무만족에 미치는 부정적인 영향력을 감소시키는 조절변인의 역할을 하는 것으로 규명되었다(이덕남 · 조준범 · 김정화, 2018). 또 다른 실증연구에서는 변혁적 리더십이 신뢰에 미치는 영향에 있어 진성리더십의 조절효과가 유의하게 검증되었고(박봉규, 2015) 조직문화가 종업원들의 인게이지먼트에 미치는 영향에 있어 진성리더십의 4가지 구성요소 중 자기인식, 내재화된 도덕적 관점, 관계적 투명성의 조절효과가 나타났다(김태욱, 2017). 또한 직무 임베디드니스와 조직 시민행동 간의 관계에서도 진성리더십의 조절효과가 검증되었다(김종술 · 문재승 · 박계홍, 2013). 국내 기업을 대상으로 진행된 진성리더십 연구 결과는 <표 1>에 정리되어 있다.

이와 더불어 많은 리더십 중에서도 가장 체계적으로 확립된 구성 타당도를 가지고 있고 GLOBE 연구를 통해서도 상당히 보편적으로 적용될 수 있는 리더십 스타일로 입증된 변혁적 리더십(House et al., 1999)과 진성리더십을 동시에 분석하거나 변혁적 리더십의 효과를 통제함으로써 순수한 진성리더십의 영향력을 검증한 실증연구도 진행되었다(김수겸 · 홍남선, 2015; 정예지 등, 2012; 정예지 · 김문주, 2013; 정예지, 2014; 한봉주, 2013; Kim, 2018). 이러한 연구는 변혁적 리더십과 진성리더십이 결합해서 진성 변혁적 리더십을 구축할 때 최고의 효과적 리더십이 될 수 있음을 함축한다.

진성리더십에 대한 실증연구는 경영학연구, 인사조직연구, 조직과 인사관리연구, 리더십 연구, 대한경영학회지, 인적자원관리연구, 기업경영연구, 지식경영연구, 한국심리학회지를 포함해서 66종의 학술지에 게재되었다. 대한민국에서 진성리더십 연구는 학계의 경계를 넘어 보편적 주제로 자리잡고 있음을 방증한다.

&lt;표 1&gt; 국내 진성리더십 연구 결과

| 저자                                                                        | 선행변수     | 매개변수  | 조절변수  | 종속변수                 |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------|----------------------|
| 조정화 · 조상미(2023)                                                           | 거버넌스     | 진성리더십 | 진성리더십 | 역할 내 성과              |
| 남현정(2021)                                                                 | 조직문화     |       |       | 직무열의                 |
| 신승인 · 김찬중(2018)                                                           | 정서적 안녕   |       |       | 공정성                  |
| 이덕남 등(2018)                                                               | 감정노동     | 진성리더십 | 진성리더십 | 직무만족                 |
| 김태욱(2017)                                                                 | 조직문화     |       |       | 인게이지먼트               |
| 박봉규(2015)                                                                 | 변혁적 리더십  |       |       | 신뢰                   |
| 김종술 등(2013)                                                               | 직무임베디드니스 | 진성리더십 | 진성리더십 | 조직시민행동               |
| 김성재 등(2024),<br>이병욱 등(2023)                                               |          |       |       | 심리적 임파워먼트            |
| 윤여현 · 김재명(2024)                                                           |          |       |       | 피드백 추구행동<br>잡크래프팅    |
| 김성재 등(2024),<br>임재강 · 권용섭(2015)                                           |          | 진성리더십 | 진성리더십 | 조직지원지각               |
| 박상일 등(2023),<br>임지현 · 이규만(2023)                                           |          |       |       | 심리적 주인의식             |
| 윤선화 · 김해룡(2023)                                                           |          |       |       | 셀프리더십<br>감성지능        |
| 양효숙 · 조동혁(2023)                                                           |          | 진성리더십 | 진성리더십 | 조직애착                 |
| 양효숙 · 조동혁(2023),<br>최우재 · 조윤희(2013)                                       |          |       |       | 자기효능감                |
| 리자오치 · 조성준(2023),<br>이성훈 · 김상수(2023),<br>정예지 등(2012)                      |          |       |       | 조직몰입                 |
| 윤선화 등(2022)                                                               |          | 진성리더십 | 진성리더십 | 상사신뢰                 |
| 양세욱 · 장은미(2022)                                                           |          |       |       | 심리적 욕구만족             |
| 김태은 · 조윤희(2021)                                                           |          |       |       | 무형식학습                |
| 최우재(2017)                                                                 |          | 진성리더십 | 진성리더십 | 조직냉소주의               |
| 최영주 · 탁진국(2017)                                                           |          |       |       | 절차공정성                |
| 조윤희 등(2017)                                                               |          |       |       | 팀몰입<br>팀조직시민행동       |
| 김명수 · 장춘수(2012),<br>이성호 · 최석봉(2018), 정지아(2022),<br>한봉주(2013), 지인현 등(2021) |          | 진성리더십 | 진성리더십 | 긍정심리자본               |
| 정예지(2014)                                                                 |          |       |       | 팀효능감                 |
| 정예지 · 김문주(2013)                                                           |          |       |       | 팀에너지                 |
| 정예지 등(2012)                                                               |          | 진성리더십 | 진성리더십 | 팀성과, 팀창의성,<br>조직정치지각 |

## 2. 글로벌에서의 진성리더십 연구

최근의 글로벌에서의 연구동향을 살펴보면 도덕적 리더십이나 서번트 리더십과 차별적인 진성리더십만의 고유한 윤리적 기제에 관한 연구가 한 축을 차지하고 있다. 21세기 들어 리더십 연구 분야의 초점이 경쟁과 성과라는 신자유주의가 추동하는 리더십이 초래한 문제가 물 위로 떠오르기 시작했다. 브레이크가 없는 ‘성공’과 ‘성취’에서 남들에게 침해를 입히지 않고 도달하는 지속 가능한 성공의 토대로 리더 윤리성(Moral approaches) 문제가 집중적으로 연구되고 있었다. 이런 맥락 아래서 진성리더십은 리더의 도덕성에 초점을 둔 도덕적 리더십, 서번트 리더십에 비교되는 새로운 접근법으로 연구되고 있다(Lemoine, Hartnell, & Leroy, 2018).

윤리적 리더십은 외부의 기대, 즉 도덕적 규범에 부응하는 데 초점을 두고 리더의 개인적 행동과 대인관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 제시하고 쌍방향 소통과 공정한 보상과 처벌, 의사결정과정을 통해 구성원의 윤리적 행동을 장려한다(Brown, Trevino, & Harrison, 2005). 서번트 리더는 섬기는 사람으로 자신을 희생하고자도 최대한 많은 이해관계자에게 혜택을 주는 데 초점을 맞춘 리더십이다(Greenleaf, 1977). 정의 자체가 남에게 손해를 끼친다는 개념이 없다. 기업에서 서번트리더는 조직의 성공뿐만 아니라 구성원, 고객 및 기타 이해관계자에 대한 도덕적 책임을 지는 리더이다 (Ehrhart, 2004: 68).

윤리적 리더십과 서번트리더십에 비해 진성리더십의 도덕성은 상술한 바와 같이 True to oneself, 즉 리더가 자신에게 이야기하는 의도와 구성원에게 이야기하는 의도가 같은 상태를 통해 도덕성을 구현한다. 진성리더는 내면과 외면의 일관성을 달성하기 위해 리더 본인의 자기인식과 자기조절에 관심을 두고 관련 특성들을 구성원에게 모델링 한다(Luthans & Avolio, 2003). 말, 행동, 태도, 내면과 외면의 일관성과 투명성을 강조하는 진성리더는 규범과 외부 사회적 압력에 반(反)하는 심도 있는 윤리적 판단을 내리기도 한다(Guignon, 2004; Taylor, 1991).

이에 진성리더의 팔로워들은 자신의 신념에 충실할 수 있는 자기 일치성(self-concordance) (Erkutlu & Chafra, 2017; Hirst, Walumbwa, Aryee, Butarbutar, & Chen, 2016)과 약자의 아픔에 대한 도덕적 용기(moral courage)(Hannah, Avolio, & Walumbwa, 2011)를 키우며 성장한다. 구성원의 이러한 도덕적 자기 일치성은 팔로워의 학습 목표 지향성과 창의성에도 긍정적 영향력을 미치는 것으로 나타나고 있다(Mehmood, Hamstra, Nawab, & Vriend, 2016). 진성 리더는 리더와 팔로워가 심리적으로 안전한 환경에서 핵심 가치를 공유하고, 솔직하게 상황을 평가함은 물론 정서적으로 충분한 경험을 보장하기 위해 함께 노력하는 진정한 팔로워십과 결합될 때 그 효과가 극대화된다(Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015). 진성리더의 핵심 동기는 자신을 투명하게 표현하고 스스로 약자의 아픔에 대해 도덕적 판단을 내릴 수 있는 자율적인 팔

로워를 확보하고 리더와 팔로워가 함께 성장해 나가는 것이다. 이처럼 리더의 윤리성에 기반을 둔 리더십의 개념을 정리하면 <표 2>와 같다.

Luthans & Avolio(2003)이래 진성리더십의 개념을 확장시키는 연구도 꾸준히 진행되어 왔다. Shamir & Eilam(2005)는 자아개념의 변환이 있고 변환된 자아개념이 자연스럽게 행동과 태도로 표출될 수 있을 때 진성리더십을 주장할 수 있다는 관점을 제시했다. Weischer, Weibler, & Peterson(2013)은 리더의 스토리텔링과 리더로서의 내러티브가 진정성을 소구하는데 미치는 영향을 조명했으며 리더의 일관성(self-concordance)이 구성원의 행위와 태도에 미치는 영향력 역시 활발히 연구되고 있다(Erkutlu & Chafra; 2017, Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey; 2012). Hannah, Walumbwa, & Fry(2011)는 리더의 진정성이 전이되어 팀수준의 진정성이 문화로 내재화될 경우 팀에 관련된 다양한 효과성을 높일 수 있음을 연구했다.

<표 2> 리더의 윤리성에 기반을 둔 3가지 리더십의 개념 정의

|         | 개념 정의                                                                                                                                                                                                                    | 리더십 차원 및 구조                                        |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 도덕적 리더십 | 리더의 개인적 행동과 대인 관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 제시하고, 쌍방향 커뮤니케이션, 강화, 의사결정 과정을 통해 구성원들의 행동을 장려하는 것(Brown et al., 2005: 120)                                                                                                          | - 도덕적 인간<br>- 강화와 모델링을 통한 도덕적 관리자                  |
| 진성 리더십  | 긍정심리자본과 고도로 발달된 조직적 맥락에서 리더와 구성원 모두의 ‘자기 인식’과 ‘자기 조절’ 행동이 향상되어 긍정적인 자기 개발을 촉진하는 것(Luthans & Avolio, 2003: 243)<br>자아 개념의 핵심 요소는 리더의 역할과 일맥상통한다: 높은 수준의 자기 해결력과 자아 개념의 명확성, 자기 일치성과 자기 표현력(Shamir & Eilam, 2005: 398-399) | - 자기인식<br>- 균형적 정보처리<br>- 관계적 투명성<br>- 내면화된 도덕적 관점 |
| 서번트 리더십 | 서번트 리더는 먼저 섬기는 사람”(Greenleaf, 1977: 13-14)<br>조직의 성공 뿐만 아니라 구성원, 고객 및 기타 조직 이해관계자에 대한 자신의 도덕적 책임을 지는 것 (Ehrhart, 2004: 68)                                                                                               | - 윤리적 행동<br>- 조직을 위한 가치 창출<br>- 정서적 치유             |

진성리더십에 관한 메타연구는 주로 진성리더십과 변혁적 리더십의 효과성 비교에 초점을 맞추고 있다(Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016). 이들의 메타연구에 따르면 진성 리더십과 변혁적 리더십 간의 상관관계추정치는 .72( $k = 23$ ,  $N = 5,414$ )로 나타나 진성리더십과 변혁적 리더십 사이에 중복성이 있으며 이는 두 리더십이 독립적인 구성 요소가 아닐 수도 있다는 우려를 일으킨다. 상대적 가중치를 분석해 보았을 때 진성리더십은 그룹 또는 조직 성과(78.6% : 21.4%)와 OCB(79.9% : 20.1%)의 경우 변혁적 리더십보다 더 우세한 것으로 나타났다. 반면 팔로워 직무 만족도(42.3% : 57.7%), 업무 수행 능력(22.4% : 77.6%), 리더에 대한 팔로워 만족도(43.8% : 56.2%), 리더십 효과성(41.7% : 8.3%)에서 변혁적 리더십이 진성리더십보다 더 효과성이 있음이 제시되었다(Banks et al. 2016). 이러한 메타 연구의 결과를 염

두에 두고 진성리더십과 변혁적 리더십을 다시 검토해보면 변혁적 리더십과 더 밀접한 관련이 있는 결과(eg. 팔로워 직무 만족도, 업무 수행 능력, 리더에 대한 만족도, 리더십 효과성)는 개인 차원의 초점을 반영하는 반면, 진성리더십과 더 밀접한 관련이 있는 결과(eg. OCB, 그룹 및 조직 성과)는 집단적 초점을 반영한다는 점을 알 수 있다.

또한 진성리더십, 윤리적 리더십, 서번트 리더십, 변혁적 리더십을 비교연구한 메타 분석 연구결과(Hoch et al. 2016)를 보면 진성리더십이 변혁적 리더십을 넘어서 직무성과를 설명하는 R스퀘어 증분이 22%, OCB는 27%, 직무일탈은 29%, 인게이지먼트 12%, 직무만족 25%, 조직몰입 22%, 상사신뢰 10%다.<sup>4)</sup> 이 외에도 최근에 진행된 진성리더십 연구 결과에 따르면 진성 리더십이 강한 경우, 자율적 자기 표현의 긍정적 효과가 극대화되나 진성 리더십이 약한 경우 자기 고양의 부정적 효과가 두드러진다는 연구 결과가 존재한다(Kim, David, Chen, & Liang, 2023). 두바이 호텔 산업에 종사하는 476명의 구성원을 대상으로 진행된 연구 결과, 호텔 산업에서 역시 진성 리더십은 직원의 신뢰와 몰입도를 향상시키는 강력한 도구로 작용하며 특히 리더가 관계적 투명성과 내면화된 도덕적 관점을 강조해야 함을 주장하고 있다(Baquero, 2023). 제조업체 직원 195명을 대상으로 진행된 진성리더십과 심리적 자본(psychological capital)이 혁신적 업무 행동(innovative work behavior)에 미치는 영향을 분석한 연구에서도 직원들의 창의성과 혁신성을 촉진하기 위해 진성 리더십이 주요한 역할을 하며, 리더는 진성 리더십을 통해 심리적 자본을 증진시키는 방향으로 조직을 운영해야 함을 시사하고 있다(Purwanto, Asbari, Hartuti, Setiana, & Fahmi, 2021).

전술하고 강조한 바와 같이 진성리더십은 기존에 존재하는 리더십의 대안적 스타일이 아닌 충분조건이다. 이 사실에도 불구하고 진성리더십을 기존에 가장 효과적이라 여겨지는 변혁적 리더십과 직접 비교하는 것은 큰 의미를 지니지 않을 것으로 사료된다. 메타연구의 결과도 일관되게 변혁적 리더십을 필요조건으로 진성리더십을 충분조건으로 삼아 진성변혁적 리더십(Authentic Transformational Leadership)으로 통합하는 것이 리더십 효과성 증진에 상당히 의미 있는 개선을 가져올 수 있음을 시사한다. 마찬가지로 윤리적 리더십도 겉으로는 윤리적인 것처럼 연기하지만 구성원들이 보지 않는 곳에서는 비윤리적으로 행동할 경우 유사 윤리적 리더십이라고 칭할 수 있을 것이다. 이런 유사 윤리적 리더십을 진성 윤리적 리더십으로 전환할 경우 더 근원적 차원에서 윤리적 리더십에 대한 개선을 기대할 수 있다. 지금까지 진행된 대표적 글로벌 연구들을 정리하면 <표 3>과 같다.

4) 윤리적 리더십이 변혁적 리더십을 넘어서 설명하는 증분은 직무성과 13%, OCB 20%, 직무일탈 77%, 인게이지먼트 4%, 직무만족 31%, 조직몰입 18%, 상사신뢰 16%이고 마지막으로 서번트 리더십이 변혁적 리더십을 넘어 설명하는 증분은 직무성과 13%, OCB 53%, 인게이지먼트 30%, 직무만족 59%, 조직몰입 45%, 상사신뢰 31%로 나타났다.

&lt;표 3&gt; 글로벌 진성리더십 연구 결과

| 저자                     | 선행변수          | 매개변수             | 조절변수              | 종속변수         | 핵심결과                                                                                                                          |
|------------------------|---------------|------------------|-------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Purwanto et al. (2021) | 진성 리더십        | 심리적 자본           |                   | 혁신행동         | 진성 리더십이 심리적 자본의 증진을 통해 창의성을 촉진시킴                                                                                              |
| Baureo (2023)          | 진성 리더십        |                  | 직장 내 복지           | 업무몰입<br>리더신뢰 | 리더 신뢰는 진성리더십과 업무 몰입과의 관계를 매개함                                                                                                 |
| Weischer et al. (2013) | 리더의 가치와 스토리텔링 |                  |                   |              | 리더가 천명한 가치와 리더의 진성 리더로서의 스토리텔링은 팔로워의 진정성에 대한 인식에 정적인 영향력을 행사함                                                                 |
| Peus et al. (2012)     | 자기인식 및 자기 일치성 | 리더의 예측 가능성 (일관성) |                   |              | 상사의 진성 리더십은 팔로워의 리더 만족도, 정서적 몰입, 추가 노력의 투입, 리더의 예측 가능성(일관성)을 통해 팀 효과성에 정(+)의 영향력 행사함                                          |
| Erkutlu & Chafra(2017) | 진성 리더십        | 구성원의 자기 일치성      |                   |              | 리더의 진성 리더십은 구성원의 심리적 주인의식과 자기 일치성을 통해 구성원의 직무 배태성에 긍정적 영향력을 행사함                                                               |
| Hannah et al. (2011)   | 진성 리더십        | 팀 수준 진정성         | 진정성의 강도           | 팀워크 생산성      | 매니저의 진성 리더십은 팀 수준 진성 리더십을 통해 팀워크와 팀 생산성에 영향을 미치며 팀 진정성-팀워크 간 관계는 진정성 강도가 높을 때 더욱 강한 것으로 나타남                                   |
| Hirst et al. (2016)    | 진성 리더십        |                  | 자기 일치성, 진정성의 낙수효과 |              | 팀장의 진성 리더십이 팀원의 LMX에 영향을 미치고 팀장의 진성 리더십과 팀원 LMX는 팀원의 자기 일치성을 통해 OCB에 정(+)적 영향력을 행사                                            |
| Leroy et al. (2015)    | 진성 리더십        | 기본적 욕구           | 진성 팔로워십           | 역할 성과        | 팔로워의 진정성과 팀 리더의 진성리더십은 팔로워의 욕구 만족 조절효과를 통해 역할 성과에 영향을 미치고, 팔로워의 욕구 만족은 진정성과 팀 리더의 진성 리더십의 상호작용을 매개로 하여 팔로워의 역할 성과에 긍정적 영향력 행사 |

### Ⅲ. 한국 진성리더십 연구와 개발 전망

본 논문의 제1 저자인 윤정구는 한국적 맥락에서 신자유주의 리더십이 장악한 초단기적 성과주의 리더의 문제를 실감하고 한국적 맥락을 반영한 한국적 진성리더십 모형을 2012년 『진정성이란 무엇인가』를 통해서 처음 제시했다. 이런 시도가 결실을 보아 2015년 출간된 『진성리더십: 21세기 한국 리더십의 새로운 표준』에서는 한국적 맥락에 맞는 더 정형화된 진성

리더십 모형을 제안했다.<sup>5)</sup> 2018년 『황금수도꼭지: 목적이 이끄는 기적』을 출간하면서 진성리더십을 경영자들의 전략경영을 대체하는 목적경영의 한 패러다임으로 제안했다. 2022년 『초뷰카시대 지속가능성의 실험실』에서는 진성리더십을 통해 근원적 변화를 실천하고 있는 기업들의 사례를 연구해 발표했다. 2024년 발표된 『급진거북이: 진성리더의 변화전략』에서는 진성리더가 변화를 완수하는 방식을 제시한다. 변화의 목적지에 대해서는 급진적인 믿음을 가지되, 이를 이루는 방식은 현실적이고 점진적이어야 한다고 강조한다. 즉, 현재 가능한 일부부터 시작해 성과를 쌓고, 이를 지렛대로 삼아 변화를 점차 확장해 나가는 전략을 제안한다.

실무적으로도 2013년부터 (사)한국조직경영개발학회 산하 진성리더십 아카데미가 개설되어 매년 두 기수씩 2024년 현재 총 21기의 진성리더십 도반그룹이 배출되었다.<sup>6)</sup> 지금은 한국적 맥락에 맞춘 진성리더십 이론과 훈련 프로그램이 어느 정도 개발된 상태다.

## 1. 진정성의 준거와 리더십 자유도

진성리더십은 다양한 학자와 실천가들에 의해 다양한 모형이 제시되고 있지만 어떤 특정한 모형이 정해져 있는 리더십도 아니고 특정 리더십 스타일에 대한 제 삼의 대안적 스타일도 아니다. 진성리더십 연구자들이 공유하는 정신은 모든 것을 다 제거하더라도 진실한 리더라면 반드시 가지고 있어야 할 리더십의 충분조건을 찾아내고 이것을 제외하고 나머지는 모두 상황과 맥락에 맞는 기존 리더십 스타일 중 선택하거나 새롭게 개발하자는 취지다. 리더십의 충분조건이 정의되면 필요조건은 상황과 맥락에 따라 유연하게 개발할 수 있다고 보았다.

글로벌에서는 충분조건에 대해서는 논의가 있었지만, 이것이 구체적으로 무엇인지에 대한 근본적 논의를 진전시키지 못하고 있었다. 윤정구와 동료들이 발전시킨 진성리더십 연구프로그램에서는 진성리더십에서 차 떼고 포 떼더라도 리더를 리더라고 부르려면 절대로 뺄 수 없는 근원이자 충분조건은 진정성(authenticity)의 정의인 내면과 외면의 진실성(true to oneself)이라고 규정한다(윤정구, 2012, 2015). 내면과 외면이 통합되어 작동하는 진실성의 상태는 준거가 무엇인지에 따라 달라질 수 있다. 윤정구와 동료가 규정하는 진정성의 두 근원적 준거는 하버드 대학의 George가 실무를 통해서 찾아낸 목적(purpose)과 공휼(compassion)에 대한 진실성(truthfulness)이다. 진정성 있는 리더라고 한다면 목표를 달성하는 것을 넘어서

5) 윤정구(2015). 진성리더십, p.83 참조. 앞서도 언급했듯이 이 책을 통해서도 Authentic Leadership을 글자 그대로 번역해 진정성 리더십이라고 부르지 말고 진성(眞性) 리더십이라고 부를 것을 제안했다. 진성리더란 리더로서의 진실한 성품과 성정을 갖춘 리더이기 때문이다. 지금은 진성리더십을 진정성 리더십이나 진실의 리더십이라고 부르는 학자나 실무자들은 많지 않다.

6) 진성리더십 아카데미에 관심이 있으면 (사)한국조직경영개발학회의 홈페이지를 통해 지원할 수 있다. 학회는 모든 훈련 과정을 무료로 제공한다.

이 목표를 왜 자신들이 주인이 되어 달성해야 하는지의 이유인 목적에 대한 진실성을 구성원에게 소구해야 하고(Hollensbe, Wookey, Hickey, George, & Nichols, 2014), 다른 증거는 리더가 구성원과 조직이 가진 아픔을 직시하는 용기를 바탕으로 구성원을 협업의 주체로 포용하고 받아들이는 진실한 공허감(compassion)을 가지고 리더십을 발휘하고 있는지를(Goetz, Keltner, Simon-Thomas, 2010).

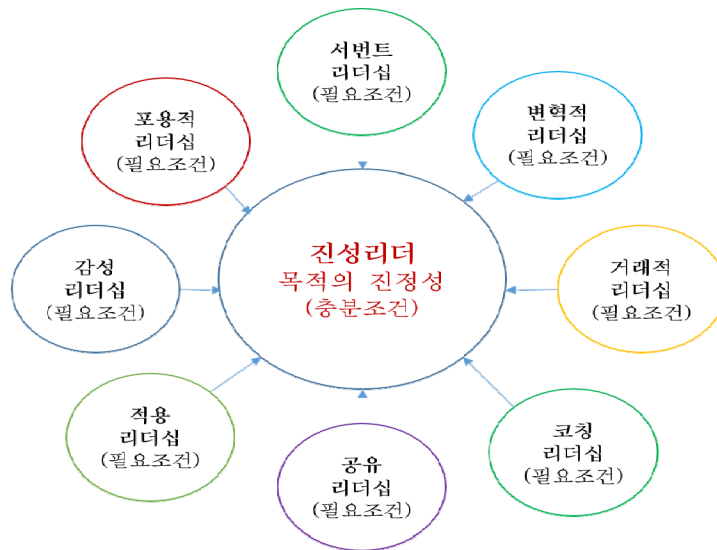
겉으로는 멋진 목적과 비전을 약속하면서도 속으로는 다른 속셈을 숨기고 있는 리더들을 비밀비재하게 목격했기 때문에 목적에 대한 진실성이 소구되고 검증되지 못하면 구성원은 리더를 진성리더로 받아들이지 않는다. 진실한 리더로 받아들이고 리더의 영향력 아래에 자신을 놓이게 만드는 것은 구성원의 선택이기 때문에 진성리더는 구성원들이 목적의 진실성을 인정했을 때 이들 마음속에서 태어나는 셈이다.

공허는 구성원과 조직의 고통을 외면하지 않고 리더가 자신의 고통으로 받아들이고 고통을 원인의 수준에서 혁신적으로 해결하려는 행동지향적 성향을 의미한다(Goetz et al., 2010). 진성리더는 구성원이 문제를 해결하지 못해서 생긴 근원적 고통이 있다고 가정하고 이 고통을 외면하기보다는 용기 있게 직시하고 치유하고 고통을 원인의 수준에서 파악해서 협업을 통해 해결하는 노력을 보인다. 진성리더는 고통을 치유하지 못해 생긴 아픔에 대한 책임을 구성원에게 떠넘기기보다는 용기있게 받아들인다. 진성리더십에서 책임감은 리더가 상처를 받더라도 상처를 자신의 상처로 받아들이려는 도덕적 용기를 의미한다. 구성원은 이런 리더의 공허에 기반한 용기를 볼 때 마음속으로 리더를 진정한 리더로 받아들인다. 진성리더는 구성원 모두에게 전략적 관심을 쏟을 수 없을 때 가장 아픈 사람들에게 관심을 쏟는다. 리더가 보이는 배려가 단순히 아픔을 이해하려는 공감의 수준인지 아픔을 근원적으로 해결하기 위해 행동으로 나서는 공허감이 있는지에 따라 리더가 구성원의 마음속에 진성리더로 각인되는 정도가 달라진다.

진성리더란 리더십 충분조건인 목적과 공허를 갖추고 이 충분조건을 실현하기 위해 리더십 기술과 스타일을 정렬시킨 리더다. 진성리더십은 필요조건에 해당하는 특정한 리더십 스타일이 아니다. 진성리더십은 충분조건인 목적과 공허의 진실성을 실현하기 위해 필요조건을 정렬시킨 리더를 진성리더라고 정의해 놓고 자신이 처한 고유한 맥락과 고유한 상황에서 이것을 같이 찾아보자는 리더십 바로 세우기 운동이다. 진성리더십 운동의 종착역은 존재하는 모든 리더십 스타일 앞에 진성이라는 이름이 붙여지는 상태다. 구체적으로 요즈음 회자되는 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 공유리더십, 감성리더십, 거래적 리더십, 코칭리더십, 적응리더십, 포용적 리더십 뿐 아니라 개인적으로 개발한 리더십 스타일 앞에 모두 “진성”이라는 이름이 붙게 되는 상태를 추구한다.

진성리더가 행사하는 리더십의 자유도란 아래 <그림 1>과 같이 처한 상황에 따라 리더

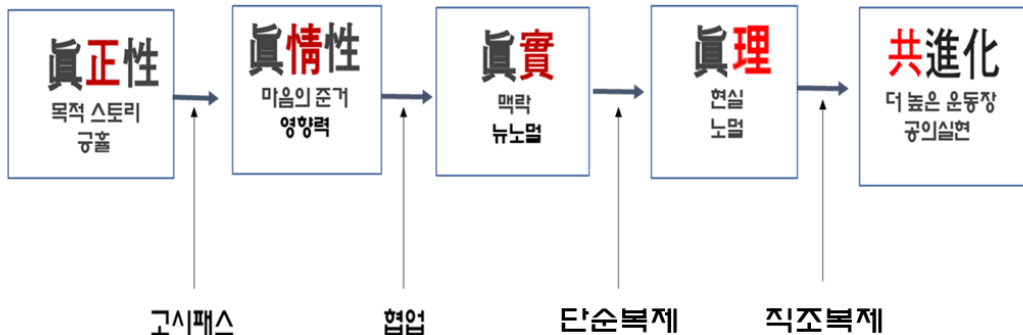
십 스타일을 변화시켜도 진성리더의 진정성이 소구되어 상황에 따라 리더십 스타일이 달라져도 구성원은 리더에 대한 헌신과 지지를 철회하지 않은 것을 의미한다. 리더가 상황이 변화해서 리더십 스타일을 변화시켜도 헌신과 지지를 유지하는 이유는 리더의 충분조건인 진정성의 잔고가 채워져 있기 때문이다.



<그림 1> 리더십 자유도

## 2. 근원적 변화

진성리더십은 “목적과 공헌에 대한 진실성으로 리더 자신과 구성원을 임파워먼트 시켜 가치의 울타리와 사명의 운동장을 만들고 그 안에서 약속한 목적을 협업으로 실현하여 근원적 변화를 완성하는 리더”로 정의한다(윤정구, 2015). 리더가 리더십의 스킬에서 모두 만점을 받았어도 이 스킬을 동원해서 약속한 변화를 만들어내지 못한다면 진성리더로서의 효과성은 제로다. 진성리더는 존재이유에 대한 진정성을 소구해서 목적에 대한 약속을 실현하고 이를 통해 구성원과 조직이 가진 문제를 근원적으로 고통의 원인의 수준에서 해결해 근원적 변화를 실현하는 것이 책무이다. <그림 2>에서 보듯이 진성리더가 목적에 대한 약속을 실현해 근원적 변화를 완성하는 과정은 시계열 상의 통시적 변화(diachronic deep change) 전략으로 제시되며(윤정구, 2022) 궁극적으로 진성리더십은 기존의 상황을 제대로 이해하는 날줄에 존재 목적과 의도가 담긴 씨줄을 걸어서 새로운 맥락의 태피스트리를 만들어 변화를 진행하는 과정이다(그림 2 참조).



<그림 2> 진성리더십의 통시적 근원적 변화

근원적 변화의 첫 단계는 목적에 대한 진정성을 선언하는 단계다. 진정성이란 공유된 목적을 실현하려는 자신에 대한 다짐과 구성원에게 하는 다짐이 같은 상태(true to oneself)다. 목적에 대한 진실성을 약속하고 약속을 실현해서 변화를 만들겠다는 것이 핵심이다.

둘째 단계는 목적에 대한 진정성이 구성원에게 검증받는 단계다. 목적에 대한 약속을 실현해서 변화를 만들어내려는 노력은 상황적 요인에 의해서 제약을 받을 수 있다. 구성원은 리더가 목적에 대한 진실성을 약속해도 그 약속 자체의 진실성을 그대로 받아들이지 않는다. 구성원은 어려운 상황에 부딪힐 때마다 리더가 목적에 대한 약속을 어떻게 취급하는지를 보고 리더가 선언한 목적의 진실성을 검증한다. 어려운 상황임에도 목적에 대한 약속에 충실하게 문제를 해결하려는 리더의 노력이 처절하고 측은하면 구성원은 리더가 약속한 목적이 진실성이 있다고 받아들인다. 목적이 구성원의 마음으로 받아들여져서 마음에서 준거로 뿌리를 내리면 리더의 마음속 상태인 바를 정(正)의 진정성(眞正性)에서 마음 심(心) 자가 들어 있는 진정성(眞情性)에 도달한다. 목적에 대한 진실성을 나뉘므로 검증해 마음으로 받아들이는 구성원은 자신들의 리더가 진정성이 있다고 받아들이고 다른 사람에게도 전한다. 진정성은 리더의 주장이 아니라 구성원의 마음에 목적이 밀알로 심어진 상태다.

셋째 단계는 목적에 대한 씨앗을 마음으로 받아들인 구성원들이 자신의 전문성을 모아서 협업으로 목적을 실현하는 과정을 진행해 처음으로 성과를 만들어내는 단계다. 목적이 부분적으로 현실이 된 상태이다. 진실(眞實)은 리더의 목적이 구성원이 밀알로 받아되어 최초의 성과로 드러난 상태다.

넷째 단계에서는 새롭게 등장한 진실을 표준으로 다른 구성원도 이런 표준 사례를 배우고 각자의 부서에 전파한다. 이런 복제가 성공해 조직 전체가 이런 상태를 뉴노멀로 받아들이면 진실은 누가 나서서 부인하기 힘든 보편적 진리이자 문화로 정착한다.

마지막 단계는 공진화의 단계다. 상황이 새롭게 변화하면 지금의 상태를 낱줄로 삼고 미

래의 더 나은 상태를 씨줄로 삼아서 새로운 태피스트리를 만들어내고 태피스트리를 실현해 더 높은 곳에 더 평평한 공의의 운동장(playground of shared purpose)을 세운다.

### 3. 정신모형 I과 II

진성리더는 변화의 여정을 시작할 때 지도인 정신모형(mental model)을 만든다. 정신모형 I은 과거에서 지금 현재에까지 도달한 정체성 지도이고, 정신모형 II는 현재에서 목적에서 약속한 미래에 도달하는 정체성 지도이다. 정신모형 I은 과거를 통해 현재를 성찰하는 거울이고, 정신모형 II는 도달한 미래를 통해 현재를 성찰하는 거울이다. 진성리더십에서 정신모형 I은 내비게이션에 비유되고, 정신모형 II는 나침반에 비유된다. 리더가 근원적 변화를 달성하지 못하고 길을 잃은 이유는 세상이 변화했음에도 정신모형의 지도를 바뀐 세상에 맞춰 변화시키지 못하고 낡은 정신모형에 갇혀 있기 때문으로 해석한다. 근원적 변화라는 통시적 여정을 넘어 한 시점을 중심으로 공시적으로 이뤄지는 진성리더의 근원적 변화(synchronic deep change)는 네 개의 진성리더십 기둥인 자기인식, 자기규제, 관계적 투명성, 균형된 정보처리를 통해 정신모형을 업데이트하고 정신모형을 현실에서 실현해 전문가의 놀이터에 비유되는 운동장을 만드는 전략이다(그림 3 참조).<sup>7)</sup>

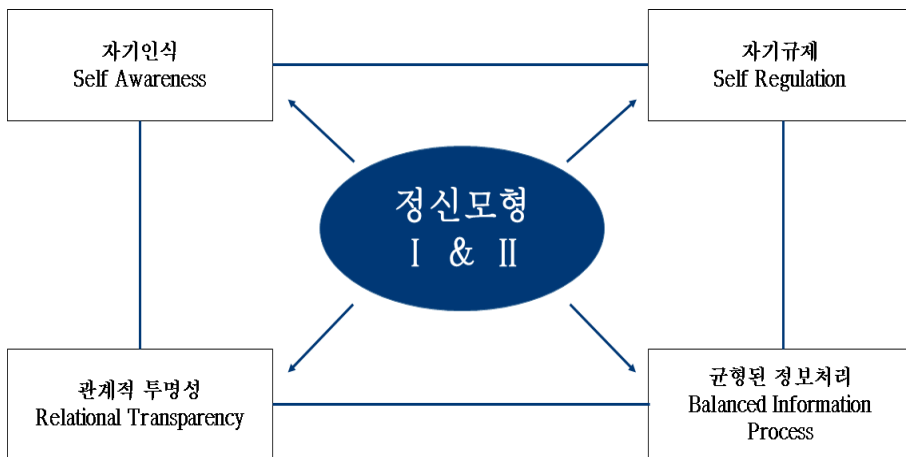
진성리더의 자기인식이란 리더가 속한 조직의 공유된 존재목적(raison d'être)을 거울로 조직의 정체성에 대해서 분명하게 인지하고 있는지를 말한다. 자신의 재임 기간 중 약속했던 존재목적이 실현된 상태를 리더십 여정의 종착점이라고 했을 때 자신 조직이 과거 어디에서 여정을 시작했고 지금은 어디에 서 있고, 미래에는 어디를 향해서 가고 있는지의 정체성 지도를 가지고 자신의 현재, 과거, 미래를 성찰하고 반성할 수 있는지의 문제다.

자기규제는 존재 목적을 실현하기 위해서 계획한 일련의 사명 과제를 반복해 최종적으로 도달하기로 약속한 상태와 현재의 상태의 차이를 줄이는 과정이다.<sup>8)</sup> 자기규제를 통해 리더와 구성원은 존재목적에 도달할 수 있다는 믿음을 형성한다. 진성리더는 믿음을 통해 어려움을 극복하는 근력(discipline)을 얻는다. 목적을 실현할 것이라는 믿음에 대한 근력이 진성리더의 회복탄력성(resilience)이다.

관계적 투명성은 진성리더가 근원적 변화를 이루는 과정에서 동원하는 협업의 원리다. 목적을 최종적인 중재자로 설정하고 구성원을 목적을 달성하기 위한 수단이 아니라 동행(fellow)으로 초대한다. 관계적 투명성이란 구성원 간 믿음으로 관계를 유지하고 있어서 관계를 유지하는데 거래비용이 없는 상태다. 서로가 여정의 파트너이자 운명의 동반자로 여행 중 상처받고 아플 개연성을 공유함을 통해 파트너 사이의 신뢰가 생성된다.

7) 공시적 변화에 관한 더 자세한 내용은 <진성리더십 (2015)> 5장, 진성리더십의 기본원리(pp: 96-155)를 참고할 것.

균형된 정보처리는 과거에서 현재에 이르는 지도인 정신모형 I과 현재에서 미래에 이르는 지도인 정신모형 II를 업데이트하는 문제다. 정신모형 I은 진성리더의 내비게이션과 같은 역할을 하고 정신모형 II는 나침반과 같은 역할을 한다. 진성리더는 내비게이션을 현재 상황에 맞게 업데이트하고 세상이 변화해도 변화에 맞춰 나침반이 방향을 찾도록 극성을 유지하게 만든다. 진성리더가 의사결정에서 확증편향에 빠지지 않고 올바른 길을 선택하는 결정을 내릴 수 있는 것은 업데이트된 내비게이션과 극성이 있는 나침반을 기반으로 시의적절한 정신모형 I, II의 지도를 그려내고 이 지도에 근거해 의사결정을 할 수 있기 때문이다.



<그림 3> 진성리더십의 4개 기둥

<그림 3>에서 보듯이 진성리더는 정신모형 I과 II라는 지도를 통해 근원적 변화의 행로에 대해 인식하는 통찰력을 가지고 있고, 실제로 사명의 프로젝트를 통해 목적지에 도달하는 시도를 반복적으로 지속한다. 이러한 과정에서 구성원을 협업의 파트너로 동원하고, 나침반과 내비게이션으로 길을 벗어나지 않는다. 진성리더는 이런 기둥을 세우고 여기에 상판을 올려 협업의 운동장을 만든다. 운동장에서 구성원과 존재목적에서 약속한 근원적 변화를 완성한다.

#### 4. 급진거북이 전략

진성리더가 목적에 대한 약속을 실현해 근원적 변화의 여정을 완수하는 방법이 급진적 거북이 전략(윤정구, 2024)이다. 급진거북이(tempered radical)는 존재목적에 대한 믿음에 있어서는 타협이 없는 급진주의자의 성향을 견지하는 대신 여기에 도달하는 방식은 할 수 있는

것에서, 지금 당장 할 수 있는 것에서, 가진 것만 가지고 시작할 수 있는 범위를 정하고 이 올타리 안에서 조용히 거북이처럼 우보천리하는 전략이다. 여기에서 성과를 산출하면 성과를 지렛대로 삼아 올타리를 조금씩 넓혀가며 기어코 약속한 변화를 완성하는 전략이다. 급진 거북이는 조용한 반역, 지렛대 전략, 뒤집기 전략, 스파링파트너 전략 등 미시전략과 선승구전, 베이스캠프, 비밀결사대, 동적역량 전략이라는 거시전략을 동시에 운용해가며 변화에 반대하는 구성원들도 변화를 위한 협업에 동참시킨다.

## IV. 글을 나가며

신자유주의가 이입되기 전까지 대한민국의 기업들이 사용하던 리더십은 가부장적 리더십(paternalistic leadership)이었다(Cheng, Boer, Chou, Huang, Yoneyama, Shim, Sun, Lin, Chou, & Tsai, 2014). 재벌의 총수나 회사의 대표는 낮에 일할 때는 구성원에게 신상필벌을 휘두르는 혹독하고 엄격한 아버지 역할을 했지만, 저녁이 되면 구성원들에게 따뜻한 아버지 어머니로 돌아왔다. 재벌을 키운 리더십은 구성원을 가족의 일원으로 생각하고 돌보는 가부장적 리더십이었다. 실제 이들은 어려운 일이 생긴 직원의 가족을 자신의 가족처럼 일일이 챙겼다. 기업의 총수는 평생 고용이라는 암묵적 계약을 이행해가며 회사의 모든 구성원을 가족처럼 돌보았다. 이들을 직원에게 사회적 부모의 역할을 자처해가며 기업을 굴지의 재벌기업으로 키웠다.

1997년 금융위기 시에 구제금융의 조건으로 IMF가 한국 기업의 비효율성을 덜어내기 위한 무한경쟁과 상시적 구조조정을 강제하는 신자유주의를 요구했다. 시장에서의 생존을 위한 개인의 선택, 경쟁, 효율, 단기적 성과를 강조하는 과정에서 대한민국 재벌의 기반인 가족 공동체와 가부장 리더십도 해체되었다. 직원에게 생긴 가족의 문제는 그냥 직원이 개인적으로 해결해야 할 문제로 외주화되었다. 총수의 사회적 부모의 역할이 사라졌다. 시장에서의 무한경쟁을 통해 효율성과 단기성 성과를 극대화하라는 요구는 대한민국 기업경영의 규범으로 정착했다.

대한민국에 이입된 신자유주의는 각자 기업이 추구하던 기업의 사명과 존재이유 간판을 내리게 하고 대신 획일화된 이윤 극대화의 간판을 올리도록 강요했다. 가부장적 가족주의 리더십을 발휘할 때 재벌기업의 존재이유는 플랫폼을 만들어 국가에 보온하겠다는 다짐이었다. 공과는 여전히 논란이지만 이병철 회장은 삼성을 통해 대한민국을 반도체 선도국으로 만들겠다는 국가보은의 사명이 있었고, 정주영 회장은 대한민국도 수출할 수 있는 국산 자동차와 국산 배와 국산 아파트를 만들 수 있다는 사명이 있었다. 구인회 회장은 국산 라디오, 국산

TV를 만들 수 있다는 사명에 기반해 LG와 GS를 키웠고, 최종건 회장은 대한민국도 회사다운 회사를 만들어 젊은이들에게 미래의 희망을 줄 수 있다는 사업으로 SK를 키웠다, 박태준 회장은 국산 철강을 만들어 선진국 대열에 오를 수 있다는 사명이 있었고 이 사명에 대한 진정성이 있었다. 신자유주의는 이런 재벌기업의 사명을 내리고 시장 경쟁에 이겨서 단기적 성과를 내고 성과를 통해 이윤을 극대화하는 것이 유일한 사명이라고 가르쳤다.

기업에서 사명과 존재이유가 사라지고 모든 경영이 경제적 효율성과 경제적 이윤으로 평가되는 구조는 미국에서와 마찬가지로 대한민국 경영자의 탐욕과 결탁해 다양한 문제를 일으켰다. 경영자들은 이윤을 빼돌려 비자금을 조성하고 조성된 비자금을 통해 정치권에 로비를 일삼았다. 사명에 대한 진정성과 사명을 지켜나가려는 철학의 부재로 인한 폐해는 심각했다. 실제 국제투명성기구(TI)에서 발표하는 대한민국의 부패지수(Corruption Perceptions Index, CPI)는 참혹했다. 1995년 시작한 문민정부, 국민의 정부, 참여정부, 이명박 정부, 2016년에 끝난 박근혜 정부까지 대한민국은 상당한 수준의 부패 국가라는 오명을 벗어나지 못했다.<sup>8)</sup> 이런 사실을 논증이라도 하듯이 한국의 경영자들과 그 자손 중에서 보편적으로 존경받는 진성리더를 찾기가 힘들다. 전과 기록을 가진 경영자들도 많다.

진정성의 부재는 기업들의 홈페이지를 보면 드러난다. 회사의 홈페이지에는 회사의 사명과 목적을 현란하게 홍보하지만 이런 사명과 목적은 보여주기 위한 윈도우드레싱(window dressing)이다. 구성원들에게 사명과 목적이 실제 비즈니스 프로세스를 통해 실천되는지를 물어보면 대부분은 부인한다. 내부구성원인 종업원들이 들려주는 비즈니스의 이야기와 홈페이지에 약속한 이야기가 서로 다르다.

단기실적 위주의 경쟁에 대한 미신은 비단 경제계에 국한된 문제는 아니다. 정치영역을 들여다보면 오히려 경제 영역은 낫다는 생각이 든다. 우리나라에서 정치가의 진정성 부재는 뿌리 깊은 역사가 있다. 시대가 흘렀음에도 최근 인사청문회에서 단골로 제시되고 있는 논쟁이 능력과 진정성에 대한 논쟁이다. 공공선에 대한 진정성이 없는 후보자가 능력과 재능을 인정받아 장관이 되면 이들의 재능과 능력은 반드시 망치로 전락한다. 장관 후보자의 공통점은 능력은 있지만 자기 자신에게 부끄럽지 않을 정도로 인생을 진솔하게 살아왔는지의 진정성의 측면에서는 모두 낙제점이다. 더 큰 문제는 세계 경제가 2019년 미국 BRT(Business Round Table) 선언을 계기로 신자유주의를 포기하고 지속 가능한 자본주의를 만들기 위해 노력하고 있음에도 대한민국 기업들은 이런 운동이 기업생태계에 어떤 쓰나미로 작용하는지를 파악하지 못하고 있다.

진성성(authenticity)의 어원은 작가십(authorship)과 맥을 같이 한다. 자신과 조직의 목적

8) 윤기은 기자(2024) “한국 국가청렴도 7년 만에 순위 하락. 경향신문 2024년 1월 30일자.

에 대한 일인칭 작가 정신과 목적의 주인공이 되어 약속을 실현하는 의지가 진정성의 본질이다. 2023년 메리웹스터 사전도 “진정성 있음(authentic)”을 올해의 가장 중요한 단어로 선정했다.<sup>9)</sup> 디지털 혁명은 원판에 대한 복제와 변형이 쉬워지고 이런 디지털 기술을 이용해 가짜뉴스가 진짜뉴스를 몰아내는 세상을 만들었다. 진정성이 올해의 단어로 선정된 이유도 존재목적에 대한 작가 정신과 목적을 실현하는 일에 주인공으로 나서는 헌신만이 디지털 세상 속에서 길을 잃지 않고 더 나은 미래를 위한 항해를 가능하게 만들기 때문이다. 세월이 혼탁해질수록 진정성에 대한 갈망은 더욱 강하게 우리를 강타한다. 오랫동안 사랑받아온 브랜드와 역사를 바꾼 리더의 명성은 이들이 삶의 초기에 밀알로 가지고 있던 일 그램의 진정성이 수만톤의 세월이 부과하는 어려움의 무게를 극복하고 자라난 것이다.

진성리더는 목적이 반영된 명확한 마음의 지도인 의도(意圖)를 구성원의 마음에 심어 준 거적 영향력을 행사한다. 의도(意圖)는 뜻이 표현하듯 리더가 가지고 있는 마음의 지도이자 리더가 약속한 목적에 이르게 하는 지도다. 이 의도가 상황 속에 제대로 뿌리를 내릴 때 상황은 비옥한 맥락이 있는 토양으로 바뀐다. 리더의 신뢰는 리더가 어려운 상황에서도 약속한 목적을 실현하려는 의도를 위해 처절한 노력을 보일 때 구성원은 목적에 대한 진정성이 받아들이고 리더를 신뢰한다. 신뢰는 리더가 가진 의도의 진정성이 받아들여진 정도다.

의도는 공동의 목적을 전달하는 전령사이지만 저의(底意)는 리더가 공개적으로 밝히지 못하는 숨은 의도이다. 숨겨진 의도는 리더의 꿈꿨던 속셈으로 자신의 이득과 가족 혹은 자신의 정치적 이해 집단의 이득을 챙기는 것과 연관된다. 개인적 욕심이 숨겨진 모습인 저의를 가진 리더들은 공개적인 장소에서는 조직의 비전과 미션에 대해 침이 마르도록 설파하나 이들의 설파하는 비전이나 미션은 자신의 저의를 감추기 위한 연기다.

리더가 세운 전략이 아무리 뛰어나더라도 실현에 실패하는 이유는 전략의 의도인 목적에 진정성이 결여되어 있기 때문이다. 아무리 정교한 경영학 기법을 동원해 전략을 만들어도 공공선을 실현하려는 의도가 빠지면 전략은 실패할 가능성이 높다. 리더는 전략을 실현하기 위해 과도한 인센티브를 동원하게 되며, 결국 인센티브에만 반응하는 구성원들은 모든 과제마다 계산기를 두드리고 진정성 있게 전략을 실현하는 일에는 헌신하지 않는다. 선한 의도가 결여된 전략은 껍데기뿐인 지행(知行) 격차를 만들어 극복하기 어려운 한계에 부딪힐 것이다. 전략의 존재 이유는 진정한 전략적 의도에 의해 결정된다. 구성원들이 리더의 경영 전략을 믿지 않는 이유는 의도의 상실로 인해 전략이 진정성을 잃고 껍데기로 전략했기 때문이다.

세상의 역사적 변화를 만들어낸 리더들은 전략에 공동의 목적이라는 선한 의도를 개입시켜 구성원의 마음속에 심는 데 성공한 사람들이다. 간디는 인도와 영연방 국가들을 영국의

9) <https://www.merriam-webster.com/wordplay/word-of-the-year>

가스라이팅에서 해방시켰고, 예수는 율법의 가스라이팅에 빠진 유대인들을 해방시켰다. 대한민국을 일제에서 해방시킨 김구와 안창호, 흑인들을 해방시킨 링컨, 사랑을 목적으로 전설적인 항공사 사우스웨스트를 설립한 캘러허 회장, 그리고 대한민국 기업 리더들에게 비전을 제시한 유한양행의 유일한 박사도 이에 해당한다.

현재 대한민국은 리더십에 대한 회의감, 즉 ‘리더 포비아’가 만연한 상황이다. 리더가 책임은 많지만 실제로 성공할 개연성이 희박한 ‘답 없는 루저’의 대명사로 인식되기 때문이다. 이러한 리더 포비아를 극복하기 위해 필요한 것이 바로 진성리더십의 복원이다. 진정성과 선한 의도, 공허감을 바탕으로 한 진성리더만이 구성원의 신뢰와 헌신을 이끌어내고 변화를 실현할 수 있는 유일한 열쇠이다.

이런 리더십 풍토에 대한 근원적 패러다임 전환을 염두에 두고 진성리더십은 실무적으로도 많은 함축적 의미를 담고 있다. 급진적 거북이 전략을 채용해서 실제로 근원적 변화를 일으킬 수 있을 뿐 아니라 진성리더는 공허와 목적에 대한 약속을 토대로 구성원들의 신뢰자본을 증진시킨다. 신뢰자본의 증진은 리더가 사업을 위해 협업하는데 거래비용을 감소시킨다. 구성원의 마음속 준거틀로 작용하는 진성리더는 구성원들이 주체적으로 몰입해서 일하는 분위기를 만들고 이런 노력은 조직 전체의 노동생산성을 증진시킨다. 사명과 가치의 율타리를 통한 심리적 안정감은 창의적 학습에 대한 의지를 고무시키고 긍정적 조직문화를 구축하는데 도움을 준다. 진성리더는 리더들이 성장할 수 있는 플랫폼 운동장을 제공해서 리더를 육성하고 육성하는데도 기여할 수 있다.

미래의 연구에는 조직에서 많은 진성리더를 육성하는 것을 염두에 두고 리더십의 필요조건인 각종 스타일에 충분조건인 진성이 붙은 리더와 붙지 않은 리더의 효과성 평가작업이 진행될 것을 기대한다. 이런 연구를 통해 실무적 기여와 진성리더십을 통한 근원적 변화가 가능하다는 점이 증명될 수 있었으면 한다. 미래의 연구에서는 모든 리더십에 진성이라는 형용사가 붙을 때 우려하는 리더십 포비아의 문제도 해결할 수 있을 것으로 본다.

## 참고문헌

### <국내 문헌>

- 김명수 · 장춘수. 2012. Authentic Leadership이 조직구성원의 긍정심리자본과 정서적 몰입에 미치는 영향. *인적자원개발연구*, 15(1): 101-125.
- 김상민 · 차민석. 2018. 진성리더십과 구성원 개발: 긍정심리자본과 심리적 웰빙 및 조직몰입에 미치는 효과에 관한 메타분석. *예술인문사회융합멀티미디어논문지*, 8(9): 85-94.
- 김성재 · 장제욱 · 윤동열. 2024. 공공기관에서 진성리더십(Authentic Leadership)이 구성원의 창의적 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과와 조직지원인식의 조절된 매개효과. *대한경영학회지*, 37(2): 301-322.
- 김수겸 · 홍남선. 2015. 변혁적 · 진정성 리더십이 중 · 소기업의 조직성과에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 28(9): 2325-2349.
- 김종술 · 문재성 · 박계홍. 2013. 직무 임베디드니스가 조직시민행동에 미치는 영향과 진정성 리더십의 조절효과. *인적자원관리연구*, 20(5): 63-84.
- 김지현 · 이정언. 2019. 진정성 리더십과 조직 효과성에 관한 메타분석. *리더십연구*, 11(1): 195-220.
- 김태욱. 2017. 호텔기업의 조직문화가 긍정심리자본 및 종사원 인게이지먼트에 미치는 영향: 진정성 리더십의 조절효과를 중심으로. *호텔관광연구*, 19(4): 64-93.
- 김태은 · 조윤희. 2021. 진성리더십이 조직구성원들의 역할행동과 혁신행동에 미치는 영향: 무형식학습의 매개효과, 조직비전 명료성 인식의 조절효과. *리더십연구*, 12(4): 145-179.
- 남현정. 2021. 조직문화와 직무열의의 관계에서 진성리더십의 매개효과: 여성관리자를 중심으로. *리더십연구*, 12(4): 181-215.
- 리자오치 · 조성준. 2023. 진성리더십이 주도적 업무행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과와 성실성의 조절된 매개효과를 중심으로. *기업경영리뷰*, 14(3): 47-77.
- 민동화 · 정동일. 2022. 진정성 리더십 개념에 대한 비판적 고찰. *인사조직연구*, 30(4): 129-174.
- 박동필. 2022. 조직효과성에 대한 리더십의 효과 메타분석. *경영경제연구*, 44(3): 97-124.
- 박봉규. 2015. 변혁적 리더십이 조직혁신과 팀성과에 미치는 영향에 관한 융합연구: 진정성의 조절효과. *디지털융복합연구*, 13(7): 117-124.
- 박상일 · 조준 · 윤동열. 2023. 상사의 진성리더십이 구성원의 발언행동에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과와 향상초점의 조절효과. *대한경영학회지*, 36(12): 2183-2207.
- 변주영. 2024. 공공조직 진성리더십과 결과변인에 대한 메타분석. *대한경영학회지*, 37(2): 277-300.

- 신승인 · 김찬중. 2018. 인사고과 공정성, 정서적 안녕, 이타적 행동의 관계: 진성리더십의 조절된 매개효과. *인적자원관리연구*, 25(1): 17-42.
- 양세옥 · 장은미. 2022. 진성리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 욕구만족의 매개효과. *전문경영인연구*, 25(2): 81-101.
- 양효숙 · 조동혁. 2023. 유아교육기관장의 진성리더십이 잡크래프팅에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감과 조직애착의 매개효과를 중심으로. *서비스경영학회지*, 24(2): 24-46.
- 윤선화 · 김해룡. 2023. 진성리더십이 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과와 감성지능의 조절된 매개효과. *경영연구*, 38(4): 39-62.
- 윤선화 · 시투표 · 김해룡. 2022. 간호관리자의 진성리더십이 간호사의 신뢰와 잡크래프팅에 미치는 영향: 울산광역시시의 종합병원을 중심으로. *산업혁신연구*, 38(3): 267-277.
- 윤여현 · 김재명. 2024. 진성리더십이 창의성에 미치는 영향: 피드백 추구행동과 잡크래프팅의 다중매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, 37(4): 527-551.
- 윤정구. 2015. *진성리더십: 21세기 리더십의 표준*. 라온북스.
- 윤정구. 2018. *황금수도꼭지: 목적경영이 만들어낸 기적*. 샘앤파커스.
- 윤정구. 2022. *초분류시대 지속가능성의 실험실: 애틀라. 21세기 북스*.
- 윤정구. 2024. *급진거북이: 진성리더의 변화전략*. 잉걸북스.
- 윤정구. 2012. *진정성이란 무엇인가*. 한언.
- 윤정구 · 김가진 · 홍지혜 · 이지예. 2011. 한국에서의 진정성 리더십 연구방향. *리더십연구*, 2(2): 3-26.
- 이덕남 · 조춘범 · 김정화. 2018. 요양보호사의 감정노동이 직무만족에 미치는 영향: 시설장의 진정성 리더십 조절효과 검증. *한국사회복지행정학*, 20(4): 27-56.
- 이병욱 · 윤동열 · 장제욱. 2023. 공공기관 구성원의 진성리더십이 직무성공에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과와 TMX의 조절효과. *기업경영연구*, 30(6): 53-76.
- 이성호 · 최석봉. 2018. 진정성 리더십이 조직 변화몰입 및 변화지향행동에 미치는 영향과 긍정심리자본의 매개효과. *대한경영학회지*, 31(8): 1483-1507.
- 이성훈 · 김상수. 2023. 스포츠센터 리더의 진성리더십과 LMX, 그리고 구성원의조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 대한 연구. *경영컨설팅연구*, 23(3): 151-163.
- 이정환 · 박한규. 2013. 진성리더십 효과 요인에 관한 통합적 문헌고찰. *대한경영학회지*, 26(11): 2791-2814.
- 임재강 · 권용섭. 2015. 경찰관의 진성리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과. *한국공안행정학회보*, 24(2): 215-242.
- 임지현 · 이규만. 2023. 사회적경제 중간지원 기관의 진성리더십, 심리적 주인의식, 직무열의 및 이직의도 간의 관계. *혁신기업연구*, 8(3): 87-106.

- 정예지. 2014. 변혁적 리더십과 진성리더십이 팀 성과에 미치는 차별적 효과에 관한 연구. *경영학연구*, 43(3): 705-743.
- 정예지 · 김문주. 2013. 진성리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 팀 에너지의 매개효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 37(2): 181-216.
- 정예지 · 이수정 · 김문주. 2012. 변혁적 리더 대 진성 리더 변혁적 리더십의 재조명. *경영학연구*, 41(3): 539-573.
- 정지아. 2022. 진성리더십이 조직구성원의 긍정심리자본과 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 항공사 승무원을 중심으로. *서비스경영학회지*, 23(1): 149-170.
- 조윤희 · 조성용 · 홍계훈. 2017. 진성리더십과 팀 임파워먼트가 팀 몰입과 팀 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 30(4): 657-688.
- 조정화 · 조상미. 2023. 사회적경제 중간지원조직의 거버넌스가 직무성과에 미치는 영향: 진성 리더십의 매개효과를 중심으로. *사회적기업연구*, 16(2): 3-36.
- 지인현 · 김동철 · 김정원. 2021. 진성리더십이 조직구성원의 정서적 조직몰입 및 변화 지지행동에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개효과를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 45(3): 101-125.
- 최영주 · 탁진국. 2017. 진정성 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 절차공정성의 매개효과와 긍정심리자본 및 권력거리의 조절효과. *한국심리학회지*, 30(1): 25-47.
- 최우재. 2017. 진성리더십이 발언행동에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과와 직무적합성의 조절효과를 중심으로. *생산성논집*, 31(1): 171-198.
- 최우재 · 조윤희. 2013. 진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과. *인사조직연구*, 21(1): 185-228.
- 한봉주. 2013. 진성리더십(Authentic Leadership)과 조직몰입 간의 관계에서 LMX와 심리적 자본의 매개효과 분석. *조직과 인사관리연구*, 37(3): 125-153.

#### <외국 문헌>

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3): 315-494.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. 2016. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4): 634-652.
- Baquero, A. 2023. Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16: 1403-1424.

- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Human Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Cheng, B. S., Boer, D., Chou, L. F., Huang, M. P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J. M., Lin, T. T., Chou, W. J., & Tsai, C. Y. 2014. Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1): 82-90.
- Ehrhart, M. G. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1): 61-94.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. 2017. Authentic leadership and organizational job embeddedness in higher education. *Hacettepe Universitesi Egitim Fakultesi Dergisi Hacettepe University Journal of Education*, 32(2): 413-426.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. 2005. Can you see the real me? A self-based model of authentic and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 343-372.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6): 1120-1145.
- George, B. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the series to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- George, B., & Sims, P. 2007. *True North: Discover your authentic leadership*. John Wiley & Sons.
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. 2010. Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136(3): 351-374.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Guignon, C. 2004. *On being authentic*. London: Routledge.
- Hannah, S., Avolio, B., & Walumbwa, F. 2011. Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4): 555-578.
- Hannah, S., Walumbwa, F., & Fry, L. 2011. Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64(3): 771-802.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. J. H. 2016. A Multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*, 139(3): 485-499.

- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. 2014. Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5): 1227-1234.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & 170 co-authors. 1999. Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. Mobley (Ed.) *Advances in global leadership*, 1: 171-233. Stanford: JAI Press.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. 2006. A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 38: 283-357. San Diego: Academic Press.
- Kim, M. 2018. The effects of authentic leadership on employees' well-being and the role of relational cohesion. In Göker, S. D. (Ed.), *Leadership*. IntechOpen.
- Kim, T. Y., David, E. M., Chen, T., & Liang, Y. 2023. Authenticity or self-enhancement? Effects of self-presentation and authentic leadership on trust and performance. *Journal of Management*, 49(3): 944-973.
- Lemoine, J., Hartnell, C., & Leroy, H. 2018. Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1): 148-187.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. 2015. Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6): 1677-1697.
- Luthans, F., & Avolio, B. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 241-258. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mehmood, Q., Hamstra, M. R. W., Nawab, S., & Vriend, T. 2016. Authentic leadership and followers' in-role and extra-role performance: The mediating role of followers' learning goal orientation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4): 877-883.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. 2012. Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3): 331-348.
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. 2021. Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1): 1-13.
- Shamir, B., & Eilam, G. 2005. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership

- development. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 395-417.
- Taylor, C. 1991. *The ethics of authenticity*. Cambridge: Harvard University Press.
- Trilling, L. 1972. *Sincerity and authenticity*. Cambridge: Harvard University Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- Weischer, A. E., Weibler, J., & Petersen, M. 2013. To thine own self be true: The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 24(4): 477-495.

# The Past, Present, and Future of Authentic Leadership Research

Jeongkoo Yoon\*, Moonjoo Kim\*\*, Yeji Jeong\*\*\*

## Abstract

This paper reviews the historical development and current research trends in both global and domestic authentic leadership. Authentic leadership began as a challenging task to address the issues caused by capital market oriented leaders. Authentic leadership emphasizes the authenticity of purpose and compassion leaders carry to rectify the detrimental effects of capital market oriented leaders. While existing leadership emphasizes styles and skills as necessary conditions for leadership, authentic leadership features purpose and compassion as the sufficient conditions for leadership. The paper also introduces the development of authentic leadership theory in Korea and discusses future research prospects with the aim of contributing to overcoming the prevalent leader-phobia in South Korea.

**Key words:** Authentic leadership, Authenticity, Mental model, Deep change, Compassion, Pseudo leadership

---

\* First Author & Corresponding Author, Professor, Ewha Womans University, E-mail: jkyoon@ewha.ac.kr

\*\* Co-Author, Adjunct Professor, Ewha Womans University, E-mail: kimmoomjoo@ewha.ac.kr

\*\*\* Co-Author, Professor, Yuhan University, E-mail: yjjeong0902@yuhan.ac.kr