

## 리더의 마키아벨리즘이 구성원의 직무열의에 미치는 영향\* : 자기효능감 및 목표몰입의 직렬다중매개를 중심으로

정재영(서울과학종합대학원대학교 경영학과 박사과정)  
신제구(서울과학종합대학원대학교 경영학과 교수)\*\*

### 요약

최근 급변하는 경영환경에 효과적으로 대응하고 지속적인 경쟁우위 확보를 위해서는 다양한 형태의 모순적 상황과 복잡성을 극복하고 유연하게 조직을 이끌어 나갈 역량있는 리더의 중요성이 커지고 있다. 이에 기존에 부정적인 변인으로만 보고되어 왔던 마키아벨리즘(machiavellianism)에 대한 확장적 재해석이 요구된다. 특히, 주어진 상황에 유연하게 대응하며 도구주의적인 속성을 기반으로 조직성과에 기여하는 마키아벨리즘은 조직의 유효성에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 마키아벨리즘의 양면적 특성에 대한 실증적 추론과 성과지향적 특성을 보이는 마키아벨리즘의 긍정성에 대한 작동 메커니즘 및 조직성과에 대한 함의를 규명해 보고자 한다. 이에 본 연구는 마키아벨리즘의 긍정적 영향에 대한 추론을 위해 리더의 마키아벨리즘이 구성원의 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그 관계에서 자기 효능감과 목표몰입의 직렬다중매개효과를 통해 어떠한 메커니즘이 나타나는지를 규명하고자 연구를 시행하였다.

가설검증을 위하여 다양한 직종의 300인 이상의 기업에 근무하는 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 335명의 자료가 분석에 사용되었다. 설문조사는 동일방법편의(common method bias)의 영향을 최소화하기 위해 관련 독립변수와 종속변수의 측정 시기를 분리하여 진행하였으며, 정서 상태와 직급을 통제변수(control variable)로 사용해 변수 간의 관계를 명확하게 검증하고자 하였다.

분석 결과, 첫째, 리더의 마키아벨리즘은 구성원 직무열의에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 자기효능감은 마키아벨리즘과 직무열의 관계를 정(+)적으로 매개하는 것으로 나타났다. 셋째, 목표몰입은 마키아벨리즘과 직무열의의 관계를 정(+)적으로 매개하는 것으로 나타났다. 넷째, 마키아벨리즘은 자기효능감과 목표몰입을 직렬 매개하여 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 본 연구는 리더의 마키아벨리즘이 구성원의 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그 관계에서 자기 효능감과 목표몰입의 직렬다중매개효과를 통해 어떠한 메커니즘이 나타나는지를 실증적으로 검증하였으며, 마키아벨리즘의 긍정성에 대한 특성을 추론해 보고 마키아벨리즘의 긍정적 특성이 긍정적 결과변인을 강화시키는 메커니즘을 규명하였다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 연구의 이론적, 실무적 시사점 및 연구가 갖는 한계점을 제시하고 향후 연구 방향을 위한 제언을 논의하였다.

주제어: 직렬매개효과, 마키아벨리즘, 직무열의, 자기효능감, 목표몰입

· 접수일(2021. 3. 25), 수정일(2021. 4. 22), 게재확정일(2021. 4. 27), 게재일(2021. 4. 30)

\* 본 논문의 심사과정에서 유익한 조언을 해주신 익명의 심사위원님께 감사드립니다.

\*\* 교신저자

## **The Effect of Leader Machiavellianism on Employee Work Engagement : Serial Multiple Mediator Effect of Self-efficacy and Goal Commitment**

Jaeyoung Chung(Seoul Business School, aSSIST)  
Jegoo Shin(Seoul Business School, aSSIST)\*

### **Abstract**

The importance of competent leaders to overcome various forms of contradictory situations and complexities and flexibly lead the organization is growing in order to effectively respond to the rapidly changing business environment and secure continuous competitive advantage. This requires an extended reinterpretation of machiavellianism, which has previously been reported only as a negative variable. In particular, Machiavellianism, which flexibly responds to a given situation and contributes to organizational performance based on instrumentalistic attributes, can have a positive impact on organizational validity. Therefore, we would like to identify the operational mechanisms and implications for the positivity of Machiavellianism, which exhibit performance-oriented characteristics, and the organizational performance of Machiavellianism. In order to infer the positive effects of Machiavellianism, this study was conducted to determine how Machiavellianism affects members' enthusiasm for work and what mechanisms emerge from the relationship through serial multimodal effects of self-efficacy and goal immersion.

The positivity of Machiavellianism can be seen as an increase in the need for situational leadership due to effective response to paradoxical situations to secure corporate competitive advantage, behavior control strategies to generate performance, and increased complexity.

For hypothesis verification, a survey was conducted on members of more than 300 companies in various occupations, and a total of 335 people's data were used in the analysis. In order to minimize the impact of common method bias, the survey was conducted separately from the timing of measurement of related independent and dependent variables, and clearly verified the relationship between variables using emotional states and classes as control variables. Thus, the exploration of the positive effects of Machiavellianism has significance as an expansion and

---

• Received: March 25, 2021

Revised: April 22, 2021

Accepted: April 27, 2021

Published: April 30, 2021

\* Corresponding author

reinterpretation of existing negative impact-driven research ranges.

This study seeks to establish the positivity of Machiavellianism through causal relationships with positive variables and psychological mechanisms. Research on the positive effects of Machiavellianism is not easy to find, and it is expected that a balanced understanding of Machiavellianism will provide meaningful implications for positive resource utilization and organizational performance creation for individuals and leaders.

Analysis has shown that first, Machiavellianism in leaders has a significant (+) influence on the enthusiasm of members' duties. Second, self-efficacy has been shown to mediate the relationship between Machiavellianism and job fever in a positive manner. Third, goal immersion has been shown to mediate the relationship between Machiavellianism and job fever in a positive manner. Fourth, Machiavellianism has been found to have a positive effect on job enthusiasm by serializing self-efficacy and goal immersion. This study empirically verified how Machiavellianism affects members' enthusiasm for work, and how mechanisms emerge through the serial multiple effects of self-efficacy and target immersion, and determined the mechanism by which Machiavellism's positive characteristics reinforce positive outcome variables. Based on these findings, we present theoretical and practical implications of the study and limitations of the study and discuss suggestions for future research directions.

**Keywords:** Serial multiple mediator, Machiavellianism, Work engagement, Self-efficacy, Goal commitment

## Contents

I. Introduction	IV. Analysis Results
II. Theoretical Background and Research Hypothesis	4.1 Verification of Validity and Reliability - Confirmatory Factor Analysis
2.1 Machiavellianism	4.2 Fitness of a research model and Hypothesis verification
2.2 The Mediating Effect of Self-efficacy	V. Conclusion and Suggestions for Future Research
2.3 The Mediating Effect of Goal commitment	5.1 Research Findings
2.4 Machiavellianism and Work Engagement	5.2 Theoretical and Practical Implications
III. Research Methodology	5.3 Limitations and Suggestions for Future Research
3.1 Research Model	<References>
3.2 Basic Statistics on Respondents	
3.3 Operational Definitions of Variables and Measurement Tools	
3.4 Data Collection and Analysis Method	

## I. 서 론

기업을 둘러싼 외부 환경은 빠르게 변화하고 있으며, 경영환경 변화에 효과적으로 대응하기 위해 조직은 끊임없이 변화와 혁신을 추구하고 있다. 최근 코로나 19 사태는 국가·사회·조직·개인을 완전히 새로운 환경에 직면하게 만들어 놓았다. 즉, 기존의 운영방식으로는 급변하는 환경 속에서 조직의 생존과 번영을 보장할 수 없게 되었다. 기업들은 비효율적 업무 관행의 제거를 통해 조직의 생산성 증대를 지향하며, 디지털 중심의 업무 방식 변화를 통해 낭비를 줄이고 효율성 증대를 위한 새로운 성과관리 패러다임을 제안한다. 이에 따라 조직 리더들에게는 조직의 생존을 위한 민첩한 대응과 효과적인 구성원 관리를 위한 차별화된 리더십의 발휘가 요구된다. 또한 치열한 경쟁 상황에서 최대한의 결과물을 제시해야 하는 성과지향적 리더십이 강조되고 있다(Hayward, 2018; Radaelli, Lettieri, Mura, & Spiller 2014; 신제구, 2019; 신혜영·권상집, 2019). 따라서 불확실한 상황에서도 유연하고 역동적으로 조직을 이끌어갈 역량 있는 리더십은 더욱 요구되고 있다(Poole & Van de Ven, 1989; 배선희, 2020).

마키아벨리즘은 마키아벨리의 저서 '군주론'에서 유래된 개념인데, Christie and Geis(1970)가 마키아벨리즘의 학문적인 개념과 척도를 개발하면서 이후 다양한 연구가 진행되었다. 마키아벨리즘은 일반적으로 타인에 대한 불신, 지위 추구, 타인에 대한 통제, 비도덕적 조작(Dahling, Whitaker, & Levy, 2009; Levenson, 1981)을 근간으로, 목적이 수단을 정당화한다는 가치관에 따라 움직이는 개인 성격특성이다(Zettler & Solga, 2013). 따라서 마키아벨리즘 연구는 조직 내 비윤리적 행동과 부당행위로 인한 업무

성과 하락, 직무몰입의 저하, 조직시민 행동에 대한 부정적 효과(Ernest, Forsyth, Banks, & McDaniel, 2012; Kish-Gephart, Harrison, & Trevino, 2010), 타인과 협력관계에서의 배신행위(구현진·이수란·손영우·신용환, 2016), 상사 비인격적 행동의 선행요인(김시내·정원호, 2018) 등 대부분 인간의 어두운 측면을 강조하며 조직유효성에 대한 부정적인 결과 변인 중심으로 진행되었다.

한편, 마키아벨리즘이 조직에 항상 부정적인 영향만 미치는 것이 아니라 마키아벨리즘의 목표 달성을 위한 도구주의적 특성과 환경변화에 대한 유연성 발휘, 상황지향적 특성 등이 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 연구가 실증되었다(Dahling, Whitaker, & Levy, 2009; Kessler, Bandelli, Spector, Borman, Nelson, & Penny 2010; Ricks & Fraedrich, 1999; Wu, Wang, Zheng, & Wu, 2019). 마키아벨리즘의 긍정성은 기업의 지속적 경쟁우위의 확보를 위한 모순적(paradoxical)상황에 대한 효과적인 대응과 성과 창출을 위한 행동통제차원의 실행 전략 및 복잡성의 확대에 의한 상황지향 리더십 필요성 증대 등으로 살펴볼 수 있다. 따라서 마키아벨리즘의 긍정적 영향에 대한 탐색은 기존의 부정적 영향 중심 연구 범위의 확장과 재해석이라는 의의를 갖는다. 마키아벨리즘의 긍정적 효과에 대한 연구의 주된 논리는 마키아벨리즘 수준이 높은 리더는 태도나 행동을 상황에 맞춰 유연하게 조절하며(Hurley, 2005), 목적달성을 위해 조직 내 긴밀한 네트워크를 형성하고, 설득과 조정을 통해 업무의 효율을 높이기도 한다(Aziz, May, & Crotts, 2002). 또한, 조직 내의 복잡한 권력 역학을 탐지하고 정치적 기술을 발휘하여 구성원들을 리딩하고 전략적인 이득 추구에 탁월함을 보이며(Judge,

Piccolo, & Kosalka, 2009), 보다 확장된 자율권을 통해 도전적인 목표와 성과를 추구한다(Belschak, Den Hartog, & Kalshoven, 2015). 따라서, ‘마키아벨리즘의 긍정성은 어떻게 작동하는지?’, ‘마키아벨리즘의 긍정성은 조직 효과성에 어떤 함의를 갖는지?’에 대한 문제의식을 규명하고자 한다.

기업의 본질은 이윤 극대화이며 목표달성을 위한 효율성은 지속적으로 중시되고 있다. 시장 경쟁이 더욱 치열해지고 제로섬게임에 의해 기업의 운명이 좌우되는 불확실한 환경 속에서 성과지향적 특성을 보이는 마키아벨리즘은 적자생존의 자본논리에 가장 충실한 덕목으로 강조될 수 있다(Poole & Van de Ven, 1989; 김동조, 2007).

불확실성과 복잡성이 증대되는 경영환경에서 조직과 구성원은 여러 취약점이 노출되기 쉽기 때문에 긍정적 감정은 상황대응과 성과창출에 효과적이다. 긍정적 감정의 확장과 구축이론에 의하면 긍정정서는 사고의 유연성 증가, 과업 몰입 등을 통해 업무성과에 건설적인 영향을 미친다(Fredrickson, 2001). 특히, 자기효능감(self-efficacy)은 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 개인적 믿음으로(Bandura, 1977), 기대가치 이론에 의하면 개인행동 수준은 과업에서 자신의 능력에 대한 자신감과 기대 그리고 그 과업의 가치에 의해 결정된다(Abrahamson, Seligman & Teasdale, 1978; Atkinson, 1957; Dweck & Leggett, 1988) 또한, 목표몰입(goal commitment)은 개인 의지에 의한 목표에 대한 몰입상태(Locke & Latham, 1991)로, 목표설정이론에 의하면 인간이 목표를 설정하고 의도적으로 행동하는 과정은 동기에 중요한 영향을 미치며 목표몰입은 목표에 대한 관심과 행동을 유발하고 실행 전

략을 개발하도록 하는 동기를 갖게 한다(Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright, & DeShon, 2001). 그리고 직무열의(work engagement)는 직무에 대하여 활력을 갖고 헌신적으로 몰두하는 마음상태이며(Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002), 직무성과를 얻는데 필요한 인내심과 집중력을 이끌어 낸다.

따라서 마키아벨리즘의 긍정성은 성과를 지향하고 이를 달성하기 위한 전술적 행동으로 구성원들에게 성공적인 인상과 이미지로 투영되어, 목표가 제시되면 목표수준과 과업달성을 위한 노력수준이 높아지며, 이는 실행에 대한 관심과 의지를 자극하고 목표달성의 동기로 연결되어 직무 성과로 완결해 내기 위한 열정과 추진력, 그리고 목표에 대한 집중과 몰입을 유도하여, 결국 지향하는 목표와 성과달성의 확률을 높이게 될 것이라는 일련의 메커니즘을 추론해 볼 수 있다.

본 연구는 마키아벨리즘의 긍정성을 긍정적 변수들과의 인과관계와 심리적 메커니즘을 통해 규명하고자 한다. 마키아벨리즘의 긍정적 영향에 대한 연구는 쉽게 찾아보기 어려우며 이는 마키아벨리즘에 대한 균형적인 이해를 통해 개인과 리더의 긍정적인 자원 활용 및 조직 성과창출에 의미 있는 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

이상의 논의를 종합하여 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 마키아벨리즘의 부정적 영향에 대한 선행연구를 비판적으로 살펴보고 마키아벨리즘의 긍정적 영향에 대한 개념적이고 실증적인 증거를 제시한다. 둘째, 리더의 마키아벨리즘이 구성원 직무열의에 미치는 효과에 대해 실증분석을 진행한다. 이를 위해서는 리더의 마키아벨리즘과 직무열의 간의 직접효과와 리더의 마키아벨리즘과 직무열의

간의 관계를 매개하는 자기효능감, 목표몰입을 매개변수로 제시하고 그 간접효과를 각각 구분하여 검증한다. 셋째, 연구 결과에 대한 이론적, 실무적 시사점을 제시한다.

## II. 이론적 배경과 가설설정

### 2.1 마키아벨리즘

마키아벨리즘(Machiavellianism)은 이익 추구와 경쟁의 법칙이 지배하는 기업조직의 맥락에서 타인을 능숙하게 다룰 수 있는 정도로 정의된다(Christie & Geis, 1970). 마키아벨리즘은 편의주의와 타인 조종 및 통제, 무도덕적인 개념으로 이해되고 있다(Fraedrich, Ferrell, & Pride, 1989). 마키아벨리즘 성향을 가진 리더는 권모술수에 능하며 타인을 고려하지 않고 목적 달성을 위해 다양한 수단을 활용하며(Wilson, Near, & Miller, 1996), 경쟁과 높은 성과에 집착하는 경향을 보인다(Aziz et al., 2002). 따라서 마키아벨리즘 대한 대부분의 연구는 조직 내 비윤리적 행동과 부당행위로 인한 업무성과 하락, 비생산적행동, 공감능력의 결여, 조직냉소주의, 조직시민행동에 대한 부정적 효과(Chris & Geis, 2013; Ernest et al., 2012; Kish-Gephart et al., 2010), 상사의 비인격적 행동의 선행요인(김시내·정원호, 2018), 지식독점 의도(강승완·김나정, 2019) 등 주로 부정적인 측면에 집중되어 왔다.

한편, 마키아벨리즘의 부정적 영향을 극복하려는 새로운 관점의 연구들도 제시되고 있다(Hutter, Filler, Hautz, Bilgram, & Matzler, 2015; Kessler, Bandelli, Spector, Borman, Nelson, & Penney, 2010; Rauthmann & Kolar, 2012; Wu

et al., 2019).

현재 기업 내외의 환경은 매우 모순적 성격을 보인다. 과거에는 효율과 혁신, 안정과 적응 중 어느 하나만 탁월성을 보이면 성공할 수 있었으나, 지금은 이 상충적인 목표를 동시에 달성해야 생존이 가능하다. 조직운영 측면에서도 일의 성취와 사람에 대한 배려라는 모순이 존재한다. 힘들고 어려운 일을 끈질기게 해내면서도 사람들이 지치거나 사기가 떨어지지 않도록 해야 한다. 일의 성취를 위한 도전과 사람에 대한 관심과 배려는 어느 하나 포기할 수 없는 필수 요소이지만 기능적인 조직 운영은 존재론적으로 갈등, 경쟁, 모순의 요소를 수반한다(Poole & Van de Ven, 1989). 따라서 오늘날 리더는 서로 상충되는 요소들이 한 조직 내에서 상호조화를 이루며 공존하는 패러독스(paradox)를 수용할 수 있어야 한다고 주장한다(Kaiser & Overfield, 2010; Obolensky, 2014). 리더가 지도성을 발휘하기 위해서는 상충적인 요소들을 이용하여 새로운 대안을 제시하는 패러독스 리더십이 요구된다(Smith & Lewis, 2011). 실제로 효과적인 리더는 패러독스 행위를 시간차 혹은 상황에 맞추어 적절한 행위를 유연하고 선택적으로 발휘한다(백기복, 2019). 선행연구에 의하면 마키아벨리즘 성향의 리더는 사회적 압력과 영향의 민감성 수준에 따라 유연하게 태도와 행동을 바꾼다. 즉, 자신의 태도와 상반되는 주장을 해야 하는 상황에 처했을 때는 태도 변화가 미미하고, 그 반대의 경우에는 자신의 목표 달성을 위해 냉담성과 이성을 유지하면서 자신의 논리와 입장을 강력히 주장하는 행동을 보인다(Dahling et al., 2009). 따라서 마키아벨리즘 성향 리더의 이러한 양면적 행동은 성과지향이라는 목표를 달성하기 위한 패러독스 행동 전략으로 이해할 수 있다. 관련 연구로는 마키

아벨리즘 성향을 지닌 상사의 윤리적 리더십 행동을 구성원들은 진정성있게 받아들이며 구성원 발언행동에 긍정적 영향을 미친다는 연구가 보고되었고(Kwak & Shim, 2017), 국내 경찰 공무원 대상 마키아벨리즘 성향 연구에서 마키아벨리즘이 조직몰입과 조직시민행동에 일부 긍정적 영향을 미친다는 연구가 보고되었다(주재진, 2016). 따라서 기존 연구 결과와는 상반되는, 마키아벨리즘의 긍정성이 존재한다는 점을 제시하였다.

두 번째는 Kuhl and Beckmann(1985)의 행동 통제이론(action control theory)을 적용해 볼 수 있다. 행동 통제 이론은 개인의 목표 달성에 대한 실행 의지를 촉진하고 장애요인에 대한 메커니즘을 설명하기 위해 개발되었다. 목표달성의 의도를 갖는 상태수준(state orientation)을 행동수준(action orientation)으로 구체화하기 위해서는 행동계획 수립, 행동지향 및 실행 관련 장애물 통제 등이 필요하다. 특히, 실행을 위한 장애물 통제가 핵심적으로 요구된다(Kuhl, 1984). 따라서 이 상황에서 마키아벨리즘의 도구주의 속성은 실행을 촉진하는 기제로 작용하여 실행을 위한 장애물을 통제하고 극복하는 긍정적인 역할을 하게 된다..

관련연구로는 진정성리더십과 도덕성 변수 간에 마키아벨리즘의 역할에 대한 연구에서, 리더가 도덕적 의도를 가졌다고 해서 반드시 도덕적 행위로 연결되는 것은 아니며 목표지향적인 마키아벨리즘의 도구주의(instrumental)활동이 실행과 관련된 장애물의 통제 역할을 하면서 두 변수간의 관계를 매개하는 것으로 보고되었다(Sendjaya, Pekerti, Hartel, Hirst, & Butarbutar, 2016). 따라서 마키아벨리즘의 도구주의 속성은 목표 달성을 위한 개인의 의도를 구체적인 행동으로 연결하여 결과물을 만들

어 내는 마키아벨리즘의 긍정적 영향을 추론해 볼 수 있다.

셋째, 최근 조직 구조가 수직적, 관료적 구조에서 수평적, 네트워크 조직, 가상조직 등으로 변화함에 따라 미래 사회의 변화를 이끄는 효과적인 리더십은 일반화된 정형적 유형이 아니라 상황과 개인 특성에 따라 진화된 모습이 요구된다(신혜영·권상집, 2019). 이처럼, 리더십도 환경변화의 대응수단으로 변화양상에 맞춰 바뀌어야 한다는 수단적(Antonakis & House, 2014), 상황 적응적 리더십(Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007)이 설득력을 얻는다. 효과적인 리더일수록 더 다양한 리더역할을 수행하며, 상황에 따른 행동복잡성도 더 높은 것으로 나타났다. 인지반응이론에 의하면 인간의 반응과 행동은 외부정보를 개인의 태도나 가치에 비추어 인지하고 평가하는 활동에 따라 결정된다(Greenwald, 1968). 따라서 일반적으로 부정적이라는 평가를 받고 있는 리더의 마키아벨리즘 행동에 대하여 모든 구성원들이 동일하게 부정적으로만 평가하는 것이 아니라 개인의 특성이나 사안에 따라 차별적으로 인지할 수 있다. 리더십은 리더의 행동에 대한 부하의 인식이기 때문에 객관적인 기준보다는 리더의 행동에 대한 부하, 동료 등 이해관계자의 주관적 평가에 기초한다(Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010). 구성원들이 개별적으로 자신들의 상황이나 가치를 기반으로 리더의 행동을 판단하기 때문에 리더의 행동에 대한 반응이 동일하지 않을 수 있다. 마키아벨리즘의 긍정성에 대한 주된 논리는 마키아벨리즘 성향의 리더는 태도나 행동을 상황에 따라 유동적으로 유연하게 바꿀 수 있다는 점이다(Hurley, 2005). 사안에 따라 조직 내 동료나 고객으로부터 존경과 신뢰를 확보하여 업무성과를 증진시키며

(Witt & Ferris, 2003), 타인에게 우호적인 인상을 전달하고(Aziz et al., 2002), 자기중심적 성향을 활용하여 보다 확장된 자율권을 확보하고 경쟁상황에서도 도전적인 목표를 추구하여 높은 성과를 이루어내는 경향이 높다(Belschak et al., 2015). 영업사원의 판매 실적과 마키아벨리즘과의 유의성 분석에서 마키아벨리즘은 고객의 구매과정을 효과적으로 조율하고 공격적인 촉진 활동을 계획하여 높은 목표를 달성하고자 하는 동기를 자극함으로써 마키아벨리즘과 사업적인 성공의 긍정적 관계를 제시한 연구(Gable & Topol, 1988; Ricks & Fraedrich, 1999)와 온라인 콘테스트 상황에서 팀원들의 기여 수준을 마키아벨리즘 관점에서 분석하여 치열한 경쟁 상황에서의 성과지향적인 마키아벨리즘의 긍정적 영향을 분석하였다(Hutter et al., 2015).

한편, 최근 기업 간의 경쟁이 더욱 치열해짐에 따라 리더들은 어느 때 보다 조직으로부터 성과창출에 대한 압박과 강요를 받고 있다. 마키아벨리즘은 불안(anxiety)과 밀접한 관계가 있는데, 조직 내에서 탁월한 성과와 잠재력을 인정받아 선임된 리더는 새롭게 부여받은 역할을 효과적으로 수행해내고자 한다. 따라서 리더는 역할과 결과에 대한 기대와 책임감으로 주어진 업무를 완수하고 탁월한 성과를 통해 타인을 만족시키려는 성향을 보이게 되지만, 한편으로 부정적 결과에 대한 비난회피, 실수와 실패에 대한 두려움과 염려로 연결될 수 있다(김민경·신제구, 2017). 이를 극복하기 위한 방법으로 리더는 심리적인 위안을 찾아 자기 안위에 집중하고, 생존을 위한 심리적 방어기제로 마키아벨리즘 행동을 선택할 수 있다(Fehr, Samson, & Paulhus, 1992). 따라서 마키아벨리즘은 리더가 두려움과 염려를 떨쳐내고 조직 내 생존과

심리적 안정감을 제공하는 수단으로 작동될 수도 있다.

이상의 논의를 종합하면 리더의 마키아벨리즘 성향은 자기중심적으로 타인을 이용하며, 기만적인 행동을 통해 전체 조직의 이익을 침해하는 부정성을 보이면서도, 보다 나은 조직 전체의 혜택이 보장된다는 판단을 하면 기꺼이 긴밀하게 네트워크를 형성하고 설득과 조정을 통해 사람들을 리딩하고, 조직 내 정치기술을 발휘하여 자원을 효율적으로 통제하며 업무효율을 높여 도전적인 목표와 성취를 추구하는 긍정성을 보이며 양면적 성향 모두를 지니고 있다고 할 수 있다. 경영 활동에 관한 연구에 있어서 그 연구의 대상 혹은 수단이 무엇이든간에 궁극적 목적은 조직의 성과증진에 있다. 따라서 경영환경의 불확실성이 커지고 있는 현재 상황을 고려할 때 마키아벨리즘의 긍정성은 모순적 상황을 효과적으로 관리하고 성과지향적인 메커니즘을 조성하여 조직의 유효성을 증진시킬 수 있는 하나의 요인이 될 수 있다.

기존 연구는 대부분 마키아벨리즘의 역기능에만 초점을 맞추어 미시적으로 살펴보았을 뿐, 양면적인 측면을 보지 못했다는 한계가 있다. 따라서 본 연구에서는 마키아벨리즘을 ‘목적 달성을 위해 적극적이고 도전적으로 타인과 주변 환경을 조종하고 통제하며, 냉담하게 감정을 드러내지 않고 자신의 이익에 집중하며 상황에 대응하려는 성향’으로 조작적 정의하여 마키아벨리즘의 긍정성에 초점을 맞추고 자기효능감, 목표열의, 직무열의 변수 간의 관계에 대한 실증분석을 통해 마키아벨리즘에 대한 균형적 시각을 확보하고자 한다.

## 2.2 자기효능감의 매개효과



자기효능감(self-efficacy)은 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 개인의 내적인 믿음과 기대치이다(Bandura, 1977). 직무에서 발생하는 난관을 극복하고 끝까지 완수할 수 있다는 자신감으로(Turner, Norman & Zunz, 1995), 자기효능감은 자기 확신, 도전적 과제에 대한 과업 난이도 선호, 행동과정에서 자기조절을 얼마나 잘 할 수 있는지에 대한 믿음과 관련한 자기조절 효능감의 세 가지 구성요소로 구성된다(Bandura, 1977). 따라서, 자기효능감은 달성해야 할 목표에 대한 몰입수준과 비례할 것으로 추론할 수 있으며, 목표달성과정에서의 어려움도 극복하려는 의지와 노력 등을 스스로 이끌어 내기 때문에 개인의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Bandura & Schunk, 1981; Earley & Lituchy, 1991; Lee & Bobko, 1994; Wood & Bandura, 1989). Bandura(1977)에 의하면 높은 수준의 자기효능감을 지각하는 사람은 성과달성을 위해 자원과 기술의 통합능력을 지닌다고 주장함으로써, 자기 효능감과 과업수행은 상관관계가 있음을 밝히고 있다(Chen, Gully & Eden, 2001).

자기효능감과 목표몰입의 관계는 목표설정이론(goal-setting theory)로 설명이 가능하다. 인간이 목표를 설정하고 의도적으로 행동하는 과정은 동기에 중요한 영향을 미치며 목표는 개인이 성취하려 노력하는 대상으로 과제 수행의 의도와 동기에 가장 영향을 미치는 요인이 된다. 자기효능감은 자신의 목표를 달성하기 위해 주어진 과업을 자신감을 갖고 실행하여 결과물로 제시할 수 있다는 믿음으로 자신에게 주어진 목표에 영향을 미치게 된다. 성공적으로 과업을 수행해 낼 수 있다는 자신에 대한 믿음은 달성해야 하는 목표의 달성에 의해 증명이 되는 것이며, 이를 위해 자신이 성취하고자 하

는 목표에 능동적으로 집중하고 몰입하게 된다. 자기효능감과 목표 몰입 간의 정적인 상관관계가 보고 되었으며(Locke & Latham, 1990), 자기효능감은 특정과업에 대한 자신의 능력지각을 기반으로 그 과업의 성공적인 완수라는 뚜렷한 목표에 몰입하는 것이며, 목표달성을 통해 획득하는 결과의 중요성과 목표를 달성할 수 있다는 믿음과 신념은 목표몰입에 영향을 미치는 핵심요인으로 목표몰입은 자기효능감에 의해서 강화될 수 있음도 보고되었다(Locke & Latham, 1991). 이상의 논의에 따르면 자기효능감과 목표몰입은 상호 긍정적인 상관관계임을 추론해 볼 수 있다.

자기효능감과 직무열의의 관계는 자기효능감을 인지하는 개인은 자신이 그 상황을 처리할 수 있다는 능력이 있음을 믿게 되어 자신감을 갖고 대처행동을 수행하며 투입하는 노력의 양과 의지를 증가시킨다. 그리고 미래에 대한 전망을 긍정적으로 보기 때문에 적극적인 태도를 보이게 된다. 따라서 자신의 업무에 대하여 긍정적인 자세와 태도를 갖게 되며 자신의 직무에 대하여 열의를 갖게 된다. 자기효능감은 스스로 업무 수행의 상황에 적절한 주의와 노력을 기울이고 활동의 선택이나 사고의 형태 등을 주도적으로 결정하는 내재적 동기가 작용하기 때문에, 조직구성원이 스스로 역할을 수행하는 동안 좋은 에너지 상태에서 신체적, 인지적, 감정적으로 자신의 적극성을 표현하는 직무열의를 높게 될 것이라고 추론해 볼 수 있다(Bakker & Demerouti, 2007; Bandura, 1977; Kahn, 1990; Stajkovic & Luthans, 1998). 선행연구로는 자기효능감이 높을수록 직무열의의 수준이 높아지며(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003), 자기효능감이 긍정적 감성을 높임으로써 직무열의에 긍정적 영향을 미치며

(Salanova, Agut, & Peiro, 2005), 중소기업 구성원을 대상으로 자기효능감이 직무열의에 직접적인 정(+)의 영향을 제시했다(강태원·이용기·이용숙, 2019).

마키아벨리즘과 자기효능감의 관계는 기대가치 이론(expectancy-value theory)를 적용해 볼 수 있다. 행동 수준의 강도는 개인이 과업에서 성공하기 위해서는 자신의 능력에 얼마나 자신감과 기대를 갖고 있느냐와 그 과업이 얼마나 중요한 가치가 부여되는 지에 따라 결정된다(Atkinson, 1957; Eccles & Wigfield, 2002). 대상에 대한 더 높은 신념(기대)을 가질수록, 특정 대상에 대해 더 높은 호의(가치)를 보일수록, 동기가 높아진다는 것이다. 따라서 개인들의 수행과 선택에 직접적으로 영향을 미치는 것은 내재적으로 각기 다른 과제의 수행 능력에 대한 개인의 믿음과 신념, 그리고 어떻게 그것을 수행할 것인가에 대한 기대 그리고 활동 결과에 대한 가치이다(김혜진, 2014). 따라서 구성원들이 어떤 행위나 목표 달성에 대한 요구사항은 그 목표를 충분히 실천할 수 있다는 자신감과 구체적 실행에 대한 기대 그리고 그 행위가 가져올 결과의 가치로 매개되어 성과달성에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있다. 따라서 자기 효능감이 높은 사람은 능동적으로 많은 노력을 투자하여 자신감을 확보하고 실패를 내적인 요인으로 귀인 시킴으로써 차후의 성과달성을 위해 보다 많은 자원을 투입하거나 새로운 과업수행방법을 찾아 성과로 연결시킨다. 따라서 높은 목표 제시와 설득과 조정 등의 자원 통제를 통해 성취지향적 특성을 보이는 리더의 마키아벨리즘은 목표달성 행동에 대한 높은 기대감과 스스로 그 활동과 결과에 의미를 부여하는 구성원의 자기효능감에 긍정적으로 작용할 수 있다(Sakalaki, Richardson, & Thepaut,

2007). 따라서 결과 지향적인 리더의 마키아벨리즘 특성은 효과적인 사회적 상호작용을 통해 주어진 상황을 긍정적으로 귀인하고 이를 가치 있는 활동으로 인식하도록 유도하여 최대한의 노력을 투입하는 구성원의 자기효능감 지각에 의해 성과 결과로 귀결될 수 있다. 따라서 목표 달성에 대한 강한 인상과 이미지를 구축하는 리더의 마키아벨리즘은 업무완수에 대한 자신감을 자극하고 해내고야 말겠다는 구성원들의 강한 의욕과 추진력을 촉진할 수 있으며 이는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 추론해 볼 수 있다.

지금까지의 논의된 내용을 종합해 볼 때 결과 지향적인 리더의 마키아벨리즘은 주어진 과제를 훌륭히 완수할 수 있다는 기대와 자신감을 형성하고 목표달성을 위해 집중하며 스스로 결과에 가치를 부여하는 자기효능감에 의해 조직성과로 연결될 수 있다. 따라서 자기효능감은 리더의 마키아벨리즘과 직무열의와의 상관관계를 매개하는 것으로 추론해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 자기효능감은 리더의 마키아벨리즘과 구성원 직무열의의 관계를 정(+)적으로 매개할 것이다.

## 2.3 목표몰입의 매개효과

목표몰입(goal commitment)은 목표를 달성하는데 있어서 개인의 의지에 의한 몰입 상태(Locke & Latham, 1991)로 정의된다. 목표몰입은 목표를 달성하기 위해 지속적으로 노력하고 목표달성 과정에서 어려움에 당면할 경우에도 쉽게 포기하지 않고 목표를 달성하기 위해 최선을 다하는 것을 의미한다(Hollenbeck &

Klein, 1987; Locke & Latham, 1990). 목표설정이론에 따르면 개인이 의식적으로 설정한 목표는 동기와 행동에 강한 영향을 미친다(Locke & Latham, 1991). 목표를 설정하는 것은 의식적으로 얻고자 하는 사물이나 상태를 장래 어떤 시점에 달성하기 위해 시도하는 것으로 행동의 지표가 되기 때문에, 목표몰입은 목표에 대한 관심과 행동을 유발하고 노력을 동원하며 목표달성을 위한 실행 전략을 개발하도록 하는 동기를 갖게 한다(Klein et al., 2001). 목표가 존재해도 몰입하지 않으면 동기가 유발되지 않기 때문에 목표몰입은 성과에 유의한 영향을 미치는 변인으로 간주된다(Locke, Latham, & Erez, 1988). 따라서 목표몰입은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치며(이은숙·박무현, 2016), 리더의 목표설정과 제안 행동은 구성원의 목표몰입과 목표달성행동에 긍정적 상관관계를 갖는다(Yanagizawa & Furukawa, 2016).

목표몰입과 직무열의의 관계는 달성해야 하는 구체적인 목표가 명확하게 제시되면 목표를 달성하기 위해 지속적으로 노력하고 목표달성 과정에서 어려움에 당면할 경우에도 쉽게 포기하지 않고 목표에 집중하여 최선을 다하려는 동기가 유발된다. 즉, 목표에 몰입하게 되면 목표 실행에 대한 열의와 자원을 투입하고 목표달성에 대한 열망은 높아진다. 이는 자연스럽게 자신의 직무를 긍정적으로 대하며 자발적이고 의욕적으로 직무에 참여하고 목표에 집중하게 된다. 따라서 목표 몰입을 통해 자신의 직무에 집중하고 최선을 다해 성취를 달성해 나가는 과정에서 자연스럽게 직무열의가 높아질 것이라는 추론이 가능하다.

한편, 리더의 마키아벨리즘과 구성원 목표몰입의 관계는 리더십 강화이론(leadership enforcement theory)으로 살펴 볼 수 있다. 리더는

구성원들의 행동과 결과를 통제함으로써 구성원에게 동기를 부여하고 바람직한 태도를 이끌어 낼 수 있다(Sims, 1977). 리더가 자신이 지향하는 행동이나 목표에 대한 다양한 형태의 자극과 촉진에 대응하여 구성원 반응의 수준이 구체화된다(Ryan & Deci, 2001) 마키아벨리즘 성향의 리더는 기회주의적인 경향을 보이며, 타인으로부터 목적 달성을 위해 요구되는 자원을 능수능란하고 효과적으로 통제하고 확보해 내는 특성을 보인다(Gustafson, 2000). 또한 타인과 직접 대면하여 효과적으로 상호작용하거나 자신의 이미지를 계획적으로 관리하기 때문에 성과 지향적인 자신의 가치관과 믿음, 리더로서의 지향점을 명확하고 일관되게 제시하고 행동화하면 구성원들도 이에 상응하는 반응을 보이고 목표달성을 위한 의지와 행동의 수준을 높여 구성원들의 몰입을 유도할 수 있다(Sakalaki et al., 2007). 따라서 목표 달성을 지향하는 리더의 마키아벨리즘 성향에 대하여 구성원들이 기대했던 행동이나 바람직한 대응과 반응을 보이게 되면 리더는 강화의 수준을 높이고 동기부여의 강도를 높여 지속적으로 목표 몰입을 촉진하게 된다. 지금까지의 논의된 내용을 종합해 볼 때 목표 달성을 지향하는 리더의 마키아벨리즘은 목표몰입을 통해 조직성으로 연결될 수 있다. 따라서 목표몰입은 리더의 마키아벨리즘과 직무열의와의 상관관계를 매개하는 것으로 추론해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 목표몰입은 리더의 마키아벨리즘과 구성원 직무열의의 관계를 정(+)적으로 매개할 것이다.

## 2.4 마키아벨리즘과 직무열의

직무열의(work engagement)는 직무를 긍정적으로 대하며 자발적이고 의욕적으로 직무에 참여하고 몰입하는 마음 상태로 높은 수준의 동기를 형성한 상태를 의미한다(Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). 즉, 직무를 수행하는 과정에서 조직구성원들이 스스로 직무에 밀도있게 집중함을 의미한다(최영주·탁진국, 2017). 직무열의는 기업 경쟁력을 향상시키는 중요한 요인으로 알려져 있고(Lockwood, 2007; Yeh, 2013), 구성원의 조직에 대한 행동이나 업무 수행능력 그리고 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 끼친다(Maslach & Leiter, 2006; Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009). 자신의 직무에 열의가 높은 구성원들일수록 조직에 긍정적인 태도를 형성하며 조직의 목표달성에 적극적으로 기여하며(Rich, LePine, & Crawford, 2010; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009), 직무 성과 향상의 주요 변인 중 하나로 검증되었다(Rich et al., 2010; Warr & Inceoglu, 2012). 직무열의는 활력, 헌신, 몰두의 세 가지 요인으로 제시된다(Chalofsky & Krishna, 2009; Schaufeli et al., 2002). 직무열의는 조직에서 구성원에게 요구되고 기대하는 긍정적인 직무태도로 직무수행에 따른 요구와 자원 뿐만 아니라 자기효능감과 직무와 목표몰입 등에 의해 긍정적인 영향을 받으며(Bakker & Demerouti, 2007), 자기효능감과 목표몰입이 직무열의에 유의한 관계가 있음이 보고되었다(Ouweneel, Le Blanc, & Schaufeli, 2011). 따라서 자기효능감이 높은 직원은 자신의 역량에 믿음을 갖고 목표 달성에 대한 자신감과 도전 정신을 발휘하여 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 또한 목표몰입은 높은

수준의 에너지, 지속성, 목표에의 집중을 의미하기 때문에 목표 몰입을 통해서 자신의 직무에 집중하고 최선을 다해 성취를 이루어 가는 과정에서 자연스럽게 직무열의가 높아질 것이라는 추론이 가능하다. 자기효능감과 목표몰입이 직무열의와의 관계는 긍정심리학 관점에서 공존활력(covitality)으로 설명할 수 있다. 긍정심리 요인들의 공존과 조합이 적응적 결과를 증진시키고 부적응적 결과를 감소시키는 상호 시너지 효과를 의미한다(Weiss, King, & Enns, 2002). 긍정심리 요인들은 개별적으로보다 조합을 이룰 때 조직의 생산성과 효율성에 기여하며, 특히 희망, 효능감, 회복탄력성, 낙관성 등은 구성원들의 직무만족과 성과측면에서 긍정적인 효과가 입증되었다(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011). 따라서 자기효능감과 목표몰입은 직무열의를 증진시키는 효과를 보일 것으로 예측할 수 있다.

한편, 마키아벨리즘과 직무열의는 성취목표지향성(achievement goal orientation)으로 살펴볼 수 있다. 이는 개인이 어떤 과업을 수행할 때 성취에 대한 욕구나 업무를 성공적으로 달성하고자 하는 노력으로 성취를 위한 목표와 이유를 포괄적으로 설명하는 기준과 동시에 개인의 목표가 얼마나 목표에 도달하였는지 성공과 실패를 판단하는 기준이 된다(Elliot & McGregor, 2001). 성취목표지향성은 두 가지로 구분이 가능한데 숙달목표지향성(mastery goal orientation)은 자기 계발, 학습과 과제 수행 능력향상에 초점을 맞추고 있고, 수행목표지향성(performance goal orientation)은 다른 사람들과 상대적인 경쟁과 비교를 통한 유능성, 비교우위 확보에 초점을 맞추고 있다(Elliot & Harackiewicz, 1996) 또한 목표 달성 실패 시에

숙달목표는 과제수행 능력 감소나 학습 목표 달성에 실패할 가능성이 있으며 수행목표는 타인과의 상대적인 비교를 통한 능력부족, 무능력의 평가 혹은 질책을 회피하려는 경향을 보인다(Elliot & McGregor, 2001; Miksza, Tan, & Dye, 2016). 즉, 성취목표지향성은 수행을 이끌어내는 개인적 믿음, 귀인, 정서의 총체로써, 개인이 수행을 하는 근본적인 이유와 목적을 의미한다(Ames, 1992; Elliot, 1999; Hulleman, Schrager, Bodmann, & Harackiewicz, 2010). 따라서 조직성과 달성의 강력한 요구와 치열한 경쟁 상황에서는 수행목표지향성이 작동할 가능성이 높다. 수행목표지향성이 높은 사람들은 타인과 비교하여 자신의 상대적 위치를 파악하거나, 타인으로부터 좋은 평가를 받는 것을 수행의 목표로 삼는다. 즉, 수행목표지향성이 높은 사람들에게 능력이란 타인보다 경쟁적인 우위를 점하는 것을 의미한다. 따라서 이들에게 타인과의 경쟁에서 이기는 건 매우 중요한 일이 된다. 수행목표지향성을 가진 개인들은 과제를 수행의 과정보다 결과에 관심을 기울이고, 상대적으로 높은 성과 기준에 도달하려고 노력한다(Elliot, 1999; Hulleman et al., 2010). 즉, 타인의 수행과 자신의 수행을 비교하여 경쟁 상황에서 자신의 능력을 평가하며, 실패할 경우 자신의 능력이 부족하기 때문이라고 귀인하거나 질책의 대상이 될 수 있다. 한편, 마키아벨리즘 성향의 리더는 승부욕이 강하고 목표 달성을 위해 구성원들을 설득하고, 계획적으로 통제하며 주변 상황과 타인의 반응에 민감하게 반응한다(Christie & Geis, 1970; Dahling et al., 2009; Fehr et al. 1992; Zheng, Wu, Chen, & Lin, 2017). 한편, 조직의 목표 지향과 개인의 수행목표 지향성 간의 관계에 대한 선행연구에서 조직이 수행목표를 강조할 경우 타인과의 비교

를 통해서 자신의 역량을 평가하며, 타인에게 자신의 역량에 관한 호의적인 평가를 받기 위해 노력하거나 혹은 부정적 평가를 회피하고자 하는 경향이 높다고 보고되었다(Button, Mathieu, & Zajac, 1996; Deshon & Gillespie, 2005).

따라서 조직이 추구하는 목표 달성 방식과 구성원의 목표지향성이 밀접한 관련이 있음을 추론해 볼 수 있다. 성과에 대한 압박과 치열한 경쟁 상황 속에서 마키아벨리즘 성향의 리더는 원하는 결과를 얻어내기 위해 구성원들에게 수행목표를 제시하며 성과를 요구할 수 있다. 또한, 경쟁 상황에서 우위를 점하기 위해 효과적으로 자원을 활용하고 통제하는 행동전술을 통해 영향력을 행사하며, 조직 내 정치기술을 활용하여 업무 효율을 높이고 지속적으로 도전적인 목표를 지향한다. 한편, 직무열의가 높은 구성원은 스스로 자신의 직무에 집중하여 몰입하기 때문에 조직이 제시하는 목표를 달성하기 위해 열의를 다하고 노력하며 어려움에 직면했을 때도 책임감과 인내력을 갖고 주어진 목표를 완수해 낼 가능성이 높다고 추론할 수 있다.

따라서 지금까지의 논의된 내용을 종합해 볼 때 성과 지향적 성향을 보이는 리더의 마키아벨리즘은 경쟁 상황에서 우위를 확보하기 위해 구성원들에게 수행목표지향성의 목표를 제시하고 이를 성공적으로 수행하기 위해 설득 및 조정, 통제 등의 자원 확보와 지원 등의 활동을 감행하며, 이는 구성원으로 하여금 주어진 목표를 달성해 내기 위해 자발적이고 긍정적인 자세로 최선을 다해 업무에 참여하고 성과에 도달하려고 노력하는 태도를 촉진할 수 있다. 수행목표의 달성으로 경쟁 상황에서 타인과의 비교를 통해 유능성을 인정받은 구성원은 업무에 대한 높은 자부심과 보람을 느끼며, 실패로 인한 무능력 등의 평가나 질책을 회피하기 위해

더욱더 업무에 몰입하고 열의를 보일 개연성이 높다. 따라서 리더의 마키아벨리즘 행동은 구성원 직무열의에 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 추론할 수 있다.

또한 자신의 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음과 신념은 자신이 달성해야 하는 목표에 집중하고 몰입하여 능동적으로 결과를 제시하고자 하는 의도와 동기에 영향을 주게 되며, 이는 자신의 직무를 긍정적으로 대하며 자발적이고 의욕적으로 직무에 참여하고 몰입하고자 하는 직무열의를 촉진하는 선행요인이 될 수 있다. 따라서 자기효능감과 목표몰입은 리더의 마키아벨리즘과 구성원 직무열의의 관계를 매개한다고 추론할 수 있다.

지금까지의 논의와 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 리더의 마키아벨리즘은 구성원의 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

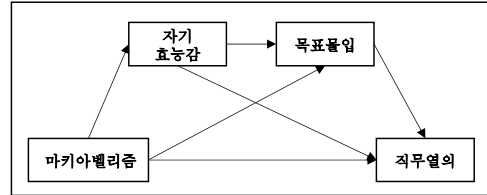
가설 4: 구성원의 자기효능감, 목표몰입은 리더의 마키아벨리즘과 직무열의의 관계를 매개할 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구모형

본 연구는 리더의 마키아벨리즘과 조직 구성원의 자기효능감, 목표몰입, 직무열의 간의 구조적 관계를 밝히고자 하였다. 이를 실증적으로 검증하기 위하여 관련된 선행연구 및 이론 검

토를 바탕으로 하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

#### 3.2 연구대상

본 연구는 앞서 제시한 연구모형을 검증하기 위하여 제조업, 금융업, 서비스업, 정보통신업, 연구/개발 등 국내 300인 이상 기업에서 상사가 있는 직장인을 대상으로 자기보고식 설문지법을 활용하였다. 설문조사는 2020년 10월부터 11월까지 약 2개월에 걸쳐 진행하였으며, 본 설문 의 측정 시기는 7일간 간격을 두어 두 차례 조사를 실시하였고 총 380부의 설문지를 배포하고, 이 중 부실한 설문지를 제외한 335부의 설문지를 실증 분석에 활용하였다. 분석에 사용한 표본의 인구통계학 특성을 살펴보면 남성(55.2%)이 여성(44.8%)보다 많고 연령대는 30대(43.3%)가 가장 많으며 직급은 대리(25.1%)와 과장(25.1%)의 비율이 높았다. 근속은 1년 이상에서 10년 미만(67.8%)이 평균적으로 높고 직속상사와 함께 근무한 기간은 5년 미만(82.1%)인 경우가 가장 많은 것으로 나타났다. 본 연구는 왜도가 2보다 작고, 첨도는 7보다 작으므로 모수를 추정하는데 문제가 없고 구조방정식 모형 검증의 전제조건인 다변량 정규분포성의 가정을 충족하여(Kline, 2005) 최대우도법을 통한 모수추정이 가능함을 확인하였다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 측정 도구는 선행연구를 통하여 검증된 설문 문항을 참고하여 본 연구의 목적에 맞게 일부 문항을 재구성하여 사용하였다. 각 변수는 리커트 5점 척도(likert scale)를 사용하였다(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다). 변수들에 관한 조작적 정의 및 측정 도구는 다음과 같다.

#### 3.3.1 마키아벨리즘

마키아벨리즘은 일반적으로 ‘타인에 대한 무관심과 기만으로 자신의 이익에 집중하며 감정을 잘 드러내지 않고 전형적인 도덕률에서 벗어나 타인을 통제하려는 성향으로 정의한다.’ 그러나 본 연구에서는 마키아벨리즘의 긍정성에 집중하여 연구를 진행하기 위하여 마키아벨리즘을 ‘적 달성을 위해 적극적이고 도전적으로 타인과 주변 환경을 조종하고 통제하며, 냉담하게 감정을 드러내지 않고 자신의 이익에 집중하며 상황에 대응하려는 성향’으로 조작적 정의를 하였다. 측정도구는 Dahling, Whitaker, and Levy(2009)이 개발한 마키아벨리즘 성격척도(Machiavellism Personality Scale: MPS)를 김희송·홍현기·현명호(2011)가 “한국판 마키아벨리즘성격척도(MPS)의 타당화 및 신뢰도 연구”에서 검증된 척도를 활용하였다. 마키아벨리즘은 4개의 하위 요인(타인에 대한 불신, 지위에 대한 욕구, 통제에 대한 욕구, 비도덕적 조종)으로 총 16문항을 사용하였다. 문항의 예는 “나의 직속상사는 성과를 높이기 위해 종종 마음에도 없는 말을 하기도 한다.”(타인에 대한 불신), “나의 직속상사는 높은 사회적 지위를 얻기 위해 노력한다.”(지위에 대한 욕구), “나의 직속상사는 다른 사람을 자신의 생각대로 행동

하도록 유도한다.”(통제에 대한 욕구), “나의 직속상사는 성과를 올리기 위해 가능한 방법을 모두 활용하려 한다.”(비도덕적 조종)등이다. 신뢰도 계수 값(Cronbach  $\alpha$ )은 .838이다.

#### 3.3.2 자기효능감

자기효능감은 자신의 성과를 달성하는데 필요한 자신들의 능력에 대해 갖는 믿음으로(Bandura, 1994), 본 연구에서는 Bandura(1977)의 척도를 문유석·허용훈(2010)이 개발한 측정 도구를 일부분 활용하였다. 자신감, 자기조절, 과제난이도를 중심으로 문항의 예로서는 “나는 직무수행능력에 관한 한 자신이 있으며 나 자신을 믿는다.”(자신감), “어렵거나 도전적인 일을 하는 것을 좋아한다.”(과제난이도), “동료들과 의견이 달라도, 나의 뜻에 부합되는 적절한 해결방안을 찾을 수 있다.”(자기조절 효능감)등으로 전체 문항은 7개 문항을 사용하였다. 문항의 신뢰도 계수(Cronbach  $\alpha$ )는 .858으로 나타났다.

#### 3.3.3 목표몰입

목표몰입은 어떤 목표를 달성하는데 있어 개인 의지를 기반으로 한 몰입으로 조작적 정의를 하였다(Locke & Latham, 1990). 측정도구는 Kline, Wesson, Hollenbeck, Wright, and Deshon(2001)이 제시한 5개의 설문 문항에 대해 탁제운·신제구(2017)의 연구에서 검증된 설문항목을 사용하였다. 문항의 예는 “나는 우리 팀의 목표를 진지하게 받아들인다.”, “나는 우리 팀의 목표를 달성하기 위해 열심히 몰입한다.” 등이다. 신뢰도 계수 값(Cronbach  $\alpha$ )은 .802이다.

### 3.3.4 직무열의

직무열의는 직무를 긍정적으로 대하며 자발적이고 의욕적으로 직무에 참여하고 몰입하는 태도로 조작적 정의를 하였다(Schaufeli et al., 2002). 측정도구는 Schaufeli and Bakker(2004)의 UWES(Utrecht Work Engagement Scale)의 단축형 척도에서 활력, 헌신, 몰두를 측정문항으로 사용하였다. 전체 측정문항은 6개이며 문항은 '나는 집중해서 직무를 수행하는 동안 행복감을 느낀다(활력)', '나는 직무를 수행하는 동안 시간이 매우 빠르게 흘러간다(몰두)', '나는 직무를 수행하는 동안 일의 의미와 목적을 찾았다(헌신)'이며, 문항의 신뢰도 계수(Cronbach  $\alpha$ )는 .793으로 나타났다.

### 3.3.5 통제변수

독립변수와 종속변수 간의 명확한 인과관계 확인을 위하여 인구통계학적 변수의 직급과 정서상태를 통제변수로 사용하였다. 정서상태는 백윤정·김보영(2014)의 연구에서 직무관련 긍정 정서가 직무열의의 한 영역인 직무전념(job absorption)을 증대시키고 부정 정서는 직무전념을 낮춘다는 결과를 도출함으로써 정서상태가 직무태도에 중요한 변수로 작용된다는 사실을 확인하였다(Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004). 또한 정서상태는 자기효능감에 영향을 미친다. 즉, 스트레스 반응을 줄이고 신체적 상태의 관리와 부정적 감정의 성향을 긍정적으로 바꾸게 되면 자기효능감을 향상시키게 되며 반대로 낙담한 기분은 자기효능감을 약화시킨다고 보고되었다.(Bandura, 1994). 인구통계학 변수로 직급은 시간이 지남에 따라 지식이나 경험의 축적으로 볼 수 있고 이러한 변수들은 과업을 수행하는 구성원의 행동에 영향을 미칠 수 있다는 Wu

and Parker(2017)의 주장을 바탕으로 통제변수로 추가하였다

### 3.3.6 동일방법편의

본 연구는 동일한 응답자로부터 자기 보고식 설문지법을 활용하여 측정하였다는 점에서 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있으므로 이를 최소화하기 위해 연구설계, 데이터수집, 통계분석 단계에서 이를 고려하였다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007).

연구설계 단계에서 먼저 측정 시기를 분리하여 1차 설문은 종속변수를 제외한 모든 변수에 대한 문항을 측정하였고, 2차 설문은 1주일의 간격을 두고 종속변수를 별도로 측정하여 응답자가 보일 수 있는 의도적인 왜곡(Nederhof, 1985)을 줄이고자 하였다. 데이터 수집 단계에서는 측정 문항의 간결성, 명확성, 객관성을 제시(박원우 외, 2007)하기 위하여 인사조직전공 경영학 박사 11인의 의견을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 질문을 일부 수정하였고, 원 척도와 측정 도구의 타당성과 신뢰도 비교 및 검증 위해 일반 직장인 118명을 대상으로 사전 설문조사를 진행하였다. 통계분석 단계에서는 Harman의 단일요인검증(single factor test)을 실시하였다. 주성분 방법을 이용한 비 회전 요인분석 결과 고유 값(eigen value)이 1 이상인 요인 중 가장 큰 설명력을 가진 1요인의 분산비가 24.9% 이었다는 점에서 동일방법으로 인한 편이의 가능성은 크지 않다고 판단하였다(Podsakoff & Organ, 1986).

## 3.4 자료분석

본 연구의 수집된 자료는 SPSS 26.0과 AMOS 26.0을 활용하여 분석하였으며, 다음과



같은 절차에 따랐다. 첫째, 주요 변수의 신뢰도 확인을 위해 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 산출하여 검증하였고 둘째, 수집된 자료의 정규분포를 확인하기 위해 기술통계의 평균, 표준편차 및 왜도와 첨도를 확인하였으며, 변수 간 상관관계 분석을 시행하여 유의성을 검증하였다. 셋째, 구조방정식을 활용하여 연구모형의 적합도를 확인하였다. 넷째, 연구가설을 검증하기 위해 연구모형의 직접 효과와 간접효과(매개효과)를 분석하였다.

## IV. 연구결과

### 4.1 확인적 요인분석

본 연구는 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통하여 연구모형에서 사용된 측정도구의 집중타당도와 판별타당도를 검증하였다. 마키아벨리즘, 자기효능감, 직무열의의 관측변수의 개별문항 수가 많을 경우 구조방정식 모델이 복잡하여 제한된 표본으로 많은 수의 미지수를 추정하게 될 가능성이 있어 연구모형의 적합도 문제가 발생할 수 있다는 점에서 항목 묶음(item parceling)간 요인 적재치의 균형을 유지하는 구성개념의 항목균형(item-to-construct balance) 방법을 이용하여 연구모형의 적합도 문제를 극복하고자 하였다(Bentler & Chou, 1987; Marsh, 1994). 즉 모든 항목이 개념을 구성하고 있는 것으로 가정하고 요인 적재량을 기준으로 항목을 할당하는 방법을 적용하였다. 본 연구의 변수는 전 문항 삭제 없이 모두 활용되었으며 항목 대 개념 균형법에 의해 마키아벨리즘 4개 관측변수, 자기효능감 2개 관측변수, 직무열의의 2개 관측변수로 항

목 묶음을 진행하였다. 검증 결과, 집중타당도(convergent validity)는 모든 관측 변인의 표준화된 요인 적재값이 .6이상으로 나타났고 통계적으로 유의성( $C.R.=1.965$ ,  $p<.05$ )의 조건을 충족시켰다. 추가적으로 구조모형 적합도는 위반 추정치가 없고  $\chi^2$  값이 유의적으로 나타나 다른 적합도 지수를 평가하여 모형 적합도를 분석하였다.  $\chi^2/df$ 는 1.508로 좋은 수준을 보였고 RMR .017, GFI .960, NFI .952, IFI .983, TLI .978, CFI .983, RMSEA .036로 적합한 수준으로 나타났다. 따라서 본 연구를 위한 구조모형은 전반적으로 타당한 것으로 판단할 수 있다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 1998). 한편, 개념신뢰도(construct reliability: CR)는 모든 관측 변인이 .70 이상으로 높은 내적 일관성과 수용가능성을 보였으며, 평균분산추출(average variance extracted: AVE)은 .50 이상으로 나타나 개념에 대해 지표가 설명할 수 있는 분산 크기의 신뢰도가 검증되었다. 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 독립변수인 마키아벨리즘은 매개변수인 자기효능감과 목표몰입, 종속변수인 직무열의와 각각 유의한 상관관계를 나타냈으며, 매개변수인 자기효능감과 목표몰입 간에도 유의한 상관관계를 보였다. 마지막으로 판별타당도(discriminant validity)는 가장 큰 상관관계를 보이는 자기효능감과 직무열의(.618)의 제곱 값인 .382로 나타났으며 정서상태를 제외한 변수 AVE 값보다 작은 것으로 확인되어 판별타당도를 확보하였다고 판단할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 자세한 결과는 <표 1>, <표 2>, <표 3>에서 제시하였다.

### 4.2 가설 검증

본 연구는 직렬다중매개효과를 검증하기 위

&lt;표 1&gt; 확인적 요인분석 결과

잠재변수	관측변수	표준화 계수	S.E	C.R	P	CR	AVE	신뢰도
마키아벨리즘	MV 1	0.732	0.025	15.846	0.000	0.940	0.798	0.865
	MV 2	0.862	0.028	19.868	0.000			
	MV 3	0.737	0.030	15.976	0.000			
	MV 4	0.706	0.027	15.105	0.000			
자기효능감	SE 1	0.821	0.025	18.071	0.000	0.956	0.916	0.866
	SE 2	0.923	0.024	20.963	0.000			
	GC 1	0.676	0.033	14.180	0.000			
	GC 2	0.663	0.039	13.838	0.000			
목표몰입	GC 3	0.723	0.037	15.525	0.000	0.891	0.623	0.828
	GC 4	0.700	0.035	14.862	0.000			
	GC 5	0.745	0.036	16.152	0.000			
	JE 1	0.804	0.026	18.094	0.000	0.924	0.859	0.804
직무열의	JE 2	0.841	0.026	19.204	0.000			

측정모형 모델적합도

 $\chi^2=120.627(p=.002)$ ,  $df=80$ ,  $\chi^2/df=1.508$ 

RMR=.017, GFI=.960, NFI=.952, IFI=.983, TLI=.978, CFI=.983, RMSEA=.036

&lt;표 2&gt; 상관관계

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. 직급	2.570	1.298	1					
2. 정서상태	2.812	0.532	0.091	1				
3. 마키아벨리즘	3.548	0.486	0.112*	0.185**	1			
4. 자기효능감	3.898	0.508	0.078	0.017	0.292**	1		
5. 목표몰입	3.780	0.591	0.247**	0.041	0.404**	0.426**	1	
6. 직무열의	3.831	0.535	0.166**	0.107*	0.401**	0.618**	0.609**	1

N=335, \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ 

직급, 정서상태는 통제변수임

해 SPSS PROCESS macro(Hayes, 2017)의 6번 모델을 활용하여, 독립변수(X)가 종속변수(Y)에 영향을 미치는 과정에서 매개변수(M)간의 순차적인 인과관계를 확인하고자 하였다. 직렬다중매개모델의 네 가지 경로( $X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$ ,  $X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ ,  $X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ ,  $X \rightarrow Y$ )를 통해 순

차적인 인과적 영향과 1만개의 부트스트래핑 표본들의 편의수정 95% 신뢰구간 값을 통해 간접효과의 유의성을 확인하였다. 자세한 결과는 <표 4>과 <표 5>에 제시하였다.

분석 결과 첫째, 마키아벨리즘과 직무열의의 직접효과( $X \rightarrow Y$ ,  $c'=.122$ ,  $p=.004$ )는 유의한 것

&lt;표 3&gt; 판별타당도 분석결과

개념간 상관	AVE	상관계수	$\rho^2$
마키아벨리즘 ↔ 자기효능감	마키아벨리즘 0.798 자기효능감 0.916	0.292	0.085
마키아벨리즘 ↔ 목표몰입	마키아벨리즘 0.798 목표몰입 0.623	0.404	0.163
마키아벨리즘 ↔ 직무열의	마키아벨리즘 0.798 직무열의 0.859	0.401	0.161
자기효능감 ↔ 목표몰입	자기효능감 0.916 목표몰입 0.623	0.426	0.181
자기효능감 ↔ 직무열의	자기효능감 0.916 직무열의 0.859	0.618	0.382
목표몰입 ↔ 직무열의	목표몰입 0.623 직무열의 0.859	0.609	0.371

&lt;표 4&gt; 직렬다중매개의 경로계수 분석결과

변수	자기효능감				목표몰입				직무열의			
	$\beta$	se	t	p	$\beta$	se	t	p	$\beta$	se	t	p
직급	.019	.019	.992	.321	.087	.019	4.484	.393	.009	.014	.630	.528
정서상태	-.039	.047	-.847	.397	-.041	.048	-.854	.000	.062	.035	1.760	.079
마키아벨리즘	.307	.051	5.957	.000	.357	.055	6.496	.000	.122	.042	2.883	.004
자기효능감					.378	.051	7.334	.000	.444	.040	11.010	.000
목표몰입									.341	.037	9.167	.000

N=335, \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ 

직급, 정서상태는 통제변수임

으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

둘째, 자기효능감은 마키아벨리즘과 직무열의 간에 간접효과( $X \rightarrow M_1 \rightarrow Y$ )가 있는 것으로 나타났다. 매개변수의 간접효과 크기는  $a_1b_1=.307(.444)=.137$ 이며, 부트스트래핑 95% 신뢰구간(.085, .192)은 0을 포함하지 않으므로 간접효과가 있는 것으로 확인되어 가설 2는 채택되었다. 셋째, 목표몰입은 마키아벨리즘과 직무열의 간에 간접효과( $X \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ ) 크기는  $a_2b_2=.378(.341)=.121$ 이며, 부트스트래핑 신뢰구간(.068, .182)은 0을 포함하지 않아 간접효과 유의성

을 확인하였다. 따라서 가설 3도 채택되었다. 넷째, 마키아벨리즘과 직무열의 간에 자기효능감과 목표몰입의 직렬다중매개효과는 유의한 것으로 나타났다. 직렬다중매개의 간접효과( $X \rightarrow M_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$ )는  $a_1b_2=.307(.378).341=.039$ 으로 나타났다. 부트스트래핑 신뢰구간(.022, .062)은 0을 포함하지 않으므로 유의한 양의 값을 갖는 것으로 확인되었다. 가설 4는 채택되었다. 즉 리더의 마키아벨리즘으로 구성원의 자기효능감은 높아지며 이러한 경향은 목표몰입을 더 크게 증가( $d21=.378$ ,  $p=.0001$ )시킬 수 있다. 또한

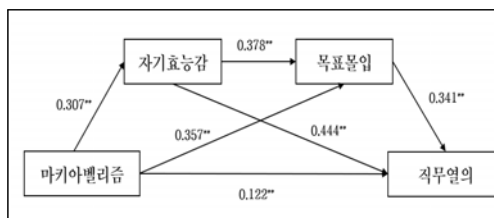
&lt;표 5&gt; 직접효과, 간접효과 분석결과

직접효과( $X \rightarrow Y$ )	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
마키아벨리즘 → 직무열의	.122	.042	2.883	.004	.039	.205

간접효과	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
총 간접효과 ( $X \rightarrow M1 \rightarrow Y$ , $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$ , $X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$ )	.298	.043	.213	.384
마키아벨리즘 → 자기효능감 → 직무열의 ( $X \rightarrow M1 \rightarrow Y$ )	.137	.027	.085	.192
마키아벨리즘 → 목표몰입 → 직무열의 ( $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$ )	.121	.029	.068	.182
마키아벨리즘 → 자기효능감 → 목표몰입 → 직무열의 ( $X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$ )	.039	.010	.022	.062

증가된 자기효능감은 목표몰입을 높이는데 .039 단위만큼 직무열의를 높인다고 볼 수 있다. 그리고 총 간접효과는 .298이며, 부트스트래핑 신뢰구간(.213, .384)은 0을 포함하지 않으므로 정(+)의 유의한 효과가 있음을 확인하였다. 연구모형의 결과분석은 <그림 2>에 제시하였다.



&lt;그림 2&gt; 결과 분석

## V. 결 론

### 5.1 연구결과 요약

본 연구는 마키아벨리즘의 긍정성에 대한 추론을 위해 리더의 마키아벨리즘이 구성원의 직

무열의에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그 관계에서 자기 효능감과 목표몰입의 직렬다중 매개 효과를 통해 어떠한 메커니즘이 나타나는지를 규명하고자 시행하였다. 연구결과를 다음 네 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 리더의 마키아벨리즘은 구성원의 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직성과 달성에 대한 요구와 치열한 경쟁 상황 속에서 마키아벨리즘 성향의 리더는 원하는 결과를 얻어내기 위해 구성원들에게 수행목표를 제시하고 성과를 요구할 수 있다. 마키아벨리즘 성향의 리더는 경쟁 상황에서 우위를 점하기 위해 효과적으로 자원을 활용하고 통제하는 행동전술로 영향력을 행사하며, 조직 내 정치기술을 활용하여 업무 효율을 높이는 등의 지원활동을 감행할 수 있다. 이는 구성원으로 하여금 효과적으로 자신의 직무에 집중하며 조직이 제시하는 목표를 달성하기 위해 열의를 다할 수 있는 제반 업무 환경이 조성되어 어려운 과제나 목표에 직면하더라도 인내력을 갖고 목표달성을 위한 실행의 수준을 높이고, 책

임감과 도전정신으로 주어진 성과를 완수해낼 가능성이 높아진다고 할 수 있다. 따라서 목표 지향적인 리더의 마키아벨리즘은 구성원 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추론해 볼 수 있다.

둘째, 자기효능감은 마키아벨리즘과 직무열의 관계를 정(+)적으로 매개하는 것으로 나타났다. 자기 효능감이 높은 사람은 성과달성을 위해 많은 자원을 투입하고 성과달성을 위해 보다 많은 노력을 하며 주어진 목표를 달성해 낼 수 있다는 강한 신념을 기반으로 적극적으로 행동한다. 성과 달성을 위해 의도적으로 높은 목표를 제시하고 목표 달성에 대한 강한 인상과 이미지를 제시하는 리더의 마키아벨리즘은 제시된 목표를 달성하고자하는 의욕과 자신감을 자극하고 업무완수에 대한 강한 의욕과 추진력을 촉진하게 된다. 즉, 이익을 극대화하려는 마키아벨리즘 성향이 강할수록 구성원의 자신감과 동기 수준을 고양시키며 자기효능감을 매개로 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측해 볼 수 있다.

셋째, 목표몰입은 마키아벨리즘과 직무열의 관계를 정(+)적으로 매개하는 것으로 나타났다. 마키아벨리즘 성향의 리더는 주어진 상황과 타인으로부터 목적 달성을 위해 요구되는 자원을 능수능란하고 효과적으로 확보해 내려 하기 때문에 성과 지향적인 자신의 가치관과 믿음, 리더로서의 지향점을 명확하고 일관되게 제시하고 행동화할 수 있다. 구성원들은 이런 리더의 행동에 상응하는 반응을 보이고 목표달성을 위한 의지와 행동의 수준을 높여 구성원들의 몰입을 유도해 낼 수 있다. 리더의 성과달성에 대한 강한 의지와 지원행동에 대하여 구성원들은 목표 달성에 대한 의지를 보이며 주어진 목표에 집중하고 적극적인 자세를 보일 수 있다. 따

라서 목표 달성을 지향하는 리더의 마키아벨리즘에 대하여 구성원들이 기대했던 행동이나 바람직한 대응과 반응을 보이게 되면 리더는 동기부여의 강도를 높여 지속적으로 목표 몰입을 이끌어 낼 것이라고 예측해 볼 수 있다.

넷째, 마키아벨리즘은 자기효능감과 목표몰입을 직렬매개로 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 높은 수준의 목표달성을 추구하는 리더의 마키아벨리즘에 대하여 자기효능감이 높은 구성원은 자신의 역량에 믿음을 갖고 달성해야 하는 목표의 수준에 집중하고 몰입하여 달성의 가능성을 스스로 높여 목표 달성에 대한 자신감과 도전정신을 발휘함으로써 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 또한 스스로 주어진 목표 성취에 초점을 맞추고 최선을 다해 성취를 이루어 가는 과정에서 높은 수준의 에너지와 활력, 업무 지속성, 목표에의 집중과 몰입을 이끌어 내기 때문에 자연스럽게 직무열의가 높아질 것이라는 추론이 가능하다. 따라서 자기효능감과 목표몰입은 마키아벨리즘과 직무열의 간의 관계를 직렬매개 할 것이라고 점을 확인할 수 있다.

## 5.2 이론적, 실무적 시사점

본 연구는 경영학 및 리더십 연구 분야에 다 음과 같은 시사점을 가지고 있다. 먼저 이론적 측면에서 본 연구는 세 가지의 시사점을 제시해 준다.

첫째, 경영학 분야에서 진행된 마키아벨리즘에 대한 연구는 대부분 마키아벨리즘의 부정적인 특성과 결과변인과의 인과관계를 검증하는 연구이었다. 그러나 최근 경영환경의 불확실성과 복잡성이 가속화되는 상황에서 기업이 지속적인 경쟁우위 확보하기 위해서는 조직을 유연

하고 역동적으로 이끌어 나갈 리더십에 집중하게 된다. 즉, 경영 현장에서 일어나는 다양한 형태의 모순적 상황에 대한 해법을 제안할 수 있는 리더십이 요구된다. 따라서 본 연구에서는 상호 양립할 수 없는 모순적 요인들의 효과적인 관리를 통해 조직효과성을 높일 수 있는 대안으로 마키아벨리즘의 긍정성을 실증적으로 검증하였다. 이를 위해 본 연구에서는 리더의 마키아벨리즘과 구성원 직무열의 간의 정(+)적인 상관관계를 규명함으로써 기존 마키아벨리즘 연구와의 차별성을 제시하였다.

둘째, 리더의 마키아벨리즘과 구성원 직무열의 간의 관계에서 자기효능감과 조직몰입에 의한 직렬다중매개효과를 밝힘으로써 리더의 마키아벨리즘과 구성원 직무열의 간의 인과 관계를 검증하였다. 리더십과 조직성과 간의 상관관계 검증은 변수 간의 메커니즘 규명이 요구된다(Morgeson, DeRue, & Karam, 2010). 본 연구에서는 리더의 마키아벨리즘과 구성원 직무열의 간의 상관관계를 자기효능감과 목표몰입의 직렬다중매개 효과를 통해 실증함으로써 마키아벨리즘 연구의 영역을 확장하였다.

셋째, 리더의 마키아벨리즘과 구성원의 직무열의 간의 관계 규명에 있어 행동통제이론의 관점을 활용하여 수행하였다. 행동통제 이론은 개인의 목표 달성에 대한 실행 의지를 촉진하고 장애요인에 대한 메커니즘을 설명하기 위해 개발되었는데, 실행의도 중심의 상태수준을 행동수준으로 전환하기 위해서는 행동계획 수립, 행동지향 및 실행 관련 장애물 통제가 필요하다고 제시한다. 특히, 실행을 위한 장애물 통제가 절대적으로 요구된다고 보고하고 있다(Kuhl, 1984). 즉, 의지가 있다는 것만으로 행동이 일어나는 것이 아니라 실행관련 행동에 대한 장애물에 대한 통제가 필요하며, 이 상황에

서 마키아벨리즘의 도구주의 속성은 실행을 촉진하는 기제로 작용하여 실행을 위한 장애물을 통제하고 극복하는 긍정적인 역할을 한다는 점을 설명하였다. 이로써 기존의 행동통제이론을 마키아벨리즘의 긍정적인 측면에서 실증 검증을 위한 이론적 근거를 제시하였다.

다음으로 실무적 측면에서 본 연구는 세 가지의 시사점을 제시하여 준다.

첫째, 급변하는 경영환경에 효과적으로 대응하고 지속적인 성과를 확보하기 위해서는 유연하고 역동적인 사고와 관점이 필요하다. 경영환경이 불확실성과 복잡성이 고도화되고 있는 상황에서 편협한 사고나 편중된 관점을 고수하는 것은 조직의 효과성과 성과를 훼손할 수 있다. 현장의 리더들은 과업에 집중하여 목표를 달성하는 한편 구성원들의 마음관리를 해야 하고, 관리를 철저히 하면서도 미래비전과 전략을 제시할 줄 알아야 하며, 독단이 필요할 때 과감하게 독단하면서도 참여와 위임도 할 줄 알아야 한다. 아울러 공식적 역할에 집중하면서도 비공식적 후원자역할도 수행하고, 부하를 위하면서도 상사, 동료, 외부인들까지를 포함한 폭넓은 사회적 자본을 구축할 수 있어야 한다(백기복, 2019). 즉, 일방적인 리더십 스타일을 고집할 것이 아니라 변화의 시대에 상호 모순되거나 양립할 수 없는 요인들을 효과적으로 관리할 수 있는 새 시대의 특징에 맞는 리더십행위와 역할이 요구된다.

둘째, 리더는 지속적으로 자기 검열과 점검이 요구된다. 긍정적인 결과를 촉진하는 방법에 주목할 필요가 있다. 조직 내에서의 리더십은 조직구성원들의 태도와 행동에 가장 크게 영향을 미치는 요인 중 하나이다(김예성·신제구, 2018). 따라서 리더십의 부정적 특성이 드러나지 않도록 영향력 발휘에 신중을 기해야 한다.

리더십 행동에는 긍정적인 면과 부정적인 면이 공존하기 때문에 부정적인 측면이 드러나지 않도록 지속적인 자기 점검과 원칙에 입각한 리더십 행동이 필요하다. 조직이 지향하는 핵심가치를 근간으로 의사결정을 하도록 노력해야 한다. 또한 권위주의에 젖어 불합리하거나 비윤리적인 행동이 일어나지 않도록 구조적으로 업무 방식이나 구조를 설계할 필요도 있다. 결국 리더는 긍정적인 부분에 집중하고 영향력을 발휘하도록 본인 스스로 감독하고 관리하는 지속적인 노력과 점검이 필요하다.

셋째, 리더의 선발과 육성에 있어서 보다 정교한 제도나 시스템 구축이 요구된다. 선발에 있어 보다 높은 윤리적 기준을 제시하고 부정적인 측면에 대한 보다 엄중한 검증이 필요하며, 상황에 대한 유연성을 선발기준으로 제시하는 것도 바람직하다. 특히 스타일이 고착되어 있는 경우, 자기에게 익숙하지 않은 것은 단편적인 행동조차도 제대로 수행하지 못하는 사람들이 많기 때문이다. 성격적 유연성이나 메타인지능력 등이 예측변수로서 유용할 것으로 추론된다(백기복, 2019). 따라서 이를 위해 직무 역량 뿐만 아니라 잠재적 성격특성까지 포함하는 엄격하고 객관적인 검증 과정이 요구된다. 또한 리더십 훈련에 있어 한 가지 행동이 전부이며 정답인 것처럼 단편적으로 훈련하는 것은 바람직하지 않다. 일방적으로 정답을 찾아 제시하는 방법에서 탈피하여 다양한 상황 속에서 최적의 대안을 찾아보는 게임이나 시뮬레이션 방식의 훈련방식이 더 효과적일 것으로 기대할 수 있다.

### 5.3 연구의 한계 및 향후 연구의 방향

본 연구의 한계점을 지적하고, 이를 극복하

기 위한 향후 연구 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 자기 보고식 설문지법을 활용해 자료를 수집하였으므로 동일방법편의의 문제가 발생할 수 있으므로, 이를 최소화하기 위해서 독립변수와 종속변수의 측정 시기를 분리하였다. 그러나 이는 부분적인 해결 방법이므로 향후 연구에서는 변수 간의 명확한 인과관계를 규명하기 위하여 종단연구 및 사회적 바람직성 편향을 반영한 설문조사를 진행할 필요가 있다.

둘째, 금번 연구에서는 마키아벨리즘의 긍정성에 대한 연구에 집중하기 위하여 마키아벨리즘을 ‘목적 달성을 위해 적극적이고 도전적으로 타인과 주변 환경을 조종하고 통제하며, 냉담하게 감정을 드러내지 않고 자신의 이익에 집중하며 상황에 대응하려는 성향’으로 조작적 정의하였다. 따라서 마키아벨리즘의 긍정적 영향에 대한 논리적 개연성을 확보하기 위해서는 보다 심층적인 후속연구가 필요하다.

셋째, 마키아벨리즘의 긍정적 영향 분석을 위해 자기효능감, 목표몰입, 직무열의 등 긍정성을 보이는 유사한 특성을 지닌 변수를 중심으로 연구가 진행되었으나 마키아벨리즘의 속성에 대한 균형적인 연구를 위해서는 향후 다양한 속성을 지닌 종속변수와 상관계수에 대한 분석이 필요할 것으로 보인다.

넷째, 본 연구는 본질적으로 태도조사(attitude survey)의 한계를 지니고 있다. 또한 긍정적인 결과에만 초점을 두고 진행되어 부정적인 결과와의 비교연구를 소홀히 다루고 있는 한계를 지닌다. 마지막으로 본 연구의 결과는 마키아벨리즘의 부정적 효과를 부인하는 결과를 의미하지는 않음을 지적한다.

## References

- 강승완·김나정. (2019). 지식 심리적 소유감이 지식독점 의도에 미치는 영향에 대한 실험연구:마키아벨리즘 성격의 조절효과, *인적자원관리연구*, 26(5), 97-115.
- 강태원·이용기·이용숙 (2018). 중소기업 조직구성원의 자기효능감이 직무열의와 직무성취에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 13(6), 155-166.
- 구현진·이수란·손영우·신용환 (2016). 마키아벨리즘과 긍정적,부정적 호혜성 간의 관계 :정서지능의 조절효과. *한국심리학회지*, 30(1), 23-39.
- 김동조. (2007). 성격유형과 셀프 에피커시 그리고 성과유효성의 관계에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 14(3), 17-28.
- 김민경·신제구. (2017). 조직 구성원의 평가염려 완벽주의가 통제적 동기를 매개로 직무열의 및 직무소진에 미치는 영향. *리더십연구*, 8,61-96.
- 김시내·정원호 (2018). 마키아벨리즘, 상사의 비인격적 행동 그리고 일-가정 갈등. *한국인사관리학회 학술대회 발표 논문집*, 292-310.
- 김예성·신제구. (2018). 진성리더십이 조직냉소주의에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과와 상사 동일시의 조절된 매개효과를 중심으로, *대한경영학회 학술발표대회 논문집*, 455-478.
- 김희송·홍현기·현명호. (2011). 한국판 마키아벨리즘 성격 척도 (MPS) 의 타당화 및 신뢰도 연구. *스트레스研究*, 19(1), 21-30.
- 김혜진 (2014). 기대-가치이론의 도덕교육적 함의 연구. *도덕윤리와 교육연구*(44), 311-330.
- 문유석·허용훈. (2010). 경찰조직 내의 신뢰가 경찰관의 자아효능감에 미치는 영향. *한국공안행정학회보*, 19(1), 71-104.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만. 2007. 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결 방안, *인사조직연구*, 15(1): 89-133.
- 배선희. 2020. 뷰카(VUCA)시대, 일 잘하는 리더, 서울: 서울엠.
- 백기복. (2019). 리더십현장의 패러독스. *리더십연구*, 10, 179-201.
- 백윤정·김보영. (2014). 직무관련 부정정서와 표면행위. *인사조직연구*, 22, 71-101.
- 신제구. 2019. *리더의 길*, 서울: 책비.
- 신혜영·권상집(2019). 효과적인 리더십 발휘를 위한 통합적 리더십 상황 모델. *한국콘텐츠학회논문지*, 19(10), 325-340.
- 이은숙·박무현. (2016). 목표설정 참여와 목표몰입이 경영성취에 미치는 영향. *계명대학교 박사학위논문*.
- 주재진. (2016). 경찰공무원의 마키아벨리즘적 성향이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과. *한국경찰학회보*, 18(1), 341-362.
- 최영주·탁진국. (2017). 진정성 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 절차공정성의 매개효과와 긍정심리자본 및 권력거리의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 30(1), 25-47.
- 탁제운·신제구. (2017). 참여적 리더십이 목표몰입에 미치는 영향: 리더신뢰의 매개효과와 성장육구강도의 조절효과를 중심으로. *경영교육연구*, 32(6), 143-168.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.
- Abrahamson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49-80.
- Ames, C. (1992). Achievement goals and the classroom motivational climate. *Student Perceptions in the Classroom*, 20(1), 327-348.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental lead-



- ership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64(6), 359-387.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behavior, and performance. *Human Resources Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Aziz, A., May, K., & Crotts, J. C. (2002). Relations of Machiavellian behavior with sales performance of stockbrokers. *Psychological Reports*, 90(2), 451-460.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands & resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual process at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 586-607.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16(1), 78-117.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. Academic Press.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257.
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096-1120.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-281.
- Earley, P. C., & Lituchy, T. R. (1991). Delineating goal and efficacy effects: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 81-101.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational Beliefs, Values, And Goals. *Annual Reviews Psychology*, 53(1), 109-132.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation

- and achievement goals. *Educational Psychology*, 34(3), 169-189.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: a mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461-475.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2x2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501-519.
- Ernest, H., Forsyth, D., Banks, G. C., & McDaniell, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and Work Behavior: Social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
- Fehr, B., Samson, D., & Paulhus, D. L. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. *Advances in Personality Assessment*, 9(1), 77-116.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fraedrich, J., Ferrell, O. C., & Pride, W. (1989). An empirical examination of three Machiavellian concepts: Advertisers vs. the general public. *Journal of Business Ethics*, 8(9), 687-694.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-250.
- Gable, M., & Topol, M. T. (1988). Machiavellianism and the department store executive. *Journal of Retailing*, 64(1), 68-93.
- Greenwald, A. G. (1968). Cognitive learning, cognitive response to persuasion, and attitude change. *Psychological Foundations of Attitudes*(pp. 147-170). Academic Press Inc. NewYork.
- Gustafson, S. B. (2000). *Personality and organizational destructiveness: Fact, fiction, and fable*. Developmental Science and The Holistic Approach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hayward, S. (2018). *The Agile Leader*. Kogan Page Ltd.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212-231.
- Hulleman, C. S., Schrager, S. M., Bodmann, S. M., & Harackiewicz, J. M. (2010). A meta-analytic review of achievement goal measures: Different labels for the same constructs or different constructs with similar labels. *Psychological Bulletin*, 136(3), 422-441.
- Hurley, S. (2005). Social heuristics that make us smarter. *Philosophical Psychology*, 18(5), 585-612.
- Hutter, K., Filler, J., Hautz, J., Bilgram, V., & Matzler, K. (2015). Machiavellianism or morality: which behavior pays off in online innovation contests? *Journal of Management Information Systems*, 32(3), 197-228.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kaiser, R. B., & Overfield, D. V. (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 105-132.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analysis evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., & DeShon, R. P. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 32-55.
- Kline, T. J. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Los Angeles: SAGE.
- Kuhl, J. (1984). Volitional aspects of achievement motivation and learned helplessness: Toward a comprehensive theory of action control. In *Progress in Experimental Personality Research*, 13(2), 99-171.
- Kuhl, J., & Beckmann, J. (1985). Historical perspectives in the study of action control. In *Action Control* (pp. 89-100). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kwak, W. J., & Shim, J. H. (2017). Effects of Machiavellian ethical leadership and employee power distance on employee voice. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(9), 1485-1498.
- Lee, C., & Bobko, P. (1994). Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 364-381.
- Levenson, H. (1981). Differentiating among internality, powerful others, and chance. *Research with the Locus of Control Construct*, 1(1), 15-63.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23-39.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(1), 541-572.
- Marsh, H. W. (1994). Confirmatory factor analysis models of factorial invariance: A multifaceted approach. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1(1), 5-34.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2006). *Burnout. Stress and quality of working life*. Current Perspectives in Occupational Health, Informative Age Publishing, Connecticut, 42-91.
- Miksza, P., Tan, L., & Dye, C. (2016). Achievement motivation for band: A cross-cultural examination of the 2x2 achievement goal motivation framework. *Psychology of Music*, 44(6), 1372-1388.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes.

- Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 263-280.
- Obolensky, M. N. (2014). *Complex adaptive leadership: Embracing paradox and uncertainty*. Gower Publishing, Ltd.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2011). Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 142-153.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400-414.
- Rauthmann, J. F., & Kolar, G. P. (2012). How "dark" are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 884-889.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Ricks, J., & Fraedrich, J. (1999). The paradox of Machiavellianism: Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews. *Journal of Business Ethics*, 20(3), 197-205.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Sakalaki, M., Richardson, C., & Thepaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1181-1190.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1277.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

- Sendjaya, S., Pekerti, A., Hartel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 125-139.
- Sims, H. P. (1977). The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. *Leadership: The Cutting Edge*, 12(1), 137-156.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Sue, Y., & Lee, J. (2019). The Effect of Supervisory Trust on Job Engagement and Job Performance: Mediating Role of Psychological Ownership. *Korean Journal of Business Administration*, 32(2), 347-369.
- Turner, S., Norman, E., & Zunz, S. (1995). Enhancing resiliency in girls and boys: A case for gender specific adolescent prevention programming. *Journal of Primary Prevention*, 16(1), 25-38.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-142.
- Weiss, A., King, J. E., & Enns, R. M. (2002). Subjective well-being is heritable and genetically correlated with dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1141-1149.
- Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285-314.
- Witt, L. A., & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 809-833.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.
- Wu, W., Wang, H., Zheng, C., & Wu, Y. J. (2019). Effect of narcissism, psychopathy, and machiavellianism on entrepreneurial intention-the mediating of entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 10(4), 360-378.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Yanagizawa, S., & Furukawa, H. (2016). Fitness of Job Type and Management by Objectives: Mediating Effects of Perception of Effectiveness and Goal Commitment and Moderating Effects of Supervisor's Behavior. *Japanese Psychological Research*, 58(4), 297-309.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42(2), 214-239.
- Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not enough of a dark

trait: Linking Machiavellianism to job performance.

*European Journal of Personality*, 27(6), 545-554.

Zheng, W., Wu, Y. C. J., Chen, X., & Lin, S. J. (2017).

Why do employees have counterproductive work behavior: The role of founder's Machiavellianism and the corporate culture in China. *Management Decision*. 55(3), 563-578.

#### 저자사항(author(s) note)

##### 정재영(Jaeyoung Chung)

- 제1저자(First author)
- omic@naver.com
- 2019년 3월~현재: 서울과학종합대학원대학교 (박사과정)
- 관심분야: 리더십, 의사결정, 조직관리
- Ph.D. candidate, Seoul Business School, aSSIST(March 2019~present)

##### 신제구(Jegoo Shin)

- 교신저자(Corresponding author)
- jegoooshin@hanmail.net
- 2015년 9월~현재: 서울과학종합대학원대학교교수 (경영학박사)
- 관심분야: 리더십, 의사결정, 조직관리
- Ph.D., Professor, Seoul Business School, aSSIST(September 2015~present)

## &lt;Appendix&gt;

## 1. 상사의 마키아벨리즘

	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 직속상사는 성과를 높이기 위해 종종 마음에도 없는 말을 하기도 한다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 직속상사는 성과를 올리기 위해 가능한 방법을 모두 활용하려 한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 직속상사는 성과를 올리기 위해 무리수를 두기도 한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 직속상사는 성과를 올리기 위해 구성원에게 구체적인 방안을 요구한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직속상사는 성과를 올리는데 도움이 된다면 누구와도 대화를 하려한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 직속상사는 성과향상을 모든 일의 최우선으로 둔다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 직속상사는 자신의 목표 달성에 방해가 된다면 적극적으로 개입하려 해결한다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 직속상사는 다른 사람을 자신의 생각대로 행동하도록 유도한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 직속상사는 주변 상황을 자신의 생각대로 만들어 놓으려고 한다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 직속상사는 조직 안에서 인정받는 존재가 되려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 직속상사는 높은 사회적 지위를 얻으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 직속상사는 경제적으로 윤택해지려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 직속상사는 드러내지 않고 상대방의 강/약점을 적극적으로 이용하려는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 직속상사는 상황에 따라 상대방을 자신 편으로 만들려고 한다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 직속상사는 약점을 드러내자 않으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 직속상사는 상황에 따라 조직과 구성원 장점을 활용하려고 한다.	①	②	③	④	⑤

## 2. 직무열의

	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나의 업무에 대하여 책임감을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 내가 하는 일에 대하여 자부심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내가 하는 일을 통해 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 내가 하는 일에 열정적으로 임한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 내 일이 정말 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 내 업무를 집중해서 하려고 한다.	①	②	③	④	⑤

## 3. 자기효능감

	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나에게 주어진 업무를 잘 수행할 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 내가 하는 일을 잘 완수할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내가 담당하고 있는 업무에 필요한 능력과 기술을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 내가 맡은 일이 어려워도 잘 해낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 내가 맡은 업무에 필요한 지식을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 내 업무를 능숙하게 해낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 내가 맡은 업무에서 높은 성과를 낼 수 있다.					

## 4. 목표몰입

	설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 팀의 목표를 진지하게 받아들인다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 우리 팀의 목표 달성에 대한 관심이 크다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 우리 팀의 목표가 달성할만한 가치가 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 우리 팀의 목표 달성을 위해 몰입한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 우리 팀의 목표달성을 위해 끝까지 노력한다.	①	②	③	④	⑤