

연구자 리더십과 연구자 역량 간 관계에 대한 연구*

A Study on the Relationship between the Leadership of Researchers and the Competency of Researchers

김 영 은 (Young Eun Kim)**

이 지 연 (Jee Yeon Lee)***

목 차

- | | |
|-----------|----------|
| 1. 서론 | 4. 연구 결과 |
| 2. 이론적 배경 | 5. 결론 |
| 3. 연구설계 | |

초 록

본 연구는 연구 환경 변화로 인해 연구자 리더십이 중요하다는 인식이 확산됨에 따라 연구자 리더십과 연구자 역량 간의 관계를 규명하였다. 변혁적 리더십을 리더의 우선순위에 따라 팀원 중심 리더십과 팀 중심 리더십으로 재구성하고, 연구자 역량을 회복탄력성과 조직시민행동으로 측정하였다. 또한 리더십과 연구자 역량 간의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과, 연구자 정체성의 조절효과를 분석하였다. 연구자를 대상으로 설문조사를 실시한 결과 리더십은 전반적으로 연구자 역량에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 심리적 안전감은 리더십과 연구자 역량 간의 관계를 긍정적으로 매개하였으나, 연구자 정체성은 리더십의 효과를 부정적으로 조절하였다. 본 연구는 그동안 리더십 연구가 거의 수행되지 않았던 연구자라는 특수한 맥락에서 리더십 효과를 실증 분석함으로써 리더십 이론의 확장에 기여하였다. 또한 매개·조절분석을 통해 개방적이고 포용적인 연구 환경의 중요성을 도출하였으며, 조직 구성원과 전문가라는 연구자의 이중적 정체성에 대한 이해를 높였다는 의의가 있다.

ABSTRACT

This study examined the relationship between researcher leadership and competencies, highlighting the growing importance of leadership amid increasing research complexity. Factors such as interdisciplinary collaboration, rising R&D investment, and evolving environments have amplified the need for effective leadership. Transformational leadership was categorized into team member-focused and team-focused styles. Researcher competencies were assessed via resilience and organizational citizenship behavior (OCB). The mediating effects of psychological safety and the moderating effects of researcher identity were tested. A survey of 363 researchers showed both leadership styles positively influenced resilience and OCB. Psychological safety significantly mediated leadership's effect on researcher competencies. In contrast, researcher identity negatively moderated leadership's impact. By analyzing these dynamics in the research context, the study contributes to leadership theory in an underexplored domain. It also underscores researchers' dual identities—as professionals and organizational members—and how these influence the effectiveness of leadership.

키워드: 변혁적 리더십, 회복탄력성, 조직시민행동, 심리적 안전감, 연구자 정체성

Transformational Leadership, Resilience, Organizational Citizenship Behavior, Psychological Safety, Researcher Identity

* 이 연구는 2025년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2025S1A5C3A05025824).

** 연세대학교 문헌정보학과 박사(youngeunn@yonsei.ac.kr / ISNI 0000 0005 0628 7329) (제1저자)

*** 연세대학교 문헌정보학과 교수(jlee01@yonsei.ac.kr / ISNI 0000 0004 6491 7862) (교신저자)

논문접수일자: 2026년 4월 20일 최초심사일자: 2026년 4월 30일 게재확정일자: 2026년 5월 18일
한국문헌정보학회지, 60(2): 287-313, 2026. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2026.60.2.287>

© Copyright © 2026 Korean Society for Library and Information Science

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

1. 서론

학제 간·초학제 연구 등 융합연구가 활성화되고, R&D 투자가 증가하는 등 연구 환경의 변화가 일어나고 있다. 많은 연구자들은 융합연구가 연구 성과의 가시성 및 피인용 지수와 긍정적 관련이 있다는 실증 분석 결과들을 발표해 왔으며(Spaapen & Van Drooge, 2011; D'Este & Robinson-Garcia, 2023) Times Higher Education World University Rankings(THE 세계대학평가)는 2024년에 학제 간 과학 연구를 대학 평가 지표에 포함시켰다(THE, 2024). 과학기술 분야부터 인문사회, 예체능 분야까지 전 영역을 아우르는 지식 융합과 학문 간 협력이 더욱 강조되고 있다(노영희 외, 2018). 연구 규모도 확대되었는데, Bonaglia et al.(2025)에 따르면 2000년 약 1조 달러에서부터 2024년 약 2.9조 달러까지 전 세계의 R&D 투자 비용은 지속적으로 확대되었으며, 국내 투자 규모도 최근 10년간 꾸준히 증가하였다(한국과학기술기획평가원, 2025). 이러한 변화는 연구 수행 방식에도 반영되고 있다. Erfanmanesh와 Torabi(2026)는 전체 학문 분야에서 단독 저자 논문 비율이 2000~2004년 29.7%에서 2020~2024년 17.8%로 감소하였으며, 단독 연구보다 공동 연구, 협력 연구의 학술적 가시성과 파급력이 더 좋은 성과를 보이고 있음을 설명한다.

이처럼 연구 규모와 연구 수행 방식의 복잡성이 증대됨에 따라 리더십이 연구과정의 핵심 요소로 부각되고 있다. 대학이나 연구기관, 기업 등의 조직·학제 간 협업과 네트워킹이 잘 이뤄지기 위해서는 연구자 간 소통이 필수적이며(Gray, 2008), 정보공유와 교류활동이 협

업의 핵심이라고 할 수 있다(이승재 외, 2009). Haas와 Mortensen(2016)은 융합을 위한 리더의 역할을 강조하였는데, 리더는 팀원들에게 명확한 방향성을 제공할 수 있어야 하며, 적정 수준의 도전적 목표와 보상을 제시하는 등 제도적으로도 뒷받침할 수 있어야 한다. 즉 학문과 참여 주체의 다양성이 높아진 현재의 연구 환경에서는 연구 리더의 역할이 더욱 중요하며 이를 실증적으로 검토할 필요성이 있다. 특히 연구자는 지식의 생산자이자 학술 정보의 주요 이용자로서 정보추구 및 이용에 있어 고유한 특성을 가진 집단이다(Niu et al., 2010; 김정환 외, 2011). 그러나 연구자의 정보활동은 개인적 탐색에만 국한되지 않고 집단적·협력적으로 이뤄지기도 한다(Talja, 2002). Talja(2002)는 학술 공동체 안에서 정보가 공유·해석·창조되는 협업적 정보활동의 중요성을 강조하였다. 본 연구의 강조점인 리더와 팀원 간의 상호작용에 기반하여 연구자의 연구 활동을 이해할 수 있다면 연구자 집단의 정보 활용 전략에도 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

리더십은 경영학과 교육학 분야에서 기관과 개인의 성과에 어떤 영향을 미치는지 꾸준히 연구되었지만(Samimi et al., 2022; Huo & Liu, 2023) 학계와 R&D 분야에서는 거의 이뤄지지 않았다. 이는 연구 리더십이 주제적으로 교육학 내에서 비주류인 고등교육에 속하여 주류 집단인 교사나 대학 강사 등을 대상으로 리더십 효과가 주로 연구된 반면 연구자를 대상으로는 거의 이뤄지지 않았기 때문이다(Evans, 2012). 또 다른 원인으로는 연구의 특수성과 연구자의 차별적 성향이 있다. 연구 활동은 회사에서 수행하는 업무와 달리 비정형적이고 예측

불가능한 결과의 연속이자(Awan et al., 2008), 연구자들의 높은 자율성과 독립성을 바탕으로 하는 과학적 증거 기반의 활동이다(Robledo et al., 2012; Antes et al., 2016). 특히 연구자들의 독립적이고 자기주도적인 성향은 많은 연구에서 다뤄져 왔으며(Gardner, 2008), 학위과정은 연구자로서의 자율성을 향한 과정으로 설명되기도 한다(Katz, 1997).

이러한 이유로 연구자 리더십의 필요성 자체가 간과되어 왔으나 몇몇 연구를 통해 연구자에게도 리더십은 중요함을 확인할 수 있다. Edgar와 Geare(2013)는 연구의 성패는 연구자 개인의 역량에 크게 의존하며, 연구자 리더십이 이러한 개인의 성장에 중요한 영향을 미친다고 설명한다. 더 나아가 연구자 리더십은 조직 성과의 향상에도 기여할 수 있으며(Allison et al., 2016), 리더십의 부재는 연구자의 스트레스나 이직 등 부정적 결과를 초래할 수 있다는 점도 지적된다(Juntrasook et al., 2013).

본 연구는 연구자 리더십을 설명하기 위해 변혁적 리더십 이론을 채택하였다. 변혁적 리더십은 구성원의 내적 동기와 가치관을 변화시켜 자발적인 노력을 이끌어낸다는 점에서(이은철, 백인화, 2010) 독립적이고 자기주도적인 연구자 행동을 설명하는데 적합하다. 그러나 그간의 변혁적 리더십 연구는 하위요인 간 개념적 중복성과 맥락별 효과가 다를 수 있다는 점을 지적받아왔다(Eisenberger et al., 1986; Podsakoff et al., 1990; Bycio et al., 1995; Carless, 1998; Hinkin & Schriesheim, 2008; Hoch et al., 2018). 본 연구에서는 이러한 한계점을 해소하기 위해 변혁적 리더십을 팀원 개인과 팀 전체라는 리더의 우선순위를 기준으로 재

구성한 Kark와 Shamir(2002), Wu et al.(2010)의 연구를 활용하고자 한다.

종합하면 연구 환경의 변화로 인해 연구 리더의 역할과 가치를 깊이 탐색할 필요가 있다는 연구 문제를 도출하였으며, 연구자와 연구 활동의 차별적 성향과 비일관성으로 인해 연구자를 대상으로 기존 리더십 연구의 결과를 단순 적용하기 어렵다는 문제를 확인하였다. 따라서 팀원과 팀을 중심으로 재구성한 연구 리더의 특성이 연구자들에게 어떤 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 리더십

리더십은 특정 상황에서 목표를 달성하기 위해 구성원에게 영향을 주는 과정이자(Stogdill, 1974), 구성원이 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져오게 만드는 리더의 영향력이다(Katz & Kahn, 1978). 변혁적 리더십 이론이 등장하기 전까지 리더십 이론은 주로 리더의 특성과 행동에 초점을 맞추고 있으나 변혁적 리더십 등장 후로는 리더와 구성원 간 관계에 집중하여 리더십을 바라보기 시작하였다(Burns, 1978). Bass(1990)는 리더십을 집단 구성원의 인식과 기대를 구조화 또는 재구성하기 위해 구성원 간 교류하는 과정으로 보았으며, Lussier와 Achua(2007)는 변화를 통해 조직의 목적을 달성하기 위한 리더와 구성원 간 영향 관계라고 설명한다. 최근에는 신기술의 등장과 급변하는 시장 등 조직의 내적 관

리뿐만 아니라 조직의 외부 환경에도 대응할 수 있는 역량까지 리더십의 범주로 보고 있다 (Schoemaker et al., 2018). 다양한 정의를 통해 리더십은 한 집단이나 조직 내에서 공통의 목표를 위해 한 명의 리더가 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 과정이며, 이 과정은 조직의 성과나 결과에 영향을 미친다는 공통적인 요소를 확인하였다.

2.2 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 처음 제안된 이후 Bass(1985), Bass와 Avolio(1994)의 연구를 통해 개별적 고려, 지적 자극, 이상적 영향력, 영감적 동기라는 4개 요인의 현재 구조로 정교화되었다. 개별적 고려는 욕구와 필요에 대한 구성원 개인의 차이를 인정하는 것으로 사려깊은 리더는 멘토링이나 코칭 등 구성원 개별과 맞춤형으로 소통하며, 그들의 높은 잠재력을 뒷받침하는 지원적 문화를 조성한다. 지적 자극은 리더의 문제 제기를 통해 구성원들이 새로운 방식으로 생각하게끔 만들며 구성원들이 어떤 문제나 과업에 대해 창의적이고 혁신적인 해결책을 개발하도록 지원한다. 이상적 영향력은 리더가 구성원의 롤모델로 존재하며, 리더의 도덕적·윤리적 무결성을 기반으로 구성원은 리더에 대한 완전한 신뢰와 존경심을 표현한다(Tracey & Hinkin, 1998). 영감적 동기는 구성원의 열정 또는 낙관주의와 관련된 요인으로 리더는 커뮤니케이션을 통해 조직의 목표와 비전을 구성원들과 활발히 공유한다. 그들의 업무에 의미를 부여하여 미래를 긍정적으로 바라볼 수 있도록 고취시킨다(Avolio &

Bass, 2001). 즉 변혁적 리더는 조직의 이해를 최우선으로 하여 구성원에게 강력한 영향력을 행사한다. 영향력 행사의 결과로 구성원의 자발적 조직 몰입을 유도하여 목표 달성에 기여하게 하는 것이다(Stone et al., 2004).

변혁적 리더십은 요인 간 개념적 구분이 불명확하다는 점과 적용 맥락별로 효과가 상이하다는 점에서 지속적인 논쟁을 야기해 왔다. 먼저 요인 간 상관성 측면에서 살펴보면 Yukl(1999)은 4개 요인의 구분은 이론적 근거가 아닌 요인 분석에 기반하기 때문에 이로 인한 요인의 모호성을 지적한다. 예를 들어 개별적 고려는 구성원에 대한 지원(supporting)과 개발(developing)을 모두 포함하지만 저자는 개별 구성원에 대한 리더의 지원과 리더의 멘토링 또는 코칭으로 설명되는 개발이라는 두 개의 행동은 서로 다른 결과를 야기할 수 있다고 설명한다. 또한 지적 자극은 구성원이 본인의 과업을 새롭게 바라보도록 하는 것이지만 리더가 구성원의 인지 과정이나 행동에 영향을 미치기 위해 실제로 어떤 말이나 행동을 하는지에 대한 명확한 설명이 부족함을 지적한다. Van Knippenberg와 Sitkin(2013) 역시 변혁적 리더십의 측정도구가 요인들의 이론적 배경을 충분히 반영하지 못하고 너무 포괄적이라는 점을 지적한다. 특히 Bass(1985)는 이상적 영향력인 리더의 카리스마를 변혁적 리더십의 하위요인으로 포함하였으나, 일부 연구자들은 변혁적 리더십과 카리스마의 동시 양립에 대한 결과는 일관적이지 않을 수 있음을 강조한다(Peters & Austin, 1985; Tichy & Devanna, 1986).

변혁적 리더십의 적용 맥락 관점에서 살펴보면 Lowe et al.(1996)은 민간 부문보다 공공

부문에서, Pawar와 Eastman(1997)은 수직적 조직보다 수평적 조직에서 변혁적 리더십의 효과가 더 크다고 하였으며, Judge와 Piccolo(2004)는 변혁적 리더십의 하위요인인 이상적 영향력, 영감적 동기의 효과 크기는 큰 반면 지적 자극 요인은 약한 효과를 가지고 있다고 설명한다.

변혁적 리더십의 하위요인 간 중복성과 맥락별 효과 차이를 고려하여, 본 연구에서는 변혁적 리더십의 측정도구를 개인 중심과 그룹 중심으로 재구조화한 연구에 기반하여(Wang & Howell, 2010; Wu et al., 2010) 팀원과 팀이라는 리더의 관심을 기준으로 재구성하였다. 변혁적 리더는 팀원들이 높은 목표를 달성하도록 고무하는 과정에서 팀원 개인을 우선으로 하는지, 팀 전체를 우선으로 하는지에 따라 구분된다고 하였다. 팀원 중심 리더십은 리더가 팀원의 욕구, 역량, 정서 상태 등을 고려하여 각 팀원과 직접적이고 고유한 관계를 맺음으로써 맞춤형으로 지원하는 리더십이며, 팀 중심 리더십은 팀 전체가 리더십의 대상으로서 공유된 목표와 비전, 공동의 정체성을 강조하는 리더십을 의미한다. 팀원들이 공동의 목표 달성을 위해 함께 노력하도록 동기부여한다는 점에서 팀 전체를 지향한다. 두 개 연구 모두 변혁적 리더십을 팀원과 팀 중심으로 구분하여 변혁적 리더십의 어떤 특성이 팀의 성과에 영향을 미치는지 탐색하였으며 이를 통해 변혁적 리더십 요인 간 유사성과 상관성을 극복하였다. 또한 그간의 선행연구는 변혁적 리더십의 요인별 영향력을 구분하지 않고 전체적인 영향력을 주로 측정해왔다(Bass et al., 2003; Schaubroeck et al., 2007). 본 연구를 통해 변혁적 리더십의 전체적인 효과가 아니라 리더십의 초점이 개별

팀원에 있는지, 팀 전체에 있는지에 따라 유효한 리더십 특성을 도출하고자 한다.

2.3 연구자 역량

본 연구의 종속변수인 연구자 역량을 회복탄력성과 조직시민행동으로 구성하였다. 최근 연구자 역량은 연구방법 설계, 분석, 논문 작성 능력과 같은 기술적 역량뿐만 아니라 적응력과 자기 성찰, 탐구심, 협력 등 개인의 태도와 행동을 포함하는 다차원적 개념으로 확장되고 있다(Vitae, 2025). Vitae(2025)가 제시한 연구자 행동 중 'development-focused'는 지속적 개발과 적응을 통해 경력 성장을 추구하는 것으로 이러한 특성은 불확실성과 실패 가능성이 높은 환경에서도 연구를 지속하게 하는 회복탄력성과 조직 기여를 통해 경험과 역량을 확장하게 하는 조직시민행동을 전제로 한다. 이에 본 연구에서는 회복탄력성과 조직시민행동을 연구자 역량의 핵심 요인으로 설정하였다.

2.3.1 회복탄력성

회복탄력성은 스트레스 상황에서 빠르게 회복하는 능력으로 하와이 카우아이 섬의 열악한 환경에서 태어난 이동을 대상으로 한 40년간의 종단 연구에서 개념화되었다. Werner(2005)는 고아나 범죄자의 자녀 등 열악한 환경에서 자란 201명 중 약 35%인 72명이 예외적으로 모범적으로 성장했음을 발견하였고, 이들의 공통 특성으로 회복탄력성 개념을 확립시켰다. 이들 아동에게는 교사나 교회 선생님, 이웃 등 그들의 감정을 정서적으로 지지하는 성인이 최소 한 명 이상 존재하였으며 이러한 관계 속에서 회복탄

력성이 혼란·강화되었음을 설명한다.

회복탄력성은 고난과 역경을 극복하는 개인의 역량으로 소속된 단체나 공동체의 지원, 가족이나 종교 등 외부 환경 속에서 충분히 함양할 수 있다(Gazelle, 2020). 김주환(2019)은 회복탄력성의 기초는 인간관계 능력에 있으며, 사회와 문화, 교육 등 다양한 요인에 의해 결정된다고 하였다. 또한 역경을 극복했기 때문에 긍정적으로 보는 것이 아니라 자신이 처한 문제 상황을 긍정적으로 봤기 때문에 극복할 수 있는 것이라는 주장을 통해 개인의 긍정적 스토리텔링 능력이 중요함을 강조한다.

연구자의 회복탄력성은 연구 성과와 관련이 있다. 연구는 불확실한 상황에서 의사결정을 개선하기 위한 체계적인 노력으로 현재 맞닥뜨린 불확실성을 줄이고 새로운 불확실성을 발견하는 과학적 과정이다(Holton, 1988). 연구자가 이러한 불확실성에 어떻게 대응하며 적응하는지에 따라 연구의 성공이 좌우된다(Zhang et al., 2023). 팀원 중심 리더십은 개별 연구자의 욕구, 역량, 정서 상태를 고려한 맞춤형 지원을 통해 문제 상황에서도 연구를 지속할 수 있는 심리적 자원을 제공하며, 팀 중심 리더십은 연구팀 전체의 목표와 비전을 제시함으로써 연구자가 불확실함 속에서 자신의 역할과 책임감을 인식하도록 돕는다(Yammarino & Bass, 1990; Kark & Shamir, 2002). 본 연구에서는 회복탄력성을 연구 과정의 어려움과 문제 상황으로부터 회복 및 성장할 수 있는 연구자의 역량으로 정의하였으며, 팀원 중심·팀 중심 리더십이 개별적 지원과 팀 차원의 의미 부여라는 서로 다른 방식으로 회복탄력성에 영향을 미칠 것이라 판단하였다.

• 가설 1. 리더십은 연구자의 회복탄력성에 영향을 미칠 것이다.

1.1. 팀원 중심 리더십은 회복탄력성에 영향을 미칠 것이다.

1.2. 팀 중심 리더십은 회복탄력성에 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 조직시민행동

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, OCB)은 Katz(1964)가 제시한 역할의 행동 개념에서 시작되었으며, 공식적 직무 설명에는 포함되지 않지만 개인이 재량적으로 직무에 기여하는 행동이다(Podsakoff et al., 2009). 직무 행동만으로는 조직 성과를 완전히 설명하는 것이 불가능하다는 인식이 확산되면서 OCB는 In-role performance와 대비되는 개념이자 성과를 설명하는 변수로 연구되었다(Afshan et al., 2022).

팀원 중심·팀 중심 리더십은 OCB의 선행변수가 될 수 있다. Seppälä et al.(2012)은 상황을 개선하기 위한 개인의 건설적 노력을 변화 지향적 OCB로 정의하여 아이디어에 대한 팀 구성원의 개방적 태도가 OCB의 중요한 선행변수가 될 수 있음을 증명하였다. 한편 Choi(2007)는 OCB가 팀 구성원이 중요하게 생각하는 가치로 촉진될 수 있음을 설명한다. 이를 Wang과 Howell(2010)의 연구와 연결하면 팀원 중심 리더십은 연구자의 자발적 행동과 주도성을 높이고 팀 중심 리더십은 팀에 대한 개인의 기여를 유도한다고 해석할 수 있다.

본 연구에서는 OCB를 환경 변화에 적응할 수 있는 연구자 개인의 건설적 노력으로 정의하였으며, 리더십이 개인의 주도성과 팀원 간

협력적 태도 촉진이라는 서로 다른 방식으로 OCB에 영향을 미칠 것이라 판단하였다.

- 가설 2. 리더십은 연구자의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.
- 2.1. 팀원 중심 리더십은 OCB에 영향을 미칠 것이다.
- 2.2. 팀 중심 리더십은 OCB에 영향을 미칠 것이다.

2.4 리더십과 연구자 역량 간 심리적 안전감의 매개효과

심리적 안전감은 개인이 직장에서 자신의 평판과 지위에 대한 위협을 걱정할 필요가 없다는 인식으로 회사 안에서 자신의 의사 표현이 공정하게 평가될 것이라는 믿음이다(Liang et al., 2012). 이러한 신뢰는 회사의 안전한 분위기를 강조하고 불확실성을 줄여 자유로운 소통과 적극성을 촉진한다(Mearns et al., 2010). 심리적 안전감은 업무에 대한 적극적 태도의 기반이 되고 그 결과로 회사 업무에 필요한 지식공유나 팀 수준의 학습을 가능하게 하므로(최지연 외, 2023) 팀의 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

심리적 안전감은 매개변수로서 조직 문화나 리더십, 관계 네트워크 등 직장 내 요인에 영향을 받고, 업무 결과에도 영향을 미친다는 사실은 여러 연구에서 증명되었다. 심리적 안전감을 종속변수로 본다면 개인과 팀의 성장을 지원하는 조직 문화나 리더에 대한 신뢰, 리더의 포용성 등 지원적 리더십이 팀 구성원의 심리적 안전감을 형성하며(Roberto, 2002; Madjar

& Ortiz-Walters, 2009; Bienefeld & Grote, 2014), 이 밖에도 윤리적 리더십(Walumbwa & Schaubroeck, 2009), 혁신적 리더십(Nemanich & Vera, 2009) 등 여러 리더십 스타일이 팀원의 심리적 안전감을 예측할 수 있다.

동시에 심리적 안전감은 사람들의 적극성을 촉진하는 선행변수로서 조직 성과와의 관계 역시 여러 연구에서 설명된다. Kahn(1990)은 심리적 안전감은 보람이나 성취감 등 개인의 내적 동기에 영향을 미치는 심리 상태로 회사 안에서 자신이 가진 시간과 자원을 투자하도록 만들고 이는 자연스럽게 성과를 위한 선순환에 기여한다고 하였다. 특히 버추얼 팀이나 재택근무를 활용하는 회사는 개인의 심리적 안전감과 성과 간의 연관성이 더 높고, 직원의 혁신 행동과 정보공유를 촉진하여 회사에 대한 적응성을 높인다(Fyhn et al., 2023; Liu et al., 2023). 반대로 심리적 안전감이 낮게 형성되는 경우 동료 간 또는 상사 간에 불화나 긴장감을 초래할 수 있으며, 이러한 부정적 감정은 소극적으로 업무에 임하게 하고 회사 내 상호작용을 감소시킨다(Xue et al., 2024). 회사 안에서 형성되는 부정적 감정과 조직 성과의 연관성은 1990년대부터 지속적으로 연구되었으며, Kulik et al.(2009)은 불안이나 위협감, 스트레스 등의 부정적 감정은 파괴적 잠재력을 가지고 있어 통제할 필요가 있다고 하였다.

정리하면 심리적 안전감은 직장 내 개인이 얻을 수 있는 긍정적 자원으로서 리더와 팀 구성원의 상호작용에 기반하여 만들어진다. 사람들과 수평적 관계를 지향하며 팀 내 책임감과 목표, 비전을 중시하는 공유 리더십(Liu et al., 2014)은 본 연구의 독립변수인 팀원 중심·팀

중심 리더십과 관련이 있다. 이를 근거로 심리적 안전감을 매개변수로 한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

- 가설 3. 심리적 안전감은 리더십과 연구자 역량의 관계를 매개할 것이다.
 - 3.1. 심리적 안전감은 팀원 중심 리더십과 회복탄력성의 관계를 매개할 것이다.
 - 3.2. 심리적 안전감은 팀 중심 리더십과 회복탄력성의 관계를 매개할 것이다.
 - 3.3. 심리적 안전감은 팀원 중심 리더십과 OCB의 관계를 매개할 것이다.
 - 3.4. 심리적 안전감은 팀 중심 리더십과 OCB의 관계를 매개할 것이다.

2.5 리더십과 연구자 역량 간 연구자 정체성의 조절효과

개인적 정체성은 개인이 자신을 어떻게 인식하고, 어떤 가치를 추구하는지 등 자신에 대한 이해이다(Gecas & Burke, 1995). 연구자들은 다른 사람들과는 구별되는 독립적이고 자율적인 성향을 지니고 있다(Katz, 1997; Gardner, 2008). 특히 Henkel(2005)은 연구 정책이 변화하는 상황 속에서도 연구자의 독립적 성향이 그대로 유지되고 있다는 사실을 통해 연구자 정체성의 특수성을 강조한다. 또한 Stoten(2013)은 고학력 직원들은 독재적 리더십을 견딜 가능성이 낮기 때문에 직원 개개인의 요구와 관심사를 최우선으로 하는 리더십이 필요할 것이라고 하였다. 연구자들의 경우 대부분 대학원 이상의 학력을 보유한 고경력자이며 해당 연구 분야에서 숙련도가 높은 직군이다(곽진선, 2024).

이처럼 연구자들의 높은 교육 수준과 특수한 성향은 연구자가 리더십을 해석하고 수용하는 방식에 영향을 미칠 수 있다. Herman과 Chiu(2014)도 구성원이 자신을 어떻게 인식하는지에 따라 리더십 효과가 달라질 수 있음을 설명한다. 개인의 성장과 발전을 지원하는 팀원 중심 리더십은 긍정적으로 수용될 가능성이 높음 반면 팀 중심 리더십은 연구자 정체성 강도에 따라 다르게 해석될 수 있다. 즉 리더십에 대한 인식과 반응의 차이를 유발함으로써 리더십의 영향력을 조절하는 것이다. 연구자 정체성의 강도에 따라 리더십과 연구자 역량 요인 간 관계가 달라질 것으로 예측함에 따라 아래와 같은 가설을 설정하였다.

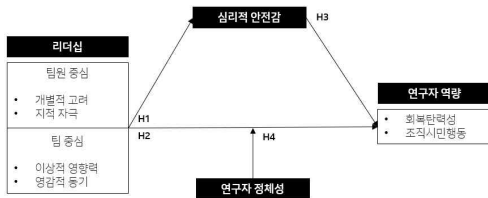
- 가설 4. 연구자 정체성은 리더십과 연구자 역량의 관계를 조절할 것이다.
 - 4.1. 연구자 정체성은 팀원 중심 리더십과 회복탄력성의 관계를 조절할 것이다.
 - 4.2. 연구자 정체성은 팀 중심 리더십과 회복탄력성의 관계를 조절할 것이다.
 - 4.3. 연구자 정체성은 팀원 중심 리더십과 OCB의 관계를 조절할 것이다.
 - 4.4. 연구자 정체성은 팀 중심 리더십과 OCB의 관계를 조절할 것이다.

3. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구의 목적은 리더십이 연구자 역량에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위함으로 연구

자라는 맥락의 특수성을 반영하였다. 높은 자율성과 전문성, 불확실성 등으로 특징지어지는 연구 환경에서 연구자에게 필요한 역량은 연구를 지속할 수 있는 심리적 자원과 팀에 기여하는 행동 역량이다. 또한 이러한 역량은 리더십이 조성하는 관계적·조직적 환경 속에서 다르게 형성될 수 있다. 이에 본 연구는 <그림 1>과 같이 매개·조절변수를 포함하여 연구모형을 구성하였다.



<그림 1> 연구모형

3.2 연구대상과 측정도구

본 연구의 가설 검증을 위해 연구자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. OECD의 「연구개발활동조사시행지침」에서는 공공·기업·대학에서 이공학부터 인문학 분야까지 전 분야의 연구개발 활동에 종사하는 인력을 연구인력으로 정의한다(OECD, 2015). 국내도 이에 근거하여 매년 공공기관과 기업체, 대학에서 근무하는 전 분야 연구자를 대상으로 과학기술 인력개발 활동조사를 실시한다(국가과학기술인력개발원, 2025). 본 연구에서도 이를 기준으로 대학과 기업, 공공기관에서 근무하는 연구자들을 대상으로 데이터를 수집하였다.

기관 홈페이지에 공개된 연락처를 통해 연구자들에게 설문지를 배포하였으며, 연구기관 또

는 기업 내 도서관이나 자료실 공식 메일로 종이 설문지 비치를 요청하였다. 조사는 2024년 8월 22일부터 9월 9일까지 진행되었으며, 총 363건의 유효 응답을 수집하였다. 연구대상 규모는 G-power 프로그램을 사용하여 산출하였는데, 다중회귀분석과 매개·조절분석 모두 129명이 필요한 것으로 나와 최소 연구대상자를 충족하였다.

본 연구에서 사용된 측정도구는 선행연구에서 검증된 문항들을 사용하였으며 모든 문항은 5점 리커트 척도로 구성되었다. 변수로 활용된 설문 문항 모두 연구자와 연구조직의 특성을 반영하여 맥락에 맞게 수정하였다(<표 1> 참조).

<표 1> 측정도구의 구성

개념	변수	연구자(년도)	문항 수
팀원 중심 리더십	개별적 고려	Avolio & Bass(1995), Antonakis et al.(2003), Wu et al.(2010)	5
	지적 자극		4
팀 중심 리더십	이상적 영향력	Wu et al.(2010)	5
	영감적 동기		5
연구자 역량	회복 탄력성	Smith et al.(2008), Furstova et al.(2022)	5
	조직시민 행동	Williams & Anderson(1991), Lee & Allen(2002)	6
매개·조절 변수	심리적 안전감	Edmondson(1999), Carmeli et al.(2010), Liang et al.(2012)	6
	연구자 정제성	Sellers et al.(1998), Chemers et al.(2011)	6

3.3 분석 방법

본 연구는 SPSS 27.0과 AMOS 28.0을 사용

하여 다음과 같은 순서로 분석을 실시하였다. 첫째, 설문응답자의 일반적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 잠재변수와 관측변수 간의 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 셋째, 구조방정식 모형의 경로분석을 활용하여 가설 1과 가설 2를 검증하였으며, Hayes(2018)의 Process Macro Model 4, Model 2를 활용하여 매개변수인 심리적 안전감을 중심으로 한 가설 3과 조절변수인 연구자 정체성을 중심으로 한 가설 4를 검증하였다.

4. 연구 결과

4.1 표본 특성

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 남성과 여성이 균등하게 분포되어 있으며 소속기관은 공공연구기관, 기업, 대학 순서로 고르게 분포하였다. 고용형태는 정규직과 무기계약직이 76%를 차지하여 안정적 고용상태의 연구자들이 대부분을 차지하였다. 연구분야는 과학기술계와 인문사회계가 비교적 균형 있게 나타났다. 경력 측면에서는 10년 이상의 숙련 연구자부터 3년 미만의 신진 연구자까지 다양한 경력 단계를 포함하였으며 10년 이상의 연구자가 가장 많은 분포를 차지하였다.

〈표 2〉 인구통계학적 특성(N = 363)

	구분	빈도(명)	%
성별	남성	184	51%
	여성	179	49%

	구분	빈도(명)	%
연령	30세 이하	51	14%
	31세~35세 미만	83	23%
	35세~40세 미만	96	26%
	40세~45세 미만	80	22%
	45세~50세 미만	47	13%
	50세 이상	6	2%
소속 기관	기업	119	33%
	대학	96	26%
	공공연구기관	148	41%
정규직 여부	정규직	163	45%
	비정규직	74	20%
	무기계약직	113	31%
	기타	13	4%
연구 분야	인문사회계	154	42%
	과학기술계	209	58%
경력 기간	3년 미만	79	22%
	3년~5년 미만	58	16%
	5년~7년 미만	48	13%
	7년~10년 미만	43	12%
	10년 이상	135	37%

4.2 확인적 요인분석

본 연구에서 잠재변수와 관측변수 간의 타당성을 검증하기 위해 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 관측변수가 동일하게 잠재변수를 반영하는지 나타내는 집중타당성과 잠재변수가 실제로 구분되는지 판단하는 판별타당성의 2가지를 기준으로 하였다. 집중타당성은 표준화 계수(β) 0.5 이상, 평균분산추출(Average Variance Extraction) 값 0.5 이상, 개념 신뢰도 값 0.7 이상이라는 3가지 기준을 활용하였으며(Hair et al., 2010; Kline, 2015), 판별타당성은 평균분산추출 값이 상관계수의 제곱값보다 큰지를 기준으로 판단하였다.

측정모형의 적합도는 $\chi^2 = 485.798$ ($df = 313$, $p < 0.001$), GFI=0.915, RMSEA=0.039, CFI=0.978, TLI=0.973, PGFI=0.705로 나타나 전반적으로 양호한 수준의 적합도를 충족하였다. 집중타당성의 3가지 기준을 모두 충족하여 모든 구성개념의 타당도가 확보되었음을 확인하

였다(〈표 3〉 참조).

확인적 요인분석의 판별타당성 검증 결과는 〈표 4〉와 같으며 가장 큰 상관계수를 보인 변수인 회복탄력성과 조직시민행동의 AVE 값이 모두 상관계수의 제곱값보다 큰 것을 확인할 수 있다.

〈표 3〉 확인적 요인분석의 집중타당성

잠재 변수	관측변수	Estimate		S.E.	C.R.	AVE	개념 신뢰도
		B	β				
개별적 고려	나의 리더는 내 능력에 알맞은 일을 부여해준다	1	0.658			0.647	0.844
	나의 리더는 나를 팀 구성원 이전에 인격체로 대해준다	1.374	0.823	0.105	13.040***		
	나의 리더는 내 업무에 도움이 되는 조언을 해준다	1.328	0.911	0.101	13.096***		
지적 자극	나의 리더는 내가 항상 하던 일을 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 이끌어준다	1	0.822			0.652	0.846
	나의 리더는 내가 여러 각도에서 문제를 볼 수 있도록 해준다	1.188	0.936	0.073	16.283***		
	나의 리더는 나의 학습을 위해 내가 외부 출장이나 교육, 연수 등을 할 수 있도록 도와준다	0.812	0.635	0.064	12.741***		
이상적 영향력	나의 리더는 내가 팀에 대한 애정을 갖게 해준다	1	0.738			0.663	0.854
	나의 리더는 팀의 이익을 위해 자신을 희생한다	1.062	0.763	0.075	14.195***		
	나의 리더는 우리 팀이 추구해야 하는 가치에 대해 이야기한다	1.307	0.928	0.088	14.860***		
영감적 동기	나의 리더는 우리 팀이 목표를 이룰 수 있다는 확신을 심어 준다	1	0.859			0.709	0.878
	나의 리더는 우리 팀의 비전을 강력히 제시한다	0.734	0.685	0.049	14.969***		
	나의 리더는 우리 팀의 미래에 대해 낙관적으로 이야기한다	0.976	0.959	0.049	20.099***		
회복 탄력성	나는 나쁜 일이 발생하면 빠르게 회복하기 어렵다	1	0.889			0.869	0.952
	나는 스트레스가 많은 상황이 견디기 힘들다	1.044	0.937	0.036	29.210***		
	나는 힘든 시기를 빠르게 회복하는 편이다	1.125	0.969	0.035	32.016***		
조직 시민 행동	나는 팀에 도움이 되는 의견을 제시하는 편이다	1	0.953			0.887	0.969
	나는 새로운 사람이 팀에 적응할 수 있도록 돕는다	0.938	0.925	0.026	35.904***		
	나는 문제에 처한 팀원들을 자발적으로 돕는 편이다	1.070	0.977	0.022	47.603***		
	나는 팀원들이 팀에 자신의 의견을 말할 수 있도록 격려한다	0.950	0.910	0.028	33.663***		
심리적 안전감	나는 팀 안에서 연구에 대해 내 의견을 자유롭게 말할 수 있다	1	0.921			0.647	0.845
	나는 팀 안에서 문제점과 어려운 이슈들을 제기할 수 있다	0.801	0.729	0.053	15.042***		
	나는 팀의 동료 연구원들에게 쉽게 도움을 요청할 수 있다	0.996	0.749	0.064	15.513***		
연구자 정체성	연구자라는 정체성은 내 자아상에 중요하다	1	0.834			0.618	0.829
	나의 직업적 정체성은 연구자라고 생각한다	0.812	0.730	0.056	14.569***		
	팀 안에서 내 포지션은 연구자라고 생각한다	0.951	0.791	0.059	15.989***		

*** $p < 0.001$

〈표 4〉 확인적 요인분석의 판별타당성

상관관계	상관계수	상관계수 ²	AVE	
			회복	조직
회복탄력성 ↔ 조직시민행동	0.928	0.857	0.869	0.887

4.3 구조모형 분석

4.3.1 모델 적합도

측정모형의 검증 결과를 바탕으로 구조방정식 모델의 경로 분석을 실시하였다. 최종 구조모형에 대한 적합도 분석 결과, $\chi^2=203.349$ ($df=136$, $p<0.001$), $GFI=0.944$, $RMSEA=0.037$, $CFI=0.989$, $TLI=0.986$, $PGFI=0.676$ 으로 나타나 양호한 모형 적합도를 보였다.

4.3.2 경로분석

가설 1과 2를 검증하기 위해 〈표 5〉와 같이 구조방정식 경로분석을 수행하였다. 총 6개의 경로가 유의하였는데 먼저

회복탄력성에는 팀원 중심 리더십 요인 중 지적 자극과 팀 중심 리더십 요인 중 영감적 동기만 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

지적 자극과 영감적 동기의 효과크기는 각각 $\beta=0.138$ ($p<0.05$), $\beta=0.129$ ($p<0.05$)로 확인되었다. 조직시민행동에는 리더십의 4개 요인이 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데 팀원 중심 리더십의 효과크기는 $\beta=0.141$ ($p<0.05$), $\beta=0.159$ ($p<0.01$), 팀 중심 리더십의 효과크기는 $\beta=0.115$ ($p<0.05$), $\beta=0.132$ ($p<0.05$)로 산출되었다.

정리하면 리더십과 연구자 역량 간의 경로분석 결과는 리더의 개별적 고려·이상적 영향력과 연구자의 회복탄력성 간의 관계를 제외하고 전부 채택되었다. 이는 변혁적 리더십의 유의한 영향력을 증명해 온 선행연구 결과를 뒷받침한다(Keller, 1992; Huang et al., 2019). 리더십 중 개별적 고려와 이상적 영향력은 연구자의 회복탄력성과 아무런 관계가 없었는데 이는 요인 간 특성 차이에 기인한다. 개별적 고려

〈표 5〉 리더십과 연구자 역량 간 경로분석 결과

경로	Estimate		S.E.	C.R.	
	B	β			
팀원 중심	개별적 고려 → 회복탄력성	0.229	0.108	0.122	1.88
	지적 자극 → 회복탄력성	0.203	0.138*	0.082	2.462
팀 중심	이상적 영향력 → 회복탄력성	0.159	0.091	0.097	1.636
	영감적 동기 → 회복탄력성	0.172	0.129*	0.073	2.36
팀원 중심	개별적 고려 → 조직시민행동	0.325	0.141*	0.131	2.493
	지적 자극 → 조직시민행동	0.255	0.159**	0.088	2.894
팀 중심	이상적 영향력 → 조직시민행동	0.219	0.115*	0.104	2.108
	영감적 동기 → 조직시민행동	0.192	0.132*	0.078	2.474

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

는 업무 수행 과정에서 리더의 정서적 지지와 코칭 등 일상적 지원에 초점을 두며, 이상적 영향력에서 강조하는 팀의 가치나 공동체 의식 등은 추상적이고, 내적 초점을 가진 요소들이다. 반면 회복탄력성은 외부의 충격을 흡수하여 완화하는 개인의 능력으로 본질적으로 외부지향적이며 부정적 사건 이후 발현된다(Masten & Reed, 2002). 개별적 고려와 이상적 영향력, 두 개 요인과 회복탄력성 간의 개념적 차이로 인해 회복탄력성 향상에 직접적으로 영향을 미치지 못했을 수 있다.

반면 지적 자극과 영감적 동기는 회복탄력성을 향상시켰는데 리더가 팀원들로 하여금 기존 사고방식을 재구성하게 만들고, 리더가 팀원들에게 동기를 부여하는 과정에서 팀의 목표와 과업 달성을 위한 동적이고 실천적인 노력을 요구한다는 점(Avolio & Bass, 1995) 회복탄력성과 개념적으로 관련이 있기 때문으로 볼 수 있다. 또 하나는 Luthans와 Youssef-Morgan (2017)에 따르면 낙관주의는 이미 긍정적이거나 부정적인 상황에 직면한 이후에 발휘된다는 점에서 회복탄력성과 비슷하다고 하였다. 동기를 부여함으로써 리더가 팀의 미래에 대한 낙

관적인 해석을 공유한다는 사실이 팀원들의 회복탄력성에 유의미한 영향을 미쳤을 것이라 추측할 수 있다.

4.3.3 심리적 안전감의 매개효과 분석

가설 3을 검증하기 위해 SPSS Process Macro의 Model 4를 통한 부트스트랩 검증을 실시하였다. 부트스트랩을 통한 검증 결과 8개 경로의 신뢰구간에 모두 0을 포함하고 있지 않아 가설 3은 모두 채택되었다(〈표 6〉 참조).

특히 심리적 안전감이 가설 1과 2에서 기각된 회복탄력성에 대한 개별적 고려와 이상적 영향력의 영향력을 완전 매개한다는 점은 심리적으로 안전한 분위기가 형성되어야 리더십의 효과가 제대로 발휘된다는 사실을 의미한다. 팀원 개별에 대한 리더의 배려나 가치 공유와 같은 리더의 행동은 심리적 안전감이 전제되어야 스트레스 상황을 극복할 수 있는 개인의 자원으로 전환될 수 있는 것이다. 또한 Edmondson (1999)은 심리적 안전감이 높은 팀은 문제 상황에 대해 방어적 태도보다는 탐색적 태도를 보인다고 하였는데, 심리적 안전감의 이러한 특징들이 회복탄력성의 발현을 촉진하는 것으

〈표 6〉 리더십과 연구자 역량 간의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과

경로		Estimate	S.E.	Boot LLCI	Boot ULCI
팀원 중심	개별적 고려 → 심리적 안전감 → 회복탄력성	0.0622	0.0292	0.0061	0.1211
	지적 자극 → 심리적 안전감 → 회복탄력성	0.0468	0.0234	0.0063	0.0979
팀 중심	이상적 영향력 → 심리적 안전감 → 회복탄력성	0.0418	0.0208	0.0059	0.0882
	영감적 동기 → 심리적 안전감 → 회복탄력성	0.0346	0.0190	0.0040	0.0769
팀원 중심	개별적 고려 → 심리적 안전감 → 조직시민행동	0.0707	0.0295	0.0159	0.1310
	지적 자극 → 심리적 안전감 → 조직시민행동	0.0533	0.0239	0.0100	0.1057
팀 중심	이상적 영향력 → 심리적 안전감 → 조직시민행동	0.0475	0.0210	0.0116	0.0939
	영감적 동기 → 심리적 안전감 → 조직시민행동	0.0393	0.0129	0.0076	0.0839

로 볼 수 있다.

조직시민행동에 대한 심리적 안전감의 매개 효과도 모두 채택되었는데 이는 심리적 안전감이 높을수록 팀원들 간 자발적 상호 협력이 증가한다는 선행연구 결과와 일치한다(Edmondson & Lei, 2014; Fyhn et al., 2023; Liu et al., 2023). 특히 창의력을 요구하는 직무환경에서 심리적 안전감은 정보공유나 조직 내 적응, 혁신 등 개인의 긍정적 직무 행동의 토대가 된다. Premeaux와 Bedeian(2003)에 따르면 조직시민행동은 공식적 요구사항이 아님에도 자신이 속한 조직의 성과 향상을 위해 자발적으로 수행하는 상향 지향적 행동을 의미한다. 이 외에도 다수의 연구에서 심리적 안전감이 높을수록 회사 내에서 사람들의 상호 지원과 적극적인 의견 개진이 활발해진다는 점을 확인할 수 있다(Burris et al., 2008; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

4.3.4 연구자 정체성의 조절효과 분석

조절효과 분석을 위해 SPSS Process Macro의 Model 2를 활용하였다(〈표 7〉 참조). 리더십과 회복탄력성의 관계에서 연구자 정체성의

조절효과는 모두 부정적으로 나타났다. 이는 연구자 정체성이 팀원 중심 리더십과 긍정적 관계를 가질 것이라 예측한 것과는 반대의 결과이다. 즉 팀원 개별의 특성을 고려하는 팀원 중심 리더십이 회복탄력성에 미치는 긍정적 영향력은 연구자 정체성이 높을수록 오히려 감소하는데 연구자들의 본질적인 성향으로 인해 자신에 대한 리더의 개별적 관심과 지원을 간접으로 인식했을 수 있다(Gardner, 2008).

이러한 결과는 전문가의 이중적 정체성 관점에서 설명할 수 있다. 전문가들은 소속된 조직과 자신의 직업, 양측에 이중적 정체성을 형성할 수 있다(한승주, 2017; 김지현 외, 2018). 일반적으로 연구자들은 학위과정을 통해 독립적인 연구자로서의 정체성을 먼저 형성하며, 그 이후 연구기관이나 기업에 소속되어 조직 구성원으로서의 정체성이 만들어진다. 따라서 입사 직후 본인이 가진 학문적 전문성을 기반으로 하는 정체성과 시간이 흐르면서 형성된 조직 구성원으로서의 정체성 사이에서 갈등을 경험할 수 있다. 리더의 영향력이 팀원이자 연구자로서의 전문적 자율성과 충돌하게 됨으로써 연구자 역량의 감소를 야기하는 것이다.

〈표 7〉 리더십과 연구자 역량 간의 관계에서 연구자 정체성의 조절효과

경로		Estimate	S.E.	Boot LLCI	Boot ULCI
팀원 중심	개별적 고려 → 연구자 정체성 → 회복탄력성	-0.1612	0.0665	-0.2919	-0.0305
	지적 자극 → 연구자 정체성 → 회복탄력성	-0.2218	0.0633	-0.3463	-0.0972
팀 중심	이상적 영향력 → 연구자 정체성 → 회복탄력성	-0.1390	0.0649	-0.2667	-0.0113
	영감적 동기 → 연구자 정체성 → 회복탄력성	-0.1951	0.0687	-0.3303	-0.0599
팀원 중심	개별적 고려 → 연구자 정체성 → 조직시민행동	-0.1569	0.0619	-0.2787	-0.0351
	지적 자극 → 연구자 정체성 → 조직시민행동	-0.1800	0.0575	-0.2931	-0.0669
팀 중심	이상적 영향력 → 연구자 정체성 → 조직시민행동	-0.1332	0.0596	-0.2504	-0.0159
	영감적 동기 → 연구자 정체성 → 조직시민행동	-0.1580	0.0629	-0.2817	-0.0343

〈표 8〉 가설 채택 결과

번호	가설	결과
1	리더십은 연구자의 회복탄력성에 영향을 미칠 것이다.	
1.1	팀원 중심 리더십은 회복탄력성에 영향을 미칠 것이다.	부분채택*
1.2	팀 중심 리더십은 회복탄력성에 영향을 미칠 것이다.	부분채택**
2	리더십은 연구자의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.	
2.1	팀원 중심 리더십은 OCB에 영향을 미칠 것이다.	채택
2.2	팀 중심 리더십은 OCB에 영향을 미칠 것이다.	채택
3	심리적 안전감은 리더십과 연구자 역량의 관계를 매개할 것이다.	
3.1	심리적 안전감은 팀원 중심 리더십과 회복탄력성의 관계를 매개할 것이다.	채택
3.2	심리적 안전감은 팀 중심 리더십과 회복탄력성의 관계를 매개할 것이다.	채택
3.3	심리적 안전감은 팀원 중심 리더십과 OCB의 관계를 매개할 것이다.	채택
3.4	심리적 안전감은 팀 중심 리더십과 OCB의 관계를 매개할 것이다.	채택
4	연구자 정체성은 리더십과 연구자 역량의 관계를 조절할 것이다.	
4.1	연구자 정체성은 팀원 중심 리더십과 회복탄력성의 관계를 조절할 것이다.	기각 (부정적 조절효과)
4.2	연구자 정체성은 팀 중심 리더십과 회복탄력성의 관계를 조절할 것이다.	채택
4.3	연구자 정체성은 팀원 중심 리더십과 OCB의 관계를 조절할 것이다.	기각 (부정적 조절효과)
4.4	연구자 정체성은 팀 중심 리더십과 OCB의 관계를 조절할 것이다.	채택

* 지적 자극과 회복탄력성의 관계만 채택

** 영감적 동기와 회복탄력성의 관계만 채택

본 연구의 가설을 〈표 8〉과 같이 채택하였다. 연구자 정체성은 팀원 중심 리더십과 연구자 역량 간의 관계를 긍정적으로, 팀 중심 리더십과 연구자 역량 간의 관계는 부정적으로 조절할 것으로 예측하였으나 모두 부정적 조절효과로 나타났다. 따라서 팀원 중심 리더십과 연구자 역량 간의 가설 채택 여부는 기각(부정적 조절효과)으로 작성하였다.

5. 결론

본 연구에서는 리더십이 연구자의 회복탄력성과 조직시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였으며 이를 통해 연구조직에서 리더

십의 효과를 확인하고 연구자의 성장을 지원하기 위한 구체적인 방향성을 제시하였다. 주요 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 개별적 고려 및 이상적 영향력과 회복탄력성 간의 관계를 제외하고 리더십은 모두 연구자 역량에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기각된 리더십의 두 개 요인과 외부지향적이라는 회복탄력성의 개념적 차이에 기인하며, 그 외 리더십 요인의 영향력은 연구조직에서도 리더십의 일부 특성이 유효할 수 있음을 보여준다.

둘째, 심리적 안전감을 통해 연구자 역량에 영향을 미치는 매커니즘을 파악하였다. 분석 결과 심리적 안전감은 리더십과 연구자 역량 간의 관계를 모두 긍정적으로 매개하였다. Edgar와

Geare(2013)는 팀원 각자의 지식 수준이 충분히 높은 상황에서 조직문화는 팀원을 자극하고 활성화하기 때문에 성과의 선행요인으로서 연구 환경의 중요성을 강조하였으며, Edmondson(1999)은 사람들은 심리적으로 안정적일 때 실수나 실패를 두려워하지 않아 위험과 도전을 감수하는 경향이 있음을 설명한다.

이러한 결과는 연구자들이 정신적, 신체적 위협을 겪지 않는 연구 환경의 중요성을 시사한다. 따라서 리더는 연구자들이 자유롭게 의견을 개진하고 적극적으로 행동할 수 있도록 포용적이고 개방적인 업무 환경을 조성할 필요가 있다.

셋째, 연구자 정체성이라는 조절변수를 통해 리더십과 연구자 역량 간의 경계 조건을 규명하였다. 연구자 정체성의 부정적 조절효과는 선행 연구와 반대되는 결과로 독립적인 성향과 고학력 등 다른 직업군과는 구별되는 전문가로서의 연구자 특성에 기인한 현상으로 볼 수 있다.

이러한 결과는 전문가와 조직 구성원 사이에서 발생할 수 있는 연구자의 정체성 갈등을 최소화하는 것이 중요함을 말해준다. 박진선(2024)은 연구자는 경력이 쌓일수록 문제 해결과 네트워킹 등 연구과제를 관리하기 위한 조직 차원의 역량을 더 요구하기 때문에 이중적 정체성 갈등을 겪을 수 있다고 하였다. 따라서 연구 전문성을 지속적으로 강화할 수 있는 경력 개발 체계를 마련할 필요가 있다. 전문가 트랙의 경우 연구 성과에 따른 보상과 인정을 강화할 뿐만 아니라 관리자 트랙과 동등한 위상을 가질 수 있도록 설계되어야 한다.

본 연구는 연구자 리더십을 주제로 연구자의 인식을 조사한 실증 분석이라는 점에서 의미가 있다. 리더십은 본질적으로 다학제 분야로서

리더십 교육이나 훈련 등 많은 부분에서 합의가 이뤄지지 않았으며, 리더십을 실제 발휘하는 사람과 가르치는 사람들, 이를 마케팅하는 사람들 사이에는 상당한 차이가 있다(Guthrie et al., 2019; Lindsay & Friesen, 2020). 오늘날의 복잡하고 불확실한 환경에서 이상적인 리더를 양성하기 위해서는 다양한 분야의 정보와 지식이 필요하며 철학이나 문학, 예술, 심리학 심지어는 헬스케어나 사회복지와 같은 분야도 리더십을 이해하는데 기여할 수 있다(Bishop, 2009; Riggio, 2011). 연구의 성공을 위해서는 투자나 기술 수준, 출판물 등의 유형적 요인만큼 리더십과 같은 무형적 요인도 팀원의 성장을 위한 통로로서 매우 중요하다. 이러한 맥락에서 본 연구는 리더십의 이론적 확장에 기여하며, 연구와 연구자라는 특수한 맥락에서 리더십을 실증적으로 검증할 필요가 있다는 선행연구의 한계를 해소하였다(Antes et al., 2016).

더불어 집단 차원에서 연구자를 정보이용자이자 지식생산자로 이해할 수 있는 기반을 마련하였다. 연구자가 어떤 환경 속에서 연구 역량을 강화하는지 분석함으로써 지식공유와 동료 지원, 의견 제시와 같은 연구자의 협력적 정보활동이 촉진되는 환경적 조건을 규명하였다. 이는 향후 개인 차원의 정보요구와 팀 차원의 상호작용을 함께 고려한 정보서비스를 설계하는데 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

후속 연구에서는 요인을 다양화할 수 있을 것이다. Deinert et al.(2015)은 외향성, 개방성, 우호성, 성실성, 신경증 등의 5개 성격 유형과 변혁적 리더십 간의 관계를 분석하여 외향성, 개방성, 우호성이 변혁적 리더십과 연관이 있음을 밝혀냈다. 본 연구에서 조절효과 분석을

통해 연구자의 성향에 따라 리더십 효과가 달라질 수 있음을 확인한 만큼 개인의 성향을 세분화한 성격 요인을 조절변수로 포함한다면 리더십 효과성에 영향을 미치는 다양한 개인적

특성을 포괄적으로 이해할 수 있을 것이다. 이러한 한계점들을 보완한 후속 연구를 통해 연구자 리더십을 더 심도있게 파악할 수 있을 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

- 곽진선 (2024). 정부출연연구기관 연구자 경력개발 지원방안. 기술혁신학회지, 27(5), 792-813.
<https://doi.org/10.35978/jktis.2024.10.27.5.791>
- 국가과학기술인력개발원 (2025). KIRD 과학기술 인재개발 활동조사(3022-6422).
- 김정환, 김재훈, 황재영 (2011). 디지털 환경에서 학술연구자들의 정보요구 및 이용행태에 관한 연구: 인문사회분야와 과학기술분야의 비교를 중심으로. 한국도서관·정보학회지, 42(3), 189-208.
<https://doi.org/10.16981/kliss.42.3.201109.189>
- 김주환 (2019). 회복탄력성. 서울: 위즈덤하우스.
- 김지현, 김용찬, 심민선, 박기호 (2018). 의학전문기자의 전문성과 언론사 조직 내에서의 업무 자율성. 한국언론학보, 62(1), 7-35. <https://doi.org/10.20879/kjcs.2018.62.1.001>
- 노영희, 이광희, 정대근 (2018). 인문사회기반 융합연구 성과 영향요인 연구. 한국콘텐츠학회논문지, 18(6), 667-678. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2018.18.06.667>
- 이승재, 한필구, 강병구 (2009). 정보기술 활용 수준이 기업 간 협업과 조직의 성과관계에 미치는 영향: 정보기술 활용수준의 조절효과를 중심으로. 경영정보학연구, 11(2), 67-90.
- 이은철, 백인화 (2010). 대학도서관의 변혁적 리더십이 사서들의 임파워먼트(Empowerment)와 조직 유효성에 미치는 영향. 한국문헌정보학회지, 44(2), 139-156.
<https://doi.org/10.4275/KSLIS.2010.44.2.139>
- 최지연, 김혜연, 박지환 (2023). 윤리적 리더십이 지식공유에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 에이전틱·커뮤니널 성향의 조절효과. 경영컨설팅연구, 23(1), 137-156.
- 한국과학기술기획평가원 (2025). 2025년도 글로벌 R&D 투자동향 분석(2025-013).
- 한승주 (2017). 공무원의 전문가적 정체성과 책임: 일반채용과 경력채용 공무원의 인식 탐색. 한국조직학회보, 13(4), 1-32. <http://dx.doi.org/10.21484/kros.2017.1.31.1>
- Afshan, G., Serrano-Archimi, C., & Akram, Z. (2022). My LMX standing with my leader as compared to my coworkers: Conditional indirect effect of LMX social comparison. Leadership & Organization Development Journal, 43(2), 238-260.

- <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0371>
- Allison, S., Goodall, A. H., & Bastiampillai, T. (2016). Research leadership: Should clinical directors be distinguished researchers?. *Australasian Psychiatry*, 24(3), 249-251.
<https://doi.org/10.1177/1039856215612988>
- Antes, A. L., Mart, A., & DuBois, J. M. (2016). Are leadership and management essential for good research? An interview study of genetic researchers. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 11(5), 408-423. <https://doi.org/10.1177/1556264616668775>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood: Mind Garden.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2001). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership Tm: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Awan, R., Zaidi, N. R., & Bigger, S. (2008). Relationships between higher education leaders and subordinates in Pakistan: A path-goal approach. *Bulletin of Education and Research*, 30(2), 29-44.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bienefeld, N. & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 930-945.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.808398>
- Bishop, V. (Ed.). (2009). *Leadership for Nursing and Allied Health Care Professions*. Maidenhead: Open University Press.
- Bonaglia, D., León, L. R., Canales, M., Gisbert, O., Shcherbakova, M., Slee, J., & Wunsch-Vincent.,

- S. (2025, December 23.). End of year edition-despite the odds, global R&D spending grew again in 2024, inching closer to the USD 3 trillion mark. Wipo. Available: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2025/end-of-year-edition>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.912>
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.468>
- Carless, S. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ 1. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 353-358. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00681.x>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chemers, M. M., Zurbriggen, E. L., Syed, M., Goza, B. K., & Bearman, S. (2011). The role of efficacy and identity in science career commitment among underrepresented minority students. *Journal of Social Issues*, 67(3), 469-491. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01710.x>
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484. <https://doi.org/10.1002/job.433>
- D'Este, P. & Robinson-Garcia, N. (2023). Interdisciplinary research and the societal visibility of science: The advantages of spanning multiple and distant scientific fields. *Research Policy*, 52(2), 104609. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104609>
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Edgar, F. & Geare, A. (2013). Factors influencing university research performance. *Studies in Higher Education*, 38(5), 774-792. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.601811>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erfanmanesh, M. & Torabi, M. (2026). Solo-Authorship across disciplines: Long-term trends and citation impact. *The Serials Librarian*, 87(1-2), 59-69. <https://doi.org/10.1080/0361526X.2025.2603284>
- Evans, L. (2012). Leadership for researcher development: What research leaders need to know and understand. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 423-435. <https://doi.org/10.1177/1741143212438218>
- Furstova, J., Kascakova, N., Polackova Solcova, I., Hasto, J., & Tavel, P. (2022). How Czechoslovakia bounces back: Population-based validation of the brief resilience scale in two central European countries. *Psychological Reports*, 125(5), 2807-2827. <https://doi.org/10.1177/00332941211029619>
- Fyhn, B., Bang, H., Egeland, T., & Schei, V. (2023). Safe among the unsafe: Psychological safety climate strength matters for team performance. *Small Group Research*, 54(4), 439-473. <https://doi.org/10.1177/10464964221121273>
- Gardner, S. K. (2008). "What's too much and what's too little?": The process of becoming an independent researcher in doctoral education. *The Journal of Higher Education*, 79(3), 326-350. <https://doi.org/10.1080/00221546.2008.11772101>
- Gazelle, G. (2020). *Everyday Resilience: A Practical Guide to Build Inner Strength and Weather Life's Challenges*. Emeryville: Callisto.
- Gecas, V. & Burke, P. J. (1995). Self and identity. In Cook, K. S., Fine, G. A., & House, J. S eds. *Sociological Perspectives on Social Psychology*. Boston: Allyn & Bacon, 41-67.
- Gray, B. (2008). Enhancing transdisciplinary research through collaborative leadership. *American Journal of Preventive Medicine*, 35(2), S124-S132. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2008.03.037>
- Guthrie, K. L., Batchelder, J. M., & Hu, P. (2019). *Examining Degree Types of Academic Leadership Programs in the United States*. Leadership Learning Research Center, Florida State University.
- Haas, M. & Mortensen, M. (2016). *The Secrets of Great Teamwork*. Massachusetts: Harvard Business Review.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Henkel, M. (2005). Academic identity and autonomy in a changing policy environment. *Higher Education*, 49, 155-176. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-2919-1>
- Herman, H. M. & Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.018>
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of “nonleadership”: from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248. <https://doi.org/10.1037/a0012875>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Holton, G. J. (1988). *Thematic Origins of Scientific Thought: Kepler to Einstein*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Huang, S., Chen, J., Liang, M., & Mo, W. (2019). The effect of heterogeneity and leadership on innovation performance: Evidence from university research teams in China. *Sustainability*, 11(16), 4441. <https://doi.org/10.3390/su11164441>
- Huo, Y. & Liu, Z. (2023). Servant leadership and negative feedback-seeking behavior: Integrating three theoretical perspectives. *Current Psychology*, 42(31), 27733-27743. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03883-5>
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Juntrasook, A., Nairn, K., Bond, C., & Spronken-Smith, R. (2013). Unpacking the narrative of non-positional leadership in academia: Hero and/or victim?. *Higher Education Research & Development*, 32(2), 201-213. <https://doi.org/10.1080/07294360.2011.643858>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kark, R. & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. In Avolio, B. J., & Yammarino, F. J.

- eds. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Amsterdam: Elsevier Science, 67-91.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Katz, E. L. (1997). Key players in the dissertation process. In Goodchild, L. F., Green, K. E., Katz, E. L., & Kluever, R. C eds. *Rethinking the Dissertation Process: Tackling Personal and Institutional Obstacles*. San Francisco: Jossey-Bass, 5-16.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18(3), 489-501.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800304>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York: The Guilford Press.
- Kulik, C. T., Cregan, C., Metz, I., & Brown, M. (2009). HR managers as toxin handlers: The buffering effect of formalizing toxin handling responsibilities. *Human Resource Management*, 48(5), 695-716. <https://doi.org/10.1002/hrm.20311>
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lindsay, D. R. & Friesen, K. L. (2020). Interdisciplinary leadership: Collectively driving the field forward: Priority 7 of the national leadership education research agenda 2020-2025. *Journal of Leadership Studies*, 14(3), 78-81. <https://doi.org/10.1002/jls.21715>
- Liu, L., Wan, Z., & Wang, L. (2023). Cross-level research on the impact of self-serving leadership on employee innovation behavior: The roles of workplace anxiety and team psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 1069022. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.1069022>
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282-295. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.006>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational

- and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory, Application, and Skill Development* (3rd ed.). Cincinnati: Thomson.
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Madjar, N. & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22(2), 128-142. <https://doi.org/10.1080/08959280902743501>
- Masten, A. S. & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In Snyder, C. R., & Lopez, S. J. eds. *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press, 74-88.
- Mearns, K., Hope, L., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2010). Investment in workforce health: Exploring the implications for workforce safety climate and commitment. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1445-1454. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.08.009>
- Nemanich, L. A. & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.002>
- Niu, X., Hemminger, B. M., Lown, C., Adams, S., Brown, C., Level, A., McLure, M., Powers, A., Tennant, M. R., & Cataldo, T. (2010). National study of information seeking behavior of academic researchers in the United States. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(5), 869-890. <https://doi.org/10.1002/asi.21307>
- OECD. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. Paris: OECD Publishing.
- Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180260>
- Peters, T. J. & Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. New York: Random House.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader

- behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Riggio, R. E. (2011). Is leadership studies a discipline? In Harvey, M., & Riggio, R. E eds. *Leadership Studies: The Dialogue of Disciplines*. Cheltenham: Edward Elgar, 9-19.
- Roberto, M. A. (2002). Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety, and system complexity. *California Management Review*, 45(1), 136-158.
<https://doi.org/10.2307/41166157>
- Robledo, I. C., Peterson, D. R., & Mumford, M. D. (2012). Leadership of scientists and engineers: A three vector model. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 140-147.
<https://doi.org/10.1002/job.739>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Sellers, R. M., Smith, M. A., Shelton, J. N., Rowley, S. A., & Chavous, T. M. (1998). Multidimensional model of racial identity: A reconceptualization of African American racial identity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(1), 18-39. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0201_2
- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A., & Pirttilä Backman, A. M. (2012). Change oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 85(1), 136-155. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02010.x>
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Spaapen, J. & Van Drooge, L. (2011). Introducing 'productive interactions' in social impact assessment.

- Research Evaluation, 20(3), 211-218. <https://doi.org/10.3152/095820211X12941371876742>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Stoten, D. W. (2013). Servant leadership in English sixth form colleges: What do teachers tell us?. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 377-386. <https://doi.org/10.1108/09513541311316313>
- Talja, S. (2002). Information sharing in academic communities: Types and levels of collaboration in information seeking and use. *New Review of Information Behavior Research*, 3(1), 143-159.
- THE. (2024). World university rankings. Available: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
- Tichy, N. & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236. <https://doi.org/10.1177/1059601198233002>
- Van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board?. *Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Vitae. (2025). The vitae researcher development framework. Available: <https://vitae.ac.uk/vitae-researcher-development-framework/>
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wang, X. H. F. & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134-1144. <https://doi.org/10.1037/a0020754>
- Werner, E. E. (2005). Resilience and recovery: Findings from the Kauai longitudinal study. *Research, Policy, and Practice in Children's Mental Health*, 19(1), 11-14.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037079>
- Xue, J., Wu, Y., & Chen, M. (2024). A self-categorization perspective of idiosyncratic deals and creativity: Mediating role of perceived insider status and moderating role of psychological safety. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 1313-1327.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S439404>
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zhang, X., Lin, Z., Chen, X., Zhang, Z., & Liu, D. M. (2023). Leader-follower congruence in psychological capital: Effects on LMX and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(4), 489-502. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0419>

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- Choi, Ji-Yeon, Kim, Hye-Yeon, & Park, Ji-Hwan (2023). The effect of ethical leadership on knowledge sharing: The mediating effect of psychological safety and moderating effects of agentic and communal traits. *The Korean Society Of Management Consulting*, 23(1), 137-156.
- Han, Seong-Joo (2017). An exploratory study on professional identity and accountability of civil servants. *Korean Review of Organizational Studies*, 13(4), 1-32.
<http://dx.doi.org/10.21484/kros.2017.1.31.1>
- Kim, Jeong-Hwan, Kim, Jay-Hoon, & Hwang, Jae-Young (2011). A study on information users' needs and information seeking behavior of doctoral researchers in digital age. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 42(3), 189-208.
<https://doi.org/10.16981/kliss.42.3.201109.189>
- Kim, Ji-Hyun, Kim, Yong-Chan, Shim, Min-Sun, & Park, Kee-Ho (2018). Professionalism of professional health journalists and professional autonomy-The strategical use of dual identity. *Korean Journal of Journalism & Communication*, 62(1), 7-35.

<http://doi.org/10.20879/kjcs.2018.62.1.001>

- Kim, Ju-Hwan (2019). Resilience. Seoul: Wisdom House.
- Korea Institute of Human Resources Development in Science and Technology (2025). Survey of Human Resource Development in Science and Technology (3022-6422).
- Korea Institute of Science and Technology Evaluation and Planning (2025). 2025 Global R&D Investment Trends Analysis (2025-013).
- Kwak, Jin-Sun (2024). Career development support plan for researcher in government-funded research institutes. *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 27(5), 792-813. <https://doi.org/10.35978/jktis.2024.10.27.5.791>
- Lee, Eun-Chul & Baek, In-Hwa (2010). A study on the effects of transformational leadership on the empowerment and organizational effectiveness in university libraries. *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 44(2), 139-152. <https://doi.org/10.4275/KSLIS.2010.44.2.139>
- Lee, Seong-Je, Han, Pil-Koo, & Kang, Byung-Goo (2009). The effect of collaboration and organization's performance depending on the partnership by information technology using level: Key subject is moderating variable of information technology using level. *Information Systems Review*, 11(2), 67-90.
- Noh, Young-Hee, Lee, Kwang-Hee, & Jeong, Dae-Keun (2018). A study of the factor of humanities and social science based convergence research performance. *The Journal of the Korea Contents Association*, 18(6), 667-678. <https://doi.org/10.5392/JKCA.2018.18.06.667>

