

# 차상위 리더의 윤리적 리더십이 구성원의 선제적 행동 (주도적 행동·도움행동)에 미치는 영향: 팀장의 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로

## The Effect of Second-level Supervisor's Ethical Leadership on Employee's Proactive Behavior(Taking Charge Behavior, Helping Behavior): The Mediating Effect of Immediate Supervisor's Transformational Leadership

박재춘\*, 복경수\*\*, 김주섭\*\*\*

단국대학교 경영학부\*, 단국대학교 대학원 경영학과\*\*, 단국대학교 교양교육대학\*\*\*

Jae-Chun Park(innosapark@dankook.ac.kr)\*, Kyoung-Soo Bok(bestbok@naver.com)\*\*,  
Ju-Seob Kim(jskim1088@dankook.ac.kr)\*\*\*

### 요약

본 연구는 팀장의 변혁적 리더십에 영향을 주는 차상위 리더의 윤리적 리더십의 효과를 실증함과 동시에 차상위 리더의 윤리적 리더십과 팀장의 변혁적 리더십이 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 미치는 영향을 규명하였다. 또한 차상위 리더의 도덕적 행동과 구성원의 선제적 행동의 관계에서 팀장의 변혁적 리더십의 매개역할을 검증하였다.

실증분석 결과, 먼저 차상위 리더의 윤리적 리더십 중 도덕적 행동이 팀장의 변혁적 리더십에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 차상위 리더의 행동진실성과 맥락적 일관성은 통계적으로는 유의미하지 않았다. 둘째, 차상위 리더의 도덕적 행동은 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 긍정적인 영향을 주었다. 또한 차상위 리더의 행동진실성은 구성원의 주도적 행동에만 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 차상위 리더의 맥락적 일관성은 구성원의 선제적 행동과 통계적으로 유의미하지 않았다. 셋째, 팀장의 변혁적 리더십은 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 긍정적인 영향을 주었다. 마지막으로 차상위 리더의 도덕적 행동과 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)의 관계에서 팀장의 변혁적 리더십은 부분매개역할을 수행하였다. 그러나 차상위 리더의 행동진실성 및 맥락적 일관성과 구성원의 선제적 행동과는 매개효과가 검증되지 않았다. 마지막으로 토의 및 결론을 통해서 본 연구의 시사점과 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

■ **중심어** : 차상위 리더의 윤리적 리더십 | 팀장의 변혁적 리더십 | 선제적 행동 | 주도적 행동 | 도움행동 |

### Abstract

This study attempt to test not only the impact of leadership(second-level supervisor's ethical leadership, immediate supervisor's transformational leadership) on followers' proactive behavior, but also the effect second-level supervisor's ethical leadership on leader's transformational leadership(i.e. TL). In particular, immediate supervisor's TL is explored as a mediating variable in the relationship between second-level supervisor's ethical leadership and followers' proactive behavior.

The summary of the hierarchical regression analyses results was as follows: First, the paper showed that second-level supervisor's moral behavior was positively related to immediate supervisor's TL. But behavioral integrity and consistency across contexts was not found to play a unique role in predicting immediate supervisor's TL. Second, second-level supervisor's moral behavior was a positive impact on employee' taking charge behavior and helping behavior, and behavioral integrity was a positive impact on employee' taking charge behavior. But consistency across contexts was not found to play a unique role in predicting proactive behavior. Third, immediate supervisor's TL was a positive impact on employee' taking charge behavior and helping behavior. Finally, the effects of second-level supervisor's moral behavior on employee' proactive behavior were mediated by immediate supervisor's TL. Theoretical and practical implications of our findings as well as directions for future research are provided.

■ **keyword** : Second-level Superior's Ethical Leadership | Transformational Leadership | Taking Charge Behavior | Helping Behavior | Proactive Behavior |

## I. 서론

글로벌 경영환경에서 조직이 치열한 경쟁에서 생존하고, 지속가능한 성장을 도모하기 위하여 강조되는 것이 리더십이다. 리더십은 선형적이거나 일방적(a linear, one-way event)인 것이 아니라 상호작용적(an interactive event)인 특성과 구성원들에게 미치는 영향을 강조한다[1]. 즉, 리더십은 구성원들과의 상호작용과정 속에서 긍정적이며 목표지향적 영향력을 발휘해야 한다는 것이다.

이에 Burns(1978)는 변혁적 리더십에서 리더와 구성원의 '동기부여'와 '도덕성'을 강조하였으며[2], Bass(1998) 또한 자신의 이익에 초점을 둔 리더십을 '유사 변혁적 리더십(pseudo transformational leadership)'이라 비판하면서 '진정 변혁적 리더십(authentic transformational leadership)'을 강조하였다[3]. 이처럼 리더십이 그 효과를 발휘하기 위해서는 리더와 구성원 모두의 동기부여와 도덕성이 강조될 수 밖에 없다.

최근들어 많은 조직들이 비윤리적 의사결정과 행위로 조직의 생존이 위협되는 상황에 직면하게 되면서 윤리에 대한 중요성이 더욱 부각되고 있다. 이러한 현상과 더불어 학자들 역시 윤리적 리더십의 이론적 및 실무적 중요성을 강조하고 있다[4]. 예를 들어, Ng과 Feldman(2015)은 최고 경영진들의 비윤리적 행위로 발생한 다양한 사건들로 인해 윤리적 리더십의 중요성이 부각되었으며[5], 이는 윤리적 리더십이 학문적 연구로 이어지고 있다고 강조하였다. 이러한 강조에도 불구하고, 윤리적 리더십과 변혁적 리더십의 관계에 대한 국내외 실증연구는 이제 시작단계라 할 수 있으며, 윤리적 리더십에 대한 실증연구 역시 경영, 조직심리 및 행정 분야를 불문하고 매우 부족한 실정이다[6].

본 연구에서는 차상위 리더의 윤리적 리더십, 직속상사의 변혁적 리더십 및 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)과의 관계를 규명하고자 한다. 먼저, 직속상사의 변혁적 리더십에 대한 차상위 리더의 윤리적 리더십의 효과를 검증하고자 한다. 상위 수준의 리더십이나 분위기는 하위 수준의 리더십과 분위기에 영향을 준다는 주장[7]에 근거해, 박오수·고동운[8]은 '차상위

리더-직속상사-부하' 삼자간의 관계에서 차상위 리더의 영향을 고려해야 한다고 하였다. 차상위 리더는 직속상사와의 상호작용을 통해서 사회적 관계를 형성하여 리더십에 영향을 미친다[9]. 그럼에도 불구하고 직속상사의 변혁적 리더십에 직접적인 영향을 주는 차상위 리더의 리더십에 대한 국내외 연구는 매우 미흡하다.

또한 Mayer 등[10]은 최고경영자의 윤리적 리더십과 구성원 행동(예; 조직시민행동)의 관계에서 중간관리자의 리더십 매개역할을 주장했음에도 불구하고, 차상위 리더와 구성원의 행동의 관계에서 중간관리자의 변혁적 리더십의 역할에 대한 국내외 연구 역시 미흡하다. 이에 본 연구에서는 첫째, 차상위 리더의 윤리적 리더십과 직속상사의 변혁적 리더십의 관계를 실증하고자 한다. 둘째, 직속상사의 변혁적 리더십의 매개효과를 규명하고자 한다. 셋째, 선제적 행동에 대한 영향요인으로 윤리적 리더십과 변혁적 리더십의 효과를 살펴보고자 한다. 국내외 윤리적 리더십[11]과 변혁적 리더십[12]의 결과변인에 대한 메타분석 결과, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 및 창의성 등의 변인에 한정되어 왔다. 본 연구에서는 결과변인을 선제적 행동으로 확장하여 주도적 행동 및 도움행동에 대한 윤리적 및 변혁적 리더십의 효과를 검증하고자 한다. 마지막으로 본 연구는 Brown 등[13]의 윤리적 리더십에 한정된 국내외 윤리적 리더십에 대한 연구를 확장하고자, Simon[14] 및 Brown 등[13]의 연구를 비판 및 보완한 Moorman 등[15]의 다차원적 접근을 통해서 윤리적 리더십의 하위 차원(도덕적 행동, 행동진실성, 맥락적 일관성) 중 구체적으로 어떠한 차원이 직속상사의 변혁적 리더십과 구성원의 선제적 행동에 영향을 주는 지를 규명하고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설설정

### 1. 윤리적 리더십

일반적으로 윤리적 리더십은 자신의 행동과 다른 사람과의 관계를 통해서 규범적으로 타당한 행위를 보여 주고 추종자들의 행동을 촉진하는 것이다[13].

리더십의 윤리이론은 리더 행위의 결과에 초점을 둔

결과론과 행위 자체의 선함을 강조한 의무론이 있다[1]. 결과론에서는 윤리적 행위의 결정에 대해 3가지 접근법이 있으며, 윤리적 이기주의(한 개인이 자신에게 최선이 되는 것을 창출하기 위한 행동), 윤리적 이타주의(행위의 일차적 목적이 타인의 최대한 이익을 위한 것) 그리고 공리주의(다수를 위해 최선이 되는 것을 창출하기 위한 행동) 등이다[1].

국내의 많은 연구들은 결과론(consequentialism)에 입각한 윤리적 행동의 유용성에 초점을 두어 왔으나, 최근 들어 윤리적 행동을 결정하는 보편적인 도덕적 규칙이나 원칙에 충실한 개인의 의무감을 강조하는 의무론(deontological)의 중요성이 강조되고 있다[16]. Moorman 등[15]은 행동의 결과에 초점을 둔 기존의 리더 윤리 연구의 한계를 지적하면서, 의무론의 보편적인 도덕적 원칙의 중요성을 강조하면서 윤리적 리더십의 다차원적 접근[도덕적 행동(moral behavior), 행동 진실성(behavioral integrity), 맥락적 일관성(consistency across contexts)]을 주장하였다[17]. 첫째, 도덕적 행동은 추종자들이 리더가 공정성, 배려, 정직 등 윤리의 보편적 원칙을 수행하는 것을 인식하는 정도를 말하며, 둘째, 행동진실성은 추종자들이 리더의 말과 행동의 일치정도로 리더의 윤리를 판단하는 것이다. 마지막으로 맥락적 일관성은 리더가 직면한 상황과 관계없이 리더가 자신의 가치를 지키려고 하는 일관된 노력을 의미한다[15].

## 2. 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 1980년대 리더십행동유형으로 조직의 생존전략과 급격한 경영환경 변화와 맞물려 확산되었다. 변혁적 리더십은 리더가 추종자의 신념, 가치, 욕구의 변화를 도모하는 것으로 정의할 수 있다[18]. 이는 추종자에게 직접적인 영향력 행사로 이어져 순응과 복종관계를 추구하는 거래적 리더십과는 구분되며, 추종자의 혁신행동인 가치체계와 신념체계를 변화시킴으로 인한 조직성과에 대한 리더의 행동유형을 의미한다.

변혁적 리더십은 구성원의 가치관, 윤리, 행동규범 그리고 장기적 목표 등을 재구성하여 개인을 변화시키는 과정으로 추종자들의 동기를 평가하고, 완전한 성격체

로 대우함으로써 추종자들의 도덕성을 더욱 확장시킬 수 있으며, 리더와 추종자 모두의 동기유발 수준 및 도덕수준을 상승시키는 관계를 창조해 가는 과정을 말한다[1]. 예를 들어, 거래적 리더가 현실을 바탕으로 리더와 구성원간의 목표를 조정하고 지시하고 이에 따른 보상으로 동기부여 시키는 반면에 변혁적 리더는 구성원들에게 분명한 비전을 제시하여 동기부여시켜 목표를 달성하는 것이다[19].

Bass(1985)는 초기에 변혁적 리더십의 구성요소를 카리스마 혹은 이상적 영향력, 개별적 배려, 지적자극이라는 3가지 하위요소를 제안하였으나, 향후 카리스마에 포함된 분발 고취를 하위요소로 분리하였다[18]. 먼저 이상적 영향력은 리더가 문제의 난관을 극복하고 변혁을 추구함으로써 추종자에게 자긍심과 신념을 심어주는 것을 말한다. 둘째, 개별적 배려는 리더가 추종자를 대할 때, 추종자 개인의 요구를 이해하고, 추종자를 존중하는 것을 의미한다. 셋째, 지적자극은 리더가 추종자들로 하여금 문제에 대한 인식을 높이고, 새로운 방식으로 문제를 해결할 수 있도록 영향력을 주는 것이다[21].

## 3. 차상위 리더의 윤리적 리더십과 직속상사의 변혁적 리더십

Griffin과 Mathieu(1997)는 조직의 위계적 특성을 고려할 때, 보편적으로 영향력은 위에서 아래로 내려가며, 상위 수준의 리더십이나 분위기는 하위수준의 리더십과 그룹의 분위기에 영향을 준다고 하였다[9]. 특히, 박오수·고동운[9]은 ‘차상위 리더-직속상사-구성원’의 삼자간의 관계에서 차상위 리더는 직속상사와의 상호작용을 통해서 사회적 관계를 형성하여 리더십에 영향을 준다고 하였다.

Bandura[22][23]는 사회학습이론을 통해 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치는 리더의 역할모델링(role modeling)을 강조하였으며, Blau[24]는 사회교환이론에서 리더와 구성원의 신뢰 및 존경 등 호혜성에 기반한 긍정적인 사회적 교환관계를 주장하였다. 즉, 팀장의 변혁적 리더십은 역할모델과 사회적 교환관계의 주체로서 차상위 리더의 행동에 영향을 받게 된다. 그럼에도

불구하고 변혁적 리더십의 선행변인에 대한 연구는 구조와 문화, 과업특성 및 목표 등의 상황변인에 치중되어 있으며, 이러한 변인들은 차상위 리더의 특성과 달리 직속상사와의 직접적인 상호작용이 없는 비인간적(impersonal)이고 정적이라는 한계를 지니고 있다[9]. 차상위 리더는 조직의 다양한 환경에서 직속상사인 팀장과의 사회적 관계를 통해서 팀장의 리더십에 영향을 주게 된다. 특히, 변혁적 리더십은 이기적 행동을 지양하고 공동 이익을 도모하는 도덕성을 강조[5]하는 바, 차상위 리더의 윤리적 리더십은 팀장의 변혁적 리더십의 형성에 기여하게 된다.

차상위 리더의 역할과 윤리적 리더십에 대한 실증연구에서도 Simons 등[25]은 중간관리자가 인식하는 차상위 리더의 행동진실성이 구성원이 인식하는 리더의 행동진실성에 적하된다고 하였으며, Mayer 등[10] 및 Ruiz 등[26] 역시 최고경영진의 윤리적 리더십이 중간관리자의 윤리적 리더십에 영향을 준다고 하였다. 또한 Verissimo과 Lacerda[27]는 최고경영자의 도덕성(Integrity)이 관리자의 변혁적 리더십에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 국내 연구에서 박오수·고동운[9]는 차상위 장교의 부하 모욕행위(abusive supervision)가 중간 장교의 부하 모욕행위에 영향을 미친다고 하였다.

지금까지 살펴본 선행연구처럼, 차상위 리더의 윤리적 행동은 직속상사의 행동에 영향을 미치게 된다. 이에 본 연구에서는 Moorman 등[15]의 리더 윤리의 다차원적 접근을 활용하여, 직속상사인 팀장의 변혁적 리더십에 차상위 리더의 윤리적 리더십 중 구체적으로 어떠한 행동이 영향을 미치는지를 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1. 차상위 리더의 윤리적 리더십은 팀장의 변혁적 리더십에 긍정적인 영향을 줄 것이다.**

**4. 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)의 선행요인**

조직이 지속가능한 성장을 도모하기 위해서는 구성원들의 역할 내 행동뿐만 아니라 역할 외 행동이 중요하다[28]. 이러한 역할 외 행동 중 최근 강조되는 것이 선제적 행동이다. 선제적 행동(proactive behavior)<sup>1)</sup>은

조직, 환경 및 자신의 변화에 영향을 미칠 수 있는 구성원의 자기주도적(self-initiated)이며, 미래지향적(future-oriented)인 행동을 의미한다[31-33].

선제적 행동으로는 사전에 규정된 업무 역할을 넘어 조직성과의 향상을 위해서 자신의 역할을 새롭게 정의하려는 자발적이고 구조적인 노력인 주도적 행동과 타인에 대한 배려의 작은 행동들을 강조하는 촉진행동으로, 친화적인 관계를 구축하며, 대인관계의 조화를 강조하는 협력적 행동인 도움행동 등이 있다[30][35].

이러한 선제적 행동은 판매성과, 기업가적 행동, 개인혁신 등 조직성과에 긍정적인 영향을 준다[33]. 선제적 행동의 중요성에도 불구하고, 선제적 행동의 선행변인에 대한 실증연구는 크게 개인적 특성(예: 선제적 성격)과 업무환경(예: 자율성, 동료 신뢰)에만 치중되어 왔다. 그러나 업무환경 이외에도 리더와의 관계 및 리더십이 선제적 행동에 영향을 준다는 주장에도 불구하고[34], 이에 대한 국내외 실증연구는 미흡한 것이 현실이다.

선제적 행동과 유사한 조직시민행동에 대한 윤리적 리더십(예; Avey 등[36])과 변혁적 리더십(예; Podsakoff 등[37])의 긍정적인 효과에도 불구하고, 선제적 행동의 선행요인으로 리더십의 효과에 대한 국내외 연구는 이제 시작단계이다. 예를 들어, Detert과 Burris[38] 및 윤선영·권석근[39]은 변혁적 리더십이 선제적 행동 중 하나인 구성원들의 발언행동에 긍정적인 영향을 주장하였다. 이처럼 변혁적 리더는 추종자의 혁신적인 문제 해결자가 되도록 격려하고 조직목적 달성을 위해 몰입과 책임감을 이끌어내기 때문에 변혁적 리더십은 추종자의 선제적 행동을 조성하고 발전시킨다고 볼 수 있다[39].

또한 윤리적 리더십과 조직성과에 대한 선행연구(예: Bryan & Test, 1967; Rosenhan & White, 1967)는 리더의 역할모델이 친사회적 행동에 긍정적인 영향을 준다고 하였다[13]. 즉, 윤리적 리더는 사회적 교환관계 관점에서 다양한 방법으로 조직에 도움이 되는 행동을 함으로써 추종자의 선제적 행동에 역할모델이 되게 된다. 특히, 조직의 위계체계 속에서 차상위 리더는 팀장의

1. 선제적 행동은 변화지향적 행동(Belschak & Dan Hartog[29])인데 반하여, 조직시민행동은 다소 일상적이고 수동적인 역할 외 행동이라는 비판(Morrison & Phelps[30])을 받고 있다.

직속 상사로서 조직을 대표하며[40], 팀장의 리더십에 영향을 줄 뿐만 아니라 구성원들의 태도와 행동에 직·간접적으로 영향을 준다. 예를 들어, Mayer 등[10]은 경영진의 윤리적 리더십이 구성원의 일탈(deviance)과 조직시민행동에 직접적으로 영향을 주장하였으며, Ruiz 등[26] 역시 최고경영자의 윤리적 리더십이 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주장하였다. 그럼에도 불구하고 차상위 리더의 윤리적 리더십과 추종자의 선제적 행동에 관한 연구는 매우 미흡한 실정이다.

이에 본 연구에서는 선행연구에 근거해, 차상위 리더의 윤리적 리더십과 팀장의 변혁적 리더십이 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 미치는 영향을 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2. 차상위 리더의 윤리적 리더십은 구성원의 주도적 행동에 긍정적인 영향을 준다.**

**가설 3. 차상위 리더의 윤리적 리더십은 구성원의 도움행동에 긍정적인 영향을 준다.**

**가설 4. 팀장의 변혁적 리더십은 구성원의 주도적 행동에 긍정적인 영향을 줄 것이다.**

**가설 5. 팀장의 변혁적 리더십은 구성원의 도움행동에 긍정적인 영향을 줄 것이다.**

## 5. 팀장의 변혁적 리더십의 매개효과

앞서 살펴본 것처럼, 상위수준의 리더십은 하위 수준의 리더십에 영향을 주기 때문에, 박오수·고동운[8]은 리더십 현상을 보다 실제적으로 설명하기 위해서는 ‘차상위 리더-직속상사-구성원’의 삼자간의 관계를 고려해야 한다고 하였다. 즉, 팀장의 리더십은 차상위 리더의 리더십에 영향을 받아 추종자에게 영향을 주게 된다. 예를 들어, Mayer 등[10]은 추종자에 대한 경영진과 중간관리자의 영향은 추종자와의 상호작용<sup>2</sup>과 경영층에 따른 기능의 차이<sup>3</sup>로 다르게 발생한다고 하였다. 즉,

경영진은 조직 전반에 걸쳐 폭넓게 영향을 줌으로써 중간관리자나 구성원들에게 영향력을 미치게 되나, 직속상사인 팀장은 현장 구성원들과의 근접성과 유대감으로 구성원들에게 더 많은 영향력을 행사하기 때문에, 임원진은 자연스럽게 중간관리자의 리더십을 통해서 구성원들에게 영향을 미치게 된다.

또한 실증연구에서 Bass 등[41]은 차상위 리더의 행동이 위계계층이 낮은 중간관리자의 리더십 행동에 적하된다고 하였다. 리더십 적하효과에 대한 연구는 윤리적 리더십 분야로 연구가 확장되었으며, 직속상사의 리더십이 차상위 리더와 구성원의 태도와 행동의 관계에 있어서 매개효과를 주장하였다[17]. 예를 들어, Zohar과 Luria[42]는 직속상사의 안전(safety) 리더십이 최고경영자의 안전 리더십과 구성원의 안전관련 성과와의 관계를 매개한다고 하였으며, Mayer 등[10]은 최고경영자의 윤리적 리더십과 일탈(deviance) 또는 조직시민행동의 관계에서 직속상사의 윤리적 리더십의 완전매개효과를 실증하였으며, Verissimo과 Lacerda[27]는 경영자의 변혁적 리더십이 경영자의 도덕성과 기업의 사회적 책임의 관계를 완전매개한다고 하였다.

그러나 Ruiz 등[26]은 구성원의 조직시민행동에 대한 최고경영자의 윤리적 리더십의 영향에서 중간관리자의 윤리적 리더십의 부분매개역할을 주장하였다. 즉, 최고경영자의 윤리적 리더십은 중간관리자를 통해서 구성원에게 영향을 미치기도 하지만 구성원들의 반응(response)에 직접적으로 영향을 준다는 것이다. 차상위 리더의 팀장에 대한 영향력이 제 3자인 부하와 독립적인 관계에 있기 때문에 관련성이 없는 것으로 여겨질 수 있으나, 차상위 리더의 행동으로부터 팀장의 리더십이 영향을 받기 때문에 중국에는 추종자의 태도와 행동도 영향을 받게 된다[9]. 특히, Ruiz 등[26]은 구성원의 태도와 행동에 대한 중간관리자의 부분매개역할을 실증한 바, 선제적 행동에 대한 차상위 리더와 팀장의 역할을 규명할 필요가 있다 하겠다. 이에 본 연구에서는 차상위 리더의 윤리적 리더십과 구성원들의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)의 관계에서 직속상사인 팀

2. 경영진과 중간관리자의 구성원과의 상호작용 차이는 심리적 근접성(psychologically proximal)에 의해 영향을 받는다. 즉, 임원진에 비해 직속상사인 팀장이 구성원과 더욱 자주 접하고 친밀감이 높기 때문에, 많은 상호작용을 통해서 더 많은 영향을 주게 된다.

3. 경영진의 핵심기능은 조직 전반에 대한 정책과 목표, 계획, 전략적 비전 등에 관심을 두는 데 반해, 중간관리자는 경영진과 구성원의 관계를 연결하며, 조직 운영의 일상을 계획 및 관리하고, 구성원들을

멘토링하게 된다. 이러한 기능의 차이로 구성원에 대한 경영진과 팀장의 영향력은 다르게 나타나게 된다.

장의 매개역할을 규명하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 6. 팀장의 변혁적 리더십은 차상위 리더의 윤리적 리더십과 주도적 행동의 관계를 매개할 것이다.**

**가설 7. 팀장의 변혁적 리더십은 차상위 리더의 윤리적 리더십과 도움행동의 관계를 매개할 것이다.**

### III. 연구방법

#### 1. 표본설계

본 연구에 사용된 데이터는 연구의 일반화 가능성을 검증하고자, 기업, 공공기관 및 대학 등 다양한 조직을 대상으로 하였다. 특히, 차상위 리더의 윤리적 리더십과 구성원의 선제적 행동의 측정에 있어서 응답자의 관대화 경향을 줄이고 객관성을 높이고자, 해당 조직의 팀장을 대상으로 설문조사를 하였다. 최종 작성된 설문은 240개였으나, 응답이 불성실한 설문 4개를 제외한 236개의 설문을 최종적으로 사용하였다.

조사대상자의 인구통계학적 특성 중 남성은 157명(66.5%)이었으며, 결혼한 구성원은 162명(68.6%)이었다. 연령은 30대와 40대가 각각 132명(55.9%), 68명(28.8%)이었으며, 학력은 전문대졸 이하가 32명(13.6%), 대졸이 151명(64.0%), 석사이상이 53명(22.5%)으로 나타났다. 민간기업 소속이 105명(44.5%)이었으며, 대학과 공공기관 소속이 131명(55.5%)이었다.

#### 2. 변수의 측정

##### 2.1 차상위 리더의 윤리적 리더십

차상위 리더의 윤리적 리더십의 측정은 Moorman 등[15]의 연구에서 사용된 13문항 - 도덕적 행동(6문항), 행동진실성(3문항), 맥락적 진실성(4문항) - 을 사용하였다. 측정은 차상위 리더의 직속부하인 팀장을 대상으로 하였다. 설문 설문문항의 예로는 ‘(차상위)리더는 구성원들의 권리를 보호해 준다(도덕적 행동)’, ‘(차상위)

리더는 자신이 약속한 것을 꼭 지킨다(행동진실성)’, ‘(차상위)리더는 리더 자신이 감당할 대가와 상관없이 자신의 원칙을 지킨다(맥락적 일관성)’ 등이다.

##### 2.2 팀장의 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Bass과 Avolio[43]의 MLQ Form 5-45 측정도구를 사용하였으며, 영감적 동기부여, 개별적 고려 및 지적자극 3개의 하위차원으로 구성하였으며, 하위요소별 3개 항목, 총 9개 문항을 팀장 자신의 설문으로 리커트의 5점 척도를 활용하였다. 측정은 팀장 자신을 대상으로 하였다. 설문문항의 예로는 ‘나는 우리가 무엇을 할 수 있고, 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.’, ‘나는 다른 사람들이 지금까지 해오던 문제들을 새로운 방식으로 생각하고 새로운 시각으로 보도록 하고 있다.’, ‘나는 다른 사람들이 자신을 스스로 개발해 가도록 돕는다.’ 등이다.

##### 2.3 주도적 행동

주도적 행동은 조직의 변화에 영향을 주는 조직구성원의 자발적이고 구조적(체계적)인 노력[30]을 말하며, 본 연구에서는 Morrison과 Phelps[30]의 연구에서 개발된 측정도구를 사용하였다. 총 10개 설문항목을 리커트의 5점 척도로 측정하였다. 측정은 직속상관인 팀장을 대상으로 하였다. 설문 문항의 예로는 ‘해당 팀원은 불필요한 절차를 제거하기 위해 노력한다.’, ‘해당 팀원은 잘못된 절차나 관행을 개선하기 위해 노력한다.’, ‘해당 팀원은 조직의 업무를 개선하기 위한 건설적인 제안을 한다.’ 등이다.

##### 2.4 도움행동

도움행동은 구성원의 자발적인 역할 외 행동으로 배려(consideration)의 작은 행동들을 강조하는 촉진행동[35]을 의미한다. 본 연구에서는 Van Dyne과 LePine[35]이 개발한 6개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 측정은 직속상관인 팀장을 대상으로 하였다. 설문문항의 예로는 ‘팀원은 팀을 위해서 업무를 자발적으로 수행한다.’, ‘팀원은 새로운 팀원의 적응을 도와준다.’, ‘팀원은 팀 업무에 도움이 되는 회의에 참석한다.’

등이다.

### 2.5 통제변수

본 연구에서는 구성원 행동에 영향을 주는 구성원 특성 변인과 조직형태(민간과 공공부문)를 통제하였다. 이에 통제변수로 성별, 결혼, 학력, 조직형태 등을 설정하였다. 성별(남성 1, 여성 0), 결혼유무(미혼 1, 기혼 0), 조직형태(민간 1, 공공 0)로 더미변수로 처리하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 타당성은 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 탐색적 요인분석은 주성분 분석법과 배리맥스 방식에 의한 요인분석을 통해 검증하였다. 요인 수의 결정 기준은 고유치(eigen value) 1 이상으로 정하였고, 각 변수와 요인간의 상관정도를 나타내 주는 요인적재치가 0.4 이상인 경우에만 분석하였다.

변수의 신뢰성은 내적 일치성을 기준으로 판단하였으며, 내적 일치성은 Cronbach's  $\alpha$  값을 사용하였다. 일반적으로 사회과학에서는 알파계수가 0.6 이상이면, 신뢰도가 충분한 것으로 판단할 수 있다.

먼저 신뢰도 분석결과[표 1], 차상위 리더의 윤리적 리더십 하위변인의 알파계수는 도덕적 행동(.849), 행동진실성(.819), 맥락적일관성(.919)이었으며, 팀장의 변혁적 리더십은 .827이었다. 구성원의 주도적 행동과 도움행동은 각각 .950와 .902이었다.

표 1. 신뢰성분석

구분		최초항목	최종항목	Cronbach' Alpha
차상위 리더 윤리적 리더십	도덕적행동	6	4	.849
	행동진실성	3	3	.819
	맥락적일관성	4	4	.919
변혁적 리더십		9	7	.827
주도적 행동		10	9	.950
도움행동		6	6	.902

차상위 리더의 윤리적 리더십의 탐색적 요인분석 결과[표 2], 1차 요인분석에서 도덕적 행동의 2개 변인이

제거되었으며, 2차 최종 요인분석에서 표본의 적절성을 측정하는 KMO 값이 .872으로 1에 가깝고, 구형성 검증 통계 값이 1864.908(df=55, p=.000)로서 유의수준이 유의하므로 상관행렬이 요인분석하기에 적합하였다. 또한 고유 값이 각각 3.242, 2.796, 2.370으로 1 이상이며, 요인은 전체 분산의 각각 29.476%, 25.418%, 21.543%를 설명함으로써 타당성을 입증하였으며, 요인 적재치는 모두 0.4 이상으로 나타나므로 구성개념 타당성은 높다고 할 수 있다.

표 2. 차상위 리더의 윤리적 리더십의 타당성분석

변수	요인 적재치	요인		
		1	2	3
도덕적 행동	moral1	.733	<b>.729</b>	
	moral3	.670	<b>.647</b>	
	moral4	.819	<b>.870</b>	
	moral6	.616	<b>.643</b>	
행동진실성	moral7	.700		<b>.746</b>
	moral8	.760		<b>.784</b>
	moral9	.830		<b>.840</b>
맥락적 일관성	moral10	.789	<b>.709</b>	
	moral11	.795	<b>.783</b>	
	moral12	.839	<b>.773</b>	
	moral13	.857	<b>.884</b>	
아이겐 값		3.242	2.796	2.370
분산(%)		29.476	25.418	21.543
누적분산(%)		29.476	54.894	76.438

\* 계수 값이 0.4이하는 생략함.

변혁적 리더십, 도움행동 및 주도적 행동의 탐색적 요인분석 결과[표 3], 1차 요인분석에서 변혁적 리더십의 2개 변인과 주도적 행동의 1개 변인이 제거되었으며, 2차 최종 요인분석에서 표본의 적절성을 측정하는 KMO 값이 .928으로 1에 가깝고, 구형성 검증 통계 값이 3629.773(df=231, p=.000)로서 유의수준이 유의하므로 상관행렬이 요인분석하기에 적합하였다. 또한 고유 값이 각각 6.759, 3.925, 3.539으로 1 이상이며, 요인은 전체 분산의 각각 30.722%, 17.842%, 16.088%를 설명함으로써 타당성을 입증하였으며, 요인 적재치는 모두 0.4 이상으로 나타나므로 구성개념 타당성은 높다고 할 수 있다.

표 3. 변혁적 리더십과 선제적 행동의 타당성분석

변수	요인 적재치	요인		
		1	2	3
변혁적 리더십	leader2	.470		<b>.677</b>
	leader14	.454		<b>.644</b>
	leader3	.636		<b>.769</b>
	leader9	.535		<b>.703</b>
	leader15	.545		<b>.636</b>
	leader4	.608		<b>.758</b>
	leader10	.511		<b>.650</b>
도움 행동	co1	.599	<b>.658</b>	
	co2	.684	<b>.697</b>	
	co3	.547	<b>.670</b>	
	co4	.715	<b>.700</b>	
	co5	.707	<b>.700</b>	
	co6	.704	<b>.650</b>	
주도적 행동	proact2	.640	<b>.723</b>	
	proact3	.747	<b>.831</b>	
	proact4	.816	<b>.868</b>	
	proact5	.796	<b>.880</b>	
	proact6	.751	<b>.841</b>	
	proact7	.589	<b>.638</b>	
	proact8	.735	<b>.785</b>	
	proact9	.713	<b>.723</b>	
	proact10	.721	<b>.763</b>	
	아이겐 값	6.759	3.925	3.539
분산(%)	30.722	17.842	16.088	
누적분산(%)	30.722	48.564	64.652	

\* 계수 값이 0.4이하는 생략함.

## 2. 단일응답자편차 검증

본 연구에서 사용된 데이터는 동일시점에 동일한 측정 대상으로부터 자기보고 방법을 통해 측정되었다는 점에서 단일 응답자 편차(single respondent bias)의 가능성이 문제로 제기될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 측정방식에 의해 야기되는 이러한 편차를 해결하기 위해 Podsakoff과 Organ[44]이 제시한 통계적 사후 해결 방법인 Harman의 단일요인검증(single-factor test)을 실시하였다.

Harman의 단일요인검증 결과, 총 7개 요인으로 분석되었으며, 가장 설명력이 큰 요인의 설명력도 전체 변량의 24.569%정도만 설명되었을 뿐 지배적이라 할 수 있는 어떤 요인도 없었다. 이와 더불어 연구변수들 간의 상관행렬에 요인의 공통성이 내포되어 있는가를 확인키 위해 실시한 Bartlett 검증(유의수준<.000)을 통해서도 변수들 간의 관계가 단위행렬이 아니라는 점이 입증되었으며, KMO측정치(0.890)도 최저기준치(0.5)를 상회하여 전체 변수에 대한 표본이 적합함을 보여주고

있다. 따라서 본 연구에서 사용된 자료는 단일 응답자 편차가 심각하지 않다고 할 수 있다.

## 3. 상관관계 분석

상관관계 분석결과[표 4], 차상위 리더의 윤리적 리더십 중 도덕적 행동과 행동진실성은 팀장의 변혁적 리더십과 구성원의 도움행동과 주도적 행동과 정(+)의 상관관계를 보였다. 또한 맥락적 일관성은 도움행동과 주도적 행동과 정(+)의 상관관계를 보였으나, 변혁적 리더십과는 통계적으로 유의미하지 않았다.

팀장의 변혁적 리더십은 구성원의 도움행동과 주도적 행동과 정(+)의 상관관계를, 구성원의 도움행동과 주도적 행동 역시 정(+)의 상관관계를 보였다.

표 4. 상관관계 분석결과

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
남성	1									
미혼	-.237**	1								
학력	.116	-.110	1							
민간	.057	-.164*	-.228**	1						
도덕 행동	.072	-.027	.048	.188**	1					
행동 진실	.025	.012	.150*	.121	.716**	1				
맥락 일관	-.003	.025	.053	.149*	.813**	.679**	1			
변혁 리더	-.034	-.009	.097	.151*	.120	.192**	.070	1		
도움 행동	.095	-.028	.075	-.025	.201**	.103	.133*	.301**	1	
주도 행동	.059	-.022	.160*	-.128*	.143*	.083	.088	.234**	.776**	1
평균	.67	.31	2.10	.44	4.02	3.88	3.86	3.80	3.73	3.48
표준 편차	.473	.465	.624	.498	.682	.670	.744	.422	.573	.632

\*\* p < 0.01, \* p < 0.05 (two-tailed)

## 4. 가설의 검증

### 4.1 차상위 리더의 윤리적 리더십과 팀장의 변혁적 리더십

팀장의 변혁적 리더십에 대한 차상위 리더의 윤리적 리더십의 직접효과를 실증한 결과[표 5], 차상위 리더의 윤리적 리더십 중 도덕적 행동이 팀장의 변혁적 리더십에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 행동진실성과 맥락적 일관성은 통계적으로 유의미



하지 않았다. 따라서 가설 1은 윤리적 리더십 중 도덕적 행동에 대해 지지되었다.

4.2 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)의 영향요인

구성원의 주도적 행동에 대한 차상위 리더의 윤리적 리더십의 직접효과를 실증한 결과[표 5], 차상위 리더의 윤리적 리더십 중 도덕적 행동과 행동진실성이 구성원의 주도적 행동에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 맥락적 일관성은 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 2는 윤리적 리더십 중 도덕적 행동과 행동진실성에 대해 지지되었다.

구성원의 도움행동에 대한 차상위 리더의 윤리적 리더십의 직접효과를 실증한 결과[표 5], 차상위 리더의 윤리적 리더십 중 도덕적 행동이 구성원의 도움행동에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 행동진실성과 맥락적 일관성은 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 가설 3은 윤리적 리더십 중 도덕적 행동에 대해 지지되었다.

구성원의 주도적 행동과 도움행동에 대한 팀장의 변혁적 리더십의 직접효과를 실증한 결과[표 5], 팀장의 변혁적 리더십은 구성원의 주도적 행동과 도움행동에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 주었다. 따라서 가설 4와 가설 5는 지지되었다.

표 5. 회귀분석 결과

	Model1 (변혁 리더)	Model2 (도움 행동)	Model3 (주도행동)	Model4 (도움 행동)	Model5 (주도행동)
(constant)	2.991	2.031	1.904	2.486	1.840
남성	-.058	.105	.060	.091	.047
미혼	.017	-.011	-.021	-.009	-.021
학력	.105	.013	.092	.011	.066
민간기업	.180**	-.077	-.152*	-.017	-.108†
변혁적리더십		.315***	.249***		
차 상 위 리 더	도덕적행동	.206*		.226*	.255**
	행동진실성	.105		.049	.135†
	맥락일관성	-.131		.031	-.042
	R <sup>2</sup>	.083**	.108***	.096***	.090**

† p < .1, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

4.3 팀장의 변혁적 리더십의 매개효과

팀장의 변혁적 리더십의 매개효과 검증을 위해

Baron과 Kenny[45]의 방법을 통하여 검증하였다. 먼저 조건 1로 독립변수(차상위 리더의 윤리적 리더십)가 종속변수(주도적 행동, 도움행동)에 유의해야 하며, 조건 2로 독립변수가 매개변수(팀장의 변혁적 리더십)에 유의해야 한다. 또한 조건 3)은 매개변수가 종속변수에 유의미한 영향을 준다는 것을 전제로, 독립변수와 매개변수를 동시에 투입했을 경우 독립변수의 회귀계수가 유의하지 않거나(완전매개), 최소한 제2단계의 회귀계수보다 감소하여야(부분매개) 매개변수의 효과가 있다고 판단하였다.

본 연구에서는 조건 2에서 차상위 리더의 행동진실성과 맥락적 일관성이 유의하지 못한 관계로, 차상위 리더의 도덕적 행동과 선제적 행동의 관계에서 팀장의 변혁적 리더십의 매개효과를 중점으로 살펴보았다.

주도적 행동에 대한 변혁적 리더십의 매개 검증결과 [표 6의 모형1, 모형4, 모형5], 첫째 조건은 모형 2에서 차상위 리더의 도덕적 행동이 주도적 행동에 유의미하였으 며, 조건 2에서도 도덕적 행동이 변혁적 리더십에 유의미하였다. 또한 조건 3에서 매개변수(변혁적 리더십)가 주도적 행동에 유의미하였으며, 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 결과, 제 2단계의 회귀계수보다 감소하여 부분매개 효과를 보였다.

도움행동에 대한 변혁적 리더십의 매개 검증결과[표 6의 모형1~모형3], 첫째 조건은 모형 1에서 차상위 리더의 도덕적 행동이 도움행동에 유의미하였으며, 조건 2에서도 도덕적 행동이 변혁적 리더십에 유의미하였다. 또한 조건 3에서 매개변수(변혁적 리더십)가 협력적 행동에 유의미하였으며, 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 결과, 제 2단계의 회귀계수보다 감소하여 부분 매개 효과를 보였다.

마지막으로 Sobel test로 계수검증한 결과[표 7], .01 유의도 하에서 z값이 각각 2.29(도움행동), 2.16(주도적 행동)으로 협력적 행동은 ±1.96보다 큰 관계로 통계적으로 유의미하였다. 따라서 가설 6과 가설 7은 차상위 리더의 윤리적 리더십 중 도덕적 행동에 대해 부분매개역할이 지지되었다.

표 6. 매개회귀분석 결과

	Model 1 (변혁 리더)	Model 2 (도움 행동)	Model 3 (도움 행동)	Model 4 (주도 행동)	Model 5 (주도 행동)
(constant)	3.097	2.549	1.390	2.038	1.090
남성	-.054	.091	.106 <sup>†</sup>	.050	.061
기혼	.019	-.015	-.020	-.027	-.031
학력	.121 <sup>†</sup>	.011	-.022	.075	.051
민간기업	.189**	-.023	-.075*	-.110 <sup>†</sup>	-.149*
차상위리더 도덕적행동	.168**	.277***	.231***	.300***	.265***
변혁적 리더십			.276***		.204**
R <sup>2</sup>	.073**	.088**	.158***	.124***	.163***

<sup>†</sup>p < .1, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

표 7. Sobel Test 결과

경로	A	B	SEa	SEb	Z
차상위리더 도덕적행 동→ 변혁적리더십→ 주도적행동	.132	.374	.051	.096	2.16*
차상위리더 도덕적행 동→ 변혁적리더십→ 도움행동	.132	.428	.051	.087	2.29*

\* p < .05

A = 독립변수와 매개변수 간의 비표준화계수, SEa = A의 표준오차  
B = 매개변수와 종속변수 간의 비표준화계수, SEb = B의 표준오차

## V. 결론

### 1. 연구결과 요약

본 연구는 직속상사인 팀장의 변혁적 리더십에 영향을 주는 차상위 리더의 윤리적 리더십 효과를 실증함과 동시에 차상위 리더와 팀장의 리더십이 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 미치는 영향을 규명하였다. 또한 차상위 리더의 윤리적 리더십과 구성원의 선제적 행동의 관계에서 팀장의 변혁적 리더십의 매개역할을 검증하였다.

실증분석 결과, 먼저 차상위 리더의 윤리적 리더십 중 도덕적 행동이 팀장의 변혁적 리더십에 통계적으로 유의미한 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 차상위 리더의 행동진실성과 맥락적 일관성은 유의미하지 않았다. 둘째, 차상위 리더의 도덕적 행동은 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 긍정적인 영향을 주었다. 또한 차상위 리더의 행동진실성은 구성원의 주도적

행동에만 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 차상위 리더의 맥락적 일관성은 구성원의 선제적 행동과 유의미하지 않았다. 셋째, 팀장의 변혁적 리더십은 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 긍정적인 영향을 주었다. 마지막으로 차상위 리더의 윤리적 리더십 중 도덕적 행동과 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)의 관계에서 변혁적 리더십이 부분매개역할을 수행하였다.

### 2. 시사점 및 논의

연구의 시사점으로 먼저, 차상위 리더의 윤리적 리더십 중 도덕적 행동과 직속상사인 팀장의 변혁적 리더십과의 긍정적인 관계를 규명하였다. 이는 Mayer 등[10]과 Ruiz 등[26]의 선행연구와 맥을 같이 한다. 팀장의 변혁적 리더십에 대한 선행요인으로 조직구조와 문화, 과업특성 및 목표 등 직속상사와 직접적인 상호작용이 없는 비인적(impersonal)이고 정적인 변인에 초점을 두어 왔으나, 본 연구에서는 사회학이론과 사회교환이론에 기반하여 팀장의 변혁적 리더십에 윤리적 영향력을 행사하는 차상위 리더의 효과를 처음으로 규명하였다. 차상위 리더는 조직과 팀장의 연결고리(Likert[46])인 동시에 조직의 한정된 자원을 배분하며, 팀장에 대한 지원으로 추종자에 대한 영향력을 지원할 수 있기 때문에, 팀장의 변혁적 리더십에 영향을 주는 차상위 리더의 윤리적 리더십은 매우 중요하다 하겠다. 특히, 팀장의 변혁적 리더십은 추종자의 동기부여를 자극하기 위한 팀장 자신의 도덕성이 강조되는 바, 팀장의 변혁적 리더십에 영향을 주는 차상위 리더의 도덕적 행동은 매우 중요하다 하겠다. 금번 연구결과, 리더가 공정성, 배려, 정직 등 윤리의 보편적 원칙(universal principles)을 수행하는 차상위 리더의 도덕적 행동이 팀장의 변혁적 리더십을 강화하는 것을 알 수 있다. 이는 말과 행동의 일치(행동진실성)만을 강조하는 국내 윤리적 리더십 연구와 달리 팀장의 변혁적 리더십에 대한 차상위 리더의 윤리의 보편적 원칙의 중요성을 강조한 연구결과라 하겠다. 따라서 최고경영자와 조직실무자는 중간관리자의 변혁적 리더십을 강화하기 위해서는 먼저 차상위 리더의 윤리적 리더십의 중요성을 인식

해야 하겠다. 리더의 행동진실성을 강조하는 것과 더불어 차상위 리더의 윤리에 대한 보편적 원칙을 인식하고 이를 개발하고 실천할 수 있는 교육, 채용 및 평가시스템의 구축이 선행되어야 하겠다.

둘째, 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 대한 리더십의 효과를 실증한 연구가 부족한 상황에서, 본 연구에서는 선제적 행동의 영향요인으로 팀장의 변혁적 리더십의 긍정적 효과를 규명하였다. 이는 Detert과 Burris[38] 및 윤선영·권석균[39]의 선행연구와 맥을 같이 한다. 추종자의 동기부여를 자극하여 조직목표 달성을 위한 자발적 행동을 이끌어 내는 팀장의 변혁적 리더십은 추종자의 주도적 행동과 도움행동을 강화하는 것을 다시 한번 확인할 수 있었다. 따라서 조직실무자들은 조직혁신에 영향을 주는 구성원들의 자기주도적이고 미래지향적인 행동인 선제적 행동을 강화하기 위해서는 팀장의 변혁적 리더십을 높이기 위한 대안마련이 필요하다 하겠다.

셋째, 구성원의 주도적 행동과 도움행동에 영향을 주는 차상위 리더의 윤리적 리더십의 효과를 처음으로 규명하였다. 금번 실증연구결과, 차상위 리더의 맥락적 일관성을 제외한 차상위 리더의 도덕적 행동은 추종자의 주도적 행동과 도움행동 모두에 긍정적인 영향을 주었으며, 행동진실성은 주도적 행동에 긍정적인 영향을 주었다. 추종자의 행동에 대한 리더 윤리의 행동진실성만을 강조한 기존 연구와 달리 본 연구는 결과론과 더불어 의무론의 중요성을 인식하였다. 즉, 자기주도적이며, 미래지향적인 행동인 선제적 행동은 차상위 리더 자신이 말과 행동의 일치로 실천하는 리더 윤리의 행동진실성도 중요하지만 보편적 윤리가치를 지향하는 리더의 도덕적 행동이 더 중요한 영향을 주는 것을 알 수 있다. 또한 Mayer 등[10]은 추종자의 태도와 행동에 대한 차상위 리더의 직접적인 효과보다는 중간관리자를 통한 간접효과를 주장한 반면에 Ruiz 등[26]은 추종자의 반응에 대한 차상위 리더의 윤리적 리더십의 직접효과를 주장하였다. 국내 기업과 공공기관의 구성원을 대상으로 한 금번 연구결과, 차상위 리더의 윤리적 리더십이 추종자의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 직접적인 영향을 줌으로써 Ruiz 등[26]의 연구와 맥을 같이

한다. Mayer 등[10]의 주장처럼, 구성원들은 심리적 근접성에 따라 직속상사인 팀장의 영향을 많이 받게 되지만, 차상위 리더는 팀 내부에 존재하지 않는 자원을 보유하고거나 팀 리더에게 다양한 형태의 영향을 미칠 수 있다[47]. 따라서 차상위 리더가 조직 운영에서 윤리의 중요성을 강조하고, 리더 자신이 직접적으로 윤리적 행동의 역할모델로서 실천하는 행동은 추종자의 선제적 행동에 직접적으로 영향을 주게 된다. 따라서 최고경영자와 조직실무자는 혁신적 조직의 근간인 선제적 행동을 강화하기 위해서는 직속상사의 역할만큼이나 차상위 리더의 역할의 중요성을 인식해야 하겠다. 즉, 현장 근로자와 팀장의 역할모델로서 차상위 리더의 행동규범 강화와 현장 근로자와의 의사소통 강화를 위한 공식적 또는 비공식적 제도 마련이 필요하다 하겠다. 또한 조직의 리더 선발 시 리더의 윤리수준을 강조 및 파악할 수 있도록 선발제도의 개선할 필요가 있다 하겠다.

마지막으로 차상위 리더의 윤리적 리더십과 구성원의 선제적 행동과의 관계에서 팀장의 변혁적 리더십의 부분매개역할을 처음으로 규명하였다. 이는 앞서 언급한 Mayer 등[10]의 완전매개역할과 달리 Ruiz 등[26]의 부분매개역할을 지지한 연구결과라 하겠다. 즉, 구성원과의 상호작용과 심리적 근접성이 직속상사에 비해 가깝지 않은 차상위 리더의 윤리적 리더십은 직속상사인 팀장을 경유하여 구성원의 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 영향을 주기도 하지만, 구성원의 선제적 행동에 직접적으로 영향을 준다는 것이다. 즉, 현장근로자와 직속상사인 팀장의 상호작용과 심리적 근접성에도 불구하고, 차상위 리더의 윤리적 영향력은 현장 근로자의 의식과 의지에 중요한 역할[26]을 한다는 것이다. 따라서 앞서 언급한 것처럼, 조직실무자는 구성원의 태도와 행동에 직접적인 영향력을 행사하는 직속상사인 팀장의 역할만큼이나 차상위 리더의 역할에도 관심을 보여야 하겠다.

## 2. 한계 및 과제

이처럼 이론적 및 실무적 기여에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 먼저, 본 연구는 횡단적인 연구(cross-sectional study)에 치중하여,

차상위 리더의 윤리적 리더십과 팀장의 변혁적 리더십의 명확한 인과관계를 추론하는 데에는 한계를 보인다. 둘째, 응답의 성실성을 높이고자 익명성과 보안성을 보장했음에도 불구하고, 팀장의 직속상사인 차상위 리더의 윤리에 관한 문제에 대한 설문과정에서 응답자의 관대화 또는 엄격화 경향을 완전히 배제할 수는 없다. 마지막으로 팀장의 변혁적 리더십을 팀장 자신의 자기평가에 의해 측정하여 관대화 경향을 배제할 수 없다.

### 참 고 문 헌

- [1] 김남현, *리더십 이론과 실제*, 경문사, 2014.
- [2] J. M. Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- [3] B. M. Bass, The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla(Eds.), *Ethics: The heart of leadership*, Westport, CT: Praeger, pp.169-192, 1998.
- [4] T. A. Wright and J. C. Quick, "The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.30, pp.147-159, 2009.
- [5] T. H. Ng and D. C. Feldman, "Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity," *Journal of Applied Psychology*, Vol.100, No.3, pp.948-965, 2015.
- [6] M. E. Palnaski and F. J. Yamarino, "Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion," *European Management Journal*, Vol.25, No.3, pp.171-184, 2007.
- [7] M. A. Griffin and J. E. Mathieu, "Modeling organizational processes across hierarchical levels: Climate, leadership, and group process in work groups," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, pp.731-744, 1997.
- [8] 박오수, 고통운, "변화지향 리더십과 부하혁신행동의 관계: 차상위 리더의 지원행동 및 LLX의 조절효과," *인사·조직학회 추계학술연구발표회 발표논문집*, pp.163-188, 2008.
- [9] 박오수, 고통운, "차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과(trickle-down effect): 리더십을 매개하여 부하의 리더십 및 LMX에 미치는 영향," *경영학연구*, 제38권, 제4호, pp.1027-1058, 2009.
- [10] D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes, and R. B. Salvador, "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.108, No.1, pp.1-13, 2009.
- [11] A. L. Davis and H. R. Rothstein, "The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol.67, pp.407-419, 2006.
- [12] K. Rosing, M. Frese, and A. Bausch, "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovative relationship: Ambidextrous leadership," *Leadership Quarterly*, Vol.22, pp.956-974, 2011.
- [13] M. E. Brown, L. K. Tevino, and D. A. Harrison, "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and test," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, pp.117-134, 2005.
- [14] T. Simon, "Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership," *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12, pp.189-104, 1999.
- [15] R. H. Moorman, T. C. Darnold, and M. Priesemuth, "Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples," *The Leadership Quarterly*, Vol.24, pp.427-444, 2013.
- [16] Z. X. Xu and H. K. Ma, "How can a

- deontological decision lead to moral behavior? The moderating role of moral identity,” *Journal of Business Ethics*, In Press, 2015.
- [17] 박재춘, “차상위 리더의 팀장에 대한 윤리적 리더십의 적하효과: 윤리적 리더십의 다차원적 접근을 중심으로,” *인적자원관리연구*, 제20권, 제2호, pp.339-357, 2015.
- [18] N. M. Tichy and M. A. Devanna, *Transformational Leader*, New York: John Wiley & Sons, 1986.
- [19] 권혁기, “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 성과에 미치는 영향 : 자기효능감과 직무만족의 매개효과를 중심으로,” *경영과 정보연구*, 제31권, 제2호, pp.1-20, 2012.
- [20] B. M. Bass and B. J. Avolio, *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto C. A.: Consulting Psychologists Press, 1990.
- [21] 김신호, 정지연, 정재진, 박재춘, “ICT기업에서 변혁적 리더십, 조직신뢰, 리더의 감성지능 및 창의성의 관계,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제15권, 제10호, pp.400-412, 2015.
- [22] A. Bandura, *Social learning theories*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- [23] A. Bandura, *Social foundations of thought and action*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- [24] F. Blau, *Exchange and power in social life*, New York: Wiley, 1964.
- [25] T. Simon, R. Friedman, L. A. Liu, and J. McLean Parks, “Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and “trickle-down” among Black and non-Black employees,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.3, pp.650-665, 2007.
- [26] P. Ruiz, C. Ruiz, and R. Martinez, “Improving the “Leader-Follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response,” *Journal of Business Ethics*, Vol.99, pp.587-608, 2011.
- [27] J. M. C. Verissimo and T. M. C. Lacerda, “Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership,” *Business Ethics: A European Review*, Vol.24, No.1, pp.34-51, 2015.
- [28] G. S. Leventhal, *What should be done with equity theory?*, Springer US, 1980.
- [29] F. D. Belschak and D. N. Den Hartog, “Pro-self, pro-social, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.86, pp.475-498, 2010.
- [30] E. W. Morrison and C. C. Phelps, “Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change,” *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.4, pp.403-419, 1999.
- [31] J. M. Crant, “Proactive behavior in organizations,” *Journal of Management*, Vol.26, pp.435-462, 2000.
- [32] K. L. Unsworth and S. K. Parker, Proactivity and innovation: Modeling proactive work behavior 649 Promoting a new workforce for the new workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, Chichester, England: Wiley, pp.175-196, 2003.
- [33] S. K. Parker, H. M. Williams, and N. Turner, “Modelling the antecedents of proactive behavior at work,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, pp.636-652, 2006.
- [34] 김정식, 박종근, 백승준, “리더-구성원 교환관계의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에

- 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로,” 경영학연구, 제42권, 제3호, pp.613-643, 2013.
- [35] L. Van Dyne and J. A. LePine, “Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity,” *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.1, pp.108-119, 1999.
- [36] J. B. Avey, M. E. Palanski, and F. O. Walumbwa, “When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior,” *Journal of Business Ethics*, Vol.98, pp.573-582, 2011.
- [37] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, and W. H. Bommer, “Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors,” *Journal of Management*, Vol.22, No.2, pp.259-298, 1996.
- [38] J. R. Detert and E. R. Burris, “Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?,” *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.4, pp.869-884, 2007.
- [39] 윤선영, 권석균, “발언과 침묵: 리더십의 영향과 조직효과성,” *인사조직연구*, 제23권, 제3호, pp.43-71, 2015.
- [40] H. Levinson, “Reciprocation: The relationship between man and organization,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.9, pp.370-390, 1965.
- [41] B. M. Bass, D. A. Waldman, B. J. Avolio, and M. Webb, “Transformational leadership and the falling dominoes effect,” *Group and Organization Studies*, Vol.12, pp.73-87, 1987.
- [42] D. Zohar and G. Luria, “A multi-level model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, pp.616-628, 2005.
- [43] B. M. Bass and B. J. Avolio, *The Multifactor Leadership Questionnaire Form 5-45*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1995.
- [44] P. M. Podsakoff and D. W. Organ, “Self-reports in organizational research: Problems and prospects,” *Journal of Management*, Vol.12, pp.531-544, 1986.
- [45] R. M. Baron and D. A. Kenny, “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research,” *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182, 1986.
- [46] R. Likert, *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw Hill, 1967.
- [47] 이기현, 신인용, 오홍석, “차상위 리더와의 관계가 팀 구성원의 성과에 미치는 영향,” *인사조직연구*, 제21권, 제2호, pp.145-180, 2013.

## 저 자 소 개

박 재 춘(Jae-Chun Park)

정희원



- 2004년 2월 : 단국대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2009년 8월 : 한국노동교육원 교수
- 2009년 9월 ~ 현재 : 단국대학교 경영학과 부교수

<관심분야> : 리더십, 조직행동, 인사(노사관계)

북 경 수(Kyoung-Soo Bok)

정회원



- 1999년 ~ 현재 : 고용노동연수원 재직 중(노사관계 교육)
- 2014년 9월 ~ 현재 : 단국대학교 대학원 경영학과 박사과정

<관심분야> : 리더십, 조직행동, 인사(노사관계)

김 주 섭(Ju-Seob Kim)

정회원



- 2009년 2월 : 숭실대학교 대학원 평생교육학과(평생교육학 박사)
- 2011년 11월 : 한국기술교육대학교 고용노동연수원 팀장
- 2012년 3월 ~ 현재 : 단국대학교 교양교육대학 부교수

<관심분야> : 진로·창업교육, 리더십, 평생교육