

# 팀장의 윤리적 리더십이 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에 미치는 영향에 관한 연구: 괴리현상의 조절효과를 중심으로

## The Effects of Ethical Leadership on In-Role Behavior and Psychological Capital: The Moderating Role of Management Decoupling and Personal Decoupling

김문주

이화여자대학교 경영연구소

Moonjoo Kim(kimmoonjoo@ewha.ac.kr)

### 요약

거대기업들의 분식회계와 비윤리적인 기업경영, 리더십의 부재를 지켜보면서 본 연구는 팀장의 윤리적 리더십이 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에 미치는 영향력을 실증적으로 규명하고 경영진 괴리현상과 개인 괴리현상의 조절효과를 분석하고 있다. 팀을 이끌어가고 있는 팀장의 윤리적 리더십이 팀원들에게 제대로 받아들여짐으로써 긍정적인 성과를 가져올 수 있지만 조직의 최종의사결정자인 최고경영진이 조직의 미션과 일치되지 않는 행동을 보이는 경영진 괴리현상을 인지할 경우, 윤리적 리더십의 긍정적인 효과가 방해받거나 상쇄될 가능성이 있다. 또한 팀원들 자신의 행동이 조직의 미션과 일치되지 않는 개인 괴리현상을 인지할 경우에도 윤리적 리더십의 효과는 감소될 수 있다는 점에서 윤리적 리더십과 괴리현상의 상호작용효과를 분석하는 것은 중요하다. 은행, 반도체회사, 대학병원에 종사하고 있는 922명의 종업원 데이터를 분석한 결과, 팀장의 윤리적 리더십은 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경영진 괴리현상의 조절효과가 검증됨으로써 조직의 미션과 다르게 행동하는 경영진 괴리현상이 윤리적 리더십의 긍정적인 효과를 감소시키는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과를 바탕으로 윤리적 리더십과 경영진 괴리현상이 조직의 실무자에게 주는 함의점에 대해 논의하였다.

■ 중심어 : | 윤리적 리더십 | 역할 내 행동 | 긍정심리자본 | 경영진 괴리현상 | 개인 괴리현상 |

### Abstract

The present empirical research examines the effect of team leader's ethical leadership on team members' in-role behavior and psychological capital. This study also predicts that management decoupling and personal decoupling will moderate the effect of ethical leadership negatively. A growing body on leadership research highlights the role of team leader's moral manager in team settings. Ethical leadership also becomes a salient issue in the situation of unethical decision making and misuse of management power which have done by unethical leaders all around the world. In order to identify the effect of ethical leadership, I collected data of 922 team members from bank, semiconductor manufacturer, and university hospital. Our findings show that ethical leaderships have a positive effect on team members' in-role behavior and psychological capital. In addition, I also found the significant moderation effect of management decoupling which team members perceive their top management team's inauthenticity. Contrary to the prediction, however, the result doesn't support the moderation effect of personal decoupling. I discussed implications of confirming and disconfirming findings in details.

■ keyword : | Ethical Leadership | In-Role Behavior | Psychological Capital | Management Decoupling | Personal Decoupling |

접수일자 : 2017년 02월 23일

수정일자 : 2017년 03월 08일

심사완료일 : 2017년 03월 09일

교신저자 : 김문주, e-mail : kimmoonjoo@ewha.ac.kr

## 1. 연구의 배경 및 문제 제기

최근 세계적인 다국적기업들에서 발생하고 있는 회계부정 스캔들은 비윤리적이고 비도덕적인 리더의 잘못된 판단에서 기인했을 뿐 아니라 이는 결국 큰 경제 위기를 가져왔다. 기업의 경영진이 보여준 이 실망스러운 행동들을 보면서 리더의 도덕적 실패가 조직과 조직의 구성원들에게 얼마나 큰 악영향을 미치는지 목격하였다. 그럼에도 불구하고 잘못된 리더십으로 인해 발생한 문제들도 결국은 리더십으로 극복해야한다는 점에서 조직의 구성원들에게 선한 영향력을 행사할 수 있는 리더십이 그 어느 때보다도 절실히 요구된다. 많은 사람들이 리더십 부재에 대해 우려하면서 좋은 리더를 결정짓는 리더십 역량 중에서도 도덕적인 리더십에 대한 관심이 높아지고 있다. 리더들이 윤리적으로 행동하는 조직일수록 더 높은 성과를 보이기 때문이다[1]. 신입사원들이 기업에 입사할 당시 어느 정도 윤리적인 가치관을 가지고 있지만 이러한 윤리성을 강화하고 유지시키는 것은 리더라는 사실에 주목할 필요가 있다. 리더의 영향력이 절대적이고 보다 나은 조직문화를 만드는 책임 또한 리더에게 있다는 점에서 특히 직속상사의 윤리적 리더십은 매우 중요하다. 윤리적 리더십(ethical leadership)의 긍정적인 영향력에 대해서는 이미 많은 실증연구들이 진행되어 왔고 윤리적 기준을 세우고 그에 따라 도덕적으로 행동하고 직원들을 공정하게 대하는 윤리적 리더의 모습을 역할모델로 삼아 종업원들의 행동과 태도에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다[2][3]. 윤리적 리더십이 친사회적인 행동을 증가시키고 일탈적인 행동을 감소시킨다는 것이다[3][5][6].

이에 본 연구에서는 윤리적인 지침을 내려줄 수 있는 가장 가까운 위치에 있는 팀장에게 초점을 맞추고[5] 팀장의 윤리적 리더십이 실제 가지적인 팀 성과를 이끌어내는 팀원들의 역할 내 행동(in-role behavior)과 긍정조직행동 연구에 있어 중요한 부분을 차지하고 있는 긍정심리자본(psychological capital)에 미치는 영향력을 검증하고자 한다. 과업과 관련된 성과(task performance)에 미치는 윤리적 리더십의 영향력을 검증한 연구가 많지 않기 때문이다[7]. 이와 더불어 윤리

적 리더십의 영향력을 조절할 수 있는 경영진 괴리현상(management decoupling)과 개인 괴리현상(person decoupling)의 상호작용 효과를 검증할 것이다. 윤리적 리더십에 대한 큰 관심과 꾸준한 연구에도 불구하고 윤리적 리더십이 바람직하고 긍정적인 부하직원들의 태도와 행동을 촉진시키거나 방해할 수 있는 맥락(context)에 대해서는 상대적으로 연구가 부족하기 때문이다[8]. 조직의 높은 성과와 효율성을 제고로 확산되기 시작한 팀(team) 제는 이미 많은 기업에 정착되어 조직의 성과를 창출하는 가장 중요한 단위(unit)가 되었다. 또한 평가와 보상도 팀을 기반으로 이루어지는 인사시스템의 변화로 인해 팀과 더불어 직속상관인 팀장의 리더십이 더 중요하게 부각되고 있다. 하지만 비록 팀장의 높은 도덕성이 팀원들의 윤리성 개발에 영향력을 행사한다고 하더라도 이것만으로는 큰 변화를 가져올 수 없다[1]. 윤리적 리더십의 긍정적인 영향력을 유지시키기 위해서는 조직의 최고경영진들이 얼마나 조직의 미션과 일치되는 행동을 보이는가가 중요하다. 그들이 보여주는 진정성이야말로 윤리적 리더십이 제대로 발휘될 수 있는 토양과 조건을 마련해줄 수 있기 때문이다. 진정성(authenticity)이란 실제 지지하는 가치(espoused value)와 실행(realized practice)이 일치되는 행동(walk the talk)이라는 점에서[9] 만약 조직을 대표하는 경영진들이 조직이 표명하고 있는 미션과 비전과 관련하여 행동보다 말만 앞서는 괴리현상을 보인다면 팀원들은 큰 혼란을 느끼게 될 것이다. 이는 팀원 개개인들에게도 해당되어, 자신이 실제로 하고 있는 행동이 조직의 미션과 비전에 부합되지 않는다고 생각하게 되면, 즉 개인 괴리현상을 인지하게 되면 아무리 팀장이 자신들을 공정하게 대하고 윤리적인 기준을 제시한다고 하더라도 그러한 영향력이 긍정적인 효과를 가져오는데 한계가 있을 것이다. 결국, 팀장의 윤리적 리더십이 팀원들의 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하더라도 경영진 괴리현상과 개인 괴리현상을 인지하는 팀원에게는 윤리적 리더십의 긍정적인 측면이 상쇄되거나 감소될 가능성이 높다. 이에 본 연구에서는 팀원들이 경영진의 괴리현상을 인지하는 것과 자기 자신의 괴리현상을 인지하는 것은 별개의 문제라는 점에서 각

각 별도의 조절효과를 검증해보고자 한다.

앞에서 제시한 문제제기를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 연구목적을 달성하고자 한다. 첫째, 사회학습이론과 사회교환이론을 바탕으로 팀장의 윤리적 리더십이 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에 미치는 영향력을 분석함으로써 윤리적 리더가 실제로 팀원들의 성과향상을 가져올 수 있는지 규명한다. 둘째, 사회정보처리모형과 진정성 관점을 토대로 팀장의 윤리적 리더십 영향력이 경영진 괴리현상과 개인 괴리현상에 의해 조절되는지 분석함으로써 상황과의 상호작용효과를 검증한다. 마지막으로, 윤리적 리더십의 윤리적 실행과 경영진 괴리현상, 개인 괴리현상이 조직의 실무자와 관리자에게 주는 시사점과 함의점을 제시하고 앞으로의 향후 연구과제에 대해 제언할 것이다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 2.1 팀장의 윤리적 리더십과 팀원들의 역할 내 행동

윤리적 리더십은 리더가 윤리적인 가치와 윤리적인 규범을 기반으로 부하직원들에게 영향력을 행사하고 윤리적으로 적합한 모범이 되어 부하직원들 역시 그에 합당한 행동을 하도록 자극하는 리더십이다. 따라서 윤리적인 리더는 부하직원들의 윤리적인 행동을 독려하기 위해 명확한 윤리적 기준을 제시하고 이를 따를 수 있도록 보상과 처벌을 활용하기도 한다. 가장 많이 인용되고 있는 윤리적 리더십의 정의는 '개인적 행위와 개인 간 관계를 통해 규범적으로 받아들여질 만한 적절한 행동을 보여주고 부하직원들과의 쌍방향 의사소통과 강화, 의사결정 과정을 통해 그러한 행동을 부하직원들에게 장려하는 것'이며[3] 이후 많은 윤리적 리더십 연구들이 이에 기반하여 진행되어 왔다[10]. 그들은 윤리적 리더십의 두 가지 구성요소를 도덕적 관리자와 도덕적 개인이라고 주장하였다. 도덕적 개인(moral person)이 리더가 어떻게 행동하느냐에 초점을 두는 구성요소라면 도덕적 관리자(moral manager)는 부하직원들에게 기대하는 윤리적인 행동강령을 강력하게 전달하는 리더의 거래적인 노력을 보여주는 개념이다. 이에 도덕

적 관리자는 부하직원들에게 윤리의 중요성을 강조하면서 그들이 제시한 기준에 어긋난 행동을 하는 부하직원을 처벌하기도 하고 윤리적인 행동을 보이는 부하직원에게는 긍정적인 보상을 하는 선제적인 행동을 한다[11]. 부하직원들의 시각으로 볼 때, 윤리적으로 생활하고 신뢰할 만한 리더의 모습은 도덕적 개인에 가까운 반면 도덕적 관리자로서의 윤리적 리더는 결과보다는 과정을 중시함으로써 부하직원들의 윤리적인 행동을 강화하고자 한다는 점에서 어떻게 행동해야 하는지를 보여주는 좋은 본보기가 될 수 있다[3].

이에 도덕적으로 모범이 되는 윤리적 리더가 업무에서 요구되는 바를 팀원들이 충실하게 수행하는 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. Bandura(1977)[12]의 사회학습이론(social learning theory)에 따르면, 사람들은 자신들이 가지고 있는 능력을 기반으로 정보를 획득하고 평가한 후 그 정보를 기반으로 어떻게 행동할 것인가를 결정한다. 윤리적인 리더는 규범적으로 적절한 행동을 하고 윤리적 기준에 대한 솔직한 의사소통을 통하여 리더십을 행사한다는 점에서 부하직원들의 신뢰할만한 역할모델이 될 수 있다. 사람들은 자신에게 영향력이 있는 사람, 즉 리더의 행동을 관찰함으로써 해야 하는 행동과 하지 말아야 하는 행동이 무엇인지를 학습하게 된다는 점에서 리더의 이러한 행동을 배우고 모방하게 되며 이는 궁극적으로 과업성적을 향상하게 된다[7][13]. 많은 실증연구들이 윤리적 리더가 중요한 윤리적 기준을 알려주고 도덕적 결과를 강조하는 역할모델이 된다는 점에서 부하직원들의 과업성과와 윤리적인 행동, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다[4][7][14].

팀장의 윤리적 리더십이 팀원들의 역할 내 행동에 미치는 영향력은 사회교환이론(social exchange theory)으로도 설명이 가능하다. 이 이론에 따르면, 사람들은 자신에게 호의적인 행동을 보이는 사람에게 상호호혜적으로 반응하려는 경향을 보이게 된다[15]. 팀원들은 자신들을 공정하게 대해주는 리더에 대해 신뢰감을 가지므로써 둘 사이의 관계를 더욱더 사회적 교환관계로 인지하게 된다[3]. 다시 말해서, 팀원들은 이러한 리더의 행동에 상응하는 행동을 해야 한다고 생각하고 이는

곧 높은 수준의 사회적 교환관계로 보답하도록 독려하게 된다는 것이다[13]. 팀장이 업무에서 기대하고 있는 바에 부응하고자 열심히 노력하고 과업을 충실히 수행할 뿐 아니라 목표달성을 위해 노력하는 역할 내 행동을 보임으로써 결과적으로 과업을 성공적으로 수행하게 될 것이다. 역할 내 행동은 ‘직무기술서에 작성되어 있는 요구사항과 공식적인 보상시스템에 의해 규정되어 있는 행동’을 말하며 종업원들에게 성과를 내도록 요구되는 의무(job duty)라는 점에서[16] 직접적인 과업성과를 보여줄 수 있다. 팀원들은 자신들이 팀장으로부터 관심과 정당한 대접을 받고 있다고 인지함으로써 성과향상을 통해 보답하려는 마음을 갖게 된다. 결국, 윤리적인 리더가 종업원들이 높은 과업성과를 보일 수 있도록 격려하고[7] 윤리적 리더십이 실제 성과에 미치는 높은 실무적 영향력으로 인해 종업원들의 역할 내 성과(in-role performance)를 예측할 수 있는 중요한 변인이라는 점에서[17-19] 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 팀장의 윤리적 리더십은 팀원들의 역할 내 행동에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 팀장의 윤리적 리더십과 팀원들의 긍정심리자본

윤리적 리더십이 가져오는 긍정적인 영향력에 대해서는 많은 실증연구들이 진행되어 왔으며 특히 윤리적인 리더가 보여주는 정직(honesty)과 신뢰성(trustworthiness) 뿐 아니라 공정성(fairness) 또한 중요한 구성요소라고 간주하고 있다[20]. 자신들을 공정하게 대하는 윤리적 리더를 인지할 경우, 팀원들은 높은 공정성을 보이게 될 것이다. 본 연구에서는 팀원들의 내부에 존재하는 동기부여적인 자원에도 관심을 기울이기 위해 긍정심리자본을 중요한 결과변수로 채택하였다. 긍정조직연구의 중요한 부분을 차지하는 긍정심리자본은 자기효능감, 희망, 낙관성, 회복탄력성과 같은 구성요소로 만들어진 긍정적인 심리적 자원(positive psychological resource)으로서[2] 개인의 내재적 동기부여를 만들어내는 중요한 원천이 되는 개인의 동기적 성향이자 개인의 복합적인 긍정적 인지상태이다[21]. 윤리적인 리더는 투명성과 명확성을 기반으

로 무엇이 해야 할 행동이고 무엇이 하지 말아야 할 행동인지에 대해 적극적으로 알려준다는 점에서 종업원들의 동기부여를 증가시킨다. 즉, 팀장에 대한 역할모델링은 명확한 로드맵을 제공함으로써 목표달성을 위한 바람직한 행동을 알려주고 이는 곧 직무수행을 위한 긍정적인 심리적 상태와 자원을 구축하는데 도움을 준다[22].

자기효능감(self efficacy)은 ‘어떤 특정 과업에 대해 해낼 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음’이며 사회학습이론을 설명하는 주요 구성요소이기도 하다[23]. 윤리적인 리더는 역할모델링을 통해 어떻게 팀원들의 행동과 과업이 조직의 목표달성에 기여하는지 명확하게 알려줌으로써 부하직원들이 가지고 있는 잠재력을 끌어올릴 수 있도록 돕기 때문에 그들의 자기효능감을 향상시킨다[20]. 윤리적으로 행동하는 팀장을 보면서 팀원들은 보다 전략적으로 생각하는 것을 배우고 구체적인 과업을 수행하기 위한 지각된 능력을 향상시킴으로써 자기효능감을 높여나간다는 것이다[13]. 희망(hope)은 ‘설정된 목표를 달성하기 위한 경로를 만들어내고 목표달성을 위해 다양한 방안들을 생각해낼 수 있는 역량’을 말한다[24]. 따라서 종업원들과 보다 투명하게 의사소통을 하는 윤리적인 리더를 정보와 조직동일시의 원천이라고 인지함으로써 동기부여적인 희망을 갖게 된다. 팀장의 역할모델링을 통해 팀원들은 업무 중 어려움이 닥치더라도 해결해나갈 다양한 방안들을 생각해낼 수 있을 뿐 아니라 어떤 문제든지 그것을 해결할 수 있는 방법은 다양하다는 희망을 가지게 된다. 그 결과, 목표달성을 위한 새로운 방법을 꾸준히 찾아낼 수 있는 능력을 발휘함으로써 목표달성률을 높게 되는 것이다[25]. 낙관성(optimism)은 ‘주어진 상황에서의 최고의 결과물을 긍정적으로 기대할 수 있는 역량’을 말한다[26]. 따라서 팀장의 윤리적 리더십은 팀원들의 긍정성을 높임으로써 업무가 진행되는 부정적인 상황에서도 긍정적인 측면을 보도록 노력하게 만들뿐 아니라 맑은 일의 미래나 전망에 대해 보다 낙관적으로 인지하게 만들어준다. 즉, 윤리적 리더는 업무수행에 중요한 차질이 생겼을 때 이를 보다 적극적으로 극복하려는 능력이 있다는 점에서[27] 팀원들 역시 문제해결을 위해

긍정적인 접근방법을 생각하는 낙관주의적 성향을 가지게 되는 것이다. 회복탄력성(resilience)은 ‘역경, 불확실성, 갈등, 실패로부터 다시 회복할 수 있는 능력’을 말한다[28]. 언제나 든든한 윤리적 리더가 자신들을 도와주기 위해 존재한다고 인지함으로써 어려운 과제이나 상황에 봉착하게 되더라도 긍정적으로 극복할 수 있는 기술을 개발시킨다[29][30]. 비호의적인 환경과 어려움 속에서도 높은 복원능력을 보여줄 뿐 아니라 일이 절망적으로 진행되더라도 쉽게 포기하지 않게 되는 것이다. 이에 긍정심리자본이 종업원들의 긍정적인 성과를 이끌어내는 중요한 요소이며[2][31] 직속상관의 윤리적 리더십이 팀원들의 동기부여에 더 큰 영향을 미칠 수 있고 긍정심리자본이 동기부여적 자원의 역할을 수행한다는 뜻에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 팀장의 윤리적 리더십은 팀원들의 긍정심리자본에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 경영진 괴리현상과 개인 괴리현상의 조절효과

윤리적 리더십의 영향력에 대해서는 많은 실증연구들이 진행되고 있지만 이러한 긍정적인 영향력이 촉진되거나 감소될 수 있는 조직의 상황에 대한 연구가 부족한 것이 사실이다. 이에 본 연구에서는 경영진 괴리현상과 개인 괴리현상의 조절 역할을 검증하고자 한다. 경영진 괴리현상은 조직이 천명하고 있는 미션과 경영진이 실제로 보여주는 행동 사이의 괴리(decoupling)에서 나타날 수 있다. 한 조직을 대표하는 최고경영진의 행동이 조직 전체 분위기는 물론 구성원들의 의사결정에 큰 영향력을 행사할 수 있다는 점에서[32] 윤리적 리더십의 영향력을 조절할 수 있는 중요한 요인이 될 것이다.

일반적으로 괴리현상이란 ‘외부적 정당성을 확보하기 위한 제도적 압력에 의해 명목적으로 받아들인 구조와 실제로 사용하고 있는 행동 사이의 분절(disconnection)’을 뜻하며 주로 조직수준에서 다루어진 용어이다[33]. 하지만 이러한 조직수준에서의 괴리현상이 종업원들의 태도와 행동, 그리고 생산성에 부정적인 영향을 주는 것으로 규명되고 있다[9][34][35]. 이에 본 연구에서 다

루는 경영진 괴리현상은 ‘조직이 천명하고 있는 미션과 실제 최고경영진이 보여주는 행동 사이의 불일치를 종업원들이 부정적으로 인지하는 정도’라고 볼 수 있다. 따라서 최고경영진이 보여준 이러한 비진정성은 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에도 부정적인 영향을 미침으로써 긍정적인 팀장의 윤리적 리더십 효과를 부정적으로 조절하게 될 것이다. 사회정보처리모형(social information processing model)에 의하면, 조직 내에서 개인이 보여주는 행동과 지각은 그 구성원을 둘러싼 주위의 상황들과 정보를 기반으로 이루어진다[36][37]. 이 과정을 통해 팀원들은 자신들의 본보기가 되어야 할 경영진이 제도화의 압력과 외재적 정당성을 확보하기 위해 모든 조직원들이 공유해야 하는 미션과 비전을 형식적으로만 만들어놓고 실제로 의사결정을 할 때 이를 토대로 하지 않는 즉, 언행불일치의 모습을 지켜봄으로써 경영진의 비진정성(inauthenticity)을 인지하고 심리적 불편함(psychological discomfort)을 겪게 된다. 인지 부조화(cognitive dissonance)가 발생하기 때문이다[38]. 사회적 교환관계가 위배되었다는 인지로 인해 결국 종업원들의 태도와 행동에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 강력한 잠재력을 가지게 되고[34] 이는 곧 역할 내 행동과 긍정심리자본에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 최고경영진이 조직구성원들의 행동에 가장 큰 영향을 주는 존재라는 점에서[39] 회사가 강조하는 미션과 비전이 그들의 행동과 맞지 않는 괴리현상을 경험할 경우, 종업원들은 냉소감을 느낌으로써 맡은 바 직분을 다하고 목표달성을 위해 노력해야 하는 역할 내 행동에 부정적인 영향을 미치게 된다. 또한 팀원들의 긍정성에도 부정적인 영향을 미침으로써 자기효능감과 희망, 낙관성, 회복탄력성을 떨어뜨리게 될 것이다. Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu(2006)[40]도 실증연구를 통해 최고경영자의 리더십과 조직 가치 사이의 괴리현상이 미치는 부정적인 영향에 대해 주장하였다.

경영진의 괴리현상을 인지하는 것만큼 중요한 것이 자기 자신의 괴리현상을 인지하는 문제이다. 이는 개인마다 차이가 있겠지만 일반적으로 자기 자신이 회사가 설정한 미션과 비전을 정확하게 파악하지 못하고 의사결정 시 회사가 표명하고 있는 미션과 비전에 근거하지

않을 경우에는 윤리적 리더십의 긍정적인 영향력이 감소될 수 있다. 개인 괴리현상이 높은 팀원의 경우, 윤리적인 팀장이 제시하는 도덕적 기준과 그에 따른 보상에 높은 관심을 보이지 않을 뿐 아니라 비윤리적인 팀장의 리더십 행동에도 크게 개의치 않을 가능성이 높기 때문이다. 자신 또한 회사가 표명하고 있는 비전과 미션을 수행해야 한다고 겉으로는 주장하고 있지만 실제로는 자신의 언행에 큰 영향을 미치지 못하는 플라스틱 비전(plastic vision)이라고 믿기 때문이다. 조직이 천명하고 있는 미션과 자기 자신이 업무를 수행하면서 보이게 되는 실제 행동 사이의 이러한 불일치성(inconsistency) 또한 그들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 팀원들의 입장에서 볼 때 조직이 설정한 미션과 가치가 그저 상징적인(symbolic) 것에 지나지 않기 때문에 자신이 속해있는 조직이 강조하고 있는 지지가치(espoused value)와 실제 하고 있는 행동(realized practice) 사이의 괴리감이 크게 인지된 결과인 것이다. 과업을 수행하는데 있어 조직이 표명하고 있는 미션과 비전이 자신의 행동에 큰 영향을 미치지 못한다고 인지하기 때문에 의사결정 또한 주관적인 판단에 의해 또는 자신의 편의대로 수행했을 가능성이 크다. 따라서 업무에서 요구되는 바를 충실히 수행하거나 목표달성을 위해 노력해야 하는 역할 내 행동에 부정적인 영향을 미치게 되며 팀원들의 긍정성을 높이는 데 제약이 된다. 결국, 개인 괴리현상은 팀장의 윤리적 리더십이 가져오는 긍정적인 역할 내 행동과 긍정심리자본에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 팀장의 윤리적 리더십이 가져올 수 있는 장점과 긍정적인 영향력이 괴리현상과의 상호작용으로 인해 상쇄되거나 감소될 수 있다는 점에서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3: 팀장의 윤리적 리더십 효과는 경영진 괴리현상에 의해 조절될 것이다. 즉, 팀원들이 경영진 괴리현상을 인지할 경우, 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에 미치는 윤리적 리더십의 정(+ )적인 영향력이 감소할 것이다.

가설 4: 팀장의 윤리적 리더십 효과는 개인 괴리현상에 의해 조절될 것이다. 즉, 팀원들이 개인 괴리

현상을 겪고 있는 경우, 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에 미치는 윤리적 리더십의 정(+ )적인 영향력이 감소할 것이다.

### III. 연구방법 및 측정

#### 3.1 연구대상 및 자료수집

본 연구는 팀장의 윤리적 리더십 영향력과 괴리현상의 조절효과를 검증하기 위해 다양한 산업에서 근무하는 종업원의 설문을 토대로 진행되었다. 우선 선정된 기업의 인사담당자와 사전인터뷰를 통해 본 연구의 필요성과 중요성을 설명하고 데이터는 오직 연구목적으로만 사용하며 향후 연구결과를 제공하기로 하였다. 또한 최근 방법론상의 큰 이슈가 되고 있는 공통방법편의(common method bias)의 문제를 극복하기 위해 독립변수와 조절변수가 되는 윤리적 리더십, 경영진 괴리현상, 개인 괴리현상 변수를 먼저 측정된 후, 3주후 같은 팀원들로부터 결과변수인 역할 내 행동과 긍정심리자본에 대한 설문을 실시함으로써 시간차(time interval)를 고려하였다. 예측변수와 결과변수를 동시에 한 시점에서 측정함으로써 인위적인 구성요인과 관계없는 인위적인 공분산 효과를 야기할 수 있기 때문이다[41]. 최종 분석에서는 은행, 반도체회사, 대학병원에서 근무하는 922명의 데이터가 사용되었으며 이 중 은행에 근무하는 종업원이 551명으로 가장 많았고 대학병원이 273명, 반도체회사가 98명이었다. 922명 중, 남성이 43%, 여성이 54%였으며 30대가 424명으로 전체 50.6%를 차지하였고 20대가 34.8%로 나타났다. 근속년수의 경우, 1년 이상 5년 미만인 39.6%(326명)로 가장 많았고 1년 미만인 종업원이 22.9%(189명), 6년에서 10년 미만은 18.9%(156명), 11년 이상 근무한 종업원도 153명으로 18.6%를 보였다. 사원급이 614명으로 66.6%를 보였고 대리급 이상은 308명(33.4%)이었다.

#### 3.2 변수의 조작적 정의와 측정

윤리적 리더십은 ‘팀장이 도덕적 기준을 제시하고 성취 결과뿐 아니라 과정 역시 중시하며 올바른 방식으로

일을 처리하는데 항상 모범을 보이는 정도'라고 조작적 정의하며 Brown, Trevi o, & Harrison(2005)[3]이 개발한 윤리적 리더십 척도(ethical leadership scale, ELS)를 활용하여 5개 문항을 측정하였다. 대표문항으로는 “우리 팀장은 도덕적 기준을 어겼을 때 이를 반드시 짚고 넘어간다”, “우리 팀장은 올바른 방식으로 일을 처리하는데 항상 모범을 보인다”, “우리 팀장은 사적으로도 도덕적이고 윤리적인 생활을 하기위해 노력한다” 등이 있으며 신뢰도를 보여주는 크롬바 알파값은 .936이다. 본 연구의 중요한 조절변수가 되는 경영진 괴리현상은 ‘조직이 표명하고 있는 미션과 최고경영진이 보여주는 행동 사이의 불일치를 팀원들이 부정적으로 인지하는 정도’라고 조작적 정의하고 Meyer & Rowan(1977)[33]가 주장하는 괴리현상과 Tsui et al.(2006)[40]이 최고경영자(CEO)와 조직문화 사이의 괴리현상을 측정하기 위해 개발한 문항을 토대로 연구자가 개발하여 5개 문항으로 측정하였다. 대표문항으로는 “우리 회사 경영진들은 비전과 관련하여 행동보다 말이 앞선다고 생각한다”, “우리 회사의 미션과 비전은 경영진들의 언행에 큰 영향을 미치지 못한다고 생각한다”, “우리 회사의 미션과 비전은 경영진들의 의사결정의 근간이 된다고 생각한다(역변환)” 등이 있으며 크롬바 알파값은 .805이다. 개인 괴리현상은 ‘조직이 표명하고 있는 미션과 팀원 자신이 실제 시행하고 있는 행동 사이의 불일치를 부정적으로 인지하는 정도’라고 조작적 정의하고 경영진 괴리현상 측정 주체를 ‘나(자기 자신)’로 변경하여 측정하였다. 대표문항은 “나는 우리 회사의 미션과 비전을 명확히 이해하고 있다”, “우리 회사의 미션과 비전은 내 의사결정의 근간이 된다고 생각한다(역변환)” 등이며 크롬바 알파값은 .722로 나타났다. 역할 내 행동은 ‘업무가 요구하는 바를 성실히 수행하고 맡은 바 직분을 다하는 정도’라고 조작적 정의하고 Williams & Anderson(1991)[16]의 4개 문항으로 측정하였으며 대표문항은 “나는 내 업무에서 요구되는 바를 충실히 수행한다”, “나는 내 업무에서 기대되는 바에 부응하고자 노력한다”, “나는 목표달성을 위해 노력한다” 등이 있으며 크롬바 알파값은 .926이다. 긍정심리자본은 ‘자기 효능감, 희망, 낙관성, 회복탄력성으로 구성된 개인의

긍정적이고 발전적인 상태’라고 조작적 정의하고 Luthans, Youssef, & Avolio(2007)[42]이 자기효능감, 희망, 낙관성, 회복탄력성 등 총 4가지 구성요소로 측정된 17개 문항으로 측정하였다. 4가지 구성요소가 독립적으로 작용하기 보다는 모두 긍정심리자본의 중요한 구성요소라는 점에서 각각 5개 문항, 4개 문항, 3개 문항, 5개 문항으로 측정하여 총합적으로 분석하였다 [2][42]. 대표문항은 “나는 어려운 업무를 맡더라도 성취해낼 수 있다고 믿고 있다”, “어떠한 어려움이 닥쳐도 그 어려움을 해결할 수 있는 방법은 다양하다고 생각한다”, “나는 업무 상황이 좋지 않은 경우에도 긍정적 측면을 보기위해 노력한다”, “나는 어려움과 역경으로부터 빨리 회복되는 편이다” 등이 있다. 크롬바 알파값은 .967로 나타났다. 마지막으로 외부요인들로부터 윤리적 리더십의 영향력이 왜곡되어 나타나지 않도록 다양한 통제변수들을 삽입한 후 분석을 실시하였다. 우선 윤리적 리더십과 비슷한 구성요소를 가지고 있는 리더십들을 통제하였다. 윤리적 리더십이 강조하는 윤리적 측면 역시 변혁적 리더십의 한 구성요소로 연구되어 왔을 뿐 아니라[43][44] 긍정적인 역할모델링을 강조하고 있다. 물론 윤리적 리더십과는 상이한 구성요인(construct)을 가지고 있는 것이 사실이지만 개념상으로 유사한 면이 있고 상호대체가능하다는 점에서[45] 변혁적 리더십의 효과를 통제할 필요가 있다. 이와 마찬가지로 진성 리더십 또한 윤리에 기반을 둔 리더십(ethics-oriented leadership)이고[46] 윤리에 어긋나는 일을 하지 않고 부하직원들을 인격적으로 존중해준다는 의미에서 윤리적 리더십과 유사한 특징을 가지고 있다. 따라서 윤리적 리더십의 순수한 영향력을 규명하기 위해 변혁적 리더십과 진성 리더십의 영향력을 통제하였다. 변혁적 리더십과 진성 리더십 역시 리더의 개인적인 성향(traits)을 포함하고 있는 리더십 스타일이라는 점에서 윤리적 리더십의 도덕적 개인과 공통점이 있을 수 있기 때문이다[18]. 이와 더불어 윤리적 리더십과 공정성 또한 유사한 측면이 많다는 점에서 Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi(2012)[47]의 주장대로 공정성 변수를 통제하였다. 이외에도 성별, 연령, 직급, 근속년수 등의 인구통계적 변수들과 역할 내 행동과 긍정심리자본에 영향을

줄 수 있는 산업, 개인주의, 집단주의, 긍정성향, 부정성향을 통제함으로써 순수한 윤리적 리더십의 영향력을 규명하고자 하였다[18][48][49].

## IV. 연구결과

### 4.1 타당도와 신뢰도 분석

우선 연구표본의 특성을 살펴보기 위해 SPSS 21.0을 사용하여 기술통계량 분석과 빈도분석, 그리고 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 LISREL 8.52를 사용한 확인적 요인분석을 통해 주요 이론변수들의 구성 타당도가 확보되었는지 알아보았다[50]. 본 연구는 공통방법편의를 극복하기 위해 독립변수와 결과변수에 시간차를 두고 측정했다는 점에서 확인적 요인분석도 각각 별도로 실시하였다. 그 결과, 경영진 괴리현상 5번 문항의 요인적재값이 0.32로 나타나 이를 제거한 후 확인적 요인분석을 재실시하였으며 각 변수의 요인적재값과 모형적합도는 [표 1]에 나타나 있다. 카이사승값( $\chi^2$ ), 자유도(df), 적합도지수(goodness-of-fit index, GFI), 비교적합지수(comparative fit index, CFI) 등을 제시하였으며 .70을 상회하고 있어 양호한 모형을 보여준다[51]. 또한 모든 문항의 요인적재값이 0.40을 상회하고 있고 표본에 의해 모형이 설명할 수 없는 분산의 크기를 나타내는 근평균제곱잔차(root mean square residual, RMR) 값도 의미있게 받아들일 수 있는 수준임을 보여주고 있다<sup>1)</sup>. 이렇게 개인의 응답으로부터 관측된 변수들의 상관관계 구조를 파악함으로써 변수의 구성 타당도가 확보됨을 알 수 있었다. 이후 실시된 신뢰도 분석에서는 윤리적 리더십, 경영진 괴리현상, 개인 괴리현상, 역할 내 행동, 긍정심리자본의 크론바 알파값이 각각 .936, .805, .722, .926, .967로 나타나 신뢰도가 확보되었음을 규명하였다[52].

표 1. 확인적 요인분석의 요인적재값<sup>1)</sup>

이론변수	요인 적재값	이론변수	요인 적재값
윤리적 리더십 1	.68	개인 괴리현상 1	.42
윤리적 리더십 2	.86	개인 괴리현상 2	.76
윤리적 리더십 3	.92	개인 괴리현상 3	.63
윤리적 리더십 4	.90	개인 괴리현상 4	.66
윤리적 리더십 5	.94	개인 괴리현상 5	.50
경영진 괴리현상 1	.52	모형적합도 $\chi^2=582.85$ (df=74), CFI=0.96,IFI=0.96, GFI=0.92,RMR=0.099	
경영진 괴리현상 2	.80		
경영진 괴리현상 3	.89		
경영진 괴리현상 4	.68		
이론변수	요인 적재값	이론변수	요인 적재값
역할 내 행동 1	.76	긍정심리자본 1	.83
역할 내 행동 2	.90	긍정심리자본 2	.83
역할 내 행동 3	.93	긍정심리자본 3	.85
역할 내 행동 4	.91	긍정심리자본 4	.77
모형적합도 $\chi^2=3563.44$ (df=188), CFI=0.96,IFI=0.96, GFI=0.73,RMR=0.055		긍정심리자본 5	.83
		긍정심리자본 6	.74
		긍정심리자본 7	.77
		긍정심리자본 8	.82
		긍정심리자본 9	.89
		긍정심리자본 10	.86
		긍정심리자본 11	.78
		긍정심리자본 12	.75
		긍정심리자본 13	.78
		긍정심리자본 14	.81
		긍정심리자본 15	.80
		긍정심리자본 16	.77
		긍정심리자본 17	.67

주) completely standardized solution 값

### 4.2 상관관계 분석

본격적인 가설검증에 앞서 주요변수들의 기술통계와 상관관계 분석을 통해 변수들 간의 관련성 정도를 파악해 보았다. 주요 이론변수들의 상관관계를 살펴보면, 윤리적 리더십이 역할 내 행동에 정적(+) 상관관계(.334,  $p<0.01$ )를 보이고 긍정심리자본과도 정적(+) 상관관계(.398,  $p<0.01$ )를 보이고 있어 가설채택의 가능성을 높여주고 있다. 또한 경영진 괴리현상이 역할 내 행동(-.275,  $p<0.01$ )과 긍정심리자본(-.327,  $p<0.01$ )에 각각 부적(-) 상관관계를 보이고 개인 괴리현상 또한 역할 내 행동(-.443,  $p<0.01$ )과 긍정심리자본(-.499,  $p<0.01$ )에 각각 부적(-) 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타나 윤리적 리더십과의 상호작용효과가 나타날 가능성이 있다. 특히 본 연구의 중요한 통제변수로 제시되었던 변혁적 리더십과 진성 리더십, 그리고 조직 공정성이 모두 역할 내 행동에 각각 정적(+) 상관관계를 보이고 있고(각각 .314,  $p<0.01$ , .322,  $p<0.01$ , .233,  $p<0.01$ )

1) 두 결과변수를 대상으로 단일요인검증(one factor test)을 실시한 결과, 모형적합도(CFI=0.89, IFI=0.89, GFI=0.49) 수치가 낮게 나타나 역할 내 행동과 긍정심리자본이 각각 상이한 구성요소를 가진 변수임을 알 수 있었다.

긍정심리자본과도 모두 정적(+) 상관관계를 나타내고 있어(각각 .391,  $p < 0.01$ , .376,  $p < 0.01$ , .321,  $p < 0.01$ ) 통제변수로서의 타당성을 높여주고 있다. 주요 이론변수들의 신뢰도와 평균, 표준편차를 포함한 922명의 상관관계분석은 [표 2]에 자세히 나타나 있다.

표 2. 이론변수들의 기술통계 및 상관관계(n=922)<sup>1)</sup>

	1)	2)	3)	4)	5)
1)윤리적 리더십	1				
2)경영진괴리현상	-.393**	1			
3)개인 괴리현상	-.424**	.553**	1		
4)역할 내 행동	.334**	-.275**	-.443**	1	
5)긍정심리자본	.398**	-.327**	-.499**	.713**	1
평균	5.211	3.811	3.540	5.418	5.172
표준편차	1.193	1.088	.887	.931	.854

주1) \*\*:  $p < 0.01$  양측검정  
통제변수들을 모두 고려한 값

### 4.3 실증분석 및 가설 검증

본격적인 가설검증을 위해 위계적 회귀분석을 사용하였으며 그 결과를 [표 3]에 제시하였다. 우선 모형 1은 역할 내 행동과 긍정심리자본에 미치는 통제변수의 영향력을 보여주고 있다. 역할 내 행동에 미치는 변혁적 리더십과 조직공정성의 영향력은 발견되지 않았지만 진성 리더십의 영향력이 유의미하게 나타났다(.15,  $p < 0.01$ ). 또한 변혁적 리더십이 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(.09,  $p < 0.01$ ). 이와 더불어 긍정심리자본에 대한 진성 리더십의 영향력이 10% 수준에서 유의하게 나타남으로써(.09,  $p < 0.10$ ) 변혁적 리더십과 진성 리더십 모두 통제변수로서 의미가 있음이 검증되었다.

윤리적 리더십의 직접적인 영향력을 보여주는 모형 2에서 보는 바와 같이 팀장의 윤리적 리더십은 팀원들의

표 3. 위계적회귀분석 연구결과<sup>1)2)</sup>

변수	역할 내 행동				긍정심리자본			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제변수								
은행 <sup>2)</sup>	0.25**	0.26**	0.21*	0.20*	0.13	0.14*	0.10	0.09
반도체회사 <sup>3)</sup>	0.14	0.17	0.20	0.20	0.04	0.07	0.09	0.08
성별 <sup>4)</sup>	-0.00	0.00	-0.03	-0.03	0.15*	0.15**	0.13*	0.13*
연령	-0.00	-0.00	-0.00	-0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
직급 <sup>5)</sup>	-0.03	-0.01	-0.03	-0.02	0.10	0.11	0.10	0.10
근속년수 <sup>6)</sup>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
개인주의	0.08*	0.08*	0.06	0.06	0.08**	0.08**	0.07*	0.07**
집단주의	0.31***	0.30***	0.23***	0.23***	0.25***	0.24***	0.19***	0.19***
긍정정서	0.07	0.07	0.05*	0.05	0.18***	0.18***	0.17***	0.16***
부정정서	-0.05*	-0.05*	-0.02	-0.03	-0.05**	-0.06**	-0.03	-0.04
변혁적 리더십	0.05	-0.01	-0.02	-0.03	0.09*	0.02	0.02	0.01
진성 리더십	0.15**	0.10	0.05	0.05	0.09*	0.03	0.00	0.00
조직 공정성	-0.04	-0.05***	-0.09**	-0.09**	-0.03	-0.04	-0.07*	-0.07*
독립변수								
윤리적 리더십		0.12*	0.13*	0.14**		0.11**	0.12**	0.14**
조절변수								
경영진 괴리현상			-0.01	-0.00			-0.00	0.02
개인 괴리현상			-0.24***	-0.24***			-0.17***	-0.16***
상호작용효과								
윤리적 리더십*경영진 괴리현상				-0.05*				-0.07***
윤리적 리더십*개인 괴리현상				0.03				-0.00
R <sup>2</sup>	0.259	0.263	0.293	0.297	0.389	0.394	0.412	0.422
F 값	21.335***	20.258***	20.497***	18.499***	38.905***	36.777***	34.620***	31.981***

주1) †:  $p < 0.10$ , \*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*:  $p < 0.001$  양측검정

주2) 은행 1, 반도체회사 0, 대학병원 0으로 더미처리

주3) 반도체회사 1, 은행 0, 대학병원 0으로 더미처리

주4) 남성 1, 여성 0으로 더미처리

주5) 사원급 1, 사원급 이상 0으로 더미처리

주6) 개월수로 측정

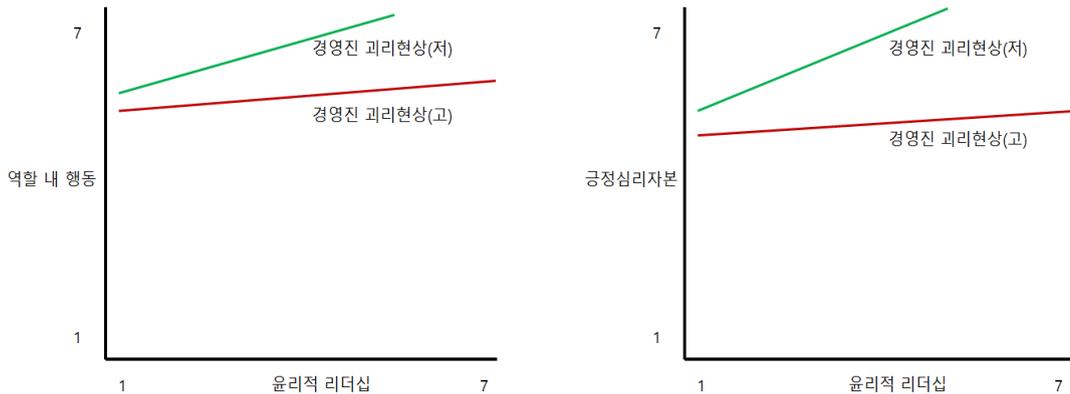


그림 1. 경영진 괴리현상과의 상호작용 효과

역할 내 행동(.12,  $p < 0.05$ )과 긍정심리자본(.11,  $p < 0.01$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 가설 1과 가설 2가 모두 지지되었다. 또한 조절효과 검증과정을 보여주고 있는 모형 4에서는 윤리적 리더십과 경영진 괴리현상의 상호작용효과가 역할 내 행동에 부적(-)인 영향을 주는 것으로 나타나고( $-.05$ ,  $p < 0.05$ ) 긍정심리자본에도 부적(-)인 영향을 주는 것으로 나타났다( $-.07$ ,  $p < 0.001$ ). 이로써 경영진 괴리현상이 윤리적 리더십의 긍정적인 영향력을 감소시키는 것으로 규명되어 가설 3이 채택되었다. 하지만 가설과 달리 윤리적 리더십과 개인 괴리현상의 상호작용효과는 유의미하게 나타나지 않아 가설 4는 기각되었다. 모형 3에서 보는 바와 같이 비록 개인 괴리현상이 역할 내 행동( $-.24$ ,  $p < 0.001$ )과 긍정심리자본( $-.17$ ,  $p < 0.001$ )에 직접적으로 강한 부정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌음에도 불구하고 조절역할이 무의미하게 나타남으로써 신중한 해석이 요구된다. 이후, 경영진 괴리현상의 조절효과를 보여주는 그래프를 제시하였으며 [그림 1]의 첫 번째 그래프에서 보듯이 팀장의 윤리적 리더십이 팀원들의 역할 내 행동을 증가시키지만 경영진 괴리현상을 인지하는 팀원들에게는 이러한 긍정적인 영향력이 감소됨을 알 수 있다. 마찬가지로 팀원들의 높은 긍정심리자본을 가져오는 윤리적 리더십의 긍정적인 영향력이 경영진 괴리현상과의 상호작용으로 인하여 감소되고 있음을 볼 수 있으며 이는 두 번째 그래프에 나타나 있다.

## V. 논의

본 연구는 팀으로 과업을 수행하고 있는 구성원들을 대상으로 실시한 실증연구를 통해 팀장의 윤리적 리더십 영향력을 검증하여 다음과 같은 결과들을 도출하였다.

첫째, 팀장의 윤리적 리더십이 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본 모두에 긍정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 이는 팀원들이 가장 가까운 곳에서 영향력을 행사하고 있는 윤리적인 팀장을 역할모델로 삼을 뿐 아니라 상호호혜적인 관점에서 자신들을 공정하게 대하는 팀장에게 성과로 보답하고자 맡은 바 직분을 다하고 목표달성을 위해 노력한 결과라고 볼 수 있다. 또한 사적으로도 윤리적인 행동을 보이는 팀장에게 갖는 신뢰감으로 인해 팀원들의 긍정성이 향상되어 높은 자기효능감과 희망, 낙관성, 회복탄력성을 가져왔다고 해석할 수 있다. 둘째, 조직이 천명하고 있는 미션과 경영진들이 실제로 보이는 행동 사이의 괴리현상이 윤리적 리더십의 긍정적인 영향력을 감소시키는 것으로 나타났다. 조직의 존재이유가 되는 미션과 이를 수행하기 위한 비전이 단순히 겉으로 보여주기 위한 수단일 뿐, 실제로 경영진의 의사결정과 행동에 영향을 미치지 않을 뿐 아니라 언제나 행동보다 말이 많이 앞선다고 생각함으로써 경영진에 대한 비진정성을 인지했기 때문이다. 결국, 가장 가까운 곳에서 윤리적인 리더십을 행사하는 팀장에 의해 팀원들의 성과가 향상된다 하더라도 경영진 괴리현상이 팀원들의 심리적 혼란을 가중시

킨 부정적인 결과라고 볼 수 있다. 셋째, 경영진 괴리현상과 달리 자신과 회사의 미션 사이의 불일치를 보여주는 개인 괴리현상의 조절효과가 기각되어 경영진의 비진정성이 팀장의 긍정적인 윤리적 리더십의 효과성을 상쇄시키는 더 큰 역할을 수행하고 있음이 규명되었다. 하지만 개인 괴리현상이 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에 직접적으로 부정적인 영향을 미치고 있다는 점에서 회사의 지지가치와 팀원들의 실제 행동 사이의 괴리 역시 그들의 성과와 긍정성을 낮추는 요인이며 경영진 괴리현상과는 그 역할이 다른 상이한 요인임이 입증되었다. 종합해보면, 기존 연구들과 마찬가지로 윤리적 리더십은 구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 발휘한다고 볼 수 있다. 특히 직속상관인 팀장의 윤리적 리더십이 상호호혜적 관점에서 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리자본에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 팀원들을 공정하게 대우하고 과정을 중시하며 도덕적으로 본보기를 보이는 팀장이 실질적인 팀 성과를 증가시킨다고 볼 수 있다.

팀제의 확산으로 매일매일 함께 과업을 수행하는 팀장이 높은 팀 성과를 위해 갖춰야 할 리더십 유형이 바로 윤리적 리더십이라는 사실을 규명함으로써 본 연구는 다음과 같은 이론적 의의를 갖는다.

첫째, 본 연구는 조직의 성과 향상에 가장 크게 공헌하고 있는 팀의 구성원들과 팀장을 대상으로 실증연구를 실시함으로써 직속상관이 보여주는 윤리성과 공정성 등이 팀 성과에 공헌할 수 있는 팀원들의 실제적인 역할 내 행동과 긍정심리자본에 미치는 영향력을 사회학습이론과 사회교환이론에 근거하여 증명하였다. 둘째, 경영진 괴리현상과 윤리적 리더십의 상호작용효과를 규명함으로써 긍정적인 윤리적 리더십의 영향력을 약화시킬 수 있는 조직맥락에 대한 이론적 기반을 마련하였다. 즉, 가장 가까운 곳에서 정보를 얻고 처리하는 과정 속에서 조직의 구성원들은 회사의 미션과 별개로 행동하는 경영진의 비진정성을 인지함으로써 윤리적 리더십의 긍정적인 영향력을 감소시킨다는 것을 사회정보처리모형에 근거하여 검증하였다. 비록 개인 괴리현상과의 상호작용효과가 유의하게 검증되지는 않았지만 개인 괴리현상이 팀원들의 역할 내 행동과 긍정심리

자본에 부정적인 영향력을 미친다는 의미에서 경영진의 괴리현상과 더불어 개인 괴리현상 영향력 또한 상이한 구성요소라는 점이 입증되었다. 셋째, 윤리적 리더십과 유사한 구성개념을 가지고 있다고 알려진 변혁적 리더십과 진성 리더십, 그리고 조직공정성을 통계적으로 모두 통제 한 후 윤리적 리더십의 순수한 영향력을 검증함으로써 독자적인 형태의 윤리적 리더십 영향력을 다시 한 번 확인하였다. 넷째, 팀원들로부터 독립변수와 조절변수를 측정 한 후 3주 후 같은 팀원들에게 결과변수를 측정하여 분석함으로써 공통방법편의의 문제점을 어느 정도 해결하였다.

이에 본 연구의 결과는 우리나라 기업에 다음과 같은 실무적인 시사점을 준다.

첫째, 조직이 원하는 바람직한 윤리적 행동의 표준을 설정하고 도덕적 규범에 대한 일관성 있는 정보를 얻을 수 있도록 도덕적으로 적합한 행동에 대해 충분히 보상하는 방식을 통해 조직구성원들이 주어진 업무를 충실히 수행하고 높은 긍정심리자본을 유지할 수 있는 여건을 마련해주는 것이 중요하다. 특히 윤리적 리더십이 단순히 윤리적 행동만 가져오는 것이 아니라 실질적인 팀 성과에도 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 리더십 교육시, 윤리성과 도덕성을 강조하고 팀원들을 공정하게 대우할 수 있는 여건을 마련해줌으로써 팀장의 윤리적인 행동이 촉진될 수 있는 교육훈련과 분위기 조성이 필요하다. HR관리 차원에서 윤리적 리더십의 수준을 끌어올림으로써 개개인들의 태도와 행동을 변화시킬 수 있는 관리와 교육에 보다 적극성을 보여야 하며 이를 긍정적으로 활용해 나갈 수 있는 현명한 대처가 요구되기 때문이다. 둘째, 연구결과에서도 보듯이 윤리적 리더십의 긍정적인 효과성을 유지하기 위해서는 조직을 대표하고 있는 경영진의 진정성 있는 행동 또한 결정적인 요인이라는 점에서 조직이 추구하고 있는 미션과 비전에 대해 모든 구성원들이 공유할 수 있는 분위기가 마련되는 것이 중요해 보인다. 경영진이 가지고 있는 플라스틱 비전을 개선하여 조직의 구성원들로 하여금 경영진의 언행일치를 인지할 수 있도록 진정성을 가지는 것이 필요해 보인다. 단지 외재적 정당성을 확보하기 위해 만들어진 미션이었다면 구성원들의 참여

를 통해 모두가 공감하는 미션과 비전을 재구축하는 것도 좋은 방법이 될 것이며 이는 조직이 추구하는 지지 가치와 실제 행동 사이의 간극을 좁히는데 큰 역할을 수행할 것이라 생각한다. 셋째, 구성원들 개개인이 행하는 의사결정이 조직이 공표하고 있는 미션과 일치될 수 있도록 플라스틱 비전과 플라스틱 미션을 수정하고 그들이 조직의 비전에 따라 언행일치할 수 있도록 도와주고 교육훈련시키는 것이 중요해 보인다. 경영진과 비전을 함께 구축하고 그 비전에 대해 충분한 의사소통이 이루어져야만 자신들이 참여하여 설정한 비전과 미션에 몰입할 수 있고 일관된 행동을 유지할 수 있기 때문이다. 넷째, 리더 선발시 윤리적인 청렴성과 도덕적인 발달 정도를 평가할 필요가 있다. 윤리적인 리더가 결국 윤리적인 구성원들을 만들어낼 수 있다는 확산효과(trickle-down effect)가 실증적으로 꾸준히 검증되고 있다는 점에서[5][53] 도덕적 관리자와 도덕적 개인의 성향을 가진 적합한 후보자를 선발하는 것이 그 어느 때보다 중요해 보인다.

마지막으로 본 연구가 갖는 한계점을 정리하고 이를 통해 향후 연구과제를 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구는 은행, 반도체회사, 대학병원에서 근무하고 있는 팀원들을 대상으로 실증연구를 진행하였지만 모두 사기업이라는 특징을 가진다는 점에서 연구결과의 일반화에 한계가 있다. Heres(2010)[54]가 네덜란드의 공기업과 사기업의 윤리적 리더십을 비교한 연구에서, 공기업에서는 이타주의와 공익에 관한 관심을 더 큰 윤리적 리더의 성향으로 본 반면, 사기업에서는 정직성을 윤리적 리더의 중요한 성향이라고 보았다는 점에서 공기업을 대상으로 같은 연구결과가 도출되는지 분석할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 팀원들을 대상으로 개인수준에서 진행되었지만 향후 이러한 연구결과가 팀 수준에서도 일치하는지 검증할 필요가 있다. 즉, 팀장의 윤리적 리더십이 팀이 만들어내는 구체적인 집단성공에 미치는 영향력을 규명할 수 있다는 점에서 개인이 만들어내는 성과와 팀이 집단적으로 함께 만들어내는 성과는 다르게 나타날 수 있기 때문이다. 셋째, 본 연구의 주요 조절변수인 개인 괴리현상의 효과가 윤리적 리더십의 영향력을 유의하게 조절해주지 못하였는데 이는 측정상

의 문제에서 기인했을 가능성이 있다. 경영진 괴리현상 측정항목의 주체만 '우리 회사의 경영진'이 아닌 '나(자신)'로 변경함으로써 측정 내용에 따라 달라질 수 있는 연구결과에 대해 제대로 통제하지 못하였다. 본 연구의 결과가 보여주듯이 회사의 미션에 근거한 경영진의 진정성 있는 행동이 중요하다는 점에서 보다 투명함과 열린 의사소통을 바탕으로 모든 조직의 구성원들이 참여함으로써 플라스틱 비전을 수정하고 보다 현실적으로 몰입할 수 있는 회사의 미션과 비전을 구축하는 것이 필요해 보인다. 이와 함께 윤리적 리더십이 가지고 있는 잠재력이 발휘할 수 있는 다양한 선행요인들과 메커니즘을 찾아 이론적으로 더 테스트하는 것이 중요하다.

#### 참 고 문 헌

- [1] R. Pernick, "Creating a leadership development program: Nine essential tasks," *Public Personnel Management*, Vol.30, No.4, pp.429-444, 2001.
- [2] J. B. Avey, F. Luthans, and C. M. Youssef, "The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors," *Journal of Management*, Vol.36, pp.430-452, 2010.
- [3] M. E. Brown, L. K. Treviño, and D. A. Harrison, "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, pp.117-134, 2005.
- [4] 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, 2010.
- [5] 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.
- [6] F. O. Walumbwa and J. Schaubroeck, "Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety," *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.5, pp.1275-1286, 2009.
- [7] R. F. Piccolo, R. Greenbaum, D. N. D. Hartog, and R. Folger, "The relationship between ethical leadership and core job characteristics," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, pp.259-278, 2010.
- [8] J. M. Bonner, R. L. Greenbaum, and D. M. Mayer, "My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors," *Journal of Business Ethics*, Vol.137, pp.731-742, 2016.
- [9] M. Cording, J. S. Harrison, R. E. Hoskisson, and K. Jonsen, "Walking the talk: A multistakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity, and post-merger performance," *The Academy of Management Perspectives*, Vol.28, No.1, pp.38-56, 2014.
- [10] S. A. Eisenbeib and S. R. Giessner, "The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations," *Journal of Personnel Psychology*, Vol.11, No.1, pp.7-19, 2012.
- [11] L. K. Treviño and A. K. Nelson, *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*, Hoboken, NJ: Wiley, 2011.
- [12] A. Bandura, *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.
- [13] F. O. Walumbwa, D. M. Mayer, P. Wang, H. Wang, K. Workman, and A. L. Christensen, "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.115, No.2, pp.204-213, 2011.
- [14] J. M. Schaubroeck, S. T. Hannah, B. J. Avolio, S. W. J. Kozlowski, R. G. Lord, K. K. Treviño, N. Dimotakis, and A. C. Peng, "Embedding ethical leadership within and across organization levels," *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.5, pp.1053-1078, 2012.
- [15] P. M. Blau, *Exchange and power in social life*, New York, NY: Wiley, 1964.
- [16] L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior," *Journal of Management*, Vol.17, pp.601-617, 1991.
- [17] W. H. Bommer, J. L. Johnson, G. A. Rich, P. M. Podsakoff, and S. B. Mackenzie, "On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta analysis," *Personnel Psychology*, Vol.48, pp.587-605, 1995.
- [18] D. Bouckennooghe, A. Zafar, and U. Raja, "How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital," *Journal of Business Ethics*, Vol.129, pp.251-264, 2015.
- [19] F. O. Walumbwa, E. W. Morrison, and A. L. Christensen, "Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice," *The Leadership Quarterly*, Vol.23, No.5, pp.953-964, 2012.
- [20] A. H. B. De Hoogh and D. N. Den Hartog, "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study," *The Leadership Quarterly*, Vol.19, pp.297-311, 2008.
- [21] F. Luthans, B. J. Avolio, J. B. Avey, and S. M.

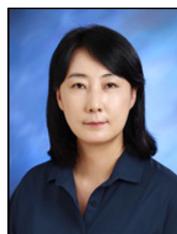
- Norman, *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*, Leadership Institute Faculty Publications, paper 11, 2007.
- [22] W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, and F. Walumbwa, "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development," *Leadership Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.343-372, 2005.
- [23] A. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman, 1997.
- [24] C. R. Snyder, "Hope theory: Rainbows in the mind," *Psychological Inquiry*, Vol.13, pp.249-276, 2002.
- [25] S. M. Norman, B. J. Avolio, and F. Luthans, "The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness," *Leadership Quarterly*, Vol.21, pp.350-364, 2010.
- [26] M. E. P. Seligman, *Learned optimism*, New York: Pocket Books, 1998.
- [27] F. Luthans and B. J. Avolio, *Authentic leadership development*, In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler, pp.241-258, 2003.
- [28] F. Luthans, "The need for and meaning of positive organizational behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, pp.695-706, 2002.
- [29] C. R. Snyder, *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*, San Diego, CA: Academic Press, 2000.
- [30] A. S. Masten, "Ordinary magic: Resilience processes in development," *American Psychologist*, Vol.56, pp.227-238, 2001.
- [31] S. J. Peterson, F. Luthans, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, and Z. Zhang, "Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach," *Personnel Psychology*, Vol.64, pp.427-450, 2011.
- [32] E. J. Lawler, S. R. Thye, and J. Yoon, "Emotion and group cohesion in productive exchange," *American Journal of Sociology*, Vol.106, pp.616-657, 2000.
- [33] W. Meyer and B. Rowan, "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol.83, No.2, pp.340-363, 1977.
- [34] T. MacLean, B. E. Litzky, and D. Kip Holderness, "When organizations don't walk their talk: A cross-level examination of how decoupling formal ethics programs affects organizational members," *Journal of Business Ethics*, Vol.128, pp.351-368, 2015.
- [35] S. Yang and L. Zheng, "The paradox of decoupling: A study of flexible work program and workers' productivity," *Social Science Research*, Vol.40, No.1, pp.299-311, 2011.
- [36] G. R. Salancik and J. Pfeffer, "A social information processing approach to job attitudes and task design," *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No.2, pp.224-252, 1978.
- [37] M. D. Zalesn and J. K. Ford, "Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.47, pp.205-246, 1990.
- [38] L. A. Festinger, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.
- [39] G. R. Weaver, L. K. Treviño, and P. Cochran, "Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors," *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.1, pp.41-57, 1999.
- [40] A. S. Tsui, Z. Zhang, H. Wang, K. R. Xin, and J. B. Wu, "Unpacking the relationship between

- CEO leadership behavior and organizational culture," *Leadership Quarterly*, Vol.17, pp.113-137, 2006.
- [41] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: A critical review literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5, pp.879-903, 2003.
- [42] F. Luthans, C. M. Youssef, and B. J. Avolio, *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.
- [43] B. Bass and B. Avolio, *Multifactor leadership questionnaire*(2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.
- [44] D. May, A. Y. L. Chan, T. D. Hodges, and B. Avolio, "Developing the model component of authentic leadership," *Organizational Dynamics*, Vol.32, pp.247-260, 2003.
- [45] J. E. Bono and T. A. Judge, "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders," *Academy of Management Journal*, Vol.46, pp.554-571, 2003.
- [46] W. Zhu, B. J. Avolio, R. E. Riggio, and J. J. Sosik, "A theoretical consideration of the effect of transformational leadership on follower and group ethics," *The Leadership Quarterly*, Vol.22, pp.801-817, 2011.
- [47] D. M. Mayer, K. Aquino, R. L. Greenbaum, and M. Kuenzi, "Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership," *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.1, pp.151-171, 2012.
- [48] T. W. H. Ng, and D. C. Feldman, "Organizational tenure and performance," *Journal of Management*, Vol.36, pp.1220-1250, 2010.
- [49] Y. Shin, S. Y. Sung, J. N. Choi, and M. S. Kim, "Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate," *Journal of Business Ethics*, Vol.129, pp.43-47, 2015.
- [50] K. G. Jöreskog and D. Sörbom, *LISREL: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Chicago, IL: Scientific Software International, Inc. 1993.
- [51] J. L. Arbuckle, *Amos user's guide: Version 3.6*, Chicago, SmallWaters Corp, 1997.
- [52] J. C. Nunnally, and I. H. Bernstein, *Psychometric theory*(3rd ed.), New York: McGraw Hill, 1994.
- [53] 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.
- [54] L. Heres, "What's the Difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations," *Journal of Change Management*, Vol.12, No.4, pp.441-466, 2010.

## 저 자 소 개

### 김 문 주(Moonjoo Kim)

### 정회원



- 1992년 2월 : 이화여자대학교 경영학과(경영학사)
- 2001년 1월 : University of Sussex(MSc 경영학석사)
- 2010년 8월 : 이화여자대학교 경영학과(경영학박사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 이화여자대학교 경영학과 강사
- 2016년 3월 ~ 현재 : 이화여자대학교 경영연구소 연구원

<관심분야> : 팀 다양성, 리더십, 공유정신모형